



LEITARTIKEL

## Kyoto: Dafür kann Brüssel wirklich nichts

Jetzt lässt sich natürlich wieder trefflich über „die in Brüssel“ schimpfen, die es doch wirklich gewagt haben, dem Umweltmüßiggänger Österreich seine CO<sub>2</sub>-Zuteilung an die Industrie zurückzuschmeissen. Aber bei allem Übereifer, den man der EU-Kommission sonst immer wieder nachsagen kann: Dieser Vorwurf geht ins Leere.

Denn es war die österreichische Bundesregierung – noch dazu mit dem jetzigen Wirtschaftsminister Martin Bartenstein, dem man fehlende Wirtschaftsfreundlichkeit nicht nachsagen kann, als Umweltminister –, die sich so ehrgeizige Kyoto-Ziele gesetzt hat. Und es waren alle österreichischen Bundesregierungen seither, die diesen ehrgeizigen Zielen nicht einmal ein Minimum an Taten folgen liessen. Die Folge: Statt 13 Prozent unter dem Level von 1990 liegt Österreich derzeit schon 20 Prozent darüber.

Für die Phase von 2005 bis 2007, die allgemein als Probephase verstanden wurde, war die EU-Kommission noch recht grosszügig bei der Anerkennung der jeweiligen nationalen Pläne für die Verteilung der CO<sub>2</sub>-Kontingente. Mittlerweile wissen wir, dass die Industrie in fast allen Staaten mehr Zertifikate erhalten hat als sie verbrauchen konnte. Es war absehbar, dass die Kommission jetzt – für die entscheidende Phase von 2008 bis 2012 – bei Weitem nicht mehr so grosszügig sein würde.

Trotzdem wollte Österreich seinen Industriebetrieben fast genauso viele Zertifikate zukommen lassen wie in den vergangenen Jahren. Vielleicht wäre auch das noch argumentierbar gewesen, wenn die Republik dafür sonst erkennbare Anstrengungen unternommen hätte, die selbst gewählten Ziele für 2012 einzuhalten.

Entgegen vollmundigen Ankündigungen der Regierung beschränkt sich aber auch für die kommenden Jahre ihre Klimapolitik darauf, Geld einzusammeln, um Zertifikate aus dem Ausland zuzukaufen. Zu diesem Zweck wird ja auch die Mineralölsteuer erhöht – allerdings mit Bedacht nicht zu sehr, um nicht den lukrativen Tanktourismus völlig zu vertreiben.

Im Interesse der Glaubwürdigkeit blieb der Kommission kaum etwas anderes übrig, als die österreichischen Pläne dort zu kürzen, wo sie – die Kommission – Zugriffsrechte hat: bei der Industrie, die zugegebenermassen ihre Hausaufgaben weitgehend gemacht hat. Bitter für die Betroffenen.

Ihr einziger Trost: Bisher hat die Europäische Kommission die Pläne von 18 Ländern geprüft – und nur drei akzeptiert. Die Kürzungen gingen bis 25 Prozent.

Geteiltes Leid ist halbes Leid.

### Jetzt auf [wirtschaftsblatt.at](http://wirtschaftsblatt.at)

#### Das Strabag-Dossier

Die Strabag, mit zehn Milliarden € das zweitgrösste Unternehmen des Landes, geht Anfang Mai an die Börse. Spannend sind vor allem die internationalen Geschäfte der Bauholding. In Russland wurde soeben gemeinsam mit der Deutschen Bank ein Bau-Joint Venture gegründet. Der erste Auftrag für das gemeinsame Unternehmen umfasst 300 Millionen €.

Lesen Sie heute auf [wirtschaftsblatt.at](http://wirtschaftsblatt.at) das gesamte Strabag-Dossier.

Die Deals in Osteuropa  
Der Streit in Deutschland  
Die Baukonzerne in Österreich  
Die IPO-Liste

Mehr dazu auf [wirtschaftsblatt.at/strabag](http://wirtschaftsblatt.at/strabag)

GASTKOMMENTAR

## Ausverkauf Österreichs findet nicht statt

Immer, wenn sich grössere Unternehmenskäufe ausländischer Investoren anbahnen, macht das Stichwort „Ausverkauf“ die Runde. Das ist nicht nur in Österreich so. Aber lassen wir doch die Zahlen sprechen. Tatsächlich kaufen österreichische Unternehmen im Ausland weit mehr als ausländische Unternehmen in Österreich. Seit 2000 sind 751 Fusionen & Akquisitionen mit einem Wert von 25 Milliarden € von österreichischen Investoren im Ausland vorgenommen worden. Ausländische Firmen haben in Österreich hingegen nur 545 Deals mit 16,9 Milliarden € getätigt. Fazit: Von einem Ausverkauf Österreichs kann keine Rede sein.

Nachholbedarf. So war es in der Vergangenheit. Am Institut für Fusionen, Akquisitionen und Allianzen haben wir uns Gedanken über die Zukunft gemacht. Die Studie „Austria goes Global“ zeigt, dass Österreich und die ansässigen Unternehmen im internationalen Vergleich grossen Nachholbedarf haben – wollen sie nicht auf den Weltmärkten von der Konkurrenz abgehängt oder übernommen werden.

Was an Wachstum bisher im Ausland generiert wurde, sollte gerade einmal der Anfang sein. Aber erstens trauen sich viele Unternehmen gar nicht, die Herausforderungen von ausländischen Akquisitionen wahrzunehmen und die vorhandenen Chancen konsequent zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Zweitens kann die von vielen Firmen verfolgte Strategie des „regionalen Champions“ (mit einer Beschränkung auf

Zentral- und Osteuropa) höchstens ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Mit dieser Positionierung besteht die Gefahr, sich bestenfalls zu attraktiven Übernahmeobjekt zu machen.

Drittens ist ein gutes Management notwendig. Dazu gehören eine gut durchdachte Strategie, intelligente getätigte Zukäufe und eine erfolgreich durchgeführte Integration. Mit Akquisitionen kann man viel gewinnen, aber auch viel verlieren. Erfahrene Beratungskapazität dafür existiert zwar, wird aber von manchen Unternehmen einfach nicht genutzt.

Verlagerung. Erfolgreiche Unternehmen wachsen auf zwei unterschiedliche Arten gleichzeitig: durch Zukäufe in westlichen und grossen saturierten Märkten und in stark wachsenden Zukunftsmärkten wie Asien und Lateinamerika. Von den Auslandszukaufen profitieren übrigens alle: Unternehmen, Investoren, der Standort Österreich sowie die Arbeitnehmer. Dabei handelt es sich ja nicht immer um eine Verlagerung von Arbeitsplätzen. Vielmehr werden attraktive und zukunftsorientierte Stellen im Inland gesichert oder neu geschaffen. Letztlich kann nur eine Kombination aus Grösse, Wachstum und Rentabilität ungewollte Übernahmen verhindern.

CHRISTOPHER KLUMMER  
Direktor Institut Fusionen, Akquisitionen und Allianzen, Webster University Wien



REPLIK

## Weg vom Markenpulver

Lorenz Wied  
Positionierungsexperte,  
Partner Trout & Partners

Zum Interview „Kopiert euch nicht, sondern kreiert Unterscheidet“ (WB 19.3.2007)

Ich stimme Jean-Jaques Vandenheede zu. Mit einer Ausnahme: Es ist noch viel härter. Denn Marken, die keine klar differenzierende Positionierung besitzen, werden durch billigere Produkte oder Handelsformen ersetzt. In der Diskontmühle werden sie zu Markenpulver vermahlen, sie existieren einfach nicht. Grund ist die fehlende strategische Ausrichtung und das Kurzfristdenken.

Eine Studie von Copernicus und Market Facts zur Vereinheitlichung von Markenprofilen bestätigt, dass Marken in 48 von 51 Produkt- und Servicekategorien zur undifferenzierten Massenware werden, die im Kopf der Kunden kein klares Profil hat. 40 von 48 Markenpaare werden ähnlicher statt unterschiedlicher. Nur vier zeigen Differenzierung: Cola, Seife, Konfessionen und politische Parteien.

Gründe für schwindende Markenprofile sind der Wechsel von Marken zu Promotionsprogrammen, von informations- zu unterhaltungsorientierter Werbung; in der Kommunikation von Positionierungsstrategien zu Kommunikation über Markenkern oder Bilder.

Das Ergebnis sind Marken, die homogener, nicht heterogener werden. Preis-

**IHRE MEINUNG AN:**  
ISABELL WIDEK  
[lwidek@wirtschaftsblatt.at](mailto:lwidek@wirtschaftsblatt.at)

attribute sind wichtiger als differenzierende Markenattribute. Die Ergebnisse sind ein Hinweis für Unternehmen, ihre Markenprogramme neu zu bewerten und eine echte Differenzierung ihrer Marken herauszuarbeiten.

Um Billi und Spar muss man sich keine Sorgen machen. Sie kämpfen um Platz eins. Gegner sind in erster Linie die Diskonter. Untereinander besteht kein grosser Differenzierungsbedarf, unterscheiden müssen sich alle anderen. Das ist eine grosse Herausforderung.

Die grösste Herausforderung des 21. Jahrhunderts für das Management ist es, eine Differenzierung zu finden, daraus eine strategische Störzrichtung zu entwickeln und diese mit aller Konsequenz umzusetzen.

Die Gewinner von morgen sind die Marken mit einem sicheren Platz im Kopf der Kunden.

OSTERNEST



Der Osterfride ist leider auch nicht mehr das, was er einmal war. Wiener Strassenmusikanten, die diese Woche für die Ausübung ihrer Kunst nutzen wollen, scheitern an ganz banalen Dingen. Etwa daran, dass sie einen Mindestabstand von fünf Metern zu Hauseingängen, Strassenbahngleisen und Gastgärten und 25 Metern zu Kirchen einhalten müssen. Der Gesang, der durch die Gassen hallt, wird also vermutlich einen weniger spirituellen Charakter haben.

Heimlich, still und leise verdrückt sich hingegen ein Einbrecher auf der Nordseeinsel Föh. Blöd nur, dass er davor der Besitzerin des Fotogeschäftes, die ihn ertappt hatte, vorgaukelte, er sei ein Kunde. Vor dem Zahlen und ohne Bild flüchtete er. Anhand des aktuellen „Fahndungsfotos“ war der Vorbestrafte aber leicht zu finden.

Noch bekannter ist nur der Osterhase. Das war's dann aber auch schon. Eine Umfrage der Zeitschrift „Stern“ hat ergeben, dass jeder fünfte Deutsche keine Ahnung hat, welcher Anlass dem Osterfest zugrunde liegt.

ISABELL WIDEK  
[lwidek@wirtschaftsblatt.at](mailto:lwidek@wirtschaftsblatt.at)

# Ausverkauf Österreichs findet nicht statt

Immer, wenn sich grössere Unternehmenskäufe ausländischer Investoren anbahnen, macht das Stichwort „Ausverkauf“ die Runde. Das ist nicht nur in Österreich so.

Aber lassen wir doch die Zahlen sprechen. Tatsächlich kaufen österreichische Unternehmen im Ausland weit mehr zu als ausländische Unternehmen in Österreich. Seit 2000 sind 751 Fusionen & Akquisitionen mit einem Wert von 25 Milliarden € von österreichischen Investoren im Ausland vorgenommen worden. Ausländische Firmen haben in Österreich hingegen nur 545 Deals mit 16,9 Milliarden € getätigt. Fazit: Von einem Ausverkauf Österreichs kann keine Rede sein.

**Nachholbedarf.** So war es in der Vergangenheit. Am Institut für Fusionen, Akquisitionen und Allianzen haben wir uns Gedanken über die Zukunft gemacht. Die Studie „Austria goes Global“ zeigt, dass Österreich und die ansässigen Unternehmen im internationalen Vergleich grossen Nachholbedarf haben – wollen sie nicht auf den Weltmärkten von der Konkurrenz abgehängt oder übernommen werden.

Was an Wachstum bisher im Ausland generiert wurde, sollte gerade einmal der Anfang sein. Aber erstens trauen sich viele Unternehmen gar nicht, die Herausforderungen von ausländischen Akquisitionen wahrzunehmen und die vorhandenen Chancen konsequent zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Zweitens kann die von vielen Firmen verfolgte Strategie des „regionalen Champions“ (mit einer Beschränkung auf



Zentral- und Osteuropa) höchstens ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Mit dieser Positionierung besteht die Gefahr, sich bestenfalls zum attraktiven Übernahmeeobjekt zu machen.

Drittens ist ein gutes Management notwendig. Dazu gehören eine gut durchdachte Strategie, intelligent getätigte Zukäufe und eine erfolgreich durchgeführte Integration. Mit Akquisitionen kann man viel gewinnen, aber auch viel verlieren. Erfahrene Beratungskapazität dafür existiert zwar, wird aber von manchen Unternehmen einfach nicht genutzt.

**Verlagerung.** Erfolgreiche Unternehmen wachsen auf zwei unterschiedliche Arten gleichzeitig: durch Zukäufe in westlichen und grossen saturierten Märkten und in stark wachsenden Zukunftsmärkten wie Asien und Lateinamerika. Von den Auslandszukaufen profitieren übrigens alle: Unternehmen, Investoren, der Standort Österreich sowie die Arbeitnehmer. Dabei handelt es sich ja nicht immer um eine Verlagerung von Arbeitsplätzen. Vielmehr werden attraktive und zukunftsorientierte Stellen im Inland gesichert oder neu geschaffen. Letztlich kann nur eine Kombination aus Grösse, Wachstum und Rentabilität ungewollte Übernahmen verhindern.



**CHRISTOPHER KUMMER**  
 Direktor Institut  
 Fusionen, Akquisitionen und  
 Allianzen, Webster  
 University Wien

## **Ausverkauf Österreichs findet nicht statt**

Christopher Kummer\*

Immer, wenn sich grössere Unternehmenskäufe ausländischer Investoren anbahnen, macht das Stichwort "Ausverkauf" die Runde. Das ist nicht nur in Österreich so.

Aber lassen wir doch die Zahlen sprechen. Tatsächlich kaufen österreichische Unternehmen im Ausland weit mehr zu als ausländische Unternehmen in Österreich. Seit 2000 sind 751 Fusionen & Akquisitionen mit einem Wert von 25 Milliarden Euro von österreichischen Investoren im Ausland vorgenommen worden. Ausländische Firmen haben in Österreich hingegen nur 545 Deals mit 16,9 Milliarden Euro getätigt. Fazit: Von einem Ausverkauf Österreichs kann keine Rede sein.

### Nachholbedarf

So war es in der Vergangenheit. Am Institut für Fusionen, Akquisitionen und Allianzen haben wir uns Gedanken über die Zukunft gemacht. Die Studie "Austria goes Global" zeigt, dass Österreich und die ansässigen Unternehmen im internationalen Vergleich grossen Nachholbedarf haben - wollen sie nicht auf den Weltmärkten von der Konkurrenz abgehängt oder übernommen werden.

Was an Wachstum bisher im Ausland generiert wurde, sollte gerade einmal der Anfang sein. Aber erstens trauen sich viele Unternehmen gar nicht, die Herausforderungen von ausländischen Akquisitionen wahrzunehmen und die vorhandenen Chancen konsequent zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Zweitens kann die von vielen Firmen verfolgte Strategie des "regionalen Champions" (mit einer Beschränkung auf Zentral- und Osteuropa) höchstens ein erster Schritt in die richtige Richtung sein. Mit dieser Positionierung besteht die Gefahr, sich bestenfalls zum attraktiven Übernahmeobjekt zu machen.

Drittens ist ein gutes Management notwendig. Dazu gehören eine gut durchdachte Strategie, intelligente Zukäufe und eine erfolg-reich durchgeführte Integration. Mit Akquisitionen kann man viel gewinnen, aber auch viel verlieren. Erfahrene Beratungskapazität dafür existiert zwar, wird aber von manchen Unternehmen einfach nicht genutzt.

### Verlagerung

Erfolgreiche Unternehmen wachsen auf zwei unterschiedliche Arten gleichzeitig: durch Zukäufe in westlichen und grossen saturierten Märkten und in stark wachsenden Zukunftsmärkten wie Asien und Lateinamerika. Von den Auslandszukäufen profitieren übrigens alle: Unternehmen, Investoren, der Standort Österreich sowie die Arbeitnehmer. Dabei handelt es sich ja nicht immer um eine Verlagerung von Arbeitsplätzen. Vielmehr werden attraktive und zukunftsorientierte Stellen im Inland gesichert oder neu geschaffen. Letztlich kann nur eine Kombination aus Grösse, Wachstum und Rentabilität ungewollte Übernahmen verhindern.

\*) Christopher Kummer: Direktor Institut Fusionen, Akquisitionen und Allianzen, Webster University Wien