

FREIER BEITRAG

Österreichische Unternehmen im internationalen Wettbewerb

Elf Fallstudien mittelständischer Industriebetriebe aus dem mittleren Technologiesegment

Nikolaus Kowall

Mag. Nikolaus Kowall leitet die Geschäftsstelle des Forschungsinstituts für gesellschaftliche Weiterentwicklung in Düsseldorf und promoviert an der WU Wien im Bereich Volkswirtschaftslehre.

„Wenn die Technik was zählt, ist es für uns meistens besser“

Der Artikel identifiziert die relative Wichtigkeit von Faktoren für die Exportperformance der mittelständischen Industrie aus Österreich mittels qualitativer Befragungen. Dafür wurden narrative Gespräche mit Vertretern von elf exportorientierten mittelständischen österreichischen Industriebetrieben geführt. Die Mitbewerber kommen fast ausschließlich aus hoch industrialisierten Staaten. Die Unternehmen sind überwiegend in Oligopolmärkten tätig, ihre entsprechende Spezialisierung erklärt über alle Unternehmen hinweg rund 15% der Exportperformance. Der Faktor Preis liegt mit 12% etwas darunter. Qualität, Technologie und Innovation erklären gemeinsam 41% des Exporterfolgs. Kundenorientierung hat ebenfalls einen hohen Erklärungswert. Die zugehörigen Faktoren Vertrauen, Verlässlichkeit & Kundenbeziehung, Tempo & Flexibilität sowie Service kamen auf 31%. Insgesamt punkten mittelständische Industriebetriebe aus Österreich im internationalen Wettbewerb primär mit nichtpreislichen Faktoren.

1. Einführung: Wettbewerbsfähigkeit – Das Credo unserer Zeit?

Im Jahr 2000 formulierten die EU Staats- und Regierungschefs im Rahmen der „Lissabonstrategie“ das Ziel, bis 2010 „die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum in der Welt zu machen“ (*Europäischer Rat*, 2000). Zehn Jahre nach Lissabon verständigten sich die Staats-

und Regierungschefs im Rahmen der Europa 2020 Strategie auf das neue Ziel, die jüngsten Verluste bei der Wettbewerbsfähigkeit auszugleichen und selbige zurückzugewinnen (*Europäische Kommission*, 2010). Kommissionpräsident *Jean Claude Juncker* räumt dem Thema einen zentralen Stellenwert ein: „My first priority as Commission President will be to strengthen Europe’s competitiveness (...)“ (Juncker, 2014, 4). Die deutsche Kanzlerin *Angela Merkel* schlägt in die gleiche Kerbe: „Insgesamt ist das Thema Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Thema für den Wohlstand Europas in der Zukunft“, konstatierte *Merkel* im Jänner 2013 am Weltwirtschaftsforum in Davos (*Deutsche Bundesregierung*, 2013). Das Thema Wettbewerbsfähigkeit gehört seit vielen Jahren zweifellos zu den Top-Prioritäten der politischen Führung der Europäischen Union.

Es ist allerdings unklar was genau mit dem Begriff Wettbewerbsfähigkeit gemeint ist. Die Literatur zu dem Thema füllt Bibliotheken¹. Wettbewerbsfähigkeit wird als Mittel zu Steigerung des Gesamtwohlstands (*Aiginger*, 2006), ebenso verstanden wie als Indikator für die Steigerung der Marktanteile im Weltexport (*OECD*, 2015). Wettbewerbsfähigkeit kann sich auf eine Optimierung der Preise und Kosten beziehen (*Bayoumi et al*, 2011), oder auf eine Verbesserung von Qualität und Technologie (*Benkovskis/Wörz*, 2014). In der wirtschaftspolitischen Diskussion der Europäischen Institutionen ist der Fokus allerdings enger. Die Europäische Kommission (*Europäische Kommission*, 2010, 24) bezeichnet in diesem Zusammenhang die preisliche Wettbewerbsfähigkeit explizit als „primary factor influencing export market shares“ und die EZB (*EZB*, 2005) sieht in Bezug auf Exportmarktanteile einen hohen Erklärungsgehalt der preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Relative Preise werden dabei oftmals via Lohnstückkosten ausgedrückt. Sinkende Lohnstückkosten verbessern die Wettbewerbsfähigkeit, während inflationärer Preisdruck die Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern kann (*Europäische Kommission*, 2008). Die Europäische Kommission (2013) bezeichnet Lohnstückkosten als „one of the common explanatory indicators of cost and price competitiveness“. Zur Verbesserungen der europäischen Wettbewerbsfähigkeit nannte *Angela Merkel*, das einflussreichste Mitglied des Europäischen Rates, als erste Faktoren Lohnzusatzkosten und Lohnstückkosten (*Deutsche Bundesregierung*, 2013).

Die Wettbewerbsfähigkeit ist eine der wichtigsten wirtschaftspolitischen Prioritäten der Europäischen Union und Preise sowie Kosten scheinen aus Sicht der europäischen Institutionen elementare Faktoren zu sein, um Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Inwiefern die starke Betonung der Kosten und Preise in Hinblick auf den Außenhandel gerechtfertigt ist, wird das Thema dieser Arbeit sein.

- **Forschungsfrage:** Was sind die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg mittelständischer Industrieunternehmen im mittleren Technologiesegment in Hochlohnländern wie Österreich und welche relative Bedeutung haben sie?

¹ Für einen kleinen Literaturüberblick siehe die Studie, die diesem Artikel zugrunde liegt: www.boeckler.de/imk_5274.htm?produkt=HBS-006102&chunk=1&jahr=

2. Forschungsdesign

2.1 Fallauswahl

Zur Beantwortung der Frage, welche Faktoren für den Absatzerfolg mittelständischer Industriebetriebe aus Österreich verantwortlich sind, werden Kurzfallstudien (Yin, 2009) von elf österreichischen Unternehmen vergleichend analysiert.² Der Fokus liegt dabei auf österreichischen exportorientierten Unternehmen im mittleren Technologiebereich, die nicht direkt an den Endkonsumenten verkaufen. Diese Einschränkung auf die Kapitalgüterindustrie ist wichtig, weil Werbemaßnahmen & Marketing für die Konsumgüterindustrie zwar eine wichtige Rolle spielen, aber den Einfluss von Preis, Qualität oder anderen Faktoren deutlich verzerren können. Entsprechend einer Logik des theoretischen Samplings (Eisenhardt, 1989), wurden die sechs Kriterien I) österreichisch II) Industrie III) mittelständisch, IV) im Export tätig, V) mittleres Technologiesegment und VI) Business-to-Business Beziehungen als leitend für die Fallauswahl herangezogen.

Es wurden Industriebetriebe identifiziert, die ihren historisch ersten Standort in Österreich hatten und immer noch über einen österreichischen Standort verfügen sowie im Inland mindestens 50 und maximal 5.000 Mitarbeiter beschäftigen. Als mittelständisch klassifiziert wurden in der Folge Unternehmen mit einem Umsatz zwischen mindestens € 10 Mio und höchstens einer Mrd €. Ebenfalls ausgeschlossen wurden börsennotierte Unternehmen. Auf diese Weise blieben Kleinstbetriebe ebenso außen vor wie Konzerne. Im Ergebnis führten diese Kriterien zur Auswahl mittelständischer Unternehmen, die oft von ein oder zwei Familien besessen werden und zig, einige hundert oder einige tausend Mitarbeiter beschäftigen. Die Tätigkeit im Export wurde mit einer Exportquote von mindestens einem Drittel festgelegt.

Die Unternehmen sind gemäß einer Zuordnung der OECD (2014) nach Technologiesegmenten alle den „medium industries“ zuzurechnen. Die Wahl von Fällen aus diesem Bereich half zu vermeiden, dass ein gering technologisierter Bereich wie etwa die Rohstoffgewinnung mit einem hochtechnologisierten Bereich wie etwa der Pharmazie verglichen wird. Die Kategorie „medium“ enthält beispielsweise den Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilindustrie sowie die Metallverarbeitung. In allen untersuchten Fällen dominieren Business-to-Business(B2B)-Beziehungen.

Die nach den genannten Kriterien ausgewählten Unternehmen finden sich in anonymisierter Form in *Tabelle 1*. In jedem Unternehmen konnte ein in leitender Funktion tätiger Gesprächspartner für ein Interview gewonnen werden.

² Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Fälle ist in der Studie zu finden, die diesem Artikel zugrunde liegt: www.boeckler.de/imk_5274.htm?produkt=HBS-006102&chunk=1&jahr=

Tabelle 1: Unternehmen und Gesprächspartner

Kürzel	Unternehmen	Gesprächspartner
AZ1	Autozulieferer Tier 1	Finanzvorstand
AZ2	Autozulieferer Tier 2	Geschäftsführer
CAB	Chemieanlagenbauer	Geschäftsführer
EMB	Elastomer-Maschinenbauer	Vertriebsmitarbeiter
EST	Edelstahltechniker	Geschäftsführer
GES	Gesensschmiede	Geschäftsführer
HET	Heizungstechniker	Vertriebsleiter
KEH	Kettenhersteller	Vertriebsmitarbeiter
LMB	Land-Maschinenbauer	Vertriebsleiter
SAB	Schweißanlagenbauer	Marketingleiter
SIV	Silikonverarbeiter	Vertriebsleiter

Die wichtigsten Kennzahlen zur Anzahl der Mitarbeiter, zum Umsatz und zur Exportquote sind in *Tabelle 2* dargestellt.

Tabelle 2: Basisdaten der Unternehmen (Stand: April 2015)

Kürzel	Mitarbeiter			Umsatz	Exportquote
	Insgesamt	In untersuchten Sparten ¹	davon in Österreich ²	Insgesamt	In untersuchten Sparten u. von öst. Standorten
AZ1	5.000	5.000	2.500	700 Mio	99%
AZ2	200	180	180	30 Mio	60%
CAB	80	80	80	14 Mio	95-98%
EMB	200	200	200	35 Mio	98%
EST	100	100	100	10 Mio	42%
GES	120	120	120	23 Mio	45%
HET	150	150	150	20 Mio	33%
KEH	1.000	700	400	120 Mio	98%
LMB	1.800	1.800	1.200	320 Mio	90%
SAB	320	320	90	60 Mio	90% ³
SIV	1.000	1.000	620	140 Mio	95%

1 In manchen Unternehmen wurde nur eine Sparte untersucht, weil die anderen entweder nicht das B2B-Kriterium erfüllten oder nicht für den Export produzierten.

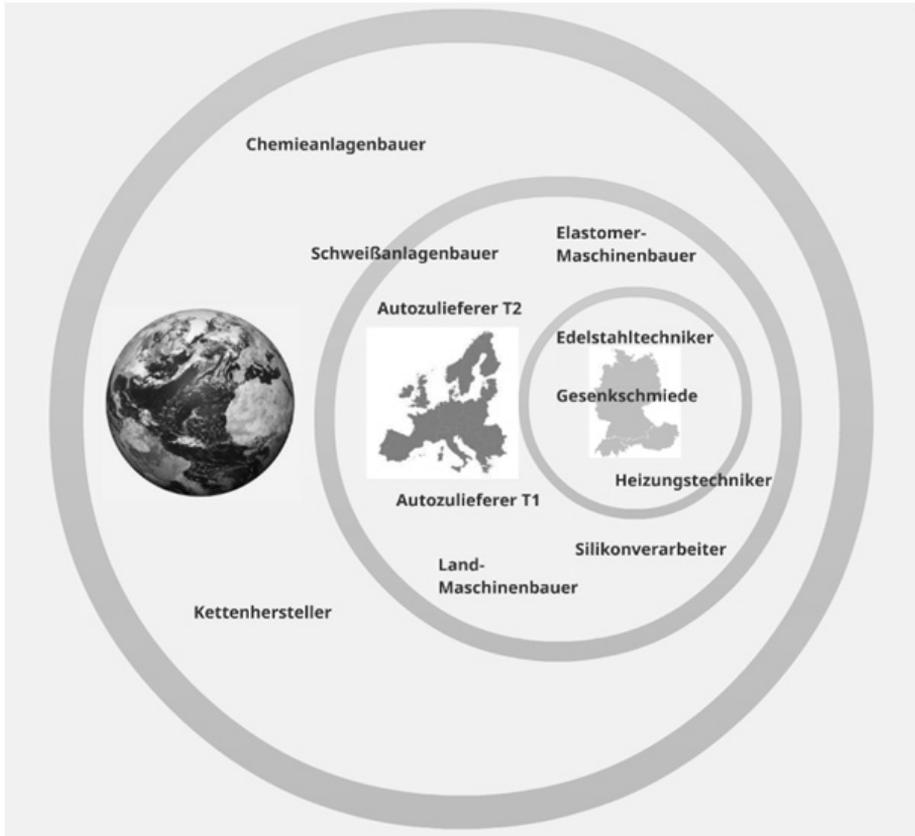
2 Mitarbeiter in unternehmenseigenen ausländischen Vertriebsniederlassungen sind hier Österreich zugeordnet.

3 Da der Schweißanlagenbauer Konstruktion und Fertigung in Ungarn vollzieht, ist die Exportquote in diesem Fall nicht 1:1 mit den anderen Unternehmen vergleichbar.

Ein kurzer Vergleich der Absatzmärkte zeigt wie unterschiedlich die Unternehmen geographisch orientiert sind (siehe *Abbildung 1*). Während der Edelstahltechniker, die Gesensschmiede und der Heizungstechniker in seiner Sparte B auf den deutschsprachigen Raum konzentriert sind, liefern der Elastomer-Ma-

schinenbauer, beide Autozulieferer, der Silikonverarbeiter, der Land-Maschinenbauer und der Heizungstechniker in seiner Sparte A vorwiegend in die EU. Der Chemieanlagenbauer und der Kettenhersteller machen mehr Geschäft außerhalb der EU als innerhalb, beim Schweißanlagenbauer halten sich EU und EU-Ausland die Waage.

Abbildung 1: Absatzmärkte der Unternehmen



2.2 Datenerhebung & Analyseverfahren

In jedem der untersuchten Unternehmen wurde ein offenes, leitfadengestütztes Experteninterview (Meuser/Nagel, 1991) mit einem in leitender Funktion tätigen Ansprechpartner geführt. Thematisch fokussierten die Interviews entsprechend eines problemzentrierten Ansatzes (Witzel, 2000) auf den Absatz im Ausland. Für die Auswertung der durchgeführten Interviews wurde eine qualitative Themenanalyse (Mayring, 2000; Lueger, 2010) herangezogen. Diese eignet

sich insbesondere für die Analyse von Expertengesprächen (*Meuser/Nagel*, 1991) und stellt den manifesten Inhalt in den Vordergrund (*Lueger*, 2010).

Manche Unternehmen verfügen über mehrere Produktionssparten die teilweise auf völlig unterschiedlichen Märkten vertrieben werden. Untersucht wurden in dieser Studie nur jene Sparten, deren Produkte exportiert werden und die das B2B-Kriterium erfüllen. Da die Unternehmen international tätig sind, haben viele auch Produktionsstandorte im Ausland. Konkret produzieren alle Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern ausschließlich in Österreich, alle mit mehr als 200 Mitarbeitern auch im Ausland. Bei letzteren wurde eine bestmögliche Trennung zwischen dem Gesamtexport und der Ausfuhr vom österreichischen Standort vorgenommen. Alle Exportquoten gelten somit aus Perspektive der österreichischen Standorte. Diese Trennung ist bis auf einen Fall gelungen, weil das entsprechende Unternehmen Konstruktion und Fertigung in Ungarn vollzieht.

Basierend auf Literaturrecherche sowie auf den Erfahrungen die in den Interviews gesammelt wurden, konnten letztlich acht Faktoren für den Absatz Erfolg definiert werden:

Tabelle 3: **Faktoren – Definition, Abgrenzung & Herkunft**

Faktor	Definition	Abgrenzung ¹	Herkunft
Preis	Bietet das Unternehmen günstiger oder weniger günstig an als die Konkurrenz?	Keine Abgrenzung nötig. Preis inkludiert auch Produktivität, weil diese die Stückkosten drückt. ²	<i>Alesina/Perotti</i> (1997)
Qualität	Wie lange hält ein Produkt bis Verschleißerscheinungen auftreten?	Qualität fokussiert im Gegensatz zu Technologie auf die Langlebigkeit des Produkts, nicht auf seine Leistungsfähigkeit	<i>Benkovskis/Wörz</i> (2014)
Technologie	Welchen funktionellen Nutzen erfüllt das Produkt und mit welcher Güte erfüllt es diese Nutzen?	Technologie sagt aus was das Produkt kann (Leistungsumfang) und wie gut es das kann (Leistungsfähigkeit), aber nicht wie lange es hält oder was neu daran ist	Interviews
Innovationen ³	Welche neuen Produkte oder Produktfunktionen werden entwickelt und am Markt eingeführt?	Innovationen ist hingegen die Erweiterung um bisher unbekannte Funktionen	<i>Lachenmaier/Wößmann</i> (2004)
Nische	Wie stark ist das Unternehmen spezialisiert?	Hat sich das Unternehmen so spezialisiert, dass es nur wenige Anbieter gibt und/oder kann es einen Teil seines Sortiments exklusiv anbieten?	Interviews
Vertrauen, Verlässlichkeit & Kundenbeziehung	Wie wichtig sind das Verhältnis zum Kunden und die Reputation?	Hierunter fallen Aspekte wie Pünktlichkeit, Kontinuität, oder Beziehungspflege zu Händlern und Vertriebspartnern	<i>Styles/Ambler</i> (2000)
Tempo & Flexibilität	Wie flexibel kann das Unternehmen Aufträge annehmen und wie rasch kann es diese erledigen?	Tempo & Flexibilität sind eine ex-ante Kategorie, die vor der Erteilung des Zuschlags wirksam wird.	Interviews
Service	Was bietet das Unternehmen ab dem Tag der Lieferung?	Service ist eine ex-post Kategorie, die nach Vergabe des Zuschlags wirksam wird. Service wird aber vor Auftragsvergabe antizipiert, va bei Folgeaufträgen	Interviews

- 1 Die spezifischen Abgrenzungen der Faktoren wurden alle induktiv aus den Gesprächen abgeleitet.
- 2 Der Faktor beinhaltet auch Prozessinnovationen, mit denen vorhandene Produkte effizienter hergestellt werden. Prozessinnovationen sind die Grundlage für Produktivitätssteigerungen.
- 3 Es geht hierbei ausschließlich um Produktinnovationen, also Produktverbesserungen oder neue Produkte. Prozessinnovationen sind über die Produktivität im Faktor Preis enthalten.

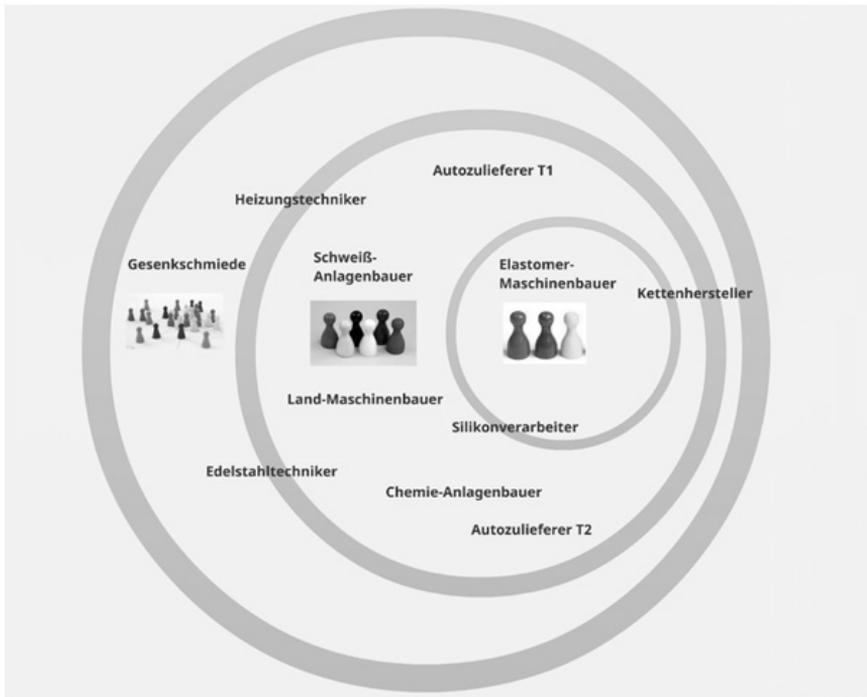
Die Relevanz eines Themas für die Forschungsfrage – im Sinne eines qualitativen Vorgehens – wurde dabei vornehmlich in Bezug auf die Bedeutung des Themas im jeweiligen Gespräch beurteilt. Diese Bedeutung wurde in Folge quantifiziert, dabei wurde jeder Faktor für jedes Unternehmen auf einer Skala von „0“ irrelevant bis „5“ maximal relevant eingeschätzt. In einem letzten Analyseschritt wurden schließlich die acht Bestimmungsfaktoren zu Überkategorien zusammengesfasst (*Mayring, 2000*).

3. Ergebnisse

3.1 Wettbewerbskontext der untersuchten Unternehmen

Die meisten Unternehmen sehen sich einem Oligopolmarkt gegenüber. Die Exklusivität der Produktpalette ist gleichwohl für alle Unternehmen gering, darum sind die Unternehmen trotz der Oligopolsituation einem Wettbewerb ausgesetzt. Die Mitbewerber sind in aller Regel größer als die untersuchten Unternehmen. Der Elastomer-Maschinenbauer, der Silikonverarbeiter und der Kettenhersteller operieren teilweise auf Duopol- bzw. Tripol-Märkten. Der Elastomer-Maschinenbauer hat nur zwei globale Konkurrenten. In seiner Sparte D (40% des Absatzes) sieht sich der Kettenhersteller einem starken Wettbewerb ausgesetzt, aber das betrifft nicht den ertragreichen Premiumbereich, dort operieren nur ein bis zwei Mitbewerber. Ähnlich verhält es sich beim Silikonverarbeiter, der im lukrativen Bereich der Produktentwicklung zwei Mitbewerber hat, in den anderen Bereichen jedoch fünf bis zehn. Der Schweißanlagenbauer hat mit weltweit drei bis vier Mitbewerbern auch einen sehr überschaubaren Markt. Die Gesenkschmiede und der Heizungstechniker in seiner Sparte B sehen sich einem klassischen Wettbewerbsmarkt mit 25 bzw. 40 Mitbewerbern konfrontiert. Die restlichen Unternehmen konkurrieren mit drei bis acht Mitbewerbern. *Abbildung 2* veranschaulicht die Konkurrenzsituation:

Abbildung 2: Wettbewerbssituation der Unternehmen



Die meisten Mitbewerber der befragten Unternehmen kommen aus der EU und dabei oftmals aus Deutschland. Einige haben Mitbewerber aus den USA, Japan und Korea. Die Mitbewerber kommen fast ausschließlich aus hoch technologisierten Staaten. Das bedeutet, Mitbewerber aus den Emerging Markets spielen für die untersuchten Unternehmen eine vernachlässigbar geringe Rolle, weil diese nur als regionale Anbieter für simplere Lösungen fungieren. Während China als Absatzmarkt für einige der Unternehmen große Bedeutung hat, sieht sich kein einziges der untersuchten Unternehmen mit einem Mitbewerber aus China konfrontiert.

Zehn der untersuchten Unternehmen verorten sich selbst innerhalb ihrer Branche im Premiumbereich, bei Gesenkschmieden gibt es einen solchen nicht. Die hohe Anzahl an Unternehmen im Premiumbereich war nicht intendiert und könnte dem Zufall geschuldet sein, wenngleich die Literatur betont, dass in Hochlohnländern schwerpunktmäßig Produktion mit hoher Wertschöpfung angesiedelt ist: „Firms and consequently countries climbing up the quality ladder (...) can afford higher wages by offering higher quality products“ (Aiginger, 1998, 160).

3.2 Fallvergleich: Faktoren für Wettbewerbsfähigkeit

In einer Matrix von acht Faktoren Mal elf Unternehmen wurden alle vorhandenen Informationen paraphrasiert eingetragen. *Tabelle 4* stellt zur Illustration einen exemplarischen Ausschnitt der vollständigen Matrix dar, wie sie in der Studie zu finden ist, die diesem Artikel zu Grunde liegt³. Überdies wurde die Matrix zwei Mal angefertigt. Einmal wurde das Datenmaterial in Bezug auf das allgemeine Marktumfeld (Marktperspektive), einmal in Bezug auf die spezifischen komparativen Vorteile der Unternehmen (Unternehmensperspektive) hin ausgewertet.

Tabelle 4: Ausschnitt aus der Ergebnismatrix

	AZ1	AZ2	CAB
Kosten	Branche arbeitet mit Open book-Kalkulation, Kosten müssen transparent sein. AZ1 muss sich auch über Preis durchsetzen	Vorleistungen überall gleich teuer, Löhne immer geringere Rolle wegen Automatisierung. AZ2 ist höherpreisig, aber durch Produktivität schrumpft Abstand	Nie bei den Billigsten, aber besseres Preis-Leistungsverhältnis
Qualität	Kein Differenzierungsmerkmal für AZ1	AZ2 erfüllt höchste standardisierte Norm, aber keine Differenzierung im Premiumbereich	Anlagen haben nach Jahren noch Top-Referenzen, davon profitiert CAB
Technologie	AZ1 ist Premiumhersteller, das ist der Kernmarkt	AZ2 ist Premiumhersteller	CAB ist Premiumhersteller. Akquise von Aufträgen erfolgt primär wegen technischer Kompetenz

³ Abrufbar unter www.boeckler.de/imk_5274.htm?produkt=HBS-006102&chunk=1&jahr=

Im Rahmen einer Quantifizierung wurde jedes Feld mit 0 (irrelevant) bis 5 (maximal relevant) eingestuft. In Folge wurden die Marktperspektive und die Unternehmensperspektive 50:50 gewichtet. Bis zu diesem Punkt wurde die Bewertung pro Faktor unabhängig von den anderen Faktoren vorgenommen. Dadurch sind die Relationen der Faktoren innerhalb eines Unternehmens vergleichbar, aber nicht zwischen den Unternehmen. Aus diesem Grund wurde die proportionale Relevanz jedes Faktors errechnet, um eine vollständige Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Zuletzt lassen sich die einzelnen Faktoren über alle untersuchten Unternehmen hinweg vergleichen, wie in *Tabelle 5* angeführt:

Tabelle 5: Relevanz der Faktoren über alle Unternehmen hinweg

	Ø
1. Verlässlichkeit, Vertrauen & Beziehungen	19,1%
2. Nische	15,2%
3. Technologie	15,1%
4. Innovation	14,2%
5. Preis	12,4%
6. Qualität	11,8%
7. Service	6,6%
8. Flexibilität & Tempo	5,6%

Die Informationen lassen sich nochmals verdichten. Zu diesem Zweck wurden Cluster gebildet, wobei die Bereiche Preis und Nische unverändert bleiben. Qualität, Technologie und Innovation gruppieren sich zum Cluster „Technik“ und Verlässlichkeit, Vertrauen & Beziehung, sowie Flexibilität & Tempo sowie Service zum Cluster „Kunden“. *Tabelle 6* gibt einen Überblick, welches Gewicht die zu Clustern summierten Faktoren über alle Unternehmen hinweg haben:

Tabelle 6: Geclusterte Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg über alle Unternehmen hinweg

	Ø
Technik	41,0%
Kunden	31,4%
Nische	15,2%
Preis	12,4%

3.2.1 Cluster I: Preis

Alle befragten Unternehmen gehören zu den teuersten ihrer Branche, unabhängig davon ob der Preisdruck am Markt hoch gering ist. Ein wirklich wichtiger Faktor ist der Preis nur für den Tier 1 Autozulieferer. Der Tier 2 Autozulieferer und der Edelstahltechniker betonen allerdings, dass sie durch Produktivitätsvorteile den Kostendruck deutlich reduzieren können. Unter dem Strich

ist das Thema Preis der Cluster mit dem geringsten Erklärungswert für den Exporterfolg.

3.2.2 Cluster II: Technik

Im Gesamtschnitt ist die Technik die klare Nummer 1. In den Märkten der beiden Autozulieferer, sowie für den Silikonverarbeiter ist Qualität eine Voraussetzung und Innovationen sind der entscheidende Faktor. Für den Edelstahltechniker ist hingegen Qualität der wichtigste Faktor. Für den Elastomer-Maschinenbauer, den Chemieanlagenbauer, den Schweißanlagenbauer und den Landmaschinenbauer ist in erster Linie ihr hohes technologisches Niveau ausschlaggebend.

3.2.3 Cluster III: Nischen

Viele der untersuchten Unternehmen sind hoch spezialisiert und in entsprechend überschaubaren Nischenmärkten tätig. Für den Kettenhersteller ist der Nischenvorteil sogar der herausragende Faktor, beim Elastomer-Maschinenbauer der zweitwichtigste. Der Kettenhersteller hat in den Sparten A, B und C sehr wenig Konkurrenz. Ebenso ist der Elastomer-Maschinenbauer auf einen Bereich spezialisiert, wo nur zwei andere Unternehmen aktiv sind. Die beiden Anlagenbauer haben mit ihren Spezialisierungen ebenfalls erhebliche Nischenvorteile. Mehrere Unternehmen sind in wichtigen Sparten Markt- oder Technologieführer. Auf Grund der globalen Kostentransparenz ist der Nischenbonus für die beiden Autozulieferer gering. Den geringsten Nischenbonus haben die Gesenkschmiede, der Edelstahltechniker und der Heizungstechniker in seiner Sparte B. Das sind wohl nicht zufälligerweise genau jene Unternehmen und Sparten, die sich auf den eingeschränkten Radius des deutschsprachigen Raums konzentrieren.

3.2.4 Cluster IV: Kunden

Der Cluster Kunden steht unter dem Strich eindeutig auf Platz 2 und ist am wichtigsten für die Gesenkschmiede, sowie für den Heizungstechniker und den Kettenhersteller. Wichtig ist der Cluster Kunden auch für den Landmaschinenbauer, wo das After Sales Service eine große Rolle spielt, beim Autozulieferer Tier 2, wo Verlässlichkeit & Pünktlichkeit bedeutsam sind sowie beim Edelstahltechniker, wo Kontinuität und Prozesssicherheit wichtige Aspekte sind.

4. Diskussion der Ergebnisse

4.1 Unternehmensstrategie Nischenorientierung

Es gibt kaum ein Alleinstellungsmerkmal, das eines der untersuchten Unternehmen vom Wettbewerb befreit. Allerdings zeigt sich, dass es einen Unterschied macht, ob man zwei oder 25 Mitbewerber hat. Es gibt keine exklusiven Unternehmen, aber es gibt exklusive Märkte. Tendenziell sind die Unternehmen

umso stärker spezialisiert, umso internationaler sie ausgerichtet sind. Aus den Befragungen geht hervor, dass Nischen innerhalb der internationalen Wertschöpfungsketten nicht die Ausnahme, sondern die Regel sind. Die Spezialisierung der Unternehmen ist so hoch, dass sie im globalen Maßstab kleine Märkte dominieren können. Das bedeutet, erst der globale Markt schafft für das enorme Ausmaß an Spezialisierungen ausreichende Absatzmöglichkeiten. Somit relativiert sich die Konnotation des Begriffs Nische, weil die Nische in vielen Branchen offenbar eher die Regel als die Ausnahme ist, was bedeutet, dass das Premiumsegment der globalen Industrie ein gewaltiges Netzwerk hoch spezialisierter Nischen ist.

4.2 Die Relevanz des Preises

Der Preis ist für die untersuchten Unternehmen von nachrangiger Bedeutung. Unter acht Faktoren steht der Preis an fünfter Stelle. Werden die einzelnen Faktoren geclustert, ist der Cluster Preis für keines der Unternehmen der primäre Bestimmungsgrund für den Exporterfolg. Das wichtigste von vier verdichteten Merkmalen der Differenzierung ist der Cluster Technik, gefolgt von den Clustern Kunden und Nische, der mit dem Preis etwa gleichauf liegt. Die untersuchten Unternehmen verfolgen prinzipiell die Strategie, sich durch Technik, Kundenorientierung und Einnistung in Nischen Spielräume bei der Preisgestaltung zu verschaffen.

Ergebnisse der betriebswirtschaftlich orientierten quantitativ ausgerichteten Literatur stehen im Einklang mit jenen aus der vorliegenden qualitativen Befragung. *Dick* (1976) hat eine quantitative Befragung unter 76 Unternehmen der deutschen Maschinenbauindustrie durchgeführt, wobei die Gründe für die individuelle Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erforscht werden sollten. Technisches Knowhow, Image und Qualität waren die meistgenannten Faktoren, nur 5% nannten den Preis als Wettbewerbsvorteil (*Dick*, 1976). Eine ähnliche Studie unter 333 Unternehmen wurde im Auftrag des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (*McKinsey*, 2014) durchgeführt. Technologie und Qualität waren die meist genannten Gründe für Wettbewerbsfähigkeit.

Der Preis spielt eine Rolle, aber er ist keineswegs der dominierende Bestimmungsgrund für den Exporterfolg von mittelständischen Industriebetrieben in Hochlohnländern wie Österreich. In Einklang mit den zitierten quantitativen Befragungen sind Faktoren, die mit technischer Kompetenz oder mit Kundenorientierung in Zusammenhang stehen, auch in dieser Studie in Summe deutlich relevanter. Studien die Wettbewerbsfähigkeit mit relativen Preisen gleichsetzen, riskieren eine starke Verkürzung des Sachverhalts. Auch wirtschaftspolitische Empfehlungen für den Exportsektor einer Volkswirtschaft sollten nicht primär unter preislichen Gesichtspunkten vergeben werden.

Literaturverzeichnis

Aiginger, K., A framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries, *Structural Change and Economic Dynamics* 9 (1998) 159-188

Aiginger, K., Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities in *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6 (2006) 161-177

Alesina, A./Perotti, R., The Welfare State and Competitiveness in the *American Economic Review* Vol 87, No 5 (Dec 1997) 921-939

Bayoumi T.; Harmsen, R., Turunen J., Euro Area Export Performance and Competitiveness IMF Working Paper 11/140(2011)

Benkovskis, K./Wörz, Julia, What drives the market share? Price versus non-price factors ECB Working paper series No 1640 (February 2014)

Bundesregierung, Rede von Bundeskanzlerin Merkel beim Jahrestreffen 2013 des World Economic Forum, abrufbar unter www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Reden/2013/01/2013-01-24-merkel-davos.html (26. Mai 2015)

Dick, R., Maschinenbau unter Wettbewerbsdruck aus Entwicklungsländern? Ergebnisse einer Befragung westdeutscher Maschinenbauunternehmen, *Kiel Working Papers*, No 44 (1976)

EZB, Competitiveness and the export performance of the euro area Occasional Paper Series, No 30, June (2005)

Europäische Kommission, European Competitiveness Report 2008 (2008)

Europäische Kommission, Quaterly Report on the Euro Area, Vol 9 1/ 2010 (2010)

Europäische Kommission, Towards knowledge driven reindustrialisation. European Competitiveness Report 2013 (2013)

Europäische Kommission, Europa 2020. Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum (2010)

Europäischer Rat, Schlussfolgerungen des Vorsitzes, Europäischer Rates vom 23. und 24. März 2000 in Lissabon, abrufbar unter www.europarl.europa.eu/summits/lis1_de.htm (5. 7. 2015)

Eisenhardt, K. M., Building theories from case study research, *Academy of management review* 14(4) (1989) 532-550

Juncker, J. C., A New Start for Europe: My Agenda for Jobs, Growth, Fairness and Democratic Change (2014), abrufbar unter www.eesc.europa.eu/resources/docs/jean-claude-juncker---political-guidelines.pdf (12. 6. 2015)

Lachenmaier, S./Wößmann, L., Does Innovation Cause Exports? Evidence from Exogenous Innovation Impulses and Obstacles, *CESifo Working Paper Series* 1178 (2004)

Lueger, M., Interpretative Sozialforschung: Die Methoden, Stuttgart (2010)

Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1(2) (2000), abrufbar unter qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm (26. 5. 2015)

McKinsey, Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau. Erfolgreich in einem dynamischen Umfeld agieren (2014)

Meuser, M./Nagel, U., ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in *Garz, D./Kraimer, K.* (Hrsg), Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Wiesbaden (1991)

OECD, Rev. 3 Technology Intensity Definition, abrufbar unter www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf (25. 5. 2015)

Witzel, A., The problem-centered interview, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol 1, No 1) (2000)

Yin, R. K., Case study research: Design and methods, Thousand Oaks (2009)

Abstract

JEL-No: F14, F31, M16

Austrian industry facing international trade

This article pursues a qualitative approach to identify the relative importance of different factors for the export performance of medium-size companies located in high-wage countries. The data basis for this analysis comprises narrative interviews with representatives of eleven Austrian, export-oriented, medium-size companies. Almost exclusively these competitors stem from highly industrialized countries. The companies mainly operate in oligopolistic markets, the respective specialization explain about 15% of the export performance across all companies. Accounting for 12% the factor price ranks slightly below. Quality, technology and innovation together, explain 41% of export performance. Customer orientation also has substantial explanatory power: the associated factors trust, reliability and customer relations, speed & flexibility as well as service account for 31%. In sum, medium-sized industry from high-wage countries primarily relies on non-price competitiveness factors in international competition.