

2. Einleitung

Die gegenwärtige Wirtschaftslage Österreichs ist gekennzeichnet von den Auswirkungen der Finanzkrise. Ungeachtet dieser Situation setzen mittelgroße österreichische Unternehmen mit großer Zielstrebigkeit und Ausdauer ihre Internationalisierungsaktivitäten fort.

Dieses Buch stellt den erstmaligen Versuch dar, österreichische Unternehmen, die in ihrem Geschäftsfeld Europa- oder Weltmarktführer sind, in das breite Licht der Öffentlichkeit zu stellen. Diese äußerst erfolgreichen Unternehmen steuern nicht nur einen sehr hohen Anteil zur österreichischen Wirtschaftsleistung bei, sondern stehen auch als Garant für die Entstehung bzw. Sicherung von Arbeitsplätzen. Deren nachhaltige Visionen, Ziele, Strategien und Führungsmethoden sind dafür verantwortlich, dass Österreich eine starke Exportperformance aufweist.

Im Endeffekt wollen wir verstehen, warum diese österreichischen Welt- und Europamarktführer so erfolgreich sind. Wie und was können wir von ihnen lernen? Welche Strategien bzw. Strategiemerkmale erzeugen nachhaltigen Erfolg? Wie gehen diese Welt- und Europamarktführer mit Zielen und Visionen um? In welchen Bereichen sind diese Unternehmen erfolgreich? Wie sind die Positionen bezüglich Themen wie Kundennähe, Unternehmenskultur, Mitarbeiterorientierung, strategische Kooperationen oder Innovationskraft? Welche Treiber sind für diese Innovationen ursächlich? Welche Bedeutung hat die Globalisierung? Wie reagieren diese mittelgroßen Unternehmen auf die enormen Herausforderungen der Internationalisierung?

Kurzum, anhand von österreichischen Europa- und Weltmarktführern wollen wir aufzeigen, welche Strategien und Führungsmethoden im 21. Jahrhundert zu einer außerordentlichen Leistung führen.

Wie ist dieses Buch aufgebaut? Im Wesentlichen gliedert es sich in fünf Kapitel. Zunächst werden in der Einleitung grundlegende Begriffe erklärt, die uns im ganzen Buch begleiten. Anschließend werden die typischen charakteristischen Merkmale des Mittelstandes dargestellt sowie die gegenwärtige Situation des österreichischen Mittelstandes im Vergleich zur Vergangenheit verdeutlicht. Im Hauptteil werden 58 ausgewählte österreichische Unternehmen, die Europa- bzw. Weltmarktführerschaft erlangt haben, vorgestellt. Auf Basis dieser portraitierten österreichischen Unternehmen erfolgt im anschließen-

Welche Strategien und Führungsmethoden im 21. Jahrhundert führen zu einer außerordentlichen Leistung?

den Kapitel die Identifikation der daraus abgeleiteten Strategiemerkmale, die einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Abschließend werden Trends aufgelistet, mit der die Unternehmerlandschaft in Zukunft konfrontiert sein wird, sowie erläutert, vor welchen Herausforderungen der österreichische Mittelstand steht.

In diesem Buch finden Sie eine Vielzahl von Fakten und Daten. Diese Informationen beruhen zum weitaus größten Teil auf Angaben, die aus den jeweiligen Unternehmen stammen. Auf diese Angaben müssen wir uns als Autoren verlassen, da wir sie nicht – zumindest nicht mit vertretbarem Aufwand – überprüfen können. Das bedeutet aber auch, dass wir keinerlei Gewährleistung für die Richtigkeit derartiger Angaben und Daten übernehmen können. Darauf weisen wir den Leser ausdrücklich hin.

2.1 Definitionen

2.1.1 Marktführerschaft

Bevor sich dieses Buch einer Analyse österreichischer Europa- und Weltmarktführer und ihren Strategien widmet, sollen vorab die Begriffe Marktführerschaft und Familienunternehmen näher erläutert werden.

Marktführerschaft - Ursachen und Bedeutung

Unter einem Marktführer wird ein Unternehmen verstanden, das auf einem gegebenen Markt unter allen Marktteilnehmern den relativ größten Anteil am Marktvolumen besitzt. Mit anderen Worten, der Anbieter mit dem größten Marktanteil ist der Marktführer. Diese Definition lässt aber offen, ob der stückzahlenmäßige oder der wertmäßige Marktanteil gemeint ist. Gemäß einer Studie von Hermann Simon, bei der eruiert wurde, aus welchem Grund Unternehmen sich als Marktführer sehen, stand die wert- und nicht die mengenmäßige Ausschöpfung des Marktes im Vordergrund. Marktführerschaft wird aber keineswegs nur über den Marktanteil definiert, sondern auch über die dahinterstehenden Inhalte und Ursachen. Diese Marktführer sehen sich in erster Linie als Technologie- und Qualitätsführer, siehe Abbildung 1.

Diese Aufstellung, welche vom Fraunhofer-Institut im Jahre 2007 erstellt worden ist, dokumentiert die Bedeutung der Merkmale Technologie und Qualität. Auch die hoch gereihten Attribute Bekanntheitsgrad, Prestigeträchtigkeit sowie Tradition deuten darauf hin, dass Marktführerschaft auf lang anhaltender Überlegenheit beruht. Umsätze und Stückzahlen haben im Verhältnis dazu nur mittlere

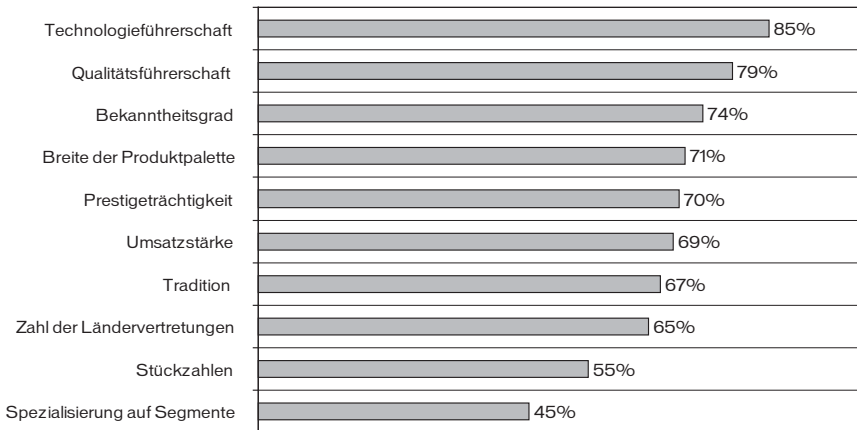


Abbildung 1: Ursachen der Marktführerschaft

Bedeutung. Somit kann festgehalten werden, dass Marktführerschaft mehr als nur den größten Marktanteil umfasst. Marktführerschaft zeichnet somit auch Unternehmen aus, die überlegene Positionen in Technologie/Innovationskraft, Qualität und Bekanntheit einnehmen.

2.1.2 Familienunternehmen

„Österreich ist ein Land, in dem der Mittelstand und da vor allem die Familienunternehmen besondere Bedeutung für die Wirtschaftsleistung haben“, so der ehemalige Wirtschafts- und Arbeitsminister Martin Bartenstein.

In Österreich stellen Familienunternehmen die Mehrheit der Unternehmen dar. Rund 80 Prozent der in Österreich ansässigen Betriebe befinden sich im Familienbesitz. Gäbe es keine Familienunternehmen, würden cirka 70 Prozent der Arbeitsplätze und bis zu 80 Prozent der Ausbildungsplätze fehlen. Darüber hinaus würde rund die Hälfte der Bruttowertschöpfung aller ansässigen Unternehmen wegfallen. Familienunternehmen nehmen damit in Österreich eine herausragende wirtschaftliche und gesellschaftliche Stellung ein.

Was ist nun unter einem Familienunternehmen zu verstehen? Familienunternehmen verknüpfen die beiden Sozialsysteme „Familie“ und „Unternehmen“ miteinander. Die spezifischen Eigenschaften der Unternehmensform sind durch eben diese Symbiose bestimmt. Es handelt sich um ein Familienunternehmen, wenn die Entwicklung eines Unternehmens durch eine Familie oder einen Familienverband substantiell beeinflusst wird oder werden kann. Maßgeblicher substantieller Einfluss ist gegeben, sobald die Familie entweder das Unter-

Familienunternehmen -
Begriff und
Bedeutung

nehmenskapital hält und/oder Aufsichts- und/oder Managementfunktionen übernommen werden. Zudem ist häufig ein generationsübergreifender Anspruch gegeben, das Unternehmen als Familien-eigentum zu erhalten und die Entwicklung des Unternehmens zu gestalten. Oftmals wird die von den Vorfahren geprägte Familientradition als Leitlinie der unternehmerischen Betätigung betrachtet. Die Geschäftsführung wird häufig durch mehrere Inhaber ausgeübt. Bei anstehendem Wechsel der Geschäftsleitung bekundet sich die Nachfolgeregelung bei familiengeführten Betrieben oft als problematisch. Zudem gibt der Begriff Familienunternehmen keine Auskunft über die Gesellschaftsform oder Größe des geführten Unternehmens. Die meisten Familienunternehmen finden sich bei den Kleinstunternehmen oder im Mittelstand wieder.

Mittelstand -
Charakteris-
tische Merk-
male, Ein-
fluss auf die
Wirtschafts-
struktur,
Wertschöp-
fungsträger

2.2 Österreichischer Mittelstand

2.2.1 Besondere Charakteristika und Bedeutung für Österreich

Kleine und mittelständische Unternehmen bilden die Basis der österreichischen Unternehmenslandschaft und haben damit wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaftsstruktur. Obwohl der Begriff „Mittelstand“ häufig verwendet wird und allgemein geläufig ist, liegt für diesen Begriff keine allgemeingültige Definition vor. Die Europäische Kommission definiert den Mittelstand über die Beschäftigtenzahl, über den Umsatz sowie über die Bilanzsumme. Folgende Tabelle zeigt die Einordnung des Mittelstandes, wobei es sich bei diesen Werten um Höchstgrenzen handelt.

	Beschäftigtenzahl	Umsatz Mio. Euro	Bilanzsumme Mio. Euro
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittelstand	249	50	43

Tabelle 1: KMU-Definition

Des Weiteren muss es sich bei diesen Unternehmen um „eigenständige“ Unternehmen handeln. Darunter werden jene Unternehmen verstanden, bei denen es sich nicht um ein Partnerunternehmen oder ein verbundenes Unternehmen handelt. Charakteristische Merkmale für mittelständische Unternehmen sind insbesondere die Flexibilität und die Anpassungsfähigkeit, die regional starke Verwurzelung und die Führung durch die Eigentümer selbst. Gerade mittelständische Unternehmen charakterisieren

sich durch die gegebene Führung durch den Eigentümer selbst. Durch die Doppelfunktion als Eigentümer und Manager geht von der Unternehmensführung ein hoher wirtschaftlicher Einfluss aus.

Wie bereits erwähnt, sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die Wertschöpfungsträger in der österreichischen Wirtschaft. Auf sie entfällt der überwiegende Teil der Bruttowertschöpfung, was deren Stellenwert und Bedeutung unterstreicht. Aus dem Mittelstandsbericht 2006/2007 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit ist zu entnehmen, dass im Jahr 2006 in Österreich rund 306.400 kleine und mittlere Unternehmen in der gewerblichen Wirtschaft tätig waren, das sind 99,7 Prozent der gesamten gewerblichen Wirtschaft. Rund 90 Prozent der Unternehmen beschäftigten weniger als zehn unselbständige Mitarbeiter, weitere 8 Prozent hatten zwischen 10 und 49 Beschäftigte. Der Anteil des Mittelstandes mit 50–249 Mitarbeitern bezifferte sich im Jahr 2006 auf 1,5 Prozent.

Diese rund 306.400 KMUs beschäftigten im Jahr 2006 knapp 1.312.600 Mitarbeiter. Somit sind rund 61 Prozent aller unselbständig Beschäftigten der gewerblichen Wirtschaft in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Bei genauer Betrachtung der kleinen und mittleren Unternehmen verrichteten in Kleinstunternehmen rund 27 Prozent der Mitarbeiter, in kleinen 37 Prozent und in mittleren Unternehmen rund 36 Prozent ihre Tätigkeit. Darüber hinaus ist der Mittelstand ebenso der mit Abstand größte Lehrlingsausbilder.

Auf Basis dieser Fakten wird deutlich, dass der österreichische Mittelstand eine herausragende Position in der Unternehmenslandschaft einnimmt.

2.2.2 Vergangenheit und Gegenwart

Die gegenwärtige Situation des österreichischen Mittelstandes ist geprägt von der Finanzkrise. Gemäß einer Umfrage der Creditreform im Herbst 2008 ist die Stimmung im österreichischen Mittelstand getrübt, siehe folgende Abbildung 2:

	sehr gut und gut	befriedigend und ausreichend	mangelhaft und ungenügend
Verarb. Gewerbe	58,3 (68,9)	32,8 (26,3)	9,0 (4,2)
Bau	63,5 (65,6)	28,5 (31,2)	8,1 (2,3)
Handel	50,5 (64,2)	40,3 (29,4)	8,2 (5,7)
Dienstleistungen	68,5 (64,6)	25,8 (31,2)	4,7 (3,4)
Gesamt	58,7 (66,4)	32,9 (28,8)	8,0 (4,1)

Aktuelle Geschäftslage des Mittelstandes

Abbildung 2: Aktuelle Geschäftslage des Mittelstandes

Umsatzentwicklung des Mittelstandes, Entwicklung des Personalbestandes

Im Herbst 2007 beurteilten knapp zwei Drittel (66,4 Prozent) der österreichischen Mittelständler ihre aktuelle Geschäftslage mit sehr gut oder gut. Im Herbst 2008 waren es nur noch 58,7 Prozent, das einer Abnahme von 7,7 Prozentpunkten entspricht. Der Anteil der mangelhaft oder ungenügend beschriebenen Aussagen zur Geschäftslage stieg um knapp vier Prozentpunkte auf 8,0 Prozent.

Bei Betrachtung der Umsatzentwicklung zeigt sich ebenfalls ein getrüübter Bild als im Vergleichs- und Boomjahr 2007.

	gestiegen	gleich	gesunken
Verarb. Gewerbe	35,9 (55,7)	45,9 (31,7)	18,1 (12,3)
Bau	48,2 (46,9)	40,9 (44,1)	10,9 (7,8)
Handel	35,7 (58,6)	33,3 (27,8)	30,2 (12,9)
Dienstleistungen	46,0 (52,2)	40,9 (35,6)	13,0 (12,2)
Gesamt	39,5 (54,4)	40,9 (33,4)	19,3 (11,8)

Abbildung 3: Umsatzentwicklung des Mittelstandes

Während im Herbst 2008 mehr als die Hälfte angab, Umsatzsteigerungen erwirtschaftet zu haben, ist dieser Wert um 14,9 Prozentpunkte auf 39,5 Prozent gefallen. Mit Ausnahme der Bauindustrie trifft dies auf alle Sparten zu. 19,3 Prozent der befragten Unternehmen kämpfen mit Umsatzrückgängen.

Bei der Analyse der Personalsituation beim österreichischen Mittelstand fällt auf, dass im Vergleichszeitraum 2007–2008 deutlich weniger Unternehmer in Österreich ihren Personalbestand aufgestockt haben, wie die nachfolgende Grafik zeigt.

	gestiegen	gleich	gesunken
Verarb. Gewerbe	35,9 (55,7)	45,9 (31,7)	18,1 (12,3)
Bau	48,2 (46,9)	40,9 (44,1)	10,9 (7,8)
Handel	35,7 (58,6)	33,3 (27,8)	30,2 (12,9)
Dienstleistungen	46,0 (52,2)	40,9 (35,6)	13,0 (12,2)
Gesamt	39,5 (54,4)	40,9 (33,4)	19,3 (11,8)

Abbildung 4: Entwicklung des Personalbestandes

Zu Mitarbeiterfreisetzungen sahen sich 14,7 Prozent gezwungen – das sind 4,1 Prozentpunkte mehr als im Herbst 2007.

Im Vergleich zur eben dargestellten gegenwärtigen Situation soll kurz die Entwicklung der Unternehmensgründungen von 1998 bis 2007 skizziert werden.

30.304 Österreicher haben im Wirtschaftsjahr 2007 den Sprung in die Selbstständigkeit gewagt. Die Zahl der Gründungen ist in den vergangenen zehn Jahren um 53,7 Prozent gestiegen. Die Anzahl der neu protokollierten Unternehmen wuchs in der vergangenen Dekade mit 17,7 Prozent konstant, wenn auch auf eher niedrigem Niveau. Ein anderes Bild zeigt sich bei den Einzelunternehmern: Während im Jahr 1998 nur 14.496 Unternehmen an den Start gingen, waren es im Jahr 2007 bereits 24.153, ein Zuwachs von 66,6 Prozent. Dies geht aus der vom KSV1870 jährlich erstellten Unternehmenspyramide hervor, die das Gründungs- und Insolvenzgeschehen der vergangenen zehn Jahre abbildet.

Die Unternehmenspyramide liefert mit dieser Analyse ein klares Bild der gegenwärtigen Entwicklung junger Unternehmen in Österreich und bildet relativ konstante Werte bei den Neuprotokollierungen ab. Nachdem die Einzelunternehmen in den Vorjahren jeweils leicht angestiegen sind, gab es 2006 erstmals einen kleinen Rückgang. Der Höhepunkt an Gründungen ist 2005 mit 25.114 erreicht worden. 2007 gab es wieder einen leichten Aufwärtstrend, siehe Abbildung 5.

Gründungen und Insolvenzen

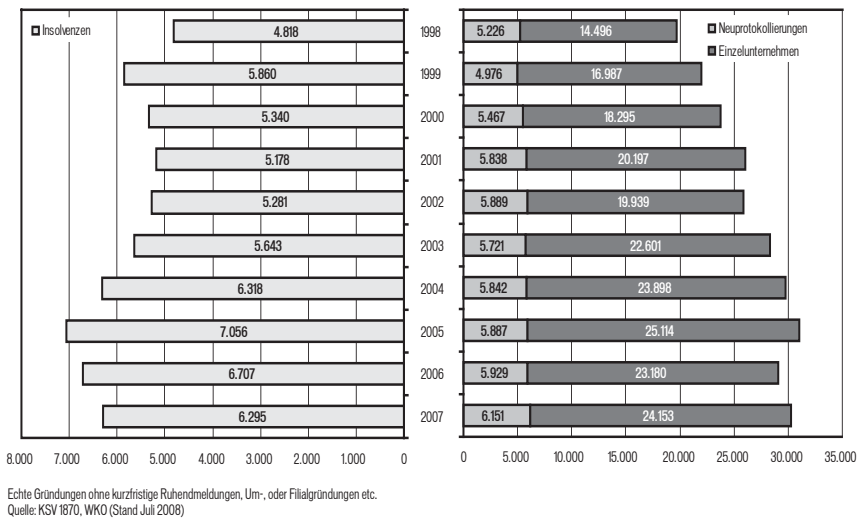


Abbildung 5: Unternehmenspyramide: Insolvenzen und Gründungen

Betrachtet man bei der oben stehenden Darstellung die rechte Seite (grün), so wird die Anzahl der Gründungen von 1998 bis 2007 ersichtlich. Diese Gründungen teilen sich in die beim Firmenbuch ein-

getragenen neu protokollierten Unternehmen (z.B. GmbH, KEG, OEG) und in die Einzelunternehmen. Die Neuprotokollierungen sind demnach seit 1998 um 17,7 Prozent gestiegen, die Anzahl der Einzelunternehmen hat sich seither um mehr als 66,6 Prozent erhöht. Das ergibt eine Gesamtsteigerung von fast 54 Prozent. Diese Fakten belegen, dass die in Österreich erfreulich stabilen Gründungsaktivitäten nach wie vor auf den Neugründungen der Einzelunternehmen basieren. Die Neuprotokollierungen liegen in den vergangenen Jahren konstant knapp unter 6.000 pro Jahr. Im Jahr 2007 wurde diese Hürde erstmals überschritten. Auf der linken Seite sind die jährlichen Insolvenzfälle eingezeichnet. Das Insolvenzniveau ist in den vergangenen Jahren annähernd gleich hoch. Durchschnittlich wurden mehr als 6.000 Unternehmen jährlich zahlungsunfähig, wobei in den vergangenen zwei Jahren ein leichter Rückgang erkennbar ist. Im Jahr 2007 verzeichnete der KSV1870 6.295 Insolvenzen.

Die vorhergehenden Ausführungen verdeutlichen, dass die weltweite Finanzmarktkrise Spuren beim österreichischen Mittelstand hinterlassen hat. Insbesondere die Untersuchung der Creditreform zur Wirtschaftslage des österreichischen Mittelstandes zeigt, dass sich die allgemeine Stimmung im Vergleich zum Jahr 2007 getrübt hat. Nichtsdestotrotz können Krisen auch als Chancen genutzt werden. So zeigt die Studie zu den „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“, dass gerade diese Unternehmen mehrheitlich von Rezessionen und Krisen profitieren. Marktanteile werden nicht in guten Zeiten, sondern in schwierigen Marktphasen neu verteilt. Wenn es eng wird, gehen die schwächeren Wettbewerber in die Knie. Das ist dann die Chance für die Stärkeren, ihre Marktposition auszubauen. Wenn es gut läuft, kommen hingegen alle zurecht und die Marktanteile ändern sich kaum.

2.3 Unternehmensauswahl

Kriterien der Unternehmensauswahl

Wer sind nun die österreichischen Welt- und Europameister? Um sich für dieses Buch zu qualifizieren, muss ein Unternehmen die folgenden Kriterien erfüllen:

1. das Unternehmen ist in österreichischem Besitz
2. das Unternehmen ist Europa- oder Weltmarktführer
3. das Unternehmen verfügt über einen jährlichen Umsatz von mindestens 30 Mio. Euro

Ad 1.

Das jeweilige Unternehmen befindet sich überwiegend in österreichischem Besitz. Es können sich auch Teile des Unternehmens in Streubesitz befinden oder ausländische Investoren Anteile halten, we-

sentliche Voraussetzung ist jedoch der mehrheitliche Besitz des Unternehmens in österreichischer Hand.

Ad 2.

Das österreichische Unternehmen muss eine führende Rolle im Europa- bzw. am Weltmarkt einnehmen. Um sich als Europa- oder als Weltmarktführer zu qualifizieren, muss dieses Unternehmen die Nr. 1, 2 oder 3 in ihrer Branche, in ihrem Markt- oder Teilmarkt (Segment) sein. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Firma Greiner Tool.Tec der Greiner Group, die bei Werkzeugen und Anlagen für die Fensterprofilextrusion den Weltmarktführer stellt.

Weiters erfüllt ein Unternehmen dieses Kriterium, wenn ein oder mehrere Teilbereiche eines Unternehmens (z. B. Divisionen) den Europa- oder Weltmarktführer stellen. So zum Beispiel ist das Unternehmen Böhler Uddeholm, welches zum Voestalpine Konzern gehört, Weltmarktführer bei Werkzeugstahl.

Ad 3.

Ein weiteres Kriterium stellt der Umsatz dar. In Frage kommende Unternehmen müssen einen jährlichen Umsatz von mindestens 30 Mio. in der Bilanz aufweisen. Eine Ausnahme stellt das Unternehmen Thomastik Infeld GmbH mit 17 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2007 dar. Da das österreichische Unternehmen aber Marktführer in Europa für Saiten für Streich- und Zupfinstrumente vor der französischen Savarec und der deutschen Pirastro ist, behielten wir das Unternehmen dennoch bei.

Auf Basis dieser Kriterien konnten österreichische Unternehmen identifiziert werden, die wir im Folgenden näher vorstellen.