

Nikolaus Kowall¹

Hochlohn-Unternehmen im internationalen Wettbewerb

Elf Fallstudien mittelständischer österreichischer Industriebetriebe aus dem mittleren Technologiesegment

Mai 2015

Die Wettbewerbsfähigkeit wird als zentrale Ursache für die Performance einer Volkswirtschaft im Außenhandel begriffen. Während Wettbewerbsfähigkeit traditionell mit dem Thema Kosten assoziiert wurde, finden in der Literatur zunehmend nichtpreisliche Faktoren Berücksichtigung. Die volkswirtschaftliche Literatur versucht für den Export relevante Kriterien wie Qualität oder Innovation durch Modellierung zu erfassen, während die betriebswirtschaftliche Literatur die gleichen Faktoren mittels quantitativer Befragungen untersucht. Ergänzend intendiert diese Studie die relative Wichtigkeit von Faktoren für die Exportperformance der mittelständischen Industrie aus Hochlohnländern mittels qualitativer Befragungen zu identifizieren. Dafür wurden narrative Gespräche mit Vertretern von elf exportorientierten mittelständischen österreichischen Industriebetrieben im mittleren Technologiesegment geführt, die sich auf business-to-business Beziehungen konzentrieren. Die Unternehmen sind überwiegend in Oligopolmärkten mit ein bis acht Mitbewerbern tätig. Die Mitbewerber kommen ebenfalls fast ausschließlich aus hoch industrialisierten Staaten. Während China in einigen Fällen ein wichtiger Absatzmarkt ist, sieht sich kein einziges Unternehmen mit einem Mitbewerber aus China konfrontiert. Die Oligopolsituation der Unternehmen und ihre entsprechende Spezialisierung erklären 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 einem Hochlohnland im internationalen Wettbewerb primär mit nichtpreislichen Faktoren.

¹ Nikolaus Kowall, Wirtschaftsuniversität Wien, Email: nkwall@wu.ac.at

Hochlohn-Unternehmen im internationalen Wettbewerb

Elf Fallstudien mittelständischer österreichischer Industriebetriebe aus dem mittleren Technologiesegment

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

Nikolaus Kowall

**Studie im Auftrag des Instituts für
Makroökonomie & Konjunkturforschung
Düsseldorf**

Inhalt

Kurzzusammenfassung.....	3
Einführung: Wettbewerbsfähigkeit – Das Credo unserer Zeit?	4
Literaturüberblick: Empirische Forschung zur Wettbewerbsfähigkeit	5
Forschungsdesign	9
Ergebnisse	19
Diskussion der Ergebnisse	44
Limitationen und Ausblick	47
Literatur.....	49

Danksagung

Besonderer Dank gilt meinen Promotionskollegen Erwin Mandel und Martin Kornfeld. Sie haben im Rahmen eines gemeinsamen Promotionsseminars jeweils ein Interview geführt und mir ihre Aufnahmen für diese Studie überlassen. Des Weiteren danke ich Ao. Univ.-Prof. Dr. Ulrike Froschauer, die mich im Rahmen des besagten Promotionsseminars ermutigt hat, mich volkswirtschaftlichen Fragestellungen qualitativ zu nähern. Zuletzt danke ich Prof. Dr. Leonhard Dobusch, der mich freundlicherweise methodisch durch die Forschungstätigkeit geleitet hat und im Finale einen ausführlichen Review der Studie vorgenommen hat.

Kurzzusammenfassung

Die Wettbewerbsfähigkeit wird als zentrale Ursache für die Performance einer Volkswirtschaft im Außenhandel begriffen. Während Wettbewerbsfähigkeit traditionell mit dem Thema Kosten assoziiert wurde, finden in der Literatur zunehmend nichtpreisliche Faktoren Berücksichtigung. Die volkswirtschaftliche Literatur versucht für den Export relevante Kriterien wie Qualität oder Innovation durch Modellierung zu erfassen, während die betriebswirtschaftliche Literatur die gleichen Faktoren mittels quantitativer Befragungen untersucht. Ergänzend intendiert diese Studie die relative Wichtigkeit von Faktoren für die Exportperformance der mittelständischen Industrie aus Hochlohnländern mittels qualitativer Befragungen zu identifizieren. Dafür wurden narrative Gespräche mit Vertretern von elf exportorientierten mittelständischen österreichischen Industriebetrieben im mittleren Technologiesegment geführt, die sich auf business-to-business Beziehungen konzentrieren. Die Unternehmen sind überwiegend in Oligopolmärkten mit ein bis acht Mitbewerbern tätig. Die Mitbewerber kommen ebenfalls fast ausschließlich aus hoch industrialisierten Staaten. Während China in einigen Fällen ein wichtiger Absatzmarkt ist, sieht sich kein einziges Unternehmen mit einem Mitbewerber aus China konfrontiert. Die Oligopolsituation der Unternehmen und ihre entsprechende Spezialisierung erklären 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 einem Hochlohnland im internationalen Wettbewerb primär mit nichtpreislichen Faktoren.

Einführung: Wettbewerbsfähigkeit – Das Credo unserer Zeit?

„Insgesamt ist das Thema Wettbewerbsfähigkeit ein zentrales Thema für den Wohlstand Europas in der Zukunft“, konstatierte Angela Merkel im Jänner 2013 am Weltwirtschaftsforum in Davos. Nur so könne der Wohlstand gehalten und noch weiter entwickelt werden. Mit einem Pakt für mehr Wettbewerbsfähigkeit solle die Konkurrenzfähigkeit aller Eurostaaten verbessert werden (Bundesregierung 2013). Auch auf der anderen Seite des Atlantiks ist man von der hohen Relevanz der Wettbewerbsfähigkeit überzeugt, wie Präsident Obamas Umbenennung des „Economic Recovery Advisory Board“ in “President’s Council on Jobs and Competitiveness” bezeugt (Schröder 2011). Die EU Kommission betont den zunehmenden Wettbewerb im globalen Handel zwischen Europa und den Schwellenländern (European Commission 2012). Dabei wird der Erfolg im Welthandel mit Wettbewerbsfähigkeit erklärt: “At the level of industrial sectors, maintaining and improving the position in the global market is the main criterion for competitiveness (European Commission 2007).” Die EU Kommission definiert Wettbewerbsfähigkeit als “the ability to export goods and services in order to afford imports, and hence it will be summarised by world market shares” (European Commission 2010a). Zusammengefasst ist Wettbewerbsfähigkeit, in der Lesart der europäischen Institutionen, die Fähigkeit Marktanteile im Welthandel zu behaupten und dadurch den Wohlstand zu sichern.

Wie lässt sich Wettbewerbsfähigkeit messen? Da Preise verhältnismäßig einfach zu messen sind, wird Wettbewerbsfähigkeit oftmals durch relative Preise ausgedrückt. Darum wurde Wettbewerbsfähigkeit in der ökonomischen Literatur oftmals rigoros mit Lohnstückkosten gleichgesetzt (e.g. Alesina und Perotti 1997). Gemäß Fagerberg (1988) sind Lohnstückkosten “by far the most popular and influential” Proxy für Wettbewerbsfähigkeit in den Wirtschaftswissenschaften. Dalum (2010) diagnostiziert sogar einen exklusiven Fokus auf Lohnstückkosten unter Ökonomen. Dies schlägt sich auch in der Sichtweise der europäischen Institutionen nieder. Dem ehemaligen Präsidenten der EZB Jean Claude Trichet (2006) zu Folge ist Wettbewerbsfähigkeit “usually assessed on the basis of various measures of cost and price competitiveness and complemented by accounting for one-price factors” (Ca’Zorzi und Schnatz 2007). Zur Verbesserungen der europäischen Wettbewerbsfähigkeit nannte Angela Merkel, das einflussreichste Mitglied des Europäischen Rates, als erste Faktoren Lohnzusatzkosten und Lohnstückkosten (Bundesregierung 2013). Die Europäische

Kommission bezeichnet in diesem Zusammenhang die preisliche Wettbewerbsfähigkeit explizit als “primary factor influencing export market shares” (European Commission 2010b). Sinkende Lohnstückkosten verbessern die Wettbewerbsfähigkeit, während inflationärer Preisdruck die Wettbewerbsfähigkeit verschlechtern kann (European Commission 2008). Die EU Kommission bezeichnet Lohnstückkosten als “one of the common explanatory indicators of cost and price competitiveness” (European Commission 2013).

Preise und Kosten scheinen aus Sicht der europäischen Institutionen elementare Faktoren zu sein um Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, Marktanteile im Welthandel zu behaupten und somit letztlich den Wohlstand zu sichern. Inwiefern dieser Fokus auf Kosten und Preise gerechtfertigt ist wird das Thema dieser Studie sein, wobei die Annäherung an die Forschungsfrage nicht via Makrodaten, sondern durch Befragungen auf Mikroebene erfolgen wird:

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

Literaturüberblick: Empirische Forschung zur Wettbewerbsfähigkeit

Die preisliche Wettbewerbsfähigkeit wurde in vielen empirischen Studien untersucht, wenngleich die Resultate über ihre Bedeutung nicht einheitlich sind. Eine starken Einfluss auf die Exportperformance sehen Bundesbank (2011), European Commission (2010b) Ca’Zorzi und Schnatz (2007), Carlin, Glyn und Reenen (2001) und bereits sehr früh Junz und Rhomberg (1965). Kaldor (1978) brachte in den späten 1970er-Jahren eine konträre Perspektive in die Diskussion ein. In einer deskriptiv-statistischen Untersuchung der Weltmarktanteile am Export von 12 OECD-Ländern zwischen 1963 und 1975 kam er zu dem Schluss, dass ein perverser Zusammenhang zwischen den Lohnstückkosten und dem Preis bestehe. Der Grund für dieses „Kaldor Paradoxon“ liegt darin, dass aufstrebende Volkswirtschaften eine höhere Position in der Wertschöpfungskette erreichen - höherwertige Produkte gehen mit höheren Löhnen einher. “Hence, cost and price factors could not by themselves explain failure or success on international markets.” (Ioannidis und Schreyer 1997)

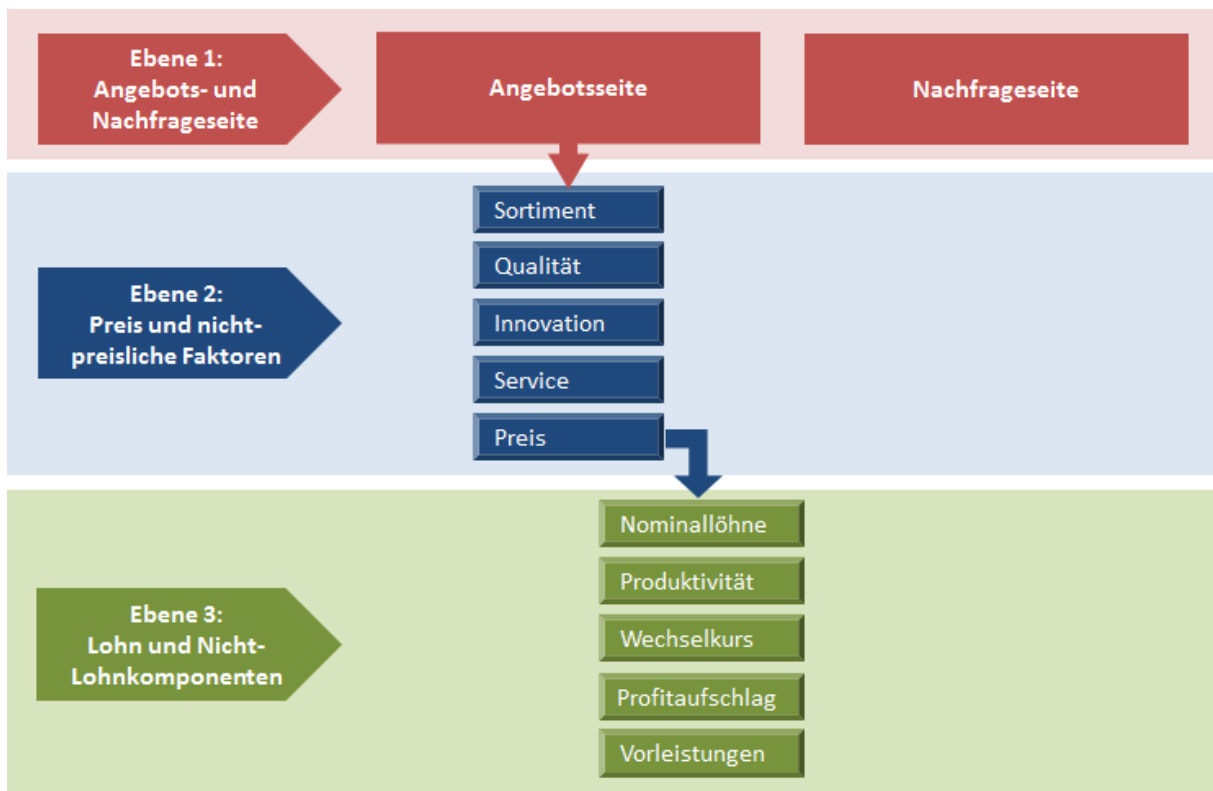
In den 1980er-Jahren waren viele Ökonomen von einem Revival Schumpeterianischen Denkens inspiriert. Sie betrachteten Technologie und Innovationen als wesentliche Treiber des ökonomischen Fortschritts. Demgemäß spielen historische Entwicklungen für die wirtschaftliche Entwicklung und damit auch für den Außenhandel eine zentrale Rolle, der Innovationsprozess wird als pfadabhängig betrachtet (Dalum 2010). Diese Einsichten haben auch für den Außenhandel Gültigkeit: "Changes in trade performance are more strongly associated with changes in innovative activities than changes in relative labour costs." (Dosi, Pavitt und Soete 1990). Im Außenhandel wurde der Blick frei für andere angebotsseitige Faktoren abseits des Preises. Fagerberg (1988) bezieht sich in seinem einflussreichen Papier "International Competitiveness" zuerst auf das Kaldor-Paradoxon. In diesem Sinne greift er in seiner empirischen Analyse anstatt auf Lohnstückkosten auf Proxys für R&D-Ausgaben, Patentanmeldungen und Investitionen zurück. Für 15 OECD-Staaten fand er für die Periode 1960-1983 einen starken Konnex zwischen Technologie und den Weltmarktanteilen im Export, während Lohnstückkosten einen eher geringen Impact hatten. In einem daran angelehnten Forschungsprojekt kamen Carlin, Glyn und Rennen (2001) zu anderen Schlüssen. In einem Panel über 14 OECD-Länder konnte für die Periode 1970 bis 1992 kein Einfluss von R&D-Ausgaben und Patenten auf den Exportmarktanteil festgestellt werden. Die Tests für Lohnstückkosten und Investitionen waren hingegen signifikant. Aiginger (1998) untersuchte die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im Hinblick auf technologische Parameter wie den Anteil an hochtechnologischer Industrie, die Forschungs- und Innovationsdichte sowie Patente. Die gute Performance bei diesen technologischen Indikatoren ermöglichten Deutschland trotz hoher Löhne stabile Leistungsbilanzen und eine Behauptung des Weltmarktanteils im Export.

Mehrere Mikrostudien beleuchten die angebotsseitigen Faktoren im Außenhandel beruhend auf Mikrodaten, die aus quantitativen Befragungen mit Unternehmen stammen. In einer Studie von Lachenmaier und Wößmann (2004), unter fast 1.000 deutschen Unternehmen, war der Exportanteil am Umsatz signifikant höher in jenen Unternehmen, die im vorangegangenen Jahr Innovationen getätigt hatten. Abseits von Technologie und Innovation gibt es noch eine Reihe von angebotsseitigen (nichtpreislichen) Faktoren, die die Export-Performance eines Landes beeinflussen. Speziell in der Marketingliteratur findet man eine Anzahl an Mikrostudien über den Einfluss von Qualität, Vertrauen oder Image auf die Export-Entwicklung (Lages et al 2009, Zou et al 2003, Styles 2000). „Im Geschäftsleben sind nämlich auch Faktoren von Bedeutung, die zu einer Differenzierung der Produkte beitragen,

statistisch aber schwer zu erfassen sind, wie die Qualität des Produkts, die Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit des Kundendienstes, das Ansehen einer Marke oder die Reputation des Herstellers“ (Bundesbank 2011).

Eine systematische Gliederung von Faktoren im Außenhandel bietet Abbildung 1. Während die Unterscheidung in angebots- und nachfrageseitiger Faktoren eine Basisunterscheidung auf einer ersten Ebene liefert, können wir auf einer zweiten Ebene verschiedene Aspekte der Hauptkategorien nochmals in Komponenten zerlegen. Die Nachfrageseite wird jedoch nicht disaggregiert. Auf der Angebotsseite wird der Preis um andere Faktoren wie Qualität oder Innovation ergänzt (der Preis selbst kann auf einer dritten Ebene in Nominallöhne, Produktivität, Wechselkurs, Gewinnaufschläge und spezifische nationale Inputkosten wie Energiepreise zerlegt werden).

Abbildung 1: Faktoren für die Export-Performance



Quelle: eigene Darstellung

Das Ziel dieser Studie ist es die Faktoren der zweiten Ebene zu identifizieren, eine Ebene die immer wieder stark auf das Thema Preis und Kosten reduziert wurde. Dalum (2010) unterstreicht, dass der Fokus der Ökonomie auf Lohnstückkosten aus der Annahme perfekten Wettbewerbs am Weltmarkt rührt. Die Wettbewerbsfähigkeit wird demnach ausschließlich durch den Preis determiniert und wenn derselbe wegen eines Anstiegs der Arbeitskosten ansteigt, sinkt der Marktanteil des Exportlandes. Fagerberg (1988) hält dem entgegen, dass die Vorstellung von sinkenden Marktanteilen in Folge steigender Lohnstückkosten mit der neoklassischen Gleichgewichtstheorie nicht vereinbar ist. In perfekten Märkten würden sich die Löhne anpassen, um ein Zahlungsbilanzgleichgewicht zu garantieren. Dosi, Pavitt und Soete (1990) halten jedoch fest, dass diese realen Anpassungsmechanismen hin zu einem Gleichgewicht im internationalen Handel generell gering sind.

Der Fokus auf gleichgewichtete Preise und Mengen wurde von Schumpeter (1942/2005) prinzipiell in Frage gestellt. „Im allgemeinen Fall des Oligopols gibt es tatsächlich überhaupt kein bestimmendes Gleichgewicht, und es zeigt sich die Möglichkeit, dass dort eine endlose Folge von Bewegung und Gegenbewegung, ein unablässiger Kampfstadium zwischen den Unternehmen besteht.“ Schumpeter (1912/1997) sieht in der „Durchsetzung neuer Kombinationen“ – also dem was wir heute als Innovation verstehen – den wesentlichen Motor der kapitalistischen Dynamik. Unternehmen versuchen, durch Innovationen temporäre Monopolrenten (Gründergewinne) zu lukrieren (Schumpeter 1912/1997). Krugman (1979) argumentiert, der ökonomische Vorsprung des globalen Nordens gegenüber dem globalen Süden sei rein technologisch bedingt. Nach einiger Zeit wandert die Produktion jedoch dorthin wo die Löhne niedriger sind. Der Norden muss, alleine um sein Realeinkommen zu halten, permanent innovativ sein. Diese Überlegungen wurden von Baumol (2004) weiterentwickelt, wobei der Autor überzeugt ist „innovation has replaced prices.“ Es sei für Unternehmen überlebensnotwendig, den permanenten Innovationsprozess zu routinisieren, was Baumol dazu veranlasst, von einer Innovationsmaschine zu sprechen (Baumol 2004).

In den letzten Jahren entstand zunehmend Interesse daran, nichtpreisliche Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit ökonomisch zu modellieren. Ein sehr genereller Ansatz besteht darin, in einer Exportgleichung mit geschätzten Preis- und Nachfragevariablen das Residuum den nichtpreislichen Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit zuzuordnen (European Commission 2010c). Aiginger (1997) verwendet unit values um zwischen Preis- und Qualitätswettbewerb zu unterscheiden. Wenn innerhalb einer Branche export unit values geringer sind als import

unit values und die Handelsbilanz ist positiv (und vice versa), deutet das auf einen Überschuss (bzw. ein Defizit) in der preislichen Wettbewerbsfähigkeit hin. Wenn die export unit values die import unit values übertreffen und es gibt einen Überschuss (ein Defizit) in der Handelsbilanz, kann ein erfolgreicher Qualitätswettbewerb (respektive ein strukturelles Problem) konstatiert werden (für einen ähnlichen Zugang siehe Hallak und Schott 2011). Hallak (2006) betrachtet die nachfrageseitige Beziehung zwischen Pro-Kopf-Einkommen und der aggregierten Nachfrage nach Qualität. Es wird angenommen, dass die Wertschätzung von Qualität durch die cross-country Streuung von Exportpreisindikatoren approximiert werden kann. Benkovskis und Wörz (2014) unterteilen Änderungen in Exportmarktanteilen in Preis- und nicht preisliche Effekte mittels eines nachfrageseitig orientierten Modells à la Armington (1969). Sie verwenden stark disaggregierte Daten, die eine Unterteilung von Variationen im Marktanteil auf Produktebene ermöglichen. Für alle BRIC und G7 Länder ist der Beitrag der nichtpreislichen Faktoren Qualität und Geschmack stärker als Marktanteilsänderungen auf Grund von Veränderungen der relativen Preise.

Abseits von ökonomischen Modellen gibt es quantitative Erhebungen in der BWL um herauszufinden, welche angebotsseitigen Faktoren es Unternehmen ermöglichen im internationalen Wettbewerb zu reüssieren. Dazu gibt es vereinzelte branchenspezifische Umfragen (McKinsey 2014, VDMA 2012, VDMA 2011, Dick 1976) die breit via Fragebogen durchgeführt wurden und quantifizierbare Durchschnittsergebnisse liefern. Qualitative Fallstudien sind in diesem Bereich untypisch. McKinsey (2014) unterlegt die quantitativen Fragebögen zwar mit qualitativen Interviews, Konzeption und Auswertung sind jedoch nicht theoriegeleitet, sondern rein deskriptiv. Ziel der vorliegenden Studie ist aber gerade, eine systematische, theoriegenerierende Analyse nicht-preislicher Wettbewerbsvorteile von Industriebetrieben in Hochlohnländern. Aus diesem Grund kann ein qualitatives Forschungsdesign einen Beitrag zur Forschung im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit darstellen und entsprechend ist die im Folgenden beschriebene methodologische Ausrichtung dieser Studie ausgestaltet.

Forschungsdesign

Ein wesentliches Motiv dieser Studie besteht darin, ein Feld auf anderem Wege zu erschließen als dies in der volkswirtschaftlichen Forschung üblich ist. Die Faktoren für den

Exportserfolg und die Bestimmungsgründe für die Durchsetzung am Markt werden in der Ökonomie traditionell mittels Analyse quantitativ erfasster und erfassbarer Indikatoren untersucht. Damit verbunden ist notwendigerweise ein Bias hinsichtlich klar quantifizierbarer Faktoren. Die Besonderheit dieses Forschungsvorhabens besteht darin, sich dem Feld mittels eines qualitativ-offenen Ansatzes zu nähern und die Akteure selbst nach den Bestimmungsgründen für Ihren Erfolg zu fragen.

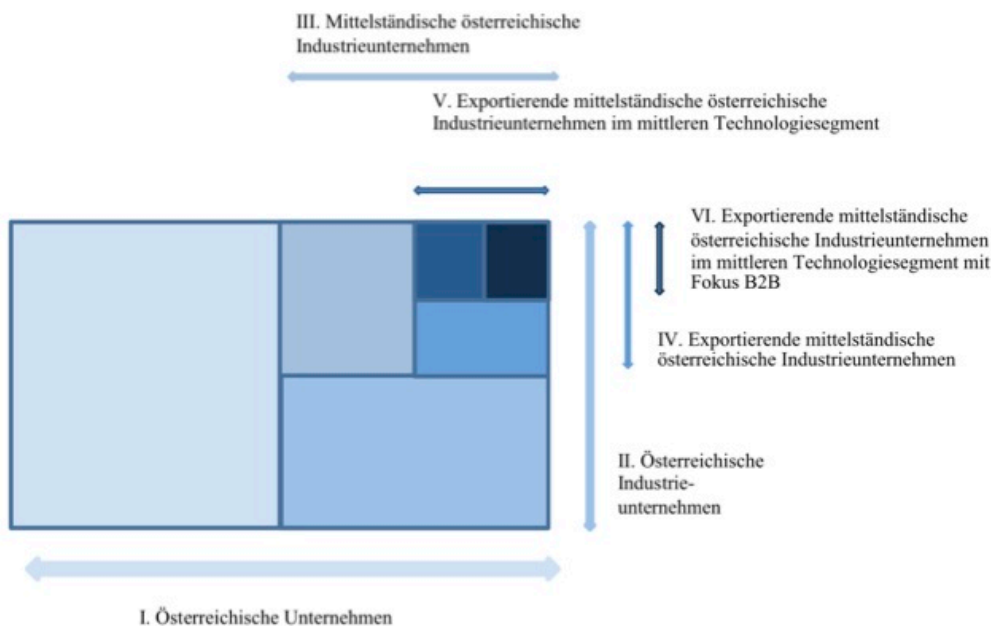
Fallauswahl

Zur Beantwortung der Frage, welche Faktoren für den Absatzerfolg mittelständischer Industriebetriebe aus Hochlohnländern verantwortlich sind, werden Kurzfallstudien (Yin 2009) von elf österreichischen Unternehmen vergleichend analysiert. Der Fokus liegt dabei auf österreichischen exportorientierten Unternehmen im mittleren Technologiebereich (z.B. Maschinen- oder, Anlagenbau), 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. Im Übrigen sollten die zu befragenden Unternehmen eine unterschiedliche Größe aufweisen und unterschiedliche Branchen abdecken.

Im Rahmen von Webrecherchen wurden Industriebetriebe identifiziert, die ihren historisch ersten Standort in Österreich hatten und immer noch über einen österreichischen Standort verfügen sowie im Inland (innerhalb der untersuchten Sparten des Unternehmens) mindestens 50 und maximal 5.000 Mitarbeiter beschäftigen. Als mittelständisch klassifiziert wurden in der Folge Unternehmen mit einem Umsatz zwischen mindestens 10 Mio. Euro und höchstens einer Mrd. Euro. 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. Diese Bandbreite sollte im Rahmen der Untersuchung abgebildet werden. Die Tätigkeit im Export wurde mit einer Exportquote von mindestens einem Drittel festgelegt. Alle Kriterien wurden im Rahmen der Vorrecherchen berücksichtigt.

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 oder Textilindustrie mit einem hochtechnologisierten Bereich wie etwa der Pharmazie oder der Flugzeugindustrie verglichen wird. Die Kategorien „medium“ sind die beiden mittleren von vier Technologiesegmenten und enthalten beispielsweise den Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilindustrie sowie die Metallverarbeitung. Acht der elf beobachteten Unternehmen beliefern ausschließlich andere Unternehmen. In einem Fall (einem Kettenhersteller) wurde jene Sparte mit Absatz an Endkonsumenten im Interview explizit ausgeklammert. In zwei weiteren Fällen (einem Heizungs- und einem Edelstahltechniker) beschränkt sich der Absatz an Endverbraucher auf rund ein Viertel bzw. einen geringen Prozentsatz des Umsatzes. In allen untersuchten Fällen dominieren demnach Business-to-Business(B2B)-Beziehungen.

Abbildung 2: Sechs Kriterien für die Auswahl der Unternehmen



Die auf Basis der in Abbildung 2 noch einmal schematisch dargestellten 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 (siehe auch den nächsten Abschnitt zu Datenerhebung).

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	Gesenkschmiede	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 Insgesamt	Exportquote In untersuchten Sparten u. von öst. Standorten
	Insgesamt	In untersuchten Sparten ¹	davon in Österreich ²		
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%

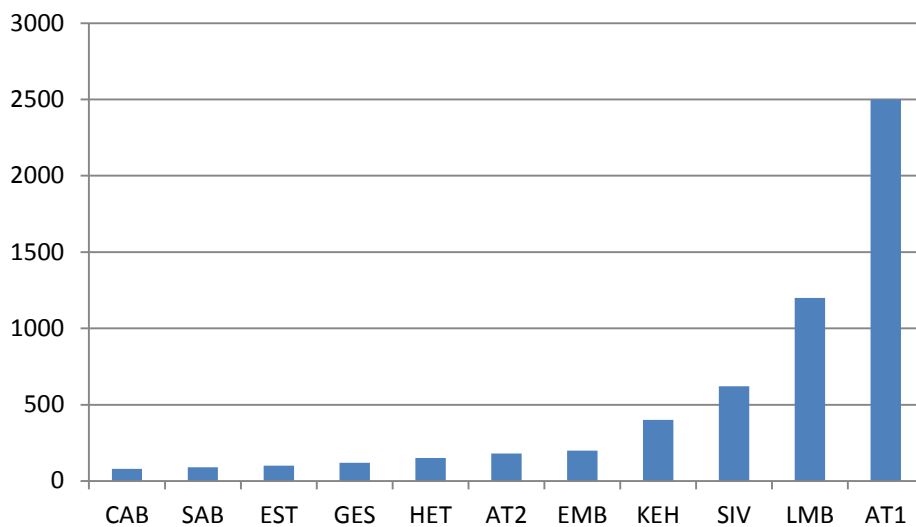
Die Unternehmen sind sehr unterschiedlich groß was die Anzahl der in Österreich tätigen Mitarbeiter innerhalb der untersuchten Sparten betrifft. Die Palette reicht vom Chemieanlagenbauer mit 80 Mitarbeitern bis zum Tier 1 Autozulieferer mit 2.500 Beschäftigten. Die anderen Unternehmen haben zwischen 100 und 1.200 Mitarbeiter. Abbildung 3 gibt einen Einblick in die verschiedenen Unternehmensgrößen.

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.

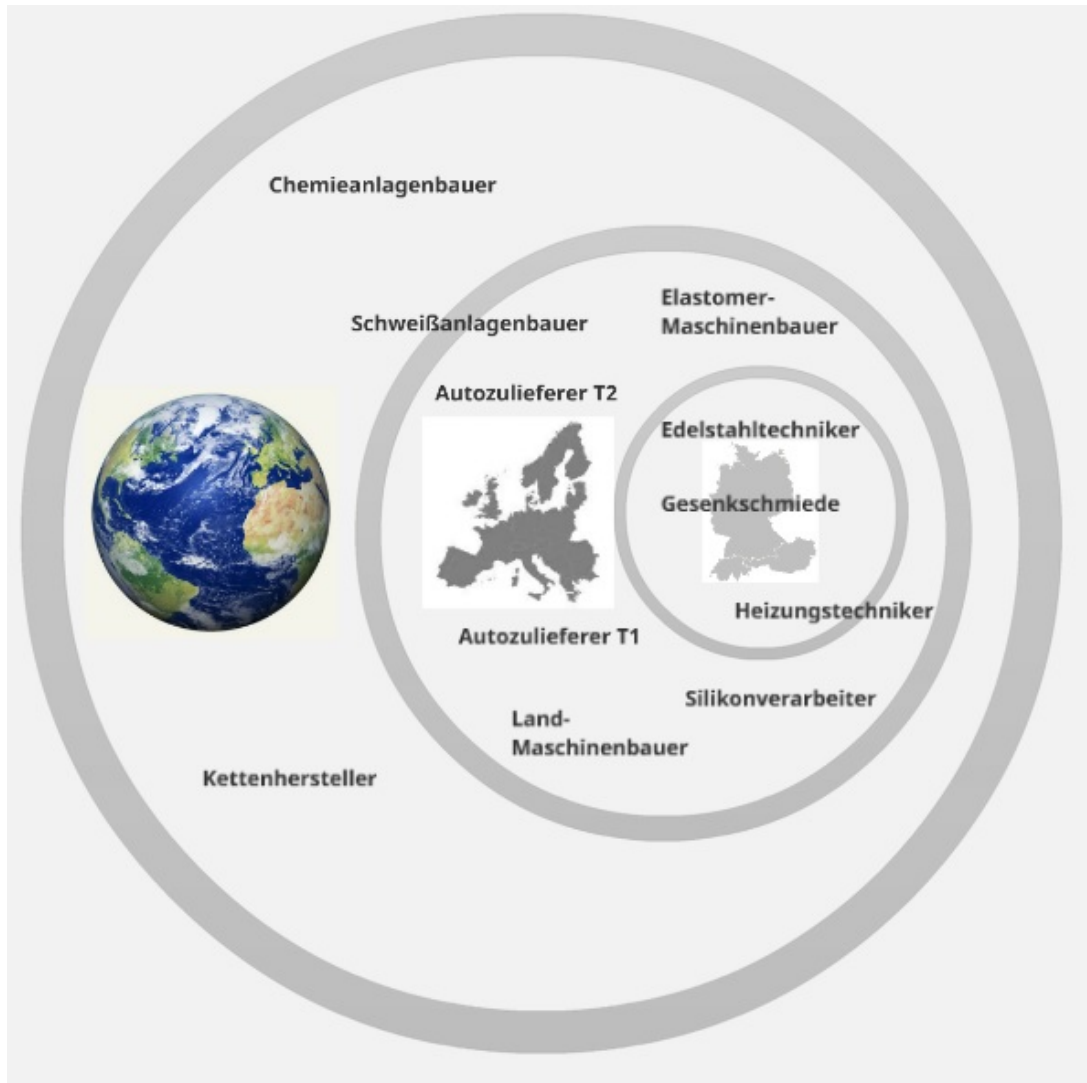
Abbildung 3 Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmen in Österreich



Da die Unternehmen international tätig sind haben viele auch Produktionsstandorte im Ausland. Ausschließlich in Österreich produzieren der Elastomer-Maschinenbauer, die Gesenkschmiede, der Edelstahltechniker, der Chemieanlagenbauer, der Heizungstechniker und der Tier 1 Autozulieferer. Produktionsstandorte im Ausland haben der Silikonverarbeiter, der Kettenhersteller, der Land-Maschinenbauer sowie der Tier 2 Autozulieferer. Der Schweißanlagenbauer vollzieht Konstruktion und Fertigung in Ungarn, Planung, Entwicklung, Schulung und Vertrieb sind in Österreich angesiedelt. Das bedeutet alle Unternehmen mit weniger als 200 Mitarbeitern produzieren ausschließlich in Österreich, alle mit mehr als 200 Mitarbeitern haben auch Standorte im Ausland.

Ein kurzer Vergleich der Absatzmärkte zeigt wie unterschiedlich die Unternehmen geographisch orientiert sind (siehe Abbildung 4). Während der Edelstahltechniker, die Gesenkschmiede und der Heizungstechniker in seiner Sparte B auf den deutschsprachigen Raum konzentriert sind, liefern der Elastomer-Maschinenbauer, 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 4: Absatzmärkte der Unternehmen



Datenerhebung

In jedem der untersuchten Unternehmen wurde ein offenes, leitfadengestütztes Experteninterview (Meuser und Nagel 1991) mit einem in leitender Funktion tätigen Ansprechpartner geführt. Die Gesprächspartner sollten eine gute Übersicht über das Unternehmen haben, Kenntnis über die Marktsituation und eine Einschätzung bezüglich der Bestimmungsgründe für den Erfolg am Markt haben. Im Ergebnis wurden Mitglieder des Managements bzw. MitarbeiterInnen im Vertrieb als Interviewpartner ausgewählt, da diese Gruppe all diese Anforderungen am besten zu erfüllen schien.

Im Vordergrund der Untersuchung stehen demnach die Vertriebsbeziehungen der untersuchten Unternehmen. Die Interviewpartner sind als Vertriebsmitarbeiter entweder

direkt, oder als Mitglieder des Managements indirekt mit dem Vertrieb befasst. Die Interviewpartner pflegen internationale Beziehungen zu ihren Kunden, die wiederum in anderen Branchen tätig sind und somit in vertikaler Beziehung zum untersuchten Unternehmen stehen. Sie sind es gewohnt, die Stärken des eigenen Unternehmens zu betonen und unter Berücksichtigung verschiedener kultureller Codes zu vermitteln. Im untersuchten Feld des industriellen B2B-Marktes operieren die Interviewpartner mittels Hardfacts – die entsprechend der Vertriebslogik vermittelt werden– und persönlichen Beziehungen, die oftmals lange bestehen, von Vertrauen geprägt sind und je nach Kultur eine unterschiedlich zentrale Rolle spielen.

Die leitfadenorientierte Gesprächsführung in den Interviews gab genug Flexibilität für einen offenen Gesprächsverlauf, ohne jedoch zu viel Raum für Abschweifungen zu öffnen (Lueger 2010). Thematisch fokussierten die Interviews entsprechend eines problemzentrierten Ansatzes (Witzel 2000) auf den Absatz im Ausland. Der Leitfaden wurde im Rahmen eines Promotionsseminars vor der Durchführung der Befragung vorgestellt, diskutiert und Anmerkungen beziehungsweise Empfehlungen wurden anschließend eingepflegt. Vor den Gesprächen wurden im Rahmen von Internetrecherchen Basisinformationen über das zu befragende Unternehmen eingeholt. Dieses Wissen diente zur jeweils individuellen Adaption der Leitfäden und ermöglichte ein besseres Verständnis im Gesprächsverlauf sowie gezieltes Nachfragen. Sämtliche Interviews wurden aufgezeichnet und Schlüsselpassagen auf Basis der „Richtlinien für die Gesprächstranskription“ gemäß Lueger (2010) transkribiert. Nicht transkribierte Passagen wurden vom Band interpretiert. In vier Fällen wurden von Interviewpartnern im Nachhinein via E-mail und Telefon weitere Informationen eingeholt.

Analysemethode

Aufgrund des volkswirtschaftlichen Charakters des Themas und der damit verbundenen Forschungsfrage, wurde für die Auswertung der durchgeführten Interviews eine qualitative Themenanalyse (Mayring 2000, Lueger 2010) herangezogen. Diese eignet sich insbesondere für die Analyse von Expertengesprächen (Meuser und Nagel, 1991) und stellt den manifesten Inhalt in den Vordergrund (Lueger 2010). Es geht also darum das Faktenwissen des Interviewten abzurufen. Von sozialen Beziehungen im Unternehmen oder individuellen Motive des Interviewten wird im Rahmen der Analyse bewusst abstrahiert. Mit ihrem Fokus auf prinzipiell objektivierbare Informationen eignet sich die Methode der Themenanalyse

deshalb für die Verarbeitung größerer Textmengen. Jene Passagen in den Interviewtranskripten, die in Zusammenhang mit den identifizierten Themen standen, wurden paraphrasiert. Nicht für die Forschungsfrage relevante Textstellen wurden nicht transkribiert und folglich in der Auswertung nicht berücksichtigt, daher stellt diese Form der Analyse ein textreduzierendes Verfahren dar (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. Außerdem wurde bei jenen Unternehmen, die auch über Produktionsstandorte im Ausland verfügen, 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.

Fünf potentielle Faktoren für den Absatzerfolg wurden bereits vorab in der volkswirtschaftlichen Literatur identifiziert. Auf Basis der vorhandenen Gesprächsprotokolle wurden diese induktiv modifiziert, ersetzt, zusammengefasst und auf insgesamt acht Faktoren erweitert. Beispielsweise wurde „Innovation“ in „Innovation“ und „Technologie“ zerlegt, während „Produktivität“ im Faktor „Preis“ aufging. „Flexibilität & Tempo“ kamen erst durch die Interviews hinzu. Durch die Erfahrungen in den Interviews konnte eine Abgrenzung zwischen den Faktoren getätigt werden. Die acht Faktoren sind in Tabelle 3 näher erläutert:

Tabelle 3: Faktoren - Definition, Abgrenzung & Herkunft

Faktor	Definition	Abgrenzung⁴	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. ⁵	Alesina und Perotti (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	Benkovskis und Wörz (2014)

⁴ Die spezifischen Abgrenzungen der Faktoren wurden alle induktiv aus den Gesprächen abgeleitet

⁵ Der Faktor beinhaltet auch Prozessinnovationen, mit denen vorhandene Produkte effizienter hergestellt werden. Prozessinnovationen sind die Grundlage für Produktivitätssteigerungen.

Technologie	Welche 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 ⁶	Welche neuen Produkte oder Produktfunktionen werden entwickelt und am Markt eingeführt?	Innovationen ist hingegen die Erweiterung um bisher unbekannte Funktionen	(Lachenmaier und Wößmann (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	Styles und Ambler (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, v.a. bei Folgeaufträgen	Interviews

Die paraphrasierten Passagen wurden in zwei verschiedenen Analyseclustern den acht Faktoren zugeordnet. Auf Grund des dialogischen Charakters von problemzentrierten Interviews (Witzel 2000) lässt sich nicht immer exakt ermitteln, ob der Interviewer oder der Interviewte ein Thema aufgeworfen hat. Die Relevanz eines Themas für die Forschungsfrage – im Sinne eines qualitativen Vorgehens – wurde dabei nicht allein aus der Häufigkeit der Nennung abgeleitet sondern vornehmlich in Bezug auf die Bedeutung des Themas im jeweiligen

⁶ Es geht hierbei ausschließlich um Produktinnovationen, also Produktverbesserungen oder neue Produkte. Prozessinnovationen sind über die Produktivität im Faktor Preis enthalten.

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. Damit sich die Bedeutung der Faktoren über die Unternehmen hinweg vergleichen lässt, wurde in einem zweiten Schritt deren jeweilige proportionale Relevanz für das einzelne Unternehmen errechnet. Aus den verschiedenen Proportionen konnte schließlich ein Gesamtschnitt gebildet werden.

In einem letzten Analyseschritt wurden schließlich die acht Bestimmungsfaktoren zu Überkategorien zusammengefasst (Mayring 2000). Die so entstandenen Cluster wurden quantifiziert, indem die proportionale Relevanz der jeweils zu Grunde liegenden Faktoren summiert wurde. Im Sinne des Imperativs „count the countable“ von Lee (1999) wurde abschließend analysiert, wie viele Unternehmen welchem Cluster im Gesprächsverlauf Bedeutung zumaßen. Mittels dieser Quantifizierungen konnten die für die Forschungsfrage relevanten Themen detaillierter erfasst werden, um die so gewonnenen Erkenntnisse für die Theoriebildung heranzuziehen (Habersack 2011).

Markt- und Unternehmensperspektive

Im Zuge der Befragungen stellte sich heraus, dass die allgemeinen Faktoren für den Absatzerfolg am Markt nur partiell mit den komparativen Vorteilen der untersuchten Unternehmen übereinstimmen. Am deutlichsten zeigt sich diese Diskrepanz beim Thema Preis. Während dem Tarif am Markt unter dem Strich eine beachtliche Relevanz zugesprochen wurde, haben die Interviewten bei ihren Unternehmen kaum Kostenvorteile ausmachen können. Offensichtlich sind die Anforderungen des Marktumfelds und die komparativen Vorteile der Unternehmen nicht identisch. Aus diesen Gründen werden alle Faktoren einmal entlang einer Marktperspektive und einmal entlang einer Unternehmensperspektive getrennt aufgeschlüsselt. Die Marktperspektive beruht auf der Auswertung aller Aussagen, die sich explizit auf die Marktsituation beziehen. Dabei spielt der Preis beispielsweise eine wichtige Rolle. Die Unternehmensperspektive beruht auf der Selbsteinschätzung der komparativen Vorteile von Seiten der befragten Unternehmensvertreter, wo der Preis von marginaler Relevanz ist.

Alleine aus der Marktperspektive kann die Forschungsfrage nach den Bestimmungsgründen für den Exporterfolg österreichischer Industrieunternehmen und deren relativer Bedeutung nur unzureichend beantwortet werden, weil dabei die allgemeinen Bestimmungsgründe am

Weltmarkt und nicht die komparativen Vorteile österreichischer Unternehmen im Vordergrund stehen. Allerdings hat auch der exklusive Fokus auf die komparativen Vorteile Schwächen. Beispielsweise sind die Kosten kein komparativer Vorteil österreichischer Unternehmen, gleichzeitig würde eine Reduktion der Kosten ceteris paribus ihre Position stärken. Die Kosten sind kein manifester, aber ein potentieller Bestimmungsgrund für den Exporterfolg. Eine Reduktion der Bestimmungsgründe für den Exporterfolg auf die komparativen Vorteile würde fälschlicherweise vermuten lassen, dass die Kosten im Außenhandel fast gar keine Rolle spielen. Ähnliches gilt auch für andere Faktoren, wenngleich nicht so akzentuiert wie für den Faktor Kosten. Erst die Verknüpfung der Marktperspektive mit der Unternehmensperspektive erlaubt Rückschlüsse auf die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg österreichischer Industrieunternehmen. Darum werden die Ergebnisse aus beiden Quellen in der finalen Quantifizierung 50:50 gewichtet.

Ergebnisse

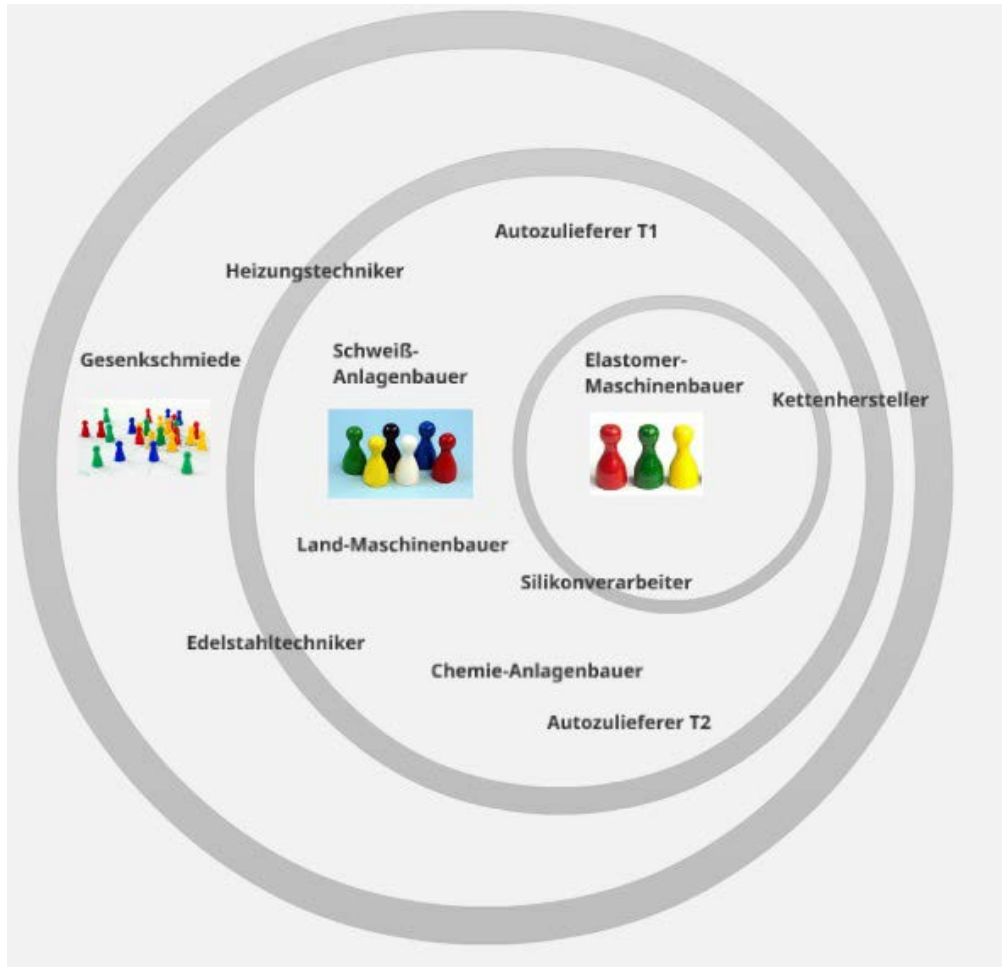
Nach einem allgemeinen Überblick über die Wettbewerbssituation der untersuchten Fälle werden die Unternehmen zunächst einzeln in Form kurzer Fallvignetten (Langer 2013) beschrieben, danach werden ihre wichtigsten Charakteristika miteinander verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren:

Wettbewerbskontext der untersuchten Unternehmen

Die meisten Unternehmen sehen sich einem Oligopolmarkt gegenüber. Die Exklusivität der Produktpalette ist trotzdem für alle Unternehmen gering, den überwiegenden Teil der Produktion können auch die jeweiligen Mitbewerber herstellen. 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, im Top-Bereich sogar nur einen. 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 und wichtiger werdenden Bereich der Produktentwicklung zwei Mitbewerber hat, in den anderen Bereichen jedoch fünf bis zehn. Der Schweißanlagenbauer hat mit

weltweit drei bis vier Mitbewerbern (bei Großanlagen nur 1-2) 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, wobei das für den Edelstahltechniker nur am wichtigeren Schweizer Markt gilt, in Deutschland findet er eine vollständige Wettbewerbssituation vor. Abbildung 5 veranschaulicht die Konkurrenzsituation:

Abbildung 5 Wettbewerbssituation der Unternehmen



Die meisten Mitbewerber der befragten Unternehmen kommen aus der EU und dabei oftmals aus Deutschland (siehe Tabelle 4). Einige haben Mitbewerber aus den USA, Japan und Korea. Die Mitbewerber kommen fast ausschließlich aus hoch technologisierten Staaten⁷, einige wenige aus Ostmitteleuropa. Lediglich der Kettenhersteller hat in einer seiner vier Sparten

⁷ Die für diese Studie definierte Gruppe der hoch technologisierten Staaten setzt sich aus folgenden Nationen zusammen: EU-15, Norwegen, Schweiz, Island, Israel, USA, Kanada, Japan, Korea, Singapur, Hong Kong, Taiwan, Australien, Neuseeland.

einen Mitbewerber aus der Türkei, wobei dieser innerhalb des Segments nicht dem Premiumbereich zuzuordnen ist. 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.

Tabelle 4 Anzahl & Herkunft der Mitbewerber

Kürzel	Anzahl		Herkunft
AZ1	6		2 DEU, 2 JAP, 1 KOR, 1 FRA
AZ2	7-8		7-8 aus EU, USA & KOR
CMA	6-7		5-6 aus EU, 1 USA
EST	Schweiz: 5-6	Deutschland: viele	Alle EU
GES	25		Alle EU, v.a. DEU, ITA, POL
HTE	Sparte A: 5	Sparte B: 40	Alle EU, davon 10 AUT
KEH	Sparten A,B,C: 1-3	Sparte D: viele	2 DEU, 1 TUR
LMB	Je nach Sparte 3-6		6 EU, 2 USA, 1 JAP
MAB	2		1 DEU, 1 FRA
SAB	3-4		3-4 DEU
SIL	5		Alle 5 EU & USA

Einige Unternehmen schätzen auf Grund ihrer eigenen Erfahrungen das technologische Niveau und die Qualität von Anbietern aus den Emerging Markets nicht besonders hoch ein. Die Gesenkschmiede hat einmal so schlechte Erfahrungen mit der Qualität chinesischer Vorleistungen gemacht, dass kein zweiter Versuch folgte. Der Elastomer-Maschinenbauer zählte einen französischen Mitbewerber nicht zum Premiumbereich mit dem Hinweis, dass dieser eine Kooperation mit einem asiatischen Partner eingegangen hatte. Diese Kooperation wurde mittlerweile wieder aufgelöst. Der Kettenhersteller gewann europäische Kunden zurück, die einmal in China eingekauft haben. Das Unternehmen streut unter Kunden gezielt die Information, dass der deutsche Konkurrent auch in China produziert und betont, selbst ausschließlich in der EU zu produzieren. Der Silikonverarbeiter begründet die Eröffnung eines Standorts in Kanada 2004 damit, dass man sich in einem Billiglohnland technologisch nie weiterentwickeln werde. In gewissen Branchen stehen China und die Emerging Markets als Chiffre für rückständige Technologie und mindere Qualität.

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).

Fallvignetten: Wettbewerbsfähigkeit aus Unternehmenssicht

Die wichtigsten Ergebnisse sind für jedes Unternehmen separat zusammengefasst. Hierbei wurde eine Selektion vorgenommen und aus allen genannten Faktoren jene herausgepickt, die für das jeweilige Gespräch von zentraler Bedeutung waren. Die markierten Zitate entstammen wortwörtlich jeweils dem entsprechenden Interview.

Autozulieferer Tier 1 (AZI): Monopolrente durch Innovation

Beim Autozulieferer AZI handelt sich um ein global aufgestelltes Unternehmen mit ca. 5.000 Mitarbeitern und weltweit rd. € 700 Mio. Umsatz, das direkt an die OEM's liefert. Das Unternehmen produziert an zwei Standorten in Österreich sowie in Osteuropa, China, den USA, Mexiko und Indien. Die Hälfte der Mitarbeiter ist in den beiden österreichischen Werken tätig die vor allem für die EU produzieren. Es gibt keine Rücklieferungen, alle Werke produzieren für OEM's mit Niederlassungen in ihrer Region (China für China, Mexiko für Mexiko, Europa für Europa etc.). Die Anbieter- bzw. Konkurrenzsituation in der Branche kann als Oligopol bezeichnet werden, alle Mitbewerber kommen aus hoch technologisierten Staaten in der EU und Asien. Die Exportquote der in Österreich hergestellten Produkte beträgt nahezu 100% mit Schwerpunkt Deutschland, weil die wichtigsten Kunden deutsche OEM's sind. Der überwiegende Teil der Produkte sind dem Premiumbereich zuzurechnen.

Der Finanzvorstand von AZI betont vor allem Innovation und Preis als Kriterien für die Durchsetzung am Markt. Qualitätsniveau und Technologie sind hingegen kein Alleinstellungsmerkmal, sondern vielmehr Voraussetzung. Allerdings gibt es nur wenige Anbieter die dieses technologische Niveau erreichen, der Interviewpartner spricht von zwei Hauptmitbewerbern. Unter diesen herrscht allerdings starker Wettbewerb: „Letztendlich wird nur über den Preis entschieden.“ Allerdings gibt es die Möglichkeit, den Preisdruck, der durch eine Open book Kalkulation verschärft wird, temporär zu drosseln:

„Was natürlich schon möglich ist immer über Innovationsstufen, über neue Technologien natürlich in andere Preissegmente vorzutreten, aber wenn dann einmal ein

Technologiesprung vollzogen ist, dann ist innerhalb der Technologie der Preiskampf ein sehr, sehr harter.“

Unterstrichen wird diese Einschätzung durch die Begründung für die Umsatzsteigerungen des Unternehmens in den letzten Jahren durch den Interviewten. Neben einer Steigerung des Volumens seien auch höhere Preise dank neuer Technologien dafür ausschlaggebend gewesen. Da die OEM's einen globalen Zugang ihrer Zulieferer erwarten, hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren mit neuen Produktionsstandorten stark globalisiert, was mehr Kundennähe ermöglicht.

Autozulieferer Tier 2 (AZ2): Ständige Innovationen bei hoher Produktivität

Das Unternehmen produziert an vier Standorten in Österreich, hat 180 Mitarbeiter und macht rund 30 Mio. Euro Umsatz. Mit 6-7 Mitbewerbern in einer der beiden Sparten und 7-8 in der anderen Sparte, kann die Branche als Oligopol-Markt bezeichnet werden. Alle Mitbewerber kommen aus hoch technologisierten Staaten, wobei die wichtigsten aus Korea stammen. Die Exportquote beträgt 60%, vom Auslandsabsatz gehen 50% in die EU, 25% in die USA und der Rest nach Mittelamerika sowie Nord- und Südafrika. Das Unternehmen ist im Premiumbereich verortet.

Der Autozulieferer Tier 2 punktet mit Innovationen und Kundennähe, setzt aber auch auf einen hochautomatisierten und strategisch ausgerichteten Produktionsprozess, der von eigenen Fachkräften (Werkzeugmachern) permanent optimiert wird. „Ich brauch perfektes Projektmanagement um komplexe Entwicklungsprojekte und bis hin zur Serienreife des Produktes pünktlich und sauber abzuarbeiten.“ Der effiziente Produktionsprozess ermöglicht es bei den Stückkosten manchmal sogar günstiger zu sein als low cost competitors. Das wichtigste Differenzierungsmerkmal ist jedoch die Innovation.

„Welche zusätzlichen Vorteile, welchen Nutzen kann ich meinem Kunden zukommen lassen, der dann nicht nur in einem billigeren Preis bewertet ist, sondern ein anderer Vorteil des Kunden, der sich was anderes einspart, oder der dadurch vielleicht eine Doppelfunktion abdecken kann oder der weniger Platz braucht oder weniger Gewicht hat.“

Preislich ist das Unternehmen prinzipiell im höheren Bereich angesiedelt. Dafür profitiert das Unternehmen von den Standards für Verlässlichkeit, die in der extrem globalisierten

Autozuliefererbranche immer transparenter werden. Kontinuität und Pünktlichkeit sind Stärken des Autozulieferers Tier 2.

Chemieanlagenbauer (CAB): Top-Referenzen bei Technik und Qualität

Beim Chemieanlagenbauer CAB handelt sich um ein global agierendes Unternehmen das ausschließlich an einem Standort in Österreich produziert aber mehr als die Hälfte seines Umsatzes außerhalb der EU erwirtschaftet. Die Exportquote beträgt 95-98 %. Mit fünf bis sechs global operierenden Mitbewerbern fungiert das Unternehmen auf einem Oligopolmarkt. Alle Mitbewerber kommen aus der EU oder den USA. Das Unternehmen beschäftigt 80 Mitarbeiter, setzt rund 14 Mio. Euro pro Jahr um und ist auf Premiumprodukte konzentriert.

Der Chemieanlagenbauer operiert in einer Marktnische und punktet mit Technologie und Qualität. „Unser Akquisitionserfolg kommt eigentlich über die technische Kompetenz“, so der Interviewpartner. Da es sich bei Chemieanlagen um große Investitionen, oftmals im mehrstelligen Millionenbereich handelt, wird die Akquisition nicht vom Einkauf des Kunden, sondern von der Geschäftsführung abgehandelt. Dabei spielen Referenzen eine entscheidende Rolle. Kunden können sich dann nicht nur vom technologischen Niveau, sondern auch von der Qualität der Anlage überzeugen. Wenn eine Anlage nach zwölf Jahren immer noch einwandfrei funktioniert, ist das ein wichtiges Argument für den Kunden. Das Unternehmen kann sich dementsprechend hochpreisig positionieren:

„Es gibt Mitbewerber die mit billigen Materialien bauen und wo man sagt, nach ein paar Jahren schaut das schon ziemlich heruntergekommen aus. Und diese Unterschiede kosten Geld. Wir haben das bessere Preis-Leistungsverhältnis auch wenn wir teurer sind, die billigsten sind wir nie.“

Während die Aufträge punkto Volumen aus Kundensicht relativ groß sind, sind sie aus Sicht von Großanlagenbauern unterinteressant. Das begünstigt die Nischenposition der wenigen kleinen Anbieter.

Elastomer-Maschinenbauer (EMB): Konjunktur begünstigt spezialisierte Technologie

Das Unternehmen ist ein global operierender Elastomer-Maschinenbauer der an einem Standort in Österreich produziert. Das Unternehmen operiert auf einem Oligopol-Markt, es gibt nur zwei aus der EU stammende Mitbewerber für den Weltmarkt, der sich

schwerpunktmäßig auf die OECD konzentriert. Nahezu die gesamte Produktion geht in den Export (98%), davon gut 40% nach Deutschland und ca. ein Drittel ins EU-Ausland. Das Unternehmen beschäftigt 200 Mitarbeiter, erzielt einen jährlichen Umsatz von ca. 35 Mio. Euro und ist dem Premiumbereich zuzuordnen.

Der Elastomer-Maschinenbauer hat nur zwei global agierende Konkurrenten, im Premiumbereich sogar nur einen. In dieser spezialisierten Position kann das Unternehmen regelmäßig selbst Preise setzen. Abgesehen von diesem Nischenvorteil sind für das Unternehmen die Technologie und die gesamte Wirtschaftslage ausschlaggebend, wobei letztere wiederum die Technologiepräferenz der Kunden determiniert:

„Wenn jetzt der Automarkt boomt, boomen auch wir und nehmen auch wir den Schwung mit. Und generell, wenn jetzt wirklich ein Aufschwung da ist, ist es einfacher über die Technologie zu verkaufen als über den Preis.“

Der Elastomer-Maschinenbauer sieht sich zwar in Emerging Markets wie der Türkei einem Preisdruck ausgesetzt, in den traditionellen Märkten, die immer noch die wichtigste Rolle spielen, ist das aber nicht der Fall: „In Deutschland ist das komplett anders, in Deutschland generell ist auf dem ersten Platz die Qualität, dann kommt gleich die Technologie, was bietest du dem Kunden.“ Das Unternehmen gewinnt gelegentlich auch Kunden, die mit einem günstigeren Anbieter schlechte Erfahrungen gemacht haben.

Edelstahltechniker (EST): Voller Fokus auf Qualität und Verlässlichkeit

Das Unternehmen produziert ausschließlich an einem österreichischen Standort und exportiert vorwiegend in den deutschsprachigen Raum. Im zweitwichtigsten Auslandsmarkt Deutschland (25%) sind viele Mitbewerber in diesem Bereich tätig, im wichtigsten Auslandsmarkt Schweiz (70%) handelt es sich allerdings um ein Oligopol mit 5-6 Mitbewerbern. Die Mitbewerber kommen allesamt aus dem EWR, davon einige aus Ostmitteleuropa. Das Unternehmen beschäftigt ca. 100 Mitarbeiter und erwirtschaftet einen jährlichen Gesamtumsatz in Höhe von rd. €10 Mio. Umsatz, die Exportquote beträgt 42%. Der Kernbereich der Produktpalette ist auf den Premiumbereich ausgerichtet.

Der Edelstahltechniker verweist auf Qualität, Kundenbeziehung und die Vorteile eines effizienten Arbeitsprozesses mit hochqualifizierten Mitarbeitern. Selbst erfahrene Allgemein-

Schweißer, die neu aufgenommen werden, brauchen noch einmal vier Jahre um das im Unternehmen verlangte Niveau zu erreichen.

„Sperrt einer eine Pizzeria auf, ein Jungunternehmer, hat nicht viel Geld, sagt mehr als 20.000 Euro darf sie nicht kosten die Küche, haben wir nie eine Chance. Dem ist das ja wurscht ob das schön verschliffen ist oder nicht. Das schaut ehrlich gesagt genauso aus wie unseres. (...) Wenn er natürlich sieht à la lounge dass der Tisch wackelt, weil einfach schlecht geschweißt ist (...) dann geht er eher zu einem qualitativ besseren Anbieter.“

Der Edelstahltechniker hat durch einen optimierten Prozessablauf Produktivitätsvorteile gegenüber osteuropäischen Anbietern, weil diese weniger effizient arbeiten: „Das heißt, der verschuert die Hälfte von seinem Preisvorteil, also Lohnvorteil den er hätte, indem er im Ablauf zu patschert ist.“ Den restlichen Preisvorteil muss der Edelstahltechniker allerdings mit Qualität und Verlässlichkeit wettmachen. Eine Fluktuation von unter drei Prozent in der Belegschaft ermöglicht eine hohe Kontinuität der Ansprechpartner aus Kundensicht, gleichzeitig ist das Unternehmen sehr flexibel. Wenn sich ein Mitbewerber mit einem Auftrag übernommen hat kann der Edelstahltechniker flexibel aushelfen und lässt sich das etwas kosten.

Gesens Schmiede (GES): Mit Verlässlichkeit durchtauchen bis die Konjunktur anspringt

Die Gesens Schmiede produziert ausschließlich an einem österreichischen Standort und exportiert überwiegend nach Zentraleuropa, wobei Deutschland $\frac{3}{4}$ des Exports absorbiert. Es herrscht durchwegs starker Wettbewerb gegenüber rund 25 anderen Anbietern, wobei die Konkurrenz ausschließlich aus der EU kommt, dabei teilweise aus Ostmitteleuropa. Das Unternehmen beschäftigt 120 Mitarbeiter und erwirtschaftet 23 Mio. Euro Umsatz, die Exportquote beträgt 45%. Es gibt keinen Premiumbereich in dieser Branche, allerdings ist das Unternehmen in seiner wichtigsten Sparte europäischer Marktführer.

Die Gesens Schmiede ist mit massiven Überkapazitäten in der Branche konfrontiert, die vor der Krise entstanden sind. Gleichzeitig gibt es mit rund 25 Mitbewerbern eine starke Wettbewerbssituation, dabei sind Qualität oder Innovation kein signifikantes Differenzierungsmerkmal. Die verhältnismäßig hochpreisige Gesens Schmiede kann sich gegenüber günstigeren Anbietern durch flexible Reaktion, Problemlösungskompetenz, rasche Lieferung oder eine saubere Reklamationsbearbeitung über Wasser halten. Langfristig

aufgebaute Kundenbeziehungen basierend auf Verlässlichkeit, Flexibilität und Service stehen damit an erster Stelle:

„Da baust einfach eine Beziehung auf auch wenn du den nicht kennst. Also ich kenn den nicht, er kennt mich nicht. Aber er hat gesehen wenn er ein Problem hat dann haben wir ihm geholfen. Das ist im Endeffekt das um und auf. Einer hat ein Problem, er braucht irgendwas und er braucht irgendwen der ihm sein Problem löst.“

Mittel- und langfristig ist aber ein konjunktureller Aufschwung die beste Garantie für eine stabile Absatzentwicklung: „In der Hochkonjunkturphase - wir waren immer schon eher hochpreisig angesiedelt - da hat's überhaupt kein Problem gegeben, da hat's für die Billigen genauso einen Markt gegeben wie für die Teuren.“ Bis dahin muss die Gesenkschmiede ihre Stärken bei der Kundennähe ausspielen, weshalb Verkauf und Innendienst personell verstärkt wurden.

Heizungstechniker (HET): Langjähriges Vertrauen auf Qualität „Made in Austria“

Der Heizungstechniker produziert ausschließlich an zwei österreichischen Standorten und exportiert seine Sparte A vorwiegend in die EU und nach Russland, eine punkto Umsatzvolumen gleichwertige Sparte B vorwiegend in den deutschsprachigen Raum. In der Sparte A gibt es nur fünf Mitbewerber, alle aus Westeuropa. In der Sparte B gibt es 40 Mitbewerber, die aber alle aus der EU kommen, davon einige aus Ostmitteleuropa. Das Unternehmen beschäftigt in beiden Sparten jeweils 50 Leute in der Produktion, sowie nochmals 50 Leute in Vertrieb und Verwaltung. In beiden Sparten operiert das Unternehmen im Premiumbereich, die Exportquote beträgt jeweils 1/3.

Internationale Anlagenbauer für Prestigeprojekte greifen auf Produkte des Heizungstechnikers zurück. Das Unternehmen ist in Sparte A nicht nur Technologieführer, sondern punktet auch mit der Langlebigkeit seiner Produkte. Das hilft bei den langjährigen Kundenbeziehungen, die weit über den Verkaufsabschluss hinausgehen, weshalb das Unternehmen sein Kundenservice nie ausgelagert hat. Kommt es in späteren Jahren zu Komplikationen, sind rasches und verlässliches Handeln sehr gefragt. Daher stehen Kontinuität, Vertrauen, Verlässlichkeit und Kundenbeziehungen an erster Stelle:

„Aber das sind Investitionen die funktionieren nur wenn man auch in 20 Jahren noch Ersatzteile bekommt. Da endet das Geschäft klarerweise nicht bei Preis und Rabatt,

sondern das ist schon sehr vertrauensvoll wo man sagt da kann ich mich drauf verlassen, da habe ich einen Partner“.

In der Sparte B herrscht eine Sondersituation, österreichische Firmen dominieren hier den Weltmarkt. „Made in Austria hat einfach einen höheren Stellenwert als ein z.B. ein deutsches oder skandinavisches Produkt.“ Diese Reputation für Top-Qualität muss der Heizungstechniker allerdings mit zehn österreichischen Mitbewerbern teilen. Die Differenzierung erfolgt über Produktdetails, nicht über den Preis: „Ich bin Zeit meines Lebens ein Verkäufer gewesen, aber ich glaube dass der Preis in den aller, aller seltensten Fällen die Entscheidung ausmacht.“

Kettenhersteller (KET): Ein globales Vertriebsnetz in einer spezialisierten Nische

Der Kettenhersteller produziert Industrieketten⁸ in Österreich, Frankreich, Holland und Tschechien und exportiert global mit zwei Schwerpunkten. In Sparte A (30% vom Umsatz) produziert es Ketten für Staaten mit starker Montanindustrie – Russland, Brasilien, Australien, Kanada, USA, Südafrika. In den Sparten B (20%), C (40%) und D (10%) produziert das Unternehmen andere Kettentypen mehrheitlich für die EU. In den Sparten A, B und C (60% des Umsatzes) hat das Unternehmen nur ein bis zwei Mitbewerber (beide OECD), was teilw. zu Duopolsituationen führt, in der Sparte D hat es deutlich mehr. Das Unternehmen beschäftigt im Bereich Industrieketten 700 Mitarbeiter (davon 400 in Österreich), bei einem Umsatz von 80 Mio. Euro (insgesamt 120 Mio.). Die Exportquote beträgt 98%. Die Sparten A, B und C können dem Premiumbereich zugezählt werden.

Für den Kettenhersteller sind seine Nischenposition, sowie die Beziehungspflege zu den vielen Kunden von besonderer Bedeutung. Aus der Sicht des Unternehmens ist der Preis im Wettbewerb sehr wichtig, weil die Qualität ist zwar ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gegenüber Anbietern minderer Qualität, aber keines gegenüber der Konkurrenz im Premiumbereich. „Was wir können, können im Großen und Ganzen unsere Premium-Mitbewerber auch.“ Diese Aussage relativiert sich jedoch wenn man sich vergegenwärtigt wie gering der Wettbewerb ist. Bei 60 % des Sortiments hat der Kettenhersteller nur jeweils 1-2 Mitbewerber, was bei 40% des Sortiments Margen von 20 bis 30% ermöglicht. Begünstigend kommt hinzu, dass das Unternehmen deutlich über 1.000 Kunden hat. Dies führt dazu, dass

⁸ Das Unternehmen macht zusätzlich 40 Mio. Euro Umsatz mit Schneeketten, dieser Bereich ist aber nicht relevant weil er an den Endkonsumenten geht und damit die B2B-Regel verletzt.

ein durchschnittlicher Auftrag kein Promille des Umsatzes ausmacht und keine Abhängigkeit von Großkunden besteht. Auch aus Sicht der Kunden sind die Anschaffungen sehr gering und erfolgen eher selten, was den Preisdruck nochmals dämpft. Die zwei bis vier globalen Anbieter von Ketten im Premiumbereich haben also eine spezialisierte Nische gefunden.

„Du musst schauen, dass du überall Leute hast, vor allem dort wo wir keinen eigenen Vertrieb haben, z.B. in Neu Guinea. Je nach Größe des Landes besuchen wir die Kunden ein bis drei Mal im Jahr. Wir als Vertrieb gemeinsam mit den Vertretern.“

Die vielen kleinen Aufträge erfordern ein großes Vertriebsnetz mit Vertriebsstandorten und zahlreichen Vertretern in vielen Ländern. Beziehungspflege spielt dabei eine große Rolle, wobei die Vertriebsmitarbeiter auch für das technische Service verantwortlich sind.

Landmaschinenbauer (LMB): Differenzierung über Technologie & Service

Der Landmaschinenbauer produziert an drei Standorten in Österreich (1.200 Mitarbeiter), Tschechien (350 Mitarbeiter) und Deutschland (250 Mitarbeiter) und erwirtschaftet einen Umsatz von jährlich 320 Mio. Euro. In seinen drei Sparten stößt das Unternehmen auf drei bis sechs Mitbewerber, wobei die wichtigsten aus Westeuropa kommen. Bei einer Exportquote von 90% konzentriert sich der Auslandsabsatz mit 80% stark auf die EU (Schwerpunkt Westeuropa) und Russland, die restlichen 20% gehen nach Nordamerika und in die GUS-Staaten. Das Unternehmen ist im Premiumbereich angesiedelt.

Technologische Aspekte spielen für den Land-Maschinenbauer eine zentrale Rolle, das Unternehmen ist auch in zwei wichtigen Sparten Technologieführer.

„Die Leistungsfähigkeit der Maschine muss herausragend sein. Er muss mit dieser Maschine eine höhere Hektarleistung erbringen können als mit einer anderen Maschine, oder der Rundballen muss mit der Maschine eine höhere Dichte aufweisen.“

Ein dichtes Netz von Außendienstmitarbeitern sorgt überdies für eine hohe Servicequalität, vor allem auch nachdem die Anschaffung durch den Landwirt erfolgt ist: „Man sagt ja in unserer Branche die erste Maschine wird über den Außendienstmitarbeiter verkauft, jede folgende Maschine wird über den Servicetechniker verkauft.“ Beide Aspekte spielen eine wichtige Rolle für die Differenzierung „Das sind einmal wahrscheinlich die zwei wichtigsten Kriterien.“ Der Preis ist kein Wettbewerbsvorteil des Landmaschinenbauers:

„Wir sind im obersten Preissegment. Aber nicht nur weil wir in Österreich fertigen sondern auch auf Grund der Tatsache dass wir qualitativ hochwertige Produkte anbieten und auch teilweise komplexere technische Lösungen als unsere Mitbewerber.“

Schweißanlagenbauer (SAB): Punkten mit Technologie in spezialisierten Markt

Das Unternehmen ist im Bereich Anlagenbau tätig, in der Zentrale in Österreich sind 90 Mitarbeiter in Planung, Entwicklung, Schulung und Vertrieb tätig, Konstruktion und Fertigung finden in einem Werk in Ungarn statt. Das Unternehmen operiert global und sieht sich mit drei bis vier (ausschließlich deutschen) Mitbewerbern einer Oligopolsituation am Markt gegenüber. Mit insgesamt 320 Mitarbeitern wird bei einer Exportquote von 90% ein jährlicher Umsatz in Höhe von mehr als € 60 Mio. erwirtschaftet. Die Exportquote ist in diesem Fall nicht auf den Standort Österreich einschränkbar. Die Hälfte der Anlagen wird in der EU errichtet, über ein Viertel in China und der Rest global verteilt. Der Kern der Produktpalette ist auf den Premiumbereich ausgerichtet.

Der Anlagenbauer unterstreicht vor allem Technologie und Komplexität als eigene Stärken. Der Interviewpartner unterscheidet den Gesamtmarkt ein wenig von den firmeneigenen Geschäftsbeziehungen. Der Preis spiele nämlich sehr wohl eine wichtige Rolle in der Branche, für das eigene Unternehmen sei er aber „das letzte Argument, das zählt.“ Die eigene Stärke liege nicht beim Preis denn „wir sind so gut wie nie die billigsten.“ Über den Stellenwert der Technologie heißt es hingegen: „Wenn die Technik was zählt, dann ist es für uns meistens besser.“ Das trifft umso mehr zu, je größer und komplexer die Anlage ist.

„Mit einfachen Anlagen tun wir uns schwer, preislich gesehen. Je komplexer die Anlage wird, desto besser sind wir unterwegs. Wenn das in so Großmaschinen hineingeht, wo es einen, zwei Konkurrenten gibt, wo es technisch anspruchsvoll ist, dann tun wir uns leicht.“

Die geringe Anzahl der Mitbewerber in diesem Bereich lässt auf eine hohe Spezialisierung schließen. In Märkten mit vielen kleinen Kunden wie in Italien seien hingegen lokale Anbieter mit einfacher Technik im Vorteil.

Silikonverarbeiter (SIV): Qualität, Technologie und Exklusivität ohne Preisdruck

Der Silikonverarbeiter produziert an Standorten in Österreich, Italien, Deutschland und Kanada. Von den beiden österreichischen Standorten aus exportiert das Unternehmen zu 70% in die EU und zu 30% in den Rest der Welt, wobei davon Asien den größten Anteil absorbiert.

Es handelt sich um ein Oligopol im gehobenen Bereich mit weltweit nur fünf Mitbewerbern aus der EU und den USA, davon nur zwei die auch in der zunehmend wichtiger werdenden Produktentwicklung konkurrieren können. Das Unternehmen hat in Österreich 620 Mitarbeiter bei einem Umsatz von 80 Mio. Umsatz (140 Mio. weltweit). Die Exportquote beträgt 95%. Der Kern der Produktion ist im Premiumbereich angesiedelt. 50% des Absatzes werden im Automotivbereich gemacht, womit das Unternehmen zur Hälfte ein Tier 2 Autozulieferer ist.

Der Silikonhersteller hat weltweit fünf, im wachsenden Bereich der Produktentwicklung gar nur zwei Mitbewerber. Gleichzeitig ist das Unternehmen innovativ, operiert dementsprechend an der Technologiegrenze und ist bekannt für Präzision und Qualität. Preise spielen in einer solchen Welt eine untergeordnete Rolle, man setzt gänzlich auf die Überlegenheit beim Preis-Leistungsverhältnis: „Ich sage immer wieder wenn wir einen Auftrag bekommen waren wir der Preisgünstigste. In Summe vom Paket her. Also nicht der Billigste, aber der Preisgünstigste.“ Das Unternehmen entscheidet sich auch ganz bewusst gegen eine Auslagerung in low cost countries.

„Wenn ich von Produktionskosten flüchte und meine Strategie ist ich gehe immer weiter in ein Billiglohnland dann werde ich mich technologisch nie weiterentwickeln und irgendwann werde ich verlieren.“

Fallvergleich: Faktoren für Wettbewerbsfähigkeit

Wie zuvor erwähnt lässt die Einschätzung der Marktsituation durch die Interviewten nur bedingt Rückschlüsse auf die komparativen Vorteile der einzelnen Unternehmen zu. Während beispielsweise dem Tarif am Markt unter dem Strich eine beachtliche Relevanz zugesprochen wurde, haben die Interviewten bei ihren Unternehmen kaum Kostenvorteile ausmachen können. Auch lässt eine Duopol-Situation am Markt nicht darauf schließen, dass das Unternehmen Teile seines Sortiments exklusiv anbieten kann. Basierend auf einer entsprechend zweigleisigen Auswertung des vorliegenden Datenmaterials, werden daher die Einschätzung der Marktperspektive und die Selbsteinschätzung der komparativen Vorteile von Seiten der befragten Unternehmensvertreter getrennt aufgeschlüsselt. Von den acht definierten Faktoren weichen bei der Marktperspektive zwei semantisch ab. Der Faktor Preis wird als Tarif bezeichnet um die individuelle Preissetzung des Unternehmens in den Hintergrund zu rücken. Der Faktor Nische wird als Spezialisierung bezeichnet, die sich an

Hand der Anzahl der Mitbewerber messen lässt. Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Marktperspektive. In einer Matrix von acht Faktoren Mal elf Unternehmen werden alle vorhandenen Informationen paraphrasiert eingetragen.

In Tabelle 6 werden nach derselben Logik die Einschätzungen der befragten Unternehmensvertreter in Bezug auf deren komparative Vorteile aufgeschlüsselt. Dabei wurden jene Passagen der Gespräche berücksichtigt, in denen die Interviewten darauf eingingen wie ihr Unternehmen mit den definierten Faktoren für den Exporterfolg zurande kommt. Der Faktor Preis wird als Faktor Kosten behandelt, weil die Kosten aus Unternehmensperspektive die relevante Grundlage für die Preissetzung sind. Der Faktor Nische wurde als Exklusivität interpretiert. Aus der Marktperspektive ist von Interesse, wie viele Mitbewerber das Unternehmen prinzipiell aufweist. Das gibt Aufschluss über die Wettbewerbsintensität in einem Markt. Aus Unternehmenssicht stellt sich hingegen die Frage, welchen Bestandteil des Sortiments es exklusiv anbieten kann und in welchen Bereichen mit Wettbewerb zu rechnen ist. Eingedenk dieser beiden Modifikationen bietet Tabelle 6 die Perspektive auf die Faktoren aus Unternehmenssicht. Wieder werden alle vorhandenen Informationen paraphrasiert in einer Matrix von acht Faktoren Mal elf Unternehmen eingetragen.

Tabelle 5 Faktoren für den Absatzerfolg aus der Marktperspektive

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Tarif	Preiskampf ist enorm, jährlich degressiv sinkende Preise sind Teil des Vertrags	Preis nicht vorrangig weil beste Lösungen meist nicht die billigste	Für Industriekunden weniger wichtig als für Finanzinvestoren. Für Handel mit USA wichtig, hoher Eurokurs schlecht	In DEU nachrangig, in der Türkei wichtig. In China chancenlos wegen Importzöllen und hohem Euro	Spielt eine erhebliche Rolle. In DEU wichtiger als in der Schweiz	Preisdruck hoch und wird immer stärker	Preis ist letztlich nie das entscheidende Argument	In Sparten A und C (40% vom Umsatz) spielt Preis geringe Rolle, in anderen Sparten etwas wichtiger	Preis nachrangig	Verschieden: In Südeuropa und Osteuropa wichtiger als in Nord- und Mitteleuropa	Bei Serien größerer Preisdruck als bei Produktentwicklung
Qualität	Ist sowieso Voraussetzung, nicht nur in der Masse	Qualität ist Voraussetzung	Verhältnismäßig große Anschaffung für Kunden. Macht Geschäftsführung, nicht Einkauf, daher Langlebigkeit relevant		Spielt große Rolle. Umso wichtiger Qualität umso mehr rückt Preis in Hintergrund	Ist eher Voraussetzung, aber kleine qualitative Unterschiede bestehen	Kunden (Installateure) wollen Qualität über Gewährleistungszeit hinaus. Qualitätsniveau österreichischer Anbieter hoch	Qualität ist im Premiumsegment Voraussetzung, KEH kommt in Märkten niedriger Qualität kaum zum Zug (China)	Niedrige "costs of ownership" wichtig	Hält Anlage 5 oder 15 Jahre? Ist wichtige Frage für Folgeaufträge	Dichtungen müssen auch nach 1.000 Stunden noch funktionieren, Qualität wird aber stark vorausgesetzt
Technologie (Niveau)	Eintrittskarte in Premiumlīga. Ist ein Technologiesprung vollzogen, zählt nur noch Preis	Eintrittskarte in Premiumlīga. Leistungsfähigkeit ist global stark standardisiert	In Märkten mit Umweltstandards (EU, Singapur) wichtig, Bei Investorenkunden weniger wichtig	Je technologischer das Land desto wichtiger Technik – Deutschland vs. Türkei	Leistungsfähigkeit spielt eine Rolle, Filetstücke des Auftrags werden oft extra vergeben	Problemlösungskompetenz von Bedeutung, aber Branche technologisch ausgereizt	In Sparte A bei Prestigeprojekten (Kreml in Moskau) zentral, in Sparte B kein Differenzierungsmerkmal	Ketten weder High-Tech Produkte, noch Serienprodukte weil Spezifikationen vielfältig	Leistungsfähigkeit der Maschine gehört zu wichtigsten Differenzierungsmerkmalen	Wichtigstes Argument, reg. verschieden: Nord- und Westeuropa wichtig	
Innovation (Prozess)	Für Monopolrente wichtig,	Permanente Innovation ist Voraussetzung	Ist bei Hardware ausgereizt,	„Was kannst du Neues bieten“ spielt	Nebenschauplatz	Nebenschauplatz		Für Sparten A+D (70% d. Sortiments	Bei Landmaschinen eher	Spielt eine Rolle weil Anlagen sehr	Produktentwicklung wird immer

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
	Konkurrenz schläft aber nicht	g für beste Lösung. Perm. Innovation ist aber Standard	bei Software wichtig (Bedienerfreundlichkeit)	in technologischen Ländern eine Rolle				von gewisser Bedeutung, für Sparten B+D kaum	Evolution als Revolution	maßgeschneidert sind und oft neue Entwicklungen nötig sind	wichtiger
Spezialisierung (ausgedrückt durch Dichte der Konkurrenz)	Weltweit 6 davon Mitbewerber, 2 Hauptmitbewerber	Weltweit 7-8 in Sparte 1, 6-7 in Sparte 2	Weltweit 6-7. Großanlagenbauer interessieren sich für „kleine“ 5 Mio.-Aufträge nicht. Nische!	2 Mitbewerber für gesamten Markt (entspricht ca. OECD)	5-6 in der Schweiz, etliche in Deutschland	25 im Kernmarkt Zentraleuropa	In Sparte A europaweit 5, in Sparte B 40 im deutschsprachigen Raum	Weltweit in Sparten A, B und C (60% des Umsatzes) nur 1-3, in Sparte D viele	Weltweit in allen Sparten 3-6	Weltweit meist 3-4 Firmen, bei Großmaschinen nur 1-2, bei kleinen einfachen Lösungen (Italien) viele	Weltweit 10, davon operieren 5 global und nur 2 andere können Produktentwicklung
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen	Bei Entwicklungsbegeleitung wichtig	Wichtig für Entwicklungsabteilung. Eröffnet Spielräume beim Preis. Auch Pünktlichkeit sehr wichtig. Globalisierung harmonisiert Verlässlichkeit		Je weiter im Osten desto relevanter persönliche Beziehung, in Türkei sehr wichtig	Verlässlichkeit und Pünktlichkeit sind wichtig	Langjährige persönliche Beziehungen und Verlässlichkeit spielen wichtige Rolle	Nachhaltige Branche: Langer Lebenszyklus d. Produkte macht Kontinuität und Zuverlässigkeit zentral. Kundendienst begleitet Gewerke ein Produktleben lang		Vertrauensketten zu Händler und Kunde wichtig. Persönliche Beziehungen und Vertrauen mit tech. Komplexität immer wichtiger	3-4 Besuche schon nötig bevor Ausschreibung erfolgt. Kundentreue tendenziell rückläufig. Sind in Russland Connections da, sind Mitbewerber draußen	Kontinuität für Kunden sehr wichtig
Flexibilität & Tempo		Rasches Reagieren mit Konzepten auf Vorausschreibungen von Bedeutung	bei Vorlaufzeiten von 12-18 Monaten unwichtig		Spielt eine Rolle, weil Verzögerungen bei Montage oft vorkommen	Wird immer wichtiger, Responsezeit ist Differenzierungsmerkmal		Spielt eine gewisse Rolle, die maßgefertigten Ketten benötigen je nach Sparte 5-8 Wochen		Spielt in China eine Rolle, in Brasilien alles langsam	Manchmal wichtig, aber 100.000 Stück können in DHL-Box geliefert werden
Service	After sales	Zwischen	spielt geringe	Spielt eine			Begleitung		Rasche	Sowohl für	

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
	service im Hintergrund	Auftragsvergabe und Lieferung wichtig, After Sales Service irrelevant	Rolle weil Anlagen schlüsselfertig übergeben werden – nur Einschulung	Rolle, v.a. in den USA			nach Verkauf so wichtig wie zuvor, Hilfe bei späteren Komplikationen		Reaktion wichtig wenn Landwirt Bruch hat. Erste Maschine wird über Vertrieb verkauft, jede folgende über Servicetechniker	Schulungen als auch für Reparaturen wichtig, Responsezeit mittlerweile 24 Stunden	

Tabelle 6 Alleinstellungsmerkmale aus der Unternehmensperspektive

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
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	Teilw. sogar eigene Preissetzung möglich	EST nur in Schweiz günstiger. Stundenkosten: EST: 68€ Ost-DEU 60%, CZE 20-25%, POL 10-15%. Hohe Produktivität (Prozess + Tempo) verringert Nachteil	Mitarbeiter bei GS teurer als in Polen + Italien, ist damit hochpreisig. GS hält Kosten über Rationalisierungen stabil	In Sparte A preiswert statt billig und in Sparte B gleiche Kostenstruktur zw. Mitbewerbern	Ist hochpreisig. In Sparten A und C hohe Margen von 20-30% in anderen Sparten geringer	Ist auch innerhalb des Premiumsegments im obersten Preisbereich angesiedelt	Gehört nie zu den Billigsten	Ist sehr selten der Billigste, beim Preis nicht sehr flexibel aber bestes Preis-Leistungsverhältnis
Qualität	Kein Differenzierungsmerkmal für AZ1	AZ2 erfüllt höchste standardisierte Norm, aber	Anlagen haben nach Jahren noch Top-		Qualität primäres Differenzierungsmerkmal,	Bei GS gut, aber in Branche kaum	Langlebigkeit über Jahrzehnte u. qualitativer	Qualitative Vorteile gegenüber Nicht-	Hat Vorteile bei Verschleiß, Reparatur und	Kann mit Langlebigkeit von Anlagen punkten	SIV gilt als qualitativ top, das hilft etwas bei

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
		keine Differenzierung im Premiumbereich	Referenzen, davon profitiert CAB		Kunden wechseln deshalb zu EST	erkennbare Unterschiede	Einkauf sind Differenzierungsmerkmale. Unterschiede zu Osteuropa sichtbar	Premium Anbietern, Kunden die in China einkaufen kommen wieder zurück	Wartung		Differenzierung
Technologie (Niveau)	AZ1 ist Premiumhersteller, das ist der Kernmarkt	AZ2 ist Premiumhersteller	CAB ist Premiumhersteller. Akquise von Aufträgen erfolgt primär wegen technischer Kompetenz	EMB ist Premiumhersteller. Verkauft primär über Technik, Kunden die was Billigeres versucht haben klopfen teilw. später an	EST konzentriert sich auf Filetstücke	Kein Differenzierungsmerkmal von GS	Ist Technologieführer in Sparte A aber gleich auf mit anderen in Sparte B	Kann maßgeschneiderte Spezifikationen anbieten, andere Premiumhersteller aber auch	Technologieführer in 2 wichtigen Produktgruppen	Umso größer und komplexer die Anlage, umso besser für SAB. Technologie wichtigstes Differenzierungsmerkmal	Fühlt sich stark wenn es technologisch anspruchsvoll wird. Kunden kommen nach 2-3 Jahren, wenn sie vorher was billigeres probiert haben
Innovation (Prozess)	Ist unter Top 3 der Welt, Innovationskraft ist Hauptargument für AZ1	Wichtigstes Differenzierungsmerkmal für AZ2	Verbessern Software für Bedienung regelmäßig		Produktentwicklung für große Mitbewerber. Prototypen gehen dann in Osteuropa in Serie			Keine permanenten aber regelmäßige Innovationen	Keine permanenten aber regelmäßige Innovationen	Neue Entwicklungen Stärke von SAB	Operiert an Technologiegrenze, Produktentwicklung ist die Stärke von SIV
Exklusivität	Gering, Innovationen von AZ1 werden rasch nachgebaut	Nicht vorhanden	Mitbewerber haben unterschiedliche Schwerpunkte	Bei 10% der Produkte ja	Ist vorhanden aber gering	Nicht vorhanden. Seit Krise drängen sogar große Firmen in die kleinen Serien	In Sparte B unterscheidet sich HET stark durch Geschmack und Bedienung	Gering, aber teilw. Duopol	Gering, aber LMB ist Weltmarktführer und Vize in 2 Nischensparten	Gering, Premiumanbieter können die meisten Lösungen anbieten	Ist gering
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehung	War bei AZ1 Motor für Globalisierung weil	Kundennähe lässt Preis in Hintergrund rücken lassen.	Vertriebsmitarbeiter sind ständig unterwegs um	Jahrelange Kundenbeziehungen. Kunden aus	Geringe Personalfrequenz = jahrelange	Verkauf und Innendienst wurden personell	Verlässlichkeit größter Vorteil von HET, besteht	Verfügt über dichtes, weltweites Vertriebsnetz.	Bei großen Anschaffungen sind Händler u.	Alle Vertriebsmitarbeiter sind Techniker,	Kontinuität ist eine Stärke, die v.a. in der Krise

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
hungen	Kunden globalen Zugang u. globale Kundennähe fordern	Globalisierte Verlässlichkeit ist Vorteil für AZ2. Auch Kontinuität ist Vorteil	Referenzanlagen zu zeigen	Türkei zahlen auch einmal mehr, weil pers. Vertrauen da ist	Kontinuität gegenüber Kunden. Bei EST rasche Abwicklung und Pünktlichkeit	verstärkt. Verlässlichkeit wichtigster Vorteil von GS gegenüber Mitbewerbern aus POL und ITA	seit Jahrzehnten u kann noch nach 20 Jahren Reparaturen leisten und Ersatzteile liefern	Je nach Größe des Landes wird es zw. 1-3 mal jährlich von Vertrieb + Vertreter besucht	Vertrieb bei Landwirt vor Ort. LMB hat 70 Leute im Vertrieb.	Kundenbindung wird auch nach Vertragsabschluss sehr hochgehalten	geholfen hat. Kann sich auch mit Strukturiertheit und Ordnung von anderen abgrenzen
Flexibilität & Tempo					Konkurrenz kauft selbst bei EST wenn sie kurzfristig nicht fertig wird	Rasche Reaktion, flexibles Einspringen und realistischer Termin sind Vorteil von GS	HET reagiert an dem Tag an dem Probleme auftreten	Unternehmen kann flexibel reagieren			
Service					Prozesssicherheit durch Simulationsmontage im Werk.	Saubere Reklamationsbearbeitung und Dokumentation von Vorleistungen sind Vorteile von GS	HET hat Kundenservice nicht ausgelagert (ausgelagerter Kundenservice d. Konkurrenz geht oft pleite)	Wichtig, Vertriebsleute machen auch technisches Service	Dichtes Servicenetz, Außendienstmitarbeiter haben landwirtschaftlichen Background	Hat Stützpunkte mit Servicetechnikern, kann in Zentral- und Westeuropa in einem Tag überall sein	

Ein Vergleich der Tabellen 5 und 6 verdeutlicht, dass einige Abweichungen zwischen den als relevant identifizierten Faktoren am Markt und den komparativen Vorteilen der Unternehmen bestehen. Als relevant eingestufte Faktoren zur Durchsetzung am Markt werden gelegentlich nicht erfüllt, während einige weniger hoch priorisierte Faktoren quasi übererfüllt werden. Daraus ergeben sich zwei Erkenntnisse. Erstens sind die Stärken der Unternehmen auf die einzelnen Faktoren nicht gleichverteilt und zweitens zeigen sich die Konturen eines gemeinsamen Musters bei den untersuchten Unternehmen. Um dieses Muster erkennen zu können, werden die Faktoren in Folge quantifiziert.

Quantifizierung der Bestimmungsgründe

In den Tabellen 7 und 8 wird jeder Faktor mit 0 (irrelevant) bis 5 (maximal relevant) eingestuft. Die Quantifizierung basiert auf einer Kodierung der Ergebnisse in Tabellen 5 und 6. Eine leere Zelle zählt dabei zwar wie eine „Null“, das Thema kam dann aber im Gespräch nicht vor. Die Zahl Null bedeutet hingegen, das Thema kam zur Sprache, wurde aber als irrelevant eingestuft.⁹

Tabelle 7 Faktoren (quantifiziert) für den Absatzerfolg aus der Marktperspektive

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Tarif	5	2	3	3	4	5	2	2	2	3	2
Qualität	0	0	3		4	1	4	0	4	3	1
Technologie	1	1	3	3	2	2	3	1	4	4	
Innovation	4	4	2	3	1	1		2	1	2	4
Spezialisierung	4	4	4	5	3	0	3	5	4	4	4
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen	3	3		3	3	4	4		3	2	2
Flexibilität & Tempo		2	0		2	2		1		1	1
Service	1	0	1	2			3		3	2	

⁹ Konvention für Tabelle 7: Wird die Technologie als Eintrittskarte für den Premiumbereich betrachtet, gibt es zwar eine starke Differenzierung gegenüber der billigeren Konkurrenz, aber keine Abgrenzung gegenüber den wichtigsten Mitbewerbern. Daher wird Technologie in diesen Fällen mit 1 (kaum relevant) bewertet. Ist Qualität eine klare Voraussetzung, wird sie mit Null (irrelevant) eingestuft. Während die Technologie einen Zugang zum Premiumbereich ermöglicht und damit eine Abgrenzung zur billigeren Konkurrenz darstellt, zählt die Qualität nur noch im Vergleich zu den Mitbewerbern in Premiumbereich. Daher die unterschiedliche Bewertung von Technologie und Qualität, wenn es sich um eine Voraussetzung handelt.

Tabelle 8 Alleinstellungsmerkmale (quantifiziert) aus der Unternehmensperspektive

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Kosten	4	2	1	0	1	1	0	0	0	0	0
Qualität	0	0	4		5	1	4	2	3	3	2
Technologie	1	1	5	5	2	0	3	1	4	5	3
Innovation	5	5	2		2			1	2	2	4
Exklusivität	1	0	2	2	1	0	2	1	1	1	1
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen	4	4	3	3	4	5	4	3	3	2	3
Flexibilität & Tempo					2	2	2	1			
Service					1	1	2	3	3	2	

An dieser Stelle soll die Forschungsfrage in Erinnerung gerufen werden: „Was sind die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg mittelständischer Industrieunternehmen im mittleren Technologiesegment in Hochlohnländern wie Österreich und welche relative Bedeutung haben sie?“ Wie zuvor erwähnt, erlaubt erst die Verknüpfung der Marktperspektive mit der Unternehmensperspektive Rückschlüsse auf die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg österreichischer Industrieunternehmen zu ziehen. Daher werden die Marktperspektive und die Unternehmensperspektive zur Beantwortung der Forschungsfrage 50:50 gewichtet. Ein simpler Durchschnitt der Tabellen 7 und 8 verknüpft alle generierten Informationen und sollte Aufschluss über die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg österreichischer Unternehmen geben (siehe Tabelle 9). Die Bereiche Tarif und Kosten werden in dieser Synthese unter dem Punkt Preis verhandelt und die Bereiche Spezialisierung und Exklusivität fließen in dem Punkt Nische zusammen.

Tabelle 9 Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg (quantifiziert)

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Preis	4,5	2	2	1,5	2,5	3	1	1	1	1,5	1
Qualität	0	0	3,5	0	4,5	1	4	1	3,5	3	1,5
Technologie	1	1	4	4	2	1	3	1	4	4,5	1,5
Innovation	4,5	4,5	2	1,5	1,5	0,5	0	1,5	1,5	2	4
Nische	2,5	2	3	3,5	2	0	2,5	3	2,5	2,5	2,5
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen	3,5	3,5	1,5	3	3,5	4,5	4	1,5	3	2	2,5
Flexibilität & Tempo	0	1	0	0	2	2	2,5	1	0	0,5	0,5
Service	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	2,5	1,5	3	2	0

Tabelle 9 hat genauso wie die beiden zu Grunde liegenden Tabellen 7 und 8 den Nachteil, dass die Bewertung pro Faktor unabhängig von den anderen Faktoren vorgenommen wurde. Dadurch sind die Relationen der Faktoren innerhalb eines Unternehmens vergleichbar, aber

nicht zwischen den Unternehmen. Aus diesem Grund wurde die proportionale Relevanz jedes Faktors in Tabelle 10 errechnet, um eine vollständige Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Tabelle 10 Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg (proportional)

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Preis	27,3%	14,3%	12,1%	10,3%	13,5%	24,0%	5,1%	8,7%	5,4%	8,3%	7,4%
Qualität	0,0%	0,0%	21,2%	0,0%	24,3%	8,0%	20,5%	8,7%	18,9%	16,7%	11,1%
Technologie	6,1%	7,1%	24,2%	27,6%	10,8%	8,0%	15,4%	8,7%	21,6%	25,0%	11,1%
Innovation	27,3%	32,1%	12,1%	10,3%	8,1%	4,0%	0,0%	13,0%	8,1%	11,1%	29,6%
Nische	15,2%	14,3%	18,2%	24,1%	10,8%	0,0%	12,8%	26,1%	13,5%	13,9%	18,5%
Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen	21,2%	25,0%	9,1%	20,7%	18,9%	36,0%	20,5%	13,0%	16,2%	11,1%	18,5%
Flexibilität & Tempo	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	10,8%	16,0%	12,8%	8,7%	0,0%	2,8%	3,7%
Service	3,0%	0,0%	3,0%	6,9%	2,7%	4,0%	12,8%	13,0%	16,2%	11,1%	0,0%

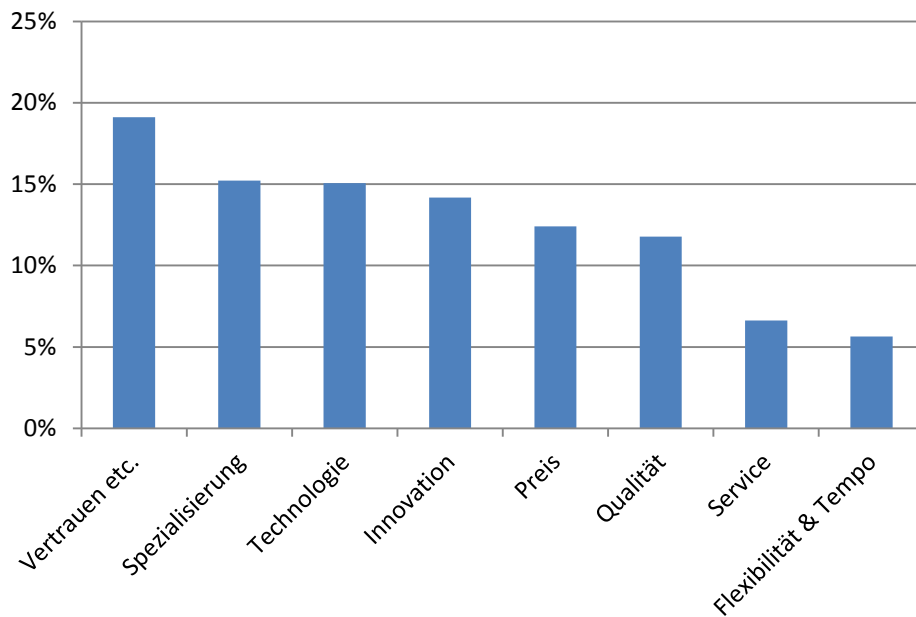
Der dominierende Faktor ist grau unterlegt

Nun lassen sich die einzelnen Faktoren über alle untersuchten Unternehmen hinweg vergleichen (siehe Tabelle 11 & Abbildung 6). Verlässlichkeit, Vertrauen und Beziehung steht an erster Stelle, gefolgt von Nische und Technologie.

Tabelle 11 Relevanz der Faktoren über alle Unternehmen hinweg

	AZ1
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%

Abbildung 6 Bestimmungsgründe für den Exporterfolg gemäß Relevanz



Die Informationen lassen sich nochmals verdichten, da einige der Faktoren miteinander verwandt sind. Aus diesem Grund werden in Folge 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 12 gibt einen Überblick, welches Gewicht die zu Clustern summierten Faktoren haben.

Tabelle 12 Geclusterte Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg im Export

	AZ1	AZ2	CAB	EMB	EST	GES	HET	KEH	LMB	SAB	SIV
Preis	27,3%	14,3%	12,1%	10,3%	13,5%	24,0%	5,1%	8,7%	5,4%	8,3%	7,4%
Technik (=Qualität, Technologie + Innovation)	33,3%	39,3%	57,6%	37,9%	43,2%	20,0%	35,9%	30,4%	48,6%	52,8%	51,9%
Nische	15,2%	14,3%	18,2%	24,1%	10,8%	0,0%	12,8%	26,1%	13,5%	13,9%	18,5%
Kunden (=Vertrauen, Verlässlichkeit & Beziehung, Tempo & Flexibilität und Service)	24,2%	32,1%	12,1%	27,6%	32,4%	56,0%	46,2%	34,8%	32,4%	25,0%	22,2%

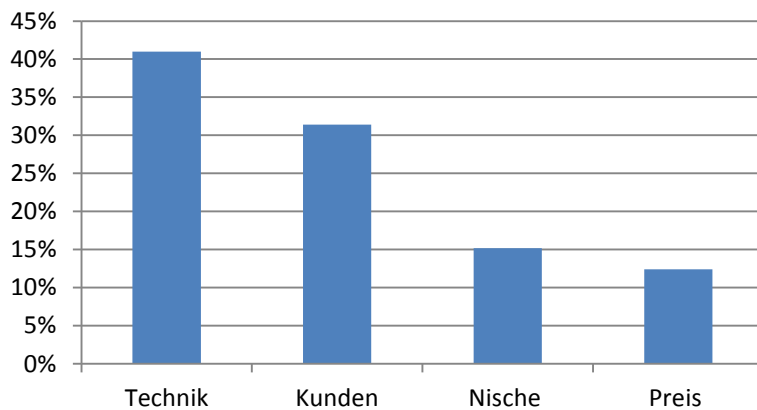
Der dominierende Faktor ist grau unterlegt

In Tabelle 13 und Abbildung 7 ergibt sich über alle Unternehmen hinweg folgendes finale Bild für die definierten Cluster:

Tabelle 13 Geclusterte Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg über alle Unternehmen hinweg

	AZ1
Technik	41,0%
Kunden	31,4%
Nische	15,2%
Preis	12,4%

Abbildung 7 Bestimmungsgründe für den Exporterfolg gemäß Relevanz



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, wobei alle seine Mitbewerber aus hoch technologisierten Staaten kommen und somit keine eklatant unterschiedliche Kostenstruktur aufweisen dürften. Der Tier 2 Autozulieferer und der Edelstahltechniker betonen allerdings, dass sie durch Produktivitätsvorteile den Kostendruck deutlich reduzieren können. Die Produktivität könnte bei den anderen Unternehmen stark unterschätzt sein. Das Thema wurde nur von Geschäftsführern erwähnt, nicht von Vertriebsleitern. Letztere könnten die Relevanz der Produktivität für die Stückkosten nicht vollends im Blick haben, überdies haben sich die Interviews stark auf den Vertrieb konzentriert. Vermutlich wirken die Produktivitätsvorteile merklich preisdämpfend, was den latenten Abstand aller interviewten Unternehmen zu ihren Mitbewerbern geringer hält. Trotz hoher Produktivität ist das Thema Preis unter dem Strich der Cluster mit dem geringsten Erklärungswert für den Exporterfolg.

Cluster II: Technik

Für acht Unternehmen ist der Cluster Technik der wichtigste Bestimmungsgrund zur Durchsetzung am Markt, bei zwei steht er an zweiter, bei keinem an letzter Stelle. Im Gesamtschnitt ist die Technik die klare Nr.1. In den Märkten der beiden Autozulieferer, sowie für den Silikonverarbeiter (der die Hälfte seines Absatzes im Automotivbereich macht), ist Qualität eine Voraussetzung und Innovationen sind der entscheidende Faktor. Für den Edelstahltechniker ist hingegen Qualität der wichtigste Faktor und Innovationen spielen eine untergeordnete Rolle. Auch für den Elastomer-Maschinenbauer, den Chemieanlagenbauer, den Schweißanlagenbauer und den Landmaschinenbauer stehen Innovationen nicht an erster Stelle. Für diese Unternehmen ist in erster Linie ihr hohes technologisches Niveau ausschlaggebend.

Cluster III: Nischen

Die Unternehmen stellen kaum Produkte exklusiv her und wenn, dann nur welche von geringer Bedeutung für den Gesamtumsatz. Die Produkte der befragten Unternehmen können sich durch Technologie, Qualität oder Serviceleistung abheben, die gewünschte Funktion kann jedoch meistens ein Mitbewerber erfüllen. Viele der untersuchten Unternehmen sind allerdings 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 mit ein bis zwei Mitbewerbern sehr wenig Konkurrenz. Das geringe Umsatzvolumen pro Auftrag (durchschnittlich 80.000 Euro) sowie das dichte globale Vertriebsnetz sind hohe Einstiegsbarrieren in diesen Spezialmarkt. Ebenso ist der Elastomer-Maschinenbauer auf einen Bereich spezialisiert, wo nur zwei andere Unternehmen aktiv sind. Im Prinzip teilen sich dort drei kleinere Mittelständler den Weltmarkt auf.

Die beiden Anlagenbauer haben mit ihren Spezialisierungen ebenfalls erhebliche Nischenvorteile. Der Silikonverarbeiter ist in einigen Sparten Marktführer. Während der Bereich Gummi ein großer Markt ist, ist Silikon eine Nische. Nur zehn Unternehmen operieren weltweit mit Silikon, wobei in der zunehmend wichtiger werdenden Produktentwicklung insgesamt nur drei Unternehmen aktiv sind. Der Land-Maschinenbauer ist in einer wichtigen Sparte Marktführer und in einer anderen Vize. Selbst die

Gesenkschmiede ist in einer wichtigen Sparte europäischer Marktführer. Der kleine Chemieanlagenbauer ist mit seinen 80 Mitarbeitern Marktführer in Deutschland. Mehrere Unternehmen sind in wichtigen Sparten Technologieführer, etwa der Heizungstechniker in seiner Sparte A oder der Landmaschinenbauer in zwei wichtigen Sparten. Auf Grund der globalen Kostentransparenz, der Open-Book-Kalkulation und der verhältnismäßig hohen Anzahl an Mitbewerbern ist der Nischenbonus für die beiden Autozulieferer gering. Trotzdem handelt es sich um Oligopolmärkte mit weniger als 10 Mitbewerbern. Den geringsten Nischenbonus haben die Gesenkschmiede, der Edelstahltechniker am deutschen Markt und der Heizungstechniker in seiner Sparte B, in diesen Bereichen herrscht starker Wettbewerb. Das sind wohl nicht zufälligerweise genau jene Unternehmen und Sparten, die sich auf den deutschsprachigen Raum konzentrieren.

Cluster IV: Kunden

Der Cluster Kunden steht unter dem Strich eindeutig auf Platz 2 und ist für drei Unternehmen der entscheidende Faktor. Darunter ist die Gesenkschmiede die in einer Branche operiert, wo es kaum möglich ist sich technisch zu differenzieren, weshalb sie setzt stark auf Verlässlichkeit, Vertrauen & Kundenbeziehungen setzt. Ebenfalls auf Platz 1 ist der Cluster beim Heizungstechniker, der seine jahrzehntelange Kontinuität und die damit verbundene Verlässlichkeit stark ausspielt, sowie beim Kettenhersteller mit seinem dichten Vertriebs- und Kontaktenetzwerk. Eine wichtige Rolle spielt der Cluster Kunden auch beim 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.

Diskussion der Ergebnisse

Unternehmensstrategie Nischenorientierung

Die Befragungen haben ergeben, dass Exklusivität eine geringe Rolle spielt. 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 Absatzmärkte. 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. Die Hebelwirkung der internationalen Absatzmärkte führt zu positiven Skaleneffekten, weil sich Länder gleichen Technologieniveaus auf unterschiedliche Bereiche spezialisieren. Dadurch wächst in der Konsumgüterindustrie die Auswahl für den Konsumenten und somit die Wohlfahrt (Krugman 1979). Auch im Bereich der hier untersuchten Kapitalgüterindustrie spielen Skaleneffekte eine entscheidende Rolle. Die Größe des globalen Absatzmarktes macht Nischenindustrien erst rentabel, für die ein regionaler Markt zu klein wäre. Diese Skaleneffekte der Spezialisierung ermöglichen erhebliche Produktivitätszuwächse.

Die Relevanz des Preises

Einleitend wurde die Diskussion beleuchtet, welchen Stellenwert die preisliche Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen angebotsseitigen Faktoren im Außenhandel einnimmt. Rein als komparativer Vorteil hat der Preis für die untersuchten Unternehmen eine vernachlässigbare Bedeutung, eine Beobachtung die mit (VDMA 2014) übereinstimmt, wo der Preis an letzter Stelle von sieben Indikatoren stand. Durch die Synthese aus Markt- und Unternehmensperspektive wurde in dieser Studie jedoch versucht, die potentielle Bedeutung des Preises besser zu unterstreichen. Bei acht Faktoren die als Bestimmungsgründe für den Exporterfolg österreichischer mittelständischer Industrieunternehmen identifiziert wurden, steht der Preis an fünfter Stelle. Werden die einzelnen Faktoren geclustert, ist der Cluster Preis allerdings 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.

Die betriebswirtschaftlich orientierte und quantitativ ausgerichtete Literatur bietet zwar keine induktive Identifikation von Faktoren für den Auslandsabsatz, dafür werden aus der Literatur entnommene Faktoren mit Fragebögen abgefragt. Die Resultate 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 Know how, Image und Qualität waren die meistgenannten Faktoren, nur fünf Prozent nannten den Preis als Wettbewerbsvorteil (Dick, 1976). Eine ähnliche Studie unter 333 Unternehmen wurde vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA 2014) durchgeführt. Technologie und Qualität waren die meist genannten Gründe für Wettbewerbsfähigkeit (VDMA 2014). Die Marketingliteratur bietet eine breite Palette an Mikrostudien über die Effekte von Qualität, Vertrauen oder Image auf die Exportperformance, basierend auf Managereinschätzungen. Lages et al (2009) haben eine Studie unter 112 portugiesischen Unternehmen durchgeführt, um die Determinanten der Exportfähigkeit zu ergründen. Die Resultate unterstützen die Sichtweise, dass Qualität und Produktinnovation eine wesentliche Rolle in den globalen Märkten spielen (Lages et al 2009). Ähnliche Studien untersuchen den Einfluss des Marketings auf chinesische Exporte (Zou et al 2003) oder die Relevanz von Beziehungsindikatoren zwischen australischen und britischen Unternehmen (Styles und Ambler 2000).

Der Preis spielt eine Rolle, aber er ist keineswegs der dominierende Bestimmungsgrund für den Exporterfolg von mittelständischen Industriebetrieben in Hochlohnländern. 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. Volkswirtschaftliche Literatur die Wettbewerbsfähigkeit mit relativen Preisen gleichsetzt, riskiert eine starke Verkürzung des Sachverhalts. Auch wirtschaftspolitische Empfehlungen für den Exportsektor einer Volkswirtschaft sollten nicht primär unter preislichen Gesichtspunkten vergeben werden.

Limitationen und Ausblick

Diese Studie beschränkt sich auf die Befragung von Industrieunternehmen im mittleren Technologiesegment. Es wurden dabei nur die Unternehmen selbst befragt, aber nicht Kunden des Unternehmens oder andere Stakeholder. Ferner wurden in den Unternehmen nur Mitglieder des oberen Managements bzw. des Vertriebs befragt, nicht aber Mitarbeiter anderer Fachbereiche oder Hierarchieebenen. Die Meinung von Technischen Leitern, Kunden oder Mitarbeitern könnte beispielsweise erheblich divergieren. Es wäre natürlich im Rahmen einer weiteren Studie interessant, ob sich innerhalb des jeweiligen Unternehmens die Meinungen des Managements mit jenen der Arbeiter oder Angestellten decken bzw. ob verschiedene Berufsgruppen (z.B. Techniker vs. Betriebswirte) auch unterschiedliche Gründe für den Exporterfolg des jeweiligen Unternehmens anführen würden.

Genau genommen liefert die Untersuchung nur Hinweise auf die Bestimmungsgründe für den Absatzerfolg der untersuchten Unternehmen. Es wurden die Auskünfte von Einzelpersonen ausgewertet. Möglicherweise könnten den befragten Personen die wahren Bestimmungsgründe für den Exporterfolg ihres Unternehmens gar nicht bewusst sein. Da die Studie jedoch davon ausgegangen ist, dass zuverlässige Informationen eingeholt werden können, werden die Ergebnisse auf Basis dieser Annahme interpretiert.

Um aussagekräftigere Informationen über Industriebetriebe im mittleren Technologiesegment zu generieren, könnte die Anzahl der untersuchten Unternehmen erhöht werden, zumal diese zwar einem Technologiesegment, jedoch trotzdem unterschiedlichen Branchen zuzurechnen sind. Wie sich in den elf Fallstudien gezeigt hat, sind die Unterschiede zwischen den Branchen erheblich. Es würde sich daher anbieten, sowohl geographisch als auch branchenspezifisch umfangreichere Untersuchungen hinsichtlich der Bestimmungsfaktoren durchzuführen. Die meisten der untersuchten Unternehmen sind allerdings so spezialisiert, dass sie gar keine österreichische Konkurrenz und weltweit nur zwei bis acht Mitbewerber haben.

Da die durchgeführte Feldstudie die Bestimmungsgründe für den Exporterfolg lediglich aus Sicht des jeweils exportierenden Unternehmens darstellt, wäre natürlich in einer weitergehenden Untersuchung die Sicht des jeweiligen Geschäftspartners, sprich des

importierenden Unternehmens, interessant. Hier könnte untersucht werden, inwiefern sich die aus Sicht der Exporteure entscheidenden Faktoren mit jenen der Abnehmer decken. Tatsächlich wäre der Importeur sogar noch stärker geeignet auf die Frage nach den Faktoren für den Absatzerfolg einzugehen.

Zuletzt können nur eingeschränkt makroökonomische Rückschlüsse getätigt werden. Für den gesamtwirtschaftlichen Export können die identifizierten Bestimmungsgründe keine allgemeine Gültigkeit beanspruchen, was an vier wesentlichen Einschränkungen des Forschungsfeldes liegt. Erstens wurden keine Exporte von Dienstleistungen untersucht, die eine zunehmend wichtigere Rolle im Außenhandel spielen. Zweitens wurden innerhalb der Industrie Unternehmen über einer Mrd. Euro Umsatz, sowie börsennotierte Unternehmen, aus der Untersuchung ausgeschlossen. Drittens wurden keine Unternehmen untersucht, die an den Endkonsumenten verkaufen, sondern nur business-to-business Beziehungen beobachtet. Viertens stand das mittlere Technologiesegment im Fokus der Arbeit, weniger stark technologisierte Industrien wie die Nahrungsmittelbranche wurde ebenso wenig untersucht wie das hoch technologisierte Segment der Biotechnologie. Es ist leicht möglich, dass die Relevanz einzelner Bestimmungsgründe für den Exporterfolg unter Berücksichtigung dieser Bereiche erheblich abweichen würde, bzw. sogar bisher nicht relevante Faktoren wie Werbung und Marketing eine wichtige Rolle spielen könnten.

Literatur

- Aiginger, Karl (1997): "The use of unit values to discriminate between price and quality competition." In Cambridge Journal of Economics 1997, 21, S. 571-592
- Aiginger, Karl (1998): "A framework for evaluating the dynamic competitiveness of countries" in Structural Change and Economic Dynamics 9, S. 159-188
- Alesina, Albert; Perotti, Roberto (1997): "The Welfare State and Competitiveness" in the American Economic Review Vol. 87, No. 5 (Dec., 1997), S. 921-939
- Baumol, William J. (2004): "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism"
- Benkovskis, Konstantin; Wörz, Julia (2014): "What drives the market share? Price versus non-price factors" ECB Working paper series No 1640 / February 2014
- Bundesbank (2011): „Zur Entwicklung der Ausfuhr in den vier großen EWU-Mitgliedstaaten seit Beginn der Währungsunion“ in Monatsberichte Juli 2011
- Bundesregierung (2013): „Rede von Bundeskanzlerin Merkel beim Jahrestreffen 2013 des World Economic Forum“
<http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Reden/2013/01/2013-01-24-merkel-davos.html> (26. Mai 2015)
- Carlin, Wendy; Glyn, Andrew; Van Reenen, John: "Export Market Performance of OECD countries: an empirical examination of the role of cost competitiveness" in Economic Journal, Royal Economic Society, vol. 111(468), S. 128-162
- Ca' Zorzi, Michele; Schnatz, Bernd (2007): "Explaining and forecasting euro area exports: which competitiveness indicator performs best?" EZB Working Paper, November 2007
- Dalum, Bent: (1992): "Export Specialisation Structural Competitiveness and National Systems of Innovation" in Bengt-Åke Lundvall: "National Systems of Innovation"
- Dick, Rolf (1976): „Maschinenbau unter Wettbewerbsdruck aus Entwicklungsländern? Ergebnisse einer Befragung westdeutscher Maschinenbauunternehmen“ in Kiel Working Papers, No. 44

- European Commission (2007): “European Competitiveness Report 2007”
- European Commission (2008): “European Competitiveness Report 2008”
- European Commission (2010a): “European Competitiveness Report 2010”
- European Commission (2010b): “Quarterly Report on the Euro Area”, Vol. 9 1/2010
- European Commission (2010c): “Product Market Review 2010-2011”
- European Commission (2012): “Reaping the benefit of globalization. European Competitiveness Report 2012”
- European Commission (2013): “Towards knowledge driven reindustrialisation. European Competitiveness Report 2013”
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): “Building theories from case study research” in *Academy of management review*, 14(4), S. 532-550.
- Fagerberg, Jan (1988): „International Competitiveness“ in *The Economic Journal* Vol. 98, No. 391, June
- Flyvbjerg, Bent (2006): “Five misunderstandings about case-study research” in *Qualitative inquiry*, 12(2), S. 219-245
- Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2009): "Interpretative Sozialforschung: Der Prozess"
- Habersack, Sarah (2011): „tool-kit III. Interviewauswertung“
- Hallak, Juan Carlos (2006): “Product quality and the direction of trade” in *Journal of International Economics* (68) 2006, S. 238-265
- Hallak, Juan Carlos; Schott, Peter K. (2011): “Estimating cross-country differences in product quality” in *The Quarterly Journal of Economics* (2011) 126, S. 417–474
- Ioannidis, Evangelos; Schreyer, Paul (1997) “Technology and non-technology determinants of export share growth” in *OECD Economic Studies* No. 28, 1997
- Junz, Helen B; Rhomberg, Rudolf R. (1965): “Prices and Export Performance of Industrial Countries, 1953-63” *Staff Papers - International Monetary Fund* Vol. 12, No. 2, Jul. 1965

- Kaldor, Nicholas (1978): "The effect of devaluations on trade in manufactures", in Kaldor (Hg.) Further essay in applied economics
- Krugman, Paul (1979): "Increasing returns, monopolistic competition, and international trade." In Journal of International Economics 9 (1979), S. 469-479
- Lachenmaier, Stefan; Wößmann, Ludger, (2004). "Does Innovation Cause Exports? Evidence from Exogenous Innovation Impulses and Obstacles," CESifo Working Paper Series 1178
- Lages, Luis Filipe; Silva, Graça; Styles Chris: (2009) "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance". Journal of International Marketing Vol. 17, No. 4 , S. 47-70
- Langer, Phil C. (2013): „Chancen einer interpretativen Repräsentation von Forschung: die Fallvignette als ‚Reflexive Account‘ “ in Langer et al. (Hg.): Reflexive Wissensproduktion S. 113-132
- Lee, Thomas W. (1999): "Using qualitative methods in organizational research"
- Lueger, Manfred: (2010) "Interpretative Sozialforschung: Die Methoden"
- Mayring, Philipp (2000): „Qualitative Inhaltsanalyse“ in: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-d/2-00inhalt-d.htm> (26. Mai 2015)
- McKinsey (2014): "Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau. Erfolgreich in einem dynamischen Umfeld agieren."
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): „ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“ in: Garz, D./Kraimer, K. (Hg): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen.
- OECD (2014): Rev. 3 „Technology Intensity Definition”
<http://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> (25. Mai 2015)
- Porter, Michael E (1990) "The Competitive Advantage of Nations" in Harvard Business Review 90211

- Schröder, Enno (2011): „Trade Balances in Germany and the United States: Demand Dominantes Price“, Working Paper
- Schumpeter, Joseph A. (1997): „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“
- Schumpeter, Joseph A. (2005): „Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie“
- Styles, Chris; Ambler, Tim (2000): “The Impact of Relational Variables on Export Performance: An Empirical Investigation in Australia and the UK” Australian Journal of Management vol. 25 no. 3, S. 261-279
- VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) 2012: „Tendenzbefragung. Internationale Wettbewerbsposition des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus.“
- VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) 2011: „Was macht den Großanlagenbau robust für die Zukunft – Erfolgsfaktor Wettbewerbsfähigkeit“
- Witzel, Andreas (2000): “The problem-centered interview” in Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 1, No. 1).
- Yin, Robert K. (2009): “Case study research: Design and methods”
- Zou, Shaoming; Fang, Eric; Zhao, Shuming (2003): “The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters.” Journal of International Marketing Vol. 11, No. 4, S. 32-55

Publisher: Hans-Böckler-Stiftung, Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf, Germany
Phone: +49-211-7778-331, IMK@boeckler.de, <http://www.imk-boeckler.de>

IMK Study is an online publication series available at:
http://www.boeckler.de/imk_5023.htm

ISSN: 1861-2180

The views expressed in this paper do not necessarily reflect those of the IMK or the Hans-Böckler-Foundation.

All rights reserved. Reproduction for educational and non-commercial purposes is permitted provided that the source is acknowledged.

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.
