



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN

## Diplomarbeit

### Entwicklung von Geschäftsmodellen und einem Strategiekonzept für die Expansion nach Österreich und Mitteleuropa von der Firma Schmalz

ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines

## Diplom-Ingenieurs

unter der Leitung von

**Associate Prof. Mag.rer.soc.oec. Michael Filzmoser, PhD**

(E330 Institut für Managementwissenschaften, Forschungsbereich Arbeitswissenschaft und  
Organisation)

eingereicht an der Technischen Universität Wien

**Institut für Managementwissenschaften, Forschungsbereich  
Arbeitswissenschaft und Organisation**

von

**Bence BARTA, B.Sc.**

Matr.Nr. (11779672)

Wiener Straße 53a

4020 Linz



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN

Ich habe zur Kenntnis genommen, dass ich zur Drucklegung meiner Arbeit unter der Bezeichnung

## Diplomarbeit

nur mit Bewilligung der Prüfungskommission berechtigt bin.

Ich erkläre weiters Eides statt, dass ich meine Diplomarbeit nach den anerkannten Grundsätzen für wissenschaftliche Abhandlungen selbstständig ausgeführt habe und alle verwendeten Hilfsmittel, insbesondere die zugrunde gelegte Literatur, genannt habe.

Weiters erkläre ich, dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe und dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Linz, 11.05.2023

---

Bence BARTA

# Kurzfassung

Das Ziel der vorliegenden Diplomarbeit war die Findung von Geschäftsmodellideen und die Erarbeitung von Strategieempfehlungen, welche ein wissenschaftliches Fundament zur strategischen Aufstellung der Firma Schmalz in Österreich und in Mitteleuropa bilden. Die Firma Schmalz ist ein mittelständisches Unternehmen, welches sich mit Vakuumentautomatisierung von Materialhandling-Prozessen beschäftigt. Zu diesem Zweck wurden in der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Methoden der strategischen Analyse (PESTEL-Analyse, 5-Kräfte-Modell nach Porter, VIRO-Analyse) und der Strategieformulierung (SWOT-Analyse, Portfolioanalyse, Szenario-Analyse) verwendet. Im Rahmen der Diplomarbeit wurden Primärdaten durch Interviews erfasst. Diese Interviews wurden mit internen Experten und mit externen Marktakteuren geführt. Als Sekundärquellen für die Diplomarbeit dienten amtliche Statistiken, Datenbanken der EU und der OECD, Studien, Berichte, Zeitschriften, Meinungen, Artikel, Kongresspapers und die internen Datenbanken der Firma Schmalz.

Die durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass die globalen Trends wie etwa Klimawandel, Digitalisierung, Robotisierung, Industrie 4.0 und demographische Entwicklungen für die Firma Schmalz viele Chancen und einige Gefahren darstellen. Die österreichische Niederlassung muss den Fokus auf die Holz-, Logistik- und Elektronikbranche richten. Das Leistungskonzept muss kurzfristig um Dienstleistungen erweitert werden. Mittelfristig muss ein eigenes Serviceteam aufgebaut bzw. das lokale Know-How und Flexibilität gestärkt werden. Mit dem erweiterten Leistungskonzept kann die Niederlassung stärker auf Preisbündelungsstrategien und auf Lock-in-Strategien setzen. Längerfristig werden sich auf Grund der Digitalisierung neue Möglichkeiten für die Erweiterung des Ertragsmodells ergeben (wie z.B. garantierte Verfügbarkeit oder versteckter Umsatz).

Des Weiteren ergibt sich aus den durchgeführten Untersuchungen das größte Entwicklungspotenzial in Niederösterreich und der Steiermark. In diesen Gebieten müssen neue Vertriebskapazitäten geschaffen werden. Darüber hinaus unterstützt ein kompetenter Flächenvertrieb die Sicherung der Marktanteile in Österreich. In Mitteleuropa hingegen muss zeitnah eine branchengezielte Vertriebstätigkeit gestartet werden, um sich in diesen Märkten gegenüber anderen Wettbewerbern einen Vorsprung zu verschaffen.

# Abstract

The aim of this diploma thesis was to find business model ideas and to develop strategy recommendations, which function as an academic foundation for the strategic positioning and structure of the company Schmalz in Austria and in Central Europe. Schmalz is a medium-sized enterprise in the field of vacuum automation of material handling processes. For this purpose, different methods of strategic analysis (PESTEL analysis, Porter's 5 forces model, VIRO analysis) as well as of strategy formulation (SWOT analysis, portfolio analysis, scenario analysis) were applied in this thesis. As part of the data gathering, primary data was collected through interviews with internal experts and external market players. The secondary data sources for the thesis are composed of official statistics of the analyzed countries, databases of the EU and of the OECD, studies, reports, journals, opinions, articles, congress papers and internal databases of the company Schmalz.

The analysis showed that global trends such as climate change, digitalization, robotization, industry 4.0 and the demographic changes present many chances as well as some threats for the company Schmalz. The Austrian subsidiary has to focus on the wood, logistics and electronics industry. A short-term goal has to be the extension of the performance concept with various services. In the medium term, a designated service team must be built up or rather the local know-how and flexibility must be strengthened. With the expanded performance concept, the subsidiary can focus more on price bundling and lock-in strategies. In the longer term, digitization will open up new opportunities for expanding the revenue model (such as guaranteed availability or hidden revenue).

Furthermore, the research shows that the greatest development potential proves to be in Lower Austria and Styria. In these areas new sales capacities must be created. In addition, competent area sales supports the securing of market shares in Austria. In Central Europe, industry-targeted sales activities must be launched promptly in order to gain an edge over competitors in these markets.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1.	Motivation der Arbeit	1
1.2.	Forschungsfragen der Arbeit	1
1.3.	Die Firma Schmalz	2
1.3.1.	Firmengeschichte	2
1.3.2.	Vision, Mission der Firma Schmalz	3
1.3.3.	Geschäftsfelder der Firma Schmalz	4
1.4.	Aufbau der Arbeit	7
1.5.	Verwendete Methoden	9
1.5.1.	Methoden der Informationsgewinnung	9
1.5.2.	Methoden der strategischen Analyse und der Strategieformulierung	10
<b>2.</b>	<b>Strategische Analyse</b>	<b>12</b>
2.1.	Entwicklung des strategischen Managements	12
2.2.	Prozess des Strategischen Managements	15
2.3.	Externe Analyse	18
2.3.1.	Makroumwelt-Analyse (PESTEL-Analyse)	19
2.3.1.1.	PESTEL-Analyse Österreich	20
2.3.1.2.	PESTEL-Analyse Ungarn und Mitteleuropa (MEU)	53
2.3.2.	Industriesegment-Analyse (5 Kräfte nach Porter)	80
2.3.2.1.	Industrieanalyse des Geschäftsbereiches VA-CO und VA-SY	84
2.3.2.2.	Industrieanalyse des Geschäftsbereiches HS	87
2.3.2.3.	Industrieanalyse des Geschäftsbereiches VA-CL	90
2.3.3.	Wettbewerbsanalyse	91
2.3.3.1.	Allgemeine Wettbewerber (VA-CO, VA-SY)	91
2.3.3.2.	HS-Wettbewerber	99
2.3.3.3.	VA-CL Wettbewerber	103
2.3.4.	Kundenanalyse	104
2.3.4.1.	Analyse der Bestandskunden	104
2.3.4.2.	Analyse der potenziellen Kunden	107
2.4.	Interne Analyse	109
2.4.1.	Quantitative Analyse	110
2.4.1.1.	Daten vor der Gründung von Schmalz Österreich	110
2.4.1.2.	Auftragseingangsanalyse	111
2.4.1.3.	Umsatzanalyse	116
2.4.2.	Qualitative Analyse	122
<b>3.</b>	<b>Geschäftsmodelle</b>	<b>125</b>
3.1.	Relevante Geschäftsmodellelemente	127
3.2.	Praxisbeispiele und innovative Ideen	130
3.3.	Ideen für neue und bestehende Geschäftsmodellelemente der Fa. Schmalz in Österreich und in Mitteleuropa	135
<b>4.</b>	<b>Strategieformulierung</b>	<b>139</b>
4.1.	SWOT-Analyse	139

---

<b>4.2.</b>	<b>Portfolioanalyse</b>	<b>147</b>
4.2.1.	Marktwachstums- und Marktanteils-Portfolio (BCG)	147
4.2.2.	Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken-Portfolio (McKinsey)	150
<b>4.3.</b>	<b>Szenario-Analyse</b>	<b>153</b>
<b>4.4.</b>	<b>Erkenntnisse für die Strategieformulierung</b>	<b>158</b>
<b>4.5.</b>	<b>Strategische Empfehlungen</b>	<b>167</b>
<b>5.</b>	<b>Fazit</b>	<b>171</b>
<b>6.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>173</b>
<b>7.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>191</b>
<b>8.</b>	<b>Diagrammverzeichnis</b>	<b>192</b>
<b>9.</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>194</b>
<b>10.</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>195</b>

Hinweis: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Diplomarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

# 1. Einleitung

## 1.1. Motivation der Arbeit

In der Produktion werden immer mehr Prozesse und Fertigungsschritte automatisiert und dieser Trend wird in Zukunft durch mehrere Faktoren, wie demographische Entwicklungen, technologischer Fortschritt etc., weiter verstärkt. Ein wichtiger Teil der Automatisierung ist die Handhabung und Aufspannung unterschiedlichster Werkstücke. In diesem Markt ist die Fa. Schmalz tätig und gemeinsam mit der Automatisierungsbranche ist das Unternehmen in den letzten Jahren rasant gewachsen. Um neue Märkte zu erschließen, hat das Mutterunternehmen eine Expansionsstrategie aufgestellt und mehrere Tochtergesellschaften weltweit gegründet. Das Ziel ist, den Direktverkauf zu stärken und strategisch wichtige Kunden besser zu bedienen. Teil dieser Expansion war die Gründung einer Tochtergesellschaft in Österreich 2020. Eine weitere Expansion Richtung Osteuropa ist in der nahen Zukunft vorhersehbar.

In Österreich ist die Automatisierungsindustrie stark aufgestellt, weshalb die Wettbewerbssituation im Land sehr intensiv ist. Auf dem Markt in Österreich ist die Fa. Schmalz nicht unbekannt, jedoch beschränkt sich diese Bekanntheit eher auf den westlichen Teil des Landes. Das Potenzial für die Schmalz-Produkte im Markt wird als sehr hoch eingeschätzt. Um dieses Potenzial erschließen zu können, muss die österreichische Niederlassung ihre Geschäftstätigkeiten auf eine fundierte Strategie aufbauen, die auf wissenschaftliche Studien und Daten basiert.

Aus diesem Grund muss eine Analyse von unterschiedlichen Geschäftsmodellen, eine Literaturrecherche zum Thema strategische Analyse und Strategieformulierung, eine systematische Analyse des österreichischen und osteuropäischen Marktes und eine interne Analyse der firmeneigenen Möglichkeiten, Stärken und Schwächen durchgeführt werden.

## 1.2. Forschungsfragen der Arbeit

Die zentrale Forschungsfrage der Diplomarbeit lautet: Auf Basis welcher neuen und traditionellen Geschäftsmodelle und Strategiekonzepte sollte die strategische Aufstellung der Firma Schmalz in Österreich – in Hinblick auf eine Expansion im mitteleuropäischen Raum, speziell nach Ungarn – erfolgen?

In der Arbeit wird die strategische Situation der Fa. Schmalz in Österreich und in Mitteleuropa detailliert analysiert. Danach werden neuartige und konventionelle Geschäftsmodelle und Strategiekonzepte näher untersucht. Gesucht werden die adäquatesten Konzepte, auf deren Basis strategische Empfehlungen formuliert werden können. In diesem Prozess müssen folgende Fragen beantwortet werden: Welche Faktoren im Markt haben eine hohe Relevanz für die zukünftigen Marktentwicklungen? Welche großen Trends werden die Märkte in Österreich und in Mitteleuropa mittel- und kurzfristig beeinflussen? Welche Branchen werden sich

dynamisch weiterentwickeln? Welche Wettbewerber können zukünftig die Marktpositionen der Fa. Schmalz bedrohen? Welche Industriesegmente sind und bleiben attraktiv? Wo liegen die interne Schwächen und Stärken der Fa. Schmalz? Auf welche Geschäftsmodelle baut die Fa. Schmalz und welche neuen Geschäftsmodellelemente können zukünftig miteinbezogen werden?

## 1.3. Die Firma Schmalz

### 1.3.1. Firmengeschichte

Die Firma Schmalz ist ein weltweit führendes Unternehmen im Bereich Vakuum-Automatisierung und ergonomische Hebehilfen. Das familiengeführte Unternehmen wurde 1910 im Schwarzwald (Glatten, Baden-Württemberg) gegründet. Das Hauptprofil der Firma hat sich in ihrer Geschichte mehrmals geändert. Bei der Gründung wurde eine Rasierklingenfabrik ins Leben gerufen, die dann nach dem Zweiten Weltkrieg Transportgeräte für die Luftfahrtindustrie herstellte. Erst 1984, als Dr. Kurt Schmalz die Rolle des Geschäftsführers übernahm, wendet sich das Unternehmen der Vakuum-Welt zu ([www.schmalz.com](http://www.schmalz.com), 2022)<sup>1</sup>.

Die ersten Produkte waren Wendetische für lokale Schreinereien im Bezirk Freudenstadt im Schwarzwald, wo das Unternehmen bis heute beheimatet ist. Mit diesem Gerät war es möglich, Tischlerplatten mithilfe von Vakuum aufzuspannen, um diese mit einer mechanischen Vorrichtung wenden zu können. Die Aufspannlösungen für Holz, Glas und Metall sind nach wie vor ein Teil des Gesamtportfolios von der Fa. Schmalz und bilden den Geschäftsbereich „Vacum-Clamping“ (VA-CL).

1984 war die Fa. Schmalz ein Kleinunternehmen mit weniger als 25 Mitarbeitern. In den letzten 38 Jahren ist Schmalz mit einer enorm hohen Geschwindigkeit gewachsen, heute hat das Unternehmen über 1800 Mitarbeiter, eigene Tochtergesellschaften in 22 Ländern und 60 Vertriebspartner weltweit. Um die Geschwindigkeit des Wachstums aufrechtzuerhalten, setzt das Management-Team immer mehr auf die Gesellschaften im Ausland (GiA). Auf dem deutschen Markt ist das Unternehmen gut etabliert, dementsprechend ist für die Zukunft im Ausland hohes Potenzial vorhanden. In den letzten Jahren hat die Firma weiter expandiert und mehrere Tochtergesellschaften ins Leben gerufen. Im Jänner 2020 wurde die Vertriebsgesellschaft in Österreich gegründet.

Die Firmengeschichte in Österreich geht bis zum Jahr 1995 zurück. In diesem Jahr übernahm Herr Stefan Barbaric gemeinsam mit der Firma Thanner den Exklusiv-Vertrieb für die Schmalz-Produkte in Österreich. Nach kurzer Zeit machte sich Herr Barbaric selbständig und gründete die Barbaric GmbH in Österreich, die bis heute – im Bereich ergonomische Hebehilfen mit Kettenzug-Maschinen – eine der größten Konkurrenten auf dem österreichischen Markt ist. Ab dem Zeitpunkt war die Firma Thanner Maschinenbau GmbH eigenständiger Vertriebspartner. Bis zur Gründung der österreichischen Tochtergesellschaft vertrieb die Fa. Thanner die Schmalz-Produkte in Österreich. Da die Führungskräfte im Headquarter mehr Potenzial in Österreich

---

<sup>1</sup> <https://www.schmalz.com/de/ueber/unternehmen/geschichte/> [zuletzt aufgerufen am 15.01.2022]

sahen, entschieden sie sich für die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft mit dem klaren Ziel, kurzfristig den Umsatz des Partners abzubilden und langfristig diesen Umsatz zu verdoppeln oder sogar zu verdreifachen.

### **1.3.2. Vision, Mission der Firma Schmalz**

Die Vision der Schmalz Gruppe ist die Automatisierungsindustrie branchenübergreifend, innovativ und nachhaltig weiterzuentwickeln, um mit der Entwicklung auch für die Gesellschaft eine positive Veränderung zu erwirken.

Die Mission der Firma Schmalz ist für Handhabungs- und Aufspannaufgaben kundenorientierte Lösungen zu finden, die durch hohe Qualität, hohe Effizienz und lange Lebensdauer zu einem nachhaltigen und ressourcenschonenden Wirtschaften beitragen.

Das Ziel der Schmalz Gruppe ist es durch eine enge und langfristige Zusammenarbeit mit den Kunden innovative Lösungen auf den Markt zu bringen. Der Ausbau des internationalen Vertriebsnetzes hat es zum Ziel die drei Säulen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) des familiengeführten Unternehmens zu stärken. Weitere Ziele sind der Gewinn neuer Marktanteile sowie die Erschließung weiterer Märkte. Nachhaltiges Wachstum und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit haben dabei eine wesentliche Rolle.

Die allgemeine Definition der Vision und Mission eines Unternehmens wird im Kapitel 2.2 ausführlicher behandelt.

### 1.3.3. Geschäftsfelder der Firma Schmalz

Die Firma Schmalz hat drei große Geschäftsfelder: Vakuum-Automation (VA), Handhabungssysteme (HS) und Energiespeicher (E). Das wichtigste und größte Geschäftsfeld ist eindeutig die Vakuum-Automation. Dieses wird aufgeteilt in Vakuum-Komponenten (VA-CO), Vakuum-Systeme (VA-SY) und Vakuum-Spanntechnik (VA-CL). Hier ein kurzer Überblick, welche Bereiche und Produkte den einzelnen Geschäftsbereichen zugeordnet werden können:

Vakuum-Komponenten (VA-CO): Die Firma Schmalz produziert und verkauft einzelne Vakuum-Komponenten, d.h. Komponenten, die notwendig sind, um ein Vakuum-Greifsystem zu bauen. Beispiele sind Sauggreifer, Federstößel, Flächengreifer, Vakuum-Erzeuger, Filter, Ventile, Schläuche etc. In diesen Fällen baut der Kunde den Greifer oder das Greifsystem selber zusammen, die Fa. Schmalz liefert die Einzelkomponenten und hilft bei der Auswahl der richtigen Produkte. Es gibt auch Projekte, in denen im Prozess kein Greifvorgang erfolgt, sondern die Kunden andere Aufgabenstellungen haben, die mit Schmalz-Produkten lösbar sind (z.B.: der Kunde möchte in einem Fertigungsschritt einen gewissen Raum evakuieren). Ergänzend zum Vakuum-Portfolio verkauft die Firma auch Spezialgreifer, wie z.B. Magnetgreifer oder Nadelgreifer, damit eine größere Breite an Problemstellungen mit Schmalz-Produkten lösbar ist.

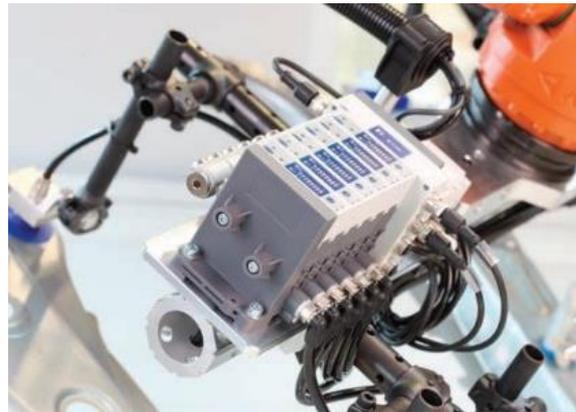


Abbildung 1: Beispiel - Vakuum-Komponenten (VA-CO)

Vakuum-Systeme (VA-SY): Schmalz verkauft auch anschlussfertige Vakuum-Systeme. Es gibt Kunden, die bestimmte Handhabungsprozesse mittels Vakuum realisieren wollen und eine fertige Lösung für ihre Anwendung kaufen möchten. Hier werden die Anbindungen und Schnittstellen definiert und die Fa. Schmalz baut dann komplette Systeme, hauptsächlich mittels Schmalz-Komponenten. Diese Projekte müssen vom technischen Vertrieb aufgenommen und ausgelegt werden. Bei speziellen Fragestellungen ist die Auftragskonstruktion auch involviert. Am Ende wird das Produkt in der eigenen Produktion zusammengebaut bzw. gefertigt. In Europa werden solche Projekte stark aus dem deutschen Headquarter unterstützt und die Endprodukte in Glatten (Deutschland) gefertigt.

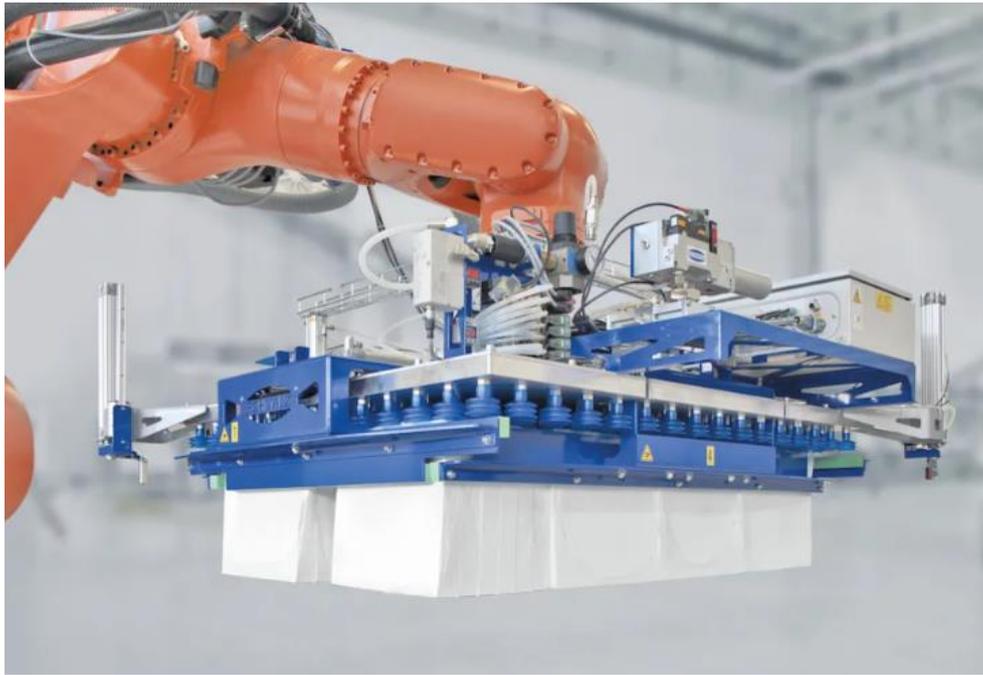


Abbildung 2: Beispiel - Vakuum-Systeme (VA-SY)

Vakuum-Aufspannsysteme (VA-CL): Die Vakuum-Spanntechnik (auch Vakuum-Clamping genannt) bezeichnet die Produktgruppe, die hauptsächlich beim Aufspannen von verschiedenen Werkstücken eingesetzt wird. Um Werkstücke aus Holz, Metall, Glas etc. bearbeiten zu können, müssen diese Werkstücke während des Bearbeitungsprozesses sicher fixiert werden. Das Urprodukt war der Wendetisch für Schreiner (vgl. Kapitel 1.3.1), heute sind die Blocksauger – Aufspannelemente für verschiedene CNC-Bearbeitungsmaschinen – die meistverkauften Produkte in diesem Geschäftsfeld. Die Fa. Schmalz liefert hierbei vom einzelnen Blocksauger bis hin zum kompletten Konsolensystem-Lösungen. Schmalz produziert auch für mehrere OEMs exklusive Aufspannlösungen, die dann ausschließlich über diese Partnerfirmen vertrieben werden.



Abbildung 3: Beispiel - Vakuum-Aufspannsysteme (VA-CL)

Handhabungssysteme (HS): Handhabungssysteme, auch als ergonomische Hebehilfen bekannt, sind der erste Schritt in Richtung Automatisierung. Diese Systeme helfen den Mitarbeitern, unterschiedlich große Lasten zu heben. Die Lastklassen gehen von 20 [kg] bis hin zu 1000 [kg]. Schwere Lasten können ohne Hebehilfe gar nicht gehandhabt werden (z.B. große Holz- oder Metallplatten, die bewegt werden müssen, um CNC-Maschinen beladen oder entladen zu können). Bei kleineren Lasten ist eine Handhabung mittels Muskelkraft zwar möglich, aber langfristig nicht ergonomisch. Diese Systeme bestehen aus einem Kransystem (Hängekrananlage, Säulenschwenkkran, Wandschwenkkran), einem Vakuum-Erzeuger (Vakuum-Pumpe, Vakuum-Gebälse oder Ejektor) und einem Hebegerät. Es wird zwischen Schlauchheber (der Hubvorgang wird mittels Vakuum realisiert) und Kettenzug-Geräten (der Hubvorgang wird mittels Elektrokettenszug realisiert) unterschieden. In diesem Geschäftsfeld sind alle Projekte kundenspezifisch; die Eckdaten zur Systemkonfiguration muss vom Außendienstmitarbeiter vor Ort beim Kunden aufgenommen werden.



Abbildung 4: Beispiel - Handhabungssysteme (HS)

Energiespeicher (E): Energiespeicher sind der jüngste Geschäftsbereich innerhalb der Fa. Schmalz, welcher sich mit der Herstellung spezieller Energiespeicher beschäftigt, die flüssige Speichermedien benutzen. Durch diese flüssigen Speichermedien entfallen die Alterungsmechanismen der herkömmlichen Speicher und dadurch ist eine sehr lange Lebensdauer realisierbar. Es laufen bereits Pilot-Projekte, aber die Speicher befinden sich noch überwiegend im Entwurfsstadium. Das Geschäftsfeld ist im Moment noch klein und in Österreich nicht wirklich relevant, jedoch kann diese Technologie in Zukunft an Bedeutung gewinnen (Schiegl, 2021).

## 1.4. Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit folgt dem Prozess des Strategischen Managements. Dieser Prozess wird in Kapitel 2.2 detailliert beschrieben. Das Fundament bei der Ausrichtung eines Unternehmens ist die Vision und die Mission; diese Leitideen müssen von der Mutterfirma kommen und in den Tochtergesellschaften gelebt werden. Dieser erste Schritt ist daher einer Kompetenz des Headquarters und damit kein Bestandteil der Arbeit.

In Kapitel 1 wird die Ausgangssituation, die Methodik und die Struktur der Arbeit erläutert. Darüber hinaus werden grundlegende Begrifflichkeiten definiert und deren historische Entwicklungen dargestellt. Die Vorstellung der Fa. Schmalz rundet dieses Kapitel ab und bildet die Basis für die Analyse- und Formulierungsschritte in den nächsten Kapiteln.

Die Auswahl der Geschäftsmodelle und die strategische Ausrichtung der Tochtergesellschaft muss auf fundierten externen und internen Daten basieren. Daher liegt eine detaillierte strategische Analyse im Fokus dieser Arbeit. Das Kapitel 2 ist unterteilt in eine externe (Kapitel 2.3) und eine interne Analyse (Kapitel 2.4).

In der externen Analyse werden die drei Schichten (Siehe Abbildung 7: Schichten des Geschäftsumfeldes) des Unternehmensumfeldes detailliert analysiert. Mithilfe der PESTEL-Analyse wird in der Arbeit die Makroumwelt systematisch untersucht. In Kapitel 2.3.1.1 wird die Makroumwelt Österreichs analysiert. Die politische Umwelt ist wichtig um größere Trends erkennen zu können. In diesem Punkt werden die Klimapolitik, die COVID-19-Wirtschaftshilfen und die generelle politische Stimmung im Land analysiert. Eine Analyse der wichtigsten wirtschaftlichen Kennzahlen erfolgt im zweiten Unterpunkt, wie z.B. BIP, Bruttowertschöpfung, Bruttoanlageinvestitionen, Statistiken des Außenhandels, Arbeitsmarktstatistiken und weitere finanzielle Kennzahlen. Dabei ist das Ziel, ein Bild von der Struktur der Wirtschaft zu erhalten und aus den historischen Daten Prognosen herzuleiten. Im sozialen Umfeld wird der Fokus auf Demographie und Gesundheit gelegt, da diese Punkte die Entwicklung des Arbeitsmarktes und damit das Automatisierungspotenzial stark beeinflussen können. Die technologischen Faktoren und Trends wie E-Mobilität, erneuerbare Energien, 5G-Technologien, KI, Roboter oder Digitalisierung werden auch in diesem Punkt betrachtet. Der letzte Teil der Makroumweltanalyse ist die rechtliche Umwelt. In diesem Punkt werden relevante Normen und Verordnungen, wie Lebensmittelnormen, Vorschriften für explosionsgefährliche Bereiche oder Lasthebemittel genauer unter die Lupe genommen. In Kapitel 2.3.1.2 wird eine etwas weniger detaillierte PESTEL-Analyse für Ungarn, Tschechien, die Slowakei, Slowenien und Kroatien durchgeführt. Hier steht die Analyse der Wirtschaftsstruktur im Fokus; dabei werden unter anderem BIP-Daten, Außenhandelsdaten und die Arbeitslosigkeit analysiert. Darüber hinaus werden die politische Stabilität und die demographische Entwicklung dieser Länder in der Analyse betrachtet.

In Kapitel 2.3.2 wird die Industrie, in der die Fa. Schmalz agiert, durch die fünf Kräfte nach Porter analysiert. Die einzelnen Geschäftsbereiche der Fa. Schmalz werden hierbei separat behandelt, da die Industrie der Aufspannsysteme, die Industrie der

Hebehilfen und die Industrie der Vakuumautomatisierung nicht zu demselben Industriesegment gehören. Die einzelnen Attribute der Kräfte nach Porter werden systematisch untersucht. Der Durchschnitt der gegenwärtigen und zukünftigen Einschätzungen ergibt die Industrieattraktivität der einzelnen Geschäftsbereiche.

In Kapitel 2.3.3 und 2.3.4 wird die unterste Schicht, also der Markt, in dem die Fa. Schmalz agiert, analysiert. Dazu gehören die Wettbewerber und die Kunden. In Kapitel 2.3.3 wird eine Profilanalyse der Wettbewerber durchgeführt. Dabei werden Wettbewerber über sämtliche Wettbewerbsdimensionen beurteilt und die strategischen Gruppen im Markt gebildet. Auf diese Weise können direkte Konkurrenten identifiziert und starke Wettbewerber gefunden werden, die in bestimmten Bereichen für das Unternehmen eine Bedrohung darstellen können. In Kapitel 2.3.4 wird die Struktur der Bestandskunden bzgl. Branche, Umsatzanteil und Mitarbeiteranzahl analysiert. Nachher werden noch potenzielle Kunden in den unterschiedlichen Branchen und Gebieten identifiziert.

In der internen Analyse in Kapitel 2.4 werden quantitative (2.4.1) und qualitative (2.4.2) Faktoren näher untersucht. Aus der Zeit vor der Gründung der österreichischen Niederlassung liegen nur wenige Daten von den tatsächlichen Kennzahlen der Schmalz-Produkte in Österreich vor. Ab dem Jahr 2020 werden die Daten der Auftragseingänge und Umsatzzahlen nach Zeit, Region, Produktbereich, Branche und Produktgruppe unterteilt und analysiert. Hier ist es besonders wichtig, die Struktur und die Entwicklungen der Produktbereiche zu verstehen, um einschätzen zu können, in welchen Branchen, Produktbereichen und geographischen Regionen Potenzial und dadurch Handlungsbedarf besteht. In der qualitativen Analyse werden mittels der VIRO-Analyse die einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten der Schmalz-Gruppe systematisch bewertet. Dadurch kann erkannt werden, welche Kompetenzen Kernkompetenzen werden können (oder bereits sind) bzw. wo die Schwachstellen liegen.

In Kapitel 3 werden traditionelle und innovative Geschäftsmodellideen recherchiert und analysiert. Mithilfe des wertbasierten Geschäftsmodell werden die wichtigsten Dimensionen des Geschäftsmodells für die österreichische Niederlassung aufgestellt. Relevante Geschäftsmodelldimensionen sind das Leistungs- und Wertschöpfungskonzept, die Kommunikations- und Distributionskanäle und das Ertragsmodell. Zu diesen Dimensionen werden Beispiele und Ideen gesammelt und die möglichen Implementationen zur Fa. Schmalz in Österreich diskutiert. Diese Ideen werden mithilfe der gewonnenen Daten aus Kapitel 2 (Strategische Analyse) bei der Strategieformulierung angewendet.

In Kapitel 4 werden die gewonnenen Daten und Erkenntnisse aus der strategischen Analyse mithilfe der SWOT-Analyse (Kapitel 4.1), der Portfolioanalyse (Kapitel 4.2) und der Szenario-Analyse (Kapitel 4.3) systematisch zusammengefasst. Daraus werden strategische Handlungsoptionen abgeleitet und Verwendungen für die Geschäftsmodellideen aus Kapitel 3 gefunden. In Kapitel 4.4 werden die wichtigsten strategischen Erkenntnisse für die Strategieformulierung zusammengefasst. In Kapitel 4.5 werden strategische Empfehlungen für die österreichische Niederlassung formuliert. Kapitel 5 bildet das Fazit, in dem auf die Erfahrungen und

Herausforderungen der Arbeit und der in ihr verwendeten Methoden näher eingegangen wird.

## 1.5. Verwendete Methoden

### 1.5.1. Methoden der Informationsgewinnung

Die Gewinnung der notwendigen Informationen für die externe und interne Analyse ist von hoher Bedeutung. Die hohe Qualität dieser Informationen ist entscheidend, jedoch muss wegen der Komplexität, wegen der mangelnden Objektivität und wegen den beschränkten Möglichkeiten eine gewisse Unsicherheit in Kauf genommen werden. Hungenberg (Hungenberg, 2014, S. 165–166) stellt fünf Hauptanforderungen an die Informationsgewinnung: Relevanz, Gültigkeit, Zuverlässigkeit, Objektivität und Aktualität.

Um die relevanten Informationen auswählen zu können, muss die Problemstellung im Vorhinein klar definiert werden. Im ersten Schritt muss also das Problem identifiziert werden und danach kann dieses Problem zerlegt und strukturiert aufgearbeitet werden. In der externen Analyse müssen gegenwärtige und zukünftige Trends aufgezeigt werden, daher müssen unterschiedliche Kenngrößen der Industrie analysiert werden. Hierbei sind Daten des Tourismussektors von geringerer Bedeutung, detaillierte Daten über den produzierenden Sektor hingegen können relevante Informationen für die Strategieformulierung enthalten. Im Vorhinein Hypothesen aufzustellen und mögliche Antworten zu formulieren, hilft bei der Identifizierung relevanter Quellen und Analysemethoden (Hungenberg, 2014, S. 164–168).

In der Informationserhebung wird zwischen Primär- und Sekundärdaten unterschieden. Primärdaten sind neuerlich gewonnene Daten, die durch eine neue Erhebung gewonnen wurden. Diese Daten zu gewinnen, ist mit relativ hohem Aufwand verbunden, da die Untersuchung jeweils neu gestaltet und die Informationen je neu erfasst werden müssen. Im Rahmen der Diplomarbeit wurden Primärdaten durch mehrere Interviews mit unterschiedlichen Experten gesammelt. Für die externe Analyse und für die Strategieformulierung wurden alle Außendienstmitarbeiter in der österreichischen Niederlassung befragt. Darüber hinaus wurden Interviews im Mutterunternehmen mit Branchenexperten und mit Mitarbeitern aus dem internationalen Verkauf durchgeführt. Wichtige qualitative Einsichten, sowohl zu der internen als auch zu der externen Analyse, haben mehrere Interviews mit dem Geschäftsführer der österreichischen Niederlassung geliefert. Des Weiteren wurden Gespräche mit wichtigen Kunden und Partnerunternehmen geführt, um die Lage und Entwicklungen im Markt besser einschätzen zu können.

Ein Großteil der Informationen wurde aus Sekundärquellen gewonnen. In der externen Analyse der untersuchten Länder haben die amtlichen Statistiken detaillierte Daten über die Struktur der Wirtschaft geliefert. Weitere Quellen waren die Datenbanken der europäischen Union und der OECD, bzw. andere statistische Webseiten, die mehrere einzelne Datenquellen zusammenführen (wie z.B. [www.theGlobalEconomy.com](http://www.theGlobalEconomy.com)). Darüber hinaus wurden sämtliche Studien und Berichte von Experten, Zeitschriften,

Instituten und Unternehmen analysiert (wie z.B. Berichte der deutschen Zeitschrift „Wirtschaftsdienst“, Artikel der Harvard Business Review oder Studien vom Fraunhofer-Institut). Sämtliche aktuellen Zeitschriftenartikel, Meinungen und Kongresspaper wurden bei der Einschätzung der zukünftigen Trends in Betracht gezogen (siehe Literaturverzeichnis, Kapitel 6). Bei der internen Analyse wurden vorhandene quantitative Daten der österreichischen Niederlassung erfasst und im Detail analysiert. Dazu gehören unter anderem Umsatzdaten, Auftragseingangsdaten, Kundendaten und Produktdaten. Diese Daten wurden nach Verkaufsgebiet, Postleitzahl, Produktgruppe, Kundensegment und Branche segmentiert und untersucht. Hauptsächlich wurden univariante Verfahren (Säulendiagramme, Liniendiagramme, Kreisdiagramme) bzw. Abweichungen (z.B. arithmetisches Mittel) und andere Streuparameter berechnet und betrachtet. Darüber hinaus wurde in der Arbeit ein bivariantes Verfahren, nämlich die lineare Regression, in Kapitel 2 öfters verwendet, um Trendlinien bestimmen und Trends besser vorhersagen zu können. (Hungenberg, 2014, S. 169–181).

Die Daten müssen in einem letzten Schritt entsprechend interpretiert werden. Die Interpretation ist nicht immer eindeutig. Die vielen verschiedenen Unsicherheiten bedeuten eine große Herausforderung bei diesem Schritt. Trends für die Zukunft müssen eingeschätzt werden. Jedoch enthalten quantitative Prognoseverfahren wie Trendfortschreibung auch große Unsicherheiten, da Trends von vielen Faktoren beeinflusst werden, die nicht zwingend die Entwicklungen wie in der Vergangenheit aufweisen. Es können auch komplett neue Faktoren auftauchen, die die untersuchten Variablen beeinflussen. Die Interpretation und Trendanalyse ist also wichtig und notwendig, jedoch müssen bei der Strategieformulierung die Risiken und mögliche Szenarien möglichst detailliert untersucht und berücksichtigt werden (Hungenberg, 2014, S. 178–181).

### **1.5.2. Methoden der strategischen Analyse und der Strategieformulierung**

Ein wichtiger Teil der externen Analyse und damit der Arbeit bildet die Makroumweltanalyse in Kapitel 2.3.1. Diese Analyse wird mittels der PESTEL-Analyse durchgeführt. Hier werden separat die politischen (P), wirtschaftlichen (E), soziokulturellen (S), technologischen (T), ökologischen (E) und rechtlichen (L) Faktoren der Umwelt analysiert.

Im Rahmen der externen Analyse werden die Industrie und die Industriesektoren untersucht. Die hier verwendete Methode stammt von Michael E. Porter. Das 5-Kräfte-Modell nach Porter wird in Kapitel 2.3.2 detailliert beschrieben und angewendet.

Die interne Analyse in Kapitel 2.4 besteht aus einem quantitativen (Kapitel 2.4.1) und aus einem qualitativen Teil (Kapitel 2.4.2). Im quantitativen Teil werden die numerisch erfassten Finanz- und Produktdaten dargestellt und analysiert. Im qualitativen Teil wird eine VIRO-Analyse durchgeführt. Dabei werden die einzelnen Ressourcen und Fähigkeiten nach Wert (Value), Imitierbarkeit (Inimitability), Knappheit (Rareness) und nach der Akzeptanz in der Organisation (Organization) bewertet.

Bei der Strategieformulierung in Kapitel 4 wird die SWOT-Analyse (Kapitel 4.1), die Portfolioanalyse (Kapitel 4.2) und die Szenario-Analyse (Kapitel 4.3) eingesetzt. Diese Analysemethoden helfen dabei, die vielseitigen Daten der strategischen Analyse systematisch aufzuarbeiten. In der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) werden interne Stärken und Schwächen mit externen Chancen und Gefahren verknüpft. Somit können strategische Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Das Ziel dieser Empfehlungen ist, Chancen zu nutzen und Gefahren zu vermeiden, sodass die Stärken des Unternehmens ausgenutzt und seine Schwächen überwunden werden. Die Portfolioanalyse ist eine geeignete Methode, um strategische Erkenntnisse zu den unterschiedlichen Geschäftsfeldern des Unternehmens zu gewinnen. Die BCG-Matrix (Kapitel 4.2.1) analysiert die Geschäftsfelder entlang des Marktanteils und des Marktwachstums. Die McKinsey-Matrix (Kapitel 4.2.2) ist ein Portfoliokonzept, in dem Marktattraktivität und Geschäftsfeldstärke die Dimensionen der Untersuchung darstellen. Die Szenario-Analyse (Kapitel 4.3) ist eine Methode, um die Unsicherheiten und mögliche Entwicklungen der Makroumwelt einzuschätzen und damit mehrere strategische Wege für das Unternehmen zu erarbeiten. Dabei werden mögliche Abläufe der Hauptdimensionen aus der externen Umwelt kombiniert und damit mögliche Zukunftsszenarien geschaffen. Danach werden unterschiedliche strategische Handlungen für die unterschiedlichen Szenarien ausgearbeitet.

## 2. Strategische Analyse

### 2.1. Entwicklung des strategischen Managements

Das strategische Management ist eine relativ junge Disziplin, den Ursprung des Strategie-Begriffes findet man hingegen schon im altgriechischen Militärwortschatz: Das Wort „stratēgía“ bedeutet „die Führung der Armee“ oder „die Handlungen des Generals“. „Stratos“ war der Begriff für Armee und die WortEndung stand für das Führen. Das Wort „stratēgós“ bedeutet General. So sind auch die historischen Quellen, in denen der Strategie-Begriff Verwendung findet, wie z.B. „Die Kunst des Krieges“ von Sun Tzu (ca. 500 v. Chr.) oder mehrere Jahrhunderte später „Vom Kriege“ des preußischen Generals Carl von Clausewitz (1832), dem Themengebiet Militär zuzuordnen. Das Wort Strategie wurde bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts, vor allem von Generälen und politischen Denkern, wie Machiavelli, Napoleon oder Bismarck, überwiegend in diesem militärischen und politischen Kontext verwendet (Münkler, 2003; Ritson, 2019, S. 7–9).

Mitte des 20. Jahrhunderts hat der Begriff über die Spieltheorie auch Eingang in die Wirtschaftswissenschaften gefunden. Anfangen der 60er- und 70er Jahre wurde der Begriff und damit dieses Themenfeld von namhaften Wissenschaftlern behandelt, wie Alfred D. Chandler, Michael E. Porter, H. Igor Ansoff, Kenneth R. Andrews oder Henry Mintzberg (Hungenberg, 2014, S. 3–7).

Das erste einflussreiche Werk stammt vom Alfred D. Chandler und wurde im Jahr 1962 veröffentlicht. In seinem Buch „Strategy and Structure“ unterscheidet der Autor zwischen Strategie, Taktik und Implementierung. Laut Chandler sorgen strategische Entscheidungen für ein langfristig gesundes Unternehmen. Diese Entscheidungen und Pläne können auch in niedrigeren Ebenen des Unternehmens formuliert werden, aber die zur Implementierung notwendigen Ressourcen könne nur das oberste Management zur Verfügung stellen. Taktische Maßnahmen sorgen für reibungslose und effektive operative Prozesse und verbessern die tägliche Abläufe in einem Unternehmen. Dafür sind Manager auf niedrigeren Ebenen verantwortlich. Chandler definiert Strategie als die Festlegung der langfristigen Ziele und die dementsprechende Zuteilung der Ressourcen. Er untersucht die Zusammenhänge zwischen Strategie (Expansion) und Struktur. Seine These ist, dass die Struktur der Strategie folgt (Chandler, 1962, S. 7–17).

In 1979 präsentiert Michael E. Porter sein berühmtes 5-Kräfte-Modell. Er beschreibt, welche Kräfte die Profitabilität einer Industrie bestimmen und sieht die richtige strategische Positionierung im Markt als wichtigste Grundlage für strategische Ausrichtung und Aktivitäten. Das Modell wird in Kapitel 2 noch weiter analysiert. Im Jahr 1991 versucht Porter eine Theorie aufzustellen, die dynamische Faktoren exakt berücksichtigt und damit ein nutzbares Framework für Strategieanalyse darstellt. Er baut auf die Grundlagen von Andrews, der die Strategie als ein Muster der Entscheidungen sieht, das Ziele und Absichten bestimmt und wesentliche Richtlinien und Pläne hervorruft. Er analysiert die bestehenden Modelle (z.B. Spieltheorie) und kommt zu der Konklusion, dass in der Kausalitätskette noch weiter zurückgegangen

werden müsse und deswegen diese Modelle nicht hinreichend seien. Im Jahr 1996 betont er wiederum die Wichtigkeit der strategischen Positionierung und sagt, dass eine Strategie dann erfolgreich sei, wenn sich dadurch das Unternehmen langfristig von den Konkurrenten unterscheiden kann. Dazu brauche man einzigartige Aktivitäten anstelle einer extremen operativen Effizienz (Andrews, 1987, S. 13–34; Porter, 1979, 1991, 1996).

Mintzberg und Walters haben schon vor 1980 den Entstehungsprozess unterschiedlicher Unternehmensstrategien erforscht und definieren die Strategie als ein Muster im Strom von Entscheidungen. Die Autoren unterscheiden zwischen im Vorhinein geplanten und während der Strategie-Realisierung entstehenden Strategieelementen. Dabei stellen sie eine Skala auf, deren beide Endpunkte die rein entstehende bzw. die rein geplante Strategie sind und betonen, dass Strategien in der realen Welt sich auf dieser Skala einordnen lassen. In ihrer Forschung analysieren sie elf Organisationen (unter anderem die US-Regierung) und schaffen acht Kategorien in dieser Strategie-Skala, die alle unterschiedliche Anteile von entstehenden und geplanten Strategieanteilen aufweisen (z.B. geplante, unternehmerische oder prozessorientierte Strategien) (Mintzberg & Waters, 1985).

Etwas später stellt Mintzberg das berühmte 5-P-Modell für Strategie auf. Er plädiert dafür, dass die Konzepte des strategischen Managements nicht auf einer einzigen Definition beruhen dürfen, weshalb er Strategie in fünf verschiedenen Arten und Weisen definiert, nämlich als: Plan (**P**lan), Muster (**P**attern), Position (**P**osition), Perspektive (**P**erspective) und Täuschungsmanöver (**P**loy) (Mintzberg, 1987).

Von den zahlreichen Definitionen und Sichtweisen die eine richtige auszuwählen und hervorzuheben, ist weder möglich noch zielführend. Durch die sich überlappenden Stichwörter der vorhandenen Literatur kann ein guter Eindruck erweckt werden, was hinter dem Strategiebegriff steht: Langfristigkeit, Relevanz, Zukunftsorientiertheit, Entscheidungen, Ressourcen, Handeln, Anpassungsfähigkeit, Zielorientiertheit, Positionierung, Alleinstellungsmerkmal. Während einer Strategiebildung müssen Entscheidungen getroffen werden, wie die langfristige Unternehmensziele erreicht werden können, sodass interne und externe Ressourcen wie auch Umgebungsgegebenheiten in Betracht gezogen werden müssen. Strategie ist nicht immer eindeutig quantifizierbar und in diesem Sinne kann nur eine hinreichende Genauigkeit angestrebt werden (Corsten, 1998, S. 3–11; Hungenberg, 2014, S. 3–7; Porter, 1996; Whittington et al., 2020, S. 4–10).

Die Definition von Whittington analysiert drei Hauptbestandteile einer Strategie näher: Langfristigkeit, Richtung, Organisation (Whittington et al., 2020, S. 6).

Langfristige Planung ist in allen Unternehmen ein wichtiger Baustein des Erfolgs. Jedoch kann der langfristige Zeithorizont sehr unterschiedlich sein. Pharmaunternehmen entwickeln neue Medikamente, Impfungen oder Behandlungen oft jahrzehntelang, bis nach allen Genehmigungsverfahren das neue Produkt auf den Markt gebracht werden kann. Dahingegen kann ein Tech-Unternehmen in ein paar Monaten eine neue Applikation oder Webseite launchen. Jedoch ist eine Unterteilung des Zeithorizontes sinnvoll, um eine bessere langfristige Planung zu ermöglichen. Die erste Ebene ist das aktuelle Kerngeschäft: Damit kann das Unternehmen gegenwärtig Umsatz generieren und die notwendige Liquidität gewährleisten. Die zweite Ebene

sind Projekte, die vermutlich in der Zukunft das neue Kerngeschäft werden oder zumindest eine zusätzliche Einkommensquelle für die Firma bedeuten könnten. Zur dritten Ebene gehören ähnliche Projekte wie zur zweiten, jedoch werden diese noch später – wenn überhaupt – einen Reifegrad erreichen, der zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann. Eine Strategie muss also langfristige Ziele im Auge behalten, ohne die mittel- und kurzfristigen Ziele aus den Augen zu verlieren (Whittington et al., 2020, S. 6).

Die Hauptrichtungen muss eine Strategie vorgeben, jedoch wissen wir seit Mintzberg (Mintzberg & Waters, 1985), dass die geplanten Strategien nur teilweise realisiert werden können und viele Komponenten erst während der Realisierung entstehen. Keine der beiden Extreme, also vollkommen vorgeplante und realisierte Strategie und vollkommen ungeplante und entstehende Strategie, kommen in der Realität vor. Eine Strategie muss immer wieder angepasst werden. Die Organisation inklusive des Senior-Managements gewinnt mit der Zeit neue Erkenntnisse, die Umgebungsgegebenheiten ändern sich und die internen Strukturen passen sich an die neue Situation an. Die Entscheidung für eine bestimmte Richtung kann vielerlei Gründe haben, wie z.B. Profitorientierung, Strukturumwandlung oder Generationswechsel in der Führung, und muss immer genau analysiert werden (Chandler, 1962, S. 13–15; Mintzberg, 2007, S. 1–16; Whittington et al., 2020, S. 7).

Die Organisation selbst steht in einer laufenden Wechselwirkung mit der Strategie. Die Organisation besteht aus Personen, die zusammenarbeiten und auf der anderen Seite oft sogar konkurrieren, die unterschiedlichen Ansichten und Interessen haben und die oft selber eine Vorstellung haben, wie die Strategie und die Richtung aussehen sollte. Die Zusammenarbeit dieser Leute ist durch die interne Struktur geregelt. Darüber hinaus beeinflussen das Unternehmen und dessen Stakeholder einander gegenseitig. Das Management dieser internen und externen Beziehungen ist ausschlaggebend für die Strategie des Unternehmens (Chandler, 1962, S. 13–15; Whittington et al., 2020, S. 8).

Strategisches Management ist also eine Vorgehensweise, die Entscheidungen verlangt, deren Konsequenzen sich auf die Zukunft auswirken. Diese Entscheidungen können nicht eindeutig deterministisch und exakt ermittelt werden, da die Prognostizierbarkeit immer gewisse Grenzen aufweist. Die Aufgabe des strategischen Managements ist es, die möglichen Entwicklungspfade zu analysieren und Szenarien für die Entscheidungsträger bereitzustellen, um Entscheidungen treffen zu können, die eine langfristig erfolgreiche Ausrichtung des Unternehmens ermöglichen. Diese Entscheidungen müssen aus einer abteilungsübergreifenden Perspektive getroffen werden, eine grundlegende Zielrichtung geben und Potenziale bzw. Möglichkeiten zur Handlung schaffen (Hungenberg, 2014, S. 3–9; Whittington et al., 2020, S. 8–18).

Strategisches Management ist also mehr, als nur eine Strategie zu formulieren. Die Strategie ist sehr wichtig und dient als Ausgangspunkt für spätere Handlungen und Ressourcenverteilung im Unternehmen. Ebenfalls von sehr hoher Bedeutung ist es, eine passende Struktur zu schaffen, die als Framework für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter dient, bzw. gute Systeme auf die Beine zu stellen, die gute Anreize setzen und eine effektive Informationsverwaltung ermöglichen (Hungenberg, 2014, S. 7–14).

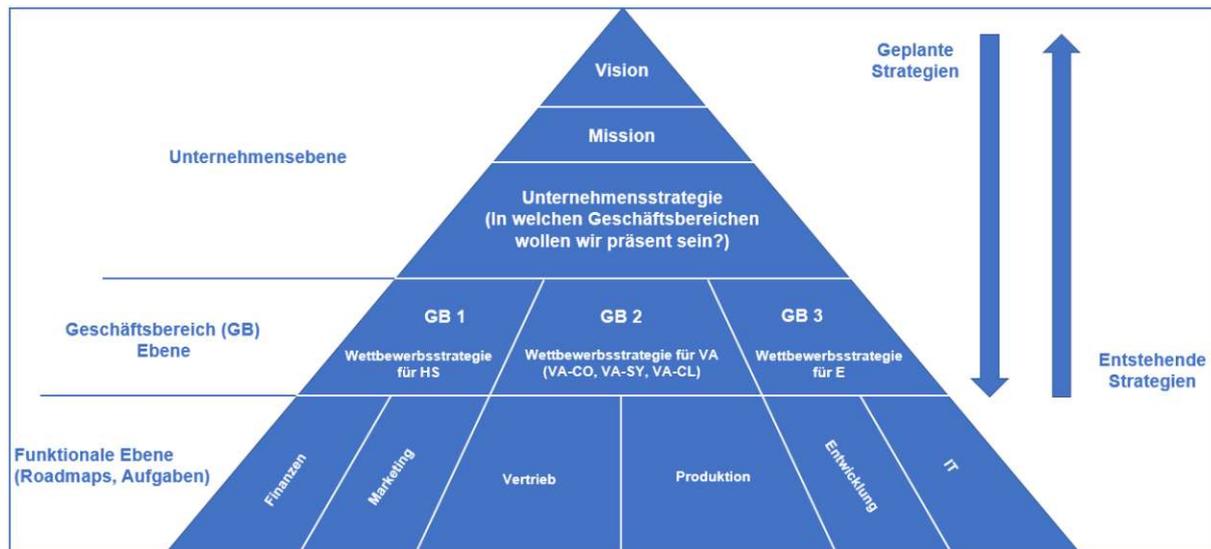


Abbildung 5: Strategieebenen

Strategisches Management muss auch mehrere Unternehmensebenen abdecken können. Die niedrigste Ebene ist die funktionale Ebene, auf der die operativen Entscheidungen getroffen werden müssen, und zwar so, dass diese im Interesse der übergeordneten strategischen Ausrichtung sind. Ab einer gewissen Größe definieren die meisten Unternehmen mehrere Geschäftsbereiche. Für alle Geschäftsfelder muss separat eine Wettbewerbsstrategie aufgebaut werden. Diese müssen die Frage beantworten: Wie möchte das Unternehmen in seinem Geschäftsfeld die Konkurrenz besiegen? Die strategische Ausrichtung der Geschäftsbereiche fokussiert darauf, wie diese in deren eigenen Marktumfeld konkurrieren sollten. Die oberste Ebene ist die Unternehmensebene oder Konzernebene. Hier müssen die Geschäftsbereiche als Ganzes betrachtet werden und verschiedene Parameter wie geographische Reichweite, Expansionsmöglichkeiten, Produkt-Diversität, potenzielle neue Märkte und Geschäftsbereiche analysiert werden. Hier stellt sich die Frage: Wo (in welchen Geschäftsbereichen und in welchen Märkten) möchte das Unternehmen agieren? Dementsprechend müssen die vorhandenen Ressourcen den Geschäftsbereichen zugeordnet werden (Hungenberg, 2014, S. 15–19; Whittington et al., 2020, S. 8–13).

## 2.2. Prozess des Strategischen Managements

Das Fundament einer erfolgreichen Strategie ist ein starkes Bewusstsein im Unternehmen für die eigenen Grundlagen und Ziele. Ein Vision- und Mission-Statement, in dem der Zweck der Existenz des Unternehmens klar und eindeutig formuliert und kommuniziert wird, ist von sehr hoher Bedeutung. Daraus kann die strategische Ausrichtung abgeleitet werden und darüber hinaus trägt es maßgeblich zur Motivation von verschiedenen Stakeholdern bei. In der Literatur ist es kein strenger Bestandteil der Kernaufgaben des strategischen Managements, jedoch muss die Strategie diesen Leitideen folgen, weshalb das strategische Management auch sehr eng damit verknüpft ist (Hungenberg, 2014, S. 20–25; Whittington et al., 2020, S. 8–9).

Die Vision eines Unternehmens ist zukunftsorientiert, beinhaltet langfristig geltende Kernprinzipien und gibt die Richtung für die zukünftigen Entwicklungen vor. Die Vision muss auch für die Mitarbeiter eine Identifizierung erleichtern und aufzeigen können, warum die Arbeit sinnvoll ist, warum ihre Tätigkeit zu einem guten Zweck beiträgt. Diese starke Identität wird in den entwickelten Ländern immer zentraler und daher ein wichtiger Faktor, um talentierte und engagierte Arbeitnehmer für das Unternehmen zu gewinnen. Die Mission verdeutlicht, warum ein Unternehmen existiert und warum die Mitarbeiter das machen, was sie machen. Die Mission hilft dabei, visionskonforme Ziele für die Praxis zu finden. Es ist eine sehr komplexe Aufgabe, die Grundziele der Strategiebildung festzulegen. Vision, Mission, Ziele der einzelnen Personen im Unternehmen und viele andere Faktoren spielen hier eine Rolle. Wer sich bei einem Interessenskonflikt in der Zielsetzung am stärksten durchsetzt und damit diese Ziele am stärksten beeinflusst, ist oft schwer zum Sagen. Es gibt Ansätze, die viele oder alle Stakeholder des Unternehmens in die Entscheidungen miteinbeziehen möchten, aber auch andere Ansätze, die diesen Kreis strenger gestalten wollen und z.B. nur Shareholder (Eigentümer) bei diesen Entscheidungen Einfluss nehmen lassen möchten. Wenn diese übergeordneten Leitideen, Kernprinzipien und Ziele festgelegt worden sind, beginnt der Kernprozess des strategischen Managements (Hungenberg, 2014, S. 20–32; Whittington et al., 2020, S. 8–11).



Abbildung 6: Prozess des strategischen Managements

Im Prozess des strategischen Managements suchen die Verantwortlichen immer eine konkrete Strategiealternative. Auf der Geschäftsfeldebene ist es die richtige Wettbewerbsstrategie in dem Markt, wo das Unternehmen agiert. Dazu werden sehr viele Daten mit möglichst hoher Qualität benötigt. Um diese Informationen zu gewinnen, muss eine detaillierte Analyse durchgeführt werden. Daher ist der erste Schritt im Prozess die strategische Analyse. Auf diesen Teilschritt wird in der Arbeit in Kapitel 2 näher eingegangen. Hier müssen Daten aus der Vergangenheit, der Gegenwart und Zukunftstrends analysiert werden. Im Umfeld des Unternehmens müssen Kundenbeziehungen, Wettbewerber, politische Faktoren, soziale Faktoren etc. näher betrachtet werden. Den Teil, in dem alle externe Faktoren analysiert werden, nennt man externe Analyse (siehe Kapitel 2.3). Die Analyse, in der das Unternehmen selbst – seine Ressourcen, Fähigkeiten und Potenziale – ins Visier genommen werden

muss, nennt man interne Analyse (Siehe Kapitel 2.4) (Hungenberg, 2014, S. 80–84, 2014, S. 8–10).

Im nächsten Teilschritt muss die richtige Strategie ausgewählt, formuliert und ausgearbeitet werden. Dieser Teilschritt nennt sich Strategieformulierung, und auf diesen Schritt wird in Kapitel 4 näher eingegangen. Hier müssen mehrere Konzepte und Szenarien ausgearbeitet bzw. unterschiedliche Theorien angewendet werden. Im Rahmen des strategischen Managements muss die eine Alternative ausgewählt werden, die langfristig am besten der Erreichung der festgelegten Unternehmensziele dient und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten im Markt verschaffen kann.

Die ausgewählte Strategie muss dann implementiert werden. Im letzten Teilschritt, der Strategieimplementierung, muss also sichergestellt werden, dass die ausgewählten Maßnahmen, die in der Strategieformulierungsphase festgelegt worden sind, umgesetzt werden. Die Strategie muss tatsächlich im täglichen Ablauf, in der Struktur, und in den unterschiedlichen Systemen, also in der operativen Ebene umgesetzt werden. Die Mitarbeiter müssen geschult und die gesetzten Prioritäten müssen erklärt und eingehalten werden. Mittels unterschiedlicher Kennzahlen muss die Strategie in sich und die Umsetzung ständig kontrolliert werden. Wegen der Veränderungen mit der Zeit muss zudem ein Feedbacksystem auf die Beine gestellt werden. Durch diese Feedbacks müssen interne und externe Faktoren gezielt wiederanalysiert werden und eventuell mögliche Anpassungen in der Strategieformulierung unternommen werden. Dieser Teilschritt ist kein Bestandteil dieser Arbeit, daher wird auf diese Thematik nicht näher eingegangen.

Die strategische Analyse ist die Basis für gute strategische Entscheidungen. Diese Analyse muss auf einer möglichst breiten Datenmenge basieren. Es gibt zahlreiche externe und interne Faktoren, die das Unternehmen beeinflussen, daher ist vor allem die Relevanz und auch die Qualität dieser Daten ausschlaggebend, um die notwendigen und hinreichenden Informationen bereitstellen zu können. Die Daten müssen mithilfe von unterschiedlichen Frameworks gruppiert und kanalisiert werden. Über die aktuelle Situation hinaus müssen zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten und Szenarien analysiert werden. Mit dem Ergebnis dieser systematischen Informationsgewinnung können realisierbare Strategiealternativen ausgearbeitet werden (Grant, 2016, S. 63–88; Hungenberg, 2014, S. 73–90; Whittington et al., 2020, S. 35).

## 2.3. Externe Analyse

Die strategische Analyse wird auf zwei große Gruppen aufgeteilt, auf die interne und auf die externe Analyse. In der externen Analyse wird das Umfeld des Unternehmens näher untersucht. Zu diesem Teil gehören die äußeren drei Schichten der Abbildung 3. Das Unternehmen agiert im direkten Markt und steht in direktem Wettbewerb mit den anderen Marktteilnehmern. In einem Industriesektor sind mehrere direkte Märkte vorhanden; hier haben die Sektorteilnehmer noch einen Einfluss auf andere Marktteilnehmer, aber nicht mehr direkt. In der Makroumweltanalyse werden dann jene Faktoren analysiert, die für alle Industrie-segmente die Rahmenbedingungen bieten, wie grundlegende technologische Veränderungen, Demographie oder Klimawandel. Auf diesen Teil werde ich in diesem Kapitel näher eingehen. Die interne Analyse beschäftigt sich mit Struktur, Aufbau, Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens. Sie analysiert die Stärken und Schwächen und versucht dadurch, einen Einblick zu gewinnen, welche Ereignisse und Eigenschaften der Umwelt als Chance und welche als Risiko bewertet werden können und inwieweit sich dieser Zustand ändern lässt. Die interne Analyse wird in Kapitel 2.4 behandelt (Grant, 2016, S. 63–88; Hungenberg, 2014, S. 73–90, 2014, S. 144–148; Whittington et al., 2020, S. 35, 2020, S. 95).



Abbildung 7: Schichten des Geschäftsumfeldes

Die externe Analyse nimmt die Makroumwelt, den Industriesektor und den direkten Markt ganz genau unter die Lupe. Externe Veränderungen können enorme Chancen oder gefährliche Bedrohungen für die Organisationen bedeuten. Ein gutes Beispiel ist die weltweite Covid-19-Pandemie, die z.B. für den Einzelhandel, für die Gastronomie oder auch für die Kunstszene extreme Schwierigkeiten mit sich brachte, Online-Händler, E-Sport und Tech-Unternehmen haben dagegen in dieser Zeit stark profitiert. Die externe Analyse muss diese Veränderungen frühzeitig erkennen oder sogar vorhersagen, um die Strategie besser auslegen und adaptieren zu können. Diese Veränderungen können extrem vielfältig sein: Von den gesetzlichen Rahmenbedingungen über Veränderungen im Arbeitsmarkt, neue Technologien oder Wechselkursänderungen bis hin zu neuen Produkten der Wettbewerber. Diese

Komplexität muss im Rahmen der Analyse über entsprechend gewählte Modelle bewältigt werden (Hungenberg, 2014, S. 87–95; Whittington et al., 2020, S. 34–62).

Für die österreichische Niederlassung der Firma Schmalz ist klarerweise eine externe, auf Österreich bezogene Analyse von höchster Bedeutung. Darüber hinaus werde ich im Rahmen der Arbeit die Makroumwelt in Mitteleuropa analysieren, da bei der strategischen Auslegung eine mögliche zukünftige Expansion in Betracht gezogen werden muss. In den nächsten Unterkapiteln werde ich daher sowohl Österreich als auch Mitteleuropa analysieren.

### 2.3.1. Makroumwelt-Analyse (PESTEL-Analyse)

Die Makroumwelt eines Unternehmens bezeichnet die Umwelt im weitesten Sinne. Ein sinnvolles Modell, um die zahlreichen relevanten Faktoren organisieren zu können, bietet das PESTEL-Modell. PESTEL ist ein Akronym und steht für eine Strukturierung der Makroumwelt-Faktoren in politische (**P**olitical), ökonomische (**E**conomic), soziale (**S**ocial), technologische (**T**echnological), ökologische (**E**nvironmental) und rechtliche (**L**egal) Faktoren (Whittington et al., 2020, S. 36).

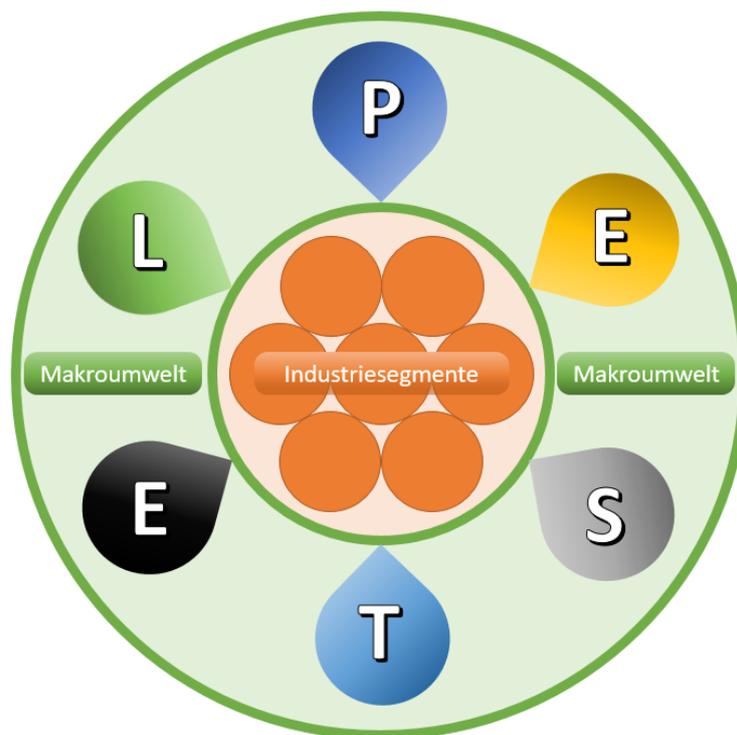


Abbildung 8: PESTEL Analyse

Die richtigen Faktoren auszuwählen, die Daten zu erfassen und zu organisieren ist die erste Herausforderung und damit erhalten wir eine Momentaufnahme des Umfeldes. Die zweite Herausforderung ist, die Unsicherheiten dieser Faktoren und Daten abzuschätzen: In welche Richtung und wie schnell werden sich diese Faktoren in der Zukunft ändern? Die Schwierigkeit besteht auch darin, dass in der Gegenwart bekannte Faktoren und Fragestellungen leicht unbedeutend werden oder sogar komplett verschwinden bzw. komplett neue, gegenwärtig nicht bekannte Fragestellungen an Relevanz gewinnen können (Hungenberg, 2014, S. 87–95; Whittington et al., 2020, S. 34–62).

### 2.3.1.1. PESTEL-Analyse Österreich

Um eine effektive Strategie für Österreich aufstellen zu können, ist eine detaillierte PESTEL-Analyse von sehr hoher Bedeutung. Ich werde die unterschiedlichen Faktoren einzeln analysieren und die Erkenntnisse anschließend zusammenfassen.

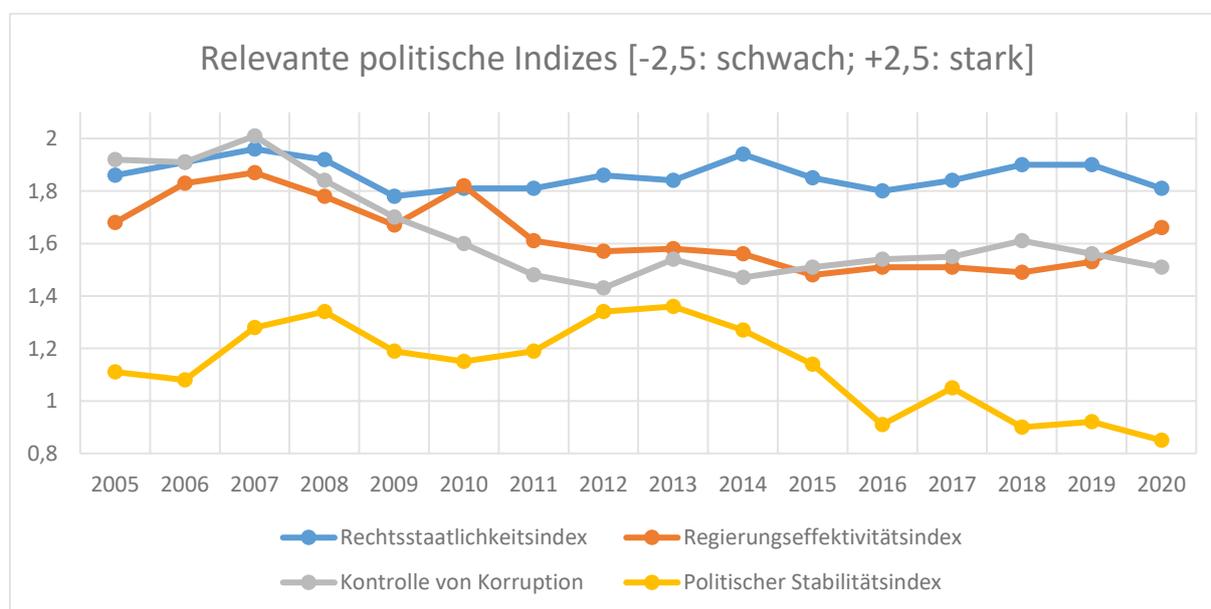
#### Politische Umwelt (P)

- Nationale Ebene

Österreich ist eine parlamentarische Demokratie. Seit 1955 – seit der Unterzeichnung des Österreichischen Staatsvertrages – ist das Land unabhängig. Seit 1. Jänner 1995 ist Österreich Mitglied der Europäischen Union. Der Nationalrat (alle 4 Jahre), der Bundespräsident (alle 6 Jahre) und die Landtage (alle 5 oder 6 Jahre) werden direkt gewählt. Das Wahlsystem ist proportional (Tálos et al., 2000).

Österreich hatte in der Zeit von 1945 bis 2000 23 Regierungen, seit 2000 elf Regierungen, davon sechs seit 2017. Die durchschnittliche Amtsperiode einer Regierung beträgt damit ca. 2,3 Jahre ([www.bundeskanzleramt.gv.at](http://www.bundeskanzleramt.gv.at), 2022)<sup>2</sup>.

Bis 1970 wurden die Regierungen von der ÖVP (Österreichische Volkspartei), nachher bis 2000 von der SPÖ (Sozialdemokratische Partei Österreichs) geführt. Im neuen Jahrtausend hat sich das zweipolige System leicht verändert: Zwar wurde der Kanzler nach wie vor von den zwei traditionell größten Parteien gestellt, die Grünen und die FPÖ (Freiheitliche Partei Österreichs) haben aber deutlich an Bedeutung gewonnen. Zwischen 2000 und 2007 – unter Kanzler Schüssel (ÖVP) – und ab 2017 – unter Kanzler Kurz (ÖVP) – war die FPÖ in der Regierung. Seit 2020 regieren die Grünen gemeinsam mit der ÖVP (Tálos et al., 2000; [www.bundeskanzleramt.gv.at](http://www.bundeskanzleramt.gv.at), 2022)<sup>2</sup>.



**Diagramm 1: Relevante politische Indizes in Österreich**  
(TheGlobalEconomy.com - Governance and business environment, 2021)

In den letzten Jahren haben mehrere Skandale die Republik Österreich erschüttert. Angefangen bei der Ibiza-Affäre, die zum Sturz des FPÖ-Chefs Heinz-Christian

<sup>2</sup> <https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/geschichte/regierungen-seit-1945.html>  
[zuletzt aufgerufen am 24.01.2022]

Strache, zum Einbruch der Umfragewerte der FPÖ von 22 % auf 10 % und zur Krise der ersten Kurz-Regierung führte. Diverse Amtsmissbrauchs- und Korruptionsskandale (z.B. die Inseraten- oder Chataffäre) hatten 2021 den Rückzug des damals amtierenden Bundeskanzlers Sebastian Kurz aus der Politik zur Folge ([www.strategieanalysen.at](http://www.strategieanalysen.at), 2022)<sup>3</sup>.

Diese Ereignisse der letzten Jahre haben dazu beigetragen, dass die Bewertung der politischen Stabilität eine historische Tiefe erreicht hat. Parallel dazu ist der Index „Kontrolle von Korruption“ erheblich schlechter geworden (siehe Diagramm 1). Diese Faktoren können die Investitionslust und die unternehmerische Lust stark beeinflussen.

Seit 2020 Jänner ist die grüne Partei erstmals in der Geschichte der zweiten Republik in Österreich in der Regierung. Die Grünen hatten bis Mitte 2017 eine ziemlich stabile Wählerschaft von 13 %, haben aber in der Nationalratswahl 2017 extrem viel verloren und mit 3,8 % nicht einmal ins Parlament geschafft. Nach dem Skandal um das Ibiza-Video haben sie wieder an Unterstützung gewonnen und sind in der Nationalratswahl 2019 mit 13,9 % sowohl ins Parlament als auch in die Regierung eingezogen. Im April 2020 hatte die Partei laut Umfragen sogar 19 % Unterstützung in der Bevölkerung. Der Erfolg der Grünen ist sowohl auf den Absturz der FPÖ und SPÖ zurückzuführen als auch auf das steigende Umweltbewusstsein in Westeuropa ([www.orf.at](http://www.orf.at) – Wahl 17, o. D.a; [www.orf.at](http://www.orf.at) – Wahl 19, o. D.b; [www.strategieanalysen.at](http://www.strategieanalysen.at), o. D.)<sup>3,4,5</sup>.

- Klimapolitik

Die aktuelle Regierung mit den Grünen hat sich eindeutig für die Pariser Klimaziele ausgesprochen. Der Ausbau von erneuerbaren Energien wird stark gefördert, da Atomenergie von der Regierung kategorisch ausgeschlossen wurde. Ziel ist, bis 2030 100 % des Energiebedarfs Österreichs aus Ökostrom zu decken. Daher müssen die Investitionen ins Energienetz und in die Energieproduktion angekurbelt werden und ein effektives Energieeffizienz-Gesetz muss in Kraft treten. Ein Zubau von 27 [TWh] erneuerbare Kapazität (11 [TWh] Photovoltaik, 10 [TWh] Windkraft, 5 [TWh] Wasserkraft und 1 [TWh] Biomassenenergie) ist bis 2030 geplant. Die Primärenergieerzeugung in Österreich betrug 2020 ca. 145 [TWh], davon 45,1 % Biogene Energie, 28,8 % Wasserkraft, 9,6 % Gas und Öl und 10,9 % Wind, Umgebungswärme und Photovoltaik. Dazu hat Österreich ca. 377 [TWh], also mehr als doppelt so viel, importiert. Über 90 % der importierten Energie kommt aus Öl, Gas oder Kohle. In Zukunft ist also definitiv ein Wachstum in der Branche der erneuerbaren Energien zu erwarten (Bundeskanzleramt Österreich, 2020; Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2021).

Es existieren Förderungen beim Wohnen für Gebäudesanierungen, Holzbau und ökologische Baumaterialien sowie Heizungsmodernisierung. Ab 2025 werden keine Gaskessel im Neubau erlaubt sein. Fernwärme, Solar, Geothermie und Biomassentechnologien werden bevorzugt. Diese Maßnahmen führen zu einem Aufschwung in der Holzindustrie, speziell im Fertighausbau und in der Branche der

<sup>3</sup> <https://strategieanalysen.at/umfragen/> [zuletzt aufgerufen am 24.01.2022]

<sup>4</sup> <https://orf.at/wahlergebnisse/nr17/> [zuletzt aufgerufen am 06.02.2022]

<sup>5</sup> <https://orf.at/wahlergebnisse/nr19/#ergebnisse/0> [zuletzt aufgerufen am 06.02.2022]

Isolier- und Dämmmaterialien (Bundeskazleramt Österreich, 2020; Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2021).

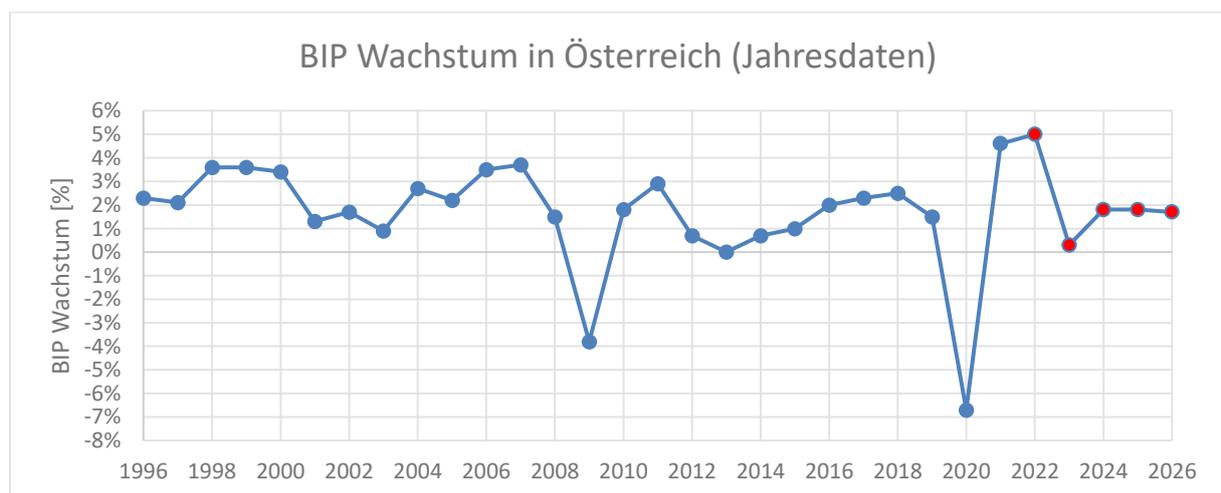
Im Bereich Verkehr setzt die Regierung stark auf den Ausbau der öffentlichen Verkehrsmittel. Bus, Bahn und Straßenbahnlinien werden erweitert und ausgebaut. Bei der individuellen Mobilität setzt die Regierung auf Anreize für E-Mobilität und wasserstoffbetriebene Fahrzeuge, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Sektor. Möglichkeit und Sicherheit für den Fahrradverkehr soll auch stärker gewährleistet werden. Ein Zuwachs des E-Fahrzeug-Marktes und der Zulieferer dieser Unternehmen (z.B. Batterieproduktion) ist in den nächsten Jahren zu erwarten (Bundeskazleramt Österreich, 2020).

- Investitionsprämie in der COVID-19-Pandemie

Damit die Wirtschaft in der schwierigen Situation der COVID-19-Krise angekurbelt wird, hat die österreichische Regierung eine Investitionsprämie für Unternehmer geschaffen. Die Beantragung war bis 28.02.2021 möglich und die ersten Maßnahmen mussten nach dem 01.08.2020 und vor dem 31.05.2021 gesetzt werden. Die Förderung ist ein nicht zurückzahlbarer Zuschuss, der 7 % oder 14 % (im Bereich Digitalisierung, Ökologisierung oder Gesundheit) der Investitionssumme beträgt. Diese Prämie konnten für Anlageinvestitionen beantragt werden, d.h. entweder für volle Automatisierung (VA) oder für manuelle Hebehilfen (HS). Die Effekte der Investitionsprämie müssen in der internen Analyse in Betracht gezogen werden (www.aws.at, 2022)<sup>6</sup>.

### Wirtschaftliche Umwelt (E)

- Bruttoinlandsprodukt (BIP)



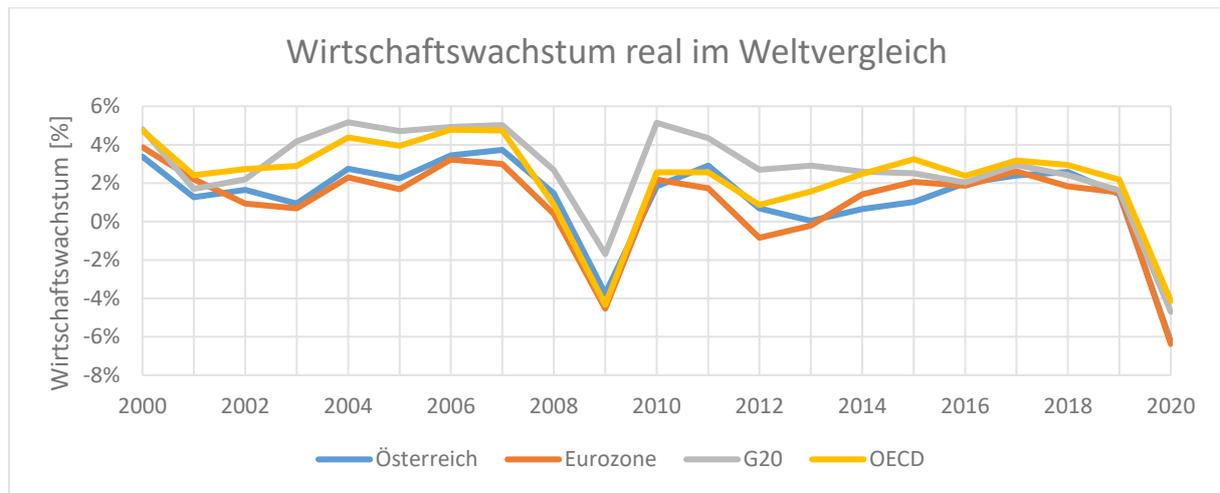
**Diagramm 2: Reales Wirtschaftswachstum in Österreich (Jahresdaten)**

(Statistik Austria - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, 2021; TheGlobalEconomy.com - Economic growth forecast, 2021; www.wko.at - Konjunkturprognosen und -statistiken, 2021)<sup>7</sup>

<sup>6</sup> <https://www.aws.at/corona-hilfen-des-bundes/aws-investitionspraemie/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]

<sup>7</sup> <https://www.wko.at/service/ooe/zahlen-daten-fakten/konjunkturprognosen-und--statistiken.html> [zuletzt aufgerufen am 02.04.2023]

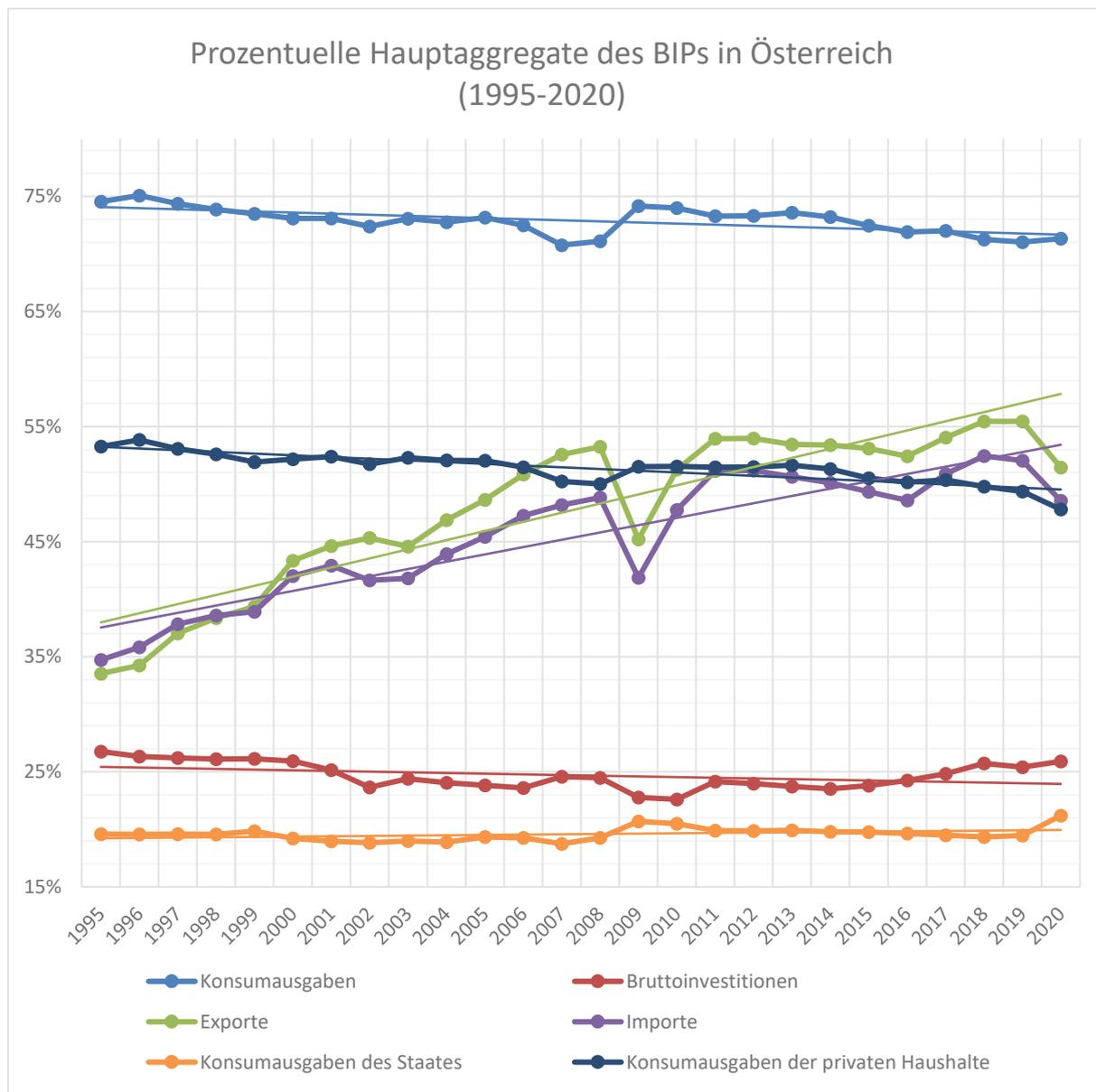
Ein sehr allgemeiner Indikator für die Wirtschaftslage in einem Land ist das gesamte nationale Einkommen in einem Jahr, also das Bruttoinlandsprodukt (BIP). In Diagramm 2 sind die jährlichen Wachstumszahlen des BIP ersichtlich; die Daten von 2022 bis 2024 sind Prognosen der WKO, die Daten von 2025 bis 2026 sind Prognosen des IMF. Das Land hatte vor der Finanzkrise ein stabiles inflationsbereinigtes Wachstum von um die 3 %; nach der Überwindung der Krise im Jahr 2008 verlangsamte sich das Wachstum. Damit liegt Österreich etwas über dem Durchschnitt der Eurozone, aber die Wachstumszahlen sind niedriger wie der G20-Durchschnitt. In der G20-Gruppe sind Länder wie China (ca. 8,3 % zwischen 2000 und 2020), Indien (ca. 5,5 % zwischen 2000 und 2020), Indonesien oder die Türkei die Treiber hinter diesem Wirtschaftswachstum.



**Diagramm 3: Reales Wirtschaftswachstum im Weltvergleich**  
(TheGlobalEconomy.com – Economic growth, 2021)

In Österreich wird nach zwei Erholungsjahren wieder ein leichter Einbruch prognostiziert, ähnlich – aber länger anhaltend – wie nach der Krise von 2008.

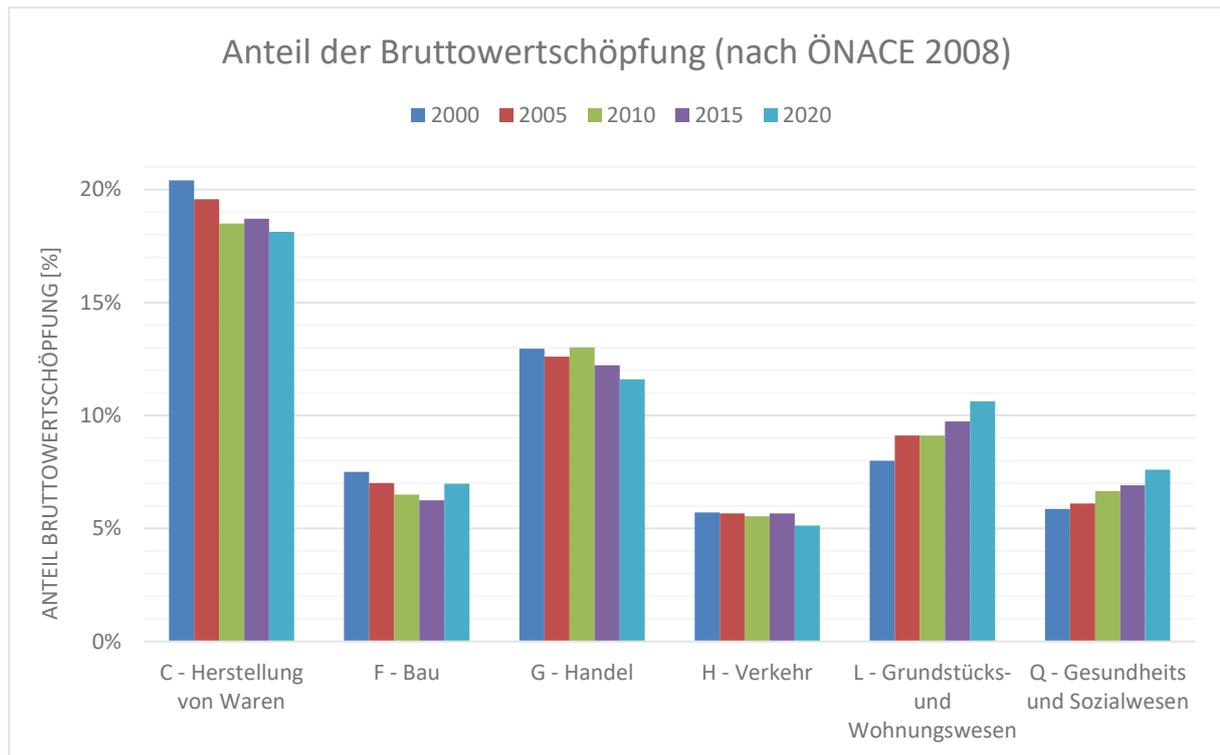
In Diagramm 4 sieht man die Hauptaggregate des österreichischen BIPs von 1995 bis 2020. Über 50 % entstand durch die Konsumausgaben der privaten Haushalte. Dazu kamen noch ca. 20 % Konsumausgaben des Staates. Die privaten Ausgaben haben eine sinkende Tendenz, die staatlichen Ausgaben dahingegen eher eine leicht steigende. Exporte und Importe steigen rasant, aber parallel zueinander, die Handelsbilanz bleibt also relativ konstant um die +3 %. Die Bruttoinvestitionen sind in den letzten 10 Jahren von 23,5 % auf 25,9 % gestiegen. Der steigende Exportanteil und die steigenden Investitionen sind gute Zeichen für die Automatisierungsbranche und damit für die Fa. Schmalz. Die Vorreiter im Bereich der Exportwaren sind energetische, mechanische und elektrische Maschinen, pharmazeutische Erzeugnisse, Eisen- und Holzwaren, also potenzielle Branchen für die Fa. Schmalz (STATcube – Außenhandel, 2022).



**Diagramm 4: Prozentuelle Hauptaggregate des BIPs in Österreich (1995-2020)**  
(Statistik Austria - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, 2021)

- **Bruttowertschöpfung**

Die Struktur der Bruttowertschöpfung ist wichtig zu analysieren, damit man versteht, aus welchen Sektoren die Wirtschaftsleistung kommt. Der Gesamtanteil dient als Indikator der gegenwärtigen Struktur, die Tendenz der Daten aus den letzten 20 Jahren dienen als Indikator für zukünftige Entwicklungen. Für die Fa. Schmalz ist der Abschnitt „C – Herstellung von Waren“ wegen dem hohen Anteil an produzierenden Unternehmen von hoher Relevanz. Dieses Segment muss auch detaillierter analysiert werden. Jedoch sind die Absatzmärkte der hergestellten Waren – sowohl im Inland als auch im Ausland – auch von hoher Bedeutung, um zu verstehen, welche Bereiche und Kunden in Zukunft an Bedeutung gewinnen können.



**Diagramm 5: Anteil der Bruttowertschöpfung (nominell nach ÖNACE 2008)**  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b)

In Diagramm 5 erkennt man eindeutig, dass Herstellung von Waren – also die Industrieproduktion – noch immer den größten Teil der Bruttowertschöpfung ausmacht. Dieser Abschnitt wird in Tabelle 1 detaillierter analysiert. Bau macht 7 % aus und ist mit über 65 % nominellem Wachstum seit 2000 nach Abschnitt L und Q der Abschnitt mit dem stärksten Wachstum. Am stärksten sind die „sonstigen Bautätigkeiten“ gewachsen, wie Bauvorbereitungen, Bauinstallationen (z.B. Heizung, Klima usw.) oder Innenausbau (z.B. Dämmung und Isolierung, Bautischlerarbeiten usw.). Die zweitwichtigste Abteilung ist hierbei der Hochbau mit 2,8 % Anteil und über 65 % nominellem Wachstum. Gegenwärtig herrscht Mangel auf dem Wohnungsmarkt, besonders in städtischen Gebieten. Dieser Mangel treibt die Preise hoch und wird in der Zukunft zu weiterem Wohnungsbau führen. Mit dem Trend zu energieeffizienten Wohnungen wird die Bedeutung von Isolierung und Dämmung auch stark zunehmen, daher ist ein steigender Trend beim Hochbau und sonstigen Bautätigkeiten zu erwarten. Der Tiefbau ist in den letzten Jahren etwas weniger stark gewachsen, wird aber mit der Digitalisierung (Bau von Kommunikationsleitungen) und aufgrund des Umweltschutzes (Förderung und Ausbau von Bahnlinien) an Bedeutung gewinnen.

Die Bruttowertschöpfung des Abschnittes „G – Handel“ betrug 2020 ca. 12 %. Dieser Abschnitt teilt sich auf Großhandel (ca. 6 %), Einzelhandel (ca. 4,3 %) und KFZ-Handel und Reparatur (1,3 %). Alle Bereiche und damit der Gesamtabschnitt haben leicht an Bedeutung verloren. Interessant ist der Strukturwandel Richtung E-Commerce. Immer mehr Leute kaufen online und bestellen sich die Ware nach Hause. In Österreich ist die Zahl der Online-Konsumenten auf 4,4 Millionen gestiegen, also auf 66 % der Zielgruppe zwischen 16–74 Jahren. Die Online-Ausgaben sind auf 11,3 % gestiegen (im Vorjahr 9,9 %). Die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung eindeutig beschleunigt, dominierend ist aber nach wie vor der stationäre Handel mit 88,7 %. Der

EU-Durchschnitt liegt bei 90,2 %, in Finnland bei 83,4 % und in Schweden bei 84,9 %. Die Entwicklung in der Logistik ist entscheidend für die drei Geschäftsbereiche, abgesehen von VA-CL. In Kommissionier- und Distributionszentren werden immer mehr Prozessschritte automatisiert. Bei einer vollen Automatisierung sind Vakuum-Komponenten oder komplette Vakuum-Systeme, wie z.B. Palettier-Systeme für Roboter, von großer Bedeutung. Oft werden Teilprozesse mit ergonomischen Hebehilfen ausgestattet, also für die manuellen Hebehilfen ist diese Branche auch von großer Wichtigkeit (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b; [www.news.wko.at](http://www.news.wko.at), 2021)<sup>8</sup>.

Der Abschnitt „H – Verkehr und Lagerei“ zeigt auch einen leichten anteilmäßigen Rückgang. Der Landverkehr ist anteilmäßig zwischen 2003 und 2005 etwas eingebrochen und die Dienstleistungen für den Verkehr (Lagerei, Parkgaragen, Mautstraßen) hat etwas zugenommen (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).

Das Wohnungswesen und die damit verbundenen Dienstleistungen haben einen immer höheren Anteil in der Gesamtwertschöpfung. Die Immobilienpreise in Europa zeigen überall eine steigende Tendenz. Sie ist in Mitteleuropa in Österreich und in Deutschland (siehe Diagramm 43) besonders stark. Die hohe Nachfrage nach bezahlbarer Wohnfläche kann zu einer Zunahme der Bautätigkeiten führen. Die damit verbundenen Branchen – im Hinblick auf Nachhaltigkeit – können ebenso mit einer steigenden Nachfrage rechnen (eurostat – Housing price statistics, 2022; STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).

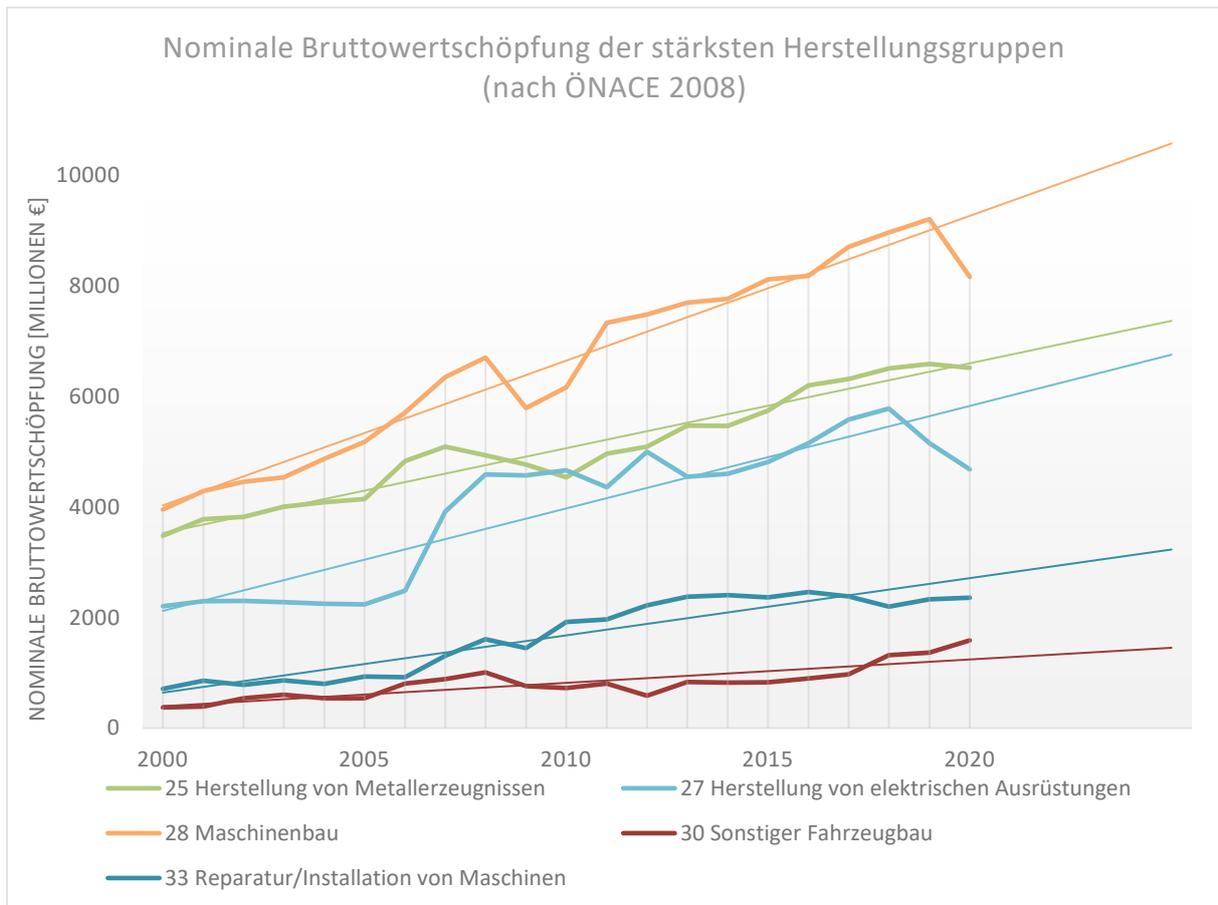
Das Sozialwesen und das Gesundheitswesen haben in den letzten Jahren stark zugenommen. Die demografischen Entwicklungen und die Migration sind die Haupttreiber dieses Wachstums. Parallel dazu hat auch die Herstellung von pharmazeutischen Produkte zugenommen (siehe Tabelle 1) (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).

<sup>8</sup> <https://news.wko.at/news/burgenland/Online-Handel-steigt-stationaerer-Handel-dominiert-aber-wei.html> [zuletzt aufgerufen am 16.02.2022]

Pos.	Abteilungen nach ÖNACE 2008	Anteil 2020 gewichtet mit Wachstum 2000-2020	Anteil 2020	Nominal-Wachstum 2000-2020
1	28 Maschinenbau	0,141	13,2%	106,48%
2	25 Herstellung von Metallerzeugnissen	0,092	10,6%	87,33%
3	33 Reparatur/Installation von Maschinen	0,089	3,8%	232,78%
4	27 Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	0,085	7,6%	112,46%
5	30 Sonstiger Fahrzeugbau	0,084	2,6%	325,40%
6	21 Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	0,053	4,2%	124,03%
7	10 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	0,048	7,9%	61,43%
8	20 Herstellung von chemischen Erzeugnissen	0,042	4,5%	91,66%
9	11-12 Getränkeherstellung; Tabakverarbeitung	0,040	3,3%	120,78%
10	16 Herstellung von Holzwaren; Korbwaren	0,039	4,9%	78,71%
11	24 Metallerzeugung und -bearbeitung	0,036	6,0%	60,20%
12	29 Herstellung von Kraftwagen und -teilen	0,035	6,2%	56,69%
13	22 Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	0,020	3,9%	51,00%
14	26 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten	0,019	6,4%	29,47%
15	32 Herstellung von sonstigen Waren	0,007	2,1%	33,02%
16	17 Herstellung von Papier/Pappe und Waren daraus	0,005	3,3%	15,45%
17	23 Herstellung von Glas/-waren, Keramik u.Ä.	0,004	4,2%	10,45%
18	31 Herstellung von Möbeln	0,000	2,1%	-2,15%
19	15 Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	-0,001	0,3%	-21,81%
20	14 Herstellung von Bekleidung	-0,002	0,3%	-64,46%
21	13 Herstellung von Textilien	-0,004	0,9%	-41,40%
22	19 Kokerei und Mineralölverarbeitung	-0,004	0,6%	-67,20%
23	18 Herstellung von Druckerzeugnissen	-0,005	1,1%	-50,70%

Tabelle 1: Abteilung Ranking von „C – Herstellung von Waren“  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b)

Die produzierende Industrie in Österreich ist für die Fa. Schmalz von hoher Bedeutung, weshalb die Abteilungen im Abschnitt C genauer analysiert wurden. Ich habe mithilfe des Abschnitt-Anteils im Jahr 2020 und mithilfe des Nominalwachstums von 2000 bis 2020 einen Indikator erstellt. In der Tabelle 1 sind die Abteilungen absteigend sortiert. Maschinenbau ist enorm wichtig mit einem Anteil von über 13 % und mit einem Nominalwachstum von über 100 %. Der Anteil dieser Abteilung ist um mehr als 3 % gestiegen; damit ist der Maschinenbau anteilmäßig am stärksten gewachsen in den zwanzig Jahren vor 2020. Diese Maschinen werden nicht nur für den heimischen Markt produziert, sondern auch exportiert. Zu dieser Abteilung gehören jegliche wirtschaftszweigspezifischen und nicht wirtschaftszweigspezifischen Maschinen, ausgenommen Kraftwagen und Kraftwagenteile (die in der Abteilung 29 zusammengefasst sind). Wenn wir Maschinenbau (Abteilung 28), Kraftwagenherstellung (Abteilung 29), sonstigen Fahrzeugbau (Abteilung 30) und Maschinenreparatur (Abteilung 33) zusammenfassen, kommen wir auf 25,8 %, d.h. ein Viertel der Bruttowertschöpfung des Abschnittes C kommt aus diesem Industriesegment. Anteilsmäßig sind diese Abteilungen insgesamt über 5 % gewachsen, Tendenz überall steigend. Sondermaschinenhersteller und Serienmaschinenhersteller sind beide sehr wichtige Kundengruppen, auf diese muss ein außergewöhnlich hoher Fokus gelegt werden (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).



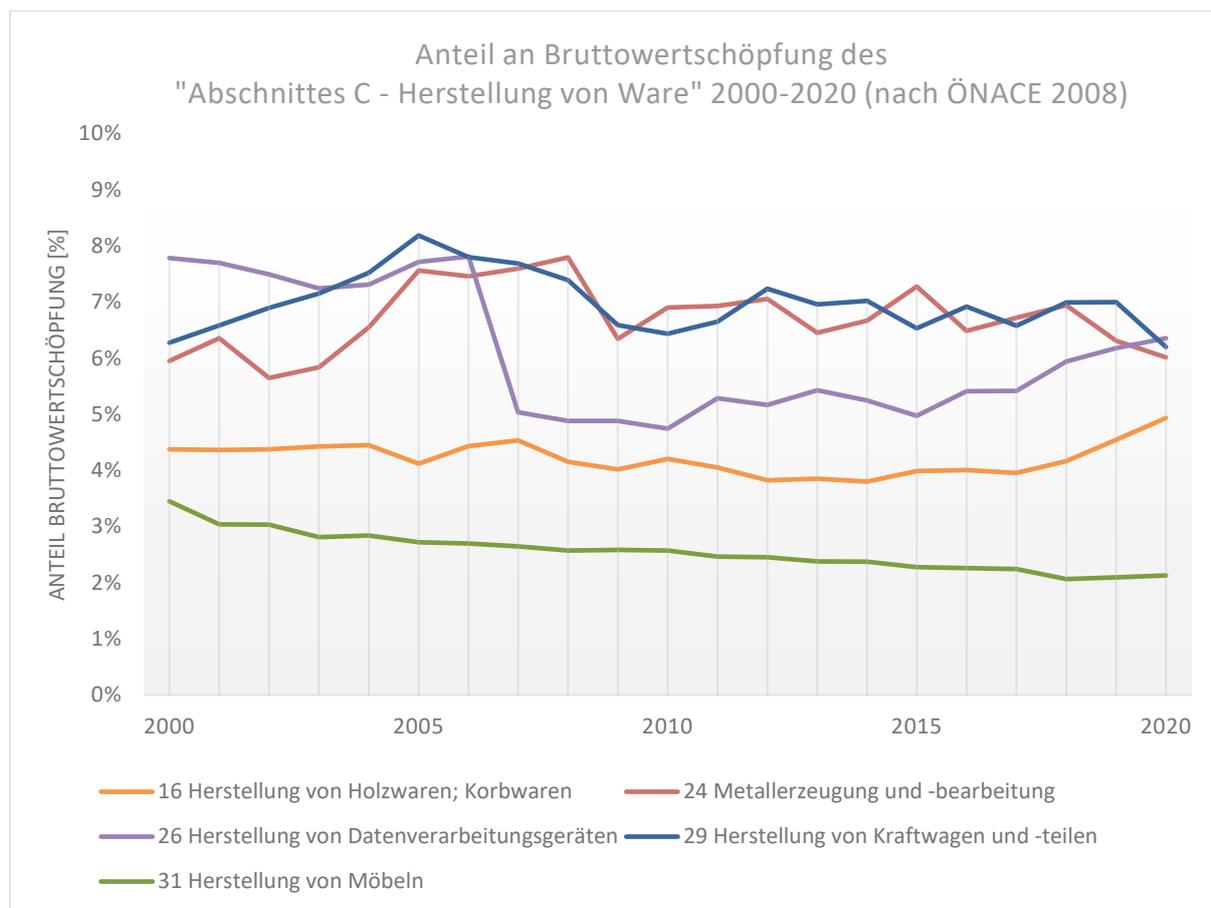
**Diagramm 6: Nominale Bruttowertschöpfung der stärksten Herstellungsgruppen (nach ÖNACE 2008)**  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b)

Die Abteilungen 26 und 27 umfassen die hergestellten elektronischen Bauteile und Kleingeräte. Diese haben im Abschnitt C einen Wertschöpfungsanteil von 14 %. Anteilsmäßig hat die Abteilung 27 stark zugenommen (besonders stark von 2006 bis 2009), zu dieser Gruppe gehört unter anderem die Herstellung von Akkumulatoren und Batterien. Ein zukünftiges Wachstum ist für diese Abteilung zu erwarten. Die Abteilung 26 ist anteilmäßig etwas geschrumpft, jedoch ist hier der Anteil 2007 eingebrochen und seitdem zeigt diese Abteilung wieder eine steigende Tendenz, welche auch in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit fortgeführt wird. Daher sind diese zwei Abteilungen und die dazugehörigen Kunden bei der Strategieformulierung zu beachten (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).

Abteilung 24 und 25 ist die Metall-Branche in der Herstellungsgruppe. Beide Abteilungen sind in den letzten zwanzig Jahren relativ stabil und haben eine ganz leicht steigende Tendenz. Anteilsmäßig übersteigt diese Abteilung 16 %, weshalb die Erzeugung und Bearbeitung von Metall und Metallteilen nicht außer Acht zu lassen ist (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).

Für die Fa. Schmalz ist die Holzindustrie von besonderer Bedeutung. Hierin hat die Firma sowohl langjährige Erfahrungen als auch eine gute Marktdurchdringung und dadurch ein enormes Potenzial. Die Abteilung 16 umfasst die Herstellung von Sperrholz, Furniere oder Bauholz. Diese Abteilung beinhaltet den Fertighausbau und seine Konstruktions- und Ausbauelemente. Die Abteilung 31 umfasst die Herstellung von Büromöbeln, Küchenmöbeln und auch die Matratzenherstellung. Wenn wir den

Zeitraum von 2000 bis 2020 betrachten, weisen beide Abteilungen einen leicht sinkenden Trend auf, jedoch stieg die Herstellung von Möbel seit 2018 wieder leicht an. Wir konnten im Jahr 2021 und 2022, aus denen die statistischen Daten noch nicht vorliegen, einen Aufschwung in der Holzbranche feststellen. Als Auswirkung der Pandemie haben viele Haushalte mehr Geld für Wohnungs- und Hauseinrichtung ausgegeben. Die österreichischen Tischlereien und Schreinereien berichteten oft über volle Auftragsbücher. Die Abteilung 16 wächst seit 2017 nach einer leicht sinkenden Tendenz wieder extrem stark. Unter anderem sind Fertighausbau und Brettsperholz-Produktion die Treiber dieser Entwicklung (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b).



**Diagramm 7: Anteil an Bruttowertschöpfung des "Abschnittes C - Herstellung von Ware" 2000-2020 (nach ÖNACE 2008)**  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b)

In Tabelle 2 sehen wir die erwirtschaftete Wertschöpfung pro arbeitender Person in den jeweiligen Abteilungen des Abschnittes „C – Herstellung von Waren“ nach ÖNACE. Die Zahlen vermitteln ein Gefühl dafür, wie produktiv die jeweilige Branche ist. Die Produktivität hängt mit mehreren Faktoren zusammen, auch stark mit der Automatisierungsgrad der ÖNACE-Abteilung und mit dem Bildungsniveau der Mitarbeiter. Die erwirtschaftete Wertschöpfung kann also als eine Kennzahl für den Automatisierungsgrad agieren. Das Wachstum dieser Zahl deutet drauf hin, wie stark die Produktivität und vermutlich die Automatisierung der jeweiligen Abteilung in den letzten 20 Jahren erhöht wurde.

Die Bruttowertschöpfung pro Person ist – neben Maschinenreparaturen, sonstigem Fahrzeugbau und Maschinenbau – in der Pharmaherstellung und bei den chemischen Produkten stark gestiegen. Die Metallbranche, die Lebensmittelindustrie und die elektrischen Ausrüstungen haben in den letzten zwanzig Jahren ebenfalls ein beachtliches Wachstum erzielt.

NACE-Abteilungen (NACE, 2-Steller)	Bruttowertschöpfung pro Person in 2020 [€]	Wachstum 2000-2020
14 Herstellung von Bekleidung	11.673 €	-89%
15 Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen	24.542 €	-61%
13 Herstellung von Textilien	28.705 €	-77%
18 Herstellung von Druckererzeugnissen	33.911 €	-75%
31 Herstellung von Möbeln	34.738 €	-34%
32 Herstellung von sonstigen Waren	55.974 €	4%
10 Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	65.401 €	64%
23 Herstellung von Glas/-waren, Keramik u.Ä.	67.755 €	-11%
16 Herstellung von Holzwaren; Korbwaren	79.673 €	58%
22 Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren	83.952 €	58%
25 Herstellung von Metallerzeugnissen	92.065 €	106%
29 Herstellung von Kraftwagen und -teilen	109.260 €	71%
26 Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten	112.370 €	0%
24 Metallerzeugung und -bearbeitung	113.107 €	81%
17 Herstellung von Papier/Pappe und Waren daraus	113.724 €	8%
28 Maschinenbau	119.194 €	162%
27 Herstellung von elektrischen Ausrüstungen	133.774 €	174%
20 Herstellung von chemischen Erzeugnissen	158.537 €	104%
33 Reparatur/Installation von Maschinen	168.529 €	575%
19 Kokerei und Mineralölverarbeitung	177.773 €	-76%
11-12 Getränkeherstellung; Tabakverarbeitung	207.354 €	110%
21 Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen	244.907 €	277%
30 Sonstiger Fahrzeugbau	278.298 €	833%

Tabelle 2: Bruttowertschöpfung pro erwerbstätiger Person im Abschnitt „C“  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021b, 2022)

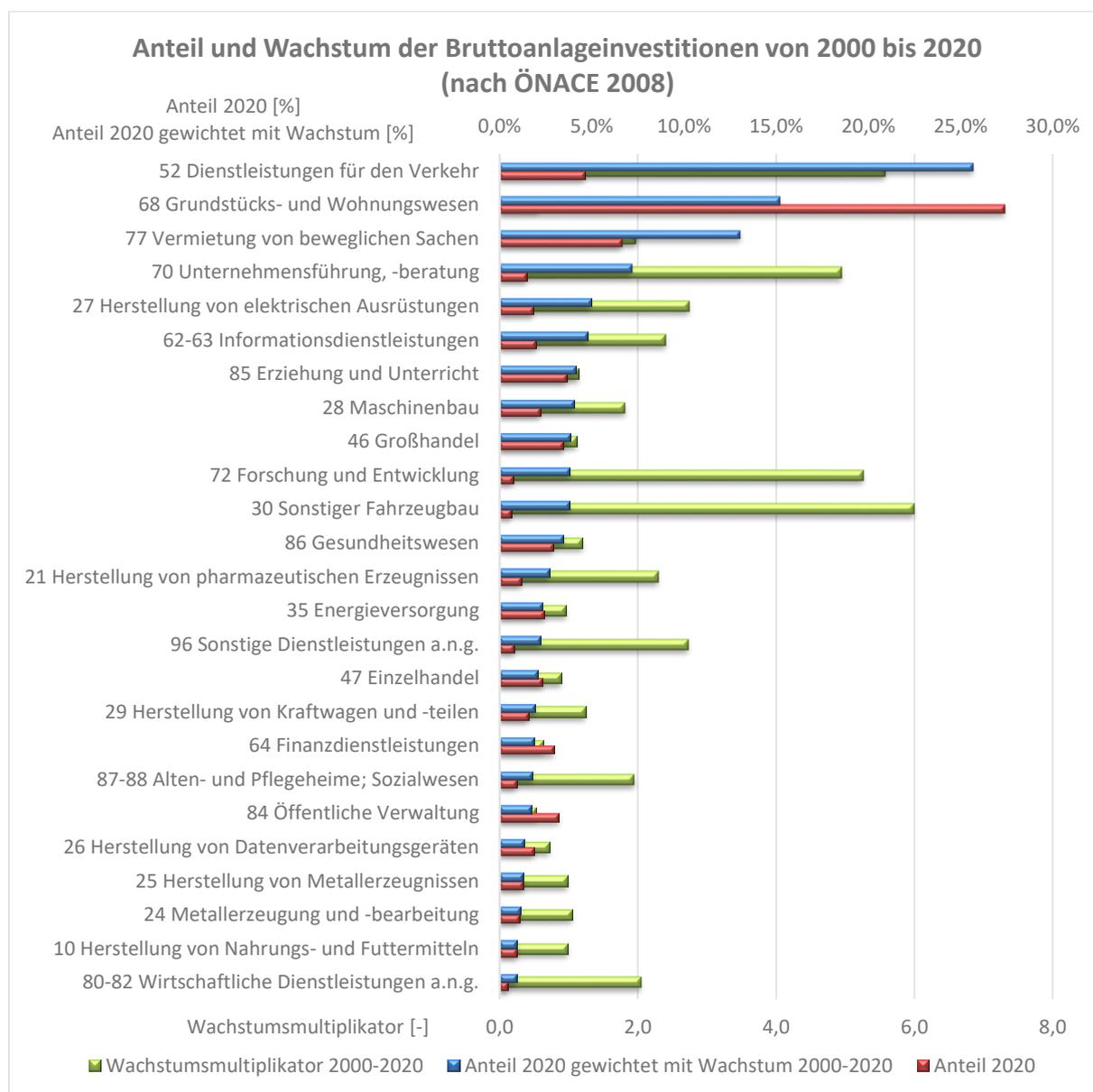
- Bruttoanlageinvestitionen

Die absoluten Zahlen und Trends der Bruttoanlageinvestitionen sind wichtige Indikatoren in mehreren Hinsichten. Einerseits vermitteln sie die Höhe und Stärke der Investitionslust und damit z.B. den Glauben an eine positive Zukunft. So kann man die Entwicklungen in den unterschiedlichen Branchen eine Spur besser vorhersagen. Andererseits kann eine hohe Investitionslust (an z.B. Kraftfahrzeugen) für ein Segment die Vorhersagen direkt beeinflussen. Investitionen, die direkt in die Automatisierung der Produktion fließen, betreffen die VA-Geschäftsbereiche direkt; eine Investition in Produktionshilfen (z.B. Hebehilfen) betrifft das HS-Geschäft direkt. Daher werden die Bruttoanlageinvestitionen und deren Struktur in Österreich in diesem Unterpunkt näher analysiert.

Die Struktur der Bruttoanlageinvestitionen ist in den letzten zwanzig Jahren relativ stabil geblieben. Mehr als ein Anteilswachstum von 1 % seit dem Jahr 2000 konnten die Abteilungen „Dienstleistungen für den Verkehr“ (3,38 %), „Vermietung von beweglichen Sachen“ (2,72 %) und „Unternehmensführung, -beratung“ (1,02 %) aufweisen. Am stärksten geschrumpft sind „Luftfahrt“, „Landverkehr“,

„Telekommunikation“ und „Grundstücks- und Wohnungswesen“ (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021a).

In Diagramm 8 sind die 25 wichtigsten Abteilungen, absteigend nach dem mit dem Wachstum zwischen 2000 und 2020 gewichteten Anteil, aufgelistet. Die Analyse der im Diagramm enthaltenen Abteilungen, die für die Fa. Schmalz relevant sind, deutet darauf hin, dass die Elektronik-Branche (unter anderem Elektromotoren, Batterien, Haushaltsgeräte, Leiterplatten, Kleinallektrotechnik, also Abteilung 27 und 26), die Maschinenbau-Branche (Abteilung 28), der Fahrzeugbau (sonstige Wagen und Kraftwagen, also Abteilung 30 und 29), die Pharmaindustrie (Abteilung 21), die Metallindustrie (Abteilung 25 und 24) und die Lebensmittelindustrie (Abteilung 10) eine wichtige Rolle bei der Strategieformulierung des Unternehmens spielen müssen (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021a).

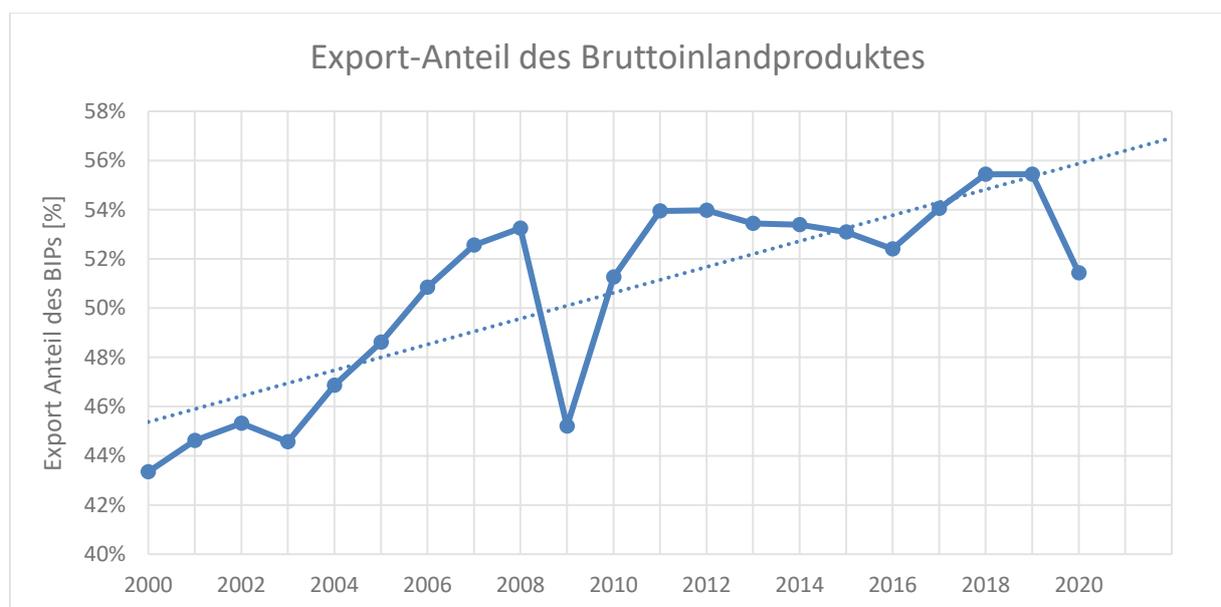


**Diagramm 8: Anteil und Wachstum der Bruttoanlageinvestitionen von 2000 bis 2020 (nach ÖNACE 2008)**  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021a)

Die Abteilung Großhandel ist anteilmäßig in den letzten zehn Jahren am stärksten gestiegen und hat 3,5 % Anteil im Jahr 2020. Logistik und damit Großhandel muss eine der Zielbranchen für die Fa. Schmalz in Österreich werden, da hier sowohl im VA- als auch im HS-Bereich ein hohes Potenzial vorhanden ist. Die Trends in den letzten zwanzig, zehn und fünf Jahren bestätigen die Wichtigkeit der Elektronik-Branche. Die Abteilung 27 hat das zweitsteilste Wachstum zwischen 2000 und 2020 aufgewiesen. Die Abteilung 26 hat zwar bis 2008 einen leichten Investitionsrückgang, vermutlich nach dem Zerplatzen der Dotcom-Blase, erlitten, seit 2009 wachsen die Investitionstätigkeiten in dieser Abteilung immer stärker. Damit hat die Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten die drittsteilste positive Steigung zwischen 2015 und 2020 unter allen Abteilungen. Auf der Liste der Steigung des Bruttoinvestitionen-Anteils ist Maschinenbau zwischen 2015 und 2020 nicht mehr in den stärksten zehn Abteilungen. Wenn man aber den Zeitraum 2010–2020 oder 2000–2020 betrachtet, hat diese Abteilung die Position 8 und 5. Damit hat Maschinenbau, mit etwas weniger als 2,5 %, einen konstant hohen Anteil an der Summe der Bruttoanlageinvestitionen. Ebenso konstant sind die Investitionen bei den pharmazeutischen und chemischen Erzeugnissen, jeweils um die 1%-Grenze (STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021a).

- Außenhandel

Die Daten des Außenhandels zu analysieren ist ebenfalls wichtig, um Zukunftstrends einschätzen zu können. Die Entwicklungen der Exportzahlen in den verschiedenen Branchen können Trends aufweisen, die entweder direktes Potenzial in der Branche oder Potenzial bei Anlagen- und Sondermaschinenbauer aufzeigen. In den Bereichen, in denen der Export zügig zunimmt, werden vermutlich neue Fertigungskapazitäten benötigt. Hier müssen Kunden, besonders Großkunden, und deren Systemlieferanten analysiert werden.



**Diagramm 9: Export-Anteil des Bruttoinlandproduktes in Österreich**  
(STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, 2021c)

Österreich hat ein offenes Wirtschaftssystem und exportiert viele Waren und Dienstleistungen ins Ausland. Der Export-Anteil des Bruttoinlandproduktes nimmt

konstant zu, im Zeitraum 2000–2018 betrug der Zuwachs mehr als 12 %. Damit gewinnen die Absatzmärkte im Ausland an Bedeutung, weshalb die wichtigsten Länder und Ländergruppen immer genauer analysiert werden müssen.

Ganz vorne stehen die pharmazeutischen Erzeugnissen mit einem Wachstum von 85,1 %. Die Wachstumsrate hat in den letzten zehn Jahren auch immer zugenommen, daher ist ein weiterer Wachstumstrend zu prognostizieren. Diese Gruppe ist die einzige, die nach 2019 weiterwachsen konnte. Dieses Wachstum ist auf Grund der Corona-Pandemie keine Überraschung. Größte Absatzmärkte sind die Schweiz, Deutschland und die Visegrad-Staaten. Die Gruppe 87 – hauptsächlich die Automobilindustrie – ist anteilmäßig die zweitgrößte Gruppe und hat die Gruppe 85 („Elektr. Maschinen, elektrotechnische Waren; Teile davon“) im Jahr 2017 überholt. Die Automobilindustrie hat stark unter der Covid-Pandemie gelitten und ist daher im Jahr 2020 stark eingebrochen. Der größte Absatzmarkt ist Deutschland mit ca. 32 % und die Visegrad-Staaten mit ca. 13 %. Zwischen 7 % und 8 % des Ausfuhrs dieser Gruppe geht in die Vereinigten Staaten und in das Vereinigtes Königreich (STATcube – Außenhandel, 2022).

KN 2-Steller	Anteil 2020	Wachstum 2010-2020	Anteil 2020
	* Wachstum 2010-2020		
30 Pharmazeutische Erzeugnisse	6,47%	85,10%	7,60%
87 Zugmaschin., Kraftwagen, -räder, Fahrräder; Teile davon	6,44%	61,71%	10,43%
84 Kernreaktoren, Kessel, Maschinen, mech. Geräte; Teile davon	4,55%	26,53%	17,16%
22 Getränke, alkoholhaltige Flüssigkeiten und Essig	1,85%	87,57%	2,11%
90 Opt., foto-/kinematogr. Geräte; Mess-, Prüfinstrum.; Teile	1,52%	51,48%	2,95%
85 Elektr. Maschinen, elektrotechnische Waren; Teile davon	1,41%	14,81%	9,54%
83 Verschiedene Waren aus unedlen Metallen	1,35%	83,55%	1,61%
71 Perlen, Edelsteine, -metalle ua.; Waren daraus; Münzen	1,29%	67,73%	1,91%
23 Rückstände, Abfälle d. Lebensmittelind.; zubereit. Futter	1,23%	194,50%	0,63%
29 Organische chemische Erzeugnisse	1,22%	78,56%	1,55%
75 Nickel und Waren daraus	1,16%	476,19%	0,24%
39 Kunststoffe und Waren daraus	1,03%	23,42%	4,41%
38 Verschiedene Erzeugnisse der chemischen Industrie	0,95%	68,49%	1,39%
63 And.konfektionierte Spinnstoffwaren; Altwaren und Lumpen	0,73%	184,31%	0,40%
19 Zubereit. a. Getreide, Mehl, Stärke od. Milch; Backwaren	0,64%	77,49%	0,83%
44 Holz und Holzwaren; Holzkohle	0,54%	18,17%	3,00%
61 Bekleidung und -zubehör, aus Gewirken od. Gestricken	0,48%	58,81%	0,81%
73 Waren aus Eisen oder Stahl	0,46%	14,74%	3,10%
62 Bekleidung u. -zubehör, ausgenom. aus Gewirken/Gestricken	0,45%	55,83%	0,81%
12 Ölsamen, ölhalt. Früchte; Samen; Pflanzen; Stroh u. Futter	0,45%	159,39%	0,28%

Tabelle 3: Außenhandelsdaten nach KN 2-Steller  
(STATcube – Außenhandel, 2021)

Eine weitere sehr wichtige Gruppe ist die Gruppe 84. Zu dieser Gruppe gehören jegliche Kraftmaschinen, Hebemaschinen, Krananlagen und Sondermaschinen (in den unterschiedlichsten Branchen). Der Verlauf dieser Gruppe ist nahezu parallel zum Verlauf der Gruppe 87, also ein konstantes und starkes Wachstum und Einbruch im Jahr 2019. Das Wachstum der Gruppe 84 ist ein sehr positives Zeichen für die Fa. Schmalz: Hier können Vakuum-Komponenten oder Hebeanlagen, alleinstehend oder in ein System integriert, ins Ausland verkauft werden. Hier ist wiederum Deutschland deutlich der größte Abnehmer (ca. 32 %), die USA und die Visegrad-Staaten sind

knapp im einstelligen Bereich und China ist auf Platz 5 (STATcube – Außenhandel, 2022).

Für Elektrische Maschinen und Maschinenteile sind Deutschland und die Visegrad-Staaten von hoher Bedeutung, China kommt auf Platz 6. Getränke exportiert Österreich in die USA (ca. 35 %) und nach Deutschland (26 %) am stärksten. Im Holzbereich ist – nach Deutschland – Italien ein wichtiger Partner (ca. 24 %). In der Metallbranche (Gruppen 72 und 73) ist Deutschland mit über 30 % führend, die Visegrad-Staaten mit ca. 15 % kommen auf Platz 2 und Italien folgt in der Liste als dritt wichtigster Partner (STATcube – Außenhandel, 2022).

Falls man die Anteile der Ausfuhr im Jahr 2020 analysiert, kann man leicht erkennen, welche Länder für Österreich die größte Bedeutung haben: Deutschland führt mit über 30 % in Tabelle 4 und ist damit eindeutig der wichtigste Absatzmarkt für Österreich. Die Ausfuhr nach Deutschland hat seit 2007 nominell um mehr als 26 % zugenommen, ist aber anteilmäßig relativ gleichgeblieben. Annähernd 30 % der Ausfuhrwaren im Jahr 2020 aus allen wichtigen Gruppen (Gruppe 84, 87, 85, 39, 72, 73) gehen nach Deutschland, abgesehen von den pharmazeutischen Erzeugnissen, hier liegt der Anteil Deutschlands bei ca. 16 %. Maschinen (Gruppe 84, 85, 87) machen in Summe ca. 11,6 % des Gesamtexportes aus. Metall (Gruppe 71, 72, 73) macht ca. 3,3 %, Kunststoffe (Gruppe 39) ca. 1,45 % und Pharmaprodukte (Gruppe 30) ca. 1,21 % aus. Die zweitwichtigste Ländergruppe sind die Visegrad-Staaten (V4: Ungarn, Polen, Tschechien, Slowakei) mit fast 13 % Gesamtanteil im Jahr 2020. Die stärksten Gruppen sind Maschinen (Gruppe 85, 84, 87) mit ca. 4,34 % des Gesamtexportes und Pharmaprodukte (Gruppe 30) mit ca. 1,1 % des Gesamtexportes (STATcube – Außenhandel, 2022).

Position	Name	Wert [€]	Anteil
1	Deutschland	43.430.562.069 €	30,48%
2	Vereinigte Staaten	9.297.426.006 €	6,52%
3	Italien	8.823.059.395 €	6,19%
4	Schweiz	7.478.923.619 €	5,25%
5	Frankreich	6.105.194.427 €	4,28%
6	Polen	5.507.481.488 €	3,86%
7	Tschechische Republik	5.083.330.614 €	3,57%
8	Ungarn	4.948.419.337 €	3,47%
9	Vereinigtes Königreich	4.079.583.898 €	2,86%
10	China, Volksrepublik	3.915.311.022 €	2,75%

**Tabelle 4: Ausfuhr im Jahr 2020 [€]**  
(STATatlas – Außenhandel, 2022)

Im Weiteren sind die Vereinigten Staaten und die großen europäischen Industrieländer wie Frankreich, Italien oder die Schweiz die wichtigsten Handelspartner für Österreich. In die Vereinigten Staaten exportiert Österreich im Verhältnis zum Gesamtanteil weniger Produkte aus der Holz-, Metall- und Kunststoff-Branche, hingegen mehr Maschinen und Maschinenteile (Gruppe 87, 84, 85 ca. 1,59 % des Gesamtexportes). Die Schweiz importiert sehr stark Pharmaprodukte (Gruppe 30 mit ca. 1,41 % des Gesamtexportes). Italien importiert viel Holz, Eisen und Stahl und weniger

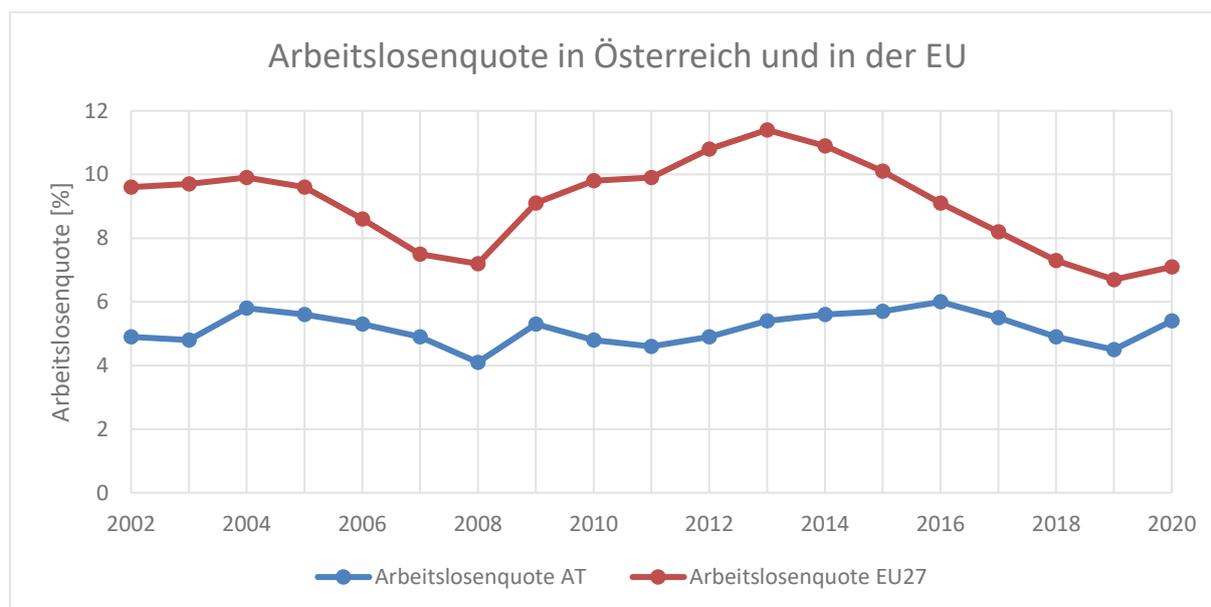
Maschinenteile. China importiert stark Mess-, Prüf und Präzisionsgeräte (Gruppe 90) und elektronische Maschinen bzw. Geräte (STATcube – Außenhandel, 2022).

Ländergruppen	Anteilswachstum	Anteil 2020	Anteil 1995
Europa	-6,65%	80,22%	86,87%
Afrika	0,03%	1,20%	1,18%
Amerika	4,38%	8,99%	4,61%
Asien	2,03%	8,77%	6,75%
Australien und Ozeanien	0,29%	0,81%	0,52%
EU-27	-7,16%	67,61%	74,77%
Eurozone-19	-11,15%	51,99%	63,14%

**Tabelle 5: Ausfuhr nach Ländergruppen 1995-2020 [%]**  
(STATcube – Außenhandel, 2021)

Wenn man die größeren Trends analysiert, sieht man, dass anteilmäßig die Ausfuhr nach Europa schrumpft, aber es ist nach wie vor bei Weitem der wichtigste Absatzmarkt für Österreich. Ein Wachstum haben die V4 und die Schweiz in den letzten 25 Jahren aufgewiesen. Amerika und Asien sind seit 1995 am stärksten gewachsen (STATcube – Außenhandel, 2021).

- Arbeitslosenquote



**Diagramm 10: Arbeitslosenquote in Österreich und in der EU**  
(STATcube – WirtschaftsAtlas Österreich, 2021)

Die Arbeitslosenquote in Österreich ist bis 2008 massiv gesunken, nach der Finanzkrise kurzfristig gestiegen, aber bereits 2010 hat sich der Arbeitsmarkt erholen können, viel schneller als der EU-Durchschnitt. Parallel mit dem etwas geringeren Wirtschaftswachstum ist die Arbeitslosenquote bis 2016 wieder gestiegen, ist aber 2019 auf ein zehnjähriges Rekordniveau gesunken (STATcube – WirtschaftsAtlas Österreich, 2021).

Die Struktur des Arbeitsmarktes ist auch ein wichtiger Faktor. Oft sind unterschiedliche Geschlechter, unterschiedliche soziale und Altersgruppen ganz anders von Arbeitslosigkeit betroffen. Die Arbeitslosenquote bei denjenigen, die maximal eine Pflichtschulausbildung haben, liegt wesentlich höher als bei denjenigen, die eine

akademische Ausbildung haben. Die Schere zwischen gut und weniger gut ausgebildeten Menschen ist in den letzten zwanzig Jahren immer größer geworden. Viele Frauen sind teilzeitbeschäftigt (fast 50% im Jahr 2016), Männer hingegen sind zu 90% vollzeitbeschäftigt. Die Corona-Pandemie hat eine angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt verursacht. Im Zeitraum 15.03.2020–31.03.2020 haben 237.600 Menschen ihre Arbeit verloren. Davon 13.700 im Wirtschaftsabschnitt „C – Herstellung von Waren“. In diesem Abschnitt haben mehr als 40 % bis Ende Juni keine Erwerbstätigkeit gefunden. Diese Arbeitslosigkeit betrifft die diversen Gesellschaftsgruppen wiederum unterschiedlich. Frauen und Ausländer haben, nach einer Kündigung während des ersten Lockdowns, viel schwerer eine neue Stelle gefunden (Ertl et al., 2018; Kremer & Wanek-Zajic, 2020; STATcube – Arbeitsmarkt, 2022).

Eine Knappheit an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt treibt die Löhne nach oben, daher wird eine Automatisierung für die Unternehmen schneller lukrativ. Hier ist die Struktur der Arbeitslosigkeit unbedingt zu beachten, denn wesentlich ist die Situation von Produktionsmitarbeitern (Fertigung, Montage, etc.) auf dem Arbeitsmarkt. Die Effektivität der Arbeitskräfte kann mittels Hebehilfen, Cobots etc. erhöht werden. Ansonsten werden die Ausfälle (z.B. Krankenstandswochen) mit einem höheren Lohnniveau für die Firmen teurer, ein automatisierter Prozess also immer attraktiver. Eine hohe Arbeitslosigkeit hat hingegen eine drückende Wirkung auf die Löhne und macht Automatisierung weniger lukrativ.

Die zweite wichtige Konsequenz ist die Auswirkung auf den Aufbau des Personals im Unternehmen selbst. Die Firma Schmalz in Österreich ist eine Vertriebsgesellschaft, daher sucht das Unternehmen Mitarbeiter für Außendienst- und Innendiensttätigkeiten. Darüber hinaus ist ein Monteur bzw. Servicetechniker in den nächsten Jahren angedacht. Die Situation des Personalaufbaus ist stark von den Löhnen und von der Situation auf dem Arbeitsmarkt abhängig.

- Inflationsrate

Inflation ist ein wichtiger Faktor für den Kapitalmarkt bzw. für den Arbeitsmarkt und damit natürlich für die gesamte Wirtschaft. Eine hohe Inflation bedeutet, dass die Kaufkraft des Geldes rasant sinkt. Die Bevölkerung versucht, ihre Ersparnisse in Sachwerten anzulegen und damit können die Banken weniger Kredite an Unternehmen vergeben. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen und auch Privatpersonen weniger investieren. Damit kann die Nachfrage für bestimmte Güter sinken und einen Abbau der Produktionskapazitäten verursachen bzw. die Preise in die Höhe treiben. Eine hohe Inflation kann damit Arbeitslosigkeit verursachen (www.bpb.de, 2022)<sup>9</sup>.

In der Covid-19-Pandemie haben die Staatsregierungen in Europa mit massiven Hilfspaketen der Auswirkungen der Pandemie gegengesteuert und damit auch eine hohe Inflation verhindert. In Österreich ist die Inflation im Jahr 2020 noch unter 2 % geblieben, 2021 betrug sie aber schon fast 3 % und 2022 ca. 8,5 %. Diese Entwicklung

<sup>9</sup> [https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19723/inflation/#:~:text=Eine%20Inflation%20f%C3%BChrt%20zur%20Entwertung,Finanzierung%20von%20Investitionen%20zu%20geben.\[zuletzt%20aufgerufen%20am%2025.02.2022\]](https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19723/inflation/#:~:text=Eine%20Inflation%20f%C3%BChrt%20zur%20Entwertung,Finanzierung%20von%20Investitionen%20zu%20geben.[zuletzt%20aufgerufen%20am%2025.02.2022])

kann sich stark auf die KMUs negativ auswirken und damit das HS-Geschäft bei diesen Kunden maßgeblich beeinflussen (www.inflation.eu, 2022)<sup>10</sup>.

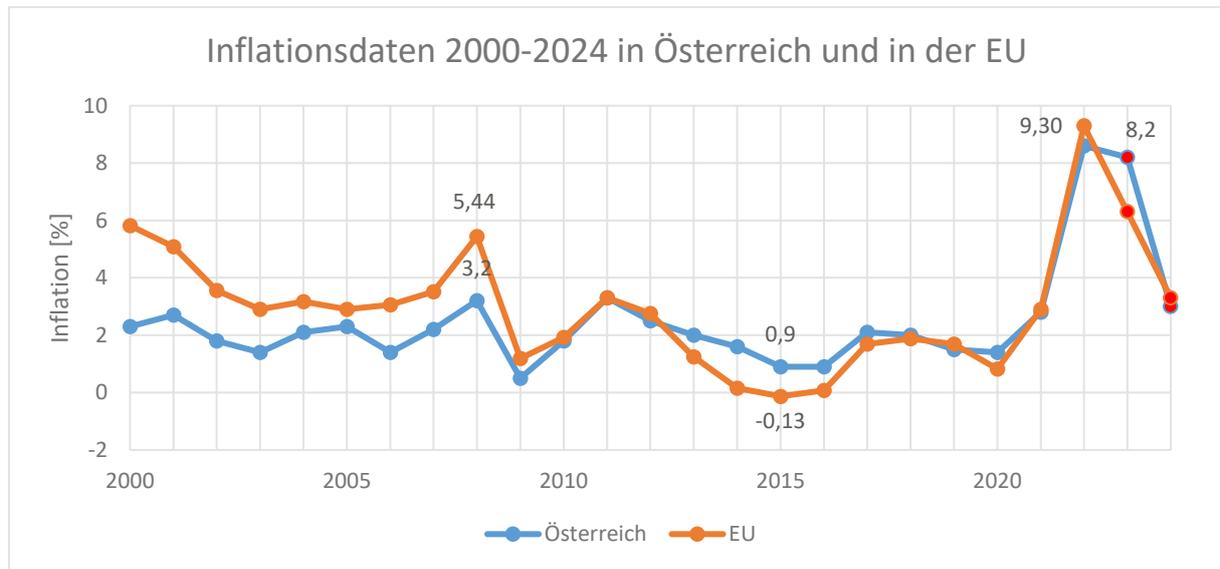


Diagramm 11: Inflationsdaten 2000-2024 in Österreich und in der EU  
(TheGlobalEconomy.com - Inflation, 2023; www.imf.org, 2023)<sup>11</sup>

Die Inflation ist wegen der Nachwirkungen der Covid-19-Pandemie und wegen den, durch den Ukraine-Krieg getriebene, Energiepreisen und Lieferkettenstörungen in 2022 extrem gestiegen. In ganz Europa ist ebenso in Jahr 2023 mit einer hohen Inflation zu rechnen. Eine hohe Inflation kann die Investitionslust der Unternehmen bremsen und durch die Lohn-Preis-Spirale kann diese zu höheren Kosten und damit zu höheren Preisen oder zu niedrigeren Margen führen.

- Zinsen

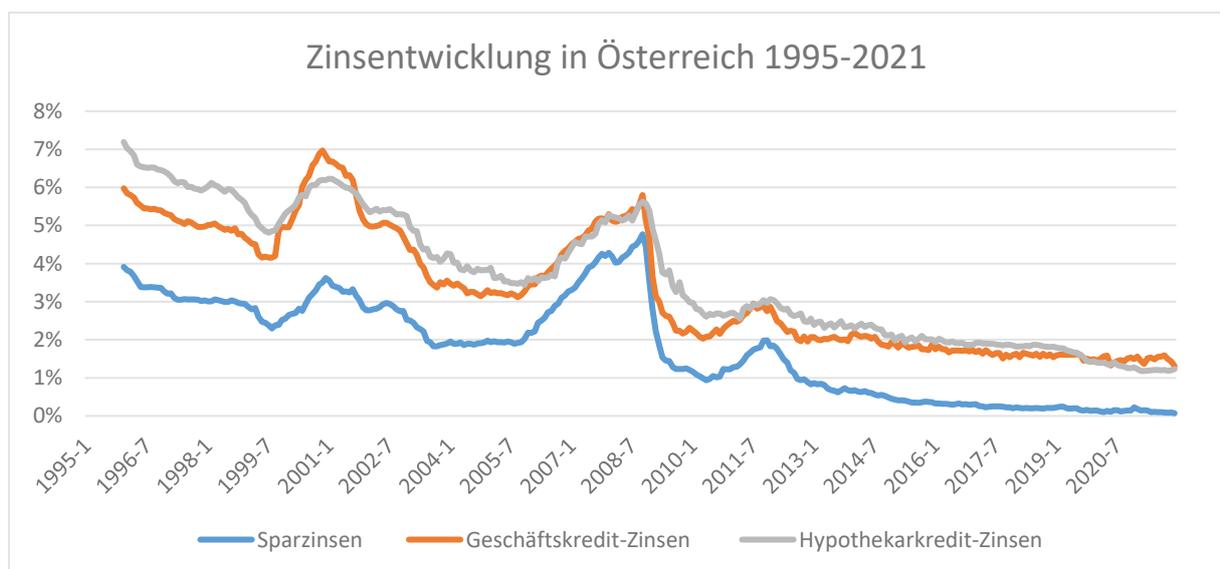


Diagramm 12: Zinsentwicklung in Österreich 1995-2021  
(TheGlobalEconomy.com – Inflation, 2022)

<sup>10</sup> <https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/osterreich/historische-inflation/vpi-inflation-osterreich.aspx> [zuletzt aufgerufen am 02.02.2023]

<sup>11</sup> <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/EU> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2023]

Die Zinsentwicklung ist ein wichtiger Faktor, um die gesamte Wirtschaftslage einzustufen zu können. Hohe Zinsen bedeuten, dass die Unternehmen weniger Kredite aufnehmen, also weniger investieren. Darüber hinaus geben Endkunden i.d.R. auch weniger aus. Hohe Zinsen können ein Indikator für langsames Wirtschaftswachstum sein. Mithilfe der Zinsentwicklung lassen sich die Wendepunkte der Konjunkturzyklen in der Wirtschaft besser vorhersagen. In Diagramm 12 sieht man, dass nach einer Krise in der Regel die Zinsen gesenkt werden, um die Liquidität auszuweiten, also billiges Geld zur Verfügung zu stellen. Damit wird ein wirtschaftlicher Aufschwung durch neue Investitionen erhofft. Die Zinsen sinken in Österreich seit der Finanzkrise 2008 kontinuierlich. Mit der Rekordinflation und stagnierenden Wirtschaft werden im Moment keine kurzfristigen Zinserhöhungen prognostiziert, jedoch ist längerfristig eine steigende Zinskurve zu erwarten. In Jahr 2023 und 2024 wird der 3-Monatszinssatz laut Statistik Austria von 0,3 % (2022) auf 3,9 % (2023) und 4,7 % (2024) steigen. Die hohen Zinssätze werden die Investitionslust und das Wirtschaftswachstum einbremsen. Die Prognosen für Wirtschaftswachstum, wie in Diagramm 2 ersichtlich, sind bereits eher bescheiden. Die Entwicklungen müssen ständig beobachtet werden und die Strategie muss Zyklen mit einplanen, in denen die Zinsen und dadurch die Investitionslust zurückfallen (Landmann et al., 2014; Statistik Austria, 2023).

- Energiepreise

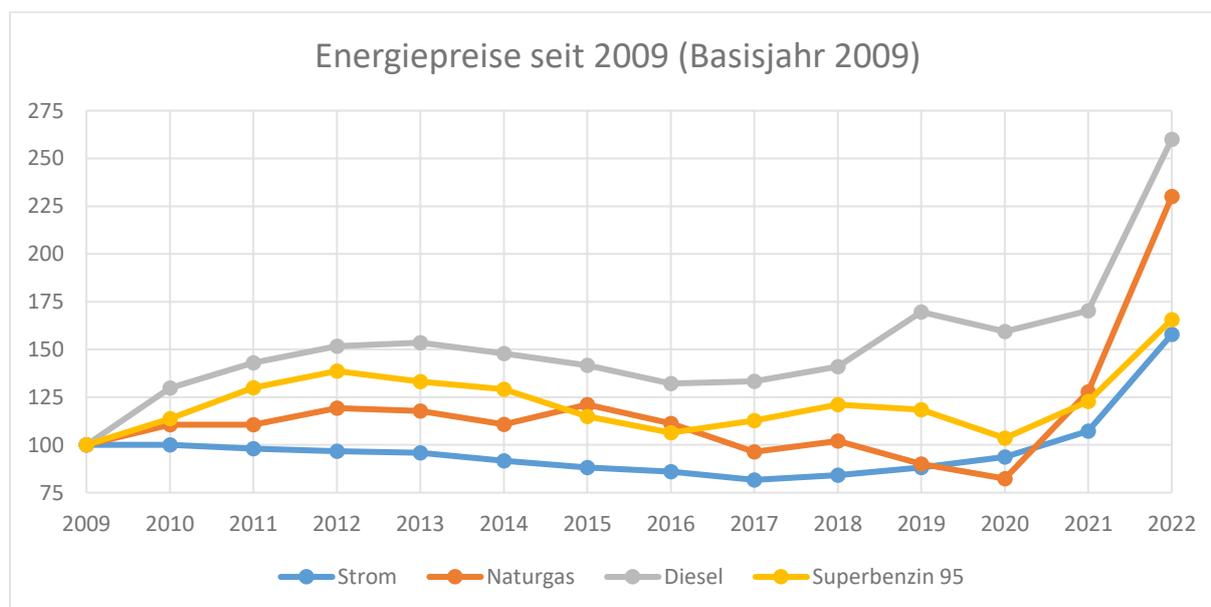


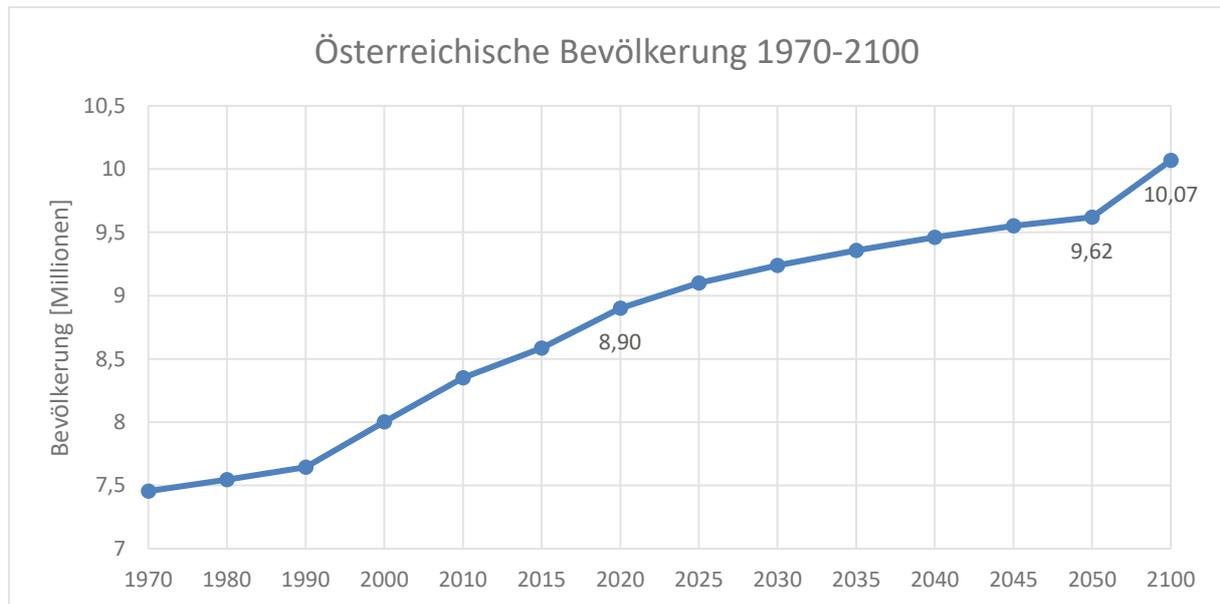
Diagramm 13: Energiepreise seit 2009 (Basisjahr 2009)  
(www.statistik.at, 2023)<sup>12</sup>

Die Energiepreise sind in den letzten 2 Jahren, hauptsächlich wegen dem Krieg zwischen der Ukraine und Russland massiv gestiegen. Europa war energietechnisch vom Russland, als größter Gasimporteuer in Europa, sehr stark abhängig. Der Ersatz des russischen Gases (bzw. der anderen Energieträger aus Russland) ging mit einer massiven Preiserhöhung Hand in Hand. Diagramm 13 zeigt sehr deutlich die Preisexplosion in 2021 und 2022. Diese Entwicklungen machen Energieeffizienz immer wichtiger für die Unternehmen und treiben parallel die Inflation in die Höhe.

<sup>12</sup> <https://www.statistik.at/statistiken/energie-und-umwelt/energie/energiepreise-steuern> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2023]

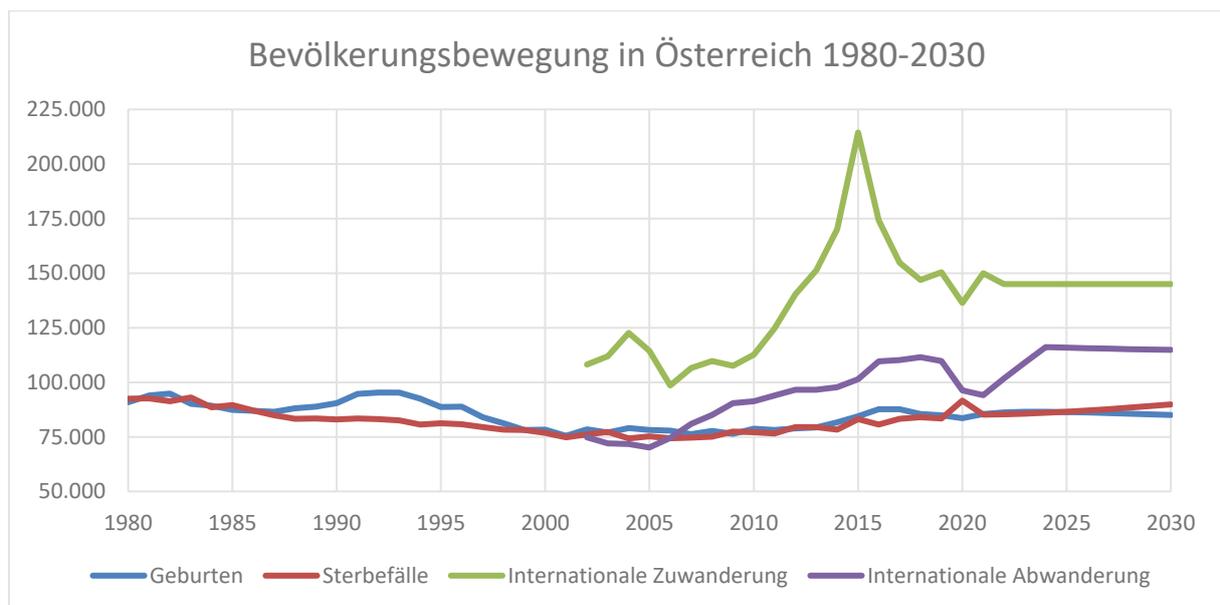
Soziale Umwelt (S)

- Demographie



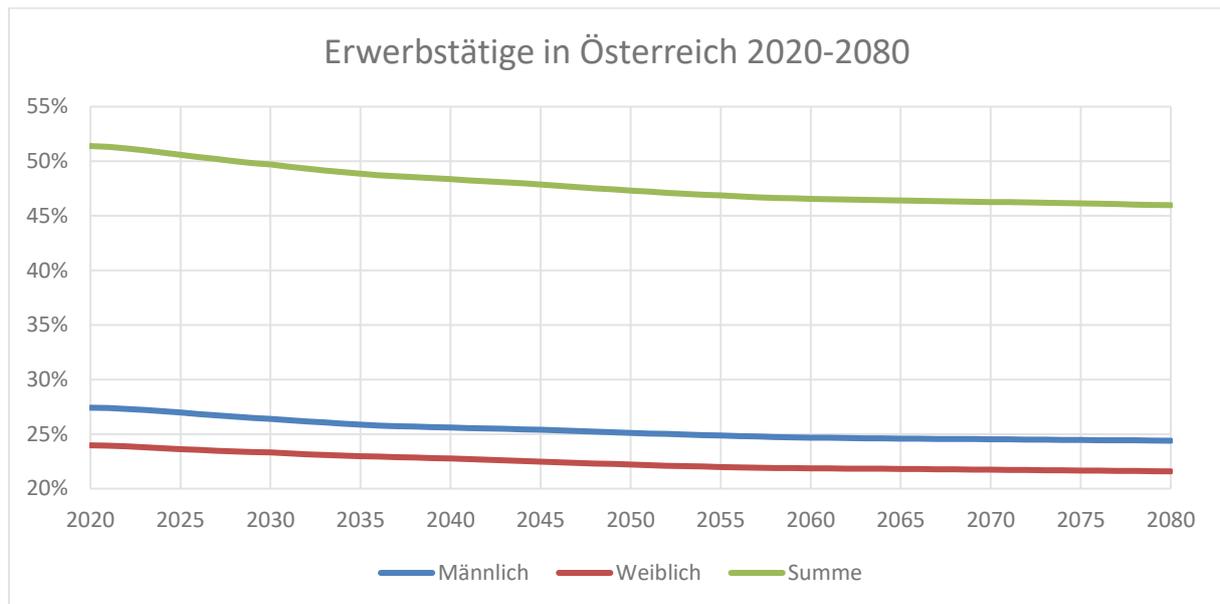
**Diagramm 14: Österreichische Bevölkerung 1970-2100**  
(STATcube - Bevölkerung, 2021)

Österreich hat eine wachsende Bevölkerung, was für Westeuropa ziemlich ungewöhnlich ist. Der Grund dieses Wachstums ist in den letzten Jahren eindeutig die Zuwanderung. In Diagramm 15 sieht man, dass die Zahl der Zuwanderer konstant größer ist als die Zahl der abgewanderten Menschen. Von 2002 bis 2021 ist die Bevölkerung durch Zuwanderung jährlich durchschnittlich um mehr als 40.000 Menschen gestiegen. Im Jahr 2015 lag diese Zahl aufgrund der Migrationswelle aus dem Nahen Osten bei ca. 113.000 (STATcube - Bevölkerung, 2021; STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022b).



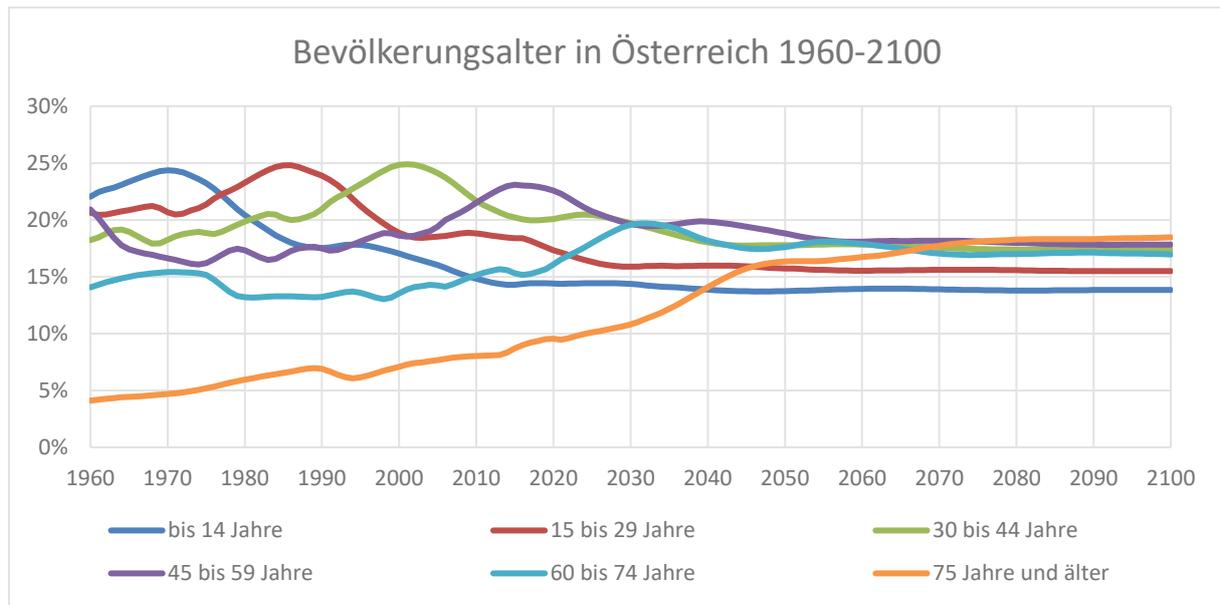
**Diagramm 15: Bevölkerungsbewegung in Österreich 1980-2030**  
(STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022b)

Langfristige Prognosen sagen ein weiteres Wachstum voraus und prognostizieren, dass die Bevölkerungszahl in Österreich im Jahr 2100 die 10-Millionen-Grenze überschreitet. Die Struktur der Gesellschaft wird sich aber massiv verändern: Die erwerbstätigen Personen gehen anteilmäßig in den nächsten 60 Jahren kontinuierlich zurück (siehe Diagramm 16). Dies kann zu großen Problemen führen, wenn die Wirtschaft die Wertschöpfung pro Person in der Industrie nicht steigern kann. Zu dieser Steigerung gelangt man z.B. durch Automatisierung. Eine andere Möglichkeit für die jeweiligen Regierungen wäre es, die Steuern zu erhöhen. Dies würde aber die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefährden (STATcube - Bevölkerung, 2021; STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022c).



**Diagramm 16: Zahl der Erwerbstätigen in Österreich 2020-2080**  
(STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022c)

Die Altersstruktur hat sich seit den 60er-Jahren extrem verändert (siehe Diagramm 15). Die Altersgruppe der Über-75-Jährigen steigt von 5 % auf 20 % und die 60- bis 74-Jährigen sind auch proportional mehr geworden. Natürlich sind die Anteile der jüngeren Altersgruppen parallel zurückgegangen. Diese Phänomene haben zu einer Überalterung der Gesellschaft geführt, was als Problem in den westlichen Industrieländern bekannt ist. Diese gesellschaftlichen Strukturänderungen beeinflussen die Struktur des Arbeitsmarktes mit. Die im Durchschnitt älteren Erwerbstätigen können für die Fa. Schmalz ein positives Signal sein. Sowohl die Vollautomation als auch die Entlastung der Mitarbeiter mittels Hebehilfen wird immer wichtiger werden. Ergonomische Hebehilfen helfen Mitarbeitern nicht nur, ihre Gesundheit länger zu bewahren, sondern ermöglichen älteren oder physisch schwächeren Mitarbeitern an Arbeitsplätzen zu arbeiten, die ohne Hebehilfe wegen der erforderlichen physischen Muskelkraft für sie nicht geeignet wären. Diese Hilfe für ältere Menschen und Frauen ermöglicht dem Arbeitgeber eine höhere Flexibilität in der Arbeitsgestaltung und Vertretungsregelung. Dadurch kann der Arbeitgeber Produktionsausfälle reduzieren und seine Gesamteffektivität weiter steigern (STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022a).

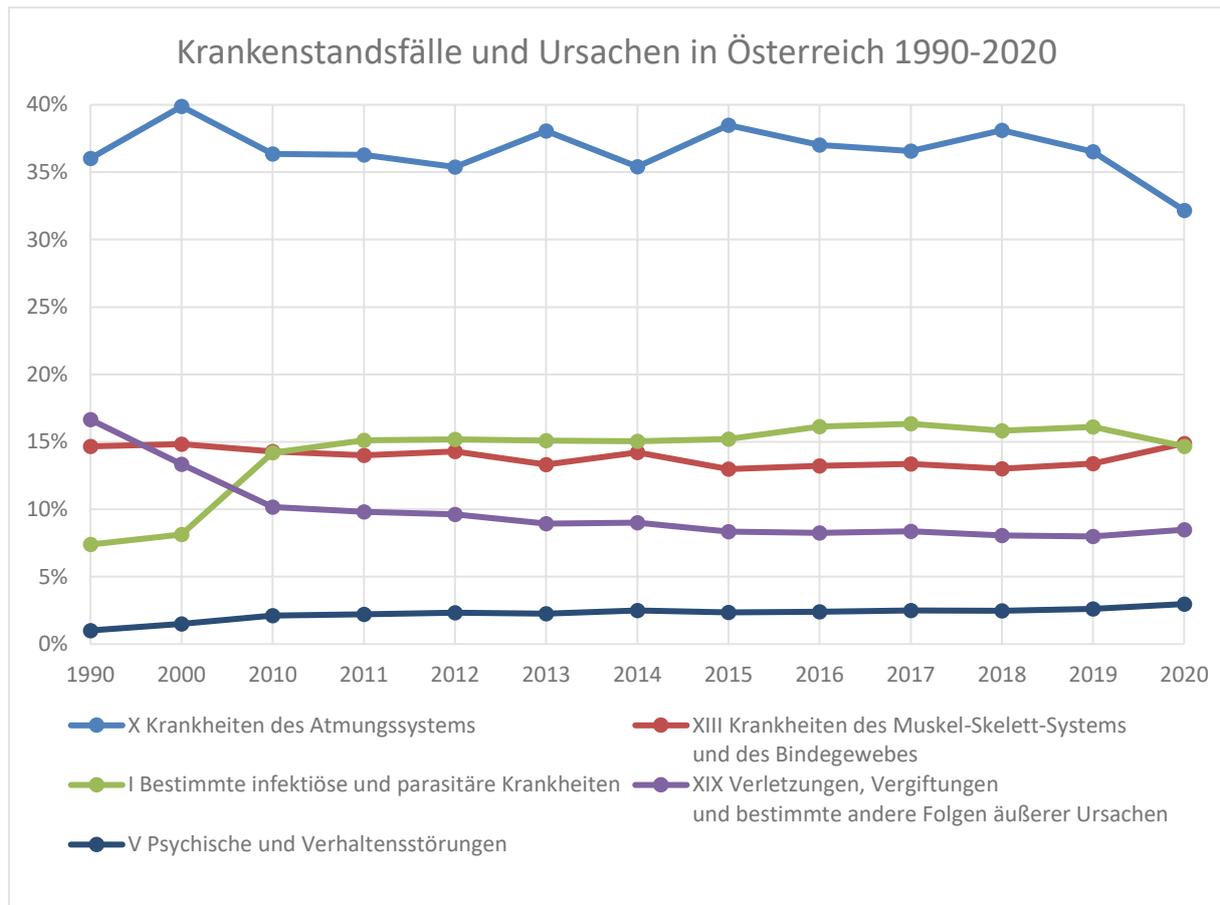


**Diagramm 17: Bevölkerungsalter in Österreich 1960-2100**  
(STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen, 2022a)

- **Gesundheit**

Ein anderer wichtiger Faktor für Arbeitgeber ist die Anzahl und Dauer der Krankenstandsfälle. Die Systeme der Fa. Schmalz haben auf MSE-Erkrankungen (Muskel-Skelett-Erkrankungen) eine erhebliche Wirkung und einigermaßen auch auf die Verletzungen in der Gruppe „XIX Verletzungen, Vergiftungen und bestimmte andere Folgen äußerer Ursachen“.

Wenn wir die absoluten Krankenstandsausfälle betrachten, sind die MSE-Erkrankungen die zweitgrößte Gruppe (siehe Diagramm 18); pro Jahr sind sie für mehr als 550.000 Fälle verantwortlich. Die Fälle insgesamt sind von 2010 bis 2019 um ca. 15 % gestiegen, 2020 gab es wieder einen Einbruch, aber der Trend zeigt eindeutig, dass die Fälle je 1000 Erwerbstätiger immer mehr werden. Die durchschnittliche Dauer des Krankenstandes wegen MSE liegt bei ca. 16 Tagen. In dieser Kategorie ist MSE die achtgefährlichste Gruppe, eindeutig führend sind die psychischen Krankheiten mit ca. 42 Tagen. Die durchschnittliche Dauer von MSE-bedingten Ausfällen ist bei Frauen deutlich höher mit ca. 18,7 Tagen, bei Männer liegt der Wert bei ca. 15,7 Tagen. Bei den Krankenstandstagen pro erwerbstätiger Person ist wieder die MSE-Gruppe führend. Diese Gruppe ist jährlich für 2,7 Krankenstandstage verantwortlich. Für Arbeitgeber ist dies sowohl moralisch als auch finanziell ein sehr wichtiger Faktor (Statistik Austria - Gesundheit, 2022).



**Diagramm 18: Krankenstandsfälle und Ursachen in Österreich 1990-2020**  
(Statistik Austria – Gesundheit, 2022)

Gute Arbeitsbedingungen ziehen gute Mitarbeiter an und binden sie langfristig an das Unternehmen. Darüber hinaus bringen Krankenstandstage für den Arbeitgeber in der Regel eine ähnlich hohe finanzielle Belastung mit sich wie normale Arbeitstage. Daher bedeuten zwei Wochen weniger Krankenstand für das Unternehmen eine Ersparnis von einem halben Monatsgehalt. Bei einem Bruttomonatsgehalt vom 2.500 Euro Brutto bedeutet es ca. 1.250 Euro Ersparnis pro Person. Wenn man mit zwei Mitarbeiter rechnet, rentiert sich eine Investition in ein komplettes Hebehilfe-System ca. innerhalb von 5 Jahren. Eine komplette Automatisierung bedeutet zwar preislich erheblich mehr Belastung, kann aber einen kompletten Mitarbeiter ersetzen. Diese Trends und Möglichkeiten der Effektivitätssteigerung bedeuten für die Fa. Schmalz ein hohes Potenzial und müssen damit genau in Betracht gezogen werden bzw. müssen in die Strategieformulierung miteinfließen (Statistik Austria – Gesundheit, 2022).

### Technologische Umwelt (T)

- E-Mobilität

Die Welt steht vor einer großen Transformation, die bereits in den letzten Jahren angefangen hat. Eine Revolution in der Automobilindustrie bzw. generell in der ganzen Mobilitätsbranche ist zu erwarten. Ein großer Treiber dieser Veränderung ist der Klimawandel. Die CO<sub>2</sub>-Reduktion ist eines der Brennthemen in der westlichen Welt und fossile Brennstoffe werden immer mehr verdrängt. Die Hypothesen für die Zukunft sind vielfältig, wir sehen bereits die Erfolge des amerikanischen Unternehmers Elon Musk mit der Firma Tesla im Bereich Elektroautos. Die Veränderungen durch Elektro-

Scooter in den Großstädten ist nicht zu übersehen. Die langfristigen Trends sind aber noch umstritten (Attias, 2017, S. 1–21).

Die ganze Industrie erlebt eine Veränderung. Es ändern sich nicht nur die Fahrzeuge und deren Technologie, sondern auch die Gewohnheiten der Kunden, der Status der Produkte, z.B. der Status des Autos in der Gesellschaft und die Geschäftsmodelle. Umweltverschmutzung, Lärm, verlorene Reisezeiten oder Instandhaltungskosten werden immer weniger gern gesehen. Neue Steuermaßnahmen werden von der EU in den kommenden Jahren eingeführt, die darauf abzielen, den CO<sub>2</sub>-Preis pro Gramm zu erhöhen. Trotzdem wurden im Jahr 2015 ca. 90 Millionen Fahrzeuge produziert und die Industrie ist um 3 % gewachsen. Die Margen der Automobilhersteller bleiben bescheiden bei ca. 3-4 %. In der gesamten Wertschöpfungskette haben Service- und Flottenmanagementunternehmen die höchste Gewinnspanne mit ca. 8-10 %, daneben machen Firmen mit Finanzierungen und Versicherungen ca. 6 % Marge. Die zukünftig wichtigen Märkte liegen nicht mehr in Europa, sondern in Schwellenländer in Asien. In diesen Ländern werden laut der Prognose der Fa. PWC 40 % der Absatzmenge für China und Indien benötigt. Die Attraktivität der Automobilbranche wird durch neue Services wie Carsharing weiter gesenkt. Diese können einen direkten Einfluss auf die Produktionsmenge haben, da ein gemeinsam benutztes Auto ca. 4–8 Autos ersetzen kann. Die neuen Trends wie vermehrte Online-Meetings, Home-Office-Regelungen, Home-Schooling oder Social-Media-Interaktionen senken den Bedarf weiter. Daher ist eine Veränderung unbedingt notwendig. Die meisten großen Automobilhersteller haben bereits reagiert und neue Partnerschaften mit diversen Unternehmen aus der Elektronik- und der E-Commerce-Branche geknüpft. Die Industrie wird nicht einfach auf Elektro-Autos umsteigen können weil sich die Veränderung sich weiter ausdehnen wird; daher müssen die Unternehmen breiter aufgestellt werden. Für die neue Mobilität sind elektrische Antriebe die beliebteste Variante. Für diese fortschreitende Elektromobilität brauchen Städte und Länder ein dichteres und leistungsfähigeres Elektonetz. Die Batterien-Technologie und die damit verbundenen Lieferketten müssen weiterentwickelt und aufgestockt werden. Alte Lieferketten der Verbrennungsmotoren werden abgebaut und neu aufgestellt. Darüber hinaus muss der Staat diese Veränderungen unterstützen und damit müssen Wirtschaft und Politik effektiv kooperieren. Diese Veränderungen beeinflussen unterschiedliche Branchen und müssen damit bei der Auslegung der Strategie berücksichtigt werden (Attias, 2017, S. 1–21; Hungenberg, 2014, S. 109).

- Erneuerbare Energien

Eine der wichtigsten Fragen der Zukunft ist, wie die Welt mit der globalen Erderwärmung umgeht. Es scheint klar zu sein, dass eine komplette Energiewende notwendig ist, um die Erwärmung unter 1,5 C° halten zu können. Bis 2030 sollten die Emissionen um 50 %, im Vergleich zum gegenwärtigen Niveau, reduziert werden. Bis 2050 muss die Menschheit emissionsfrei produzieren und leben können. Diese ambitionierten Ziele sind auf der EU-Ebene im Projekt „A European Green Deal“ zusammengefasst. Die erneuerbaren Energiequellen müssen massiv ausgebaut werden. Da der politische Wille bereits groß genug ist, werden diese Technologien in der Zukunft auch gefördert. Diese Ereignisse werden einige Unternehmen im Energiesektor begrüßen, andere werden dagegenhalten. Dieser Sektor wird in der

Zukunft stark wachsen und die Firma Schmalz muss diese Industrie genau analysieren (Mastini et al., 2021).

Abgesehen vom Klimawandel steigt der Energieverbrauch auf der Welt konstant. Ein Zuwachs an Energienachfrage auf der Welt von 65 % ist bis 2030 zu erwarten, wenn 2004 als Basisjahr genommen wird. Besonders stark werden Schwellenländer getroffen, in denen eine Energiekrise durch erneuerbaren Energien vermieden werden könnte. Oft sind diese Länder sehr abhängig von fossilen Brennstoffen. Laut einer 2017 durchgeführten Studie wurde 73,5 % der weltweiten Energie aus fossilen Brennstoffen oder aus Atomkraft erzeugt. Der erneuerbare Anteil liegt daher bei 26,5 %, davon 16,4 % Wasserkraft, 5,6 % Windenergie, 1,9 % Solarenergie und der Rest besteht aus geothermische Energie, Biomasse und Meeresenergie. Von allen neuen erneuerbaren Kapazitäten, die 2017 installiert wurden, waren 85 % Solar- und Windenergie; diese beiden Technologien sind also stark im Aufschwung. Auch in Deutschland stehen diese zwei Technologien im Fokus und werden in der Zukunft auch stark gefördert. Windenergie macht bereits über 15 %, Photovoltaik und Biomasse über 9 % des Brutto-Stromverbrauchs in Deutschland aus. Parallel zur Förderung der erneuerbaren Energie werden fossile Energieträger immer teurer. Im Jahr 2005 wurde ein Emissionshandel in der EU eingeführt, der ca. 45 % der Treibhausgasemissionen abdeckt. Dieses System war bis 2017 wegen dem Überschusses der Zertifikate wirkungslos, da die Preise unter 10 [ct/kWh] lagen. Jedoch sind die Preise in den letzten Jahren stark angestiegen (auf ca. 80 [ct/kWh]) und damit greift das System die fossilen Energieträger-Preise stärker an (Qazi et al., 2019; Wirth, 2022).

Eine entscheidende Frage bei Photovoltaik (PV) ist die verfügbare Fläche. Hier gibt es wieder eine Vielzahl an Möglichkeiten. Insgesamt waren 2021 in Deutschland PV-Anlagen mit einer Nennleistung von 59 [GW] vorhanden. Agri-Photovoltaik beschäftigt sich damit, wie die landwirtschaftlichen Flächen für PV genutzt werden können; hier ist allein bei Dauerkulturen ein Potenzial von über 2 [TW] vorhanden und bei Energiepflanzen ein Potenzial von weiteren 600 [GW]. Schwimmende PV-Anlagen in Deutschland haben ein Potenzial von 44 [GW], Gebäudehüllen bedeuten ca. 1000 [GW] Potenzial. Weitere Ausbaumöglichkeiten bietet der Verkehr (Verkehrswege, Fahrzeuge, Parkplätze etc.) und die urbanen Flächen. In Österreich ist eine zusätzliche Leistung von 11 [TWh] aus PV geplant, also eine Kapazität von ca. 1250 [GW]. Davon sollte ca. die Hälfte, 5,7 [TWh], aus Freiflächen-PV (Agri-Photovoltaik, Straßen-PV, urbane-PV etc.) stammen, dazu wird ca. 91 [km<sup>2</sup>] Fläche benötigt. Dies entspricht ca. 53,5 Millionen Modulen (1,7 [m<sup>2</sup>] pro Modul). Also allein in Österreich werden bis 2030 über 100 Millionen neue PV-Module benötigt. Diese Zahl lässt sich mit dem technologischen Fortschritt der Module im Bereich Energieeffizienz wesentlich verbessern, laut optimistische Schätzungen könnte diese Zahl halbiert werden (Fechner, 2020; Wirth, 2022).

Eine weitere Frage ist die Speicherkapazität und die Verteilung des PV-Stromes. An sonnigen Tagen kann PV bereits 2/3 des Brutto-Stromverbrauchs in Deutschland abdecken, jedoch liegt der Durchschnittswert bei 9,1 %. Dies zeigt die großen Schwankungen dieser Energiequelle, daher ist eine optimale Verteilung und Speicherung eine entscheidende Frage. Eine Verknüpfung der Energienetze in der EU ist ein wichtiger Schritt, damit der zur Verfügung stehende Strom ohne

Speicherkapazitäten verteilt werden kann. Die Schwankungen können intelligente Maßnahmen wie Smart-Home-Technologien gut abfedern. Bei einer hohen Kopplung von vielen Smart-Haushalten könnten Kühlschranks- oder Schwimmbeckenpumpen so gesteuert werden, dass der Kühl- oder Zirkulationsvorgang dann durchgeführt wird, wenn erneuerbarer Strom vorhanden ist. Natürlich müssen Speicherkapazitäten auch erweitert werden, um die Versorgungssicherheit zu gewährleisten. Es gibt unterschiedliche Speichersysteme: Wärmespeicher, Kältespeicher, mechanische Speicher (Pumpenspeicher), chemische Speicher (Wasserstoff-Speicher) etc. (Qazi et al., 2019; Wirth, 2022).

Die Produktion der PV-Anlagen wird also in der Zukunft steigen. Die Struktur der Wertschöpfung zu analysieren ist wichtig um zu verstehen, welche Branchen und Unternehmen hier betroffen sind. Aus Rohstoffen muss Poly-Silicium produziert werden, daraus entstehen die Silicium-Blocks, die auf unterschiedlich große Silicium-Wafer zersägt werden. Der zweite Schritt ist die Modul- und Zellenproduktion. Danach müssen die Systeme installiert und am Ende des Lebenszyklus entsorgt bzw. wiederverwendet werden. Darüber hinaus sind sowohl Materialhersteller von Pasten, Drähten, Folien, Spezialglas, als auch Kabelhersteller, Wechselrichter-Hersteller, Maschinenbauunternehmen und Montageunternehmen Teil der Wertschöpfungskette. Prozentuell haben (bei 5 [kW] Anlagen) Modul-Hersteller einen Anteil in der Wertschöpfung von 39 %, Systeminstallateure 22 %, Komponenten-Hersteller 21 % und Wechselrichter-Hersteller 18 %. In Österreich ist die Fa. Fronius ein großer Wechselrichter-Hersteller und die Fa. Kioto Solar ein großer Modul-Hersteller (Fechner, 2020; Wirth, 2022).

Die zweite sehr wichtige Energiequelle ist Wind. Hier sind die rechtlichen und ökonomischen Barrieren noch hoch, welche in Europa den Ausbau einbremsen. Momentan besitzt Europa 236 [GW] Kapazität aus Windenergie, Österreich hat davon 3,3 [GW]. 2020 hat Österreich ca. 6,8 [TWh] Windenergie produziert und bis 2030 soll eine zusätzliche Kapazität von 10 [TWh] ausgebaut werden. Eine 5 [MW] Windkraftanlage produziert im Jahr durchschnittlich 15 [GWh] Energie, damit müssen bis 2030 in Österreich etwas weniger als 700 Stück 5 [MW] Anlagen installiert werden. In Europa wird 17 [GW] Kapazität jährlich installiert, aber um die Klimaziele zu erreichen, wären ca. 34 [GW] jährliche Neukapazität notwendig, also 6800 Stück 5-[MW]-Anlagen in Europa jährlich. Diese großen Stückzahlen müssen produziert und installiert werden, weshalb diese Branche und die daran geknüpften Lieferketten stark angekurbelt werden müssen (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2021; Komusanac et al., 2022).

- Roboter, Cobots und Automatisierung

In den letzten Jahren haben wir einen Vormarsch der Roboter und der Automatisierung erlebt. 2019 wurden weltweit 373.000 neue Industrieroboter installiert, davon 245.000 in Asien, 48.000 in Amerika und 72.000 in Europa. Diese Roboter sind noch größtenteils durch Schutzeinrichtungen geschützt, nur ein Bruchteil arbeitet kollaborativ mit Menschen. Die Größe der Robotik-Branche weltweit ist mittlerweile mit der Tourismus-Branche vergleichbar. Wachstumsmärkte wie E-Mobilität oder Unterhaltungselektronik werden diesen Zuwachs an Roboter weiter verstärken. Die Corona-Krise wird diese Tendenz in der Automatisierung weiter vertiefen, da Roboter

eine hohe Produktionssicherheit gegenüber Menschen haben, die krankheitsbedingt ausfallen können (Janson, 2021; Pagliarini & Hautop Lund, 2017).

In der Robotik-Branche gibt es unterschiedliche Entwicklungen. Kollaborative Roboter (Cobots) sind ein gegenwärtiges Brennthema. Die Fa. Universal Robots (UR) hat einen Marktanteil von über 50 % und expandiert stark in Europa und damit auch in Österreich. Das weltweite Marktwachstum war 17,2 % im Jahr 2019 und bis 2028 wird ein ähnlich hohes Wachstum prognostiziert. In Österreich wurden ca. 100–150 Stück UR-Cobots im Markt installiert; damit ergibt sich ein Markt von 200–300 Stück pro Jahr. Die Endkunden für Cobots sind größtenteils in der Elektronik- und in der Automobilindustrie. Lebensmittel-, Kunststoff- und Pharmaindustrie sind weitere potenziell starke Absatzmärkte (Pagliarini & Hautop Lund, 2017; Xiao, 2021).

Die Branche der klassischen Industrieroboter wächst auch im zweistelligen Bereich. Die größten Industrieroboterhersteller KUKA, ABB, FANUC und Yaskawa besitzen einen Marktanteil über 50 %. Die Zahl der möglichen Anwendungen wird mit der Komplexität der zu produzierenden Produkte immer höher. Montagetätigkeiten, Produkte verpacken, Schleifen oder Schweißen sind Beispiele für neue komplexere Tätigkeiten, die immer öfters von Robotern ausgeführt werden. Die Vernetzung von Robotern und kompletter Lieferketten mit dem industriellen Internet macht die industriellen Roboter in der Zukunft noch attraktiver. Die Roboter werden mithilfe der künstlichen Intelligenz (KI) immer intelligenter, damit werden weitere Applikationen möglich werden. Mit der KI werden Roboter immer flexibler und die Interaktion kann statt Programmiersprachen mittels menschlicher Sprachen und Gesten erfolgen. Durch maschinelles Lernen (ML: Machine Learning) werden Roboter dazu in der Lage sein, Tätigkeiten von menschlichen Mitarbeiter zu lernen (Ruishu et al., 2018).

Mit der Weiterentwicklung von digitalen Technologien werden Robotik und Automatisierung Hand in Hand an Bedeutung gewinnen. Durch höhere Intelligenz und stärkere Vernetzung werden wir dazu in der Lage sein, neue Prozesse zu automatisieren und diese gleichzeitig immer flexibler zu gestalten. Dadurch kann man auf Kundenwünsche schneller reagieren und die heutzutage großgeschriebene Individualität für Kunden vorantreiben. Damit kann die Produktqualität und die Produktionseffizienz gesteigert und gleichzeitig die Durchlaufzeit gesenkt werden. Vorreiter könnte die Automobilindustrie nach dem Richtungswechsel zur E-Mobilität (z.B. Tesla) sein. Die Logistikindustrie wird auch immer stärker automatisiert, automatische Lagersysteme in der Intralogistik werden immer häufiger eingesetzt (z.B. Amazon). In Österreich sind TGW Logistics, Knapp und SSI Schäfer die großen Spieler auf dem Markt. Die etwas traditionelle Holzbranche zeigt ebenfalls Signale, die andeuten, dass eine vertiefende Automatisierung nicht zu vermeiden ist. Daher sind die technologischen Entwicklungen im Bereich Automatisierung und Robotik von sehr hoher Bedeutung für die Fa. Schmalz.

- 5G-Netz

Die Grundlage der industriellen Vernetzung ist ein Mobilfunknetz, welches hohe Datenvolumen schnell übertragen kann. Die LTE-Netze können ca. bis zu 300 [Mbit/s] übertragen. Das im Ausbau befindliche 5G-Netz wird in der Lage sein, 10 [Gbit/s] zu übertragen. Diesen Sprung in der Datengeschwindigkeit wird viele Möglichkeiten sowohl in den Herstellungsprozessen als auch in anderen Industriezweigen eröffnen.

Eine verzögerungsfreie Kommunikation wird eine Echtzeit-Maschine-Maschine-Kommunikation ermöglichen und damit die Entwicklung des industriellen Internets vorantreiben. Die 5G-Technologie ermöglicht die Aufsplitterung des Netzes. Damit kann eine niedrige oder hohe Datenrate definiert werden. Diese Aufteilung kann dann schnell und flexibel variiert werden. Damit beeinflusst die Entwicklung dieser Technologie die Entwicklung der ganzen Industrie 4.0 und damit die Robotik und Automatisierung direkt (Demary & Rusche, 2018; Eckert et al., 2020).

Der andere wichtige Aspekt für die Fa. Schmalz ist zu wissen, welche Branchen und Firmen am Ausbau dieser Mobilfunk-Technologie beteiligt sind. Ein Mobilfunknetz besteht aus Endgeräten, Kernnetz und Funknetz. Das Funknetz besteht aus Basisstationen und Antennen. Alte Basisstationen des 4G-Netzes können umgebaut werden, aber um das neue Netz sicher betreiben zu können, werden viel mehr Basisstationen benötigt. Der 5G-Netzmarkt wird von Huawei, Ericsson und Nokia dominiert. ZTE, Samsung und einige spezialisierte Anbieter spielen noch eine Rolle auf dem Markt. China (Huawei und ZTE) hat einen Marktanteil von 40 %, die Nordländer (Nokia und Ericsson) 31 %. Diese Netzkomponenten-Hersteller sind aber von Lieferanten sehr abhängig, die Router, Switches, Transceiver oder Modemchipsätze produzieren. Diese Lieferanten sind größtenteils in den USA, viele Unternehmen produzieren in Asien (China und Malaysia). Wegen sicherheitstechnischen Überlegungen besteht eine große Chance, dass Produktionskapazitäten in den USA und in Europa aufgestockt werden müssen. Der Ausbau des 5G-Netzes ist damit ein großes Potenzial für die Elektronikbranche und viele andere Teilnehmer der Wertschöpfungskette (Demary & Rusche, 2018; Eckert et al., 2020).

- Künstliche Intelligenz und Big Data

Kostenreduktion und Qualitätsverbesserung in der Produktion und Fertigung wurde schon immer durch neue Technologien vorangetrieben. Einige Elemente der Hardware-Seite wurden in den vorherigen Punkten schon diskutiert. Softwaretechnologien, Programmierung und Künstliche Intelligenz (KI) werden die Zukunft womöglich dominieren und große Optimierungspotenziale aufzeigen können. Künstliche Intelligenz ist ein Sammelbegriff für hochkomplexe Programme, die menschliche Problemlösungsfähigkeiten aufweisen. In diesem Forschungsfeld gibt es viele große Kategorien, wie z.B. maschinelles Lernen, Data-Mining (Datengewinnung) oder Sprachverstehen. Es gibt sehr viele Anwendungen für KI nicht nur im produzierenden Sektor: Finanz, Buchhaltung, Medizin oder Ausbildung sind Sparten, die durch KI massiv beeinflusst werden. Für diese Arbeit ist die Auswirkung auf die produzierende Industrie von hoher Bedeutung. Mit intelligenten Programmen ist es möglich, Lieferketten zu optimieren, Energiebedarf zu senken, Abfallmanagement zu verbessern und den Automatisierungsgrad der Intra-logistik zu erhöhen. Viele sehen die KI als Motor der vierten industriellen Revolution (Industrie 4.0) und damit auch als einen wichtigen Faktor für eine nachhaltigere Zukunft. Immer mehr Maschinen müssen exzellent mit Sensorik ausgestattet sein und Echtzeit-Daten an die Steuerungen liefern. Mit diesen großen Datenmengen können dann unterschiedlich KI-Softwares Analysen durchführen, Einstellungen und Parameter ändern oder Prozessabläufe optimieren. Es ist möglich, bevorstehende Wartungsarbeiten vorherzusagen und damit Stillstandzeiten zu reduzieren. Damit bieten Produkte einen Mehrwert, die in solchen

Systemen gut integrierbar sind. Wegen den dafür benötigten extrem hohen Datenmengen, um alle der Sensoren und Aktoren erfassen zu können, werden 5G-Netze diese Entwicklung vermutlich beschleunigen, da die Verbesserung der Kommunikationsgeschwindigkeit entscheidend ist. Der Datenaustausch und die Daten selber sind das Fundament der Smart-Produktion. Die vernetzten Maschinen bilden das „Internet der Dinge“ (IoT). Bei diesen Technologien ist die produzierende Industrie bei weitem der größte Investor (im Jahr 2017); damit ist es klar, dass KI, Big Data und IoT nicht mehr wegzudenken sind. Diese Technologien bedeuten einen erheblichen Wettbewerbsvorteil in der Zukunft (Cioffi et al., 2020; www.i-scoop.eu, 2022b, 2022a)<sup>13,14</sup>.

- Digitalisierung und Arbeit

Die Digitalisierung hat in den letzten zwanzig Jahren Home-Office und Online-Meetings in den Arbeitsalltag vieler Arbeitgeber und Arbeitnehmer integriert. Die Entwicklungen in der Covid-19-Pandemie haben die Bedeutung dieser digitalen Tools sehr stark gestärkt. Virtuelle Sales Meetings waren oft die einzige Möglichkeit für Kunden und für Vertriebsmitarbeiter, Kontakt aufzunehmen und Besprechungen abzuwickeln. Die Erfahrungen mit internen und externen Online-Meetings waren sehr positiv. Vor zwanzig Jahren wäre eine solche Umstellung vermutlich nicht möglich gewesen, heute sind aber die Netzstrukturen und die Bandbreiten ausreichend, um eine angenehme Echtzeit-Kommunikation zu realisieren. Digitalisierung macht es für Vertriebsmitarbeiter möglich, schneller zu reagieren und sich öfters mit den Kunden abzustimmen. Ursprünglich hat ein Vertriebsmitarbeiter 1/3 von seiner Zeit mit Reisen verbracht, 1/3 in face-to-face-Meetings und 1/3 im Büro. Diese Verhältnisse haben sich in der Pandemie drastisch geändert und haben sich dauerhaft etabliert. Für Unternehmen bedeuten Online-Meetings reduzierte Reisekosten, kürzere Vertriebszyklen und bessere Möglichkeiten, um interne Experten miteinbeziehen. Virtuelle Termine zielen viel mehr auf das Wesentliche und sind damit kürzer, damit können sowohl Kunden als auch Verkäufer Zeit sparen. 63 % der Leute finden virtuelle Meetings – laut Kvedare und Nymand – kürzer. 60 % der persönlichen Termine könnte man auch in der Zukunft online abwickeln. Vertriebler sparen ca. 34 Stunden pro Monat durch virtuelle Termine. Trotz der vielen Vorteile werden persönliche Treffen nicht verschwinden: Vertrauen ist das Fundament eines guten Vertriebsverhältnisses und kann in persönlichen Treffen viel besser aufgebaut werden. In der Zukunft wird sich höchstwahrscheinlich ein hybrides Modell durchsetzen, in dem ca. die Hälfte der Meetings in der Online-Welt ablaufen werden. Daher ist es essenziell für Mitarbeiter, die notwendigen Fähigkeiten zu erwerben, für das Unternehmen die dazugehörige Technologie aufzubauen und daraus Nutzen ziehen (Kvedare & Nymand, 2021).

### Ökologische Umwelt (E)

- Geographische Lage und Rohstoffe

Österreich liegt in Mitteleuropa und ist ein Nachbarland von Deutschland. Die Herstellung und Montage der meisten Schmalz-Waren erfolgt im Headquarter in Deutschland in Glatten, ca. 500 km von Pasching entfernt. Damit liegt die

<sup>13</sup> <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/manufacturing-industry/> [zuletzt aufgerufen am 08.04.2022]

<sup>14</sup> <https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-iot/internet-of-things-in-manufacturing/> [zuletzt aufgerufen am 08.04.2022]

österreichische Niederlassung 200 km näher am Headquarter als Berlin oder Hamburg. Es bedeutet kurze Lieferzeiten und sogar die Möglichkeit, mit Kunden ins Headquarter zu fahren und vor Ort Meeting, Tests oder Workshops zu organisieren. Darüber hinaus bedeuten kurze Lieferwege weniger Belastung für die Umwelt.

Ein Großteil der Rohstoffe wird nach Österreich importiert. Der Bergbau ist nicht rentabel und wurde daher in den letzten Jahren eingeschränkt. 2010 wurden noch ca. zwei Millionen Tonnen Eisenerz abgebaut, aber im selben Jahr ca. acht Millionen Tonnen aufgebraucht (größtenteils von der Voestalpine AG). Mineralische Rohstoffe wurden in einer Menge von ca. 70 Millionen Tonnen gewonnen und ca. 160 Millionen Tonnen eingesetzt. Die OMV und die RAG haben im Jahr 2013 ca. 0,85 Millionen Tonnen Rohöl gefördert. Österreich besaß 2013 ca. 11,7 Millionen Tonnen Erdölreserven und 18,2 Milliarden [m<sup>3</sup>] Naturgasreserven, hauptsächlich in Niederösterreich und in Oberösterreich (BMFW, 2014, S. 54–55; Krutzler et al., 2012, S. 11–17).

Eine wichtige Rolle spielt in Österreich die Holzindustrie. Diese Industrie verwendet ein nachwachsendes und wiederverwendbares Material, weshalb sie für die Umweltziele von hoher Relevanz ist. In Österreich bestehen ca. 47 % der Landesfläche aus Wald; damit kommt das Land auf Platz 6 in der EU, Spitzenreiter sind Finnland und Schweden. Österreichs Teil an Holzerzeugung in Europa betrug 2015 3,9 % und 2020 3,4 %, damit kommt das Land auf Platz 6 bzw. 7. Österreich erzeugt so viel Holz wie Spanien oder Rumänien. Die größten Holzproduzenten sind Deutschland, Schweden, Finnland, Frankreich und Polen. Österreich produziert also viel Rohmaterial für die Holzindustrie, trotzdem muss das Land eine hohe Menge importieren. Im Jahr 2009 hat Österreich 25 % des Rohholzes importiert. Die Handelsbilanz für Holzwaren war in 2020 -1,8 Milliarden Euro. Damit ist für Österreich die Produktion des Rohholzes und die Produktion von Holzware, von den großen CLT-Produzenten bis hin zu den kleineren Schreinereien, von hoher Bedeutung. Die Firma Schmalz hat ihren Ursprung in der Holzindustrie und ist in dieser Branche nach wie vor gut aufgestellt. Eine Niederlassung in Österreich muss also diese Industrie gezielt bearbeiten und strategische Maßnahmen setzen, die den Marktanteil sichert oder sogar erweitert (eurostat - Forest resources, 2022; eurostat - Roundwood production and trade, 2022; Krutzler et al., 2012, S. 11–12; STATcube – Außenhandel, 2022).

- Umweltschutz

Viele Aspekte des Umweltschutzes wurden schon in der politischen und technologischen Umwelt analysiert. Wichtig ist für das gesamte Unternehmen, dass nicht nur die obligatorischen umweltschonenden Maßnahmen mitgetragen werden, sondern auch ein umweltbewusstes Profil des Unternehmens entsteht. Die Produktion muss möglichst energieeffizient und ausstoßarm funktionieren. Ein möglichst großer Anteil an Verpackungen muss aus wiederverwendbaren Materialien bestehen. Lieferwege müssen möglichst kurzgehalten werden und große Bauteile wie z.B. Kransäulen müssen möglichst lokal beschafft werden. Gegenüber Lieferanten werden hohe Umwelt-Standards angefordert. Dies betrifft die Fa. Schmalz als Lieferant, da viele Kunden immer strengere Maßnahmen einfordern. Die Produkte müssen auch möglichst nachhaltig gestaltet werden, sodass am Ende des Lebenszyklus ein Recycling möglich ist. Die Klimakrise und die große Umweltverschmutzung erhöht den

Druck auf die Industrie, die Standards werden immer strenger und die Einhaltung dieser Standards wird auch immer energetischer eingefordert. Steigende Energiepreise und die Umstrukturierung des Energiesektors können große Schwierigkeiten mit sich bringen, aber auch große Chancen bedeuten. Diese Faktoren sind wichtig, jedoch hat eine kleine Niederlassung wenig Einfluss auf diese Fragen. Schmalz Österreich muss daher auf die Möglichkeiten fokussieren, die für die Niederlassung umsetzbar sind und die eine positive Auswirkung haben können. Ein wichtiger Punkt ist die Auslegung und damit die Energieeffizienz unserer Systeme. Mit Systemen und Lösungen, die möglichst effizient arbeiten können, kann nicht nur für den Kunden einen Mehrwert geschaffen werden, sondern gleichzeitig auch die Umwelt entlastet werden (Whittington et al., 2020, S. 45–47).

### Rechtliche Umwelt (L)

- Normen beim Lebensmittelkontakt

In der EU und damit auch in Österreich gelten strenge Regelungen, was die Lebensmittelproduktion betrifft. Die Anforderungen der Lebensmittelkontaktmaterialien sind von der EFSA (European Food Safety Authority) festgelegt (Rahmenverordnung (EG) Nr. 1935/2004); Verordnung (EG) Nr. 2023/2006). In Österreich gilt zusätzlich das LMSVG (Lebensmittelsicherheits- und Verbraucherschutzgesetz) ([www.efsa.europa.eu](http://www.efsa.europa.eu), 2022; [www.oesterreich-isst-informiert.at](http://www.oesterreich-isst-informiert.at), 2018; [www.rct-online.de](http://www.rct-online.de), 2022)<sup>15,16,17</sup>.

Bei den Lebensmittelkontaktmaterialien dürfen während der Berührung keine gefährlichen Bestandteile in inakzeptablen Mengen in das Lebensmittel übergehen. Zugelassene FCM (Food Contact Material) können Kunststoffe (PVC, NBR, POM, Silikon etc.), Glas, Edelstahl (1.4301, 1.4310 etc.) oder keramische Materialien sein ([www.efsa.europa.eu](http://www.efsa.europa.eu), 2022; [www.rct-online.de](http://www.rct-online.de), 2022)<sup>15,17</sup>.

Da die Lebensmittelproduktion immer mehr automatisiert wird, besteht hier für die Firma Schmalz ein Potenzial, aber die Produkte müssen die geltenden Normen, Gesetze und Richtlinien erfüllen. Als Dichtmaterial wird Silikon eingesetzt und bei manuellen Hebehilfen wird oft eine Edelstahlausführung gefordert. Die Produkte müssen einfach zum Reinigen und zum Tauschen sein bzw. dürfen keine scharfen Kanten aufweisen, an denen Ablagerungen leicht möglich sind.

<sup>15</sup> <https://www.efsa.europa.eu/de/topics/topic/food-contact-materials#:~:text=Unter%20Lebensmittelkontaktmaterialien%20versteht%20man%20alle,%2C%20Gu%20Papier%20und%20Metall.> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]

<sup>16</sup> <https://www.oesterreich-isst-informiert.at/lebensmittel/wissenswertes-das-lebensmittelrecht-im-ueberblick/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]

<sup>17</sup> <https://www.rct-online.de/magazin/was-bedeutet-fda-konform/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]

- Verordnungen für Lasthebewittel

In Österreich gelten gesetzliche Vorschriften für Lasthebewittel und Hebeanlagen. Besonders wichtig für die HS-Anlagen der Firma Schmalz sind die Hebeanlagen-Betriebsverordnung 2009 und die Arbeitsmittelverordnung Paragraph 7, 8 und 16 ([www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at), 2022; [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at), 2022)<sup>18,19</sup>.

Wichtig zu beachten ist, dass bei allen Anlagen nach der Montage eine Erstabnahme-Prüfung durchgeführt werden muss, wo die korrekte Montage, Funktionen, Steuereinrichtungen, Sicherheitsfunktionen usw. geprüft werden müssen. Diese Abnahme kann ein Ziviltechniker (der im Fachgebiet tätig ist), fachkundige Organe des Technischen Überwachungsvereines (TÜV) oder Ingenieurbüros (mit einschlägiger Fachrichtung) durchführen. Eine wiederkehrende Überprüfung ist einmal im Jahr durchzuführen, hierbei müssen Verschleißteile sowie Sicherheitseinstellungen überprüft und eine Funktionsprüfung der sicherheitsrelevanten Bauteile durchgeführt werden. Die wiederkehrenden Überprüfungen können auch von einer fachkundigen Person durchgeführt werden, die die erforderliche Berufserfahrung und Fachkenntnisse hat. Fachkundige Personen können auch Betriebsangehörige sein. Alle 4 Jahre ist jedoch die wiederkehrende Überprüfung von einem Ziviltechniker, TÜV oder einem Ingenieurbüro durchzuführen. Wartungsarbeiten dürfen fachkundige Personen durchführen ([www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at), 2022; [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at), 2022)<sup>20,21</sup>.

- Vorschriften für explosionsgefährdete Bereiche

Die Richtlinie, die in der EU die explosionsgefährdeten Bereiche reguliert, ist Richtlinie 2014/34/EU des europäischen Parlaments und des Rates. Die weit verbreitete Benennung für diese Richtlinie ist ATEX („Atmospheres Explosives“). Die Norm gilt für Geräte und Schutzsysteme, die in explosionsgefährdeten Bereichen zur Verwendung kommen oder Sicherheits-, Kontroll- und Regelvorrichtungen, die zwar nicht direkt im explosionsgefährdeten Bereich eingesetzt werden, aber auf das System einen wesentlichen Einfluss haben. Die Geräte sind unterteilt in die Gerätekategorien M1, M2, 1, 2, 3. Die Kategorien M1 und M1 umfassen Geräte, die in Bergwerken verwendet werden. Die Kategorien 1, 2 und 2 umfassen Geräte, die in einer explosionsfähigen Atmosphäre – aus einem Gemisch von Luft und Gasen, Dämpfen oder Staub – eingesetzt werden. In der Kategorie 1 ist eine Gefahr ständig, langfristig oder häufig vorhanden. In der Kategorie 2 tritt die Gefahr gelegentlich auf. In der Kategorie 3 tritt Gefahr selten und kurzfristig auf. Im Anhang 2 der Richtlinie sind die Maßnahmen festgelegt, die die Hersteller beachten müssen. Wichtige Voraussetzungen sind unter anderem, dass die elektrischen und nicht elektrischen Zündquellenarten verhindert werden müssen und dass eine Explosion so schnell wie möglich unterdrückt werden

<sup>18</sup> [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-\\_Werkzeuge/Gemeinsame\\_Bestimmungen/Kommentierte\\_Arbeitsmittelverordnung.html#heading\\_\\_\\_6\\_Pruefpflichten](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-_Werkzeuge/Gemeinsame_Bestimmungen/Kommentierte_Arbeitsmittelverordnung.html#heading___6_Pruefpflichten) [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]

<sup>19</sup> <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006349> [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]

<sup>20</sup> [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-\\_Werkzeuge/Gemeinsame\\_Bestimmungen/Kommentierte\\_Arbeitsmittelverordnung.html#heading\\_\\_\\_6\\_Pruefpflichten](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-_Werkzeuge/Gemeinsame_Bestimmungen/Kommentierte_Arbeitsmittelverordnung.html#heading___6_Pruefpflichten) [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]

<sup>21</sup> <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006349> [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]

kann. Es gibt Richtlinien für die Materialauswahl, für die Konstruktionsweise oder auch für Geräte mit komplexer Steuerung softwaretechnischer Anforderungen (Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union, 2014).

Für die Firma Schmalz ist im HS-Bereich diese Richtlinie von besonders hoher Bedeutung. In der chemischen oder Pharmaindustrie kommen solche Anwendungen sehr oft vor. Die Gerätegruppe 2 sind in drei Kategorien unterteilt und alle drei Kategorien auf zwei Zonen, je nachdem, ob Gase oder Staub das explosionsgefährdete Gemisch bilden. Die Firma Schmalz bietet Lösungen für die Kategorien 2 und 3 an, also für Zone 1, Zone 21, Zone 2 und Zone 22. Darüber hinaus sind Gase nach Zündtemperatur in Temperaturklassen unterteilt, bei Stauben muss die Zündtemperatur angegeben werden. Das JumboSprint-EX Gerät mit Gebläse ist für Zone 2 und Zone 22 bis Temperaturklasse 4 und 135 [°C] geeignet. Das JumboSprint-EX Gerät mit Ejektoren ist für Zone 1 und Zone 21 bis Temperaturklasse 6 und 85 [°C] geeignet (Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union, 2014).

### 2.3.1.2. PESTEL-Analyse Ungarn und Mitteleuropa (MEU)

#### Politische Umwelt (P)

Ungarn und die Staaten in Mitteleuropa haben nach dem Zweiten Weltkrieg eine fundamental andere Geschichte erleben müssen als Österreich. Österreich ist seit 1955 ein unabhängiges Land mit einem demokratischen politischen System und mit einem kapitalistischen Wirtschaftssystem. Die Staaten des Warschauer Vertrages, unter anderem Ungarn und die Tschechoslowakei sowie das ehemalige Jugoslawien (so auch Slowenien und Kroatien) waren bis zum Fall des Eisernen Vorhanges kommunistische Länder und waren im Einflusszone der ehemaligen Sowjetunion.

In Ungarn wurde in den 50er-Jahren, nach der Revolution von 1956 gegen die russische Besatzung, ein sehr strenges kommunistisches Regime eingeführt. Später etablierte sich unter der Führung von János Kádár ein relativ mildes kommunistisches System. In den 80er-Jahren war das kommunistische System im Vergleich zu den anderen Ostblockländern ziemlich mild, deswegen wurde Ungarn auch „die glücklichste Baracke des Ostblocks“ genannt. Die Wende von 1989 war friedlich und die politische Elite legt den Grundstein für einen liberalen demokratischen Parlamentarismus. Trotz der Umbruchstimmung der ersten freien Wahlen im Jahr 1990 lag die Wahlbeteiligung unter 50 %. Eine rechts-konservative Partei gewann die Wahlen und stellte die erste ungarische Regierung. Das Volk hegte große Erwartungen und hoffte auf ein rasant steigendes Lebensniveau. Ungarn gerät aber in große wirtschaftliche Schwierigkeiten im neuen freien marktwirtschaftlichen Wettbewerb. 1994 wurde die sozialistische – die Nachfolgerin der kommunistischen – Partei wiedergewählt. Der ehemalige kommunistische Außenminister konnte eine Regierung bilden. Ihm folgte der junge Viktor Orbán, der 1998 mit 35 Jahren zum jüngsten Ministerpräsident Europas wurde und bis 2002 regierte. 1999 trat Ungarn der NATO bei. Von 2002 bis 2010 war die sozialistische Partei die stärkste und stellte den Ministerpräsidenten. 2004 wurde das Land in die EU aufgenommen. 2006 gerät die damalige sozialistische Regierung in eine starke Krise, nachdem eine vertrauliche Rede des Ministerpräsidenten veröffentlicht wurde. Die Finanzkrise im Jahr 2008 traf das Land stark und die Unzufriedenheit führte 2010 zu einem Wahlsieg von Orbán mit einer Zweidrittelmehrheit. Die zweite Orbán-Regierung schrieb die Verfassung neu und änderte das Wahlsystem. Dadurch ist der Rechtsstaatlichkeitsindex sehr stark eingebrochen (siehe Diagramm 19) und gleichzeitig die Korruption im Land massiv gestiegen. 2020 hat Ungarn eindeutig den schlechtesten Index, was die Bekämpfung von Korruption betrifft (siehe Diagramm 20). Orbáns ausgesprochenes Ziel ist es, eine nationale Bourgeoisie aufzubauen, die dann der Überlegenheit des internationalen Kapitals entgegenwirken kann. Die Regierung möchte die multinationalen Unternehmen stärker besteuern, so wurde z.B. eine Sondersteuer für internationale Banken verkündigt. Dieser Druck betrifft den produzierenden Sektor nicht, große – vor allem deutsche – Hersteller genießen sehr günstige Bedingungen in Ungarn. Die Infrastruktur wurde deutlich verbessert und gesetzliche Rahmenbedingungen wurden zugunsten der großen Automobilhersteller angepasst. Ein Beispiel ist die umgangssprachlich als „BMW-Sklavengesetz“ bezeichnete Verordnung aus dem Jahr 2018, welche die maximale Anzahl an Überstunden pro Jahr von 250 auf 400 gehoben und die Abrechnungsperiode für die Überstunden von 12 auf 36 Monate verlängert hat. Die Errichtung des BMW-Werkes war damals mit vielen Fragezeichen versehen und

viele vermuten eine Absprache zwischen BMW und der Regierung hinter verschlossenen Türen. Ungarn ist eine parlamentarische Demokratie. Das Parlament hat eine Kammer und wird alle vier Jahren neugewählt. Der Staatspräsident wird vom Parlament alle fünf Jahren gewählt, er ernennt den Ministerpräsidenten und kann das Parlament auflösen, hat aber vor allem eine repräsentative Rolle (Drescher, 2020; Körösi, 2015, S. 13–59, 401–421).

Nach dem Zerfall der Habsburger Monarchie ist der selbstständige Staat Tschechoslowakei entstanden. Nach dem Zweiten Weltkrieg übernahm die kommunistische Partei die Führung. Nach dem Fall der Berliner Mauer wollten sich die zwei Länder Tschechien und die Slowakei voneinander trennen, worauf sich 1992 die beiden Anführer der Länder geeinigt haben. Dieser Prozess der Teilung wurde mit 1. Jänner 1993 vollzogen. Die erste Mitte-Rechts-Regierung Tschechiens leitete wirtschaftliche Reformen ein und trieb die Privatisierung voran. Ende der 90er-Jahre wurden die Sozialdemokraten immer stärker; nach der Wahl von 1998 stellten sie den Premierminister und regierten bis 2006. Das Land wurde 1999 in die NATO und 2004 in die EU aufgenommen. Tschechien ist eine stabile Mehrparteiendemokratie, die im Moment von einer liberal-konservativen politischen Partei regiert wird (www.britannica.com - CZ, o.D.; www.osteuropa.lpb-bw.de, o.D.)<sup>22,23</sup>.

Die Slowakei ist seit Anfang 1993 ein unabhängiges Land und eine parlamentarische Demokratie. Das Parlament hat eine Kammer, den Nationalrat, deren Mitglieder alle vier Jahre neugewählt werden. Der Präsident wird direkt gewählt, er ernennt den Ministerpräsidenten und die Richter des Verfassungsgerichtes. Er kann den Nationalrat auflösen. Seit 2004 ist die Slowakei Mitglied der NATO und der EU. Bis 1998 waren linke Regierungen an der Macht, in diesem Jahr hat die konservativ-liberale Partei die Führung übernommen. 2006 wurde die erste Regierung von den Sozialdemokraten gestellt, die, mit einer kurzen Unterbrechung, bis 2020 regierten. Im Moment stellt die neue konservative Partei den Ministerpräsidenten und regiert mit einer Koalition aus vier Parteien (www.bratistava.de, 2022; www.wikipedia.org, 2022)<sup>24,25</sup>.

Slowenien war Teil von Jugoslawien. Im Juni 1991 wurde die Unabhängigkeit ausgerufen und am Ende des Jahres wurde eine neue Verfassung verabschiedet. Obwohl Slowenien wirtschaftlich eines der stärksten Gebiete in Jugoslawien war, hat das Land erst nach 1991 die Handelsbeziehungen richtig intensivieren und dadurch einen wirtschaftlichen Aufschwung einleiten können. Die Regierung wird in Slowenien vom Parlament gewählt. Das Parlament hat zwei Kammern, in der Staatsversammlung gibt es 90 Sitze, die alle vier Jahre gewählt werden. Im Staatsrat sitzen unterschiedliche Vertreter auf insg. 40 Sitzen; er hat eine eher beratende Funktion. Der Staatspräsident hat vor allem eine repräsentative Rolle inne. 2004 trat das Land der Nato und der EU bei. Von 1992 bis 2004 regierte eine Mitte-Links-Koalition mit einem Liberaldemokraten als Ministerpräsident. 2004 stellte eine rechtskonservative Partei und ab 2008 die Sozialdemokratie den Ministerpräsidenten. Momentan ist die

<sup>22</sup> <https://www.britannica.com/place/Czech-Republic/History> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2022]

<sup>23</sup> <https://osteuropa.lpb-bw.de/tschechien-geschichte> [zuletzt aufgerufen am 20.04.2022]

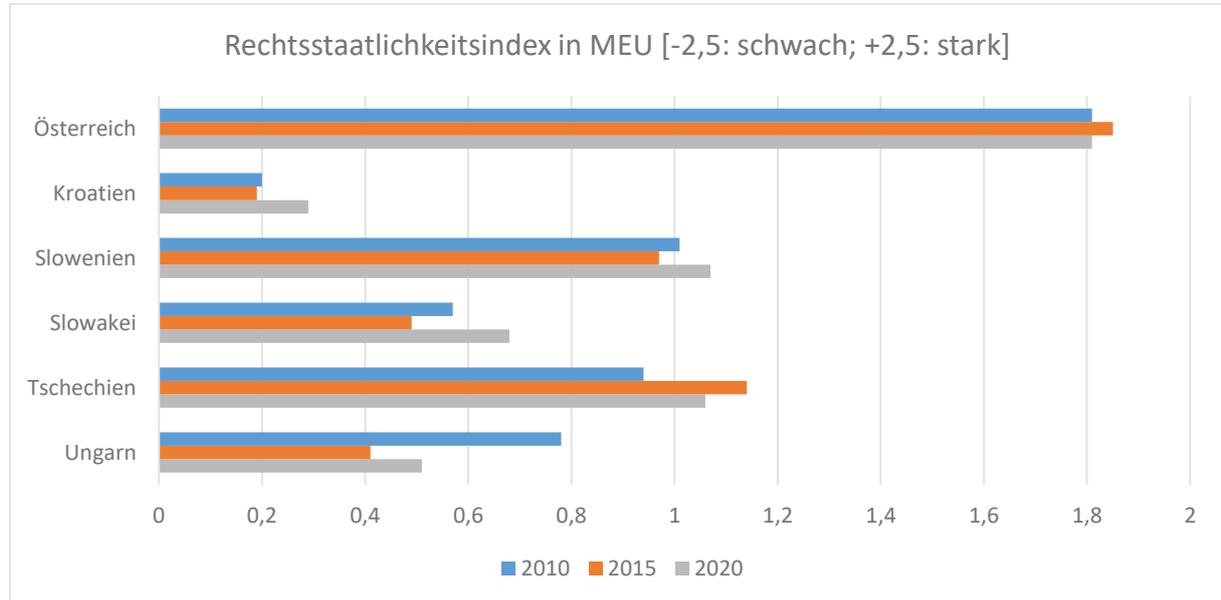
<sup>24</sup> [https://www.bratistava.de/Slowakei\\_Politik/slowakei\\_politik.html](https://www.bratistava.de/Slowakei_Politik/slowakei_politik.html) [zuletzt aufgerufen am 21.04.2022]

<sup>25</sup> [https://de.wikipedia.org/wiki/Regierungen\\_der\\_Slowakischen\\_Republik](https://de.wikipedia.org/wiki/Regierungen_der_Slowakischen_Republik) [zuletzt aufgerufen am 21.04.2022]

konservative Partei an der Macht, jedoch sind in den letzten Jahren mehrere linksliberale Parteien aufgestiegen, die in der nahen Zukunft auf einen Wahlerfolg hoffen können. In 2022 hat die grüne und liberale Gibanje Svoboda die Wahlen gewonnen. Bis 2026 möchte das Land in den grünen Wandel ca. 2,5 Milliarden Euro investieren (Beck, 2018).

Kroatien war ab dem Ende des Zweiten Weltkrieg bis 1991 Teil von Jugoslawien. Nach dem kommunistischen Regime unter Tito geriet das damalige Jugoslawien in einen langen Krieg. Seit Juni 1991 ist Kroatien unabhängig, 1995 eroberte das Land das Gebiet Slawonien von serbischen Rebellen zurück, eine volle Kontrolle erreichte das Land erst 2002 wieder. 2004 wurde Kroatien EU-Kandidat, 2013 wurde das Land Mitglied der EU. 2009 wurde Kroatien in die NATO aufgenommen. Kroatien ist eine parlamentarische Demokratie mit einem Mehrparteiensystem. Die wichtigsten politischen Indexe schneiden in der Region am schlechtesten ab und verändern sich nur schwach zum Positiven (www.britannica.com - HR, o.D.)<sup>26</sup>.

Wenn wir die relevanten politischen Indexe analysieren (siehe Diagramm 19, Diagramm 20, Diagramm 21) fällt schnell auf, dass die mitteleuropäische Staaten von Österreich eindeutig negativ abweichen. Bei den Indikatoren Rechtsstaatlichkeit und Korruption hielt Slowenien in den letzten Jahren ein ziemlich stabiles hohes Niveau. In Slowenien war bereits in den 80er-Jahren eine gewisse Freiheit gegenüber den anderen kommunistischen Ländern gegeben und das ethnisch homogene Slowenien konnte aus diesem frühen Start ein weniger korruptes und juristisch stabileres demokratisches System bilden.

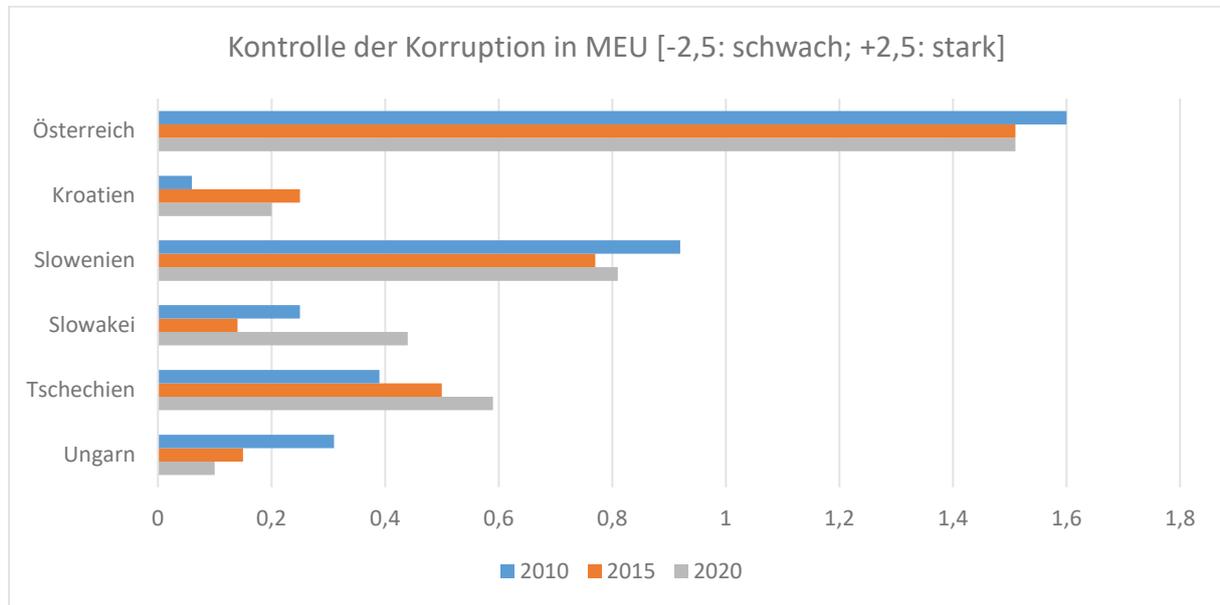


**Diagramm 19: Rechtsstaatlichkeitsindex in MEU**  
(TheGlobalEconomy.com - Governance and business environment, 2021)

Kroatien, Ungarn und die Slowakei schneiden bei den Punkten Korruption und Rechtsstaatlichkeit bescheiden ab. Diese Länder sind kulturell stark vom Kommunismus beeinflusst und hatten die schlechteste Ausgangssituation nach der Wende. Mittlerweile sind diese Länder seit ca. dreißig Jahren funktionierende

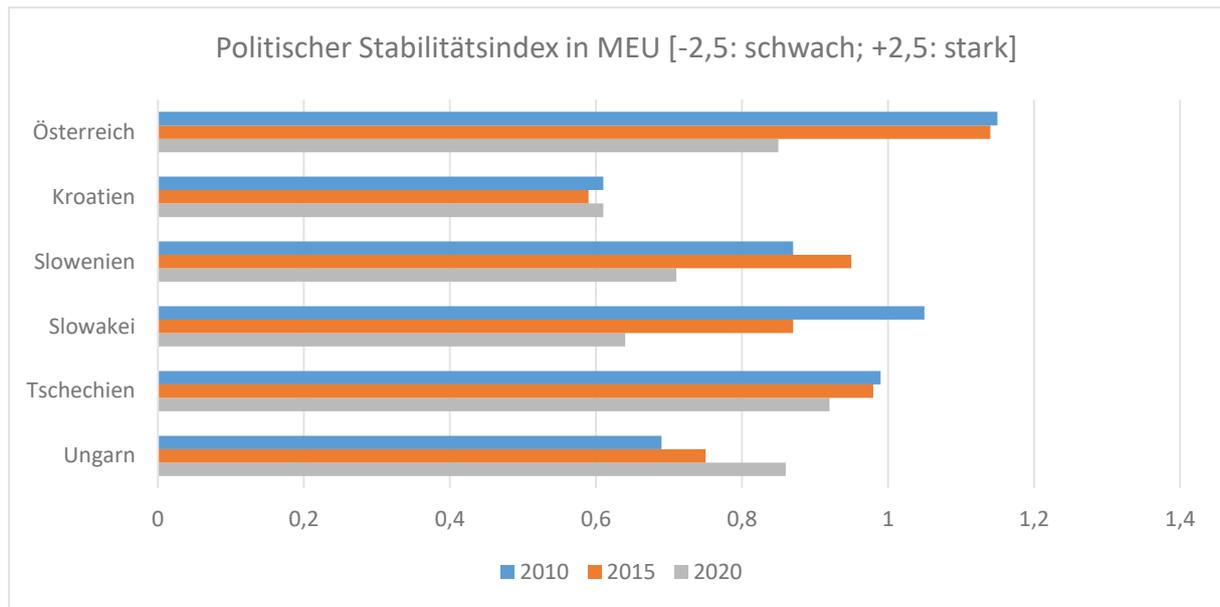
<sup>26</sup> <https://www.britannica.com/place/Croatia/History> [zuletzt aufgerufen am 18.04.2022]

Demokratien und bemühen sich, die Rechtsstaatlichkeit zu verbessern. Diese Bemühungen erkennt man an den steigenden Werten. Ausnahmen sind die zweite Fico-Regierung in der Slowakei und die Orbán-Regierungen seit 2010 in Ungarn. Die mangelnde Rechtsstaatlichkeit ist in der Industrie weniger auffällig und damit nicht als potenzielle Gefährdung einzustufen. Die Bauwirtschaft, die Medienlandschaft und politische Machtverhältnisse sind davon stärker betroffen.



**Diagramm 20: Kontrolle der Korruption in MEU**  
(TheGlobalEconomy.com - Governance and business environment, 2021)

In der Slowakei ist die Korruption schon immer ziemlich schlecht kontrolliert worden, aber unter dem sozialdemokratischen Ministerpräsident Fico sind die Fälle und das Ausmaß deutlich gestiegen. In Ungarn war die Ausgangslage etwas besser, kleinere Korruptionsfälle sind während der sozialdemokratischen Regierungen immer wieder aufgetaucht, die aber in der Regel Konsequenzen nach sich gezogen haben. Ministerpräsident Orbán hat ein System etabliert, welches auf Korruption basiert und in dem Oligarchen, die ihm nahestehen, ein hohes Volumen an staatlichen Aufträgen gewinnen. Die Konsequenzen für die ermittelten Korruptionsfälle sind nicht bedeutsam. Dieses System und eine ineffektive Strafverfolgung spiegelt sich im niedrigsten Wert der verglichenen Länder wider.

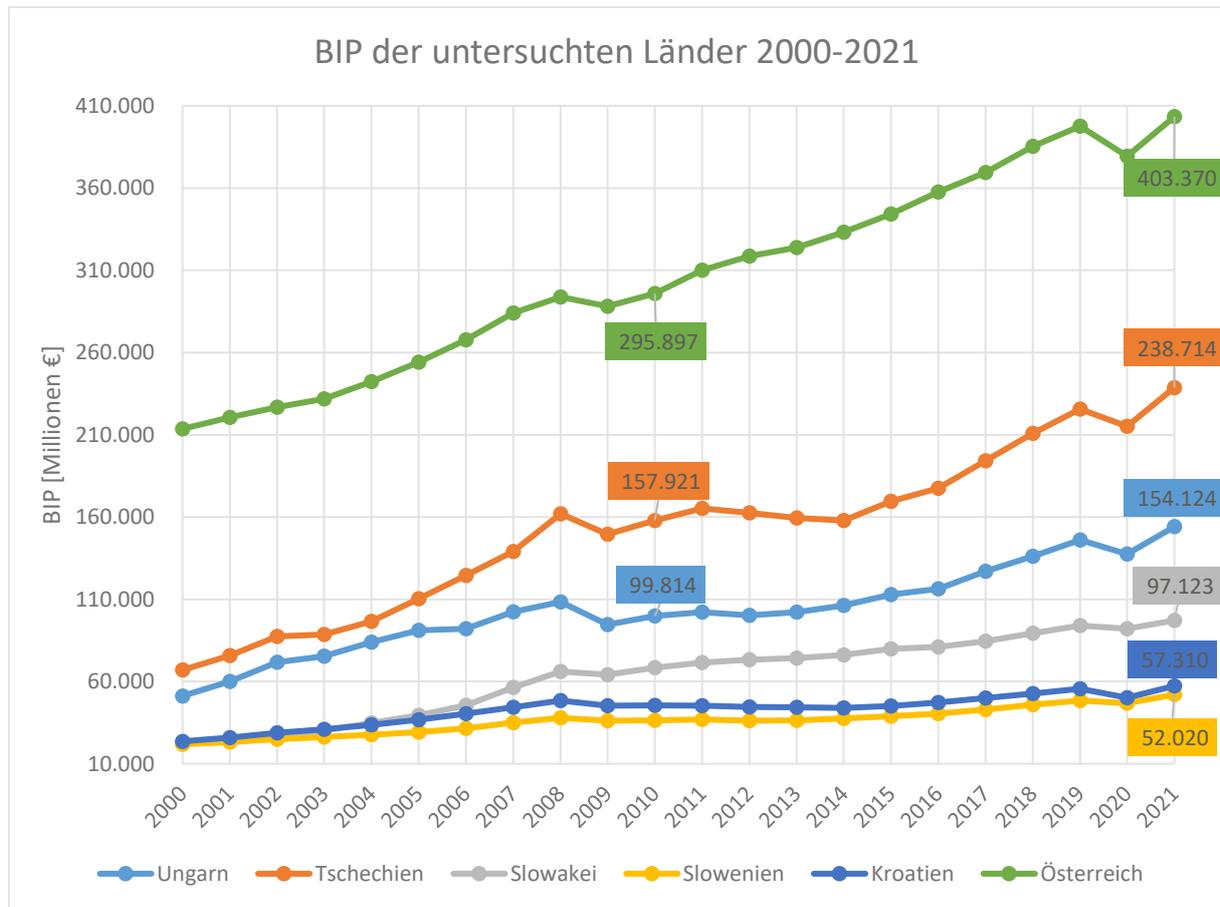


**Diagramm 21: Politischer Stabilitätsindex in MEU**  
(TheGlobalEconomy.com - Governance and business environment, 2021)

Die politische Situation ist in den untersuchenden Ländern relativ stabil. Tschechien und Ungarn hat Österreich sogar überholt, da in den letzten turbulenten Jahren mit vielen Skandalen in Österreich dieser Index stark gesunken ist. In Ungarn wurde Ministerpräsident Orbán zum vierten Mal gewählt und damit herrscht im Land eine sehr stabile politische Lage. Tschechien und Kroatien haben ein konstantes Niveau, welches in Kroatien etwas niedriger liegt. Slowenien und die Slowakei hatten in den letzten Jahren ein turbulenteres politisches Umfeld und damit sind die Werte der politischen Stabilität in den letzten fünf bis sechs Jahren deutlich gesunken.

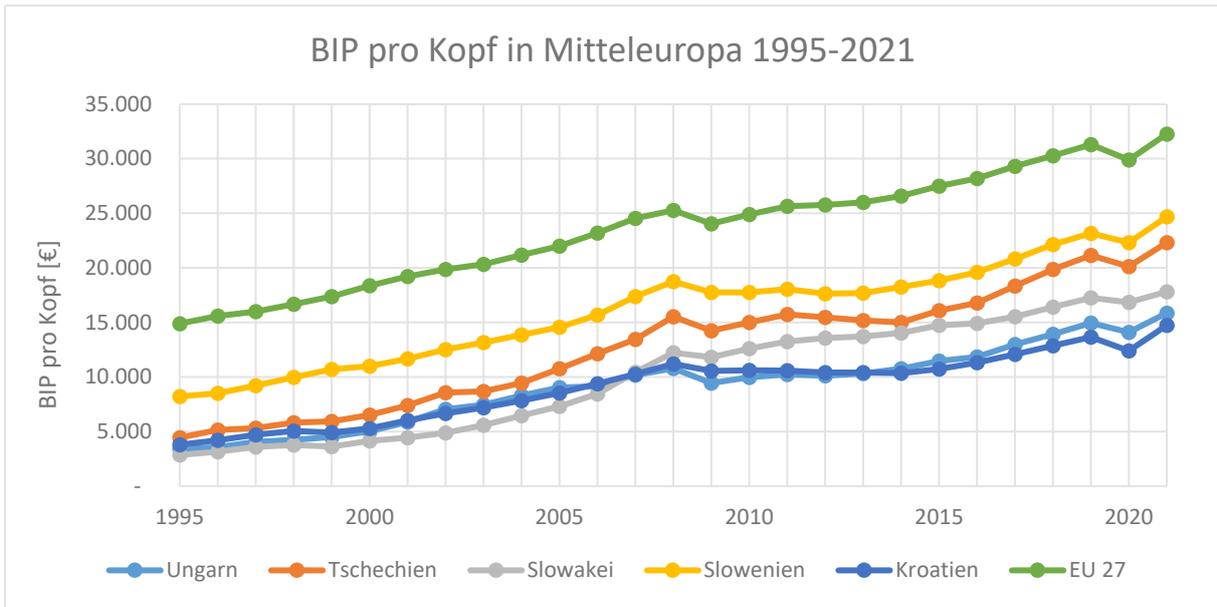
Wirtschaftliche Umwelt (E)

- BIP und Konjunktur



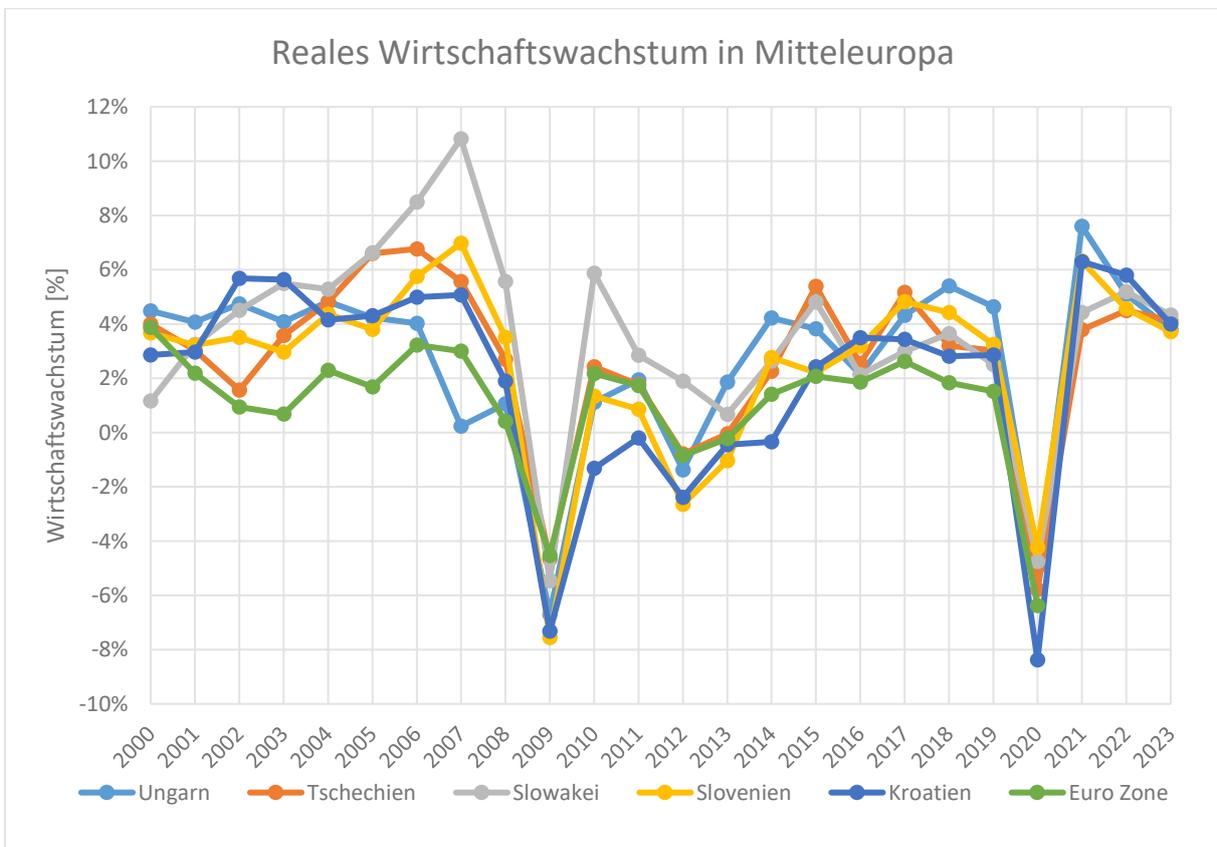
**Diagramm 22: BIP der untersuchten Länder 2000-2021**  
(eurostat - Economy, 2022)

In Diagramm 22 sieht man, dass die Wirtschaftsleistung der Länder in Mitteleuropa zwar seit dem Fall der eisernen Vorhangs stark gestiegen sind, jedoch das Niveau der westeuropäische Länder nicht erreichen. Österreichs Wirtschaftsleistung ist größer als die Wirtschaftsleistung von Tschechien und Ungarn zusammen. In den letzten zwanzig Jahren erlebten Tschechien und die Slowakei ein starkes Wachstum. Tschechien lag mit Ungarn auf einem vergleichbaren Niveau, dennoch hat Ungarn 2021 lediglich 65 % der Wirtschaftsleistung von Tschechien. Die Slowakei hatte ein vergleichbares BIP mit Slowenien und Kroatien, hat aber beide Länder deutlich überholt. Dies liegt auch daran, dass Slowenien eine gute Ausgangsbasis hatte und damit etwas weniger Wachstumspotential.



**Diagramm 23: BIP pro Kopf in Mitteleuropa 1995-2021**  
(eurostat - National Accounts, 2022)

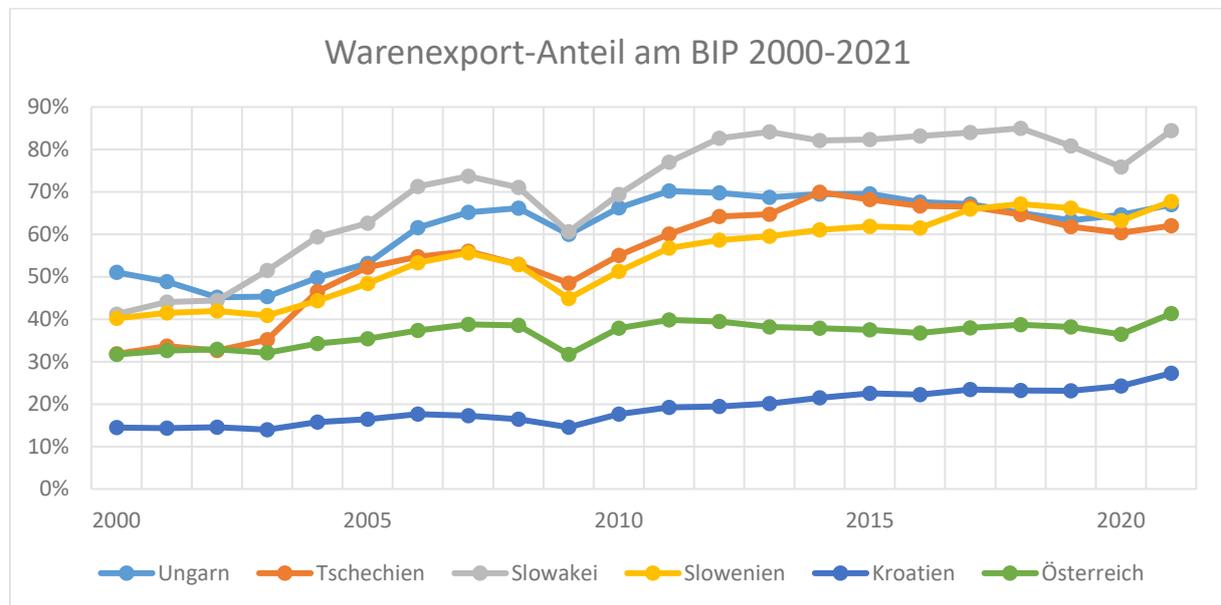
In Diagramm 23 ist eindeutig ersichtlich, wie Tschechien, Slowenien und die Slowakei vor der Finanzkrise wachsen konnten und wie diese Länder Kroatien und Ungarn überholt haben. Die Krise hat die tschechische und die ungarische Wirtschaft hart getroffen; diese zwei Volkswirtschaften haben bis 2014 gebraucht, um wieder auf einen



**Diagramm 24: Reales Wirtschaftswachstum in Mitteleuropa (2000-2023)**  
(TheGlobalEconomy.com - Economic growth, 2021)

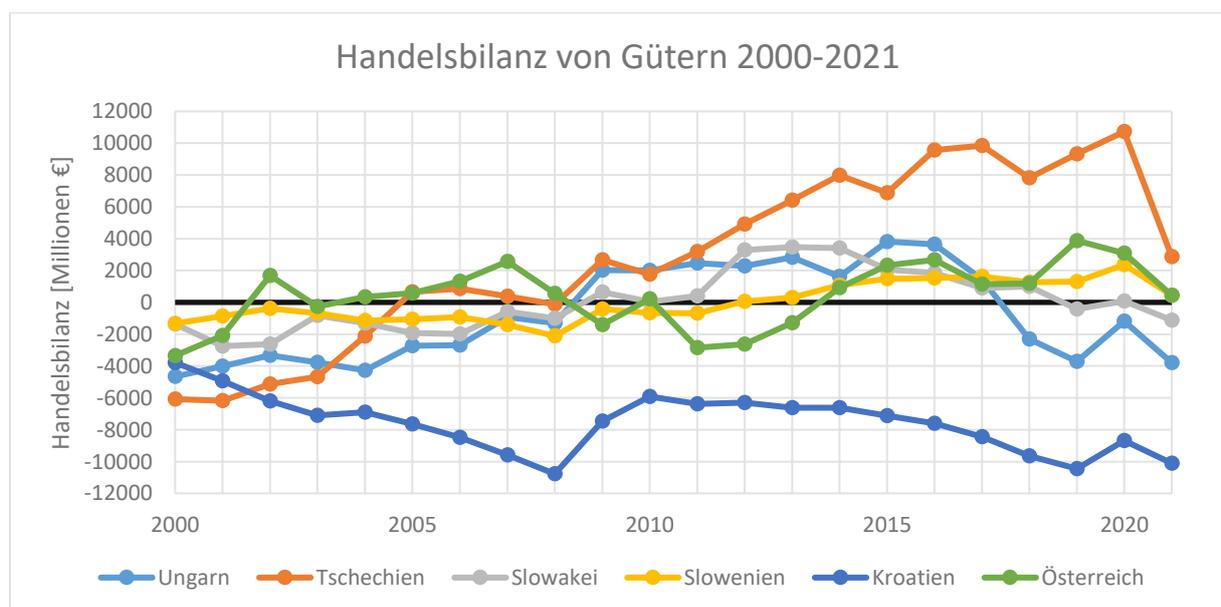
Wachstumskurs zu kommen. Von 2015 bis 2019 konnten diese zwei Länder und Kroatien wirtschaftlich gut wachsen, bis die Covid-19-Pandemie Lockdowns verursacht hat. 2020 ist die Wirtschaft Kroatiens um 8,4 % geschrumpft, die Wirtschaft Tschechiens um 5,8 %, etwas weniger als der Durchschnitt in der Eurozone (6,37 %).

- Außenhandel



**Diagramm 25: Warenexport-Anteil am BIP 2000-2021**  
(eurostat - Economy, 2022)

Abgesehen von Kroatien haben die MEU-Länder ein sehr offenes Wirtschaftssystem. Über 60 % der Güter werden ins Ausland verkauft, in der Slowakei über 80 %. Diese Länder sind von ihren Nachbarn stark abhängig. Die Importe sind auch von hoher Bedeutung: Abgesehen von Tschechien nach 2010 haben die Länder eine ausgeglichene Handelsbilanz. Die wichtigsten Exportmärkte liegen in der EU, aber die asiatischen Märkte wachsen stetig.



**Diagramm 26: Handelsbilanz von Gütern 2000-2021**  
(eurostat - Economy, 2022)

Die importierten Güter kommen größtenteils auch aus der EU, aber auch China spielt bereits eine wichtige Rolle für diese Länder. Slowakei, Tschechien und Ungarn sind mit der deutschen Automobilindustrie sehr eng verbunden und damit von der deutschen Wirtschaft stark abhängig.

- Arbeitslosigkeit

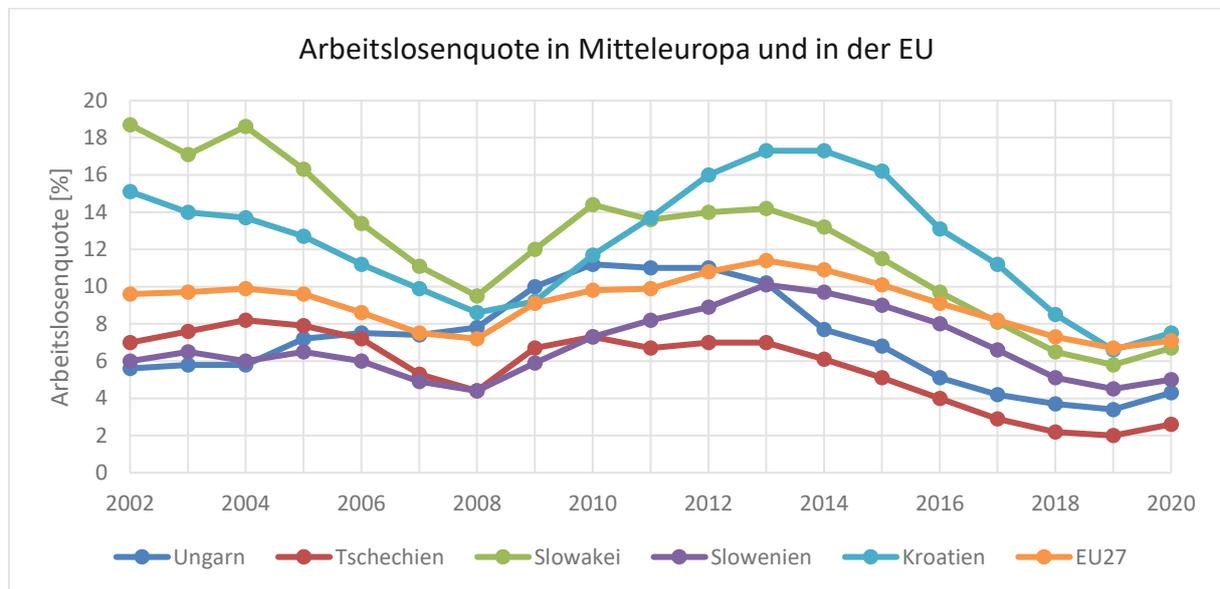


Diagramm 27: Arbeitslosenquote in Mitteleuropa und in der EU  
(STATcube – WirtschaftsAtlas Österreich, 2021)

Die Arbeitslosenquote in den MEU-Länder sank bis 2008 rasant. Die Krise verursachte in Kroatien hohe Arbeitslosigkeit, speziell bei der jüngeren Bevölkerung. Nach 2014 ist die Zahl der Arbeitslosen im mitteleuropäischen Raum wieder gesunken. Vor der Covid-19-Pandemie hat Tschechien, Ungarn und Slowenien die Vollbeschäftigung erreicht und weniger als 4 % Arbeitslose im Land gehabt. Dies ist nationalen und internationalen Investitionen sowie den demographischen Entwicklungen zu verdanken. Arbeitskräftemangel ist ein Problem in diesen Ländern und aus diesem Grund sind immer mehr Gastarbeiter im Arbeitsmarkt präsent. Ein Beispiel ist die wachsende Zahl ukrainischer Arbeitnehmer in Ostungarn. Um den Arbeitskräftemangel zu überwinden, müssen die Länder in Automatisierung investieren und die Produktivität der Industrie steigern. Dazu gehören Anlageinvestitionen und Humankapital-Investitionen, da immer komplexere Aufgaben von den Mitarbeitern bewältigt werden müssen. Eine andere Bemühung der Regierung muss es sein, die demographischen Entwicklungen, also der schrumpfenden Bevölkerungszahl, mit politischen Maßnahmen entgegenzuwirken, z.B. durch Familienförderungspakete.

- Wirtschaftsstruktur

## Ungarn

Die ungarische Volkswirtschaft ist, nach der tschechischen Wirtschaft, die zweitgrößte unter den untersuchten Ländern. Der Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung ist mit ca. 25 % sehr hoch. Es gibt nur vier Länder in der EU, deren Industrie in der Gesamtwirtschaft eine höhere Bedeutung hat: Irland, Tschechien, Slowenien und

Polen. In diesem Sektor wurden knapp 30 % der Bruttoanlageinvestitionen platziert, obwohl nur 4,4 % der Unternehmen in der Industrie tätig sind. Die Struktur ist in Ungarn sehr konzentriert. Es gibt weniger als 500 Industrieunternehmen, die mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen. Insgesamt 0,6 % aller Industrieunternehmen sind in dieser Kategorie, und diese 0,6 % sind für 71 % des Gesamtumsatzes verantwortlich. Die Wirtschaft und die Industrie in Ungarn ist sehr exportlastig. 2001 wurde weniger als die Hälfte der produzierten Waren ins Ausland abgesetzt, 2020 war der Anteil über 64 %. Die wichtigsten Exportprodukte sind Kraftfahrzeuge und deren Komponenten; sehr wichtig sind außerdem Handys und Handykomponenten bzw. Computer und pharmazeutische Erzeugnisse. Der wichtigste Exportpartner ist Deutschland, der Außenhandel ist der viertintensivste (nach Tschechien, Slowakei und Slowenien) unter den mittel-osteuropäischen Ländern. Hauptsächlich werden Maschinen, Transportgeräte und deren Komponenten gehandelt. Das deutsche Kapital ist in Ungarn auch stark vertreten: 2014 kam ein Viertel der ausländischen Investitionen aus Deutschland. Die strategische Bedeutung der deutschen Tochtergesellschaften ist sehr groß, 15 % des Industrieergebnisses und der Bruttowertschöpfung kommt von diesen Unternehmen (KSH, 2017, 2020b, 2020a).

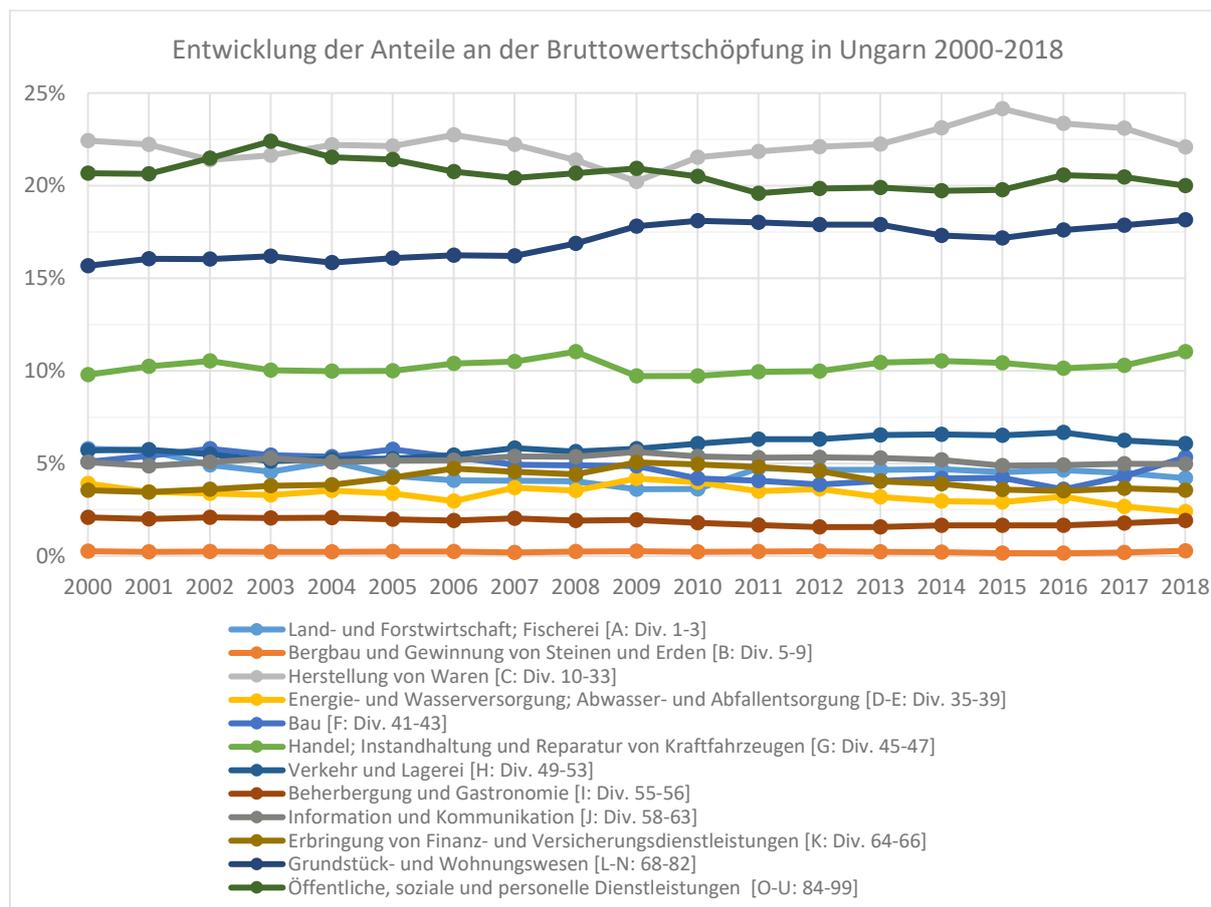


Diagramm 28: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Ungarn 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Die wichtigste Branche in Ungarn ist die Automobilindustrie. Viele große Automobilhersteller haben ziemlich rasch nach der Wende investiert und in Ungarn Produktionsstandorte gebaut: Opel und Suzuki bereits 1992, dann Audi 1994 und Mercedes 2012. 2018 hat die bayrische Automobilkonzern BMW angekündigt, dass ein neues Werk in Debrecen errichtet werden soll. Viele große Tier-1-Lieferanten

haben natürlich in der Nähe Produktionskapazitäten aufgebaut und daher sind Bosch, Continental oder Denso in Ungarn präsent. Diese Branche ist für fast 30 % der Bruttowertschöpfung verantwortlich. 90 % der in dieser Branche produzierten Waren geht ins Ausland. Die Branche wächst extrem dynamisch, die Produktion der Transportgeräte ist in den letzten Jahren um 6 % gewachsen. Die großen Automobilhersteller planen bereits, neue Produktionskapazitäten für die E-Mobilitätsbranche aufzubauen. Die weiteren Investitionen und Tätigkeiten der ausländischen Großunternehmen werden stark von der Regierung in Form von Förderungen und arbeitsgesetzlichen Regelungen unterstützt. Damit ist ein weiteres Wachstum in der Branche vorhersehbar (Komarek, 2012, S. 47–57; KSH, 2017, 2020a, 2020b).

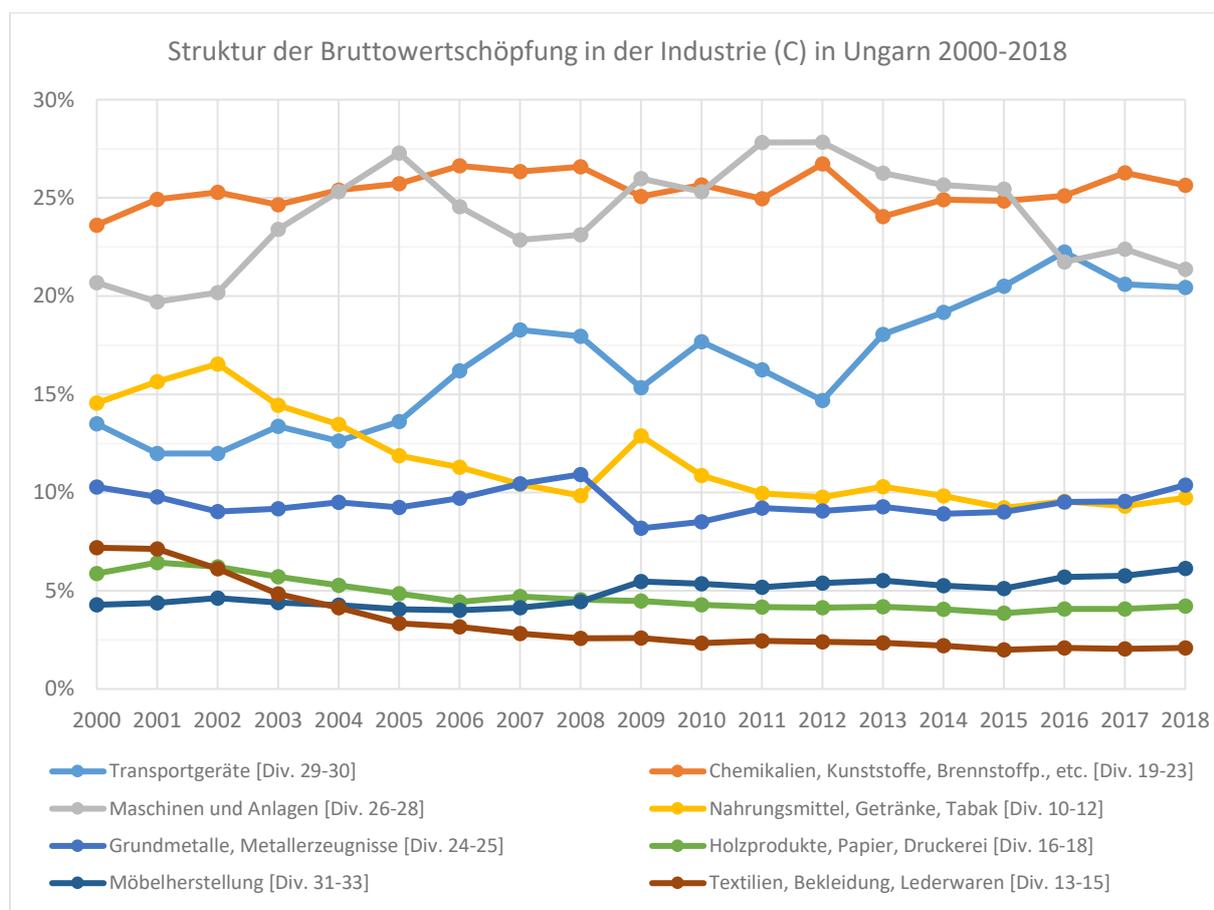


Diagramm 29: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Ungarn 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Drei wichtige Branchen die eine Stagnation aufweisen, sind die Lebensmittelindustrie, Kunststoff- und Gummiprodukte und die Metallindustrie. Die Lebensmittelindustrie war ein traditionell starker Industriezweig, der in den 80er-Jahren ca. 17 % der Bruttowertschöpfung ausmachte. Ein Grund für den starken Rückgang der Produktion ist, dass nach der Privatisierung viele Betriebe von ausländischen Investoren aufgekauft wurden, die dann die Kapazitäten bewusst abgebaut haben. Die Gummiproduktion ist gleichzeitig mit der Automobilindustrie etwas gestiegen, jedoch ist hier kein weiteres Wachstum im Sicht. Die Metallindustrie mit einem Anteil von etwas unter 10 % ist nach wie vor von hoher Bedeutung. In dieser Branche sind vergleichsweise viele heimische Unternehmen vertreten, ca. die Hälfte der Mitarbeiter

sind bei ungarischen Unternehmen eingestellt (Komarek, 2012, S. 47–57; KSH, 2020a).

Die Elektronikbranche ist eine der dynamisch wachsenden Branchen in Ungarn. Computer und optische bzw. elektronische Erzeugnisse machen knapp 13 % der hergestellten Waren aus. Der Sektor wird von großen multinationalen Unternehmen dominiert und mehr als 95 % der Produktion wird im Ausland verkauft. Sehr dynamisch wachsende Bereiche sind die Elektromotor- und Batterieproduktion bzw. weitere Starkstrom-Wechselrichter u.ä., die eng mit der E-Mobilität oder mit den erneuerbaren Energien verbunden sind (Komarek, 2012, S. 47–57; KSH, 2020a).

## Tschechien

In der tschechischen Wirtschaft ist die Industrie nach den Dienstleistungen der zweitgrößte Sektor, der ca. ein Viertel (25,6 %) der Bruttowertschöpfung im Land generiert. Der europäische Durchschnitt ist 16,3 %, die Industrie in Tschechien ist damit also von sehr hoher Bedeutung (MPO (CZ), 2019, S. 41–61).

Die Struktur der Bruttowertschöpfung zeigt die Stärke der Automobilindustrie eindeutig. Die Transportgeräte sind für ein Viertel der Bruttowertschöpfung verantwortlich und die Branche wächst am dynamischsten im produzierenden Bereich. Diese Branche beschäftigt mit ca. 15 % die meisten Menschen in der produzierenden Industrie. Der Anteil der Investitionen lag in dieser Abteilung über 26 %, bis 2017 ist er etwas gesunken auf 21,2 %, hat aber 2019 wieder fast 25 % erreicht.

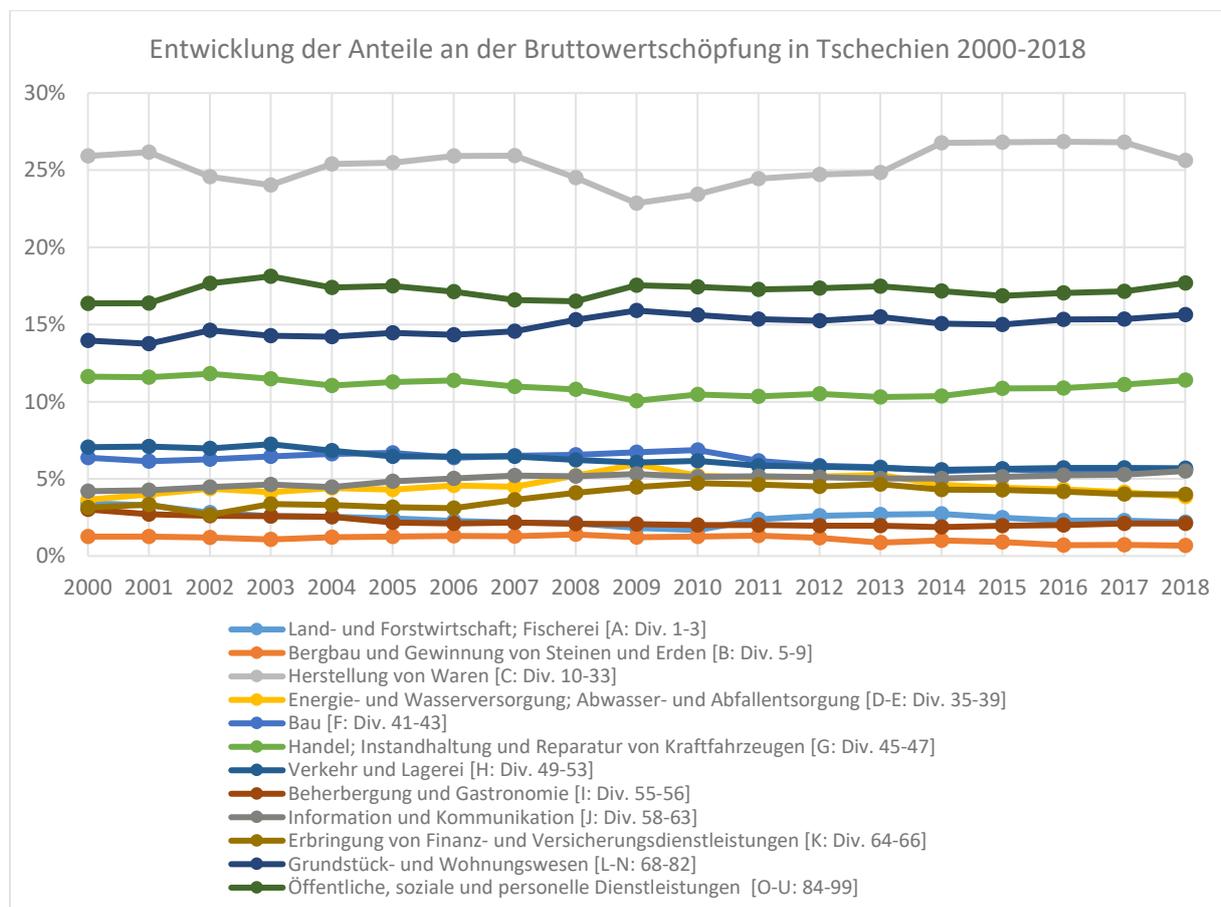


Diagramm 30: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Tschechien 2000-2018 (OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Über 45 % der benutzten Industrieroboter kommen in dieser Abteilung zum Einsatz und damit ist hier ein extrem hoher Automatisierungsgrad zu erkennen. Das wichtigste Exportland ist Deutschland, gefolgt von Frankreich, Spanien und der Slowakei (MPO (CZ), 2019, S. 41–61; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.mpo.cz, o.D.)<sup>27</sup>.

Eine andere sehr wichtige Branche in Tschechien ist die Metallbranche. Zwar ist der Wertschöpfungsanteil der Branche nach dem Höhepunkt im Jahr 2005 (17,3 % Metallherzeugung, Metallbearbeitung und Metallherzeugnisse) etwas zurückgegangen, trotzdem ist die Herstellung von Metallherzeugnissen, also Abteilung 25, nach wie vor die zweitgrößte Abteilung. Der Investitionsanteil stagniert über der 10-%-Grenze, bezüglich Robotisierungsgrad liegt diese Abteilung im Mittelfeld. Metall ist also ein nicht dynamischer und konservativer, aber traditionell starker Sektor (MPO (CZ), 2019, S. 41–61; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.mpo.cz, o.D.)<sup>27</sup>.

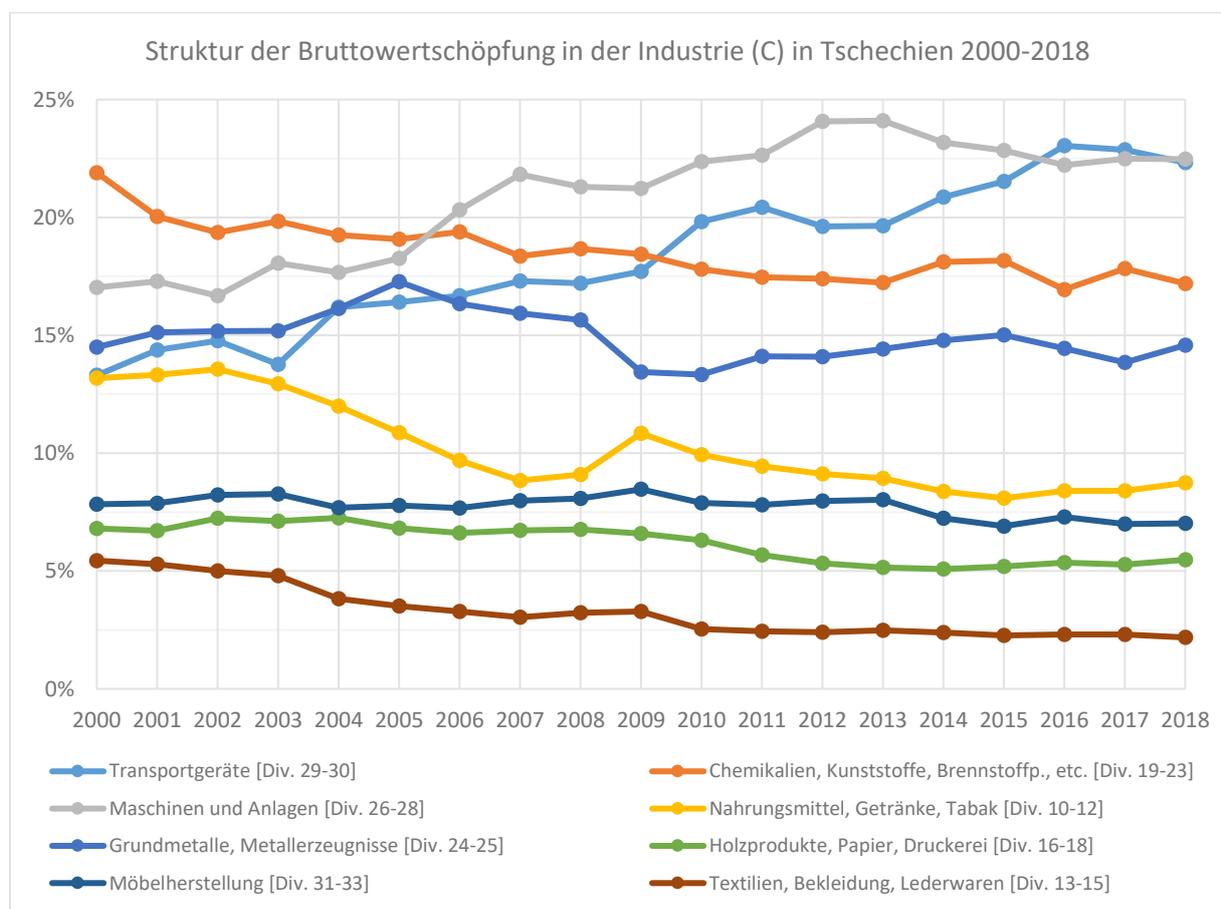


Diagramm 31: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Tschechien 2000-2018 (OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Eine andere wichtige Abteilung ist der Maschinenbau. Die Wertschöpfung ist seit 2013 etwas rückläufig, aber noch immer sehr wichtig für das Land und beträgt ca. 9,3 % der Bruttowertschöpfung im Jahr 2020. Die Investitionen sind aber massiv zurückgegangen, nämlich von 10 % auf 6 % in den Jahren zwischen 2008 und 2020. Zu Maschinen und Anlagen gehören noch die Abteilungen 26 und 27, die elektronische Ausrüstungen und Erzeugnisse beinhalten. Diese Abteilungen steigen rapide und sind mit 11,9 % eine sehr wichtige Branche geworden. Dieser Trend wird in der Zukunft

<sup>27</sup> <https://www.mpo.cz/en/panorama-interactive-table.html> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2022]

weitergehen, die Investitionen steigen auch konstant und die Digitalisierung wird diese Branchen weiter stärken. Der Robotisierungs- und damit der Automatisierungsgrad ist in diesem Bereich extrem hoch, ca. ein Viertel der Industrieroboter arbeiten in dieser Branche (MPO (CZ), 2019, S. 41–65; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.mpo.cz, o.D.)<sup>28</sup>.

Wichtig zu erwähnen sind zudem Chemikalien, Kunststoffe, Glas und pharmazeutische Erzeugnisse. Die Gummi- und Kunststoffproduktion ist von höchster Bedeutung, in diesem Bereich fließen die meisten Investitionen und eine hohe Automatisierung ist vorhanden. Die Glas- und Keramikherstellung ist wenig automatisiert, damit besteht hier Potenzial, da der Sektor für ca. 5 % der Bruttowertschöpfung und 4 % der Investitionen zuständig ist. Darüber hinaus ist die Lebensmittelindustrie mit 8,5 % Bruttowertschöpfungsanteil ein wichtiger, aber schrumpfender Markt (MPO (CZ), 2019, S. 41–65; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.mpo.cz, o.D.)<sup>28</sup>.

Die tschechische Industrie und Wirtschaft hat zwischen 2004 und 2008 bzw. 2015 und 2019 eine sehr gute Leistung erbracht und ist stärker gewachsen als viele Konkurrenten im mitteleuropäischen Raum. Die Löhne sind auch stark gestiegen und damit der Druck auf die Unternehmen. Größere Investitionen und mehr Automatisierung kann ein Ausweg sein, um diesen Druck zu mindern. Das Land ist sehr eng mit Deutschland vernetzt. 32 % der Waren werden nach Deutschland exportiert, starke Exportpartner sind darüber hinaus die Slowakei mit 7 % und Polen mit 6 %. Die Importe kommen größtenteils aus Deutschland, aber auf dem zweiten Platz liegt bereits China mit 15 %. Die tschechische Wirtschaft ist ein offenes Wirtschaftssystem, ähnlich wie Ungarn oder Slowenien, und daher von den Handelspartnern stark abhängig (MPO (CZ), 2019, S. 66–70).

<sup>28</sup> <https://www.mpo.cz/en/panorama-interactive-table.html> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2022]

## Slowakei

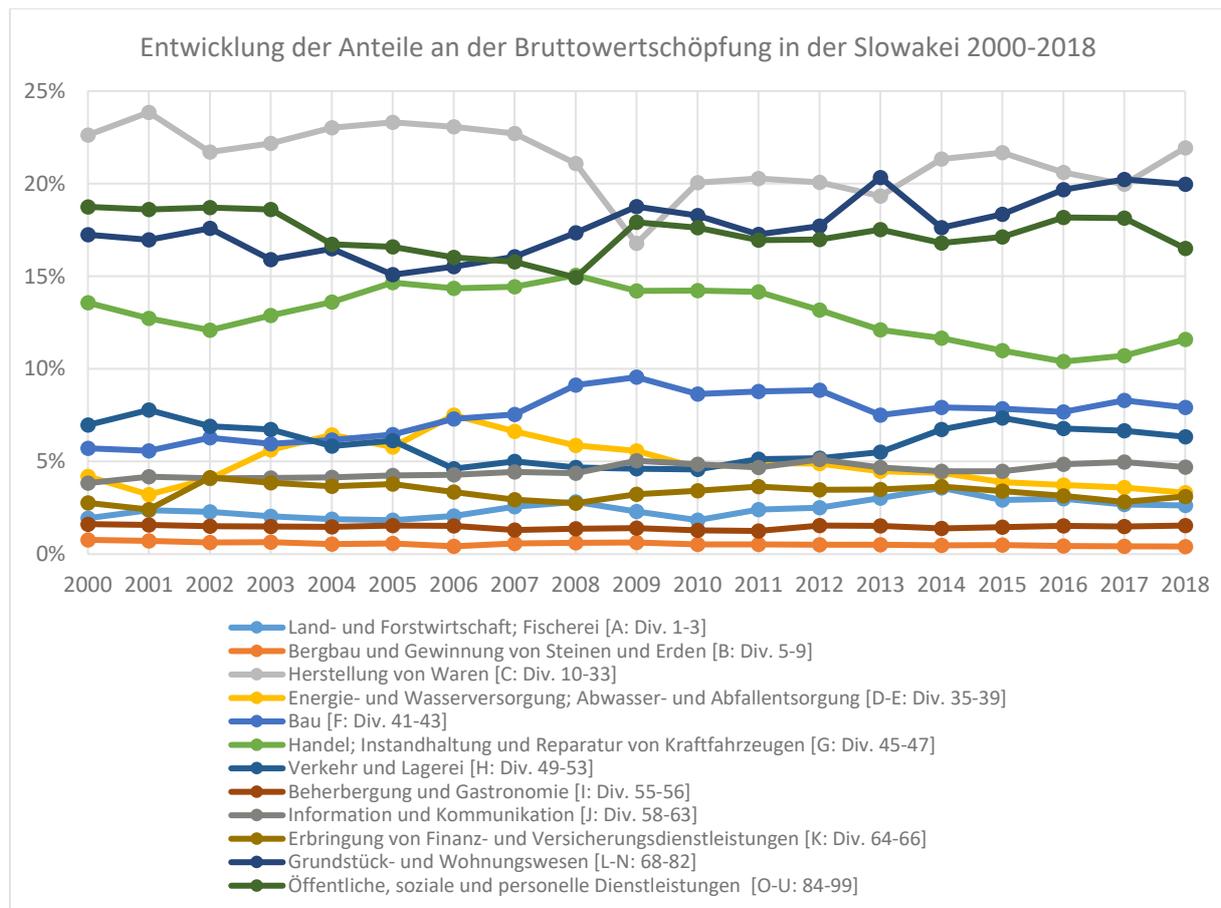


Diagramm 32: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in der Slowakei 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Eine Schlüsselindustrie in der Slowakei ist die Automobilindustrie mit den großen Automobilherstellern samt heimischer Zuliefererindustrie. Bereits am Anfang der 1990er-Jahre hat sich Volkswagen dafür entschieden, einen Produktionsstandort in der Hauptstadt Bratislava zu bauen. Damit ist die Entwicklung der Komponentenlieferanten bereits sehr früh nach der Wende gestartet worden. Anfang der 2000er-Jahre sind weitere große Investitionen ins Land gekommen: 2003 eröffnete PSA Peugeot Citroën einen Standort in Trnava, 2004 KIA Motors in Zilina. 2015 wurde ein neues Werk der Jaguar Land Rover Gruppe eröffnet. Das Land war bereits 2012 mit knapp einer Million Stück Fahrzeugen in den Top-20-Ländern, was produzierte Automobile pro Jahr betrifft; 2019 waren es etwas über 1,1 Millionen Stück. Pro Kopf war die Slowakei bereits 2012 Weltspitze, 2020 wurden 183 Fahrzeuge pro 1000 Einwohner produziert; das Land auf Platz zwei ist Tschechien mit 103 Fahrzeugen. Die Mehrzahl der über 350 Unternehmen, die in die Wertschöpfungskette dieser Hersteller eingebettet sind, sind im westlichen Teil des Landes angesiedelt. Viele Unternehmen haben einen Standort in der Slowakei eröffnet, um den mitteleuropäischen oder sogar den ganzen europäischen Markt zu beliefern. Die größten Lieferanten sind z.B. Mobis (1,2 Milliarden Euro Umsatz in 2020), Continental, SAS Automotive oder Faurecia. Die ZKW Gruppe ist auch mit eigener Niederlassung vertreten. Der österreichische Lieferant ist mit 226 Millionen Euro Umsatz der achtzehntgrößte Lieferant (SARIO, 2012, 2022).

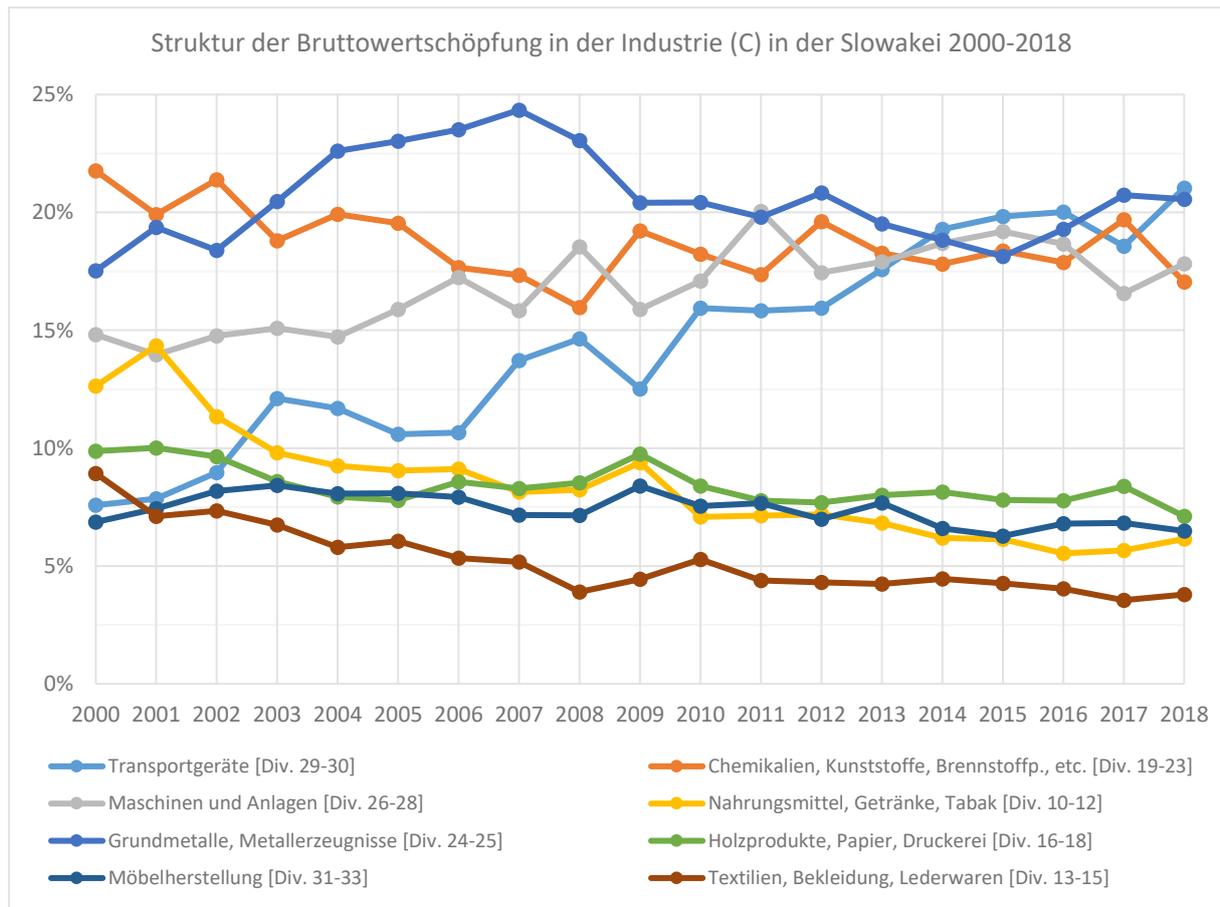


Diagramm 33: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in der Slowakei 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

## Slowenien

In Slowenien tragen die Dienstleistungen mit ca. 55 % des BIP am stärksten zur Wirtschaftsleistung bei. Die Industrie ist mit ca. 30 % der zweite große Treiber des BIP. In der Industrie sind die Herstellung von Waren und der Energiesektor die zwei wichtigsten Bereiche. Die Bruttoanlageinvestitionen betragen seit mehr als zehn Jahren relativ stabil ca. 20 % des BIP. Die wichtigsten Exportgüter sind Maschinen und Maschinenteile (Kraftwagen, elektrische Maschinen, mechanische Maschinen etc.) und die wichtigsten Exportländer sind die Länder der DACH-Region, Italien, Kroatien und Ungarn. Slowenien erreichte 2021 praktisch die Vollbeschäftigung, über eine Million Menschen haben im Land gearbeitet. Im Allgemeinen hat Slowenien eine sehr exportorientierte Wirtschaft, die Produktivität und Qualität der Arbeitnehmer ist hoch und die Produkte hochwertig und innovativ. Die Wirtschaftsbeziehungen mit Österreich sind sehr aktiv. Österreichische Unternehmen setzen in Slowenien mehr ab als in allen anderen ex-jugoslawischen Ländern. Direktinvestitionen aus Österreich betragen im Jahre 2021 ca. 4,25 Milliarden Euro und damit ein Viertel der Direktinvestitionen im Land (Aussenwirtschaft Austria, 2022; Motech, 2019; WKÖ Abteilung für Statistik, 2022).

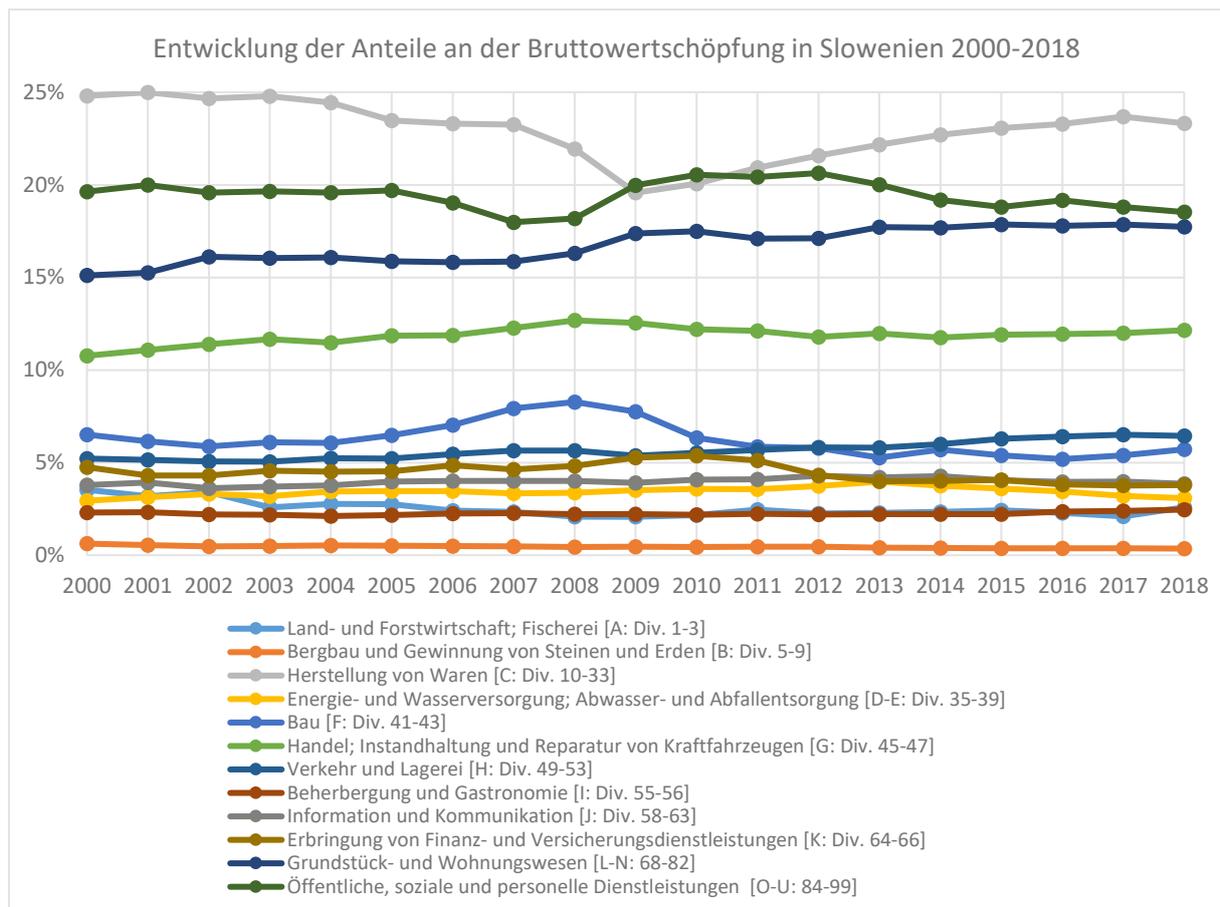


Diagramm 34: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Slowenien 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

Für die Strategieformulierung ist der produzierende Sektor von besonderer Bedeutung. Eine der wichtigsten Branchen in Slowenien ist – neben dem Tourismus – die Automobilbranche. Es gibt mehr als 100 Tier-1- und Tier-2-Lieferant und im tieferen Bereich der Lieferantketten mehrere Hundert Unternehmen. Damit sind diese Unternehmen für ca. 20 % des Exportes und 10 % des BIPs verantwortlich. Die Branche ist immer mehr in der E-Mobilität tätig und exportiert Produkte für Elektroautos und Hybridautos. Starke Exportprodukte sind Dieselmotorsysteme, Gasfedern und Titan-Auspuffanlagen. In der Zukunft können Smart-Car-Anwendungen, intelligente Lichtanlagen oder Interieurprodukte dazukommen. Die Baubranche ist bis 2008 gestiegen, seitdem erlebt die Branche aber einen starken Rückgang. Der Energiesektor ist zwischen 2000 und 2013 viel stärker geworden, das größte Unternehmen Petrol hat 2300 Millionen Euro Umsatz generiert, damit verdankt dieser Sektor einen erheblichen Teil der Wertschöpfung dem größten Unternehmen Sloweniens (Motoh, 2019; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.wko.at, 2022)<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> [https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/die-slowenische-wirtschaft.html#heading\\_ausfuhrliche\\_informationen](https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/die-slowenische-wirtschaft.html#heading_ausfuhrliche_informationen) [zuletzt aufgerufen am 14.04.2022]

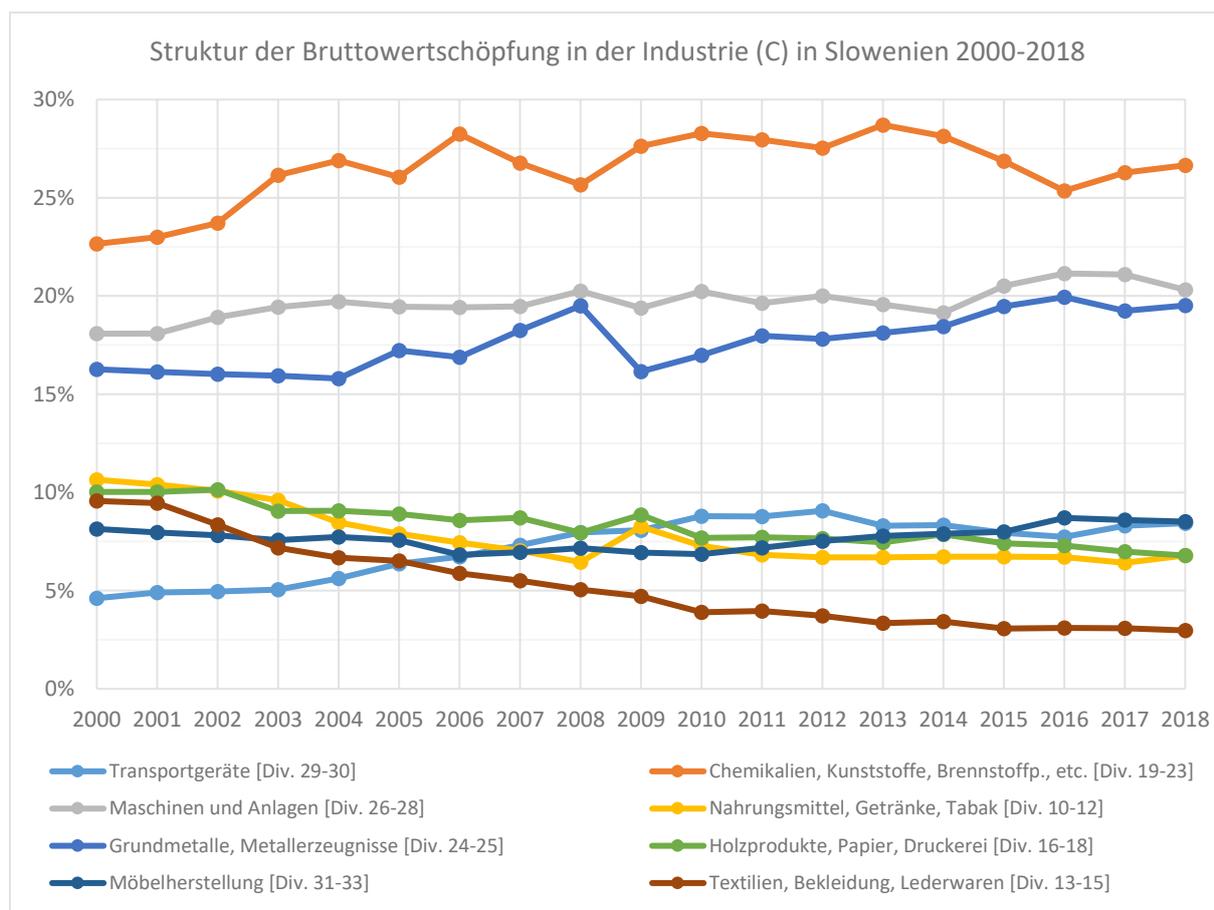


Diagramm 35: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Slowenien 2000-2018  
(OECD.Stat - Industry and Services, 2022)

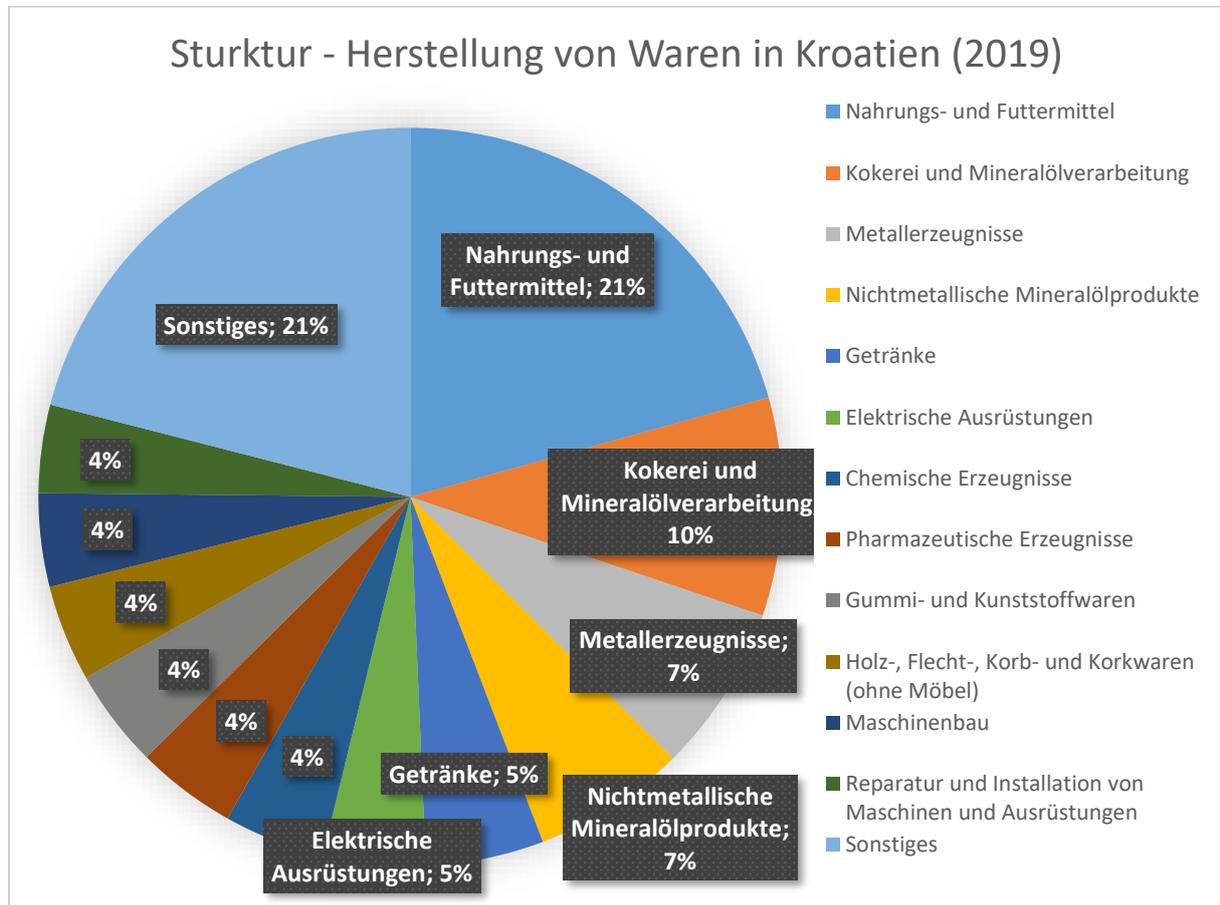
Der ICT-Sektor wächst seit der Wirtschaftskrise von 2008 auch stark, die wichtigsten Organisationen in diesem Bereich sind die großen Telekommunikationsunternehmen wie Telekom Slovenije. Die chemische und pharmazeutische Industrie ist nach Maschinen und Maschinenteilen die zweitwichtigste Branche. Die zwei großen Pharma-Unternehmen sind KRKA und Lek, die in der Novartis Gruppe eingegliedert sind. Die großen Firmen in der chemischen Industrie produzieren Farben und Beschichtungen. Diese gesamte Branche ist sehr stark exportorientiert. Die Holzindustrie war in Slowenien traditionell sehr stark, ca. 60 % der Landesfläche besteht aus Wald. Diese Industrie hat in den letzten 20–25 Jahren sehr gelitten, aber als Folge des grünen Wandels wird hier ein zukünftiges Wachstum prognostiziert. Die Firma Ledinek ist ein wichtiger Hersteller für Holzbearbeitungsmaschinen in ganz Mitteleuropa. Wichtig zu erwähnen ist noch, dass Slowenien auf Transportkorridoren liegt und dadurch stark in die Logistik-Industrie eingebunden ist. Der Hafen in Koper schlägt fast eine Million Container pro Jahr um (Motoh, 2019; OECD.Stat - Industry and Services, 2022; www.wko.at, 2022)<sup>30</sup>.

## Kroatien

Kroatien hatte bis zur Finanzkrise 2008 eine erfolgreiche wirtschaftliche Periode hinter sich, in der das reale Pro-Kopf-BIP jährlich über 4 % gewachsen ist. In der Phase nach der Krise hat sich im Land die Wirtschaft recht langsam erholen können. Zwischen

<sup>30</sup> [https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/die-slowenische-wirtschaft.html#heading\\_ausfuhrliche\\_informationen](https://www.wko.at/service/aussenwirtschaft/die-slowenische-wirtschaft.html#heading_ausfuhrliche_informationen) [zuletzt aufgerufen am 14.04.2022]

2009 und 2016 hat das reale Pro-Kopf-BIP stagniert oder ist sogar etwas gesunken. In der Struktur der Bruttoanlageinvestitionen sind Bau (prozentuell zweiter in der EU nach Rumänien) und Services (prozentuell erster in der EU) sehr stark. Im produzierenden Bereich war Kroatien von 2002 bis 2015 unter dem EU-Durchschnitt. Arbeitslosigkeit hat Kroatien nach der Krise sehr stark getroffen (siehe Diagramm 27), die Jugendarbeitslosigkeit hat 2013 die 50-%-Grenze erreicht (IBDR, 2018).



**Diagramm 36: Struktur – Herstellung von Waren in Kroatien (2019)**  
(DZS - Industry, Energy and Information Society, 2022)

In Kroatien war der Dienstleistungssektor 2016 für 70 % der Wertschöpfung verantwortlich, die Industrie für 21 % und die Landwirtschaft für 4 %. Vor der Krise waren Industrie, Bau und Handel die Wachstumsmotoren der Wirtschaft. Der Exportanteil in Kroatien ist zwischen 2006 und 2016 um etwas weniger als 4 % gewachsen. Bis zum EU-Beitritt 2013 war dieses Exportwachstum etwas langsamer als in den andere CEE-Staaten. Über 80 % der exportierten Waren und Dienstleistungen geht in die EU. Haupthandelspartner sind Italien und Slowenien. Zwei Drittel der exportierten Dienstleistungen entstehen über den Tourismus. In die weltweiten Lieferketten ist Kroatien nicht gut eingebunden, die Handelsaktivitäten mit Deutschland, den USA und China sind marginal. Ein Grund dafür ist, dass die Automobilindustrie in Kroatien sehr schwach ist (IBDR, 2018; [www.britannica.com](http://www.britannica.com), 2022)<sup>31</sup>.

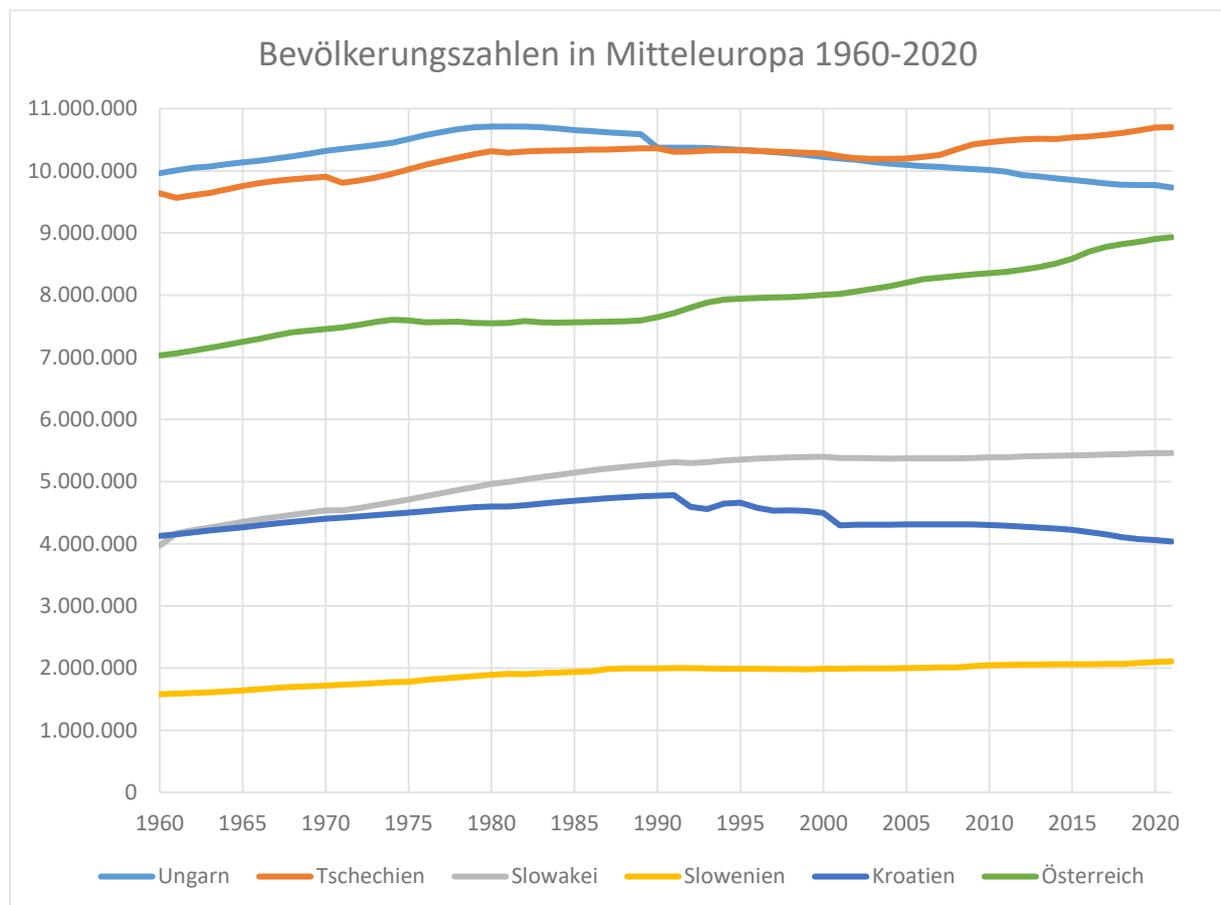
<sup>31</sup> <https://www.britannica.com/place/Croatia/Economy> [zuletzt aufgerufen am 12.04.2022]

Der stärkste Industriezweig in Kroatien ist die Lebensmittelindustrie. Getränke- und Nahrungsmittelherstellung machen mehr als ein Viertel der Produktion im Land aus. Eine Vielzahl der größten Unternehmen im Land sind in dieser Branche tätig. Die Fortenova Group ist mit mehr als 50.000 Mitarbeiter eine der größten Unternehmensgruppen in Südosteuropa. Zu der Gruppe gehört unter anderem die Firma Jamnica der Produzenten vom Jana Wasser, mehrere Handelsketten und Landwirtschaftsunternehmen. Die Firma Podravka mit dem Flaggschiffprodukt Vegeta hat mehr als 7000 Mitarbeiter (DZS - Industry, Energy and Information Society, 2022; www.croatia.eu - The Economy, o.D.)<sup>32</sup>.

Eine starke Gruppe in der Elektrobranche ist die Koncar Group. Sie stellen Elektrolokomotiven, Straßenbahnen, Kraftwerke (und deren Zubehör) sowie Elektrobauteile wie Leistungstransformatoren, Motoren etc. her. Darüber hinaus spielt Ölproduktion und Ölverarbeitung mit 10 % des produzierenden Sektors eine wichtige Rolle. Aluminium, Stahl und Eisenproduktion und diverse Metallerzeugnisse machen 7 % des Produzierenden Sektors aus.

### Soziale Umwelt (S)

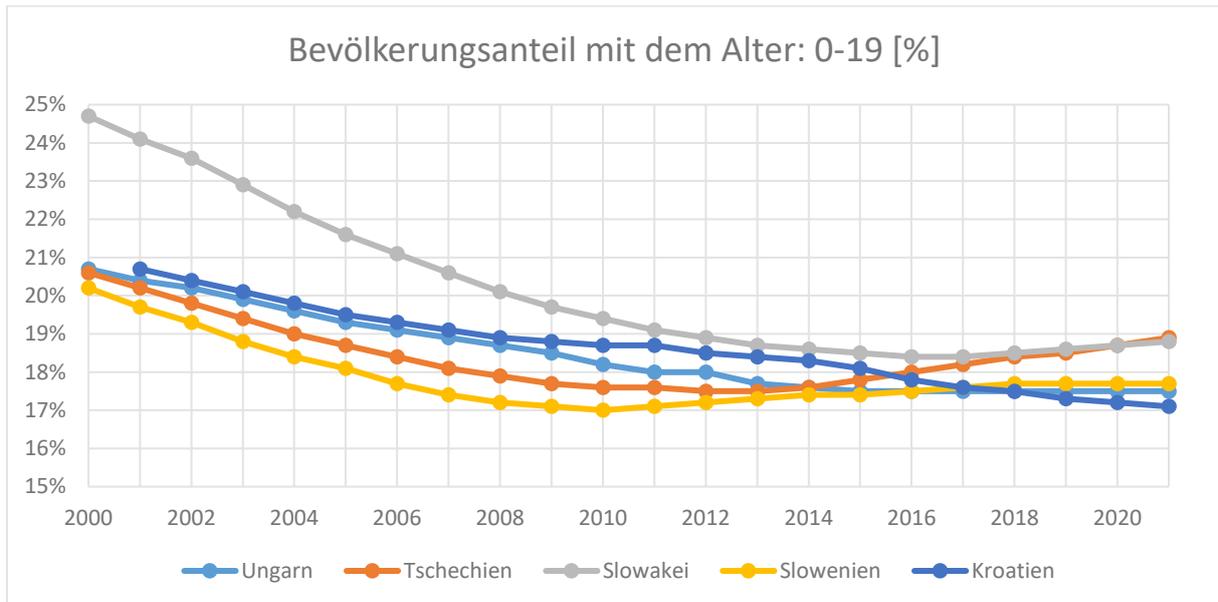
- Demographie



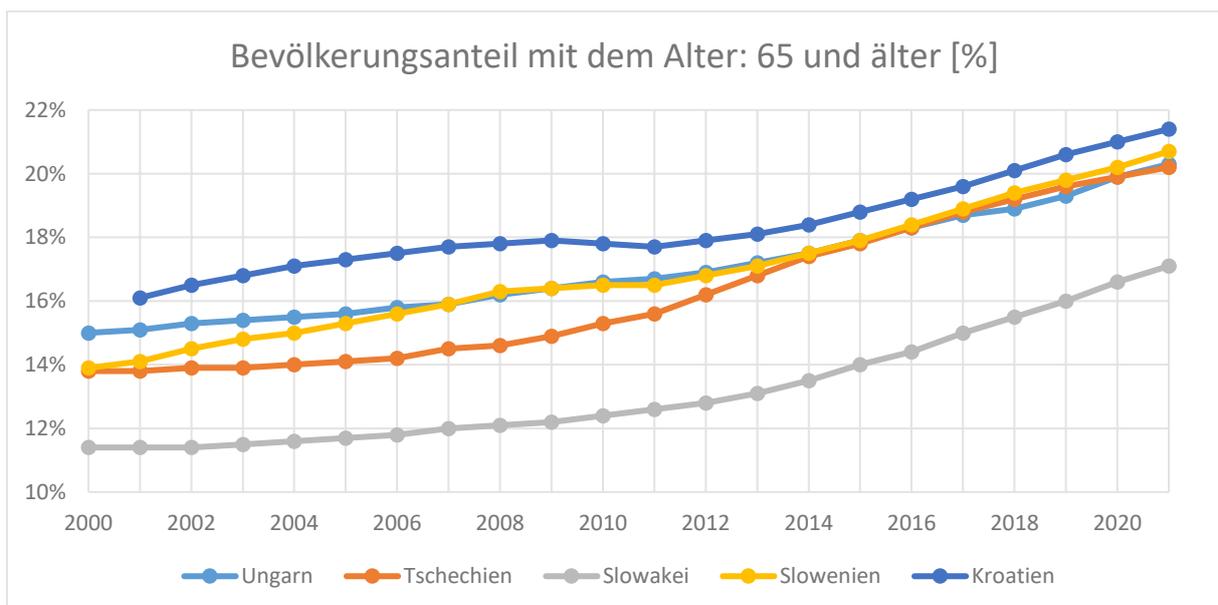
**Diagramm 37: Bevölkerungszahlen in Mitteleuropa 1960-2020**  
(eurostat - Population, 2022)

<sup>32</sup> <https://croatia.eu/index.php?view=article&lang=2&id=33> [zuletzt aufgerufen am 18.04.2022]

Viele europäische Völker kämpfen im Moment mit einer beängstigenden Bevölkerungsentwicklung. Die meisten mittel- und osteuropäischen Länder verzeichnen einen Rückgang in den letzten zwanzig Jahren. Die starke Migration hilft den süd- und westeuropäischen Ländern, den Rückgang auszugleichen. Die Alterung der Gesellschaften bringt vielfältige Probleme mit sich. Es gibt immer weniger aktive Menschen, die die Staatsausgaben erwirtschaften müssen, um die Sozialnetze aufrechterhalten zu können. In Kroatien und in Ungarn geht die Bevölkerungszahl am steilsten nach unten. Tschechien konnte der Schrumpfung der Bevölkerung erfolgreich entgegensteuern und seit 2005 wächst die Bevölkerung wieder. Slowenien zeigt ein konstantes leichtes Wachstum, die Slowakei eine Stagnation.



**Diagramm 38: Bevölkerungsanteil mit dem Alter: 0-19**  
(eurostat - Population/Demography, 2022)

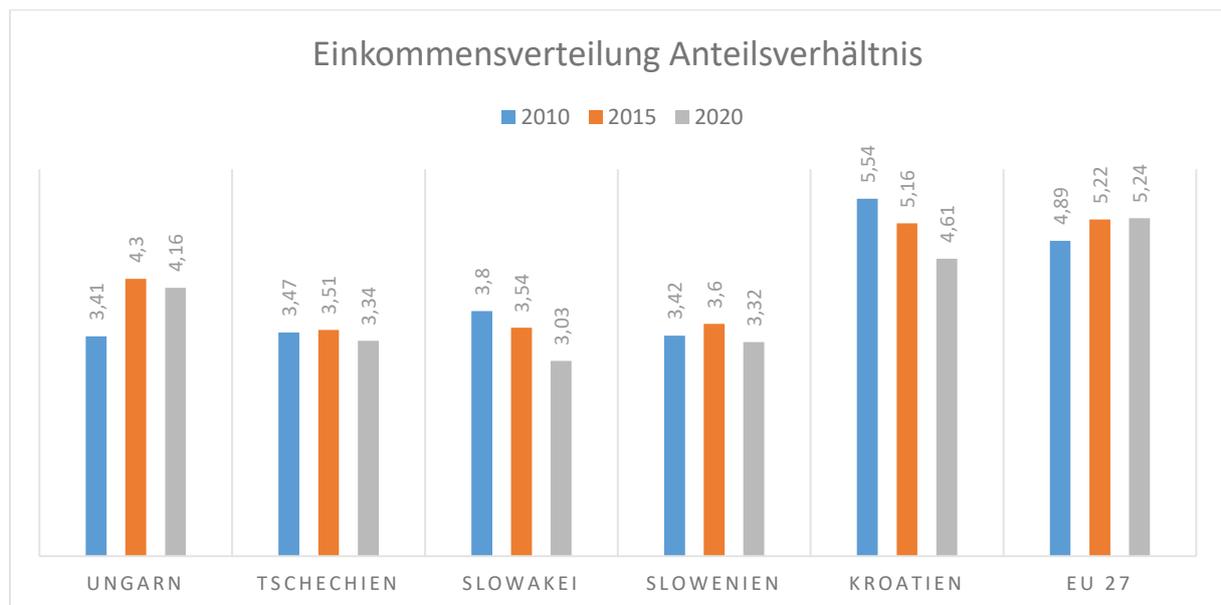


**Diagramm 39: Bevölkerungsanteil mit dem Alter: 65 und älter**  
(eurostat - Population/Demography, 2022)

Der Anteil der jungen Generation hat sich in den letzten 10 Jahren eingependelt. In den untersuchten Ländern sind zwischen 17 % und 19 % der Gesamtbevölkerung Menschen, die jünger als 19 Jahre alt sind. In Tschechien wächst sogar der Anteil in den letzten Jahren und in der Slowakei kann auch eine positive Entwicklung festgestellt werden.

Die Gruppe der über 65-Jährige wächst in ganz Europa und damit in Mitteleuropa auch rasant. Die durchschnittliche Lebenserwartung wird immer höher und damit gerät das Pensionssystem immer mehr unter Druck. Die Effektivität der arbeitenden Bevölkerung, also die Wertschöpfung pro Kopf, muss steigen bzw. lässt sich eine Erhöhung des Pensionsalters vermutlich in der Zukunft nicht vermeiden. Beide Entwicklungen sind für die Firma Schmalz wichtig: Um die Effektivität zu steigern, spielt die Automatisierung eine zentrale Rolle. Nationale Förderungen und private Investitionen müssen in diesem Bereich aufgestockt werden. Auf der anderen Seite müssen die Arbeitnehmer vermutlich bald länger arbeiten und damit benötigen Sie ein möglichst ergonomisches Umfeld. Die Nachfrage für die manuellen Hebehilfen im Produktbereich HS wird also möglicherweise steigen und damit werden die Märkte weiterwachsen.

- Armut und Ungleichheit



**Diagramm 40: Einkommensverteilung Anteilsverhältnis**  
(eurostat - Population/Living Conditions, 2022)

Es ist nicht selten der Fall, dass die Ungleichheit im kapitalistischen System eine steigende Tendenz aufweist. Der in der Sowjetunion herrschende Kommunismus hat hingegen eine hohe künstliche Gleichheit geschaffen. Nach der Wende besaßen die Staatsbürger dieser Länder in der Regel gar kein Vermögen. Die ersten großen Gewinner waren die Leute, die bei der Privatisierung des Staatsvermögens gewisse Vorteile genießen konnten. Dieser Prozess war die Brutstätte der Korruption in vielen ex-kommunistischen Länder und dadurch wurde eine kleine neue Elite geschaffen. Die Ausgangslage dieser Länder war also eine Gesellschaft ohne große Ungleichheiten. Die Ungleichheiten lagen in 2010 noch immer deutlich unter dem EU-Durchschnitt und alle Länder abgesehen von Ungarn konnten die Ungleichheit noch weiter senken. In

Ungarn wollte die Regierung durch Korruption eine neue nationale Elite schaffen und dadurch ist die Ungleichheit rasant gestiegen. Ein Musterbeispiel in Ungarn ist Lőrincz Mészáros ein alter Freund des Ministerpräsidenten Orbán, der Bürgermeister in der Ortschaft wurde, in der Orbán aufgewachsen ist: Die Firma des gelernten Gasinstallateurs hat im Jahr 2006 einen jährlichen Umsatz von 51.500 Euro generiert, 2016 über 53,5 Millionen Euro. Er ist heute der reichste Ungar.

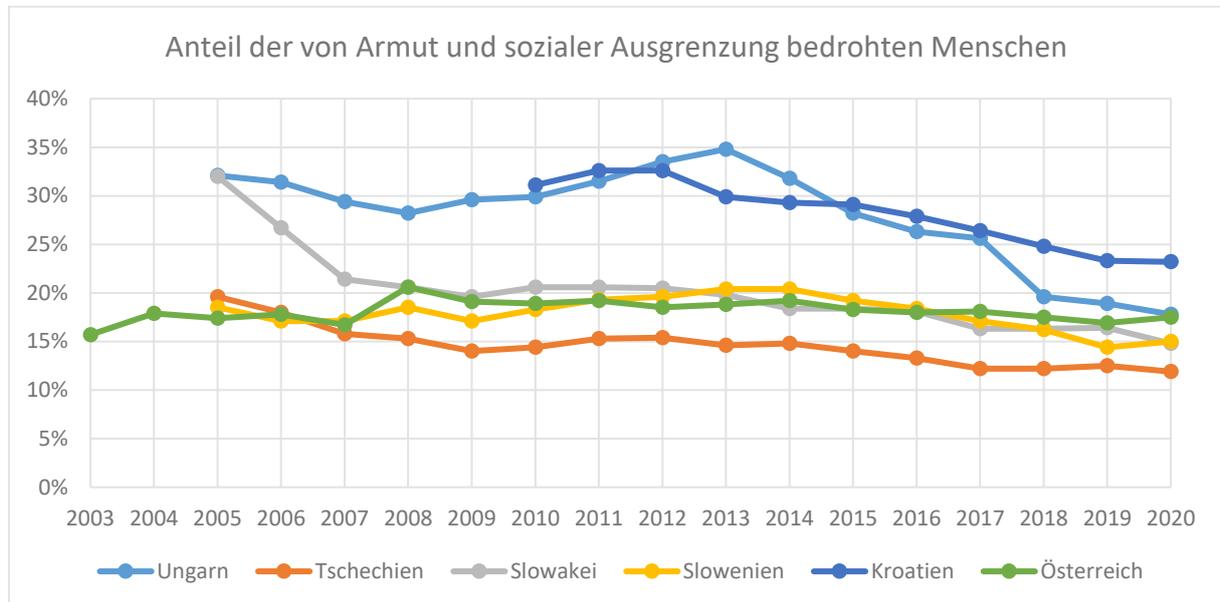


Diagramm 41: Anteil der von Armut und sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen  
(eurostat - Income and living conditions, 2022)

Eine Ungleichheit wirkt sich auf die Chancengleichheit stark aus und schwächt damit die Wirtschaft in einem Land. Durch Ungleichheit wird der Verteilungskampf stärker, Lobbyisten haben mehr Macht und Kontakte bzw. Netzwerke gewinnen an Bedeutung. Dieser Prozess mindert die Innovationskraft, schwächt das Vertrauen und bremst dadurch Investitionen (Csurgó & Szémann, 2017; Fratzscher, 2016).

- Preisindizes

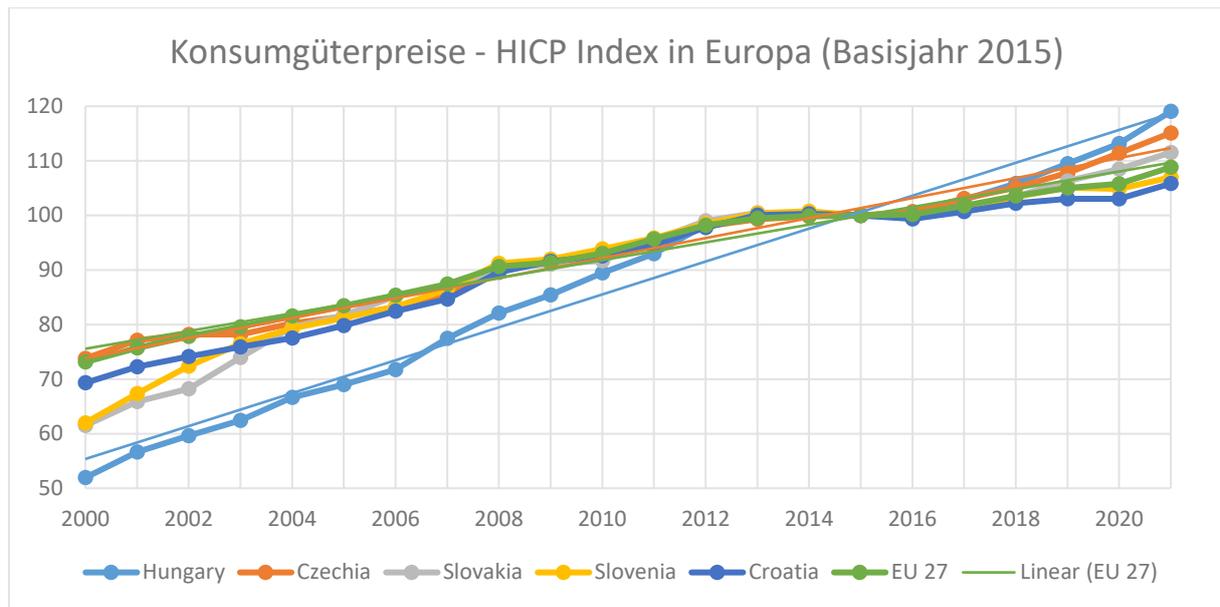


Diagramm 42: Konsumgüterpreise - HICP Index in Europa (Basisjahr 2015)  
(eurostat - Economy/Prices, 2022)

Nach einer relativ stabilen Preisentwicklung von 2013 bis 2016 sind die Preise wieder gestiegen. 2021 sind die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie spürbar und die Preise explodieren. Die Inflation ist in der ganzen EU sehr hoch und die Prognosen für die nächsten Jahre weisen einen ähnlichen Trend auf. In der untersuchten Region sind in Ungarn die Preise am stärksten gestiegen. Die nationale Währung verlor erheblich an Kaufkraft: 2010 kostete 1 Euro ca. 270 Forint, 2020 lag der Wechselkurs schon bei über 370 Forint. Die Preisentwicklung und Inflation beeinflussen die Marktpreise und Löhne erheblich und damit ist dieser Faktor bei der Strategieformulierung zu beachten. Besonders wichtig ist es bei preissensitiven Kunden und Branchen, die auf eine Preiserhöhung sensitiv reagieren könnten.

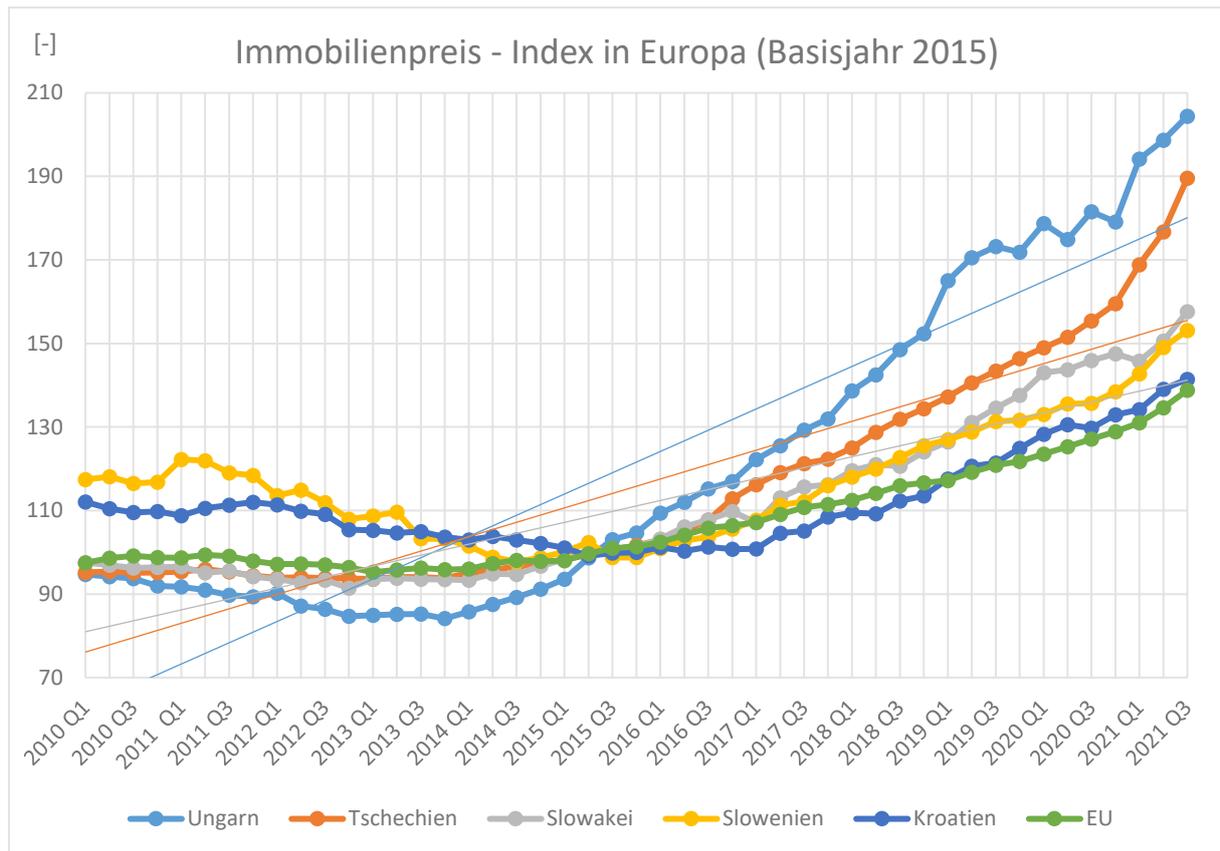


Diagramm 43: Immobilienpreis - Index in Europa (Basisjahr 2015)  
(eurostat - Housing price statistics, 2022)

Die Ausgaben für Wohnen und Energie sind in den meisten mitteleuropäischen Ländern der größte Konsumbereich der Menschen. Deshalb sind die Immobilienpreise entscheidend für die Bevölkerung. Historisch bedingt ist der Anteil an Eigentumswohnungen in diesen Ländern höher als in Österreich, Deutschland oder in der Schweiz. Jedoch sind in Ungarn und in Tschechien in den letzten 5–6 Jahren die Preise um das Zweifache gestiegen. Damit kann sich die breite Masse der Bevölkerung einen Wohnungskauf nicht mehr leisten oder muss sich dafür stark verschulden. Diese Entwicklungen treiben die Ungleichheit weiter in die Höhe, da die vermögende obere Schicht dazu in der Lage ist, in den Wohnungsmarkt zu investieren und Objekte zu vermieten. Die einkommensschwache Bevölkerung ist auf monatliche Mietzahlungen angewiesen und kann damit wenig Vermögen anhäufen. Die Immobilienpreise treiben die Inflation in die Höhe und beeinflussen den Konsum anderer Güter.

### Ökologische Umwelt (E)

- Geographische Lage

Die untersuchenden Länder liegen im Herzen Europas und bilden damit die Brücke zwischen Ost und West. Dadurch ist der Güterverkehr in diesen Ländern hoch. Parallel mit dem wachenden E-Commerce-Geschäft müssen die logistischen Kapazitäten immer weiter aufgestockt werden. Bei der Entscheidung, neue Logistikzentren zu bauen, ist die Nähe eines großen Absatzmarktes und die Verfügbarkeit der ausgebildeten Arbeitskräfte von höchster Bedeutung; im zweiten Punkt ist Mitteleuropa stark aufgestellt. Die Bevölkerungsdichte und die Größe der Absatzmärkte ist wegen der niedrigen Bevölkerungszahl dieser Länder weniger attraktiv. Diese Attraktivität steigt mit der wachsenden Mittelschicht und mit der immer stärkeren Industrie. Die CEE-Länder sind noch ein relativ junger Markt, da diese Länder erst mit dem EU-Beitritt ins Logistiknetz Europas eingebunden wurden. Neben Rumänien und Polen ist Tschechien ein interessanter Ort für Logistikunternehmen; wegen dem Hafen von Koper spielt Slowenien auch eine wichtige Rolle (Prologis Research, 2017).

Beim logistischen Aufschwung der CEE-Region können zudem die neuen Nearshoring-Trends eine wichtige Rolle spielen. Die Covid-19-Pandemie hat die Verletzbarkeit der globalen Lieferketten gezeigt und aus diesem Grund überlegen immer mehr westeuropäische Unternehmen, ihre Outsourcing-Standorte so nah wie möglich am Mutterkonzern bzw. an den wichtigen Absatzmärkten in Europa zu platzieren. Damit können natürlich erhebliche Transportkosten gespart werden, und die steigenden Löhne in Asien machen den Kostenvorteil Asiens immer weniger attraktiv. Kürzere Transportwege bedeuten gleichzeitig weniger Umweltbelastung. Ein zweiter wichtiger Faktor ist die Zeit, da eine Lieferung aus Ostasien mit langen Lieferzeiten und mit hohem Risiko verbunden ist. Die Covid-19-Pandemie oder der Unfall im Suezkanal sind gute Beispiele dafür, wie sich unvorhersehbare Ereignisse auf Lieferzeiten und Lieferkosten auswirken können (Gowans, 2022).

- Rohstoffe

Die mitteleuropäischen Länder besitzen keine großen Mengen an Rohstoffreserven. In Tschechien findet man vergleichsweise viel Kohle, in Ungarn Gallium und geothermische Energie. In der Slowakei war Bergbau traditionell stark, der ganze Rohstoffsektor generierte 2014 in diesem Land ca. 4 % des BIP. In Tschechien generierte der ganze Sektor 2014 1,8 %, in Ungarn 1,4 %, in Slowenien 1,2 % und in Kroatien 0,4 %. Tschechien und die Slowakei haben etwas mehr Rohstoffreserven als die anderen untersuchten Länder. Die Raffinerieproduktion ist in Ungarn, Tschechien und der Slowakei gleich stark, etwas stärker als in Slowenien und wesentlich stärker als in Kroatien (Drobe & Killiches, 2014).

Nach den nordeuropäischen Ländern Finnland und Schweden hat Slowenien den größten Anteil seiner Landesfläche an Wäldern mit ca. 61 %. Traditionell ist die Holzindustrie hier stark, jedoch geht die Produktion in den letzten Jahren zurück und macht im Moment weit weniger als 10 % der Bruttowertschöpfung der produzierten Waren aus. Die Slowakei nimmt Platz neun auf der Liste der europäischen Länder mit der meisten Waldfläche ein (ca. 39 %); hier ist, ähnlich wie in Slowenien, die Holzwirtschaft eher leicht im Rückgang. In Tschechien und Kroatien macht die

Waldfläche etwas mehr als ein Drittel im Land aus, in Ungarn ist der Anteil ca. 22 % (eurostat - Forest resources, 2022).

Das Thema Umweltschutz, technologische und rechtliche Umwelt weist hohe Ähnlichkeiten mit Österreich auf und ist für die strategische Einschätzung und den Ausblick nicht von hoher Bedeutung, weshalb diese Punkte für die mitteleuropäischen Länder nicht separat betrachtet werden.

### 2.3.2. Industriesegment-Analyse (5 Kräfte nach Porter)

In den 60er- und 70er-Jahren war die Erfolgsfaktorenforschung die dominierende Richtung in der Strategieinhaltsforschung. Diese hat aber wegen dem mangelnden theoretischen Hintergrund ziemlich viel Kritik geerntet. So wurden in der nächsten Zeit zwar nach wie vor die Erfolgsfaktoren gesucht, aber die Wissenschaftler wollten diese Suche auf ein klares, methodisches Fundament bauen. Daraus ist der marktorientierte Ansatz entstanden, dessen wichtigster Vertreter Michael E. Porter war. Diese Forschungsrichtung beschäftigt sich viel mit dem Wettbewerb innerhalb der Branchen und die Auswirkungen von Branchencharakteristika auf das Unternehmensverhalten, wie z.B. Preisgestaltung oder Innovationsstrategie (Hungenberg, 2014, S. 54–64).

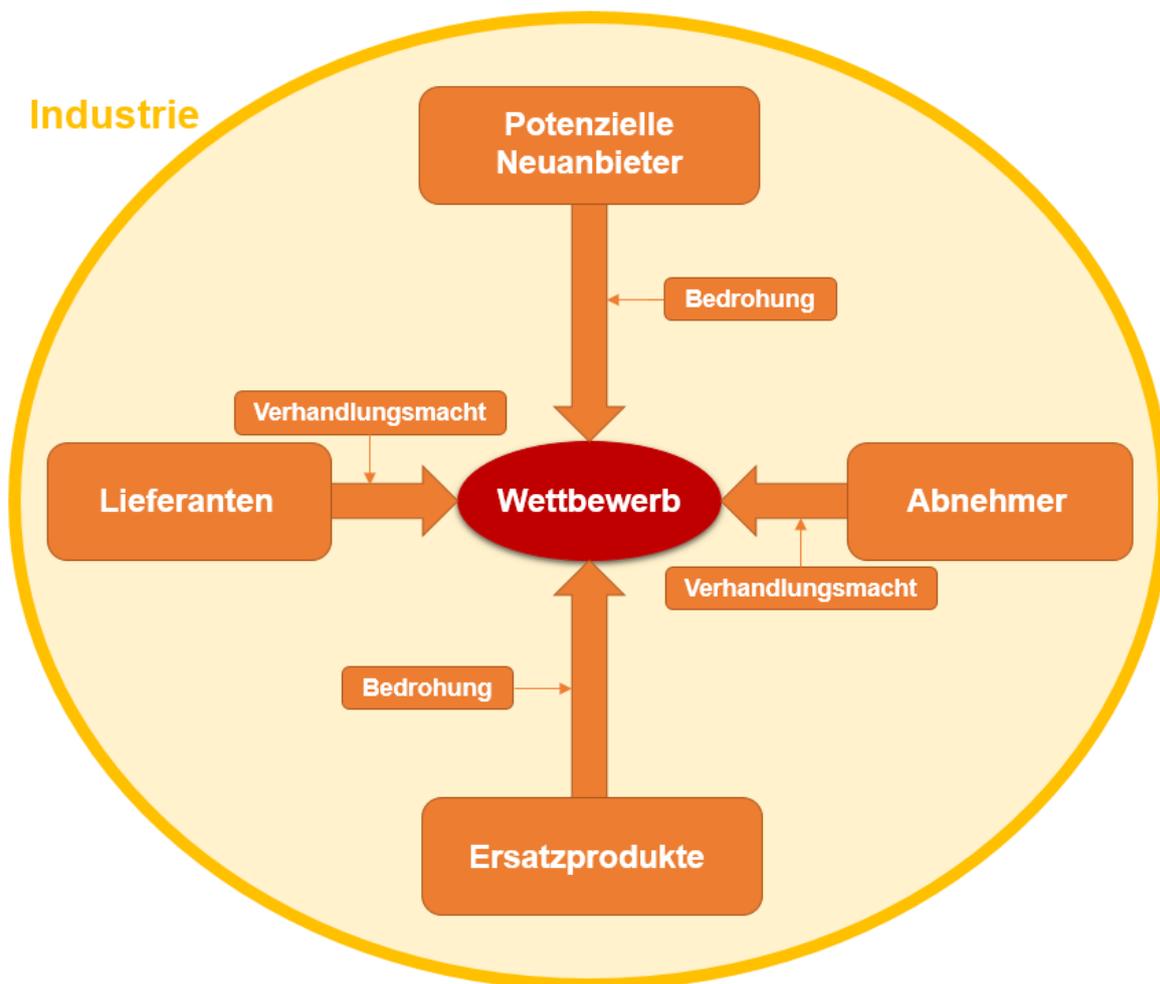


Abbildung 9: 5 Kräfte nach Porter  
(Porter, 1979, S. 6)

In Kapitel 2.3.1 wurde die oberste Schicht, die Makro-Umwelt, analysiert. In diesem Kapitel wird die nächste Schicht (siehe Abbildung 7: Schichten des Geschäftsumfeldes), das Industriesegment, genauer unter die Lupe genommen. In dieser Schicht befinden sich Akteure, Organisationen etc., die einen direkten Einfluss auf das Unternehmen haben. Die Ereignisse und Struktur dieser Ebene beeinflussen den langfristigen Erfolg und das Überleben des Unternehmens. In einer Industrie sind Unternehmen und Organisationen enthalten, die im Groben das gleiche Produkt oder Service anbieten (Hungenberg, 2014, S. 54–64; Whittington et al., 2020, S. 62–65).

Im ersten Schritt muss die zu untersuchende Branche von der Makroumwelt abgegrenzt werden. Dieser Schritt ist wichtig, um die Einflussfaktoren identifizieren zu können, die sich speziell auf Unternehmen auswirken, die gewisse Ähnlichkeiten aufweisen. Eine Möglichkeit ist, die Abgrenzung durch Produkte oder Produktmerkmale zu treffen. Hier werden dann Produkte und deren Anbieter zusammengefasst, die ähnliche oder austauschbare Produkte anbieten. Gewisse analytische Faktoren können auch dabei behilflich sein, um die Grenzen bestimmen zu können. Kreuzpreiselastizität ist eine Kennzahl, die oft beobachtet wird, da diese aussagt, wie eng die Preiserhöhung eines Produktes die Absatzmenge eines anderen Produktes beeinflusst. Ist die Kreuzpreiselastizität von zwei Produkten hoch, so sind diese leicht substituierbar. Allgemeine Preisniveaue Korrelationen können auch betrachtet werden, die Grenzen dieser Werte – bis zu welchem Niveau eine Korrelation eine Ähnlichkeit bestätigt – sind aber sehr subjektiv (Corsten, 1998, S. 26–36; Hungenberg, 2014, S. 95–99).

In Abbildung 9 sind die Fünf Kräfte nach Porter dargestellt, die die Industrieattraktivität beeinflussen. Auf diese Kräfte wird in den nächsten Punkten näher eingegangen.

#### Bedrohung durch potenzielle Neuanbieter

Eine potenzielle Gefahr für die Unternehmen in einer Industrie sind Firmen, die als Neuanbieter den Markt betreten möchten. Mehrere Konkurrenten bedeuten in der Regel mehr Wettbewerb und dadurch ein niedrigeres Preisniveau und sinkende Profitabilität. Es gibt zwei entscheidende Faktoren, die diese Eintritte maßgeblich beeinflussen. Der erste Faktor ist die Höhe der Markteintrittsbarrieren. Eine Barriere ist der sogenannte „Economies of Scale“, also der Vorteil, den ein Unternehmen durch seine Größe hat. Dies betrifft z.B. die niedrigeren Produktions-, Marketing- und Entwicklungskosten. Diese Skalierungseffekte können größere Unternehmen ausnutzen und dadurch müssen neue Anbieter entweder schon am Anfang viel investieren oder diese Preisnachteile in Kauf nehmen. Auch eine wichtige Barriere ist die Produktdifferenzierung. Einige etablierte Unternehmen haben eine hohe Kundentreue. Diese Loyalität zu überwinden, kann nur über hohe Investitionen im Bereich Marketing, über Einführungsrabatte und über spezielle Entwicklungen, die wiederum Kapazitäten und Ressourcen binden, erfolgen. Eine weitere Hürde ist eine grundlegende Kapitalintensität, d.h. Branchen, wo hohe Anfangsinvestitionen für Entwicklung, hohe Liquidität für die Wertschöpfung oder hohe Lagerbestände für die Produktion erforderlich sind, müssen über ein hohes Grundkapital verfügen. Dieses macht in manchen Branchen (z.B. Mineralgewinnung) einen Eintritt für Kleinunternehmen unmöglich. Hohe Umstellungskosten sind auch ein Hindernis für Neuanbieter, die Kunden von den Vorteilen eines Wechsels überzeugen möchten. Größenunabhängige Preisvorteile durch staatliche Förderungen, geographische Vorteile oder durch die Lernkurve eines Unternehmens müssen auch berücksichtigt werden. Die Flexibilität der Vertriebskanäle kann auch ein großes Hindernis in einigen Branchen bedeuten (z.B. Lebensmittelindustrie, wo große Handelskonzerne feste Lieferanten haben). Darüber hinaus muss auch die politische Umwelt beobachtet werden. Bei der Strategieformulierung muss man beachten, dass die Quellen dieser Barrieren nicht statisch sind, sondern dynamisch. Beim Ablaufen eines Patents kann die größte Barriere einfach verschwinden. Große strategische Entscheidungen von

großen Marktteilnehmer oder von vielen Marktteilnehmern gleichzeitig können diese Barriere maßgeblich beeinflussen (Hungenberg, 2014, S. 99–107; Porter, 1979).

### Verhandlungsmacht der Lieferanten

Falls Lieferanten in einer Industrie die Preise erhöhen, aber die Unternehmen diese Erhöhung – wegen des starken Wettbewerbs – nicht an die Kunden weitergeben können oder möchten, führt es zu niedrigeren Margen in dieser Industrie. Wenn die Marktteilnehmer ihre Preise anders senken möchten, führt es oft zu einer schlechteren Qualität, durch welche wiederum der Verlust von Marktanteilen droht. Können Lieferanten derartige Preiserhöhungen durchsetzen, bedeutet es, dass sie eine hohe Verhandlungsmacht besitzen. Eine hohe Verhandlungsmacht der Lieferanten macht die Industrie weniger attraktiv. Lieferanten sind stark in einer Industrie, wenn die Konzentration der Lieferanten höher ist als die Konzentration der Teilnehmer in der Industrie. Die Zahl der Lieferanten ist also entscheidend. Ganz wichtig für die Lieferanten ist, dass die Differenzierung für deren Produkt ausgeprägt ist, d.h. die Abnehmer können nur begrenzt auf andere Lieferanten oder Produkte umsteigen. Dies erhöht die Umstellungskosten und damit die Marktmacht der Lieferanten. Oft ist eine Umstellung mit zusätzlicher Forschung und Entwicklung oder Konstruktionskosten verbunden, da das Endprodukt mit dem einen speziellen Bauteil ausgelegt ist. Die Wichtigkeit der Industrieteilnehmer als Kunden für die Lieferanten ist ebenso ausschlaggebend. Hängt bei einem Lieferanten ein erheblicher Teil des Umsatzes von der Industrie (oder von einem Industrieteilnehmer) ab, ist eine Bedrohung eines Umstiegs für den Lieferanten sehr ernst zu nehmen. Ist hingegen die Industrie nur ein bedeutsamer Kundenkreis, haben die Industrieteilnehmer wenig Marktmacht. Lieferanten können durch vertikale Integration ersetzt werden. Dies ist eine konstante Abwägung z.B. in der Automobilindustrie: Je einfacher der Abnehmer das abgenommene Produkt selber produzieren kann, desto weniger Verhandlungsspielraum hat der Lieferant (Hungenberg, 2014, S. 99–107; Porter, 1979).

### Verhandlungsmacht der Abnehmer

Mit einer hohen Marktmacht können Kunden niedrige Preise oder eine hohe Qualität für den gleichen Preis ausverhandeln. Daher macht eine hohe Marktmacht der Abnehmer die Industrie unattraktiv. In diesem Fall müssen wir die gleichen Verhältnisse analysieren wie bei der Verhandlungsmacht der Lieferanten, jedoch ist das, was für den Lieferanten positiv ist, für die Abnehmer negativ und umgekehrt: Große Stückzahlen, Absatzmengen und Konzentration stärken, eine hohe Differenzierung schwächt die Verhandlungsposition der Abnehmer. Preisempfindliche Abnehmer sind für die Industrie nicht vorteilhaft. Falls das angeschaffte Produkt für die Kunden einen großen Teil der Kosten ausmacht, sind die Kunden i.d.R. preissensitiv. Kunden, die mit einer hohen Marge arbeiten, sind eher weniger preissensitiv. Abnehmer, deren Produktqualität stark von der Qualität des angeschafften Produktes abhängt, sind tendenziell weniger preissensitiv, da Prozesssicherheit vor allem steht. Die Preisempfindlichkeit ist ebenso niedrig, falls das bezogene Produkt für den Kunden finanzielle Ersparnisse bedeutet. Ein gutes Informationsniveau wirkt ebenso auf die Preissensibilität aus, da Kunden, die viel mehr über Konkurrenten und mögliche Ersatzprodukte Bescheid wissen, dazu in der Lage sind, andere Angebote einzuholen und dadurch ihre Verhandlungsmacht erhöhen.

Hohe Umstellungskosten schwächen die Position der Abnehmer. Die Verhandlungsmacht von Kunden und Lieferanten zu analysieren ist von hoher Bedeutung für die Strategieformulierung. Ideal für das Unternehmen sind Kunden und Lieferanten mit wenig Verhandlungsmacht. (Hungenberg, 2014, S. 99–107; Porter, 1979).

### Ersatzprodukte

Ersatzprodukte sind Produkte, die ähnliche Kundenanforderungen erfüllen können (z.B. mechanische Greifer statt Vakuumgreifer), aber nicht als eindeutige Alternative (wie Produkte von direkten Wettbewerbern) im Bewusstsein der Kunden vorhanden sind. Die Menge an diesen Alternativen und deren Preis-Leistungs-Verhältnis ist entscheidend, da es maßgeblich bestimmt, wie oft Kunden auf Alternativen ausweichen werden. Das Preis-Leistungs-Verhältnis relativ zu den Substituten-Produkten deckelt die Preise in einer Industrie. Diese Deckelung bleibt auch bestehen, wenn alle Industrieteilnehmer aus einem kollektiven Grund (z.B. Rohstoffknappheit) die Preise erhöhen müssen. Damit kann die Bedrohung der Ersatzprodukte in einer kompletten Industrie extrem stark zuwachsen. Je höher die Bedrohung einer Umstellung, desto weniger attraktiv ist die Branche. Diese Ersatzprodukte zu identifizieren ist genauso wichtig, wie die eigenen Konkurrenten innerhalb der Industrie realistisch zu evaluieren. Der Informationsstand der Kunden ist auch ein wichtiger Punkt, denn wenn Informationen schwer zugänglich sind, werden viele Ersatzprodukte vom Kunden gar nicht wahrgenommen und dadurch bedeuten diese nur eine leichtere Bedrohung. Besondere Bedrohungen sind Ersatzprodukte aus Industrien, die eine hohe Marge aufweisen. In diesen Industrien kann eine neue Entwicklung oder ein Konkurrenzkampf die Preise drücken und damit das Preis-Leistungs-Verhältnis im Vergleich zu anderen Industrien rasch ändern (Hungenberg, 2014, S. 99–107; Porter, 1979; Whittington et al., 2020, S. 64–74).

### Rivalität der Wettbewerber

Die Rivalität der Wettbewerber innerhalb der unterschiedlichen Branchen besitzt oft einen sehr unterschiedlichen Grad an Aggressivität. Ist die Anzahl der Wettbewerber in einer Industrie hoch und haben viele davon eine ähnliche Größe, ist die Rivalität hoch. Ein langsames Wachstum in der Branche beschränkt die Wachstumsmöglichkeiten der Marktteilnehmer: Marktanteile müssen von Konkurrenten gewonnen werden, und damit steigt die Rivalität. Überkapazitäten bei den Unternehmen führen zu niedrigen Preisen, da die nicht ausgelasteten Kapazitäten gefährlicher sind als niedrige Margen. Dies intensiviert den Wettbewerb in der Branche. Eine ähnliche Auswirkung haben hohe Fixkosten, die hohe Absatzmengen erfordern, damit diese hohen Kosten etwas gesenkt werden können. Der zeitgerechte Verkauf von verderblichen Produkten kann auch ein niedriges Preisniveau verursachen. Eine starke Auswirkung auf die Rivalität haben Austrittsbarrieren. Diese können finanzieller Natur sein, d.h. Stilllegungskosten o.ä. Darüber hinaus können emotionale Verbindungen zu Entscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen worden sind und bereits hohe Kosten mit sich gebracht haben, einen Ausstieg verhindern oder verzögern. Die Unternehmen, die trotz Verluste in einer gewissen Branche bleiben bewirken ein niedriges Preisniveau und stärken die Rivalität. Aus strategischen Gründen werden gelegentlich nicht lukrative Geschäftsfelder am Leben

gehalten, die für das Gesamtunternehmen z.B. durch Synergieeffekte einen Vorteil bringen (Hungenberg, 2014, S. 99–107; Porter, 1979).

### 2.3.2.1. Industrieanalyse des Geschäftsbereiches VA-CO und VA-SY

In der Tabelle 6 wird die Attraktivität der VA-CO- und VA-SY-Industrie über die Dimensionen der Fünf Kräfte nach Porter beurteilt. Die Skalierung von 1 bis 5 beurteilt immer die Stärke der Bedrohung und damit die Attraktivität der Industrie für die Unternehmen, die in dieser Industrie tätig sind. Eine sehr hohe Kapitalintensität bedeutet, dass die Markteintrittsbarriere hoch ist und damit ist die Industrie attraktiv. In diesem Fall erhält die Dimension einen Punkt, da sich die bereits etablierten Unternehmen weniger von einem Neuanbieter fürchten müssen.

Der Markt ist für Neuanbieter im Moment noch attraktiv, diese Attraktivität wird aber in der Zukunft abnehmen. Die größeren Unternehmen können bei einfacheren Produktbereichen, wie Sauggreifern oder Ejektoren, den Skalierungseffekt ausnutzen und damit Kostenvorteile erarbeiten. Die Kundentreue ist im Moment noch streichen ausgeprägt, aber ein Hauptgrund dafür ist, dass viele den Markt der Vakuumtechnik nicht gut kennen und über den Wettbewerb nicht Bescheid wissen oder wegen Unsicherheiten ungern umsteigen. Mit dem Marktwachstum wird diese Barriere für Neuanbieter etwas leichter zu bekämpfen sein.

5 Kräfte nach Porter in der VA-CO- und VA-SY-Industrie		
Dimensionen	Gegenwart	Zukunft
<b>Bedrohung durch potenzielle Neuanbieter (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
„Economies of Scale“	3	2,5
Produktdifferenzierung	3	2
Kapitalintensität	3	2
Umstellungskosten	4	3,5
Größenunabhängige Preisvorteile	4	3
Vertriebskanäle	3,5	2
Politische Umwelt	5	4
Durchschnitt	3,64	2,71
<b>Verhandlungsmacht der Lieferanten (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Lieferanten	4	3,5
Absatzmenge	2,5	3
Differenzierung	4	3,5
Umstellungskosten	2	3
Wichtigkeit der Industrie als Absatzmarkt für den Lieferant	2,5	2,5
Gefahr der vertikalen Integration	3	3
Informationsstand	3	2,5
Durchschnitt	3,00	3,00

Tabelle 6: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CO- und VA-SY-Industrie

Die Umstellungskosten sind nicht enorm, da oft die Produktkomplexität nicht zu hoch ist bzw. die Produkte der unterschiedlichen Hersteller nahezu ident sind. Da noch wenige Unternehmen ein ausgeprägtes Vertriebsnetz besitzen, ist ein Markteintritt mit aktiver Kundenakquisition, besonders auf lokaler Ebene, realisierbar. Politische Maßnahmen, die einen Eintritt erschweren könnten, sind eventuell in Bezug auf Umweltnormen zu erwarten.

<b>Verhandlungsmacht der Abnehmer (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Kunden	2	2
Absatzmenge	3,5	2,5
Differenzierung	5	4,5
Umstellungskosten	4	3,5
Kostenanteil beim Kunden	2	3
Profitabilität der Kunden	2	2,5
Qualitätsanforderung des Endproduktes	2	2
Ersparnis für den Kunden durch das Produkt	3	3
Gefahr der vertikalen Integration	2	2
Informationsstand	2	4
Durchschnitt	2,75	2,90
<b>Bedrohung durch Ersatzprodukte (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte	2,5	2
Umstellungskosten	2	2
Vielfalt der Ersatzprodukte	3	3
Kollektive Bedrohungsszenarien für die Industrie die Ersatzprodukte nicht betreffen	1,5	1,5
Ersatzprodukte aus Industrien mit hohen Margen	2	2
Durchschnitt	2,2	2,1
<b>Rivalität der Wettbewerber (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Wettbewerber	2,5	3,5
Ähnliche Unternehmensgrößen	3,5	3,5
Langsames Wachstum in der Industrie	2	3,5
Gefahr von Überkapazitäten	1,5	1,5
Hohe Fixkosten	2	2
Verderbliche Produkte	1	1
Austrittsbarrieren	3	4
Mögliche Synergieeffekte	4	4
Durchschnitt	2,44	2,88
<b>Industrieattraktivität (1: attraktiv; 5: nicht attraktiv)</b>	<b>2,81</b>	<b>2,72</b>

Tabelle 6: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CO- und VA-SY-Industrie (Fortsetzung)

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist mittelmäßig. Die Anzahl an Lieferanten ist zwar für die verschiedenen Produktbereiche unterschiedlich, allgemein kann man aber sagen, dass es nicht allzu viele Alternativen gibt. Beispielsweise dominieren bei den

elektrischen Vakuumerzeugern (Pumpe, Gebläse) zwei große Hersteller den europäischen Markt, Busch und Becker. Die Absatzmengen sind hoch und dadurch wird die niedrige Anzahl an Auswahl ein bisschen ausgeglichen. Die Absatzmengen werden weiter steigen und damit wird der Markt für solche Produkte wachsen. Diese Entwicklung kann Unternehmen motivieren in den Markt einzusteigen und damit kann in Zukunft der Druck auf den Lieferanten steigen. Die Umstellungskosten sind eher niedrig, ausgenommen einige Produktbereiche, in denen ein neuer Bauteil mit Konstruktionsaufwand verbunden ist. Die Industrie ist von hoher Wichtigkeit, für einen erheblichen Teil des Portfolios der Lieferanten ist die vertikale Integration aber mit hohen Kosten verbunden.

Gegenüber den Kunden hat die Industrie bei der Verhandlungsmacht einen leichten Vorteil. Die Anzahl der Kunden ist sehr hoch, jedoch kauft nur eine begrenzte Anzahl an Großkunden im Markt ein. Die Absatzmenge ist sehr kundenspezifisch, im Durchschnitt gibt es aber pro Kunde keine hohen Absatzmengen. Die Produkte der Wettbewerber sind oft nahezu ident, daher sind die Umstellungskosten dementsprechend niedrig. In Zukunft kann die Komplexität zunehmen und damit können sowohl die Differenzierung als auch die Umstellungskosten steigen. Der Kostenanteil beim Kunden ist in der Regel gering, jedoch wird die Absatzmenge und damit der Kostenanteil mit dem Fortschritt der Technologie steigen. Die Qualität der Produkte ist für die Kunden von sehr hoher Bedeutung, da ein defektes Greifsystem eine komplette Anlage oder einen ganzen Fertigungsvorgang ruinieren kann. Die Ersparnis durch das Produkt ist sehr unterschiedlich, mechanischer Greifer sind i.d.R. wesentlich teurer, aber die Vakuumtechnik ersetzt nicht immer eine mechanische Variante. Darüber hinaus fallen die Betriebskosten der Vakuumsysteme bei der Handhabung von porösen Werkstücken höher aus. Eine Gefahr der vertikalen Integration ist im Komponentenbereich sehr gering. Der Informationsstand der Kunden über die Wettbewerber ist sehr schwach, mit der Entwicklung des Marktes kann sich dies aber rasant ändern.

Die Gefahr durch Ersatzprodukte in der Industrie ist gering. Das Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte ist nicht stark. Das Vertrauen gegenüber Vakuum muss weiter aufgebaut werden, damit Kunden von formschlüssigen, magnetischen und anderen Prinzipien auf Vakuumtechnik umsteigen. Damit werden Ersatzprodukte weniger attraktiv werden. Der Umstieg von Vakuumtechnik auf Alternativtechnologien ist mit einem Umdenken des Systems verbunden. Dies verursacht Konstruktions-, Montage- und Programmieraufwand. Kollektive Bedrohungsszenarien für die Industrie sind mir nicht bekannt, im Markt und in der Automatisierung generell wird ein Wachstum prognostiziert. Ersatzprodukte aus Industrien mit hoher Marge sind mir ebenfalls nicht bekannt.

Die Rivalität der Wettbewerber ist zwar stark, aber die Situation ist nicht extrem. Die Anzahl der Wettbewerber hält sich in Europa in Grenzen, in der strategischen Gruppe (siehe 2.3.3) von der Firma Schmalz gibt es aber die Fa. Piab, ein ähnlich großes Unternehmen. In der Zukunft ist ein Wachstum anderer Wettbewerber nicht auszuschließen. Die Industrie wächst extrem schnell; das Wachstum der Firma Schmalz (von 20 auf 1700 Mitarbeiter in 38 Jahren) ist der Beweis dafür, wie schnell diese Industrie in den letzten 30–40 Jahren gewachsen ist. Dieses Wachstum wird in Zukunft aufrechtbleiben, sich aber verlangsamen. Überkapazität, Verderblichkeit und

hohe Fixkosten sind nicht charakteristisch für die Industrie. Die Austrittsbarrieren werden mit größeren Absatzmengen und Anlageninvestitionen immer höher. Die Wettbewerber haben eine ähnliche Strategie innerhalb der strategischen Gruppen, wodurch keine Synergieeffekte entstehen.

Die Industrie ist im Moment noch attraktiv und diese Attraktivität wird mit der Zeit für die etablierten Unternehmen noch zunehmen. Der Wettbewerb wird intensiver, die Position der Kunden wird stärker, aber neue Anbieter werden immer seltener in den Markt eintreten können. Eine gute Strategie und schnelle Entscheidungen und Investitionen können der Firma Schmalz die jetzigen Marktanteile sichern und neue Marktanteile gewinnen.

### 2.3.2.2. Industrieanalyse des Geschäftsbereiches HS

In der Tabelle 7 wird die Attraktivität der HS-Industrie über die Dimensionen der Fünf Kräfte nach Porter beurteilt. Die Skalierung von 1 bis 5 beurteilt die Stärke der Bedrohung, der Verhandlungsmacht oder der Rivalität. Ident wie in Kapitel 2.3.2.1 bedeutet 1 Punkt, dass die Industrie attraktiv und 5 Punkte, dass die Industrie unattraktiv für die etablierten Unternehmen ist.

Die Bedrohung durch Neuanbieter ist im Moment hoch. Skalierungseffekte in dieser Industrie auszunutzen, ist nicht so einfach wie in der VA-Industrie. Die Systeme sind trotz Standardisierung immer individuell zu konfigurieren. Einen Preisvorteil bei der Beschaffung ist bei den großen Unternehmen im Markt vorhanden und gewisse Standardteile lassen sich im höheren Stückzahlbereich kostengünstiger produzieren. Zufriedene Kunden sind oft treu und ein Produkt, welchem sie vertrauen, ist viel Wert, da bei den Vakuum-Hebehilfen eine gewisse Skepsis herrscht. Die Kapitalintensität ist niedrig, ein individuelles System zu bauen erfordert eine einmalige Investition ca. in der Höhe des Listenpreises. Die Umstellungskosten sind niedrig und entstehen größtenteils im Einkauf und in der Verwaltung. Ein bestehendes Vertriebsnetz ist von Vorteil, jedoch ist es möglich, Systeme lokal mit einem Direktvertrieb zu verkaufen. Im politischen Umfeld ist durch Investitionsprämien wegen Hebehilfen o.ä. eher eine Verbesserung zu erwarten. Oft können Förderungen zur Anlageinvestitionen für Hebesysteme verwendet werden.

Die Verhandlungsmacht der Lieferanten ist mittelmäßig. Die Situation, was die Anzahl der Lieferanten betrifft, ist bei den Vakuumherzeugern beinahe ident wie in der VA-Industrie. Bei den anderen Bauteilen gibt es eine größere Anzahl an Lieferanten, jedoch ist ein Umstieg nicht immer ganz leicht. Die Komplexität der Bauteile ist oft nicht hoch und damit ist keine hohe Differenzierung bei diesen Produkten vorhanden, jedoch müssen sie in ein komplexes Baukastensystem integriert werden und daher sind die Umstellungskosten hoch. Die Gefahr der vertikalen Integration ist hoch, z.B. gibt es viele Hersteller, die Kransysteme von externen Lieferanten beziehen; die Firma Schmalz und größere Wettbewerber sind schon auf Eigenproduktion umgestiegen. Der Informationsstand ist noch vergleichsweise niedrig, mit der Industriereife wird sich aber diese Situation bestimmt verbessern.

Bei den Verhandlungen hat die Industrie gegenüber den Kunden einen leichten Vorteil. Die Anzahl der Kunden ist sehr groß. Die Systeme können in unterschiedlichen Märkten abgesetzt werden. Alle Unternehmen, die einen Wareneingang

oder -ausgang haben, verfügen über Potenzial. Die Kundenstruktur ist bereits sehr vielfältig und wird sich in der Zukunft auch nicht ändern. Die Absatzmenge pro Kunde ist i.d.R. niedrig, jedoch sind die Kosten eines Komplettsystems ziemlich hoch (15.000–20.000 Euro).

<b>5 Kräfte nach Porter in der HS-Industrie</b>		
Dimensionen	Gegenwart	Zukunft
<b>Bedrohung durch potenzielle Neuanbieter (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
„Economies of Scale“	3,5	3,5
Produktdifferenzierung	3,5	2,5
Kapitalintensität	4,5	3,5
Umstellungskosten	4,5	4
Größenunabhängige Preisvorteile	4,5	4,5
Vertriebskanäle	3	2,5
Politische Umwelt	1,5	1
Durchschnitt	3,57	3,07
<b>Verhandlungsmacht der Lieferanten (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Lieferanten	3,5	3
Absatzmenge	3,5	3
Differenzierung	2	2,5
Umstellungskosten	4	4
Wichtigkeit der Industrie als Absatzmarkt für den Lieferant	3	3
Gefahr der vertikalen Integration	2	2
Informationsstand	3	2
Durchschnitt	3,00	2,79
<b>Verhandlungsmacht der Abnehmer (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Kunden	2	2
Absatzmenge	4	3,5
Differenzierung	4	3,5
Umstellungskosten	4	4
Kostenanteil beim Kunden	-	-
Profitabilität der Kunden	3	3
Qualitätsanforderung des Endproduktes	-	-
Ersparnis für den Kunden durch das Produkt	1,5	1,5
Gefahr der vertikalen Integration	1,5	1,5
Informationsstand	2,5	4
Durchschnitt	2,81	2,88

Tabelle 7: 5 Kräfte nach Porter in der HS-Industrie

<b>Bedrohung durch Ersatzprodukte (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Preis-Leistungs-Verhältnis der Ersatzprodukte	3	4
Umstellungskosten	4,5	4,5
Vielfalt der Ersatzprodukte	3	3,5
Kollektive Bedrohungsszenarien für die Industrie die Ersatzprodukte nicht betreffen	2	3
Ersatzprodukte aus Industrien mit hohen Margen	1,5	1,5
Durchschnitt	2,80	3,30
<b>Rivalität der Wettbewerber (1: niedrig; 5: hoch)</b>		
Anzahl Wettbewerber	3	3,5
Ähnliche Unternehmensgrößen	3,5	3,5
Langsames Wachstum in der Industrie	3,5	3
Gefahr von Überkapazitäten	2	2
Hohe Fixkosten	2	2
Verderbliche Produkte	1	1
Austrittsbarrieren	2	3
Mögliche Synergieeffekte	4	4
Durchschnitt	2,63	2,75
<b>Industrieattraktivität (1: attraktiv; 5: nicht attraktiv)</b>	<b>2,96</b>	<b>2,96</b>

Tabelle 7: 5 Kräfte nach Porter in der HS-Industrie (Fortsetzung)

Die Produkte sind austauschbar, jedoch wird diese Austauschbarkeit mit zunehmender Komplexität abnehmen. Bei der Installation eines neuen Systems von einem Wettbewerber entstehen keine Umstellungskosten, Ersatzteile u.ä. müssen beim Kunden neu eingepflegt werden. Komplettsysteme sparen erhebliche Lohnkosten für die Kunden. Eine vertikale Integration ist sehr unwahrscheinlich, ein Komplettsystem nachzubauen ist sehr aufwendig. Der Informationsstand bei den Kunden hat sich in den letzten Jahren bereits verbessert, in Zukunft ist eine weitere Verbesserung zu erwarten.

Als Ersatzprodukte können vollautomatische Systeme oder eben Muskelkraft verstanden werden. Je nach Aufgabenstellung können diese Alternativen eine ersthafte Alternative im Preis-Leistungs-Verhältnis darstellen. Die Vollautomatisierung ist auch ein allgemeines Bedrohungsszenario für die Industrie. Es entstehen keine Umstellungskosten bei Neuanschaffung.

Die Anzahl der Wettbewerber ist hoch und steigt stetig. Davon besitzt die Piab Gruppe, die sich in derselben strategischen Gruppe befindet, eine vergleichbare Größe (siehe Kapitel 2.3.3.2). Die Industrie ist in den letzten Jahren stark gewachsen, jedoch ist eine Verlangsamung in Sicht. Gefahr von Überkapazitäten, hohe Fixkosten und verderbliche Produkte verstärken die Rivalität nicht maßgeblich. Die Austrittsbarriere wird mit dem investierten Kapital immer höher und wegen vergleichbaren Strategien in der strategischen Gruppe sind Synergieeffekte in der Industrie sehr unwahrscheinlich.

In der HS-Industrie wird die Bedrohung der Neuanbieter abnehmen, aber die Rivalität und die Macht der Kunden zunehmen. Die größte Gefahr für die Industrie stellen zukünftige Ersatzprodukte dar.

### 2.3.2.3. Industrieanalyse des Geschäftsbereiches VA-CL

In der VA-CL-Industrie sind drei Branchen – Holz, Metall und Glas – vertreten. In der Glas- und Metallbranche werden oft extrem große Haltekräfte bei der Bearbeitung benötigt und daher kann ein Vakuumpanssystem die Anforderungen nicht immer erfüllen. Holz ist eindeutig die stärkste Branche; hier werden Konsolen und Konsolensysteme auf CNC-Maschinen installiert und auf diesen Maschinen werden Blocksauger fixiert. CNC-Maschinenhersteller produzieren oft Blocksauger und die dazugehörigen Ersatzteile selber, einige lagern diese Tätigkeit aus; Schmalz agiert auch als OEM für einen großen deutschen Hersteller.

5 Kräfte nach Porter in der VA-CL-Industrie		
Dimensionen (1: niedrig; 5: hoch)	Gegenwart	Zukunft
<b>Bedrohung durch potenzielle Neuanbieter</b>	3	2,5
<b>Verhandlungsmacht der Lieferanten</b>	2,5	2,5
<b>Verhandlungsmacht der Abnehmer</b>	1,5	2
<b>Bedrohung durch Ersatzprodukte</b>	1,5	1,5
<b>Rivalität der Wettbewerber</b>	3	3
<b>Industrieattraktivität (1: attraktiv; 5: nicht attraktiv)</b>	2,30	2,30

Tabelle 8: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CL-Industrie

Die Bedrohung durch Neuanbieter ist eine realistische Gefahr, da ohne große Kapitalinvestitionen Neuprodukte nachgebaut werden können. Die Kundenloyalität und die Umstellungskosten sind niedrig. In großen Stückzahlen kann man einen Kostenvorteil erarbeiten, jedoch sind z.B. im Ersatzteilgeschäft die Fixkosten und die Anlageinvestitionen niedrig. Um Ersatzsaugplatten zu produzieren, muss man bloß ein neues Spritzgusswerkzeug herstellen. Lieferanten sind hier größtenteils Materiallieferanten. Die Zahl der Lieferanten ist nicht extrem hoch, aber die Umstellung und Ersetzbarkeit der Ware ist gegeben. Die Anzahl der Kunden ist hoch und die Originalhersteller haben oft ein sehr hohes Preisniveau. Da die CNC-Hersteller überwiegend eigene Konsolensysteme bauen und damit die Austauschbarkeit zwischen den CNC-Herstellern nicht gegeben ist, sind die Kunden auf Originalersatzteile angewiesen. Wenig Unternehmen produzieren spezialisierte Blocksauger, bei der Firma Schmalz hat sich aufgrund der Geschichte des Unternehmens dieses Geschäftsfeld etabliert. Die wenigen Alternativprodukte, wie z.B. mechanische Spanner, sind im Preis-Leistungs-Verhältnis nicht wettbewerbsfähig.

### 2.3.3. Wettbewerbsanalyse

Das Ziel bei der Strategieformulierung ist, dass das Unternehmen innerhalb der Industrie eine passende Position einnimmt und einen strategischen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern hat. Die Wettbewerber zu kennen ist dabei unentbehrlich. Daher ist eine fundierte und systematische Wettbewerbsanalyse ein wichtiger Teil des Fundamentes für die Strategieformulierung. Die Daten über die Wettbewerber sind meistens schwierig zu recherchieren, eine systematische Vorgehensweise kann diese Analyse aber etwas erleichtern (Porter, 1980, S. 47–74).

Gemäß Porter gibt es vier Hauptkomponenten der Wettbewerbsanalyse. Die Komponenten sind: zukünftige Ziele, Annahmen, gegenwärtige Strategie und Ressourcen und Fähigkeiten. Die letzten zwei sind etwas einfacher zu analysieren, die meisten Unternehmen entwickeln ein Verständnis für diese. Aber um die Motivation, die Trends und das zukünftige Verhalten bei den Wettbewerbern zu verstehen, müssen die ersten zwei genauer analysiert oder zumindest möglichst genau eingeschätzt werden. Zu der Analyse gehören die bestehenden Wettbewerber in der Industrie, darüber hinaus kann eine Einschätzung der möglichen Neueinsteiger die Gründlichkeit dieser Analyse erhöhen. Potenzielle Neueinsteiger sind Firmen, die die Eintrittsbarrieren leicht überwinden könnten, die eindeutigen Synergieeffekte in der Industrie hätten, deren Strategie mit einer Expansion in die Industrie gut vereinbar ist und Unternehmen, die mittels vertikaler Integration in die Industrie hineinwachsen könnten. Ein wichtiger Teil der Analyse ist dabei, mögliche Fusionen zu beobachten, zu bewerten und vorherzusagen (Porter, 1980, S. 47–74).

Nach der Identifikation dieser Wettbewerber müssen diese in unterschiedlichen strategischen Gruppen zusammengefasst werden. Innerhalb einer strategischen Gruppe werden Unternehmen zusammengefasst, die sich entlang der strategischen Dimensionen sehr ähnlich verhalten. Stehen in der Industrie Unternehmen im Wettbewerb, die eine Division oder Tochterunternehmen eines Konzerns sind, dann ist auch das Verhältnis zum Mutterunternehmen zu analysieren, da sich dieses Verhältnis in der Regel sehr stark auf die Strategie auswirkt. Die Gruppierung der Wettbewerber erfolgt mithilfe von mehreren Variablen wie z.B. der Breite des Produktportfolios, des Spezialisierungsgrads der Produkte, des Qualitätsniveaus, der Zielkunden oder der Gestaltung der Vertriebskanäle. Ähnlich wie die Eintrittsbarrieren der Industrie existieren Mobilitätsbarrieren zwischen den verschiedenen strategischen Gruppen. Diese Barrieren können aus der Unternehmenstradition herauswachsen, können finanzieller Natur sein oder einfach mit der Unternehmensgröße zusammenhängen. Diese können das zukünftige Wettbewerbsverhalten maßgeblich beeinflussen (Hungenberg, 2014, S. 131–135; Porter, 1980, S. 126–132).

#### 2.3.3.1. Allgemeine Wettbewerber (VA-CO, VA-SY)

- Piab

Die Firma Piab wurde 1951 in Schweden gegründet. Die zweite Eigentümergeneration der Firma entwickelte die ersten Vakuumprodukte in den 70er-Jahren. 2006 verkaufte die Familie Tell das Unternehmen an Patricia Industries. Piab hat mehr als 900 Mitarbeiter, sind weltweit in 100 Länder mit Tochtergesellschaften und Partnern vertreten. Der Hauptsitz ist nach wie vor in Schweden in Täby. Die Vertretung der Piab

Gruppe in Österreich macht die Firma BIBUS Austria GmbH, in der Slowakei ist Piab mit zwei Vertriebspartnern vertreten, in Ungarn mit drei Vertriebspartnern, in Slowenien mit zwei Vertriebspartnern und in Kroatien mit einem Vertriebspartner ([www.piab.com](http://www.piab.com), 2022)<sup>33</sup>.

Die Firma Piab hat im Komponentenbereich ein vergleichbar breites Portfolio wie die Firma Schmalz. In einigen Bereichen besitzt die Firma sogar eine höhere Vielfalt. Piab verkauft Sauggreifer, die aus zwei Komponenten bestehen und konfigurierbar sind. Die Firma hat rechteckige Sauggreifer im Portfolio und eine größere Vielfalt bei den ovalen Sauggreifern. Piab hat eine eigene Division bei den Förderejektoren und deren Zubehör. Hier haben die Schweden ein breiteres Portfolio. In anderen Bereichen wie z.B. bei den Spezialgreifern (Magnetgreifer, Nadelgreifer etc.) besitzt die Firma Schmalz eine höhere Produktvielfalt. Piab baut einige Vakuum-Greifsysteme, auch z.B. standardisierte Lagengreifer, jedoch weist sie hier keine hohe Flexibilität auf. Vakuum-Saugspinnen und anschlussfertige Spezialsysteme baut die Firma in der Regel eher selten, als Systemlieferant wird also die Firma nicht so stark wahrgenommen. Die Brand-Identifikation von Piab ist mittelmäßig stark ausgeprägt; die Firma versucht, sich einen Namen zu machen, setzt aber oft andere Prioritäten, deswegen wird ins Branding nur moderat investiert. Auf Produktqualität und neue Entwicklungen legt die Firma Wert, dementsprechend haben sie eine Preispolitik, die eher auf den High-End-Sektor zielt. Das Listenpreisniveau liegt nicht selten über dem Preisniveau der Firma Schmalz. Das Vertriebsnetz bauen die Schweden immer stärker auf, jedoch sind sie mit keiner Tochtergesellschaft in Österreich oder im MEU-Raum präsent. Damit haben sie bei der Beratung und Service einen Nachteil gegenüber die Firma Schmalz.

- FIPA

Die Firma FIPA wurde 1985 gegründet. Die erste Tochtergesellschaft wurde 2006 in den USA gegründet, dann 2007 in Ungarn und 2013 in Thailand. Mittlerweile ist die Firma FIPA auch in China und in Frankreich mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten. Der Hauptsitz liegt in Süddeutschland in der Nähe von München ([www.fipa.com](http://www.fipa.com), 2022)<sup>34</sup>.

Die Firma FIPA vertreibt Komponenten zu Vakuum-Systemen. Das Portfolio ist sehr breit aufgestellt und deckt viele Produktbereiche ab. Jedoch ist die Vielfalt in den einzelnen Produktbereichen wesentlich geringer als bei Schmalz oder Piab. FIPA vertreibt auch mechanische Greifer; damit werden Kunden mit einem geringeren Bedarf an Vakuum und höheren Bedarf an mechanischen Greifern angesprochen. Die Firma FIPA vertreibt darüber hinaus Linearantriebe, Schnellwechselsysteme und Profilsysteme. Auf Brand-Kreation und -Identifikation legt die Firma nicht zu viel Wert; sie haben wenige Produkte die sie selber bauen und die wiederverkauften Produkte verkaufen sie unter dem ursprünglichen Herstellernamen. Auf Produktqualität achtet das Unternehmen, jedoch haben sie oft wenig Einfluss auf qualitative Veränderungen. Durch das extrem breite Portfolio gibt es oft Bereiche, in denen Firmen, die auf den einen Bereich spezialisiert sind, ähnliche Preise bei höherer Qualität gewährleisten können. Ein Beispiel sind die mechanischen Greifer und die Konkurrenten, die Firma

<sup>33</sup> <https://www.piab.com/> [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]

<sup>34</sup> <https://www.fipa.com/de-AT> [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]

Schunk und die Firma Zimmer Group. Durch das schlanke Vertriebsnetz und viele Produkte, die wiederverkauft werden, hält FIPA die Kosten niedrig, verfolgt aber eine aggressive Preispolitik, was die Listenpreise betrifft. Laut Erzählungen aus dem Markt versucht die Firma die Schlüssel- und Großkunden mit großen Rabatten zu gewinnen.

- SMC

Die SMC Corporation wurde 1959 in Japan in Tokio gegründet. Mittlerweile beschäftigt die Firma 20.800 Mitarbeiter, davon 1600 Ingenieure, die die eigenen SMC-Produkte entwickeln. Die Firma ist in mehr als 83 Länder präsent. Im Flächenvertrieb arbeiten 6600 Mitarbeiter, davon sind ca. 30 allein in Österreich unterwegs. Das Unternehmen kommt aus der Pneumatik-Branche, hat sich aber ein breites Portfolio aufgebaut, darunter eine Vakuum-Division ([www.smc.eu](http://www.smc.eu), 2022)<sup>35</sup>.

Die Firma ist ein Komplettanbieter automatisierter Steuerungen. Sie vertreibt Antriebe, Wegeventile, Zubehör für Druckluftsysteme, Komponenten zur Mediensteuerung, Sensoren etc. SMC ist also extrem breit aufgestellt, was Pneumatik- und Automatisierungsprodukte betrifft, bei der Vakuum-Division ist diese Breite aber nicht so stark ausgeprägt. Oft wird SMC-intern über die Vakuumtechnologie als Waisenkind geredet; Vakuumautomatisierung ist für SMC im Moment kein Hauptgeschäft. Der Brand des Unternehmens ist sehr wichtig für SMC, die Produkte werden mithilfe eines extrem dichten Vertriebsnetzes direkt vertrieben. SMC hat in Österreich und in allen untersuchenden mitteleuropäischen Länder eine eigene Niederlassung. Die Produktqualität ist befriedigend, aber das Preis-Leistungs-Verhältnis ist sehr gut. SMC ist dazu in der Lage, für Serienmaschinenbauer eigene Sonderproduktlinien zu entwickeln und gleichzeitig sehr attraktive Preise zu gestalten. Durch eine aggressive Niedrigpreispolitik versucht SMC, die Konkurrenten zu verdrängen. Das Unternehmen verkauft hohe Stückzahlen und kann deshalb wirtschaftlich und günstig produzieren. Das ausgeprägte Vertriebsnetz bringt ein ausgeprägtes Service- und Beratungsnetz mit sich. Die Firma SMC ist bei Serienmaschinenbauern ein starker Wettbewerber. Falls die Vakuum-Division aufgestockt und erweitert wird, könnte SMC in vielen Branchen schnell Marktanteile gewinnen.

- Festo

Die Firma Festo wurde 1925 in Deutschland in Esslingen am Neckar gegründet und ist heute eines der bekanntesten Unternehmen im Bereich Automatisierung. Das Unternehmen macht ca. 2,84 Milliarden Umsatz und beschäftigt über 20.000 Mitarbeiter weltweit. Der Konzern hat Tochtergesellschaften in 61 Ländern und insgesamt mehr als 250 Niederlassungen ([www.festo.com](http://www.festo.com), 2022)<sup>36</sup>.

Die Firma Festo hat in der pneumatischen Automatisierungstechnik und in der Prozessautomation ein sehr breites Spektrum an Produkten von Antrieben und Motoren über Greifer und Handlingsysteme bis hin zu Ventilen, Ventilinseln und Vakuumtechnik. Die Breite der Vakuumprodukte ist, ähnlich wie bei SMC, nicht so groß. Pneumatische Vakuumerzeuger, Sauggreifer und Vakuum-Zubehör bildet das Portfolio. Festo vertreibt ebenso Substitute wie mechanische Greifer. Der Brand ist für Festo von hoher Bedeutung und ist in allen Industrieländern der Welt direkt präsent. In

<sup>35</sup> <https://www.smc.eu/de-at> [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]

<sup>36</sup> <https://www.festo.com/at/de/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

Österreich, Ungarn, Tschechien, Slowenien und Kroatien gibt es jeweils eine eigene Tochtergesellschaft. Festo hat eine hohe Produktqualität und investiert 8 % des Konzernumsatzes in Forschung und Entwicklung, wodurch Festo immer neue und innovative Produkte auf den Markt zu bringen versucht. Mit dem dichten Flächenvertriebsnetz betreibt Festo Direktvertrieb. Im Bereich Service und Beratung ist die Firma dank des dichten Vertriebsnetzes extrem gut aufgestellt. Mit hoher Qualität und hohem Serviceniveau sind auch hohe Kosten verbunden und Festo hat ein hohes Preisniveau. Die Firma kann hohe Stückzahlen absetzen und dadurch die Skaleneffekte „economies of scale“ ausnutzen. Damit ist sie in der Lage für Serienmaschinenbauer attraktive Angebote zu machen. In der Vakuumtechnik hat die Firma ein einfaches Portfolio und dadurch auch niedrige Preise, die für Standardlösungen gut geeignet sind und wo das Preis-Leistungs-Verhältnis attraktiv ist.

- Thanner Maschinenbau

Die Firma Thanner Maschinenbau war der Vertriebspartner der Firma Schmalz in Österreich, bevor die Tochtergesellschaft gegründet wurde. Das Unternehmen ist ein Familienunternehmen aus Tirol, in dem drei Familienmitglieder und ein Angestellter im Innendienst den Mitarbeiterpool gebildet hat. Die Firma Thanner war als Vertriebspartner ausschließlich in Österreich und in Südtirol tätig. Seitdem die Firma nicht mehr die Vertretung für Schmalz in Österreich macht, ist das Unternehmen auch in Süddeutschland und in der Schweiz tätig.

Die Firma Thanner ist macht hauptsächlich Vertrieb und entwickelt einige Sonderlösungen für die Kunden. Für die Firma Schmalz hat Thanner einen speziellen Flächengreifer entwickelt, der sehr robust ist und in der Holzbranche, speziell in schmutzbelasteten Umgebungen (z.B. Sägewerken), gut einsetzbar ist. Die Firma Thanner ist nach wie vor ein Kunde der Firma Schmalz; damit bildet sie das Portfolio von Schmalz ab und ergänzt es mit anderen Konkurrenzprodukten. Jedoch legt die Firma Thanner den Fokus eindeutig auf Großprojekte, in denen der eigene Flächengreifer eingesetzt werden kann. Zum Flächengreifer liefert die Firma auch Ersatzdichtplatten, was ein zusätzliches Geschäft für das Unternehmen bedeutet. Der Brand des Unternehmens ist mit dem Eigentümer verbunden und basiert auf seinen eigenen Kontakten. Wegen der kleinen Größe hat die Firma keine Ressourcen, um viele neue Produkte auf den Markt zu bringen, der Fokus liegt eindeutig auf Systemlösung für die Holzindustrie. Das Service ist zwar vorhanden, aber fast ausschließlich in Tirol und Umgebung, ein größerer Umkreis kann wegen Kapazitätsmangel nicht abgebildet werden. Die Firma Thanner setzt die Preise hoch an, hat nur einen begrenzten Spielraum, da sie selber oft als Wiederverkäufer in der Lieferkette präsent ist. Jedoch weist die Firma beim eigenen Produkt und bei Sonderlösungen, wegen dem kleinen Organisationsapparat, gegen Großunternehmen eine gewisse Flexibilität auf.

- Joulin

Die Firma Joulin wurde 1959 in Frankreich gegründet. Das Unternehmen kommt – ähnlich wie die Firma Schmalz – aus der Holzindustrie. Das erste Produkt war der Flächengreifer mit Schaumstoff, in diesem Bereich sind sie nach wie vor stark aufgestellt. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Frankreich in der Nähe von

Paris, 2007 gründeten sie eine Tochtergesellschaft in den USA. Partnerunternehmen hat die Firma Joulin in den Niederlanden, in Spanien, in Portugal, in Polen, in England, in Dänemark, in Schweden und in Norwegen ([www.joulin.com](http://www.joulin.com), 2022)<sup>37</sup>.

Die Firma Joulin hat sich ursprünglich auf die Holzindustrie spezialisiert, erst in den 90er-Jahren haben sie das Produktportfolio auf andere Industrie ausgeweitet. Die Firma Joulin ist kein klassischer Komponentenhersteller, in erster Linie verkaufen sie Systeme. In der Logistik sind sie mit Lagengreifern vertreten, also mit Flächengreifern, die komplette Lagen manipulieren können (z.B. Europalettengröße). Die Firma verkauft auch einzelne Flächengreifer, jedoch besitzt das Unternehmen wegen der kleineren Größe eine hohe Flexibilität und bietet damit Sonderlösungen an. Joulin verkauft also oft Komplettsysteme. Die Marke hat bereits einen Namen in der Industrie, jedoch sind keine gezielten Marketingaktivitäten im Bereich Branding festzustellen. Das Vertriebsnetz der Firma ist nicht so stark aufgestellt. Die einzige Tochtergesellschaft ist in den USA, Europa wird von Frankreich aus betreut. Ein Flächenvertrieb in Mitteleuropa und in Österreich ist nicht wirklich vorhanden. Das Preisniveau und die Produktqualität ist mit den Schmalz-Produkten vergleichbar, die Preise sind sogar etwas höher gesetzt. Durch das Vertriebsnetz ist die Firma Schmalz bei Service und Beratung stärker vertreten; Joulin ist in der Lage, größere Kunden zu betreuen und unterstützen. Über das Verhältnis zum Headquarter und über die finanzielle Hebelwirkung stehen keine Informationen zur Verfügung.

- Eurotech

Die Firma Eurotech ist in Baden-Württemberg ansässig, ca. 35 Kilometer vom Hauptsitz der Fa. Schmalz entfernt. Mit ca. 30–40 Mitarbeitern ist Eurotech ein relativ kleines, dynamisches Unternehmen. Das Unternehmen vertreibt grundlegende Vakuumkomponenten, das Hauptgeschäft ist aber Anlagenbau und damit der Bau von Hebegeäten. Die Firma ist sehr stark in der Holz- und Glasbranche tätig und liefert komplettautomatisierte und halbautomatisierte Komplettlösungen für diverse Kunden. Die Haupttätigkeit konzentriert sich auf die DACH-Region; wegen der Unternehmensgröße ist Eurotech nicht in der Lage ein dichtes Vertriebsnetz aufrechtzuerhalten. Eurotech bietet eine hohe Produktqualität und flexible kundenspezifische Lösungen ([www.etvac.de](http://www.etvac.de), 2022)<sup>38</sup>.

- Unigripper

Unigripper ist ein Unternehmen mit Hauptsitz in Schweden. Die Firma hat sich auf Flächengreifer und Plattierungslösungen spezialisiert. In Europa ist das Unternehmen durch Vertriebspartner vertreten. Unigripper ist ein kleines und flexibles Unternehmen, das speziell bei Palettierlösungen auf Kundenwünsche gut eingehen kann. Sein Vertriebsnetz (und damit Service und Beratung) ist vergleichsweise schwach, in Österreich sind sie wenig präsent ([www.unigripper.com](http://www.unigripper.com), 2022)<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> [www.joulin.com](http://www.joulin.com) [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]

<sup>38</sup> <https://etvac.de/eurotech-vertriebs-gmbh/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

<sup>39</sup> <https://www.unigripper.com/en/index.html> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

- Coval

Die Firma Coval wurde 1995 in Frankreich gegründet. Mittlerweile ist das Unternehmen in Deutschland, Italien, Spanien, China und in den USA mit eigenen Tochtergesellschaften präsent. In Ungarn und Slowenien hat Coval Vertriebspartner, sonst ist das Unternehmen im mitteleuropäischen Raum nicht präsent. Österreich wird über Deutschland mitbetreut. Coval hat ein breites Portfolio an Vakuumkomponenten, weniger stark sind sie im Systeme-Bereich. Das Unternehmen vertreibt ein modulares Flächengreifer-System, spezielle Palettierungslösungen oder kundenspezifische Greiferlösungen verkauft das Unternehmen selten. Im Mitteleuropa ist das Unternehmen nicht stark vertreten, der Flächenvertrieb ist nicht stark ausgeprägt, weshalb die Service- und Beratungstätigkeiten ebenso wenig markant sind ([www.coval-germany.com](http://www.coval-germany.com), 2022)<sup>40</sup>.

- Sicko

Die Sicko GmbH wurde 1975 in Deutschland gegründet. Das ursprüngliche Profil des Unternehmens war Maschinenbau im Bereich Holzförderung und Stapelung. Sie blieben dieser Linie treu, Sicko ist nach wie vor in der Holzbranche sehr aktiv. Das Unternehmen baut Portalanlagen, Beschickungsanlagen, Stapelanlagen und jegliche Sondermaschinen für die Holzindustrie. Die Firma bietet komplette Systemlösungen in Form von Anlagen an und ist damit in diesem Bereich ein direkter Konkurrent. In Südafrika und Estland hat die Firma Vertriebspartner, in den MEU-Länder und Österreich sind sie vertriebstechnisch nicht gut aufgestellt ([www.sicko.de](http://www.sicko.de), 2022)<sup>41</sup>.

- Weitere Wettbewerber

Darüber hinaus gibt es Unternehmen außerhalb von Europa mit einem breiten Komponenten-Portfolio, im fernen Osten z.B. Amila Automation Technology und Airbest Technology, beide Unternehmen mit Hauptsitz in China, oder Convum Corporation in Japan. Diese Unternehmen bedeuten eine Bedrohung für die asiatischen Märkte, in Mitteleuropa und Österreich sind sie nur über diverse Distributoren anwesend. Es gibt in Südeuropa auch Komponenten-Hersteller mit einem großen Produktspektrum, wie z.B. AR Vacuum Technology in Spanien, die mit einem extrem dichten Distributionsnetz in Spanien eine große Bedrohung darstellen.

Weitere Konkurrenten sind spezielle Komponenten-Hersteller, wie z.B. die großen Pumpen- und Gebläse-Hersteller. Busch Vacuum Solutions ist mit einer eigenen Niederlassung in Österreich tätig (Busch Austria GmbH), die Firma Gebr. Becker hat einen Vertriebspartner in Österreich (Korzinek & Weisse GmbH & Co. KG), die italienische Firma FPZ produziert Gebläsen und ist mit einer eigenen Niederlassung in Österreich präsent. Die Firma Lupeon ist spezialisiert auf additive Fertigungsverfahren und vertreibt Leichtbau-Roboter Greifer, weshalb sie direkter Konkurrent für den Leichtbaugreifer SLG ist. Die Firma FoamforGripper stellt ausschließlich Dichtplatten her und gefährdet damit das Ersatzteil-Geschäft im VA-SY-Bereich.

---

<sup>40</sup> <https://www.coval-germany.com/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

<sup>41</sup> <https://www.sicko.de/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

Die strategischen Dimensionen und Optionen der wichtigsten Wettbewerber sind in den folgenden Profilanalysen zusammengefasst:

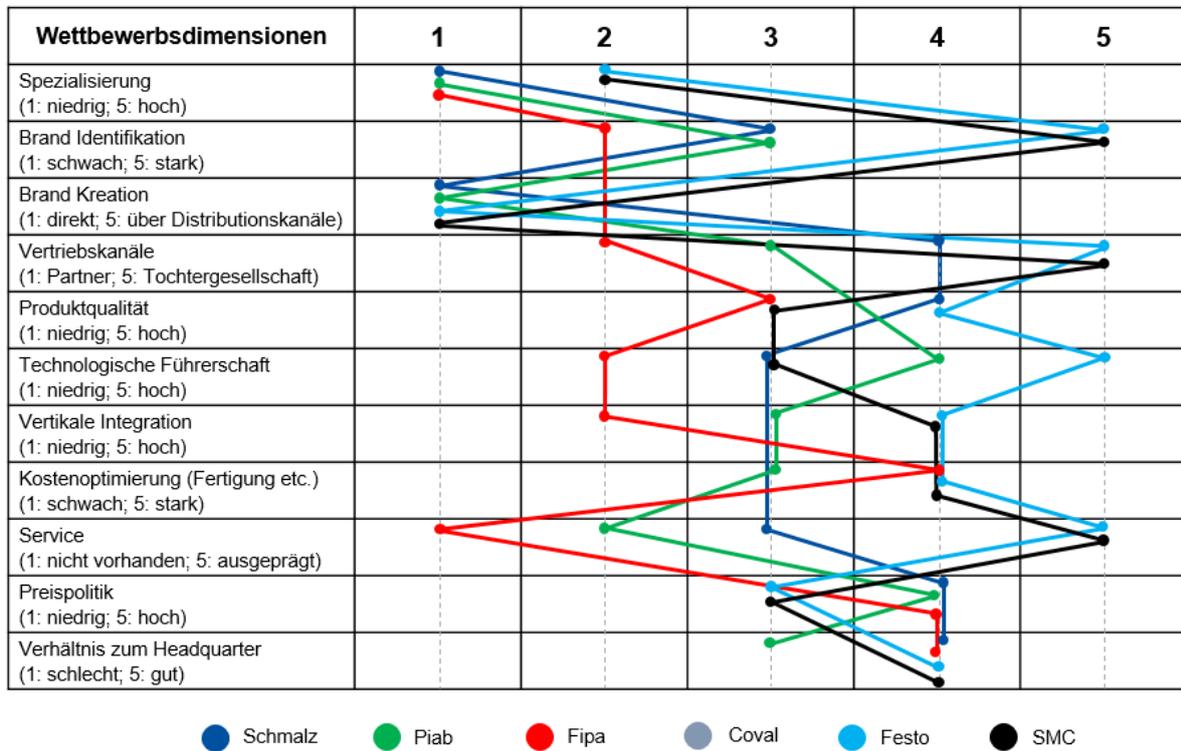


Abbildung 10: Strategische Dimensionen der allgemeinen Wettbewerber – Teil 1

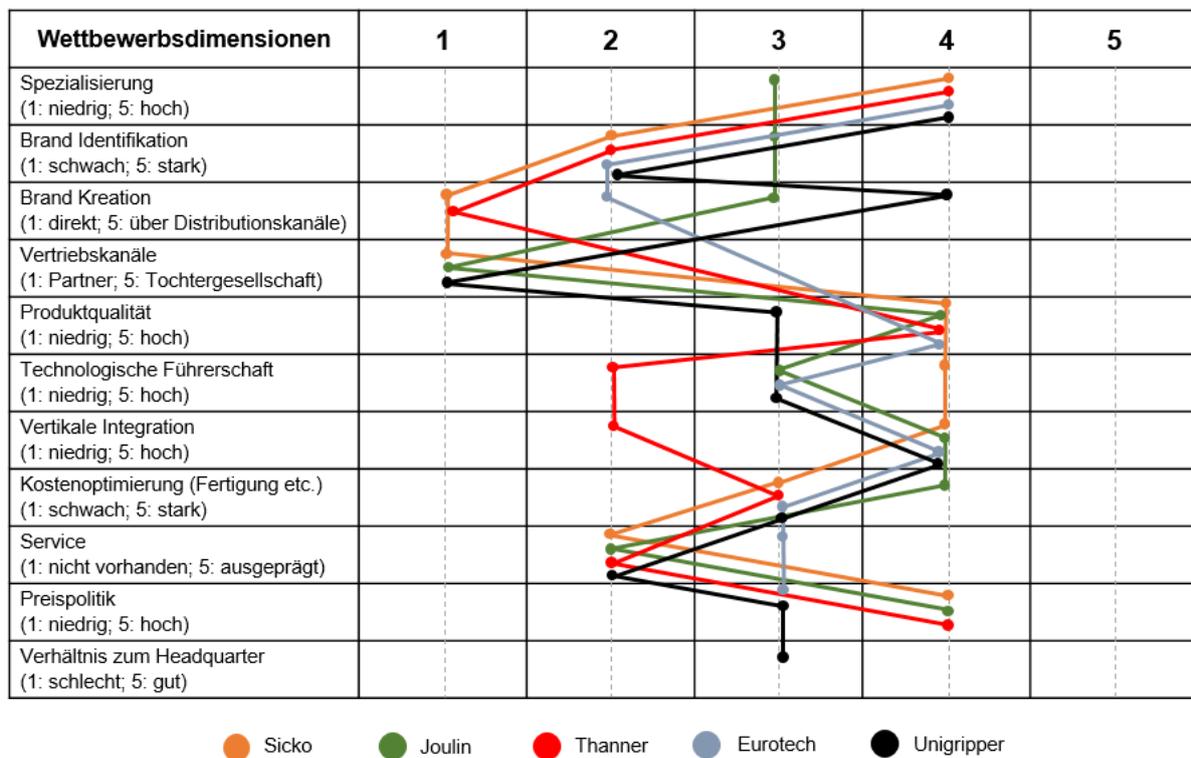


Abbildung 11: Strategische Dimensionen der allgemeinen Wettbewerber – Teil 2

### Strategische Gruppen

Strategische Gruppen in einer Industrie sind jene Unternehmen, die ein ähnliches Wettbewerbsverhalten aufweisen. Diese Unternehmen haben also in mehreren strategischen Dimensionen eine ähnliche Position. In einer Industrie kann nur eine strategische Gruppe vorhanden sein, aber es ist möglich, dass alle Unternehmen in einer Industrie eine andere Strategie folgen und daher allein eine strategische Gruppe bilden. Strategische Gruppen entstehen aus unterschiedlichen Gründen, z.B. können Unternehmen unterschiedliche Stärken und Schwächen haben oder unterschiedlich lang in der Industrie tätig sein. Unternehmen in einer strategischen Gruppe reagieren ähnlich auf marktexterne und marktinterne Ereignisse (Hungenberg, 2014, S. 131–135; Porter, 1980, S. 129–145).

Wenn man Abbildung 12 betrachtet, wo die Unternehmen in der VA-Industrie entlang der Portfoliobreite und des Preisniveaus eingeteilt sind, kann man drei strategische Gruppen erkennen.

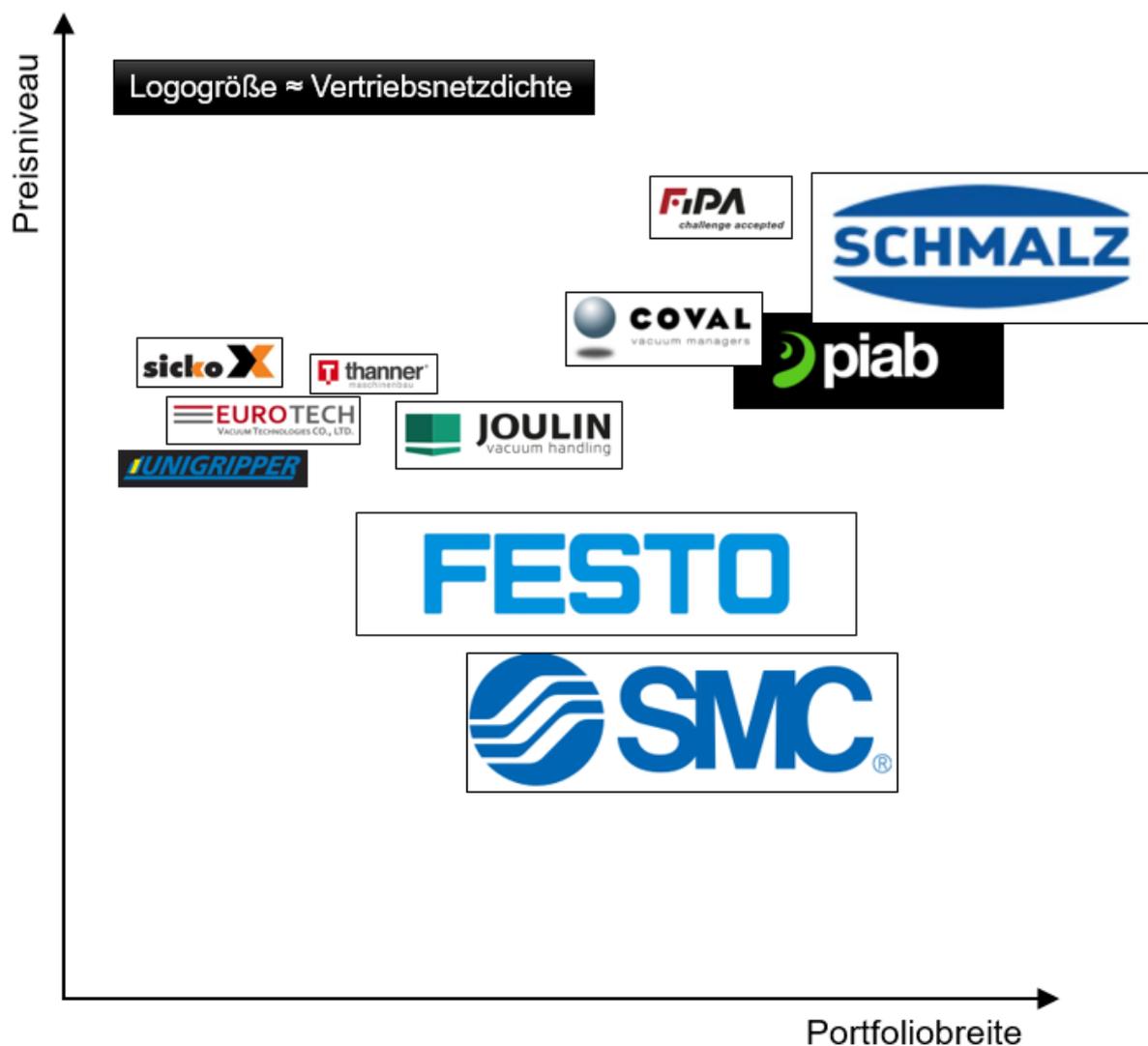


Abbildung 12: Strategische Gruppe der Wettbewerber (VA)

Festo und SMC bilden mit einer sehr hohen Vertriebsdichte, mit einem moderat breiten Portfolio, welches Grundbedürfnisse befriedigt, und mit einem vergleichsweise

niedrigen Preisniveau die erste Gruppe. Bei diesen Unternehmen steht das Vakuumportfolio nicht im Fokus, sie können aber wegen den hohen Absatzmengen und der großen Unternehmensgröße attraktive Preise bieten. Die zweite strategische Gruppe bilden die Unternehmen, die eine hohe Spezialisierungsgrad bzgl. Branche oder Produktportfolio aufweisen und über weniger Ressourcen verfügen bzw. einen schwachen Flächenvertrieb haben: Unigripper legt den Fokus auf Palettierung und Depalettierung, Sicko, Eurotech und Thanner sind in der Holzbranche mit Sonderlösungen oder mit Sonderprodukten stark vertreten. Zu dieser Gruppe gehört auch die Firma Joulin, obwohl eine Spezialisierung bei diesem Unternehmen nicht so ausgeprägt und das Vertriebsnetz etwas stärker ist als bei den anderen Gruppenmitgliedern.

Die dritte und für die Fa. Schmalz wichtigste strategische Gruppe besteht aus den Unternehmen, die ein sehr breites Vakuumkomponenten-Portfolio besitzen und eine starke Präsenz auf den wichtigen Märkten erarbeitet haben. Die Firmen FIPA und Coval besitzen weniger Ressourcen, weniger spezielle Produkte und sind schwächer im Vertrieb aufgestellt. Piab hat ein sehr ähnliches Portfolio im Vergleich zu Schmalz, sind aber im mitteleuropäischen Markt weniger präsent und dadurch im Vertrieb im Moment nicht so gut gerüstet.

### 2.3.3.2. HS-Wettbewerber

Im HS-Bereich gibt es zwei große Produktgruppen: die Schlauchheber und die Hebezugeräte. Darüber hinaus sind die Krananlagen (Schwenkkrane und Hängekrananlagen), die zur mechanischen Aufhängung des Hebeegerätes dienen, ein wichtiger Bestandteil der Systeme. Es gibt Wettbewerber, die nur die eine und andere, die beide Produktgruppen entwickeln bzw. vertreiben, daher muss bei den strategischen Gruppen in dieser Hinsicht unterschieden werden.

- Piab (Vaculex, Tawi)

Die Piab Gruppe hat in den letzten Jahren den kleineren schwedischen Schlauchheber-Hersteller Vaculex und den größeren, etablierten schwedischen Komplettanbieter Tawi aufgekauft. Damit vertreibt die Piab Gruppe die Tawi-Geräte unter der Tawi-Brand. Tawi wurde 1953 in Schweden gegründet und war mit 50 Vertriebspartner und fünf Niederlassung bereits vor der Fusion mit der Piab Gruppe stark vertreten ([www.tawi.com](http://www.tawi.com), 2022)<sup>42</sup>.

Das Unternehmen deckt das ganze HS-Produktportfolio ab und hat eine tiefe Wertschöpfung. Tawi produziert also alle Produkte – Schlauchheber, Kettenzugeräte, Krananlagen, die und Kettenzüge – selber. Die Tawi-Listenpreise liegen 10–15 % unter den Schmalz-Listenpreisen. Die Produkte sind ähnlich und weisen eine ähnlich hohe Qualität auf wie die Schmalz-Geräte. Tawi, Vaculex und Piab sind gemeinsam mit vielen Partner im mitteleuropäischen Raum vertreten, jedoch im Moment mit relativ wenigen eigenen Niederlassungen.

---

<sup>42</sup> <https://www.tawi.com/> [zuletzt aufgerufen am 26.04.2022]

- Aero Lift (FIPA)

Das Unternehmen Aero Lift wurde 1992 in Deutschland gegründet, hat gegenwärtig weniger als 100 Mitarbeiter und keine eigenen Niederlassungen im Ausland. Die Firma arbeitet ausschließlich mit Vertriebspartnern. So vertreibt z.B. die Firma FIPA die Schlauchheber-Geräte von Aero Lift.

Die Firma führt ein breites Spektrum an Vakuumhebern. Sie produzieren Schlauchheber, Hebezuggeräte und Outdoor-Baustellengeräte. Die Krananlagen und Schwenkkrane kaufen sie von der Firma Abus oder von der Firma eepos ein. Die Firma ist wegen ihrer Größe und ihres Kapazitätsmangels nicht so stark präsent in Österreich und in Mitteleuropa, jedoch weist sie wegen der kleinen Unternehmensgröße eine sehr hohe Flexibilität auf. Die Firma kann kostengünstig auf Kundenwünsche eingehen und Sonderlösungen entwickeln. Aero Lift vertreibt Vakuumkomponenten mit, dies ist aber nicht das Kerngeschäft des Unternehmens (www.aero-lift.de, 2022)<sup>43</sup>.

- Fezer

Die Firma Fezer wurde 1928 in Deutschland gegründet. Das Unternehmen hat sich ursprünglich mit Holzbearbeitungsmaschinen beschäftigt. Seit 1961 ist Vakuumtechnik ein wichtiger Teil des Firmenportfolios. Fezer gründete 2011 eine Tochtergesellschaft in China, ansonsten ist das Unternehmen weltweit und damit auch in Österreich, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien und Kroatien mit Vertriebspartnern vertreten (www.fezer.com, 2022)<sup>44</sup>.

Das Unternehmen vertreibt eigene Schlauchheber und eigene Hebezeuge bis 40 Tonnen. In Europa ist das Vertriebs- und Servicenetz nicht so stark aufgestellt, im Ausland liegt der Fokus des Unternehmens in Asien, besonders in China. Die Firma hat eine relativ hohe Flexibilität und ein niedrigeres Preisniveau als die Firma Schmalz. Fezer vertreibt Vakuumkomponenten mit, ist aber in diesem Bereich keine Bedrohung für die Firma Schmalz in Europa.

- SMI

Die Firma SMI Handling Systeme ist ein kleines deutsches Unternehmen, das seit 1984 tätig ist. Das Unternehmen baut eigene Schlauchheber und Hebezuggeräte. Die Krananlagen produziert das Unternehmen nicht selber, hier ist sie eine Kooperation mit der Firma Demag eingegangen.

- Barbaric

Die Firma Barbaric war der erste Vertriebspartner der Firma Schmalz in Österreich. Herr Barbaric hat sich für die Selbständigkeit entschieden und eigene Hebezuggeräte gebaut. Das Unternehmen ist sehr stark in der Holz- und Glasbranche tätig und hat ein breites Portfolio und hohe Flexibilität bei den Hebezuggeräten. Das Hauptprofil der Firma liegt mittlerweile auf Intralogistik und automatischen Lagersystemen, die Hebezeuge verlieren firmenintern zusehends an Relevanz.

---

<sup>43</sup> <https://www.aero-lift.de/> [zuletzt aufgerufen am 27.04.2022]

<sup>44</sup> [https://www.fezer.com/home\\_de.html](https://www.fezer.com/home_de.html) [zuletzt aufgerufen am 27.04.2022]

Es gibt ein paar weitere Unternehmen, die Hebezugeräte bauen und in Mitteleuropa tätig sind. Die Firma Hova in Österreich baut Komplettlösungen für Handlings-Aufgaben, sie hat Vakuumheber, mechanischer Heber und Magnetheber im Portfolio.

Die Firma Vacu Lift produziert ausschließlich Vakuumheber und vertreibt keine Gesamtsysteme. Die Firma Eurotech fertigt Kundenspezifische Vakuumheber auf Anfrage. Die Firma Thanner baut auf Anfrage Hebehilfen, oft baut das Familienunternehmen Schmalz- Geräte nach Kundenwünschen um.

### Strategische Gruppen

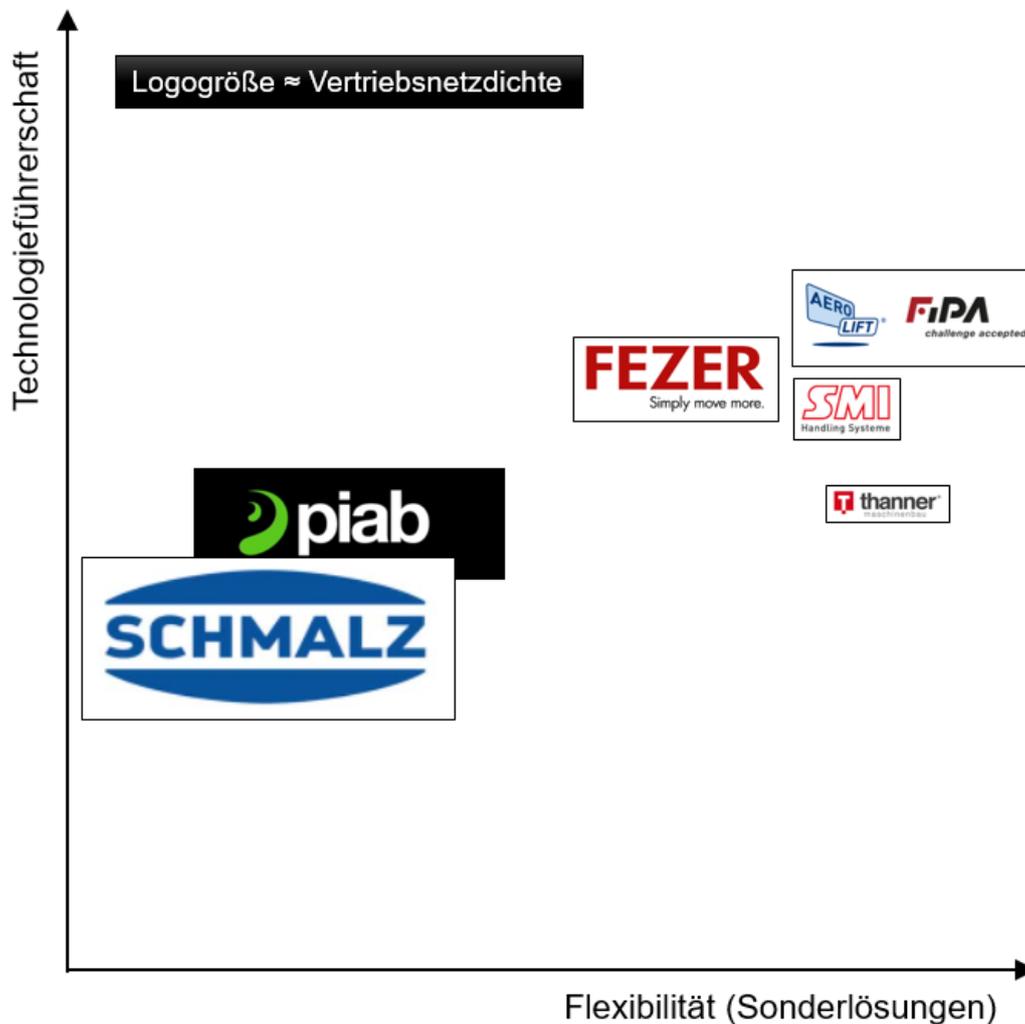


Abbildung 13: Strategische Gruppen der Wettbewerber (HS-Schlauchheber)

Beim Schlauchheber (siehe Abbildung 13) zeichnen sich zwei strategische Gruppen ab. Der entscheidende Faktor ist die Flexibilität. Fezer, Aero Lift, SMI und die Firma Thanner sind kleinere und flexiblere Unternehmen, die dadurch besser auf Kundenwünsche eingehen können. Preislich liegen diese Unternehmen oft unter dem Schmalz-Preisniveau, da sie keinen großen Organisationsapparat betreiben müssen. Die zweite Gruppe ist die Fa. Schmalz und die Piab Gruppe (Tawi). Diese Unternehmen versuchen, Standardlösungen in größeren Stückzahlen zu verkaufen. Sie können den „economies of scale“-Effekt ausnutzen und mehr in die Forschung und Entwicklung investieren. Damit ist hier eine Verbesserung der Technologieführerschaft in Sicht.

Im Bereich Hebezuggeräte (siehe Abbildung 14) sind mehrere Wettbewerber auf dem Markt. Hier bilden sich entlang der Flexibilität ähnliche strategische Gruppen wie bei den Schlauchhebern ab. Kleine Firmen, wie z.B. SMI, Thanner oder Eurotech, weisen eine hohe Flexibilität auf und können mit innovativen Lösungen auf Kundenwünsche reagieren.

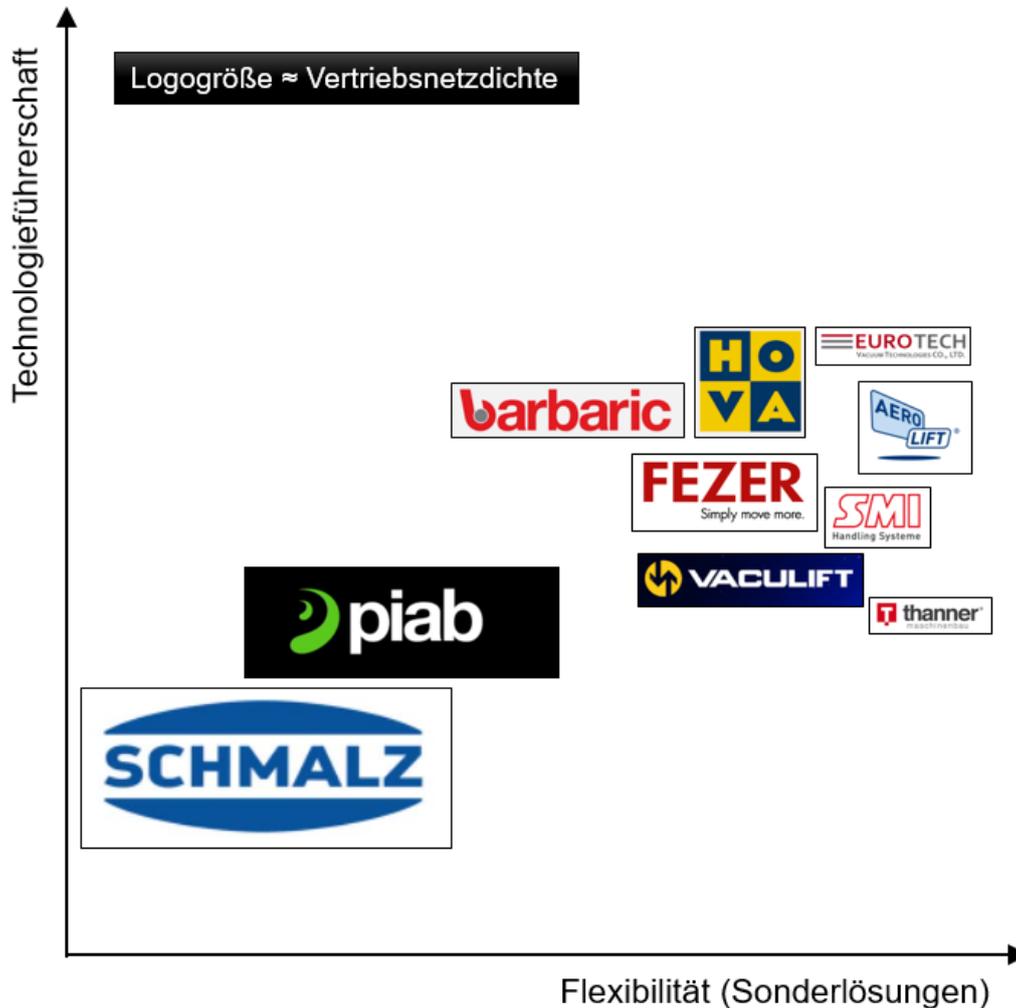


Abbildung 14: Strategische Gruppen der Wettbewerber (HS-Hebezuggeräte)

Die Firmen Barbaric und Hova haben in diesem Bereich viele Standardgeräte entwickelt, die technologisch dem Wettbewerb überlegen sind und trotzdem preislich attraktiv geblieben sind. Also gibt es in dieser strategischen Gruppe zwei Untergruppen. Die kleineren Firmen, die auf hauptsächlich kundenspezifische Projekte realisieren, wie Thanner, Vaculift oder Eurotech, bilden die eine Untergruppe; Hova, Barbaric und Fezer besitzen ein breiteres Standardportfolio mit innovativer Technologie und können trotzdem eine höhere Flexibilität als die großen Anbieter aufweisen. Die zweite strategische Gruppe bilden die zwei großen Anbieter auf dem Markt, die Firma Schmalz und die Piab Gruppe. Diese Unternehmen besitzen ein breites Standardportfolio und sind weniger flexibel.

### 2.3.3.3. VA-CL Wettbewerber

Im Geschäftsbereich Clamping ist keiner von den VA- oder HS-Wettbewerbern tätig. In diesem Bereich sind die CNC-Maschinenhersteller, also Felder, Masterwood, HOMAG, Morbidelli, Weeke, Busellato, Biesse, Holzher etc. die Hauptwettbewerber. Jeder Hersteller möchte die eigenen Blocksauger zur Maschine verkaufen und damit das Ersatzteilgeschäft sichern. Bei den Produktfunktionalitäten im Standardgeschäft können wenige Unterschiede festgestellt werden. Die Konsolensysteme und damit die Anbindungsstelle der Blocksauger sind bei den CNC-Herstellern immer unterschiedlich. Deshalb können die Kunden keinen Ersatzblocksauger von einem anderen Maschinenhersteller direkt beziehen. Die Firma Schmalz hat mit der Firma HOMAG eine Partnerschaft, da sich die Hauptsitze der zwei Unternehmen in unmittelbarer Nähe befinden. Die Firma Schmalz kommt aus dem Bereich Holzspannsysteme bzw. durch diese erfolgreiche Partnerschaft ist bei Schmalz ein komplettes Geschäftsfeld entstanden. Es gibt wenige Unternehmen, die ein breites Portfolio an Blocksaugern für die Holzbranche besitzen. Damit bildet die Firma Schmalz allein eine strategische Gruppe in Mitteleuropa. Es gibt einige sehr spezialisierte Kleinunternehmen, die einzelnen Produkte anbieten und mit niedrigeren Preisen einen Marktanteil sichern wollen. Ein Beispiel ist die Firma VacuSystem – Vacuum Solutions for Craftmanship & Industry aus Polen, die sich auf Ersatzsaugplatten spezialisiert hat.

## 2.3.4. Kundenanalyse

### 2.3.4.1. Analyse der Bestandskunden

- Branchenstruktur der aktiven Kunden

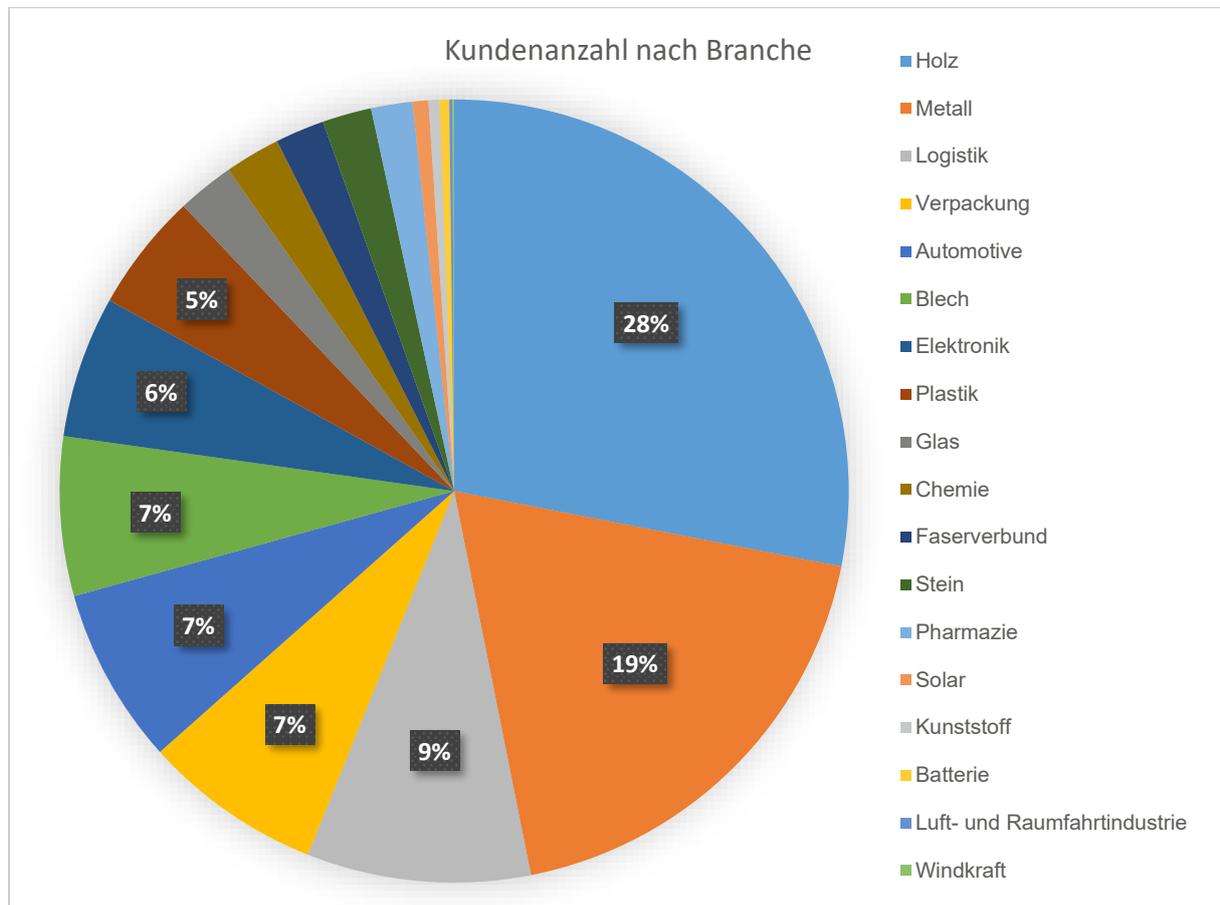


Diagramm 44: Kundenanzahl nach Branche

In Diagramm 44 sieht man die Aufteilung der aktiven Kunden in Österreich nach Branche. Anzahlmäßig führen die Holz-Kunden eindeutig. Die Firma kommt ursprünglich aus dieser Branche und hat in mehreren Produktbereichen spezielle Holz-Produkte. Im HS-Bereich sind die Jumbo-Schlauchheber-Geräte für die Beladung und Entladung von CNC-Maschinen sehr gut geeignet. Im VA-CL-Bereich bietet die Fa. Schmalz komplette Aufspannsysteme und einzelne Blocksauger für unterschiedliche Bearbeitungsmaschinen an. Darüber hinaus bietet die Firma Sonderlösungen im Bereich Werkstück-Aufspannsysteme an. Dazu kommt, dass in der Holz-Branche viele Kleinbetriebe, Schreinereien und Tischlereien tätig sind, was die Anzahl der Holz-Kunden erhöht. Großkunden in der Holz-Branche wie Fertighausbauer, CLT-Produzenten oder Sonder- und Serienmaschinenbauer kaufen auch viele Komponenten (z.B. Befestigungselemente) und Systeme (z.B. Saugspinnen). In der Metall-Branche herrscht eine ähnliche Situation: Im HS-Bereich sind die VacuMaster Geräte für Blechhandling sehr gut geeignet und Schmalz bietet auch für diese Branche Aufspannlösungen an. Hier sind wiederum Komponenten (z.B. Magnetgreifer) ebenso wie Gesamtsysteme interessant.



Einen erheblichen Teil des Umsatzes generiert die Holzbranche und zu dieser Branche gehören ca. ein Drittel der Top-100-Kunden. In dieser Branche sind die kleineren Unternehmen anzahlmäßig die eindeutig größte Gruppe in der gesamten Kundenstruktur. Ungefähr ein Viertel an Umsatz kommt aus diesem Segment. Die Profitabilität ist etwas niedriger als der Gesamtdurchschnitt und ziemlich gleich mit dem Branchendurchschnitt. Die Gruppe mit den Unternehmen von 100 bis 500 Mitarbeitern ist anzahlmäßig die kleinste Gruppe. Dementsprechend ist die Anzahl der Holzkunden nicht mehr so hoch, ist aber noch immer die wichtigste Gruppe. Wenn man das generierte Umsatzvolumen betrachtet, ist dieses Segment der zweitstärkste. Bei den Großkunden ist die Holzbranche nicht mehr der führende Umsatztreiber, obwohl die Anzahl an großen Holzkunden überdurchschnittlich ist.

Die Metallbranche ist die zweitstärkste Branche. Die stärksten Metallkunden sind für etwas weniger als ein Fünftel des Umsatzes verantwortlich. Die Anzahl der Kunden ist bei den kleinen und bei den großen Unternehmen ausgeglichen, jedoch gibt es keine wichtigen mittelgroßen Metallkunden. Einen Großteil des Umsatzes generieren die Großkunden, kleine und mittelgroße Unternehmen sind ziemlich umsatzschwach. Diese Branche hat eine der höchsten Profitabilität in Summe, im Vergleich sind alle Unternehmensgrößen profitabler einzustufen als die anderen Kunden in den jeweiligen Segmenten.

Die automotive Industrie ist sehr großkundenorientiert. Kleinunternehmen sind von sehr geringer Bedeutung, mittelgroße und Großunternehmen sind die zweitstärkste Branche in den jeweiligen Segmenten. Bei den mittelgroßen Unternehmen gehört ein einziges Unternehmen zu den stärksten 100 Unternehmen. Im Jahr 2022 kauft dieses Unternehmen viel weniger bei der Firma Schmalz, im Jahr 2021 war es also eher ein Projektgeschäft. Damit kann die Großkundenorientiertheit dieser Branche eindeutig festgestellt werden. Die Profitabilität der Branche ist durchschnittlich, etwas geringer als in der Metallbranche und etwas stärker als in der Holzbranche.

Verpackung und Logistik ist im Kleinkundensegment und bei den mittelgroßen Kunden stärker aufgestellt. Die Logistikbranche hat eine überdurchschnittliche Profitabilität, die teils dem starken HS-Geschäftsanteil zu verdanken ist. Die Verpackungsbranche weist eine durchschnittliche Profitabilität auf. Bei beiden Branchen bringen die mittelgroßen Kunden die besten Margen.

Alle anderen Branchen sind für ca. 15 % des Umsatzes verantwortlich. Hinsichtlich Unternehmensgröße sind die Segmente ähnlich stark. Die Großkunden generieren den meisten Umsatz, sind aber gleichzeitig am wenigsten profitabel für die Firma Schmalz. Sonstige Kleinunternehmen besitzen eine extrem hohe Profitabilität.

- Großkundenanalyse

Die größten 15 Kunden sind für ca. die Hälfte des Umsatzes verantwortlich. Insgesamt sind diese Unternehmen für die Firma Schmalz leicht unterdurchschnittlich profitabel. In der Regel haben Großkunden eine starke Verhandlungsposition und können die Margen drücken. Die durchschnittliche Marge dieser Unternehmen lag 2,3 % unter dem Durchschnitt. Sie ist im Vorjahr gestiegen und der Umsatzanteil etwas gesunken. Diese Entwicklungen sind positiv und diese Eigenschaften der Großkundenstruktur sind wünschenswert. Der Anteil der Großkunden sollte idealerweise in der Zukunft

rückläufig sein. Jedoch sind die einzelnen Großkunden sehr unterschiedlich und es gibt zwei Großkunden in der Holzbranche, die sehr schwachen Margen generieren. Hier besteht in der Zukunft Handlungsbedarf.

### 2.3.4.2. Analyse der potenziellen Kunden

Nach der Bestandskundenanalyse müssen potenzielle Kunden auch analysiert bzw. segmentiert werden. In diesem Punkt werden die Kunden nach Branche und Bundesland zugeordnet. Wenn man den gesamten Kundenpool betrachtet, sind ca. 20 % Holz- und 20 % Metallkunden vorhanden. Verpackung und Logistik besitzen auch noch hohes Potenzial, die zwei Branchen liegen je bei 5 %.

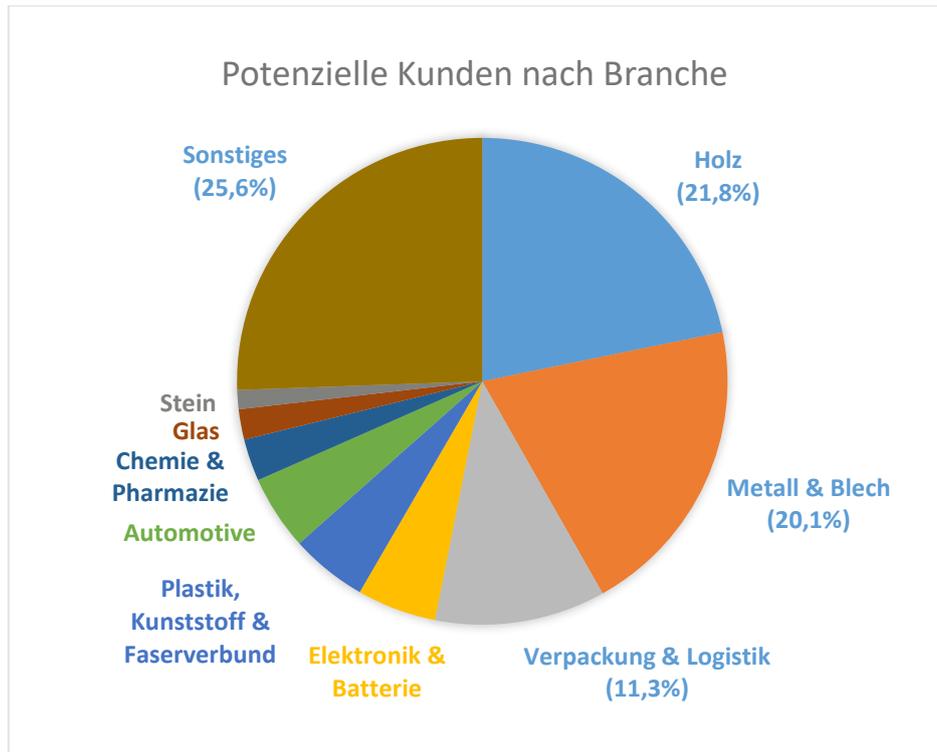


Diagramm 45: Anzahl der potenziellen Kunden nach Branche

Ein sehr großer Anteil der potenziellen Kunden, die im CRM-System der Firma aufgelistet sind, sind nicht klassifizierbar oder nicht zugeordnet. Mit diesem erheblichen Anteil könnten sich die Verhältnisse natürlich einigermaßen ändern, jedoch treffe ich die Annahme, dass dieser Teil eine vergleichbare Branchenstruktur besitzt wie die klassifizierten Kunden. Darüber hinaus ist das Umsatzpotenzial pro Kunde eine große Unsicherheit. Hier können wir die Daten aus der Bestandskundenstruktur heranziehen und eine Annahme treffen. Holz- und Automotivkunden haben das größte Umsatzpotential pro Kunde pro Jahr. Verpackung und Logistikkunden haben etwa 30 % weniger, Metall- und Blechkunden ca. 35–40 % weniger Umsatzpotenzial als Holz und Automotiv.

In Diagramm 46 sind die Kunden nach Bundesland aufgeteilt: Niederösterreich und Oberösterreich im Osten, die Steiermark im Süden und Tirol im Westen sind die führenden Bundesländer. Die meisten Holzkunden sind in Oberösterreich und Tirol ansässig. Die Metall- und Blechbranche ist in Ober- und Niederösterreich sowie in der Steiermark stark aufgestellt; das gleiche gilt für Verpackung und Logistik. Grundsätzlich besitzt Oberösterreich das größte Potenzial, aber wie in Kapitel 2.4.1

näher besprochen wird, erzielt Oberösterreich und Tirol die höchste Umsatzwerte. In Tirol generiert die Fa. Schmalz ein hohes Umsatzvolumen im Vergleich zum Potenzial, was mit dem Standort des ehemaligen Vertriebspartners erklären lässt. In Niederösterreich, Salzburg und der Steiermark ist noch viel Potenzial, diese Bundesländer könnten viel stärker zum Gesamtergebnis beitragen. In diesen Bundesländern ist die Anzahl der nicht klassifizierten Kunden sehr hoch; dies deutet auch darauf hin, dass diese Gebiete vom Flächenvertrieb noch viel zu wenig bearbeitet wurden.

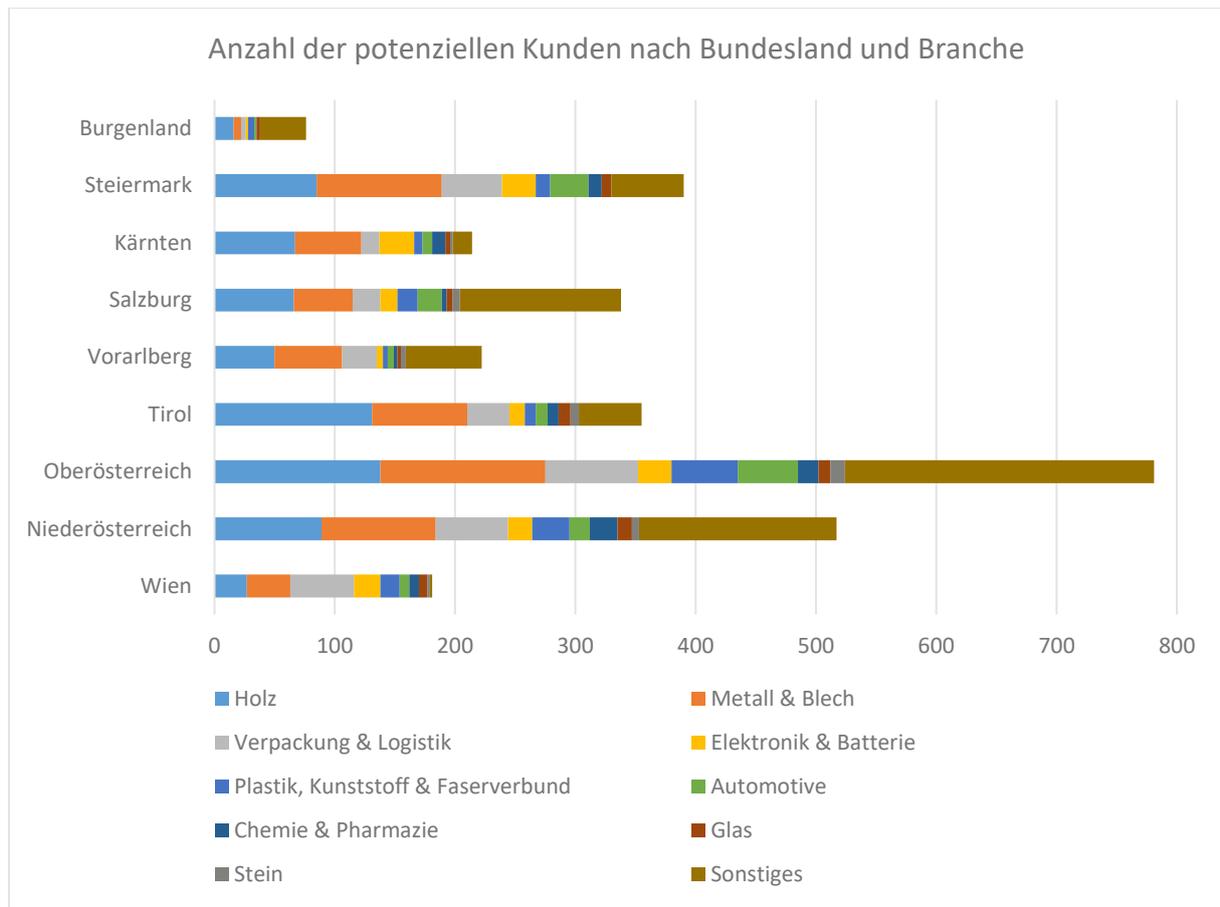


Diagramm 46: Anzahl der potenziellen Kunden nach Bundesland und Branche

## 2.4. Interne Analyse

In der externen Analyse wurde die Umwelt des Unternehmens analysiert und mögliche Trends für die Zukunft prognostiziert. Wie gut ein Unternehmen die Chancen in dieser Umwelt nutzt und wie gut es Gefahren bewältigen kann, hängt aber vor allem von den internen Gegebenheiten eines Unternehmens ab. Hier sind das Unternehmen als Ganzes und die einzelnen Geschäftsfelder auch von großer Bedeutung. In derselben Umwelt konkurrieren mehrere Unternehmungen. Die Kompetenzen – Ressourcen und Fähigkeiten – entscheiden, wie erfolgreich die Teilnehmer im Markt diesen Konkurrenzkampf bewältigen. Für die quantitative Analyse des Unternehmens liefern die finanziellen Zahlen eine solide Grundlage. Diese werden in Kapitel 2.4.1 näher analysiert. In Kapitel 2.4.2 werden die qualitativen Eigenschaften der Fa. Schmalz in Österreich unter die Lupe genommen und dadurch werden Stärken und Schwächen identifiziert (Hungenberg, 2014, S. 144–162; Whittington et al., 2020, S. 94–103).

Um die Ursachen dieser Stärken und Schwächen zu verstehen, müssen die wirklichen Kompetenzen analysiert werden. Die Basis für die Kompetenzen sind die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens. Die Annahme von Barney ist, dass Unternehmen in einem Markt und damit auch ihre Ressourcen und Fähigkeiten heterogen sind; der Wettbewerbsvorteil und damit die überlegene Leistung eines Unternehmens in seinem Marktumfeld basiere auf der Einzigartigkeit dieser Ressourcen und Fähigkeiten. Diesen Ansatz nennt man ressourcenorientierten Ansatz. Bei der Analyse der qualitativen Faktoren müssen die für den Wettbewerbsvorteil kritischen Kompetenzen gefunden werden. Diese Kompetenzen nennt man laut Prahalad und Hamel Kernkompetenzen. Barney nimmt an, dass wichtige Ressourcen nicht nur wertvoll, sondern auch rar sind. Ressourcen, die viele Firmen gleichzeitig besitzen, können nicht als Fundament für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dienen, da viele Unternehmen mit ähnlichen Strategien die Chancen im Umfeld ergreifen können. Wertvolle und rare Ressourcen müssen auch schwer imitierbar sein, denn sonst würden diese nur einen temporären „first-mover“-Vorteil bedeuten. Eine komplizierte Imitierbarkeit kann unterschiedliche Gründe haben. Historische Ursachen (geographische Standorte, Humankapital, Forschungs-Know-How etc.) können Imitierbarkeit erschweren. Ein Mangel an Verständnis der Quelle des Wettbewerbsvorteils kann auch dazu führen, dass Konkurrenten nicht die richtigen Ressourcen nachbilden und dadurch den Wettbewerbsnachteil nicht aufholen können. Komplexe soziale Verhältnisse in einer Organisation kann auch eine kritische Ressource sein, welche sich nur bedingt imitieren lässt (Barney, 1990).

Bedingt imitierbare, wertvolle und rare Kompetenzen können also langfristige Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen sichern. Kernkompetenzen sind in der Regel nicht einzelne, spezielle materielle Ressourcen. Vielmehr sind sie geschäftsbereichübergreifend, komplex und sollten Zugang zu unterschiedlichen Märkten oder Marktsegmenten verschaffen. Kernkompetenzen müssen der Kundennutzen und auch dessen Wahrnehmung stärken. Zum Beispiel kann eine Erfindung in einem Labor ein erster wichtiger Schritt sein, jedoch gibt es viele Bereiche, Prozesse und Abläufe in einem Unternehmen, die harmonisiert ablaufen müssen, um diese Erfindung in eine Kernkompetenz und damit in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil umwandeln zu können (Prahalad & Hamel, 1990).

Die Kernkompetenzen müssen identifiziert werden und bei Bedarf müssen neue Kernkompetenzen ausgebaut werden. Je schneller sich das externe Umfeld des Unternehmens ändert, desto wichtiger ist es, die Strategie auf die eigenen Kernkompetenzen auszulegen. Der erste Schritt ist also, Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens zu analysieren (Grant, 2016, S. 113–138; Hungenberg, 2014, S. 149–161).

Ressourcen sind materielle oder immaterielle Vermögensgegenstände, die im Besitz des Unternehmens sind. Materielle oder tangible Ressourcen sind Gegenstände wie Maschinen, gelagerte Rohstoffe oder Büroausrüstung. Immaterielle oder intangible Ressourcen sind Patente, die Unternehmensbrand, Datenbanken oder das Know-How der einzelnen Mitarbeiter. Fähigkeiten sind die Arten und Weisen, wie eine Firma ihre Ressourcen einsetzt und kombiniert. Fähigkeiten sind auch die Strukturen und Prozesse im Unternehmen, die dafür sorgen, dass z.B. Fertigungsprozesse, Marketingprozesse, Maschinen oder Meetings effektiv ablaufen. Hier spielt die Flexibilität, das Management der Prozesse und zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Organisation eine große Rolle. Zudem zählen auch Lieferantenbeziehungen, Kundenbeziehungen oder Lernfähigkeit. (Hungenberg, 2014, S. 149–161; Whittington et al., 2020, S. 94–103).

### 2.4.1. Quantitative Analyse

Schmalz Österreich wurde 2020 gegründet und ist im Linzer Ballungsraum in Pasching (Oberösterreich) ansässig. Das Team bestand in 2021 aus fünf Mitarbeitern, drei davon arbeiten im Außen- und zwei im Innendienst. Der Fuhrpark bestand aus drei Kraftwagen. In 2022 wurde das Team mit einem zusätzlichen Außendienstmitarbeiter erweitert. Eine Testhalle samt Vorführ- und Testequipment steht zur Verfügung. Montage, Abnahme und Service werden über Partnerunternehmen abgewickelt, die regelmäßig am Standort geschult werden.

#### 2.4.1.1. Daten vor der Gründung von Schmalz Österreich

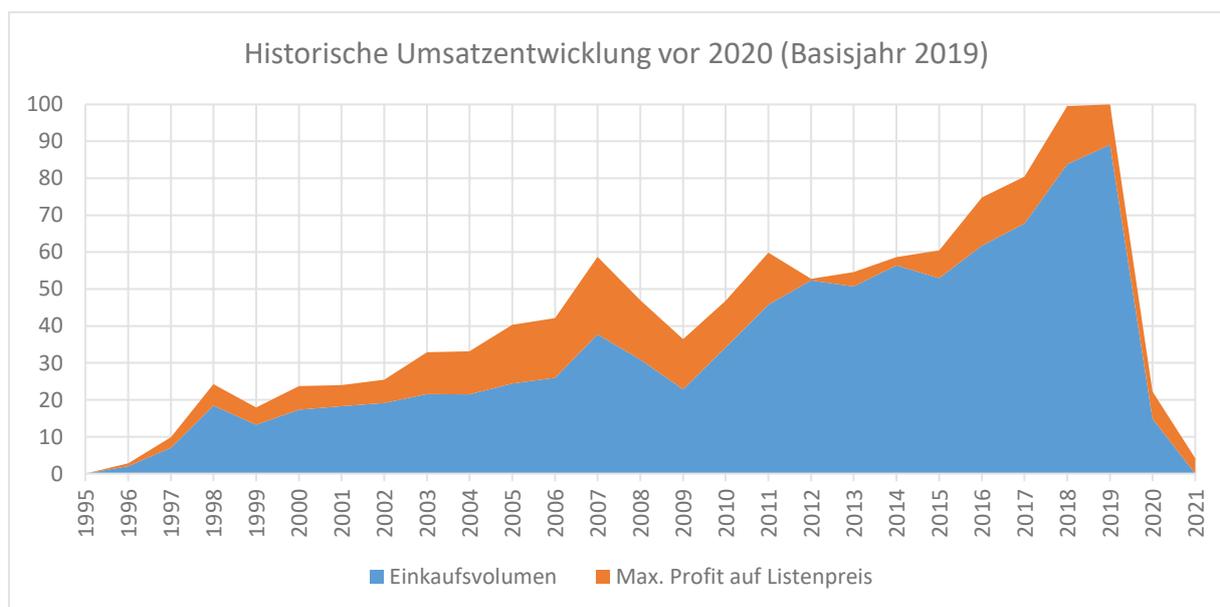


Diagramm 47: Historische Umsatzentwicklung vor 2020 (Basisjahr 2019)

Die Daten in Diagramm 47 basieren auf dem Einkaufsvolumen des ehemaligen Vertriebspartners. Die Firma Thanner Maschinenbau GmbH war 35 Jahre lang der Vertreter der Firma Schmalz in Österreich. Die Firma ist heute zugleich Kunde und Wettbewerber für Schmalz Österreich. Die Firma Thanner konnte das Einkaufsvolumen in diesen Jahren kontinuierlich steigern. In den ersten Jahren war es wichtig, dass die Firma Schmalz die Betreuung von möglichst vielen Kunden direkt übernimmt und dadurch das aufgebaute Geschäft sichert. Dies liegt natürlich nicht im Interesse des ehemaligen Partners und damit ist es oft aufwendig, diese Kunden zu gewinnen. Dieses höchste Niveau wurde im zweiten Jahr von Schmalz Österreich schon nahezu erreicht, was bedeutet, dass die Tochtergesellschaft einen erheblichen Teil des Geschäftes sichern konnte. Es sind aber natürlich auch Neukunden dazugekommen und damit ist hier weiteres Potenzial vorhanden.

#### 2.4.1.2. Auftragseingangsanalyse

- Entwicklung des Auftragseingang-Volumens seit der Gründung bis Ende 2021

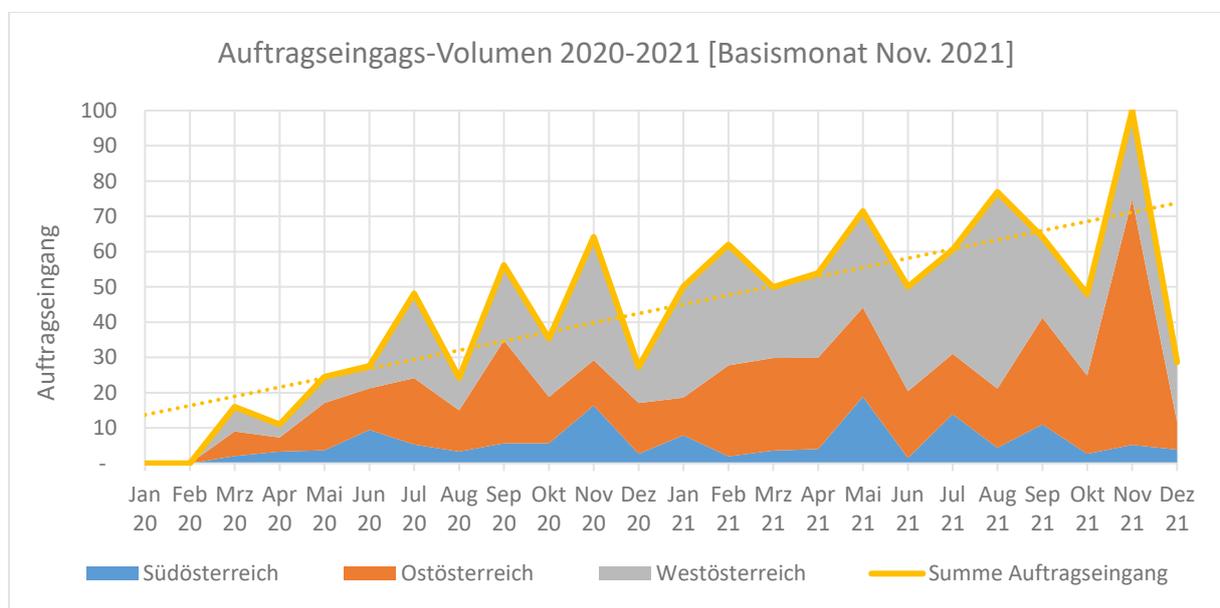


Diagramm 48: Auftragseingangs-Volumen 2020-2021

Das Volumen des Auftragseinganges steigt seit Anfang 2020 kontinuierlich, wenn wir den linearen Trend betrachten. Die Kennzahl weist aber große Schwankungen auf: Die Sommermonate sind i.d.R. schwach, Ende August und September nimmt dann das Volumen wieder zu. Bis Ende November Mitte Dezember bleibt das hohe Niveau aufrecht und nimmt dann gegen Ende des Jahres wieder ab, damit ist Dezember i.d.R. kein starker Monat. Wenn man die einzelnen Gebiete betrachtet, sieht man schnell, dass Südösterreich (Kärnten, Steiermark, Südburgenland) sehr stark hinten ist. Im ersten halben Jahr wurde noch 23,5 % des Umsatzes in diesem Gebiet generiert, später ist aber der Anteil auf ca. 10 % gesunken. Westösterreich (Vorarlberg, Tirol, Osttirol und Salzburg) war im ersten halben Jahr etwas schwächer, seitdem ist aber das Gebiet für mehr als 45 % des Auftragsvolumens verantwortlich. In Ostösterreich (Oberösterreich, Niederösterreich, Wien und Nordburgenland) werden ziemlich konstant 40 % der Aufträge generiert. Das konstante Wachstum ist ein gutes Zeichen, das Gebiet Süd muss aber eindeutig gestärkt werden.

- Entwicklung der Anzahl der Aufträge

Die Anzahl der eingegangenen Aufträge weist nicht so große Schwankungen auf wie das Auftragsvolumen, d.h. einige Großaufträge sind die Ursache für die hohen Schwankungen des Auftragsvolumens. Das konstante Wachstum ist zweimal im Dezember eingebrochen, dies ist aber aufgrund des Jahresendes und der Feiertage eine zu erwartende Entwicklung.

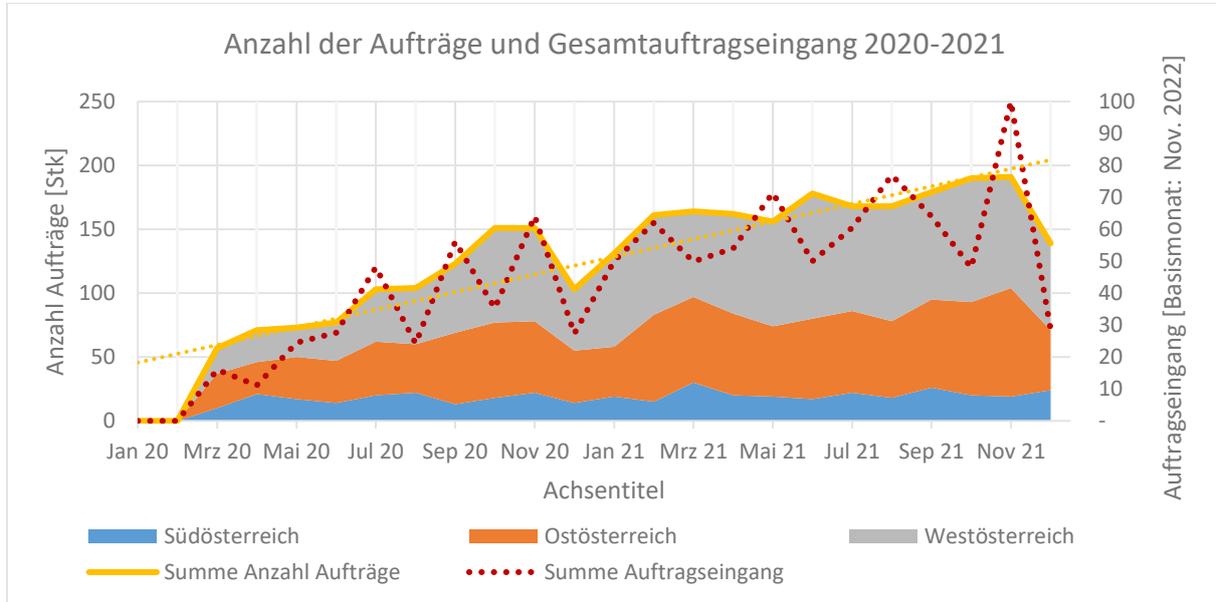


Diagramm 49: Anzahl der Aufträge und Gesamtauftragseingang 2020-2021

Die höchste Stückzahl an Aufträgen kommt aus Westösterreich mit ca. 50 %. Die hohe Zahl bedeutet ein niedrigeres durchschnittliches Auftragsvolumen. In diesem Gebiet sind mehrere Großkunden ansässig, die regelmäßig diversen Komponenten bestellen.

- Durchschnittliches Auftragsvolumen

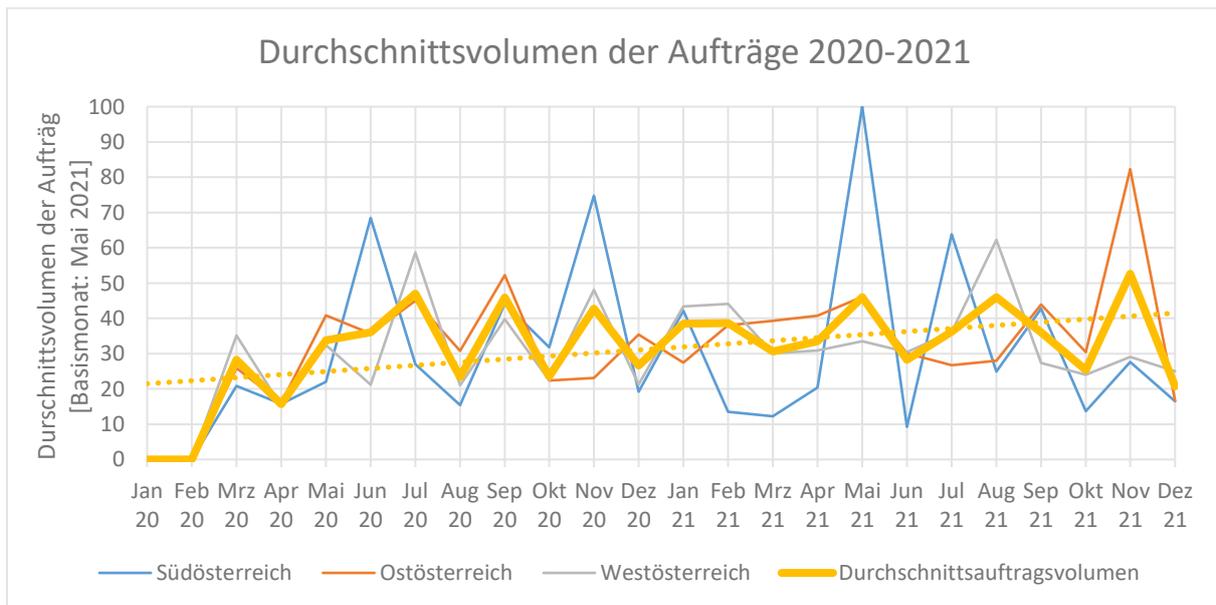


Diagramm 50: Durchschnittsvolumen der Aufträge 2020-2021

Das gesamte Durchschnittsvolumen weist keine hohen Schwankungen auf, zeigt aber ein konstantes Wachstum. Im Süden sind die Schwankungen sehr hoch, dies deutet wiederum auf den geringen Bearbeitungsgrad dieses Gebietes hin. Hier müssen mit größeren Kunden langfristige Beziehungen aufgebaut werden, die für die Fa. Schmalz ein konstantes Auftragsvolumen bedeuten.

- Auftragsvolumen nach Branche

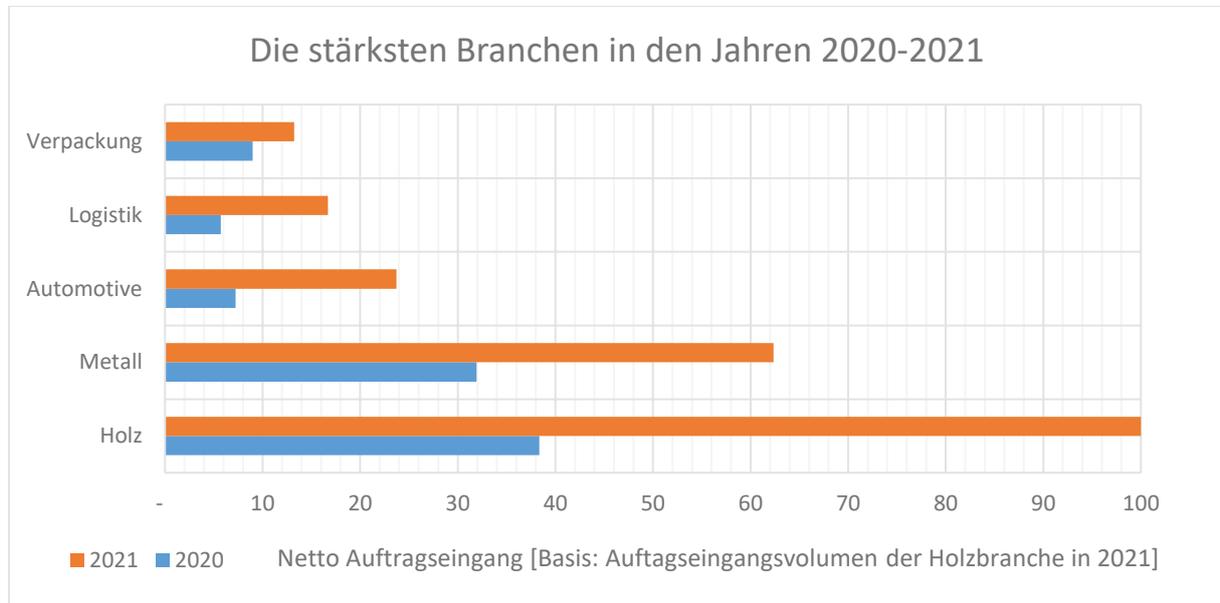


Diagramm 51: Die stärksten Branchen in den Jahren 2020-2021

Die Branchenstruktur zeigt uns eindeutig, dass Holz und Metall die zwei wichtigsten Branchen sind. Die Holzbranche hat ein 2,6-faches Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr erzielt. Automotive, Logistik und Verpackung ist auch in einem ähnlichen Tempo gewachsen. Die Metallbranche hat sich von 2020 auf 2021 verdoppelt.

- Aufteilung des Auftragseingangs nach Postleitzahlziffer

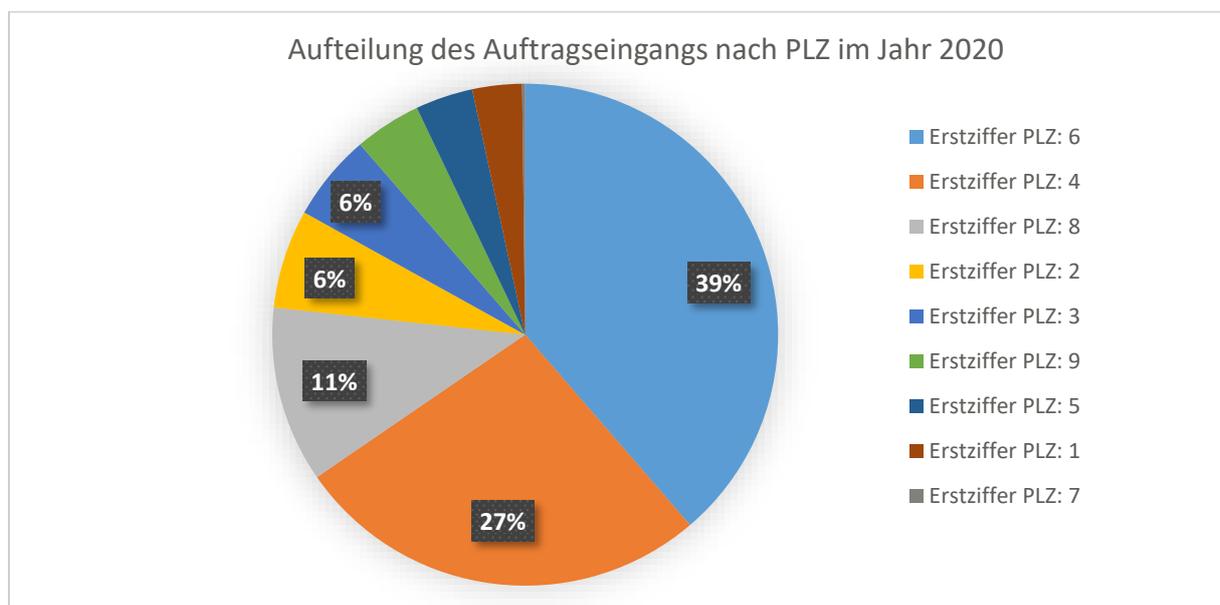


Diagramm 52: Aufteilung des Auftragseingangs nach PLZ im Jahr 2020

2020 war Tirol das stärkste Bundesland, gefolgt von Oberösterreich. 2021 hat Oberösterreich Tirol überholt und wurde mit 34 % das wichtigste Bundesland in Österreich. Steiermark erzielte bereits 2020 ein schwaches Ergebnis im Vergleich zu seinem Potenzial, das Bundesland ist 2021 im Vergleich zum Vorjahr um weitere 5 % geschrumpft. Niederösterreich und Wien tragen relativ mäßig zum Gesamtergebnis bei, in Niederösterreich ist in Zukunft ein weiteres Wachstum anzustreben.

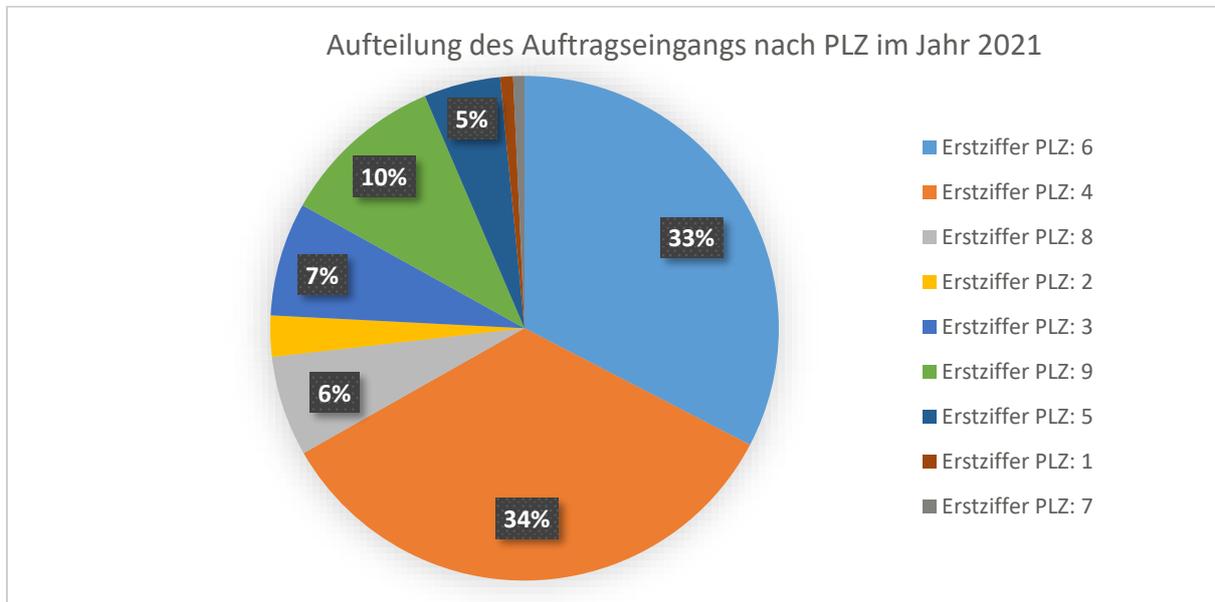


Diagramm 53: Aufteilung des Auftragseingangs nach PLZ im Jahr 2021

- Anteil vom Auftragsvolumen nach Geschäftsbereich

Der Anteil der einzelnen Geschäftsbereiche hat in einem Jahr sich stark verändert. Der Anteil der Einzelkomponenten ist relativ konstant geblieben und beträgt ca. 50 %, der Anteil der Aufspannsysteme ist leicht gewachsen, aber ist vergleichbar mit dem Vorjaheresergebnis. Die größte Strukturänderung hat der starke Einbruch des HS-Anteils und das starke Wachstum des VA-SY-Geschäftes verursacht.

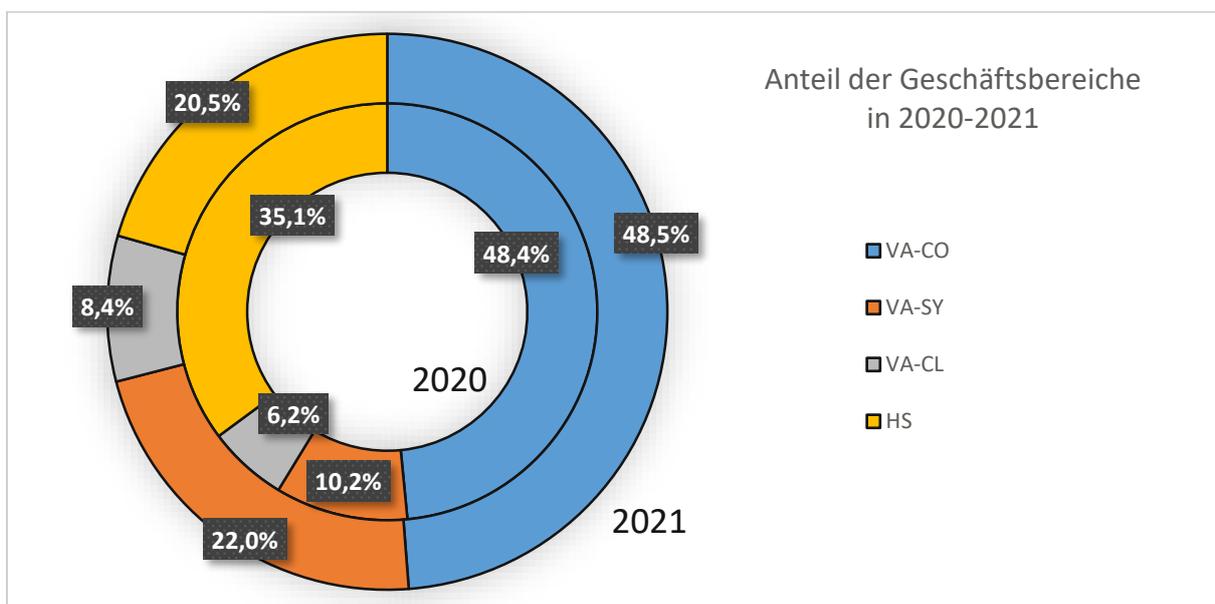


Diagramm 54: Anteil der Geschäftsbereiche

Das HS-Geschäft ist ein Projektgeschäft, d.h. diese Projekte müssen mehr oder weniger immer neu erarbeitet werden. Wenn wir die absoluten Zahlen betrachten, hat das HS-Geschäft ein leichtes Wachstum (ca. 25 %) verzeichnet. Das VA-SY-Geschäft hat allein in der Holzbranche ein sechsfaches Wachstum verzeichnet, dank einiger Großprojekte und dank dem wachsenden Flächengreifer-Geschäft.

- Aufteilung nach Produktbereich und Branche

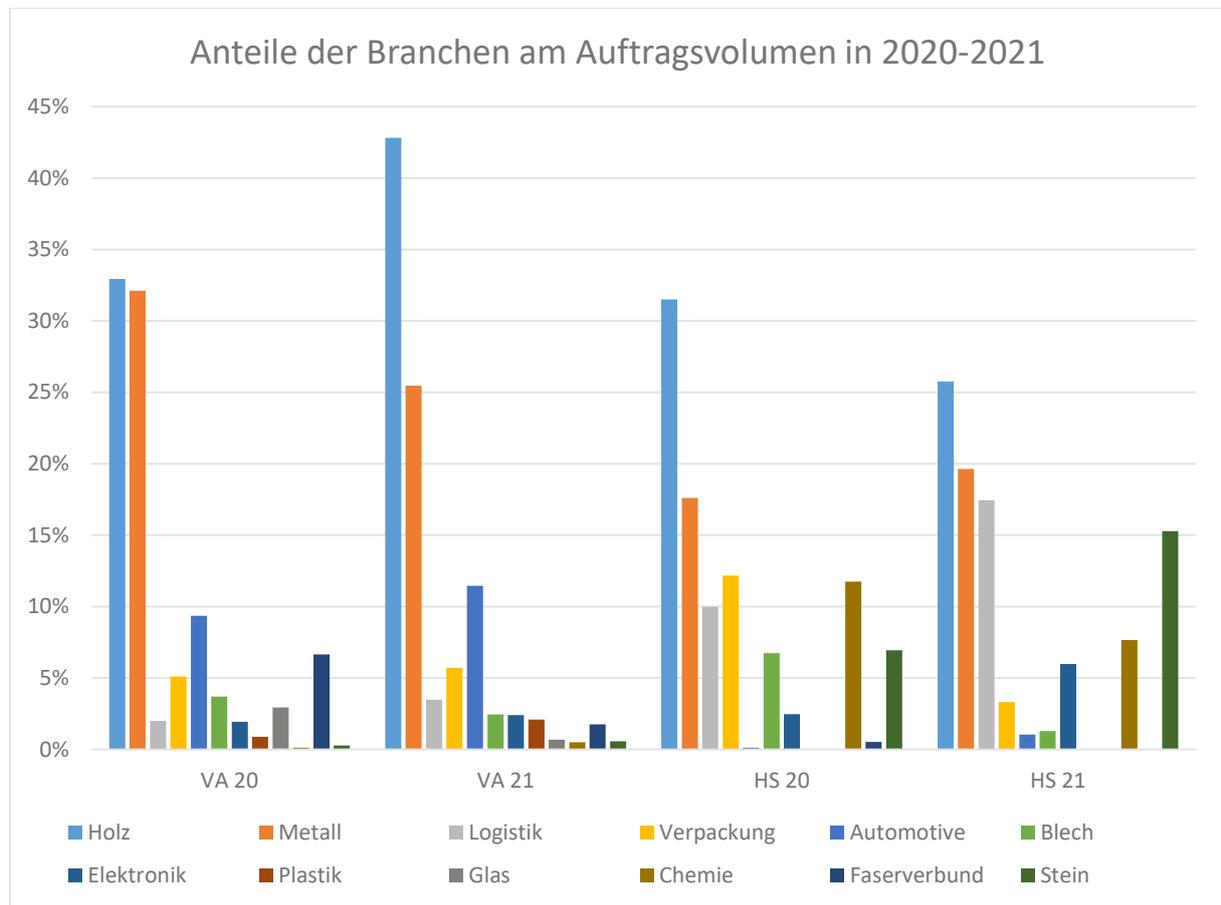


Diagramm 55: Anteile der Branchen am Auftragsvolumen in 2020-2021

Wenn man das Auftragsvolumen nach zwei Dimensionen segmentiert, kann man eine abweichende Struktur im VA- und im HS-Geschäft feststellen. Im HS-Bereich ist der Auftragseingang viel diversifizierter. Metall, Logistik, Elektronik, Chemie und Stein spielen neben Holz eine entscheidende Rolle. Das Wachstum in der Logistikbranche ist von hoher Bedeutung; dieser Trend muss aufrechterhalten werden, da diese Branche ein hohes Potenzial besitzt. Automotive ist sehr schwach im HS-Bereich, dies ist unter anderem zurückzuführen auf das schwache Ostgebiet, wo die Fa. Magna und ihre Lieferkette beheimatet ist. Im VA-Bereich spielt Holz und Metall die Hauptrolle, die zweitwichtigsten Branchen sind Automobil, Logistik und Verpackung.

### 2.4.1.3. Umsatzanalyse

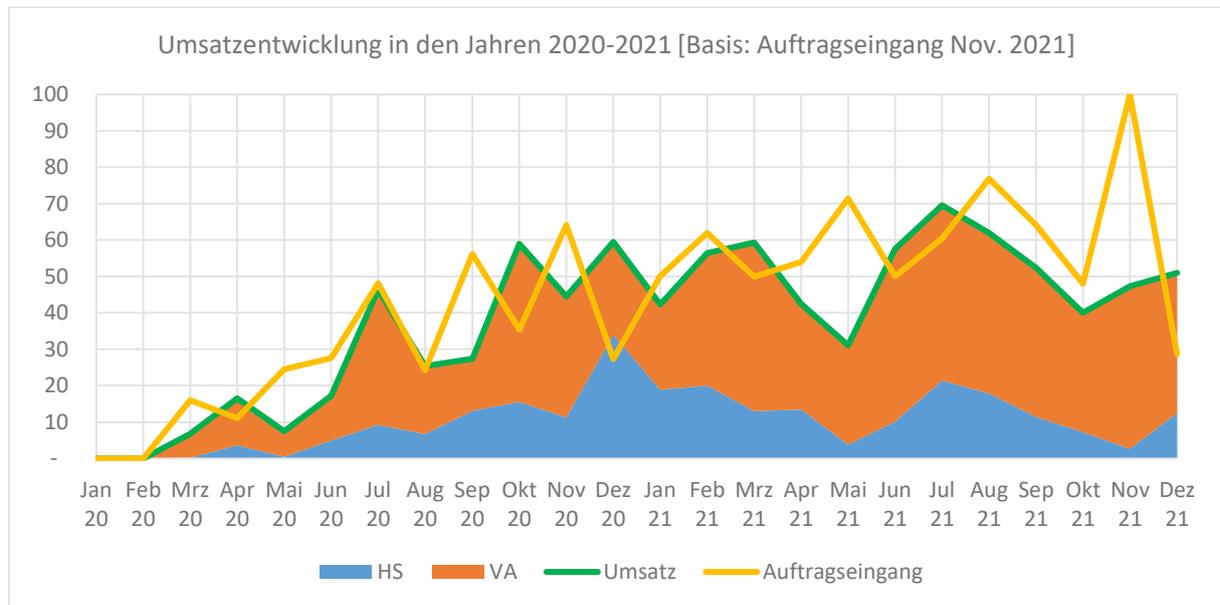


Diagramm 56: Umsatzentwicklung in den Jahren 2020-2021

Die hohen Schwankungen der Umsatzentwicklung spiegeln sich in der Liefersituation wider. Der unerfüllte Auftragsbestand häuft sich deswegen manchmal an, dies kann zu größeren Einbrüchen und Spitzen in der Umsatzentwicklung führen. Die Auswirkung der Investitionsprämie ist mit dem Einbruch im Mai 2021 zu erkennen. Vorher haben sich die Anlageninvestitionen und damit die HS-Projekte angehäuft, im und nach Mai ist ein Lock zu erkennen. Das Geschäft war gegen Mitte Sommer wieder stärker, bis Ende Oktober/Anfang November.

- Umsatzentwicklung nach Gebieten

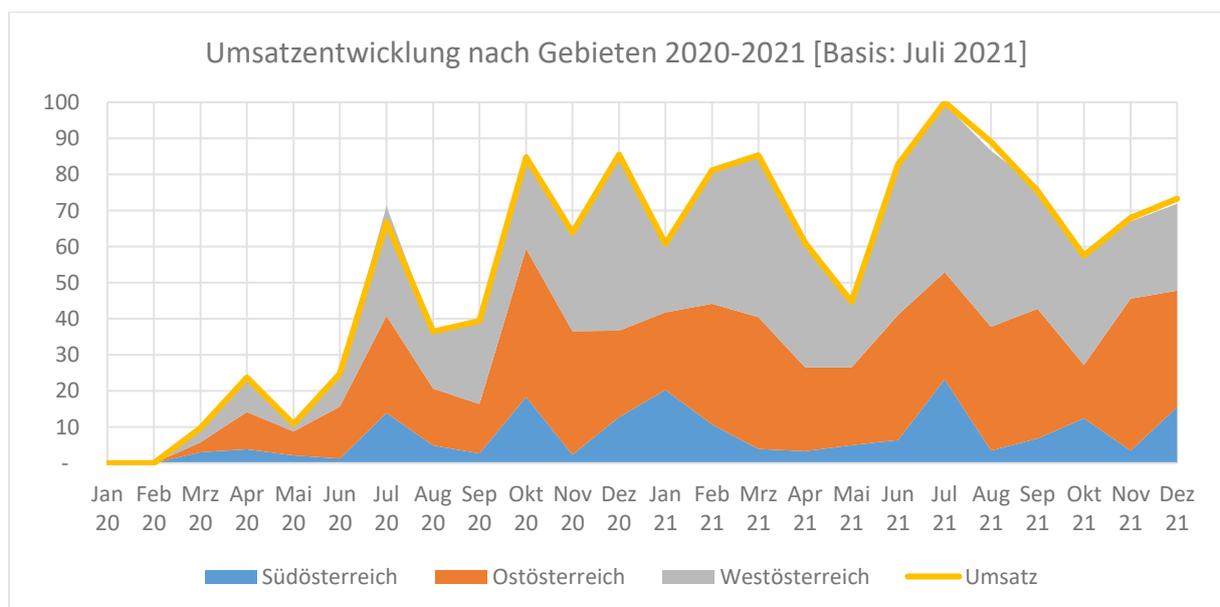


Diagramm 57: Umsatzentwicklung nach Gebieten in 2020-2021

Bei der Gebietsaufteilung kann man eine ähnliche Struktur wie bei der Auftragseingang-Analyse erkennen. Das Gebiet im Süden ist schwach und gelegentlich erlebt infolge einiger Großprojekte einen kurzen Aufschwung. Der

Einbruch im Mai betraf am stärksten Westösterreich, im Osten ist die Umsatzentwicklung wesentlich stabiler.

- Umsatzentwicklung nach Branche

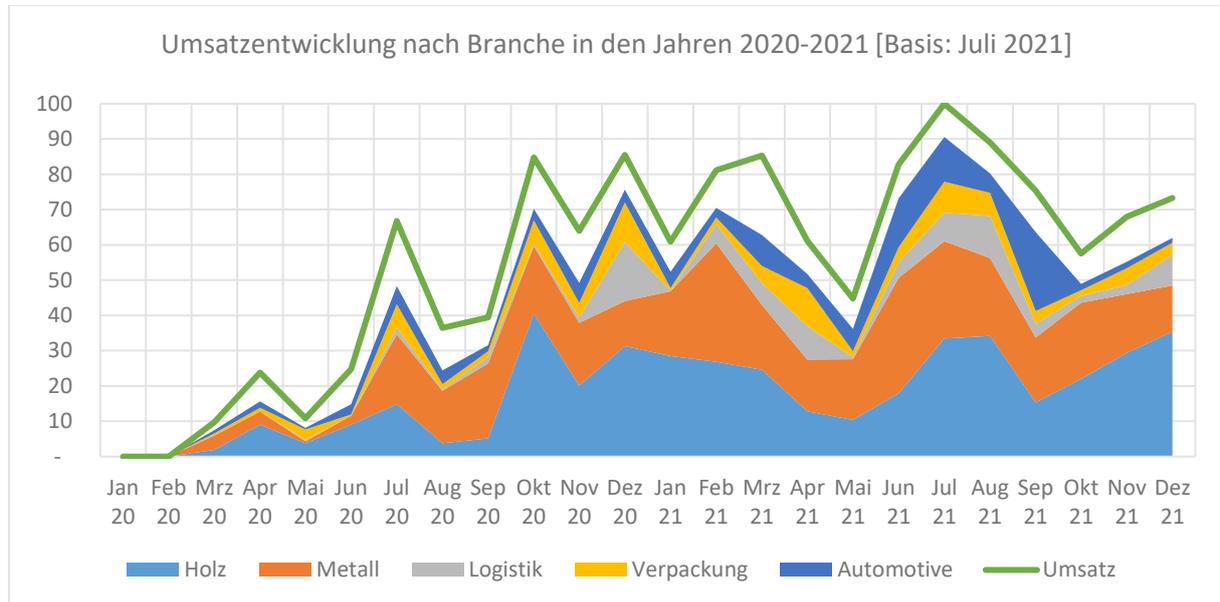


Diagramm 58: Umsatzentwicklung nach Branche in den Jahren 2020-2021

Die Umsatzentwicklung der Branchen ist über die letzten zwei Jahre nahezu parallel gelaufen. Die Gesamtanteile der Branchen haben sich also wenig geändert und sind zeitlich nicht versetzt.

- Umsatzstruktur im Geschäftsfeld VA-CO und VA-SY

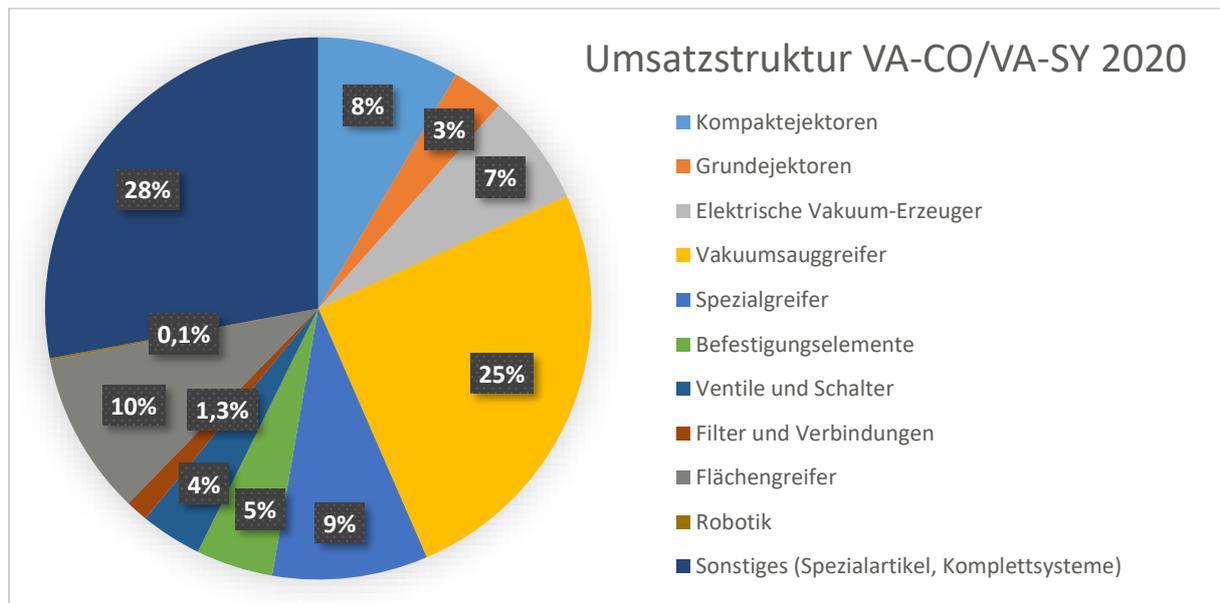


Diagramm 59: Umsatzstruktur VA-CO/VA-SY 2020

Es ist sehr wichtig zu verstehen, welche Produkte wie viel Umsatz generiert haben, wie also der Gesamtumsatz strukturell aufgebaut ist. Der Anteil, den die Vakuumerzeuger generieren, ist 2021 von 18 % auf 26 % gestiegen und damit für ein Viertel des Umsatzes verantwortlich. Eine ähnliche Größenordnung besitzen die

Sauggreifer, diese Gruppe ist 2021 etwas geschrumpft. Ein Drittel des Umsatzes machten 2021 Flächengreifer, Befestigungselemente und Spezialgreifer aus. 2021 wurden anteilmäßig zweimal so viele Befestigungselemente verkauft wie in 2020.

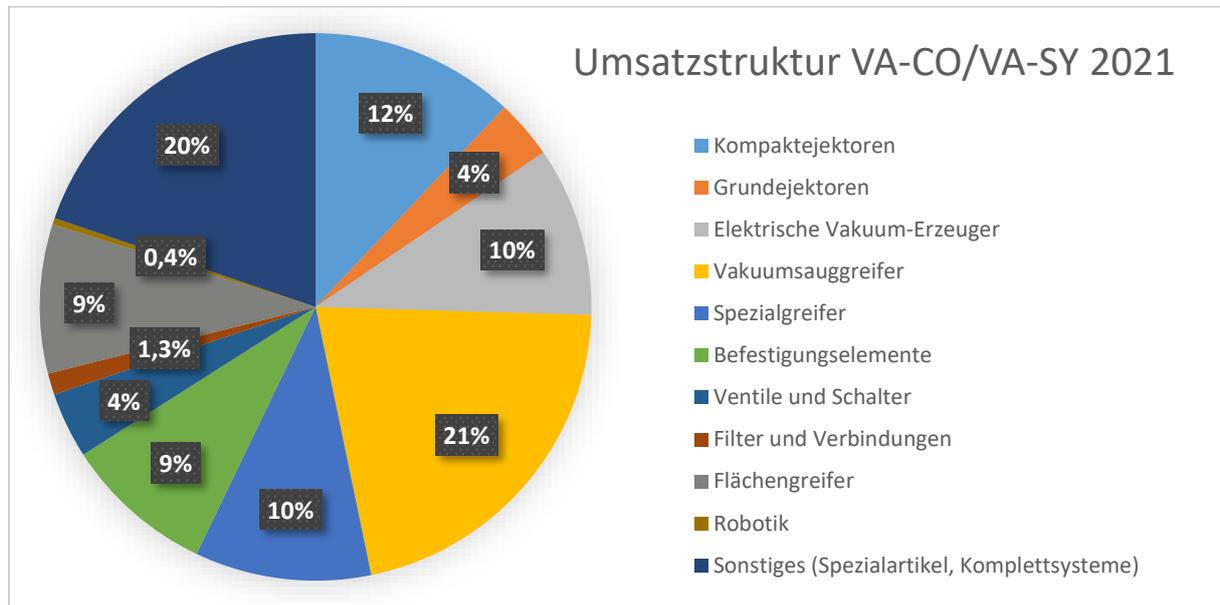


Diagramm 60: Umsatzstruktur VA-CO/VA-SY 2021

Wenn man die Rabattstruktur der einzelnen Produktgruppen analysiert, kann man feststellen, wo hoher Druck von Wettbewerbern oder von Ersatzprodukten am Markt vorhanden ist. Vakuumerzeuger sind 2021 viel stärker unter Druck geraten, bei den elektrischen Vakuumerzeugern liegt der Wert 3 % höher als der Durchschnitt. Bei den Flächengreifern gibt es mehrere Anbieter, die im Markt aktiv sind; hier hat Schmalz Österreich um 6,3 % mehr Rabatte vergeben als der Durchschnitt.

Die Anzahl an verkauften Flächengreifern hat sich 2021 verdoppelt und damit waren diese Produkte für knapp 6 % des Gesamtumsatzes verantwortlich. Diese Produktgruppe bringt ein potenzielles Ersatzgeschäft mit sich. Anzahlmäßig hat sich das Ersatzschaum-Geschäft von 2020 auf 2021 nicht wesentlich geändert. Der Anteil am Gesamtumsatzes ist aber gleichgeblieben, was einen höheren Verkaufspreis pro Stück bedeutet. In diesem Segment ist der Preisdruck auch hoch und die vergebenen Rabatte liegen knapp 2 % über dem Durchschnitt.

- Umsatzstruktur im Geschäftsfeld VA-CL

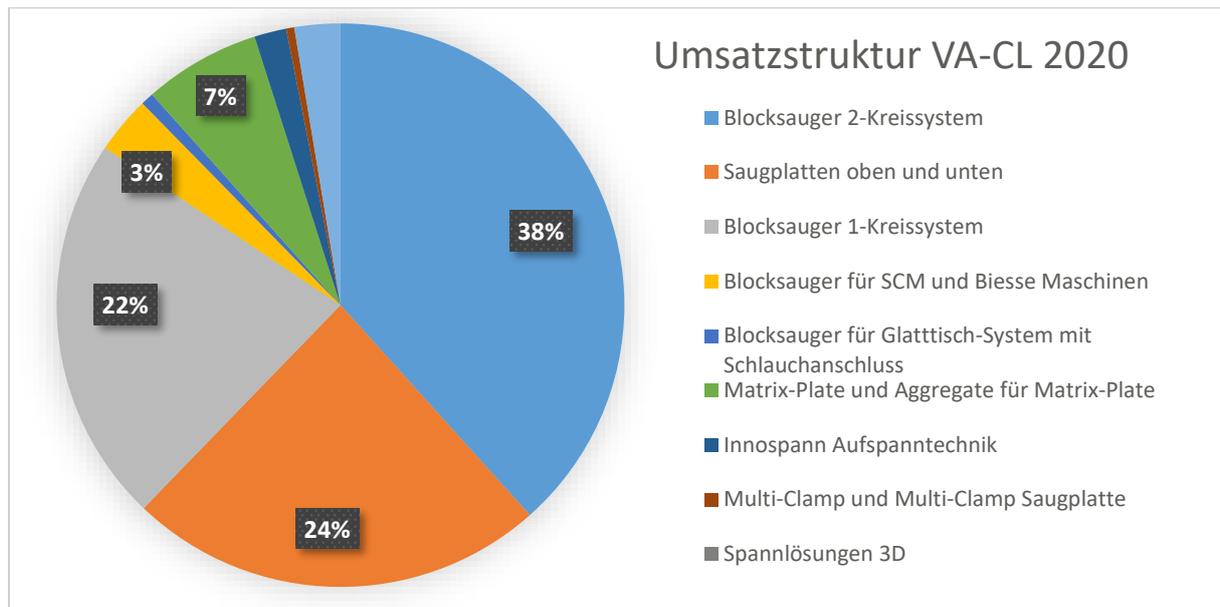


Diagramm 61: Umsatzstruktur VA-CL 2020

Die Struktur des VA-CL-Geschäftes ist nahezu unverändert geblieben. Die umsatzstärkste Gruppe sind die Standard-Blocksauger mit nahezu 60 % Anteil. Ein wichtiger Bereich ist außerdem das Ersatzteilgeschäft, dieses ist für ca. ein Viertel des VA-CL-Umsatzes verantwortlich.

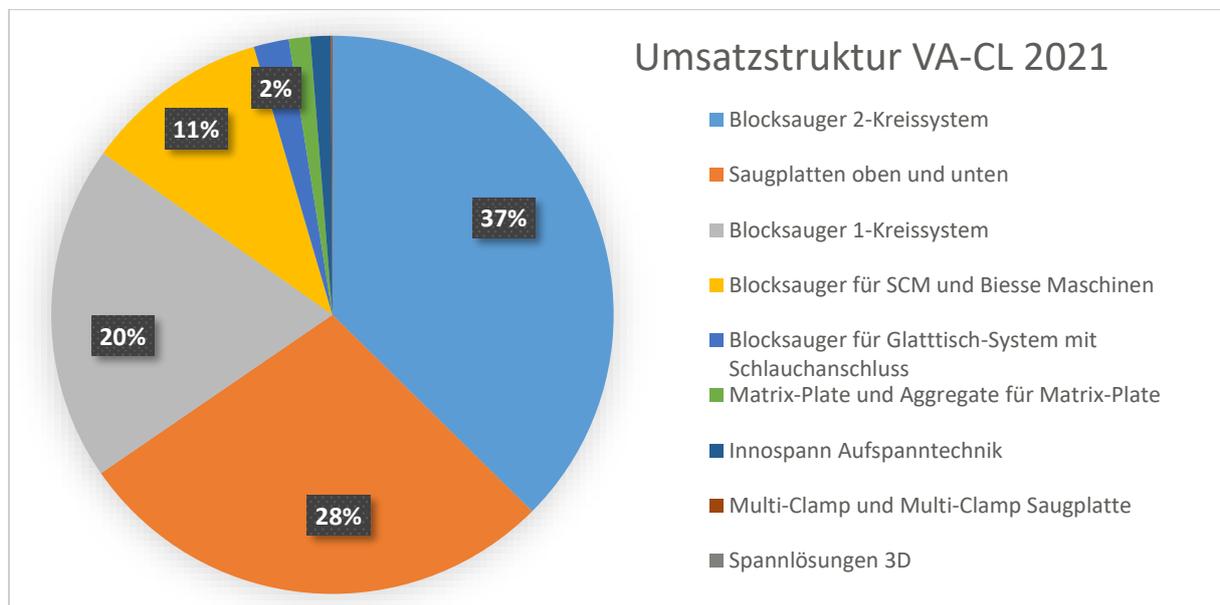


Diagramm 62: Umsatzstruktur VA-CL 2021

Stückzahlmäßig hat sich das Ersatzteilgeschäft von 2020 auf 2021 verdreifacht, anteilmäßig bedeutet es einen leichten Anstieg. Die Blocksauger haben zu den etwas weniger gängigen SCM- und Biesse-Maschinen auch einen leichten Zuwachs verzeichnen können.

- Umsatzstruktur im Geschäftsfeld HS

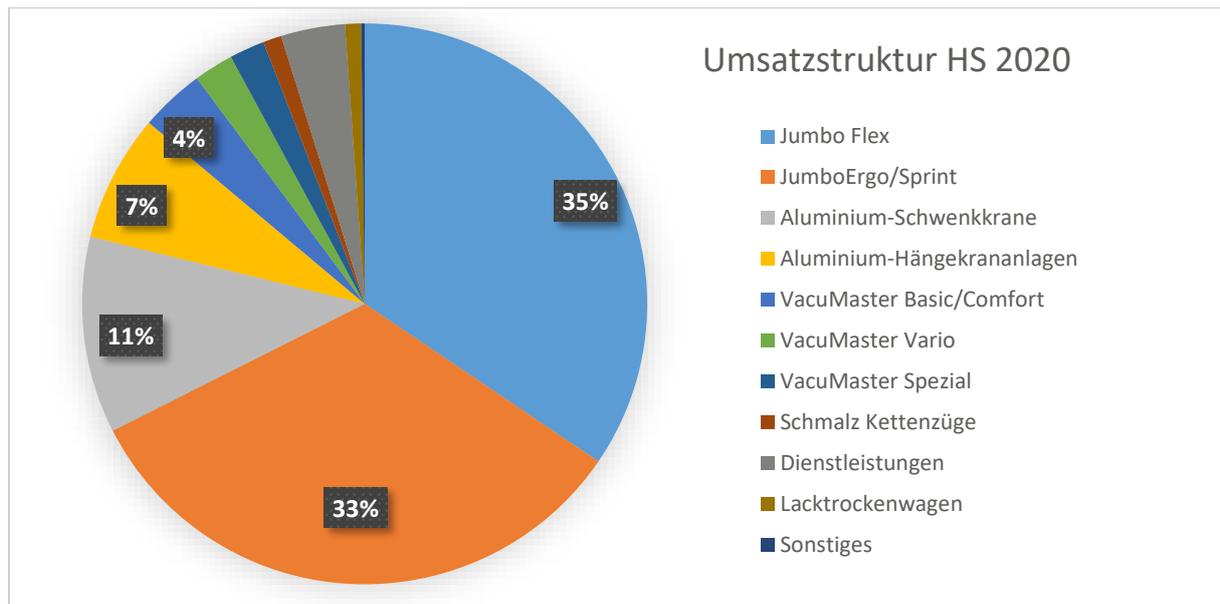


Diagramm 63: Umsatzstruktur HS 2020

Die Umsatzstruktur des HS-Geschäftes ist sehr stark an den Schlauchhebern orientiert: Knapp über zwei Drittel des Gesamtumsatzes machen diese Produkte aus. Mit dem Komplettsystem werden Schwenkkrane oder Hängekrananlagen i.d.R. mitverkauft, d.h. ungefähr zwei Drittel des Krangeschäftes ist auch unmittelbar dieser Produktgruppe zu verdanken. Damit kommen die Schlauchheber-Systeme auf einen Anteil von knapp über 80 %. Kettenzugeräte samt Krananteil kommen auf etwa 10 %, die Tendenz ist rückläufig.

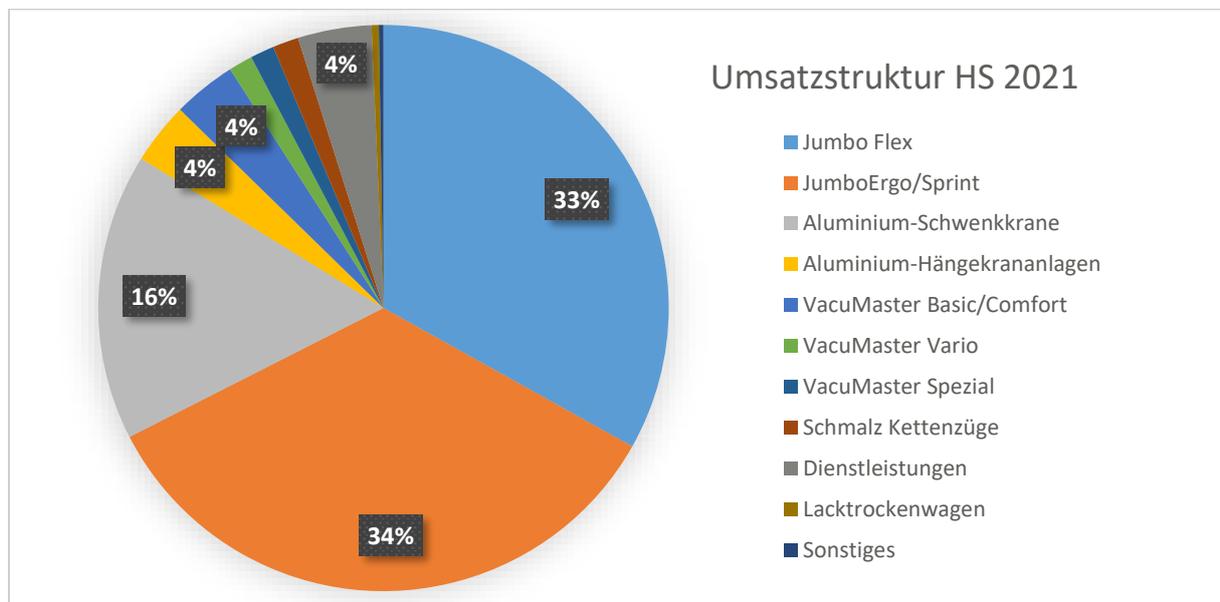
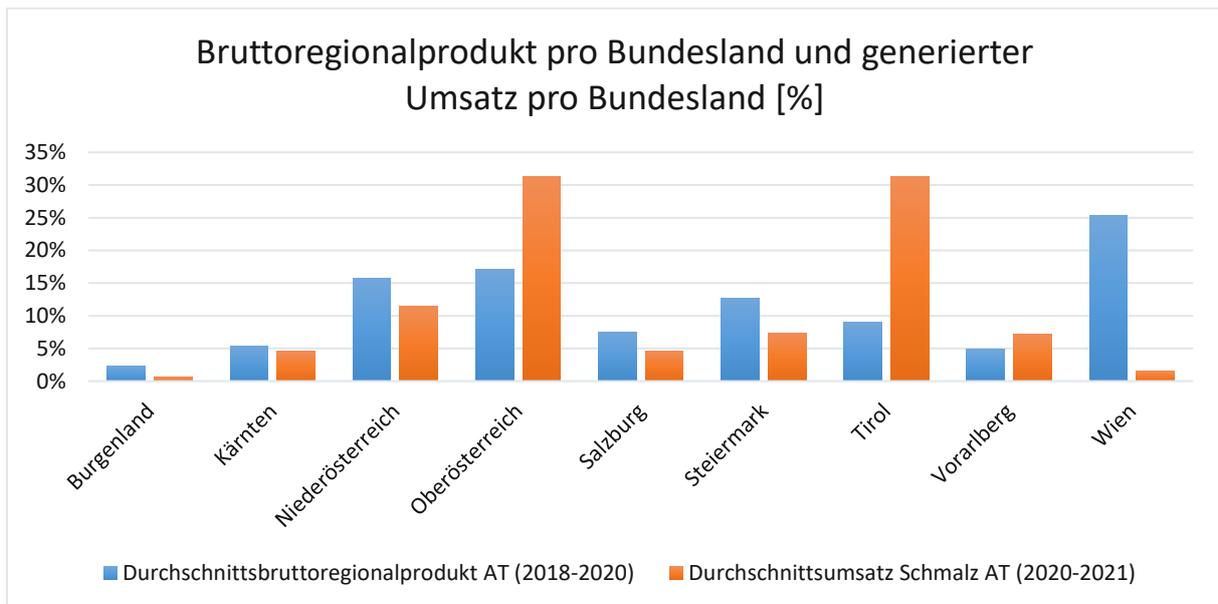


Diagramm 64: Umsatzstruktur HS 2021

2021 wurden weniger Hängekrananlagen und mehr Schwenkkrane verkauft. Die rückläufige Entwicklung und der niedrige Anteil der Kettenzugeräte ist auf den starken Wettbewerb und auf die fehlenden innovativen Neuprodukte zurückzuführen.

- Bundeslandbezogene Umsatzstruktur

Falls man die BIPs der Bundesländer mit den Umsatzzahlen vergleicht, erkennt man schnell die Bundesländer, in denen Potenzial vorhanden ist: Proportional stark sind Vorarlberg und Tirol, da diese Bundesländer vom ehemaligen Vertriebspartner stärker bearbeitet worden sind. Darüber hinaus sind die Zahlen in Oberösterreich wegen der starken Industrie bereits vielversprechend. Niederösterreich und die Steiermark sind noch zwei industriell starke Bundesländer, wo die Fa. Schmalz gegenwärtig nicht so gut aufgestellt ist.



**Diagramm 65: Bruttoregionalprodukt pro Bundesland und generierter Umsatz pro Bundesland [%]**  
(STATcube – WirtschaftsAtlas Österreich, 2022)

Die Schlagkraft des Außendienstes muss in der Zukunft in diesen Bundesländern gestärkt werden, um die Potenziale erschöpfen zu können. Als erster Schritt können Großkunden in diesen Bundesländern besser bearbeitet werden. Wien ist zwar das stärkste Bundesland, aber proportional entsteht hier ein sehr großer Anteil der Wertschöpfung aus Dienstleistungen und aus der Finanzbranche. Daher ist das Potenzial in Wien, im Vergleich zu den anderen Bundesländern, zwar vorhanden, aber bei weitem nicht so hoch wie das Regionalprodukt.

## 2.4.2. Qualitative Analyse

Bei der qualitativen Analyse müssen nicht nur ausschließlich die Attribute der österreichischen Niederlassung in Betracht gezogen werden, da die Tochtergesellschaften auf viele Ressourcen im Hauptsitz Zugriff haben. Bei einer Großkundenakquise ist ein internationaler Vertrieb und ein Servicenetz von hoher Bedeutung und damit ist es leichter, in Österreich Großkunden zu akquirieren, obwohl die Tochtergesellschaft in Österreich nicht unmittelbar Einfluss darauf hat, wie die Firma international aufgestellt ist.

Laut dem ressourcenorientierten Ansatz besitzen Unternehmen heterogene Ressourcen und Fähigkeiten. Um im Markt überhaupt wettbewerbsfähig zu sein, brauchen die Unternehmen Schwellenressourcen und Schwellenfähigkeiten. Diese bilden die Basis, ohne sie kann das Unternehmen im Markt gar nicht agieren. Die Ressourcen und Fähigkeiten, die für das Unternehmen im Markt langfristig Erfolg, also hohe Rendite sichern, sind die Kernkompetenzen. Diese bestehen in der Regel aus einer Mischung aus Skills und Technologie, die richtig eingesetzt werden müssen. Voraussetzungen für eine Kernkompetenz ist, dass sie einen Wert besitzt (Value), eine Knappheit aufweist (Rareness), schwer imitierbar ist (Inimitability) und von der gesamten Organisation unterstützt wird (Organization) (Whittington et al., 2020, S. 96–111).

<b>Ressourcen und Fähigkeiten</b> <b>[1: sehr zutreffend;</b> <b>5: gar nicht zutreffend]</b>	<b>V</b> <b>(Value)</b>	<b>I</b> <b>(Inimitability)</b>	<b>R</b> <b>(Rareness)</b>	<b>O</b> <b>(Organization)</b>	<b>Summe</b>
<b>Entwicklung</b>					
Patente	2	2	3	3	10
Innovationskraft bei Produktideen	1	2	2	3	8
Innovationskraft beim Systemaufbau	1	1	2	3	7
Materialkenntnisse	1	1	1	3	6
38 Jahre Erfahrung	3	1	2	3	9
<b>Produktion</b>					
Fertigungsanlagen (Maschinenpark)	2	4	4	3	13
Flexibilität in der Fertigung und in der Montage	2	3	3	4	12
„Economies of Scale“	2	2	3	3	12
Erfahrung bei den Produktionsverfahren	1	2	3	3	9
Erfahrung bei den Montageprozessen	1	2	3	2	8
<b>Marketing</b>					
Schmalz Brand / Image	1	1	2	2	6
Marktdurchdringung (Bekanntheitsgrad)	1	2	2	2	7
Intensität und Qualität der Werbungen	2	3	3	4	12
Gezieltes Marketing vor Ort	1	2	2	2	7
Präsenz auf den Messen vor Ort und weltweit	1	4	3	3	11

Tabelle 9: VIRO-Analyse

<b>Vertrieb</b>					
Kundennähe und Vor-Ort-Unterstützung (dichtes Flächenvertriebsnetz)	1	1	2	2	6
Kundenkenntnisse	1	3	3	3	10
Marktkennnisse	1	3	3	3	10
Kenntnisse über die Wettbewerber	2	2	3	2	9
Internationaler Informationsaustausch über potenzielle Projekte, Großkunden etc.	1	1	2	2	6
Branchenexpertise (Branchenmanagement)	1	1	1	2	5
Beratung bei der Komponentenauswahl (Auslegung etc.)	2	3	3	2	10
Beratung bei Gesamtsystemen (Platz-, Gewicht-, Kostenoptimierung, Multifunktionalität erhöhen)	1	1	2	2	6
Kurze Reaktionszeit	1	1	2	3	7
Intelligente und fachliche Kommunikation auf Augenhöhe mit den Kunden	2	3	3	3	11
Kompetente Auftragsabwicklung	2	4	3	3	12
Langfristige, partnerschaftliche Beziehungen mit den Kunden	1	1	2	2	6
Weiterbildung der Kunden im Segment Vakuumtechnologie und Vakuumauslegung (Workshops etc.)	2	1	1	3	7
Informationsreiche Webseite	2	3	3	4	12
Online-Tools für Berechnung und Konfiguration	2	3	2	3	10
Online-Shop	2	3	2	3	10
<b>Service</b>					
Weltweites Servicenetz	1	1	2	3	7
Komplettes Paket zu den Systemen (Montage, Abnahme, Wartung)	1	2	2	2	7
Eigene Serviceabteilung	2	2	2	3	9
Ersatzteilverkauf mit Beratung	2	3	2	3	10
Management der Auslaufartikel	2	2	3	3	10
<b>Einkauf</b>					
Hohe Stückzahlen	2	2	2	2	8
Langfristige Lieferantenbeziehungen	1	1	2	2	6
<b>Human Resources</b>					
Qualifizierte Arbeitskräfte	1	2	2	2	7
Auslegungserfahrung	2	3	3	2	10
Erfahrung mit Materialien	2	1	2	2	7
Erfahrung bei Systemlösungen (Best Practices)	1	1	2	3	8
Persönliche Beziehung mit dem Headquarters	1	1	2	1	5

Tabelle 9: VIRO-Analyse (Fortsetzung)

Physische, digitale und finanzielle Infrastruktur					
Physische Infrastruktur weltweit (Gebäude, Testhalle, Vorfürhalle etc.)	2	2	1	2	7
Digitale Infrastruktur, um ERP-Systeme direkt einzubinden (OCI, EDI)	1	3	2	3	9
Informationsaustausch über ehemalige und laufende Projekte weltweit	1	1	2	2	6
Berechnungstools	2	2	3	2	9
Medienmanagementsystem (SUSI)	2	2	2	2	8
Regelmäßige Produktinformationen	2	3	3	2	10
Regelmäßige Marktinformationen	1	3	3	2	9
Sichere finanzielle Infrastruktur	1	2	2	2	7
Liquiditätssicherheit	1	2	2	2	7
Online-Weiterbildungstools (online Academy, Webinare, online Branchenevents)	1	1	2	2	6

Tabelle 9: VIRO-Analyse (Fortsetzung)

Eine VIRO-Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten zeigt auf, wo die Wettbewerbsvorteile des Unternehmens liegen. Um die Ressourcen und Fähigkeiten systematisch analysieren zu können, sind diese in Tabelle 9 entlang der Wertschöpfungskette aufgeteilt. Darüber hinaus muss das gesamte Wertschöpfungs-system, also auch die Wertschöpfungskette der Lieferanten und Kunden, in Betracht gezogen werden, um ein detailliertes Verständnis für die Ursachen und Quellen der Kundenerwartungen und Profitabilität entwickeln zu können (Whittington et al., 2020, S. 96–111).

Die Ergebnisse der VIRO-Analyse zeigen, dass das Fundament eines langfristigen Wettbewerbsvorteils die Innovationskraft der Entwicklungsabteilung ist, ergänzt mit der Erfahrung in der Produktion und mit guten langfristigen Lieferantenbeziehungen, um die Produkte kosteneffizient produzieren zu können. Das Fundament wird mit einem intensiven lokalen Marketing unterstützt. Das Marketing hat einen grundlegenden Vorteil dadurch, dass die Firma Schmalz in der Automatisierung-Branche sehr namhaft ist. Diese Bekanntheit hängt mit einem positiven Image zusammen, welches für hohe Qualität und Zuverlässigkeit steht. Diese Grundlagen werden mit einem dichten lokalen Flächenvertrieb, mit hohem Know-How, hochqualitativer fachlicher Beratung und kurzer Reaktionszeit ergänzt. So können langfristige partnerschaftliche Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Dieser Flächenvertrieb wird noch durch Informationssysteme und einen guten Informationsfluss unterstützt. Ein eigenes Branchenmanagement-Team beobachtet die einzelnen Branchen und versucht, die Markt- und Kundenkenntnisse auf einem hohen Niveau zu halten und intern zu kommunizieren. Die gute Beziehung mit dem Hauptstandort – die in Österreich wegen der gemeinsamen Sprache gute Voraussetzungen hat – sorgt für einen guten Informationsaustausch über größere Projekte und Kunden bzgl. Potenzialen, Preis und Ereignissen im Markt. Darüber hinaus steht für den Flächenvertrieb ein großes Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten online oder persönlich zur Verfügung, die die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter stärkt. Zusätzlich ist ein internationales Servicenetz von hoher Bedeutung. Die wichtigsten Ressourcen und Fähigkeiten in Tabelle 9 besitzen 8 oder noch weniger Punkte.

### 3. Geschäftsmodelle

Geschäftsmodelle beschreiben die Funktionsweise eines Unternehmens und wie ein Unternehmen seine Wertschöpfung im Markt realisiert. Dazu gehört natürlich, wie die Kunden behandelt werden sollten, wie die Kommerzialisierung aussieht, wie tief die Wertschöpfungskette ist und wie man mit Partnern zusammenarbeitet. Geschäftsmodelle sind Analysetools, Planungstools und Kommunikationstools, sowohl für externe als auch für interne Stakeholder. Geschäftsmodelle spielen eine große Rolle dafür, dass Mitarbeiter, Partner und Investoren die Funktionsweise des Unternehmens verstehen können. Geschäftsmodelle sind nicht in Stein gemeißelt und wegen den schnellen Veränderungen in den letzten Jahren müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle ständig adaptieren. Die Globalisierung, die Volatilität der Märkte und die Entwicklungen im Finanzbereich verschieben ständig die Akzente (Bieger et al., 2011, S. 1–22).

Der Ursprung des Begriffs kann nicht eindeutig den Managementwissenschaften zugeordnet werden, jedoch wird oft Peter Drucker mit seiner Beschreibung der Logik des Unternehmens in den 1950er-Jahren als der Vater des Geschäftsmodell-Konzeptes angesehen. In der früheren Literatur haben sich drei große Frameworks etabliert: In den Computerwissenschaften die computerassistierte Geschäftsmodellierung, in der Industrie das Ertragsmodell und das Wertschöpfungsmodell. Die letzteren zwei Modelle sind bis heute von hoher Bedeutung. Geschäftsmodelle sind abstrakte logische Konstrukte, die den Prozess und das Zusammenspiel von internen Aktivitäten, wie Unternehmen Werte am Markt schöpfen, beschreiben. Es ist auch wichtig festzuhalten, dass die Strategie und das Geschäftsmodell zwei unterschiedliche Konzepte sind. Die Strategie sorgt für Abgrenzung gegenüber Konkurrenten und sichert langfristige Wettbewerbsvorteile. Sie fokussiert auf die Finanzierung und basiert auf detaillierten externen und internen Analysen. Geschäftsmodelle hingegen stellen die Erstellung des Mehrwerts für den Kunden in den Mittelpunkt, konzentrieren sich im finanziellen Bereich auf die Quellen der Erträge und werden ständig durch firmeninterne Erfahrungen beeinflusst. Geschäftsmodelle sind Teil einer gesamtheitlichen Strategie und unterschiedliche Geschäftsmodellansätze sorgen für eine taktische Flexibilität. Einzelne Geschäftsmodelle sind gut imitierbar und können daher nicht als Quelle für einen langfristigen Wettbewerbsvorteil sorgen. Die Strategie kombiniert Geschäftsmodelle und bestimmt, wie und wann diese weiterentwickelt oder erneuert werden müssen. Damit sind Geschäftsmodelle eine Konkretisierung der Strategie in einem bestimmten Zeitraum und bilden die Brücke zwischen der strategischen und der operativen Ebene (Bieger et al., 2011, S. 17–31).

Ein moderner Ansatz ist das wertbasierte Geschäftsmodell. In diesem Modell wird die Tätigkeit des Unternehmens in sechs Dimensionen unterteilt und beschrieben. Der Grundgedanke des Geschäftsmodellansatzes ist, dass Unternehmen monetäre und nicht monetäre Werte für die Stakeholder schaffen möchten. Die erste Dimension ist das Leistungskonzept, hier muss definiert werden welche Leistungen für welche Kunden oder Kundengruppen erbracht werden müssen. Der Nutzen der erbrachten Leistung muss einen höheren Wert für den Kunden bringen als die internen oder

externen Kosten, für die gleiche Leistung. Je größer die Differenz, desto wertvoller ist das Geschäft für den Kunden. Die zweite Dimension ist das Wertschöpfungskonzept, hier wird definiert, wie aus internen und externen Ressourcen die zu erbringenden Leistungen entstehen. Die Grundlage ist hier der ressourcenorientierte Ansatz der strategischen Theorie. Die Wertschöpfung entsteht durch Prozesse, die auf individuellen Ressourcen und Fähigkeiten basieren. Hier unterscheidet die Literatur zwischen Spezialisten, Integratoren, Marktgestaltern und Orchestratoren. Spezialisten besetzen eine sehr spezifische Nische, in der die Wertschöpfung konzentriert ist. Integratoren decken eine große Breite der Wertschöpfung ab. Marktgestalter bilden eine Brücke zwischen den Wertschöpfungsstufen unterschiedlicher Unternehmen. Orchestratoren decken eine große Breite der Wertschöpfungskette ab, aber outsourcen einige oder mehrere Wertschöpfungsstufen an externe Spezialisten (Bieger et al., 2011, S. 31–63).

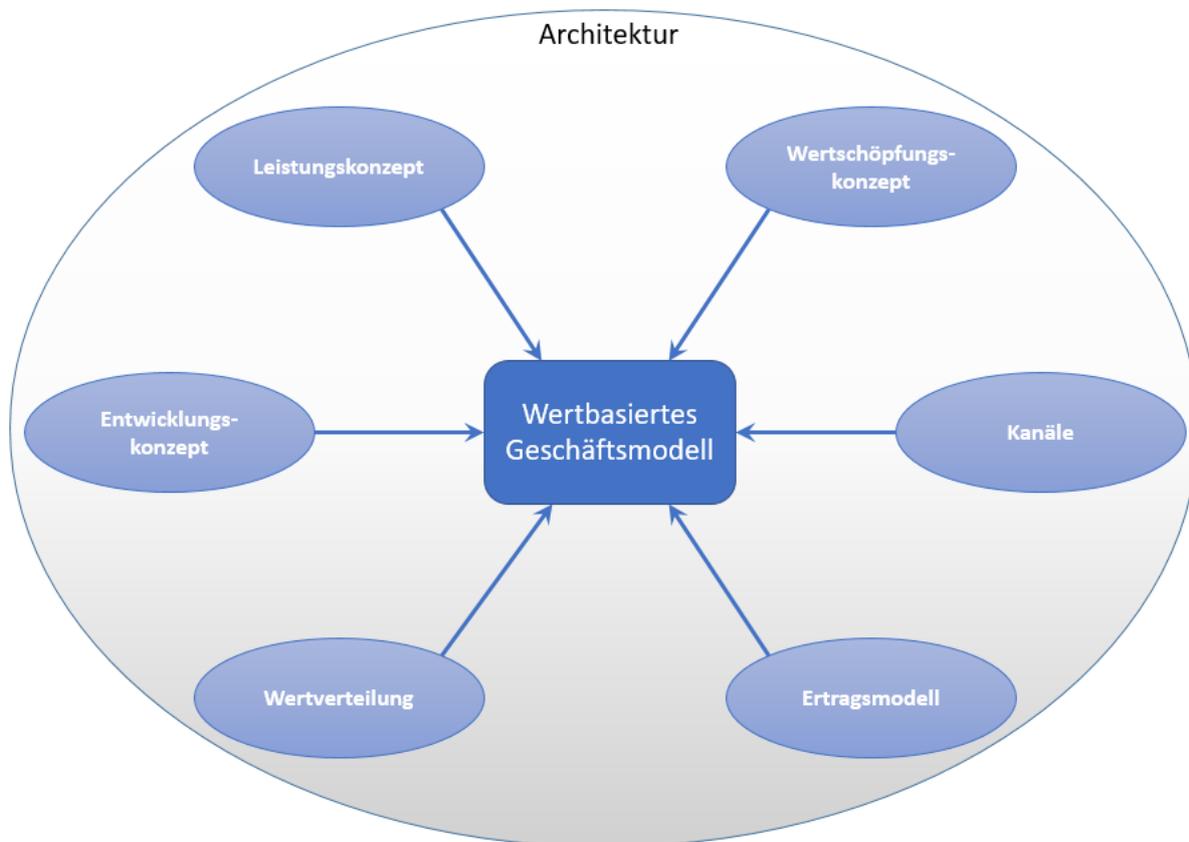


Abbildung 16: Wertbasiertes Geschäftsmodell

Die dritte Dimension ist die Struktur der Kanäle, also die Struktur des Kommunikations- und Leistungsflusses. Unternehmen müssen anstreben, langfristig gute Kunden zu gewinnen und zu behalten, um den wiederkehrenden Umsatzanteil zu vergrößern. Die vierte Dimension ist das Ertragsmodell. Dabei handelt es sich um das Konzept, wie, nach der erbrachten Leistung, die Erträge zum Unternehmen zurückfließen werden. Der Fokus kann auf die Hauptleistung (z.B. Verkauf von Produkten) oder auf Nebenleistungen gelegt werden (z.B. Ersatzteilgeschäft). Die fünfte Dimension ist die Wertverteilung; diese beschreibt, wie die erarbeiteten Erträge an Stakeholder verteilt werden. Diese Verteilung muss die langfristige finanzielle Sicherheit des Unternehmens garantieren. Die letzte Dimension ist das Entwicklungskonzept. Eine

Weiterentwicklung und Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells ist immer notwendig, da die Ressourcen und Fähigkeiten nie perfekt ausgenutzt sind. Darüber hinaus muss auf die veränderten externen Bedingungen, Kundenwünsche, technologischen Fortschritt etc. reagiert werden. Eine Veränderung kann durch quantitatives Wachstum (Erhöhung der Absatzmenge), evolutionäre Adaption (z.B. Geschäftsmodelle in eine neue Industrie ausweiten) oder revolutionäre Adaption (eine starke Veränderung des Geschäftsmodellarchitekturs und von Geschäftsmodellelementen, getrieben durch oft disruptive Veränderungen oder innovative Ideen) erfolgen (Bieger et al., 2011, S. 31–63).

Optimal ausgestaltete Geschäftsmodellelemente, die durch die entsprechende Architektur sinnvoll verbunden sind, führen zum Wettbewerbsvorteil. Um diesen Wettbewerbsvorteil langfristig aufrechterhalten zu können, muss das Geschäftsmodell oder die Geschäftsmodelle mit der richtigen Strategie gekoppelt werden. Geschäftsmodelle können auf Industrie-, Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Produktebene verstanden werden (Bieger et al., 2011, S. 31–63).

### 3.1. Relevante Geschäftsmodellelemente

#### Leistungskonzept

Bei der Gestaltung des Leistungskonzeptes ist es wichtig zu wissen, für wen das Unternehmen die Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Die unterschiedlichen Kundensegmente haben unterschiedliche Wünsche und Prioritäten. Manche Unternehmen agieren in Massenmärkten und isolieren keine Kundengruppen, da alle Kunden ähnliche Bedürfnisse haben. Es gibt sehr fokussierte Unternehmen, die für eine kleinere Nische arbeiten (z.B. Automobilindustrie). Manche Unternehmen haben Kunden, die in mehrere Kundengruppen eingeordnet werden können, da diese Gruppen leicht unterschiedlich bedient werden müssen. Viele Unternehmen diversifizieren bewusst und haben damit mehrere äußerst unterschiedliche Kundensegmente, deren Wünsche nur mit unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen erfüllt werden können (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14–42).

Die Kundensegmente und die passenden Leistungskonzepte sind bei der Fa. Schmalz gemischt. Die Geschäftsbereiche VA-CO und VA-SY sind auf den Massenmarkt der produzierenden Industrie ausgerichtet. Hier bieten die Schmalz-Komponenten hohe Qualität und dadurch verlässliche Prozesse. Eine Kostenreduktion durch prozesssichere Automatisierung, niedrige Installationskosten und eine umfassende Beratung mit der Möglichkeit auf spezifische Kundenbedürfnisse – wenn gewisse Voraussetzungen, wie z.B. Absatzmenge etc., erfüllt sind – eingehen zu können.

Der HS-Geschäftsbereich zielt auch auf ein breites Kundensegment und bietet Zeit- und Kostenreduktion durch verbesserte Materialhandling-Prozesse. Hebehilfen ermöglichen das Bewegen von schweren Lasten, die bis dahin gar nicht oder nur mithilfe mehrerer Mitarbeiter möglich waren. Ergonomischere Arbeitsplätze reduzieren krankheitsbedingte Ausfälle und sorgen für einen attraktiveren Arbeitsplatz und damit für einen attraktiveren Arbeitgeber. Hebehilfen ermöglichen auch eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsplätze, da Muskelkraft nicht so stark gefordert ist. Die Systeme sind alle kundenspezifisch und mit Beratung verbunden.

Der VA-CL zielt auf holz- und metallverarbeitende Betriebe und bietet niedrigere Kosten bei gleicher oder besserer Qualität für CNC-Blocksauger als der Wettbewerb. Damit ist eine kostengünstigere Beschaffung der Ersatzteile für die Kunden möglich. Darüber hinaus bietet hier die Firma Schmalz Sonderlösungen für spezielle Aufspannaufgaben an und kann damit kundenspezifischen Anforderungen nachgehen.

### Kanäle

Unter Kanäle werden Kommunikationskanäle zwischen dem Unternehmen und den Kunden bzw. Übermittlungskanäle für die Leistung verstanden. In der Regel ist das Marketing für die Kommunikation mit den Kunden zuständig und gestaltet die Hauptkanäle. Als Fundament müssen hier Ziele und die übertragende Botschaft, Zielgruppen und die konkreten Kommunikationskanäle bestimmt werden. Kommunikation ist ein entscheidender Teil des Kundenerlebnisses und kann für gute langfristige Kundenbeziehungen sorgen. Eine gute Kommunikation spielt in mehreren Phasen der Kundenbeziehung eine wichtige Rolle. Am Anfang muss Interesse geweckt und ein Bewusstsein geschaffen werden. Dann muss die Kommunikation die Kunden während des Leistungserbringungsprozesses unterstützen und nach einem Kauf muss eine Kundenbetreuung erfolgen (bei der Inbetriebnahme helfen, Reklamationen bearbeiten, Service und Wartung anbieten, Ersatzteile liefern etc.). Die Kommunikation kann direkt oder indirekt über Partner erfolgen. Indirekte Kommunikation ermöglicht eine intensivere Kommunikation, verursacht aber niedrigere Margen. Die ideale Kombination ist eine, mit der die notwendigen Kunden erreicht werden können und die die Höhe der Marge nicht maßgeblich gefährdet (Bieger et al., 2011, S. 42–46; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 14–44).

Die Fa. Schmalz in Österreich genießt in diesem Bereich die Unterstützung des Hauptstandortes und des weltweiten Unternehmensnetzes. Der Brand der Firma Schmalz wird in mehreren Online-Kanälen kommuniziert und vertreten. In den sozialen Medien ist das Unternehmen überall präsent. Auf den größten Messen der Welt ist die Fa. Schmalz i.d.R. vertreten und damit generiert das Unternehmen weltweit neue Leads. Die gemeinsame Webseite mit dem Online-Shop trägt auch maßgeblich dazu bei, dass Kunden schnell die entsprechenden Produkte, Ansprechpartner oder Informationen finden können. Die Tochtergesellschaft in Österreich betreibt einen eigenen LinkedIn-Auftritt und kommuniziert direkt mit österreichischen Zielkunden. Im CRM-System stehen viele Kontakte zur Verfügung und damit ist es möglich, regelmäßig Newsletters zu verschicken. Auf diesen Online-Kanälen läuft eine allgemeine Kommunikation, die Stärkung der Wahrnehmung und die Verkündung von sämtlichen Verkaufsaktionen. Für die direkte Kommunikation ist der lokale Flächenvertrieb im Innen- und Außendienst zuständig. Der Außendienst ist mehr in der Anfangsphase aktiv, der Innendienst übernimmt bei der Leistungserbringung (Beratung, Systemauslegung etc.) und hilft nach dem Verkauf weiter mit der Inbetriebnahme oder bei Bedarf nach Ersatzteilen. Die Kommunikationskanäle sind in allen vier Geschäftsbereichen ähnlich aufgestellt.

Der allgemeine Distributionskanal für den Warenfluss ist einfach gestaltet, die bestellten Waren gehen aus dem Hauptwerk direkt zum Kunden. Jegliche Reklamationen oder Testwerkstücke können direkt ins österreichische Büro geschickt werden und damit entstehen Warenflusskanäle zwischen den Kunden und der

Niederlassung in Österreich bzw. zwischen Schmalz Österreich und Schmalz Deutschland. Die Dienstleistungen erfolgen entweder online (Beratung, Auslegung etc.) oder persönlich (Außendienstbesuch, Wartung, Montage, Service etc.).

Die Kundenbeziehungen können auch in vielerlei Art und Weise gestaltet werden. Idealerweise müssen parallel neue Kundenbeziehungen aufgebaut werden, bzw. die bestehenden Beziehungen gepflegt und vertieft werden. Um eine Kundenbeziehung zu vertiefen, muss langfristig in der Regel eine Person zum gewissen wichtigen Kunden direkt zugeordnet werden (Key Account Manager). Der Kunde kann in manchen Fällen über Hilfsplattformen die notwendigen Informationen einholen und damit ohne persönliche Beziehung betreut werden. Dabei spielen Webseite, Kataloge oder Online-Konfiguratoren eine wichtige Rolle (Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 26–29).

Bei der Firma Schmalz werden große internationalen Spieler über Key Account Manager betreut, jedoch sind auf lokaler Ebene Vertriebsmitarbeiter für gewisse Gebiete zuständig und damit für alle Kunden, die sich in diesem Gebiet befinden. Hilfsplattformen werden über den Hauptstandort zur Verfügung gestellt. Damit hat die Niederlassung in Österreich auf diese Kanäle eher wenig Einfluss.

### Ertragsmodell

Das Ertragsmodell definiert, wie das Unternehmen für die erbrachten Leistungen kompensiert wird. Kunden müssen die Leistungen des Unternehmens anerkennen und in Form eines Honorars über bestimmte Kanäle an das Unternehmen zurückfließen lassen. Das Ertragsmodell definiert diese Kanäle. In den Erlösmodellen wird zwischen Erlösquellen und Erlösformen unterscheiden: Die Quellen sind die verkauften Produkte oder die erbrachten Dienstleistungen etc., die Form beschreibt, wie aus den Quellen der tatsächliche Erlös generiert wird. In der Regel gibt es mehrere Erlösquellen, die nicht isoliert genutzt werden. Durch die innovative Kombination dieser Quellen und Formen kann ein leistungsfähiges Ertragsmodell entstehen (Bieger et al., 2011, S. 46–49, S. 163-181).

In folgenden Punkten sind unterschiedliche Quellen, Formen und Gestaltungen des Ertragsmodells aufgelistet (Bieger et al., 2011, S. 46–49, S. 163-181; Osterwalder & Pigneur, 2010, S. 30–33):

- **Hauptleistung:** Die Hauptleistung dient als Hauptquelle des Ertrags, diese Leistung muss also mit einem hohen Deckungsbeitrag verkauft werden.
- **Nebenleistung:** Mit der Hauptleistung wird eine geringe Marge verdient und daher kann diese günstig verkauft werden, dahingegen werden Nebenleistungen mit einem hohen Deckungsbeitrag verkauft.
- **Folgeprodukt:** Ein Produkt wird relativ günstig verkauft, die Folgeprodukte sichern den weiteren Umsatz und die hohe Durchschnittsmarge. Das Folgeprodukt kann auch eine Dienstleistung sein, wie Wartung o.ä.
- **Transaktionsabhängige Verrechnung:** Die Leistung wird abhängig von der Menge, Zeit etc. an den Kunden weiterverrechnet.
- **Transaktionsunabhängige Verrechnung:** Die Leistung wird pauschal verrechnet, z.B. durch einen monatlichen Fixbetrag.

- **Preisbündelung:** Ein günstiges oder kostenloses Produkt mit einer Dienstleistung wird gebündelt und nur als Paket verkauft.
- **Lock-in-Situation:** Hier wird der Kunde bei einem langfristigen Projekt bereits im ersten Schritt durch ein frühes und attraktives Investment an das Unternehmen gebunden. In den weiteren Schritten wären die Wechselkosten so hoch, dass der Kunde einigermäßen gezwungen ist, beim Unternehmen zu bleiben. (Vertragliche Bindung, Loyalitätsprogramme, spezialisierte Ersatzteile).
- **Indirekte Modelle:** Finanzierung durch Dritte (Inserate, Lizenzen etc.).
- **Finanzierungsmodelle:** Für einkommensschwächere Kunden kann eine Vorauszahlung und eine Einmalzahlung nach Erhalt der Leistung Schwierigkeiten bedeuten; damit kommen Ratenzahlungen und Finanzierungsmodelle zum Einsatz.

Neben dem Kundenwert kann der Unternehmenswert selber abgeschöpft werden. Unter interner Abschöpfung versteht man den Verkauf oder die Multiplikation des Geschäftsmodells, z.B. über ein Franchisesystem. Die externe Abschöpfung erfolgt über den Verkauf von Unternehmensanteilen, z.B. Aktien (Bieger et al., 2011, S. 46–49).

Die Hauptleistung der Firma Schmalz ist der Verkauf von Produkten und Systemen. Diese ist die Haupteertragsquelle für das Unternehmen. Darüber hinaus verkauft das Unternehmen Nebenleistungen wie Montage, Wartung oder Instandhaltung. Diese Haupt- und Nebenleistungen werden transaktionsabhängig abgerechnet. Das Unternehmen legt immer mehr Wert auf den Vertrieb der Folgeprodukte. Ein Beispiel sind die Ersatzdichtplatten für Flächengreifer. Diese Produkte werden gelegentlich zu einem niedrigen Preis verkauft, um das Ersatzteilgeschäft zu sichern. Da andere Hersteller ähnliche Dichtplatten produzieren, muss dieses Folgegeschäft gesichert werden. Eine Preisbündelung kommt im HS-Bereich oft zum Einsatz, wenn Komplettsysteme samt Montage und Abnahme verkauft werden, also ein physisches Produkt kombiniert mit einer Dienstleistung. Eine Lock-in-Strategie wird im VA-SY-Bereich eingesetzt, wo ein erstes System günstig verkauft wird, um Folgegeschäfte zu sichern. Zum Beispiel wird beim Aufbau eines neuen kundenseitigen Produktionsstandortes günstig ein erstes System geliefert, damit die Schmalz-Greifer eingesetzt werden. Damit erhöht das Unternehmen die Chance auf ein lukratives Folgegeschäft bei den weiteren Ausbaustufen des Kundenstandortes. Das Ertragsmodell der Firma Schmalz ist also eine Kombination aus unterschiedlichen, eher konservativen Konzepten und Quellen.

### 3.2. Praxisbeispiele und innovative Ideen

#### Ein traditionelles Beispiel: Die Volkswagen Group

Das strategische Geschäftsmodell von Volkswagen ist die Diversifikation durch unterschiedlichen Brands. Die Unternehmensgruppe integriert neun namhafte Brand aus der Automobilbranche, wodurch die Gruppe stark global orientiert ist. Volkswagen deckt ein sehr breites Spektrum in der Branche ab. Volkswagen kann Synergieeffekte in der Produktion ausnutzen und durch ein Baukastensystem die Auswirkung von

„economies of scale“ ausnutzen. Ein international bekannter Brand, internationale Vertriebskanäle und internationale Beschaffung prägt die internationale Orientierung. Das Kern-Leistungskonzept ist die traditionelle Entwicklung, Produktion und Verkauf von Kraftwagen ergänzt mit After-Sales-Service. Dies wird durch finanzielle Dienstleistungsprodukte (Leasing, Versicherung) unterstützt. Das Ertragsmodell ist sehr vielschichtig und unterscheidet zwischen Endkunden, Geschäftskunden, Händlern etc. Neben dem klassischen transaktionsabhängigen Modell für die Hauptleistung spielen die Nebenleistungen und Folgeprodukte (Wartung, Instandhaltung, Ersatzteilgeschäft) eine große Rolle im Gesamtmodell (Wirtz, 2020, S. 287–296).

### Geschäftsmodelle des industriellen IoT

Mit der Entwicklung der Industrie 4.0 entstehen neuartige Geschäftsmodelle auch für die produzierende Industrie. Diese neuen Geschäftsmodelle können in drei Kategorien unterteilt werden: cloudbasierte, serviceorientierte und prozessorientierte Geschäftsmodelle. Für die produzierenden Unternehmen sind die prozessorientierten und die serviceorientierten Geschäftsmodelle von hoher Bedeutung. Diese Geschäftsmodelle versuchen mithilfe der gesammelten Daten in der Produktion, die Qualität der Prozesse zu verbessern, Ausfallzeiten zu optimieren, Wartungsintervallen besser zu bestimmen, Maschinenstillstände vorzubeugen und eine hohe Transparenz in der Produktion zu gewährleisten. Die Leistungen der serviceorientierten Geschäftsmodelle sind anspruchsvolle Datenanalyse, Dateninfrastrukturen oder Data-Mining. Die prozessorientierten Geschäftsmodelle können für Maschinen- und Anlagenbauer über eigene Plattformen einen transaktionsunabhängigen Ertrag durch Nebenleistungen generieren und Folgeprodukte, also das Ersatzteilgeschäft, mit hohen Margen sichern. Die Firma Schmalz muss nicht unbedingt neue Geschäftsbereiche mit diesen speziellen Geschäftsmodellen aufbauen, sie muss aber Produkte entwickeln und Prozesse etablieren, die die Unternehmen mit derartigen Geschäftsmodellen unterstützen (Arnold et al., 2017).

### Innovative Geschäftsmodellideen

**Add-On-Geschäftsmodell:** Die Hauptleistung wird einfach gehalten und günstig verkauft. Diese Dienstleistung oder dieses Produkt wird mit einem Preis verkauft, welchen die Wettbewerber nicht halten können. Zusatzprodukte, Individualisierungen oder Erweiterungen werden mit einem hohen Deckungsbeitrag zusätzlich verkauft. Die Preisstrategie muss hier gesamtheitlich ausgearbeitet werden. Oft kommen Kunden mit den Zusatzkäufen auf einen höheren Preis, als beim Wettbewerber welcher die Zusatzprodukte oder Zusatzdienstleistungen bereits im Verkaufspreis inkludiert hat (z.B. Ryanair) (Gassmann et al., 2013, S. 76–78).

**Liquidität durch negatives Umlaufvermögen:** Um Liquiditätsengpässe zu vermeiden, kauft der Kunde Produkte, die das Unternehmen noch gar nicht besitzt; damit fließt Geld vor dem Einkauf an das Unternehmen. Bei diesem Modell ist es wichtig kurze Zahlungsziele für die Kunden und lange Zahlungsziele für das eigene Unternehmen bei den Lieferanten auszuverhandeln. Durch dieses Modell können die Lagerdauer reduziert und Kapitalkosten für Investitionen gespart werden (z.B. Dell, Amazon) (Gassmann et al., 2013, S. 93–94).

**Direct Selling:** Wenn Unternehmen Zwischenhändler aus dem Vertrieb eliminieren kommt es zu einem direkten Verkauf. Durch diesen entstehen mehrere Vorteile. Die Margen der Zwischenhändler müssen nicht erwirtschaftet werden. Durch direkte Kundenbeziehungen erhalten die Unternehmen besseres Feedback zu ihren Produkten und Dienstleistungen. Darüber hinaus ist es möglich bei erklärungsbedürftigen Produkten ausführliche Beratungsdienstleistungen anzubieten (z.B. Tupperware, Hilti) (Gassmann et al., 2013, S. 114–115).

**Cross Selling:** Der Kunde wird beim Kauf eines Produktes zum Kauf anderer Produkte vom selben Unternehmen motiviert. Durch Cross Selling können die bestehenden Kundenbeziehungen besser ausgeschöpft werden. Eine ressourcenaufwendige Kundenakquise ist hier nicht notwendig. Die Kunden haben den Vorteil, dass sie möglichst viel aus einer Hand beschaffen können. Darüber hinaus ist bei bestehenden Kundenbeziehungen eine Vertrauensgrundlage vorhanden. Dadurch geht der Kunde bei einer Neubeschaffung weniger Risiko ein, wie mit einem neuen Anbieter (z.B. Shell, Tchibo) (Gassmann et al., 2013, S. 96–97).

**E-Commerce:** Während der Kunde auf digitalen Plattformen einfach und schnell einkaufen kann, bedeutet E-Commerce für das Unternehmen niedrigere Eintrittsbarrieren. Online Plattformen bieten diverse Funktionalitäten an, welche über die Abwicklung des Kaufes und Verkaufes hinausgehen. Zu diesen zählen unter anderem die Pflege von Geschäftsbeziehungen, Services und Beratungsdienstleistungen. Der online Raum bietet außerdem Vorteile, wie eine bessere Verfügbarkeit (keine zeitlichen und örtlichen Barrieren), schnellere Navigation durch das Produktportfolio (durch Filterung und Suchfunktionen) und höhere Markttransparenz für die Kunden. In diesem Modell spielt die Sammlung von individuellen Daten und gezieltes bzw. individualisiertes Marketing eine Rolle. Das Modell wird oft als Zusatzgeschäftsmodell verwendet (z.B. Amazon, Zalando) (Gassmann et al., 2013, S. 117–119).

**Freemium:** Das zusammengesetzte Wort Freemium besteht aus den Wörtern „Free“ und „Premium“. Die Basisversion eines Produktes wird kostenlos angeboten, ist jedoch hinsichtlich Nutzung des vollen Funktionsumfangs eingeschränkt. Premium-User zahlen für das Produkt und erhalten dafür alle Funktionen. Mit der Basisversion können breite Nutzersegmente abgebildet werden. Dieses Geschäftsmodell ist bei Software-Applikationen sehr beliebt. Im online Raum werden oft die nicht werbefreien Versionen (online Zeitungen, online Computerspiele) oder eine Version mit begrenztem Speicherplatz (Google-Drive) kostenfrei angeboten. Premium-User hingegen können die werbefreie bzw. unbegrenzte Version im vollen Umfang nutzen. Bei diesem Geschäftsmodell ist der Anteil der Premium-User, also die Konversionsrate, die wichtigste Kennzahl (diese liegt i.d.R. im einstelligen Prozentbereich) (Gassmann et al., 2013, S. 134–135).

**Loyalitätsstrategie:** Während Kunden für ihre langfristige Treue belohnt werden, profitiert das Unternehmen von der Kundenbindung. Der Kunde erhält je nach Kaufvolumen unterschiedliche Bonusleistungen. Diese Rückvergütung sollte möglichst viele Kunden motivieren vermehrt beim Unternehmen einzukaufen. Unabhängig der tatsächlichen Höhe dieser Prämien (in Deutschland durchschnittlich um die 1%) hat das Modell eine psychische Wirkung auf die Kunden. Die Einlösung

der Prämien sind zum ursprünglichen Verkäufer gebunden, wodurch wiederum die Bindung der Kunden zum Unternehmen gestärkt wird. In diesem Modell ermöglicht die Sammlung von individuellen Kundendaten ein gezieltes Marketing (z.B. American Airlines, Lufthansa) (Gassmann et al., 2013, S. 106–108).

**Garantierte Verfügbarkeit:** In diesem Geschäftsmodell erwirbt der Kunde das Produkt nicht, sondern zahlt regelmäßig für die Verfügbarkeit des Produktes. Eine Nichtverfügbarkeit des erworbenen Leistungsumfanges kann für den Kunden zu hohen Verlusten führen. Um diese Stillstände vorzubeugen ist der Kunde gleichzeitig bereit, mit dem Hersteller einen Instandhaltungsvertrag abzuschließen. Somit entstehen für den Kunden Sicherheit und für den Verkäufer regelmäßige Einnahmen. Der Rahmenvertrag deckt Wartung, Instandhaltung, Reparaturen und bei Bedarf die Bereitstellung von Ersatzprodukten ab. Neben den regelmäßigen und planbaren Umsätzen kann der Verkäufer zu den Kunden eine intensive Beziehung aufbauen und diese vertiefen (z.B. Hilti Fleet Management, ABB Turbo Systems) (Gassmann et al., 2013, S. 141–142).

**Aikido Strategie:** Bei dieser Strategie muss ein zusätzliches Produktportfolio (Produkt oder Dienstleistung) entwickelt werden, welches sich fundamental von der Branche und den Produktportfolien der Wettbewerber unterscheidet. Damit kann das Unternehmen ein konkurrenzfreies Marktsegment schaffen und ist somit nicht mehr direkt vergleichbar (z.B. The Body Shop) (Gassmann et al., 2013, S. 83–84).

**Versteckter Umsatz:** Die Kunden generieren durch die Nutzung oder durch den Kauf des Produktes zusätzlichen Umsatz. In diesem Geschäftsmodell ist häufig die versteckte Umsatzquelle sogar die Hauptumsatzquelle. Der Hauptumsatz wird also i.d.R. über Werbekunden generiert. Üblich für dieses Modell ist die Sammlung von kundenbezogener Daten, welche folglich weiterverkauft werden. Die Kunden nehmen in Kauf, dass ihre Daten weitergegeben werden oder während des Kaufprozesses Werbungen geschaltet werden, um im Gegenzug attraktivere Preise zu erhalten (z.B. Google (Alphabet), Metro Newspaper) (Gassmann et al., 2013, S. 144–145).

**Ergebnisabhängige Verrechnung:** Der Preis basiert nicht auf dem Wert des physischen Produktes, sondern auf dem Wert, der durch das Produkt für den Kunden entsteht. Im Preis sind i.d.R. Wartungs-, Betriebs- und Reparaturkosten inkludiert. Dadurch entstehen für den Kunden planbare Kosten. Im Extremfall bleibt das Produkt im kompletten Besitz des Verkäufers. Da der Hersteller nach dem Verkauf für die Wartung und Instandsetzung verantwortlich ist, führt dieses Modell zu einer nachhaltigeren Planung und Konstruktion. Das Modell vereinigt die Interessen der Käufer und Verkäufer und setzt eine enge Zusammenarbeit voraus (z.B. Rolls Royce, Xerox, BASF) (Gassmann et al., 2013, S. 200–201).

**Ingredient Branding:** In diesem Geschäftsmodell wird ein starkes Branding für ein Produkt betrieben, welches als Bestandteil eines anderen Produktes verkauft wird. Im Idealfall profitieren Endhersteller und Komponentenhersteller vom Ingredient Branding, da mit hochwertigen Komponenten die Hochwertigkeit des Endproduktes beworben werden kann. Zudem steigt die Bekanntheit der verbauten Komponenten. Voraussetzung für dieses Geschäftsmodell ist, dass die zugelieferten und verbauten Komponenten einen wesentlichen Beitrag zu der Funktionalität des Endproduktes leisten. Darüber hinaus müssen diese Komponenten gegenüber jenen des

Wettbewerbers einen merkbaren Qualitätsvorsprung aufweisen können (z.B. Gore Tex, Intel, Bosch) (Gassmann et al., 2013, S. 147–148).

**Teileigentum:** Im Teileigentum-Modell werden Kaufobjekte durch mehrere Käufer erworben und i.d.R. vom Hersteller verwaltet. Vorteilhaft für die Kunden ist dabei, dass diese für komplexe und teure Güter oder Anlagen die hohen Kosten der Investition nicht allein tragen müssen. So können Unternehmen die Anzahl der potenziellen Kunden ausweiten. Durch die bessere Ausnutzung des Produktes und durch die Verwaltung vom Hersteller ist dieses Modell nachhaltiger als ein traditioneller Verkauf an einen Einzelkunden (z.B. Carsharing Unternehmen) (Gassmann et al., 2013, S. 128–129).

**Pay per Use:** Ein Modell, welches eine hohe Flexibilität für den Kunden gewährleistet. Der Kunde bezahlt pro Konsumeinheit. Diese Einheit ist i.d.R. eine Zeitspanne oder eine Stückzahl. In diesem Geschäftsmodell zahlen die Kunden nur für die erbrachte Leistung. Somit wird dem Kunden eine hohe Flexibilität und Transparenz gewährleistet. Die Anbieter haben durch dieses Modell eine hohe Planungsunsicherheit. Aus diesem Grund werden solche Leistungen oft mit einem Nutzungsvertrag verkauft. In diesem Vertrag sind i.d.R. Mindestabnahmemengen festgelegt (z.B. Car2Go) (Gassmann et al., 2013, S. 191–192).

**Mietmodell:** Das Produkt wird nicht zum Eigentum des Kunden, wird also nicht verkauft, sondern vermietet. Der Kunde muss sich weder um Instandhaltung kümmern noch den Kaufpreis bereitstellen, weshalb mit Produkten oder Anlagen gearbeitet werden kann, welche ansonsten außerhalb der finanziellen Möglichkeiten liegen würden. Der Kunde hat eine höhere finanzielle Flexibilität, da weniger Kapital auf einmal gebunden werden muss. Das Modell öffnet für das Unternehmen einen breiteren Absatzmarkt. Da der Verkäufer die Umsätze verzögert erhält, ist eine stabile finanzielle Aufstellung von Relevanz. Das Geschäftsmodell kann mit dem „Pay per Use“-Modell kombiniert werden. Im Mietmodell hängt der Kaufpreis von der Dauer des Besitzes und nicht von der erbrachten Leistungseinheit ab (z.B. Mietwohnungen, Xerox) (Gassmann et al., 2013, S. 206–207).

**Abonnieren von Leistungen:** In diesem Geschäftsmodell wird ein Vertrag abgeschlossen der eine regelmäßige Leistungserbringung und die dafür zahlenden regelmäßigen Erlöse regelt. Des Weiteren werden Dauer und Häufigkeit der Leistungen vertraglich festgelegt. Diese Vereinbarungen gewährleisten kalkulierbare Erträge für den Verkäufer. Darüber hinaus werden Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden. Bei langfristigen Verträgen werden dem Kunden i.d.R. bessere Preiskonditionen angeboten. Überdies ist der Bestell- und Beschaffungsprozess effizienter, da dieser automatisiert stattfindet. Dies kann zu großen Zeitersparnissen führen (z.B. Salesforce, Blacksocks) (Gassmann et al., 2013, S. 132–133).

**Haken und Köder:** In diesem Geschäftsmodell wird ein Basisprodukt preiswert angeboten, aber die Ersatzteile oder Komplementärprodukte mit hohen Margen verkauft. Mit dem Basisprodukt wird der Kunde zum Unternehmen gebunden, während die Komplementärprodukte unerlässlich sind um das Basisprodukt verwenden zu können. Die Komplementärprodukte sind i.d.R. Ersatzteile welche regelmäßig getauscht werden müssen (z.B. Rasierklingen bei Gillette) oder Verbrauchsartikel die

während der Nutzung endgültig verbraucht werden (z.B. Kaffeekapseln für die Nespresso-Maschinen). Der Verkäufer muss für die Kunden starke Austrittsbarrieren schaffen, um zu verhindern, dass Komplementärprodukte beim Wettbewerber eingekauft werden (Patente, Branding, langfristige Verträge) (Gassmann et al., 2013, S. 203–204).

### **3.3. Ideen für neue und bestehende Geschäftsmodellelemente der Fa. Schmalz in Österreich und in Mitteleuropa**

In Punkt 3.1 wurde schon beschrieben, wie die wesentlichen Geschäftsmodellelemente bei der Firma Schmalz aufgestellt sind. Die zwei Säulen des Leistungskonzeptes sind die vertriebenen Produkte und die dazugehörigen Dienstleistungen. Der erhebliche Teil der Wertschöpfung der Produkte passiert im Moment im Hauptsitz bzw. in den Produktionsstandorten weltweit. Die Dienstleistungen werden vor Ort und größtenteils selbstständig von den Tochtergesellschaften erbracht.

#### Leistungen und Wertschöpfung

Auf das Produktportfolio haben die Tochtergesellschaften nur bedingt Einfluss, die Entwicklungen laufen ununterbrochen im Hauptstandort. Sowohl Weiterentwicklungen (neue Versionen von bestehenden Produkten) als auch Neuentwicklungen (Energiespeicher, Exoskelett etc.) werden auf den Markt kommen. Diese zielen entweder auf neue Kundensegmente oder versuchen, Kundenwünsche besser zu erfüllen. Die Tochtergesellschaften könnten die bestehenden Produkte mit Dienstleistungen ergänzen und damit das Leistungskonzept erweitern. Eine fachliche Beratung ist grundsätzlich schon im Kaufprozess integriert. Als Ergänzung könnte man eine volle Inbetriebnahme der Produkte anbieten. Diese Dienstleistung könnte mit einem Instandhaltungsvertrag kombiniert werden, damit bei bestimmten Produkten die regelmäßigen Wartungsaufgaben durchgeführt werden können. Im Rahmen dieser Dienstleistungen könnten Folgeprodukte verkauft werden (Kohleschieber für Vakuumpumpen, Filtereinsätze für Vakuumfilter, Ersatzdichtplatten und Ersatzsauger für Flächengreifer etc.). Im Rahmen des IoT könnten Sensordaten gesammelt werden und eine Zustandsüberwachung eingerichtet werden. Im ersten Schritt könnten Störungszeichen beim Kunden ein Warnsignal auslösen, die dann diese Informationen an die Firma weitergeben. In Zukunft könnte das Unternehmen eine Plattform anbieten, auf der die Überwachung zentral von der Fa. Schmalz durchgeführt und im Falle einer Störung automatisch einen Wartungseinsatz generiert wird. Damit könnte der Wert für den Kunden und die regelmäßige Umsatzkomponente im Unternehmen gesteigert werden.

Die Wertschöpfungstiefe der Produktion liegt größtenteils in Deutschland. Tochtergesellschaften können in der Zukunft einen Anteil übernehmen, um auf Kundenwünsche besser eingehen und gewisse Preisvorteile erarbeiten zu können. Im Geschäftsfeld VA-SY wird oft bereits die Projektierungsphase aus Deutschland betreut, danach die Konstruktion, die Fertigung und auch die Montage. Diese Wertschöpfungsebenen könnten in die Tochtergesellschaften ausgelagert werden. Bei

diesen Projekten ist eine enge Zusammenarbeit mit den Kunden essenziell und daher sind kulturelle und sprachliche Kenntnisse bereits bei der Projektierung und Angebotslegung von großem Vorteil. Oft sind lokale Konstruktionsstunden (z.B. in Mitteleuropa) wesentlich günstiger und die kleineren Organisationen in den Tochtergesellschaften haben eine höhere Flexibilität und niedrigere Verwaltungskosten. Die Montage der Komponenten und die Integration sind im mitteleuropäischen Raum i.d.R. kostengünstiger. Damit würde eine Auslagerung sämtlicher Wertschöpfungsebenen einen Kostenvorteil und Kundenzufriedenheit durch Flexibilität und lokale Betreuung mit sich bringen. Diese Strukturänderung der Wertschöpfungskette könnte weitere Leistungserweiterungen triggern, z.B. die Inbetriebnahme (steuerungstechnische Integration etc.) und After-Sales-Services. Im Geschäftsfeld HS sind die Anwendungen oft bis zu 90 % des Systems mit Standardkomponenten gut abdeckbar, aber beim Rest ist eine hohe Flexibilität gefordert. Eine Auslagerung der Wertschöpfung wäre hier, ähnlich zum VA-SY-Bereich, eine potenzielle Geschäftsmodellinnovation.

Die begleitenden Dienstleistungen werden im Moment in Österreich über Partnerfirmen abgewickelt. Der nächste Schritt wäre, für diese Tätigkeiten firmeninterne Kapazitäten aufzubauen, um die ganze Wertschöpfung firmenintern abbilden zu können. Montage, Abnahme und Service sind im Moment die Kerntätigkeiten. Bereits heute werden Wartungsverträge im HS-Bereich angeboten, die eine jährliche Überprüfung und Wartung beinhalten. Diese Dienstleistungen werden nach der Erbringung laut Pauschalpreisen aber immer projektspezifisch in Rechnung gestellt. Der Ausbau dieser Tätigkeiten und eine Erweiterung der Dienstleistungen auf die anderen Produktbereiche könnte ein eigenes Team schnell lukrativ machen und damit eine schnelle Reaktionszeit in diesem Bereich gewährleisten. Reaktionszeit ist für viele Kunden von hoher Bedeutung und damit ist es in der Wahrnehmung mit einer Wertsteigerung des gesamten Leistungsumfangs verbunden.

### Kommunikations- und Distributionskanäle

Die Kommunikation mit den Kunden wird stark vom Schmalz-Brand unterstützt. Lokal ist der direkte Betreuer im Flächenvertrieb der wichtigste Kanal. Damit werden langfristige und auf Vertrauen basierende Kundenbeziehung angestrebt. Die Erreichbarkeit und Reaktionszeit sind Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Kommunikation. Inserate auf LinkedIn und in relevanten Fachzeitschriften sind lokal etabliert und Messepräsenz ist bereits vorhanden. Die Verbesserung der Kommunikationskanäle könnte durch weitere automatisierte Produkthilfen, Auswahlhilfen und Konfiguratoren erweitert werden. Diese müssen mit einer Webseite und einem Online-Shop verbunden werden, die die Kundenanforderungen erfüllt. Ein großes Potenzial liegt noch im Bereich IT-Anbindung für größere Unternehmen, die mit einer OCI- oder EDI-Schnittstelle angebunden werden möchten. Ein Großteil dieser Kompetenzen liegt im Headquarter und daher hat Schmalz Österreich wenig Einfluss darauf.

Die physischen Distributionskanäle sind im Moment einfach gestrickt und die Waren werden an den österreichischen Kunden direkt aus Deutschland geliefert. Eine Lieferung kommt in 2–3 Arbeitstagen in Österreich an. Ein Verbesserungspotenzial könnte ein Zwischenlager in Österreich bedeuten. Damit könnte eine schnellere

Lieferung von bestimmten Teilen (z.B. Ersatzteilen) gewährleistet werden. Die nicht physischen Dienstleistungen (Beratung etc.) erfolgen persönlich vor Ort oder online.

### Ertragsmodelle

Das bestehende Ertragsmodell der Firma Schmalz basiert hauptsächlich auf Hauptleistungen, die transaktionsabhängig abgerechnet werden. Nebenleistungen spielen eine immer größere Rolle; diese Nebenleistungen könnten, wie im Punkt Leistungen und Wertschöpfung beschrieben, in der Zukunft stärker aufgebaut werden. Folgeprodukte generieren auch einen regelmäßigen Umsatzanteil. Die Preisbündelungsstrategie wird im HS-Bereich selten angewendet. Lock-in-Strategien versucht das Unternehmen im VA-SY-Bereich bei Großprojekten bzw. bei langfristigen Partnerschaften mit Maschinenbauunternehmen. Neue Geschäftsmodellansätze könnten sogar mit dem bestehenden Leistungskonzept angestrebt werden. Cross Selling könnte sehr erfolgreich in den HS- und VA-CL-Geschäftsfeldern eingesetzt werden. Kunden, die Aufspannlösungen benötigen, brauchen i.d.R. eine Anlage, um die Bearbeitungsmaschine zu beladen und zu entladen (z.B. Tischlereien mit CNC-Maschinen, wo die Beladung und Entladung von Groß- und Mittelformaten eine Schwierigkeit darstellt). Die Preisbündelungsstrategie könnte aggressiver genutzt werden. Bestehende und neuartige Dienstleistungen (Inbetriebnahme, Wartungsvertrag, Datenanalysen) sollten mit den Produkten in allen Produktbereichen mitverkauft und der Verkauf von hybriden Leistungsbündeln angestrebt werden. Dadurch entsteht nicht nur ein höherer regelmäßiger Umsatzanteil, sondern auch eine stärkere Bindung der Kunden. Diese Lock-in-Situation kann mit speziellen Ersatzteilen und Plattformen verstärkt werden, jedoch erschwert dies auch den Umstieg von einem Konkurrenzprodukt auf ein Schmalz-Produkt.

Mit der Marktreife ändern sich i.d.R. die Kundenwünsche und damit die Verkaufsargumente, die die Kunden überzeugen. Damit muss das Geschäftsmodell immer angepasst werden. Im HS-Bereich wird die Anzahl der potenziellen Kunden in der Zukunft mit der steigenden Marktdurchdringung immer niedriger. Mit der höheren Marktsättigung wird das Primärgeschäft kleiner und gleichzeitig das Ersatzteil- und Servicegeschäft größer. Um das Primärgeschäft anzukurbeln, könnte ein „Pay per Use“ (oder „Pay per Pick“, also eine Bezahlung nach Hebevorgang) oder ein Mietmodell eingeführt werden. Mit diesen Alternativen könnten Kunden erreicht werden, die sich eine Investition für eine neue Anlage nicht leisten können. Mit einem Mietmodell könnten Systeme langfristig im Einsatz bleiben und damit ein nachhaltigeres Produktsortiment aufgebaut werden. In diesem Fall müssen Systeme so geplant werden, dass eine Weiterentwicklung vor Ort möglich ist (neue Sensoren einbauen und in das IoT-Netz einbinden etc.). Damit könnten Kunden länger ein „state of the art“-Produkt haben. Mit dem Modell der garantierten Verfügung könnte das Ersatzteil- und Servicegeschäft gesichert werden; das Modell könnte auch in den anderen Produktbereichen ebenso eingesetzt werden. Mit neuartiger Datenanalyse und IoT-Plattformlösungen könnte das Versteckter-Umsatz-Modell weitere regelmäßige indirekte Einnahmen sichern. Gesammelte Produktionsdaten und die sich daraus ergebenden Erfahrungen könnten an Dritte weitergegeben werden.

Ein zukünftiges Geschäftsmodell in Österreich und in Mitteleuropa muss also auf einem hybriden Geschäftsmodell basieren, welches nach wie vor auf der Hauptleistung, also auf dem Verkauf der Produkte, beruht. Jedoch müssen die

Dienstleistungen als Nebenleistungen und Folgeprodukte massiv verstärkt werden. Dazu gehört eine tiefere lokale Wertschöpfungskette – sowohl im Bereich Dienstleistungen als auch im Bereich Konstruktion und Montage –, um Kostenvorteile, Flexibilität und Reaktionszeit zu verbessern. In der fernen Zukunft muss das Leistungskonzept mit einem digitalen, dienstleistungsorientierten Teil ausgeweitet werden, der durch neue Ertragsmodelle (wie garantierte Verfügbarkeit, versteckten Umsatz und Mietmodelle) neue Ertragsquellen und Ertragsformen mit sich bringt.

## 4. Strategieformulierung

In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapitel strukturiert zusammengefasst und neue strategische Handlungen abgeleitet. Ziel des Kapitels ist es, die möglichen strategischen Richtungen für die Firma zu erkennen und durch eine strukturierte Vorgehensweise eine ideale Strategie zu formulieren.

### 4.1. SWOT-Analyse

In den 1960er-Jahren hat Albert Humphrey eine Vorgehensweise entwickelt, wie die Ergebnisse der internen und externen Analyse strukturiert zusammengefasst werden können und wie daraus wichtige und notwendige Schlussfolgerung gezogen werden können. Die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ist ein integrierendes Framework, mit der unterschiedliche strategische Optionen und Handlungen generiert werden können. Die Stärken und Schwächen eines Unternehmens werden im Rahmen der internen Unternehmensanalyse festgestellt. Die Chancen und Gefahren, die maßgeblich vom Umgebung des Unternehmens beeinflusst werden, werden bereits in der externen Analyse identifiziert. Die Intention hinter diesem Schritt ist es herauszufinden, wie die identifizierten Stärken dem Unternehmen helfen können, um die strategischen Ziele zu erreichen, wie Schwächen überwunden werden können, wie externe Chancen am besten genutzt werden können und wie das Unternehmen auf Gefahren reagieren kann, so dass diese nicht schädlich, sondern sogar fördernd sind (Whittington et al., 2020, S. 112–116; Witcher, 2020, S. 43–46).

	Stärken (S)	Schwächen (W)
Chancen (O)	<u>SO Strategien</u> Chancen mithilfe der Stärken ausnutzen	<u>WO Strategien</u> Chancen ausnutzen währenddessen Schwächen überwunden werden
Gefahren (T)	<u>ST Strategien</u> Gefahren mithilfe der Stärken vermeiden	<u>WT Strategien</u> Schwächen minimieren und Gefahren vermeiden

Abbildung 17: TOWS-Matrix der SWOT-Analyse

Die verschiedenen Faktoren müssen entsprechend priorisiert werden. Während der externen und internen Analyse entstehen viele Faktoren, die nicht alle von gleicher Relevanz sind. Dieser Teil ist wichtig, um auf die zentralen Gegebenheiten der Industrie und auf die entscheidenden Kompetenzen des Unternehmens fokussieren zu

können. Die Basis für diese Technik ist eine gründliche externe und interne Analyse. Die SWOT-Analyse sollte möglich kurz und ehrlich gehalten werden, um Doppeldeutigkeit zu vermeiden und Nachvollziehbarkeit zu fördern. Um wichtige Handlungen definieren zu können, muss nicht nur die Gegenwart, sondern vor allem die gewünschte Zukunft des Unternehmens möglichst klar definiert sein. Ein hilfreiches Tool, um richtige strategische Handlungen aus der Analyse ableiten zu können, ist die TOWS-Matrix (siehe Abbildung 17). In der Matrix sind vier unterschiedliche Handlungsgruppen zu finden. Das Ziel ist immer, eine kombinierte Aktion aus Stärken nutzen, Schwächen überwinden, Chancen ausnutzen und Gefahren vermeiden zu generieren. Aus diesen Handlungsoptionen können bei der Strategieformulierung die bestgeeigneten ausgewählt werden, die dann später implementiert und überwacht werden müssen (Whittington et al., 2020, S. 112–116; Witcher, 2020, S. 43–46).

In den Tabelle 10 und Tabelle 11 werden die Schwächen und Stärken der Fa. Schmalz sowie Chancen und Gefahren der Umwelt zusammengefasst. Mit diesen Tabellen wird eine Übersicht geschaffen, um die wichtigsten Chancen, Gefahren, Schwächen und Stärken für die Strategie zu erkennen. Diese werden später in der TOWS-Matrix in Diagramm 66 zusammengefasst.

Chancen	Vormarsch der nachhaltigen Materialien (Holz)	Vormarsch der E-Mobilität	Dynamisches Wachstum der Gruppen Maschinenbau und sonstiger Fahrzeugbau	Niedrige Pro-Kopf-Wertschöpfung in der Holz-Branche (Automatisierungspotenzial)	Niedrige Arbeitslosenquote in AT und in MEU	Alterung der Gesellschaften	Hoher Anteil der Krankenkassen wird durch Muskel-Skelett-System-Erkrankungen verursacht	Vormarsch der Robotisierung	Vormarsch der Industrie 4.0 (Big Data, KI)	Hoher Anteil an Waldfläche und starke Holzindustrie in SVN, AT, SVK	Strengere rechtliche Vorschriften für Hebezeug	Nearshoring-Tendenzen in MEU	Wachstum des Handels (Automatisierung und Ausbreitung der Logistikzentren in MEU)	SUMME
	Stärken (SO) [0: Stärke bedeutungslos; 5: Stärke einsetzbar]													
Erfahrung und Branchenexpertise	4	2	3	4	2	1	3	1	1	4	3	1	3	32
Marktdurchdringung und Schmalz-Brand	4	3	2	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	39
Starker Flächenvertrieb	3	2	2	3	2	2	4	2	2	3	4	5	4	38
Internationales Vertriebsnetz und Austausch	3	3	2	3	1	1	2	3	3	2	2	4	5	34
Längerfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen	4	3	3	3	0	2	1	2	2	3	2	3	3	31
Hohe Diversifikation	1	1	1	0	0	0	0	2	1	1	0	1	1	9
Komplettes Vakuumpportfolio	2	2	4	2	2	2	1	2	4	2	1	4	3	31
SUMME	21	16	17	19	10	11	14	14	15	19	15	21	22	-

Tabelle 10: Chancen in der SWOT-Analyse

Schwächen (WO) [Schwäche überwinden 0: nicht sinnvoll; 5: sehr sinnvoll]														
Niedrige Flexibilität	2	3	4	2	2	2	3	5	5	1	4	1	4	38
Mangelnde Innovationskraft	4	4	3	3	2	3	3	5	5	3	4	2	4	45
Hohes Preisniveau	2	1	2	2	3	3	2	2	1	2	2	3	2	27
Langsame Reaktion auf die Marktsignale	4	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	2	4	41
Langsame und fehleranfällige interne Prozesse (durch schwache IT-Infrastruktur und schnelles Wachstum)	1	2	3	1	3	4	1	3	3	3	2	1	4	31
Hohe Personalkosten (durch komplizierte Prozesse und konservative Firmenpolitik)	1	1	0	1	4	5	3	1	1	1	0	1	1	20
SUMME	14	15	15	11	16	20	15	20	19	13	15	10	19	-

Tabelle 10: Chancen in der SWOT-Analyse (Fortsetzung)

### Die wichtigsten Stärken, um Chancen ausnutzen zu können:

- Erfahrung und Branchenexpertise (32 Punkte)

Die Firma Schmalz hat ihren Ursprung in der Holzbranche. Dementsprechend hat die Firma bereits viel Erfahrung und Expertise in diesem Bereich aufbauen können. Das Unternehmen ist in dieser Branche in allen Produktbereichen stark aufgestellt. Produkte wie spezielle Holzsauger oder Flächengreifer bzw. Gesamtsysteme, die aus diesen Komponenten gebaut werden, werden in der Holzproduktion sehr oft und gern eingesetzt. Die Fa. Schmalz hat bereits zahlreiche Referenzprojekte realisiert und pflegt gute Beziehungen mit den wichtigeren Akteuren in dieser Branche. Die Handhabung von unterschiedlichsten Holzmaterialien (Massivholz, Spanplatte, MDF, OSB etc.) aus unterschiedlichsten Holzarten (Fichte, Eiche, Kiefer etc.) erfordert eine detaillierte Auslegung. Passende Systeme zu bauen, erfordert also Expertise und Know-How. Diese Stärke wird daher wegen dem Vormarsch von Holz (Spalte 1 in Tabelle 10), wegen dem hohen Automatisierungspotenzial in diesem Bereich (Spalte 4 in Tabelle 10) und wegen der idealen Rohstoffsituation in Österreich (Spalte 10 in Tabelle 10) als sehr gut einsetzbar (4 Punkte) eingeschätzt.

- Marktdurchdringung und Schmalz-Brand (39 Punkte)

Das Unternehmen ist gut etabliert in den unterschiedlichsten Märkten und hat einen positiven und zuverlässigen Brand entwickeln können. Diese Stärke ist sehr universell und hochrelevant, um die Wachstumsmärkte erschließen zu können (3 Punkte für Spalte 2, 12, 13 in Tabelle 10). Auch angesichts des steigenden Automatisierungsbedarfs kann diese Stärke eine gute Grundlage sein, um Anfragen zu generieren und neu entstehende Nischen schnell zu entdecken (3 Punkte für Spalte 5, 6, 7 in Tabelle 10). In der Holzbranche ist die Marktdurchdringung, wie im vorherigen Punkt schon erwähnt, noch stärker ausgeprägt als im Allgemeinen, daher wird diese Stärke als gut einsetzbar bei den Chancen in den Spalten 1, 4, und 10 in Tabelle 10 eingestuft.

- Starker Flächenvertrieb (38 Punkte) und internationales Vertriebsnetz und Austausch (34 Punkte)

Ein starker Flächenvertrieb im mitteleuropäischen Raum kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil werden. Die Nearshoring-Tendenzen vergrößern das ohnedem vorhandene Potenzial in diesen Ländern. Diese Entwicklungen wurden in den letzten Jahren durch die Covid-19-Pandemie und durch diverse Umweltschutzmaßnahmen beschleunigt. Die Firma Schmalz kann ihren gut aufgestellten Flächenvertrieb und das internationale Vertriebsnetz ausnutzen. Die hohe Präsenz in den Märkten und die guten Beziehungen mit mehreren großen globalen Unternehmen bieten der Fa. Schmalz eine Chance, diese Entwicklungen ausnutzen zu können. Daher werden diese Stärken mit 4 bzw. 5 Punkte in den Spalten 12 und 13 in Tabelle 10 bewertet.

Der starke Flächenvertrieb kann darüber hinaus im HS-Bereich einen großen Vorteil bedeuten. Die strengen rechtlichen Vorschriften zu erklären und die passenden Hebehilfen anzubieten, erfordert eine hohe Expertise vor Ort. Daher wird der Flächenvertrieb in Spalte 11 in Tabelle 10 mit 4 Punkten eingestuft. Darüber hinaus ist die Überzeugungsarbeit, die geleistet werden kann, dass ergonomische Hebehilfen eine erhebliche physische Entlastung bringen, viel effektiver, wenn Mitarbeiter – also die zukünftigen Bediener – die Geräte selber vor Ort ausprobieren können. Daher hat Spalte 7 in Tabelle 10 4 Punkte erhalten.

Die wichtigsten Schwächen, die durch die Ausnutzung von Chancen überwunden werden können:

- Mangelnde Innovationskraft (45 Punkte)

Innovationskraft hat eine Schlüsselrolle, wenn die Fa. Schmalz neue Märkte erschließen möchte, die in der Zukunft an Bedeutung gewinnen werden. Dazu zählt die Robotisierung, Industrie 4.0, KI etc. Hier muss die Fa. Schmalz eine klare Strategie bei der Produktentwicklung folgen und die Produkte müssen durch Innovation Mehrwert für den Kunden bringen. Daher wurde die Überwindung der mangelnden Innovationskraft in den Spalten 8 und 9 in Tabelle 10 mit 5 Punkten bewertet. Wachstumsmärkte im mitteleuropäischen Raum, wie die E-Mobilität, die Logistik und die Holzbranche sind nur zu erschließen, wenn spezifische und innovative Produkte den starken Vertrieb ergänzen. Daher werden die Spalten 1, 2 und 13 in Tabelle 10 mit 4 Punkten bewertet. Da im HS-Bereich die Vorschriften (z.B. Sicherheitsvorschriften) immer strenger werden, müssen Konstrukteure in diesem Bereich mit kreativen und innovativen Lösungen diese neuen Anforderungen meistern, um Marktanteile behalten oder sogar gewinnen zu können. 4 Punkte in der Spalte 11 in Tabelle 10 signalisieren diese Bedeutsamkeit.

- Langsame Reaktion auf die Marktsignale (41 Punkte) und niedrige Flexibilität (38 Punkte)

Neben Innovationskraft sind die Geschwindigkeit der Reaktionen und eine hohe Flexibilität die wichtigsten Eigenschaften, um dynamisch sich entwickelnde Branchen und Märkte gut bearbeiten zu können. Die Zeit von der Formulierung des Bedarfes bis hin zum fertigen Produkt spielt eine wichtige Rolle. Hier besteht eindeutig Handlungsbedarf bei der Fa. Schmalz. Die Flexibilität der Lösungen machen die Individualisierung wesentlich einfacher, der in den Zukunftsbranchen eine hohe

Bedeutung beigemessen wird. Daher wird die Überwindung von mangelnden Flexibilität bei den dynamischen Entwicklungen (Spalten 3, 8, 9, 11 und 13 in Tabelle 10) mit 4 oder 5 Punkten bewertet.

Gefahren	Niedriges globales Wirtschaftswachstum	Hohe Inflation und hohes Zinsniveau	Steigende Anforderungen an Energieeffizienz	Strenge Umweltschutzmaßnahmen für die produzierende Industrie (längere Produktlebensdauer etc.)	Stärkere Wettbewerber aus Asien und durch Synergien	Starke Korruption in Mitteleuropa im Vergleich zu anderen Länder in der EU	Starkes Wirtschaftswachstum in MEU	Starke Abhängigkeit von der Automobilindustrie in MEU	Wettbewerb für talentierte Mitarbeiter	SUMME
	<b>Stärken (ST) [0: Stärke bedeutungslos; 5: Stärke einsetzbar]</b>									
Erfahrung und Branchenexpertise	1	0	4	3	4	1	1	2	2	18
Marktdurchdringung und Schmalz-Brand	2	2	1	1	3	2	4	3	3	21
Starker Flächenvertrieb	4	2	2	1	5	4	5	2	1	26
Internationales Vertriebsnetz und Austausch	3	2	2	1	4	2	4	3	3	24
Längerfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen	4	3	2	1	3	3	3	4	2	25
Hohe Diversifikation	4	4	1	3	2	0	1	1	1	17
Komplettes Vakuumpportfolio	2	2	4	3	3	1	3	3	1	22
SUMME	20	15	16	13	24	13	21	18	13	-
<b>Schwächen (WT) [Schwäche überwinden 0: nicht sinnvoll; 5: sehr sinnvoll]</b>										
Niedrige Flexibilität	2	1	4	2	3	1	2	4	2	21
Mangelnde Innovationskraft	3	2	5	4	5	1	2	4	3	29
Hohes Preisniveau	3	4	2	2	4	2	4	2	0	23
Langsame Reaktion auf die Marktsignale	3	2	4	3	3	2	3	5	2	27
Langsame und fehleranfällige interne Prozesse durch schwache IT-Infrastruktur und schnelles Wachstum	2	1	2	1	3	1	2	3	4	19
Hohe Personalkosten durch komplizierte Prozesse und konservative Firmenpolitik	2	1	2	1	3	1	2	3	3	18
SUMME	15	11	19	13	21	8	15	21	14	-

Tabelle 11: Gefahren in der SWOT-Analyse

### Die wichtigsten Stärken, um Gefahren vermeiden zu können:

- Starker Flächenvertrieb (26 Punkte)

Wenn sich das globale Wirtschaftswachstum in den nächsten Jahren verlangsamt, dann wird der Wettbewerb auf den Märkten automatisch stärker werden. In diesem Fall wird die Bedeutung eines starken Flächenvertriebs zunehmen, daher ist diese Stärke gut gegen diese Gefahr einsetzbar (Spalte 1 in Tabelle 11). Der beste Schutz gegen die immer stärkeren Wettbewerber aus Asien, deren Produkte ein extrem niedriges Preisniveau aufweisen, ist der kompetente und dichte Flächenvertrieb. Das Know-How und die schnelle regionale Hilfe vor Ort ist für die meisten Kunden ein großer Mehrwert. Daher ist die Bewertung mit 5 Punkten in der Spalte 5 in Tabelle 11 zu finden. Der Wettbewerb kann durch ein starkes Wirtschaftswachstum auch im

mitteleuropäischen Raum intensiver werden. Diese Märkte zu schützen, in diesem Gebiet neue Märkte zu erschließen und die Hintergrundverhältnisse der Industrie zu verstehen, ist nur mit gut ausgebildeten lokalen Vertriebsmitarbeitern möglich, daher die hohe Bewertung in den Spalten 6 und 7 in Tabelle 11.

- Längerfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen (25 Punkte)

Bei einem langsamen Wachstum sind langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen von sehr hoher Bedeutung. Solche Beziehungen haben möglicherweise schon Krisensituationen überstanden und die Partner rechnen mit einer verlässlichen Zusammenarbeit auch in der nächsten schwierigen Phase. Dies gilt vermutlich, auch wenn die Inflation und die Zinsen rasant steigen, daher sind 4 und 3 Punkte in den Spalten 1 und 2 in Tabelle 11 zu finden. In der Automobilindustrie sind langfristige Beziehungen und dadurch Vertrauen von sehr hoher Bedeutung und dadurch ist diese Stärke im mitteleuropäischen Raum, der sehr stark von der Automobilindustrie geprägt ist, entscheidend; daher die höhere Bewertungen in den Spalten 6, 7 und 8 in Tabelle 11.

- Internationales Vertriebsnetz und Austausch (24 Punkte)

Das internationale Vertriebsnetz ist sehr wichtig, um die Wettbewerber mit niedrigen Preisen aus Asien zu bekämpfen. Ein Grund, warum diese Wettbewerber niedrige Preise setzen können, ist, dass sie kein starkes internationales Vertriebsnetz haben. Durch Beratung, Kompetenz und Schnelligkeit lassen sich die höheren Preise der Fa. Schmalz rechtfertigen. In der Spalte 5 in Tabelle 11 sind also 4 Punkte zu finden. Ähnlich wichtig ist dieses bereits ausgeprägte Vertriebsnetz in Mitteleuropa (4 Punkte in der Spalte 7 in Tabelle 11). Hier arbeitet die Fa. Schmalz oft mit Händlern; eigene Niederlassungen können in diesem Raum, je nach Potenzial, gegründet werden.

Die wichtigsten Schwächen, die überwunden werden sollten, um Gefahren vermeiden zu können:

- Mangelnde Innovationskraft (29 Punkte)

In der Zukunft werden Umweltschutzmaßnahmen immer wichtiger. Entsprechend werden die Anforderungen gegenüber energieeffizienten Systemen rasant steigen. Um die Wettbewerbsfähigkeit trotz dieser Änderungen behalten zu können, muss die Firma Innovationskraft aufweisen. Darum ist es äußerst wichtig, diese Schwäche zu überwinden, und damit stehen in den Spalten 3 und 4 in Tabelle 11 5 bzw. 4 Punkte. Gegen niedrige Preise kann man – neben dem guten Flächenvertrieb – mit innovativen Produkten gut auftreten. Um die asiatischen Wettbewerber zu bekämpfen, wird also Innovationskraft gebraucht. Daher wird die Überwindung dieser Schwäche in der Spalte 5 in Tabelle 11 mit 5 Punkten bewertet.

- Langsame Reaktion auf die Marktsignale (27 Punkte)

Schnelle Reaktionen und Anpassungsfähigkeit auf die Marktsignale sind allgemein sehr wichtig. Genau diese Eigenschaften erfordert die Transformation der Automobilindustrie von ihren Lieferanten. Neu entstehende Bedürfnisse müssen erkannt und befriedigt werden. Im Mitteleuropa, wo die Automobilindustrie eine hohe Bedeutung hat, werden schnelle Reaktionen entscheidend sein (5 Punkte in der Spalte

8 in Tabelle 11). Der Vormarsch der Nachhaltigkeit und die hohen Energiepreise erfordern ebenso schnelle und innovative Reaktionen vom Markt im Bereich Energieeffizienz. Die Firmen, die hier schnelle Lösungen und Produkte präsentieren können, werden einen Wettbewerbsvorteil haben, daher wurde die Spalte 3 in Tabelle 11 mit 4 Punkten bewertet.

- Hohes Preisniveau (23 Punkte)

Das hohe Preisniveau der Fa. Schmalz kann im Falle einer hohen Inflation einige Kunden zum Umdenken bewegen. Damit besteht die Gefahr, dass Wettbewerber aus Asien Marktanteile gewinnen können. Aufgrund dessen sind die Spalten 2 und 5 in Tabelle 11 mit 4 Punkten eingestuft. Im Mitteleuropa ist das Preisniveau grundsätzlich niedriger, daher können zu hohe Preise eine Hürde darstellen. Aus diesem Grund wird diese Schwäche in der Spalte 7 in Tabelle 11 mit 4 Punkten bewertet.

Die wichtigste strategische Optionen sind in Diagramm 66 zusammengefasst:

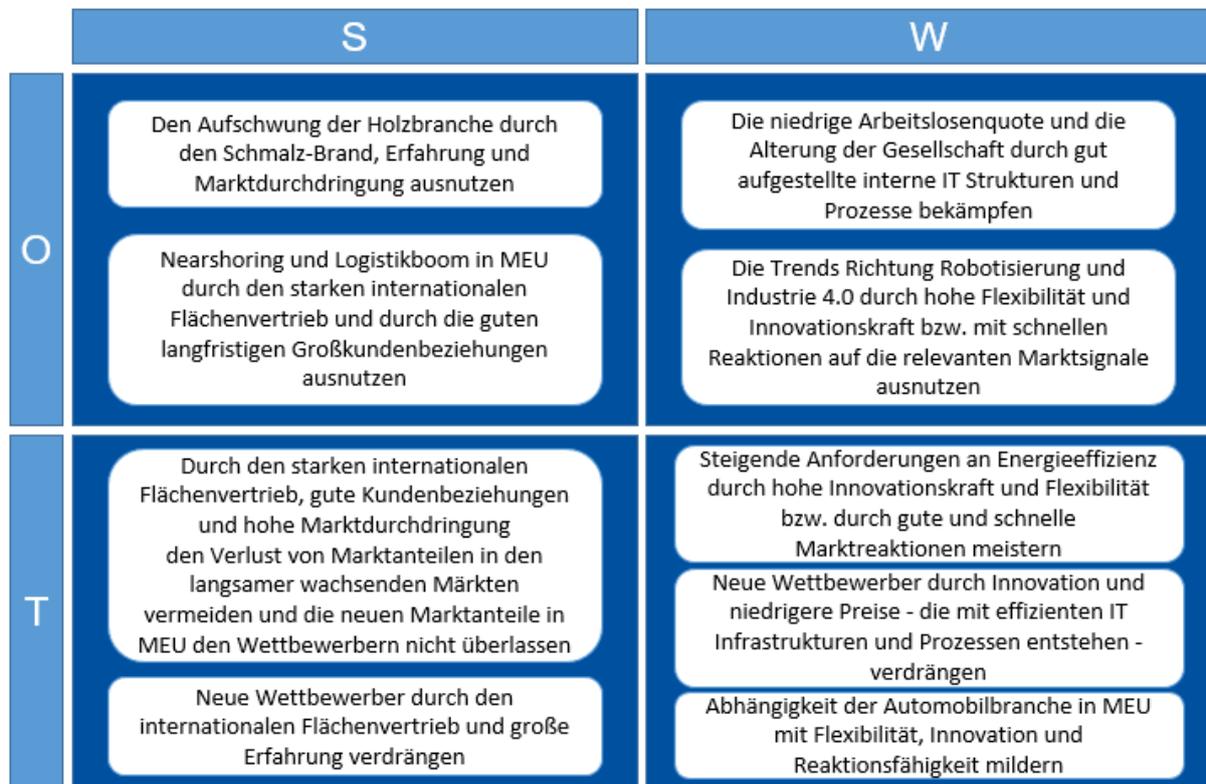


Diagramm 66: TOWS-Matrix der SWOT-Analyse in der Praxis

In Europa und weltweit wird ein niedrigeres Wirtschaftswachstum für die nächsten Jahre prognostiziert, was auf den bestehenden Märkten zu einem intensiveren Wettbewerb führen kann. Um in diesen Märkten die Marktanteile zu sichern, muss die hohe Bekanntheit durch den Schmalz-Brand ausgenutzt und der starke Flächenvertrieb verstärkt werden. Die guten langfristigen Kundenbeziehungen müssen geschützt und ausgebaut werden. Gleichzeitig kann man die gleichen Stärken dafür nutzen, dass die durch die stark wachsenden mitteleuropäischen Länder geschaffenen neuen Marktanteile nicht vom Wettbewerb gewonnen werden. Hier ist eine weitere Stärkung des lokalen Flächenvertriebs und die Ausnutzung der bestehenden Großkundenbeziehungen entscheidend.

Die Alterung der Gesellschaften in ganz Europa und die niedrigen Arbeitslosenquoten durch die sinkende Anzahl an Erwerbstätigen wird große Schwierigkeiten für die Unternehmen bedeuten. Diese Entwicklungen werden einerseits die Automatisierung in der produzierenden Industrie vorantreiben, was zu einem Wachstum des Absatzmarktes führt. Darüber hinaus bedeutet dies hohe Personalkosten und mangelnde Kapazitäten für die Unternehmen. Durch eine moderne und innovative IT-Infrastruktur und Geschäftsprozessautomation kann sich die Firma Schmalz einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern erarbeiten.

Neue Wettbewerber aus Asien, die vermutlich ein niedrigeres Preisniveau aufweisen und Wettbewerber, die durch Synergien und Akquisitionen verstärkt werden, müssen mithilfe der Erfahrung und des bestehenden Vertriebsnetzes verdrängt werden.

Die durch Nachhaltigkeit bedingte steigende Anforderung an Energieeffizienz gefährdet besonders Produktgruppen, wo pneumatische Vakuumerzeugung eine starke Rolle spielt. Hier ist eine hohe Innovationskraft gefragt, um Produkte energieeffizienter gestalten zu können. Die Ereignisse auf den Märkten und die rechtlichen Rahmenbedingungen müssen laufend beobachtet werden, eine schnelle Reaktion durch Flexibilität ist gefordert. Um eine hohe Reaktionszeit und Flexibilität zu gewährleisten, können effektive Unternehmensprozesse eine große positive Auswirkung haben. Neue Wettbewerber müssen durch hohe Innovationskraft und niedrige Preise bekämpft werden. Um dies zu ermöglichen, sind eine moderne IT-Infrastruktur und effiziente Prozesse von sehr hoher Bedeutung. Um die Abhängigkeit der Automobilbranche in den mitteleuropäischen Ländern abzuschwächen, muss die Firma Schmalz die anderen Branchen anteilmäßig intensiver bearbeiten. Um Branchenanteile in den unterschiedlichsten Märkten gewinnen zu können, muss die Firma eine hohe Innovationskraft und Flexibilität aufweisen bzw. Kundenwünsche schnell erkennen und schnell auf diese reagieren.

## 4.2. Portfolioanalyse

In den Unternehmen existieren i.d.R. mehrere Geschäftsfelder und mehrere Produktgruppen. Diese können in unterschiedlichen Märkten oder Marktsegmenten operieren. Entlang dieser Produktbereiche kann die Unternehmensstruktur aufgespaltet werden. Die Unternehmen besitzen Ressourcen und Fähigkeiten, also Kapazitäten, die unter diesen Geschäfts- und Produktbereichen aufgeteilt werden müssen. Ein weitverbreitetes Instrument, um die Strategien der einzelnen Geschäftsfelder besser miteinander in Einklang zu bringen, ist die Portfolioanalyse. Diese Analyse hat ihren Ursprung in den Finanzwissenschaften, wo ein Wertpapier-Portfolio die Wertpapiere des Anlegers nach Risiko und Rendite veranschaulicht. Ein Portfolio ist i.d.R. eine Matrix mit zwei Dimensionen. In den Managementwissenschaften werden oft Portfolios mit einer veränderbaren und mit einer nicht veränderbaren Variable verwendet. Die veränderbare und i.d.R. interne Variable ist auf der horizontalen, die externe Variable auf der vertikalen Achse zu finden. In der Visualisierung werden die Größen der Geschäftsfelder nach Umsatz oder Profitabilität, also nach Wichtigkeit für das Unternehmen, dargestellt. Das Ziel einer Portfolioanalyse ist es, die Ausgewogenheit des Geschäftsfeldportfolios zu bestimmen, Vorschläge für eine Priorisierung zu erarbeiten und strategische Empfehlungen aus den Erkenntnissen abzuleiten (Corsten, 1998, S. 165–174; Hungenberg, 2014, S. 429–442).

### 4.2.1. Marktwachstums- und Marktanteils-Portfolio (BCG)

Eine der bekanntesten Portfoliokonzepte ist die BCG-Matrix. Diese Technik wurde von der Boston Consulting Group (BCG) in den 60er-Jahren entwickelt. Die externe Dimension in dieser Matrix ist das Marktwachstum, welches i.d.R. prozentuell ausgedrückt wird. Die interne Dimension ist der relative Marktanteil, hier wird der Marktanteil des eigenen Unternehmens mit dem Marktanteil des größten Wettbewerbers verglichen. Das Fundament dieses Konzeptes bildet einerseits die Erfahrungskurve der Produkte. Die Kurve veranschaulicht die „Economies of Scale“-Effekte, also dass mit der steigenden Absatzmenge die Stückkosten reduziert werden können. Die Absatzmenge steht in enger Relation zum relativen Marktanteil, der eine Wettbewerbsstärke repräsentiert. Der zweite Teil des Fundaments ist das Branchenlebenszyklus-Konzept. Dieses besagt, dass junge Märkte über hohes Wachstumspotenzial verfügen, welches sich in der reiferen Marktphase das Wachstums verlangsamt. Die Matrix wird über die zwei Dimensionen auf vier Bereiche aufgeteilt, die alle eine unterschiedliche strategische Situation darstellen. Die 4 Bereiche der BCG-Matrix sind (Corsten, 1998, S. 165–174; Hungenberg, 2014, S. 429–442):

- **Question Marks (Q):** Wie der Name „Fragezeichen“ schon sagt, haben die Geschäftsfelder in dieser Gruppe eine hohe Unsicherheit, ob sie sich gegen den Wettbewerb in der Zukunft durchsetzen können. Der relative Marktanteil ist eher niedrig, das Wachstumspotenzial des Marktes ist aber eher hoch.
- **Stars (S):** Die Position dieser Gruppe ist ideal für die Geschäftsfelder. Der Markt wächst sehr stark und das Unternehmen hat einen großen Anteil schon für sich

gesichert. D.h. bei diesen Geschäftsfeldern oder Produktgruppen ist das Unternehmen Marktführer.

- **Cash Cows (C):** Die Cash-Cow-Produkte besitzen einen hohen relativen Marktanteil, das Unternehmen ist also Marktführer bei diesen Produkten. Jedoch befindet sich die Branche in der Reifphase und damit ist ein langsames Wachstum oder eine Stagnation zu erwarten. Diese Geschäftsfelder benötigen keine hohen Investitionen, bringen aber hohe Umsätze mit einem guten Deckungsbeitrag. Daher werden andere Geschäftsfelder oder Produkte (z.B. Question Marks) oft durch die Cash Cows finanziert.
- **Poor Dogs (P):** In diesem Bereich befinden sich Produktgruppen, die einen niedrigen relativen Marktanteil aufweisen und gleichzeitig in einer verlangsamenden Branche abgesetzt werden. In der Regel handelt es sich um problematische Geschäftsfelder, die entweder durch Austrittsbarrieren oder wegen Synergieeffekten noch nicht abgeschafft werden konnten.

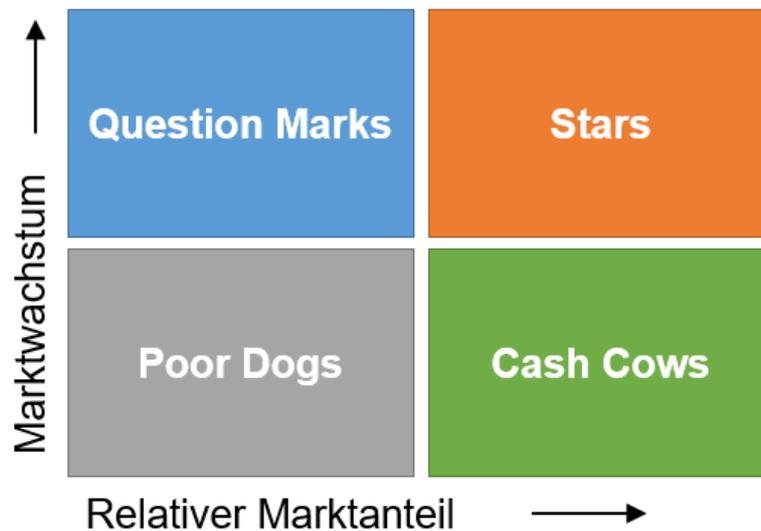


Abbildung 18: Bereiche der BCG-Matrix

In der Analyse wird die Firma Schmalz in Österreich analysiert; die Geschäftsfelder werden auf mehrere Produktgruppen aufgeteilt, um eine detailliertere Analyse durchführen zu können. Das Marktwachstum wird relativ zur stärksten Gruppe aufgezeichnet, die Marktanteile sind absolute Werte.

In Diagramm 67 ist ersichtlich, dass die einzige Produktgruppe, die sich im Poor-Dog-Bereich befindet, die Gruppe Hebezuggeräte ist. Hier ist der Wettbewerb in Österreich sehr stark und innovativ, daher hat Schmalz einen niedrigen Marktanteil. Gleichzeitig ist das Wachstumspotenzial gering und damit ist hier eine Desinvestitionsstrategie zu überlegen. Cash Cows sind mehrere Produktgruppen des VA-CL-Geschäftsbereiches. Hier sind keine großen direkten Konkurrenten auf dem Markt, die CNC-Maschinenhersteller sind i.d.R. schwach vertreten, die Ersatzprodukte sind teuer und das Kundenservice nicht zufriedenstellend. Somit haben alle relevante VA-CL-Produktgruppen einen hohen Marktanteil. Ein moderates Wachstum ist bei den 2-Kreis-Systemen zu prognostizieren (es gibt immer weniger 1-Kreis-Systeme auf dem österreichischen Markt), bzw. die Produktgruppe Ersatzsaugplatten, die sowohl zu den 1-Kreis-Systemen als auch zum 2-Kreis-Systemen passen, besitzt ein höheres Wachstumspotenzial.

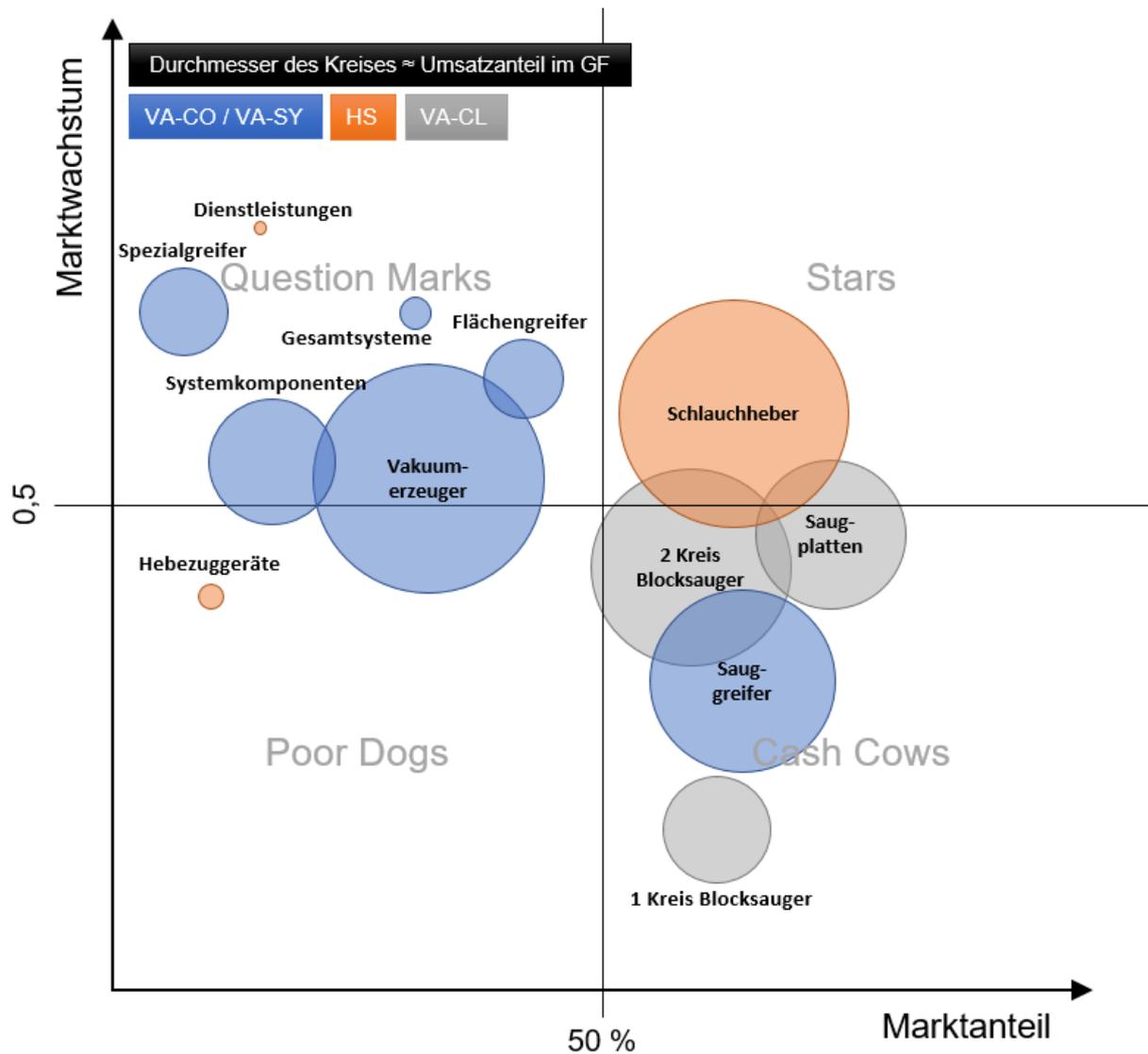


Diagramm 67: BCG-Matrix der Fa. Schmalz in Österreich

Als Star kann nur die HS-Produktgruppe Schlauchheber bezeichnet werden. Dieser Markt wächst nach wie vor dynamisch. Die Firma Schmalz ist früh in den Markt eingestiegen und damit konnte sie sich einen Anteil von über 50 % im Markt sichern. Hier besteht noch Investitionsbedarf, um die Produktgruppe in der Reifephase zu den Cash Cows überführen zu können. Viele Produktgruppen der VA-CO und VA-SY befinden sich im Bereich der Question Marks. Der Markt der Vakuumentautomatisierung wächst allgemein sehr dynamisch; um zukünftige Marktanteile sichern zu können muss in diese Produktgruppen noch investiert werden. Die vielversprechendsten Produktgruppen sind Flächengreifer, Vakuum-Erzeuger und Gesamtsysteme. Mit einer Überzeugungsarbeit des Flächenvertriebes können bei diesen Produktbereichen kurzfristig neue Marktanteile gewonnen werden. Bei den Produktgruppen Spezialgreifer und Systemkomponenten (Filter, Schalter, Verbindung, Befestigungselemente etc.) ist bereits oder zukünftig mit starkem Wettbewerb durch Unternehmen, die auf diese Produktgruppen spezialisiert sind, zu rechnen. Daher ist hier weniger Investitionsbedarf vorhanden, bei diesen Produktgruppen können Synergieeffekte ausgenutzt werden. Dienstleistungen im Bereich HS haben das größte Wachstumspotenzial. Im Moment ist diese Gruppe noch kein Umsatztreiber und die

Marktanteile sind auch niedrig, jedoch können diese Dienstleistungen in der Zukunft regelmäßige Erträge und Wettbewerbsvorteile sichern.

#### 4.2.2. Marktattraktivitäts- und Geschäftsfeldstärken-Portfolio (McKinsey)

Ein weiteres sehr bekanntes Portfoliokonzept wurde von der Unternehmensberatung McKinsey & Company entwickelt. Die externe Dimension dieses Konzeptes ist die Marktattraktivität, die interne Dimension ist die Geschäftsfeldstärke. Die Marktattraktivität muss immer entlang unterschiedlicher Faktoren bestimmt werden. Diese Faktoren können Marktrisiko, Markteintrittsbarriere, Preiselastizität, Marktgröße etc. sein. Die Geschäftsfeldstärke wird mithilfe von mehreren Faktoren bestimmt wie z.B. Finanzkraft, Entwicklungsstärke, Produktqualität, Vertriebsstärke etc. Die Matrix wird dann auf neun Bereiche aufgeteilt, jeweils mit drei Gruppen pro Dimension (niedrig, mittel, hoch). Zu den unterschiedlichen Felder gehören unterschiedliche strategische Empfehlungen (Hungenberg, 2014, S. 436–440).

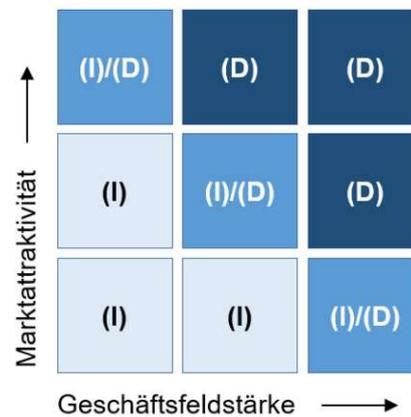


Abbildung 19: Bereiche der McKinsey-Matrix

Für die weniger attraktiven Bereiche der Matrix (rechts unten in Abbildung 19 mit hellblauer Farbe gekennzeichnet) wird eine Desinvestitionsstrategie empfohlen. Diese sind schwache Geschäftsfelder oder Produktgruppen, die in einem unattraktiven Markt operieren und sich daher eine Investition nicht mehr lohnt. Diese Geschäftsfelder sollten möglichst abgeschöpft und langsam abgekündigt werden. Im mittleren Bereich der Matrix (diagonal in der Mitte der Abbildung 19 mit mittelblauer Farbe gekennzeichnet) befinden sich Produktbereiche, die nicht eindeutig eingeordnet werden können. Eine unzweifelhafte Investitions- oder Desinvestitionsstrategie kann bei diesen Gruppen nicht ausgesprochen werden. Tendenziell wird für Produktgruppen, die sich links oben befinden, also in einem attraktiven Markt eine schwache Position besitzen, eine Investitionsstrategie empfohlen. Für Produktgruppen, die sich rechts unten befinden, die also in einem unattraktiven Markt eine starke Position besitzen, wird eher eine Ausschöpfung und Desinvestitionsstrategie empfohlen. Eine eindeutige Investitionsstrategie kann für die Geschäftsfelder ausgesprochen werden, die in einem attraktiven Markt agieren und eine hohe Stärke aufweisen (rechts oben in Abbildung 19 mit hellblauer Farbe gekennzeichnet). Mit weiteren Investitionen sollte hier die Wettbewerbsposition dieser Produktgruppen gesichert und gestärkt werden (Hungenberg, 2014, S. 436–440).

Faktoren der Marktattraktivität [1: niedrig; 6: hoch]	GEWICHTUNG	Vakuumerzeuger	Sauggreifer	Flächengreifer	Gesamtsysteme	Systemkomponenten	Spezialgreifer	Schlauchheber	Hebezugeräte	Dienstleistungen (HS)	2-Kreis-Blocksauger	1-Kreis-Blocksauger	Saugplatten
Marktwachstum	0,30	3	3	4	4	3	3	3	2	5	2	1	3
Marktgröße	0,20	3	4	3	3	3	1	4	3	3	2	2	3
Investitionsbedarf	0,10	2	2	3	4	2	3	3	2	3	2	1	2
Preiselastizität	0,10	2	2	4	5	3	3	3	3	5	3	2	2
Subventionen	0,05	1	1	1	3	1	1	3	3	2	1	1	1
Anzahl und Aktivität der Wettbewerber	0,20	3	2	3	5	1	2	2	1	6	3	3	4
Kundenloyalität	0,05	1	1	2	5	2	3	3	1	3	2	2	2
SUMME	1	2,6	2,6	3,3	4,1	2,4	2,3	3,0	2,1	4,4	2,3	1,8	2,9

Tabelle 12: Bewertung der Marktattraktivität

In Tabelle 12 wurde die Marktattraktivität der einzelnen Produktgruppen entlang sieben Variablen beurteilt. Die Marktgröße, der Marktanteil und die Wettbewerbssituation sind die drei wichtigsten Faktoren, die die Attraktivität des Marktes beeinflussen. Die Produktgruppe Hebezugeräte besitzt wegen den niedrigen Eintrittsbarrieren (niedriger Investitionsbedarf) und wegen der starken Wettbewerbssituation eine niedrige Marktattraktivität. Der Markt der Produktgruppe 1-Kreis-Blocksauger stagniert und besitzt eine niedrige Eintrittsbarriere, daher ist er weniger attraktiv als der Durchschnitt. Hochattraktive Märkte sind Gesamtsysteme und Dienstleistungen für HS. Diese Bereiche werden in der Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit sehr stark wachsen und die Wettbewerbssituation ist im Moment noch ziemlich moderat. Darüber hinaus ist die Preiselastizität in diesen zwei Märkten relativ niedrig (damit die Attraktivität hoch, jeweils 5 Punkte), die Priorität wird eindeutig auf Qualität und Verlässlichkeit gelegt.

In Tabelle 13 wurde die Produktgruppenstärke der einzelnen Produktgruppen entlang sieben Variablen ausgewertet. Der Marktanteil, der Umsatzanteil, die Stärke der Forschungs- und Entwicklungskapazitäten und die Vertriebsstärke sind die treibenden Faktoren für die Produktgruppenstärke.

Faktoren der Produktgruppenstärke [1: niedrig; 6: hoch]	GEWICHTUNG	Vakuumerzeuger	Sauggreifer	Flächengreifer	Gesamtsysteme	Systemkomponenten	Spezialgreifer	Schlauchheber	Hebezugeräte	Dienstleistungen (HS)	2-Kreis-Blocksauger	1-Kreis-Blocksauger	Saugplatten
Umsatzanteil im GF	0,20	5	4	2	2	3	2	6	2	1	5	3	4
Marktanteil	0,25	3	4	3	3	2	1	4	1	2	4	4	4
F&E Stärke	0,15	1	4	5	5	2	2	4	2	5	4	3	3
Vertriebsstärke	0,15	2	4	5	6	2	2	6	4	3	4	4	3
Rentabilität	0,10	4	6	5	3	3	2	4	2	4	5	5	6
Kompetenzen der Mitarbeiter	0,05	3	5	5	6	2	3	5	3	4	4	3	4
Kostenvorteile	0,10	4	6	3	3	1	1	4	1	3	5	4	5
SUMME	1	3,2	4,5	3,7	3,7	2,2	1,7	4,8	2,0	2,8	4,4	3,7	4,0

Tabelle 13: Bewertung der Produktgruppenstärke



Diagramm 68: McKinsey-Matrix der Fa. Schmalz in Österreich

Im VA-CO-Bereich ist die Gruppe Sauggreifer durch die hohe Rentabilität und durch den Kostenvorteil – der unter anderem aus dem „Economies of Scale“-Effekt entsteht – gegenüber den Wettbewerbern sehr stark. Im HS-Bereich ist die Gruppe Schlauchheber eine außergewöhnlich starke Produktgruppe. Durch einen sehr starken Umsatzanteil im HS-Bereich und durch eine sehr hohe Stärke und Expertise im Flächenvertrieb sind die Schlauchheber eine sehr starke Gruppe. Im VA-CL-Bereich sind 2-Kreis-Blocksauger und Saugplatten die zwei Gruppen, die durch hohe Rentabilität und Kostenvorteile bzw. durch einen hohen Marktanteil die überdurchschnittlich starken Gruppen bilden.

Wenn man das Diagramm 68 betrachtet, erkennt man schnell, dass viele Produktgruppen in dem Bereich liegen, wo eine klare Investitionsstrategie nicht ausgesprochen werden kann. Hebezuggeräte agieren in einem unattraktiven Markt und wegen der fehlenden Innovationskraft und der starken Wettbewerbssituation sind die Stückzahlen in dieser Produktgruppe zurückgegangen. Diese Produktgruppe hat daher auch für Schmalz Österreich eine niedrigere Priorität. Systemkomponenten im

VA-CO-Bereich sind wichtige Produkte, um das Vakuumpportfolio zu ergänzen und damit sorgen sie für Synergieeffekte. Spezialgreifer haben eine ähnliche Situation wie die Systemkomponenten, jedoch sind Spezialgreifer für die HS-Systeme immer wichtiger und daher aus dem Portfolio nicht wegzudenken. Flächengreifer haben, abgesehen vom Wettbewerb, eine hohe Attraktivität. Schmalz ist hier historisch gut aufgestellt und damit wäre eine Investition in F&E mit dem Ziel, neue Marktanteile zu gewinnen, wünschenswert. Schlauchheber, Sauggreifer, Saugplatten und 2-Kreis-Blocksauger sind Gruppen, die eine starke Position besitzen. Für diese Bereiche muss die Fa. Schmalz Kapazitäten freistellen, damit die Wettbewerbsposition und die Marktanteile gesichert werden können. Die attraktiven Märkte, in denen die Position der Fa. Schmalz noch zu wenig ausgeprägt ist, sind die Gesamtsysteme und die Dienstleistungen im HS-Bereich. Diese Produktgruppen brauchen hohe Investitionen, um deren Stärke und Größe erweitern zu können. Bei diesen Geschäftsfeldern kann die Fa. Schmalz ihre langjährigen Erfahrungen ausnutzen und hochwertige Produkte bzw. Dienstleistungen anbieten, wo die Preiselastizität niedrig ist und wo die Konkurrenten nur schwer und durch hohe Investitionen wettbewerbsfähig sein können.

Die McKinsey Portfolioanalyse nutzt detailliertere Dimensionen als die BCG Portfolioanalyse in Kapitel 4.2.1. Die Marktattraktivität und die Geschäftsfeldstärke werden durch mehrere Faktoren ermittelt. Das Marktwachstum, also die externe Dimension der BCG Matrix, wird bei der externen Dimension der McKinsey-Matrix mitberücksichtigt. Der Marktanteil, also die interne Dimension der BCG Matrix, fließt in die Gestaltung der internen Dimension der McKinsey-Matrix mit ein. Daher ist die McKinsey Portfolioanalyse eine allgemeinere Analyse. Hier werden mehrere Faktoren berücksichtigt und daher ist die Anordnung der Geschäftsfelder (Produktgruppen) etwas genauer. Daher können z.B. die „altmodischen“ 1-Kreis-Systeme im VA-CL Bereich bei der McKinsey Portfolioanalyse knapp ins mittelblaue Feld kommen (hier wäre eine Investitionsstrategie bereits denkbar), obwohl hinsichtlich Marktwachstum der Geschäftsbereich eindeutig sehr unattraktiv ist. Bei den Dienstleistungen besitzt Schmalz Österreich einen kleinen Marktanteil, daher ist der Geschäftsbereich ganz links in der BCG Matrix. Jedoch ist die Geschäftsfeldstärke durch andere Faktoren, wie Rentabilität, Mitarbeiterkompetenz und F&E Stärke, wesentlich höher bewertet.

### 4.3. Szenario-Analyse

Eine Szenario-Analyse wird eingesetzt um – in einem unsicheren Umfeld mit unsicheren Variablen – mögliche Zukunftsbilder zu schaffen, die durch die erzeugten Zukunftssituationen, mögliche strategische Handlungen und deren Kombinationen dem Strategieplaner systematisch darstellen. Das Ziel der Analyse ist nicht, die wahrscheinlichste Alternative aufzuzeigen, sondern Annahmen über die Entwicklungen zu treffen und mehrere Alternativen zu kreieren. Durch diese Alternativen können Strategiehandlungen gefunden werden, die in den einzelnen Zukunftssituationen den Wettbewerbsvorteil und den Erfolg für das Unternehmen sichern können (Hungenberg, 2014, S. 181–186; Whittington et al., 2020, S. 52–61).

Im ersten Schritt der Analyse müssen wichtige breitgefächerte Faktoren definiert werden. Diese Schlüsselfaktoren sind jene, die sich auf den Unternehmenserfolg stark auswirken können. Die Anzahl der Faktoren muss niedrig genug gehalten werden, um

keine zu hohe Komplexität zu verursachen. Es wird zwischen Forward- und Backward-Approach unterschieden. Beim Forward-Approach müssen im zweiten Schritt Alternativausprägungen der einzelnen Faktoren gefunden werden, i.d.R. sollten die Ausprägungen in Zweier- oder Viererbündel kategorisiert werden. Danach werden einzelne Ausprägungen in mehreren Bündeln zusammengefasst, die die einzelnen Szenarien darstellen. Beim Backward-Approach ist die Anzahl der Schlüsselfaktoren zu hoch und aus diesem Grund werden im zweiten Schritt direkt Zukunftsbilder geschaffen. Danach wird rückwärts überlegt, welche Ausprägungen der Einflussfaktoren zu den gegebenen Szenarien führen könnten.

In der Arbeit wird der Forward-Approach verwendet. Die Einflussfaktoren und die möglichen Ausprägungen befinden sich in Tabelle 14.

		Szenarien:	1	2	3	4
Demographie	Alterung der Gesellschaft, niedrige Arbeitslosigkeit, hoher Automatisierungsgrad		X			
	Mäßige Migration, Ältere Erwerbstätige, Verlagerung der Bruttowertschöpfung			X	X	
	Starke Migration, hohe Arbeitslosigkeit, niedriger Automatisierungsgrad				X	X
Klimawandel	Aufschwung nachhaltiger Materialien und der Holzbranche			X	X	
	Aufschwung neuartiger Materialien und eine stagnierende Holzbranche		X			
	Hohe Steuern an Energie und Produktion, Produktionsrückgang				X	X
	Hohe Steuern an Energie und Produktion, Energieeffizienz boomt		X	X		
	Aufschwung E-Mobilität und Sanierungen		X	X		
	Steigende Mobilitäts- und Wohnpreise				X	X
Digitalisierung	Starkes Wachstum der Elektronikbranche		X	X	X	
	Stagnation der Elektronikbranche					X
	Digitaler Vertrieb als Hauptvertriebskanal		X			
	Flächenvertrieb nach wie vor von hoher Bedeutung			X	X	X
Wettbewerb	Wettbewerb aus Asien wird stärker, Preisdruck				X	X
	Bestehender Wettbewerb in Europa wird stärker durch Synergien und Erweiterung des Flächenvertriebs, Innovationsdruck			X		
	Große Automatisierungsunternehmen gründen eine Vakuumdivision und dadurch Neuwettbewerb mit bestehendem Vertriebsnetz		X			
Technologie	Vormarsch der Roboter und Cobots ohne Industrie 4.0				X	
	Vormarsch der Roboter und Cobots mit Industrie 4.0		X	X		
	Vormarsch der KI in der Unterhaltungsbranche					X
	Vormarsch der KI in der produzierenden Industrie		X			
	KI macht Vertrieb und Dienstleistungen (Montage etc.) überflüssig		X			
	Hochkomplexe Systeme erfordern hohe Expertise vom Vertrieb und von Monteuren etc.			X		
MEU	Wegen Nearshoring wächst die produzierende Industrie der MEU-Länder rasant		X		X	
	Outsourcing teilweise nach Asien und Südamerika, Lagerbestände werden aufgestockt und Logistikzentren in MEU errichtet			X		
	Outsourcing der westeuropäischen Unternehmen wird rückgängig gemacht und die vertikale Integration wird höher, MEU gerät in Schwierigkeiten				X	X
	Umstellung auf E-Mobilität wirkt sich negativ auf die MEU-Länder mit vielschichtigen Lieferketten in der Automobilindustrie aus		X			X
	E-Mobilität schafft weitere Produktionsstätte in MEU				X	

Tabelle 14: Ausprägungen der Szenario-Analyse mit dem Forward-Approach

### Szenario 1

Szenario 1 ist eine digitalisierte, hochautomatisierte, hochtechnologische Zukunft mit zunehmender Lokalität. Wegen der Alterung der Gesellschaft sinkt die Arbeitslosigkeit und die Pro-Kopf-Wertschöpfung muss gesteigert werden. Durch Automatisierung und Robotisierung kann diese Steigerung erreicht werden. Ein Aufschwung noch unbekannter Alternativmaterialien bringt die Holzbranche in Schwierigkeiten und daher geht der Holzmarkt in die Reifephase. Hier müssen die bestehenden Marktanteile

gesichert werden. Durch Innovation und F&E-Kapazitäten muss der aufstrebende Markt gesichert werden. Eine extrem hohe Energieeffizienz wird gefordert, die eine Chance für die Unternehmen mit hoher Innovationskraft darstellt. Die Nachfrage nach Industrie-4.0-fähigen Gesamtsystemen steigt. Die Nachfrage nach Dienstleistungen steigt nicht so stark, wie es zu erwarten war. Zahlreiche Dienstleistungen werden durch KI und intelligente Roboter ersetzt. Die E-Mobilität revolutioniert die Automobilindustrie, Sanierungen werden stark vom Staat subventioniert. Die Elektronikbranche wächst rasant, da die Nachfrage nach Elektronikbauteilen explodiert. Der Vertrieb wird digitalisiert und dadurch verliert Schmalz einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, da der ausgeprägte Flächenvertrieb nicht mehr erforderlich ist. Darüber hinaus gründen große Automatisierungs-Player Vakuumdivisionen, da sie das Potenzial mit dem Marktwachstum mittlerweile als sehr hoch einschätzen. Die Produktion wird lokalisiert und dadurch werden Nearshoring-Tendenzen in Mitteleuropa erheblich stärker. Die Automobilindustrie in den MEU-Ländern leidet an der Kehrtwende zur E-Mobilität, trotzdem erlebt das Gebiet insgesamt einen industriellen Aufschwung.

### Strategische Handlungen bei Szenario 1

In Szenario 1 muss Schmalz Österreich stark auf digitales Know-How setzen und den Innendienst massiv aufstocken. Ein guter digitaler Vertrieb muss aufgebaut werden, um einen Wettbewerbsvorteil gegen die neu eingestiegenen Großplayer zu sichern. Die Wertschöpfung der Tochtergesellschaft muss durch lokale F&E erweitert werden, um auf spezifische Kundenwünsche eingehen und um energieeffiziente Systemauslegungen durchführen zu können. Die Nachfrage nach hochkomplexen Gesamtsystemen, die in eine Industrie-4.0-Umgebung eingebettet werden können, muss lokal durch den Vertrieb abgedeckt werden. Aus diesem Grund sind weitere Kapazitäten im Innen- und Außendienst notwendig. In der Elektronikbranche muss eine spezifisches Branchen-Know-How aufgebaut und die relevanten Kunden systematisch bearbeitet werden. Da die Industrie in Mitteleuropa rasant wächst, müssen die direkten Geschäftstätigkeiten auf dieses Gebiet erweitert werden.

### Szenario 2

Szenario 2 wird durch ein moderates Wirtschaftswachstum geprägt, eine mäßige Migration kann die Arbeitskräftemangel einigermaßen ausgleichen. Eine rasche Automatisierung ist nicht notwendig, jedoch ist die Alterung der Erwerbstätige beachtlich. Daher wird die Automatisierung vorangetrieben und die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung gewinnt an Bedeutung. Die Nachhaltigkeit rückt in den Fokus und die Industrie setzt verstärkt auf das Material Holz. Die Holzbranche wächst dynamisch und gleichzeitig wächst die Nachfrage nach Saugspinnen, Flächengreifern und Blocksaugern mit. In der Industrie und in der Bevölkerung etabliert sich ein starkes Bewusstsein für Energieeffizienz. E-Mobilität gewinnt an Bedeutung und damit werden Batterien und Komponenten für diese Industrie immer wichtiger. Wohnungssanierung wird stark gefördert, aus diesem Grund ist mit einer steigenden Nachfrage für Dämmmaterialien zu rechnen. Die Digitalisierung geht moderat voran und damit wächst die Elektronikbranche kontinuierlich weiter. Der Wettbewerb aus Asien kann wegen den langen Lieferwegen nicht mehr so stark in Europa präsent sein, jedoch erkennen die lokalen Konkurrenten neue Expansionsmöglichkeiten und stärken ihre

lokale Schlagkraft im Vertrieb. Industrie 4.0 etabliert sich in der Industrie und damit werden Systeme und Systeminstallationen immer komplexer. Es werden keine neue Outsourcing-Kapazitäten in Asien aufgebaut, jedoch werden die bestehenden Kapazitäten aufrechterhalten. Westeuropäische Unternehmen setzen auf vertikale Integration statt Outsourcing und damit leiden die mittelständischen Betriebe in den tieferen Lieferketten in Mitteleuropa.

### Strategische Handlungen bei Szenario 2

In Szenario 2 wächst der Automatisierungsmarkt relativ dynamisch, jedoch steigt die Nachfrage im HS-Bereich stärker. Hier muss nicht nur die Innovationskraft im HQ gesteigert werden, sondern auch die Dichte des Flächenvertriebs vor Ort. Die Branche Holz muss priorisiert werden und lokales Know-How muss im Innendienst für Holzsaugspinnen aufgebaut werden. Im Außendienst muss das VA-CL-Segment gestärkt werden. Zusätzliche Außendienstmitarbeiter, die die Geschäftsfelder HS und VA-CL betreuen, müssen angestellt werden, um Cross-Selling-Effekte zu verstärken. Innovation muss im Bereich Energieeffizienz gestärkt werden, dies kann mit Produktentwicklungen, aber auch mit der Vertiefung des lokalen Know-How in der Systemauslegung realisiert werden. Die Elektronikbranche muss besser bearbeitet werden, lokale Kontakte und Know-How müssen in diesem Bereich aufgebaut werden. Die Wettbewerber stärken ihren Flächenvertrieb und daher müssen Bestandskunden mit langfristigen Vereinbarungen und guter Kontaktpflege geschützt werden. Know-How für Systemintegration und Dienstleistungen im Bereich Industrie 4.0 ist stark gefragt, daher muss ein Team mit entsprechender Expertise und Kapazitäten aufgebaut werden. Die Entwicklungen in Mitteleuropa müssen beobachtet werden, aber eine direkte Geschäftserweiterung ist nicht notwendig. Die Errichtung eines neuen Produktionsstandortes ist wegen sinkender Löhne in MEU abzuwägen.

### Szenario 3

In Szenario 3 erlebt Europa eine starke Migrationswelle, die nicht qualifizierte Arbeitskräfte billiger macht und dadurch die Dynamik der Automatisierung etwas verlangsamt. Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit steigt kontinuierlich, aber moderat. Die Holzbranche gewinnt langsam an Bedeutung. Hohe Steuern an Energie und an Produktion treiben die Preise in die Höhe und verlangsamen den Konsum, parallel dazu sinkt das Wirtschaftswachstum. Die Digitalisierung schreitet voran und damit wächst die Elektronikbranche kontinuierlich. Der bestehende Wettbewerb aus Asien wird stärker und drückt die Preise für wenig komplexe Produkte nieder. Roboter und Cobots gewinnen an Bedeutung, jedoch geht der Ausbau von Industrie 4.0 und vernetzter Produktion langsamer voran als erwartet und ist keine Priorität für die Kunden. In Mitteleuropa können leichte Nearshoring-Tendenzen und eine Erweiterung der Produktionskapazitäten für die E-Mobilität beobachtet werden. Stärker setzen westeuropäische Unternehmen auf vertikale Integration, was mehrere Branchen in Mitteleuropa negativ trifft.

### Strategische Handlungen bei Szenario 3

Wegen dem langsamen Wachstum müssen Marktanteile von den Konkurrenten gewonnen werden. Die Holzbranche ist hier von zentraler Bedeutung, da diese Branche moderat, aber überdurchschnittlich wächst und die Firma Schmalz bereits gut

etabliert ist. Traditionelles Wohnen wird immer teurer, deswegen müssen die Fertighausbauer in der Holzbranche priorisiert werden, um Großprojekte sichern zu können. Langfristig müssen Know-How und Kontakte in der Elektronikbranche aufgebaut werden. Der Fokus im Produktportfolio muss Richtung Komplexität gerückt werden, da ein Preiskampf mit den asiatischen Wettbewerbern vermieden werden sollte. Saugspinnen und Komplettsysteme müssen im Vertrieb vorgezogen werden und gleichzeitig müssen die Expertise im Innendienst und die Montagekapazitäten aufgebaut werden. In Mitteleuropa ist eine Polarisierung der Branchen zu beobachten: Die E-Mobilität wird stärker, andere Branchen geraten in eine Regression. Aus diesem Grund ist eine branchenspezifische Tätigkeitserweiterung in Mitteleuropa, mit Fokus auf Automobilindustrie und Elektronikbranche, erforderlich.

#### Szenario 4

In Szenario 4 gibt es eine sehr starke Migration nach Europa, damit steigt die Arbeitslosigkeit und die Löhne in der produzierenden Industrie sinken extrem. Eine weitere Automatisierung rentiert sich daher für die meisten Unternehmen nicht und krankstandbedingte Ausfälle werden immer weniger kritisch. Hohe Steuern an Energie und strenge Gesetze im Bereich Umweltschutz treffen die Industrie sehr hart. Die Absatzmengen sind rückläufig und die Wirtschaft stagniert. Preise für Mobilität und Wohnen steigen, jedoch wird die E-Mobilität und nachhaltiges Wohnen gefördert. Die Digitalisierung schreitet nicht so schnell voran und damit wächst die Elektronikbranche langsamer als prognostiziert. Wettbewerb aus Asien wird in mehreren Produktbereichen stärker und bedroht das Preisniveau. KI, intelligente Roboter und Cobots wachsen in der Unterhaltungsbranche sehr stark, erleben aber noch keinen Durchbruch in der Industrie. Outsourcing und Nearsourcing wird rückgängig und große Unternehmen aus Westeuropa setzen auf vertikale Integration. In Mitteleuropa werden Lagerhäuser und Logistikzentren errichtet. Die Mobilitätswende trifft die mitteleuropäische Industrie negativ und daher geraten viele Unternehmen in Schwierigkeiten.

#### Strategische Handlungen bei Szenario 4

Die Märkte stagnieren und daher ist die Sicherung von Bestandskunden von hoher Bedeutung. Die Produkte und Unternehmen für die Wertschöpfungskette der E-Mobilität und Fertighausbau müssen priorisiert werden. Das Know-How im Bereich Holz-, Automobil- und Elektronikbranche muss gestärkt werden. Gegen den Wettbewerb muss die Fa. Schmalz Qualitätsvorteile aufweisen, Energieeffizienz anstreben und auf Umweltbewusstsein durch eine längere Produktlebensdauer setzen. Der Flächenvertrieb im Außendienst muss gestärkt werden. In Mitteleuropa muss branchenspezifisch die Logistikindustrie angegangen werden; sowohl im Geschäftsbereich HS als auch im VA muss den Flächenvertrieb lokal ausgebaut werden.

## 4.4. Erkenntnisse für die Strategieformulierung

In der externen Analyse sind mehrere große Trends deutlich geworden, die die zukünftigen Märkte, Länder und Branchen unterschiedlich beeinflussen werden. Aus diesem Grund müssen unterschiedliche Branchen und unterschiedliche Produktgruppen individuell betrachtet werden. Diese Trends haben oft eine Auswirkung auf die ganze Welt. Es ist wichtig, dass die globalen Auswirkungen in einzelne Branchen, einzelne Industrien und einzelne geographische Gebiete unterteilt werden. Die Wirkungen können später weiter segmentiert werden.

### Globale Trends

#### *Klimawandel*

Der erste große Trend ist der Klimawandel. Wie in der PESTEL-Analyse in Kapitel 2.3.1.1 unter „Politischer Umwelt (P)“ im Unterpunkt „Klimapolitik“ auf Seite 21 beschrieben, hat Österreich seit 2020 eine Regierungsbeteiligung der grünen Partei. Wie im Unterpunkt Klimawandel dargelegt, ist in Österreich der Ausbau von 27 [TWh] erneuerbarer Kapazitäten bis 2030 geplant, davon 11 [TWh] Photovoltaikkapazität und 10 [TWh] Windkraftkapazität. Laut Plan sollte Österreich bis 2030 in der Lage sein, den ganzen Energiebedarf des Landes mit Ökostrom zu decken. Seit 2021 ist die grüne Partei in Deutschland ebenso in der Regierung. Europa hat sich, wie unter „Technologischer Umwelt (T)“ im Unterpunkt „Erneuerbare Energien“ auf Seite 43 beschrieben, im „A European Green Deal“ ambitionierte Ziele gesetzt und möchte die Emissionen bis 2050 – im Vergleich zum gegenwärtigen Niveau – um 50 % senken. Der Energiebedarf wird in den kommenden Jahren weiter steigen und gegenwärtig wird lediglich ca. ein Viertel der Energie aus erneuerbaren Quellen gewonnen. Photovoltaik, Windenergie und Wasserkraftwerke sind die beliebtesten Alternativen zu fossilen Brennstoffe. Allein in Österreich ist die Installation von ca. 100 Millionen PV-Modulen bis 2030 geplant (falls die technischen Parameter dieser Anlagen, wie z.B. der Wirkungsgrad, in der nahen Zukunft konstant bleiben). Windenergie und Wasserkraft wird in Europa auch ausgeweitet werden. Darüber hinaus müssen Speicherkapazitäten ausgebaut und Energienetze gestärkt werden. Im Moment decken fossile Brennstoffe und Atomenergie knapp drei Viertel des weltweiten Energiebedarfes. Wie in Kapitel 2.3.1.1 im Unterpunkt „Erneuerbare Energien“ beschrieben, besteht das restliche ca. ein Viertel größtenteils aus Wasserkraft (16,4 % des Gesamtbedarfes). Dazu kommt noch Windenergie (5,6 % des Gesamtbedarfes) und Solarenergie (1,9 % des Gesamtbedarfes) als bedeutsame Quelle. In der Zukunft muss nicht nur der bestehende Energiemix geändert werden, sondern auch der steigende Energiebedarf muss mithilfe klimafreundlicher Quellen gedeckt werden können. Bis 2030 ist weltweit ein Zuwachs an Energiebedarf von 65 % zu erwarten. Solar- und Windenergie müssen also weiterhin massiv ausgebaut werden.

In der Wertschöpfungskette der Photovoltaikproduktion, wie auch in Kapitel 2.3.1.1 auf Seite 45 beschrieben, haben Modul-Hersteller mit ca. 40 % den größten Wertschöpfungsanteil. Komponentenhersteller und Wechselrichterhersteller haben einen Anteil von ca. 20 % an der Wertschöpfung. Die Firmen, die in dieser

Wertschöpfungskette tätig sind, können in der Zukunft mit positiven Entwicklungen rechnen. Die Situation ist ähnlich für die Unternehmen in der Windanlagenproduktion.

Der Ausstieg aus fossilen Brennstoffen bedeutet für die Mobilität auch große Veränderungen. Wie in Kapitel 2.3.1.1 im Unterpunkt „Elektromobilität“ beschrieben, sind die Trends bezüglich Elektromobilität noch umstritten. Die Lieferketten der Automobilindustrie müssen aber neu aufgestellt werden. Elektroantriebe, Batterien und Elektrobauteile werden an Bedeutung gewinnen.

Ein sehr wichtiges Anliegen, sowohl für private Haushalte als auch für die Industrie, wird die Energieeffizienz. Heizungsmodernisierung, Gebäudesanierung, und nachhaltige Baumaterialien werden in Zukunft einen Aufschwung erleben. In Diagramm 4 (Prozentuelle Hauptaggregate des BIPs in Österreich (1995-2020)) ist ersichtlich, dass der Abschnitt „Bau“ bereits wieder stärker wird. Zu diesem Abschnitt gehören Bauinstallationen und Innenausbau.

Parallel mit der Energie wird der Transport immer teuer. Damit die Unternehmen kürzere Transportwege haben und die Versorgungssicherheit erhöht werden kann, werden immer mehr westeuropäische Unternehmen Standorte, Produktion und Lagerei aus Asien und Amerika nach Mitteleuropa verlagern. Diese Nearshoring-Trends können Großinvestitionen in den MEU-Ländern ankurbeln. Die Logistikindustrie wird aus diesem Trend mit hoher Sicherheit profitieren.

#### *Digitalisierung, Robotisierung und Industrie 4.0*

Die Automatisierung und Robotisierung schreitet auf der ganzen Welt voran. Der Schwerpunkt der Dynamik liegt bereits in Asien, aber allein in Europa wurden 2019 über 70.000 neue Industrieroboter installiert. Automatisierte Systeme werden immer intelligenter und sammeln immer mehr Daten aus der Produktion. In Kapitel 2.3.1.1 im Unterpunkt „Technologische Umwelt“ werden mehrere wichtige Aspekte behandelt. Der Ausbau des 5G-Netzes ist ein wesentlicher Schritt, um die notwendige Kommunikationsgeschwindigkeit gewährleisten zu können. Die Geschwindigkeit der neuen 5G-Netze wird ca. 30-mal höher sein als die Geschwindigkeit der bestehenden LTE-Netze. Dies ermöglicht eine Echtzeitkommunikation in der Produktion und damit öffnen sich neue Türen für die Prozessoptimierung, vorausschauende Wartungen und für weitere Zukunftstechnologien. Die Nachfrage für passende Systemkomponenten wird steigen und die Wertschöpfungskette dieser Produkte wird einen Aufschwung erleben. Dies betrifft am stärksten die komplette Elektronikbranche, z.B. Hersteller von Sensoren oder von Elektrobauteilen.

Darüber hinaus wird die Nachfrage in der Elektronikbranche durch die Digitalisierung verstärkt. Die Covid-19-Pandemie hat die Trends der Digitalisierung beschleunigt. Home-Office, digitaler Vertrieb und virtuelle Meetings sind mittlerweile für Viele Alltag geworden. In der Produktion versprechen digitale Zwillinge bzw. die Nutzung der virtuellen und erweiterten Realität enorme Einsparungspotenziale. Aus diesem Grund wird die Nachfrage für elektronische Endgeräte und für die passenden Softwarelösungen rasant steigen.

### Demographie und Arbeitsmarkt

Die Arbeitslosenquote in der EU ist nach der Finanzkrise stark gestiegen und hat im Jahr 2013 knapp 12 % erreicht. In Mitteleuropa war die Arbeitslosigkeit in diesem Zeitraum überdurchschnittlich hoch (siehe Diagramm 27: Arbeitslosenquote in Mitteleuropa und in der EU). Bis 2019 ist die Zahl der Arbeitslosen in dieser Region wieder stark zurückgegangen und in Slowenien, Ungarn und Tschechien wurde die 4%-Grenze, also die Vollbeschäftigung, erreicht. In Österreich war die Höhe der Arbeitslosigkeit stabiler (siehe Diagramm 10: Arbeitslosenquote in Österreich und in der EU). Eine leichte Steigerung konnte bis 2016 beobachtet werden, 2019 lag die Arbeitslosenquote aber wieder bei ca. 4 %. Auf dem Arbeitsmarkt ist es im Moment durch die hohe Beschäftigung sehr schwierig, Arbeitskräfte zu finden. Diese Situation verursacht steigende Löhne und mehr Investitionslust in automatisierte Lösungen.

In Österreich wächst die Bevölkerung konstant, wie in Diagramm 14 (Österreichische Bevölkerung 1970-2100) ersichtlich. Die Prognosen zeigen, dass sich dieser Wachstumskurs in der Zukunft fortsetzt. Diese Entwicklung wird hauptsächlich durch die Einwanderung getrieben (siehe Diagramm 15: Bevölkerungsbewegung in Österreich 1980-2030). In Mitteleuropa ist die demographische Situation angespannter und einige Länder wie Ungarn oder Kroatien haben eine schrumpfende Bevölkerung (siehe Diagramm 37: Bevölkerungszahlen in Mitteleuropa 1960-2020). Die Bevölkerung wird in Österreich und in Mitteleuropa älter. Der Anteil der Über-65-Jährigen in der Bevölkerung ist in allen untersuchten mitteleuropäischen Ländern (siehe Diagramm 39: Bevölkerungsanteil mit dem Alter: 65 und älter) um ca. 6 % gestiegen. Die Alterung und die schrumpfende Bevölkerung werden zusätzlichen Druck auf den Arbeitsmarkt ausüben. Diese Entwicklungen werden die Nachfrage sowohl für ergonomische Arbeitsplatzgestaltung als auch für komplettautomatisierte Lösungen steigern.

### Globale Wirtschaftslage, Außenhandelsdaten

Im Unterpunkt „Wirtschaftliche Umwelt“ ab Seite 22 wurde die österreichische Wirtschaftsstruktur analysiert. In Diagramm 2 (Reales Wirtschaftswachstum in Österreich (Jahresdaten)) sieht man, dass die österreichische Wirtschaft in den letzten zwanzig Jahren stark – oft über 4 % – gewachsen ist. Das Wachstum ist 2008 nach der Finanzkrise und 2019 wegen der Covid-19-Pandemie eingebrochen. Die österreichische Wirtschaft ist, im Vergleich zu den anderen Ländern in der Eurozone, vergleichbar stabil gewachsen.

In Diagramm 3 (Reales Wirtschaftswachstum im Weltvergleich) sieht man, dass die G-20-Länder im Durchschnitt wesentlich stärker gewachsen sind. Der Treiber dieses hohen Wachstums waren China, Indien, Indonesien und die Türkei. Im Vergleich zu Österreich sind auch die mitteleuropäischen Länder in den letzten zwanzig Jahren stärker gewachsen. Wie in Diagramm 24 (Reales Wirtschaftswachstum in Mitteleuropa (2000-2023)) ersichtlich, ist die Slowakei zwischen 2004 und 2012 überdurchschnittlich stark gewachsen. Von 2003 bis 2007 hat Tschechien ein hohes Wachstum erzielen können. Die Ausgangslage dieser Länder war im Jahr 2000, im Vergleich zu Österreich, ziemlich bescheiden. Diagramm 23 (BIP pro Kopf in Mitteleuropa 1995-2021) stellt eindeutig dar, dass die Wirtschaftsleistung pro Person in Tschechien, Ungarn, Kroatien und in der Slowakei ca. ein Drittel des EU-27-

Durchschnitts war. Diese Länder haben eine extrem exportorientierte Wirtschaft und exportieren größtenteils Waren und nur wenige Dienstleistungen (siehe Diagramm 25: Warenexport-Anteil am BIP 2000-2021). Wichtigster Handelspartner für diese Länder ist eindeutig die EU, jedoch wachsen die asiatischen Partner sehr dynamisch.

Die Analyse des österreichischen Außenhandels in Kapitel 2.3.1.1 (PESTEL-Analyse Österreich) zeigt, dass Österreich eine sehr offene Wirtschaftsstruktur hat. In Diagramm 9 (Export-Anteil des Bruttoinlandproduktes in Österreich) auf Seite 32 sieht man, dass der Export-Anteil des BIPs im Zeitraum von 2000 bis 2020 von ca. 43 % auf ca. 55 % gestiegen ist. Tabelle 5 (Ausfuhr nach Ländergruppen 1995-2020 [%]) zeigt eindeutig die Wichtigkeit des europäischen Marktes für Österreich. Über 80 % der Ausfuhr bleibt in Europa. Die Tendenz ist fallend, aber es ist noch immer der maßgebliche Anteil. Knapp ein Drittel des Exportes geht nach Deutschland (Tabelle 4: Ausfuhr im Jahr 2020 [€]). Besonders intensiv werden jegliche Maschinen und Maschinenteile (Gruppe 84, 87 und 85 nach KN 2-Steller), Eisen bzw. Stahl und deren Produkte (Gruppe 72, 71 und 73 nach KN 2-Steller), Pharmaprodukte (Gruppe 30 nach KN 2-Steller) und Kunststoffe und Kunststoffprodukte (Gruppe 39 nach KN 2-Steller) nach Deutschland exportiert. Die Visegrad-Staaten importieren knapp ein Sechstel der österreichischen Exportwaren. Hier sind Maschinen und deren Teile (Gruppe 84, 87 und 85 nach KN 2-Steller) bzw. Pharmaprodukte (Gruppe 30 nach KN 2-Steller) von hoher Bedeutung. Die Vereinigten Staaten importieren stark Maschinen und deren Teile, die Schweiz importiert Pharmaprodukte in hohen Mengen.

#### Wirtschaftsstruktur in Österreich

Bei den österreichischen Hauptaggregaten zeichnet sich ab, dass anteilmäßig die privaten Konsumenten in den letzten 25 Jahren immer weniger konsumiert haben. In Diagramm 4 (Prozentuelle Hauptaggregate des BIPs in Österreich (1995-2020)) sieht man auch, dass die Bruttoinvestitionen seit 2010 wieder mehr werden und 2020 das Niveau von 1995 wieder erreicht wurde. Die hohe Investitionslust wurde durch die niedrigen Zinsen (siehe Diagramm 12: Zinsentwicklung in Österreich 1995-2021), welche die Banken seit 2008 anbieten, weiter gestärkt. Von den stärksten ÖNACE-Abschnitten sind „Herstellung von Waren“ und „Handel“ rückläufig. „Bau“ ist 2020 wieder auf das Niveau von 2005 gekommen, „Grundstück- und Wohnungswesen“ bzw. „Gesundheits- und Sozialwesen“ wächst dynamisch (siehe Diagramm 5: Anteil der Bruttowertschöpfung (nominell nach ÖNACE 2008)). In „Bau“ sind die sonstigen Bautätigkeiten, wie z.B. Bauinstallationen (Heizung, Klima) und Innenausbau (Dämmung, Isolierung) wegen der gewünschten Fortschritte im Bereich Energie- und Gebäudeeffizienz stark gewachsen. Der Haupttreiber im Abschnitt „Grundstück- und Wohnungswesen“ sind die explodierenden Preise auf dem Immobilienmarkt (siehe Diagramm 43). Dies betrifft Mitteleuropa noch stärker als Österreich. Die Urbanisierung treibt die Wohnkosten in den Großstädten und in deren Ballungsräumen in die Höhe. Damit werden Bautätigkeiten fortgesetzt und dynamisch weiterentwickelt.

Die Abteilungen des Abschnittes „C – Herstellung von Waren“ sind für die Fa. Schmalz von höchster Bedeutung, diese wurden in Tabelle 1 (Abteilung Ranking von „C – Herstellung von Waren“) bewertet. Ein Ranking wurde mithilfe einer Kennzahl, die aus dem Nominalwachstum von 2000 bis 2020 und aus dem Anteil an der Gesamtwertschöpfung des Abschnittes C im Jahr 2020 zusammengesetzt wurde,

erstellt. Das wichtigste Industriesegment ist die Herstellung von jeglichen Maschinen und deren Teilen (Abteilung 28, 29, 30 und 33), diese Abteilungen machen 25,8 % der Wertschöpfung im Abschnitt C aus. Wie in Diagramm 6 (Nominale Bruttowertschöpfung der stärksten Herstellungsgruppen (nach ÖNACE 2008)) ersichtlich, erlebte „Maschinenbau“, „sonstiger Fahrzeugbau“ und „Reparatur/Installation von Maschinen“ ein extrem starkes Wachstum seit dem Jahr 2000. Die Abteilungen 26 und 27 umfassen elektronische Geräte und Datenverarbeitungsgeräte. Diese Branche macht 14 % der Bruttowertschöpfung in diesem Abschnitt aus und wächst extrem dynamisch. Die Metallbranche (Abteilung 24 und 25) hat einen Anteil von ca. 16 % und ist anteilmäßig relativ konstant geblieben. Pharmaprodukte und chemische Erzeugnisse (Abteilung 20 und 30) machen 8,7 % aus und wachsen dynamisch. Die Lebensmittelbranche macht 11,2 % der Wertschöpfung aus und wächst konstant.

Die geographische Aufteilung des BIPs im Diagramm 65 (Bruttoregionalprodukt pro Bundesland und generierter Umsatz pro Bundesland [%]) zeigt, dass Wien mit 25 % BIP-Anteil das stärkste Bundesland ist. In Nieder- und Oberösterreich entsteht über 15 % und in der Steiermark knapp über 10 % des österreichischen BIPs. Diese Länder sind auch die bevölkerungsstärksten Bundesländer in Österreich. Das größte, noch nicht ausgeschöpfte Potenzial liegt in Niederösterreich und in der Steiermark.

Die Struktur der Bruttoanlageinvestitionen wurde in Diagramm 8 (Anteil und Wachstum der Bruttoanlageinvestitionen von 2000 bis 2020 (nach ÖNACE 2008)) analysiert. In der Elektronikbranche (Abteilung 26 und 27) wird 3,69 % der Investitionen getätigt. Die Investitionen für elektrischen Ausrüstungen sind nominell um mehr als 270 % gestiegen. Investitionen in Maschinen und Fahrzeuge (Abteilung 28, 29 und 30) machen 4,41 % der Bruttoanlageinvestitionen aus. Diese Abteilungen sind ebenso dynamisch gewachsen. In der Metallbranche werden 2,38 % der Investitionen getätigt, das Wachstum ist eher moderat. In Pharmaprodukte und chemische Erzeugnisse wird 1,95 % investiert, die Investitionen in der Pharmabranche sind extrem dynamisch gewachsen (um ca. 230 %). Es wurde im Jahr 2020 5,79 % in den Groß- und Einzelhandel und 4,6 % in die Dienstleistungen für den Verkehr (Lagererei) investiert; die Logistikbranche ist also auch stark auf Investitionskurs. Darüber hinaus wurde 2,41 % in die Energieversorgung investiert.

#### Wirtschaftsstruktur in Mitteleuropa

In Kapitel 2.3.1.2 (PESTEL-Analyse Ungarn und Mitteleuropa (MEU)) wurde unter anderem die Wirtschaftsstruktur der untersuchten mitteleuropäischen Länder analysiert. Diese Länder haben eine extrem offene Wirtschaftsstruktur. Über 60 % der produzierten Waren werden ins Ausland exportiert (siehe Diagramm 25: Warenexport-Anteil am BIP 2000-2021). Die einzige Ausnahme ist Kroatien mit knapp 30 %. Die Struktur der Bruttowertschöpfung ist in diesen Ländern vergleichbar. Die Industrie ist überall die stärkste Division mit über ca. 22 %. Dienstleistungen sowie Grundstück- und Wohnungswesen sind mit einer ähnlichen Größenordnung auf Platz zwei und drei. Handel ist Nummer 4 und generiert ca. 11 % der Bruttowertschöpfung. In Ungarn ist die Landwirtschaft mit 4,2 % besonders stark (siehe Diagramm 28: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Ungarn 2000-2018). In der Slowakei ist Grundstück- und Wohnungswesen bzw. Bau überdurchschnittlich stark. Wenn man die

Industriestruktur näher analysiert (siehe Diagramm 29: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Ungarn 2000-2018; Diagramm 31: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Tschechien 2000-2018; Diagramm 33: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in der Slowakei 2000-2018; Diagramm 35: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Slowenien 2000-2018; Diagramm 36: Struktur – Herstellung von Waren in Kroatien (2019)), sieht man, dass die Automobilindustrie in Tschechien, Ungarn und in der Slowakei dynamisch wächst und bereits eine der wichtigsten Gruppen ist. Darüber hinaus sind in diesen Ländern Chemikalien, Kunststoffe und Brennstoffe von besonders hoher Bedeutung, in Slowenien machen diese Produkte seit 2003 mehr als 25 % der Bruttowertschöpfung aus. Maschinen und Anlagen haben auch ca. 20 % Anteil an der Wertschöpfung in den untersuchten Ländern, abgesehen von Kroatien. In Slowenien und in der Slowakei ist zusätzlich die Metallindustrie und die Holzindustrie stark, in Ungarn und in Kroatien die Lebensmittelindustrie.

### Wettbewerber und Industrieattraktivität

In Kapitel 2.3.3.1 (Allgemeine Wettbewerber (VA-CO, VA-SY) in der Abbildung 12 (Strategische Gruppe der Wettbewerber (VA)) kann man schnell erkennen, dass im VA-Bereich nur wenige direkte Konkurrenten auf dem Markt existieren. Die Firmen Piab, Coval und FIPA befinden sich in einer strategischen Gruppe mit der Fa. Schmalz. Die meisten ähnlichen Dimensionen weist im Moment die Fa. Piab auf (siehe Abbildung 10: Strategische Dimensionen der allgemeinen Wettbewerber – Teil 1) und damit ist sie der gefährlichste Wettbewerber für die Fa. Schmalz. Andere Wettbewerber können bei spezifischen Produktgruppen oder Branchen eine Bedrohung darstellen. Die Industrieanalyse in Kapitel 2.3.2.1 (Industrieanalyse des Geschäftsbereiches VA-CO und VA-SY) zeigt, dass das Industriesegment VA in der Zukunft attraktiver wird (siehe Tabelle 6: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CO- und VA-SY-Industrie). Die Attraktivität wird durch die abnehmende Bedrohung durch neue Konkurrenten und durch die niedrige Bedrohung durch Ersatzprodukte gestärkt.

Die Wettbewerbssituation im HS-Bereich ist bei den Schlauchhebern relativ entspannt. Bei den Hebezuggeräten sind viele Konkurrenten mit einer hohen Innovationsstärke auf dem Markt (siehe Abbildung 14: Strategische Gruppen der Wettbewerber (HS-Hebezuggeräte)). In diesem Bereich sind oft Sonderlösungen gefragt. Kleinere Unternehmen weisen natürlicherweise eine höhere Flexibilität auf und haben damit einen Vorteil im Markt. Zwei Unternehmen in Österreich, die Fa. Barbaric und die Fa. Hova, sind starke inländische Konkurrenten. Zwar wird ein Einstieg in den Markt auch hier immer schwieriger, die Industrieattraktivität bleibt aber konstant und durchschnittlich (siehe Tabelle 7: 5 Kräfte nach Porter in der HS-Industrie).

Im VA-CL-Bereich sind CNC-Maschinenhersteller die größten Wettbewerber. Für diese Unternehmen sind Blocksauger nur ein kleiner Teil des Ersatzteilgeschäftes. Die Rivalität in diesem Segment ist bei einer Neuanschaffung einer Maschine oder eines Aufspannsystems hoch. Darüber hinaus können Neueinsteiger relativ leicht in den Markt einsteigen. Jedoch ist ein erheblicher Teil des Marktes das Ersatzteilgeschäft und hier hat die Fa. Schmalz mit ihrem breiten Produktportfolio eine gute Ausgangslage. Damit ist dieses Industriesegment zwar klein, aber attraktiv (siehe Tabelle 8: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CL-Industrie).

### Potenzielle Kunden, Branchen und Verkaufsgebiete der Fa. Schmalz

Wenn man die Bestandskunden und die potenziellen – von der Fa. Schmalz bereits erfassten – Kunden betrachtet, sieht man, dass die Branche Holz für die Firma sehr wichtig ist. In Abbildung 15 (Kundensegmentierung der 100 größten Bestandskunden) in Kapitel 2.3.4 (Kundenanalyse) kann eindeutig erkannt werden, dass unter den kleineren Unternehmen (weniger als 100 Mitarbeiter) die Anzahl der Holzkunden enorm hoch ist. Bei diesen Kleinunternehmen sind außerdem in der Metallbranche und in der Logistik (samt Verpackung) anzahlmäßig viele Kunden vorhanden. Jedoch sind diese Kunden im Moment relativ umsatzschwach. Umsatzstarke Großkunden hat die Fa. Schmalz hauptsächlich in der Metallbranche. Bei den potenziellen Kunden sind ebenso Holz, Metall und Blech bzw. Logistik und Verpackung die stärksten Branchen. In Diagramm 46 (Anzahl der potenziellen Kunden nach Bundesland und Branche) sieht man, dass Oberösterreich, Niederösterreich und die Steiermark über viele potenzielle Kunden verfügen. Abgesehen von Oberösterreich sind diese Bundesländer von der Vertriebsseite noch nicht aktiv bearbeitet worden. Diese Potenziale zeigt auch Diagramm 65 (Bruttoregionalprodukt pro Bundesland und generierter Umsatz pro Bundesland [%]) in Kapitel 2.4.1.3 (Umsatzanalyse) auf. Im Produktbereich VA ist die Stärke der Holz- und Metallbranche sehr stark ausgeprägt, dazu kommt noch die Automobilbranche als drittstärkste Branche. Im HS-Bereich ist Logistik & Verpackung die drittstärkste Branche, hier ist Holz und Metall zwar führend, aber nicht so stark ausgeprägt. Die Branchen müssen besser ausgeglichen werden, damit die Firma ein diversifizierteres Portfolio hat. Darüber hinaus müssen die südlichen Bundesländer und Ostösterreich stärker bearbeitet werden.

### Stärken und Schwächen der Fa. Schmalz

Die Anzahl der Aufträge, der Auftragseingang und der Umsatz haben bei Schmalz in Österreich alle eine steigende Tendenz. Das Durchschnittsauftragsvolumen ist auch konstant gestiegen (siehe Diagramm 50: Durchschnittsvolumen der Aufträge 2020-2021 in Kapitel 2.4.1.2 Auftragseingangsanalyse). Im Umsatzportfolio sorgen die Sauggreifer und Spezialgreifer für etwas weniger als ein Drittel des Umsatzes. Eine ähnliche Umsatzstärke weisen die Vakuumerzeuger auf. Befestigungselemente, Ventile und Schalter machen ca. 13 % und Flächengreifer 9 % aus. Darüber hinaus sind Komplettsysteme ein wesentlicher Teil des Umsatzes, diese fallen in Diagramm 60 (Umsatzstruktur VA-CO/VA-SY 2021) in Kapitel 2.4.1.3 (Umsatzanalyse) unter „Sonstiges“. Diagramm 64 (Umsatzstruktur HS 2021) zeigt die extreme Dominanz der Schlauchheber-Geräte im HS-Bereich im Jahr 2021; diese Produktgruppe ist für zwei Drittel des Umsatzes verantwortlich. Krananlagen und Schwenkkrane haben einen Anteil von ca. 20 %, weniger als 10 % machen alle Kettenzugeräte aus. Daran zeigt sich die schwierige Situation bei dieser Produktgruppe.

Wie die VIRO-Analyse in Kapitel 2.4.2 (Qualitative Analyse) zeigt, beruhen die qualitativen Stärken des Schmalz-Konzerns auf hochqualitativen Produkte und auf spezifischen Expertisen, z.B. bei Materialien und beim Systemaufbau. Der starke Brand und die tiefe Marktdurchdringung im Industriesegment schaffen nachhaltige Vorteile für das Unternehmen. Die wichtigste Stärke des Unternehmens ist das gut aufgestellte Vertriebsnetz, ergänzt mit Branchen-Know-how und internationalem Austausch. Mit der langen Firmengeschichte und dem ausgezeichneten Vertrieb

kommen langfristige Kundenbeziehungen Hand in Hand. Darüber hinaus ruft die Internationalität auch ein international verfügbares Vertriebsnetz hervor.

### Geschäftsmodelle und Konzepte

Relevante Geschäftsmodellideen für die Fa. Schmalz sind – wie in Kapitel 3.3 (Ideen für neue und bestehende Geschäftsmodellelemente der Fa. Schmalz in Österreich und in Mitteleuropa) beschrieben –den unterschiedlichen Geschäftsmodell-Konzepten zuzuordnen. Das Leistungskonzept der Fa. Schmalz im VA-Bereich ist es, hochwertige Komponenten mit einer kompetenten Beratung an Unternehmen zu verkaufen, die damit Handhabungsaufgaben effizient lösen können. Im HS-Bereich bieten die Schmalz-Systeme eine Entlastung für die Mitarbeiter und eine Flexibilisierung der Arbeitsplätze für die Arbeitgeber. Dieses Basiskonzept können Tochtergesellschaften mit weiteren Dienstleistungen, wie z.B. Inbetriebnahme oder Wartungsarbeiten erweitern. Die Leistungen könnten durch die neuen Trends der Industrie 4.0 erweitert und mit neuen Dienstleistungen verknüpft werden. Eine eingebaute Analyse der Sensordaten könnte die Prozesszustände beobachten und bei Bedarf Ersatzteilbestellungen, Wartungseinsätze etc. automatisch auslösen und damit die Produktionssicherheit bei den Kunden steigern. Kurzfristig könnte ein lokales Service- und Wartungsteam den Kunden zusätzliche Dienstleistungen und eine schnelle Reaktionszeit bieten.

Das Ertragsmodell basiert im Moment auf den Hauptleistungen und auf den Folgeprodukten (Ersatzteile). Nebenleistungen, wie z.B. die schon erwähnten Dienstleistungen, werden immer wichtiger. Relevante Strategien und Modelle aus Kapitel 3.1 (Relevante Geschäftsmodellelemente) und aus Kapitel 3.2 (Praxisbeispiele und innovative Ideen) sind z.B. Lock-in-Strategien, durch die Unternehmen mit einem sehr attraktiven Erstangebot an die eigene Firma gebunden werden. Darüber hinaus können Kunden mit speziellen Ersatzteilen stärker an die Fa. Schmalz gebunden werden. Cross Selling kann zwischen den Produktbereichen VA-CL und HS besonders gut genutzt werden. Eine Preisbündelungsstrategie könnte intensiver eingesetzt werden und so könnte die Fa. Schmalz Dienstleistungen zu attraktiven Produktangeboten gebündelt anbieten. Im HS-Bereich könnten neue Mietmodelle („Pay per use“, „Pay per Pick“) eingeführt werden, in denen Kunden eine Pauschale nach tatsächlichem Gebrauch zahlen. Garantierte Verfügbarkeit und versteckter Umsatz könnten in der Zukunft, mit dem Fortschritt der Industrie-4.0-Systeme, als Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodelles angedacht werden.

### Holzbranche

Die Holzbranche ist in einer sehr guten Ausgangslage. Sägewerke sind gut ausgelastet und investitionswillig, in neue Technologien wie CLT-Produktion wird im Moment stark investiert (z.B. wird im Bezirk Perg in Oberösterreich gerade ein komplett neues CLT-Produktionswerk gebaut). Die Covid-19-Pandemie und die zunehmende Zuneigung zur Nachhaltigkeit hat für einen Aufschwung der kleineren Tischlerbetriebe gesorgt. Nachhaltige Baumaterialien und nachhaltiges Wohnen wird immer mehr gefördert. Ebenso wird im Bau Holz als Material immer wichtiger (z.B. Fertighausbau). Österreich, Slowenien und die Slowakei haben große Waldflächen im Land und sind in der Lage, hohe Mengen an Rohholz zu produzieren (siehe Kapitel 2.3.1.1,

Unterpunkt „Ökologische Umwelt (E)“ und Kapitel 2.3.1.2, Unterpunkt „Ökologische Umwelt (E)“).

Die Holzindustrie spielt für die Fa. Schmalz schon länger eine wichtige Rolle, in Österreich wurde diese Industrie vom ehemaligen Partner intensiv bearbeitet. In allen Produktbereichen kann die Fa. Schmalz wettbewerbsfähige Produkte dieser Industrie anbieten. Umsatzmäßig ist diese Branche in Österreich eindeutig die stärkste und die aktive und passive Kundenanzahl ist ebenso die höchste in dieser Branche. Ein leichter Aufschwung in der Holzbranche ist in der Zukunft zu erwarten. Der wachsende Markt muss gesichert und die Position der Fa. Schmalz in dieser Branche muss weiter verstärkt werden.

#### Logistikbranche

Automatisierte Kommissionier- und Distributionszentren sind die Zukunft der Logistik. Durch die Covid-19-Pandemie wurde die Entwicklung des Online-Handels zusätzlich beschleunigt. Die steigenden Kundenanforderungen (z.B. Schnelligkeit) rücken Automatisierung noch stärker in den Vordergrund. In der Logistikbranche sind HS-Geräte, Komplettsysteme aus dem VA-SY-Bereich (Lagengreifer etc.) und Vakuumkomponenten einsetzbar. Das große Potenzial der Branche zeigen die hohen Investitionszahlen im Bereich Handel und Lagerei. Transportwege müssen aus Nachhaltigkeitsgründen immer kürzer werden und Versorgungssicherheit ist seit der Covid-19-Pandemie viel stärker gefordert. Aus diesen Gründen sind Nearshoring-Tendenzen, besonders in Mitteleuropa, zu erwarten.

Die Fa. Schmalz Österreich hat viele Logistik- und Verpackungskunden (insgesamt ca. 16 %), jedoch generieren diese Kunden im VA-Bereich weniger als 10 % des Umsatzes. Im HS-Bereich liegt diese Zahl bei ca. 20 %. Ein Handlungsbedarf im VA-Bereich ist eindeutig zu erkennen. Im HS-Bereich müssen die neuen Marktanteile gesichert werden. In Mitteleuropa muss diese Branche neben der Automobilindustrie im Fokus stehen.

#### Elektronikbranche

Die Herstellung von elektrischen Ausrüstungen ist eine der dynamischsten Abteilungen in der Herstellung von Waren in Österreich. Die Bruttoanlageinvestitionen sind fast dreimal so hoch wie noch im Jahr 2000, was auf einen weiteren starken Zuwachs der Branche hindeutet. Diese Entwicklungen bestätigen die Erfahrungen aus der Industrie (z.B. erweitert die Firma Fronius seine Produktion in Oberösterreich und investiert massiv in neue Produktionskapazitäten). Der Klimawandel und die Ausbreitung der Photovoltaik-Anlagen, der Ausbau von 5G-Netzen, die zunehmende Bedeutung der Sensorik und der Softwaretechnologie und die beschleunigte Digitalisierung durch die Covid-19-Pandemie zeigt das enorme Potenzial dieser Branche.

Die Elektronikbranche ist in Österreich für die Fa. Schmalz eine ziemlich kleine Branche, die ein großes Wachstumspotenzial hat und daher systematisch bearbeitet werden muss. Da in dieser Branche eher kleinere Gewichte bewegt werden müssen und gegenüber den Handlings-Aufgaben oft eine hohe Präzision gefordert ist, sind die Produkte und Systeme der Vakuumtechnologie nur bedingt geeignet. Jedoch zählt

diese Branche in der Zukunft wegen der Größe dieses Marktes zu den wichtigsten Branchen.

### Maschinenbau

Die Maschinenbauunternehmen in Österreich und deren Produktion ist in den letzten zwanzig Jahren rasant gestiegen und in der Zukunft ist kein Einbruch zu erwarten. Für die Fa. Schmalz bedeuten diese Unternehmen im VA-CO- und VA-SY-Geschäftsfeld das größte Potenzial. Die Struktur der Bruttoanlageinvestitionen zeigen, dass diese Unternehmen in den letzten zwanzig Jahren stark investiert haben. Die Bruttowertschöpfung pro Kopf ist auch erheblich gestiegen. Diese Unternehmen sind in den unterschiedlichsten Branchen tätig und erledigen oft die komplette Automatisierung für die Endkunden. Damit ist es essenziell, dass diese Unternehmen Schmalz-Produkte in ihren Anlagen einplanen. Einerseits generieren diese Firmen direkten Umsatz bei der Neuanschaffung, andererseits wird dadurch ein zukünftiges Ersatzteilgeschäft bei den Endkunden gesichert.

## **4.5. Strategische Empfehlungen**

Im folgenden Abschnitt werden meine strategischen Empfehlungen aufgelistet. Basis dafür sind die davor angestellten Analysen, welche in den Kapiteln 2 bis 4 beschrieben wurden.

### Österreich

Langfristig muss die Tochtergesellschaft in Österreich ein eigenes Geschäftsmodell entwickeln, welches die Hauptleistung – die verkauften Produkte – erweitert. Die Hauptleistung wird kurz- und mittelfristig das verkaufte Endprodukt bleiben. Jedoch bestimmt der Hauptstandort in Deutschland die Qualität und Funktionsweise dieser Produkte; die Auswahl und Beratung vor Ort kann bereits gegenwärtig einen großen Mehrwert beifügen. Im ersten Schritt muss das Leistungskonzept im HS-Bereich durch Dienstleistungen, also durch Montage, Abnahme, Wartung und Instandhaltung, ergänzt werden. Im VA-CO-Bereich könnten Reparaturtätigkeiten und regelmäßige Schulungen für Großkunden das Leistungskonzept erweitern. Im VA-SY-Bereich muss im ersten Schritt das Know-How vertieft werden, um lokale Kundenbetreuung zu ermöglichen. Im zweiten Schritt können weitere Dienstleistungen wie Installation und Instandhaltung von Komplettsystemen bzw. Reparatur im Bereich VA die Leistungen erweitern.

Parallel dazu könnten kleinere Fertigungs- und Montagekapazitäten aufgebaut werden, die der Tochtergesellschaft die Flexibilität gibt, um weitere Potenziale im HS- und VA-SY-Bereich zu erschließen. Langfristig können diese Entwicklungen neue Rahmenbedingungen für innovative Geschäftsmodelle schaffen. Eine garantierte Anlagenverfügbarkeit für Gesamtsysteme könnte angeboten werden. Hierzu müssen Systeme mit der entsprechenden Sensorik ausgestattet sein, um ein zentrales Zustandsüberwachung zu ermöglichen. Anzeichen einer Störung könnten ein Warnsignal auslösen, die für das Service-Team einen Einsatz generiert. Mit diesen Dienstleistungen wäre es, leichter eine Preisbündelung oder eine Lock-in-Strategie zu realisieren. Dazu muss natürlich im Hauptsitz das entsprechende Know-How und vor

Ort in den Tochtergesellschaften die Expertise für die Inbetriebnahme aufgebaut werden. Darüber hinaus muss ein schlagkräftiges Service-Team zur Verfügung stehen. Versteckte Umsätze, durch die Auswertung der Sensordaten verknüpft mit Kunden- und Branchendaten, könnten eine zusätzliche Ertragsquelle in diesem Modell bedeuten. Ein dienstleistungsorientiertes Mietmodell oder ein „Pay per Use“-Modell könnte die Nachhaltigkeitsanforderungen und Produktlebensdauer in der Zukunft unterstützen.

Tirol und Oberösterreich sind im Moment die stärksten Bundesländer. In Tirol ist die Fa. Schmalz historisch bedingt gut aufgestellt und damit ist hier lediglich ein moderates Potenzial vorhanden. Oberösterreich ist bereits ein starkes Bundesland, jedoch steckt in diesem Gebiet wegen der ausgeprägten Industrie nach wie vor ein hohes Potenzial. Darüber hinaus ist das Gebiet Süd nahezu unbearbeitet, obwohl die Steiermark (die z.B. Graz und Graz-Umgebung beinhaltet) ein sehr hohes Potenzial aufweist. Ein ähnliches Potenzial kann in Niederösterreich erkannt werden, das Verhältnis der Wirtschaftsstärke und des Umsatzanteils dieser Region zeigt dieses Potenzial eindeutig. Um diese Potenziale erschließen zu können, wird die Tochtergesellschaft weitere Außendienstkapazitäten benötigen. Um mehr Schlagkraft im Außendienst zu erzeugen, muss der Innendienst parallel aufgestockt werden. Der Trend im Vertrieb ist digital und in der Zukunft können viele Tätigkeiten digital abgebildet werden. Um eine hochwertige fachliche Beratung zu ermöglichen, müssen die Mitarbeiter im Innendienst eine hohe technische Expertise aufweisen. Das technische Know-How kann mit der Aufteilung der Zuständigkeiten nach Produktbereichen gestärkt werden. Der Aufbau eines starken digitalen Vertriebs würde eine schnellere, effizientere und günstigere Beratung und Kundenbetreuung ermöglichen. Um diese Punkte umzusetzen, braucht die Fa. Schmalz eine starke zentrale IT-Infrastruktur.

Eine Segmentierung der Produktgruppen wäre im VA-CL-Bereich sogar im Außendienst sinnvoll. Dazu könnte ein Außendienstmitarbeiter angestellt werden, der die Standard-VA-CL-Kunden in ganz Österreich betreut. Hierbei ist keine hohe Expertise gefordert, aber die Chancen auf ein Geschäft pro Besuch ist, aufgrund der Wettbewerbssituation und des Preisvorteils der Fa. Schmalz, sehr hoch. Darüber hinaus entsteht hier ein wiederkehrendes Geschäft, da Blocksauger und deren Ersatzteile i.d.R. regelmäßig getauscht werden müssen. Eine weitere positive Auswirkung des zusätzlichen VA-CL-Außendienstes wäre das Cross-Selling-Potenzial, d.h. die Besuche hätten oft ein weiteres HS-Potenzial. Mit diesen Besuchen könnte zusätzlich eine gute Marktkenntnis über Kundentypen, Maschinentypen etc. gewonnen werden, was wiederum günstige, aber effektive Marketingaktivitäten ermöglicht.

Der gefährlichste Wettbewerber für die Fa. Schmalz ist die Fa. Piab. Das schwedische Unternehmen war in den letzten Jahren aktiv und hat andere Wettbewerber aufgekauft. Als Resultat dieser aggressiven Erweiterungsstrategie weist die Fa. Piab mittlerweile ein ähnliches Produktportfolio wie die Fa. Schmalz auf. Die Fa. Piab ist mit der Fa. Schmalz in allen großen Produktgruppen (VA-CO, VA-SY, HS) in der gleichen strategischen Gruppe. Der größte Wettbewerbsvorteil der Fa. Schmalz ist ihr starkes internationales Vertriebsnetz. Die Kundenloyalität muss also in Österreich schnellstmöglich durch Lock-in-Strategien gestärkt werden (effiziente Kundenbetreuung, langfristige Verträge, Umstellungskosten schaffen durch günstige

Erstprodukte, gute persönliche Beziehung etc.). Darüber hinaus muss die Fa. Schmalz in Österreich ihren Brand und ihre Marktdurchdringung nutzen, um bestehende Marktanteile zu sichern.

Im HS-Bereich, besonders bei den Hebezuggeräten, gibt es mehrere kleinere Wettbewerber in Österreich und Deutschland, die eine hohe Flexibilität aufweisen. Darüber hinaus fehlt die Innovationskraft bei dieser Produktgruppe im Hauptsitz der Fa. Schmalz und bringt keine neuen wettbewerbsfähigen Produkte auf den Markt. Damit gehen oft Aufträge verloren, und diese Situation spiegelt sich in den Umsatzzahlen wider. Falls im Headquarter keine wettbewerbsfähigen Geräte in dieser Produktgruppe entwickelt werden, müssen die Prioritäten im Vertrieb entsprechend angepasst werden.

Bei der Produktgruppe Blocksauger sind für die Fa. Schmalz i.d.R. die CNC-Maschinenhersteller die einzigen Wettbewerber. Hier besitzt die Fa. Schmalz einen Preisvorteil und durch den ausgeprägten Flächenvertrieb zusätzlich einen Servicevorteil. Die größte bestehenden und potenziellen Kundengruppen sind in der Holzbranche beheimatet, viele davon sind kleinere Betriebe. Hier ist ein hohes Potenzial für ein regelmäßiges Ersatzteilgeschäft mit Blocksaugern und Saugplatten vorhanden. Darüber hinaus kann bei diesen Kunden Cross Selling für HS-Systeme ausgenutzt werden.

#### Ungarn und Mitteleuropa

Österreich hat eine Wirtschaft, die ein Volumen von ca. 403 Milliarden Euro aufweist; knapp 20 % der Wirtschaftsleistung kommt aus der produzierenden Industrie. Im Vergleich dazu hat der Raum Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien und Kroatien in Mitteleuropa eine Wirtschaftsleistung von ca. 599 Milliarden Euro; etwas über 22 % kommt aus der produzierenden Industrie. Damit verfügt dieser Raum über ein großes Potenzial, welches ausgeschöpft werden kann. Das Potenzial wird durch die Nearshoring-Tendenzen erhöht, die die Covid-19-Pandemie weiter verstärkt hat. Die Fa. Schmalz hat aktuell noch keine Niederlassungen in diesen Ländern, jedoch starke Vertriebspartner in Tschechien und in Ungarn. Diese Länder haben unterschiedliche wirtschaftliche Strukturen. Gemeinsamkeiten weisen sie bei der Stärke der Automobilindustrie und bei der Wichtigkeit der Herstellung von Maschinen und Anlagen auf. Abgesehen von Kroatien sind die Automobilhersteller und deren Zulieferer in diesen Ländern sehr stark vertreten. Ungarn und Kroatien hat eine bedeutende Landwirtschaft und Nahrungsmittelproduktion. Darüber hinaus haben in Ungarn die chemischen Erzeugnisse eine hohe wirtschaftliche Bedeutung. Die in der Region historisch bedeutende Lebensmittelindustrie erlebt seit ca. 2001 einen Rückgang. Hervorzuheben sind noch die Metallindustrie in der Slowakei sowie die chemischen Erzeugnisse in Slowenien. Die Holzbranche ist in der Slowakei und in Slowenien ausgeprägt.

Ungarn und Tschechien sind die zwei größten Volkswirtschaften in dieser Region. Beide Länder haben eine niedrige Arbeitslosigkeit (siehe Diagramm 27) und eine überdurchschnittlich starke produzierende Industrie. Eine wichtige Branche in beiden Ländern ist die Automobilbranche. Falls sich die Fa. Schmalz auf die Erschließung der mitteleuropäischen Märkte konzentriert, muss sie im ersten Schritt in dieser Region eine Betreuung in der jeweiligen lokalen Sprache ermöglichen. Eine Segmentierung

der Mitarbeiter nach Branchen wäre im mitteleuropäischen Raum sinnvoll. In ein paar Jahren nach der Gründung der österreichischen Tochtergesellschaft, wenn die Niederlassung bereits gut etabliert ist, sollte in Tschechien die nächste Tochtergesellschaft gegründet werden. Tschechien hat bei weitem die höchste Wirtschaftsleistung im mitteleuropäischen Raum und eine robuste Industrie. In diesem Schritt sollte keine parallele Gründung in Ungarn erfolgen. Hier kann mit einer gezielten Tätigkeit die Expansion begonnen werden.

Das Potenzial in Ungarn ist hoch. Grund dafür ist unter anderem der starke Wachstumskurs der letzten Jahre (siehe Diagramm 22) und die überdurchschnittlich starke Industrie (siehe Diagramm 28). Zahlreiche internationale Unternehmen haben nach der Wende (1989) Produktionsstandorte in Ungarn aufgebaut. Die Arbeitslosigkeit ist niedrig und die Löhne steigen relativ stark. Dementsprechend steigt der Wille zur Automatisierung dynamisch. Die Korruption im Land ist hoch (siehe Diagramm 20) und daher sind fundierte Kenntnisse über die lokalen Verhältnissen von hoher Wichtigkeit. Mitarbeiter die die lokale Sprache sprechen sind daher essentiell. Die Elektronikbranche (z.B. Batterieproduktion) wächst sehr dynamisch. In der ungarischen Automobil- und Chemiebranche agieren viele internationale Unternehmen (Audi, Mercedes, Suzuki, BMW, Opel, Egis, Chinoi-Sanofi etc.) sowie zahlreiche Tier-1-Lieferanten (Bosch, Denso, Continental etc.). Diese internationalen Kunden können am besten betreut werden, wenn gleichzeitig eine lokale Betreuung vorhanden ist und ein gutes Verhältnis zum Headquarter besteht. Die Beziehungen zwischen der Fa. Schmalz und den großen Konzernen werden bereits aus dem Headquarter intensiv gepflegt. Diese Betreuung sollte in Mitteleuropa mit einer lokalen Vertriebstätigkeit ergänzt werden. Die Fa. Schmalz sollte schnellstmöglich eine branchengezielte Vertriebstätigkeit für die Automobilbranche starten. Dafür bedarf es für den Anfang die Ressourcen eines einzigen Mitarbeiters. Im späteren können kleinere Teams für die unterschiedlichen Branchen gebildet werden. Weitere Mitarbeiter sollten später die chemische Industrie und die Elektronikbranche lokal betreuen. Es ist von hoher Bedeutung, dass die Fa. Schmalz in Ungarn schneller als die Konkurrenten direkt vertreten ist und sich damit einen Vorsprung auf den Märkten sichern kann.

Die neuen ungarischen Mitarbeiter sollten bei Schmalz Österreich angestellt sein. Zudem sollte die Zusammenarbeit mit dem jetzigen Vertriebspartner vertieft werden. Eine direkte Vertretung der Fa. Schmalz in Ungarn ist, in den oben genannten Branchen, sehr wichtig um die strategischen Kunden gewinnen zu können. Die strategische Arbeit zu finanzieren und ins Volumengeschäft zu investieren (d.h. hohe Absatzmengen aber niedrige Preise und niedrige Margen) steht bei einem Vertriebspartner meistens nicht im Fokus, wird i.d.R. sogar komplett vernachlässigt. Damit können sich die direkten Branchenvertreter und der Vertriebspartner gut ergänzen. In der Zusammenarbeit muss sichergestellt werden, dass keine Doppelangebote an Kunden gestellt werden. Darüber hinaus hat die Fa. Schmalz mit der lokalen Präsenz wesentlich bessere Chancen frühzeitig über größere Investitionsprojekte zu erfahren. Eine bessere Informationslage ist bei größeren HS und VA-SY Projekte von sehr hoher Bedeutung.

## 5. Fazit

Die Literaturanalyse des Prozesses der strategischen Analyse war unerlässlich, um die Grundstruktur der Arbeit aufstellen zu können. Es war sehr wichtig, das Ziel der Arbeit bereits am Anfang so klar wie möglich zu definieren. Die Überlegung und Formulierung der Forschungsfragen ist ein sehr hilfreiches Tool, um diese klaren Ziele zu finden. Die strategische Analyse beruht sehr stark, besonders bei einer jungen Tochtergesellschaft, auf der externen Analyse. Aus diesem Grund ist hier mit einem hohen Aufwand zu rechnen. Gegenwärtig stehen sehr viele externe Informationen in Form von Statistiken, Büchern, Artikeln, Nachrichten etc. uns allen zur Verfügung. Bei einer strategischen Analyse müssen viele unterschiedliche Daten aus unterschiedlichsten Quellen in Betracht gezogen werden. Es stellt eine besondere Schwierigkeit dar, die relevanten Daten und Informationen schon am Anfang der Analyse zu erkennen. Aus diesem Grund kann mit einer genauen Abwägung der Datenrelevanz viel Aufwand gespart werden. Die PESTEL-Analyse ist ein sehr wertvolles Mittel, um die Daten der Makroumweltanalyse strukturiert erfassen zu können. Welche Daten in den einzelnen Umwelten wirklich von besonderer Bedeutung sind, kann man oft erst im Nachhinein erkennen.

Ich der Arbeit wurden mehrere Länder untersucht und daher die Makroumweltanalyse dementsprechend unterteilt. In unserer globalisierten Welt ist die Wirtschaftsanalyse eines Landes immer auch global zu betrachten. Exportorientierte Länder (wie Österreich und die CEE-Länder) hängen natürlich sehr stark mit den Trends ihrer Exportmärkte zusammen. Aus diesem Grund wurden die Außenhandelsdaten analysiert und die Entwicklungen in den wichtigsten Partnerländern kurz unter die Lupe genommen. Eine länderübergreifende Betrachtung der verschiedenen Branchen ist, speziell bei den großen Trends, ein sehr sinnvolles Instrument. Einige wichtige Branchen und deren Wertschöpfungsketten länderspezifisch zu untersuchen ist natürlich, bis zu einem gewissen Grad, auch möglich und zielführend. Jedoch ist die Fa. Schmalz in sehr vielen Branchen gleichzeitig tätig und detaillierte Analysen in allen Branchen wären im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich gewesen. In der Makroumwelt-Analyse müssen die wichtigsten Trends und die wichtigsten strukturellen Eigenschaften der untersuchten Länder erkannt werden. Die Auswirkungen dieser Trends auf die Branchen können länderspezifisch interpretiert werden. Sehr wichtige Datenquellen waren die Daten der statistischen Ämter der einzelnen Länder.

Die Fa. Schmalz ist wegen ihres breiten Produktportfolios in unterschiedlichen Industriesegmenten tätig. Aus diesem Grund wurden in der Arbeit mehrere Industriesegmentanalysen durchgeführt. Im Zuge dessen war es möglich, die Attraktivität der einzelnen Geschäftsbereiche einzuschätzen. Die Herausforderung dabei war, die richtigen Dimensionen der Fünf Kräfte nach Porter zu finden. Hier müssen die Aspekte gefunden werden, die auf die einzelnen Kräfte einen maßgeblichen Einfluss haben. Damit nicht nur der gegenwärtige Zustand, sondern auch der Trend der Attraktivität aufgezeigt werden kann, wurden die einzelnen Dimensionen sowohl für die Gegenwart als auch für die Zukunft bewertet. Die entsprechende Bewertung dieser Dimensionen ist nur mit sehr hohem Aufwand quantifizierbar (Studien, Meinungsforschungen etc.). Die Bewertung im Rahmen

dieser Arbeit beruht sich auf Workshops und Interviews mit firmeninterne Experten und Vertriebsmitarbeiter die die entsprechenden Markt- und Industriesegmente sehr gut kennen.

Eine große Herausforderung bei der Wettbewerbsanalyse stellt der beschränkte Informationszugang dar. Die Dimensionen der Konkurrenten konnten, abgesehen von einer ausführlichen Onlinerecherche, lediglich über Interviews mit Außendienstmitarbeitern, Branchenmanagern und externen Kunden beurteilt werden. Mit diesen Feedbacks aus dem Markt lassen sich die einzelnen Dimensionen verhältnismäßig gut einschätzen.

In der internen Analyse wurden die Daten von zwei Jahren analysiert, da die Tochtergesellschaft in Österreich erst im Jahr 2020 gegründet wurde. Die Verhältnisse der Branchen und Produktgruppen lassen sich zwar gut untersuchen, längere Trends können jedoch nur bedingt festgestellt werden. Die Tochtergesellschaft in Österreich ist eine Vertriebsgesellschaft, daher musste die qualitative Analyse auf die Mutterfirma ausgeweitet werden, um alle wichtigen Aspekte abdecken zu können.

Die Methoden der Strategieformulierung waren sehr hilfreich, um die Daten und Erkenntnisse aus der externen und internen Analyse interpretieren zu können. In der SWOT-Analyse konnten die wichtigsten strategischen Optionen aus den erkannten Gefahren, Chancen, Schwächen und Stärken abgeleitet werden. Die Portfolioanalyse war für das Verständnis der Entwicklung und des Potenzials der einzelnen Produktbereiche sehr hilfreich. Die österreichische Niederlassung hat nur bedingt Einfluss auf neue Entwicklungen, aber die Priorisierung der Vertriebskapazitäten der einzelnen Produktbereiche kann die Niederlassung selber bestimmen. Daher ist ein umfassendes Wissen über die Produktbereiche essenziell.

Mit den Ergebnissen der strategischen Analyse und mit den festgestellten strategischen Optionen war es möglich, passende Geschäftsmodellideen auszuwählen und in die Strategieformulierung einfließen zu lassen. Das konservative Geschäftsmodell der Fa. Schmalz wird sich im Kern nicht ändern, jedoch kann dieses Kerngeschäftsmodell lokal in den Niederlassungen erweitert und ergänzt werden.

Die Arbeit beruht auf statischen Daten und Informationen über die externe und interne Umwelt und versucht Annahmen zu treffen, die die Zukunft möglichst gut beschreiben. Jedoch ist es wichtig, die relevanten Faktoren kontinuierlich zu beobachten, die Trends anzupassen und neue Geschäftsmodelle zu analysieren. Mithilfe neuer Erkenntnisse muss das Strategiekonzept kontinuierlich adaptiert und verbessert werden.

## 6. Literaturverzeichnis

Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy* (Third Edition). Richard D. Irwin, Inc.

Arnold, C., Kiel, D., & Voigt, K.-I. (2017). Innovative Business Models for the Industrial Internet of Things. *Berg Huettenmaenn Monatsh* 162, 371-381.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s00501-017-0667-7#citeas>

Attias, D. (2017). *The Automobile Revolution—Towards a New Electro-Mobility Paradigm*. Springer International Publishing Switzerland.

Aussenwirtschaft Austria. (2022). Slowenien—Los geht's—Länderreport Aussenwirtschaft Austria. *LÄNDERREPORT – EIN SERVICE DER A S2 USSENWIRTSCHAFT AUSTRIA*.

Barney, J. (1990). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(No. 1), 99–120.

Beck, E. (2018, August 2). *Slowenien – eine politische Kurzübersicht*.  
<https://www.fomoso.org/mosopedia/hintergrundwissen/slowenien-eine-politische-kurzuebersicht/> [zuletzt aufgerufen am 21.04.2022]

Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle—Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

BMWFW. (2014). Österreichisches Montan-Handbuch—Bergbau Rohstoffe Grundstoffe Energie. *Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft*.

Bundeskanzleramt Österreich. (2020). *Regierungsprogramm 2020 – 2024*.  
<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/die-bundesregierung/regierungsdokumente.html>

- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie. (2021). *Energie in Österreich Zahlen, Daten, Fakten (2021)*.  
<https://www.bmk.gv.at/service/publikationen.html>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Cioffi, R., Travaglioni, M., Piscitelli, G., Petrillo, A., & De Felice, F. (2020). Artificial Intelligence and Machine Learning Applications in Smart Production: Progress, Trends, and Directions. *Sustainability* 2020, 12, 492.
- Corsten, H. (1998). *Grundlagen der Wettbewerbsstrategie*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Csurgó, D., & Szémann, T. (2017, Februar 20). *Ő a valódi gazdasági csoda*.  
[https://index.hu/gazdasag/2017/02/20/meszáros\\_lorinc\\_vagyona/](https://index.hu/gazdasag/2017/02/20/meszáros_lorinc_vagyona/) [zuletzt aufgerufen am 22.04.2022]
- Demary, V., & Rusche, C. (2018). Zukunftsfaktor 5G: Eine ökonomische Perspektive. *IW-Report, No. 45/2018, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln*.
- Drescher, F. (2020, Juli 14). *Ungarns Weg zu Demokratie und Marktwirtschaft*.  
<https://www.planet-wissen.de/kultur/mitteleuropa/ungarn/ungarn-demokratie-100.html#:~:text=2006%20wird%20die%20erste%20Regierung%20im%20Amt%20best%C3%A4tigt,-Horn%20koalierte%20mit&text=Er%20trieb%20Privatisierung%20und%20Der%20regulierung,trat%20Ungarn%20der%20NATO%20bei.> [zuletzt aufgerufen am 22.04.2022]
- Drobe, M., & Killiches, F. (2014). *Vorkommen und Produktion mineralischer Rohstoffe—Ein Ländervergleich*. Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe.

- DZS - Industry, Energy and Information Society. (2022, April 18). *Production and Sale of Industrial Products (PRODCOM), 2019 Provisional Data*. [https://web.dzs.hr/arhiva\\_e.htm](https://web.dzs.hr/arhiva_e.htm) [zuletzt aufgerufen am 18.04.2022]
- Eckert, C., Magedanz, T., Hauswirth, M., Schell, M., Heuberger, A., Niemann, B., Shulman, H., & Waidner, M. (2020). 5G - Netze und Sicherheit. *Fraunhofer-Gesellschaft e.V. (POSITIONSPAPIER DER FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT)*.
- Ertl, S., Leidl-Krapfenbauer, I., & Richter, M. (2018). *Arbeitsmark und Arbeitslosigkeit—Theorieteil*. Arbeiterkammer Wien.
- Europäisches Parlament, Rat der Europäischen Union. (2014). *Richtlinie 2014/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Februar 2014 zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten für Geräte und Schutzsysteme zur bestimmungsgemäßen Verwendung in explosionsgefährdeten Bereichen (Neufassung) OJ L 96, 29.3.2014, p. 309–356*.
- eurostat - Income and living conditions. (2022, April 10). *People at risk of poverty or social exclusion*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 10.04.2022]
- eurostat - Economy. (2022, April 13). *GDP and main components*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 13.04.2022]
- eurostat - Economy/Prices. (2022, April 22). *HICP - annual data (average index and rate of change)*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 22.04.2022]

eurostat - Forest resources. (2022, April 9). *Area of wooded land*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 09.04.2022]

eurostat - Housing price statistics. (2022, Februar 16). *House price index (2015 = 100)—Quarterly data*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 16.02.2022]

eurostat - National Accounts. (2022, April 21). *Main GDP aggregates per capita*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 21.04.2022]

eurostat - Population. (2022, Februar 16). *Population on 1 January by age group and sex*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 16.02.2022]

eurostat - Population/Demography. (2022, April 22). *Population structure indicators by NUTS 2 region*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 22.04.2022]

eurostat - Population/Living Conditions. (2022, April 23). *Income quintile share ratio S80/S20 for disposable income by sex and age group—EU-SILC survey*. eurostat - Your key to European statistics. <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 23.04.2022]

eurostat - Roundwood production and trade. (2022, April 9). *Roundwood, fuelwood and other basic products*. eurostat - Your key to European statistics.

<https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> [File heruntergeladen am 09.04.2022]

Fechner, H. (2020). Ermittlung des Flächenpotentials für den Photovoltaik-Ausbau in Österreich: Welche Flächenkategorien sind für die Erschließung von besonderer Bedeutung, um das Ökostromziel realisieren zu können: Mit Fokus auf bis 2030 realisierbare PV-Potentiale im Gebäudesektor und technische Potentiale auf anderen Flächen. *Studie im Auftrag von Österreichs Energie*.

Fratzscher, M. (2016). Deutschlands hohe Ungleichheit verursacht wirtschaftlichen Schaden. *Wirtschaftsdienst - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 96. Jahrgang(2016 · Heft 13 · S. 4–8 · JEL: O52, D3). <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2016/heft/13/beitrag/deutschlands-hohe-ungleichheit-verursacht-wirtschaftlichen-schaden.html#:~:text=Wieso%20Ungleichheit%20ein%20wirtschaftliches%20Problem%20ist&text=Diese%20Ungleichheit%20erh%C3%B6ht%20die%20Armut,auch%20die%20Altersvorsorge%20der%20Menschen.> [zuletzt aufgerufen am 22.04.2022]

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2013). *Geschäftsmodelle Entwickeln— 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Carl Hanser Verlag, München.

Gowans, G. (2022, Januar 3). *Mitteleuropa ist nach wie vor auf Nearshoring-Lieferketten ausgerichtet, sagt Tomasz Gonsior*. <https://trans.info/de/mitteleuropa-nearshoring-268142> [zuletzt aufgerufen am 23.04.2022]

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis Text and Cases* (9th edition). Wiley.

- Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen* (8. Auflage). Springer Gabler.
- IBDR. (2018). *The Republic of Croatia—Systematic Country Diagnostic (P161992)*. International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) - Europe and Central Asia.
- Janson, M. (2021, Juni 23). *So viele Roboter setzt die Industrie jedes Jahr neu ein*. [www.de.statista.com. https://de.statista.com/infografik/21422/jaehrliche-weltweite-installation-von-industrierobotern/](https://de.statista.com/infografik/21422/jaehrliche-weltweite-installation-von-industrierobotern/) [zuletzt aufgerufen am 02.04.2022]
- Komarek, L. (2012). *A magyar ipar makroszintű specializációjának kérdései*. NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR.
- Komusanac, I., Brindley, G., Fraile, D., & Ramirez, L. (2022). Wind energy in Europe: 2021 Statistics and the outlook for 2022-2026. *WindEurope Business Intelligence*.
- Körösényi, A. (2015). *A magyar politikai rendszer – negyedszázad után*. Osiris Kiadó – MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont Politikatudományi Intézet.
- Kremer, S., & Wanek-Zajic, B. (2020). *Der Arbeitsmarkt in der Corona-Krise*. STATISTIK AUSTRIA (Statistische Nachrichten; Heft 09/2020).
- Krutzler, T., Reisinger, H., & Schindler, I. (2012). Ressourcenverbrauch der Industrie in Österreich—Analyse und Ausblick für die bedeutendsten Branchen und seltene Metalle. *Umweltbundesamt-Publikationen*.
- KSH. (2017). *A Magyarország és Németország közötti kapcsolatok*. KSH - Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2020a). *Helyzetkép az iparról, 2020*. KSH - Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2020b). *Magyarország számokban, 2020*. KSH - Központi Statisztikai Hivatal.
- Kvedare, M., & Nymand, C. M. (2021). *The Virtual Sales Handbook\_ A Hands-on Approach to Engaging Customers*. Wiley.

- Landmann, O., Boysen-Hogrefe, J., Jannsen, N., Fichtner, F., Schrooten, M., & Hüther, M. (2014). Niedrige Zinsen – gesamtwirtschaftliche Ursachen und Folgen. *Wirtschaftsdienst - Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, Jahrgang 2014*(Heft 9). <https://www.wirtschaftsdienst.eu/inhalt/jahr/2014/heft/9/beitrag/niedrige-zinsen-gesamtwirtschaftliche-ursachen-und-folgen.html> [zuletzt aufgerufen am 27.02.22]
- Mastini, R., Kallis, G., & Hickel, J. (2021). A Green New Deal without growth? *Ecological Economics* 179 (106832), 179.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review, Vol. 30*(No. 1), 11–24.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal, Vol. 6*(No. 3), 257–272.
- Motoh, H. (2019). Slovenia economy briefing: Overview of industries in Slovenia. *China-CEE Institute Vol.19 No. 2 (SI)*.
- MPO (CZ). (2019). *Panorama of the Manufacturing Industry of the Czech Republic 2018*. Ministry of Industry and Trade MPO - Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic - Department of Economic Analysis.
- Münkler, H. (2003). *Clausewitz' Theorie des Krieges* (1. Auflage). Nomos Verlagsgesellschaft.
- OECD.Stat - Industry and Services. (2022, April 10). *STAN Industrial Analysis 2020 ed.* <https://stats.oecd.org/> [File heruntergeladen am 10.04.2022]
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation—A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

- Pagliarini, L., & Hautop Lund, H. (2017). The future of Robotics Technology. *Proceedings of International Conference on Artificial Life and Robotics - January 2017*.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(No. 2), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Edition 1980). The Free Press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 95–117.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(No. 6), 61–78.
- Prahalad, C. E., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Prologis Research. (2017). *Europe's most desirable logistics locations*.
- Qazi, A., Hussain, F., Abd. Rhaim, N., Hardaker, G., Alghazzawi, D., Shaban, K., & Haruna, A. K. (2019). Towards Sustainable Energy: A Systematic Review of Renewable Energy Sources, Technologies, and Public Opinions. *IEEE Access*, Volume 7, 63837–63851.
- Ritson, N. (2019). *Business Strategy And Strategic Planning: A Definition and Definitive Guide* (2nd edition). Neil Ritson & bookbon.com (The eBook company).
- Ruishu, Z., Chang, Z., & Weigang, Z. (2018). The status and development of industrial robots. *IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering 423 (2018) 012051*.
- SARIO. (2012). *Automotiv Industry*. Slovak Investment and Trade Development Agency.

- SARIO. (2022). *Automotive Sector in Slovakia*. Slovak Investment and Trade Development Agency.
- Schiogl, A. (2021). *Innovative Lösungen für Energiespeichersysteme*. <https://www.schmalz.com/de/energiespeicher/> [zuletzt aufgerufen am 30.10.2021]
- STATatlas - Außenhandel. (2022, Januar 30). *ITGS-Atlas—Atlas zum Außenhandel (2020)*. <https://www.statistik.at/atlas/itgs/> [File heruntergeladen am 30.01.2022]
- STATcube – Arbeitsmarkt. (2022, Februar 24). *Mikrozensus-Zeitreihe ab 1974*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA. <https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml> [File heruntergeladen am 24.02.2022]
- STATcube – Außenhandel. (2021, November 27). *Außenhandel nach Ländergruppen, SITC-1Steller und KN-2Steller ab 1995*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA. <https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml> [File heruntergeladen am 27.11.2021]
- STATcube – Außenhandel. (2022, Februar 8). *Außenhandel ab 2007 KN 2-Steller*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA. <https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml> [File heruntergeladen am 08.02.2022]
- STATcube - Bevölkerung. (2021, Dezember 18). *Bevölkerung zum Jahresanfang 1952 bis 2101*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA. <https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml> [File heruntergeladen am 18.12.2021]
- STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen. (2022a, Februar 28). *Bevölkerung zum Jahresdurchschnitt 1952 bis 2100*. STATcube – Statistische

Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 28.02.2022]

STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen. (2022b, Februar 28).

*Bevölkerungsbewegung 1961 bis 2100*. STATcube – Statistische Datenbank

von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 28.02.2022]

STATcube – Bevölkerung / Demographische Prognosen. (2022c, Februar 28).

*Erwerbsprognose*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 28.02.2022]

STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. (2021a, Dezember 7).

*Hauptaggregate der VGR: Bruttoanlageinvestitionen nach ÖNACE-Abteilungen*. STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 07.12.2021]

STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. (2021b, Dezember 7).

*Hauptaggregate der VGR: Bruttowertschöpfung nach ÖNACE-Abteilungen*.

STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 07.12.2021]

STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. (2021c, Dezember 12).

*Hauptaggregate der VGR nach ESVG 2010 in Millionen Euro*. STATcube –

Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 12.12.2021]

STATcube – Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. (2022, Februar 7).  
*Hauptaggregate der VGR: Erwerbstätigkeit (Personen, Inlandskonzept) nach  
ESVG 2010, nach ÖNACE-Abteilungen.* STATcube – Statistische Datenbank  
von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 07.02.2022]

STATcube – Wirtschafts atlas Österreich. (2021, Dezember 10). *01 Eckdaten  
Österreich und EU-Länder.* STATcube – Statistische Datenbank von  
STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 10.12.2021]

STATcube – Wirtschafts atlas Österreich. (2022, Juli 1). *02 Eckdaten Bundesländer.*  
STATcube – Statistische Datenbank von STATISTIK AUSTRIA.

<https://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/dataCatalogueExplorer.xhtml>

[File heruntergeladen am 01.07.2022]

Statistik Austria. (2023). *Wirtschaftslage und Prognose—Zinsen, Wechselkurse.*

<http://wko.at/statistik/prognose/zinsen.pdf>

Statistik Austria - Gesundheit. (2022, Februar 28). *Krankenstände.* Krankenstände.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/index.html#:~:text=Im%20Schnitt%20betrug%20die%20durchschnittliche,%3A%2013%2C3%20Tage\).](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/gesundheit/gesundheitszustand/krankenstaende/index.html#:~:text=Im%20Schnitt%20betrug%20die%20durchschnittliche,%3A%2013%2C3%20Tage).) [zuletzt aufgerufen am 28.02.2022]

Statistik Austria - Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung. (2021, September 28).  
*Hauptaggregate der VGR nach ESGV 2010 in Millionen Euro.*

Bruttoinlandsprodukt und Hauptaggregate.

[https://pic.statistik.at/web\\_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche\\_gesamt\\_rechnungen/bruttoinlandsprodukt\\_und\\_hauptaggregate/jahresdaten/index.html](https://pic.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/volkswirtschaftliche_gesamt_rechnungen/bruttoinlandsprodukt_und_hauptaggregate/jahresdaten/index.html)

[File heruntergeladen am 05.12.2021]

Tálos, E., Dachs, H., Falkner, G., Fink, M., Gärtner, H., Lachmayer, F., Müller, W. C., Plasser, F., Stöger, H., & Ucakar, K. (2000). *Das politische System in Österreich*. Bundespressdienst.

TheGlobalEconomy.com - Economic growth. (2021, Dezember 5). *Economic growth—Country rankings*.

[https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Economic\\_growth/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Economic_growth/) [File heruntergeladen am 05.12.2021]

TheGlobalEconomy.com - Economic growth forecast. (2021, Dezember 5). *Austria: Economic growth forecast (measure: Percent; Source: International Monetary Fund)*. [https://www.theglobaleconomy.com/Austria/gdp\\_growth\\_outlook\\_imf/](https://www.theglobaleconomy.com/Austria/gdp_growth_outlook_imf/) [File heruntergeladen am 05.12.2021]

TheGlobalEconomy.com - Governance and business environment. (2021, Dezember 14). *Governance and business environment*. <https://www.theglobaleconomy.com/Austria/> [File heruntergeladen am 14.12.2021]

TheGlobalEconomy.com - Inflation. (2022, Februar 25). *Interest rates*. <https://www.theglobaleconomy.com/download-data.php> [File heruntergeladen am 25.02.2022]

TheGlobalEconomy.com - Inflation. (2023, Februar 5). *Inflation—Country rankings*. <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Inflation/> [zuletzt aufgerufen am 18.12.2021]

- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy—Text and Cases* (Twelfth Edition). Pearson Education Limited.
- Wirth, H. (2022). Aktuelle Fakten zur Photovoltaik in Deutschland. *Fraunhofer ISE*.
- Wirtz, B. W. (2020). *Business Model Management—Design—Process—Instruments (Second Edition)*. Springer Nature Switzerland AG.
- Witcher, B. J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*. Routledge (Taylor & Francis Group).
- WKÖ Abteilung für Statistik. (2022). *Länderprofil Slowenien*.
- www.aero-lift.de. (2022). *Aero Lift*. <https://www.aero-lift.de/> [zuletzt aufgerufen am 27.04.2022]
- www.arbeitsinspektion.gv.at. (2022, Januar 17). *Kommentierte Arbeitsmittelverordnung*. [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-\\_Werkzeuge/Gemeinsame\\_Bestimmungen/Kommentierte\\_Arbeitsmittelverordnung.html#heading\\_\\_6\\_Pruempflichten](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Maschinen-_Werkzeuge/Gemeinsame_Bestimmungen/Kommentierte_Arbeitsmittelverordnung.html#heading__6_Pruempflichten) [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]
- www.aws.at. (2022). *Aws Investitionsprämie*. <https://www.aws.at/corona-hilfen-des-bundes/aws-investitionspraemie/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]
- www.bpb.de. (2022). *Bundeszentrale für politische Bildung—Inflation*. <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19723/inflation/#:~:text=Eine%20Inflation%20f%C3%BChrt%20zur%20Entwertung,Finanzierung%20von%20Investitionen%20zu%20vergeben.> [zuletzt aufgerufen am 25.02.2022]
- www.bratislava.de. (2022). *Slowakei Politik*. [https://www.bratislava.de/Slowakei\\_Politik/slowakei\\_politik.html](https://www.bratislava.de/Slowakei_Politik/slowakei_politik.html) [zuletzt aufgerufen am 21.04.2022]

- www.britannica.com. (2022). *Economy of Croatia*.  
<https://www.britannica.com/place/Croatia/Economy> [zuletzt aufgerufen am 12.04.2022]
- www.britannica.com - CZ. (2022). *History of the Czech Republic*.  
<https://www.britannica.com/place/Czech-Republic/History> [zuletzt aufgerufen am 19.04.2022]
- www.britannica.com - HR. (2022). *History of Croatia*.  
<https://www.britannica.com/place/Croatia/History> [zuletzt aufgerufen am 18.04.2022]
- www.bundeskanzleramt.gv.at. (2022). *Regierungen seit 1945*. Regierungen seit 1945.  
<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/bundeskanzleramt/geschichte/regierungen-seit-1945.html> [zuletzt aufgerufen am 24.01.2022]
- www.coval-germany.com. (2022). *coval—Vacuum managers*. <https://www.coval-germany.com/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]
- www.croatia.eu - The Economy, M. (2022). *Major companies*.  
<https://croatia.eu/index.php?view=article&lang=2&id=33> [zuletzt aufgerufen am 18.04.2022]
- www.efsa.europa.eu. (2022). *Lebensmittelkontaktmaterialien*.  
<https://www.efsa.europa.eu/de/topics/topic/food-contact-materials#:~:text=Unter%20Lebensmittelkontaktmaterialien%20versteht%20man%20alle,%2C%20Gummi%2C%20Papier%20und%20Metall.> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]
- www.etvac.de. (2022). *Etvac handling*. <https://etvac.de/eurotech-vertriebs-gmbh/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]
- www.festo.com. (2022). *Festo*. <https://www.festo.com/at/de/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]

- www.fezer.com. (2022). *Fezer—Simply move more*.  
[https://www.fezer.com/home\\_de.html](https://www.fezer.com/home_de.html) [zuletzt aufgerufen am 27.04.2022]
- www.fipa.com. (2022). *FIPA - Challenge accepted*. <https://www.fipa.com/de-AT>  
[zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]
- www.imf.org. (2023). *Inflation rate, average consumer prices*.  
<https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/EU> [zuletzt  
aufgerufen am 19.04.2023]
- www.inflation.eu. (2022). *Historische Inflation Österreich—VPI Inflation*.  
[https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/osterreich/historische-inflation/vpi-  
inflation-osterreich.aspx](https://www.inflation.eu/de/inflationsraten/osterreich/historische-inflation/vpi-inflation-osterreich.aspx) [zuletzt aufgerufen am 25.02.2022]
- www.i-scoop.eu. (2022a). *Smart manufacturing and smart industry in context*.  
<https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/manufacturing-industry/> [zuletzt aufgerufen  
am 08.04.2022]
- www.i-scoop.eu. (2022b). *The Internet of Things in manufacturing: Benefits, use cases  
and trends*. [https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-iot/internet-of-things-in-  
manufacturing/](https://www.i-scoop.eu/internet-of-things-iot/internet-of-things-in-manufacturing/) [zuletzt aufgerufen am 08.04.2022]
- www.joulin.com. (2022). *Joulin vacuum handling—The Vacuum Handling Experts*.  
[www.joulin.com](http://www.joulin.com) [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]
- www.mpo.cz. (2022). *Panorama of the manufacturing industry of the Czech Republic*.  
<https://www.mpo.cz/en/panorama-interactive-table.html> [zuletzt aufgerufen am  
19.04.2022]
- www.news.wko.at. (2021, Mai 7). *Online-Handel steigt, stationärer Handel dominiert  
aber weiterhin*. [https://news.wko.at/news/burgenland/Online-Handel-steigt-  
stationaerer-Handel-dominiert-aber-wei.html](https://news.wko.at/news/burgenland/Online-Handel-steigt-stationaerer-Handel-dominiert-aber-wei.html) [zuletzt aufgerufen am  
16.02.2022]

- www.oesterreich-isst-informiert.at. (2018, Januar 27). *Wissenswertes: Das Lebensmittelrecht im Überblick*. <https://www.oesterreich-isst-informiert.at/lebensmittel/wissenswertes-das-lebensmittelrecht-im-ueberblick/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]
- www.orf.at - Wahl 17. (2022). *Nationalratswahl 2017*. <https://orf.at/wahlergebnisse/nr17/> [zuletzt aufgerufen am 06.02.2022]
- www.orf.at - Wahl 19. (2022). *Nationalratswahl 2019*. <https://orf.at/wahlergebnisse/nr19/#ergebnisse/0> [zuletzt aufgerufen am 06.02.2022]
- www.osteuropa.lpb-bw.de. (2022). *Geschichte Tschechien*. <https://osteuropa.lpb-bw.de/tschechien-geschichte> [zuletzt aufgerufen am 20.04.2022]
- www.piab.com. (2022). *PIAB Gripping, lifting and moving solutions*. <https://www.piab.com/> [zuletzt aufgerufen am 24.04.2022]
- www.rct-online.de. (2022). *Was bedeutet FDA-konform?* <https://www.rct-online.de/magazin/was-bedeutet-fda-konform/> [zuletzt aufgerufen am 04.02.2022]
- www.ris.bka.gv.at. (2022, Februar 5). *Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Hebeanlagen-Betriebsverordnung 2009, Fassung vom 05.02.2022*. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20006349> [zuletzt aufgerufen am 05.02.2022]
- www.schmalz.com. (2022). *Eine bewegte Geschichte*. <https://www.schmalz.com/de/ueber/unternehmen/geschichte/> [zuletzt aufgerufen am 31.10.2021]
- www.sicko.de. (2022). *Sicko x*. <https://www.sicko.de/> [zuletzt aufgerufen am 25.04.2022]



grounds-for-optimism-after-a-turbulent-two-years/ [zuletzt aufgerufen am  
02.04.2022]

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel - Vakuum-Komponenten (VA-CO).....	4
Abbildung 2: Beispiel - Vakuum-Systeme (VA-SY).....	5
Abbildung 3: Beispiel - Vakuum-Aufspannsysteme (VA-CL) .....	5
Abbildung 4: Beispiel - Handhabungssysteme (HS) .....	6
Abbildung 5: Strategieebenen .....	15
Abbildung 6: Prozess des strategischen Managements .....	16
Abbildung 7: Schichten des Geschäftsumfeldes.....	18
Abbildung 8: PESTEL Analyse .....	19
Abbildung 9: 5 Kräfte nach Porter.....	80
Abbildung 10: Strategische Dimensionen der allgemeinen Wettbewerber – Teil 1... 97	97
Abbildung 11: Strategische Dimensionen der allgemeinen Wettbewerber – Teil 2... 97	97
Abbildung 12: Strategische Gruppe der Wettbewerber (VA) .....	98
Abbildung 13: Strategische Gruppen der Wettbewerber (HS-Schlauchheber) .....	101
Abbildung 14: Strategische Gruppen der Wettbewerber (HS-Hebezuggeräte).....	102
Abbildung 15: Kundensegmentierung der 100 größten Bestandskunden.....	105
Abbildung 16: Wertbasiertes Geschäftsmodell .....	126
Abbildung 17: TOWS-Matrix der SWOT-Analyse .....	139
Abbildung 18: Bereiche der BCG-Matrix.....	148
Abbildung 19: Bereiche der McKinsey-Matrix.....	150

## 8. Diagrammverzeichnis

Diagramm 1: Relevante politische Indizes in Österreich.....	20
Diagramm 2: Reales Wirtschaftswachstum in Österreich (Jahresdaten).....	22
Diagramm 3: Reales Wirtschaftswachstum im Weltvergleich .....	23
Diagramm 4: Prozentuelle Hauptaggregate des BIPs in Österreich (1995-2020).....	24
Diagramm 5: Anteil der Bruttowertschöpfung (nominell nach ÖNACE 2008) .....	25
Diagramm 6: Nominale Bruttowertschöpfung der stärksten Herstellungsgruppen (nach ÖNACE 2008).....	28
Diagramm 7: Anteil an Bruttowertschöpfung des "Abschnittes C - Herstellung von Ware" 2000-2020 (nach ÖNACE 2008).....	29
Diagramm 8: Anteil und Wachstum der Bruttoanlageinvestitionen von 2000 bis 2020 (nach ÖNACE 2008).....	31
Diagramm 9: Export-Anteil des Bruttoinlandproduktes in Österreich.....	32
Diagramm 10: Arbeitslosenquote in Österreich und in der EU .....	35
Diagramm 11: Inflationsdaten 2000-2024 in Österreich und in der EU.....	37
Diagramm 12: Zinsentwicklung in Österreich 1995-2021 .....	37
Diagramm 13: Energiepreise seit 2009 (Basisjahr 2009) .....	38
Diagramm 14: Österreichische Bevölkerung 1970-2100 .....	39
Diagramm 15: Bevölkerungsbewegung in Österreich 1980-2030.....	39
Diagramm 16: Zahl der Erwerbstätigen in Österreich 2020-2080.....	40
Diagramm 17: Bevölkerungsalter in Österreich 1960-2100 .....	41
Diagramm 18: Krankenstandsfälle und Ursachen in Österreich 1990-2020 .....	42
Diagramm 19: Rechtsstaatlichkeitsindex in MEU .....	55
Diagramm 20: Kontrolle der Korruption in MEU.....	56
Diagramm 21: Politischer Stabilitätsindex in MEU .....	57
Diagramm 22: BIP der untersuchten Länder 2000-2021 .....	58
Diagramm 23: BIP pro Kopf in Mitteleuropa 1995-2021 .....	59
Diagramm 24: Reales Wirtschaftswachstum in Mitteleuropa (2000-2023) .....	59
Diagramm 25: Warenexport-Anteil am BIP 2000-2021.....	60
Diagramm 26: Handelsbilanz von Gütern 2000-2021 .....	60
Diagramm 27: Arbeitslosenquote in Mitteleuropa und in der EU .....	61
Diagramm 28: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Ungarn 2000-2018.....	62
Diagramm 29: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Ungarn 2000-2018.....	63
Diagramm 30: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Tschechien 2000-2018 .....	64
Diagramm 31: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Tschechien 2000-2018 .....	65
Diagramm 32: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in der Slowakei 2000-2018 .....	67
Diagramm 33: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in der Slowakei 2000-2018 .....	68
Diagramm 34: Entwicklung der Anteile an der Bruttowertschöpfung in Slowenien 2000-2018.....	69

Diagramm 35: Struktur der Bruttowertschöpfung in der Industrie (C) in Slowenien 2000-2018 .....	70
Diagramm 36: Struktur – Herstellung von Waren in Kroatien (2019).....	71
Diagramm 37: Bevölkerungszahlen in Mitteleuropa 1960-2020 .....	72
Diagramm 38: Bevölkerungsanteil mit dem Alter: 0-19.....	73
Diagramm 39: Bevölkerungsanteil mit dem Alter: 65 und älter .....	73
Diagramm 40: Einkommensverteilung Anteilsverhältnis .....	74
Diagramm 41: Anteil der von Armut und sozialer Ausgrenzung bedrohten Menschen .....	75
Diagramm 42: Konsumgüterpreise - HICP Index in Europa (Basisjahr 2015) .....	76
Diagramm 43: Immobilienpreis - Index in Europa (Basisjahr 2015).....	77
Diagramm 44: Kundenanzahl nach Branche .....	104
Diagramm 45: Anzahl der potenziellen Kunden nach Branche.....	107
Diagramm 46: Anzahl der potenziellen Kunden nach Bundesland und Branche....	108
Diagramm 47: Historische Umsatzentwicklung vor 2020 (Basisjahr 2019).....	110
Diagramm 48: Auftragseingangs-Volumen 2020-2021 .....	111
Diagramm 49: Anzahl der Aufträge und Gesamtauftragseingang 2020-2021 .....	112
Diagramm 50: Durchschnittsvolumen der Aufträge 2020-2021 .....	112
Diagramm 51: Die stärksten Branchen in den Jahren 2020-2021 .....	113
Diagramm 52: Aufteilung des Auftragseingangs nach PLZ im Jahr 2020.....	113
Diagramm 53: Aufteilung des Auftragseingangs nach PLZ im Jahr 2021.....	114
Diagramm 54: Anteil der Geschäftsbereiche .....	114
Diagramm 55: Anteile der Branchen am Auftragsvolumen in 2020-2021 .....	115
Diagramm 56: Umsatzentwicklung in den Jahren 2020-2021.....	116
Diagramm 57: Umsatzentwicklung nach Gebieten in 2020-2021 .....	116
Diagramm 58: Umsatzentwicklung nach Branche in den Jahren 2020-2021.....	117
Diagramm 59: Umsatzstruktur VA-CO/VA-SY 2020 .....	117
Diagramm 60: Umsatzstruktur VA-CO/VA-SY 2021 .....	118
Diagramm 61: Umsatzstruktur VA-CL 2020.....	119
Diagramm 62: Umsatzstruktur VA-CL 2021.....	119
Diagramm 63: Umsatzstruktur HS 2020 .....	120
Diagramm 64: Umsatzstruktur HS 2021 .....	120
Diagramm 65: Bruttoregionalprodukt pro Bundesland und generierter Umsatz pro Bundesland [%] .....	121
Diagramm 66: TOWS-Matrix der SWOT-Analyse in der Praxis.....	145
Diagramm 67: BCG-Matrix der Fa. Schmalz in Österreich .....	149
Diagramm 68: McKinsey-Matrix der Fa. Schmalz in Österreich .....	152

## 9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abteilung Ranking von „C – Herstellung von Waren“ .....	27
Tabelle 2: Bruttowertschöpfung pro erwerbstätiger Person im Abschnitt „C“ .....	30
Tabelle 3: Außenhandelsdaten nach KN 2-Steller .....	33
Tabelle 4: Ausfuhr im Jahr 2020 [€] .....	34
Tabelle 5: Ausfuhr nach Ländergruppen 1995-2020 [%] .....	35
Tabelle 6: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CO- und VA-SY-Industrie .....	84
Tabelle 7: 5 Kräfte nach Porter in der HS-Industrie .....	88
Tabelle 8: 5 Kräfte nach Porter in der VA-CL-Industrie .....	90
Tabelle 9: VIRO-Analyse .....	122
Tabelle 10: Chancen in der SWOT-Analyse .....	140
Tabelle 11: Gefahren in der SWOT-Analyse .....	143
Tabelle 12: Bewertung der Marktattraktivität .....	151
Tabelle 13: Bewertung der Produktgruppenstärke .....	151
Tabelle 14: Ausprägungen der Szenario-Analyse mit dem Forward-Approach .....	154

## 10. Abkürzungsverzeichnis

°C	Grad in Celsius
5G	Fünfte Generation (des Mobilfunks)
AT-CN	Kürzel Außendienstmitarbeiter in Westösterreich
AT-CP	Kürzel Außendienstmitarbeiter in Südösterreich
ATEX	Atmospheres Explosives
AT-SK	Kürzel Außendienstmitarbeiter in Ostösterreich
BCG	Boston Consulting Group
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CEE	Central Eastern Europe (Mittel- und Osteuropa)
CLT	Cross Laminated Timber (Brettsperrholz)
CNC	Computerized Numerical Control (frei programmierbare, rechnergesteuerte)
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CRM	Customer Relationship Management (Kundenbeziehungsmanagement)
ct	Eurocent
CZK	Tschechien
d.h.	das heißt
DACH	Deutschland (D) Österreich (A) Schweiz (CH)
EDI	Electronic Data Interchange
EFSA	European Food Safety Authority
etc.	et cetera („und die übrigen“)
EU	Europäische Union
EU27	Die 27 Mitgliedstaaten der Europäischen Union
F&E	Forschung und Entwicklung
Fa.	Firma
FCM	Food Contact Material
G20	Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer
GB	Geschäftsbereich
Gbit	Gigabit
GDP	Gross Domestic Product (Bruttoinlandsprodukt)
GF	Geschäftsfeld
GiA	Gesellschaft im Ausland
GW	Gigawatt
HQ	Headquarters
HRV	Kroatien

HS	Handling-Systems (Handhabungssysteme)
HU	Ungarn
IMF	International Monetary Fund (Internationaler Währungsfonds)
IoT	Internet of Things (Internet der Dinge)
KFZ	Kraftfahrzeug
kg	Kilogramm
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
kWh	Kilowattstunde
LMSVG	Lebensmittelsicherheits- und Verbraucherschutzgesetz
LTE	Long Term Evolution
m <sup>2</sup>	Quadratmeter
Mbit	Megabit
ML	Machine Learning
MSE	Muskel-Skelett-Erkrankung
NATO	North Atlantic Treaty Organisation
NBR	Acrylnitril-Butadien-Kautschuk
o.D.	Ohne Datum
OCI	Open Catalog Interface
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OEM	Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)
ÖNACE	Nationale Aktivitätsklassifikation
ÖVP	Österreichische Volkspartei
POM	Polyoxymethylen
PV	Photovoltaik
PVC	Polyvinylchlorid
SPÖ	Sozialdemokratische Partei Österreichs
Stk.	Stück
SVK	Slowakei
SVN	Slowenien
TÜV	Technischer Überwachungsverein
TW	Terawatt
TWh	Terawattstunde
TWh	Terawattstunde
UR	Universal Robots
usw.	und so weiter
v. Chr.	vor Christus

V4	Visegrad-Staaten (Ungarn, Polen, Tschechien, Slowakei)
VA-CL	Vacuum-Clamping (Vakuum-Aufspannsysteme)
VA-CO	Vacuum-Components (Vakuum-Komponenten)
VA-SY	Vacuum-Systems (Vakuum-Systeme)
VIRO	Wert ( <b>V</b> alue), Imitierbarkeit ( <b>I</b> nimitability), Knappheit ( <b>R</b> areness), Akzeptanz in der Organisation ( <b>O</b> rganization)
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel