
Wettbewerbsstrategien steirischer Industrieunternehmen

Franz Heschl, Marcel Kirisits

Seit nunmehr fast sechs Jahren ist Österreich Mitglied der Europäischen Union, mehr als zehn Jahre sind seit dem Fall des Eisernen Vorhanges vergangen. Die heimische Wirtschaft wurde infolge wesentlicher ordnungspolitischer Weichenstellungen im vergangenen Jahrzehnt mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert. Geprägt war diese Periode außerdem von enormen Fortschritten auf dem Informations- und Telekommunikationssektor sowie einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft.

Der vorliegende Beitrag zeichnet zunächst in Grundzügen die regionalwirtschaftliche Entwicklung der Steiermark in den vergangenen fünfzehn Jahren im Kontext der vorhin genannten Internationalisierungstendenzen nach. Dabei interessiert auch die Frage, ob und inwieweit regionale Erscheinungen den veränderten nationalen und transnationalen Regulierungsregimes zugeordnet werden können. Den Schwerpunkt der Arbeit bildet dann eine Analyse in Form von Fallstudien, mit welchen Strategien acht ausgewählte steirische Industrieunternehmen auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert haben. Die wohl wichtigste Konsequenz der verstärkten Internationalisierung war und ist die Zunahme des Wettbewerbsdrucks für die heimische Industrie. Auf europäischer Ebene trugen dazu die wirtschaftliche Öffnung gegenüber den mittel- und osteuropäischen Ländern sowie die Schaffung des Binnenmarktes bei. Überlagert und verstärkt wurden und werden diese Tendenzen durch die schrittweise Liberalisierung des weltweiten Handels, deren Basis das Regelwerk des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens (GATT) ist. Einige Antworten auf die Frage, wie es den untersuchten Unternehmen gelungen ist, sich trotz verschärften Wettbewerbs auf dem Markt zu behaupten, stehen im Mittelpunkt unseres Beitrages. Die empirische Grundlage zur Erstellung der Fallstudien bildeten Geschäftsberichte der untersuchten Industrieunternehmen, Protokolle der Institutionen der steirischen Wirtschaftsförderung, Berichte in Tageszeitungen, Wirtschaftsmagazinen oder Wirtschaftszeitschriften, Broschüren, Folder und Prospekte der Unternehmen sowie Unternehmenswebsites.

1. Die Entwicklung der steirischen Wirtschaft – eine kurze Chronologie der letzten fünfzehn Jahre

In diesem Abschnitt wird zunächst die gesamtwirtschaftliche Entwicklung Österreichs bzw. der Steiermark der letzten fünfzehn Jahre anhand ausgewählter Indikatoren kurz beschrieben. Ziel ist es, einen Überblick über die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen bzw. Entwicklungen der heimischen Wirtschaft zu gewinnen. Wesentlich für die regional- bzw. gesamtwirtschaftliche Entwicklung ist dabei die Berücksichtigung zweier wichtiger Ereignisse bzw. Prozesse, die die makroökonomischen Rahmenbedingungen maßgeblich bestimmt haben, nämlich die Ostöffnung und der EU-Beitritt Österreichs.

1.1 Wirtschaftswachstum

Eine Analyse der Wachstumsraten des Bruttoinlands- bzw. Bruttoregionalproduktes für Österreich und die Steiermark zeigt, daß das Wachstum der steirischen Wirtschaft in den achtziger Jahren deutlich unter jenem Gesamtösterreichs lag. Eine Zäsur dieser Entwicklung bildeten die Jahre 1989 und 1990, als das Wachstum des steirischen Bruttoregionalproduktes das durchaus hohe Wachstum des Bruttoinlandsproduktes noch übertraf. Die positive wirtschaftliche Entwicklung Ende der achtziger Jahre und zu Beginn der neunziger Jahre ist im Zusammenhang mit der politischen und ökonomischen Öffnung des europäischen Ostens zu sehen. Gerade durch die deutsche Wiedervereinigung wurde ein zusätzlicher Wachstumsschub ausgelöst, von welchem die österreichische und – wegen der bestehenden besonders intensiven Zulieferbeziehungen – auch die steirische Wirtschaft erhebliche zusätzliche Impulse erhielt. Unterbrochen wurde diese positive Entwicklung von einem deutlichen Konjunkturunbruch im Jahr 1993, welcher sich gerade in der Steiermark deutlich auswirkte. Dieser Konjunkturunbruch war in erster Linie auf das Abflachen der zuvor gestiegenen Nachfrage im Zusammenhang mit der deutschen Wiedervereinigung zurückzuführen.

Besonders befriedigend aus steirischer Sicht ist der Umstand, daß die regionalen Wachstumsraten seit 1994 über den gesamtösterreichischen liegen. Dies kann einerseits als ein Indiz für einen in der Steiermark doch einigermaßen erfolgreich bewältigten Strukturwandel interpretiert werden, andererseits enthielt diese Entwicklung sicherlich auch Elemente eines Aufholprozesses.¹

1.2 Arbeitsmarkt

Sowohl für den nationalen als auch für den steirischen Arbeitsmarkt gilt, daß die höchsten Steigerungsraten der unselbständigen Beschäftigung zwischen 1988 und 1992 – also unmittelbar in den ersten Jahren der politischen und ökonomischen Öffnung der osteuropäischen Länder – erzielt

wurden. Dieser Anstieg war im wesentlichen auf eine stark steigende Anzahl ausländischer Arbeitskräfte zurückzuführen. Ab Mitte der neunziger Jahre stabilisierte sich die Beschäftigung ausländischer Arbeitskräfte durch eine Verschärfung gesetzlicher Bestimmungen und damit auch die unselbständige Beschäftigung insgesamt. Der starke Anstieg der Anzahl der unselbständig Beschäftigten in der Steiermark manifestierte sich vor allem in den Grenzlandbezirken. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang auch noch, daß ein großer Teil des Anstiegs durch eine Zunahme von Teilzeitarbeitsverhältnissen erreicht wurde. So hat die Teilzeitquote in der Steiermark zwischen 1980 und 1997 von 5 auf 11,3 Prozent zugenommen, wobei vor allem Frauen mit einer Teilzeitquote von 27 Prozent im Jahr 1997 wesentlich zu dieser Entwicklung beigetragen haben.² Der EU-Beitritt bzw. die EU-Mitgliedschaft hat – im Unterschied zur Ostöffnung – zu keinen gravierenden Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt geführt. In Anbetracht der geringen Zunahme an in Österreich bzw. der Steiermark beschäftigten EU-Staatsbürgern kann daher von einer „Überflutung“ des österreichischen Arbeitsmarktes durch EU-Staatsangehörige keine Rede sein.³

Hinsichtlich der Arbeitslosigkeit ist ein kontinuierlicher Anstieg in Österreich seit Ende der achtziger Jahre feststellbar. Die steirische Arbeitslosenquote lag im gesamten Beobachtungszeitraum über der österreichischen, der Abstand zwischen beiden Quoten hat sich allerdings seit 1993 von 1,6 auf 0,7 Prozentpunkte verringert. Kehrseite dieser tendenziell positiven Entwicklung in der Steiermark ist jedoch die regional starke Abwanderung, wie beispielsweise in bestimmten Bezirken der Obersteiermark. Außerdem weist die Altersstruktur der Arbeitslosigkeit regionale Unterschiede auf. Auffallend dabei ist, daß vor allem die nach wie vor industriell geprägten obersteirischen Bezirke Bruck an der Mur, Leoben und Mürzzuschlag einen hohen Anteil älterer Arbeitsloser aufweisen, während die entsprechenden Werte für die Bezirke der Ost- und Südsteiermark deutlich unter dem Landesdurchschnitt liegen.

1.3 Einkommens- und Preisentwicklung

Hinsichtlich der Preisentwicklung fällt auf, daß die Inflationsrate seit dem EU-Beitritt Österreichs nachhaltig gesunken ist. Parallel dazu hat sich die Differenz zwischen dem Tariflohnindex und der Inflationsrate verringert, was als ein Indiz für eine „schleppende“ Einkommensentwicklung in den neunziger Jahren gewertet werden kann. In einer Analyse der Einkommensentwicklung in der Steiermark zeigt Reitter (1999) anhand von Daten des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger, daß das steirische Einkommensniveau während der gesamten neunziger Jahre unter dem österreichischen lag – dies in einem Ausmaß zwischen 1,5 und 2,4 Prozent.⁴ Die Nettoealeinkommen sind in der Steiermark gegen Ende der neunziger Jahre gesunken, die Kaufkraft der Arbeitnehmer wurde dadurch empfindlich geschwächt. „Ausschlaggebend für die rückläufige Entwicklung der Nettoealeinkommen waren die Effekte zweier Sparpakete [des Bundes]

sowie der Umstand, daß die Arbeitnehmer durch die kalte Progression ständig in noch höhere Steuerstufen gerieten. Die schwache Entwicklung der Bruttoeinkommen nach den Daten des Hauptverbandes war vor allem auf einen Verlust von Arbeitsplätzen in den Hochlohnbranchen (Industrie, Energiewirtschaft) zurückzuführen, während neue Arbeitsplätze vorwiegend in Niedriglohnbranchen (Dienstleistungsbereich) entstanden. Der überwiegende Teil dieser Arbeitsplätze sind jedoch Teilzeitjobs, welche zu ca. 90 Prozent von Frauen ausgeübt werden.⁵

1.4 Gestiegener Wettbewerbsdruck

Der bereits erwähnte, aus unterschiedlichen Quellen genährte zunehmende Wettbewerbsdruck hat für die österreichische – und damit auch für die steirische – Industrie einen rasanten Strukturwandel mit sich gebracht. „Der EU-Beitritt selbst hat dazu einen wichtigen, aber keineswegs den einzigen Beitrag geleistet: Die österreichische Industrie ist bereits seit vielen Jahren weitgehend in die Europäische Union integriert. Durch die Anbindung des Schillings an die DM und den Wegfall der Zölle zwischen EFTA und EG seit 1972 war der Integrationsgrad der österreichischen Industrie bereits vor dem Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum (EWR 1.1.1994) höher als für eine Reihe von EU-Mitgliedern. Mit Beginn des EWR trat jedoch für Österreich auch die Verpflichtung in Kraft, einen Großteil der regulatorischen Bestimmungen der EU zu übernehmen bzw. die österreichische Rechtslage an diese anzupassen, um die ‚vier Freiheiten‘ (Freiheit des Waren-, Dienstleistungs-, Kapital- und Personenverkehrs) des Binnenmarkts zu gewährleisten. Die rechtlich-institutionelle Basis für die Industrie hat sich seither nur unwesentlich verändert. Viele Folgen der verstärkten Integration in die EU-Märkte beginnen jedoch erst jetzt wirksam zu werden. Gleichzeitig mit der EU-Integration treten Auswirkungen der sogenannten ‚Ostöffnung‘ auf, welche unter anderem zu verschärfter Nachbarschaftskonkurrenz durch Länder mit gravierend niedrigeren Lohnkosten führt, sowie Auswirkungen der sich beschleunigenden ‚Globalisierung‘ der Märkte als der verstärkten Dominanz von Weltproduktion und Welthandel durch multinationale Konzerne. Diese agieren zunehmend weltweit und verschärfen dadurch den Wettbewerb um Investitionen und Arbeitsplätze deutlich.“⁶

Die verschiedenen Einflüsse sind analytisch nur schwer auseinanderzuhalten. Ihr kombinierter Effekt bewirkt, daß sich Strukturen und Verhaltensweisen der österreichischen Wirtschaft grundlegend verändert haben bzw. verändern. Der „österreichische“ Charakter der österreichischen Wirtschaftsstruktur der Nachkriegsjahrzehnte – Traditionsbetriebe und -marken, Familien- oder Staatsdominanz statt Kapitalmarkt, Wettbewerbsbeschränkungen in geschützten Bereichen mit entsprechend geringer Effizienz und hohem Preisniveau – ist im Zuge der vorhin skizzierten Entwicklungen zunehmend verlorengegangen.⁷ Kennzeichnend für den aktuellen Wandel ist die Bedeutungsverschiebung zwischen dem exponierten bzw. stärker exportorientierten und dem geschützten Sektor der österreichischen

Wirtschaft, da nach und nach spezifische Wirtschaftssektoren dem internationalen Wettbewerb geöffnet werden. So schätzt Kramer (1999), daß der Anteil der Wertschöpfung des exponierten Sektors schon in naher Zukunft zwei Drittel ausmachen wird, während noch vor dem Beitritt Österreichs zur EU rund ein Drittel der Wertschöpfung in voll exponierten Zweigen erwirtschaftet wurde.⁸

Für heimische Unternehmen sind dadurch grundlegend veränderte Marktsituationen entstanden. „Österreichische Unternehmen stehen durch die europäische Integration im Spannungsfeld zweier Herausforderungen: Einerseits eröffnet sich ein Potential an neuen Märkten (in Westeuropa, aber auch in Osteuropa durch die beschleunigte Liberalisierung), andererseits sind die alten Märkte neu zu bearbeiten, da es durch die Öffnung zu verstärktem Wettbewerb und zu einer geänderten Wettbewerbssituation auf den alten Märkten kommt.“⁹

2. Strategien steirischer Industrieunternehmen im Umgang mit dem zunehmenden Wettbewerbsdruck

Erweiterte, aber auch umkämpftere Märkte und eine Intensivierung des Wettbewerbs gehören also zu den zentralen Effekten des kombinierten Zusammenwirkens von EU-Mitgliedschaft, Ostöffnung und Globalisierung. Im Folgenden interessiert nun die Frage, mit welchen spezifischen unternehmerischen bzw. unternehmenspolitischen Strategien steirische Industrieunternehmen auf diese neuen Herausforderungen bzw. Rahmenbedingungen reagiert haben. Die konkrete Analyse bzw. Beschreibung dieser beobachtbaren Unternehmensstrategien soll die vorhin angestellten Überlegungen zu den gesamtwirtschaftlichen Wirkungen von EU-Mitgliedschaft, Ostöffnung und Globalisierung anhand ausgewählter Beispiele veranschaulichen. Dazu wird folgende Vorgangsweise gewählt: Aus der vorliegenden Literatur werden spezifische Unternehmensstrategien im Sinne einer Idealtypenbildung herausgearbeitet. Jede dieser idealtypischen Strategien wird dann anhand eines Fallbeispiels eines steirischen Industrieunternehmens illustriert.

In der unternehmenspolitischen Realität freilich verbinden und verknüpfen Unternehmen immer wieder unterschiedliche Strategien zu einer – mehr oder minder – konsistenten Unternehmenspolitik. Manche Unternehmen arbeiten jedoch schwerpunktmäßig mit spezifischen, deutlich unterscheidbaren Strategien. Unternehmen, in welchen diese strategischen Schwerpunktsetzungen klar erkennbar sind, wurden für die folgenden Fallbeispiele herangezogen.

2.1 Akquisitionen

Grenzüberschreitende Direktinvestitionen in Realkapital gehören zu den zentralen unternehmerischen Strategien bei zunehmender Internationalisierung: „Ausländische Märkte werden nicht nur über Exporte bedient, sondern

auch direkt durch Produktion und Dienstleistung ‚vor Ort‘. Dadurch können Unternehmensstärken genutzt, Kostenunterschiede zwischen Ländern ausgeglichen und der Marktzugang erleichtert werden. ... Auch für österreichische Produzenten ist es verstärkt notwendig geworden, ihre Beziehungen zur EU als strategische Unternehmenseigner im Ausland zu intensivieren. Gleichzeitig sind aber auch Österreichs Nachbarländer im Osten („Reformländer“) als Investitionsstandorte geöffnet und interessant geworden. Österreichische Unternehmen haben diese Chancen sowohl zur Markterschließung in den Reformländern selbst als auch zur Bedienung der EU-Märkte ... genutzt. Somit ist eine Reihe von österreichischen Mittelunternehmen seit Beginn der neunziger Jahre zu ‚kleinen Multis‘ geworden, welche über Produktions- und Dienstleistungsunternehmen in mehreren Ländern verfügen. Im Zuge der Höherentwicklung und Globalisierung der Märkte stellt dies einen wichtigen Modernisierungsschritt dar. Nur Unternehmen, welche das organisatorische, technische und produktmäßige Know-how besitzen, können diese Vorteile dadurch optimal nutzen, daß sie ihre Aktivitäten an unterschiedlichen Standorten plazieren und so maximale Marktdurchdringung und Wertschöpfung erzielen.“¹⁰

Die Mayr-Melnhof Karton AG ist eines jener steirischen Unternehmen, welche in den letzten Jahren unter den Bedingungen zunehmender Internationalisierung in erster Linie diese Akquisitionsstrategie verfolgt haben.

2.1.1 Fallbeispiel 1: Mayr-Melnhof Karton AG

Das 1888 gegründete Unternehmen Mayr-Melnhof (MM) stieg 1950 mit der ersten modernen Kartonmaschine im Stammwerk Frohnleiten in die industrielle Fertigung ein. Nach den österreichischen Bundesforsten ist Mayr-Melnhof der größte heimische Waldbesitzer. Das seit 1994 börsennotierte Unternehmen befindet sich zu 60 Prozent in Händen der Familie Mayr-Melnhof, 40 Prozent sind Streubesitz.¹¹

Die Leistungen von Mayr-Melnhof konzentrieren sich ausschließlich auf die Kernbereiche Kartonerzeugung und *Packaging*. In der Kartondivision wird in acht europäischen Fabriken mehr als eine Million Tonnen Karton vorwiegend auf Basis von Recyclingfaser hergestellt. MM ist damit der weltweit größte Erzeuger von Karton auf Altpapierbasis und hält in Europa einen Marktanteil von rund 30 Prozent.¹²

MM Karton gelang es schon in den frühen achtziger Jahren, sich stillschweigend über Akquisitionen im Ausland zu etablieren. Spätestens mit der 1984 erfolgten Übernahme und Sanierung der deutschen FS Karton Neuss war die MM Karton AG zum größten europäischen Kartonhersteller geworden.¹³ Wesentliches Motiv, am Standort Neuss und nicht in Frohnleiten zu investieren, war die hohe Exportquote der MM-Gruppe (90 Prozent). Darüber hinaus waren die Nähe zur Rohstoffquelle Altpapier, welche in der BRD in ausreichendem Maße vorhanden war, sowie der Standort innerhalb der EG-Grenzen wichtig. Das Engagement in Deutschland war damals auch unter dem Blickwinkel zu sehen, daß sich das Unternehmen

absichern wollte, unabhängig davon, ob Österreich der Europäischen Gemeinschaft beitreten würde oder nicht.¹⁴ Mayr-Melnhof expandierte grundsätzlich nur dort, wo strategische Interessen, nämlich Rohstoffbasis und Vertrieb, berührt wurden. An einer Diversifikation in andere Bereiche bestand kein Interesse. Vor diesem Hintergrund sind auch die Anfang der neunziger Jahre erfolgten Aktivitäten zu sehen: Übernahme einer Handelsfirma und eines Altpapierbetriebes in der BRD, Beteiligung an der Polo Trade, Akquisition der Kartonfabrik Eerbeek des holländischen KNP-Konzerns, der schweizerischen Karton Deissweil AG, der britischen Kartonfabrik Colthrop Board Mill sowie des deutschen Faltschachtelherstellers C. P. Schmidt.¹⁵ Zwischen 1984 und 1992 erhöhte MM im Zuge dieser Akquisitionen die Gesamtkapazität von 600.000 auf 1.050.000 Tonnen, wovon etwa ein Viertel nach Übersee exportiert wurde.¹⁶

1994 kommt es zur größten privaten Aktienemission, die bis dahin an der Wiener Börse durchgeführt wurde: Die damals zur Gänze im Familienbesitz stehende MM Karton wurde zu 40 Prozent an die Börse gebracht. Der Großteil des Emissionserlöses von etwa 2,6 Milliarden Schilling war für weitere Akquisitionen, ein kleinerer Teil für Investitionen vorgesehen.¹⁷ Getrübt wurde die *Going-Public*-Euphorie durch die Entscheidung der Europäischen Kommission, MM wegen Preisabsprachen mit anderen europäischen Kartonherstellern mit einer Geldstrafe von 282 Millionen Schilling zu belegen.¹⁸ Nicht zuletzt deshalb, aber auch wegen sprunghaft angestiegener Altpapierpreise sorgte die *Performance* der MM-Aktie für große Aufregung, da ihr Kurs bereits drei Monate nach der Emission deutlich unter dem Ausgabekurs lag und viele Anleger sich geprellt fühlten.¹⁹

Die Expansionsstrategie fand in den Übernahmen der deutschen Faltschachtelunternehmen Behrens und Caesar ihre Fortsetzung.²⁰ Die Gründung eines Altpapierbetriebes, der M. M. Recycling UK Limited mit Sitz in Newsbury, sowie zweier Altpapierbetriebe in Chemnitz und Zwickau war ein weiterer strategischer Schritt zum Ausbau der Marktposition in Europa.²¹ Während 1995 das drei Jahre vorher erworbene Werk Laakmann wegen Überschuldung in Konkurs geschickt wurde, setzte man mit der Gründung von Neupack Polska einen wichtigen Schritt in Richtung Osteuropa. Motiv für diese Investition war die Überzeugung der Unternehmensführung, daß man mit Polen in einen sehr starken Wachstumsmarkt investiere.²² Neben dieser Gründung gab es weitere Übernahmen bzw. Beteiligungen: Walmsey Ltd. (GB), Holz GmbH & Co (D), Lörch Recycling (D), Richard Freeth Recycling (GB) sowie Keminer & Söhne (D).²³ Ein Jahr später beteiligte sich MM an Servall Engineering Industries Ltd. in Indien und schaffte somit in der Produktion den Einstieg in den damals stark wachsenden asiatischen Kartonmarkt.²⁴

Innerhalb Europas suchte man die Kooperation mit der deutschen Imhoff-Stollwerck-Gruppe und unterzeichnete mit dem italienischen Kartonhersteller Reno de Medici einen Syndikatsvertrag. Wie so oft im Zusammenhang mit Kooperationen, wurde auch in diesen Fällen auf die potentiellen Synergieeffekte wie Effizienzsteigerung, gebündelte Einkaufskraft und op-

timierten Kundenservice derartiger Unternehmensstrategien hingewiesen. In Österreich investierte MM in die Modernisierung der Werke in Frohnleiten und Hirschwang 500 Millionen Schilling, während man im Faltschachtelbereich mit der Inbetriebnahme von drei Werken in Polen, Ungarn und Rumänien weiter expandierte.²⁵ Von besonderer Bedeutung für MM ist das Jahr 1998, als man sich mit dem italienischen Kartonhersteller Reno de Medici einigte, die beiden Unternehmen zu verschmelzen. Gemeinsam belegen die beiden Konzerne auf dem weltweiten Kartonmarkt nach dem US-Konzern International Paper Rang zwei. Im Recycling-Kartonbereich wurde die Weltmarktführerschaft von Mayr-Melnhof durch diese Fusion noch erhärtet. Die Fusion war eine logische Konsequenz des 1997 unterzeichneten Syndikatsvertrages, der neben der Kooperation bei Beschaffung, Logistik und Marketing auch bereits die strategische Planung und die Produktion umfaßte.²⁶ Im Zuge einer Strukturbereinigung entschloß sich MM, sich vom Geschäftsbereich Recycling zu trennen und fortan auf die Kernsparten Karton- und Faltschachtelerzeugung zu konzentrieren. Hintergrund dieser Entscheidung waren die seit Jahren rückläufigen Erträge in der Altpapiersammlung sowie der Trend in Richtung Gesamtrecycling-Anlagen.²⁷

Das Beispiel Mayr-Melnhof zeigt, daß die Internationalisierung für heimische Unternehmen keine Einbahnstraße in Richtung „Ausverkauf“ sein muß. Die konsequente Akquisitionsstrategie, die auch in Zukunft beibehalten werden soll²⁸, führte dazu, daß Mayr-Melnhof heute im Bereich Karton in acht europäischen Werken rund 2400 Mitarbeiter und in der Sparte Packaging in insgesamt 18 Fabriken europaweit rund 2800 Personen beschäftigt.²⁹

2.2 Einbindung in das Netzwerk eines multinationalen Konzerns

Der Gegenpol zu einer forcierten Akquisitionsstrategie liegt in der Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit³⁰ eines Unternehmens. Wenn gleich diese Strategie in vielen Fällen kaum Aspekte einer wie immer verstandenen „Freiwilligkeit“ enthält, kann es aus Unternehmenssicht fallweise durchaus rational und wünschenswert sein, unter Bedingungen verschärften Wettbewerbs- und damit Anpassungsdrucks diesen Weg einzuschlagen.

Auch heimische Unternehmen konnten und können dem verstärkten Anpassungsdruck nur durch die Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit bei gleichzeitiger Einbindung in einen multinationalen Konzern standhalten. „Eine Reihe von wichtigen Industriefirmen wurde (oftmals) von Ausländern übernommen und wird weiterbestehen, wenn auch mit meist stark reduzierten Belegschaften und einem Verlust an Eigenständigkeit. Andererseits bieten eine klare Eigentümerstruktur, die Einbindung in ein multinationales Netzwerk, Zugang zu internationalem Know-how und Absatzwegen sowie eine moderne Organisation, welche mit einem Eigentümerwechsel verbunden sind, eine Chance, sich relativ rasch an die verstärkte Konkurrenz innerhalb Europas anzupassen.“³¹

Als idealtypisches Fallbeispiel für eine derartige Unternehmensstrategie soll im folgenden die ehemalige Leykam-Mürztaler Papier- und Zellstoff AG in Gratkorn dienen. Sie wurde in den letzten Jahren gleich zweimal von einem multinationalen Unternehmen der Papierbranche übernommen und in das jeweilige Netzwerk des übernehmenden Konzerns eingebunden.

2.2.1 Fallbeispiel 2: Sappi Austria AG (Leykam-Mürztaler Papier- und Zellstoff AG)

Der mehrheitlich zur südafrikanischen Sappi-Gruppe gehörende steirische Papierhersteller Leykam in Gratkorn ist Europas Marktführer bei holzfrei gestrichenen Papieren. Das Werk Gratkorn exportiert mehr als 90 Prozent seiner Produktion und beschäftigt derzeit etwa 1.500 Mitarbeiter.

Ein wesentlicher Einschnitt in der Firmengeschichte von Leykam war der Verkauf der veralteten und defizitären Fabriken in Niklasdorf und Frohnleiten Anfang der achtziger Jahre. Mit dem Verkauf dieser Werke an die Industriellen Papst und Prinzhorn bzw. Bauernfeind wollte man die verbliebenen Standorte Gratkorn und Bruck/Mur sichern. Die Mitarbeiterzahl von Leykam schrumpfte damals von 4.000 auf rund 2.000 Personen.³² Bereits 1987 sprach sich die Unternehmensführung von Leykam für einen raschen EG-Beitritt Österreichs aus. In Anbetracht der Tatsache, daß mehr als 70 Prozent aller Leykam-Exporte in den EG-Raum abgesetzt wurden, empfand man die diskriminierenden administrativen Hemmnisse für Produzenten eines Nicht-Mitgliedstaates der Europäischen Gemeinschaft als besonders störend. Damals kündigte man auch an, das Unternehmen über eine bereits bestehende wechselseitige Kapitalverflechtung mit dem französischen Papierkonzern Aussedat-Rey S.A. hinaus verstärkt zu internationalisieren.³³ Die Ankündigung der CA, ihre Mehrheitsanteile an der Leykam AG zu verkaufen, löste innerhalb von Belegschaft und Gewerkschaft große Aufregung aus. Man fürchtete einen vollständigen „Ausverkauf“ an einen ausländischen Konzern mit unabsehbaren Folgen für die Standorte Gratkorn und Bruck/Mur.³⁴ Als dann der deutsche Konzern Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg neben KNP sein Interesse an einer Mehrheitsbeteiligung an Leykam-Mürztaler bekundete, drohte der Betriebsrat von Leykam sogar mit Streik.³⁵

Anfang 1989 kündigte Leykam-Mürztaler den Kooperationsvertrag mit dem französischen Papierhersteller Aussedat-Rey einvernehmlich, wobei die ohnehin nur geringe gegenseitige Kapitalverflechtung von etwa vier Prozent rückgängig gemacht wurde.³⁶ Schließlich übernahm die holländische KNP (Koninklijke Nederlandse Papierfabriken) 1989 zwei Drittel minus einer Aktie der Leykam Holding AG, die ihrerseits knapp mehr als 70 Prozent an der Leykam Mürztaler hielt.³⁷ Damit verfügten Creditanstalt und KNP mit mehr als 70 Prozent des Kapitals über die Mehrheit, und die KNP Leykam Gratkorn GmbH wurde zu Europas größtem Hersteller von holzfrei gestrichenen Papieren. Der Übernahme durch KNP folgte eine Phase offensiven Verhaltens: Leykam erwarb drei italienische Papiergroßhändler³⁸, beteilig-

te sich mehrheitlich an einem spanischen Papiergroßhändler und gründete eine Vertriebsgesellschaft in Großbritannien sowie ein Großhandelsunternehmen in Slowenien.³⁹ Ziel der Investitionen in einigen europäischen Ländern war die Stärkung der Marktposition im EG-Raum. Die Direktinvestitionen österreichischer Papierunternehmen insgesamt in EG-Ländern hatten bis Anfang der neunziger Jahre ein derartiges Ausmaß erreicht, daß der damalige Generaldirektor der Leykam-Mürztaler 1991 in einem Interview meinte, die österreichische Papierindustrie habe den EG-Beitritt gewissermaßen bereits vollzogen. Die Leykam-Mürztaler selbst hatte zum damaligen Zeitpunkt in der EG bereits so stark Platz genommen, daß sich die Unternehmensführung aus dem tatsächlichen Beitritt Österreichs keine wesentlichen Veränderungen mehr erwartete.⁴⁰ 1992 fusionierte der Leykam-Mehrheitseigentümer KNP mit zwei anderen niederländischen Papierfirmen und trat fortan als KNP-B.T. auf dem Markt auf.⁴¹

Schwer zu schaffen machten der stark exportorientierten österreichischen Papier- und Zellstoffindustrie die Wechselkursschwankungen innerhalb Europas ab Anfang der neunziger Jahre. Da die schwedischen und finnischen Mitbewerber als Folge der Abwertungen ihrer jeweiligen Landeswährungen ihre Kostenstruktur merklich verbessern konnten, gerieten heimische Papier- und Zellstoffunternehmen stark unter Druck. Leykam traf diese Entwicklung umso schwerer, als das Preisniveau der Hauptprodukte bereits 1991 als Folge zyklischer Überkapazitäten ein Rekordtief erreicht hatte. Im Zentrum der Kritik seitens des Unternehmens stand die Hartwährungspolitik der Österreichischen Nationalbank.⁴² Mit einer Kostensenkung innerhalb des Unternehmens in Form von Personalabbau, Lohn- und Gehaltskürzungen sowie Überstundenabbau trug man dieser Entwicklung Rechnung, wenngleich auch in dieser Phase Investitionen an den Standorten Gratkorn und Bruck durchgeführt wurden.⁴³

1994 kam es zur Zusammenlegung der Produktionen von Leykam-Mürztaler und KNP-B.T., nachdem letztere ihren Anteil an Leykam von 50,4 auf mehr als 75 Prozent aufgestockt hatte. Die Aktivitäten des neuen Unternehmens KNP Leykam faßte man in zwei Bereichen zusammen: die Rollen-Division mit den Standorten Lanaken (B), Nijmegen (NL) und Bruck/Mur sowie die Format-Division mit den Standorten Gratkorn und Maastricht (NL).⁴⁴ Aus steuerlichen und arbeitsverfassungsrechtlichen Gründen wurde die Konstruktion einer Holding gewählt, die Ausgliederungen von Gratkorn und Bruck als selbständige Aktiengesellschaften wurden mit den erhöhten Chancen auf Unternehmensförderungen begründet.⁴⁵ Das Jahr 1995 stand vor allem im Zeichen der strategischen Neuausrichtung. KNP Leykam konzentrierte sich nunmehr primär auf das Kerngeschäft holzfrei gestrichener Papiere. An den Standorten Gratkorn und Maastricht investierte KNP Leykam 7,5 Milliarden Schilling in die Papierproduktion, um über niedrigere Kosten und bessere Qualität die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Anzahl der Papiermaschinen in Gratkorn und Maastricht wurde von sieben auf vier reduziert. Das Werk Bruck, das holzhaltige gestrichene Magazinpapiere und Zeitungsdruckpapier produziert, wurde an die norwe-

gische Gruppe Norske Skogindustrie A. S. verkauft. Die Papiergroßhandlungen wurden an KNP-B. T. veräußert und der dortigen Papiergroßhandelsgruppe eingegliedert.⁴⁶

Die in die Fusion gesetzten Erwartungen des Mehrheitsaktionärs KNP-B.T. erfüllten sich jedoch nicht. Nach überraschend schwachen Ergebnissen von KNP Leykam im ersten Halbjahr 1996 deutete KNP-B. T. einen Teilrückzug von der KNP Leykam an und gab bekannt, die Papiersparte nur noch defensiv zu betreiben und sich fortan auf die weitaus profitableren Bereiche Verpackungen und Dienstleistungen zu konzentrieren.⁴⁷ Ein Jahr später wurde der Verkauf von KNP Leykam an die südafrikanische Sappi Ltd. bekanntgegeben. Die 1936 gegründete Sappi Ltd. ist integrierter Hersteller von Zellstoff, Papier und Holzprodukten und beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme von KNP Leykam weltweit etwa 23.000 Mitarbeiter. Trotz der führenden Rolle in den USA und Südafrika hatte Sappi Ltd. in Europa keinen bedeutenden Rang erreicht. Mit dem Kauf von KNP Leykam (91,5% Beteiligung) positionierte sich Sappi nun in Europa als Nummer eins auf dem Sektor holzfrei gestrichener Papiere.⁴⁸ Seitens der Geschäftsführung von KNP Leykam wurden die Vorteile der Übernahme durch Sappi hervorgehoben: Beim Einkauf spiele die Größe zunehmend eine Rolle, und auch Großkunden gegenüber, wie z. B. großen Verlagen und Zeitschriften, habe man eine stärkere Position. Zudem erhoffte man sich Know-how-Vorteile etwa von der amerikanischen Sappi-Tochter SD Warren. Man zeigte sich optimistisch, gemeinsam mit Sappi der Expansion skandinavischer Papierkonzerne in Europa etwas entgegensetzen zu können.⁴⁹ Eine gute Basis dafür war zweifellos die Inbetriebnahme einer 6,5 Milliarden Schilling teuren Papiermaschine im Jahr 1998. Interessant dabei ist, daß mit dem Bau der mehr als 300 Meter langen Maschine noch vor der Übernahme durch Sappi von KNP im Jahr 1995 begonnen worden war. Gratkorn wäre zum hinsichtlich der Produktionskapazität größten Standort innerhalb des KNP-Konzerns geworden, hätte KNP nicht 1997 den Rückzug aus der Papiersparte vollzogen.

Wesentlich für die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Papierbranche im allgemeinen war und ist zweifellos die Liberalisierung der europäischen Strommärkte. Österreichs Papierunternehmen waren bisher gegenüber skandinavischen Konkurrenten insofern benachteiligt, als sie höhere Strompreise zu zahlen hatten, was angesichts des hohen Energieverbrauchs in der Papiererzeugung einen bedeutenden Kostenfaktor darstellte. Als Folge der Liberalisierungsschritte im Bereich der Elektrizitätswirtschaft ist es heimischen Unternehmen mit einem jährlichen Stromverbrauch von mindestens 40 GWh pro Jahr seit Februar 1999 möglich, sich ihre Stromlieferanten im In- und Ausland frei zu wählen. Die österreichischen Papiererzeuger haben die Wahlmöglichkeit genützt, um durch Wechsel des Stromlieferanten bzw. Aushandeln besserer Konditionen mit den bisherigen Stromversorgern beträchtliche Kosteneinsparungen zu erzielen. Hinzu kommt, daß mit der Bildung einer europäischen Währungsunion währungsbedingte Wettbewerbsverzerrungen zugunsten skandinavi-

scher – vorerst allerdings nur finnischer – Konkurrenten der Vergangenheit angehören.

Das Beispiel Leykam Gratkorn zeigt, wie ein heimisches Industrieunternehmen innerhalb eines Jahrzehnts in das Netzwerk zweier verschiedener internationaler Konzerne eingebunden wurde und im internationalen Wettbewerb mit dieser Strategie bestehen konnte.

2.3 Kooperationen

Unternehmerische Kooperationen sind ebenfalls eine häufig anzutreffende Strategie im Umgang mit zunehmendem Wettbewerbsdruck. Unter „Kooperation“ wird dabei im folgenden in Anlehnung an Hoffmann und Scherr (1999) „eine auf den Aufbau und/oder auf den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen ausgerichtete, intendiert symmetrische Verbindung von rechtlich selbständigen Unternehmen“⁵⁰ verstanden. Zu den wesentlichen Merkmalen von Kooperationen zählen demnach das Vorliegen eines Vertrages oder einer Abmachung,⁵¹ dessen bzw. deren einseitige Aufkündbarkeit, die strategische Zielsetzung in Richtung Erhaltung von Erfolgspotentialen und damit die Ausrichtung auf eine Stärkung der Wettbewerbsposition. Weitere Merkmale sind die Beibehaltung der rechtlichen Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen (im Unterschied zu Fusionen, Übernahmen, Mehr- und Minderheitsbeteiligungen), der Verlust der wirtschaftlichen Selbständigkeit im Kooperationsbereich und damit ein bewußtes, freiwilliges Eingehen von Abhängigkeiten und die Verfolgung kompatibler, aber nicht notwendigerweise identischer Ziele der an der Kooperation beteiligten Akteure.

Die Zielsetzungen von Kooperationen und damit ihre inhaltlichen Ausgestaltungsformen können höchst mannigfaltig und unterschiedlich sein. Kooperationen können der Begrenzung des Wettbewerbs – insbesondere Kooperationen mit potentiellen Konkurrenten – dienen.⁵² Ein schneller Markteintritt oder eine entsprechende Marktentwicklung, der Zugang zu neuen Technologien bzw. das Erlernen neuer Fähigkeiten sowie die Nutzung von Skaleneffekten und die Risikoteilung bzw. Risikoreduktion zählen ebenfalls zu den oft genannten Motiven von Kooperationen.⁵³

Fink und Klatzer (1996) fassen die Bedeutung von Kooperationen im Umgang mit zunehmendem Wettbewerb folgendermaßen zusammen: „Gegenseitige Abhängigkeiten aller Art werden zunehmend größer. Einerseits kann mit Kooperationen unterschiedlicher Art der Wettbewerb begrenzt werden, und andererseits stellen Netzwerke eine Möglichkeit der kontrollierten Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten dar. Funktionen der Beschaffungs-, Dienstleistungs- und Absatzmärkte werden näher an das Unternehmen gebunden. Es kommt hierbei zu einem Know-how-Austausch, der für alle Beteiligten von Vorteil sein kann. Kleineren Unternehmen, vor allem potentiellen Integrationsverlierern, können sich durch Kooperation mit starken Unternehmen neue Überlebenschancen eröffnen Da in vielen Fällen Zulieferungen spezifische Anpassungen des Produktionsprozesses und der Produktqualität der Vorprodukte erfordern, besteht eine

gewisse Ab-schottung gegenüber Konkurrenzprodukten. ... Die Machtrelationen in derartigen Abhängigkeitsverhältnissen hängen von vielen Faktoren ab, letztlich ergibt sich der Spielraum für den Zulieferbetrieb jedoch aus dem Grad der Produktionsspezifika und der Kosten der Anpassung des Produktionsprozesses sowie aus den Bedingungen für die Übernahme von Produkthaftung und Gewährleistungen.⁵⁴

Stabile, vertraglich vereinbarte Zulieferbeziehungen gehören zu den – gerade auch in der Steiermark – empirisch am häufigsten anzutreffenden Kooperationsformen. Fink (1995) weist darauf hin, daß Zulieferbeziehungen vor allem eine gangbare Strategieoption für potentielle Verlierer in durch zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgelösten Integrationsprozessen sind. „Die Kapazitätsbegrenzungen der potentiell erfolgreichen Unternehmen öffnen den potentiellen Verlierern eine Überlebenschance. Diese Unternehmen können sich für Spezialisierungsstrategien als Zulieferer der erfolgreichen Unternehmen entscheiden. Sie würden ihre Unabhängigkeit für das wirtschaftliche Überleben opfern.“⁵⁵ Zulieferanten stehen verstärkt unter Kostendruck seitens ihrer Abnehmer und verlieren durch die feste Einbindung in Zuliefernetzwerke sowohl Gestaltungs- als auch Preissetzungsspielräume, gewinnen aber gleichzeitig eine gewisse Planbarkeit und Sicherheit des Absatzes.⁵⁶

Eine auf vertraglich vereinbarten Zulieferbeziehungen basierende Strategie verfolgt das Steirische Druckgußwerk in Altenmarkt bei St. Gallen. Dieses Unternehmen versucht schon seit seiner Gründung vor zwanzig Jahren konsequent, sich als Zulieferbetrieb für andere Unternehmen zu positionieren, und ist ein Beispiel dafür, daß eine derartige Strategie zumindest hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung keinesfalls defensiv sein muß.

2.3.1 Fallbeispiel 3: Steirisches Druckgußwerk Altenmarkt GmbH

Das 1980 gegründete Steirische Druckgußwerk (SDW), das seit Ende 1999 zum international tätigen Schweizer Georg-Fischer-Konzern gehört, hat sich als globaler Automobilzulieferbetrieb für hochwertige Aluminium- und Magnesiumdruckgußteile einen Namen gemacht. Am Standort Altenmarkt im Ennstal sind rund 500 Mitarbeiter beschäftigt. Mit etwa 27 Prozent des Umsatzes ist Daimler Chrysler der größte Abnehmer; zum Kundenkreis zählen u. a. BMW, Ford, Volkswagen, Opel, Audi und Porsche.⁵⁷

Die Erfolgsgeschichte des Steirischen Druckgußwerkes begann 1980, als es die Nachfolge des in Konkurs gegangenen Radiatorenherstellers Alucon antrat.⁵⁸ Begonnen wurde mit der Produktion von Kreissägetischen für einen Großabnehmer – mit 13 Mitarbeitern. Bereits 1981 weitete man das Erzeugungsprogramm aus: Nun produzierte das auf mehr als 20 Mitarbeiter gewachsene Unternehmen u. a. IBM-Schreibmaschinenteile, Rasenmähergehäuse, Mopedfelgen und Rolltreppenstufen.⁵⁹ Diese Produktpalette illustriert recht anschaulich die sehr früh eingeschlagene Ausrichtung des Unternehmens auf eine kooperative Strategie in Form der Zulieferung von Produktteilen an andere Produzenten.

Das vielschichtige Erzeugungsprogramm führte zu einer vollen Auslastung und ließ den Mitarbeiterstand stetig steigen. Schon damals belieferte man so namhafte Kunden wie General Motors, BMW und Audi.⁶⁰ Im Jahr 1982 stieg die Mitarbeiterzahl auf 60, 1986 waren schon mehr als 100 und 1990 mehr als 200 Mitarbeiter beschäftigt. Somit wurde das Steirische Druckgußwerk zum wichtigsten Arbeitgeber in der obersteirischen Region um St. Gallen. Diese Entwicklung der Mitarbeiterzahlen war auf eine sich ständig verbessernde Situation der Auftragslage und die damit verbundene Ausweitung der Produktionskapazitäten zurückzuführen.⁶¹ Der Bedarf an Erweiterungsinvestitionen war nicht zuletzt deshalb gegeben, weil man die in den achtziger Jahren neugegründeten Automobilwerke von BMW in Steyr und General Motors in Wien mit Druckgußteilen versorgte.⁶² Die eingeschlagene Strategie als Zulieferer erfuhr damit erneut eine Festigung.

Das SDW schaffte es, das Geschäftsvolumen zwischen 1993 und 1996 mehr als zu verdoppeln, nachdem das Unternehmen Anfang der neunziger Jahre infolge mangelnder Effizienz der Fertigung und Wettbewerbsfähigkeit in eine schwere Krise geraten war. Gerade die in dieser Schwächephase in verstärktem Ausmaß getätigten Sachinvestitionen sollten dem Unternehmen wieder Auftrieb verleihen.⁶³ Als für den Erfolg des Unternehmens wesentlich sollte sich auch die zu dieser Zeit getroffene Entscheidung erweisen, mit der damals völlig neuen Technologie des Magnesiumdruckgusses zu arbeiten. Man erkannte die großen Absatzpotentiale in diesem Segment und rechnete sich als bereits etabliertes Unternehmen in der Automobilzulieferindustrie gute Chancen aus. Heute steht das SDW bei der Produktion von Magnesiumteilen an der Weltspitze.⁶⁴ Grundüberlegung war und ist das Bestreben der Autoindustrie, Aluteile durch die leichteren Magnesiumteile zu ersetzen, um eine Verringerung des Gesamtgewichts der Pkw zu erreichen. So hatte sich weltweit der Einsatz von Magnesiumteilen zwischen 1997 und 1998 verdoppelt, wobei aus Sicht des SDW Volkswagen zum größten Abnehmer von Magnesiumteilen wurde.⁶⁵

Die gestiegene Nachfrage machte einen weiteren Ausbau des Standortes Altenmarkt notwendig. Das Investitionsprogramm Ende der neunziger Jahre umfaßte die Verbesserung der Infrastruktur sowie den Bau neuer Anlagen. Primär ging es dabei um die Herstellung von großflächigen Magnesiumteilen für die deutsche und englische Automobilindustrie. Seitens der Unternehmensführung geht man davon aus, daß sich der Magnesiumeinsatz in der europäischen Autoindustrie bis 2004 abermals verdoppeln wird.⁶⁶

Obwohl das SDW mit dem Ausbau des Magnesiumgusses in den letzten Jahren beachtliche Umsatzsteigerungen erzielen konnte, wächst der Druck auf die Autozulieferer ständig. Hinzu kommt, daß der Zuliefermarkt in den USA zunehmend mit dem europäischen konkurriert. US-Großkunden verlangen immer öfter von europäischen Lieferanten, daß sie über eigene Produktionsstandorte vor Ort verfügen.⁶⁷ Daneben sehen sich die Unternehmen aus der Automobilzulieferbranche generell neuen – aus ihrer Sicht problematischen – Entwicklungen ausgesetzt. So beabsichtigen die drei

großen Autokonzerne Daimler Chrysler, Ford und General Motors (GM), ein gemeinsames Internet-Unternehmen zu gründen, das den Einkauf der drei Riesen bündeln soll. Auf diesem elektronischen Marktplatz könnten Autoteile weltweit ausgeschrieben und an den Billigstbieter vergeben werden. Zulieferer, die nicht im E-Business tätig sind, hätten dann keine Chance mehr, an Aufträge heranzukommen. Auch andere Automobilhersteller planen bereits, den Ankauf von Zulieferteilen künftig über Internet abzuwickeln.⁶⁸

Trotz dieser sich abzeichnenden Entwicklung und des immensen Preisdrucks im Automobillieferbereich ist das Druckgußwerk Altenmarkt ein gutes Beispiel dafür, daß Kooperation in Form einer Zulieferbeziehung zu erheblichen Beschäftigungszuwächsen führen kann. Nichtsdestoweniger bekommt auch diese Branche die Folgen des globalen Wettbewerbsdrucks über Anpassung der Zulieferbedingungen zu spüren. Als ein weiterer Nachteil ist zweifellos der einseitig ausgerichtete Kundenkreis und die damit verbundene hohe Abhängigkeit von Entwicklungen in der Automobilindustrie zu nennen.

2.4 Auslagerungen, Ausgliederungen und Stillelegungen

Gerade die Öffnung des europäischen Ostens hat die Auslagerung bzw. Verlagerung spezifischer Produktionsschritte zu einer oft gewählten unternehmerischen Strategie heimischer Industriebetriebe werden lassen. Hinter diesen Auslagerungen stehen im wesentlichen zwei Motive: Zum einen versuchen Unternehmen die beträchtlichen Lohndifferentiale zwischen Österreich und den Ländern des Ostens zu nutzen, zum anderen sind Produktionsauslagerungen auch ein wichtiges Instrument, um den Marktzutritt auf diesen neuen Märkten zu gewährleisten.⁶⁹ Die Auslagerung umfaßt dabei in erster Linie lohnkostenintensive Teile von Produktionen. Andere Unternehmensfunktion sind davon weitaus weniger betroffen. „Die Auslagerung einfacher Produktionsschritte, welche nur niedrige Lohnkosten ‚vertragen‘, in Niedriglohnländer dient dazu, den Markterfolg der (österreichischen) Unternehmen im europäischen Markt zu sichern. Dabei werden von der österreichischen Zentrale wertschöpfungs- und lohnintensive Dienstleistungen erbracht, wie Management, Vertrieb, Firmenplanung, Akquisition, Marketing, Finanzdienste, Forschung und Entwicklung und vieles mehr.“⁷⁰

Neben der grenzüberschreitenden Auslagerung gewinnen Ausgliederungen von Unternehmensteilen in eigenständige Unternehmen immer mehr an Bedeutung. „Wenn das Lohnniveau zu hoch ist (was in den Augen von Unternehmern der Normalfall sein dürfte) und wenn es leicht ist, neue Unternehmen zu gründen, dann gliedern die Großunternehmen einzelne Beschäftigte oder Beschäftigungsgruppen in separate Unternehmen aus. Da das Einkommen von kleinen Unternehmern nicht durch die Gewerkschaften reguliert wird und diversen Pflichtversicherungen unterliegt (wie zum Beispiel gegen Arbeitslosigkeit) und der kleine Unternehmer diverse Risiken vollständig selber tragen muß, kann das dominierende Unternehmen Leistungen von den ausgegliederten Unternehmen zu niedrigeren Kosten zu-

kaufen, als es einem Angestellten Lohn zahlen müßte. Auf diese Weise gelingt es, die kollektivvertraglich geregelten Sozialstandards für die Arbeiter und Angestellten zu umgehen. ... Der Prozeß der Ausgliederung schwacher und abhängiger Unternehmen wird durch die Integration noch beschleunigt. Wobei auch Unternehmen aus Bereichen mit niedrigeren regulierten Löhnen an Unternehmen mit hohen Kollektivvertragslöhnen herantreten und die Übernahme spezifischer Leistungen anbieten."⁷¹ Diese Ausgliederungen – die im wesentlichen auf die Verringerung von Arbeitnehmeransprüchen abzielen – betreffen sehr häufig den Bereich industrienaher Dienstleistungen. Bayer weist darauf hin, daß sich auch durch diese Ausgliederungen die Industriebeschäftigung (statistisch) anhaltend verringert, während die Beschäftigung im Dienstleistungsbereich (statistisch) konstant zunimmt. „Dies hängt mit der derzeit laufenden Welle von Ausgliederungen von Unternehmensteilen in eigenständige Gesellschaften zusammen. Das Tätigkeitsprofil der Beschäftigten ändert sich kaum.“⁷²

Letztlich können auch Stilllegungen bestimmter Unternehmensteile zur Stärkung der verbleibenden Unternehmensbereiche einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbskraft eines Unternehmens leisten.

Als Fallbeispiel für eine stark an Auslagerungen, Ausgliederungen und Stilllegungen zur Stärkung des Unternehmenskerns orientierte Strategie soll im folgenden die ehemalige Waagner-Biró AG – insbesondere ihr Standort in Graz – dienen.

2.4.1 Fallbeispiel 4: AE Energietechnik GmbH (Waagner-Biró AG)

Die ehemalige Waagner-Biró AG hatte jeweils einen Betriebsstandort in Graz und in Wien. Die aus dem Grazer Standort hervorgegangene AE Energietechnik GmbH ist ein im Bereich Energie- und Umwelttechnik tätiges Unternehmen und versteht sich als Systemanbieter für Energieversorgungsunternehmen, Kommunen und Industrie. Seit 1999 ist die AE Energietechnik in die internationale Unternehmensgruppe Babcock Borsig Power mit dem Firmensitz im deutschen Oberhausen integriert.⁷³

Eine erste schwere Krise erlebte die Waagner-Biró AG Mitte der achtziger Jahre. Das bei weitem wichtigste Produkt aus der breiten Produktpalette von Waagner-Biró waren zu dieser Zeit Kessel aller Art – vor allem solche für thermische Kraftwerke. Die Auftragslage war für Österreichs Kesselbauer in den Jahrzehnten davor bis in die siebziger Jahre vorhersehbar und planbar – auf die Aufträge der österreichischen Energiewirtschaft konnte man sich verlassen. Die Ausbaupläne der E-Wirtschaft reichten bis ins nächste Jahrhundert und legten exakt fest, wann und wo das nächste Kraftwerk gebaut werden würde. Die entsprechenden Aufträge teilten die österreichischen Anlagenbauer untereinander auf. Eine Zäsur dieser recht unspektakulären, von wenig Wettbewerb geprägten Phase bildete die Volksabstimmung über das Kernkraftwerk Zwentendorf. Nach dem negativen Ausgang der Volksabstimmung wurde der heimische Anlagenbau in hohem Maße mit Aufträgen aus dem Inland eingedeckt, da nun der Bau kalorischer

Kraftwerke forciert wurde. Der Auftragsboom veranlaßte die Produzenten zu einem folgenschweren Schritt: Um die dichten Auftragspläne erfüllen zu können, zogen sie sich aus den ohnehin hart umkämpften Auslandsmärkten zurück und gaben somit ihre traditionellen Exportmärkte auf.

Auch Waagner-Biró hatte infolge dieser Fehlausrichtung mit Problemen zu kämpfen. So kam es in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre zu einer Umstrukturierung und Neuausrichtung der Unternehmensstrategie, als 20 Prozent der Belegschaft abgebaut wurden und man durch verstärktes Marketing die traditionellen Exportmärkte Nordamerika, COMECON sowie Naher Osten wieder Schritt für Schritt zurückerobern konnte. Der Auftragseingang wurde mehr als verdoppelt, und der Exportanteil am Umsatz sechsfache sich.

1990 scheiterten Fusionsgespräche zwischen Waagner-Biró und der staatlichen SGP am Widerstand der Waagner-Biró-Belegschaft.⁷⁴ Motiv des Zusammengehens war die Überlegung, daß sich die beiden Unternehmen gegenseitig konkurrenzten, im internationalen Kontext aber zu klein waren.⁷⁵ Nach dem Scheitern der Fusion erfolgte 1991 eine Neuorganisation von Waagner-Biró, indem man aus der ursprünglichen Waagner-Biró AG zwei operative Gesellschaften ausgliederte, die Waagner-Biró Energy & Environment GmbH mit Sitz in Graz und die Waagner-Biró Stahl- und Maschinenbau GmbH mit Sitz in Wien.⁷⁶ In weiterer Folge kam es 1992 zur Fusion der Waagner-Biró Energy & Environment GmbH mit der SGP-VA-Energie und Umwelt GesmbH. Am neuen Unternehmen Austrian Energy & Environment GesmbH waren die Austrian Industries AG und die Waagner-Biró AG mit je 50 Prozent beteiligt. Das Werk Graz, das damals rund 1200 Mitarbeiter beschäftigte, sollte sich auf die Bereiche Rauchgasentschwefelung und Kesselbau konzentrieren.⁷⁷ Das neue Unternehmen setzte vorrangig auf Umweltprojekte in den östlichen Nachbarländern mit finanzieller Unterstützung durch den Öko-Fonds.⁷⁸

Nichtsdestoweniger standen vor allem die Personalreduktionen in Graz im Zentrum der Diskussionen. So wurde 1995 trotz guter Auftragslage 200 Mitarbeitern gekündigt. Die Unternehmensführung rechtfertigte den Schritt mit dem Hinweis auf die internationale Konkurrenz, die die Anlagenbauer zunehmend zwang, billiger zu produzieren. Ostöffnung und Liberalisierung der Energieversorgung lösten einen Konkurrenzkampf aus, den es Anfang der neunziger Jahre noch nicht gegeben hatte. Es kam verstärkt zur Auslagerung der weniger anspruchsvollen, aber lohnintensiven Fertigung vorzugsweise in Ostländer. Montagen und Dienstleistungen wurden verstärkt extern vergeben, was zur Folge hatte, daß man die Kapazitäten in Wien und Graz nicht auslasten konnte.⁷⁹ 1996 gründete man am Standort Graz die AE-Industrieservice GmbH mit 280 Mitarbeitern. Dabei handelte es sich um die Verselbständigung bzw. Ausgliederung der ehemaligen Montage- dienstleistungen mit speziellem Know-how im Bereich technischer Neuerungen, Instandhaltungen und Serviceleistungen. Ein Ergebnis der Umstrukturierung der Austrian Energy war, daß man innerhalb weniger Jahre die Exportquote von etwa 20 auf mehr als 80 Prozent steigern konnte.⁸⁰

Außerdem setzte man mit der Übernahme ausländischer Unternehmen im Bereich Umwelttechnik verstärkt auf Internationalisierung, verbunden mit Auslagerungen bestimmter Produktionen.⁸¹ So versicherte die Unternehmensführung im Jahr 1994, man werde die Kernkompetenzen keinesfalls aufgeben, da bei Stammkunden Vertrauenssache sei, „daß man einen Kessel bauen kann“. Zwei Jahre nach diesen Beteuerungen wurde die Kesselfertigung im Werk Graz aufgelassen und an einen Standort der Austrian-Energy-Gruppe nach Kroatien verlagert. 120 Mitarbeitern des Werkes Graz wurde als Folge dieser Auslagerung gekündigt.⁸²

Die nächste Weichenstellung für den Standort Graz erfolgte 1998, als die VA Technologie AG einen teilweisen Rückzug aus der Austrian Energy ankündigte. Die österreichischen Austrian-Energy-Standorte Graz, Wien und Linz sollten als reine Engineeringzentren bestehen bleiben. Die Notwendigkeit einer Umstrukturierung wurde damit begründet, daß die europäischen Energieversorger angesichts der Strommarkliberalisierung ihre Investitionen drastisch eingeschränkt hätten und überdies die Preise um die Hälfte eingebrochen seien.⁸³ Im Februar 1999 fanden die Bemühungen der VA Technologie AG, für die Austrian Energy einen branchenverwandten Partner zu finden, ihren Abschluß. VA Technologie und die deutsche Unternehmensgruppe Babcock Borsig Power vereinbarten ein Joint-venture im Bereich konventioneller Kraftwerke und Umwelttechnik. Damit wurde nach einer erneuten Ausgliederung, diese betraf den Bereich der Wassertechnik, die Austrian Energy in die Babcock Borsig Power (BBP) integriert.⁸⁴ Der Mitarbeiterstand des Standortes Graz sank ein weiteres Mal auf rund 600, während er Anfang der achtziger Jahre noch etwa 1.800 betragen hatte.

2.5 Preiswettbewerb

Zentrales Element des Preiswettbewerbs sind Kostensenkungsprogramme auf unterschiedlichen Ebenen. Neben Lohnsenkungen stehen dabei vor allem Rationalisierungsmaßnahmen zur Produktivitätssteigerung im Vordergrund. Solche Strategien werden vor allem von jenen Unternehmen bevorzugt gewählt, welche aufgrund der Beschaffenheit ihrer Produkte andere produktbezogene Strategien wie Produktdifferenzierung, Produkthöherentwicklung und dergleichen nur bedingt einsetzen können. Dies gilt vor allem für den Basissektor der heimischen Industrie. „Die höchsten mit Investitionen verbundenen Rationalisierungsanstrengungen wurden im Basissektor vorgenommen, welcher aufgrund sehr guter Gewinne in den letzten Jahren um jeweils ein Drittel mehr investierte als vorher. Es wurden jedoch auch überdurchschnittlich viele Beschäftigte abgebaut. Damit stieg auch die Produktivität überdurchschnittlich. ... Dies mag zwar mit der verschärften Konkurrenz im EU-Raum in Beziehung stehen, ist jedoch eher durch die Zunahme globalen Wettbewerbs besonders bei relativ standardisierten Massengütern zu erklären, wo Standorte am Ort des Rohstoffvorkommens – solche mit geringen Energiekosten – mit jenen nahe bei den Verbraucherzentren zunehmend miteinander konkurrieren.“⁸⁵

Die Entwicklung des Philips-Werkes in Lebring zeigt anschaulich, wie ein Unternehmen bzw. ein Standort versucht (hat), fast ausschließlich über Kostensenkungsstrategien verbunden mit produktivitätssteigernden Rationalisierungsmaßnahmen dem (Preis-)Wettbewerb standzuhalten.

2.5.1 Fallbeispiel 5: Philips Components Lebring GmbH

Die Philips Components Lebring GmbH besteht seit 1974 – wenn auch nicht immer unter diesem Firmennamen – und produziert seit etwa zwei Jahren Computermonitorröhren, nachdem man vorher auf die Produktion von Bildröhren für Farbfernseher spezialisiert gewesen war. Das Werk Lebring beschäftigt derzeit etwa 600 Mitarbeiter und hat einen Exportanteil von 99 Prozent.

Läßt man die letzten fünfzehn Jahre Revue passieren, so stellt 1988 ein wichtiges, wenn auch für die Belegschaft von Philips Lebring unerfreuliches Jahr dar. Damals sah sich die Unternehmensleitung als Folge zunehmender Konkurrenz von Billiganbietern aus Fernost gezwungen, 200 Leuten zu kündigen. Gleichzeitig stellte man von Vierschicht- auf Dreischicht-Betrieb um, obwohl der Vierschicht-Betrieb in der Produktion drei Jahre zuvor auf Drängen der Unternehmensleitung eingeführt worden war. Das Werk Lebring war 1985 mit einem Kostenaufwand von 750 Millionen Schilling erweitert und modernisiert worden, um für die damalige Zeit neuartige Bildröhren herzustellen.⁸⁶ Die Umstellung war notwendig geworden, weil der Standort Lebring in der herkömmlichen Produktion innerhalb des Konzerns Konkurrenz bekam. Eine Philips-Großfabrik in Taiwan konnte wesentlich billiger anbieten, was Philips Lebring letztlich zwang, die Produktion auf die neue Technologie umzustellen.⁸⁷ Mit der Produktionsumstellung verbunden war eine drastische Umstrukturierung des Werkes: Zwischen 1986 und 1992 fiel der Mitarbeiterstand von 1.300 auf 720, organisatorische Mitarbeiterschulungen in Technik und Produktion standen von nun an auf der Tagesordnung, Robotertechnik, Mechanisierungen und Automatisierungen sowie teilautonome Arbeitsgruppen prägten den Betriebsalltag.⁸⁸ Nach einer Periode schlechter Auftragslage traf Philips 1993 die Entscheidung, in eine neue Produktionslinie für hochauflösende Farbmonitore zu investieren. Zwei Jahre später entschloß man sich für den Ausbau dieser Linie. Von nun an setzte Philips Lebring auf die Produktion hochauflösender Monitorröhren (CMT = *Colour Monitor Tube*). Motiv für diese Entscheidung waren der PC-Boom und die prognostizierten Steigerungsraten in diesem Sektor, so daß die Neuausrichtung der Produktion eine Erhöhung der Rentabilität des Standortes Lebring bringen sollte.⁸⁹ Angesichts weltweiter Überkapazitäten und Preiserosionen bei Bildröhren wurde vorerst allerdings nur die Hälfte der geplanten Investition von 1,3 Milliarden Schilling in Lebring realisiert.⁹⁰

1997 kam es abermals zu organisatorischen Veränderungen bei Philips Lebring: Umstellung auf Vierschicht-Betrieb für vorerst 300 der damals 1.000 Mitarbeiter (inklusive Teilzeitkräften) und Reduktion der Wochenendarbeit in diesem Bereich um zwei Stunden.⁹¹ Zusätzlich wurde mit Gewerkschaft

und Betriebsrat vereinbart, in einer ersten Phase 170 und in einer späteren Phase weitere 180 Personen über eine Personalleasing-Firma anzuwerben. Begründet wurden diese Umstellungen von der Unternehmensführung mit den hohen Lohn- und Lohnnebenkosten in Österreich, die eine kontinuierliche Auslastung der Maschinen notwendig machten. Leise drohend fügte man hinzu, daß der Standort Lebring bei Nichtflexibilisierung der Arbeitszeit ein Problem bekomme, da in den ost- und mitteleuropäischen Nachbarländern die Arbeitskräfte in der Qualität der Produktion aufgeholt hätten.⁹²

1999 stellte Philips Lebring die Herstellung von Farbbildröhren für Fernsehgeräte endgültig ein, nachdem man bereits 1994 den Beschluß gefaßt hatte, sich fortan auf die Produktion von Computermonitorröhren zu konzentrieren. Stark fallende Marktpreise und Marktanteilsverluste bei Fernsehbildröhren sowie die negativen Auswirkungen der Asienkrise gaben letztlich den Ausschlag für die Einstellung.⁹³ Begleitet wurde diese von einem weiteren Rationalisierungsschub. So stellte die Unternehmensführung einen Großteil der Belegschaft vor die Wahl, über Änderungskündigungen eine 15prozentige Lohnkürzung hinzunehmen oder das Unternehmen zu verlassen.⁹⁴ Untermauert wurde die Forderung mit dem Hinweis, alle 13 Philips-Werke in Österreich außer Lebring, welches 200 Millionen Schilling Verlust machte, hätten 1998 die gesteckten Ziele erreicht. Als Ursache für die Probleme in Lebring wurde der massive Preisverfall bei Bildröhren in den zwei Jahren zuvor angegeben, was auch der Grund war, warum man vom ursprünglich geplanten Ausbau auf vier Produktionslinien für Computermonitorröhren nur zwei Linien realisierte.⁹⁵ Letztlich akzeptierte ein Großteil der Stammarbeiter des Werkes Lebring eine 15prozentige Kürzung der Bruttolöhne. Ende 1999 gab Philips schließlich bekannt, die ursprünglich geplanten Fertigungslinien für Computermonitorröhren mit einem Investitionsvolumen von 700 Millionen Schilling fertigzustellen.⁹⁶

Das Beispiel Philips Lebring zeigt anschaulich, wie ein Unternehmen über den Preiswettbewerb versucht, Marktanteile zu gewinnen oder zumindest zu halten. Die eingeschlagenen Strategien hatten/haben oftmals ausschließlich den Zweck, die Kosten und somit den Preis der Produkte zu senken. Andere Unternehmensstrategien spielten/spielen im Vergleich dazu eine eher untergeordnete Rolle.

2.6 Weitere Unternehmensstrategien

Neben den bisher skizzierten unternehmerischen Strategien im Umgang mit dem zunehmenden Wettbewerb haben heimische Industrieunternehmen noch eine Menge weiterer Strategien eingesetzt, um sich den geänderten Wettbewerbsverhältnissen anzupassen. Dazu zählen die Bearbeitung neuer Märkte über Lizenzvergaben, Joint-ventures mit örtlichen Handelsbetrieben, Kooperationen mit lokalen Produzenten, *Franchise*-Verträge zum Aufbau eines Vertriebsnetzes oder die Errichtung ausländischer Vertriebsniederlassungen zwecks Werbung, Schulung und Service. Oft werden vor Ort zusätzliche Geschäftsbereiche wie Reparatur, Lager und Montage bis

zur Produktion für den lokalen Markt bei gleichzeitiger Importsubstitution angesiedelt.⁹⁷

Zu weiteren, eher offensiven Strategien zählt die Entwicklung neuer Produkte bzw. die Verbesserung der bestehenden Produktion durch verstärkte Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung. Innovationen als Strategie im Umgang mit zunehmendem Wettbewerb spielen jedoch nicht nur hinsichtlich der Produkte eine Rolle, sie können sich auch auf die Produktionsverfahren oder die Unternehmensorganisation beziehen. Gerade auch organisatorische Innovationen zählen zu den wichtigen Strategien bei zunehmender Internationalisierung der Wirtschaft.

Kapazitäts- und Sortimentserweiterungen, die Verstärkung von Marketingaktivitäten auf bestehenden Märkten oder die Konzentration auf unternehmerische Kernbereiche durch eine Straffung der Produktpalette zählen ebenfalls zu den häufiger anzutreffenden Unternehmensstrategien bei zunehmendem Wettbewerbsdruck. Schließlich kann es für Unternehmen auch durchaus zweckmäßig sein, sich zunehmend um öffentliche Subventionen zu bemühen. „Trotz geänderter Rahmenbedingungen innerhalb der EU in Bezug auf öffentliche Förderungen geht das Pokern um öffentliche Subventionen weiter. Nach wie vor lautet der Kern der Verhandlungsstrategie der Unternehmen Förderungen oder Arbeitsplatzverlust.“⁹⁸

Soviel zur Trennung unterschiedlicher unternehmerischer Strategien in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld. Im täglichen Konkurrenzkampf setzen Unternehmen eine Vielzahl dieser getrennten Strategien gleichzeitig und in unterschiedlichen Kombinationen und Verknüpfungen ein. „Die Diskussion der Hauptlinien der Unternehmensstrategien als Antwort auf die EU-Integration zeigt deutlich, daß mit der Konzentration auf eindimensionale Strategiemuster wenig zu erreichen ist. Erfolgreiche Unternehmen planen einen mehrgleisigen Weg.“⁹⁹

Die ehemalige Steirerbrau AG ist ein Beispiel für die Verfolgung einer konsequenten Markenpolitik selbst bei Aufgabe der unternehmerischen Selbstständigkeit durch die Einbindung in einen großen österreichischen Braukonzern. Eine forcierte Exportpolitik ist ein weiteres Kennzeichen dieses Unternehmens.

Die Siemens SGP Verkehrstechnik GmbH mußte nach der Einbindung in den multinationalen Siemens-Konzern ihre ursprünglich umfangreiche Produktpalette (verschiedene Schienfahrzeuge) auf die ausschließliche Produktion von Drehgestellen für Schienfahrzeuge reduzieren. Notwendig wurde diese Bereinigung nicht zuletzt durch eine fundamental geänderte Verhaltensweise hinsichtlich der Auftragsvergabe des einstmals wichtigsten Auftraggebers ÖBB.

Den steirischen Holzverarbeitungsbetrieben der Familie Leitinger gelang es, mit einer Strategiekombination aus hohem Technologie-Know-how, verstärkten Exportaktivitäten in Verbindung mit Vertriebskooperationen, Kooperationen zur Ressourcensicherung und einer kontinuierlichen Sortimentserweiterung von einem kleinen Familienbetrieb zu einem hinsichtlich der Beschäftigtenzahl regional bedeutenden Unternehmen zu expandieren.

2.6.1 Fallbeispiel 6: Brau-Union AG (Steirerbrau AG)

Die Brauereien Gösser, Reininghaus und Puntigam bildeten bis 1998 die Steirerbrau AG und sind seit einer Fusion mit der oberösterreichischen Brau AG Teil der börsennotierten Brau-Union AG. Die steirischen Standorte der Brau-Union AG beschäftigen derzeit etwa 875 Mitarbeiter.

Als zentrale Strategie der Steirerbrau AG in den letzten fünfzehn Jahren lassen sich Produktinnovation und konsequente Markenpolitik ausmachen. Dem Umstand Rechnung tragend, daß der Pro-Kopf-Verbrauch bei alkoholfreien Getränken in den achtziger Jahren weit stärker stieg als jener bei Bier, forcierte die Steirerbrau AG die Produktion qualitativ hochwertiger und neuer (alkoholschwacher) Biere, um ihre Marktanteile nicht über Preise, sondern über die Qualität ihrer Produkte zu steigern oder zumindest zu halten. Gleichzeitig versuchte man durch verstärkte Produktion von alkoholfreien Getränken sowie der Beteiligung an Produzenten von alkoholfreien Getränken der Entwicklung Rechnung zu tragen. So konnte man beispielsweise mit dem Leichtbier „Reininghaus L“ und der alkoholfreien Sorte „Claus-thaler“ Ende der achtziger Jahre eine hohe Kundenakzeptanz und dementsprechende Zuwachsraten erzielen.¹⁰⁰ Neben dem Export der eigenen Produkte gelang es der Steirerbrau AG, über Lizenzierungen den Absatz im Ausland zu steigern. Beispielhaft sei hier eine Lizenzproduktion in Südschweden genannt, die den Export von originalem „Gösser“-Bier nach Schweden aufgrund des großen Erfolges hinfällig machte.¹⁰¹

Im Bereich Marketing und Kommunikation hat die Steirerbrau ab 1991 ihre auf Markenstärke ausgerichtete Politik noch verstärkt. Für die drei Marken Gösser, Puntigamer und Reininghaus wurde eine noch schärfere Abgrenzung vorgenommen, die sicherstellen sollte, daß sich die Marken auf dem Markt nicht gegenseitig blockieren, sondern sinnvoll ergänzen. Gösser wurde im besonderen mit den Werten Qualität und Tradition besetzt, ausgedrückt in besonderer Betonung der natürlichen Rohstoffe. Puntigamer sollte Geselligkeit und Gemütlichkeit, die Marke Reininghaus das Besondere und Edle der Steiermark vermitteln. Im Zuge der Neukonzeption kam es zu einem Wechsel der Werbeagentur bei Reininghaus und Puntigamer, außerdem wurde Gösser im Sinne einer verstärkten internationalen Ausrichtung Hauptsponsor des österreichischen Damen-Schi-Nationalteams.¹⁰² Als weiteres Beispiel eines konsequenten Marketings ist der mit Sturm Graz abgeschlossene Sponsorvertrag bezüglich der Marke Puntigamer zu erwähnen. Angesichts dieses Marketingaufwandes verwundert es nicht, daß die Marke Gösser in einer „Spectra“-Meinungsumfrage mehrheitlich als bedeutendste heimische Biermarke der letzten Jahrzehnte bezeichnet wurde.

1992 war für die Steirerbrau eine Zäsur und ein Jahr der Bewährung. Die Creditanstalt-Bankverein hatte ihren Aktienanteil an der Steirerbrau an die Österreichische Brau-Beteiligungs-Aktiengesellschaft (BBAG) verkauft, womit der oberösterreichische Konkurrent Brau AG, der zu 100 Prozent der BBAG gehörte, plötzlich mit der Steirerbrau eine gemeinsame Dachgesellschaft hatte. Beide Unternehmen hatten damals einen gemeinsamen Anteil

von rund 60 Prozent am österreichischen Markt.¹⁰³ Was dann folgte, wird wohl als oberösterreichisch-steirischer Bierkrieg in die österreichische Wirtschaftsgeschichte eingehen. Es wurden sogar Befürchtungen laut, das stolze Bierland Steiermark könnte zu einer oberösterreichischen Kolonie degradiert werden.¹⁰⁴ Letztlich konnte der „Bierkrieg“ aber nach einigen Gerichtsverhandlungen, zahlreichen Diskussionen und Verzögerungen beendet werden: Ergebnis der Transaktionen war, daß Brau-AG und Steirerbrau Schwesterfirmen unter der gemeinsamen Bier-Holding Brau-Union AG wurden. Eine Aktion, die auf den europäischen und nicht den österreichischen Markt abzielte, wie ein BBAG-Vorstandsmitglied damals betonte.¹⁰⁵

Die Steirerbrau AG verfolgte als Teil der Brau Union im großen und ganzen ihre bewährte Markenstrategie weiter, wenngleich es in Teilbereichen, wie zum Beispiel dem Vertrieb, unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Unternehmenspolitik gab.¹⁰⁶ Nichtsdestoweniger führte man die innovative Produktpolitik weiter und erreichte mit der Einführung des „Puntigamer Radler“, einem Mix-Getränk aus Puntigamer-Bier und Zitronenlimonade, eine derart hohe Kundenakzeptanz, daß die angepeilten Absatzmengen bei weitem übertroffen wurden. Einen ähnlichen Erfolg erzielte man mit dem Winterbier.¹⁰⁷ Der Plan, mit der Erzeugung einer neuen Biersorte, des Gösser „Ice“, eine neue Konsumentenschicht, nämlich junge Leute, anzusprechen, ging voll auf – die Mengenplanungen mußten in der ersten Phase um das Vier- bis Fünffache nach oben korrigiert werden.¹⁰⁸ Die Produktion in der Brauerei Göss wurde außerdem dahingehend verändert, daß seit Oktober 1996 nach dem CULT-Verfahren (*Cold Filtered for Ultimate Leading Taste*) gebraut wird. Durch dieses äußerst aufwendige Verfahren war es möglich geworden, so die offizielle Firmendarstellung, die Frische des Lagerkellers unbeeinflusst an den Konsumenten weiterzugeben.¹⁰⁹ Im Bereich des Vertriebes intensivierte die Steirerbrau ihre Bemühungen, auf dem amerikanischen Markt stärker Fuß zu fassen, und positionierte sich mit der Gründung einer Tochtergesellschaft auf dem slowenischen Markt.¹¹⁰

1997 kam es schließlich zur Verschmelzung von Brau AG und Steirerbrau zur „Brau-Union Österreich Aktiengesellschaft“. Die BBAG-Konzernspitze¹¹¹ begründete den Schritt mit Strukturänderungen im europäischen Biermarkt und vorhandenem Synergiepotential. Gleichzeitig betonte man, Steirerbrau und Brau AG gingen als „gleichberechtigte Partner“ in die Brau-Union Österreich AG, um damit die „Uraltängste“ der Steirer vor einer feindlichen Übernahme zu zerstreuen. Der Marktanteil des neuen Unternehmens in Österreich betrug damals 59 Prozent, zu dessen wichtigsten Marken zählen Gösser, Kaiser, Zipfer, Puntigamer, Schwechater, Reininghaus, Wieselburger, Steffl, Schloßgold, Grieskirchner, Edelweiß und Adambräu.¹¹²

2.6.2 Fallbeispiel 7: Siemens SGP Verkehrstechnik GmbH

Die Siemens SGP Verkehrstechnik GmbH (SGP) ist einer der traditionsreichsten Industriebetriebe im steirischen Wirtschaftsraum und besitzt jahr-

zehntelange Erfahrung auf dem Gebiet des Schienenfahrzeugbaues. Das Produktprogramm umfaßte noch in den achtziger Jahren Güterwagen, Fahrzeuge für den kombinierten Verkehr, Container, Reisezugwagen, Bahnpostwagen, Triebwagenzüge und Elektromotiven, während man heute als Folge der Einbindung in den Siemens-Konzern ausschließlich Drehgestelle für Eisenbahnzüge, Straßen- und U-Bahnen produziert. Gegenwärtig beschäftigt das Werk Graz etwa 430 Mitarbeiter.

Charakteristisch für die SGP war noch in den achtziger Jahren die traditionell große Abhängigkeit von Aufträgen der Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB). Das Fahrzeugbeschaffungsprogramm der ÖBB war auf Drängen der Regierung so großzügig angelegt worden, daß teilweise fabriksneue Güterwaggons mangels Bedarfs direkt auf Abstellgleisen landeten.¹¹³ Dementsprechend negativ wirkte sich Mitte der achtziger Jahre das Absinken der Bestellungen seitens der ÖBB aus. Zusätzliche Auslandsaufträge vermochten den Entfall des Inlandsgeschäfts nicht zu kompensieren, und so sank der Mitarbeiterstand im Werk Graz von 1500 im Jahr 1979 auf rund 850 zehn Jahre später.¹¹⁴

Angesichts der Abnahmesicherheit durch die ÖBB waren Unternehmensstrategien nach wettbewerblichen Maßstäben eher schwach ausgeprägt, und dort, wo es solche Ansätze gab, wurden diese über politische Einflußnahme des Eigentümers Republik Österreich gebremst. Symptomatisch dafür war die in auftragsschwachen Zeiten regelmäßig gestellte Forderung von Politikern, man solle geplante Aufträge vorziehen, um den Mitarbeiterstand aufrechtzuerhalten bzw. die Existenz des Unternehmens zu sichern.¹¹⁵ Die Hauptstrategie in auftragsschwachen Zeiten bestand in regelmäßig wiederholten Forderungen nach vermehrten öffentlichen (ÖBB-)Aufträgen.

Trotz dieser Beteuerungen blieb es auch der SGP nicht erspart, sich den veränderten Absatzmöglichkeiten anzupassen. Neben dem bereits erwähnten Abbau von Personal kam es 1989 zu einer Umstrukturierung. Die Simmering Graz Pauker AG wurde in eine SGP-Verkehrstechnik GmbH und in eine SGP-VA-Energie- und Umwelttechnik GmbH aufgeteilt. Ziel der SGP-Verkehrstechnik war es, in bestimmten Bereichen die Technologie- und Kostenführerschaft über modernere Produktionstechniken zu erlangen.¹¹⁶ Um dies zu erreichen, setzte man in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Graz vermehrt auf den Einsatz der EDV (für Konstruktionen und Festigkeitsberechnungen), um die Qualität der Produkte zu erhöhen.¹¹⁷ 1991 unterzeichnete die SGP mit tschechoslowakischen Schienenfahrzeugherstellern sowie einem Prager Forschungsinstitut einen Kooperationsvertrag, um auf Basis eines breitangelegten Know-how- und Technologietransfers auch eine Kooperation auf Drittmärkten zu erreichen. Hinsichtlich der Produktqualität brachte diese Forschungs- und Entwicklungsoffensive Fortschritte: So gehörte beispielsweise das Hochleistungsdrehgestell SGP 300 damals zu den besten seiner Kategorie. Weiters entwickelte SPG speziell für den Transitverkehr eine Lok, deren großer Vorteil in ihrer Tauglichkeit für die unterschiedlichen Stromleitungssysteme in Deutschland, Österreich und Italien lag. Trotz dieser Qualitätsverbesserun-

gen bestand damals noch immer eine große Abhängigkeit von Aufträgen der ÖBB.¹¹⁸

Dieser Zustand änderte sich erst, als sich die Siemens AG Österreich 1992 mit 26 Prozent an der SGP GmbH beteiligte und in weiterer Folge begann, deren Produktprogramm grundlegend zu verändern. Die SGP brachte ihre Schwerpunkte im Rahmen von Kompetenzzentren als Mechanikunternehmen im Lokomotiv- und Bahnbau ein. Teil der Strategie war es, daß die SGP sich fortan noch mehr auf hochwertige Produkte konzentrieren und den Produktionsablauf aus Kostengründen straffen sollte.¹¹⁹ Hintergrund dieser Überlegungen war die Situation auf dem Markt für Schienenfahrzeuge Anfang der neunziger Jahre, als es infolge von Überkapazitäten zu einem jährlichen Preisverfall von 15 Prozent kam, der die SGP zu Kostenreduktionen zwang.¹²⁰ 1993 erhöhte Siemens schließlich den Anteil an der SGP auf 74 Prozent, die restlichen 26 Prozent blieben im Besitz der Austrian Industries. SGP wurde gemeinsam mit deutschen Verkehrstechnik-Unternehmen des Siemens-Konzerns in die „Mechan-Holding“ eingebracht. Ziel dieser zusammengefaßten Gruppe sollte sein, die Entwicklungs-, Fertigungs- und Vertriebsaktivitäten der beteiligten Unternehmen aufeinander abzustimmen. Jedes Unternehmen sollte sich dabei auf seine Stärken konzentrieren. Den SGP-Werken Graz und Wien wurden als Folge dieser Umstrukturierung Kernkompetenzen zugewiesen. Für den Standort Graz bedeutete dies, daß er innerhalb des Siemens-Konzerns die „weltweite Verantwortung für Entwicklung und Fertigung für Drehgestelle“ übertragen bekam.¹²¹ Die bis dahin verfolgte Strategie eines möglichst breiten Produktprogramms für Schienenfahrzeuge wurde zugunsten einer Spezialisierung auf Drehgestelle aufgegeben.

Eine Konsequenz der Einbindung und Neuausrichtung der SGP war, daß die ausschließliche Abhängigkeit von ÖBB-Aufträgen verschwand. War die SGP im Jahr 1985 noch nahezu zu 100 Prozent von Aufträgen der ÖBB abhängig gewesen, so machte der ÖBB-Anteil am SGP-Umsatz 1994 nur noch 20 Prozent aus.¹²² Die ÖBB waren im Laufe der Jahre zu einem „normalen“ Kunden insofern geworden, als sie sich nicht mehr verpflichtet fühlten, ihren Bedarf automatisch bei der SGP-Verkehrstechnik bzw. bei anderen inländischen Anbietern zu decken und betriebswirtschaftliche Überlegungen in den Vordergrund traten. Die ÖBB übten fortan stärkeren Preisdruck auf ihre Lieferanten aus und sicherten sich zum Nachteil der SGP eine möglichst hohe Wertschöpfung für ihre eigenen Werkstätten.

Der Mehrheitseigentümer Siemens verfolgte in Anbetracht des zunehmenden Wettbewerbs im Bereich Verkehrstechnik folgende Strategie: Erhalt des industriellen Kerns in Österreich bei gleichzeitiger Verlegung arbeitsintensiver Fertigungen in Länder mit niedrigeren Arbeitskosten. Die österreichische Produktion sollte nach Möglichkeit nur noch das Inlandsgeschäft sowie die ersten Serien für den Export erzeugen. Bei Auslandsgeschäften sollten später die „intelligenten Komponenten“ aus Österreich kommen. Für den Standort Graz bedeutete die Übertragung der Kompetenz für Drehgestelle das allmähliche Auslaufen der Lokomotivproduktion.

Bisher scheint die Strategie, sich auf eine Kernkompetenz zu konzentrieren, erfolgreich zu sein. So stieg der Ausstoß von Drehgestellen für Loks, Schnelltriebwagen, Reisezugwagen, Straßenbahnen und U-Bahn-Garnituren von 350 Stück im Jahr 1996 auf mehr als 2.000 Stück drei Jahre später. Mit dieser Stückzahl steht das Grazer Werk derzeit weltweit unangefochten an der Spitze.¹²³

2.6.3 Fallbeispiel 8: Holzindustrie Leitinger GmbH; Holzindustrie Preding GmbH

Die 1928 gegründete Holzindustrie Leitinger GmbH und die Holzindustrie Preding GmbH, beide im Eigentum der Familie Leitinger, sind mit mehr als 400 Mitarbeitern der zweitgrößte Arbeitgeber im weststeirischen Bezirk Deutschlandsberg und produzieren an den Standorten Wernersdorf, Preding (seit 1985) sowie Malajawischera (Rußland). Leitinger ist Vollsortimentanbieter und stellt Dekorholz, Systemfußböden, Gartenholz, Vollholzplatten, BioBrik und Bio-Pellets her. Mehr als 70 Prozent der Gesamtproduktion gehen in den Export; wichtigste Exportmärkte sind Italien, Deutschland, die Schweiz und Ex-Jugoslawien.¹²⁴

War Leitinger noch 1974 ein reiner Handelssägebetrieb mit 22 Mitarbeitern gewesen, so beschäftigte man neun Jahre später bereits 120 Mitarbeiter. Schon damals verfolgte man die Strategie, die Herstellung von innovativen Holzprodukten zu forcieren sowie Techniken zu entwickeln, um den Rohstoff Holz bzw. anfallende Holzabfälle möglichst effizient zu verarbeiten, z. B. durch Verkauf von aus Hobelspänen gepreßten Holzbriketts.¹²⁵ 1985 wurde im Raum Preding infrastrukturell ein Zweitwerk errichtet, um über den Bahnanschluß Preding eine bessere Erschließung der inländischen Rohstoffquellen zu erreichen. Dennoch standen der Expansion weiterhin Probleme bei der Holzbeschaffung im Weg.¹²⁶ Nicht zuletzt deshalb ging die Holzindustrie Leitinger 1991 ein *Joint Venture* mit einem russischen Partner ein, um benötigtes Qualitätsholz in ausreichendem Maße zur Verfügung zu haben. Trotz unerwarteter Probleme im Zuge des *Joint Ventures*¹²⁷ fand das Rußland-Engagement in der 1994 erfolgten Gründung einer Kapitalgesellschaft nach russischem Recht eine Fortsetzung.

Der 1996 begonnenen Vertriebskooperation in der Sparte Massivholzböden mit dem deutschen Unternehmen Berthold folgte 1998 ein grenzüberschreitend kooperierender Firmenverbund mit mehreren namhaften deutschen Vertriebspartnern. Über ein Netz von 100 Markenhändlern sollten in weiterer Folge Großverbraucher und Handwerker beliefert werden. Ziel war und ist die bessere Erschließung des deutschen Marktes.¹²⁸ Mit eigenen Repräsentanten ist Leitinger in Italien, Ungarn, Tschechien, der Slowakei sowie in den Nachfolgestaaten Jugoslawiens vertreten. In Österreich läuft der Vertrieb über die Baumärkte Baumax, OBI und ÖBAU.¹²⁹

Ein Schwerpunkt der Unternehmensstrategie in den neunziger Jahren war die Entwicklung in Richtung Vollsortimentanbieter. Hintergrund war das Bemühen um Anhebung der Wertschöpfung im Fertigungsprozeß und op-

timale Verwendung des Rohstoffes Holz, um die bestehende Produktpalette zu ergänzen bzw. zu erweitern und über die vorhandene Vertriebsorganisation sofort abzusetzen. Diese Strategie war deshalb realisierbar, weil man einerseits laufend in modernste Sachanlagen investierte und andererseits Forschung und (Weiter-)Entwicklung der Produkte forcierte, wobei der Zusammenarbeit mit Maschinenproduzenten zwecks Adaptierungen eine große Bedeutung zukam und zukommt. Kooperationen mit dem Österreichischen Holzforschungsinstitut unterstreichen die F&E-Aktivitäten der Firma Leitinger.¹³⁰ So gehörte Leitinger zu den ersten Anbietern des aus Hobel- und Sägespänen hergestellten Heizmaterials „Bio-Pellets“, verbunden mit einem durchdachten Lieferkonzept, um den Komfortnachteil gegenüber Heizöl so gering wie möglich zu halten. Als weiteres innovatives Produkt gilt das von Leitinger entwickelte Konstruktionsvollholz, ein industriell gefertigter Endlos-Balken, den man in jeder Länge bestellen kann. Ziel ist es, den Herstellern der dominierenden Baustoffe Beton und Ziegel Paroli bieten zu können.

Bestätigt wurde und wird diese gemischte Strategie nicht nur durch steigende Umsatz- und Mitarbeiterzahlen, sondern auch durch entsprechende Auszeichnungen auf Landesebene.¹³¹ Leitinger ist es gelungen, durch einen geschickten Strategie-Mix aus Forschung, Innovation und Kooperation aus dem einfachen Rohstoff Holz innovative Produkte herzustellen, zu vermarkten und abzusetzen.

3. Resümee

Die einleitenden kurzen Hinweise zu den kumulativen Auswirkungen der Internationalisierungssphänomene Ostöffnung, EU-Mitgliedschaft und Globalisierung zeigten, daß diese drei Phänomene in Summe zu einer aus steirischer Sicht durchaus zufriedenstellenden regionalwirtschaftlichen Entwicklung beigetragen haben. Im Gegensatz zu den achtziger Jahren, als die Steiermark mit beträchtlichen Problemen in der Grundstoffindustrie zu kämpfen hatte und hinter dem gesamtösterreichischen Wirtschafts- bzw. Beschäftigungswachstum zurückgeblieben war, kam es in den neunziger Jahren zu einer Trendwende. Das regionale Wirtschaftswachstum liegt nunmehr seit einigen Jahren über dem nationalen, und die Arbeitslosenquote hat sich von einem höheren Niveau ausgehend dem Bundesdurchschnitt angenähert. Die erwähnten ordnungspolitischen Veränderungen auf internationaler Ebene haben über verschiedene Wirkungsmechanismen vor allem den Wettbewerbsdruck und die Wettbewerbsintensität für die heimische Wirtschaft erhöht. Im vorliegenden Beitrag wurde anhand von Fallbeispielen der Frage nachgegangen, wie einige steirische Industrieunternehmen auf diese neuen Rahmenbedingungen reagiert haben, bzw. mit welchen Unternehmensstrategien es ihnen gelungen ist, in einem zunehmend intensiveren Wettbewerbsumfeld zu bestehen.

Eine genauere Betrachtung der Wettbewerbsstrategien acht ausgewählter steirischer Industrieunternehmen ergab, daß diese auf die neuen Her-

ausforderungen mit sehr unterschiedlichen *Strategieschwerpunkten* reagiert haben. Zu den eher offensiveren dieser Strategieschwerpunkte gehören Akquisitionen, Kooperationen, forcierte Marketing- und Exportaktivitäten sowie verstärkte Anstrengungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich und bezüglich Innovationen. Als eher defensiv klassifiziert werden könnten die übrigen in diesem Papier herausgearbeiteten Strategien, wie die Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit bei gleichzeitiger Einbindung in das Netzwerk eines multinationalen Konzerns, die Straffung der Produktpalette bzw. der Rückzug auf Kernkompetenzen, Kostensenkungsprogramme und Auslagerungen, Ausgliederungen und Stilllegungen. Festgehalten werden soll in diesem Zusammenhang auch noch, daß keineswegs von vorneherein auszumachen ist, daß offensive Strategien den defensiven grundsätzlich überlegen sind. Die gewählten Fallbeispiele sollten vielmehr den auf der makroökonomischen Ebene beobachtbaren industriellen Strukturwandel in der Steiermark hinsichtlich seiner mikroökonomischen Dimension auf der Unternehmensebene illustrieren.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Geldner (1998).
- ² Vgl. Reitter (1998) 17.
- ³ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (1998) 12.
- ⁴ Vgl. Reitter (1999) 15.
- ⁵ Reitter (1999) 14.
- ⁶ Bayer (1996) 131.
- ⁷ Vgl. Kramer (1999) 524.
- ⁸ Vgl. Kramer (1999) 526.
- ⁹ Fink, Klatzer (1996) 322.
- ¹⁰ Vgl. Bayer (1996) 134.
- ¹¹ Vgl. Eichbauer (1997) 4.
- ¹² Vgl. Website der Mayr-Melnhof-Gruppe (www.mayr-melnhof.com).
- ¹³ Vgl. Die Presse (12. 5. 1989).
- ¹⁴ Vgl. Kleine Zeitung (13. 1. 1989).
- ¹⁵ Vgl. Kleine Zeitung (19. 9. 1989); Die Presse (5. 6. 1990); Der Standard (26. 2. 1992) sowie Neue Zeit (1.5.1992).
- ¹⁶ Vgl. Profil (13. 8. 1994).
- ¹⁷ Vgl. APA-Journal-Economist 57/1994.
- ¹⁸ Vgl. APA-Journal-Economist (14. 7. 1994). Nachdem MM berufen hatte, wurde die Strafe 1998 vom EuGH von 21 Millionen auf 17 Millionen Ecu herabgesetzt.
- ¹⁹ Vgl. Wirtschaftswoche (21. 7. 1994); Der Standard (28. 3. 1994) und APA-Journal-Economist (14. 7. 1994).
- ²⁰ Vgl. Die Presse (10. 10. 1994) bzw. Neue Zeit (23. 12. 1994).
- ²¹ Vgl. Neue Zeit (17. 11. 1994) bzw. Industrie (30. 11. 1994).
- ²² Vgl. Der Standard (30. 8. 1995) bzw. APA-Journal-Economist (3. 4. 1995).
- ²³ Vgl. IMK (1995) 11.
- ²⁴ Vgl. Wirtschaftsblatt (12. 7. 1996).
- ²⁵ Vgl. Kleine Zeitung (1. 10. 1997); Pressemitteilung von MM (25. 11. 1997) sowie Wirtschaftsblatt (30. 1. 1998).
- ²⁶ Vgl. Wirtschaftsblatt (1. 12. 1998).
- ²⁷ Vgl. Der Standard (17. 7. 1998).
- ²⁸ Vgl. Der Standard (17. 2. 2000).
- ²⁹ Vgl. Website von Mayr-Melnhof (www.mayr-melnhof.com).

- ³⁰ Unter der Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit im hier zugrundeliegenden Sinne werden de facto bestehende, stark eingeschränkte Dispositionsmöglichkeiten von Unternehmensleitungen trotz rechtlicher Selbständigkeit verstanden.
- ³¹ Bayer (1996) 143.
- ³² Vgl. Die Presse (23. 5. 1984).
- ³³ Vgl. Kurier (2. 11. 1987) bzw. Die Presse (23. 3. 1988).
- ³⁴ Vgl. Neue Zeit (23. 10. 1988).
- ³⁵ Vgl. Die Presse (16. 11. 1988).
- ³⁶ Vgl. Österreichischer Wirtschaftspresse Dienst (16. 1. 1989).
- ³⁷ Vgl. Trend 3 (1989).
- ³⁸ Vgl. Der Standard (17. 5. 1989).
- ³⁹ Vgl. APA-Journal-Economist (1. 10. 1990) bzw. Der Standard (6. 12. 1990).
- ⁴⁰ Vgl. AZ (22. 3. 1991).
- ⁴¹ Vgl. Der Standard (1. 12. 1992).
- ⁴² Vgl. Präsentations-Handout der Leykam-Mürztaler Papier und Zellstoff AG aus dem Jahr 1993.
- ⁴³ Vgl. Der Standard (4. 5. 1993).
- ⁴⁴ Vgl. Der Standard (22. 9. 1993).
- ⁴⁵ Vgl. APA-Journal-Economist (31. 1. 1994) bzw. Neue Zeit (3. 2. 1994).
- ⁴⁶ Vgl. Industrie 10 (1996).
- ⁴⁷ Vgl. APA-Journal-Economist (27. 9. 1996).
- ⁴⁸ Vgl. APA-Journal-Economist (15. 9. 1997).
- ⁴⁹ Vgl. Kleine Zeitung (20. 9. 1997).
- ⁵⁰ Hoffmann, Scherr (1999) 84f.
- ⁵¹ Vgl. Bornett, Oberholzer, Leitgeb, Lettmayr (1998) 104.
- ⁵² Fink, Klatzer (1996) 329.
- ⁵³ Vgl. Hoffmann, Scherr (1999) 87.
- ⁵⁴ Fink, Klatzer (1996) 325.
- ⁵⁵ Fink (1995) 72.
- ⁵⁶ Vgl. Bayer (1996) 144.
- ⁵⁷ Vgl. Firmendarstellung der Mössner AG 1999 bzw. Kleine Zeitung (5. 10. 1999).
- ⁵⁸ Vgl. Kleine Zeitung (29. 7. 1980).
- ⁵⁹ Vgl. Amtsstellenberichte der AK Liezen 3 (1980) bzw. 2 (1981).
- ⁶⁰ Vgl. AK-internen Aktenvermerk „Wirtschaftsgespräch“, 18. 10. 1984.
- ⁶¹ Vgl. Wirtschaftsförderungsantrag (22. 10. 1992).
- ⁶² Vgl. Wirtschaftsförderungsantrag (30. 6. 1986).
- ⁶³ Vgl. Wirtschaftsförderungsantrag (23. 6. 1997).
- ⁶⁴ Vgl. Wirtschaftsförderungsantrag (23. 11. 1989) bzw. Kleine Zeitung (20. 7. 1999).
- ⁶⁵ Vgl. Kleine Zeitung (25. 9. 1998) bzw. Wirtschaftsblatt (16. 1. 1999).
- ⁶⁶ Vgl. Salzburger Nachrichten (25. 9. 1998) bzw. Wirtschaftsblatt (28. 1. 1999).
- ⁶⁷ Vgl. Wirtschaftsblatt (13. 1. 1999).
- ⁶⁸ Vgl. Kleine Zeitung (29. 2. 2000).
- ⁶⁹ Vgl. dazu Fink, Klatzer (1996) 324.
- ⁷⁰ Bayer (1996) 134.
- ⁷¹ Fink (1995) 172f.
- ⁷² Bayer (1996) 136.
- ⁷³ Vgl. Website der Babcock Borsig Power (www.bb-power.at).
- ⁷⁴ Vgl. Profil (14. 10. 1991).
- ⁷⁵ Vgl. Der Standard (22. 11. 1989).
- ⁷⁶ Vgl. Profil (14. 10. 1991).
- ⁷⁷ Vgl. Neue Zeit (27. 5. 1992) bzw. Kleine Zeitung (12. 1. 1993).
- ⁷⁸ Vgl. APA-Journal-Economist (20. 7. 1992).
- ⁷⁹ Vgl. Kleine Zeitung (25. 10. 1994); mut (16. 6. 1995) bzw. Neue Zeit (1. 2. 1996).
- ⁸⁰ Vgl. Der Standard (27. 2. 1996).
- ⁸¹ Vgl. Neue Zeit (3. 5. 1996); Industrie (8. 5. 1996); APA-Journal-Economist (17. 5. 1996);

- Kleine Zeitung (2. 7. 1996); Der Standard (29. 10. 1996) sowie Die Presse (21. 4. 1998).
- ¹⁸² Vgl. APA-Journal-Economist (31. 1. 1996) bzw. Die Presse (21. 4. 1998).
- ⁸³ Vgl. Neue Zeit bzw. Kleine Zeitung (10. 9. 1998).
- ⁸⁴ Vgl. Website der BBP (www.bb-power.at).
- ⁸⁵ Bayer (1996) 137.
- ⁸⁶ Vgl. Neue Zeit (6. 2. 1988) bzw. Die Presse (5. 2. 1988).
- ⁸⁷ Vgl. Profil 10 (1988).
- ⁸⁸ Vgl. Klipp 4 (1992).
- ⁸⁹ Vgl. Kleine Zeitung (24. 11. 1995) bzw. Neue Zeit (9. 1. 1996).
- ⁹⁰ Vgl. Wirtschaftsblatt (24. 5. 1998).
- ⁹¹ Vgl. Kleine Zeitung (13. 12. 1997).
- ⁹² Vgl. Der Standard (3. 8. 1996) bzw. (18. 9. 1996).
- ⁹³ Vgl. APA-Journal-Economist (28. 10. 1998).
- ⁹⁴ Vgl. Die Presse (3. 2. 1999).
- ⁹⁵ Vgl. APA-Journal-Economist (11. 2. 1999) bzw. Kleine Zeitung (12. 2. 1999).
- ⁹⁶ Vgl. Die Presse (27. 2. 1999) bzw. Der Standard (29. 12. 1999).
- ⁹⁷ Vgl. Beer (1995) 32.
- ⁹⁸ Fink, Klatzer (1996) 324.
- ⁹⁹ Ebd. 327.
- ¹⁰⁰ Vgl. Bericht des Vorstandes der Steirerbrau AG über das Geschäftsjahr (BdV) 1987 bzw. 1989 und 1991.
- ¹⁰¹ Vgl. BdV 1988 bzw. 1986.
- ¹⁰² Vgl. BdV 1991.
- ¹⁰³ Vgl. BdV 1992.
- ¹⁰⁴ Vgl. Kleine Zeitung (25. 6. 1992).
- ¹⁰⁵ Vgl. Die Presse (3. 6. 1993) bzw. APA-Journal-Economist (28. 4. 1993).
- ¹⁰⁶ Vgl. Der Standard (2. 8. 1994).
- ¹⁰⁷ Vgl. Neue Zeit (8. 8. 1995) bzw. Kleine Zeitung (16. 12. 1995).
- ¹⁰⁸ Vgl. Kleine Zeitung (27. 6. 1996).
- ¹⁰⁹ Vgl. Website der BBAG (www.bbag.com/brunion/goess/goess1.htm).
- ¹¹⁰ Vgl. APA-Journal-Economist (13. 10. 1995) bzw. Kleine Zeitung (25. 3. 1995).
- ¹¹¹ Die börsennotierte BBAG dient als Konzernführungsgesellschaft und ist an der Brau Union AG zu 63 Prozent beteiligt.
- ¹¹² Vgl. APA-Journal-Economist (14. 3. 1997) bzw. Die Presse (15. 3. 1997).
- ¹¹³ Vgl. Neue Zeit (11. 7. 1985).
- ¹¹⁴ Vgl. BdV 1987; Kleine Zeitung (9. 8. 1985) bzw. Österreichischer Wirtschaftspresse-dienst (24. 4. 1989).
- ¹¹⁵ Vgl. Neue Zeit (6. 8. 1985) bzw. (8. 11. 1985).
- ¹¹⁶ Vgl. Österreichischer Wirtschaftspresse-dienst (24. 1. 1989) bzw. (27. 9. 1989) sowie Arbeiterzeitung (25. 1. 1989).
- ¹¹⁷ Vgl. Die Presse (25. 5. 1990).
- ¹¹⁸ Vgl. APA-Journal-Economist (14. 9. 1990); Die Presse (30. 1. 1990) bzw. (25. 5. 1990).
- ¹¹⁹ Vgl. Der Standard (17. 1. 1992); Jahresabschlußbericht der SGP 1992 bzw. Die Presse (21. 7. 1992).
- ¹²⁰ Vgl. Neue Zeit (14. 4. 1994).
- ¹²¹ Vgl. APA-Journal-Economist (16. 12. 1993); Neue Zeit (5. 1. 1994) bzw. APA-Journal-Economist (27. 6. 1996).
- ¹²² Vgl. Kurier (11. 2. 1995) bzw. Neue Zeit (11. 3. 1995).
- ¹²³ Vgl. Der Standard (6. 9. 1996) bzw. Kleine Zeitung (24. 11. 1999).
- ¹²⁴ Vgl. Website der Firma Leitinger (www.leitinger.at) bzw. Kleine Zeitung (4. 2. 1999).
- ¹²⁵ Vgl. ERP-Förderungsantrag (24. 7. 1984).
- ¹²⁶ Vgl. Tagespost (26. 10. 1984) bzw. Kleine Zeitung (8. 10. 1987).
- ¹²⁷ Vgl. Lagebericht 1992.
- ¹²⁸ Vgl. Holz-Zentralblatt (17. 9. 1999); Lagebericht 1998 bzw. Wirtschaftsblatt (12. 2. 1999).

¹²⁹ Vgl. Lagebericht 1995 bzw. Wirtschaftsblatt (12. 2. 1999).

¹³⁰ Vgl. Lagebericht 1993 bzw. Wirtschaftsblatt (2. 9. 1999).

¹³¹ Vgl. Lagebericht 1996; Wirtschaftsblatt (28. 11. 1996) bzw. Kleine Zeitung (11. 11. 1999).

Literatur

- Bayer, Kurt, Industrie: Zwischen Marktchancen und Anpassungsproblemen, in: Tálos, E.; Falkner, G. (Hrsg.), EU-Mitglied Österreich. Gegenwart und Perspektiven: Eine Zwischenbilanz (Wien 1996) 131-147.
- Beer, Elisabeth, Internationalisierungsstrategien österreichischer Unternehmen als Antwort auf die neuen Chancen und Herausforderungen, in: Informationen über multinationale Konzerne, Sondernummer 5 Jahre „Ost-Öffnung“ (1995) 32-37.
- Bornett, Walter; Oberholzner, Thomas; Leitgeb, Beate; Lettmayr, Christian F., Das steirische Gewerbe und Handwerk Szenario 2005. Auswirkungen der EU-Erweiterung (=Studie des Instituts für Gewerbe- und Handwerksforschung, erstellt im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark und der steiermärkischen Landesregierung, Wien 1998).
- Eichbauer, Christian, Der europäische Betriebsrat bei der Mayr-Melnhof Karton AG – ein Kurzportrait (Linz 1997).
- Fink, Gerhard, Herausforderungen der europäischen Integration an Unternehmensführungen in Österreich, in: Journal für Betriebswirtschaft 3 (1995) 164-178.
- Fink, Gerhard; Klatzer, Elisabeth, Der EU-Beitritt als Herausforderung für das Management. Schicksale und Strategien der österreichischen Unternehmen, in: Wirtschaftspolitische Blätter 3-4 (1996) 322-330.
- Geldner, Norbert, Erfolgreicher Strukturwandel in der Steiermark, in: WIFO-Monatsberichte 3 (1998) 167-172.
- Heschl, Franz; Kirisits, Marcel, „Es weht ein rauerer Wind!“ Aspekte eines Stimmungsbildes zu den Auswirkungen von EU-Mitgliedschaft, Ostöffnung und Globalisierung in steirischen Industrieunternehmen (= Publikation der AK Steiermark, Graz 2000).
- Hoffmann, Werner H.; Scherr, Maximilian, Strategische Allianzen österreichischer Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Journal für Betriebswirtschaft 3 (1999) 84-107.
- IMK, Informationen über multinationale Konzerne 3 (1995).
- Kramer, Helmut, Die Auswirkungen der Mitgliedschaft Österreichs in der EU - eine Zwischenbilanz, in: Österreichisches Jahrbuch für Politik (1998) 516-528.
- Reitter, Karl, Teilzeitbeschäftigung. Eine Untersuchung über die Entwicklung in Österreich und in der Steiermark von 1980 bis 1997 (= Publikation der AK Steiermark, Graz 1998).
- Reitter, Karl, Einkommenssituation in der Steiermark (= Publikation der AK Steiermark, Graz 1999).
- Wirtschaftskammer Österreich, Österreich in der Europäischen Union. Eine Zwischenbilanz zu Beginn der 1. EU-Präsidentschaft Österreichs (Wien 1998).

Zusammenfassung

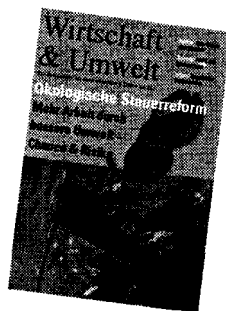
Seit nunmehr sechs Jahren ist Österreich Mitglied der Europäischen Union, mehr als zehn Jahre sind seit dem Fall des Eisernen Vorhanges vergangen. Die heimische Wirtschaft wurde infolge dieser Entwicklungen im vergangenen Jahrzehnt mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert. Geprägt war diese Periode außerdem von enormen Fortschritten auf dem Informations- und Telekommunikationssektor und einer zunehmenden Globalisierung der Wirtschaft.

Eine Betrachtung dieser Internationalisierungsphänomene aus regionalwirtschaftlicher Sicht läßt folgende Schlüsse zu: Die steirische Wirtschaft wächst seit 1994 deutlich stärker als die gesamtösterreichische, und die Arbeitslosenquote hat sich von einem höheren Niveau ausgehend dem Bundesdurchschnitt angenähert. Die steirische Industrie

mußte sich infolge von Ostöffnung, EU-Beitritt und verstärkter internationaler Arbeitsteilung den geänderten Rahmenbedingungen anpassen. Folge dieser Entwicklung war unter anderem eine starke Zunahme der Wettbewerbsintensität für die heimische Wirtschaft. Die Analyse ausgewählter steirischer Industrieunternehmen zeigt, daß auf den verstärkten Wettbewerb mit unterschiedlichen Strategieschwerpunkten reagiert wurde. Die Palette der in diesem Aufsatz anhand von acht Fallbeispielen skizzierten Unternehmensstrategien reicht von Akquisitionen über die Aufgabe der unternehmerischen Selbständigkeit bei gleichzeitiger Einbindung in das Netzwerk eines multinationalen Konzerns, Kooperationen, Auslagerungen, Ausgliederungen und Stilllegungen, Kostensenkungsprogramme, forcierte Marketingaktivitäten und die Straffung der Produktpalette bis hin zu verstärkten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und permanenten Innovationen.

Wirtschaft & Umwelt

Die Zeitschrift
für Umweltpolitik.
Wir schreiben, was
Menschen & Umwelt
bewegt. In der Politik.
Im Betrieb. Im Leben.
Alle drei Monate neu.
Ein Jahr Wirtschaft &
Umwelt kostet S 100,-.
Für AK-Mitglieder
ist die Zeitschrift
kostenlos. Rufen Sie
an. Bestellen Sie
Ihr Gratis-Probeheft.



AK

01/501 65-2424