

**Internationalisierungsstrategien  
mittelständischer  
Unternehmen  
in  
Österreich und Deutschland  
anhand  
ausgewählter Beispiele**

Bachelorarbeit

Betreuer: Hon. Prof. Dr. Christoph Ph. Schließmann

Seminar: Strategisches Management SE 500.111

Verfasserin: Mag. Beate Maria Pöckl

## Abkürzungsverzeichnis:

B to B	Buisness to Buisness
Bspw	beispielsweise
Bish	Bisherige/r/s
BIZ	Blaha Büro und Ideen- Zentrum
ca	circa
CAT	Customer Advanced Technologie
EKS	Engpassorientierte Verhaltens- und Führungsstrategie
Ev	eventuell
KMU	Kleine und Mittelständische Unternehmen
F & E	Forschung und Entwicklung
Max	maximal
MBO	Management Buy Out
RL	Richtlinie
Ua	Unter anderem/n
Usw	Und so weiter
Uvm	Und viele/s mehr
ZB	Zum Beispiel

## Einleitung

Die genaue Forschungsfrage, auf welcher diese Arbeit aufbaut, lautet: *„Erforschen Sie Internationalisierungsstrategien von Unternehmern im Mittelstand zwischen ca. 15 und ca. 100 Mio. € Umsatz in D und Ö anhand ausgewählter Beispiele. Was sind die strategischen Ziele, wie gehen diese vor, was sind Erfahrungen?“*.

Mit anderen Worten geht die Autorin mit dieser Arbeit der Frage nach, wie mittelständische Unternehmen international erfolgreich sein können. Welche Strategien gibt es, um in den wachsenden Ökosystemen von Google, Ikea, Nestlé und Co international gut bestehen und sogar Weltmarktführer zu werden? Was sind die Motive der Unternehmen internationale oder sogar globale die Segel zu setzen, ist dies eine bewusste Entscheidung nachdem der Heimatmarkt ausreichend erschlossen wurde, um die Rentabilität des Unternehmens zu erhöhen oder war dies schon bei der Gründung eine Voraussetzung für den Erfolg der Unternehmung?

In der vorliegenden Arbeit ist die Autorin der Lösung dieser Fragen durch Analyse der drei Hauptkategorien von erfolgreichen mittelständischen Unternehmensstrukturen auf der Spur: Dem Phänomen der Hidden Champions, der Born Globals und die Familienunternehmen. Diese Kategorisierungen schließen eine Überschneidung nicht aus, bspw sind viele Hidden Champion Familienunternehmen, geben jedoch einen guten Einblick in die unterschiedlichen strategischen Denkweisen von mittelständischen Unternehmen die unter diese Phänomene fallen und erklären, welche Wege diese zum erfolgreichen bestehen am internationalen Markt beschreiten.

Um der in der Forschungsfrage gestellten Anforderung einer exemplarischen Darstellung gerecht zu werden, werden die drei Unternehmenskategorien anhand von zwei ausgewählten Praxisbeispielen erläutert. Der Dank der Autorin gilt zum einen Herrn Opitzer, Geschäftsführer der UIC GmbH, welche ein gutes Beispiel für die internationale Tätigkeit eines Hidden Champion und eines Born Global ist. Zum zweiten dem Geschäftsführer der Blaha Büromöbel GmbH, Herrn Mag. Blaha möchte ich mich für die Möglichkeit die internationale Sichtweise von Familienunternehmen aus der Praxis zu betrachten, sehr herzlich bedanken. Mit diesen beiden, sehr unterschiedlichen Beispielen war es der Autorin möglich, die Homogenität der mittelständischen

Unternehmen und deren internationale Bemühungen, ein kleines Stück weit, festzuhalten.

Im der vorliegenden Arbeit beziehen sich Aussagen in denen die Begriffe Hidden Champion, Familienunternehmen und Born global, auch wenn diese ohne den Zusatz „mittelständische“ angeführt werden, dennoch nur auf solche, welche unter diese Kategorie fallen. Wenn sich die Autorin auf KMU bezieht, dann nur sofern für beide Unternehmensgruppen die selben Grundsätze anzuwenden sind und eine Unterscheidung nicht zweckdienlich ist. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf mittelständischen Unternehmen, welche zumindest einen gewissen Mindestumsatz erreicht haben. Anstatt die Arbeit in einen Theorie und einen Praxisteil zu gliedern, hat es die Autorin vorgezogen, die theoretischen Grundlagen gleich in Verbindung mit den beiden ausgewählten Praxisbeispielen darzustellen um dem Leser das Thema der Arbeit zu plastisch wie möglich zu präsentieren. Den Anspruch auf Vollständigkeit kann die vorliegende Arbeit jedoch nicht erheben, vielmehr soll es ein Art Amuse Gueule ein, welches dem Leser das Thema schmackhaft machen soll.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie auf eine geschlechtliche Differenzierung in den Formulierungen verzichtet, natürlich werden dabei beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen.*

## Inhaltsverzeichnis:

Einleitung.....	3
Inhaltsverzeichnis:.....	5
1. Die UIC GmbH.....	6
A) Hidden Champion.....	6
1.1. Die UIC - GmbH.....	6
- ein Hidden Champion wie er im Buche steht?.....	6
1.2. Auf leisen Sohlen zum Erfolg - die Unbekanntheit in der Öffentlichkeit .....	8
1.3. Technologieführerschaft - der Kunde als Innovationsquelle.....	9
1.4. Agilität.....	11
1.5. Nischen- und Differenzierungsstrategie – Qualität vor Quantität.....	12
1.6. Outsourcing .....	14
1.7. Personalmanagement.....	16
1.8. Führungskräfte.....	19
1.9. Internationalisierungsstrategie – Märkte.....	21
B. Born Globals.....	22
1.10. Internationalisierungsstrategie der UIC GmbH .....	25
C. Das Familienunternehmen.....	26
2. Die Franz Blaha Industrie – GmbH.....	27
2.1. Historie der Blaha- Büromöbel GmbH.....	27
2.2. Besonderheiten der Familienunternehmen:.....	30
2.3. Die Familien als Eigentümer .....	30
2.4. Unternehmerpersönlichkeit.....	32
2.5. Die Unternehmerfamilie .....	34
2.6. Risikobereitschaft.....	37
2.7. die Unternehmensgeschichte – Identifikation und Kundenbindung.....	38
2.8. Internationalisierungsstrategie der Blaha Büromöbel GmbH - Zusammenfassung.....	40
3. Abschließende Worte und Ausblick .....	41
Quellenverzeichnis .....	48

## 1. Die UIC GmbH

### A) Hidden Champion

Die UIC GmbH hat sich seit ihrer Gründung im Jahre 1989 die Position eines Hidden Champion im Bereich der Vakuum Destillationsanlagen für Kurzwegdestillation von Flüssigkeitsgemischen aus temperaturempfindlichen und Flüssigkeiten mit hohem Siedepunkt mit Hilfe von Feinvakuum erarbeitet. Mit dieser Technologie, welche ihren Anfang beim Vorgänger der UIC GmbH dem Unternehmen Leybold in Köln schon im Jahre 1952 nahm, ist das Unternehmen in der Feinchemie-, der Pharma-, der Fischöl-, der Polymer-, der Öl und Fett-, der Recycling- und der Biodieselindustrie tätig und erwirtschaftet mit nur 45 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 10 Mio, von dem über 90% außerhalb des Heimatmarktes Deutschland erwirtschaftet werden. Die Unternehmensform, wie sie in der vorliegenden Arbeit beschrieben wird, besteht seit dem Management Buy Out (MBO) im Jahre 2000. Seit 2008 ist die UIC GmbH ein 100% Tochterunternehmen des führenden steirischen Anlagenbauers für schlüsselfertige BioDiesel und BioGas Anlagen, der Bio Energie International AG (BDI).<sup>1</sup>

#### 1.1. Die UIC - GmbH

##### - ein Hidden Champion wie er im Buche steht?

Bereits in den 80er Jahren beschäftigte sich der Unternehmensberater und ehemalige Marketingprofessor *Herman Simon* mit dem strategischen Erfolgsgeheimnis von KMU welche es in Ihrer Branche, von der Öffentlichkeit meist unbemerkt, in Europa oder sogar weltweit zum Marktführer gebracht hatten. In diesem Zusammenhang prägte er den Begriff der Hidden Champions, da diese Unternehmen meist nur den Experten der jeweiligen Branchen ein Begriff sind. In einer Studie fand Simon heraus, dass 55% aller Hidden Champions weltweit in ihren Sitz in Österreich, Deutschland oder der Schweiz haben. Dies ist der Fall, obwohl oder gerade weil diese drei Länder gerade einmal 1,5% der Weltbevölkerung ausmachen: denn einem Unternehmer in diesen Ländern wird, im

---

<sup>1</sup> UIC GmbH, <http://www.uic-gmbh.de/de/branchen/recycling.php> (17.06.2016). UIC UIC GmbH,

Vergleich, bspw mit einem Unternehmen in den USA, der Teich der Abnehmer meist schnell zu klein und er muss auf den Export bzw neue Märkte setzen. Der Exportanteil der Unternehmen ist mit Ø bei 51,4 % sehr hoch.<sup>2</sup>

Die Liste der Länder, in denen die UIC durch Vertriebspartner vertreten ist, ist lang: Sie reicht von Europa, mit Italien Spanien, Portugal, Irland, Großbritannien, Frankreich, Deutschland, Dänemark, Norwegen, Schweden, Finnland, Polen bis zu Ungarn, in die Türkei, Israel, den Iran, Südafrika, nach Asien, mit China, Korea, Japan, Taiwan, Malaysia und Indonesien, ebenso wie bis zu den USA, Kanada und nach Südamerika. Dennoch befindet sich der Sitz des Unternehmens, vom dem aus die 45 Mitarbeiter des Unternehmens die Welt bedienen, in Alzenau- Hörstein, in Deutschland. Dabei war Deutschland, und auch Europa, auf Grund der hohen Spezialisierung der hergestellten Anlagen von Anfang ein zu kleiner Markt für die Unternehmung. Um eine rentable Stückzahl produzieren zu können, wurden die Segel von der ersten Minute an global gesetzt und das Unternehmen als Born Global strukturiert.<sup>3</sup> Als erste Minute wird in diesem Zusammenhang der Management Buy Out (MBO) aus dem Unternehmen Leybold – Heraeus im Jahr 2000 skizziert. Wie die Bezeichnung vermuten lässt handelt es sich bei einem MBO um eine Übernahmen des Unternehmens durch sein aktives Management, bzw der bish Geschäftsleitung. Gegründet wurde die UIC- GmbH bereits 1989 und das Unternehmen aus welchen die UIC hervorging nahm bereits 1952 seinen Lauf. Den Weg zur Marktführerschaft wie er für die gegenständliche Arbeit relevant ist nahm die UIC GmbH jedoch erst im Zuge der Umstrukturierung im Jahr 2000 auf. Daher wurde dieser Zeitpunkt der „Wiederauferstehung“ als relevanter Ausgangspunkt für die nachfolgenden Untersuchungen gewählt.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Jungwirth, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus Sicht des Marketing 1,2. Kainz, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).

Simon, Die heimlichen Gewinner- Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer<sup>2</sup> (1996) 14.

<sup>3</sup> Opitzner, Ergebnisprotokoll Interview, 1,5.

<sup>4</sup> Hoffelner, <http://www.iww.de/bbp/archiv/finanzierung-management-buy-out-ein-fallbeispiel-f35348> (05.07.2016).

## 1.2. Auf leisen Sohlen zum Erfolg - die Unbekanntheit in der Öffentlichkeit

Als heimliche Gewinner werden KMU bezeichnet, welche in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind und in Ihrem Markt eine führende Rolle spielen. Als Marktführer gelten jene Unternehmen, welche dabei die Position 1 bis 3 auf dem Welt- oder Europamarkt belegen. Die geringe Bekanntheit der Hidden Champions ist oft auf die von den Unternehmen verfolgte Nischenstrategie und auf die Spezialisierung auf den B to B Bereich zurückzuführen. Oft sind diese Produkte zu unscheinbar oder, aus Sicht der breiten Masse, zu unbedeutend, um bewusst wahrgenommen zu werden, wie zB Knöpfe. Auch werden sie oft für die Herstellung von anderen Produkten benötigt, etwa Duftstoffe bei der Herstellung eines Parfums, oder in Endprodukte eingebaut, wie bspw Schiebedächer bei Autos. Bei vielen Hidden Champions gehört die Unbekanntheit zur Strategie, und wird beibehalten, um keine anderen und oder größeren Unternehmen auf die gefundene Marktnische aufmerksam zu machen. Dadurch können diese Unternehmen den Wettbewerb mit Großkonzernen weitgehend vermeiden. Diese KMU können so, nicht nur einem starken Preiskampf entgehen, auch lässt sich mit Nischenmärkten mehr Geld, verdienen als auf Massenmärkten.<sup>5</sup>

Die UIC- GmbH ist in der breiten Öffentlichkeit ein unbekanntes Unternehmen und somit idS ein echter „hidden“ Champion. Dies resultiert aus der starken Spezialisierung auf ein Produkt welches im B to B Bereich Verwendung findet und dort auch nur in Fachkreisen bekannt ist. Das Unternehmen sieht es jedoch nicht als Teil der Strategie in einer Nische unbemerkt von der Öffentlichkeit zu wachsen. Im Gegenteil ist diese Unbekanntheit nur das Ergebnis der starken Spezialisierung der Produkte und dieser entgegenzuwirken gestaltet sich kosten- und zeitintensiv. Wie auch viele andere Industrieunternehmen bewegt sich die UIC- GmbH außerhalb der Wahrnehmung der Öffentlichkeit und benötigt daher ein erhöhtes Marketing Budget, um potentielle Kunden und Mitarbeiter

---

<sup>5</sup> Jungwirth in Salzburger Nachrichten, <http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16). Simon, Führung bei den Hidden Champions -Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen in Führung und Organisation, Band 83, Heft 2 (2014) 68-73. Simon, heimliche Gewinner 13,14. Jungwirth, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus Sicht des Marketing 1,2. Kainz, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).



auf sich aufmerksam zu machen. Die Gefahr einer Preiskonkurrenz durch größere, bzw finanzkräftigere Unternehmen sieht der Geschäftsführer der UIC GmbH nicht gegeben. Im Gegenteil sind diese Unternehmen in Preis und Fertigung oft unflexibler und bieten keinen Grund für einen gesellschaftliches „Schattendarsein“. Der Preisdruck entsteht im Gegenteil durch die mittelständischen Mitbewerber am Markt. Für diesen Kostendruck entpuppt sich die Globalisierung und die damit die stärkere Vernetztheit durch das Internet als Fluch und Segen gleichermaßen. Zum einen können durch das World Wide Web Aufträge generiert werden, die ansonsten mangels Bekanntheit der Existenz des Unternehmens durch den Kunden nicht an das Unternehmen gehen würden. Zum anderen stehen sich jedoch nach einer kurzen Google- Suche die drei Hauptkonkurrenten „von Angesicht zu Angesicht“ gegenüber. Sich mit Hilfe der eigenen Homepage genügend von den Konkurrenten abzuheben, ist nicht einfach. Alle Unternehmen wissen sich zu präsentieren und für den potentiellen Kunden ist durch einen Besuch der Unternehmensseiten nicht auszumachen, welches Unternehmen für seine Zwecke das Richtige ist. Dies erzeugt einen starken Marktdruck, welcher selbst dem Weltmarktführer nur geringfügig höhere Preise erlaubt. Der Kostendruck unter den mittelständischen Konkurrenten ist enorm und die einzigen Möglichkeiten, sich maßgeblich zu unterscheiden, liegen in der Markenbildung, der Anpassung an den Kundennutzen und in der Technologieführerschaft. Wobei bei der UIC GmbH besonders ersteres bleibt um sich von den zwei Hauptkonkurrenten zu unterscheiden. Dadurch entsteht ein Preiswettbewerb zwischen den sich auf diese Nische spezialisierten mittelständischen Konkurrenten.<sup>6</sup>

### **1.3. Technologieführerschaft - der Kunde als Innovationsquelle**

Hidden Champions erlangen und erhalten die Position der Markführerschaft meist durch Ihre Position als Technologieführer. Dementsprechend hoch sind die Ausgaben für F&E, welche  $\varnothing$  bei 10 – 20 % des Umsatzes liegen. Oft wurden die ausgefüllten Nischen erst von den Pionierunternehmen geschaffen. Die Innovationskraft der Unternehmen richtet sich aber nicht nur auf das angebotene Produkt, sondern auch auf die Prozesse in- und außerhalb des Unternehmens. Dabei spielt die Kundennähe bzw

---

<sup>6</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 5, 11.

der Kunde als Innovationsquelle eine besondere Rolle. Hidden Champions verstehen Ihre Tätigkeit über das Produkt hinaus, sie legen Ihrer Geschäftstätigkeit ein besonders umfassendes Verständnis der Bedürfnisse und Probleme ihrer Kunden zugrunde und entwickeln sich so besonders eng am Kundennutzen. Innovation ist hier ein kontinuierlicher Vorgang, bei dem jedes neue Produkt gezielt auf den konkreten Nutzen eines Kunden hinentwickelt wird.<sup>7</sup>

Am Bsp der UIC GmbH wird dies besonders deutlich: Diese bietet nicht nur hochinnovative, an die individuellen Bedürfnisse der Kunden angepasste Vakuumdestillationsanlagen aller Größen, sowie alle Komponenten, dieser Anlage an, und ist Ausgangspunkt für eine große Anzahl an Patenten für technologische Neuerungen in diesem Bereich. Das Angebot reicht von Machbarkeitsstudien im Vorfeld, bis hin zum Aufbau der Anlagen, ihrer Wartung, Verkauf der Ersatzteile und Reparaturservice. Sogar eine Schulung für Mitarbeiter des Käufers und die Versorgung mit Einzelteilen wird angeboten.<sup>8</sup> Das Unternehmen hat sich den Kundenbedürfnissen geradezu meisterhaft angepasst. In den Bereichen Pharma, Polymer und Recycling hat das Unternehmen die Customer Advanced Technologie (CAT) – Produktentwicklung eingeführt. Dabei wird der Kunde von der Produktidee an von einem eigenen Team begleitet und betreut. Schon wenn es an den Bau einer Anlage geht, kann der Kunde die Markteinführung des Produktes starten und gewinnt dadurch wertvolle Zeit. Dabei kann der Kunde, während des gesamten Entwicklungszyklus, von der langjährigen Erfahrung des Unternehmens maßgeblich profitieren.<sup>9</sup> Neben den üblich gewährten Garantien auf die Betriebsanlagen, gewährt die UIC auch eine Prozessgarantie auf die von den Anlagen produzierten Stoffe. Dabei wird bei der fertigen Anlage die gleiche Qualität der produzierten Stoffe garantiert, welche auch die Pilotanlage bei den Versuchen im Technikum produzierte. Der Kunde kann sich somit bei der Vermarktung des Produktes auf die Qualitäts-, Prozess- und Kostensicherheit der Anlage verlassen.<sup>10</sup>

Der großen Anpassung an Kundenbedürfnisse ist es geschuldet, dass fast jede Anlage der UIC- GmbH wieder ein eigenes individuelles Produkt darstellt. Meist wollen die

---

<sup>7</sup> Jungwirth in *Salzburger Nachrichten*,

<http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16). *Simon*, heimliche Gewinner 98,99.

<sup>8</sup> UIC GmbH, <http://www.uic-gmbh.de/de/unternehmen/ueber-uns.php> (15.06.2016).

<sup>9</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 10. BDI, Geschäftsbericht 2015, 22.

<sup>10</sup> BDI, Geschäftsbericht 2015, 22.

Kunden durch die Kurzwegdestillation einen neuen, besser für ihre Zwecke geeigneten Stoff gewinnen. Da es sich bei dem gewünschten Stoff um eine Novum handelt, müssen die Forscher im Technikum oft ein von den bisherigen Anlagen stark abweichendes Produkt entwickeln, bzw als ersten Schritt die Möglichkeit der Gewinnung mittels Kurzwegdestillation erforschen. Um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen, muss in der Vielzahl der Aufträge wieder ganz am Anfang begonnen werden. Keine Anlage gleicht der Anderen.<sup>11</sup>

Die besondere Kundenbindung findet bei der UIC- GmbH somit auch durch das Technikum statt. Dieses 2015 hochwertig und teuer sanierte Laborgebäude ist alleine dem Kundenwunsch gewidmet: Hier werden Machbarkeitsstudien und Pilotversuche durchgeführt. Das besondere Herzstück ist die Datenbank mit über 1500 Versuchsdaten. Diese ermöglicht es dem Unternehmen auf den vielen Erfahrungen aufzubauen, die Testphase zu verkürzen und schneller zu einem Ergebnis zu kommen. Pro Jahr fertigt die UIC – GmbH vier bis fünf maßgeschneiderte Großkomponentenanlage an, welche schlüsselfertig geliefert und montiert werden. Die Technologieführerschaft und Kundennähe treffen auf die UIC GmbH somit zu. Pro Jahr gibt diese ca. 10% des Umsatzes für F&E aus.<sup>12</sup>

## 1.4. Agilität

Ein Unterpunkt welcher sich aus der Technologieführerschaft ergibt ist die schnelle Anpassung an Kundenbedürfnisse und die Innovationsgeschwindigkeit. Aus ihrer Marktnähe heraus erkennen die Hidden Champions Veränderungen schnell und können entsprechend flexibel reagieren. Agilität ist in den sich immer schneller wandelnden Märkten und Kundenbedürfnissen und im Vergleich zu den trägeren Systemen der Großkonzerne ein bedeutender Vorteil. Hier ist die „Größe“ der KMU ein Pluspunkt.<sup>13</sup> Zum flexiblen Handeln der Champions trägt auch die übersichtliche und einfache Struktur der Champions bei und diese übt wiederum einen positiven Synergieeffekt auf

---

<sup>11</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 3.

<sup>12</sup> BDI, Geschäftsbericht 2015, 22. *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 7.

<sup>13</sup> *Kainz*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).

die Geschwindigkeit der Innovationkraft des Unternehmen aus. Die damit zusammenhängenden Aktivitäten laufen im Vergleich zu größeren Unternehmen schneller ab. Flexibilität und Geschwindigkeit sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor der heimlichen Gewinner.<sup>14</sup> Von diesem Vorteil profitiert auch die UIC- GmbH in ihrer Technologieführerschaft. Durch die geringe Anzahl an Mitarbeitern, entscheidet ein Mitarbeiter Fragestellungen, welche bei großen Unternehmen in die Zuständigkeit von ca. 10 Mitarbeitern fällt. Dadurch hat der Einzelne zwar eine wesentlich höhere Verantwortung zu tragen, die einfachere Organisationsstruktur spart jedoch Zeit und monetäre Ressourcen.<sup>15</sup>

## 1.5. Nischen- und Differenzierungsstrategie – Qualität vor Quantität

Die Kombination von Nischen- und Differenzierungsstrategie bei KMU ist mehrfach empirisch belegt und stellt ein wirksames Mittel dar um sich in den Ökosystemen der Global Player dauerhaft und ertragreich einen Plätzchen zu sichern.<sup>16</sup> Nicht nur lässt sich in Nischenmärkten mehr verdienen, als auf Massenmärkten, ebenso lassen sich durch die Differenzierung mittels Qualität- und Technologieführerschaft höhere Preise erzielen. Die Gewinnzahlen der Hidden Champions sind auch in Krisenzeiten sehr gut und die Unternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote und guten Rentabilitätszahlen solide aufgestellt. Sich am Markt mit einer großen Produktionsmasse, niedrig gehaltenen Kosten und Tiefpreisen zu positionieren, ist für die KMU – Champions auf Grund des dafür notwendigen Kapitalbedarfes schwer möglich. Die Kostenführerschaft überlassen sie den Global Playern und runden mit der hohen Qualität zusätzlich zur hohen Innovationskraft und der großen Kundenorientierung das Strategiebild ab.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Simon, die heimlichen Gewinner, 116, 117.

<sup>15</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 11.

<sup>16</sup> *Zdrowomyslaw/Bladt*, Bedeutung, Vielfalt und Besonderheiten des Mittelstandes in der Betriebswirt (3/2013) 29.

<sup>17</sup> *Kiel*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertum/unternehmensstrategien-die-kunst-des-krieges-fuer-chefs-18150> (14.06.2016). *Jungwirth* in *Salzburger Nachrichten*, <http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16).

Die Konzentration auf ein Nischenprodukt, bestimmt zu einem großen Teil auch bereits die Internationalisierungsstrategie. Denn um eine rentable Anzahl an Kunden zu generieren, wird der globale Markt schnell zum notwendigen Absatzmarkt und bestimmt das strategische Denken. Wie bei der UIC GmbH sind viele Hidden Champions also, auf Grund der starken Spezialisierung des Produktes, von Anfang an global vertreten. Dabei muss jedoch zwischen aktiven und reaktiven Märkten, solchen also in denen das Unternehmen aktiv nach Kunden, Vertriebspartnern und Bedarfsschaffung strebt und solchen in welchen es lediglich auf an das Unternehmen gerichtete Anfragen aktiv wird, unterschieden werden.<sup>18</sup>

Ein Vorteil an der Konzentration auf eine Nische ist die überschaubare Anzahl an Mitbewerbern. Dies war auch für die UIC GmbH in den ersten 15 Jahren eine große Chance und es wurden noch nicht besetzte Märkte, wie Malaysien, Japan und Indonesien, mit hohen Margen erschlossen. Dieses Bild befindet sich jedoch gerade im Wandel und der Marktdruck steigt selbst bei einem solch starken Nischenprodukt an. Marketing, Markterschließung und Markenbildung werden wichtiger denn je und bleiben als letztes Mittel übrig um sich aus Sicht des potentiellen Kunden klar vor der gleichgesinnte Konkurrenz abzuheben.<sup>19</sup>

Auch auf die Qualität der Anlagen legt die UIC großen Wert und hält dabei viele Normen und Zertifizierungen, wie bspw die ISO 9001:2008, ein Standard für Qualitätsmanagement<sup>20</sup> und europäische Richtlinien, zB die Maschinen- und Druck- RL. Um die internationalen Richtlinien nach denen sich der Bau der Anlagen richtet, zu gewährleisten, baut die UIC GmbH diese, je nach Wunsch des Auftraggebers, auch nach anderen Regelwerken wie bspw der USA, Japan oder von Singapur, und auch nach besonderen Richtlinien wie der ASME, der RL des Berufsverbandes der Maschinenbau Ingenieure in den USA <sup>21</sup>, der GAMP, ein Regelwerk für die Validierung von automationsunterstützten Systemen für die pharmazeutische Herstellung <sup>22</sup>, uvm.

---

<sup>18</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 2.

<sup>19</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 5. *Jungwirth*, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketings (2009), 12.

<sup>20</sup> *Christof Dahl*, [http://www.iso9001erklaert.de/ISO9001erklaert/ISO\\_9001.html](http://www.iso9001erklaert.de/ISO9001erklaert/ISO_9001.html) (07.06.2016).

<sup>21</sup> *John Kosowatz*, <https://www.asme.org/about-asme> (07.06.2016).

<sup>22</sup> *Udo Smid*, <http://www.ciwos.com/glossar/gamp.html> (07.06.2016).

Gegenstand der vorliegenden Arbeit sind die mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Österreich und Deutschland. In diesen Ländern sehen sich diese Hidden Champions hohen Lohnkosten gegenübergestellt. Die Standortbedingungen der Unternehmen lenken diese sich auf Ihre Stärken zu konzentrieren und die „in die Wiege gelegte“ Qualitäts- und Technologieführerschaft, als Differenzierungspotential anzustreben.<sup>23</sup>

## 1.6. Outsourcing

Die Qualitätsführerschaft der Hidden Champions wirkt sich auch auf ihr Produktions- und Outsourcing verhalten aus. Hohe Qualität setzt ein hohes Level an Know How, Fachwissen und Präzision voraus. Daher entscheiden sich die meisten mittelständischen Hidden Champions bewusst gegen eine Fremdvergabe von zuvor unternehmensintern produzierten Produkten oder Dienstleistungen. Sie wollen ihre Kernkompetenzen, wie auch die F&E, und somit die Wettbewerbsvorteile im Unternehmen behalten. Die Hidden Champions entscheiden sich im Vergleich zu anderen mittelständischen Unternehmen häufiger zur Eigenproduktion, auch wenn mit der Eigenherstellung ein Kostennachteil verbunden ist. Dies geschieht aus der Überzeugung nur so die Weltmarktführerschaft bezüglich Qualität, Technologie und Präzision aufrechterhalten zu können.<sup>24</sup>

Diese Einstellung gilt für Kernkompetenzen eines Champions, bei anderen nicht so essentielle Bereiche besteht die Bereitschaft diese auszulagern. Diese Aussage trifft jedenfalls auf die UIC- GmbH zu. Wie oben bereits erläutert wird der Marktdruck durch die mittelständische Konkurrenz erzeugt. Um den Preisdruck zu entsprechen, sind die Unternehmen vermehrt gezwungen Anlagenteile, für deren Erzeugung wenig Know How

---

<sup>23</sup> Jungwirth in *Salzburger Nachrichten*, <http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16). Kainz, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).

<sup>24</sup> Jungwirth, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketings (2009), 4. Johnson/ Scholes/ Whittington, Strategisches Management-Eine Einführung (2011) 566. Simon, die heimlichen Gewinner, 146.

erforderlich ist, in günstigeren Produktionsländern zuzukaufen. Dies hat den positiven Vorteil eines Flexibilitätsgewinns im Bezug auf Auslastungsschwankungen.<sup>25</sup>

Ein komplette Auslagerung, etwa nach Asien, ist jedoch auf Grund der hohen Lernkurve welche für das Produkt der UIC- GmbH benötigt wird nicht rentabel. Der Aufwand, in bspw Asien, die selbe Qualität der Produktion zu erreichen welche in Europa erzielt wird, ist unverhältnismäßig hoch und so konzentrieren sich viele innovative Unternehmen, wie auch die UIC, auf Europa als Ort für ihre Produktentwicklung. Als sich die UIC GmbH durch den Preisdruck gedrängt sah, von der ursprünglichen Idee schlüsselfertig von Deutschland aus zu liefern abzugehen und die Produktion durch Partnerschaften zu erledigen, entschied sich das Unternehmen überwiegend für europäische Partner. Neben den Erleichterungen, welche die EU mit sich brachte, ist die Ursache für diese Besinnung auf den heimischen Markt auch im veränderten asiatischen bzw chinesischen Markt zu finden. Dieser wird nun verstärkt als Konkurrent den als Billigproduzent empfunden. Ebenso ist für ein so hochspezialisiertes Produkt, welches in der Herstellung nur eine geringe Wiederholungsquote aufweist, wie das der UIC GmbH, eine günstige Massenproduktion nicht attraktiv. Mit einem minderwertigen Produkt ist der Markterfolg für ein mittelständisches Unternehmen von Anfang an nicht zu realisieren.<sup>26</sup>

Eine weiterer Nachteil des Outsourcings für mittelständische Weltmarktführer ergibt sich aus Kundensicht: Auf Grund der Qualitätsanforderungen gibt es bei der Wahl der Zulieferer beschränkte Auswahlmöglichkeiten. Wenn nun auch die Konkurrenz, welche nicht Marktführer ist und etwas niedrigere Preise für ihr sehr ähnliches Produkt fordert, vom gleichen Zulieferer bezieht, kann dies dem Kunden auffallen. Er wird sich dann fragen, warum er einen höheren Preis zahlen soll, wenn er doch bei den Konkurrenten das Selbe erhält und alle Hersteller die gleichen Teile bei den gleichen Zulieferern einkaufen. Dieser Effekt kann auch bei kleinen Komponenten, wie etwa bei Schrauben eintreten und kostet das Unternehmen letztlich die Unterscheidbarkeit aus Sicht des Kunden. Daher ist es wichtig, die für Kunden gut sichtbaren Komponenten in Eigenproduktion zu fertigen und so neben der faktischen auch die subjektive

---

<sup>25</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 3,7. *Simon*, die heimlichen Gewinner, 146.

<sup>26</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 4,5, 6.

Qualitätsführerschaft zu bewahren.<sup>27</sup> Da die UIC-GmbH keine eigene Produktion hat, kann hierüber exemplarisch nichts angeführt werden. Die Kernkompetenz der UIC liegt in der maßgeschneiderten F&E und individuellen Bau der Anlagen, der Verfahrenstechnik, Wartung und Service der Anlagen.<sup>28</sup>

## 1.7. Personalmanagement

Eine empirischen Studie vom McKinsey verdeutlicht auf was Hidden Champions schon lange wissen und anwenden: Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich vom Können und dem effizienten Einsatz der Talente der Mitarbeiter, und somit von der Fähigkeit des Talent Managements eines Unternehmens ab. Im Vergleich zu Unternehmen mit einem wenig wirkungsvollen Talent-Management, bei welchen der Gewinn pro Mitarbeiter bei nur 93% des Industrie Median liegt, erhöht ein wirksamer Ressourceneinsatz diese Quote auf 168% dieses Medians. Um es in absoluten Zahlen auszudrücken, steigert ein effizientes Personalmanagement den Gewinn pro Mitarbeiter um bis zu 80%.<sup>29</sup> Wie sehr diese Studie auf die mittelständischen Weltmarktführer zutrifft zeigt sich bei einem vergleichenden Blick auf die hohe Innovationskraft der Unternehmen und dem dafür eingesetzten Kosten bzw der Anzahl der Mitarbeiter in der F&E. So zeigt sich schon *Simon* von den Leistungen der Entwickler beeindruckt und auch *Jungwirth* beschreibt den Anschein von Hochleistungsmitarbeitern bei den Hidden Champions. Diese Mitarbeiter identifizieren sich sehr stark mit ihrem Unternehmen und legen eine überdurchschnittliche Arbeitsmotivation an den Tag.<sup>30</sup>

Die dadurch entstehende vertraute Arbeitsatmosphäre, gemischt mit dem Fokus auf Qualität und Teamgeist bewirkt bei den Unternehmen, zum einen eine höhere Loyalität, diese wollen das Know-How im Unternehmen behalten und bieten attraktive Zusatzleistungen an. Zum anderen identifizieren sich Mitarbeiter stärker mit den Werten und Zielen des Unternehmens und sind dadurch motivierter und

---

<sup>27</sup> *Simon*, die heimlichen Gewinner, 147.

<sup>28</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview 5,6.

<sup>29</sup> *Russwurm*, Personalmanagement in globalen Unternehmen in *Börsig/Werder*, Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht, 143,144.

<sup>30</sup> *Jungwirth*, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketings, 4. *Simon*, die heimlichen Gewinner, 115- 117.



leistungsfähiger. Durch das gemeinsame Hinarbeiten auf ein Ziel und die Möglichkeit ,ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen, sind auch die Mitarbeiter untereinander teamorientiert und es werden weniger Ressourcen für das Konfliktmanagement benötigt. Bei den Hidden Champions welche zu den KMU zählen gibt es im Vergleich zu größeren Betrieben auch eine sehr geringe Personalfluktation, wenige Krankenstände und eine bessere Unternehmenskultur. Auch wenn die Grundstrukturen autoritär vorgegeben werden, lassen die Hidden Champions ihren Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiraum und sind in einer dezentralen Organisationsstruktur organisiert.<sup>31</sup>

Der hohen Eigenverantwortung steht eine hohe Erwartungshaltung auf der anderen Seite der Medaille gegenüber. Weltmarktführer erwarten überdurchschnittliche Leistungen, wer die dies nicht zu leisten bereit ist oder die im Vergleich längeren Arbeitszeiten nicht akzeptiert, bleibt nicht lange im Unternehmen. Daher ist die Fluktuationsrate in diesen Unternehmen kurz nach der Einstellung der Mitarbeiter am höchsten und wird als Teil des Auswahlverfahrens verstanden. Diejenigen die im Unternehmen verbleiben schaffen es jedoch mit ihrer hohen Einsatzbereitschaft so manches Defizit in den eigenen Anlagen mehr als auszugleichen. Durch die Fokussierung auf Qualitätsführerschaft investieren die Weltmarktführer mehr in die Erweiterung der Qualifikationen der Mitarbeiter, niedrige Personalkosten sind nicht so entscheidend wie auf den Massenmärkten. Die Mitarbeiter werden zu Höchstleistungen und zur Einbringung ihres kreatives Potentials im Hinblick auf neue Ideen angespornt, Mitarbeiter mit unzureichender Leistungsbereitschaft werden, durch die kleine Größe des Unternehmens, schnell erkannt und aussortiert. Wohingegen Mitarbeiter die sich mit dieser leistungsorientierten Unternehmenskultur identifizieren, mit dem Beginn des Beschäftigungsverhältnisses oft den Grundstein für einen lebenslangen gemeinsamen Weg setzen.<sup>32</sup>

Diese leistungsbereiten Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam zu machen gestaltet sich für die meisten Hidden Champions jedoch als große Herausforderung.

---

<sup>31</sup> Jungwirth in *Salzburger Nachrichten*, <http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16). Simon, heimliche Gewinner 116. Kainz, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).

<sup>32</sup> Simon, die heimlichen Gewinner, 165- 178.

Durch die geringe öffentliche Aufmerksamkeit, ergibt sich trotz des guten Arbeitsklimas, ein Problem bei der Personalsuche. Die Schwierigkeit zeigt sich bei Hochschul- und Universitätsabsolventen auch auf Grund der Standorte der Unternehmen: Diese befinden sich zumeist in ländlicheren Gegenden, wohingegen die Absolventen sich oft in den Städten wohler fühlen.<sup>33</sup>

Bei den bereits im Unternehmen arbeitenden Personen ist der ländliche Standort ein Vorteil, da der Hidden Champion oft der einzige Arbeitgeber in der Region ist und die abgelegenen Gegenden durch ihr ruhiges Umfeld und die geringen Optionen für Zerstreuungen eine bessere Grundlage für die Konzentration der Mitarbeiter bieten. Durch die geringe Zahl an Arbeitskräften in diesen Orten ist das Unternehmen auf seine Mitarbeiter ebenso angewiesen, wie die Mitarbeiter auf die Arbeitsstellen des Unternehmens. Aus dieser örtlichen Abhängigkeit ergeben sich mehrere positive Effekte: Zunächst sind die Mitarbeiter oft gemeinsam aufgewachsen, es arbeiten mehrere Generationen der selben Familie im Unternehmen bzw haben dort gearbeitet und es ist eventuell sogar der Geschäftsführer im Ort heimisch. Es besteht ein enger geknüpftes Beziehungsgeflecht und Teamgefühl, als in anderen Unternehmen. Gewöhnlich investieren diese Unternehmen auch in örtliche Vereine oder sind Eigentümer der heimischen Sportvereine und steigern damit ihre allgemeine Beliebtheit in der Region. Der ländliche Standort ist somit oft Teil der Personalstrategie und des Erfolgsgeheimnisses der Hidden Champions.<sup>34</sup>

Auch auf die UIC GmbH treffen die eben erwähnten Merkmale des ländlichen Standortes und der leistungsbereiten Mitarbeiter zu. Die 45 Mitarbeiter des Unternehmens wickeln die gesamte Vertriebsorganisation, die Verfahrenstechnik, die F & E mit den Versuchen im Technikum sowie den Aufbau der Anlagen, deren Wartung und Service von Alzenau-Hörstein aus ab. Die Fertigung der von der UIC entwickelten Anlagen wird von langjährigen Partnern im westlichen Europa übernommen und das Ausland mit Hilfe von Vertriebspartnern gut erschlossen.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Jungwirth in *Salzburger Nachrichten*,

<http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416>  
(08.06.16).

<sup>34</sup> Simon, *die heimlichen Gewinner*, 173, 278.

<sup>35</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 6,7.

Leider trifft auch die erschwerte Personalsuche auf die UIC GmbH zu. Hinzu kommt der Trend der Work-Life Balance bei den jüngeren Generationen. Durch die hohe Arbeitsbelastung kann die UIC GmbH, wie für die Hidden Champions typisch, ihren Mitarbeitern keinen „9-5- Job“ anbieten und es wird zunehmend schwerer Mitarbeiter zu finden, die eine überdurchschnittlich hohe und lange Leistungsbereitschaft an den Tag legen wollen. Bedenkt man dann noch, dass diese Arbeitsleistung nicht mit einem hohen sondern, mit einem im Vergleich zu den großen Unternehmen üblichen Gehalt entlohnt wird, bleibt als Anreiz nur der berufliche Entfaltungsspielraum. Auch bei der UIC- GmbH haben die Mitarbeiter viel Verantwortung, aber auch viel Freiheit in Bezug auf die Erfüllung ihrer Aufgaben. Es kann daher einige Zeit und Energie in Anspruch nehmen den für das Unternehmen geeigneten Mitarbeiter auszumachen und auf Dauer zu binden. Besonders bei jüngeren Mitarbeitern welche die für sie maßgeblichen Parameter erst selbst festlegen müssen, trifft dies zu. Daher kommt es zuweilen vor, dass ein Mitarbeiter der die UIC zunächst aus den genannten Gründen verlassen hat, schließlich den Weg zurück einschlägt, um erneut ein Teil des Unternehmens zu werden.<sup>36</sup>

## 1.8. Führungskräfte

Die Punkte, die für die Mitarbeiter aufgezeigt wurden gelten, auch für die Führungskräfte der Hidden Champions. Mit starker Motivation verfolgen sie die ehrgeizigen Ziele des Unternehmens und fungieren dabei als Vorbild und starke Hand, welche den Mitarbeitern den Weg zur Zielerreichung weist.<sup>37</sup> Bezeichnend sind die überdurchschnittliche Personalkontinuität im Führungsbereich und die klaren autoritären Vorgaben bei Zielen, Grundwerten und Kernkompetenzen. Innerhalb dieser Vorgaben, vertrauen die Leiter auf die Kompetenz ihrer Mitarbeiter und lassen ihnen bei der Ausführung innerhalb der festgelegten Grenzen freie Hand. Eine klare Abgrenzung von Persönlichkeitsmerkmalen, die bei der Führung der Weltmeister erforderlich sind,

---

<sup>36</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 10,11.

<sup>37</sup> *Jungwirth*, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketings

um erfolgreich zu sein, gibt es nicht. Vielmehr ist als einzige charakterliche Gemeinsamkeit der eiserne Wille zum Erfolg auszumachen.<sup>38</sup>

Im Vergleich mit Größeren fällt die Kontinuität der Führungskräfte und ihr junges Alter in dem diese die führende Position antreten, auf. Während die durchschnittliche Amtsdauer in großen Unternehmen 6,2 Jahre beträgt, ist diese in den Hidden Champions, mit 20 Jahren, mehr als dreimal so lange. Dies kann bei einer starken Führungspersönlichkeit durch die daraus entstehende langfristige Strategie ein großer Vorteil sein, andererseits bei einer ungeeigneten Person aber auch ein Nachteil. Gute Führungskontinuität ist jedenfalls eine kausale Quelle für den Erfolg der Champions. Inwieweit das jüngere Alter der Führungskräfte ein Erfolgsfaktor ist, kann nicht gesagt werden. Bei mittelständischen Weltmarktführern starten jene ohne Studium schon im Alter von ca. 18 oder 19, bei jenen, die zuvor studieren in ihren späten 20er bis frühen 30er Jahren. Demgegenüber steht ein hohes Antrittsalter von über 50 Jahren in großen Unternehmen.<sup>39</sup>

Eine Gemeinsamkeit bei der Führung der Hidden Champions ist die Anwendung der EKS, der engpassorientierten Verhaltens- und Führungsstrategie. Die in den 60er Jahren von *Wolfgang Mewes* entwickelte Strategie, liest sich wie eine strategische Zusammenfassung von allen Merkmalen der Hidden Champion. Er rät den Unternehmen ihre individuellen Stärken herauszufiltern um ein Unternehmensprofil zu erreichen, welches sich von dem der Konkurrenz stark unterscheidet (Diversifikation) und daraus eine Höchstleistung (Mitarbeiter, Führung, Technologie und Weltführerschaft), welche sich dem drängendsten Problem einer bestimmten Zielgruppe (Nischenprodukt und Kundenorientierung) orientiert, zu entwickeln. Kern ist der dabei Abgang vom Margen- hin zum spezialisierten kundenorientierten Nutzen.<sup>40</sup>

Die EKS baut auf vier Prinzipien auf, welche befolgt werden sollen um als Unternehmen erfolgreich zu sein. *Mewes* entwickelte diese Prinzipien nach dem er über 1000 besonders erfolgreiche Unternehmen untersucht hatte und baut sie auf den Erkenntnissen von *Justus von Liebig* auf. Diese vier Prinzipien raten den Unternehmen verkürzt ihre

---

<sup>38</sup> Simon, die heimlichen Gewinner, 179, 186-188, 194.

<sup>39</sup> *Simon*, Führung bei den Hidden Champions – Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen in Führung und Organisation, Band 83, Heft 2 (2014) 68-73.

<sup>40</sup> *Ruf*, <http://www.wolfgangmewes.de/eks-die-strategie.htm> (08.12.2016). *Simon*, die heimlichen Gewinner, 188.

Konzentration auf die eigenen Stärken, auf eine gewisse Zielgruppe und auf eine Lücke bzw Nische zu konzentrieren sowie die Tiefe der Problemlösung so lange zu verbessern bis man bei der Zielgruppe Markführerschaft erreicht hat.<sup>41</sup> Mews hat also die Erfolgsfaktoren der Hidden Champions sehr gut erkannt. Abgesehen von dieser Strategie, den Freiheiten der Mitarbeiter und dem eisernen Willen lässt sich über das Führungsverhalten der Weltmeister jedoch nichts einheitliches mehr herausfiltern, dieses ist ebenso vielfältig wie die Unternehmen selbst.<sup>42</sup>

## 1.9. Internationalisierungsstrategie – Märkte

Gegenüber strategische Allianzen kann bei den Hidden Champions auf einen ähnliche Einstellung welche schon beim Outsourcing von Kernkompetenzen erklärt wurde, verwiesen werden. Bei der Erschließung von ausländischen Märkten wählen die Champions zu 56,5 % den Alleingang, auch wenn dies meist der beschwerlichere Weg ist. Der direkte Kontakt mit den Kunden steht auch hier im Mittelpunkt. Es gibt jedoch auch Ausnahmen, wie bspw in Japan, wo eine Markterschließung nur mit Hilfe von Allianzen ohne ernsthafte Schwierigkeiten erreicht werden kann. Doch auch in diesem Markt streben es die Hidden Champions langfristig an, die volle Kontrolle ihrer Auslandsaktivitäten zu erreichen und sich auf die eigenen Stärken zu verlassen. Strategische Allianzen sehen die Meisten, entgegen den Empfehlungen der vorherrschenden Literatur, als letztes Mittel und sind gegenüber anderen Unternehmen eher skeptisch.<sup>43</sup>

Die Gründe, um einen Blick über die Landesgrenze zu wagen, liegen bei den Hidden Champions bei in etwa 93,5% in der Generierung eines neuen Absatzmarktes. Dabei sind das Wissen um die wichtigsten Verhaltensgrundlagen, Fremdsprachenkenntnisse(hierbei handelt es sich um Basiskenntnisse wie Englisch und Spanisch) und Erfahrungen aus Reisen die Grundlage. Im Gegensatz zu den vielen angebotenen Möglichkeiten der strategischen Marktauswahl bestimmen sich die angestrebten Märkte meist faktisch und zufällig bspw. aus einer Kundenanfrage heraus.

---

<sup>41</sup> Ruf, [http://www.wolfgangmewes.de/eks-die\\_strategie.htm](http://www.wolfgangmewes.de/eks-die_strategie.htm) (08.12.2016). Simon, die heimlichen Gewinner, 188.

<sup>42</sup> Simon, die heimlichen Gewinner, 189.

<sup>43</sup> Simon, die heimlichen Gewinner, 151-154.

Bei der UIC GmbH bspw ergab sich der asiatische Raum als strategischer Absatzmarkt durch die Nachfrage nach Palmöl.<sup>44</sup>

Die UIC GmbH repräsentiert gegenüber den strategischen Allianzen die Ausnahme von der Regel. Neben dem Sitz in Deutschland hat diese seine gesamten Auslandsmärkte über internationale Vertriebs- und Dienstleistungspartner organisiert. Diese unterstützen das Unternehmen bei der Kundenakquise, bei der Ausführung von Projekten, im Marketing und stellen auch eine Quelle für Innovationen dar.<sup>45</sup> Die Organisation des Vertriebes erfolgt von Alzenau- Hörstein aus. Die internationalen Vertretungen wurden über verschiedene Kanäle, ua über Headhunter, Internet, Messen, gezielte Ansprache von kleineren Unternehmen, oder einfach durch Zufall bzw in dem die GmbH selbst angesprochen wurde, geknüpft.<sup>46</sup>

Das Unternehmen ist auch in Japan tätig und sind auch hier sind die Partner in Bezug auf Kompetenzen im Umgang mit der fremden Kultur eine Unterstützung. In diesem Punkt setzt das Unternehmen auf seine deutsche Authentizität und gewinnt die neuen Geschäftspartner mit einer Portion Charme. Auch Europa ist für das Unternehmen als Absatzmarkt wieder interessanter als zu Anfang. Zukunftsmärkte sind Südamerika und, je nach Entwicklung des Embargos, der Iran.<sup>47</sup>

## B. Born Globals

Auch für mittelständische Unternehmen entwickelt sich die internationale Tätigkeit, neben der Innovationsfähigkeit zum wichtigsten Erfolgsfaktor. Technischer Fortschritt, sinkende Kommunikationskosten und viele Handels- und Kooperationserleichterungen sowie Vereinheitlichungen (in der EU und außerhalb) machen es möglich: Immer mehr Unternehmen erklären den globalen Markt zum anfänglichen Markt und starten ihre

---

<sup>44</sup> Kailer/ Pernsteiner, Wachstumsmanagement für Mittel und Kleinbetriebe (2006) 22. Simon, die heimlichen Gewinner, 79, 151- 154.

<sup>45</sup> UIC- GmbH, <http://www.uic-gmbh.de/de/kontakt/internationale-vertretungen.php> (09.07.2016).

<sup>46</sup> Opitzer, Ergebnisprotokoll Interview, 8.

<sup>47</sup> Opitzer, Ergebnisprotokoll Interview, 2,6.

Tätigkeit in mehreren Ländern.<sup>48</sup> Bei der Betrachtung der sog Born Globals ist die Unterscheidung der beiden Begriffe „Internationalisierung“ und „global“ zentral. Das Internationale Denkmuster stellt auf die Erschließung von für das Unternehmen günstige und umsatztragende Märkte ab. International ist ein Unternehmen auch bereits dann tätig, wenn es seinen Sitz in Deutschland hat und auch nach Österreich exportiert. Während der Unternehmer bei einem globalen Denkmuster alle Märkte gesamt betrachtet und nach globaler Konkurrenzfähigkeit strebt. Im Mittelpunkt stehen jene Überlegungen, welche das Unternehmen weltmarktfähig gestalten. Der Aufbau der Auslandspräsenz ist meist flexibler gestaltet, als bei einer nur internationalen Denkweise.<sup>49</sup>

Im Zentrum der Überlegungen von Born Globals steht die Frage, welches Mittel und welche Eigenschaften die globale Konkurrenzfähigkeit aufbauen und erhalten sollen. Dies kann eine global geschützte Technologie, ein kostengünstiger Produktionsstandort, der relative Produktivitätsvorteil oder eine besondere Qualität sein. Oft ändert sich diese Betrachtung im Laufe der globalen Tätigkeit grundlegend und es waren etwa die günstigen Lohnkosten schließlich doch weniger erfolgsentscheidend, als die produktiven und schnell angelernten Mitarbeiter. Wichtig ist also eine permanente kritische Betrachtung. Auf diesen Überlegungen bauen Eintrittsstrategien, alternative Szenarien und strategische Ziele auf. Auch wenn der Kostengedanke bei der Globalisierung eine deutliche Rolle spielt, nennen 57% von einer Schweizer Studie befragten Globals Kunden- und Absatzmotive als Ausgangspunkt für ihr globales Handeln.<sup>50</sup>

Born Globals sind also Unternehmen, die Wettbewerbsvorteile, welche sich aus dem Ansatz und der dem Nutzen von Ressourcen aus mehreren Ländern ergeben, wahrnehmen und dies bereits innerhalb von zwei Jahren ab Gründung. Dabei muss das

---

<sup>48</sup> Lüke, Internationalisierung im Mittelstand- In der Welt Zuhause in ProFirma, Vol. 14, 01-02/2011, 30. Töger/ Fuchs, Erfolgreiche Internationalisierung mit ERP in ERP Management, 1/2012, 58.

<sup>49</sup> Lottenbach/ Bergmann, Lottenbach/ Bergmann, [www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf](http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf) (14.06.2016).

Gong, Global Operations Strategie (2013) 19.

<sup>50</sup> Lottenbach/ Bergmann, Lottenbach/ Bergmann, [www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf](http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf) (14.06.2016).

Unternehmen mindesten 25% seines Umsatzes außerhalb des „Heimatmarktes“ einnehmen. Für die Entscheidung sofort international tätig zu sein gibt es mehrere Gründe. Diese kann sich, wie bei der UIC GmbH, schon aus dem starken Nischenprodukt ergeben und eine Notwendigkeit sein, um genügend Stückzahlen für eine rentable Unternehmensleistung absetzen zu können. Durch die Globalisierung verändern sich die Kundenbedürfnisse, diese entwickeln sich einerseits hin zu spezialisierten und individuell angepassten Produkten, andererseits lässt sich global gesehen eine Vereinheitlichung der Märkte und Kundenwünsche beobachten. Die genannte Entwicklung, führt gemeinsam mit der Notwendigkeit sich von anderen Unternehmen abzugrenzen, zur Spezialisierung auf Nischen. Durch das Erkennen von globalen Marktchancen bzw homogenen Marktbedürfnissen ist die internationale Expansion für junge Unternehmen erleichtert. Natürlich ist auch die Internationalisierung von Wertschöpfungsketten, sog „global sourcing“, ein Grund für die schnelle globale Organisation von Born Globals. Auch die modernen Kommunikations- Technologie- und Informationsentwicklungen unterstützen die oft kleineren Born Globals in ihrer weltweiten Denkweise.<sup>51</sup>

Als Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Umsetzung der Born Global Strategie ist die Verankerung des globalen Denkmusters in allen Bereichen des Unternehmens zu nennen. Fehlende Erfahrungen können dabei anfangs durch Investitionen in International, Branchen und Markt erfahrene Mitarbeiter, sog Key Account Manager, substituiert werden. Ebenso sind Born Globals besonders, erfolgreich wenn sie sich in neuen Branchen als Pionier profilieren können. Größere Unternehmen erkennen die Attraktivität solcher Branchen langsamer, und die daraus entstehende Lücke können Born Globals ausfüllen. Deshalb ist, wie bei den Hidden Champions, die Weiterentwicklung in Richtung Technologieführerschaft so bedeutend. Mit dieser steten Innovationskraft sind die Unternehmen den Großen stets einen Schritt voraus. Die Bedeutung von Vertriebs- und Produktionsnetzwerken für die schnelle globale Tätigkeit kann anhand der UIC GmbH gut verdeutlicht werden. Dank dieser war es dem Unternehmen schon von Anfang an, also nach dem MBO, möglich in fast allen der heutigen Märkte tätig zu sein. Natürlich spielt die Konzentration auf Schlüsselmärkte zu Anfang eine große Rolle. Für die UIC GmbH war dies der asiatische Märkte, welcher von

---

<sup>51</sup> Pock, Born Globals- Internationale Wachstumsstrategien junger Unternehmen (2010) 2, 24-26.



der Konkurrenz noch nicht erschlossen war und, unter anderen durch die Gewinnung von Palmöl, eine große Nachfrage nach ihren Anlagen bereithielt. Durch die gute Performance in diesen Märkten konnte die UIC sich eine Reputation erarbeiten und die Aufmerksamkeit neuer Kunden auf sich ziehen. Für den Erfolg der Globals ist auch nach einem geglückten Einstieg die stetige neue Erschließung von Märkten entscheidend. Auch die UIC GmbH mit ihrem vielen Absatzmärkten, strebt Südamerika und den Iran als neue Märkte an, um ihre Weltmarktführerschaft weiterhin auszubauen.<sup>52</sup>

### 1.10. Internationalisierungsstrategie der UIC GmbH

Zusammenfassend war der Internationalisierungsgrad der UIC- GmbH von Anfang an sehr hoch und wird dem Wort „global“ mehr als gerecht. Die Internationalisierungsstrategie der UIC vereint die wesentlichen Merkmale der Hidden Champions und jene der Born Globals und war durch die starke Spezialisierung des Produktes schon zu Beginn vorgezeichnet. Dass der Schwerpunkt der Tätigkeiten nicht auf der Produktion liegt, ist für einen Hidden Champion zwar ungewöhnlich, passt dafür jedoch zum Bild des Born Global. Die Konzentration der Produktionspartner in Europa hingegen passt zur qualitätsorientierten Denkweise der Champions. Die Präsenz im Ausland hat die GmbH über Vertretungen organisiert. Mit diesen arbeitet das Unternehmen eng zusammen und profitiert von deren guter Marktkenntnis. Durch die veränderte Konkurrenzsituation, steigt der Preisdruck auch für den Hidden Champion stark an. Marketing, Erfahrung, die Kundenbegleitung, Flexibilität und die leistungsbereiten Mitarbeiter sichern dennoch der UIC dennoch die Position als Weltmarktführer. Als zukünftige Märkte sieht das Unternehmen Südamerika und, je nach Entwicklung, den Iran. Die Zukunft des Unternehmens sieht der Geschäftsführer in der weiteren Entwicklung zum Komplettanbieter.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 8. *Pock*, Born Globals- Internationale Wachstumstrategien junger Unternehmen (2010) 2, 224- 227.

<sup>53</sup> *Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview, 1-11.

## C. Das Familienunternehmen.

Als letzte der drei Kategorien widmen wir uns nun den Familienunternehmen. Diese unterscheiden sich in ihrem Internationalisierungsverhalten wesentlich von den mittelständischen Hidden Champions und den Born Globals und bedürfen deshalb einer genaueren Betrachtung. In Österreich sind knapp die 80% der Betriebe Familienunternehmen, dies macht rund 70% der Arbeitsplätze und 80% der Ausbildungsplätze aus. Ebenso befindet sich knapp die Hälfte der Hidden Champions in Familienhand. Auch in Deutschland sind Familienunternehmen ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor.<sup>54</sup> Die Begriffe der Hidden Champions und der Familienunternehmen schließen sich also nicht gegenseitig aus, dennoch lassen sich gewisse Unterschiede in der strategischen Ausrichtung und im Aufbau ausmachen. Diesen Abweichungen wird die Autorin gemäß dem Motto „Familienunternehmen ticken anders“, durch die Brille der Internationalisierungsstrategien, in diesem Abschnitt auf den Grund gehen.<sup>55</sup>

Unter Familienunternehmen werden im folgenden eigengeführte, mittelständische Unternehmen verstanden, welche von den großen fremdgeführten Unternehmen abgrenzen sind. Als Praxisbeispiel geht die Autorin auf die Franz Blaha Industrie – GmbH näher ein. Das Unternehmen ist ein bereits in zweiter Generation erfolgreich geführtes Familienunternehmen. Die Gründungsgeschichte ist bei Familienunternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur und hat auch bedeutenden Einfluss auf die Internationalisierungsstrategie. Daher wird im folgenden auf die Gründungshistorie der Franz Blaha Industrie – GmbH, mit Fokus auf die Blaha Büromöbel- GmbH, näher eingegangen.

---

<sup>54</sup> Spiegel Online, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/familienunternehmen-das-sind-deutschlands-groesste-familienunternehmen-a-978308.html> (11.07.2016).

<sup>55</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (Wien 2007) 20. Simon, Führung bei den Hidden Champions – Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen in Führung und Organisation, Band 83, Heft 2 (2014) 68.

## 2. Die Franz Blaha Industrie – GmbH

Die Blaha Büromöbel- GmbH, eingetragen als Franz Blaha, Sitz- und Büromöbel Industriegesellschaft m.b.H, ist zu 100% im Besitz der Blaha Privatstiftung und wird in Zweiter Generation seit 1980 von Sohn des Gründers Mag. Friedrich Blaha geführt. Auch die beiden Schwestern Frau Haas, welche das Handelswarenmanagement leitet, und Frau Blaha, Gestaltung und Marketing, arbeiten gemeinsam mit Ihrem Bruder am Erfolg des Unternehmens. Der Gartenmöbelbereich (siehe dazu genauer im nächsten Punkt) hat sich im Laufe der Jahre zu einem unabhängigen Unternehmen entwickelt und wird von Frau Schönleitner, ebenfalls eine Schwester von Mag. Blaha, geleitet. Der Sitz des Unternehmens ist in Korneuburg bei Wien. Heimatmarkt des Unternehmens ist somit Wien und Wien-Umgebung. In diesem Markt erwirtschaftet das Unternehmen etwa 55-60% des Umsatzes. Der Unternehmen erwirtschaftete 2014 einen Umsatz von 14 Millionen und beschäftigt derzeit 110 Mitarbeiter.<sup>56</sup>

### 2.1. Historie der Blaha- Büromöbel GmbH

Bereits im Jahr 1931 mit jungen 19 Jahren wagt der Gründer und Namensgeber der Franz Blaha Industrie GmbH den Schritt in die Selbstständigkeit, als er ein Lebensmittelgeschäft im 10 Wiener Bezirk von seinem Lehrherrn erwirbt. Schon bald wendet er sich nicht nur dem Verkauf von Milch, Brot, Bohnen, Linsen usw zu, sondern erweitert seine Tätigkeit auf eine Spezerei- und Delikatessenhandlung im 2ten Wiener Bezirk. Nach dem 2ten Weltkrieg wagt, der ursprünglich aus der Gegend um St. Pölten stammende, junge Unternehmer den Sprung in die Selbstständigkeit ein Zweites mal. Der nun in Oberösterreich lebende Franz Blaha begann 1948 mit dem Handel von Dingen des täglichen Lebens, von Werkzeugen bis Kochlöffeln. Ein gutes Gespür bewies Franz Blaha 1950 mit einer Erweiterung des Geschäftsfeldes auf bunte Gartenmöbel,

---

<sup>56</sup> *Blaha*, Die neue Möbelorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016) 2. *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 1.

welche den Geschmack des aufkeimenden Tourismus trafen und Farbe in die triste Nachkriegszeit brachten.<sup>57</sup>

Durch den Erfolg der bunt gemusterten Sonnenschirme, Sessel und Tische wurde der Unternehmensstandort in Linz schnell zu klein und der Unternehmer erwarb den heutigen Standort der Franz Blaha Industrie GmbH, den Teil einer ehemaligen Kaserne in Korneuburg aus einer Versteigerung und zog mit Unternehmen und Familie nach Wien. Auch der Aufbau des neuen Fabrikgeländes blieb mit der Erteilung des Auftrages an seine Tochter Hannelore Schönleitner in Familienhand. Seinem Grundsatz der Produktvielfalt getreu erweitere Franz Blaha die Outdoormodelserie bald auf komfortable Sitzgelegenheiten für Kaffees, Hotels und das eigene Zuhause. Die Sitzmöbel für den häuslichen Gebrauch waren dabei für komfortables Fernsehen, welches steigende Popularität erreichte, besonders geeignet. Diese Erweiterung wurde vor allem auf Grund der starken Wetter- und Saisonabhängigkeit des Outdoormöbelsektors vorgenommen.<sup>58</sup>

Nach einigem auf und ab des Unternehmens sah Franz Blaha 1970 die Zeit für eine weitere Produkterweiterung reif. Dem stärker werdenden Trend, in Büros auf ergonomisches Sitzen zu gerecht zu werden, beschließt er sein Sortiment um Arbeitsdrehstühle und Bürosessel zu ergänzen. Mit dieser Aufgabe betraute Franz Blaha seinen frisch von der Universität kommenden Sohn, und heutigen Geschäftsführer der Franz Blaha Sitz- und Büromöbel Industrie GmbH, Mag. Friedrich Blaha. Durch den wachsenden Bedarf an gehobener Büroausstattung entwickelt sich die Büromöbelproduktion immer mehr als zweites Standbein für das Unternehmen. Die Werkstätten des Unternehmens entwickeln und produzierten neben Stühlen auch Schreibtische und Containermöbel. Der nächste Schritt war die Herstellung von gesamten Büroeinrichtungen, welche als modulares Büro aufgebaut sind. Die standardisierten Module sind auf die Ordnergrößen,- höhen und tiefen vereinheitlicht, mit Hilfe eines auf den jeweiligen Kundenwunsch abgestimmten Designs entsteht im

---

<sup>57</sup> Franz Blaha Sitz- und Büromöbel Industrie GmbH, <http://www.blaha.co.at/historie> (18.06.2016). Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 1.

<sup>58</sup> Franz Blaha Sitz- und Büromöbel Industrie GmbH, <http://www.blaha.co.at/historie> (18.06.2016). Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 1.

Ergebnis eine modische individuelle Büroeinrichtung. Heute bietet das Unternehmen 30 Produktlinien mit 24 Mio Gestaltungsmöglichkeiten an.<sup>59</sup>

Mit diesem letzten Schritt war der erste Gesamtanbieter für Büromöbel Blaha Büromöbel im Jahr 1972 geboren und nun galt es, sich als eine solide Unternehmensmarke am Markt zu platzieren. Zu dieser Zeit gab es noch keine Verkäufer für eine gesamte Büroeinrichtung und es folgten Jahre in denen das Unternehmen sich Fachwissen über die Produktion, die Vermarktung und den Vertrieb aneignete. Der erste aktive Schritt wurde 1987 durch „begehbaren Bühnenbilder“ gesetzt, welche durch eine Idee von Gabriele Blaha entstanden. Dabei handelt es sich um die kunstvolle Ausgestaltung von gesamten Büroräumen, inklusive aller dekorativen Elemente.<sup>60</sup>

Diese Idee verwirklichte das Unternehmen nicht nur im 1987 eröffneten Showroom in Wien, sondern auch im Jahr 2001 beim Bau des Büro- Ideen Zentrums am Firmensitz in Korneuburg. Dieses Büro vereint auf 3500m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche, alles wissenswerte rund um das Thema Büro sowie eine BIZ Lounge, mit einer dramaturgischen Erlebniswelt, welche den Einkauf von Büromöbeln zu einem von Emotionen begleiteten Erlebnis machen soll. Bei der Gestaltung des Büros baute die Familie Blaha unter anderem auf den Dramaturgen und Psychologen *Dr. Christian Mikunda*. Das „Blaha Büro und Ideen- Zentrum“ , kurz BIZ, bietet zudem Platz für das Forum 21, einer Mischung aus Denkwerkstatt und Veranstaltungsraum mit Raum für alle Events rund um die Themen Büro, Organisation, Management und Persönlichkeitsbildung. Es bietet Platz für 250 Personen und der Besuch der Veranstaltungen sowie das angebotenen Catering werden vom Unternehmen kostenfrei zur Verfügung gestellt. Diese Kundenbindungsplattform steht auch Branchenexternen offen und das FORUM 21 kann auch für Veranstaltungen gebucht werden.<sup>61</sup> Neben diesen Initiativen betätigte sich Geschäftsführer der Blaha GmbH Mag. Friedrich Blaha 1995 und 2001 auch als Buchautor für zwei Sachbücher zum Thema des Ergonomie am Arbeitsplatz und konnte

---

<sup>59</sup> *Friedrich Blaha* in *Frasl/Rieger, Family Buisness Handbuch* (2007) 341. *Franz Blaha Industrie UIC-GmbH*, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1971> (10.06.2016). *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 2.

<sup>60</sup> *Friedrich Blaha* in *Frasl/Rieger, Family Buisness Handbuch* (2007) 341. *Franz Blaha Industrie GmbH*, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1971> (10.06.2016). <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1987>. *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 1.

<sup>61</sup> *Franz Blaha Industrie GmbH*, <http://www.blaha.co.at/forum21> (10.06.2016).

mit den darauf folgenden Buchvorstellungen in diversen Hotels den Namen und die Marke Blaha als Expertise für Ergonomie am Arbeitsplatz stärken.<sup>62</sup>

## 2.2. Besonderheiten der Familienunternehmen:

Ein Familienunternehmen zu führen stellt eine besondere Herausforderung dar. Dies zeigt sich auch in der durchschnittlichen Lebensdauer von nur 24 Jahren bei Familienunternehmen. Doch worin liegen die Unterschiede, die diese Herausforderung gestalten? Im nächsten Punkt werden die wesentlichen Unterschiede von Familienunternehmen und den Kapitalgesellschaften ohne Familienbezug dargestellt und am Beispiel der Blaha Büromöbel GmbH verdeutlicht. Der Fokus liegt auf den Auswirkungen dieser Besonderheiten auf die Internationalisierungsstrategien der Familienunternehmen:

## 2.3. Die Familien als Eigentümer

Bei Familienunternehmen fallen Entscheidungskompetenz und Eigentum zusammen und bilden einen stärkeren Einfluss der Eigentümerfamilie auf das Unternehmen. In Kapitalgesellschaften ist dieser starke Einfluss durch die Vielzahl und den Wechsel an Eigentümern, welche sich zumeist untereinander nicht stringent organisieren, nicht gegeben. Das Management befindet sich hier zumeist in der stärkeren Position. Durch die in Familienunternehmen vorherrschende Personalunion bleiben die Entscheidungswege kurz und effizient, die Eigentümer haben das letzte Wort. Ein Nachteil dieser Konstellation findet sich oft im Fehlen von Kontrollmöglichkeiten.<sup>63</sup>

Ein Blick in das Firmenbuch und auf die Website der Blaha Büromöbel GmbH verrät, dass sich das Unternehmen zu 100% in Familienhand befindet.<sup>64</sup> Eigentümer und Geschäftsführer, sowie Leitung des Handelswarenmanagements und Marketing sind

---

<sup>62</sup> Friedrich Blaha in Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 341. Franz Blaha Industrie GmbH, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1971> (10.06.2016). Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 2.

<sup>63</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 21,22.

<sup>64</sup> Franz Blaha Industrie GmbH, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-2016> (10.07.2016).

identisch. Von kurzen Entscheidungswegen zeugen die 1997 bewirkten Veränderungen der Unternehmensorganisation und der Produktionskultur. In nur sechs Monaten hat sich das Unternehmen dazu entschieden, anstatt auf teilweise Verbesserungen zu setzen, das ganze Unternehmen auf den Kopf zu stellen und konnte bis 2014 den zu kleinen Umsatz auf stolze 14 Millionen anheben. Durch einen externen Berater *Ernst Weichselbaum* konnte die Veränderung mit nur drei Lösungsansätzen verwirklicht werden: definieren des Unternehmenszieles, aufbrechen alter Denkstrukturen und durch einen Paradigmenwechsel. Mit der Frage, ob es nicht anders viel besser ginge, wurde das gesamte Unternehmenssystem hinterfragt und verändert. Dabei wurden Ideen schnell und konsequent umgesetzt: In Workshops am Vormittag erarbeitete Lösungen wurden bereits am Nachmittag in der Produktionshalle ausprobiert und die aus diesem „Trial and Error – Verfahren“ gewonnenen Erkenntnisse am nächsten Vormittag sofort wieder in die Lösungsvorschläge eingearbeitet. Da die Warte-, Transport- und Übergabezeit 97,5 % der Bearbeitungszeit für einen Kundenauftrag in Anspruch nahm, wurden Maschinenabläufe so lange räumlich und auch organisatorisch verändert bis das unglaubliche Ergebnis lautete: neun Arbeitstage als garantierte Lieferzeit und zwar ohne Lagerhaltung.<sup>65</sup> Leser, die sich für die Details dieser beachtlichen Verbesserung interessieren, verweise ich, auf Grund des mir vorgegebenen Rahmens der Arbeit, an den Beitrag von Mag. Friedrich Blaha in dem Buch „Next Generation Enterprise Atlas“, welches im Herbst dieses Jahres im Springer Verlag erscheinen wird. Die Autorin kann auf diese Erkenntnisse dieses Beitrages bereits bei verfassen dieser Arbeit aufbauen und dankt Mag. Blaha sehr für die vorzeitige Zusendung des erwähnten Beitrages.

Die Veränderungen und die Art wie der Paradigmenwechsel sich bei der Blaha Büromöbel GmbH vollzogen hat, sind in dieser Form und mit diesem geringen Zeitaufwand nur von einem Familienunternehmen mit Eigentümer - Management Identität möglich. Ebendieselbe Veränderung bei einem reinen Kapitalunternehmen zu erreichen würde nach Ansicht der Autorin sehr viel mehr an Zeit in Anspruch nehmen bzw in dieser Form nicht möglich sein. Der Vorteil besteht darin, bei radikalen Änderungen nur wenige Personen überzeugen zu müssen, damit diese umgesetzt werden. Veränderungen werden meist durch die Unternehmer selbst angeregt und

---

<sup>65</sup> *Blaha*, die neue Unternehmensorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016).

ausgeführt. Hat sich die „Familie“ zu einer Änderung entschlossen, ist der nächste Schritt bereits der Beginn der Veränderung, während dieser Entscheidungsprozess bei größeren Unternehmen wesentlich mehr Zeit in Anspruch nimmt. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, dass einer oder mehrere Entscheidungsträger die neuen Denkstrukturen ablehnen, hoch. Auch das Trial- and Error Verfahren in dem Lösungsansätze sofort ausprobiert wurden, würde bei Unternehmen ohne Eigentümer - Manager Identität indirekter erarbeitet werden. Solange die Familie Änderungsbedarf rechtzeitig erkennt und geeignete Maßnahmen setzt, ist diese Personalunion ein Vorteil. Ebenso wirkt sich die direkte und schnelle Handlungsmöglichkeit auch auf Entscheidungen welche die internationale Ausrichtung betreffen aus. Siehe dazu mehr in nächsten Punkt. <sup>66</sup>

## 2.4. Unternehmerpersönlichkeit

Ohne Zweifel bilden die Persönlichkeit des Unternehmers und dessen Führungsstil einen wesentlichen Bestandteil des Erfolges eines Familienunternehmens. Dieser Punkt ist auch bei den Hidden Champions ein wesentlicher Faktor, dennoch gibt es bei Familienunternehmen gewisse Unterscheide. Einer davon ist sicher die enge Verbindung von Unternehmer, Privatvermögen, dem Unternehmen und der Familie. Je nachdem wie stark sich diese Faktoren überlappen geht es für den Unternehmer ums „Ganze“. <sup>67</sup>

Die Unternehmerpersönlichkeit Friedrich Blahas hat bei der Blaha Büromöbel GmbH maßgeblichen Einfluss auf die Internationalisierung des Unternehmens. Zunächst ist der Unternehmer von der Wichtigkeit des Unternehmensstandortes in Europa bzw Österreich überzeugt. Er sieht viele Unternehmen zurück nach Europa kommen und betont gleich zu Beginn des Interviews die Bedeutung von Industrie für die Wertschöpfungskette, das Wirtschaftswachstum und den Konsumkreislauf in Europa. Outsourcing in günstige Zielländer ist für den Unternehmer keine Alternative. Grund

---

<sup>66</sup> Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 3. Subsumtion der Autorin.

<sup>67</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 20.



hierfür sind die zusätzlichen Kosten, bspw für Transport, Koordination, Reise, Übersetzung uvm, welche sich auf die günstigeren Kosten der Herstellung aufschlagen.<sup>68</sup>

Auch die Erfahrungen des Unternehmers wirken sich stark auf die angestrebte Marktstrategie aus. Seine ersten Erfahrungen machte der Geschäftsführer von Blaha Büromöbel bereits in den 80er Jahren im Nahen Osten, in Lybien, Saudi Arabien und Kuwait. Dort konnte das Unternehmen durch seine Präsenz auf Messen und durch aktive Kundenaquise sieben Jahre lang einen großen Absatz der Büromöbel erreichen. Die Unterscheide zwischen dem Hersteller und seinen Kunden hätten nicht größer sein können und waren für das Unternehmen eine nicht unerhebliche Herausforderung. Bspw gab es in Lybien zu dieser Zeit ein Verbot als Privatperson eine Schreibmaschine zu besitzen, weshalb alle Akkreditive über Nacht auf einer Hotelschreibmaschine getippt werden mussten. Dennoch meisterte der heutige Geschäftsführer alle Hindernisse und strebte Osteuropa als nächsten internationalen Schritt an.<sup>69</sup>

Hier konnte das Unternehmen seine Möbel im Zuge des damals stattfindenden Ausbaus des Bankensektors in der Tschechei, Ungarn, in Polen und Russland zunächst gut verkaufen. Dabei arbeitete das Unternehmen mit Experten, welche durch ihre guten Kenntnisse der Länder, eine Brücke zwischen den Kulturen bildeten. Durch die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse wurde in Russland eine eigene Niederlassung eingerichtet und die Produkte an den russischen Markt angepasst. Schließlich machten die schwierigen Strukturen in Russland dem Unternehmen jedoch zu schaffen, der Bankenboom in Polen und der Tschechei lies nach und Friedrich Blaha beschloss sich aus den Märkten zurückziehen. Als letzter osteuropäischer Markt blieb dem Unternehmen somit Ungarn, in welchem das Unternehmen jedoch einen stetiges Wachstum verzeichnen konnte. Als der durch dieses Wachstum benötigte Führungskräftebedarf immer drängender wurde und der Unternehmer beinahe wöchentlich nach Ungarn reisen musste, traf der Unternehmer eine Entscheidung. Führungskräfte waren zur damaligen Zeit in Ungarn nicht vorhanden und der Kernmarkt Wien und Umgebung war sehr rentabel. Daher entschied sich der Unternehmer die Niederlassung in Ungarn nach sechs erfolgreichen Jahren zu schließen und sich voll und ganz dem Kernmarkt zu widmen. Das Unternehmen war in Wien und

---

<sup>68</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 2.

<sup>69</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 4.

Umgebung so erfolgreich, das zukünftige Bestrebungen international tätig zu werden, erst im Jahre 2008 wieder aufgenommen wurden.<sup>70</sup> Doch dazu später mehr.

## 2.5. Die Unternehmerfamilie

Neben der Margenorientierung bringt eine Unternehmerfamilie zumeist eine Vielzahl an sozialen Werten und ethischen Einstellungen in das Unternehmen ein. Verantwortung, Gemeinschaftsgefühl und Solidarität den Mitgliedern des Unternehmens, Familienmitgliedern und Mitarbeitern, gegenüber, aber auch im Bezug auf die Region in dem sich das Unternehmen befindet sind sie meist stark verankert. Diese Werte übertragen sich auf die Mitarbeiter in Familienunternehmen, welche sich stark mit dem Unternehmen identifizieren, motivierter sind und eine hohe Loyalität entwickeln.<sup>71</sup> In diesem Punkt sind sich die Familienunternehmen und die Hidden Champions ohne Unternehmerfamilie ähnlich, agieren jedoch auf unterschiedlichen Ebenen. Während die Hidden Champions durch den Aufbau einer leistungsorientierten und von, mit eisernem Willen verfolgten, Unternehmenszielen und Werten die Motivation der Mitarbeiter bewusst entfachen, hilft die Herkunftsgeschichte sowie die damit verbundenen Werte und Einstellungen die durch diese kommuniziert werden, dem Unternehmer eines Familienunternehmens bei den Mitarbeitern eine emotionale Loyalität und Identifikation mit dem Unternehmen herzustellen.

Die Unternehmerfamilien können je nach Konstellation Fluch oder Segen für das Unternehmen sein. Sind sich die Mitglieder einig und arbeiten effizient zusammen, reagiert das Unternehmen schnell und konsequent. Prägen jedoch Uneinigkeit und Streit den Familienalltag, resultiert dies bald in einer existenzbedrohenden Situation.<sup>72</sup> Dies ist der Grund, dass in der Mehrzahl der Familienunternehmen eine Person bestimmt wird, welche an der Spitze des Unternehmens steht. Diese Konzentration des Spitzenmanagers, des Eigentümers und des Geschäftsführers in Personalunion, sichert die rasche Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens und damit einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil der Familienunternehmen. Die Kehrseite dieser

---

<sup>70</sup> Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 4.

<sup>71</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 23.

<sup>72</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 23, 24.

Funktionskonzentration besteht im übersehen oder Nichtbewältigen von Risiken. Wenn die Person an der Spitze drängende Risiken als nicht evident erachtet und daher keinen Handlungsbedarf erkennt, verkürzt dies den Lebenszyklus des Unternehmens drastisch. Dieses Risiko ist auch der Hauptgrund, zu Beginn des Themas erwähnte kurze Lebensdauer von Familienunternehmen.<sup>73</sup>

Auch an der Spitze des Familienunternehmens Blaha Büromöbel GmbH steht eine zentrale Führungspersönlichkeit, welche die maßgeblichen Funktionen für das Unternehmen leitet: Mag. Friedrich Blaha, Sohn des Unternehmensgründers. Durch die klare Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb der Familienmitglieder wurden die Kompetenzen klar abgesteckt und die Autorin hat während des Interviews den Eindruck erhalten, dass die Mitglieder innerhalb dieser Kompetenzen relativ autonom entscheiden. In die genaue Entscheidungsfindung hatte die Autorin natürlich keinen Einblick, das Vertrauen des Geschäftsführers in die Fähigkeiten seiner Schwestern war jedoch klar zu erkennen. Neben den bereits erwähnten Personen, bringt sich auch der Neffe des Geschäftsführers in das Unternehmen. Dieser regte etwa 2008 den Geschäftsführer an, einen erneuten Blick außerhalb des Kernmarktes zu werfen um ein gesteigertes Wachstum zu erreichen. Aus dieser Anregung heraus entwickelte sich ein Franchisesystem an Büromöbelhändlern, außerhalb des Kernmarktes, welches eine vom Unternehmen abzugrenzende Tätigkeit darstellt und vom Neffen des Geschäftsführers selbstständig betreut wird. Die Idee zu diesem System kam durch den anders geordneten Verkaufsvorgang in Deutschland. Während Kunden in Österreich auch direkt vom Hersteller beziehen, funktioniert dies in Deutschland nur über Händler des Büromöbelfachhandels. Die Händler vertreten jeweils mehrere Hersteller. Die aus dieser Idee entwickelten Franchise-Niederlassungen, die Firma office complete mit Sitz in München, sind heute aus dem Unternehmen ausgelagert und vertreiben ebenfalls Produkte mehrerer Hersteller für Büromöbel. Aus dem Blaha Büromöbelsortiment werden nur Produkte vertreiben welche individuell genug sind um das Sortiment zu ergänzen und sich gut zu verkaufen.<sup>74</sup>

---

<sup>73</sup> Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Familienunternehmen (2005) 115.

<sup>74</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 4,5,6.

Die klare Abgrenzung der Aufgaben und die Einigkeit der Familien sind bei Blaha Büromöbel somit ein Segen und bringen das Familienunternehmen auch international voran. Auch konnte das Unternehmen, durch die in Punkt 1. erläuterten Veränderungen der Produktionsphilosophie und der Unternehmensorganisation seinen Erfolg sichern. Die Funktionenkonzentration hat sich als Vorteil erwiesen, der Handlungsbedarf wurde vom Geschäftsführer erkannt und effizient und schnell umgesetzt. Dabei wurden alte Strukturen, wie die strikte Kompetenzaufteilung unter den Mitarbeitern, komplett aufgearbeitet und durch effizientere, Selbstorganisation der Mitarbeiter, ersetzt. Eine vergleichbare Veränderung in einem Unternehmen ohne diese Konzentration, innerhalb der kurzen Zeit von nur 6 Monaten erscheint der Autorin nicht einfach bis unmöglich. An der Konkurrenz der Blaha Büromöbel GmbH kann man sehen, dass eine solche Entwicklung nicht selbstverständlich ist. Von den fünf Familienunternehmen in Österreich welcher mit der Blaha Büromöbel GmbH vergleichbar waren, hatten alle mit Insolvenz zu kämpfen und mussten das ganz Unternehmen oder große Anteile an Investoren verkaufen.<sup>75</sup>

Die für Familienunternehmen bedeutende Wertorientierung ist bei allen Aspekten der Unternehmensführung sichtbar. Bspw setzt Friedrich Blaha auf ein moderates Wachstum zwischen 2 und 5 % im Jahr. Die Stabilität des Unternehmens und dessen Fortbestand sind hier bedeutender, als schnelles Wachstum. Dies ist auch einer der Gründe, warum sich das Unternehmen zunächst der Region Südbayern und nicht gleich dem ganzen Deutschen Raum zuwendet. Auch bei der Auswahl der Händler, außerhalb des Franchiseunternehmens seines Neffen, ist die Besinnung auf Familienwerte sehr stark präsent. Das Unternehmen setzt hier auf kleine Familienunternehmen welche bspw nur aus einem Ehepaar und wenigen Mitarbeitern bestehen und in einem Gebiet von ca. 20-30 Kilometern verwurzelt sind. Die persönliche Bindung zum Kunden ist entscheidend.<sup>76</sup> Auch in der Produktions- und in der Wettbewerbsphilosophie ist die von den Familienmitgliedern ausgehende Freude an der Kreativität zu erkennen. Die Unternehmenskultur ist darauf ausgerichtet ein kreatives und motiviertes Arbeiten der Mitarbeiter zu fördern. Dieses angenehme Arbeitsumfeld wird beispielsweise durch die

---

<sup>75</sup> *Blaha*, die neue Unternehmensorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016). *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 5.

<sup>76</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 5,7. *Blaha*, die neue Unternehmensorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016).

im Erdgeschoss als Gemeinschafts- und Besprechungssaal zu Verfügung stehende BIZ Lounge, eine gemütliche Cafeteria mit Bar, geschaffen. In der sich auch der Geschäftsführer selbst gerne zu Meetings und Besprechungen verabredet.<sup>77</sup>

Im Bezug auf die Wettbewerber zeigt sich die Freude an der Kreativität durch eine designorientierte Strategie. Alle vier Monate bringt das Unternehmen eine komplett neue innovative Linie auf den Markt, um sich damit wesentlich von den Produkten der anderen Hersteller zu unterscheiden. Diese Bemühungen wurden bereits mit mehreren Preisen, wie bspw dem Red Dot Design Preis und dem Österreichischen Staatspreis für Design belohnt und helfen dem Büromöbelhersteller ihren Nachahmern, im Punkto Design immer einen Schritt voraus zu sein. Für F& E gibt das Unternehmen im Jahr ca 12 – 15% des Umsatzes aus. Auch bei der Führungskultur ist die wertorientierte Haltung des Geschäftsführers sehr stark präsent. Friedrich Blaha setzt hier auf die Denkweise des Konstruktivismus, welche von Bekannten Autoren wie *Paul Watzlawick*, *Heinz von Forester*, *Ernst von Glasersfeld*, uvm geprägt wurde und stark verkürzt aus der eigenverantwortlichen Konzentration auf Möglichkeiten besteht.<sup>78</sup> Zusammenfassend ist die Blaha Büromöbelindustrie eine gute Veranschaulichung für die Verwebung von Werten, Familienmitgliedern und Unternehmen.

## 2.6. Risikobereitschaft

In einem Konzern wirken sich Fehlentscheidungen und Fehlinvestitionen wenig bis gar nicht auf den Einzelnen aus, diese befinden sich im Bezug auf das persönliche Risiko in einer sicheren Position. Bei Familienunternehmen ist durch die im Punkt 2. beschriebene Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer, das persönliche Risiko höher. Wirtschaftet das Unternehmen nicht gewinnbringend, verkauft ein Aktionär seine Aktien, der Leiter seines Familienunternehmens hingegen gleicht den Verlust oft mit seinem persönlichen Vermögen aus, um das Unternehmen am Leben zu halten.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 3.

<sup>78</sup> Blaha, Blaha Büromöbel schneller als die Konkurrenz erlaubt in Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 344.

<sup>79</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 23.

Auch in Bezug auf die langfristige Ausrichtung lässt sich im Vergleich zum anderen Unternehmen bei Familiengesellschaftern eine längerfristige und nachhaltigere Vermögensausrichtung erkennen. Während bspw ein Aktionär mehr an der kurzfristigen Rendite interessiert ist, denken Familienunternehmer zumeist auch an die nächsten Generationen. Die Erhaltung der Unternehmen steht im Zeichen der Zukunftssicherung für nachwachsende Familienmitglieder und statt quartalsorientiertem Denken steht die möglichst langfristige Erhaltung des Unternehmens in Familienbesitz im Mittelpunkt.<sup>80</sup>

Die bereits im vorhergehenden Punkt erläuterte Wachstumsstrategie zeigt sehr gut die Verwirklichung des Erhaltungsgedankens bei der Blaha Büromöbel GmbH. Auch mag einer der Gründe für diese Entscheidung hin zu stabilem aber gemäßigtem Wachstum mit der hohen Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer bzw der Unternehmerfamilie zu tun haben. Das Unternehmen beschränkt sich in seiner seit 2008 wieder aufgenommenen Internationalisierung auf den deutschsprachigen Raum, Luxemburg, Deutschland, den „Rest“ Österreichs außerhalb vom Kernmarkt und der Schweiz. Dies hat viele praktische Gründe wie die besseren Kommunikations- und Marketingmöglichkeiten, sowie die gesparten Kosten der Übersetzung, ist jedoch auch Ergebnis des Ansatzes nachhaltig zu wachsen. Dieser Ansatz ist zusätzlich in den verwendeten Naturprodukten zu erkennen. Die derzeitige Exportquote liegt bei 15%. Die Blaha Büromöbel GmbH beweist dabei, dass auch ein moderates Wachstum zu guter Rendite führt. Statt Krediten hat das Unternehmen Guthaben auf der Bank und weicht in diesem Punkt sicherlich nicht nur von der Masse der nicht Familiengeführten Unternehmen ab.<sup>81</sup>

## **2.7. die Unternehmensgeschichte – Identifikation und Kundenbindung**

Wenn wir uns mit dem Werdegang eines Unternehmens und dem Weg eines Unternehmers beschäftigen, schafft dies eine Identifikation und menschliche Nähe zum Unternehmen bzw Unternehmer. Dies motiviert Arbeitnehmer und bringt auch Vorteile

---

<sup>80</sup> Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer, Familienunternehmen (2005) 122, 123.

Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 23,24.

<sup>81</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 3.

bei den Kunden. Das Produkt des Unternehmens wird emotional empfunden und schafft dadurch eine höhere Kundenbindung. Durch die hohe Wahrscheinlichkeit den Unternehmer persönlich zu treffen, wird eine menschliche Verbindung erzeugt, welche die emotionale Bindung zum Unternehmen erhöht.<sup>82</sup>

Generell spielt die Kundenorientierung und auch der direkte Kundenkontakt bei Familienunternehmen eine große Rolle. Bei der Blaha Büromöbel GmbH zeigt sich dies nicht nur bei der Auswahl der Händler. Auch als das Unternehmen sich für die Zusammenarbeit mit einer der größten Vertriebsgenossenschaften, mit über 500 Händlern, entschloss, wurden die Händler ausselektiert und die 13 geeigneten persönlich eingeladen. Es wurden vor allem kleinere Händler mit max 30 Mitarbeitern ausgewählt, diese werden regelmäßig für die Kundenberatung geschult. Diese Kundennähe spiegelt sich auch am Sitz des Unternehmens die Kundennähe wieder. 2007 wurde dort das BIZ, das Büro Ideen Zentrum, errichtet. Auf den 3500 m<sup>2</sup> Ausstellungsfläche findet sich ein, nach der Idee der begehbaren Bühnenbilder gestalteter Showroom. Das Unternehmen versteht es die durch die authentische und individuelle Unternehmensgeschichte, vom Greißlerladen zum Büromöbelspezialisten, automatisch schon vorhandene emotionale Aufladung mit diesem inszenierten Verkaufsort auf die Produkte zu lenken und zu verstärken. Die Kundenorientierung des Unternehmens zeigt zudem in der Qualitätskontrolle, welche Fehllieferungen schon am gleichen Tag behebt und an der aktiven Nutzung von Kundenwünschen als Innovationsquelle.<sup>83</sup>

Um den persönlichen Kontakt auch mit internationalen Kunden zu pflegen, lässt das Unternehmen diese auch an den Unternehmenssitz einfliegen. Dort Angekommen werden die Kunden dann vom Geschäftsführer am Do Abend in Empfang genommen und in einem klassischen Heurigen mit der österreichischen Kultur vertraut gemacht. Der Freitag ist der Unternehmenspräsentation gewidmet. Die Kunden besichtigen das Büroideenzentrum und werden, um ihnen die Produktionsphilosophie vor Augen zu führen, durch das Werk geführt. Der nächste Tag steht ganz im Zeichen eines „Wochenendtrips“ in die nahegelegene Stadt Wien. Die Reisenden können den Samstag nutzen um den Arbeitsausflug mit einer Besichtigung der Hauptstadt, und bspw einem

---

<sup>82</sup> Frasl/Rieger, Family Business Handbuch (2007) 23.

<sup>83</sup> Blaha, Ergebnisprotokoll Interview, 8, 9,11. Blaha, die neue Unternehmensorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016).

Besuch in der Oper abzurunden. Damit soll sicher gestellt werden, dass sie auch nach diesem Ausflug noch lange an die schöne Reise zurück denken und diese mit dem Unternehmen verbinden. Der Geschäftsführer versteht es also meisterhaft die Kunden mit der Authentizität des Unternehmens zu binden.<sup>84</sup>

## **2.8.Internationalisierungsstrategie der Blaha Büromöbel GmbH - Zusammenfassung**

Zusammengefasst könnte man die vorliegende Arbeit sicherlich ohne Schwierigkeiten auch nur über die Blaha Büromöbel GmbH, besonders über die interessante Produktions- und Unternehmensphilosophie, verfassen. Da Thema jedoch die Internationalisierungsstrategie mittelständischer Unternehmen ist und konnte nicht auf alle Besonderheiten des Unternehmens ausführlich eingegangen werden. Interessierte werden, wie bereits oben auf den vom Geschäftsführer verfassten Beitrag im Next Generation Enterprise Atlas verwiesen.

Zusammenfassend ist die Internationalisierung der Blaha Büromöbel GmbH auf deutschsprachige Länder begrenzt und wird über drei Vertriebskanäle verwirklicht. Neben der direkten Belieferung durch das Werk, hat sich das Unternehmen ein stabiles Netzwerk aus Händlern aufgebaut. Dieses Netzwerk ist dreigeteilt und besteht aus einer direkten Auswahl von kleinen Händlern, auf jenen welche in Zusammenarbeit mit einer der größten Vertriebsgenossenschaft in Deutschland ausgewählt wurden und aus dem selbstständig betriebenen Franchisenetzwerk. Die Dritte Vertriebsart bilden Kooperationen wie sie das Unternehmen bspw mit der Firma Sedos hat. Der Büromöbelhersteller bezieht die Drehstühle des Unternehmens und Sedos vertreibt im Gegenzug die Akustikelemente des Unternehmens. Die Kundenorientierung und Orientierung am Kundennutzen, die Marktnähe, die Spezialisierung auf ein Nischenprodukt und hohe Qualität, die hohe Innovationskraft und die besondere Art der Mitarbeiterführung tragen sicherlich auch zum internationalen Erfolg bei und bilden Gemeinsamkeiten mit der UIC GmbH. Am Beispiel des Büromöbelherstellers lässt sich die abweichende Herangehens- und Denkweise von Familienunternehmen an das

---

<sup>84</sup> *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 9.



Thema Internationalisierung jedoch gut veranschaulichen. Die Blaha Büromöbel GmbH hat sich mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit, dem USP von 9 Arbeitstagen Lieferzeit und der besonderen Produktions- und Unternehmensphilosophie jedoch ein individuelle Internationalisierungs- und Erfolgsstrategie erarbeitet. Die Zukunft des Unternehmens sieht der Geschäftsführer in der Entwicklung zum ganzheitlichen Einrichter von Bürogebäuden.<sup>85</sup>

### 3. Abschließende Worte und Ausblick

Was sind die strategischen Ziele und Erfahrungen mittelständischer Unternehmen bei der Internationalisierung und wie gehen diese vor? Dieser Frage ist die Autorin in den vorangegangenen Seiten mit Hilfe von zwei sehr unterschiedlichen Beispiele auf den Grund gegangen. Die Ziele richten sich stark nach Art des Unternehmens und reichen von globaler Wettbewerbsfähigkeit bis zur Erhaltung des Unternehmens als Versorgungsquelle für zukünftige Generationen. Oft haben die Unternehmen wie die UIC GmbH auf Grund ihres stark spezialisierten Produktes auch keine andere Wahl. Kostenerwägungen spielen dabei eine geringere Rolle als der Gewinn rentabler Absatzmärkte und auch bei den mittelständischen Unternehmen wächst der Trend und Zwang zur internationale Tätigkeit.<sup>86</sup>

Genauso vielfältig, wie die Ziele mit welchen die Unternehmen international tätig werden, sind auch die Unternehmen selbst. Wenn es eine Aussage gibt, welche über die internationalen Strategien getroffen werden kann, dann dass diese so homogen sind wie die Unternehmen<sup>87</sup> und Persönlichkeiten an der Spitze selbst. Natürlich reichen die zwei Beispiele dieser Arbeit nicht aus um die gesamte Bandbreite abzudecken, durch ihre Unterschiede und Besonderheiten können sie dem Leser jedoch eine Idee der vorhandenen Bandbreite liefern.

---

<sup>85</sup> *Blaha*, die neue Unternehmensorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (2016). *Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview, 1-11.

<sup>86</sup> *Kailer/Pernsteiner*, Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe (2006) 7.

<sup>87</sup> *Kailer/Pernsteiner*, Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe (2006) 7.

Es gibt also kein Patentrezept für eine erfolgreiche Internationalisierung mittelständischer Unternehmen. Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Entwicklungen der Märkte sind ungewiss und viel hängt von Zufall, den richtigen Kontakten und unternehmerischen Intuition ab. Selbst mit der besten Planung und Vorbereitung, kann ein Erfolg bei der Internationalisierung somit nicht garantiert werden.

Auch wenn in der vorliegende Arbeit nur ein begrenzte Anzahl an Varianten mittelständischer Internationalisierung untersucht wurden, so lassen sich aus diesen Untersuchungen und der weitläufigen Lektüre, welche sich die Verfasserin angeeignet hat, nach Meinung der Autorin, Trends ausmachen, welche die zukünftigen Internationalisierungsstrategien beeinflussen könnten. Im folgenden werden einige dieser möglichen Entwicklungen vorgestellt und ihre Bedeutung auf die Internationalisierung mittelständischer Unternehmen eingeschätzt.

Zunächst zu den schon am Markt stark spürbaren Trend. Die Konkurrenz der Mittelständischen Unternehmen wandelt sich. Nicht die großen Konzerne üben den größten Druck aus, sondern gleichgesinnte Unternehmen. Durch die starke Vernetzung der Kommunikationswege stehen sich alle globalen Konkurrenten in der selben Nische gegenüber und durch das Phänomen der Born Globals kann sich die Anzahl der Konkurrenten schnell wandeln. Dadurch steigt der Kostendruck auch in den Nischen stark und Hidden Champions müssen zum einen sehr innovativ aber auch sehr schnell sein um ihre Weltmarktführerschaft zu erhalten. Vermehrt werden sie durch den Kostendruck auch gezwungen Produktionsfaktoren mit wenig Know- How Erfordernis in Zielländern einzukaufen bzw ihre Produktion auszulagern. Da viele asiatische Länder wie China jedoch stetig zum ernsthaften Konkurrenten heranreifen, wird sich der Einkauf dieser Komponenten in andere günstigen (asiatische) Länder, wie Bangladesch oder Teile Indiens verlegen. Da sich der Beschaffungsmarkt Afrika wandelt, die Bildungsrate der Menschen dort ebenso steigt<sup>88</sup>, wie auch die Industrialisierungsrate, wird sich die Attraktivität in diesen Ländern als Produktionsmarkt weiter erhöhen. Dieser dieser Markt könnte bzw wird an Attraktivität gewinnen. Wenn sich die Kaufkraft

---

<sup>88</sup> Horx, Video „ global goals curriculum“ <https://www.youtube.com/watch?v=rCi24-YEjVQ> (09.07.2016).

und die politischen Strukturen, Afrikas verbessern, können diese nach Südamerika und dem Iran, auch zu einem neuen Absatzmarkt heranreifen.

Marketing und Branding wird für Unternehmen im allgemeinen und für Mittelständler, durch die veränderte Konkurrenzsituation, im besonderen zu einem immer wichtigeren Unterscheidungs- und Kundenbindungsmerkmal. Um Kunden zu binden müssen die Unternehmen dem Trend im Marketing folgen und vermehrt eine den emotionalen Bereich ansprechen. Dieser Trend ist nicht nur im B to C Bereich, sondern auch vermehrt im B to B Bereich zu beobachten. Das entscheidende „Zünglein an der Waage“ bei der Auswahl zwischen schwer zu unterscheidenden Konkurrenten, kann dann die emotionale Bindung sein. Da die erste Recherche bei der Suche eines geeigneten Unternehmens zumeist über das Internet erfolgt und alle Unternehmen sich durch eine geeignete Homepage gut zu präsentieren wissen, gewinnt auch hier Branding an Bedeutung. Die mittelständischen Unternehmen werden ihre Ausgaben für Marketing also in Zukunft beträchtlich erhöhen müssen.

Eine weitere Möglichkeit, der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, ist sich dem Trend der neuen Kommunikations- und Informationstechnik schnell anzupassen. Dies bedeutet für das Marketing, die neuen Kommunikationswege, wie etwa Werbung durch Blogger, intensiv zu nutzen. Eine Möglichkeit besteht aber auch darin, die industrielle Produktion im Rahmen des vorhandenen Budgets mit der modernen Kommunikations- und Informationstechniken zu verknüpfen. Diese unter dem Schlagwort Industrie 4.0 zusammengefasste Entwicklung, wird in Zukunft die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Wobei die Entwicklung zu einem Gegentrend, bei welchem die Präferenz der Kunden (Konsumenten) auf „Handarbeit“ wächst ebenso möglich ist und für kleinere authentische Unternehmen durchaus die Möglichkeit für ein internationales Geschäftsmodell bieten kann.

Durch die Globalisierung vereinheitlichen sich auch die Kundenbedürfnisse und die kulturellen Unterschiede werden geringer. Dies ermöglicht es mittelständischen Unternehmen leichter international tätig zu sein, gemeinsam mit dem stärker werdenden Trend zu Spezialisierung erhöht sich jedoch auch der Druck sich global zu positionieren um rentabel zu sein. Dadurch wird auch die Anzahl noch lokal tätiger mittelständischer Unternehmen welche Österreich und vor allem Deutschland als neue

Märkte wählen steigen. Differenzierung, bspw durch Marketing, wird somit an Bedeutung gewinnen, interkulturelle Kompetenzen an Bedeutung verlieren. Unternehmen können jedoch die regionalen Besonderheiten ihres Sitzes zur um ihren Produkten und der Gesellschaft gesamt Authentizität und Unterscheidungskraft zu geben. Bspw. könnte die Blaha Büromöbel GmbH eine Produktlinie mit österreichischen Bergseen herausgeben usw.

Ein möglicher und wichtiger Erfolgsfaktor kann auch ein gut aufgebautes und verlässliches Netz von mittelständischen Unternehmen sein, welche sich zwar in ihrer Tätigkeit unterscheiden, deren Angebot für die Kunden jedoch einen erhöhten Nutzen darstellt.

Beispielsweise könnte ein Produzent von Stoffen für Arbeitskleidung mit der Blaha Büromöbel GmbH kooperieren um besonders bequeme und haltbare Bezüge mit dem Gefühl für Design verbinden. Die Blaha GmbH könnte damit bspw besonders langlebige und bequeme Tapeten oder Bezüge für ihre Möbel herstellen. Der Stoffproduzent könnte seiner Arbeitsbekleidung ein zeitgemäßes Design geben. Eine Kooperation, von der beide profitieren würden und welche wenig zusätzliche Kosten verursacht, wäre geboren. Die Gemeinsame Größe der Kooperationspartner kann, nach dem Motto „gemeinsam sind wir stark“ auch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber Konzernen erhöhen, wenn diese effizient zusammenarbeiten.

In Europa ist eine Zeit des Umdenkens bereits Realität und wird sich weiterhin entwickeln: Ökologisches Denken prägt Konsumenten und Unternehmer. Das cradle to cradle- Prinzip<sup>89</sup>, das einen geschlossenen Produktkreis beschreibt, etabliert sich immer mehr und somit könnte für Unternehmen wie die UIC GmbH ein völlig neuer Aspekt hinzukommen: das Recycling ihrer Anlagen nach Überschreitung der Lebensdauer. Möglicherweise werden sich die Mitarbeiter im Technikum nach der Destillation neuer Stoffe, Gedanken über die Wiederverwertung dieser machen müssen. Dies könnte sich als wichtiger Punkt beim Verkauf des Destillates herausstellen. Verstärkt wird diese Entwicklung auch durch die Ressourcenknappheit und die zirkulare Ökonomie entwickelt sich zu einer Notwendigkeit.

---

<sup>89</sup> Günther, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cradle-to-cradle.html> (09.07.2016).

Auch bei den Arbeitnehmern lässt sich eine veränderte Bewusstseinsbildung feststellen. Diese legen bei der Wahl ihrer Arbeitsstelle mehr Wert auf einen bisher weniger wichtigen Aspekt: Freizeit. Für mittelständische Unternehmer wird die Work- Life Balance gemeinsam mit den immer älter werdenden Arbeitnehmern zur Herausforderung. Denn ihr Erfolg baut sich besonders auf leistungsbereite Mitarbeiter auf, die auch mal länger als von 9-5 im Büro arbeiten. Der Arbeitsplatz muss dem gesteigerten Erlebnisbewusstsein angepasst werden und durch die neuen Kommunikationsmittel sind home office<sup>90</sup> und flexiblere Arbeitszeiten gesteigerte Realität.

Aber auch bei der Bewertung des Arbeitsplatzes lässt sich vermehrt die Forderung von „ideellen“ Anforderungen beobachten. Während Menschen heute vor allem angesehen sind wenn sie viel Geld verdienen und die Auswirkungen welche das Unternehmens auf Umwelt etc hat eher zur Nebensache gehören, werden die Menschen vermehrt im Unternehmen arbeiten wollen in denen sie sich als Teil einer sinnhaften Tätigkeit sehen. Die Selbstverwirklichung bezieht sich hier nicht nur auf das finanzielle und die Tätigkeit selbst, sondern erweitert sich um die Komponente der Auswirkungen der Handlungen bzw der Ziele des Unternehmens. Die grüne Welle im Denken der Menschen breitet sich über das Konsumverhalten hinaus aus und weckt in den Mitarbeitern das Bedürfnis selbst auch einen aktiven Beitrag zu setzten. Somit könnte in Zukunft ein Unternehmen, welches ein wasserreinigendes Produkt herstellt bzw vertreibt, leichter Arbeitnehmer finden, als eine Bank ohne ökologisches und soziales Engagement. Der Geschäftsführer des Wasserunternehmens wird angesehener sein als der besser verdienende Fondsmanager. Arbeit wird nicht nur als Tätigkeit verstanden werden mit welcher das Leben finanziert werden soll, sondern auch als Teil des Lebens welcher einen Zugewinn an Zufriedenheit und „Sinnstiftung“ geben soll. Ein Indikator hierfür sind die vielen Bemühungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Diese werden von der breiten Öffentlichkeit immer mehr wahrgenommen und viele Unternehmen verstehen es bereits Nachhaltigkeit für ihr Marketing zu nutzen. Dieser Aspekt wird somit auch für mittelständische Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

---

<sup>90</sup> Dreier, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/was-den-mittelstand-bewegt-1835> (14.06.2016).

Eine weitere Herausforderung der Arbeitnehmer in Europa ist die Vereinbarung von Familie und Beruf. Besonders gebildete Frauen sehen sich heutzutage der unmöglichen Vereinbarkeit eines guten Berufes und einer vernünftigen und verantwortungsvollen Erziehung ihrer Kinder gegenüber. Dies benötigt eine Umstellung da die Frauenhochbildungsrate stetig steigt und diese Investition in die Bildung verloren geht. Andererseits ist das Konsumverhalten der Frauen ein wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Diese geben mehr Geld aus als Männer und um diese Konsumentinnen zu verstehen und ihre Bedürfnissen zu bedienen, werden Frauen in den Unternehmen benötigt. Auch fällt bei schlechterer Bezahlung der Frauen diese Konsumkraft weg und somit fällt auch das darauf basierende Wirtschaftswachstum weg. Dies ist vor allem in Deutschland, in Österreich und in der Schweiz der Grund für Konjunkturprobleme. Von der stetig sinkenden Geburtenrate und der damit automatisch einhergehenden Verringerung der Kaufkraft ganz abgesehen. Bisher werden hauptsächlich Frauen in Unternehmen erfolgreich, welche sich den Männern gleich verhalten und auf eine Familie verzichten. Daher werden alternative Modelle zu den 80 Stunden Wochen wichtiger werden. Die Tendenz der Work-Life Balance und der immer älter werdenden Arbeitnehmer wird diese Tendenz zusätzlich verstärken. Möglicherweise wird dies auch durch den Einsatz der Industrie 4.0 begünstigt. Es werden weniger Arbeitskräfte benötigt, diese verdienen weniger. Da die Maschinen jedoch auch günstiger produzieren, können sich die Arbeitnehmer mit einem geringeren Gehalt mehr leisten.<sup>91</sup>

Diese Überlegungen führen jedoch schon sehr weit. Wie sich die Zukunft und die Märkte der mittelständischen Unternehmen entwickeln werden ist letztlich ungewiss und lässt sich nicht planen. Die Führungskräfte der innovativen Mittelständler sind in ihrem Entscheidungsalltag, mit den sich immer dynamischer und komplexer gestaltenden Entwicklungen der Unternehmensumwelt vertraut und im Umgang mit Unsicherheits- und Risikoaspekten geübt. Auch wenn es nicht möglich ist sich auf alle Veränderungen vorzubereiten, können sich die mittelständischen Führungskräfte auf ihre Erfahrung und Intuition, welche ihnen vielfach als Erfolgsfaktor zugesagt wird, verlassen. Letztendlich sieht die Autorin zuversichtlich in die Zukunft der Hidden Champions, Born Globals und Familienunternehmen und schließlich soll man, nach den Worten des

---

<sup>91</sup> Horx, [https://www.youtube.com/watch?v=j6VpxicX\\_cU](https://www.youtube.com/watch?v=j6VpxicX_cU) (09.07.2016).

Autors des berühmten „kleinen Prinzen“ Antoine de Saint-Exupéry, die Zukunft nicht voraussehen wollen, sondern diese möglich machen.

## Quellenverzeichnis

### B

*BDI*, Geschäftsbericht 2015.

BDI, [http://www.bdi-bioenergy.com/UserFiles/bdi/File/pdf/de/Zwischenbericht\\_Q2\\_2015.pdf](http://www.bdi-bioenergy.com/UserFiles/bdi/File/pdf/de/Zwischenbericht_Q2_2015.pdf) (11.07.2016).

*Blaha*, Die neue Möbelorganisation- Blaha Büromöbel in Next Generation Enterprise Atlas (Wien 2016).

*Blaha*, Ergebnisprotokoll Interview.

*Blaha* in *Frasl/Rieger*, Family Business Handbuch (Wien 2007).

### D

*Dreier*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/was-den-mittelstand-bewegt-1835> (14.06.2016).

*Dahl*, [http://www.iso9001erklaert.de/ISO9001erklaert/ISO\\_9001.html](http://www.iso9001erklaert.de/ISO9001erklaert/ISO_9001.html) (07.06.2016).

### F

*Frasl/Rieger*, Family Business Handbuch (Wien 2007).

*Franz Blaha Industrie GmbH*, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1971> (10.06.2016).

### G

*Günther*, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cradle-to-cradle.html> (09.07.2016).

*Gong*, Global Operations Strategie (Berlin Heidelberg 2013).

### H

*Horx*, <https://www.youtube.com/watch?v=rCi24-YEjVQ> (09.07.2016).

*Horx*, [https://www.youtube.com/watch?v=j6VpxicX\\_cU](https://www.youtube.com/watch?v=j6VpxicX_cU) (09.07.2016).



## J

*John Kosowatz*, <https://www.asme.org/about-asme> (07.06.2016).

*Johnson/ Scholes/ Whittington*, Strategisches Management-Eine Einführung (München 2011).

*Jungwirth* in *Salzburger Nachrichten*,  
<http://www.salzburg.com/nachrichten/diverse/diebesten/sn/duerfen-wir-vorstellen-170416> (08.06.16).

*Jungwirth*, Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus Sicht des Marketing (Graz 2009).

## K

*Kailer/ Pernsteiner*, Wachstumsmanagement für Mittel und Kleinbetriebe (Linz 2006).

*Kainz*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertun/hidden-champions-kleiner-mittelstand-ganz-gross-12037> (08.06.16).

*Kiel*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/unternehmertum/unternehmensstrategien-die-kunst-des-krieges-fuer-chefs-18150> (14.06.2016).

## L

*Lottenbach/ Bergmann*, [www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf](http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/born-globals-die-globalisierung-beginnt-im-kopf) (14.06.2016).

*Lüke*, Internationalisierung im Mittelstand- In der Welt Zuhause in ProFirma, Vol. 14, 01-02/2011, 30-34.

## O

*Opitzer*, Ergebnisprotokoll Interview.

## P

*Pock*, Born Globals- Internationale Wachstumstrategien junger Unternehmen (2010) 2, 24-26.

## R

*Riccarda Dreier*, <http://www.mittelstand-die-macher.de/management/personal/was-den-mittelstand-bewegt-1835> (14.06.16).

*Ruf*, [http://www.wolfgangmewes.de/eks-die\\_strategie.htm](http://www.wolfgangmewes.de/eks-die_strategie.htm) (08.12.2016).

*Russwurm*, Personalmanagement in globalen Unternehmen in *Börsig/Werder*, Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht (Stuttgart 2009).

## S

*Scherer/Blanc/Kormann/Groth/Wimmer*, Familienunternehmen (Frankfurt am Main 2005).

*Simon*, Führung bei den Hidden Champions – Was erfolgreiche Familienunternehmen anders machen in Führung und Organisation, Band 83, Heft 2 (2014) 68-73.

*Simon*, die heimlichen Gewinner- Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer<sup>2</sup> (Frankfurt/Main1996).

*Smid*, <http://www.ciwos.com/glossar/gamp.html> (07.06.2016).

*Spiegel Online*, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/familienunternehmen-das-sind-deutschlands-groesste-familienunternehmen-a-978308.html> (11.07.2016).

## T

*Töger/Fuchs*, Erfolgreiche Internationalisierung mit ERP in ERP Management, 1/2012, 58-59.

## U

*UIC GmbH*, <http://www.uic-gmbh.de/de/loesungen-produkte/industrieanlagen.php> (07.06.2016).

*UIC-GmbH*, <http://www.blaha.co.at/site/history/history-1971> (10.06.2016).

## Z

*Zdrowomyslaw/Bladt*, Bedeutung, Vielfalt und Besonderheiten des Mittelstandes in der Betriebswirt (3/2013) 29.