

Jochen Ziegenfuß

Dipl.-Ing., MBA (INSEAD);

Jg. 1942;

1961 – 1967 Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der TU Graz;

1964 1. Vorsitzender der WING-Studentengruppe;

Geschäftsführender Gesellschafter der Wietersdorfer Gruppe

ÖSTERREICHS INDUSTRIE: GERÜSTET FÜR DIE ZUKUNFT?

Fallbeispiel: Wietersdorfer Gruppe

Und jetzt?

Wie geht es weiter? Was sollen wir in Zukunft machen?

Das sind die vorrangigen, immer wiederkehrenden Fragen. Kann man sie beantworten, ohne die Vergangenheit zu kennen? Sicher nein. Man muss die Vergangenheit kennen und verstehen; dann kann man sicherer in die Zukunft gehen, die neuen Einflüsse erkennen und sich den Gegebenheiten entsprechend verhalten.

Kennen Sie noch die Geschichte von Till Eulenspiegel und dem Wanderer, der Till begegnete und fragte, wie lange er wohl noch bis zu der Stadt brauche, aus der Till gerade herkam? Till blieb stumm, der Wanderer ob solcher Unhöflichkeit erstaunt. Erst als der Wanderer unbeantwortet hundert Schritte weiter gegangen war, hörte er Till nachrufen: „Zweiundeinhalb Stunden!“ – „Warum sagst du mir das erst jetzt?“ – „Ja, ich musste ja erst einmal wissen, wie schnell du gehst!“

Das Europa von morgen

Was vor 15 Jahren noch gänzlich undenkbar schien, wird nun Wirklichkeit. Europa wächst wieder zusammen und wir sind Zeitzeugen.

Im April 2003 wurde der Beschluss zur Erweiterung der Europäischen Union

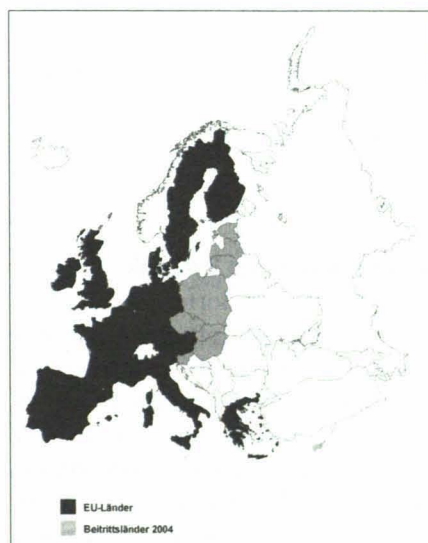


Abb. 1: Das Europa von morgen

um 10 Mitglieder gefasst. Mit 1. Mai 2004 wird die Europäische Union 25 Mitglieder zählen, darunter mit Ausnahme der Schweiz alle unsere Nachbarländer. Die Österreicher kommen wieder in eine Mitte.

Was bedeutet das? Welches sind die Änderungen? Sind wir ausreichend mental vorbereitet? Was überwiegt, Chancen oder Bedrohungen? Was wird aus unserer Industrie werden?

Wie haben denn unsere Unternehmen reagiert? Wer jetzt erst beginnt, sich mit dieser großen Umstellung aller Bedingungen zu befassen, der ist zu spät. Die wesentlichen Positionen sind besetzt von großen, mittleren oder kleinen Unternehmen aus Österreich, aus dem Westen oder von tüchtigen Unternehmen aus den Reformländern.

Am Beispiel eines sehr traditionsbehafteten, mittelständischen österreichischen Industrieunternehmens soll die Entwicklung der letzten Jahre transparent gemacht werden. Das Unternehmen, ein Familienunternehmen der „old eco-

nomy“, befasst sich mit der Erzeugung und Vermarktung von Zement, Kalk, Baustoffen und Rohren. Die äußeren Veränderungen, neue Märkte, neuer Wettbewerb, ließen das Unternehmen kritische Phasen durchgehen, aber boten auch neue Möglichkeiten.

Ein Blick in unsere Vergangenheit

Nun, zu unserer Vergangenheit; sie ist nicht gerade kurz. Wir, unsere Unternehmen, zählen nun ziemlich genau 110 Jahre. Zwei Brüder gelten als Gründer. Hinten weit im Kärntner Görttschitztal, bis dahin wohl hauptsächlich seiner schon zu keltischer Zeit ausgebeuteter Eisenerzvorkommen bekannt, liegt ein weiterer Bergschatz: Mergel, Portlandzementrohstein. Es war ein äußerst unternehmerischer Beginn, da, zu Ende des 19. Jahrhunderts. Pferdefuhrwerke, Schotterstraße, Zement in Holzfässern. Mittendrin die Unternehmer mit aufgekrempeelten Ärmeln, echte Unternehmer, aber auch echte Patriarchen.

Der Neustart nach dem zweiten Weltkrieg war nicht sehr leicht. Doch mit der Währungsreform begann eine neue Dynamik. Es war ein Nachfragemarkt. Der Engpass lag beim Geld. Ein Teil der Familie übernahm das darniederliegende Werk in Peggau bei Graz und bemühte sich, dieses zu entwickeln. Direkter Einsatz im Betrieb und beim Kunden zeichnete die Aufgaben der Unternehmer zu dieser Zeit.

Anfang der 70er Jahre kam ein erster Einbruch, eine Rezession. Übrigens – der Club of Rome machte auch etwa zu dieser Zeit seine ersten Äußerungen



Abb. 2: Historischer Zementtransport wie anno dazumal. Anlässlich des 110-jährigen Jubiläums der Wietersdorfer & Peggauer wurde noch einmal Zement wie in früheren Zeiten transportiert.

vom Ende des Wachstums. Man begann allseits erstmals zu hinterfragen und nachzudenken. Im eigenen Haus verspürten wir die hohe Lohnintensität bei der Asbestzementrohrerzeugung und begannen nach neuen Werkstoffen zu suchen. Das glasfaserverstärkte Kunststoffrohr wurde gefunden. Zunächst bedienten wir uns der im Haus bekannten Technik des Wickelns, doch dann übernahmen wir aus der Schweiz im Lizenzwege die Schleudertechnologie. Der österreichische Markt war von Anfang an zu eng. Wir mussten über die Grenzen schauen und das gleich weit, nämlich nach Westafrika und in den Nahen Osten.

Der Schweizer Lizenzgeber war ein uns in der Größe und Art vergleichbares Unternehmen. Die Welt ist groß, Europa klein. Was lag näher, als sich zusammenzuschließen. Eine Holding, sogar im Ausland, wurde gegründet. Ja, das war neu und ungewohnt. Mit einem Mal waren wir Mitbesitzer von Werken in der Schweiz, in Schweden, Italien und einer weltweit tätigen Technologievermarktungsfirma, allerdings auch nur mehr Mitbesitzer unseres zuvor ganz und gar eigenen Werkes.

Während die 70er und auch die erste Hälfte der 80er Jahre von einer eher pessimistischen, gedämpften und furchtsamen Haltung durchzogen waren – der Kalte Krieg drückte ganz sicher insbesondere in Europa auf die Stimmung – erfolgte ab Mitte der 80er Jahre ein allgemeiner Aufbruch. Die Aktien stiegen, Unternehmensgruppen strukturierten sich neu. Rasch wurden Firmen gekauft und auch verkauft. Die Konzentration beschleunigte sich.

Ansätze einer neuen Dynamik

Auch die Wietersdorfer packte neue Dynamik. Die Baustoffseite wurde ausgebaut. Wieder einmal entschlossen wir uns zu einer Partnerschaft und bündelten Kräfte, um überregionaler und somit werbeeffizienter auftreten zu können. Ein gut gehendes, Blähton erzeugendes Werk konnte von einem großen Unternehmen, das nach der Kerngeschäftsphilosophie seine Tätigkeitspalette einfach straffen

wollte, gekauft werden. Aber der kommende große europäische Markt warf nicht nur seine Dynamik, sondern auch seine Schatten voraus. Es war klar, dass es Veränderungen geben würde und musste, aber die Frage war ja nur, welche. Würden die Großen wohl die Kleinen einfach überrollen? Was sollen wir tun? Wenn wir unsere damalige „Aufstellung“ betrachteten, so war uns klar, dass wir im Gussrohrgeschäft nach der Öffnung der österreichischen Marktgrenzen übergroßen und übermächtigen Gegnern gegenüberstehen würden. Hier also sollte vorbeugend etwas geschehen. Wir übernahmen die Initiative, übernahmen recht mutig zunächst 100 Prozent, um dann von einer recht klaren Position mit einem guten Ergebnis das ganze Unternehmen an einen europäischen Großen verkaufen zu können.

Dann betrachteten wir jenes Kunststoffrohrunternehmen, das wir schon seit langen Jahren in guter Partnerschaft mit einem anderen österreichischen Unternehmen zusammen besaßen und führten. Wir waren auch hier der Meinung, dass wir das Unternehmen nicht direkt dem Markt und Wettbewerb mit den Großen aussetzen dürften und entschieden, uns mit einem solchen eher zu verbünden. Mit der Zeit spürten wir aber die unserem Werk auferlegte räumliche Beschränkung auf Österreich. Wir drängten auf Trennung und waren unternehmenslustiger, zuversichtlicher, boten mehr und behielten das Unternehmen. Für uns ist das eine gar nicht so kleine Erfolgsstory. Das Unternehmen hat sich sehr gut entwickelt. Es ist hochinnovativ und führend in der Entwicklung spezieller neuer Technologien.

Währenddessen entwickelte sich jenes Geschäft, mit dem wir als erstes überregional tätig waren, nämlich das glasfaserverstärkte Rohrgeschäft, plötzlich sehr schnell. Brauchte es zunächst mehrere Jahre, um sich gegen herkömmliche Materialien durchzusetzen, profitierte es dann sowohl vom Zusammenbruch einer alten Wettbewerbstechnologie als auch von den neuen Marktmöglichkeiten. Der Fall der östlichen

Mauern, die Öffnung der neuen Märkte im Osten Deutschlands und in den Reformländern waren ein Segen. In diesen neuen Gebieten stießen wir auf große Nachfrage und waren vom Wettbewerb traditioneller Produkte nicht eingeengt. Ein neues Werk auf der grünen Wiese, ursprünglich noch für den Westen gedacht, entstand nun in den neuen Bundesländern. Bald darauf folgte ein Werk in Tschechien. Ziemlich gleichzeitig bot sich die Gelegenheit, das Werk eines nicht sehr erfolgreichen amerikanischen Lizenznehmers zu übernehmen.

Nun, werfen wir einen Blick auf das Geschehen des anderen, ursprünglicheren großen Geschäftsfeldes, nämlich das der Zement- und später auch Baustoffproduktion, in der Zeit der 90er Jahre. Nach Jahrzehnten statischen Verharrens innerhalb eines geschlossenen Marktes mit einem Kartell, das Quoten und Preise regulierte, kam fast über Nacht eine große Krise herein. In den Reformländern gab es riesige Überkapazitäten und, mit unseren unvergleichbar, niedrige Herstellkosten. Die Grenzen waren plötzlich offen, das Kartell brach zusammen, Erlöse und Mengen fielen drastisch. Für uns, in unserer geographischen Lage, entstand parallel noch ein eigenes Problem. Wir hatten es plötzlich mit äußerst billigem italienischen Zement zu tun. Die italienische Baukonjunktur zu dieser Zeit lag am Boden und die Italiener überschwemmten insbesondere unseren Kärntner Markt. Wir konnten dem nicht tatenlos zusehen. Das Erste war, unsere Kosten abzuspecken, zu sparen. Wir beschleunigten die Entwicklung des Einsatzes von Brennstoff aus Abfallstoffen. Diese Maßnahmen brachten uns schnell Kostenführerschaft. Dann zeigten wir den Italienern, dass auch wir exportieren können. Unser Zement erschien in Venedig. Was uns aber besonders half, diese Krise unbeschädigt durchzustehen, war die geminderte Abhängigkeit vom Zementgeschäft durch die Tätigkeit in anderen Geschäftsfeldern. Insbesondere die Baustoffe hielten durch und erlaubten uns sehr bald, ebenfalls über die südlichen Grenzen hinaus aktiv zu werden.

Jedes Unternehmen, so wie jeder Mensch, macht seine Erfahrungen und entwickelt daraus in irgendeiner Weise Leitlinien für sein weiteres Verhalten. Unsere Strategie heißt: „Mehrere Kerngeschäfte“. Wir bleiben allerdings bei unseren „Leisten“, seit Jahrzehnten, Zement, nun auch Kalk, Baustoffen und Rohren, von dünn bis dick. Jedes Geschäftsfeld hat seinen Raum. Während es für das glasfaserverstärkte Rohrgeschäft im Eigengeschäft fast ganz Europa und Nordamerika und im Technologiegeschäft die ganze Welt ist, während es für das Thermoplast-Rohrgeschäft vorwiegend der Westen Europas ist, gilt für unser Zement-, Kalk- und Baustoffgeschäft der Raum „Alpen-Adria“, wie wir ihn für uns definieren, von Friaul bis Serbien.

Ja, gerade für die letztgenannte Sparte hat das Jahrzehnt der Krise gleichzeitig Chancen aufgetan. Unser wirtschaftlicher Heimatraum, Kärnten – Steiermark, bekommt seine alten natürlichen Wirtschaftsräume wieder zurück, von den Alpen zur Adria. Uralte Beziehungen, aber doch viele neue Erfahrungen! Wir sind mittlerweile mit dem größeren der beiden slowenischen Zementwerke engst verflochten – und zwar in beide Richtungen, denn das war der Schlüssel zum Erfolg –, haben ein Zementmahlwerk in Friaul übernommen und sind auch an einem serbischen Zementwerk beteiligt. Über das slowenische Unternehmen sind wir tonangebend in der slowenischen Kalkindustrie tätig und über eine Beteiligung an einem gut situierten Kalkwerk in Slawonien auch dort präsent. Mit Vertriebsgesellschaften haben wir unsere Baustoffe zunächst in der Region bekannt gemacht, nun erzeugen wir in zunehmendem Maß dortselbst vor Ort.

Das Unternehmen ist nach wie vor im Besitz der Nachkommen der Gründer. Die Gesellschafter sind an einer Kommanditgesellschaft, die die oberste Holding ist, beteiligt. Zwei geschäftsführende Gesellschafter, Komplementäre, führen derzeit die Geschäfte. Die operativen Einheiten werden durchwegs von Managern geführt, die als Geschäfts-

führer von meist GmbH's über ein hohes Maß an Selbständigkeit verfügen. Die Gruppe, eigentlich ein Konzern mit mehreren Untergruppen, umfasst rund 50 Gesellschaften, 20 davon sind im Ausland.

Der Blick nach vor



Abb. 3: Darstellung der Wietersdorfer Gruppe

Und jetzt? Wie geht es weiter? 110 Jahre haben dem Unternehmen Beharrlichkeit gelehrt. Die Umwelt erfordert Beweglichkeit. Das Unternehmen wird sich in den nächsten Jahren wieder sehr stark ändern. Die Geschäftsfelder sehen ihre jeweiligen Aufgaben, sei es in einem Fall die weitere Ausweitung in geographischer Hinsicht – nach Osten oder gar nach Asien –, sei es in Vertiefung und Verstärkung in den gegebenen Märkten, vor allem das Alpen-Adria-Gebiet. Neue Leute werden kommen. Die Karawane zieht weiter. Der Geist, der ein Unternehmen beseelt, kann von einzelnen beeinflusst, mitgestaltet werden, in der Regel hält er über die physische Präsenz Einzelner an.

Ein Nachsatz

Ich bin davon überzeugt, dass man vom Individuum zur Gruppe Analogien finden kann und dass diese Analogien wert sind, erkannt und berücksichtigt zu werden. So wie der Mensch mit seinem Verstand auf Zeichen, die sein Körper gibt, achten soll und kann, so tut eine Unternehmensspitze gut daran, nach innen zu schauen und zu horchen. Vieles, fast alles wird in der Organisation erkannt und gesehen.