

**VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG AUF DEM
GEBIETE DER UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE**

HISTORISCHE BETRIEBSANALYSE

QUELLEN UND DARSTELLUNG



Alois Brusatti · Franz Geißler · Ina Neumann · Friedrich Pulz · Dieter Stiefel

VEREIN DER WISSENSCHAFTLICHEN FORSCHUNG
AUF DEM GEBIETE DER
UNTERNEHMERBIOGRAPHIE UND FIRMENGESCHICHTE

HISTORISCHE
BETRIEBSANALYSE
QUELLEN UND DARSTELLUNG

Alois Brusatti • Franz Geißler • Ina Neumann • Friedrich Pulz • Dieter Stiefel

Inhalt

<i>Friedrich PULZ</i> : Zum Geleit	5
<i>Franz GEISSLER</i> : Gedanken zur historischen Betriebsanalyse	7
<i>Ina NEUMANN</i> : Ein Spezialarchiv — Firmendokumentation und Firmenschriftensammlung im Institut der deutschen Wirtschaft	16
<i>Dieter STIEFEL</i> : Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren — eine firmengeschichtliche Untersuchung	23
<i>Alois BRUSATTI</i> : Bilanz von zwei Jahren wissenschaftlicher Arbeit	38
Anzeigenteil (Institutionen und Firmen, die die Drucklegung dieser Broschüre gefördert haben)	43

Umschlaggestaltung: Kurt Lackner

Erschienen im November 1973
Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Verein der wissenschaftlichen For-
schung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte.
Für den Inhalt verantwortlich: Hochschulprof. Dr. Alois Brusatti. Alle 1190 Wien,
Franz-Klein-Gasse 1 (Hochschule für Weithandel). Druck: Johann Zellmayer's
Söhne, 1140 Wien, Penzinger Straße 67.

*Friedrich Pulz *)*

Zum Geleit

Der „Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte“ gibt zum dritten Male eine Broschüre über seine Tätigkeit heraus. Waren die ersten Broschüren mehr grundsätzlichen Themen gewidmet, so soll in dieser Broschüre zu einigen speziellen Fragen Stellung genommen werden.

Es erscheint für die wissenschaftliche Aufbereitung von Dokumentationsmaterial für Firmengeschichten immer notwendiger, daß die Firmen für diese Zwecke Archive anlegen. In diesem Sinne hat sich die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft Österreichs bereits vorbildlich eingesetzt und auch einige Erfolge erzielen können. Direktor Franz *Geißler* beschäftigt sich in seinem Aufsatz mit der historischen Betriebsanalyse und der Bedeutung von Archiven. Da auch im Ausland diese Frage immer mehr in den Mittelpunkt des Interesses tritt, ist in Köln eine Zentrale für die Aufbereitung von Dokumentationsmaterial geschaffen worden. Die dort verantwortliche Bibliothekarin *Ina Neumann* hat mit jeweils einer Mitarbeiterin für den Bereich der Firmengeschichte und Unternehmerbiographie ein Dokumentationszentrum aufgebaut, das im deutschsprachigen Raum sonst nirgends vorhanden ist. Dieses Spezialarchiv besteht seit 1954, wobei die langjährige Erfahrung am Aufbau der Sammlung und Dokumentation der umfangreichen Beratungstätigkeit zugutekommt. Wir sind von österreichischer Seite dankbar, daß wir diese Einrichtung mitbenützen können.

*) Vorstandsdirektor der Steyr-Daimler-Puch AG

Im Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Hochschule für Welthandel wird derzeit intensiv an historischen Betriebsanalysen gearbeitet. Aus einer beigefügten Aufstellung geht hervor, daß nicht weniger als 20 Dissertationen und 45 Diplomarbeiten für diesen wirtschaftswissenschaftlichen Zweck bereits verfaßt wurden bzw. in Ausarbeitung stehen. Um auch ein Beispiel dafür zu geben, wie ein Teilbereich einer historischen Betriebsanalyse aussieht, verfaßte Mag. Dieter Stiefel, Assistent am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Hochschule für Welthandel, einen Beitrag über „Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren — eine firmengeschichtliche Untersuchung“. Aus der beigefügten Aufstellung geht hervor, daß der Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte in den kurzen Jahren seines Bestehens eine große Aktivität entfaltet hat und erste Ergebnisse vorliegen, die insbesondere auf die Initiative des Vorsitzenden des Vorstandes, Professor Dr. Brusatti, zurückzuführen sind. Die wissenschaftliche Tätigkeit des Vereines hat, dank seiner weitreichenden Verbindungen und Kontakte, internationales Ansehen erlangt. Im besonderen Maße ist auch die österreichische Wirtschaft an den Forschungsergebnissen interessiert, da aus der Beobachtung früherer betrieblicher Vorgänge Ergebnisse für die Entscheidungsfindung im Unternehmen erlangt werden.

Der Dank des Vorstandes des Vereines, den ich hier zu vertreten habe, gilt allen, die als Wissenschaftler oder als Wirtschaftsführer bei der Erreichung dieser Ziele mitgeholfen haben. Der besondere Dank gilt aber allen jenen Firmen, die durch Anzeigenaufträge die Herausgabe dieser wissenschaftlichen Broschüre erst ermöglicht haben.

*) Direktor, Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft

Franz Geißler *)

Gedanken zur historischen Betriebsanalyse

Den schon in früheren Heften erschienenen Ausführungen über die historische Betriebsanalyse seien noch Bemerkungen angefügt, die sich zum gleichen Thema aus den Bemühungen der österreichischen Handelskammerorganisation um die Erhaltung geschichtlich wertvollen Firmenschriftgutes ergeben.

Das Wort, nichts sei beständiger als der Wandel (1), ist heute gültiger denn je. Und kaum jemals zuvor vollzog er sich so rasch und so umfassend wie in unseren Tagen. Ihm gerecht zu werden, ist die alle Gebiete des öffentlichen Lebens beherrschende, vor-dringliche Sorge unserer Welt.

Konsequenterweise steht deshalb der Unternehmer unter dem sich ständig verstärkenden Druck, einem fast exponentiellen Wandel in der Technik, in der Wirtschaft, insbesondere in den Nachfrage- und Angebotsverhältnissen mit möglichst innovatorischem Entwicklungssprung seiner Produktions- und Dienstleistungen zu begegnen. Der Historiker wieder muß der scheinbar viel schneller als früher enteilenden Vergangenheit nachspüren und die allzu bald vergessenen, aber vielfältigen Entwicklungs-ergebnisse unserer veränderungsfreudigen, raschlebigen Zeit einer frühestmöglichen Zukunft als Orientierungshilfe und Entscheidungsgrundlage retten.

Das sind aber auseinanderstrebende, diametral entgegengesetzte Blickrichtungen; daran mag es liegen, daß der Unternehmer dem Historiker häufig verständnislos und fremd gegenübersteht, sich von ihm getrennt fühlt; das erklärt es jedenfalls, warum dem Unternehmer die Bedeutung der Wirtschafts- und Firmengeschichte — auch für die Wirtschaftspraxis — und die Notwendigkeit der Aufbewahrung des nicht bloß für das Finanz-

amt wichtigen, sondern auch des historiographisch bedeutsamen Firmenschriftgutes in der Regel nur schwer verständlich gemacht werden kann. Die Vergangenheit hat eben für Unternehmer und Historiker verschiedenen Rang: Für den Unternehmer ist sie meist noch bloßer Erinnerungswert und Nachweis einer ohnehin kaum noch geachteten, fast schon ganz aus der Mode gekommenen Tradition, für den Historiker aber ist sie eine unerlässliche und unersetzliche Quelle von Erkenntnissen, die der Geschichtsablauf objektiviert und daher allgemeingültig gemacht hat und die aus den Zeugnissen früherer Tage zum besseren Verständnis und Gebrauch der Gegenwart mit dem Ziele zukünftigen Fortschrittes und Wohles erarbeitet, der Allgemeinheit dargeboten werden.

Daß aber die verschiedenen Blickrichtungen der Unternehmer und der Historiker nicht darüber hinwegtäuschen dürfen, wie sehr deren ebenso grundverschiedene Tätigkeit doch völlig gleichen Zielrichtungen, nämlich dem Dienst an der Gegenwart und Zukunft, folgt, hätte eine öffentliche Information bewußt zu machen, eine Aufgabe, die noch vor wenigen Jahren der Geschichts- und Archivwissenschaftler mit Resignation, der Unternehmer mit fast abwehrender Skepsis und der um die Erhaltung des immer stärker von Vernichtung bedrohten Schriftgutes der Firmen und Verbände besorgte Kammerangehörige mit wachsender Sorge beurteilte (2).

Seither hat sich manches gebessert: Unternehmerbefragungen der von der Bundeswirtschaftskammer herausgegebenen Zeitschrift „Der Unternehmer“ (3) lassen erkennen, daß immer mehr Unternehmer die Geschichte ihrer Unternehmen beachten und das ältere Firmenschriftgut systematisch aufzubewahren beginnen, daß trotz mancher Stimmen, die noch immer das Geschichtsdenken als Zeitverschwendung abtun, im allgemeinen die Geschichtsfeindlichkeit in der Wirtschaft abnimmt und sehr viele bereits einen Katalog von Gründen anzuführen wissen, mit dem sie die Pflege von Firmenarchiven sowie deren Auswertung in Firmengeschichten und Unternehmerbiographien als nützlich oder gar als notwendig darzustellen vermögen.

Überzeugende Argumente sind für die Popularisierung der Geschichtspflege in der Wirtschaft notwendig; Gründe, die nicht nur an das Geschichtsbewußtsein appellieren, was unnötig wäre, weil geschichtsbewußte Unternehmer nicht erst einer Aufforderung zum Geschichtsdenken bedürfen. Es braucht Gründe, die der in der Regel geschichtsfernen Gedankenwelt nüchternen Unternehmer nicht nur plausibel, sondern zwingend erscheinen, d. h. die Archivierung schriftlicher Unterlagen und ihre fachkundige Auswertung als eine betriebs- und volkswirtschaftliche Notwendigkeit bewußt machen.

Darin liegt — um es vorwegzunehmen — meines Erachtens die *besondere* Bedeutung der von Prof. Dr. *Brusatti* im Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte gestellten Aufgaben, vor allem der historischen Betriebsanalyse. Denn diese bringt die quellensuchende und -auswertende Tätigkeit des Historikers und der Angehörigen eines notwendigerweise interdisziplinären Arbeitsteams dem gegenwarts- und zukunftsorientierten Unternehmer als eine ebenfalls der Gegenwart und Zukunft verschriebene wertschöpfende Arbeit zu Bewußtsein, die nicht nur geeignet ist, unmittelbar die produktiven Leistungen der Unternehmen zu fördern, sondern die sogar ihre Notwendigkeit als unternehmerische Entscheidungshilfe unter Beweis zu stellen vermag.

Die Hilfe, die der Verein den Unternehmen bei der Abfassung wissenschaftlich einwandfreier Monographien und Biographien bietet, wird das Verständnis für Firmen- und Wirtschaftsschichte sowie das Interesse an den für solche Darstellungen notwendigen schriftlichen Unterlagen der Unternehmen wecken und verbreiten. Das umso mehr, als diese Aufgabe des Vereins dem Wunsch traditionsverbundener Unternehmer nach Jubiläumsschriften entgegenkommt, aber auch sonst mit dem Interesse geschichtsfreundlicher Unternehmen und Firmenchefs weitgehend übereinstimmt. Der Schritt des Vereins zur historischen Betriebsanalyse geht jedoch viel weiter; er aktiviert eine längst fällige Entwicklung, die fast analog mit der Akkreditierung statistischer Erhebungen von Behörden, Kammern und Instituten

unter den Unternehmern zu verlaufen scheint, allerdings — was zu hoffen ist — mit viel schnellerem Ergebnis:

Denn es war vor rund 60 Jahren, als im Urteil der Unternehmen die Statistik dort stand, wo heute das Firmenarchiv oder gar die Firmen- und Wirtschaftsgeschichte stehen: Mehrmals (in der Regel zweimal im Jahr) trafen sich damals die Sekretäre und die Kammeramtsdirektoren aller Handelskammern der österreichisch-ungarischen Monarchie (4) zu Beratungen über die Frage, wie man den Unternehmern die „zwingende volkswirtschaftliche Bedeutung der Statistik bewußt machen und wie man erwirken kann, daß die in der Regel in den Kontoren der Buchhaltungen erarbeiteten Zahlen nicht nach kurzer Zeit achtlos vernichtet, sondern einer Auswertung für die gesamte Wirtschaft zugeführt werden; wie ferner auch die — in jedem Falle unfruchtbare — Geheimniskrämerei der Unternehmen überwunden und diese dazu gebracht werden können, die bereitwillige Bekanntgabe ihrer Leistungs-, Beschäftigungs- und Erfolgszahlen usw. als Erfüllung eines öffentlichen Anspruchs zu verstehen, da die staatliche Wirtschaftsverwaltung, aber auch die Verbände der Wirtschaft instand gesetzt sein müssen, jederzeit die Entwicklung der Wirtschaft zu überblicken und nach dem jeweiligen, mit Zuverlässigkeit ermittelten Stand geeignete Entscheidungen für die weitere Entwicklung vorzubereiten und vorzuschlagen“.

Die historische Betriebsanalyse macht die Firmenarchive — gleich den Buchhaltungen und Rechnungsabteilungen der Unternehmen, wo aktuelle Entwicklungs- und Erfolgszahlen erarbeitet und aufbewahrt werden — zu Speichern von Vergleichsdaten nicht zuletzt für zuverlässige Beurteilungen längerfristiger Entscheidungen oder Entwicklungsperioden. Was dort interdisziplinär erarbeitet und schließlich veröffentlicht wird, ist wohl in der Regel aus dem Zusammenhang mit dem Fundort losgelöst und läßt ihn anonym, um dem wahrscheinlich häufigen Wunsch der Unternehmen nach Wahrung des Betriebsgeheimnisses entgegenzukommen.

Nichts macht die Vergangenheit der Unternehmen lebendiger und fruchtbarer für die Gegenwart als vergleichende Firmen-

geschichte und Unternehmerbiographien. In diesem Sinne ist *Redlich* (5) — zu verstehen, wenn er meint, daß das Gesamtgebiet der Unternehmensforschung das Geschäftsleben als Ganzes in allen seinen Aspekten ist. *Eucken* (6) spricht davon, daß „wir unter dem Druck stehen, die Wirklichkeit in ihren Zusammenhängen erkennen zu müssen“, wobei er die Unternehmen als Sozialgebilde im Zusammenhang mit einem größeren Organismus sieht, auf dessen Bewegungen sie prompt reagieren. Das gibt der historischen Betriebsanalyse die grundsätzliche Begründung, abgesehen davon, daß nach *Oswald Spengler* (7) „Vergleiche das Glück des historischen Denkens sein können, insofern sie die organische Struktur des Geschehens bloßlegen“.

Wie sehr gerade die Betriebswissenschaft auf historische Daten angewiesen ist, erklärt *Theuer* (8): „Der zweckforschungsorientierte Betriebswirt braucht eine große Summe von sogenannten Ex-Post-Daten; Firmengeschichten sind schon immer Fundgruben für solche Daten gewesen.“ Ihr Nachteil sei nur der meist apologetische Akzent, so daß der objektive Gehalt oft bescheiden sei. Die Firmengeschichte will, wie *Theuer* betont, wissenschaftsmethodisch verantwortbare Entscheidungshilfen zur Formulierung erfolgswirksamer Ziel- und Strategienbildungen für Unternehmen anbieten. Der Wirtschaftswissenschaftler hat in seinem empirischen Untersuchungsfeld kaum die Möglichkeit kontrollierter Experimente.

In diesem Sinne haben schon in früheren Heften dieser Mitteilungen Prof. Dr. *Brusatti*, Prof. Dr. *Matis* und Dkfm. *Greiner* das Wesen der historischen Betriebsanalyse umschrieben und sie als das auf wissenschaftlichen Methoden beruhende Erfassen und Analysieren jener Tatbestände bezeichnet, die den historischen Werdegang eines Unternehmens charakterisieren, Zusammenhänge in Phasen des Aufschwunges und der Rezession objektiv erkennen lassen sowie externe und interne Wechselbeziehungen des Unternehmens zur wirtschaftlichen Umwelt, zur Branche, zur Volkswirtschaft und Weltwirtschaft berücksichtigen.

Die Betriebsanalyse wird wohl auch die wichtige Nebenwirkung haben, daß sie die Wirtschaftsgeschichte und Unterneh-

menforschung aus ihrer bisherigen Unterbewertung als einer mehr oder minder vernachlässigten Randwissenschaft der Wirtschaftswissenschaften herauszuführen vermag, da — wie übereinstimmend betont wird — zur betriebsanalytischen Auswertung der Firmen und Wirtschaftsarchive vor allem ein Forscherteam notwendig und zuständig sei, das aus Betriebswirten, Volkswirten, Historikern, Soziologen, Technikern, Juristen u. a. m. bestehen sollte. Geht es doch darum, abstrakte Modelle zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme mit Ergebnissen empirischer Untersuchungen zu vergleichen und aus dieser Gegenüberstellung brauchbare Erkenntnisse für Theorie und Praxis zu gewinnen.

Das Abfassen von Betriebsanalysen erfordert aber auch Richtlinien und Kriterien. Prof. *Brusatti* konnte bereits in den Mitteilungen des Vereins für wissenschaftliche Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, November 1972, S. 7 ff, bekanntgeben, daß von den wissenschaftlichen Mitgliedern des Vereins ein Katalog erarbeitet und dabei Erfahrungen der Firmenhistoriker, vor allem aber Methoden der Betriebswirtschaftslehre benützt wurden. Der Katalog ist so erstellt, daß er sich für alle Betriebsformen, für Groß- und Kleinbetriebe sowie für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen verwenden läßt.

Mit diesem Katalog sollte wohl auch die Systematik der Firmenarchive korrespondieren. Das ist umso eher möglich, als sich in der schon erwähnten Unternehmerbefragung die Unternehmen zum überwiegenden Teil für die gleiche Systematik der Erfassung und Ablage ihrer Schriften ausgesprochen hatten. Sie nennen übereinstimmend mit Prof. *Brusatti* als Hauptgesichtspunkte:

1. Eigentums- und Rechtsform
2. Organisation und Management
3. Einkauf
4. Absatz und Verkauf (einschließlich Marketing, Werbung usw.)
5. Finanz- und Rechnungswesen

6. Produktion, einschließlich technischer Entwicklung, Lizenzwesen usw.

7. Soziale Struktur, einschließlich Fluktuation, Sozialleistungen, innerbetriebliche Ausbildung der Betriebsangehörigen, Nachwuchsschulung usw.

8. Außerbetriebliche Einflüsse, wie Politik, Standort, Konkurrenzverhältnisse

9. Unternehmen und Umwelt.

Aus zahlreichen *Ergänzungsvorschlägen* für Unternehmen sind noch anzuführen: Gründungsabsicht und Konzept des Unternehmens, die politische, wirtschaftliche, gesetzliche und gesellschaftliche Landschaft, in die das Unternehmen bei der Gründung hineingestellt war und die es zu berücksichtigen hatte. Aufbau und Eröffnung des Unternehmens, Konjunktur- und Preisbewegungen, Veränderung der Absatzbedingungen, Schwergewichtsvlagerung in den Leitungsaufgaben, Veränderung in der Problematik der Menschenführung und der Nachwuchspflege, Konsequenzen technologischer Veränderungen und der technischen Entwicklung. Eine besondere Systematik scheinen die multinationalen Unternehmen notwendig zu machen.

Eine möglichst umfassende Auswertung des Materials könnte nach Meinung der Unternehmen Meß- und Orientierungswerte für Dispositionen auf folgenden Gebieten erbringen:

Führungsorganisation

Zweckmäßigkeit der Verselbständigung oder Zusammenfassung von Tätigkeits- und Führungsbereichen

Zweckmäßigkeit bestimmter Rechtsformen des Unternehmens oder der zum Unternehmen gehörenden verschiedenen Betriebe

Stabilität der Unternehmensfinanzierung, die für konjunkturempfindliche Unternehmen ein vordringliches Problem ist
Schwellenwerte zur Beurteilung der Notwendigkeit und Chancen von Diversifikationen sowie der Möglichkeiten zwischenbetrieblicher Kooperationen

Tatsächlicher Nutzen imagefördernder Maßnahmen, wie Erzeugung hochwertiger Produkte oder Erbringung zusätzlicher Dienstleistungen

Möglichkeiten und Grenzen der Werbung (unter Berücksichtigung der verschiedenen Werbemedien)

Vor- und Nachteile der verschiedenen innerbetrieblichen Leistungsanreize, Voraussetzungen ihrer erfolgreichen Anwendung

Methoden und Ergebnisse der innerbetrieblichen Informationen und des innerbetrieblichen Vorschlagwesens

Möglichkeiten und Grenzen der Transformation des Unternehmenskonzeptes auf die Mitarbeiter

Vorteile und Probleme der Auswertung innerbetrieblicher Statistiken sowie des Rechnungswesens.

Historiker der Interessenverbände erwarten sich aus der Unternehmensforschung Material für Einzeluntersuchungen, die den Wirkungsgrad bestimmter kontakt- und betriebsfördernder Maßnahmen für Mitgliedsfirmen im Spiegel der Entwicklung und Reaktionen der Unternehmen ermitteln lassen, z. B. über Exportförderung, kollektive Werbemaßnahmen, Ausstellungen, Messen usw.

Da nach *Hellwig* (9) der Wettbewerb zwischen den Industrienationen der Welt ein ständig sich verschärfender Wettbewerb des Wissens ist, kommt es darauf an, die in Firmenarchiven schlummernden und bisher noch zu wenig ausgewerteten betriebs- und wirtschaftsnahen Erkenntnisse voll zu erschließen und der Nutzung in der Volkswirtschaft und in den heute für die Zukunft wirkenden Unternehmen zuzuführen.

Worum es geht, sollte nicht mehr zweifelhaft sein. Ein bewußtes, engagiertes Zusammenwirken der Unternehmen mit Wissenschaftlern soll der historischen Betriebsanalyse die für sie notwendigen Firmenarchive und den Unternehmen selbst den Nutzen einer zukunftsorientierten Auswertung firmengeschichtlicher Dokumentationen sichern.

Anmerkungen

- (1) *Erich Potthoff*: Die Einheit der Unternehmensführung bei dezentralen Verantwortungsbereichen: Vorträge der „Rheinisch-Westfälischen Akademie der Wissenschaften“ Nr. 113, Westdeutscher Verlag, Opladen 1971.
- (2) *Alfred Hoffmann*: Unternehmensplanung, Unternehmertradition und Werksarchive, „Wirtschaftspolitische Blätter“ 6/1973, S. 364.
Alois Mosser: Wirtschaftsarchive — Ein Anliegen von Wissenschaft und Praxis. „Wirtschaftspolitische Blätter“ 1/1972, S. 85;
Geschichte — für die Wirtschaft ein Luxus? Die Industrie 10/5. 5. 1972, S. 16.
- (3) Das Firmenarchiv — nur eine Fleißaufgabe? „Der Unternehmer“ 5—7/1973, S. 135 ff.
- (4) Protokoll über die am 2. Juli 1912 in Feldkirch abgehaltenen Beratungen der Sekretäre der Handels- und Gewerbekammern der im Reichsrat vertretenen Königreiche und Länder, Wien 1912.
- (5) *Fritz Redlich*: Geschichte des Geschäftslebens, Probleme und Aufgaben, in: Mitteilungen des Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Oktober 1971.
- (6) *Walter Eucken*: Grundlagen der Nationalökonomie, Jena 1940, S. 26.
- (7) *Oswald Spengler*: Der Untergang des Abendlandes, Band 1: Gestalt und Wirklichkeit.
- (8) *Gottfried Theuer*: Zur Frage der Brauchbarkeit von Firmengeschichten aus mikroökonomischer Sicht, in: Mitteilungen des Vereins der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Wien, Oktober 1971.
- (9) Dr. habil. *Fritz Hellwig*: Gemeinschaftseinrichtungen der Informations- und Dokumentationstechnik für mittlere und kleinere Unternehmungen. „Archiv und Wirtschaft“ 3—4/1972, S. 33 ff.

Ina Neumann *)

Ein Spezialarchiv — Firmendokumentation und Schriftensammlung im Institut der deutschen Wirtschaft

Mit der Gründung des Instituts der deutschen Wirtschaft (vorm. Deutsches Industrieinstitut) 1951 in Köln wurde auch der Aufbau einer wissenschaftlichen Bibliothek begonnen. Die Bibliothek verfügt heute über rund 115 000 Bände und ist, dem privaten Charakter des Instituts entsprechend, eine Präsenzbibliothek. Aufschlüsselung der Literatur wird anhand von Schlagwörtern eines alphabetischen Sachkataloges vorgenommen, der durch ein logisches System von Hilfskatalogen für Verfasser, Körperschaften, Regionales und Biographisches ergänzt wird.

Bestandteil der Bibliothek sind drei Sondersammlungen und Archive für

1. Verbände und Kammern
2. Gewerkschaften
3. Firmen und Unternehmer.

Über den Aufbau und die Arbeitsweise dieser Firmendokumentation und Firmenschriftensammlung soll hier berichtet werden.

Schon frühzeitig (1954) erkannte man, daß es zur Lösung der Aufgaben des Instituts notwendig sei, ein Firmenarchiv aufzubauen. Die Geschichte und Entwicklung der Unternehmen aller Wirtschaftsgruppen sollte durch deren eigene Veröffentlichungen sowie durch Schriften und Berichte über sie dokumentiert werden, um sowohl dem Institut als auch Außenstehenden als Informationsquelle zu dienen.

*) Bibliothekarin am Institut der deutschen Wirtschaft

Folgende Veröffentlichungen von Unternehmen sollen erfaßt und dokumentiert werden:

1. Fest- und Denkschriften
2. Unternehmerbiographien
3. Geschäftsberichte
4. Presseauschnitte und Zeitschriftenaufsätze über Unternehmensentwicklungen und unternehmerbiographische Angaben
5. Werkzeugen
6. Handbücher und Nachschlagewerke.

Sammlung Fest- und Denkschriften und Monographien über Unternehmen und Unternehmer

Der Sammlung von Firmenschriften wurde seit Beginn des Aufbaues besondere Beachtung geschenkt. Sie ist heute mit rund 12 000 Bänden die umfangreichste Spezialsammlung dieser Art in der Bundesrepublik Deutschland. Sie umfaßt Veröffentlichungen des deutschsprachigen Raumes. Für das Gebiet der BRD wird Vollständigkeit angestrebt. Darüber hinaus werden wesentliche Veröffentlichungen des Auslandes erfaßt.

Das Institut hat Selbstdarstellungen der Unternehmen und Unternehmer sowie Abhandlungen, Studien, Dissertationen und andere Veröffentlichungen über Unternehmen und Unternehmer aller Wirtschaftsgruppen von Anbeginn an mit besonderer Sorgfalt ausfindig gemacht und gesammelt.

In zahllosen Antiquariats- und Auktionskatalogen wurden und werden alte Firmenschriften entdeckt und womöglich erworben. 1958 wurde durch den Ankauf der „Privatsammlung Frensdorff Bochum“ der Bestand an historischen Schriften allein um 2 000 Bände bereichert.

Die in der Gegenwart erscheinenden, vorwiegend nicht im Buchhandel erhältlichen Schriften sind noch mühsamer zu erwerben. Durch Lesen zahlreicher Presseveröffentlichungen und Fachzeitschriften von Kammern, Verbänden und Instituten muß herausgefunden werden, wann und wo eine Firma ein Jubiläum

oder einen Gedenktag begeht. Diese Firma wird gebeten, evtl. erschienene Veröffentlichungen anlässlich des Jubiläums unserer Sammlung und Dokumentation zu überlassen. Pro Jahr werden etwa 500 bis 600 Unternehmen aller Wirtschaftszweige (einschl. Verlagsunternehmen) angeschrieben. Davon antworten 80%, ca. die Hälfte sendet eine Veröffentlichung, die übrigen teilen mit, daß sie anlässlich ihres Gedenktages keine Jubiläumsschrift herausgegeben haben, häufig mit der Begründung, den dadurch ersparten Betrag ihren Mitarbeitern als Prämien oder sonstigen guten Zwecken (Spenden, Stiftungen usw.) zugeführt zu haben. Nach Eingang einer Firmenschrift wird entschieden, ob sie sich für die Sammlung und Dokumentation zur Aufnahme eignet oder nicht.

Wir erhalten firmengeschichtliche Monographien, Schriften, deren Inhalt neben kurzen firmengeschichtlichen Angaben z. B. ausführlich über die Technikgeschichte der Erzeugnisse und Produktion, die Wirtschafts- und Sozialgeschichte des Unternehmensstandortes berichten, Bildbände, Sonderausgaben von Werkzeitschriften mit der Geschichte des Unternehmens, eigens zusammengestellte Angaben für unsere Dokumentation, Schallplatten mit Jubiläumssansprachen, zeitgeschichtliche Reportagen, Presseauschnitte und anderes mehr.

Von den eingesandten 40% der Schriften sind etwa die Hälfte Monographien firmengeschichtlichen Inhalts bzw. aktuelle Berichte in Schrift und Bild über die Arbeit des Unternehmens, 10% Broschüren, die meist von Presse- und Werbeabteilungen bzw. von Werbeagenturen als Firmenporträts erstellt sind, 10% sind Presseauschnitte und sonstige Berichte.

Die so pro Jahr erhaltenen 150 bis 200 Monographien werden, wie auch die antiquarisch erworbenen Schriften, sorgfältig dokumentiert:

1. anhand des *zentralen Sachkataloges der Institutsbibliothek* nach Wirtschaftszweigen, Regionen, betrieblichen Sozialleistungen (z. B. Altersversorgung, Bildungsarbeit, Gewinnbeteiligung), Konzentrationsvorgängen, Wirtschaftsgeschichte, Technikgeschichte, Erfindungen u. a.

2. anhand der *Nebenkataloge des Firmenarchivs*

- a) nach einem *alphabetischen Katalog von Namen der Firmen*: Chronologisch für jede Firma geordnet nach eigenen Veröffentlichungen und Schriften über die Firma, nach Hinweisen auf Berichte über die Firma in der allgemeinen Wirtschaftsliteratur, nach Berichten über die Firma aus Presse und Zeitschriften
- b) nach einem *alphabetischen Katalog von Namen der Firmen nach Wirtschaftsgruppen* mit detaillierten Angaben der Erzeugnisse, innerhalb der Wirtschaftsgruppen nach Ländern geordnet. Hier erscheinen Presse- und Zeitschriftenberichte nur, wenn sie wesentliche Veränderungen in den Firmen mitteilen: Namensänderungen, Veränderungen der Gesellschaftsform, Fusionen, Konkurse u. ä.
- c) nach einem *alphabetischen Katalog von Namen der Unternehmer und Unternehmerinnen* mit Kennzeichnung der Nationalität und Porträtnachweis.

Unternehmerbiographien

Auch die Sammlung von Unternehmerbiographien im Institut gehört zu den Aufgaben des Firmenarchivs. Der Katalog enthält heute Nachweise von rund 33 000 Unternehmerbiographien und -memoiren sowie unternehmerbiographischen Angaben und Daten. Dabei werden leitende Unternehmer im weitesten Sinne erfaßt: selbständige Unternehmer, Manager, leitende Angestellte, Aufsichtsräte usw. Darüber hinaus werden Aussagen der genannten Unternehmergruppe zur Wirtschaftslage ihres Unternehmens, ihres Wirtschaftszweiges, zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, über ihre Betätigung in Verbänden, Institutionen und Politik u. a., Meinungen über Unternehmer, Veränderungen ihrer Tätigkeit und Nekrologe dokumentiert. Unternehmerbiographische Sammelwerke werden nach zeitlicher Möglichkeit namentlich eingearbeitet. Auch bei dieser Sammlung liegt der Schwerpunkt bei deutschen Unternehmern.

Der hauptsächlichste Teil der Lebensbeschreibungen oder biographischer Angaben ist den Fest- und Denkschriften entnommen, ein großer Teil den Presseveröffentlichungen und Zeitschriften sowie der Wirtschaftsliteratur. Ein geringer Teil besteht aus selbständigen Biographien und Autobiographien, die in deutscher Sprache fast vollständig vorhanden sind.

Geschäftsberichte

Die Sammlung der Geschäftsberichte umfaßt Berichte von 900 Unternehmen in der BRD publizierender Gesellschaften, beginnend mit der DM-Eröffnungsbilanz 1948, sowie Geschäftsberichte von 200 der größten Unternehmen des Auslandes ab 1963.

Sie werden in einer Kartei nach Firmennamen und Ländern eingetragenen. Die jeweils letzten Geschäftsberichte sind in einer Hängemappe (Velox-System) für jedes Unternehmen eingelegt, ergänzt durch Presseauschnitte und Informationen des laufenden Jahres und damit für Bearbeiter und Besucher schnell zugänglich. Die jeweiligen Vorjahresbestände werden, nach Firmennamen geordnet, im Magazin aufbewahrt.

Presseauschnitte, Zeitschriftenaufsätze und Informationen zu Unternehmensentwicklungen

Zur laufenden Dokumentation des Firmenarchivs gehört die tägliche Auswertung der großen deutschen Tagespresse und verschiedener Wirtschaftszeitschriften in bezug auf Firmen und Persönlichkeiten der gesamten Wirtschaft. Gesammelt werden Berichte, die Aufbau und Entwicklungsabschnitte der Unternehmen darstellen, z. B. Veränderungen in der Unternehmensführung, Produktionsumstellungen, Konzentrationsvorgänge, Kapitalerhöhungen, sozialpolitische Vorgänge, betriebliche Sozialberichte, Streiks, Konkurse, Stellungnahmen einzelner Unternehmer zur Wirtschafts- und Sozialpolitik usw.

Die Ausschnitte werden nach Firmen- bzw. Unternehmensnamen registriert und in Archivkästen aufbewahrt. Die Ausschnittsam-

lung hat z. Zt. einen Bestand von ca. 500 000 Stück. Die wichtigsten Vorgänge werden eigens in den Katalogen des Firmenarchivs unter dem Namen der Firma bzw. dem Namen des Unternehmers aufgenommen. Sind die Vorgänge für die gesamte Wirtschaft oder eine Wirtschaftsgruppe von besonderer Bedeutung, werden sie zusätzlich für den zentralen Sachkatalog der Institutsbibliothek katalogisiert.

Werkzeitschriften

Die Sammlung der Werkzeitschriften umfaßt einen Bestand von 50 Titeln aus Unternehmen verschiedener Industriezweige, die jahrgangsweise, z. T. seit 1957, vorhanden sind.

Es ist ein Querschnitt der z. Zt. etwa 500 erscheinenden Werkzeitschriften in der BRD und dient zur Information über diesen Zweig der betrieblichen Publizistik.

Wirtschaftshandbücher und Nachschlagewerke über Firmen und Unternehmer

Spezialhandbücher, Loseblattsammlungen und Sammelwerke, die Informationen über Aktiengesellschaften, Großunternehmen oder einzelne Wirtschaftszweige sowie über Unternehmer enthalten, werden jahrgangsweise seit Bestehen des Instituts gesammelt und womöglich für die vorhergehenden Jahre ergänzt. Firmenadreßbücher werden lediglich für das laufende Jahr zur Auskunftserteilung verwahrt.

Nutzung der Sammlung

Der besondere Wert dieser ungewöhnlich reichhaltigen Dokumentationsstelle hat sich im Laufe von 20 Jahren im In- und Ausland herumgesprochen. Wer über Unternehmensgeschichte arbeitet, findet hier, selbst zu differenzierten Einzelaspekten, umfangreiches Quellenmaterial. Ein Beweis für den Nutzen und die Verwendungsmöglichkeit des so bereitgestellten Materials sind

die zahlreichen Anfragen vielfältigster Art, die an uns herange-
tragen werden.

Die Benützerkreise der Sammlung und des Archivs umfassen
Wirtschaftshistoriker und Studenten der Wirtschaftswissenschaften,
der pädagogischen Hochschulen des In- und Auslandes, die
für ihre Forschungsvorhaben und ihre Publikationen, Staats- und
Diplomarbeiten auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Sozialge-
schichte, im besonderen der Unternehmens- und Unternehmern-
forschung, tätig sind.

Häufige Benützer sind Unternehmen und Verbände mit ihren
Presseabteilungen, volkswirtschaftlichen Sachbearbeitern und
Werksarchiven, ferner Journalisten und wissenschaftliche Insti-
tute.

Tägliche Benützer sind vor allem die wissenschaftlichen Mit-
arbeiter und Redakteure unseres Hauses.

Die erschlossenen Unternehmerbiographien und Angaben aus
den Firmenveröffentlichungen werden als Quelle zur Erarbeitung
der Artikel für die „Neue Deutsche Biographie“ zur Verfügung
gestellt.

Seit 1967 wird in der Zeitschrift „TRADITION“ eine Bibliogra-
phie zur Firmengeschichte und Unternehmerbiographie veröffent-
licht, die aufgrund der Firmenschriftensammlung unseres Institu-
tes von der Verfasserin dieses Berichtes erstellt wird. Beginnend
mit den Neuerscheinungen des Jahres 1966, enthält die Biblio-
graphie bis zur 17. Fortsetzung, die mit den Neuerscheinungen
des Jahres 1970 beginnt, 1.100 Titel, davon sind 65 Veröffentli-
chungen der Kammern und Verbände. Den Titeln sind kurze An-
gaben über Inhalt, Dokumente, benutzte Archive usw. hinzuge-
fügt.

Dieter Stiefel *)

Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren

Eine firmengeschichtliche Untersuchung

Aufgabe der Firmengeschichte ist es nicht nur, zu allgemeinen
Aussagen über Verhaltensweisen von Unternehmen oder ganzen
Branchen zu kommen, oder gar, wie etwa in der Betriebswirt-
schaftslehre, festzulegen, wie sich der ideale Manager in einer
bestimmten — oft theoretisch konstruierten — Marktsituation ver-
halten sollte. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Firmen-
geschichte ist es vielmehr, darzustellen, wie ganz spezielle Unter-
nehmen, die sogar beim Namen genannt werden, auf wirklich
eingetretene Änderungen der Umwelt- und Marktbedingungen
tatsächlich reagiert haben. Am Beispiel der Absatzorganisation
der Semperit AG kann eine solche Entwicklung als Anpassungs-
prozeß an sich ändernde Marktbedingungen in seinen Umrissen
aufgezeigt werden.

Die Absatzorganisation ist der Fuß, mit dem ein Unternehmen
auf dem Markt steht. Es mag sicher Ausnahmen geben, doch in
der Regel hängt der Umfang und auch die Gestaltung einer Orga-
nisation von der Schwierigkeit ihrer Aufgabe, hier des Verkaufs,
ab. Daß sich diese Aufgabe in den letzten 25 Jahren stark geän-
dert hat, ist klar ersichtlich. In der Nachkriegszeit, noch im Jahre

*) Hochschulassistent am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der
Hochschule für Welthandel

1948, war der Verkauf von Gummiwaren aller Art — die Semperit repräsentiert etwa 90% der österreichischen Kautschukindustrie — kein Problem. Durch die Mangellage der ersten Nachkriegszeit und die hohe Aufnahmefähigkeit des Marktes war so gut wie alles zu verkaufen. Das Problem war vielmehr die Erhöhung der Produktionskapazität. Obwohl 1948 die Bezugspflicht für die meisten Semperit-Produkte bereits aufgehoben war, konnte bei einer Produktion von 8 000 Tonnen gerade die Hälfte des geschätzten Inlandsbedarfes gedeckt werden.

Die österreichische Gummi-Industrie war damals durch hohe Zollmauern und durch die Einfuhrkontingentierung so stark gegen das Ausland abgesichert, daß die Semperit in einer monopolartigen Marktsituation mit aller Kraft den maschinellen Wiederaufbau vorantreiben und die Verkaufsorganisation zurückstellen, bzw. zu einer reinen Verteilungsstelle reduzieren konnte.

Zwanzig Jahre später hat sich die Situation vollkommen geändert. So gut wie alle Kautschukfirmen der Welt sind auf dem österreichischen Markt vertreten. Zum Teil unter Bedingungen, bei denen die Semperit nicht mehr mithalten kann. Das Hausrecht, das man auf dem heimischen Markt einmal zu haben glaubte, sank ebenso herab, wie die Marktanteile bei einer ganzen Reihe von Produkten. Durch die weitgehende Liberalisierung des österreichischen Marktes ergab sich zusammen mit der Integration in die EFTA und nun auch in die EG ein „Zwang“ zum Export, um den in Österreich verlorenen Boden dort wieder wettzumachen und Produktionskapazitäten auszulasten, die der Inlandsmarkt nie zulassen würde.

Somit steht die Semperit heute mit allen bedeutenden Kautschukindustrien auf allen Märkten der Welt in scharfer Konkurrenz. Die Absatzorganisation ist dadurch zu einer der wichtigsten Abteilungen des Unternehmens und zu einem weitverzweigten Instrument geworden, das neben großräumigen Gebietsdirektionen im Inland auch über eine ganze Reihe firmeneigener Verkaufsgesellschaften im Ausland verfügt. Die Effizienz und Schlagkraft dieser Organisation ist entscheidend für das Überleben und den Erfolg des gesamten Unternehmens.

Marktanpassung

Die Verteilungsstelle knapper Güter in der Nachkriegszeit hat sich in 25 Jahren zu einem Verkaufsapparat entwickelt, der auf den Erkenntnissen einer umfassenden Marktpolitik aufbaut und auf die Wünsche und Bedürfnisse des Konsumenten ausgerichtet ist. Diese Entwicklung war in dem jetzigen Ausmaß noch vor 10 Jahren weder vorhersehbar noch langfristig planbar, da ein Unternehmen nur sehr beschränkte Mittel besitzt, um auf den Markt gestaltend Einfluß zu nehmen. Die meisten Einflußgrößen sind „uncontrollable data“, die außerhalb des Einflußbereichs (Kontrolle) des Unternehmens liegen. Es wird zwar versucht, Erwartungen über zukünftige Marktstrukturen in der Planung einzubauen, doch wird Marktänderungen meist erst dann entsprochen (und oft auch dann noch nicht), wenn sie bereits Tatsache oder schon Vergangenheit sind.

Die Entwicklung einer Absatzorganisation kann daher tatsächlich als Anpassungsprozeß an sich ändernde Marktbedingungen gesehen werden.

Marktbedingung Wiederaufbau

Mit dem Wegfall der Verkaufsgebiete des Deutschen Reiches war auch die Voraussetzung für die alte Absatzorganisation der Semperit entfallen. Sämtliche ausländischen Gesellschaften gingen verloren, das Preis-Stop-Gesetz galt weiter, und die Abschaffung der von Deutschland übernommenen Gemeinschaftsmengenrabatte ergab eine vollkommen neue Situation. Der Verkauf auf dem Weg über die Bezugsscheine und eine bei weitem nicht ausreichende Produktionsmenge schoben die Bedeutung der Absatzorganisation weit in den Hintergrund. Doch konnte der Inlandsbedarf bereits Anfang der fünfziger Jahre wieder gedeckt werden, so daß im Hinblick auf eine Besserung der wirtschaftlichen Lage sich die Frage nach einer ersten und grundsätzlichen Neuorganisation auf dem Absatzsektor stellte.

Für diese Situation paßte eine Verkaufsorganisation, die ein Produktionsprogramm ohne jede Spezialisierungstendenz, mit einer Breite von etwa 40.000 Artikeln, rationell vertreiben konnte. Diese Organisation sollte nicht nur dem Nachkriegsmarkt entsprechen, sondern auch bei grundlegenden Änderungen auf dem Absatzmarkt anpassungsfähig und in den Grundlinien erhalten bleiben. Grundsätzlich bestand die Möglichkeit, die fachliche Ausrichtung des Verkaufsapparates zu belassen und weiter auszubauen (Reifen, Technisch Divers, Asbest, etc.). Die fachliche Kundenbearbeitung war zwar aufwendiger, aber auch intensiver. Im Großraum war ihr der Vorzug zu geben (1). Zum anderen konnte die Verkaufsorganisation regional ausgerichtet werden (etwa nach Bundesländern), wodurch sich eine extensivere Marktbearbeitung ergab, die sich bei kleineren Märkten bewährte.

Erste und grundsätzliche Neuorganisation (1948/52)

Da „reine Organisationsformen“ zwar von einer bestechenden Klarheit, aber leider nur in der Theorie vorhanden sind, bot sich zunächst eine kombinierte Verkaufsorganisation als Problemlösung an, die man als organisatorische „Mischform“ bezeichnen kann. Im innerbetrieblichen Bereich wurde die fachliche Ausrichtung beibehalten. Damit erhoben sich die Fachabteilungen zum zentralen Punkt der Semperit-Verkaufsorganisation, zum verantwortlichen kommerziellen Planungszentrum für ihren Artikelbereich.

Außerbetrieblich wurde eine regionale Ausrichtung durchgesetzt (Filialsystem); nach Errichtung der Filialen Salzburg und Wien (Innsbruck, Linz und Klagenfurt bestanden bereits seit 1930) konnte man die gesamte Produktpalette über dieses dezentralisierte Absatzinstrument vertreiben. Von der Zentrale direkt wurden nur noch Großabnehmer und Abnehmer von Spezialartikeln betreut.

Damit ergab sich in den verschiedenen Stufen der Unternehmenshierarchie eine nach unterschiedlichen Prinzipien ausgerichtete Organisation:



Für den Export wurde 1948 zusätzlich in der Zentrale eine Allgemeine Exportabteilung errichtet, die zwar Vertriebsabteilung war, in Hinblick auf den Export aber auch Aufgaben der Fachabteilungen wahrnahm. (Preisfestsetzung, Auslandswerbung etc.). Sie betreute auch die firmeneigenen Niederlassungen, die zögernd wieder aufgebaut wurden: München, London, Zürich. Zur weiteren Unterstützung und Beratung standen dem Verkauf die Stabsabteilungen Volkswirtschaft, Werbung und ab 1952 auch Marktforschung zur Verfügung.

Durch die Kombination von fachlicher und regionaler Ausrichtung und durch Ansätze eines Marketing (Marktforschungsabteilung bereits seit 1952!) konnte die Absatzorganisation der Semperit, die in einer Zeit dominierender Marktstellung und teilweiser Marktregelung geschaffen wurde, die grundsätzlichen organisatorischen Voraussetzungen für spätere Marktsituationen bieten. Ihre Grundzüge sind bis heute erhalten geblieben, doch war ein weitreichender Anpassungsprozeß an die sich ständig ändernde Umwelt notwendig, wobei immer neue Marktbedingungen immer schneller aufeinanderfolgende Reorganisationen erforderten.

Marktbedingung: Käufermarkt

Mit dem Ende der fünfziger Jahre beginnt eine neue Phase der Entwicklung, nicht nur der Semperit. Auf Grund der relativen Bedarfssättigung und einer gesteigerten freien Konkurrenz, bedingt durch zunehmende Liberalisierung, hatte sich ein hart umkämpfter Käufermarkt herausgebildet. Der Marktbesitzer bekam in zunehmendem Maße Vorrang vor dem Produzentensitz (2). Verstärkt wurde diese Entwicklung durch die neu entstandenen Großräume — EWG, EFTA —, die auch für die Semperit eine vollkommen neue Marktsituation darstellten. Die Spaltung Europas in zwei Wirtschaftsräume wurde zwar durch eine anhaltend stabile Hochkonjunktur, die bis 1964/65 anhielt, nicht sofort wirksam, die Diskriminierung für Einfuhren durch die EWG bildeten aber ein schweres Handikap für den Exporteur, da der Außenhandel Österreichs mit der EWG über dem Dreifachen des Handels mit der EFTA lag. Die Semperit stand mit einem Verhältnis von 2:1 allerdings etwas günstiger, allein nach Deutschland, Italien und den Beneluxstaaten ging aber ein Drittel des gesamten Exportes. Um die Exporte in die EWG zu ermöglichen, zahlte die Semperit bereits 1963 an die 35 Millionen Schilling für Zölle und andere Abgaben, die das Unternehmen gegenüber dem EWG-Markt diskriminierten. Diese Summe stieg im weiteren Verlauf noch an.

Dazu gesellte sich noch eine bedeutende Verschärfung des Konkurrenzmarktes auf dem Inlandsmarkt. Von 1960 bis 1963 war es den ausländischen Produzenten gelungen, ihren Marktanteil bei Reifen von 15% auf 27% zu erhöhen. Allein im Jahr 1963 nahmen die Reifenimporte nach Österreich um 45% zu, während die Semperit ihren Reifeninlandumsatz lediglich um 3,5% anheben konnte.

Auch im Unternehmen selbst hatten sich einige wesentliche Änderungen vollzogen. Durch Fusionierung wurden eine ganze Reihe mittlerer Kautschuk- und Kunststoffbetriebe angegliedert — Perfekta, ÖLW, Alemania, Litega, Merkur, u. a. m. —, und der Geschäftsumfang konnte erheblich erweitert werden. Während

der Umsatz 1948 noch 184 Millionen Schilling betrug, überschritt er 1957 die Milliarden-Grenze und konnte in den darauffolgenden 6 Jahren verdoppelt werden, so daß 1963 die zweite Milliarde erreicht und überschritten werden konnte.

Reorganisation 1961/62

Die Absatzorganisation der ersten Nachkriegszeit hatte die Probleme des Wiederaufbaus ohne weiteres bewältigen können. Auch mit dem erweiterten Geschäftsumfang konnte sie mithalten und mitwachsen. Nach 15 Jahren aber hatten sich die Voraussetzungen, unter denen die Verkaufsorganisation geschaffen wurde, dermaßen verändert, daß eine umfassende Neuorientierung notwendig wurde. Generaldirektor Carl F. Rueger, der 1959 zur Semperit kam, setzte gleich zu Beginn seiner Tätigkeit eine Reihe von Maßnahmen, die die Semperit noch heute prägen:

- Errichtung einer Zentralen Filialleitung
- Zusammenfassung der Verkaufsabteilungen Reifen-Velo
- Gründung der Semperit Schuhbedarf Ges. m. b. H.
- Konzentration auf dem Kunststoffsektor
- Ausbau der Abteilung Volkswirtschaft
- Errichtung einer Marketingabteilung
- Gründung der Groß-Filiale Wien

Die Zentrale Filialleitung wurde „im Hinblick auf die in Flut befindlichen wirtschaftlichen Umstellungen mit dem Ziel der Schaffung großer Wirtschaftsräume und die moderne Verpflichtung, die sich durch die EWG und EFTA für ein Großunternehmen ergeben“ geschaffen (3). Diese Begründung ist deshalb so interessant, weil 1970 aus denselben Gründen (große Wirtschaftsräume, EWG, EFTA) diese Abteilung wieder aufgelöst wurde. Erscheint heute die damalige Organisation als eine Fehlentscheidung? Es war damals bestimmt nicht unproblematisch, die innerbetriebliche Absatzorganisation, die Fachabteilungen als verantwortliche kommerzielle Planungsstelle für den Verkauf, nicht mehr direkt mit der außerbetrieblichen Absatzorganisation zu

verbinden; als Zwischenglied fungierten die Zentrale Filialleitung (Inland) und die Allgemeine Exportabteilung (Ausland). Die Allgemeine Exportabteilung wurde bereits 1967 wieder aufgelöst, und schon 1962 waren ihr die nahegelegenen, angestammten Verkaufsgebiete entzogen worden. Für den Inlandsmarkt blieb die Zentrale Filialleitung, denn ihre wesentlichste Aufgabe war die einheitliche Ausrichtung und Verwaltung der Inlandsfilialen. Diese Aufgabe wäre ohne zentrale Steuerung kaum so konsequent zu erfüllen gewesen. In dem knappen Jahrzehnt, in dem diese Abteilung tätig war, wurden alle Inlandsfilialen nach einem einheitlichen Schema ausgerichtet und neu ausgebaut. Die Semperit-Filialen haben sich an den wichtigsten Ausfahrtsstraßen am Rand der betreffenden Städte angesiedelt und verfügen über große, modern ausgestattete Lager (erhöhte Lieferbereitschaft) und die entsprechenden Büroräume zur Bearbeitung der Aufträge, die über EDV mit der Zentrale verbunden sind.

Durch die steigende Bedeutung der technischen Beratung und des fachlichen Service bei vielen Semperit-Produkten wurden der Export (1967) und die Inlandsfilialen (1970) wieder den Fachabteilungen direkt unterstellt.

Innerbetrieblich wurde auch der abnehmenden Bedeutung des Velogeschäftes Rechnung getragen, indem die Abteilungen Reifen und Velo (Fahrradreifen) zusammengefaßt wurden. Zum anderen wurde die richtungweisende Entscheidung gefaßt, die informativen Grundlagen für eine Marketingabteilung zu erstellen. Diese Abteilung bekam die Aufgabe, gemeinsam mit den Verkaufsabteilungen Maßnahmen zur Verkaufsvorbereitung und -förderung durchzuführen. Da Marketing in Österreich bis dahin nur bei kurzfristigen Massenverbrauchsgütern — Lebensmittel, Waschmittel etc. — eingeführt war, bedeutete die Errichtung einer solchen Abteilung einen Schritt in Neuland.

Gleichzeitig wurden gewisse Artikelgruppen, die in die Produktpalette der Muttergesellschaft nicht mehr ganz hineinpaßten, an Tochtergesellschaften abgegeben (Kunststoff) und mit der „Schuhbedarf“ sogar eine eigene Gesellschaft für diesen Zweck gegründet.

Von entscheidender Bedeutung für die spätere Ausrichtung der Absatzorganisation auf große Gebietsdirektionen wurde die Errichtung einer Groß-Filiale Wien, die Wien, Niederösterreich und das nördliche Burgenland belieferte. Damit war der größte Verkaufsbereich aller Semperit-Filialen geschaffen. 75% aller österreichischen Industriebetriebe, mehr als 45% aller in Österreich zugelassenen Fahrzeuge und auch etwa 45% der Einwohner unseres Landes befinden sich im Wiener Filialraum.

Reorganisation 1966/67

Die Maßnahmen, die 1961/62 gesetzt wurden, finden fünf Jahre später ihre Fortsetzung. Das auslösende Moment war wieder die immer schärfer werdende Konkurrenz auf dem Käufermarkt. Durch den Strukturwandel des Marktes war auch die Verkaufsorganisation sichtbar in Bewegung geraten. Der Kunde war vielfach dazu übergegangen, unter Ausnutzung seiner marktbeherrschenden Stellung Einkaufsorganisationen aufzubauen, die von der losen Einkaufsgemeinschaft über die Einkaufsgenossenschaft bis zu den Kettenläden und Warenhäusern führte und den traditionellen Verkaufsorganisationen im wirtschaftlichen Wettbewerb gegenübertraten (4). Zur Verstärkung des Vertriebsapparates der Semperit und ihrer Konzernbetriebe erfolgte daher eine:

- Konzentration des Baubedarfs bei „Perfekta“
- Konzentration bei der „Semperit Schuhbedarf Ges. m. b. H.“
- Neuordnung des Exports.

Auf dem Sektor des Baubedarfs und der Bodenbeläge der Semperit und ihrer Tochtergesellschaften wurde eine Zusammenlegung bei der „Perfekta“, einer Semperit-Tochter, durchgeführt. Durch die Konzentration in diesem Geschäftsbereich wurde ein gewisser interner Konkurrenzkampf ausgeschaltet und durch den Zukauf weiterer vom Markt befragter Belagsorten, die Produktpalette repräsentativer und der Verkauf schlagkräftiger gemacht.

Durch den Erwerb der Merkur Gummiwerke AG, deren Schwerpunkt auf dem Sektor des Schuhbesohlungsmaterialies lag, konnte eine weitere Konzentration bei der Semperit Schuhbedarf durchgeführt werden, wodurch die Schuhindustrie von einer zentralen Stelle des Konzerns aus schneller und kostengünstiger bedient werden konnte.

Die Neuordnung des Exports erfolgt einmal durch die schon erwähnte Auflösung der Allgemeinen Exportabteilung. Die Fachabteilungen konnten schon 1962 die nahegelegenden Exportmärkte übernehmen und sich so durchsetzen, daß sie 1966 bereits 60% des Gesamtexportes durchführten. Diese dominierende Stellung bereits nach wenigen Jahren zeigte, daß der eingeschlagene Weg der richtige war. Zusätzlich übernahm die Zentrale auch den Export einer Reihe von Konzerngesellschaften, etwa ÖLW, Schuhbedarf und Perfekta.

Der Weg zum multinationalen Unternehmen

„Auf Grund der Notwendigkeit für ein exportorientiertes Unternehmen, eine möglichst breite Basis zu schaffen, um auch in Zukunft mit der immer rasanter fortschreitenden Entwicklung Schritt zu halten und alle Marktchancen wahrnehmen zu können, ergibt sich als reale Konsequenz der Trend zu multinationalen Unternehmen und internationaler Kooperation (5).“

Um die Marktsituation der Semperit im richtigen Licht zu sehen, muß man einen internationalen Vergleich anstellen. Die Semperit-Gruppe beschäftigt heute etwa 15 000 Mitarbeiter und ist damit das zweitgrößte privatwirtschaftliche Unternehmen Österreichs. Im Verhältnis zu den großen Kautschukindustrien, vor allem der USA, etwa Goodyear oder Firestone, mit 140 000 bzw. 105 000 Beschäftigten ist die Semperit allerdings ein „Zwerg“. An sich muß die Beschäftigtenzahl zwar nicht unbedingt ausschlaggebend für die Bedeutung eines Unternehmens sein, doch fällt ein Vergleich in Bezug auf Umsatz oder Produktion ähnlich, in mancher Hinsicht noch wesentlich schlechter aus. Mit solchen großen Konzernen aber, von denen nur zwei erwähnt

wurden, steht die Semperit auf allen Märkten in Konkurrenz. Internationale Konzerne denken zumeist in Marktanteilen. Im Zuge einer solchen Politik können Ertragsminderungen, ganz besonders auf so kleinen Märkten wie Österreich, ohne weiteres vorübergehend in Kauf genommen werden. Solche Großunternehmungen können somit zu Bedingungen in einen Markt eindringen, bei denen die Semperit kaum mehr mithalten kann. Der seit Jahren zurückgehende Marktanteil im Inland — etwa bei Reifen — beweist diese Entwicklung. Allerdings konnte dank der zunehmenden Motorisierung in Österreich der Semperit-Inlands-Umsatz absolut noch immer angehoben werden. Durch diesen Inlandstrend und durch die starke Ausweitung des Exportes (bereits über 40% des Gesamtumsatzes) konnten noch immer Produktionssteigerungen verzeichnet werden. Der 5millionste Reifen seit 1945 verließ 1958 das Werk, 1968 waren es bereits 25 Millionen, und 1971 hatte die Semperit 40 Millionen Reifen seit Ende des Zweiten Weltkrieges hergestellt. Das ist zwar nur ein Fünftel der amerikanischen Jahresproduktion, der Anstieg der täglichen Reifenproduktion von 1 000 1952 auf 22 000 Stück 1970 stellt aber doch ein fast „atemberaubendes“ Wachstum dar, das sowohl von der Produktions- als auch von der Absatzseite enorme Anstrengungen verlangte. Die Anstrengung im Absatz galt vor allem dem Export, so daß heute in 138 Länder der Welt exportiert wird; wesentlich war auch, daß bei der Erstausrüstung von Kraftfahrzeugen bemerkenswerte Erfolge zu verzeichnen waren. 80% aller nach Österreich importierten Autos sind mit Semperit-Reifen ausgestattet.

Daß „Wachstumsdenken“ allerdings nicht immer unproblematisch ist, zeigt die Entwicklung steigender Umsätze bei sinkender Ertragslage.

Die einzige Antwort auf die Übermacht der Großen ist die Kooperation der kleineren Unternehmen. Die Semperit ist auch diesen Weg gegangen, unter anderem durch Kooperationen mit der jugoslawischen und der ungarischen Gummi-Industrie (SAVA, Vereinigte Ungarische Gummiwerke) und sicher noch zielführender durch die Zusammenarbeit mit dem französischen

Unternehmen Kléber, wobei der Bau eines gemeinsamen Werkes für LKW-Reifen geplant ist. Der Ausbau der firmeneigenen Niederlassungen im Ausland bringt auch die Semperit einem multinationalen Unternehmen nahe; eine Entwicklung die 1970 durch die Änderung des Firmenwortlautes von „Semperit Österreichisch-Amerikanische Gummiwerke Aktiengesellschaft“ auf „Semperit AG“ unterstrichen wird.

1945 wurde die Deutsche Semperit wieder ins Leben gerufen; weitere Tochtergesellschaften in London (1954), Zürich (1955), New York (1961), Kopenhagen (1961), Athen (1964), Stockholm (1965) und Dublin (1967) folgten. Es handelt sich durchwegs um Verkaufsgesellschaften, mit Ausnahme der Deutschen Semperit, die auch, und der irischen Tochter, die fast nur Produktionsgesellschaft ist. Ohne diese Vertriebsgesellschaften wären die erstaunlichen Exporterfolge der Semperit kaum denkbar gewesen; mehr als die Hälfte des gesamten Exportes wird über diese Gesellschaften abgewickelt.

Reorganisation 1969/70

Die zunehmende Schärfe des Konkurrenzkampfes und die Entwicklung zu multinationalen Ausmaßen konnten auch an der Absatzorganisation nicht spurlos vorübergehen. Es kam sogar zu äußerst tiefgreifenden Maßnahmen:

- Auflösung der Zentralen Filialleitung
- Bildung von Großraumverkaufsgebieten
- Aufbau eines Produkt-Managements
- Hauptabteilung Verkauf Schäume
- Errichtung eines Konzernbüros.

Die direkte Unterstellung der inländischen Verkaufsfilialen unter die Fachabteilungen und die damit verbundene Auflösung der Zentralen Filialleitung diente der Verstärkung des Kontaktes mit den Kunden. Dem allgemeinen Trend nach größeren Wirtschaftseinheiten und damit verbundenen organisatorischen Vorzügen entsprechend, wurden gleichzeitig an Stelle der Filial-

bereiche Großraumverkaufsgebiete für den Inlandsbereich geschaffen. Es wurden vier „Gebietsdirektionen“ eingerichtet, Ost, Mitte, Süd, West, mit den Standorten Wien, Linz, Graz und Innsbruck. Die Marktbearbeitung und kommerzielle Abwicklung erfolgt durch die jeweiligen Gebietsdirektionen, die Warenauslieferung je nach Verkehrslage aus den ehemaligen Filialen Wien, Linz, Graz, Klagenfurt, Salzburg und Innsbruck. Die positive Erfahrungen, die mit der Filiale Wien bereits seit 1962 gemacht wurde, hat diese Neugliederung sicher vorbereitet.

Die Notwendigkeit, auf sich ständig ändernde Marktverhältnisse schneller reagieren zu können, machte auch die Errichtung einer Hauptabteilung „Verkauf Schäume“ notwendig, die aus dem technischen Bereich ausgegliedert wurde. Mit der intensiven Marktbearbeitung in Verbindung mit den Schaumstoffkonfektionsbetrieben wurde der Bedeutung Rechnung getragen, die der Schaumstoffsektor bei Semperit erreicht hatte. Verbunden damit war eine begrenzte Dezentralisation, da die Zentrale Verkaufsleitung für Schäume von Wien zum Hauptwerk dieser Produkte nach Linz/Wegscheid verlegt wurde.

Die Absatzorganisation auf dem Technischen Bereich wurde durch den Aufbau eines „Produkt-Managements“ verändert. Die Einteilung nach Produktgruppen, die von einem Produktgruppenleiter geführt und von Produktmanagern bearbeitet werden, wurde zuerst bei den Warengruppen Konsumartikel, Chirurgischer Bedarf, Freizeitprogramm und Schläuche eingeführt. Sie soll jedoch auf sämtliche Bereiche ausgedehnt werden.

Der ständig wachsende Geschäftsumfang der Konzernbetriebe und das damit verbundene steigende wirtschaftliche Engagement der Muttergesellschaft erforderte die Errichtung eines „Konzernbüros“ zur Entlastung des Vorstandes. Das Konzernbüro wurde als Hauptabteilung installiert, und ihm obliegt die Sorge für den größtmöglichen Nutzeffekt der Konzernfirmen und maßgeblichen Beteiligungen (Semperit-Gruppe), sowohl im Bezug auf den Kapitaleinsatz wie auf die Absatzpolitik und, daraus resultierend, die Anpassung der Unternehmensziele an die Geschäftspolitik der Muttergesellschaft. (Der Semperitler 1969.) Dazu gehörte die

systematische Beobachtung aller wesentlichen Geschäftsvorgänge im Hinblick auf die Intentionen der Muttergesellschaft. Das Konzernbüro berichtet darüber in entscheidungsreifer Form dem Vorstand der Muttergesellschaft und sorgt umgekehrt in geeigneter Weise für die Realisierung der Vorstandsbeschlüsse der Muttergesellschaft bei den Konzernbetrieben.

Struktur-Analyse (1972/73)

Es liegt in der Eigenart der „freien Marktwirtschaft“, daß der Markt eine Dynamik aufweist und selbst die Wünsche der Konsumenten selten statisch sind. Nach dem hier aufgezeigten Zusammenhang zwischen Änderung der Marktbedingung und Anpassung des Verkaufsinstruments durch Reorganisation und Anpassung unterschiedlichem Ausmaß hat die Absatzorganisation der Semperit auch heute keine endgültige Form erreicht. Eine endgültige Struktur der Vertriebsorganisation wird es auch nicht geben, will sich das Unternehmen nicht selbst aus dem Markt katapultieren. Die weitere Integration Österreichs in die EWG und, damit verbunden, die Einführung der Mehrwertsteuer, Aufhebung des Zollschutzes und Abbau der Exportstützung weisen neue Probleme der Absatzpolitik auf, und es werden Umstrukturierungen auch in Zukunft notwendig sein.

Daß das Unternehmen gewillt ist, diese Herausforderung anzunehmen, manifestiert sich in der „Studie zur Struktur-Anpassung des Semperit-Konzerns“, die im letzten Jahr erarbeitet wurde. Die Auswirkung dieser Struktur-Analyse läßt sich noch nicht absehen. Manche Ziele und Vorschläge sind auch recht hoch gegriffen, so daß abzuwarten bleibt, was wirklich durchgeführt werden kann. Es dürfte aber in absehbarer Zeit zur bisher tiefstgreifenden Marktanpassung kommen, da diesmal nicht nur einzelne Bereiche, sondern das gesamte Unternehmen nach dem Markt ausgerichtet werden muß.

„Ein Unternehmen ist ein lebendes und zugleich ungemeyn kompliziertes System, das deshalb und nur so lange lebt, wie es sich ununterbrochen an die stets wandelnde Wirklichkeit anpaßt.“

Dieser Satz aus der Struktur-Analyse wirkt lange nicht mehr so modern und neu im Bereich der Semperit, wenn man sich die Bemühungen vor Augen hält, die der Semperit-Konzern seit über zwanzig Jahren auf dem Absatzsektor unternommen hat.

Anmerkungen

- (1) *Lodgman-Auen*, Udo: Die Verkaufsorganisation des Semperit-Konzerns als Beispiel eines Unternehmens mit einem breiten und heterogenen Fabrikationsprogramm, Der Markt Nr. 27, Wien 1968, S. 31.
- (2) *Lodgman-Auen*, Udo: a. a. O., S. 33.
- (3) Siehe *Semperit-Information* Nr. 16, Jänner 1961.
- (4) *Lodgman-Auen*, Udo: An unsere Geschäftsfreunde in aller Welt, in: *Semperit-Information* Nr. 40, Februar 1965.
- (5) *Lodgman-Auen*, Udo: Die Semperit ist für die Zukunft gerüstet, in: *Semperit-Information* Nr. 66/67, 1972.

Bilanz von zwei Jahren wissenschaftlicher Arbeit

Als vor mehr als zwei Jahren der Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte gegründet wurde, sollte er auf einer Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft beruhen. Dies ist weitgehend gelungen. Heute können wir als eines der Ergebnisse der Zusammenarbeit feststellen, daß die Unternehmen in großzügiger Weise bereit waren, ihre Archive und sonstigen Sammelstellen von Dokumentationsmaterial für die Forschung zur Verfügung zu stellen.

Es war aber auch von Vorteil, daß die wissenschaftliche Leitung des Vereines der Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte mit Professoren und Assistenten von Instituten der Hochschule für Welthandel identisch ist; dadurch konnten Dissertanten, Diplomanden und andere Studierende als Bearbeiter der historischen Betriebsanalyse und der Unternehmensgeschichtsforschung eingesetzt werden. Die Studierenden bekamen dadurch die Möglichkeit, für ihre Arbeiten Zugang zu den Quellen in den Betrieben zu erhalten und gleichzeitig auch für die Publikationen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte Unterlagen zu erstellen.

Aus der beigefügten Aufstellung geht hervor, daß bisher mit 15 Unternehmen eine vertragliche Übereinkunft erfolgte. Mit einigen anderen Firmen steht der Verein vor dem Abschluß von Verhandlungen. Daß darüber hinaus noch eine Reihe von Firmen

*) Hochschulprofessor, Vorstand des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Hochschule für Welthandel

Unternehmen	Gründungs- jahr	Zahl der wissensch. Mitarbeiter *)	Manuskript- ablieferung
Wilh. Grundmann Schlosserwarenfabrik, Rohrbach	1894	3 (80)	1973
Rudolf Heintel Ges. m. b. H. Ärzte- und Krankenhausbedarf, Wien	1918	2 (18)	1973
König & Bauer Maschinenfabrik, Mödling	1836	3 (80)	1973
Krems-Chemie	1948	3 (140)	1973
Löblich & Co. KG Kessel- und Apparatebau, Wien	1823	3 (40)	1973
ÖGUSSA Gold- und Silberscheideanstalt, Wien	1875/1962	3 (150)	1973
ORF Österreichischer Rundfunk, Wien	1924	3	1973
Joh. Pengg Draht- und Walzwerk, Thörl	1863	2 (90)	1974
Puch-Werke der Steyr-Daimler-Puch AG, Wien-Graz	1899	3 (100)	1974
Richter & Co. KG Arzneimittelferzeugung und Großhandel, Wels	vor 1600	3 (100)	1974/75
Matthäus Salzer's Söhne Papier-, Holzstoff- und Zellulosefabrik, St. Pölten	1798/1824	2 (140)	1973
Hermann Scheibe Buchbinderei, Wien	1872	2 (36)	1972
Semperit AG, Wien	1824	17 (180)	1973
VÖEST AG der VÖEST-Alpine, Linz	1938/1945	19 (800)	1975
Elektrizitätswerk Wüster, Ybbs	1897	2 (40)	1973

*) in der Klammer Arbeitsumfang in Manuskriptseiten.

bzw. Teilbereiche von Betrieben mit Hilfe der historischen Betriebsanalyse untersucht wurden oder in Untersuchung stehen, wird ersichtlich. Ob sich aus diesen 22 Dissertationen und Diplomarbeiten eine Zusammenarbeit und nähere Verbindung des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte mit den Firmen ergeben wird, ist noch abzuwarten. Zur Abrundung sei festgestellt, daß das Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte noch 6 Dissertationen und Diplomarbeiten zu historischen Unternehmeruntersuchungen und etliche zu anderen Problemen der Wirtschaftsgeschichte vergeben hat.

Diese überaus starke Vermehrung der wissenschaftlichen Arbeiten war nur durch Anspannung aller Kräfte der Mitarbeiter im Institut und durch eine besondere Form der Organisation möglich; die Vorstände des Instituts streben an, daß Dissertanten nicht nur ihre eigenen Forschungen betreiben, sondern daß diese selbst Diplomanden bei deren Versuchen behilflich sind.

Der Vorstand des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte und die Leitung des Institutes für Wirtschafts- und Sozialgeschichte sind einigermassen stolz darauf, daß die noch junge Wissenschaft der historischen Betriebsanalyse so schnell erste Erfolge aufweisen konnte. Die Professoren und Assistenten des Instituts sowie alle Mitarbeiter wurden dadurch angeregt, diesen Zweig wissenschaftlichen Strebens mit verstärktem Eifer weiter auszubauen.

Historische Betriebsanalysen wurden für folgende Firmen bzw. für bestimmte Bereiche dieser Firmen durchgeführt:

Wiener Brückenbau- und Eisenkonstruktions-AG
 Hütte Krems Ges. m. b. H.
 Österreichische Stickstoffwerke AG
 Minnesota „3M“ technische Vertriebs-Ges. m. b. H.
 Bank für Arbeit und Wirtschaft AG
 Wiener Stadtwerke
 Hutter & Schrantz AG
 Österreichisch-amerikanische Magnesit AG
 Adolf Funder OHG
 J. M. Voith AG
 Julius Meinel AG
 Eilin-Union AG
 Vereinigte Metallwerke Ranshofen-Berndorf AG
 Mayreder & Kraus
 Gipswerk Moldan
 Isola & Lerchbaumer
 Umdasch
 Veitscher Magnesit AG
 Nordsee Ges. m. b. H.

Abgeschlossene Dissertationen: 2

Noch nicht abgeschlossene Dissertationen: 18

Abgeschlossene Diplomarbeiten: 26

Noch nicht abgeschlossene Diplomarbeiten: 19

Arbeiten zur Unternehmertypologie:

Dissertationen in Arbeit: 3

Diplomarbeiten fertig: 1

Diplomarbeiten noch nicht fertig: 2.

ANZEIGENTEIL

**Alle reden
von
Mitbestimmung,
Mitverantwortung
und Miteigentum ...
wir handeln.**



Bauhütte Leitl-Werke

hoffentlich
ALLIANZ
versichert



...und spielend gut gelaunt!



Casinos in Österreich

Cercla Wien

I. Kärntner Str. 41
täglich ab 19 Uhr

Baden bei Wien

im Kurpark, täglich ab 16 Uhr

Badgastein

Sommer- und Wintersaison
täglich ab 17 Uhr

Salzburg

Schwarzstr. 6, täglich ab 17 Uhr

Velden/Wörthersee

täglich ab 17 Uhr

Kitzbühel

Sommer- und Wintersaison
täglich ab 19 Uhr

Seefeld in Tirol

täglich ab 17 Uhr

Kleinwalsertal

im Sporthotel Riezlern,
täglich ab 17 Uhr

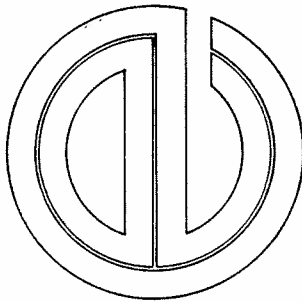
Casinos mit Atmosphäre

AUF DIESES ÖL HABEN MOTOREN GEWARTET:



SYNTHETIC-ALLBEREICHSÖL
FÜR HOCHSTLEISTUNGEN

**Damit Sie es
schöner haben-
ELIN
Haushaltsgeräte!**

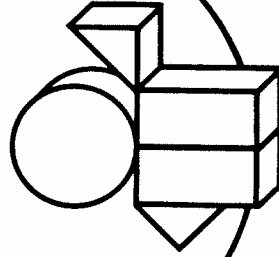


Beratung
und Service
in allen
Bundesländern.

Die Erste österreichische Spar-Casse

ist eben für Sie da!

**Zweiganstalten
in und um Wien**



Zu Ihrem Vorteil:

**Alles unter
einem Turm**

Neuwagen
Gebrauchtwagen
Werkstätte
Leasing
Leihwagen
Ersatzteile
Zubehör

das ist unser

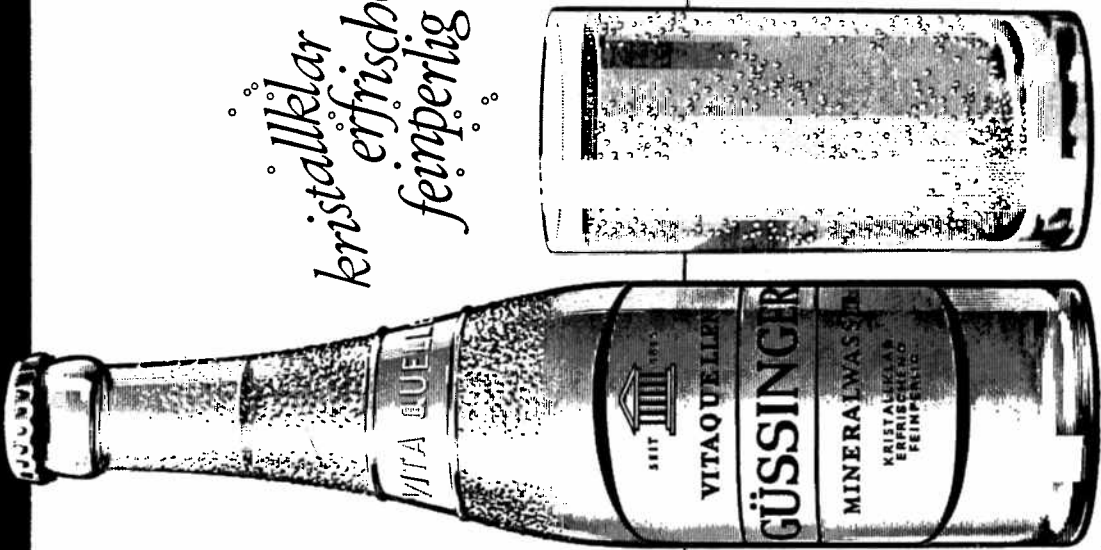
FULLSERVICE

damit Sie Zeit sparen!

A. u. P. Hinteregger - Hietzing
1131 Wien, Hietzinger Kai 125, Tel. 82 26 01 Serie

GÜSSINGER

*kristallklar
erfrischend
feinperlig*



- was ist daran schon Neues?

Die Girozentrale ist eine Full-Service-Großbank (eine der größten Österreichs überhaupt). Mit überdurchschnittlichen Erfolgen – schon seit vielen Jahren. Das wäre nicht weiter erwähnenswert. Neu aber ist: Der Stil, die Methode, das Engagement. Denn Erfolge kann man auf viele Arten erzielen; wir haben dafür einen eigenen Weg: Zuerst die Erfolge unserer Kunden – unsere Erfolge kommen dann ganz von selbst. Und wir tun sehr viel, damit unsere Kunden Erfolg haben.



Girozentrale Wien*
Die Bank geht mit.

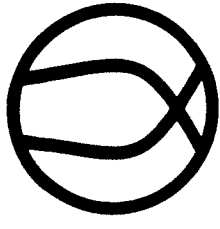
* Die Bank der österreichischen Sparkassen

**Wir liefern
die wertvollste Ware
der Welt:**

Information.

durch:
Systeme
Kopieren
Vervielfältigen
Drucken

RANK XEROX



**Zu
einem**

Glas voll Schwung

**Im Freundeskreis
Hopfen
perle**

Das kraftvoll-würzige Spezialbier vom Faß

Aktiv.



Und immer erfolgreich

Wir produzieren das, was die Welt von heute benötigt. Und was auch unter härtesten Bedingungen funktioniert. Unsere Exporterfolge sind der Beweis dafür. Wo immer in der Welt problemlose und kompromißlose Produkte gesucht werden, denkt man an uns. Das ist unser Spezialistenruf. Und dieses Vertrauen unserer Kunden ist die Basis unseres Erfolges. Weltweit.



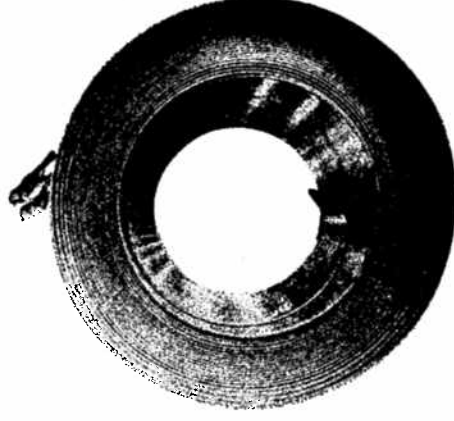
STEYR-DAIMLER-PUCH AG

Aluminium hat Pfiff!

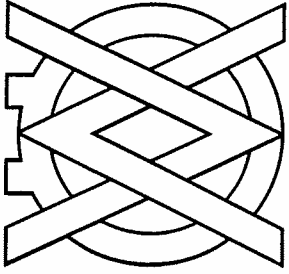
Das pfeifen die Spatzen von den Dächern. Und der Fachmann stimmt ein Lied an:

Auf das geringe spezifische Gewicht und die hohe Festigkeit von Aluminium-Legierungen. Auf die Beständigkeit gegenüber Witterungseinflüssen und chemischen Stoffen. Die ausgezeichnete Leitfähigkeit von Strom und Wärme. Das gute Reflexionsvermögen bei Hitze und Licht.

Die universellen Bearbeitungsmöglichkeiten des Werkstoffs Aluminium. Und auf den schönen, silberweißen Glanz. Das soll keine Aufzählung sein. Höchstens eine Visitenkarte. Und eine Einladung an alle, die einen leistungsfähigen, modernen Partner suchen.



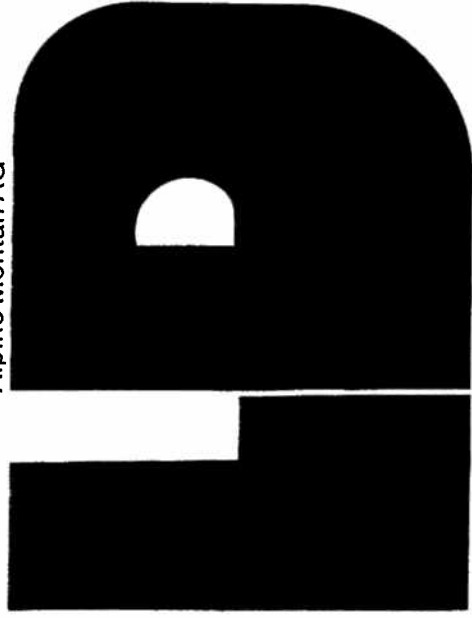
**VEREINIGTE METALLWERKE
RANSHOFEN-BERNDORF AG**
A-5282 Braunau-Ranshofen
Austria



VÖEST-ALPINE

Die Erfindung des LD-Stahlerzeugungsverfahrens in Linz und Donawitz war eine große österreichische Pionierleistung. Heute werden mehr als 41 % der Weltrohstahlproduktion im LD-Verfahren hergestellt.

Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke - Alpine Montan AG



**Papier- und Kartonmaschinen
Wasserturbinen und Pumpen
Asbestzementmaschinen
Zahnrad- und Turbogetriebe
Zündholzmaschinen
Elektrische Steuerungen**

**J.M.VOITH A.G.
ST. PÖLTEN - ÖSTERREICH**