

## ePub<sup>WU</sup> Institutional Repository

Dieter Stiefel

Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren. Eine firmengeschichtliche Untersuchung

Book Section (Published)  
(Refereed)

*Original Citation:*

Stiefel, Dieter (1973) Die Absatzorganisation der Semperit AG in den letzten 25 Jahren. Eine firmengeschichtliche Untersuchung. In: *Historische Betriebsanalyse: Quellen und Darstellung*. Veröffentlichungen des Vereines der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Heft 3, Hg. vom Verein der wissenschaftlichen Forschung auf dem Gebiete der Unternehmerbiographie und Firmengeschichte, Wien. pp. 23-37.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/6664/>

Available in ePub<sup>WU</sup>: November 2018

ePub<sup>WU</sup>, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

This document is the publisher-created published version.

*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 Betriebswirtschaftslehre, festzulegen, wie sich der ideale Manager in einer bestimmten — oft theoretisch konstruierten — Marktsituation verhalten sollte. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Firmengeschichte ist es vielmehr, darzustellen, wie ganz spezielle Unternehmen, 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 Anpassungsprozeß 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 Organisation von der Schwierigkeit ihrer Aufgabe, hier des Verkaufs, ab. Daß sich diese Aufgabe in den letzten 25 Jahren stark geändert 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 Bezugscheinpflicht 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 datas“, 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.

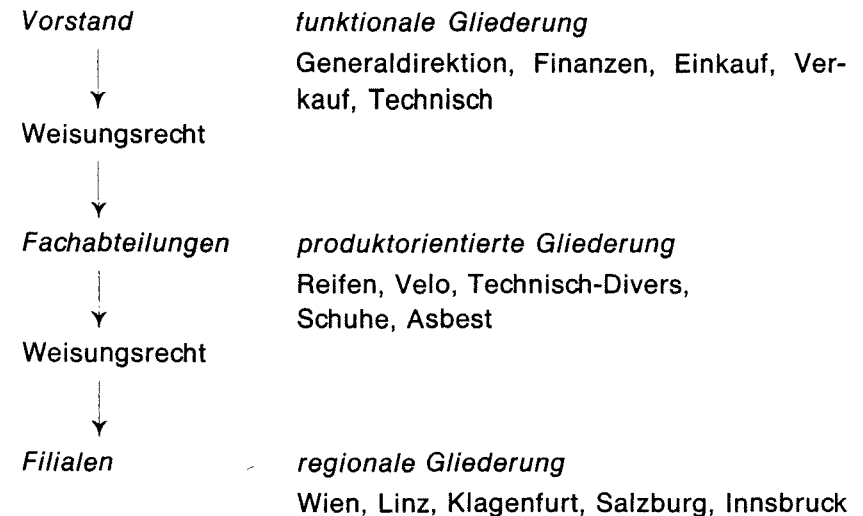
Für diese Situation paßte eine Verkaufsorganisation, die ein Produktionsprogramm ohne jede Spezialisierungstendenz, mit einer Breite von etwa 40.000 Artikeln, rationell vertreiben konnte. Diese Organisation sollte nicht nur dem Nachkriegsmarkt entsprechen, sondern auch bei grundlegenden Änderungen auf 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 Marktbesitz bekam in zunehmendem Maße Vorrang vor dem Produktbesitz (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 Handicap für den Exporteur, da der Außenhandel Österreichs mit der EWG über dem Dreibis Vierfachen 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 naheliegenden 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 Unternehmungen 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 Vorteilen 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 scheller 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 Reorganisationen von 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 Zollschatzes 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 Strukturanpassung 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 ungemein 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.