



universität
wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

Vom Huf- und Wagenschmied zum Elektroroadster
Die Unternehmensgeschichte der Haidlmair Werkzeugbau
GmbH

Verfasser

Stephan Hubinger

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, im März 2010

Studienkennzahl laut Studienblatt

A 312

Studienrichtung laut Studienblatt

Geschichte

Betreuer

a.o. Univ. Prof. Dr. Peter Eigner

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Vorwort | 1 |
| 1. Definition und Geschichte von Klein- und Mittelbetrieben (mit besonderer Berücksichtigung des österreichischen Formen- und Werkzeugbaus) | 4 |
| 1.1 Entwicklung und Charakter der mittelständischen Familienunternehmung von der Industrialisierung bis zur Gegenwart | 4 |
| 1.2 Politische Geschichte des österreichischen Mittelstandes nach dem Zweiten Weltkrieg – von einer schwachen Internationalisierung zu den Exportkaisern | 7 |
| 1.3 Abgrenzungskriterien und Besonderheiten von KMUs | 13 |
| 1.4 Historische Entwicklung der österreichischen Präzisionsmetallverarbeitung – der mittelständische Maschinen- und Werkzeugbau | 18 |
| 1.5 Merkmale und Struktur des österreichischen Werkzeugbaus..... | 21 |
| 1.6 Strategiemerkmale und Stärken mittelständischer Marktführer am Beispiel Österreichs | 23 |
| 2. Unternehmensgeschichte der Firma Haidlmair..... | 26 |
| 2.1 „Verachtet mir die Meister nicht“ – arbeitsteiliges Landhandwerk im Dorf ... | 26 |
| 2.2 Von der Schmiedetätigkeit zum Landmaschinenschlosser - die 1960er und 70er Jahre | 30 |
| 2.3 Von der Landmaschinenproduktion zum spezialisierten Werkzeugbauer – die 1980er Jahre | 32 |
| 2.4 Expansion, Internationalisierung und Tochtergesellschaften – die 1990er Jahre | 38 |
| 2.5 Aufstieg zum Global Player – das neue Jahrtausend..... | 45 |
| 2.6 Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung – ein quantitativer Einblick | 51 |
| 3. Fortschritt in historischer Sicht – Innovationen und Innovationsverhalten der Haidlmair GmbH..... | 53 |
| 3.1 Im Paradigma des Innovationszwanges – von der Nischenstrategie zum Erfolgsmodell..... | 53 |
| 3.2 Definition und Indikatoren von Innovationen: Zu Innovationsarten, Patenten und F & E-Ausgaben | 54 |
| 3.3 Der Unternehmer als Anreger und Innovator – Josef Haidlmair | 59 |
| 3.4 Führungskräfte/Mitarbeiter als Impulsgeber und Entwickler | 65 |

| | |
|--|-----|
| 3.5 Kunden, Werkzeugtechnologie und Kooperationspartner als Impulsgeber und Antriebskräfte | 70 |
| 3.6 Überbetriebliches Prozess- und Technologiemanagement – Einfluss und Entwicklung von Clusternetzwerken | 77 |
| 4. Ein weicher Aspekt mit harten Folgen – Mitarbeitermotivation, Unternehmens- und Organisationskultur..... | 81 |
| 4.1 Managementkonzepte und Unternehmenskultur - Epochenüberblicke | 81 |
| 4.2 Betriebssport als Mittel zur Förderung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit..... | 83 |
| 4.3 Motivation durch Sozialinnovationen im Rahmen der historisch gewachsenen Unternehmenskultur | 86 |
| 4.4 Kultur und historische Unternehmenskultur – eine Reihe von Definitionsversuchen | 91 |
| 4.5 Bausteine und Elemente einer Unternehmenskultur | 93 |
| 4.6 Entwicklungsphasen bzw. Stufen der Organisationskultur nach Matis und Stiefel | 97 |
| 5. Entwicklung von Kundenbindung, Vertrieb und Werbung des Investitionsgüterproduzenten Haidlmair..... | 105 |
| 5.1 Strategiemodell der Kundenbindung | 105 |
| 5.2 Kundenwert- und Kundenstrukturentwicklung bei Haidlmair | 109 |
| 5.3 Merkmale und Geschichte des Marketings im Industriegütersektor | 111 |
| 5.4 Entwicklung von Marketing und Vertrieb bei Haidlmair..... | 114 |
| 5.5 Aspekte und Wege der Vertriebsinternationalisierung..... | 119 |
| 5.6 Advertising is all around us – eine kurze Geschichte der gedruckten Werbung bei Haidlmair | 121 |
| 5.7 Das Firmenjubiläum als Event- und Marketingkommunikation | 127 |
| 6. Zusammenfassung und Ausblick..... | 130 |
| Anhang | 139 |
| Interview mit Josef Haidlmair, geschäftsführender Gesellschafter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH – erster, allgemeiner Teil über die Geschichte und Mitarbeiter | 139 |
| Interview mit Josef Haidlmair, zweiter Teil bezüglich Innovationen | 151 |
| Interview mit Josef Haidlmair, dritter Teil bezüglich Mitarbeitermotivation..... | 157 |
| Interview mit Josef Haidlmair, vierter Teil bezüglich Verkauf und Marketing ... | 164 |

| | |
|--|-----|
| Interview mit Günter Hitzl, kaufmännischer Leiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH..... | 167 |
| Interview mit Willibald Windhager, Innovationsmanager und Verantwortlicher der strategischen Entwicklung bei der Haidlmair Werkzeugbau GmbH..... | 178 |
| Interview mit Günter Walcherberger, Betriebs- und Einkaufsleiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH..... | 185 |
| Interview mit Helmut Fürtbauer, Verkaufsleiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH..... | 191 |
| Telefoninterview mit Peter Peschl, Kommunikations- und PR-Leiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH..... | 199 |
| Abstract | 200 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 202 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 203 |
| Tabellenverzeichnis..... | 205 |
| Literatur- und Quellenverzeichnis | 206 |

Vorwort

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Geschichte des mittelständischen Formen- und Werkzeugbauers Haidlmair, welcher, zuerst in Form einer Schmiedebetriebes und im Anschluss als Landmaschinenhändler und -hersteller, seinen Standort im oberösterreichischen Kremstal hat. Das Unternehmen ist laut eigenen Angaben Weltmarktführer in speziellen Transportbehältersegmenten. Im Rahmen dieser Arbeit soll der Erfolgsbasis dieser Marktführerschaft nachgegangen werden.

Der Aufbau erfolgt im Rahmen einer Drei-Stufen-Struktur vom Allgemeinen ins Spezielle, um dem Leser einen verständnisfördernden Einstieg in ein eher spezielles Sujet zu ermöglichen. Das Ziel des ersten Kapitels ist es daher, ein historisches Verständnisfundament für jene Grundaspekte zu schaffen, welche im weiteren Verlauf der Arbeit stark ineinander greifen. Diese beiden Grundaspekte wären zum einen die politische und sozioökonomische Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben als auch die allgemeine Historie des Formen- und Werkzeugbaus. In diesem Zusammenhang wurde versucht, den Schwerpunkt auf die Entwicklungen in Österreich zu legen. Das zweite Kapitel geht bereits ins Spezielle und gibt einen mehr oder weniger ausführlichen Einblick in die Geschichte des Unternehmens, wobei bereits erste, aspektbezogene Strategietendenzen aufgezeigt werden. Dabei wird auch die Schmiede- und Landmaschinenvergangenheit in prägnanter Form angerissen, obgleich der eigentliche Schwerpunkt der Formen- und Werkzeugbau 1979 sein soll. Da jedoch grundsätzlich eine historische Durchgängigkeit angestrebt wird, ist dies wohl unumgänglich. Das zweite Kapitel dient summa summarum als Voraussetzung für die folgenden. Die letzten drei Kapitel behandeln spezifische bzw. unternehmensinterne Aspekte, welche die Erfolgsgeschichte der letzten 30 Jahre sowohl untermauern als auch unterstützen sollen. Im Rahmen des Fallstudiencharakters wird letzten Endes versucht, das Zusammenspiel von stetiger Spezialisierung und anhaltendem Wachstum darzulegen. Unternehmensinterne Informationen ergaben sich durch eine Reihe von Interviews. Aufgrund der Ergiebigkeit der einzelnen Interviews, den Aufgabenschwerpunkten der Interviewpartner sowie in Anbetracht der von Thomas Haller und Harald L. Schedl definierten Erfolgsstrategien welt- und europamarktführender mittelständischer Familienunternehmen wurden die Aspekte Innovationen, Unternehmenskultur und Motivation sowie Kundenbindung und Vertrieb gewählt.

Durch Hinzunahme von theoretischen Abhandlungen wurde der Versuch unternommen, historisch gewachsene Gegebenheiten in allgemeine, wirtschaftshistorische Erklärungsmuster einzubetten bzw. historische Grundlagen bestimmter Aspekte darzulegen. Bereits zu Beginn der Arbeit soll jedoch festgehalten werden, dass dies in einigen Fällen gelang, in einigen wiederum nicht.

Als orale Quellenbasis wurden wie bereits erwähnt eine Reihe von qualitativen Interviews geführt, welche sowohl spezifische als auch allgemeine Aspekte des Unternehmens wiedergeben und das meiner Analyse zugrunde liegenden Erfolgsfaktorenmodell von Thomas Haller und Harald L. Schedl unterfüttern sollen. Die Interviews wurden bis auf zwei Audiodateien transkribiert, wobei ich den Versuch unternahm, die Gespräche trotz einer grammatikalischen Überarbeitung originalgetreu wiederzugeben. Über kleinere Formulierungsmängel sei somit hinwegzusehen. Das Werk der eben erwähnten Unternehmensberater dient neben Hartmut Berghoffs Einführung in die Unternehmensgeschichte und Ralf Gebeshubers Abhandlung über den Werkzeugbau als wesentliche Literaturlage der Diplomarbeit. Auch Quellen aus dem Firmenarchiv wurden hinzugezogen, wobei der Zugang einer gewissen Beschränkung unterlag und das Gros der „älteren“ Quellen nicht mehr vorhanden ist. Bei der Beschaffung von älteren Aufzeichnungen über die Besitzverhältnisse des 18. und 19. Jahrhunderts wurde daher auf Finanz- und Gerichtsverwaltungsbestände des oberösterreichischen Landesarchivs zurückgegriffen. Onlinequellen sowie gedruckte Zeitungsartikel dienten vor allem zur Darlegung von Gegebenheiten, die aus den Interviews und aus dem Unternehmen allein nicht oder in geringem Maße eruiert werden konnten, bzw. um gewisse Aspekte und Entwicklungen stärker in den Vordergrund zu rücken. Dabei wurden sowohl überregionale als auch lokale Zeitungen hinzugezogen. Vor allem letzterer Typ spiegelt, selbstverständlich in publikumswirksamer Aufbereitung, die sozioökonomische Interaktion des Unternehmens mit seiner direkten Umgebung wieder. Die Fachzeitschrift „Plastverarbeiter“ in erster Linie Aufschluss über die Branchenbeschaffenheit der Kunststoffverarbeitungs-, Werkzeugbau- und Werkzeugmaschinenindustrie.

Abschließend soll der Versuch einer Zusammenfassung unternommen werden, im Rahmen derer die grundlegenden Ergebnisse und Thesen der fünf Hauptkapitel noch einmal aufgerollt werden. Eine Vorausschau im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens wurde bewusst prägnant gehalten und soll allenfalls als Anstoß zu eigenen Überlegungen dienen.

Besonderer Dank gilt dem Unternehmensinhaber Josef Haidlmair sowie dessen Bruder Johann Haidlmair, welche nicht nur als mehrmalige Interviewpartner dienten und betriebsbezogene sowie persönliche Unterlagen und Fotos zur Verfügung stellten, sondern die vorliegende Diplomarbeit erst ermöglichten. Des Weiteren möchte ich mich bei folgenden Abteilungsleitern und Mitarbeitern für ihre Kooperation und Zeit bedanken: DI (FH) Willibald Windhager, Mag. Günther Hitzl, Helmut Fürtbauer, Martina Prielinger, Mag. Peter Peschl und Günter Walcherberger. Für die Korrekturhilfe vor allem bei den umfangreichen Interviews und die allgemeine Koordination möchte ich mich bei meinem Diplomarbeitsbetreuer Prof. Dr. Peter Eigner bedanken.

1. Definition und Geschichte von Klein- und Mittelbetrieben (mit besonderer Berücksichtigung des österreichischen Formen- und Werkzeugbaus)

1.1 Entwicklung und Charakter der mittelständischen Familienunternehmung von der Industrialisierung bis zur Gegenwart

Laut Berghoff entwickelte sich seit Anbeginn des Industrialisierungszeitalters, speziell im Laufe des 19. Jahrhunderts, ein mehr oder weniger stabiles Muster mittelständischer Unternehmensstrukturen bzw. -attribute, welches in seinen Grundzügen bis in die 1970er bestehen sollte.¹

Als eigentümergeführte Familienunternehmen konzentrierten sich Führung und Kapital auf einen oder wenige, verwandtschaftlich verbundene Handlungs- und Entscheidungsträger.² Selbst mit verstärkter Konsolidierung der Kapitalgesellschaften ab Mitte des 19. Jahrhunderts endete die Tradition der Familienunternehmen keineswegs, in der Masse der Klein- und Mittelbetriebe blieb dieses Muster, in einigen Fällen bis heute, erhalten.³

„Und auch wenn seit den siebziger Jahren des 19. Jahrhunderts in Deutschland und in Österreich die ersten Aktiengesellschaften entstehen, bleiben die Familienunternehmen weiterhin die maßgeblichen Schrittmacher der wirtschaftlichen Entwicklung.“⁴

Die familienbasierte Entwicklung des Betriebes hängt summa summarum von den allgemein-biologischen sowie reproduktiven Faktoren des Unternehmers ab. Ein Sujet, welches sehr eng mit den Gegebenheiten der Unternehmensnachfolge verknüpft ist: Dabei wären etwa Aspekte wie Gesundheit, plötzliches Ableben sowie Anzahl der Kinder zu nennen. Berghoff spricht in diesem Zusammenhang vom „Prinzip der generationsübergreifenden Kontinuität“⁵, einem weiteres Attribut zur Charakterisierung des klassischen Mittelstandes. Anders ausgedrückt geht es hier um den Willen der Familie, das Unternehmen im Rahmen eines starken, idellen Erbbewusstseins als Familienbesitz zu behalten. Ein Diskussionskonstrukt, welches wohl bis heute nichts

¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 120-121.

² Vgl. Berghoff, Hartmut: Historisches Relikt oder Zukunftsmodell? Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. In: Ziegler, Dieter (Hrsg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen 2000, S. 266.

³ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 121.

⁴ Hennerkes, Brun-Hagen/Berlin, Malte/Berlin, Tilo: Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich. Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung. München 2007, S. 23.

⁵ Vgl. ebenda, S. 121.

an Aktualität eingebüßt hat. Ein weiteres Charakteristikum stellt das autoritäre bzw. patriarchalische Führungsmuster dar, gekoppelt mit dem dominierenden Einfluss des Gründers. Somit handelte es sich um ein auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem. Eine Struktur, die auch heute in vielen Klein- und Mittelbetrieben noch präsent zu sein scheint. Außenstehenden Akteuren wurde eher Misstrauen entgegengebracht, zusätzlich tätigte man Investitionen, in Anbetracht eines eher konservativen Finanzierungsdenkens, meist aus eigenen Mitteln.⁶ Dies sollte sich für viele Familienunternehmen auch in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nicht ändern.

„Viele Unternehmen (im Familienbesitz) scheuten vor äußerer Einflussnahme und Transparenzanforderungen zurück.“⁷

Zudem spielte in Österreich der Kapitalmarkt lange Zeit eine traditionell geringe Rolle. Die Bildung von Vermögen basierte im Wesentlichen auf Einlagen und Staatspapierbesitz. Noch im Jahr 1997 wies Österreich die geringste Marktkapitalisierung im OECD-Vergleich auf.⁸ In der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts dominierte in Österreich, im Gegensatz zu fortgeschritteneren Industrienationen wie etwa England, weiterhin die Selbstfinanzierung von Investitionen. Dies lag laut Mugler und Brusatti an hartnäckigen Anachronismen, so etwa an Bürgertugenden wie Fleiß und Sparsamkeit sowie am Zinsverbot im Rahmen eines christlich unterfütterten Wirtschaftsverständnisses.⁹ Eben erwähntes Verhalten resultierte vielfach in Wachstumsblockaden. Aufgrund der ablehnenden Haltung gegenüber externen Akteuren kam es im Unternehmen zu einem sehr intensiven Bindungs- bzw. Zugehörigkeitsbewusstsein, das heißt es herrschte eine Sphäre der „großen Familie“. Laut Berghoff verblieb man in der Regel sehr lange im selben Betrieb, oftmals ein Leben lang, der Geschäftsführer kannte seine Mitarbeiter persönlich. Tradition und langfristige Orientierung erwiesen sich dabei als Hemmer und Förderer zugleich. Man bevorzugte eine langfristige, tendenziell risikoscheue Existenzsicherung zugunsten einer kurzfristigen Renditengier. Dies verhinderte jedoch gleichsam das Erkennen und Aufgreifen neuer Chancen.¹⁰ Zum Sturz der traditionellen Mittelstandsideologie trugen größtenteils die sozioökonomischen Umwälzungen in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts bei, wobei

⁶ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 121.

⁷ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005, S. 150.

⁸ Vgl. ebenda.

⁹ Vgl. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1 der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien/New York 1998, S. 59-60 sowie Brusatti, Alois: Betrachtungen zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Berlin 1979, S. 131.

¹⁰ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 121-122.

Berghoff die eigentliche Zäsur ab 1970 datiert. Die voranschreitende Globalisierung, schnelle Entwicklungszyklen und steigende Produktkomplexität zwangen viele Mittelständler zu einer Öffnung nach außen in Form von Kooperationen, Joint Ventures, externen Beratungsinstanzen und Netzwerken. Der steigende Investitionszwang rief externe Kapitalgeber wie Banken, Fonds und Privatinvestoren auf den Plan.

Ein weiterer Aspekt betrifft die durch sozioökonomische Umwälzungen geänderte Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienbetrieben. Die Ursache dieses Wertewandels ergab sich infolge der Überwindung des materiellen Notstandes der Nachkriegszeit sowie der darauf folgenden Etablierung des Massenkonsums und der Wohlstandsgesellschaft. In Österreich entwickelte sich der Massenkonsum zwischen 1950 und 1960 im Rahmen dreier großer, sich überschneidender Konsumschübe.¹¹ In diesem Zusammenhang seien noch weitere Faktoren genannt, so etwa die politischen Verhältnisse, der gesellschaftlich dominierende Zeitgeist sowie der Freizeitumfang.¹² Die Sozial- und Arbeitszeitgesetze der 1970er und 80er führten nicht nur zu mehr Freizeit, sondern auch zur Chance, mehr verfügbares Einkommen in die Freizeit- und Erlebnisgestaltung zu investieren.¹³ Summa summarum entstanden neue, auf Hedonismus und Individualität basierende Lebensstile.

„Nicht in der Wahrung des Familienerbes sehen die Nachgeborenen ihr primäres Lebensglück, sondern vielmehr in der Verwirklichung ihrer eigenen Vorstellungen.“¹⁴

Mit der zunehmenden Intensivierung eines solchen multioptionalen Zeitgeistes wurde die Aufrechterhaltung einer innerfamiliären Betriebsnachfolge erschwert. Gemeint ist hier unter anderem die Dominanz der Eigeninteressen gegenüber denen der Firma. Berghoff spricht in diesem Zusammenhang letztlich von einer „*Individualisierungsfalle*“, Jungunternehmer und Nachfolger betrachten ihre Leitungsfunktion oftmals als Zeitabschnitt ihres Lebens, nicht jedoch als langfristige, teils lebenslange Herausforderung. Man begann alte Verpflichtungsmuster in Frage zu stellen bzw. haderte damit, sein Leben dem Unternehmen zu widmen und sich fest an die dynastische Tradition zu binden. Die traditionelle, patriarchalische Nachfolgestruktur zerfloss mehr und mehr zugunsten einer individuellen Selbstverwirklichung. In der jüngeren bis jüngsten

¹¹ Diese drei Schübe werden als „Fresswelle“, „Bekleidungs-“ und „Einrichtungswelle“ bezeichnet, vgl. dazu Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1848 bis 1955. Die verpasste Chance. Wien 2004, S. 93.

¹² Vgl. Hennerkes, Brun-Hagen/Berlin, Malte/Berlin, Tilo: Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich. Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung. München 2007, S. 52.

¹³ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2004, S. 294.

¹⁴ Hennerkes, Brun-Hagen/Berlin, Malte/Berlin, Tilo: Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich. Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung. München 2007, S. 55.

Vergangenheit verlor diese Praxis an Stützfeilern, vermehrt traten kontinuieritätsabweichende Alternativen wie Unternehmensverkauf, Börsengänge, externes Management, Stiftungen sowie Management Buy-Outs und Buy-Ins an die Tagesordnung. Die traditionellen Nachfolgemechanismen im Rahmen des mittelständischen Familienunternehmens verloren durch das Aufbrechen der alten, soziokulturellen Normenkonstrukte mehr und mehr an Funktionstüchtigkeit.¹⁵

Summa summarum verlagerte sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, speziell in den 1990er Jahren, die Orientierungscharakteristik des mittelständischen Unternehmers vom konservativen, durch Marktbarrieren und Marktgrenzen geschützten Selbstständigen zum grenzenüberschreitenden, chancenorientierten Typ.¹⁶

1.2 Politische Geschichte des österreichischen Mittelstandes nach dem Zweiten Weltkrieg – von einer schwachen Internationalisierung zu den Exportkaisern

Laut Mugler basierte die Entwicklung der Klein- und Mittelbetriebe nach 1945 bis in die Mitte der 1970er Jahre auf einem Prozess der Schrumpfung. Anschließend sollte wiederum ein Aufstieg einsetzen.¹⁷

Bis in die 1960er Jahre haftete in den Denkkonstrukten der auf Konzentrationsprozesse ausgerichteten Wirtschaftspolitik die Vorstellung, eine moderne Wirtschaft müsse auf großen, breit diversifizierenden Wirtschaftseinheiten basieren. Man nahm an, dass primär Großunternehmen für die komplizierten Fertigungsabläufe, die hohe Kapitalintensität sowie für die steigenden Forschungserfordernisse in der Wirtschaft des 20. Jahrhundert geeignet wären. Die Konzentrationswelle in den 1960ern ergab sich ergo aus der steigenden Bedeutung von Innovation, Grundlagenforschung und zentralisierter Datenverarbeitung.¹⁸

¹⁵ Vgl. Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundsdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts. In: Berghahn, Volker R. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, S. 100 sowie Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 124.

¹⁶ Vgl. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1 der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien/New York 1998, S. 63.

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 62.

¹⁸ Vgl. ebenda sowie Aiginger, Karl/Tichy, Gunther: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Sonderheft zur Schriftenreihe Politische Studien. München 1982, S. 5.

Der rasante Aufholprozess der zweiten Republik fand jedoch mit 1973 ein jähes Ende.¹⁹ Die ruckartigen Ölpreiserhöhungen und die steigende Sättigung der Massenproduktmärkte förderten ein wirtschaftspolitisches Umdenken.²⁰ So sollte dem Mittelstandsunternehmen in Folge einer neuen *Small is beautiful*-Ideologie ab den 1970ern in den wichtigen Industrieländern vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt werden, sah man in diesem doch einen potentiellen Hoffnungsträger sowie eine beschäftigungs- und wirtschaftspolitische Antwort auf die zunehmend wachsenden Strukturkrisen größerer Unternehmen.²¹

Zwischen 1962 und 1968 sank die Zahl der Industriearbeiter in Österreich nach einer langen Phase der Expansion von 586.000 auf 543.000. Dies traf vor allem die großen und exportlastigen Basisindustrien, deren Produktion aufgrund des Nachlassens der internationalen Nachfrage einer stetigen Abschwächung anheim fiel. Diese Strukturproblematik wurde von mehreren Instanzen aufgegriffen, etwa vom Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen, von den Parteien und den Interessensvertretungen sowie von universitärer Seite und dem Institut für Wirtschaftsforschung.²² Neben der Großindustrie rückten die kleineren Unternehmen stärker in den Blickpunkt.

„Es wurden Vorschläge zur Belebung des Kapitalmarktes ebenso wie zur Industriepolitik, zur Förderung der Klein- und Mittelbetriebe zum Rückstand von Forschung und Entwicklung und auch zur Förderung des Wettbewerbes in vielen Wirtschaftsbereichen gemacht.“²³

Unter Finanzminister Stephan Koren wurde die BÜRGES Förderungsbank, eine Institution zur Förderung von Kleinstbetrieben, nicht nur ausgebaut, sondern im Rahmen des Gewerbestrukturverbesserungsgesetzes auch zur Förderstelle für mittlere Betriebe. Des Weiteren rief man den Entwicklungs- und Erneuerungsfonds ins Leben, später in Finanzierungsgarantiegesellschaft umbenannt, welcher sich zuerst auf investitionsfördernde Beteiligungsgarantien, anschließend auf Direktinvestitionsvorhaben von österreichischen Klein- und Mittelbetrieben in Mittel- und Osteuropa spezialisierte.²⁴ In Anbetracht dieser Garantiegewährung wuchs in den Folgejahren auch das Interesse der Banken an der Mittelstandsfinanzierung, 1990 rief die Kreditanstalt die Unternehmensinvest AG, kurz UIAG genannt, ins Leben. Gemeinsam mit der bayri-

¹⁹ Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1848 bis 1955. Die verpasste Chance. Wien 2004, S. 329.

²⁰ Vgl. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1 der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien/New York 1998, S. 62-63.

²¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich, S. 109.

²² Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2004, S. 122.

²³ Ebenda.

²⁴ Vgl. ebenda, S. 123.

schen Landesbank und der Management Trust Holding von Josef Taus gründete die Bawag 1996 den Austrian Privat Equity Fund zur Finanzierung des Mittelstands. Ein Jahr darauf gründete die Bank Gutmann mit der Londoner Finanzgruppe Hambros die G & H Kapitalpartner AG.²⁵

In Anbetracht der Strukturkrisen größerer Unternehmen sprechen Piore und Sabel von einer Krise der Massenproduktion, die Organisationsmodelle des Fordismus und Taylorismus stießen aufgrund des starren, inflexiblen Massenabsatzdogmas an ihre Grenzen. Die Epoche des Massenkonsums, welche die wirtschaftliche Entwicklung seit dem 19. Jahrhundert dominierte, sollte nun durch das Zeitalter der flexiblen Spezialisierung abgelöst werden.²⁶ Der in den 80er Jahren aufkommende Trend zur flexiblen Massenproduktion unterstrich mehr und mehr die Bedeutung individueller und kundenorientierter Produktion.²⁷ Dies gilt in besonderem Maße für Investitionsgüterbranchen, etwa dem Formen- und Werkzeugbau, wo die Produktionsstruktur der auftragsgebundenen Einzelfertigung die dominante Rolle einnimmt.

Neben dieser strukturellen Diskontinuität erfolgten in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch beträchtliche Veränderungen auf europa- bzw. globalökonomischer Ebene.²⁸ In diesem Zusammenhang seien etwa die steigende Entwicklung globaler Kapitalströme, die Konstituierung des EU-Binnenmarktes, der Abbau intereuropäischer sowie internationaler Handelsrestriktionen sowie die stetig voranschreitende Öffnung des von sowjetischen Autarkiebestrebungen ausgezehrten Osteuropas erwähnt.

Bezüglich der innereuropäischen Verkehrsrestriktionen spricht der Unternehmer Josef Haidlmair von einer enormen logistischen Erleichterung durch die Grenzöffnungen im Rahmen der EU-Erweiterungsschritte. Vorher gab es mit dem Tochterbetrieb in Ungarn, welcher seit 1992 vor allem auch für das Mutterwerk in Nussbach lieferte, erhebliche Probleme bei der Zollabwicklung. Teilweise verlor man durch diese Restriktionen bis zu drei Tage. Der Unternehmer meint, dass das Werk nur deswegen gekauft wurde, weil man wusste, die Öffnung würde bald kommen.²⁹

²⁵ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/214797/index.do>> sowie

<<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/bwien/225034/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²⁶ Vgl. Piore, Michael J./Sabel, Charles: Das Ende der Massenproduktion. Studien über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt 1989, S. 185-310.

²⁷ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien/Köln/Weimar 2003, S. 342.

²⁸ Vgl. Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts. In: Berghahn, Volker R. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, S. 100.

²⁹ Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 148.

Ab den 1980er Jahren begann bezüglich des Internationalisierungsgrades ein *Catching Up*-Prozess der österreichischen Wirtschaft. Die österreichischen Direktinvestitionen stiegen im Zeitraum von 1982 und 2003 von 0,9 auf 21 Prozent des BIP. Im Jahr 1991 beschloss man im Rahmen einer seit den 80ern forcierten Liberalisierung des Finanzmarktes die vollständige Freigabe des Kapitalverkehrs. Eine Reihe von Export- und Internationalisierungsfördermaßnahmen sollten vor allem Klein- und Mittelbetrieben den Weg über die Grenzen hinaus erleichtern.³⁰

„Schwerpunkte lagen unter anderem in der Heranführung österreichischer Exporteure an chancenreiche Auslandsmärkte, der Bildung von Exportclustern und der Finanzierung von Exportvorhaben.“³¹

Der Grundstock zur Exportförderung wurde bereits im Jahr 1950 gelegt, als die 1946 gegründete Österreichische Kontrollbank AG von der österreichischen Regierung mit der Abwicklung von Exportgarantien beauftragt wurde. Ab 1960 sollte die Bank unter der Ägide der Export- und Kreditwirtschaft sowie der Finanzpolitik zum führenden Exportdienstleister ausgebaut werden. Zu den Kernkompetenzen gehörten Exportgarantien und Finanzierungsmöglichkeiten. Mit Gründung der ersten Außenhandelsstelle der WKÖ im April 1946 in Paris erfolgte der Startschuss eines weltweiten Netzwerks an Außenstellen zur Förderung der exportorientierten Wirtschaft.³² Bezüglich einer verstärkten Außenhandelsstellengründung sei erneut auf die 1960er sowie auf die außenhandelsorientierten und mittelstandsfördernden Ziele des damaligen Wirtschaftskammerpräsidenten Sallinger hingewiesen.³³

„Einer der Ersten, der erkannt hat, dass der Export auch für Klein- und Mittelbetriebe von großer Bedeutung ist, war in den 60er Jahren Rudolf Sallinger. Die durch ihn gegründeten Außenhandelsstellen der österreichischen Wirtschaftskammer sind bis heute das politische Vermächtnis [...]“³⁴

Derzeit betreibt die WKÖ ein Netz von 68 Außenhandelsstellen.³⁵

Zwar wiesen 1981 die Großbetriebe noch eine höhere direkte Exportquote auf. Die Stellung von spezialisierten Klein- und Mittelexporturen mit einer hohen Inlands-wertschöpfung verbesserte sich laut Aiginger und Tichy jedoch kontinuierlich.³⁶

³⁰ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005, S. 108-113.

³¹ Ebenda, S. 113.

³² Vgl. ebenda, S. 113 sowie <<http://www.oekb.at/de/unternehmen/ueberblick/geschichte/seiten/default.aspx>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³³ <http://www.sallingerfonds.at/sallingerfonds/04/person_rudolf_sallinger.php> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³⁴ Vgl. <http://www.sallingerfonds.at/sallingerfonds/05/oesterreichische_kmu.php> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³⁵ Vgl. <http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=91487&DstID=514> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³⁶ Vgl. Aiginger, Karl/Tichy, Gunther: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Sonder heft zur Schriftenreihe Politische Studien. München 1982, S. 92-94.

Auch die von den beiden Autoren 1982 geforderte Rückbesinnung auf indirekte Förderungen wurde in Österreich ab Ende der 80er Jahre durch eine nachhaltige Standortpolitik forciert. In diesem Zusammenhang wären eine Reihe von Steuerreformen, etwa das Mittelstandsfinanzierungsgesetz von 1994 zur Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, das 1993 eingeführte Privatstiftungsrecht sowie mehrere Cluster- und Kompetenzzentrenprojekte zu nennen.³⁷

Die Integration in ein regionales Netzwerk ist laut Wrobel vor allem für Klein- und Mittelbetriebe von großer Bedeutung, da diese aufgrund fehlender interner Kapazitäten in vielen Fällen gezwungen sind, auf regional verfügbares externes Wissen zurückzugreifen. In der Sphäre Know-how-Transferierender Cluster-Kooperationen, welche fast ausschließlich aus Klein- und Mittelbetrieben bestehen, kann ergo der Grad des Innovationspotentials, durch die Möglichkeit, extern generiertes Wissen ressourcenschonend zu absorbieren, dementsprechend erhöht werden.³⁸ Die österreichische Clustergeschichte nahm mit dem steirischen Automobilcluster ihren Anfang, welcher auf Initiative der Industriellenvereinigung und der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft gegründet wurde. 1998 konnte selbiger auf Betreiben des Landes Oberösterreich auch im viertgrößten Bundesland Österreichs gegründet werden. Von den 209 Firmen, welche heute unter der oberösterreichischen Clustermarke operieren, sind 141 als Kleiner oder Mittlerer Betrieb registriert. Der österreichische Kunststoffcluster, welcher im April 1999 auf Initiative der Länder Ober- und Niederösterreich ins Leben gerufen wurde, zählt bis zum heutigen Zeitpunkt 406 Partnerbetriebe. Der Anteil der Klein- und Mittelbetriebe beläuft sich dabei auf 84 Prozent.³⁹ Vor allem die letzten beiden Cluster spielen für den Nußbacher Formen- und Werkzeugbauer Haidlmair eine maßgebliche Rolle.⁴⁰

Infolge dieser innenpolitischen internationalisierungsfördernden Umbrüche ab den 1980er Jahren, der EU-Integration sowie der Liberalisierung des Weltmarktes bot sich für österreichische Industrieunternehmen ein Eintauchen in globale Nischen an. Als typische Expansionsstrategie baute man im Zuge eines moderaten, organischen

³⁷ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005, S. 113 sowie Hainbuchner, Claudia: Instrumente zur Bereitstellung von Eigenkapital in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben. Dipl. Arb. Linz, S. 2.

³⁸ Wrobel, Martin: Das Konzept regionaler Cluster: zwischen Schein und Sein? Eine kritische Analyse gängiger Annahmen der aktuellen Clusterdiskussion. In: Schöler, Klaus (Hrsg.): Jahrbuch für Regionalwissenschaft. (Band 29) Potsdam 2009, S. 97-98.

³⁹ Vgl. Clement, Werner/Welbich-Macek, Silvia: Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich. Endbericht. Im Auftrag des BMWA. Wien 2007, S. 87, 104 u. 116 sowie <http://www.automobil-cluster.at/976_DEU_HTML.php> und <http://www.kunststoff-cluster.at/1698_DEU_HTML.php> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁴⁰ Siehe Kapitel 3.

Wachstums Spitzen-Know-how im jeweiligen Marktfeld auf, wobei die Finanzierung mehrheitlich aus dem eigenen, laufenden Cashflow erfolgte. Durch Akquisitionen schuf man ein Netzwerk von Töchterbetrieben, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit erneut zu stärken.⁴¹

„Optimierung der Wertschöpfungskette, Absicherung der Position durch laufende Innovationen, enge Kontakte mit den Kunden und entsprechendes Marketing gehören zu den unverzichtbaren Elementen derartiger Erfolgsstrategien.“⁴²

Die folgenden Hauptkapitel sollen zeigen, dass der Formen- und Werkzeugbauer Haidlmair mit gewissen Abstrichen ebenfalls eine solche Strategie einschlug.

Oftmals erwies sich der Zugang zu den Weltmärkten für österreichische Klein- und Mittelbetriebe jedoch als große Hürde.⁴³ Köhler spricht des Weiteren vom Problemfeld der EU-Anpassung, der Reaktion auf neue Geschäftsmöglichkeiten und des sich verändernden Marktgefüges im Rahmen des Binnenmarktes der Europäischen Union.⁴⁴ In diesem Zusammenhang erscheint die Internationalisierung als wesentlicher Problemfaktor, vielen mittelständischen Familienunternehmen fehlen meist die zeitlichen personellen und finanziellen Ressourcen, welche für die notwendige Abklärung der formellen und informellen Strukturen in anderen Ländern notwendig wären. Im Detail werden folgende Schwierigkeiten der Internationalisierung angeführt.

„Eine Studie zu Hindernissen im Rahmen von Internationalisierungsanstrengungen nennt bestehende Gesetze und Vorschriften (46 Prozent) sowie kulturelle und sprachliche Unterschiede (46 Prozent) als die größten Hürden.“⁴⁵

Die österreichische Wirtschafts- und Firmenstruktur in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zeichnet sich durch einen hohen KMU-Anteil aus, wobei die Unternehmen mehrheitlich im mittleren Technologiesegment agieren. Infolge einer im OECD-Vergleich mäßigen Forschungsquote und des niedrigen Grades an technologieorientierten Industriebranchen wurde der Wirtschaft ein Struktur-Performance-Paradoxon diagnostiziert, da die österreichische Volkswirtschaft bis zu Beginn der 1990er Jahre, wieder gemessen am OECD-Durchschnitt, trotz der eben genannten Defizite hohe Wachstumsraten aufwies.⁴⁶ Bis zu Beginn der 1970er mag die ökonomische Performance Österreichs wohl durch den rasanten Aufholprozess gegenüber den westlichen Industriestaaten begründet sein. Dieser Catching-up-Effekt kam jedoch in den

⁴¹ Vgl. Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005, S. 160.

⁴² Ebenda.

⁴³ Vgl. ebenda, S. 113.

⁴⁴ Vgl. Köhler, Horst: Führen von Klein- und Mittelstandsbetrieben. Praktischer Leitfaden zur Führung, Planung, Organisation. Wien/Frankfurt 1998, S. 27.

⁴⁵ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 158.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 100

70ern rasch zum Erliegen.⁴⁷ Im Rahmen der weiterhin zufrieden stellend verlaufenden Wirtschaftsperspektive spricht Peneder letztlich von einem anpassungsfähigen und spezialisierten Mittelstand in Verbindung mit langer Erfahrung bzw. Wissensbasis im mittleren Technologiesegment. Im Rahmen der traditionellen österreichischen Zulieferindustrie sei des Weiteren auf eine graduelle Innovations- und Qualitätsverbesserung sowie auf eine flexible Einbettung in internationale Zuliefer- und Service-netzwerke hingewiesen.⁴⁸

Betrachtet man die Entwicklungen des frühen 21. Jahrhunderts, so tragen Klein- und Mittelbetriebe den größten Teil der Wertschöpfung in der österreichischen Wirtschaft, charakterisiert durch hohe Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Eigentümerführung sowie starker Regionalverwurzelung.⁴⁹

Im Großen und Ganzen zeigte sich bei der Entwicklung der österreichischen Mittelbetriebe im Rahmen ihres strategischen Wettbewerbsverhaltens eine Konzentration auf Güter- und Dienstleistungsnischen, welche im Zuge ihrer flexiblen Unternehmensgröße effektiver bedient werden können. Damit wird gemäß den Angaben Königs sowohl der Wettbewerb mit Massenproduzenten, welche aufgrund von Skalenerträgen kostengünstiger produzieren, als auch der hohe Preisdruck infolge geringer Marktmacht vermieden.⁵⁰

1.3 Abgrenzungskriterien und Besonderheiten von KMUs

Für Kleine und Mittlere Unternehmen ist es äußerst schwierig, wenn nicht gar unmöglich, qualitative Abgrenzungskriterien zu definieren, zumal sich die Multidimensionalität der KMU-Struktur als äußerst weitläufig bezeichnen lässt. Die Unternehmensgröße etwa wirkt als entscheidender Faktor, Entscheidungsprozesse werden in kleineren Betrieben rascher umgesetzt, das Erkennen bzw. Reagieren in Bezug auf

⁴⁷ Peneder, Michael: Wirtschaftliche Entwicklung und Strukturwandel in Österreich aus heutiger Sicht. Eine Neubetrachtung des Struktur-Performance-Paradoxons. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der österreichischen Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck/Wien/München/Bozen 2003, S. 35.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 38-39.

⁴⁹ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 16.

⁵⁰ Koenig, Jens: Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU. Band 6 der Schriftenreihe Kleine und mittlere Unternehmen. Lohmar/Köln 2004, S. 62.

Marktsignale erfolgt letztlich effizienter. „*Mit anderen Worten, die Kosten der Organisationsnutzung sind niedrig.*“⁵¹

Grundsätzlich können Klein- und Mittelbetriebe sowohl nach qualitativen als auch quantitativen Abgrenzungsmerkmalen eingeordnet werden. Trotz der eben erwähnten Heterogenität unternimmt Mugler den Versuch, qualitative Abgrenzungsparameter aufzulisten. Die ersten Punkte betreffen den Unternehmer selbst, welcher häufig auch Leiter und Eigentümer des Betriebes ist. Das Unternehmen und seine Strukturen sind stark durch die Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Weiters unterhält der Unternehmer intensive, persönliche Kontakte zu externen Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Die Konzipierung von Produkten und Leistungen nach individuellen Kundenwünschen als dritter Punkt im Mugler'schen Kriterienkatalogs, soll hier im Zusammenhang mit dem vorliegenden Sujet hervorgehoben werden, da die Einzel- bzw. Sondereinzelfertigung gemäß den Angaben Windhagers besonders im Werkzeug- und Maschinenbau als day-to-day business bezeichnet werden kann.⁵² Als vierten Punkt definiert Mugler die enge, informelle Kontaktstruktur zwischen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung. Auf die grundsätzlich geringe, organisatorische Formalisierung weist der KMU-Experte im nächsten Punkt hin. Der sechste Punkt behandelt die hohe Flexibilität der Klein- und Mittelbetriebe und das daraus resultierende Potential, rasch auf externe Bedingungsänderungen zu reagieren. Als weitere Punkte wären der in der Regel geringe Marktanteil sowie der schwache Diversifikationsgrad zu nennen.⁵³

Laut Mugler lassen sich Klein- und Mittelbetriebe auch durch Typologien unterscheiden. Ökonomen wie Josef Schumpeter und Ernst Heuss beschränkten sich in ihren Modellen nicht allein auf Klein- und Mittelbetriebe, sondern versuchten, alle Unternehmensgrößen zu umspannen.⁵⁴ Erst amerikanische Wirtschaftswissenschaftler wie Jaqueline Laufer, welche im Rahmen ihrer Analyse zwischen dem innovativem Geschäftsführer, dem Eigentümer-Unternehmer, dem technikbegeistertem Unternehmer und dem Handwerksunternehmer unterschied, bezogen sich mehr auf die kleineren Wirtschaftseinheiten.⁵⁵

⁵¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung.* Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 109.

⁵² Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 179.

⁵³ Vgl. Mugler, Josef: *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe.* Band 1 der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien/New York, S. 20.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 24.

⁵⁵ Vgl. Laufer, Jaqueline: *Comment on devient entrepreneur.* In: *Revue Francaise de Gestion.* (Band 2) o. O. 1975, S. 11-13; zitiert nach ebenda, S. 25.

In diesem Zusammenhang soll insbesondere auf das europaweite Forschungsprojekt STRATOS⁵⁶ hingewiesen werden, da im Rahmen dieser Untersuchung auch 107 österreichische KMUs untersucht wurden. Im Zuge der Erforschung der strategischen Ausrichtung der Betriebe sowie der Werthaltung der Unternehmensleiter kam es auch zu einer Charakterisierung von vier Unternehmertypen. Der Allrounder, als erster Typ genannt, weist im Zuge seiner Vielseitigkeit ein relativ ausgewogenes Charakteristikabündel auf und entscheidet nur selten klar für eine Seite. Der Pionier wiederum ist der schöpferisch-kreative Typ und wohl am ehesten mit dem Smith'schen Chanceunternehmer zu vergleichen. Gekennzeichnet durch eine hohe Dynamik sowie einen massiven Vorwärtsdrang, agiert jener Unternehmertyp unter Einfluss eines wirkungsmächtigen Wertekonstrukts. Die Stärken des Organisators als dritten Typ liegen selbstredend auf der verwaltungsökonomischen Ebene, charakterisiert durch analytisch-rationale Denkstrukturen sowie eine Tendenz zur Bürokratisierung. Letztlich wäre noch der Routinier anzuführen, welcher keine führungsbezogenen Fähigkeiten im Speziellen besitzt sowie durch einen konservativ-planerischen Führungsstil auffällt – de facto als Gegenstück zum Pionier. Summa Summarum versucht die Studie zu zeigen, dass die Einstellungen, Motive und Werte des Unternehmers sehr stark auf das strategische Verhalten des Betriebes wirken.⁵⁷

„Das ist sehr wichtig, dass der Chef Visionär und Stratege ist – das er nicht der Bremser ist und sagt, da könnte man etwas machen.“⁵⁸

Hendry und Jones gingen einen Schritt weiter und beschränkten sich im Rahmen ihres Typologiemodells nicht nur auf den Unternehmer, sondern auf eine Kombination von Merkmalen und somit ganzen Unternehmenstypen. Dabei unterschieden Sie zwischen „Specialised Skilled“-Betrieben, „Technical Process“-Betrieben, „Flexible Service“-Firmen, „Unskilled Mass“-Betrieben, „Professional Market“-Unternehmen, „Flexible Casualisation“-Betrieben und „Unstable Market“-Unternehmen.⁵⁹

Weiters zeichnen sich Kleine und Mittlere Unternehmen, um zum eigentlichen Sujet zurückzukehren, durch lang andauernde Kundenbeziehungen aus.⁶⁰

⁵⁶ Strategy orientation of small und medium-sized enterprises.

⁵⁷ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen von einem industrieökonomischen und organisations-theoretischen Hintergrund. Diss. Wien 2001, S. 84-86.

⁵⁸ Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 145.

⁵⁹ Vgl. Hendry, Chris/Arthur, Micheal B./Jones, Alan M.: Strategy through people. Adaptation and learning in the small-medium enterprise. London 1995, S. 114.

⁶⁰ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 118.

Berghoff unterscheidet in Anbetracht des KMU-Aufstiegs ab den 1970ern zwischen High-Tech Start-Ups und Qualitätsproduzenten. Bei ersterem Typ handelt es sich um junge Technologieunternehmen, welche ihre Ressourcen ohne Erfahrung bzw. ohne eine feste, ausgeglichene Kunden- und Produktstruktur in die Schaffung von Durchbruchinnovationen kanalisieren. Dies birgt sowohl ein hohes Erfolgs- als auch Risikopotential. Der zweite Typ wächst eher moderat und akkumuliert über längere Zeit Wettbewerbsvorteile in speziellen Nischen. Bis 1989 beschreibt das Internetportal *plasticstoday.com* die Entwicklung des Nußbacher Werkzeugbaubetriebs wie folgt:

„Growth was steady, but not rapid, the firm manufacturing small injection molds and metal forming tooling.“⁶¹

In einem weiteren Schritte beschreibt Berghoff acht charakteristische Gemeinsamkeiten dieser Qualitätsproduzenten, deren komparative Vorteile unter anderem in hochspezialisierten Fachkräften, in der Erfahrung sowie in einzigartigen Produkten liegen.

| |
|--|
| - Spezialisierung auf wenige Kunden, Produkte und Technologien |
| - Positionierung im oberen Marktsegment zur Verhinderung von Preiswettbewerb |
| - hohe Exportorientierung aufgrund von kleinen Binnenmärkten und Wertschöpfungsvorteilen |
| - lange Kundenbeziehungen |
| - hohe Fertigungstiefe zur Absicherung der Kompetenzen und Qualitätsstandards |
| - langfristige Orientierung |
| - moderates Expansionstempo |
| - geringe Diversifikation |

Tab. 1.1: Merkmale mittelständischer Qualitätsproduzenten (in Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 118)

Im Laufe der nächsten Kapitel wird ersichtlich, dass sich der Nußbacher Werkzeugbauer Haidlmair grosso modo vom Start-Up zum Qualitätsproduzenten entwickelte. Aber auch diese Spezialisierungsstrategie birgt ein Krisenpotential, etwa bei raschen Marktstrukturveränderungen, bei einem Eindringen von Außenseitern oder bei einer Nivellierung des Qualitätsvorteils gegenüber Massenproduzenten infolge des technischen Fortschritts.⁶²

Ein typisch Merkmal der österreichischen Klein- und Mittelbetriebe ist die chronische Eigenkapitalsschwäche. Als Ursachen nennt Hainbuchner neben steuerlichen Vorteilen der Fremdkapitalfinanzierung auch die Gewinnschwäche österreichischer Betriebe.⁶³ Hainbuchner führt dies auf zu hohe Löhne und Lohnnebenkosten sowie zu ho-

⁶¹ Vgl. <<http://www.plasticstoday.com/articles/nussbach-austria-josef-haidlmair>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁶² Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 118.

⁶³ Vgl. Hainbuchner, Claudia: Instrumente zur Bereitstellung von Eigenkapital in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben. Dipl. Arb. Linz, S. 27.

he Sozialleistungen zurück. Außerdem blockiere ein Überhang an Mobilitätshemmnissen und politische Einflüssen eine Strukturanpassung und weiterführend eine Ertragsstärkung.⁶⁴

In Anbetracht der quantitativen Abgrenzungskriterien werden letzten Endes unterschiedliche Definitionskonstrukte vorgenommen, eine verbindliche Definition gibt es dabei nicht. 1996 gab die Europäische Union erstmals Empfehlungen heraus, die am 6. Januar 2003 übernommen wurden und am 1. Januar 2005 schließlich in Kraft traten.⁶⁵ Die Abgrenzungsrichtlinien des österreichischen Mittelstandsgesetzes aus dem Jahr 1982 verloren dadurch mehr und mehr an Bedeutung.⁶⁶

| Unternehmenskategorie | Anzahl der Mitarbeiter | oder | |
|-----------------------|------------------------|-------------|-------------|
| | | Umsatz | Bilanzsumme |
| mittelgroß | <250 | ≤ 50 Mio. € | ≤ 43 Mio. € |
| klein | <50 | ≤ 10 Mio. € | ≤ 10 Mio. € |
| mikro | <10 | ≤ 2 Mio. € | ≤ 2 Mio. € |

Tab. 1.2: Bestimmungskriterien für Klein- und Mittelbetriebe (Quelle: Amt für Veröffentlichung der europäischen Kommission, 2005, S. 14)

Gemäß diesen Kriterien wäre das Unternehmen Haidlmair seit 1995 als mittleres Unternehmen zu klassifizieren, da in diesem Jahr umsatzmäßig erstmals die zehn Mio. Euro Marke überschritten wurde und der Betrieb 92 Mitarbeiter zählte.⁶⁷ 2008 beschäftigte der Betrieb 205 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 33 Mio. Euro. Ein Unternehmen gilt gemäß diesen EU-Richtlinien nicht als KMU, wenn 25 Prozent oder mehr des Unternehmens im Besitz anderer Unternehmen oder der öffentlichen Hand sind. Auch dies beim Werkzeugbaustammwerk in Nußbach bisher nicht zu, da das Unternehmen seit seiner Gründung 100-prozentiges Eigentum von Josef Haidlmair ist.⁶⁸ Auch der Wechsel von einer Einzelgesellschaft zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung im Jahr 1998, wodurch nicht mehr mit dem eigenen, sondern mit dem Geschäftsvermögen gehaftet wird, änderte daran nichts, da Josef Haidlmair nach wie vor Geschäftsführer und alleiniger Gesellschafter blieb.

⁶⁴ Vgl. Hainbuchner, Claudia: Instrumente zur Bereitstellung von Eigenkapital in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben. Dipl. Arb. Linz, S. 27.

⁶⁵ Vgl. Amt für Veröffentlichung der europäischen Kommission (Hrsg.): Unternehmer und Industrie. Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel 2005, S. 6.

⁶⁶ Vgl. M. Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1 der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien/New York, S. 31.

⁶⁷ Vgl. Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung Abb. 2.17 und Abb. 2.18, S. 52

⁶⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 150.

1.4 Historische Entwicklung der österreichischen Präzisionsmetallverarbeitung – der mittelständische Maschinen- und Werkzeugbau

Seit dem 19. Jahrhundert heraus entwickelte sich der Werkzeugbau parallel zum Maschinenbau.⁶⁹ Gemäß Gottwald gab es in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts in der Donaumonarchie noch keine eigenständigen Werkzeugmaschinenbauer. Vielmehr handelte es sich um wenige Maschinenbaubetriebe, welche parallel zu ihrem Standarderzeugungsprogramm Metallbearbeitungsmaschinen für den Eigenbedarf und den Verkauf herstellten. Erst ab 1851 erfolgte die Gründung von Unternehmen, welche sich primär mit dem Bau von Maschinen zur Werkzeugherstellung befassen.⁷⁰ Aus dieser Entwicklung heraus wäre es wohl anzunehmen, dass infolge dieser Expansion des Werkzeugmaschinenmarktes auch der industrielle Werkzeugbau seinen Aufstieg erlebte, da nun die maschinelle Basis dafür gegeben war. Obwohl gemäß den Angaben Gottwalds die Werkzeugmaschinenindustrie als Arbeitsmittellieferant für den Werkzeugbau im Rahmen der Weltwirtschaftskrise große Einbußen hinnehmen musste, sollten die beiden Weltkriege im Hinblick auf ihre technologietreibende Wirkung nicht unterschätzt werden.⁷¹

Die hohe Konzentration von Werkzeugbauunternehmen in Oberösterreich resultiert laut Gebeshuber aus dem umfangreichen Metallverarbeitungs-Know-how in der Eisenstraßenregion Steyr/Kremstal sowie aus der Existenz großer, eisenbe- und verarbeitender Betriebe wie den Steyr-Werken und der VOEST.⁷²

Seit 1955 werden die Metallwarenindustrie und weiterführend auch der Werkzeugbau von Klein- und Mittelbetrieben dominiert. In den 80er und 90er Jahren durchlebte die Sparte eine massive Umstrukturierung und passte sich dem Markt neu an. Ein Gros der Unternehmen entwickelte sich dabei zu Marktnischen-Spezialisten.⁷³

„Die stetig wachsende Industrialisierung seit Mitte des 20. Jahrhunderts (modern age) forderte immer mehr Genauigkeit, komplexere Produkte und somit immer mehr Spezialisierung aller Werkzeug- und Formenbauer.“⁷⁴

⁶⁹Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 4.

⁷⁰ Vgl. Gottwald, Hermann: Werkzeugbaumaschinen in Österreich im 19. und 20. Jahrhundert. Dipl. Arb. Wien 2008, S. 18-19.

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 70.

⁷² Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 3-4.

⁷³ Vgl. (Hrsg.): Österreichische Industriegeschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005, S. 199-200.

⁷⁴ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 4.

Eben erwähnte Entwicklung resultierte wohl zu einem Gutteil aus der voranschreitenden Etablierung automatisierter Fertigungstechnologien in den 1970er und 80er Jahren, wodurch die Rolle der Betriebs- und Seriengröße stark vermindert wurde. Dies erlaubte Klein- und Mittelbetrieben durch den Aspekt der flexiblen Spezialisierung, wettbewerbsfähig zu werden bzw. es zu bleiben. Dabei ist es vor allem die Entwicklung der programmierbaren NC⁷⁵- und CNC⁷⁶-Steuerungselektrik für metallbearbeitende Maschinen, welche in Verbindung mit qualifiziertem Fachpersonal die starke Stellung des Mittelstandes im Bereich des Qualitäts- und Spezialproduzenten erklärt.⁷⁷ Eben erwähnte Technologien kommen in erster Linie in der Werkzeugbearbeitung zur Anwendung, so etwa bei Fräs-, Stanz-, Nibbel-, Dreh- und Drahterodiermaschinen.⁷⁸ Josef Haidlmair kaufte 1980 eine CNC-Drahterodiermaschine des japanischen Herstellers Fanuc mit der Typenbezeichnung „Tape Cut Model I“, welche gleichsam das erste Produkt des Unternehmens in diesem Segment war.⁷⁹ In Japan flossen zu Beginn der 1970er hohe Investitionssummen in die Fertigung elektronisch gesteuerter Werkzeugbaumaschinen. Schließlich schwangen sich Firmen wie Fanuc, Mitsubishi und Okuma in den folgenden zwei Jahrzehnten zu den mengenmäßigen Hauptakteuren im europäischen und laut Josef Haidlmair auch im österreichischen Markt auf.⁸⁰ Die Maschinen wurden in Großserie gebaut, hatten relativ kurze Lieferzeiten und eine äußerst zuverlässige, numerische Steuerung. Zudem wurde ein breites Servicespektrum geboten.⁸¹

Aiginger hebt neben der Expansion elektronischer Steuerungsmethoden auch die betriebsorganisatorische Rationalisierung durch den sukzessiv steigenden Einsatz

⁷⁵ NC steht als Abkürzung für „Numerical Control“ und umfasst die elektronische Steuerung von Werkzeugmaschinen durch Zahlen. Die codierten Steuerungsbefehle werden über einen Datenträger, bspw. über einen Lochstreifen oder ein Magnetband, in Arbeits- und Bewegungsabläufe umgesetzt. Vgl. dazu Kief Hans, B./Roschiwal, Helmut A.: NC/CNC Handbuch 2007/2008. CNC, DNC, CAD, CAM, CIM, FFS, RPD, LAN, NC-Maschinen, NC-Roboter, Antriebe, Simulation, Fach- und Stichwortverzeichnis. München 2007, S. 31.

⁷⁶ CNC steht für die Abkürzung „Computerized Numerical Control“ und umfasst die elektronische, zahlenmäßige Programmierung und Steuerung mittels eines Kleinrechners. Die Befehlssteuerung erfolgt durch einen integrierten, elektronischen Speicher. Vgl. dazu ebenda, S. 31-32.

⁷⁷ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 113-118.

⁷⁸ Vgl. Kief Hans, B./Roschiwal, Helmut A.: NC/CNC Handbuch 2007/2008. CNC, DNC, CAD, CAM, CIM, FFS, RPD, LAN, NC-Maschinen, NC-Roboter, Antriebe, Simulation, Fach- und Stichwortverzeichnis. München 2007, S. 327.

⁷⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

⁸⁰ Vgl. Kief Hans, B./Roschiwal, Helmut A.: NC/CNC Handbuch 2007/2008. CNC, DNC, CAD, CAM, CIM, FFS, RPD, LAN, NC-Maschinen, NC-Roboter, Antriebe, Simulation, Fach- und Stichwortverzeichnis. München 2007, S. 23-24 sowie Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 24.

von mittlerer Datentechnik hervor.⁸² 1979 wurden erste CAD/CAM Koppelungen an den Bearbeitungsmaschinen installiert.⁸³ Konkret handelt es sich dabei um eine Verbindung von computerunterstützter Konstruktion und abteilungsübergreifender Datenverwaltung. Dadurch kam es laut Gebeshuber im Werkzeugbau zu enormen Rationalisierungsschritten, verfügte man doch ab diesem Zeitpunkt über ein abteilungsübergreifendes Produktions-, Montage-, Transport- Lager- sowie Instandhaltungsdatennetzwerk.⁸⁴

„In vielen KMU's wird das CAD/CAM-System als Problemlöser der fertigungs- und marktgerechten Konstruktionsarbeit verwendet.“⁸⁵

Die Möglichkeit, kostengünstige Kleinserien zu produzieren, erlaubt vor allem kleinen Zulieferbetrieben die Realisierung neuer Angebotsmöglichkeiten.

In diesem Zusammenhang sei weiters auf die organisationsökonomische Ebene verwiesen, Berghoff⁸⁶ betont hier etwa die komparativen Vorteile von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großunternehmen. In kleinen Märkten ist die Nachfrage oftmals zu gering bzw. zu spezifisch, um diese für größere Betriebe als rentabel bezeichnen zu können. Mangelnde Skalenerträge und eine instabile, sich rasch ändernde Nachfrage nivellieren das Interesse von Großunternehmen. Kleinere Unternehmen halten sich deshalb häufig in spezifischen Marktsegmenten auf. Da es in solchen Nischen meist wenige Anbieter gibt, besteht die Möglichkeit, sehr hohe Marktanteile zu erreichen.

„Die Nischenstrategie ermöglicht es Unternehmen, durch das persönliche Eingehen auf die Bedürfnisse kleiner Kundensegmente und den Aufbau spezieller Problemlösungskompetenz, Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“⁸⁷

Neben Haidlmair wäre in Anbetracht der Nischenorientierung als weiteres Beispiel der ifw Formenbau in Micheldorf zu erwähnen. Der mittelständische Betrieb wurde 1969/70 gegründet, befindet sich seit 1973 im Besitz dreier Eigentümerfamilien, weist eine Exportrate von 90 Prozent auf und erzielt jährlich einen Umsatz von etwa 26

⁸² Aiginger, Karl/Tichy, Gunther: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Sonderheft der Schriftenreihe Politische Studien. München 1982, S. 6.

⁸³ Vgl. Kief Hans, B./Roschiwal, Helmut A.: NC/CNC Handbuch 2007/2008. CNC, DNC, CAD, CAM, CIM, FFS, RPD, LAN, NC-Maschinen, NC-Roboter, Antriebe, Simulation, Fach- und Stichwortverzeichnis. München 2007, S. 30.

⁸⁴ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxisbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 61-64.

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 64.

⁸⁶ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 108.

⁸⁷ Leitner, Karl-Heinz: Strategisches Verhalten von Kleinen und Mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen vor einem industrieökonomischen und organisationstheoretischen Hintergrund. Diss. Wien 2001, S., S. 67.

Millionen Euro.⁸⁸ Im Laufe der Unternehmensgeschichte spezialisierte sich der Werkzeugbauer auf die Erzeugung von Spritzgusswerkzeugen für Rohrverbindungen, etwa im Bereich der Trinkwasserversorgung, der Kanalisation sowie der Gasversorgung. 1979/80 wurde ein Betriebssportverein gegründet.⁸⁹ Ein 100-prozentiges Tochterunternehmen in Finnland sollte die österreichischen Standorte letztlich ergänzen. 2007 wurde die Gruppe im Rahmen einer Holding zu einer Dachgesellschaft mit drei Töchterbetrieben.⁹⁰ Vergleichend dazu tauchte auch Haidlmair ab 1989 verstärkt in Nischensegmente ein und spezialisierte sich auf Spritzgusswerkzeuge für Getränkekisten, später für Klappboxen. 2008 wies der spezialisierte Betrieb eine Exportrate von über 85 Prozent auf, wobei etwa 90 Prozent der Exporte in EU-Länder flossen. Im Zeitraum von 2000 bis 2008 erzielte man einen durchschnittlichen jährlichen Umsatz von ebenfalls knapp 26 Millionen Euro und operiert seit dem Kauf eines ungarischen Unternehmens 1992 in einer Gruppe, welche mittlerweile auf sechs Töchterbetriebe angewachsen ist.⁹¹ Betriebssport wurde seit Anfang der 1980er Jahre mit hoher Intensität betrieben, 2000 gründete man einen Betriebssportverein.⁹²

Auch Gebeshuber betitelt die jüngste Entwicklung des Werkzeugbaus bis heute unter der Überschrift der permanenten Spezialisierung. Der Fokus auf spezielle Geschäftsfelder führt dabei zu einer Optimierung der Wertschöpfungskette.⁹³

„Hat vormals ein Betrieb Maschinenteile, Anlagenkomponenten, Schnitt-, Press-, und Stanzwerkzeuge, Vorrichtungen, Formen für Spritz- und Druckgusstechnik, etc. gefertigt, so wurde in den letzten Jahren aufgrund der zunehmenden Modernisierung ‚zwangsselektiert‘. [...] Meist blieben nur eine oder zwei Komponenten der oben angedeuteten Segmente als Kernkompetenz.“⁹⁴

1.5 Merkmale und Struktur des österreichischen Werkzeugbaus

Gemäß den Angaben Gebeshubers existierten im Jahr 2008 österreichweit etwa 106 Betriebe, die dem reinen Formen- und Werkzeugbau zugezählt werden können. Mit 33 Betrieben sind die meisten davon in Oberösterreich angesiedelt. Europaweit können 5.500 Unternehmen gezählt werden, in Deutschland etwa 400. Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter in Österreich pro einschlägiges Unternehmen beträgt 20 bis

⁸⁸ Vgl. <<http://www.ifw.at/gruppe/frames.php>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁸⁹ Vgl. <<http://www.ifw.at/mouldtec/frames.php?lang=ger>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁹⁰ Vgl. <<http://www.ifw.at/gruppe/frames.php?lang=ger>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁹¹ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 176, eigene Berechnungen sowie <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=5>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁹² Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 188.

⁹³ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 4.

⁹⁴ Ebenda.

40, im Rahmen der EU 20 bis 30. Ein vergleichsweise großes Unternehmen wie Haidlmair, welches im Jahr 2008 205 Mitarbeiter zählte, hält wohl in Anbetracht der Spezialisierung rein aus seinen Produktionskapazitäten sowie dem Personalstand heraus hohe Marktanteile.⁹⁵

Die Hauptproduktionssparten des Formen- und Werkzeugbauers waren und sind die Herstellung von Spritzguss- und Druckgusswerkzeugen, wobei erstere der Kunststoff-, zweitere der Metallverarbeitung dienen.

| <u>Spritzguss (Beginn ab 1981)</u> | <u>Druckguss (Beginn ab 1986)</u> |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Getränkekisten | Motorenanbauteile |
| Klappboxen | Wasserpumpengehäuse |
| Paletten | Zylinderkopfdeckel |
| Technische Kunststoffteile | Sicherheitsbauteile |
| Armaturenverkleidungen | Lenkräder, -säulen |
| Batteriegehäuse | Scheinwerfereinsätze |
| Schneestangen | Mobiltelefonkomponenten |

Tab. 1.3 : Produktpalette des Nußbacher Werkzeugbauers Haidlmair
(in Anlehnung an Gebeshuber, 2008, S. 93 und Interview Josef Haidlmair, 1. Teil, S. 3)

Wichtig dabei ist vor allem bei Patenten die Tatsache, dass es sich um die Werkzeuge und nicht um die Kunststoffprodukte selbst handelt.

Der Werkzeugbau arbeitet gemäß den Angaben Gebeshubers⁹⁶ im Tausendstel Millimeter Bereich, vergleichbar mit der Dicke eines menschlichen Haares. Somit nimmt die Festlegung, Einhaltung und Verwaltung von Qualitätsstandards im Hinblick auf allgemein anerkannte Zertifizierungsnormen eine unabdingbare Rolle ein. Dieser Aspekt sollte in Anbetracht der Notwendigkeit, auch weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben, nicht vernachlässigt werden, letztlich wurde im Jahre 2006 auch bei Haidlmair der Entschluss gefasst, einen qualifizierten Mitarbeiter eigens als Qualitätsmanager einzusetzen. Zuvor wurde diese Aufgabe sowohl vom Werks- als auch vom Montageleiter wahrgenommen.⁹⁷ Summa summarum weist der Werkzeug- und Formenbaumarkt eine äußerst dynamische Struktur auf. Gemäß Gebeshuber⁹⁸ ist dieser durch mehrere Faktoren gekennzeichnet, etwa durch einen kontinuierlichen Technologie-

⁹⁵ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 6-7.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 3.

⁹⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 150.

⁹⁸ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 5 u. 30.

druck, einer steigenden Produktkomplexität, schnelle Produktzyklen, hohe Qualitätsansprüchen, einen chronischen Facharbeitermangel sowie hohen Anpassungsdruck im Rahmen der Einzelfertigungsstruktur.

Was die durchschnittliche Betriebsgröße des österreichischen Werkzeugbaus betrifft, so kann von einer Dominanz der KUs gesprochen werden.

„Die übliche Durchschnittsgröße beträgt jedoch 20-40 Mitarbeiter, d.h. es sind großteils Klein-Unternehmungen (KU's).“⁹⁹

Bezüglich der Gesellschaftsform wäre ein tendenzieller Fokus auf GmbHs festzustellen, letztlich sind laut Gebeshuber 56,6 Prozent der Unternehmen als solche eingetragen. Im Rahmen des Werkzeugbaus muss außerdem zwischen internem sowie externem Produktionsbetrieb unterschieden werden. Erstere Einheit operiert unter der Ägide übergeordneter Hauptunternehmen, diese fungieren letztlich auch als primärer Kunde. Nachteile ergeben sich in diesem Fall im Zuge der Organisationsstruktur, da genau vorgegebene, restrigierte Budgets nicht selten als Innovations- und Konkurrenzblocker wirken. Externe Anbieter wiederum, wie etwa das Stammwerk der Haidlmair Group in Oberösterreich, agieren als autonomes Unternehmen mit eigenständigen Betriebsstrukturen.¹⁰⁰

1.6 Strategiemerkmale und Stärken mittelständischer Marktführer am Beispiel Österreichs

So genannte Gewinner ohne Aufsehen, im englischen *Hidden Champions* genannt, treten typischerweise, jedoch nicht ausschließlich im Mittelstand auf. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die in ihrer Branche bzw. in deren Konkurrenzfeld Europa- oder Weltmarktführer sind, von den Medien jedoch nur geringfügig bis gar nicht beachtet werden. Dies liegt zum einen daran, dass kleine Unternehmen in der Regel eine Marktführerschaft nur in Nischenmärkten etablieren können, welche auch bei relativ geringer Finanzpotenz durch Innovationskraft und Know-how zu beherrschen sind. Zum anderen galten Klein- und Mittelbetriebe in den Augen der Wirtschaftspresse lange Zeit als unattraktiv für den Leser. Gemäß den Ausführungen Schmitts, welcher nicht von Marktführern, sondern von sich als Marktführer definierenden Unternehmen spricht, ist zuallererst eine Festlegung des Marktführerschaftsbegriffs von

⁹⁹ Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 21.

¹⁰⁰Vgl. ebenda, S. 20-21.

Seiten der jeweiligen Firma notwendig.¹⁰¹ Die Haidlmair Werkzeugbau GmbH ist laut eigenen Angaben Weltmarktführer bei Spritzgusswerkzeugen. Die Unternehmensführung begründet dies durch einer Technologie-, Qualitäts- und Marktführerschaft.¹⁰² Gemäß den Angaben Hallers definieren sich Marktführer neben den mengen- oder wertmäßigen Anteilen vor allem über weniger sichtbare, hintergründige sowie teils qualitative Kriterien.¹⁰³

„Marktführerschaft zeichnet somit auch Unternehmen aus, die überlegene Positionen in Technologie/Innovationskraft, Qualität und Bekanntheit einnehmen.“¹⁰⁴

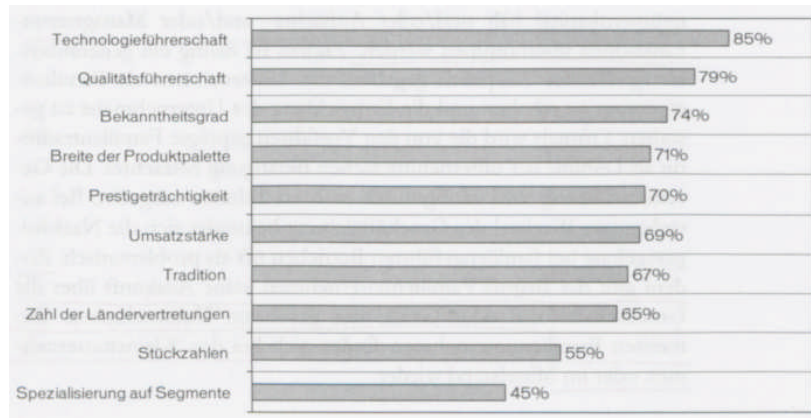


Abb. 1.1: Kriterien und Ursachen der Marktführerschaft für Unternehmen
(Quelle: Haller, Thomas/Schedl, Harald L., 2009, S. 15)

Im Rahmen einer breit angelegten Studie fasste Haller mehrere solcher Attributs- bzw. Strategiemerkmale zusammen, anhand derer der Erfolg österreichischer Marktführer zu erklären sei. Kurz gesagt handelt es sich um Ressourcen mit vorteilsmaximierender Wirkung.¹⁰⁵ Beim Gros der betrachteten Unternehmen handelt es sich um mittelständische Familienunternehmen, die sich erfolgreich spezialisierten und internationalisierten sowie eine mehr oder weniger einheitliche Strategiekombination aufweisen. Dies bezieht sich vor allem auf die Aspekte der Organisation, der Unternehmenskultur, der Kundenbindung, der Internationalisierung, der Wertschöpfungsbreite und -tiefe sowie der Innovationen. Die einzelnen Unternehmen wurden dabei auf herausragende Leistungen in folgenden Bereichen untersucht: Technologieführerschaft, Mitarbeiterorientierung, Unternehmenskultur, Gesellschaftliche Verantwortung, Diversifikation, Innovationspotenz, Kundennähe und Kundenorientierung sowie Strate-

¹⁰¹ Vgl. Schmitt, Eckart: Strategien mittelständischer Europa- und Weltmarktführer. Wiesbaden 1997, S. 149.

¹⁰² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 150.

¹⁰³ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 14.

¹⁰⁴ Ebenda, S. 15.

¹⁰⁵ Vgl. ebenda, S. 143-168.

gisches Partnerschaften.¹⁰⁶ Als Analyserahmen für die Haidmair GmbH soll eine genauere Betrachtung der Unternehmensgeschichte dienen, welche die Wandlung einer kleinen Huf- und Wagenschmiede zu einem modernen Technologieunternehmen zeigt.

¹⁰⁶ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 7 u. 25.

Am 18. September desselben Jahres wiederum verkauften Georg Wasserbauer und dessen Frau Magdalena die Hufschmiede an Simon Thannesbichler.¹⁰⁹

Im alten und neuen Grundbuch konnten anschließend folgende Besitzverhältnisse für die Schmiedewerkstatt festgestellt werden, welche bis zur Grundentlastung Mitte des 19. Jahrhunderts zur Kremstaler Grundherrschaft Pernstein gehörte.

| | |
|------------|--|
| 18.09.1788 | Simon Thannesbichler und seine Frau Barbara |
| 05.10.1812 | Simon Thannesbichler alleine |
| 01.02.1813 | Simon Thannesbichler mit seiner zweiten Frau Margaretha Mayr |
| 01.03.1820 | Matthias Kögl und seine Frau Elisabeth |
| 01.12.1850 | Matthias und Elisabeth Haidlmair |
| 02.07.1886 | Matthias und Barbara Haidlmair |
| 18.06.1889 | Barbara Haidlmair |
| 21.02.1918 | Peter und Josefa Haidlmair |
| 29.01.1948 | Friedrich und Anna Haidlmair |
| 02.03.1979 | Josef Haidlmair |

Tab. 2.1: Besitzabfolge der Schmiede seit 1788 (Quelle: OÖLA, GB Kirchdorf, altes und neues Grundbuch)

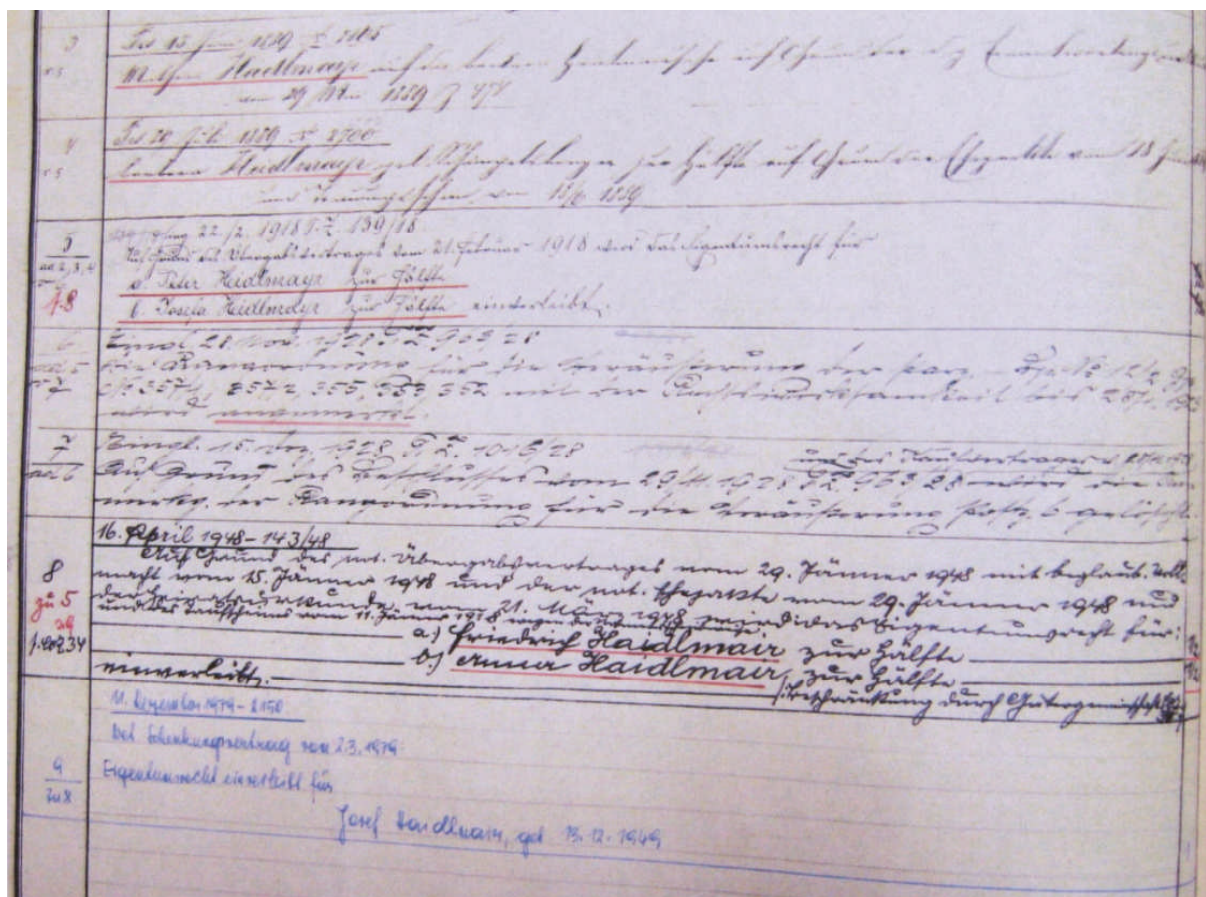


Abb. 2.2: Besitzungsabfolge der Schmiedewerkstatt Haus Nr. 3 zu Nußbach (Quelle: BG Kirchdorf, Neues Grundbuch, Katastralgemeinde Göritz, EG 17, Fol. 121)

¹⁰⁹ Vgl. Brief- und Inventurprotokoll der Herrschaft Pernstein 1788. Herrschaftsprotokolle, P 86, LGA bis 1849, GA, OÖLA, Fol. 118.

Seit dem frühen Mittelalter gibt es Dorf- und Landhandwerker. Gemäß Mitterauer besteht dabei ein enger Konnex zwischen der frühmittelalterlichen Agrarrevolution, sprich der für den nordalpinen Raum Europas aufkommenden Trias Dreifelderwirtschaft in der Form von Ackerbau, Viehzucht und Waldwirtschaft, sowie den spezifisch europäischen Gewerbeentwicklungen.¹¹⁰

Die Einführung des schweren Pflugs und der Egge mit dem Pferd als Zugtier sowie des Leiterwagens und Karrens zur Einbringung der Ernte steigerte den Bedarf der landwirtschaftlichen Bevölkerung nach Gewerbecprodukten, so etwa nach den Erzeugnissen der Huf- und Wagenschmiede. Um 1300 kam der Einsatz der Mähse sowie des Dreschflegels hinzu. Die neuen Agrarinnovationen setzten sich in großbäuerlichen Regionen wie dem oberösterreichischen Alpenvorland eher durch als in den eigentlichen Alpengebieten, wo kleinbäuerliche Strukturen vorherrschten. Bereits im Spätmittelalter war jener technologische Stand im Landhandwerk erreicht, welcher die Bedürfnisse der agrarischen Arbeitstechniken bis weit ins 19. Jahrhundert befriedigen sollte.¹¹¹ Erst die einsetzenden Industrialisierungswellen setzte diesem System ein weitgehendes, wohl jedoch nicht gänzlichendes Ende. Gegen Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts erfuhr das Handwerk in Oberösterreich zwar beträchtliche Verluste, besaß jedoch trotz der strukturellen Umbrüche ein beachtliches Durchhaltvermögen.¹¹²

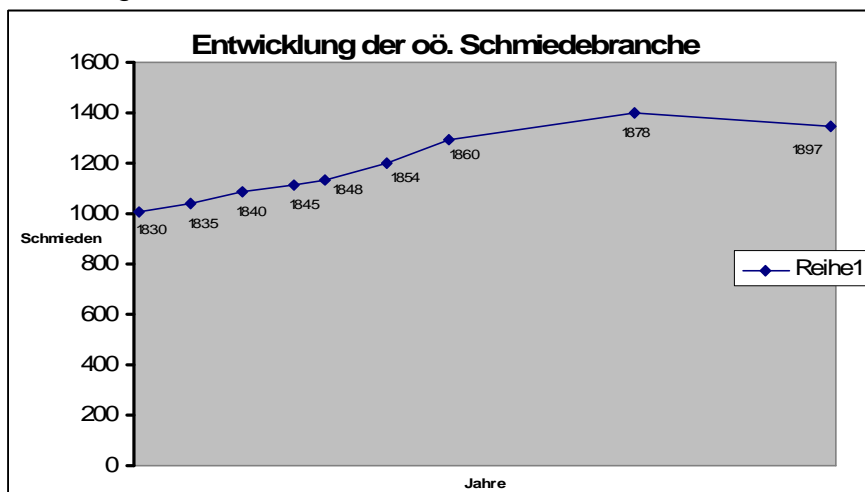


Abb. 2.3: Die oberösterreichischen Schmieden im 19. Jahrhundert (in Anlehnung an Steidl, 1991, S. 75)

¹¹⁰ Mitterauer, Michael: Roggen, Reis und Zuckerrohr. Drei Agrarrevolutionen des Mittelalters im Vergleich. In: Agrarrevolutionen. Verhältnisse in der Landwirtschaft vom Neolithikum zur Globalisierung. Band 24 der Reihe Querschnitte. Innsbruck, Wien, Bozen 2008, S. 166.

¹¹¹ Vgl. ÖO Handwerkermuseum (Hrsg.): „Verachtet mir die Meister nicht“: Geschichte und Katalog zur Handwerker Ausstellung. Bad Hall 1998, S. 19.

¹¹² Vgl. Haider, Siegfried: Geschichte Oberösterreichs. Wien 1987, S. 343 sowie Steidl, Annemarie: Das oberösterreichische Landhandwerk vom 17. bis zum 19. Jh. Mit einer quantifizierten Betrachtung der Unterschiede zwischen Stadt, Markt und Dorf. Dipl. Arb. Wien 1991, S. 77.

Gemäß den Ausführungen Johann Haidlmairs besaß die Nußbacher Schmiedewerkstatt im 19. Jahrhundert ein sehr breites Tätigkeitsspektrum. Das Arbeitsgebiet umfasste den Hufbeschlag, den Wagenbau, die Herstellung von Beilen, Sensen, Sicheln sowie groben Eisenzeug zur Herstellung verschiedener Bodenbearbeitungsgeräte und Agrarwerkzeugen.¹¹³ Dadurch wurden zusätzlich die Aufgabengebiete des Grobschmieds wahrgenommen, welche wie folgt beschrieben werden.

„Seine Werkstätte lag an Verkehrswegen, wo er eiserne Fuhrwerksteile reparierte, aber auch eine Vielzahl von Werkzeugen wie Schaufeln, Zangen, Äxte, Hämmer, Pflugscharen oder Ketten herstellte.“¹¹⁴

Matthias Haidlmair, welcher die Schmiede um die Mitte des 19. Jahrhunderts übernahm, begann zusätzlich mit dem Bau von ein- sowie zweifach bespannten Kutschwägen für die umliegenden, wohlhabenden Großbauern. Dabei erfolgte eine intensive Zusammenarbeit mit den örtlichen Handwerkern. Der Wagner fertigte das Fahrgestell, den Wagenkasten sowie die Räder. Der Schmied lieferte die Beschläge aller Art, die Eisenreifen und nahm im Falle Haidlmairs noch Aufgaben des Schlossers wahr, etwa das Herstellen und Verbauen von Scharnieren, Schlössern und der aus Metall bestehenden Bremsenkomponenten. Den Rest erledigte im Wesentlichen der Sattler, sprich das Durchführen von Lederarbeiten, das Fertigen von den als Stoßdämpfer fungierenden Lederriemen sowie die Anbringung des Bespannungsapparates samt Kummet.¹¹⁵

Peter Haidlmair, welcher den Betrieb 1918 übernahm, betrieb mit einem eingemieteten Wagner bereits den Bau landwirtschaftlicher Geräte. Auch dessen Sohn Friedrich Haidlmair, welcher seine Lehre als Huf- und Wagenschmied 1942 beendete und fünf Jahre später die Meisterprüfungen für die Bereiche Hufbeschlag und Wagenschmied ablegte, beschäftigte sich neben dem Pferde- und Ochsenbeschlag mit dem Bau von schweren Leiterwägen, Forstschlitten, Radböcken sowie Schubkarren mit handgeschmiedeten Beschlägen und Ringen. Zusätzlich wurden Eggen-Zähne gespitzt und Pflugscharen geschmiedet.¹¹⁶ Aufgrund der schwachen Quellenlage konnte die Familiengeschichte bis Friedrich Haidlmair nur marginal angerissen werden.

Die zunehmende Mechanisierung der Landwirtschaft, insbesondere mit dem Ackerschlepper, dem Bindemäher und später dem Mähdrescher, welche in Österreich erst

¹¹³ Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139.

¹¹⁴ Vgl. OÖ Handwerkermuseum: „Verachtet mir die Meister nicht“: Geschichte und Katalog zur Handwerker- ausstellung. Bad Hall 1998, S. 21.

¹¹⁵ Vgl. Interview mit Johann Haidlmair (nicht transkribiert, Audio-Datei vorhanden) sowie Reith, Reinhold (Hrsg.): Lexikon des späten Mittelalters: vom Spätmittelalter bis ins 20. Jahrhundert. München 1990, S. 253.

¹¹⁶ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139 sowie „Schmiede wurde High-tech Firma“. Artikel in: Extrablick. Die Zeitung fürs südliche Oberösterreich. Nummer 5 vom 1. April 2005, S. 9.

nach dem zweiten Weltkrieg in verstärktem Maße auftrat, änderte zwangsweise auch das Betätigungsfeld des Schmiedes. In gleichem Maße, wie der Zugtiereinsatz im Agrarbereich zurückging, stieg der Grad der Motorisierung. Um 1970 kann de facto von Vollmotorisierung gesprochen werden.¹¹⁷

2.2 Von der Schmiedetätigkeit zum Landmaschinenschlosser - die 1960er und 70er Jahre

„Viele Schmiede, Wagner, Sattler, Schlosser etc. wurden in Reparaturwerkstätten oder als halbindustrielle Erzeuger von landtechnischen Produkten umstrukturiert.“¹¹⁸

Häufig entstanden aus den einstigen Huf- und Wagenschmieden auch Reparaturwerkstätten, die mit dem Landmaschinenvertrieb gekoppelt waren.¹¹⁹ Dies sollte ab Ende der 1960er Jahre auch für die Nußbacher Schmiede zutreffen, wobei bereits Friedrich Haidlmair die Eigenproduktion und den Handel von landwirtschaftlichen Maschinen forcierte. Letztlich erfolgte eine Spezialisierung auf Zinkeneggen, welche aus Stahl geschmiedet wurden. Diese erzeugen, entweder nach dem Pflügen oder vor der Saat, aufgrund ihrer in der Regel großen Zinkenanzahl eine feine zerkleinerte Erde. Neben dem Pflug war die Egge wohl unumstritten das Hauptarbeitsgerät am Feld. Die fachlichen Grenzen des Schmieds sowie des Schlossers verfloßen dabei sukzessive. Josef Haidlmair trieb die Erweiterung des Schlossereibetriebs zugunsten des Schmiedehandwerks stetig voran. Man begann mehr und mehr traditionsfremd zu arbeiten, elektrisch und autogen zu schweißen, zu löten und zu bohren.¹²⁰



Abb. 2.4: Gesellenbriefe und Meisterurkunde von Josef Haidlmair (Quelle: Archiv Haidlmair)

¹¹⁷ Vgl. OÖ Handwerkermuseum (Hrsg.): „Verachtet mir die Meister nicht“. Geschichte und Katalog zur Handwerker Ausstellung. Bad Hall 1998, S. 72.

¹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 14.

¹¹⁹ Vgl. ebenda, S. 72.

¹²⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139.

In Österreich konnte der Beruf des Landmaschinenmechanikers ab 1940 erlernt werden.¹²¹ Josef, der Sohn Friedrichs, absolvierte eine Doppellehre zum Schmied und Landmaschinenmechaniker beim Agrarmaschinenkleinbetrieb Bittendorfer in Pettenbach/Bezirk Kirchdorf an der Krems, welche er 1968 erfolgreich abschloss. Der Vater bestand darauf, dass der Sohn die Lehrzeit nicht im eigenen Betrieb absolvierte, um letztlich auch zusätzliches Know-how zum Fertigen moderner Landmaschinen akquirieren zu können. Noch im selben Jahr erfolgte der Eintritt in den elterlichen Betrieb, die Meisterprüfung folgte 1977. Die im Wandel begriffene Dorfschmiede verfügte zu dieser Zeit über 250 m² Betriebsfläche und beschäftigte zwei Hufschmiedgesellen sowie einen Lehrling. Schon damals zeichnete sich Josef Haidlmair durch innovatives und vor allem arbeitsfeldübergreifendes Denken aus. Auf der einen Seite erfolgte eine beachtliche Diversifizierung der Landmaschinenproduktion. Neben den bereits erwähnten Eggen, die nun mit mehreren Zinkenfeldern ausgestattet waren, begann Haidlmair ab 1969 mit dem Bau von Anhängern, Betonzwangsmischern und Drainagepflügen. Letzteres Gerät dient vor allem der Entwässerung des Bodens, indem es mit seinen langen Pflugschwertern Sickerschlitze in den Boden reißt, um so die Beibehaltung eines adäquaten Wasserhaushalts gewährleisten zu können.¹²²

Auf der anderen Seite wurden auch branchenfremde Aufgaben aus der Bauschlosserei wahrgenommen, so beispielsweise die Herstellung sowie Montage von Geländern für Bahnbrücken und -übergänge sowie die Erzeugung von Stahltores, welche die Produktpalette ergänzten.¹²³



Abb. 2. 5: Zwangsmischer des Landmaschinen- und Drahterodierbetriebes Josef Haidlmair aus dem Jahr 1984 (Quelle: Archiv Haidlmair)

¹²¹ Vgl. OÖ Handwerkermuseum (Hrsg.): „Verachtet mir die Meister nicht“. Geschichte und Katalog zur Handwerker Ausstellung. Bad Hall 1998, S. 72.

¹²² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139-140.

¹²³ Vgl. Interview mit Johann Haidlmair (nicht transkribiert, Audio-Datei vorhanden).

Als erste Werbemaßnahme wurde ab 1972 bei Messen ausgestellt, sowohl auf lokaler/regionaler Ebene wie dem Adlwanger Kirtag nahe Nußbach, einer populären Verbindung aus Jahrmarktsfest und Agrarmaschinenausstellung, als auch bei internationalen Veranstaltungen wie der Landwirtschaftsmesse in Ried im Innkreis. Die Landmaschinenproduktion sank in den 1980ern stark zugunsten des Werkzeugbaus, um 1990 wurden die letzten Agrargeräte hergestellt.¹²⁴

Die Umsätze des reinen Landmaschinenbetriebs bewegten sich in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre zwischen 160.000 und 200.000 Euro. Mit der Gründung einer Produktionsstätte der Friedrich Schiedel Kaminwerke in Nußbach im Jahr 1972 sollte sich die Produktions- und Kundenstruktur jedoch stark ändern. Für die dort benötigten Kamine benötigte man rasch Putztüren und trat im Jahr 1974 schließlich an Josef Haidlmair heran. Da die Auftragsgröße von Jahr zu Jahr stieg, entschied sich Haidlmair 1978 zum Kauf einer Tiefziehpresse für eine Million Schilling. Dadurch konnte, im Gegensatz zum verhältnismäßig aufwändigen Schweißven, sowohl die Quantität als auch die Qualität beträchtlich gesteigert werden. Da eine solche Tiefziehpresse entsprechende formenbestimmende Werkzeuge benötigt, trat Haidlmair noch im selben Jahr an den damals relativ modern ausgestatteten Werkzeugbauer IFW in Kirchdorf an der Krems heran, um Werkzeuge für die weitere Kamintürenproduktion zu bestellen. Da dieser jedoch, aufgrund des damaligen Werkzeugmangels, den Auftrag erst in zwei Jahren übernehmen konnte, entschied sich Josef Haidlmair noch im selben Jahr der Betriebsübernahme von seinem Vater im Jahr 1979 für die Eigenproduktion. Diese Entwicklung markierte ergo den Beginn des Werkzeugbaus, Haidlmair bezeichnet diesen Schritt auch als „*ersten Kreuzungspunkt*“.¹²⁵

„[...] Und ich sage immer, das Leben muss man sich vorstellen wie eine Straße mit Kreuzungen und an jeder Kreuzung muss man eine Entscheidung treffen.“¹²⁶

Somit wurde 1979 im elterlichen Betrieb der Grundstein für eine letztlich folgenreiche Umorientierung gelegt.

2.3 Von der Landmaschinenproduktion zum spezialisierten Werkzeugbauer – die 1980er Jahre

Als Betriebs- und Arbeitsfläche nutzte man vorerst die Betriebsgarage der Schlosserei bzw. der Schmiede.¹²⁷ Parallel wurde für das neue Betätigungsfeld ein Dreher und

¹²⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139 u. 141.

¹²⁵ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139-140.

¹²⁶ Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 139.

Werkzeugbauer eingestellt, quasi als erster Mitarbeiter in der neuen Abteilung. Ein Konstrukteur des ehemaligen Waschmaschinenproduzenten Eudora wiederum fertigte die Produktzeichnungen an.¹²⁸

Die entsprechenden Werkzeugbaumaschinen sowie deren Zubehöre erwarb Haidlmair im Herbst 1979 von der Firma Feichtinger in Sierning, einer kleinen, jedoch gut ausgerüsteten Kfz-Werkstatt. Der Betriebsinhaber bekam zu dieser Zeit das Angebot, mit BMW ins nahe gelegene Steyr zu gehen. Der Berufsschullehrer und Werkzeugbauer verfügte über eine Vielfalt an zeitgemäßem Equipment, so etwa diverse Mess-einrichtungen, eine Horizontalbohr- und eine Fräsmaschine, eine Drehbank und eine Vielzahl an Werkzeugen. Die Geräte sollten nun aus Zeit- und Kostengründen verkauft werden. Josef Haidlmair erfuhr durch eine Servicewartung für sein Auto mehr oder weniger zufällig davon und kaufte den gesamten Bestand um etwa 1,1 Millionen Schilling.¹²⁹ Diese Gegebenheit zeigt, dass auch eine Unternehmensgeschichte nicht ausschließlich auf dem Primat des kalkulierten Vorgehens basiert, sondern ebenso von Glück und Zufall geprägt ist.

Am Gesamtumsatz schlug sich der noch in den Kinderschuhen steckende Werkzeugbau schnell nieder, so konnte 1979 bereits ein Wert von 350.000 Euro erzielt werden.¹³⁰ Etwa ein Jahr später kam der erste größere Auftrag zur Herstellung von Extrusionswerkzeugen, als 1980 der Kunststoffverarbeiter Austroplast¹³¹ ein Werk im nahe gelegenen Wartberg an der Krems errichtete. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit erfuhr Josef Haidlmair von der neuen Technologie des Drahterodierens. Dieses Metallschneidverfahren bewerkstelligte eine hohe Maß- und Formgenauigkeit, äußerst geringe Schnittbreiten sowie die Bearbeitung aller leitfähigen Materialien, etwa zur Herstellung von Extrusionswerkzeugen.¹³² In der österreichischen Metall- und Kunststoffverarbeitungsbranche war diese Bearbeitungstechnologie zu dieser Zeit weitgehend unbekannt.¹³³ 1980 entschloss sich Haidlmair schließlich zum Kauf einer Drahterodiermaschine der Firma Fanuc um 1,8 Millionen Schilling. Nun begannen das Drahterodieren für Werkzeugbauunternehmen und weiterführend die spezialisierte Lohnfertigung rasch zu wachsen, bereits im ersten Jahr wurden auf der Maschine

¹²⁷ Vgl. < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11> > (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

¹²⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 140.

¹²⁹ Vgl. ebenda.

¹³⁰ Vgl. Umsatzentwicklungen Abb. 2.18, S. 52.

¹³¹ Mittlerweile durch Aluplast übernommen.

¹³² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 140-141.

¹³³ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“ Wiesbaden 2008, S. 91.

7.600 Arbeitsstunden exklusive Rüstzeit realisiert, das heißt die Produktion lief de facto rund um die Uhr. Man fertigte im Wesentlichen für regionale Großbetriebe, so etwa für die VOEST, die Steyr-Werk, Aluplast, die Laakirchner Miba AG und den Trauner Fensterproduzenten Actual.¹³⁴



Abb. 2.6: Josef Haidlmair (links) auf der Austro Metall-Messe in Wels 1982
(Quelle: Archiv Haidlmair)



Abb. 2.7: CAD-Arbeitsplatz bei Haidlmair 1985
(Quelle: Archiv Haidlmair)

Der Umsatz gegenüber dem Vorjahr konnte um 240.000 Euro gesteigert werden. Rasch wurde Haidlmair nicht nur in Oberösterreich, sondern landesweit unter dem Titel „*der Schmied, der Draht erodiert*“¹³⁵ bekannt. 1980 konnten bereits zwei weitere Mitarbeiter eingestellt werden, außerdem folgte die Aufnahme der ersten Schlosserlehrlinge.¹³⁶ Im Folgejahr 1981 begann die Produktion von Spritzguss-, 1986 die Herstellung von Druckgusswerkzeugen, wobei zweiteres Geschäftsfeld von Beginn an auch das kleinere darstellte.¹³⁷

Im Mai 1982 vertrat Josef Haidlmair sein Unternehmen bei der Austrometall Messe in Wels, womit gleichsam der Startschuss für regelmäßige Messebesuche im Rahmen des Werkzeugbaus erfolgte. 1983 fand ein erster Ausbau des Werkzeugproduktionsbereichs inklusive Bürotrakt statt, der Schmiedebetrieb fiel zugunsten der neuen Produktionstechnologien einem raschen Ende anheim.¹³⁸ Von 1983 bis 1986 wurden etwa die Arbeitsbereiche Drehen, Rundschleifen und Härten installiert, anschließend folgte in einem längeren Prozess die Ausweitung der Fräskapazitäten.¹³⁹ 1984 wurden sechs weitere Drahterodiermaschinen zugekauft.¹⁴⁰

¹³⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

¹³⁵ Vgl. Umsatzentwicklung Abb. 2.18, S. 52 sowie Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“ Wiesbaden 2008, S. 91.

¹³⁶ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil) S. 140 u. 149.

¹³⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

¹³⁸ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹³⁹ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S.185.

¹⁴⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

Der Einsatz von EDV kam erstmals 1984 zum Einsatz, als Haidlmair einen Philipps Computer mit 164 K um 300.000 Schilling kaufte, ein Jahr später folgte das erste CAD/CAM System, welches der VOEST abgekauft wurde. Dies markierte einen weiteren „Kreuzungspunkt“ im Rahmen der Firmengeschichte, da nun die hausinterne Konstruktionsarbeit anlaufen konnte.¹⁴¹

In den ersten 13 Jahren wurden die Maschinen größtenteils über Bankkredite finanziert, Direktkäufe mit Teilanzahlung gehörten eher der Seltenheit an. Ab 1988 sattelte Haidlmair auf Leasingfinanzierung um, da im Rahmen dieser Zahlungsmethode die Eigenkapitalsquote nicht beeinträchtigt wird. Die Laufzeit für kleine und mittlere Maschinen betrug bei Haidlmair drei bis fünf Jahre, bei größeren Investitionen etwa sieben bis siebeneinhalb.¹⁴² Die großen Spritzgießmaschinen zur Produktmusterung, welche 1990 und 2002 angeschafft wurden, basierten etwa auf jener Leasingfinanzierung von sieben Jahren.¹⁴³ Im Rahmen reiner Maschinenzukäufe, etwa als Ersatzinvestition für alte Maschinen oder zur bloßen Kapazitätserweiterung, konnte kaum auf Förderungen zurückgegriffen werden. Die Standortinvestitionen, welche in nahezu allen Fällen mit Maschineninvestitionen gekoppelt waren, basierten bisher ausnahmslos auf Mischfinanzierung. Dabei handelt es sich um eine Kapitalakquirierung aus dem unternehmensinternen Cash Flow, sprich aus Eigenmitteln, sowie über Kredite. Gebäude wurden bisher ausschließlich durch Kredite finanziert. Ein Drittel resultiert dabei im Schnitt aus Eigen-, zwei Drittel aus Fremdfinanzierung. Infolge eines Hallenbaus sowie der Beschaffung neuer Maschinen konnten 1988 sowohl die Produktionskapazitäten als auch die Angebotsdiversifizierung entscheidend erweitert werden. Bewerkstelligt wurde dies letztlich durch eine Kapitalbeschaffungsmixtur aus Eigen-, Leasing- sowie Kreditfinanzierung, jedoch ohne die Zuhilfenahme externer Förderung. Diese gab es erst mit dem Eintritt des kaufmännischen Leiters Günther Hitzls in das Unternehmen.¹⁴⁴

Die Förderungsinanspruchnahme im Rahmen von Standortinvestitionen, welche erst im späteren Verlauf der Unternehmensgeschichte realisiert werden konnte, basierte dabei auf dem Argument der strukturellen Neubesetzung bisheriger Geschäftsfelder. Anders ausgedrückt wirbt man mit einem Eintauchen in neue Produktgenres. Durch das Schnüren von Gesamtpaketen, mit denen anschließend neue Produktgruppen

¹⁴¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

¹⁴² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 147.

¹⁴³ Vgl. ebenda sowie <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=-de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁴⁴ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 169-170.

bedient werden, steigen laut Hitzl die Chancen auf Förderprogramme um ein Vielfaches.¹⁴⁵ Da der Aspekt Finanzierung im Laufe der Arbeit noch intensiver behandelt wird, soll an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen werden. Die maßgebliche Rolle der Hausbank ließ jedoch als Bemerkung am Rande, in keiner Phase der Unternehmensgeschichte nach. Nach wie vor besteht ein intensiver Kontakt in Form von Quartalsberichten an das Kreditinstitut und die Darlegung von Projekten bei Finanzierungsverhandlungen. Hitzl meint, dass die Banken in den letzten Jahren restriktiver wurden und somit zu mehr Sicherheiten und höheren Zinsen tendieren.¹⁴⁶ So wurde etwa, um zum chronologischen Geschichtsabriss zurückzukehren, erstmals 1988 eine Senkerodiermaschine des Typs Makino EDNC 64 geleast, wobei die Nettomiete vierteljährlich abgezahlt wurde.¹⁴⁷



Abb. 2.8: „Eumig muss den Ausgleich anmelden.“
(Quelle: OÖLA, Salzburger Nachrichten, 12.08.1981, S. 12)

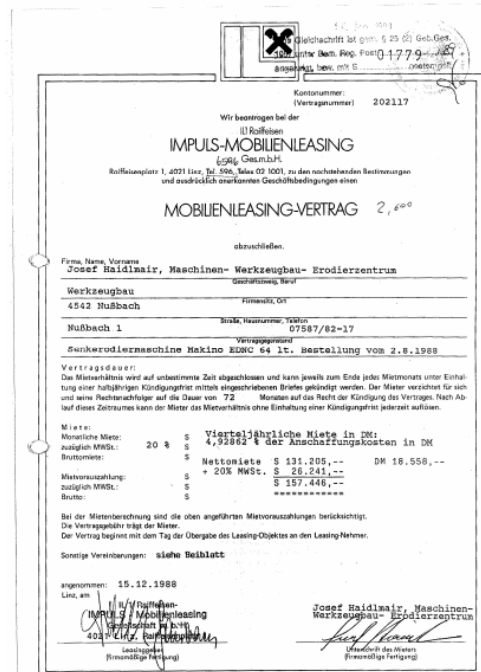


Abb. 2.9: Leasingvertrag für eine Senkerodiermaschine 1988 (Quelle: Archiv Haidlmair)

Die Suche nach qualifizierten Werkzeugfachkräften mit Führungspotential verlief, als Wermutstropfen am Rande, weniger reibungslos. Bereits Anfang der 1980er begann es jedoch in den Eumig-Werken, einem österreichischen Hersteller von Radios, Filmkameras, Tonbandgeräten, Projektoren und Kassettendecks, heftig zu kriseln. Ergo forcierte man auch im Zweigwerk Kirchdorf, wo in erster Linie Werkzeuge hergestellt

¹⁴⁵ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 169-170.

¹⁴⁶ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 177.

¹⁴⁷ Vgl. Leasingvertrag Abb. 2.9, S. 36.

wurden, den sukzessiv voranschreitenden Abbau von Stellen.¹⁴⁸ Ein Teil der Mitarbeiter wechselte in die Eumig-Niederlassung nach Fohnsdorf oder zu anderen Betrieben, wo bereits Führungsaufgaben wahrgenommen wurden. Josef Haidlmair gelang es Ende der 1980er Jahre, viele dieser Mitarbeiter in seine Firma zu holen.¹⁴⁹

„Das waren viele, die in der Eumig in Kirchdorf eine hervorragende Ausbildung genossen hatten, dann ein paar Jahre in Fohnsdorf oder anderen Betrieben Führungsaufgaben übernahmen und auf Betrieben von Herrn Haidlmair schließlich zu uns gekommen sind.“¹⁵⁰

Ein Gros der heutigen, technischen Führungskräfte konnte dadurch rekrutiert werden, so etwa die Technik-, Montage-, Vertriebs- und Produktionsleitung. Somit erfolgte, im Zuge eines breit gefächerten Know-how Transfers, die Aufnahme von spezialisiertem und erfahrenem Humankapital, ohne einen hohen Aufwand an Ausschreibungs- und Anwerbemaßnahmen betreiben zu müssen.¹⁵¹

1985 folgte durch das Einrichten einer Lehrwerkstatt der nächste große Schritt auf der Ebene der Personalentwicklung. Von den heute insgesamt 200 Mitarbeitern im Stammwerk in Nußbach wurden 160 selbst ausgebildet. Josef Haidlmair bezeichnet dies als großen Vorteil, da die Mitarbeiter von Beginn an im Betrieb integriert sind.¹⁵²

1988 wurden laut Gebeshuber neue NC-Fräs- und NC-Bearbeitungszentren zugekauft, welche gleichsam die Fertigungsmöglichkeiten für die Betätigung Produktfelder legten.¹⁵³ Das Jahr darauf kann als weiterer Kreuzungspunkt in Anbetracht der Firmengeschichte gesehen werden. Mit dem Auftrag zur Herstellung mehrerer Spritzgießformen für die bayrische Paulaner-Brauerei wurden 1989 gleichsam die Weichen zur Hochspezialisierung im Getränke Logistiksektor gestellt, welche im Laufe der 1990er Jahre zur Marktführerschaft münden sollte. Aufmerksam auf den kleinen Nußbacher Betrieb wurde die bayrische Weißbierbrauerei durch einen Informationsstand auf der Intertool-Messe in Wien.¹⁵⁴ Eine europaweite Änderung des Kistenmaßes führte im Rahmen der ohnehin schwachen Anbieterstruktur zu einem Nachfrageüberhang für neue Spritzgusswerkzeuge.¹⁵⁵

„Die Firma Haidlmair Ges.m.b.H. aus Nussbach beschreitet seit vielen Jahren den Weg der Spezialisierung, der dem Unternehmen die Weltmarktführerschaft bei der Herstellung von Werkzeugen für Getränkekasten und Transport-Lagersysteme eingebracht hat.“¹⁵⁶

¹⁴⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 140 sowie Abb. 2.8, S. 36.

¹⁴⁹ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 190.

¹⁵⁰ Ebenda.

¹⁵¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 142.

¹⁵² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

¹⁵³ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“ Wiesbaden 2008, S. 91.

¹⁵⁴ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 189 sowie <<http://www.plasticstoday.com/articles/nussbach-austria-josef-haidlmair>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁵⁵ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 194-195.

¹⁵⁶ <http://www.kunststoffcluster.at/KC-aktuell04_2003.pdf> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

Bezüglich der Kundenstruktur begann mit dem Fall der Mauer 1989 auch der Export stark zu wachsen, schließlich befanden sich die größeren Kunststoff- und Flaschenkastenhersteller im Ausland bzw. im späteren EU-Raum.¹⁵⁷ Zuvor wurde laut Haidlmair vergleichsweise weniger exportiert.¹⁵⁸

2.4 Expansion, Internationalisierung und Tochtergesellschaften – die 1990er Jahre

Anfang der 1990er Jahre folgten weitere Messeauftritte, so etwa 1990 auf der Inter-tool in Wien sowie 1992 auf der Industriemesse in Hannover. Die dritte Standortinvestition in Nußbach erfolgte 1990 mit dem Bau einer Montagehalle sowie einem Bürogebäude. Da man immer größere Formen herstellte, entschied man sich zum Kauf einer Großspritzgießmaschine. Nun konnte auch für Werkzeuge größerer Ausführung eine dimensionsadäquate Abmusterung erfolgen.¹⁵⁹ Mit Beginn der Getränkekastenproduktion erfolgte laut Hitzl auch ein Eintauchen in neue Geschäftsfelder und Exportmärkte.¹⁶⁰ Da der heimische Markt für solcherart Spritzgießwerkzeuge von Anfang an ein bescheidenes Potential besaß, setzte man neben der Intensivierung einer produktorientierten Nischenpolitik vor allem auf die Umsetzung einer konsequenten Internationalisierungsstrategie. Laut Haller und Schedl stellt insbesondere für österreichische Unternehmen, deren heimischer Markt relativ begrenzt ist, die systematische Internationalisierung eine zentrale Bedeutung dar.¹⁶¹

Die Spritzgusswerkzeuge werden dabei an Kunststoffkistenproduzenten oder direkt an Getränkehersteller geliefert. So sollten etwa, um ein Beispiel zu nennen, ab Februar 1990 die Spritzgusswerkzeuge zur Herstellung von Getränkeboxen der Marke Zipfer gefertigt werden. Der Auftrag kam vom deutsch-niederländischen Kunststoffproduzenten Schoeller International. Konkret handelte es sich dabei um zwei Stück Spritzgussformen im Wert von 470.000 DM¹⁶², wobei infolge einer Lieferverzögerung von Seiten des Nußbacher Werkzeugbauers mit Abstrichen bezahlt wurde. Zeitliche

¹⁵⁷ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 191.

¹⁵⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 148.

¹⁵⁹ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁶⁰ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 172.

¹⁶¹ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 154.

¹⁶² Kosten/Werkzeug: 220.000 DM, Konstruktion der Spritzgussformen: 20.000 DM, vgl. Auftragsnummer 90039/040, Fa. Schoeller International, Austria FLAKA (Zipfer), Archiv Haidlmair.

Auslieferungsverschiebungen stellen jedoch im Formen- und Werkzeugbau laut Fürtbauer keine Seltenheit dar und entsprechen eher der Norm.¹⁶³

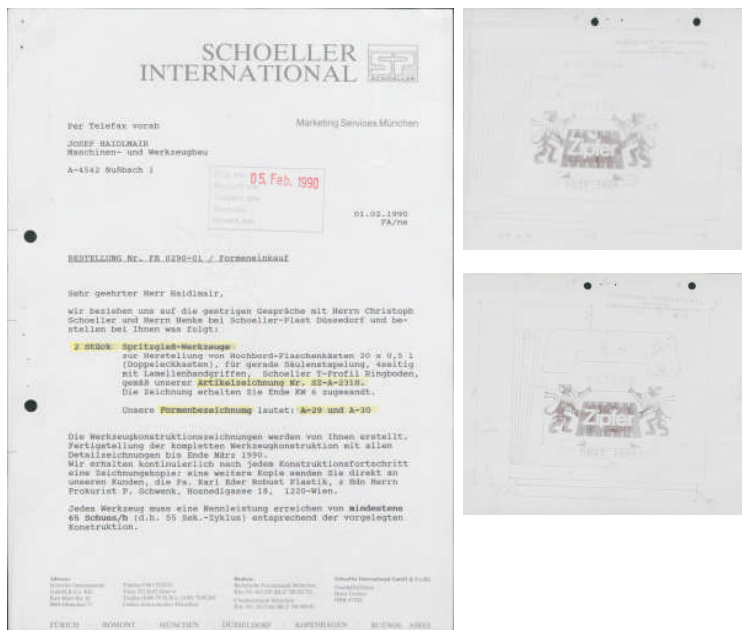


Abb. 2.10: Erster Auftrag des Großkunden Schoeller bezüglich zweier Spritzgusswerkzeuge für eine Bierkiste 1990 (Quelle: Archiv Haidlmair)

Abb. 2.12 zeigt einen weiteren Auftrag aus dem Jahr 1996, welcher direkt von einer Brauerei kam.

Haidlmair schlug, um zum Aspekt der Auslandsexpansion zurückzukehren, Anfang der 90er Jahre den Weg der internationalen Direktinvestition ein. Gemäß den Angaben Berghoffs ergaben sich historisch gesehen vier Instrumente des Wachstums. So etwa wären die vertikale Integration durch Internationalisierung der Wertschöpfungskette, die Markterweiterung durch geographische Expansion und die Diversifizierung mit vorhandenen Kapazitäten. Die Strategie des Ankaufs von Unternehmen mit gleicher oder ähnlicher Produkt- und Produktionsstruktur, summa summarum als horizontale Integration zu bezeichnen, ist eine Weitere davon.¹⁶⁴ 1992 meldete der ungarische Werkzeugbauer March Konkurs an. Der Nußbacher Werkzeugbauer stand zu diesem Zeitpunkt in Verbindung mit dem Betrieb, da man aus der Konkursmasse Maschinen kaufen wollte. Auf Basis einer Standortanalyse sowie intensiven Gesprächen entschied sich Haidlmair jedoch letztlich, das Unternehmen in Szekesfehervar

¹⁶³ Vgl. Auftragsnummer 90039/040, Fa. Schoeller International, Austria FLAKA (Zipfer), Archiv Haidlmair sowie Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 194.

¹⁶⁴ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 90-91.

zu kaufen.¹⁶⁵ Zu dieser Zeit setzte sich der Betrieb aus 25 Mitarbeitern sowie 300 m² Werkstattfläche zusammen. Bezüglich der Unternehmensstruktur ähnelt der Betrieb dem Nußbacher Stammwerk, verglichen mit den anderen Tochterunternehmen, laut Hitzl am meisten. Der Betrieb fertigt Spritz-, Druckguss- und Presswerkzeuge für den Formenbau und hat einen Exportanteil von 80 Prozent.¹⁶⁶ In Anbetracht der Strategie sollte außerdem der Vorteil internationaler Wertschöpfung genutzt werden, sprich die Kostenpotentiale ausländischer Standorte.¹⁶⁷

„Dabei spielt nicht nur der Wettlauf um niedrige Lohnkosten eine Rolle, sondern im Besonderen auch die Fähigkeit, die Wertschöpfungsbreite und –tiefe auf den jeweiligen Standort anzupassen.“¹⁶⁸

Im Gegensatz zu Förderungen bei Investitionen am heimischen Standort, welche es vor Eintritt des kaufmännischen Leiters Günther Hitzl im Jahr 1998 nicht gab, erhielt man bei Auslandsinvestitionen bzw. -beteiligungen sehr wohl Unterstützung in Form zinsgünstiger Kredite und Förderungen. Dies sollte sowohl für die HTM Formen- und Werkzeugbau in Ungarn, als auch später für die High Tech Moulds in Thailand zutreffen.¹⁶⁹ Laut Hitzl handelte es sich im Rahmen des ungarischen HTM-Projektes ausschließlich um die Akquirierung eines günstigen Produktionsstandortes, das Bedienen neuer Märkte spielte nur eine marginale Rolle. Die Lohnrelation zwischen Österreich und Ungarn betrug 1992 etwa 1:5. Die Produkt- und Kundenstruktur der ungarischen Tochter änderte sich jedoch in den späten 1990ern, die Produktion eigener Fertigwerkzeuge ging zugunsten der Zulieferung einzelner Werkzeugkomponenten an die Haidlmair GmbH stetig zurück. Heute erzielt die ungarische Tochter bis zu 50 Prozent ihres Umsatzes mit Aufträgen aus Nußbach. Auch der Lohnunterschied relativierte sich inzwischen auf ein Verhältnis von 1:3.¹⁷⁰

Neben den Kostenvorteilen zählt das Bedienen neuer Märkte als zweite Primärkomponente der globalen Strategie. Haller spricht in diesem Zusammenhang von einer „Globalisierung bzw. Homogenisierung von Kundenpräferenzen“.¹⁷¹ Dies gilt speziell für Nischenproduzenten. Je größer die Anzahl der erschlossenen Märkte, desto größer der zu bedienende Nischenmarkt. Mit Aufbau der HighTech Moulds in der thailändischen Provinz Chonburi forcierte Josef Haidlmair 1997 eine Expansion nach

¹⁶⁵ Vgl. Interview mit Günter Hitzl, S. 174.

¹⁶⁶ Vgl. ebenda sowie <<http://www.htm-alba.hu/de/firmengeschichte.php>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁶⁷ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 160.

¹⁶⁸ Ebenda, S. 159.

¹⁶⁹ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 170.

¹⁷⁰ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 175.

¹⁷¹ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 156.

Fernost. Dieses Auslandsengagement sollte wiederum ausschließlich ein Bedienen des asiatischen Marktes ermöglichen.¹⁷² Somit kommt hier in Anbetracht der Berghoffschen Expansionsstrategien ein weiterer Aspekt zutage, nämlich die Markterweiterung im Zuge geographischer Expansion.¹⁷³ Umgesetzt wurde die Internationalisierungsstrategie durch ein Jointventure mit einem Tochterbetrieb der Srithai Gruppe, dem damals größten Haushaltswarenproduzenten Thailands. Der Kooperationspartner sollte gleichzeitig als größter Kunde der High-Tech Moulds fungieren. Die Aufbauphase, im Wesentlichen aus der Errichtung des Standorts und den Maschineninvestitionen bestehend, dauerte letztlich ein Jahr, ehe mit der Produktion begonnen werden konnte. Nach fünf Jahren mehr oder weniger stabiler Kooperation verkaufte Haidlmair jedoch die Anteile zur Gänze an den thailändischen Partner. Dieser Entscheidung lagen mehrere Faktoren zugrunde. So wären beispielsweise die ökonomischen Verwerfungen infolge der Ostasienkrise zu nennen, welche den ohnehin komplikationsintensiven Marktfindungs- bzw. Markterschließungsprozess zusätzlich erschwerte.¹⁷⁴ In einem Artikel des Wirtschaftsblatts wurde die Entwicklung des Haidlmair'schen Jointventures folgendermaßen konkretisiert.

„Statt für den nationalen Markt Spritzgusswerkzeuge herzustellen muß schon jetzt – acht Monate nach Anlaufen der Produktion – vor allem für den Export gearbeitet werden. Die Inlandsnachfrage ist krisenbedingt nahe Null.“¹⁷⁵

Hinzu kamen arbeits- und soziokulturelle Unterschiede, resultierend aus europafremden Normen- und Wertekonstrukten. Neben den formellen Institutionen bilden diese die größten Hürden der Internationalisierungsstrategie.¹⁷⁶ Ein für den Werkzeugbau typisches Problem bestand im Erwerben von kompetenten, hochqualifizierten Personal. Die Branchencharakteristik zeichnet sich durch eine starke Anlagenintensität aus. Hohes gebundenes Kapital in Verbindung mit hohen Investitionskosten können nur durch bestmögliche Kapazitätsauslastung ausgeglichen werden. Ansonsten gewinnt der beachtliche Wert an maschinenbedingten Fixkosten, etwa Abschreibungen, Instandhaltung sowie Zinsen, rasch die Überhand.¹⁷⁷

„Wenn dies nicht entsprechend genutzt wird, durch ein qualifizierte Personal, dann stolpert man über die Kosten.“¹⁷⁸

¹⁷² Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 168.

¹⁷³ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 90.

¹⁷⁴ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 168 u. 175-176.

¹⁷⁵ < <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/183865/index.do> > (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

¹⁷⁶ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 158.

¹⁷⁷ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 168.

¹⁷⁸ Ebenda.

Mit gewissen Abstrichen wirft diese Problematik laut Hitzl auch über die ungarische HTM ihren Schatten.¹⁷⁹ Ein weiteres Problem in Anbetracht des thailändischen Internationalisierungsabenteuers bestand darin, Fach- bzw. Führungskräfte aus Österreich langfristig nach Thailand zu locken. Stattdessen stand man einer kontinuierlich blockierenden Fluktuation gegenüber.¹⁸⁰

Ein Produktionsstandort Deutschland war bzw. ist aus der Sicht Günther Hitzls in Anbetracht der mitteleuropäischen Export- und Marktstruktur nicht notwendig, da der EU-Binnenmarkt enorme Exporterleichterungen brachte. Trotzdem wurde am 1. Februar 1999 die Haidmair Werkzeugbau GmbH in Berlin ins Leben gerufen, welche sich im Rahmen ihrer Funktion als Servicecenter jedoch primär um die Reparatur und Wartung von Werkzeugen des Großkunden Schoeller Arca Systems kümmert.¹⁸¹ Ähnlich dem Servicecenter für den Ebenseer Klappkastenproduzenten Steco und später des Nachfolgebetriebes PPI wurde der Instandhaltungs- und Wartungsapparat direkt in die Räumlichkeiten des Großkunden integriert, wodurch man als Nebeneffekt eine ständige, unmittelbare Kommunikationsader mit dem Kunden schuf.¹⁸²

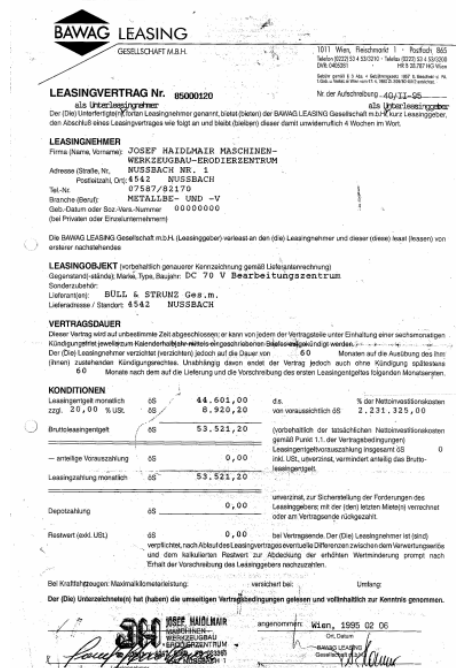


Abb. 2.11: Leasingvertrag für ein HSC-Bearbeitungszentrum 1995 (Quelle: Archiv Haidmair)

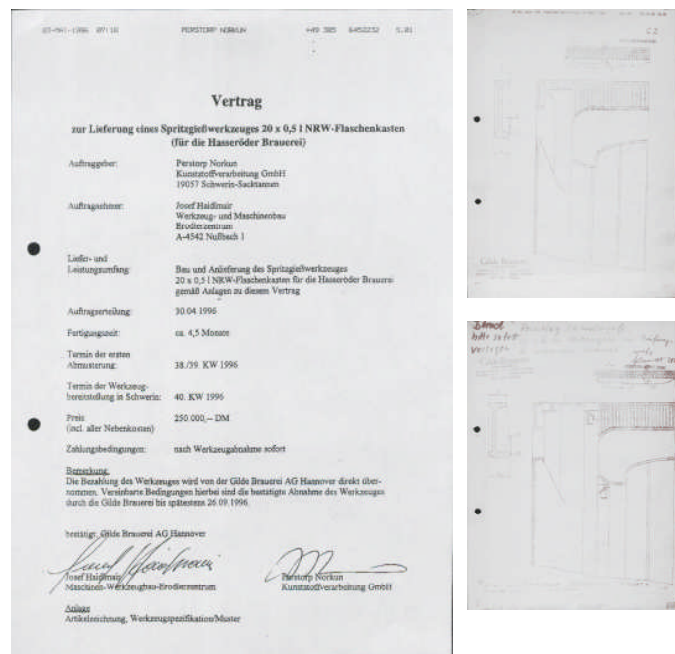


Abb. 2.12: Auftrag zur Herstellung eines Spritzgießwerkzeuges für die Hasseröder-Brauerei 1996 (Quelle: Archiv Haidmair)

¹⁷⁹ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 168.

¹⁸⁰ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 197.

¹⁸¹ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 176.

¹⁸² Vgl. <<http://www.haidmair.at/index.php?lang=de&site=5>> (zuletzt gesehen 18. Februar 2010).

Stetiges Wachstum, um zur Entwicklung im Nußbacher Stammwerk zurückzukommen, verlangt letztlich kontinuierliche Investitionen unter Zuhilfenahme von Fremdfinanzierung. Der erwirtschaftete Cashflow floss fast ausnahmslos in Neuinvestitionen. Eine Strategie der Substanzbildung für magere Zeiten wurde in der gesamten Unternehmensgeschichte nicht in Erwägung gezogen.¹⁸³

„[...] ich meine, es ist nicht so, dass wir bei einem leichten Gegenwind umfallen würden, aber die Substanz ist immer limitiert gewesen, sagen wir so.“¹⁸⁴

Gebeshuber wiederum schreibt der Haidlmair GmbH aufgrund der ausgeglichenen Finanzstruktur eine starke Eigenkapitalsbasis zu.¹⁸⁵ Dies gewährleistet wohl zu einem Gutteil die kontinuierlichen Maschineninvestitionen des Unternehmens.

1992 legte man mit dem Bau des ersten Spritzgusswerkzeugs für Klappboxen die Weichen für eine zweite Kernkompetenz in der Logistik- und Verpackungsindustrie neben den Getränkekisten. Zusätzlich kaufte man neue CAD/CAM Anlagen.¹⁸⁶

1993 wurde die Produktionsfläche auf 3.000 m² erweitert, zwei Jahre später erfolgte der Zukauf erster, technologisch junger HSC-Bearbeitungsmaschinen.¹⁸⁷ Mit Schnittgeschwindigkeiten bis zu 70000 U/min konnte infolge der geringen Schnittkräfte die Oberflächengüte der Produkte stark angehoben werden.¹⁸⁸ Durch die höhere Spindelgeschwindigkeit war es nun möglich, dünnwandige Werkstücke problemlos zu bearbeiten. Der wohl größte Vorteil liegt laut Gebeshuber jedoch in der enormen Zeitreduzierung¹⁸⁹. Ergo kann der frühe Einsatz von HSC-Technologie als weiterer Kreuzungspunkt im Rahmen der Unternehmenshistorie gesehen werden.

1996 stieg man mit dem Bau eines Spritzgießwerkzeuges für Europaletten endgültig in den Großformenbau ein, wodurch der Kundenkreis entscheidend erweitert werden konnte.¹⁹⁰ Noch im selbigen Jahr kam ein weiterer Tochterbetrieb dazu.¹⁹¹

Externes Unternehmenswachstum und Konzernbildung wurden im Zuge der industriellen Wandlungsdynamik durch Beteiligungserwerb auf Kapitalmärkten sowie durch Gründung von Töchtern ermöglicht. Die Expansionsstrategie des Nußbacher Werkzeugbauers basiert vorwiegend auf letzterer Variante. Die Micheldorfer EMO Extrusi-

¹⁸³ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 171.

¹⁸⁴ Ebenda.

¹⁸⁵ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusve Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 97.

¹⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 92 sowie <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 92.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 67.

¹⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 69.

¹⁹⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 147.

¹⁹¹ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 173.

on Moulding GmbH, eine Tochter des im nahe gelegenen Kremsmünster ansässigen Kunststoffkonzerns Greiner Holding AG und Werkzeugbauer für Folienproduktion, fiel 1996 einer konzernstrategischen Stilllegung anheim. Zwei Mitarbeiter aus dem Führungsteam traten mit einem Neugründungskonzept posthum an Josef Haidlmair heran. Aus einer Kombination von klassischer Unternehmensgründung sowie einer Art Management Buy-Out entstand letztlich die neue EMO.¹⁹² Der bestehende Maschinenpark wurde zur Gänze von der Greiner-Gruppe gekauft, 15 Mitarbeiter der ehemaligen Greinertochter bekamen unmittelbar eine Neuanstellung.¹⁹³

Bereits 1997, drei Jahre nach Zukauf der HSC-Technologie im Mutterwerk, reagierte man nicht nur maschinen-, sondern auch konstruktions- und steuertechnisch auf neueste Produktgenerationen.

„Neukauf der schnellsten Workstation's [sic] für CAD/CAM, zur kompletten Abdeckung von Kundenwünschen im 3D-Bereich und ein 5-Achsen gesteuertes Fräszentrum.“¹⁹⁴

Gemäß Gebeshuber ist es unabdinglich, im Fertigungsbereich jeder Zeit am neuesten Stand zu sein, da im Rahmen der Produktion des Werkzeugs prozentuell die meisten Kosten entstehen. Neue Maschinen bringen zwar höhere Stundensätze mit sich, erreichen jedoch durch geringere Fertigungs- bzw. Durchlaufzeiten sinkende Kosten bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung.¹⁹⁵ 1998 investierte Josef Haidlmair erneut am Standort Nussbach. Ein eigener Vorfertigungstrakt wurde gebaut, einhergehend mit Kapazitäts- und Technologieerweiterungen.¹⁹⁶

Zudem begann man Ende der 1990er Jahre mit den hauseigenen Spritzgießmaschinen selbst Kunststoffprodukte in größeren Mengen herzustellen, welche unmittelbar an den Endkonsumenten gingen. Berghoff bezeichnet dies als ein Eindringen in Geschäftsfelder, welche im Rahmen von Kostensynergieeffekten mit bereits bestehenden Kapazitäten bedient werden können.¹⁹⁷ Trotz der Kernkompetenzen für Getränke- und Transportbehältnisse fertigte man weiterhin Spritzgusswerkzeuge weit abseits der Spezialisierung. In diesem Zusammenhang wäre etwa ein Werkzeug für einen Stadionstuhl samt Werbehinterplatte, Kfz-Komponenten wie Zentralverriegel-

¹⁹² Josef Haidlmair stieg mit 55%, die beiden Ex-Mitarbeiter und Mitgründer jeweils mit 25% und 20% ein. Vgl. dazu Interview mit Günther Hitzl, S. 173.

¹⁹³ Vgl. ebenda.

¹⁹⁴ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, -inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 92.

¹⁹⁵ Vgl. ebenda, S. 97.

¹⁹⁶ Vgl. < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11> > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

¹⁹⁷ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 91.

lungs-deckel sowie Formen zur Herstellung eines modifizierten Geländewagens zu erwähnen.¹⁹⁸

Druckgusswerkzeuge wurden von Beginn an für die Fahrzeug- bzw. Fahrzeugzulieferindustrie sowie für die Mobiltelefonindustrie gefertigt, beispielsweise Zylinderkopfdeckel, Wasserpumpengehäuse, Schweinwerfereinsätze sowie Handykomponenten.

2.5 Aufstieg zum Global Player – das neue Jahrtausend

Der Konkurs des Ebenseer Freizeitmöbelherstellers Steco, welcher sich in der zweiten Hälfte der 1990er als umsatzstarker Kunde Haidlmairs erwiesen hatte, sowie eine Krise des schwedischen Mobiltelefonherstellers Ericsson, welche einige Kunden des Nußbacher Werkzeugbauers schwer schädigte und sogar in die Insolvenz trieb, führte von 2000 auf 2001 erstmals zu einem signifikanten Umsatzeinbruch.¹⁹⁹

Der steigende Exporttrend bei der Kunststoff(-zuliefer)industrie basiert gemäß dem Wirtschaftsblatt auf dem zunehmend schwindenden Inlandspotential.²⁰⁰ Wachsender Lebensstandard und ökonomische Liberalisierung sollten in erster Linie den asiatischen Markt auf den Plan bringen.

Infolge der verstärkten Kombination aus Produkt- und Marktspezialisierung sowie

der Nischenstrategie betrug die Exportquote des Nußbacher Werkzeugbauers gemäß der lokalen Zeitung Extrablick im Jahr 2001 bereits 75 Prozent, bis 2007 erreichte diese die 80-Prozent-Marke.²⁰¹

Gemäß dem Wirtschaftsblatt galten die Formenbauer des Kunststoff-Clusters in Oberösterreich im Jahr 2002 als Spitzenreiter im europäischen Vergleich.

Haidlmair steigerte den Exportanteil auf 75 Prozent

In den letzten fünf Jahren ist beim Nußbacher Spezialisten für Werkzeugbau fast kein Stein auf dem anderen geblieben. „Wir modernisieren ständig, um der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein“, sagt Firmenchef Josef Haidlmair.

Das Unternehmen, das der Nußbacher 1980 in der Garage mit nur fünf Mitarbeitern gründete, ist heute ein bedeutender Arbeitgeber in der Region und zählt in seiner Branche weltweit zu den Marktführern.

Mehr als 150 Mitarbeiter arbeiten heute alleine im Werk in Nußbach. „Allein Fachkräfte, wir legen großen Wert auf eine rigore, firmeninterne Ausbildung“, sagt Haidlmair.

Die Produktionsfläche am Firmensitz in Nußbach stieg in den vergangenen Jahren um fast 60 Prozent auf 5.500 Quadratmeter, in den letzten fünf Jahren wurden insgesamt drei bauliche Erweiterungen durchgeführt. Die nächste und damit vierte Erweiterung wurde soeben in Angriff genommen und wird noch im September 2002 abgeschlossen.

Nicht nur die Produktionsfläche für Werkzeugbau fast kein Stein auf dem anderen geblieben. „Wir modernisieren ständig, um der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein“, sagt Firmenchef Josef Haidlmair.

Die Firma Haidlmair hat sich längst zu einer international tätigen und präsenten Gruppe entwickelt und verfügt heute über drei Standorte in Österreich und ebensovielen im Ausland (Deutschland, Ungarn und Thailand).

Auch die Produktpalette hat sich in den letzten Jahren verändert. Lag der Schwerpunkt früher bei der Entwicklung von Werkzeugen für den Transport- und Logistikbereich (Klappstühle, Gitterboxen), konzentriert man sich heute hauptsächlich auf Anwendungen für die Automobilindustrie, wobei speziell die Druckgusswerkzeuge zu einem eigenständigen Standbein entwickelt wurden.

Ein besonderer Clou gelang der Firma Haidlmair mit der Erfindung der integrierten Schneidung, die im Winter bereits zu einem großen Teil das Stadthaid Österreich prägt.

Firmenchef Josef Haidlmair machte aus einer alten Dorfschmiede ein internationales Top-Unternehmen, der Exportanteil liegt heute bei 75 Prozent.

Abb. 2.13: „Haidlmair steigerte den Exportanteil auf 75 Prozent.“

(Quelle: Extrablick, Nummer 8 vom 11. Juni 2002, S. 43)

¹⁹⁸ Vgl. Auftragsnummer 98167/168, Fa. Schoeller Plast, Stadionstuhl, Auftragsnummer 20000178, Fa. Schneegans, Zentralverriegelungsdeckel sowie Auftragsnummern 20020365, 20020366, 20020367, 20020368, Fa. PGM-Plastic, Projekt „Monster Truck“, Archiv Haidlmair.

¹⁹⁹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 195.

²⁰⁰ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/66843/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²⁰¹ Vgl. Abb. 2.13, S. 45 sowie „The name for advanced Technology“. Broschüre der Haidlmair Group vom Jahr 2007, S. 24.

Im Rahmen eines europaweiten Benchmarkings des Werkzeuglabors der Universität Aachen wurden sieben oberösterreichische Betriebe, darunter auch Haidlmair, mit 50 international agierenden Formenbauunternehmen verglichen.²⁰²

„Die untersuchten Betriebe heben sich laut Studie vor allem bei Schnelligkeit und Produktentwicklung, Durchgängigkeit der CAD/CAM-Kette und der Ausbildung der Mitarbeiter vom europäischen Durchschnitt ab.“²⁰³

Durch das Errichten einer großräumigen Konstruktionsabteilung gelang im Jahr 2000 eine erneute Optimierung der eben erwähnten Produktions- und Fertigungssteuerungsmechanismen.²⁰⁴ Ein Jahr später besaß das Konstruktionsbüro letztlich eine endgültige Größe von 230 m².²⁰⁵

Im Jahr 2001 sollte sich jedoch der Auftakt für einen fast fünfjährigen Patentstreit zwischen Haidlmair, der italienischen Arca Systems und der Ebenseer Steco Plastic Logistic System GmbH, einer Tochter der im Mai 2001 in Konkurs gegangenen Steiner Firmengruppe, bilden. Beide Unternehmen galten bereits zu diesem Zeitpunkt als langjährige Kunden des Nußbacher Werkzeugbauers.²⁰⁶ 2001 lieferte Haidlmair an die italienische Tochter des schwedischen Arca-Konzerns Spritzgusswerkzeuge für Warenlogistikboxen. Die Produkte entsprachen jedoch einem Patent der neu gegründeten Steco Holding GmbH. Gemäß den Angaben des Wirtschaftsblattes war es ein Haidlmair Mitarbeiter gewesen, welcher die Logistikkloppbox erfand und das Patent im Jahr 1992 ohne Absprache mit der Nußbacher Geschäftsführung an den Lizenznehmer Steiner verkaufte. Daraus resultierend argumentierte man in Nussbach mit einer Diensterfindung.²⁰⁷ Die von der Firma Arca produzierten Boxen, welche sich auf 900.000 Stück beliefen, wurden letztlich an den Steco-Lizenznehmer CPR verkauft, welcher rasch die Lizenzzahlungen einstellte und damit in Ebensee beträchtliche Verluste auslöste. Neben Streitigkeiten mit der italienischen Arca-Tochter legte die Steco Holding 2004 vor dem Landesgericht Steyr eine Patentverletzungsklage gegen Haidlmair ein.²⁰⁸

²⁰² Vgl. Clement, Werner/Welbich-Macek, Silvia: Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich. Endbericht im Auftrag des BMWA. Wien 2007, S. 117-118.

²⁰³ <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/123879/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010)

²⁰⁴ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 92.

²⁰⁵ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010)

²⁰⁶ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/129820/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²⁰⁷ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/129703/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²⁰⁸ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/15825/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

„Haidlmair prüfe bei keinem Antrag die patentrechtliche Seite. Die alleinige Verantwortung trage nicht das Werkzeugbauunternehmen, sondern der Kunde, weil die Spritzgussformen angeblich nach dessen Vorgabe gefertigt worden sind.“²⁰⁹

Das Urteil fiel letztlich zugunsten der Steco Holding aus, eine Verzichtserklärung bezüglich des Patents erfolgte von Seiten Nußbachs bereits 2003, wodurch der Streit beigelegt wurde.²¹⁰ Klein- und Mittelbetriebe können es sich aufgrund der hohen Bürokratie-, Prozess- und Schadensersatzkosten in der Regel nicht leisten, langfristige Patentstreitigkeiten auszustehen, vor allem gegen größere Unternehmen.²¹¹ Drohende Rechtsstreitigkeiten im Patentwesen, etwa Verletzungsklagen sowie hohe Lizenzgebühren, können aufgrund ihres abschreckenden Effekts gemäß ein Eindringen in technologie- und forschungsintensive Marktfelder blockieren oder gar verhindern.

2002 setzte Josef Haidlmair seine Expansionsstrategie fort, indem er den Schlierbacher Mittelstandswerkzeugbauer B & B kaufte. Die unter dem Namen HSC²¹² agierende Tochter entwickelt und produziert Biege-, Stanz- und Tiefziehwerkzeuge sowie Spezialfertigungen für den Motorsport und befindet sich in unmittelbarer Nähe des Nußbacher Stammwerks.²¹³

Im Rahmen des oberösterreichischen Kunststoffclusters stellt sich zudem die Frage, wie Unternehmenskooperationen im regionalen Raum initiiert werden können.



Abb. 2.14: „Greiner und Haidlmair ziehen im Werkzeugbau an einem Strang.“ (Quelle: Extrablick, Nummer 8 vom 11. Juni 2004, S. 9)

²⁰⁹ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/15825/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²¹⁰ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/61886/index.do>> sowie <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/12579/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

²¹¹ Vgl. Mittelstand macht gegen Trivialpatente mobil. Patente – Sinn oder Sinflut. Artikel in: Markt und Technik. Nr. 13 vom 26. März 2004, S. 74.

²¹² Haidlmair Schlierbach Company.

²¹³ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklungen und Innovationen, -inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbücken 2008, S. 92 sowie <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

Die 2004 gegründete Mould & Matic GmbH kann hierbei als effiziente Lösung angeführt werden. Als ursprünglich interner Werkzeugbau war dieser seit seiner Gründung im Jahr 1960 in die Greiner Packaging GmbH, einer Tochter der bereits erwähnten Greiner Holding, eingegliedert. Im Jahr 2003 beschloss man jedoch den Werkzeugbaubetrieb aus konzernstrukturellen Gründen auszugliedern und suchte nach einem potenten Partner zur Realisierung eines Paritäts-Joint Ventures. Diesen fand man letztlich in Josef Haidlmair, welcher sich ein Jahr später zu 50 Prozent am Unternehmen beteiligen sollte.²¹⁴

Laut Wirtschaftsblatt erzielte Haidlmair 2003 ein Umsatzplus von 40 Prozent und beendete somit ein rekordverdächtiges Geschäftsjahr. Verantwortlich dafür waren mehrere Großaufträge von europäischen und US-amerikanischen Bierproduzenten, u. a. von der deutschen Warsteiner Brauerei, im finanziellen Umfang von 2,2 Millionen Euro. Im selben Jahr begann die Unternehmensführung in Nußbach an einem Investitionskonzept für China zu arbeiten. Die Gründe lagen primär im Marktwachstum des rasch aufsteigenden Reichs der Mitte.²¹⁵

Nein zu China – Haidlmair baute neue Halle in Nußbach

Um 6,8 Millionen Euro errichtete Josef Haidlmair im Stammwerk in Nußbach eine neue Produktionshalle mit modernsten Hochgeschwindigkeits-Fräsmaschinen. Haidlmair entschied sich gegen das Billiglöhland China und sichert damit die Arbeitsplätze im Stammwerk in Nußbach.

Die Haidlmair-Gruppe beschäftigt an acht Standorten etwa 500 Mitarbeiter, 187 davon arbeiten in der Zentrale in Nußbach. Dort wurde kürzlich der Betrieb in einer neuen Halle aufgenommen, die aus einem 1.500 m² Meter großen Produktionsbereich samt Tiefgarage, einer neuen Ladestraße, zwei Kränen und einem 260 m² großen Bürotrakt besteht.

Weltmarktführer!
In der neuen Produktionshalle, die nach modernsten Feng-Shui-Richtlinien gestaltet wurde, finden 14 große HSC-CNC-Präzisionszentren Platz. „Mit den Hochgeschwindigkeits-Fräsmaschinen können wir die Schlagkraft unseres Werkzeugbaus am Weltmarkt weiter erhöhen“, freut sich Firmenchef Josef Haidlmair.
Die neue Halle ist vollklimatisiert, sämtliche Maschinen verfügen über eine eigene Zentral-Abgasanlage.
Im Bürotrakt befinden sich neben der Produktions- und Projektleitung Arbeitsplätze für sechs Arbeitsvorbereiter und acht CAM-Programmierer.
Weiters wurde zusätzlich in neueste Software investiert. „Jetzt können wir unseren Kunden schon in der Konstruktionsphase Fließversuche simulieren“, weiß Prokurist Günther Hitzl.
Haidlmair ist Weltmarktführer bei der Produktion von Spritzguss-Formen für Transportbehälter. Auch die neue Zipfer-Bierkin-

Firmenchef Josef Haidlmair (rechts) und Prokurist Günther Hitzl vor der funkelneuen Halle am Firmensitz in Nußbach.

te mit speziellen Softgriffen und neuem Design wurde in Nußbach konstruiert und gefertigt.

Verpackungs-Profil
Weiters erfüllt das Nußbacher Unternehmen Aufträge für Automobilteile, Druckgussformen, Extrusionswerkzeuge – bis hin zu Roboter- und Transportsystemen. Ab sofort ist die Haidlmair-Gruppe auch Komplettanbieter für die Verpackungsindustrie! Das Unternehmen setzt voll auf seine Mitarbeiter, was sich in zahlreichen Auszeichnungen wieder spiegelt. Ob Lehrling oder Projektleiter, bei Haidlmair wird jedem ein erkrankloser Arbeitsplatz mit speziellen Sozialleistungen geboten!
Bewerbungen von Lehrlingen werden immer gerne entgegengenommen. Infos und Jobangebote unter www.haidlmair.at



Abb. 2.15: „Nein zu China – Haidlmair baute neue Halle in Nussbach.“
(Quelle: Extrablick, Nummer 5 vom 14. April 2006, S. 7)

²¹⁴ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 173 sowie <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=5> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²¹⁵ Vgl. <http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/90161/index.do> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

Nußbacher Firma Haidlmair Europas bester Werkzeugbau

Jetzt spielt die Firma Haidlmair endgültig in der Champions-League des Werkzeugbaus mit. In der Aula Carolina im deutschen Aachen wurde das Paradeunternehmen aus Nußbach zum besten Werkzeugbauer Europas in der Kategorie über 100 Mitarbeiter gewählt.

321 Werkzeugbau-Betriebe aus ganz Europa gingen mit der Firma Haidlmair ins Rennen um diesen Titel. „Die Freude bei mir und den Mitarbeitern ist natürlich riesengroß“, freut sich Firmenchef Josef Haidlmair, der diese sensationelle Auszeichnung seinen hervorragenden Mitarbeitern widmet.
Der Weltmarktführer bei der Herstellung von Spritzgusswerkzeugen für Getränkeklappen, Transport- und Lagerbehälter will seine Position weiter ausbauen. Eben erst wurde zur Absicherung des Standortes Nußbach eine neue, sechs Millionen Euro teure Produktionshalle in Betrieb genommen.

Europas Nummer 1: Firmenchef Johann Haidlmair (rechts), Roland Gradauer (links) und Ralph Gebes der Preisverleihung in Aachen.



Abb. 2.16: „Nußbacher Firma Haidlmair. Europas bester Werkzeugbau“ (Quelle: Extrablick, Nummer 13 vom 29. September 2006, S. 5)

„Grund für den Schritt nach Fernost ist, dass China als zweitstärkster Bierabsatzmarkt der Welt zunehmend für ausländische Konzerne wie Interbrew oder Heineken interessant wird. Haidlmair beliefert beide, weshalb eine Fertigung vor Ort Sinn macht.“²¹⁶

Eine mögliche finanzielle Aufwendung wurde von Seiten des Wirtschaftsblattes auf 5 Millionen Euro dotiert.²¹⁷ Trotz der lukrativen Wachstumschancen wurde das Projekt noch in der Anfangsphase abgebrochen. Als Gründe wurden Produktpiraterie sowie der fehlende Auswahlpool an qualifizierten Mitarbeitern genannt. „Wir haben ein hoch spezialisiertes Produkt, bei dem die Kopiergefahr zu hoch ist.“²¹⁸ Zudem besteht in der ausbildungsintensiven Sparte wie dem Werkzeugbau, in Anbetracht von Know-how Verlusten, ein hohes personalbezogenes Risiko- und Verlustpotential.²¹⁹ Stattdessen entschied man sich kurzerhand für eine Standortinvestition in Nussbach. Basierend auf einer finanziellen Aufwendung von 6,8 Millionen Euro und einer Förderung des Wirtschaftsimpulsprogramms des Landes Oberösterreich konnte 2006 die Produktionsfläche auf 1.500 m² erweitert und 14 neue HSC-Bearbeitungsmaschinen zugekauft bzw. -geleast werden.²²⁰

Auch die Schwerpunktsverlagerung von Druckguss- zu Spritzgusswerkzeugen ab 1989 erreichte im neuen Jahrtausend ihren Höhepunkt, bis 2005 stieg der Anteil an Spritzgusswerkzeugen am Gesamtverkauf auf 85 Prozent.²²¹

Das günstige konjunkturelle Umfeld in den Jahren 2005 bis 2007 bescherte dem Nußbacher Werkzeugbauer gleichsam die größten Aufträge in der Firmengeschichte. Laut Wirtschaftsblatt erhielt man 2005 einen acht Millionen Euro Auftrag von einem holländischen Kunden.²²² Im Rahmen des jährlich stattfindenden *excellence in production*-Wettbewerbs des Aachener Laboratoriums für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre sowie des Fraunhofer Instituts für Produktionstechnologie wurde Haidlmair in der Sparte „externer Werkzeugbau über 100 Mitarbeiter“ als bester Formenbauer des Jahres 2006 ausgezeichnet.²²³

Eine vier Millionen Euro Großbestellung des kolumbianischen Bierproduzenten Cervecería Bavaria mit einem Auftragsvolumen von 30 Getränkekettenformen sollte den

²¹⁶ <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/90161/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²¹⁷ Vgl. ebenda.

²¹⁸ <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/30069/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²¹⁹ Vgl. ebenda.

²²⁰ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 169 sowie Abb. 2.15, S. 48.

²²¹ Vgl. <<http://www.plasticstoday.com/articles/nussbach-austria-josef-haidlmair>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²²² Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/30069/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²²³ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

temporären Höchstflug letztlich abrunden.²²⁴ 2007 konnte dieses Projekt durch den Auftrag einer nordamerikanischen Firma mit einem Auftragswert von etwa 5 Millionen Euro nochmals getoppt werden.²²⁵ Um die Kundenkooperation und -kommunikation intensiver gestalten zu können, investierte Haidlmair in den letzten Jahren verstärkt in Spritzguss-Simulationssoftware. Dadurch kann sowohl die Fertigungs- als auch die Leistungsstruktur besser auf die jeweiligen Anforderungen bzw. Bedürfnisse abgestimmt werden.²²⁶

Die Finanzkrise des Jahres 2009 traf letztlich auch den Nußbacher Werkzeugbauer, bisher jedoch in bescheidenem Maße. Kündigungen im großen Rahmen sowie Kurzarbeit blieben bisher aus, die Mitarbeiterzahl sank von 205 auf 200 Beschäftigte. Der Umsatz ging gegenüber dem Vorjahr um etwa eine Million Euro zurück.²²⁷ Da das Geschäftsjahr jedoch erst im März endet, könnte das Niveau des Vorjahres durchaus noch übertroffen werden. Beim Nettogewinn erzielte man bisher sogar ein Plus von einer Million Euro. Seit 1979 beläuft sich der jährliche Nettogewinn auf drei bis zehn Prozent des Umsatzes. Die weiterhin gute Performance mag vielerlei Gründe haben. Die gute Ertragssituation der Vorjahre könnte die finanzielle Widerstandskraft soweit gestärkt haben, dass eine gefestigte Position zur Bewältigung rezessiver Belastungen entstand. Dies beruht jedoch ausschließlich auf Annahmen. Haller und Schedl wiederum argumentieren mit der Strategie starker, versteckter Familienunternehmen.

„So zeigt die Studie zu den ‚Hidden Champions des 21. Jahrhunderts‘, dass gerade diese Unternehmen mehrheitlich von Rezessionen und Krisen profitieren. Marktanteile werden nicht in guten, sondern in schwierigen Marktphasen neu verteilt. [...] Das ist dann die Chance für die Stärkeren, ihre Marktposition auszubauen.“²²⁸

Gerade 2009, in einem Jahr des kritischen Abschwungs, baute man bei Haidlmair einen Sportwagen mit Elektroantrieb, welcher mit Hilfe eines passenden Produzenten oder komplementären KMU-Kooperationen in Serie gehen soll.

In den nächsten Jahren soll der Betrieb an die beiden Söhne übergehen.²²⁹ Da das Unternehmen, wie es in den folgenden aspektbezogenen Kapiteln deutlich wird, stark durch die Unternehmerpersönlichkeit Josef Haidlmair geprägt ist, sollte die Kontinui-

²²⁴ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/60971/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²²⁵ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/264761/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²²⁶ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²²⁷ Vgl. Abb. 2.17 und 2.18, S. 52

²²⁸ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 20.

²²⁹ Vgl. „Werkzeugbauer Haidlmair feiert den 30. Geburtstag. Designer Chris Rosenberger zeichnet für das neue Logo verantwortlich.“ In: Bezirksrundschau Kirchdorf. Nr. 21 vom 20. Mai 2009, S. 17.

tätswahrung der bisherigen Führungskultur zur Krisenbewahrung als oberstes Ziel definiert werden.

„Erbenstreitigkeiten, weniger um das Eigentum als in Führungsfragen, sind eine der größten Gefahren zumindest für die österreichischen Klein- und Mittelbetriebe.“²³⁰

2.6 Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung – ein quantitativer Einblick

Beachtet man die Umsatz- und die Mitarbeiterzuwächse von 1979 bis heute, so kann grundsätzlich von einem moderaten, gleichmäßigen Wachstum gesprochen werden. Ähnlich dem Unternehmenswachstum wuchs auch die Mitarbeiterzahl kontinuierlich. Mitarbeitereinbußen gab es lediglich in den Geschäftsjahren 1993 sowie 2008/2009. Da man in den frühen 1990er Jahren den Produktionsbereich der Kamintürenfertigung und Blechverarbeitung zugunsten der Spritzgusswerkzeugherzeugung auf ein minimales Ausmaß zurückschraubte, verringerte man dementsprechend die Arbeitskräfte in der Abteilung. Der Kaminproduzent Schiedel blieb jedoch weiterhin Kunde, da man ein Gros der Komponenten zur Putztürenfertigung in Nussbach ab dem Zeitpunkt einfach zukaufte. Auch die geänderte Produktionsstruktur infolge der stärkeren Integration des Großformenbaus löste laut Fürtbauer den Einschnitt aus.²³¹

Bei den Umsätzen gab es zwei größere Einschnitte. Die Umsatzdiskontinuität von 1998 beruht auf bilanzieller Natur, da man den Stichtag von 31. Dezember auf 31. März verlegte. Das daraus resultierende Rumpfgeschäftsjahr, welches zwischen dem letzten Geschäftsjahr nach altem Rhythmus und dem ersten Geschäftsjahr nach neuem Rhythmus liegt, deckte schließlich nur drei Monate ab. Der zweite Einbruch von 2000 auf 2001 wurde bereits kurz erwähnt. Der Steco-Konkurs, welcher 2001 mit Passiva von 342 Millionen Euro gerichtlich abgehandelt wurde, galt noch im April 2009 laut Wirtschaftsblatt als die größte Pleite in der oberösterreichischen Firmengeschichte.²³² Zwar erteilte auch der Nachfolgebetrieb PPI wieder Aufträge an Haidlmair, jedoch nicht mehr in der Intensität, wie es etwa die Steco tat.²³³ Durch das Abwandern der Ericsson-Handyproduktion nach Asien brach gleichsam das größte Geschäftsfeld der Kirchdorfer Unitech GmbH zusammen, welcher bis zur Jahrtausendwende einer der größten Werkzeugbezieher bei Haidlmair war und in der zweiten

²³⁰ Aiginger, Karl/Tichy, Gunther: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Sonderheft der Schriftenreihe Politische Studien. München 1982, S. 100.

²³¹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 191.

²³² Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/372485/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²³³ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 193.

Hälfte der 1980er die ersten Aufträge in Nußbach bestellte.²³⁴ Hinzu kam der Effekt der auftragsgebundenen Umsatzentwicklung bei Haidlmair. Das Geschäftsjahr brachte größtenteils Änderungsarbeiten mit sich. Während man bei Neubaufträgen, etwa einem Spritzgießwerkzeug im Wert von 100.000 Euro, einen Zukaufanteil von 50 bis 60 Prozent hat, fällt dieser bei Änderungsarbeiten größtenteils weg, da man keinen Stahl oder sonstige Materialien zu Herstellung einkauft. Ergo fallen bei Änderungsarbeiten, welche eine gleiche und teilweise höhere Wertschöpfung wie Neubauten haben, die Zukaufpositionen weg. Der Wegfall von Steco und Unitech erklärt zudem die hohen Exportraten im neuen Jahrtausend, welche sich jährlich auf 70 bis 80 Prozent beliefen. Frühere, teils große Inlandskunden brachen gemäß den Angaben Hitzls entweder gänzlich weg oder schraubten ihre Auftragsvergabe massiv zurück. Der kaufmännische betont in diesem Zusammenhang, dass man mit der Geschäftsfeldänderung bzw. -expansion 1989 generell stärker in den Export ging.²³⁵

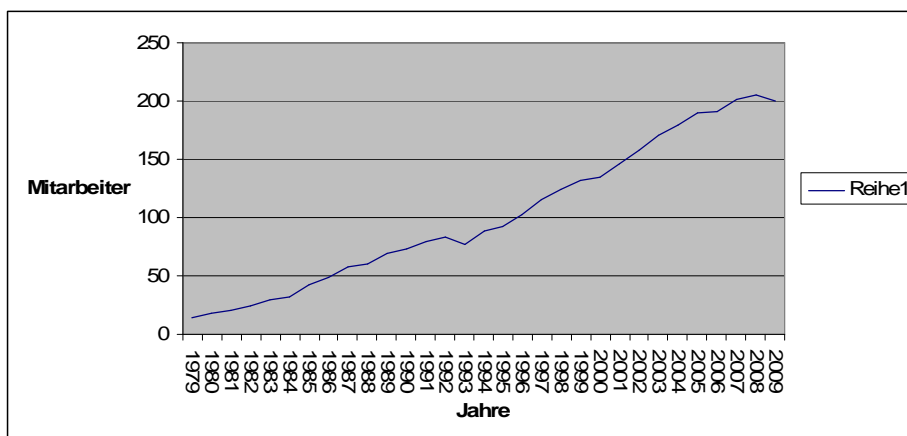


Abb. 2.17: Mitarbeiterentwicklung von 1979 bis 2009 (Quelle: Archiv Haidlmair)

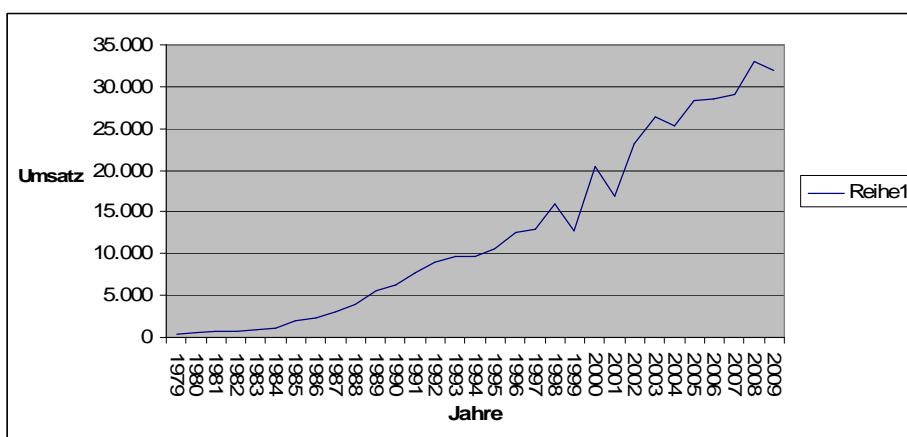


Abb. 2. 18: Umsatzentwicklung von 1979 bis 2009 (Quelle: Archiv Haidlmair)

²³⁴ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 172 sowie Interview mit Robert Fürtbauer, S. 191.

²³⁵ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 172.

3. Fortschritt in historischer Sicht – Innovationen und Innovationsverhalten der Haidlmair GmbH

3.1 Im Paradigma des Innovationszwanges – von der Nischenstrategie zum Erfolgsmodell

Die im letzten Kapitel beschriebene Erfolgsgeschichte des Nußbacher Formen- und Werkzeugbauers zeigt, dass die beiden Termini Modernität und Familienunternehmen nicht gezwungenermaßen in Widerspruch stehen müssen. In Anbetracht dieses mehr oder weniger simplen Thesenkonstrukts soll im Wesentlichen der Frage nachgegangen werden, welche unternehmensspezifischen Merkmale den außerordentlichen Erfolg des österreichischen Weltmarktführers Haidlmair erklären.

Haller definiert die Innovationspotenz als wesentliche, wenn nicht gar zentrale Basis von europa- und weltmarktführenden Unternehmen. Unternehmensinterne Kostenreduktionen sowie steigender Kundennutzen wären als primäre Zwecke einer Innovation, eine Kombination beider Faktoren letztlich als Ideal zu bezeichnen.²³⁶

Steigende Wettbewerbsintensität sowie rasche Technologie-, Kundenstrategie- und Geschäftsmodelländerungen erwirken speziell im Werkzeugbau eine Verkürzung der Produktlebenszyklen. Dies zwingt dies Unternehmen zur Intensivierung ihrer F & E-Projekte.²³⁷

Gemäß den Angaben Leitners²³⁸ führt eine Nischenorientierung, welche besonders im Anlagen, Maschinen- und Werkzeugbau oft anzutreffen ist, zur Konzentration auf einen schmalen Kundenkreis sowie auf kleine Marktsegmente. Daher ergibt sich nur selten ein Potential für standardisierte Lösungen und Produkte. Dies sollte sowohl im Hinblick auf das Innovationsverhalten der Haidlmair GmbH als auch für das KMU-geprägte Österreich im Allgemeinen berücksichtigt werden.

„Innovation als Ausdruck einer Differenzierungsstrategie in diesen Nischen und die spezialisierte Zulieferung sind eine in Österreich sehr ausgeprägte Erfolgsstrategie.“²³⁹

Aspekte wie Branding, Markenaufbau und Marktforschung spielen im Laufwerk einer solchen Struktur laut Leitner eine relativ kleine Rolle.²⁴⁰

²³⁶ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 164.

²³⁷ Vgl. Wesentliche Einflussfaktoren auf den Werkzeugbau Abb. 5.2, S. 108.

²³⁸ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien/Köln/Weimar 2005, S. 370.

²³⁹ Ebenda, S. 370.

²⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 371.

In Anbetracht der vorangegangenen Überlegungen ist in Anbetracht des Haller'schen Faktorenmodells nach den wesentlichen Antriebskräften zu fragen, welche Innovationsprozesse sowohl begründen als auch vorantreiben.

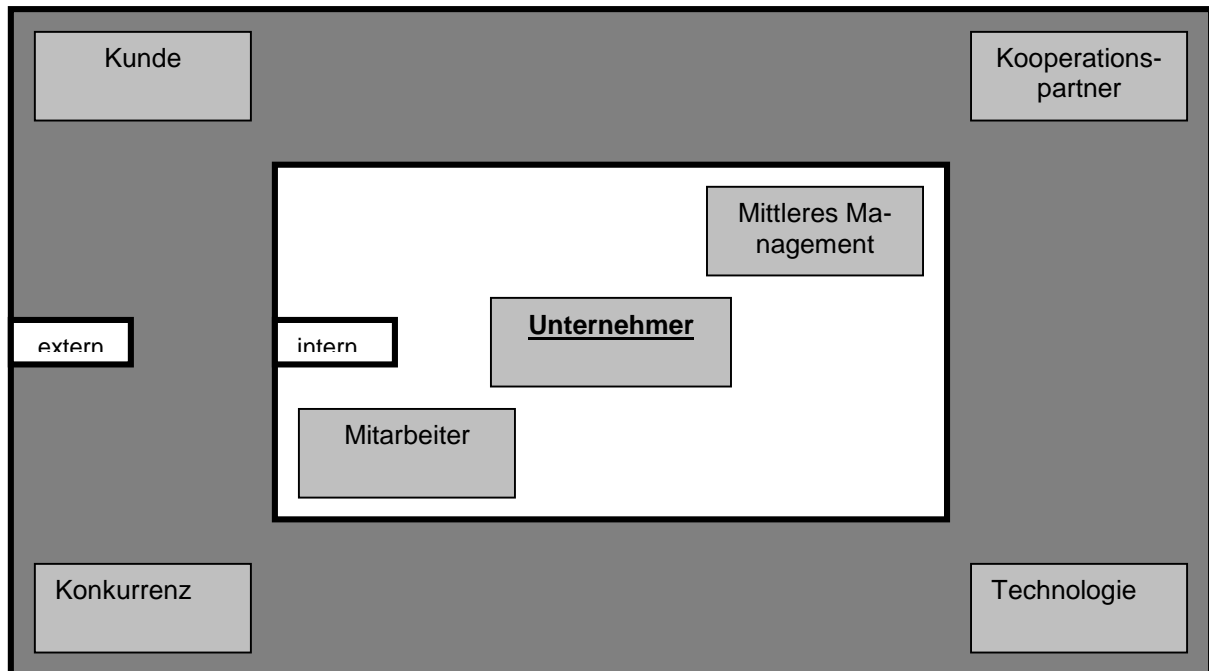


Abb. 3.1: Die wesentlichen Antriebskräfte von Innovationen (in Anlehnung an Haller Thomas/Schedl Harald L., 2009, S. 166)

Im Folgenden sollen all diese Faktoren abgehandelt werden, wobei eine starke Interaktion zwischen den internen und den externen Antriebskräften zu beobachten ist.

3.2 Definition und Indikatoren von Innovationen: Zu Innovationsarten, Patenten und F & E-Ausgaben

Volkman und Tokarski unterscheiden grundsätzlich zwischen Innovationen im engeren Sinne sowie Neuerungen im breiteren Verständnisrahmen. Erstere Ebene umschließt Produkt- und Verfahrensinnovationen im herkömmlichen Sinne, sprich neue oder entscheidend verbesserte Leistungen und Produkte sowie neue oder entscheidend verbesserte Fertigungs-, Verfahrens-, und Dienstleistungsabläufe. Als Ziele von materiellen oder informationsbasierten Prozessinnovationen wären etwa Kosten- und Durchlaufzeitverringerungen sowie die Senkung von Faktoreinsätzen zu nennen.²⁴¹

²⁴¹ Vgl. Volkman, Christine K./Tokarski, Kim Oliver: Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart 2006, S. 89.

Der breite Rahmen wiederum deckt nicht nur den technisch-funktionalen Blickpunkt ab, sondern zieht auch organisationsstrukturelle und soziale Faktoren mit ein.²⁴²

*„Sozialinnovationen sind häufig mit Veränderungen in der Interaktion und Kommunikation von Akteuren in einem Unternehmen verbunden. Die mit Sozialinnovationen angestrebten Ziele sind bspw. auf eine höhere Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit ausgerichtet.“*²⁴³

Strukturinnovationen beziehen in erster Linie sich auf betriebsinterne Ablaufverbesserungen und hängen stark mit Prozessinnovationen zusammen. Volkmann und Tokarski schreiben diesem Typ eine zentrale Rolle in der Überwindung wachstumsbedingter Organisationskrisen zu.²⁴⁴ Weiters unterscheiden die Autoren zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen. Ersterer Typus wird auch als Basis- und Pionierinnovation bezeichnet und impliziert diskontinuierliche Neuerungen mit umwälzenden Folgen. Inkrementelle Neuerungsprozesse, auch als Nachfolge- und Verbesserungsinnovationen bezeichnet, beziehen sich wiederum auf die kontinuierliche Optimierung und Erweiterung bereits bestehender Konzepte.

Meffert, der um den relativen Neuheitsbegriff von Produktinnovation zu konkretisieren, vier Aspektdimensionen definiert hat, beschreibt die Intensitätsdimension. Diese legt den Neuheitsgrad fest, von einer geringfügigen Modifikation bis zur Marktneuheit. Weiters wäre die Subjektdimension zu erwähnen, welche ergo von der subjektiven Wahrnehmung der Individuen abhängt, jedoch zwischen der Produzenten- und Konsumentenbetrachtung unterscheidet. Während sich der Kunde in erster Linie für den transformierten Nutzen interessiert, verfolgt der Hersteller die Optimierung des Produktes bzw. des Produktionsvorgangs selbst.²⁴⁵ Witte betont in diesem Zusammenhang, dass die Termini Produktinnovation und Marktneuheit nicht identisch sind, und spricht im nächsten Schritt von so genannten Betriebsneuheiten.

*„Stattdessen ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Produktinnovation immer dann gegeben, wenn die Unternehmung eine technische Neuerung erstmals nutzt, unabhängig davon, ob andere Unternehmungen den Schritt vor ihr getan haben oder nicht.“*²⁴⁶

Die Zeitdimension bezieht sich sowohl auf die „Neuheitsdauer“ einer Produktinnovation nach der Markteinführung als auch auf die Frage, wann sich eine bloße Invention im innerbetrieblichen Rahmen zu einer Innovation entwickelt. Beide Aspekte sind laut Meffert äußerst umstritten und in ihrer Allgemeinheit letztlich schwer zu beantworten

²⁴² Vgl. Volkmann, Christine K./Tokarski, Kim Oliver: Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart 2006, S. 89.

²⁴³ Ebenda, S. 90

²⁴⁴ Vgl. ebenda.

²⁴⁵ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. (10. Aufl.) Wiesbaden 2008, S. 408-409.

²⁴⁶ Witte, Eberhard: Organisation von Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973, S. 3.

bzw. zu konkretisieren. Die rasche Technologiediffusion infolge der Globalisierung, welche in den letzten Jahren stetig zunahm, führt gleichsam zu einer immer kürzer werdenden Neuheitsbeurteilung von Innovationen. Vor allem der zweite Aspekt hängt letztlich von der individuellen Beurteilung des jeweiligen Unternehmens ab. Als letzte Ebene beschreibt Meffert die Raumdimension, im Rahmen derer sich ein Produkt, welches in einer Region bereits eingeführt wurde, auf andere Gebiete ausdehnt.²⁴⁷

Als Beispiel wäre die von der Haidlmair GmbH entwickelte, ausziehbare Schneestange zu nennen, welche zuerst in Oberösterreich eingesetzt und nach einer gewissen Testphase auch in anderen Bundesländern eingeführt wurde.

Sowohl Leitner als auch Haller beschreiben neben den jährlichen F&E Ausgaben und umgesetzten Produktinnovationen vor allem die Patentaktivität als Messfaktor, obgleich es Patente gibt, die keine kommerzielle Ausschöpfung erfahren.²⁴⁸

Seit Anbeginn des Werkzeugbaus 1979 meldete Haidlmair etwa 30 Patente an. Die Patente vor 1998 sind de facto ausgelaufen oder wurden bereits verkauft. Josef Haidlmair spricht in Anbetracht seiner Erfahrungen von einer geringen Patentaktivität im Werkzeugbau. „In vielen Fällen ist da die Strategie der Geheimhaltung der bessere Weg“, schildert Josef Haidlmair in Anbetracht der Entwicklung neuer Spritzgusswerkzeuge.²⁴⁹

| | | | |
|--|----------|----|------------|
| <u>Leitvorrichtung</u> | aufrecht | AT | 10.12.2001 |
| <u>Klapphalterung - Schneestange</u> | aufrecht | AT | 23.06.2003 |
| Kopfstütze | aufrecht | AT | 04.05.2004 |
| Zweischaliger Transportkasten | aufrecht | AT | 20.02.2006 |
| <u>Kunststoffpalette</u> | aufrecht | AT | 01.03.2006 |
| Tonnenkasten | aufrecht | AT | 21.06.2006 |
| <u>Klappbox Transportbehälter</u> | aufrecht | AT | 17.01.2007 |
| <u>Watermelt - Offene Nebenkavität</u> | aufrecht | AT | 17.07.2006 |
| <u>2K-Schieberform</u> | aufrecht | AT | 10.05.2004 |
| Muster SCHNEESTANGE | aufrecht | AT | 15.01.2002 |
| Muster SCHNEESTANGE | aufrecht | WO | 08.07.2002 |
| Muster SCHNEESTANGE | aufrecht | AT | 15.01.2002 |
| <u>Integrierte Schneestange</u> | aufrecht | AT | 04.12.1998 |
| A-Tangential-Eckform | aufrecht | AT | 03.03.2008 |
| Bodenrost | aufrecht | AT | 14.12.2007 |

Tab. 3.1: Angemeldete und gültige Patente seit 1998 (Quelle: Archiv Haidlmair)

²⁴⁷ Vgl. Meffert, Heribet/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. (10. Aufl.) Wiesbaden 2008, S. 410-411.

²⁴⁸ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 165 sowie Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien,/Köln,/Weimar 2005, S. 29.

²⁴⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 154.

Aus Angst vor Produktpiraterie verzichteten Formen- und Werkzeugbauunternehmen in Branchen, wo Verfahrens- und Produktinnovationen in der Regel eine hohe Komplexität aufweisen, meist auf die Anmeldung des Schutzrechts, da diese unter Umständen sensible, technologische Informationen preisgeben können. Leitner wirft in diesem Zusammenhang ebenfalls den Aspekt der Komplexität auf. Je komplizierter eine Innovation ist, desto einfacher ist diese zu umgehen bzw. desto schwerer ist der Patentschutz zu kontrollieren.²⁵⁰ Wenn ein Patent lediglich in Österreich angemeldet wird, impliziert dies auf internationaler Ebene noch keinen ausreichenden Schutz gegenüber Plagiatoren.²⁵¹ Somit griff man etwa bei Haidlmair in einigen Fällen auf das Europapatent zurück, welches 1977 in Kraft trat und im Rahmen der Mitgliedsstaaten einen europaweiten Schutz bieten soll.²⁵²

Der Patentschutz hochspezialisierter Spritzgusswerkzeuge ist summa summarum schwer zu kontrollieren, da es unzählige Möglichkeiten gibt, die Produkte geringfügig abzuändern und so den Schutz zu umgehen. Andererseits gibt es vor allem im technischen Bereich Prozesse, die gemäß den Angaben Leitners²⁵³ so komplex sind, das viele Unternehmen von vornherein auf den Patentschutz verzichten.

Innovationsmanager Windhager spricht in Anbetracht der Firmenentwicklung Haidlmairs von einer Dominanz der unternehmensinternen Prozess- und Verfahrensinnovationen. Dies liegt zu einem Gutteil an der Entwicklungs- und Fertigungsnatur des Werkzeugbaus. Die Produktideen bzw. Designs stammen in der Regel vom Kunden. Um die Konzepte dann umsetzen zu können, werden bei Haidlmair ständig neue, teils auch nur kurzlebige Herstellungsprozesse angedacht.²⁵⁴

In vielen Fällen handelt es sich ergo um Anpassungsinnovationen, welche vorhandene Lösungen an individuelle Kundenwünsche anpassen. Somit ist speziell im Werkzeugbau die Definition der Patentanzahl als Parameter der Innovationsfreudigkeit problematisch bzw. schlichtweg unzureichend. Die Innovationsprozessstruktur bei Haidlmair zeichnete sich, wie dieses Kapitel noch zeigen wird, von Anfang an größtenteils dadurch aus, bereits bestehende, unausgereifte Ideen zu adaptieren und auf die Kernkompetenzen des Unternehmens abzustimmen bzw. zu optimieren. Spezia-

²⁵⁰ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien,/Köln,/Weimar 2005, S. 367.

²⁵¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 154.

²⁵² Vgl. < http://www.epo.org/about-us/office/history_de.html > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²⁵³ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien,/Köln,/Weimar 2005, S. 367.

²⁵⁴ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 179.

lisierungsfremde Produktinnovationen wie etwa die ausziehbare Schneestange und das Elektroauto mit Radnabenmotoren gehörten dabei eher zu den Ausnahmen.

| Jahr | F & E Ausgaben (t€) | Umsätze (t€) | Anteil der F & E am Umsatz (%) |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------------------------|
| 2000 | 66 | 20.406 | 0,4 |
| 2001 | 105 | 16.888 | 0,6 |
| 2002 | 37 | 23.100 | 0,2 |
| 2003 | 183 | 26.345 | 0,7 |
| 2004 | 150 | 25.387 | 0,6 |
| 2005 | 175 | 28.277 | 0,6 |
| 2006 | 663 | 28.596 | 2,3 |
| 2007 | 400 | 28.991 | 1,4 |
| 2008 | 687 | 33.000 | 2,1 |
| durchschnittliche F & E Quote (%) | | | 1,0 |

Tab. 3.2: F & E-Aufwendungen der Haidlmair GmbH seit 2000 (Quelle: Archiv Haidlmair)

Eine unternehmenshistorisch durchgängige Betrachtung der Forschungsausgaben ist aufgrund der diskontinuierlichen F & E-Aktivitäten vor der Jahrtausendwende nicht möglich. Bilanziell schlugen diese sich größtenteils im Personalaufwand nieder.²⁵⁵ In den 1990ern wurden F & E zum größten Teil informell durchgeführt und sind als Indikator „F & E-Aufwendung“ ergo nicht erfassbar. In der Regel wurden Ingenieure und Techniker aus den Abteilungen Produktion, Konstruktion und Verkauf fallweise herangezogen oder trieben den Innovationsvorgang selbst voran.²⁵⁶ Leitner spricht in diesem Zusammenhang von Schlüsselfiguren, welche die unternehmensinterne Innovationskultur prägen und gleichsam aufrechterhalten.²⁵⁷ Erst durch die Einführung einer neuen Ressourcenplanungssoftware Ende 1999 legte Haidlmair Forschungsprojekte als eigene Aufträge an, wodurch gleichsam die F & E-Ausgaben transparenter wurden. Mitarbeiter, die in Forschungsprojekten arbeiteten, erfassten ergo ihre Arbeitszeit über den Auftrag. Auch Rechnungen, die für Forschungstätigkeiten benötigt wurden, buchte man über einen solchen Auftrag. Hitzl spricht dabei von einer Parallelbuchung, die man zusätzlich zum normalen Buchhaltungssystem durchführte.²⁵⁸ Ab 2006 stiegen die F & E-Ausgaben infolge der (Weiter-)Entwicklung des Watermelt-Systems und von Getränke- und Klappkistenwerkzeugen stark an. 2008 begann bereits die Entwicklung des Hai-E3 Elektroautos.

²⁵⁵ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 177.

²⁵⁶ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 180.

²⁵⁷ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien,/Köln,/Weimar 2005, S. 354.

²⁵⁸ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 177.

3.3 Der Unternehmer als Anreger und Innovator – Josef Haidlmair

Bereits Werner Sombart beschrieb das Idealbild des Unternehmergeistes als wagnisbereiten, zielstrebigen Eroberer, als Organisator neuer Produktions- und Personalstrukturen sowie als verhandlungstalentierten Feldherrn. Er nennt positive Eigenschaften wie Kühnheit, Rastlosigkeit, Zielstrebigkeit, Entschlossenheit, Ausdauer und Wagemut. Auf der anderen Seite führt Sombart als entfaltungsblockierende Charaktereigenschaft die Gemütlichkeit auf, welche er als Basis für eine starke Emotionalität sieht.²⁵⁹ Der deutsche Volkswirt unterstrich die erforderlichen, biologischen Grundlagen, auf Basis derer sich letztlich der kapitalistische Geist zur Gänze entwickeln kann.

„Unternehmernaturen, können wir also zusammenfassend sagen, sind Menschen mit einer ausgesprochenen intellektuell-voluntaristischen Begabung, die sie in übernormaler Stärke besitzen müssen, um Großes zu leisten, und einem verkümmerten Gefühl- und Gemütsleben [...]“²⁶⁰

Schumpeter schrieb dem Unternehmergeist die Fähigkeit zu, neue Kombinationen zu erkennen und in weiterer Folge durchzusetzen, sprich Dinge auf eine neue Art in Bewegung zu setzen.²⁶¹ Der österreichische Ökonom trennt im Anschluss zwischen dem Erfinder und dem Unternehmer als Durchsetzer neuer Kombinationen. Zwar kann der Unternehmer Erfinder und umgekehrt der Erfinder auch Unternehmer sein, dies sei laut Schumpeter jedoch eine zufällige Erscheinung. Er betont in Anbetracht der Unternehmerfunktion die Durchsetzung neuer Kombinationen und weniger ihren Erfindungsprozess an sich. Betreibt der Unternehmer seine, durch neue Kombinationen geschaffene Unternehmung kreislaufmäßig weiter, verliert er gleichsam den Status des Schumpeterianischen Unternehmers.²⁶²

Ernst Heuss erweiterte die Schumpeterianische Typologie und entwarf ein Unternehmertypen-Modell zur Markt- und Wettbewerbsanalyse. In diesem Zusammenhang kreierte Heuss vier Untertypen: „*Pionierunternehmer*“ und „*spontan imitierende Unternehmer*“ auf der einen Seite, „*unter Druck reagierende*“ und „*immobile*“ Unternehmer andererseits. Kurzerhand eine Unterscheidung zwischen aktiven und reaktiven Individuen.²⁶³ Im Rahmen dieses Unterkapitels soll der Versuch unternommen wer-

²⁵⁹ Vgl. Sombart, Werner: Der Bourgeois. Zur Zeitgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. (6. unveränderter Nachdruck von 1913) Berlin 2003, S. 70-76 u. 258.

²⁶⁰ Ebenda, S. 258.

²⁶¹ Vgl. Schumpeter, Josef: Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. (unveränderter Nachdr. von 1934) Berlin 1964, S. 116-117.

²⁶² Vgl. ebenda, S. 129.

²⁶³ Fehl, Ulrich: Unternehmertheorie, Unternehmertypen und Marktanalyse. In: Borchert, Manfred/Fehl, Ulrich/Oberender, Peter (Hrsg.): Markt und Wettbewerb. Festschrift für Ernst Heuss zum 65. Geburtstag. Band 47 der Reihe Beiträge zur Wirtschaftspolitik. Bern/Stuttgart 1987, S. 19.

den, Josef Haidlmair in die Gruppe des (pro-)aktiven, tatkräftigen Führungstyps einzuordnen.

Die im ersten Kapitel erwähnte, europaweite und im Jahr 1979 begonnene STRATOS-Langzeitstudie, welche auch in Österreich durchgeführt wurde und die Charakterisierung von vier unterschiedlichen Unternehmertypen hervorbrachte, soll in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht unerwähnt bleiben.²⁶⁴ Josef Haidlmair wäre in Anbetracht der investitions- und risikoreichen Unternehmenshistorie wohl als klassischer Pionierunternehmer zu klassifizieren, dessen Charakteristik sich durch Kreativität, dynamisch-schöpferisches Potential sowie ein hohes Maß an langfristigen Werteeinstellungen auszeichnet.²⁶⁵ Leitner schreibt weiters, dass der Pionierunternehmer vor allem bei der F & E-Intensität mit 85 Prozent die dominante Stellung einnimmt.²⁶⁶ Leitner definiert im Rahmen seiner Innovationsuntersuchungen bei österreichischen Unternehmen eine Reihe typischer Persönlichkeitsmerkmale, die mit marginalen Abstrichen auch auf den Nußbacher Weltmarktführer zutreffen. Das Gros der Unternehmer/Innovatoren besitzt etwa eine „*visionäre Vorstellungskraft*“.²⁶⁷

In diesem Zusammenhang soll etwa das erst ein Jahr alte HAI E3-Projekt erwähnt werden, im Zuge dessen bei Haidlmair ein Elektroauto mit Radnabenmotoren gebaut werden soll. Summa summarum handelt es sich um ein zukunftsweisendes Konzept, welches in Anbetracht der eigentlichen Kompetenzen des Unternehmens eine völlige Abweichung darstellt und trotz mehrerer Entwicklungskooperationen hohe Risiken in sich birgt.

„Ich sehe definitiv eine Zukunft im Elektroauto, der elektrische Treibstoff und die elektrische Kurzstreckenmobilität werden die Zukunft sein. Konventionelle Motorenwerke wie etwa BMW in Steyr werden sich dadurch erübrigen. Mit Elektromotoren brauche ich weder eine Kurbelwelle noch ein Getriebe, alles läuft elektrisch. Meine Vorstellung ist, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen ein solches Elektroauto für den Arbeitsweg günstig erwerben kann und auf betriebsinternen Ladestationen tankt.“²⁶⁸

Da die Massenproduktion in Nussbach alleine schon aufgrund der beschränkten Fertigungskapazitäten nicht durchführbar ist, wird Haidlmair im Falle eines Erfolgs wohl als Kooperationspartner, als Technologie- bzw. patentgeschützter Werkzeuglieferant oder als Kleinserienproduzent fungieren wollen.

²⁶⁴ Vgl. Wrona, Thomas: Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden 2008, S. 3 sowie Kapitel 1.3, S. 15.

²⁶⁵ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunternehmen vor einem industrieökonomischen und organisations-theoretischen Hintergrund. Diss. Wien 2001, S. 85.

²⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 86.

²⁶⁷ Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien./Köln./Weimar 2005, S. 348.

²⁶⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 156.

Naiver Optimismus spielt laut Josef Haidlmair eine wichtige Rolle, sprich der Glaube, alles tun zu können, was man sich in den Kopf setzt. Als der Unternehmer 1979 den Werkzeugbau kaufte, träumte er davon, ein Flugzeug bauen zu können. Mit zunehmendem Unternehmenswachstum und dem Überschreiten der Startup-Phase wird man, so Haidlmair, jedoch vorsichtiger.²⁶⁹ Auch Leitner stellte im Rahmen seiner Untersuchungen einen Konnex zur Größe des Unternehmens und der Innovationsfreudigkeit her. Inventionen in größeren Unternehmen wurden dabei von Seiten der Geschäftsführung weniger oft unterstützt als in kleineren Unternehmen, selbiges trifft auch auf den operativen Bereich und den Vertrieb zu.²⁷⁰

Weiters wurde in vielen Fällen ein hoher Grad an Motivations- und Begeisterungsfähigkeit festgestellt, sprich die Fähigkeit, sich selbst oder andere so zu beeindrucken, dass letztlich ein stark expansiver Enthusiasmus entsteht. Für den Einkaufsleiter Günter Walcherberger erklärt sich aus diesem Motivationstalent der bisherige Erfolg des Nußbacher Werkzeugbauunternehmens.

„Und er hat auch ein Gefühl dafür, Leute unglaublich zu motivieren. Das darf man überhaupt nicht unterschätzen. Seine Art zu überzeugen, dass die Firma etwas Neues, etwas zum Überleben unbedingt braucht, wurde meistens akzeptiert. Dann haben wir Dinge gemacht, wo wir befürchteten, dass das gar nicht mehr geht. Wie viele Firmen gibt es, wo im 12er Rad, wie wir es nennen, 12 Stunden am Tag und 12 Stunden in der Nacht gearbeitet wird, weil man vor lauter Arbeit mit dem Rücken zur Wand stand. Dann hat man immer solche Sonderprogramme gefahren, und die Leute waren anstandslos bereit das zu machen. Und das ist eine Gabe, die er einfach hat. Auch beim Watermelt-Verfahren wurde vieles dann halt im Nebenher gemacht.“²⁷¹

Als letzte und wohl wichtigste Eigenschaft nennt Leitner ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen bzw. beharrlicher Zielstrebigkeit.

Wenn Du dir etwas in den Kopf setzt, siehst Du die Hindernisse nicht, du räumst die Bäume einfach aus dem Weg. [...] In meiner Jugend bin ich mit einem alten Straßenrad ohne abzusteigen auf den Großglockner gefahren und habe kurzerhand das Matterhorn, ohne vorher zu wissen, wo es sich überhaupt befindet, bestiegen. Genauso ist es letztlich im Beruf. Als wir 1980 mit dem Drahterodieren begannen, hatte ich als Schmied und Mechaniker keine Ahnung vom Werkzeugbau. Trotzdem haben wir Tag und Nacht gearbeitet und die organisatorischen Neuerungen durchgezogen.“²⁷²

In diesem Zusammenhang ist es letztlich der Glaube an den Erfolg, welcher primär auf der positiven Anerkennung in der Frühphase des Innovationsprozesses basiert. Obgleich dieses Kategorisierungsmuster nun einer abstrakten Unschärfe anheim fällt oder nicht, so gibt es zumindest einen Anhaltspunkt für die Werte und Einstellungen des Unternehmers. Für die 1980er Jahre, um eine kurze und auf den Unternehmer

²⁶⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 151.

²⁷⁰ Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien./Köln./Weimar 2005, S. 350.

²⁷¹ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 190.

²⁷² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 152.

zentrierte Innovationsgeschichte der Haidlmair GmbH zu geben, stellt Leitner²⁷³ bei den österreichischen Unternehmen eine starke Prozessinnovationstendenz fest. In den 1990ern sollte der Fokus wiederum auf Produktinnovationen liegen. Josef Haidlmair spricht in Anbetracht der 1980er auch von Prozessinnovationen, spricht kleinen, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.²⁷⁴ Dies steht in enger Verbindung mit der Unternehmensgröße. Kleine Produktionsbetriebe²⁷⁵ im mittleren Technologiesegment betreiben in Anbetracht des finanziellen Schrankens in der Regel keine unternehmensinterne F & E. Die Bedeutung von Innovationen, welche auf keiner oder nur geringer Forschungs- und Entwicklungsaktivität basieren, etwa Produktimitationen sowie inkrementelle Prozessverbesserungen, überwiegen.

Bereits in der Anfangsphase der Drahterosionsära suchte Josef Haidlmair nach Möglichkeiten, um deren Bearbeitungszentren mit möglichst geringen Stillstandszeiten betreiben zu können bzw. die Maschinenkapazitäten höchst optimal zu nutzen. Da die Maschinen Tag und Nacht liefen und sich somit nicht ständig unter Kontrolle befanden, mussten Drahttrisse²⁷⁶, Werkzeugbrüche und daraus resultierende Maschinenstillstände rasch behoben werden. Daraufhin wandte sich der Jungunternehmer 1980 an die Funk Fuchs GmbH in Sattledt, einem Spezialisten für elektronische Anlagen. Durch das Zusammenspiel des beidseitigen Spezial-Know-hows erfolgte der Bau einer kleinen Zusatzanlage, welche den Bearbeitungsstatus sowie einen eventuellen Maschinenstopp präzise erfasste und an einen kleinen, tragbaren Funkempfänger weitergab. Dadurch war es Josef Haidlmair zu jeder Zeit möglich, Bearbeitungselemente umzuspannen bzw. den Erosionsdraht neu einzufädeln. 1980/81 wurde das System bereits auf Telefone umgebaut. Durch dreimaliges Läuten wurde der zuständige Mitarbeiter im Falle eines Auftrages oder Maschinenstopps zuhause kontaktiert und konnte so schnell reagieren. Bei Produktionsende wurde ein neuer Auftrag in Angriff genommen.²⁷⁷ Leerzeiten sowie ungeplante Stillstände konnten somit auf ein Minimum reduziert werden. Eine solche Prozessinnovation erlaubt in erster Linie die Herstellung einer größeren Gütermenge bei gleich bleibendem Ein-

²⁷³ Vgl. Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien./Köln./Weimar 2005, S. 37.

²⁷⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 145.

²⁷⁵ 1984 beschäftigte Haidlmair 32 Mitarbeiter und erzielte einen Jahresumsatz von etwa 1 Million Euro. Gemäß dem Definitionsmodell der EU handelte es sich ergo um ein Kleinunternehmen.

²⁷⁶ Besonders in den Anfangsjahren des Drahterodierens passierte dies relativ häufig, da sowohl die Technologie, als auch das Material noch nicht ausgereift waren.

²⁷⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 152-153.

satz der Produktionsfaktoren. Kurz gesagt handelte es sich um eine organisatorische Effizienzsteigerung.

„Erfolgreiche Unternehmen profitieren von ihrer Innovationskraft nicht nur in der Technologie, sondern in ähnlichem Maße bei Prozessen, im Marketing oder in Kooperationsfragen.“²⁷⁸

Etwa ein Jahr später entwickelte der Unternehmer eine Palettenkonstruktion mit zusätzlichem Passpunktesystem. Die Werkstücke konnten auf den Spezialpaletten aufgespannt und in der Bearbeitungsmaschine exakt ausgerichtet werden, durch Knopfdruck wurde das Werkstück in die gewünschte Lage gebracht. Sowohl das Zuführen und Festspannen als auch das Abspannen und Entnehmen nach durchgeführter Bearbeitung erfolgte nun ohne Einstellungsarbeiten, so dass ein völlig unbeaufsichtigter Bearbeitungsablauf über mehrere Tage durchgeführt werden konnte. Summa summarum handelte es sich um eine Automatisierung des Werkstückswechsels. Auf einer Mailänder Werkzeugmesse sollte das System letztlich vorgeführt werden. Eine Schweizer Firma bot die Idee ebenfalls an, jedoch noch in den Kinderschuhen steckend. Infolge eines Ideen- und Kooperationsaustausches übernahm Haidlmair letztlich die Generalvertretung für Österreich.²⁷⁹

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde erstmals der Versuch einer werkzeugbaufremden Produkterweiterung unternommen. Dabei handelte es sich um das so genannte Break Jet-System, welches von Josef Haidlmair aufgegriffen und letztlich vom technischen Leiter realisiert wurde. Konkret ging es dabei um die Möglichkeit, den Bremsweg eines Fahrzeugs durch die Erhöhung des Reibwertes zu verringern. Durch das Auftragen eines speziellen, widerstandsfähigen Klebers auf die Reifenoberflächen erhöht sich die Traktion bzw. die Reibung und erlaubt somit einen rascheren Bremsvorgang. Das System wurde patentiert und auf trockener Straße auch erfolgreich umgesetzt. Trotzdem erfuhr es bis dato keine kommerzielle Verbreitung, da die speziellen Kleberkomponenten noch nicht ausreichend entwickelt bzw. masentauglich sind, um eine Funktion bei nasser Fahrbahn garantieren zu können.²⁸⁰

„Es gibt oft gute Ideen, die sich einfach nicht umsetzen lassen oder deren Zeit dafür noch nicht reif ist. Dann legt man solche Dinge einfach zurück und holt sie später wieder heraus.“²⁸¹

Auch beim bereits erwähnten Elektroauto-Projekt gab Haidlmair selbst Mitte 2008 den Impuls zu einer branchenfremden Entwicklung, wobei laut Josef Haidlmairs Bruder Johann Haidlmair aus zwei Gründen eine starke emotionale Bindung zu diesem

²⁷⁸ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 164.

²⁷⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 153.

²⁸⁰ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 184.

²⁸¹ Ebenda.

Konzept feststellbar war. Zum einen ist es wohl die stark ausgeprägte Faszination für Automobiltechnik und Motorsport, gekoppelt mit einer Leidenschaft für schnelle Autos. Zum anderen ist es der Wunsch, ein fertiges, in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommenes Produkt für den Endkonsumenten herzustellen. Johann Haidlmair bezeichnet Werkzeugbauer in diesem Zusammenhang als „*verlängerte Werkbank für Unternehmen*“, da in Anbetracht ihres Kerngeschäfts ausschließlich Investitionsgüter hergestellt werden. Der Kauf eines Schweizer Elektromotorrades im Frühjahr 2008 kann als ausschlaggebender Moment bezeichnet werden. Die motoren- und umwelttechnische Überlegenheit des Elektroantriebes beflügelte den Unternehmer letztlich zur Realisierung der Technologie im Personenkraftwagenbereich.²⁸²

Auch Hitzl meint, dass man immer schon nach eigenen Endprodukten suchte, da die erzielbaren Gewinnspannen in Anbetracht der Wertschöpfungskette wesentlich höher sind als im Werkzeugbau.²⁸³ Die Schneestange und ihre Folgeprodukte wären wohl auch ein solches Beispiel.

Zusätzlich sollte im Rahmen des mehrheitlich aus neuen, leichten Kunststofftechnologien bestehenden Fahrzeugs das System der Radnabenmotoren²⁸⁴ berücksichtigt werden. Da die Motoren direkt an den Hinterrädern des Fahrzeugs angebracht sind, führt dies aufgrund des Wegfalls der Antriebsstria Getriebe, Antriebswelle und Differential zur massiven Reibverlustminimierung. Josef Haidlmair verweist dabei auf das erste österreichische Radnabenmotorkonzept aus dem Jahr 1899, als Ferdinand Porsche in der kaiserlich-königlichen Hofwagenfabrik Ludwig Lohner & Co. einen 2,5 PS Radnabenmotor entwickelte, welcher im so genannten Wagen Nr. 24000, dem ersten Lohner-Porsche, unmittelbar zum Einsatz kam.²⁸⁵

Bereits 2001 beteiligte sich Haidlmair an der Entwicklung elektrisch angetriebener, aus Kunststoff bestehender Motorkomponenten im Kfz-Bereich. Im konkreten handelte es sich dabei um ein zweijähriges Kooperationsprojekt²⁸⁶ des oberösterreichischen Kunststoffclusters, im Rahmen dessen neben Haidlmair auch ein Fertiger für Motorenteile sowie eine Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaft für Kunststoffe mitwirkten – ergo eine optimale Know-how-Konstellation. Ein wesentliches Ziel des Kunststoff-

²⁸² Vgl. Interview mit Johann Haidlmair (nicht transkribiert, Audiodatei vorhanden).

²⁸³ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 169.

²⁸⁴ Antriebsart, bei der ein Motor direkt in ein Rad des Fahrzeuges eingebaut ist.

²⁸⁵ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 156 sowie Steinböck, Erwin: Lohner. Zu Land, zu Wasser und in der Luft. Die Geschichte eines industriellen Familienunternehmens von 1823-1970. Graz 1984, S. 24.

²⁸⁶ Das Projekt lief unter dem Titel „Kunststoffsystemlösung für elektrisch angetriebene Aggregate im Kfz Motorraum“, siehe dazu < http://www.kunststoff-cluster.at/files/Wasserpumpe_2.pdf > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

lusters ist etwa die Steigerung der Innovationskraft sowie des Kompetenzgrades der Unternehmen.²⁸⁷

*„Für die Firma Haidlmair als Hersteller von Spritzguss- und Druckgusswerkzeugen stand die Auseinandersetzung mit neuen Werkzeugkonzepten und Verfahren im Vordergrund. Damit sollte der Grundstein für die zukünftige Weiterentwicklung und die Schaffung von neuen Betätigungsfeldern gelegt werden.“*²⁸⁸

Das Projekt wurde letzten Endes mit einem funktionstüchtigen Prototyp abgeschlossen. Somit fand bereits vor dem Konzept des Elektroautos, um zum vorher genannten Sujet zurückzukehren, eine Akkumulation von Know-how statt, wenn auch nur auf bestimmte Aspekte bezogen. Die Koordination bezüglich der Entwicklung des Fahrzeugs übertrug der Unternehmer letztlich dem Innovationsmanager Willibald Windhager, dessen Position im Unternehmen und Aufgaben im nächsten Unterkapitel näher betrachtet werden.²⁸⁹

Alles in allem agiert Josef Haidlmair bis heute im Unternehmen als Motor für Innovationen, wobei der Mitwirkungsanteil am Innovationsprozess im Laufe der Zeit sukzessive sank und sich auf die Ebene des Impulsgebers und Unterstützers begab.

Franke und Dömötör schreiben dem Unternehmer ebenfalls eine tragende Rolle bezüglich der Innovationsumsetzung zu, vor allem im Hinblick auf dessen persönliche Kontakte zu externen Stakeholdern und möglichen Kooperationspartnern. Zudem ist es ihm als potentestem Machtpromotor im Betrieb möglich, interne Widerstände relativ leicht zu brechen und so neuen Ideen den Weg zu ebnen.²⁹⁰ Die seit 1969 praktizierte Risikobereitschaft des Unternehmers, neue Pfade mit nur wenig Erfahrung und Hintergrundwissen zu beschreiten, färbt letztlich auch auf die Unternehmenskultur und weiterführend auf die Mitarbeiter ab. Dass eine solche High-Risk Strategie zwar große Erfolge hervorrufen, bei eventueller Fehlentwicklung aber auch gravierende, teils sogar existenzbedrohende Schwierigkeiten auslösen kann, sei dahingestellt.

3.4 Führungskräfte/Mitarbeiter als Impulsgeber und Entwickler

Leitner²⁹¹ stellte im Rahmen seiner Innovationsstudie fest, dass neben der Rolle als Technologievorreiter auch die Mitarbeitermotivation für die Innovationspotenz eines

²⁸⁷ Vgl. < http://www.kunststoff-cluster.at/files/Wasserpumpe_2.pdf > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

²⁸⁸ Ebenda.

²⁸⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 143.

²⁹⁰ Vgl. Franke, Nikolaus/Dömötör, Rudolf: Innovativität von Klein- und Mittelbetrieben. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. (Sonderheft 7) Berlin/St. Gallen 2008, S. 144-145.

²⁹¹ Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt. Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien/Köln/Weimar 2003, S. 354.

Unternehmens ausschlaggebend ist. Um dies zu garantieren, ist eine bestimmte Unternehmenskultur notwendig, im Zuge derer die Faktoren Selbstständigkeit, Motivation, Risikobereitschaft sowie Leistungsorientierung gefördert werden. Bezüglich der Unternehmensorganisation braucht es laut Haller eine möglichst flache Organisation mit einer offenen, transparenten Kommunikationskultur.²⁹² Die geringe Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen Haidlmair, welche praktisch seit Anbeginn des Werkzeugbaus bis heute anhält, stellt sowohl die Basis als auch das Resultat einer solchen Philosophie dar. Von den 180 Fachkräften, die seit 1985 in der betriebseigenen Lehrwerkstätte ausgebildet wurden, arbeiten noch heute 160 im Unternehmen.²⁹³ Eine ähnlich niedrige Schwankung ist auch beim Management festzustellen: Die von der ehemaligen Eumig kommenden Führungskräfte sind im Wesentlichen bis heute geblieben. Die Mitarbeiterbindungsstrategie, deren Entwicklung im dritten Hauptkapitel genauer behandelt wird, fördert das Engagement und die Know-how-Sicherung. Organisatorische Maßnahmen, etwa eine fixe Anlaufstelle für Produkt- und Prozessvorschläge, können dabei das Innovationspotential erheblich steigern. Im Falle Haidlmairs ist diese Position seit nunmehr zehn Jahren durch den Innovationsmanager Windhager gesichert. Ende 2000 konzentrierte man sämtliche Innovations- und Prozessoptimierungsstränge in den neuen Posten des Innovationsmanagers.²⁹⁴

„Er informiert über Produkte, Trends, Strategien und unterstützt den Vertrieb. [...] Der Innovationsmanager steuert auch die Einführung von Neuerungen, deren Abschätzungen von Risiko genau kalkuliert gehört.“²⁹⁵

Gemäß den Angaben Windhagers ging es zu Beginn um die Installation innovativer, organisationsoptimierender Prozesse im Unternehmen.²⁹⁶ Bezüglich der betriebsinternen Daten-, Fertigungs- und Ressourcenverwaltung wurde seit den späten 1980er Jahren ausschließlich mit Microsoft Excel gearbeitet. Infolge des stetigen Wachstums der Organisation und der daraus resultierenden Abteilungsstruktur endete dies letztlich in einer dezentralen, mehr und mehr als ineffizient wahrgenommener Inselverwaltung. Als Pilotprojekt wurde der Konzept- und Innovationskoordinator ergo mit der Optimierung des Ende 1999 eingeführten ERP-Systems betraut. Dieses übergreifen-

²⁹² Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 167.

²⁹³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

²⁹⁴ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 178.

²⁹⁵ Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“ Saarbrücken 2008 (zugl. FH Wels, Mechatronik-Wirtschaft, Diss. 2003) S. 54.

²⁹⁶ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 178.

de Softwarepaket erlaubt die Abbildung und Verwaltung aller Geschäftsprozesse und Ressourcen des Unternehmens.²⁹⁷

Ein solcher Bündelungsprozess integriert etwa Funktionsbereiche wie Auftragssteuerung, Materialwirtschaft, Finanz- und Rechnungswesen, Produktion, Stammdatenverwaltung oder auch F & E. In der Anfangsphase überließ man das Programm mehr oder weniger sich selbst, niemand besaß das nötige Hintergrundwissen und vor allem die Zeit, um sich intensiv damit beschäftigen zu können. Die Nutzungskraft des Systems betrug Anfang 2000 etwa zehn Prozent.²⁹⁸

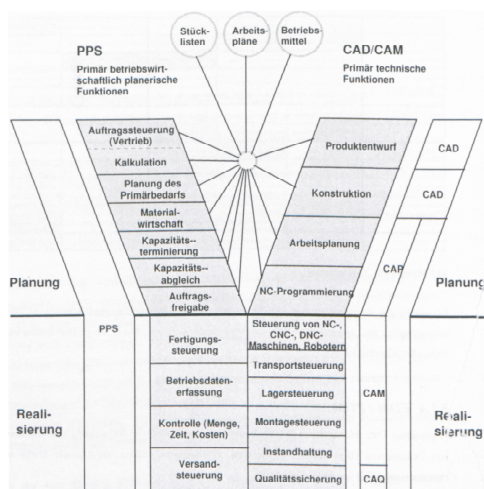


Abb. 3.2: Informationssysteme im Produktionsprozess
(Quelle: Scheer, 1990, S. 2)

Gemäß den Angaben Leitners verblieb Österreich bei der Anwendung und Verbreitung derartiger Datenverwaltungstechnologien seit jeher hinter der internationalen Entwicklung.²⁹⁹

Willibald Windhager gelang es aufgrund der Tatsache, dass seine Hauptaufgabe in der Umsetzung und Wahrnehmung von Verbesserungen jedweder Art bestand, sich in großem Umfang auf die Softwareumsetzung zu konzentrieren und letztlich eine Systemeffizienz von 80 Prozent zu erreichen. 2008 wurde ein zusätzliches Datenverwaltungssystem installiert, womit die gesamte Auslastung des Betriebes auf Wochenbasis kontrolliert werden kann. Für den Innovationsmanager umfasst der Begriff Innovation im weiten Sinne nicht ausschließlich technische, marktorientierte Neuerungen, er impliziert etwa auch die Neu- bzw. Umgestaltung bestehender Strukturen. Kurz gesagt handelt es sich um Neuerungen im Unternehmen, beispielsweise die

²⁹⁷ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 180-181.

²⁹⁸ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 180-181.

²⁹⁹ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien, Köln, Weimar 2005, S. 37.

Einführung eines computergesteuerten Verwaltungssystems oder den Einsatz fortschrittlicherer Produktionsverfahren. Windhager betont in Anbetracht dieser Überlegungen das fehlende Angebot an maßgeschneiderter Ressourcenplanungssoftware für den Formen- und Werkzeugbau.³⁰⁰ Umso mehr ist es für ein Unternehmen organisatorisch innovativ, den Sprung von der konventionellen Datenverwaltungssoftware zum durchgehenden Gesamtsystem zu schaffen. Volkmann und Tokarski bezeichnen diese Neuerung als Strukturinnovation, sprich als innovative Verbesserung der Ablauf- und Aufbauinnovationen. Diese stehen in engem Zusammenhang mit Prozessinnovationen.³⁰¹

Auch die ausziehbare Schneestange, welche 1998 patentiert wurde, trägt die Handschrift des Innovationsmanagers Windhager. Das Konzept war nicht neu, ein Techniker, welcher bei Haidlmair auch als Sicherheitsfachkraft fungierte, tüftelte zusammen mit Haidlmair Konstrukteuren bereits an einem Leitpflock mit integrierter Schneestange.³⁰² Eine vorhandene Idee wurde adaptiert, erfolgreich umgesetzt und vermarktet. Das Interesse Josef Haidlmairs wurde rasch geweckt, vor allem aufgrund der nun in Aussicht gestellten Möglichkeit, ein innovatives, selbst entwickeltes Kunststoffprodukt auf den Markt zu bringen, welches von den eigenen, ursprünglich zur Produktabmusterung vorgesehenen Spritzgießmaschinen hergestellt werden konnte.

Weltneuheit aus Nußbach erobert unsere Straßen
 Firma Haidlmair entwickelte Leitpflock mit integrierter Schneestange

Impressum:
 Eigentümer, Herausgeber, Verleger: „Blick Schnabl & Sternecker OEG“, Graubachstraße 1, 4563 Micheldorf, Tel: 07582/61366, Fax: 613664, email: extra.blick@netway.at
 Geschäftsführer: Ewald Schnabl, Thomas Sternecker
 Chefredakteure: Thomas Sternecker, Ewald Schnabl
 Layout: Stefan Huber
 Druck: Wimmer Medien GmbH & Co. KG, 4010 Linz
 Auflage: 50.000 Stück
 Grundsätzliche Blattlinie: Unabhängig, überparteilich und positiv über Ereignisse und Menschen in der Region berichten.

Die alten Schneestangen aus der Vorkriegszeit waren mir schon lange ein Dorn im Auge“, erzählt Dipl.-Ing. Franz Krossl. Deshalb zerbrach er sich den Kopf darüber, wie man diese veralteten Stangen durch moderne ersetzen könnte.

Mit den Konstrukteuren der Nußbacher Firma Haidlmair entwickelte der Tüftler einen Leitpflock mit integrierter Schneestange. Der Clou dabei: Die Schneestangen aus Kunststoff werden von den Arbeitern der Straßenmeisterei im Winter mit einem leichten Dreh aus den Leitpflocken herausgezogen und verschwinden im Frühjahr wieder ebenso einfach unter dem Deckel.

Nach Rücksprache mit der Straßenbau-Abteilung des Landes OÖ, wurden von der Firma Haidlmair 1998 einhundert Prototypen erzeugt und im Winter

zwischen Altmünster und Traunkirchen getestet. Die Erfindung – die Josef Haidlmair vorerst österreichweit patentieren ließ – hat damals so eingeschlagen, dass mittlerweile in ganz Oberösterreich 10.000 solcher ausziehbaren Schneestangen an den Straßenrändern stehen. „Das entspricht einer Länge von etwa 300 Straßenkilometern“, sagt Josef Haidlmair, der die Leitpflocke mit integrierter Schneestange im nächsten Jahr auch an andere Bundesländer verkaufen wird.

Auch die Straßenmeister sind von der Weltneuheit aus Nußbach begeistert. „Eine tolle Sache“, spricht Krensmünsters Straßenmeister Josef Krossl für seine Kollegen, „diese ausziehbaren Schneestangen bedeuten für unsere Mitarbeiter eine unheimliche Arbeitserleichterung!“

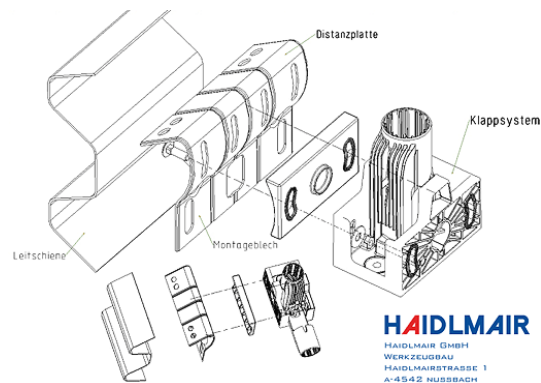


Abb. 3.4: Klapphalterungssystem für Schneestangen (Quelle: Archiv Haidlmair)

Abb. 3.3: „Weltneuheit aus Nussbach erobert unsere Straßen. Firma Haidlmair entwickelte Leitpflock mit integrierter Schneestange.“ (Quelle: Extrablick, Nr. 9 vom 19. Jänner 2001, S. 3)

³⁰⁰ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 181.

³⁰¹ Vgl. Volkmann, Christine K./Tokarski, Kim Oliver: Entrepreneurship. Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen. Stuttgart 2006, S. 90.

³⁰² Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182.

Der nötige Agitationsfreiraum war somit rasch sichergestellt. Im Zuge einer 1998 laufenden Testphase auf oberösterreichischen Straßenabschnitten wurde letztlich auch die Alltagstauglichkeit der Produkte unter Beweis gestellt. In das Stadium der Markttauglichkeit gelang die Idee jedoch erst unter Innovationsmanager Willibald Windhager, der das Produkt von 2000 bis 2002 zur Serienreife brachte.³⁰³ Finanziert wurde das Projekt durch Josef Haidlmair, jedoch unter Inanspruchnahme einer Förderung des österreichischen Forschungsförderungsfonds, da es sich um ein Entwicklungsprojekt handelte.³⁰⁴

Zunächst konnte die ausziehbare Schneestange jedoch nur bei Bundesstraßen mit Leitpflocken eingesetzt werden. 2002 begann Windhager, in Anbetracht des Potentials für Folgeinnovationen, an einer entsprechenden Lösung für Betonleitwände und Leitschienen zu arbeiten.³⁰⁵ Bereits ein Jahr später wurde die so genannte *Klapphalterung*³⁰⁶ zum Patent angemeldet.

„Die Erfindung bezieht sich auf eine Befestigungsvorrichtung für die Stange eines Markierungspfostens oder einer Verkehrsleitstange zur Befestigung an einer Leitschiene oder einem Schutzgeländer.“³⁰⁷

Ein Muster wurde angefertigt und der ASFiNAG vorgestellt. Im Rahmen eines Know-how-Austausches konnte das Konzept letztlich in die Serienreife gebracht werden.³⁰⁸

„Die kennen die Anforderungen und wir wissen nachher, wie man es macht.“³⁰⁹

Die Patentierung einer verkehrsunterstützenden *Leitvorrichtung*³¹⁰ im Jahr 2001 trägt ebenfalls die Handschrift des Innovationsmanagers. Konkret handelt es sich dabei um eine Wechselanzeigevorrichtung für Verkehrszeichen, welche erneut mit der ASFiNAG abgestimmt wurde und etwa zur Markierung von Wegbegrenzungen dient. Im Rahmen eines Positionswechsels des Anzeigenmittels auf der im Boden befestigten Rohrstange können verschiedene Zeichenaufnahmen wiedergegeben werden, welche innerhalb des Rohrs in entgegengesetzter Richtung angebracht sind.³¹¹

Alle drei eben dargestellten, verkehrsunterstützenden Systeme werden bei Haidlmair produziert und im Rahmen einer Vertriebspartnerschaft vom Wiener Kunststoffverarbeiter Dietzel Univolt vermarktet.³¹² Nur in den ersten Jahren wurde der Vertrieb von

³⁰³ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182.

³⁰⁴ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 169.

³⁰⁵ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182.

³⁰⁶ Siehe Patentliste Tab. 3.1, S. 56

³⁰⁷ <http://www.schneestangen.at/infos_patente.html> (zuletzt gesehen am 12. Januar 2010).

³⁰⁸ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182.

³⁰⁹ Ebenda.

³¹⁰ Siehe Patentliste Tab. 3.1, S. 56

³¹¹ <http://schneestangen.at/infos_patente.html> (zuletzt gesehen am 12. Januar 2010).

³¹² <<http://schneestangen.at/unternehmen.html>> (zuletzt gesehen am 12. Januar 2010).

Nußbach aus betrieben. Eine solche Partnerschaft bringt etwa den Vorteil mit sich, bereits bestehende, auf Kunststoff(end-)produkte ausgerichtete Vertriebskanäle effizienter auszulasten und so Kosten in Marketing und Vertrieb zu sparen.³¹³ Kurz gesagt handelt es sich um die Ausnutzung von Synergieeffekten. Die beiden auf Eigenkapital basierenden Folgeinnovationen schlugen sich letztlich deutlich in den F & E-Ausgaben nieder, da sowohl im Jahr 2001 als auch 2003 markante Steigerungen festzustellen sind. Der nächste radikale Anstieg folgte 2006 mit kostenintensiveren Entwicklungen wie der Weiterentwicklung des patentierten Watermelt-Verfahrens.³¹⁴ Der Klappbox Transportbehälter, welcher im Jahr 2007 als Patent gemeldet wurde, basierte ebenfalls auf einer Mitarbeiteridee. Entwickelt wurde das Konzept von einem Spritzmeister. Konkret handelt es sich dabei um ein Spritzgießwerkzeug zur Herstellung einer Klappbox mit einem neuartigen, stabilitätsverstärkenden Verschlusssystem. Gemäß den Angaben Windhagers stellte dies ein vergleichsweise kleines Vorhaben dar, ein Innovationsprozess im Sinne einer klassischen Projektteamkonstituierung fand nicht statt.³¹⁵

Alles in allem spielen die Motivation und der Freiraum der Mitarbeiter eine maßgebliche Rolle im Hinblick auf die Innovationskraft des Unternehmens. Der Unternehmer sollte dabei in die Rolle des kreativen und ideenoffenen Vorbildes schlüpfen, ohne dabei einer zu hohen, im schlimmsten Fall naiven Risikobereitschaft anheim zu fallen.

3.5 Kunden, Werkzeugtechnologie und Kooperationspartner als Impulsgeber und Antriebskräfte

„Der Kunde und der Wettbewerb sind sicherlich die stärksten Antriebskräfte der Innovation eines Unternehmens.“³¹⁶

Laut Leitner hob man bereits in den Innovationsdebatten der 1980er den Kunden als wesentliche Schlüsselfigur heraus.³¹⁷ Der überschaubare Kundenkreis in den Kernkompetenzmärkten des Nußbacher Werkzeugbaubetriebes und die lang andauernden Kunden- und Zuliefererbeziehungen ermöglichten es, schnell auf Marktanforderungen und Trends zu reagieren. Josef Haidlmair spricht in diesem Zusammenhang

³¹³ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182.

³¹⁴ Siehe F & E-Ausgaben Tab. 3.2, S. 58

³¹⁵ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 182-183.

³¹⁶ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 166.

³¹⁷ Vgl. Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt. Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000. Wien/Köln/Weimar 2005, S. 346.

von Zielgruppenkenntnissen, welche seit den frühen 90ern generiert wurden.³¹⁸ Die starke, sozioökonomische Wandlungsdynamik am Ende des 20. Jahrhundert zwang zudem viele Unternehmen, den Schumpeterianischen Traditionspfad der geschlossenen Innovationsgenerierung und -umsetzung zu verlassen und im Rahmen eines *open innovation*-Prozesses die Außenwelt zur Steigerung des Innovationsprozesses strategisch mit einzubeziehen.³¹⁹ Dies können neben Kunden auch Forschungseinrichtungen oder Kooperationspartner sein.

Gemäß den Angaben Hallers werden in einigen Branchen Unternehmen geradezu gezwungen, aufgrund des hohen Technologiedrucks innovative Konzepte zu erarbeiten.³²⁰ Der Formen- und Werkzeugbau kann hier nahtlos eingereiht werden. Betriebsleiter Günter Walcherberger spricht in Anbetracht der Wohlstands- und Überflusgesellschaft auch von immer höheren Komfortanforderungen des Endkunden und somit auch der Produktdesigner. Für die letzten 20 Jahre bewertet er dies als den zentralen Treiber der nun folgenden Innovationsprozesse.³²¹

„Der Trend geht bei Gebinden und Geräten mehr in Richtung Komfort, d. h. es muss sich anders anfühlen, es muss anders aussehen und es muss ein individuelles Design haben.“³²²

Galten im vorherigen Kapitel die Mitarbeiter als Impulsgeber und Umsetzer zugleich, so tritt der Kunde, oder der Markt, wenn man so will, meist als reiner Ideengeber auf. In den 1990ern etwa konzentrierte man sich in Nussbach auf die Entwicklung von Spritzgusswerkzeugen für geteilte Getränkeboxen. Diese lassen sich in der Mitte teilen und können so in gewichtreduzierter Form mit Griffen bequem transportiert werden.³²³ Man entwickelte zwar auch ein Spritzgusswerkzeug für eine neuartige Klappbox. Das Patent wurde jedoch an den österreichischen Kunststoffverarbeiter Steco verkauft. Dies sollte im späteren Verlauf der Unternehmensgeschichte noch zu umfangreichen Patentstreitigkeiten führen.³²⁴

„Man hat auch da versucht, sich vom Wettbewerb abzusetzen, indem man sehr schlüssige, fixe Komponenten einbaute, die vor allem wieder einfach zu bedienen waren und wenig Gewicht haben. [...] In den 90er Jahren waren einfach die Splitboxen das Um und Auf.“³²⁵

Die Idee an sich war nicht neu, da eine kleine deutsche Privatbrauerei bereits 1988 eine geteilte Bierbox präsentierte. Zwischen den Jahren 1991 und 1994 erfolgte in

³¹⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 154-155.

³¹⁹ Vgl. Schumpeter, Josef: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. (6. Aufl.) Berlin 1964, S. 100-101 sowie Faber, Markus J.: Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden 2008, S. 23-25.

³²⁰ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 167.

³²¹ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 189.

³²² Ebenda.

³²³ Vgl. ebenda.

³²⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 154.

³²⁵ Interview mit Günter Walcherberger, S. 189.

Nußbach eine intensive inkrementelle Produktverbesserung, wobei in erster Linie das Verschlusssystem vereinfacht, optimiert und im Anschluss mehrmals patentiert wurde. Die ersten Spritzgusswerkzeuge für geteilte Kisten wurden für die bayrische Paulaner Brauerei im Jahr 1989 hergestellt, welche diese im selben Jahr auch einführte und bis heute herstellt. Auch der größte bayrische Mineralwasserproduzent Adelholzener benutzt seit Mitte der 1990er Splitboxwerkzeuge von Haidlmair.³²⁶



Abb. 3.5: „Erfolg mit teilbarer Bierkiste „ (Artikel in: Der Spiegel, Nummer 17 vom 24. April 1989)

Seit der Jahrtausendwende ist das Mehrkomponenten-Spritzgießen laut Gebeshuber eine der größten Herausforderungen im Werkzeugbau.³²⁷ In den frühen 1990ern, als Haidlmair die Produktion für Flaschenkasten forcierte, herrschte das Thermoplast-Spritzgussverfahren mit einer Farbe sowie einer Komponente vor. Bei diesem, wohl meist verbreiteten Kunststoffverfahren wird die flüssige Kunststoffmasse mittels einer unter Druck gesetzten Schnecke sowie einer Düse in das formgebende Werkzeug gespritzt und gleichsam rasch abgekühlt. Das fertige, einfarbige Produkt wird anschließend bedruckt und lackiert. Das *In-Mould* Verfahren, welches Ende der 90er erste Anwendung fand, revolutionierte den Entstehungsprozess des Produktdesigns durch ein völlig neues Verfahren.³²⁸ Ein Artikel des Portals für technische Fachinfor-

³²⁶ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 189-190 sowie <<http://www.paulaner.de/home.html#/chronik>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³²⁷ Gebeshuber, Ralf: der Formen und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, - inklusive Praxisbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer. Saarbrücken 2008, S. 87.

³²⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 155.

mationen verdeutlicht diese Herausforderung des neuen Jahrtausends am Beispiel der Mobiltelefonfertigung.

„Für das Spritzgießen der Handy-Display-Fenster wird dabei eine durchlaufende Dekor-Folie sensor-kontrolliert präzise im Formwerkzeug positioniert, das Spritzgieß-Formwerkzeug schließt und der Kunststoff wird eingespritzt. Der heiße Kunststoff löst dabei die Dekor-Lackschichten von der Träger-folie ab. Das Spritzgießteil ist nach dem Spritzgießvorgang fix und fertig beschriftet und ‚lackiert‘.“³²⁹

Somit kommen die Spritzlinge, etwa Getränkeboxen für Biermarken, fertig dekoriert aus der Werkzeugform bzw. der Spritzgießmaschine. Nachstehende Dekoraufbrin-gungsprozesse entfallen, was wiederum eine kostensenkende Produktionsrationali-sierung mit sich bringt. Bei Haidlmair wird das Verfahren auch als *In-Mould-Labeling* bezeichnet.³³⁰

Die Kunden, im Speziellen deren Produktdesigner, fordern jedoch gemäß Gebeshu-ber mehr und mehr die Verarbeitung unterschiedlicher Kunststoffe in einem Produkt, etwa zur Realisierung von Hart-Weich-Verbindungen, die den Tragekomfort verbesser-ten sollten.³³¹ Nun stellt dieses Verfahren im Allgemeinen kein Alleinstellungsmerk-mal Haidlmairs dar, auch andere Konkurrenten bauen Werkzeuge, die imstande sind, zwei oder mehr Komponenten zu spritzen. Ab 2004³³² begann man jedoch in Nuß-bach, Spritzgusswerkzeuge für Bier- und Getränkeboxen zu bauen, welche zwei bis drei Kunststoffkomponenten auf einer Maschine, sprich in einem Prozess verarbei-ten.³³³ Im Konkreten handelt es sich laut Gebeshuber³³⁴ um Getränkeboxen, deren Griffbereich mit Weichgummi ausgestattet wird. Der Vorteil für den Kunden liegt dar-in, keinen Maschinenwechsel mehr durchführen zu müssen und so den Produktions-prozess optimieren zu können. Der Vorteil für den Endkunden liegt selbstredend in der Handlichkeit. Getragen wurde der Entwicklungsprozess vom technischen Leiter Gerhard Weiermeier, welcher auf Basis seiner langjährigen Erfahrung in der Ferti-gung von Getränkeboxen nicht nur über das entsprechende Know-how, sondern als langjährige Führungskraft bei der Haidlmair GmbH auch über die nötigen Kompeten-zen zur Projektkoordinierung verfügte.³³⁵ Die Entwicklung der 2K-Schieberform kann als Paradebeispiel für die innovationstreibende Koppelung von steigender Kunden-

³²⁹ <<http://www.cicweb.de/index.cfm?pid=1473&pk=41780>> (zuletzt gesehen am 12. Januar 2010).

³³⁰ Vgl. „The Name for advanced Technology“. Broschüre der Haidlmair Gruppe 2007, S. 12.

³³¹ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovation – inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 87.

³³² Siehe Patentliste Tab. 3.1 (2K-Schieberform aus dem Jahre 2004), S. 56

³³³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 145 sowie Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 155 .

³³⁴ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovation – inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 87.

³³⁵ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (2. Teil), S. 156.

anforderung und rasantem Technologiefortschritt bezeichnet werden.³³⁶ Somit schaffte man es, durch den gleichzeitigen Einsatz von Mehrkomponentenspritzguss mit Hart-Weichverbindung und *In-Mould-Labeling* auf einer Maschine mit einem Werkzeug eine fertige Bierkiste zu produzieren. Der Betriebsleiter Günter Walcherberger meint, dass es in Deutschland, wo sich die Hauptkonkurrenten des Nußbacher Unternehmens befinden, bisher keinen Formenbauer gab, welcher sich über ein solches Werkzeug traute.³³⁷ Gegenwärtig greifen mehrere große Bierproduzenten wie Zipfer, Warsteiner, Beck's, Bitburger und Pilsener Urquell auf diese Technologie zurück.³³⁸ Die im Jahre 2006 patentierte Kunststoffpalette basiert beispielsweise auf jener Zweikomponenten-Technologie, ergo handelt es sich um die spezielle Ausführung eines Werkzeuges. Selbiges trifft auf den Tonnenkasten zu, ausgelöst durch die Designvorgabe eines Kunden. Auch beim Wasserinnerdruck-Spritzgießverfahren fungierte letztlich der Kunde als Technologietreiber.³³⁹ Das Verfahren kannte man bereits aus dem Automobilbereich, wo es tendenziell für einfache Bereiche verwendet wurde.³⁴⁰

„Das ist eines der besten Patente die wir haben [...] Das war ein Prozess über Kunden und über unseren technischen Leiter dementsprechend auch.“³⁴¹

Durch das Injizieren von Wasser in das Spritzgusswerkzeug bzw. in die heiße Kunststoffmasse können Spritzlinge mit Hohlräumen hergestellt werden. Dadurch wird das Produkt nicht nur stabiler, laut Gebeshuber erreicht man zudem eine verkürzte Kühlzeit, ein Faktor, welcher sich für den massenproduzierenden Kunden aufgrund der beschnittenen Zykluszeit letztlich enorm rechnet. *„Kühlzeit = Zykluszeit = Wirtschaftlichkeit“*.³⁴² Der Anstoß resultierte erneut aus den steigenden Kundenanforderungen an Komfort. Besonders bei Obst- und Gemüsekisten nahm man sich vor, rundere und glattere Griffe ohne Grat sowie eine Gewichtsersparnis zu realisieren.³⁴³

Letztlich verbessert sich auch die Oberflächenstruktur der Spritzlinge. Das Verfahren eignet sich laut Windhager besonders zur Herstellung von Klappkisten bzw. Transportboxen, wohl aufgrund der glatten, zur einfachen Reinigung geeigneten Innenflächen, der Gewichtsreduzierung sowie der höheren Steifigkeit der Seitenteile. Neben der bereits erwähnten betriebsinternen Umsetzungsarbeit, wo wieder der technische

³³⁶ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovation – inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 5.

³³⁷ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 189.

³³⁸ Vgl. <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=12&page=0>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³³⁹ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 183-184.

³⁴⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 145.

³⁴¹ Interview mit Willibald Windhager, S. 183.

³⁴² Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovation – inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 87.

³⁴³ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 188-189.

Leiter Gerhard Weiermeier eine maßgebliche Rolle spielte, trug vor allem eine Entwicklungs-Kooperation mit dem Schwertberger Spritzgießmaschinenbauer Engel zur Realisierung des Projektes bei. Engel fungierte in erster Linie als Maschinenpartner, da auch die Spritzgussmaschine als Werkzeugträger dementsprechend abgestimmt werden musste.³⁴⁴ Bereits 2005 gewann der Nußbacher Werkzeugmacher mit dem neuen Verfahren den zweiten Platz beim Oberösterreichischen Innovationspreis.³⁴⁵ Gemäß den Angaben Walcherbergers nahm die Entwicklungszeit mit Engel eineinhalb Jahre in Anspruch. Man beschloss, als führender Anbieter von Werkzeugen für Getränke- und Klappkisten dieses bereits bestehende Konzept aufzugreifen und in den besagten Nischenbereichen neben dem alltäglichen Kerngeschäft entscheidend zu optimieren.³⁴⁶

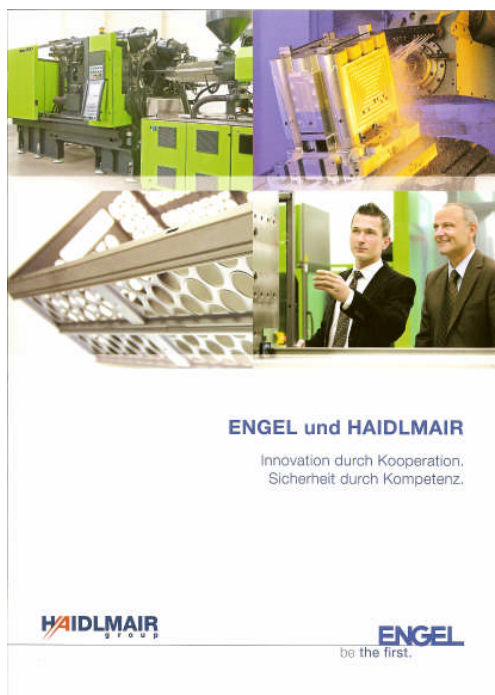


Abb. 3.6: Prospekt über die Wertschöpfungsoptimierung der Engel-Haidlmair-Kooperation von 2009 (Archiv Haidlmair)



Abb. 3.7: Platz zwei für Haidlmair beim OÖ. Innovationspreis (Quelle: Extraplick, Nr. 16 vom 18. November 2005, S. 10)

Der 1945 gegründete Weltmarktführer für Spritzgussmaschinen Engel, welcher laut Haller ebenfalls das Instrument der intensiven Kundennähe verfolgt, unterhält acht

³⁴⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 145 sowie Interview mit Günter Walcherberger, S. 189

³⁴⁵ Vgl. <http://www.innovationsnetzwerk.at/2423_ENG_HTML.php#Landespreis_fr_Innovation_2005> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

³⁴⁶ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 189.

Produktionsstätten in Asien, Europa und Nordamerika sowie insgesamt 70 Auslandsvertretungen. In den Kernbereichen stimmt die strategische Ausrichtung mit der des Nußbacher Werkzeugbauers exakt überein, da Engel in den Bereichen Mitarbeiter- und Kundenorientierung, Technologieführerschaft sowie Unternehmenskultur im Zuge der Untersuchungen Hallers als herausragend kategorisiert wurde.³⁴⁷

Das Ziel einer solchen Zusammenarbeit besteht unter anderem in einer Optimierung der Wertschöpfungskette bei zentralen Prozessen, da die Skaleneffekte bei gemeinsamer Erschließung innovativer Verfahren wesentlich besser genutzt werden können. Franke und Dömötör sprechen in diesem Zusammenhang von einer „*Zusammenführung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten*“.³⁴⁸ Die Dynamik innovativer Entwicklungsprozesse verstärkt sich dadurch entscheidend.

Als erstes Ergebnis der Zusammenarbeit wurde im Jahr 2004 eine Zwei-Platten-Spritzgießmaschine mit Watermelt-Technologie auf der internationalen Kunststoffmesse in Düsseldorf ausgestellt. Zur Veranschaulichung wurden leichte Klappboxen für Obst und Gemüse hergestellt.³⁴⁹ Nach zwei weiteren Entwicklungsjahren konnte bei Haidlmair das Nebenkavitätsverfahren³⁵⁰ patentiert werden, als eine von drei Varianten der Gasinjektionstechnik. Ab diesem Zeitpunkt wurde bis auf wenige Ausnahmen die gesamte Spritzgusswerkzeugpalette für Klappkisten- und Transportbehälter auf Watermelt-Technologie umgestellt. Beide Unternehmen spezialisierten sich in ihrer Historie auf unterschiedliche, im Investitionsgüterbereich befindliche Produktspektren, agieren jedoch summa summarum im selben Wirtschaftszweig. Technologische Externalitäten konnten somit optimal genutzt werden. Gassler und Polt definieren dies in Anbetracht des Cluster-Konzeptes etwa wie folgt:

*„[...] Vorteile, die Unternehmen dadurch erzielen können, dass sie von anderen Unternehmen lernen und das Wissen, das in anderen Unternehmen oder in Forschungsinstitutionen geschaffen wurde, rasch für ihre Zwecke nutzen.“*³⁵¹

³⁴⁷ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 57-58.

³⁴⁸ Franke, Nikolaus/Dömötör, Rudolf: Innovativität von Klein- und Mittelbetrieben (KMB): Gestaltungsvariablen, Konfigurationen und Erfolgswirkungen. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. (Sonderheft 7) Berlin/St. Gallen 2008, S. 143.

³⁴⁹ Vgl. Engel zum Thema Verpackung, 2K, Präzision und Sondertechnologien. Galerie der Innovationen. Artikel in: Plastverarbeiter. Nr.10 vom Oktober 2004, S. 44.

³⁵⁰ siehe Patentliste Tab. 3.1, S. 56.

³⁵¹ Gassler, Helmut/Pol, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 63.

Derartige, auf regionaler Ebene begrenzte Kooperationen von hierarchisch gleichgestellten Unternehmen können nicht nur als Basis, sondern auch als Resultat von effizienten, technologieverwandten Meta-Netzwerken verstanden werden.³⁵²

3.6 Überbetriebliches Prozess- und Technologiemanagement – Einfluss und Entwicklung von Clusternetzwerken

Gemäß einem Artikel des Wirtschaftsblattes sowie eines Projektberichtes wirkte der Nußbacher Werkzeugbauer im Jahr 2000 an der Entwicklung einer neuartigen Mini-Fräsmaschine mit.³⁵³ Als Dachkoordinator für das 6-monatige Projekt, welches von einer Markt- und Konkurrentenanalyse unterfüttert wurde, fungierte der oberösterreichische Automobilcluster. Involviert waren dabei neben Haidlmair noch drei Unternehmen sowie der 1997 gegründete HSC-Maschinencluster Großraming.³⁵⁴

„Profactor übernahm die Projektkoordination und -dokumentation und erstellte die Bearbeitungsrichtlinien für die verschiedenen Materialien. ANGER kümmerte sich um die Maschinenparameter und deren Einfluss auf die Bearbeitungsergebnisse. Die Firma Haidlmair erstellte das Anforderungsprofil für den Werkzeug- und Formenbau, die Herwig Resch Produktionstechnologie analysierte den Bedarf und lieferte das Wissen im Bereich der Hochfrequenz-Spindeln.“³⁵⁵

Konkret handelt es sich dabei um ein Bearbeitungszentrum mit einer hohen Spindelbeschleunigung zur Herstellung kleiner Metallkomponenten für Motoren. Sowohl die Qualitätsverbesserung als auch die Produktionszeitverkürzung konnte erfolgreich realisiert werden, eine Fräsmaschine mit HSC-Technologie für solche Kleinteile gab es gemäß des Projektberichtes bis zum Jahr 2000 nicht.³⁵⁶ Noch im selben Jahr erfolgte beim Trauner Maschinenbauer Anger unter der Bezeichnung *HCP* die Markteinführung des innovativen Maschinentyps.³⁵⁷ Gemäß den eigenen Angaben des Trauner CNC-Zentrenherstellers befinden sich bereits 150 solcher Typen weltweit im Einsatz.³⁵⁸

³⁵² Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 65.

³⁵³ Vgl. <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/150859/index.do>> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

³⁵⁴ Vgl. Marktstudie und Konzeptentwicklung für eine neuartige Mini-Hochgeschwindigkeits-Fräsmaschine. Kooperationsprojekt im Rahmen des Automobil-Clusters. Projektbericht vom 25. Juli 2000, S. 1-2 (Archiv Haidlmair).

³⁵⁵ Ebenda, S. 2.

³⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 1-2.

³⁵⁷ Vgl. <http://www.anger-machining.com/index_de.html> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

³⁵⁸ Vgl. <http://www.anger-service.com/images_neu/download/folder_anger_de.pdf> (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

Der Wirtschaftswissenschaftler Michael E. Porter, welcher dem Cluster-Konzept Anfang der 1990er Jahre zum Durchbruch verhalf, definierte den Aspekt intensiver Forschungsnetzwerke zwischen Unternehmen als einen von sieben Bestimmungs- und Erfolgsfaktoren des Clusters. Als weitere Punkte wären etwa eine räumliche Angebotskonzentration spezialisierter Produkte und Dienstleistungen, eine auf die Branche fokussierte Ausbildungsinfrastruktur sowie wirtschaftspolitische Koordinierungs- und Unterstützungsmaßnahmen zu nennen.³⁵⁹

In einem weiteren Schritt sei auf ein bereits vor mehr als 80 Jahren konzipiertes Erfolgsmodell des britischen Nationalökonomen Alfred Marshall verwiesen, welcher branchenspezifischen Unternehmensballungen einen hohen Grad der Spezialisierung zusprach. Im Rahmen des spezifischen, jedoch in sich homogenen Marktes sei es den einzelnen Unternehmen möglich, ihre gesamten Ressourcen, etwa Forschung und Entwicklung, Finanzausstattung sowie Produktionsanlagen, in kleinen Produktspektren zu bündeln.³⁶⁰ Beachtet man die im Rahmen der Unternehmensgeschichte sukzessiv gestiegene Spezialisierungsausrichtung der Haidlmair'schen Marktstrategie, so scheinen Marshalls Thesen bis heute einer gewissen Gültigkeit zu unterliegen. Eine daraus resultierende Forcierung der Arbeitsteilung kann ergo als strukturbildender Prozess des Clusters betrachtet werden. Gassler und Polt ergänzen dies mit dem Vorteil größerer Produktionseinheiten, wodurch die Möglichkeit der Skaleneffektgenerierung realisiert werden kann.³⁶¹ Dem Vorteil clusterinterner Ausbildungs- und Schulungsinstitutionen wird im nächsten Kapitel Rechnung getragen. In Anbetracht der Forschungsaktivitäten des Nußbacher Formen- und Werkzeugbauers erfolgte auf Basis „*informeller Informationsnetzwerke*“³⁶² auch die Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen. Gemäß Windhager handelte es sich bisher um Diplomanden der technikorientierten FH Oberösterreich, welche durch Haidlmair-Projekte ihr Studium zum Abschluss brachten.³⁶³

³⁵⁹ Vgl. Porter, Michael: Clusters and the new economics of competition. In: Harvard Business Review. Harvard 1998, S. 77-90; zitiert nach Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 61.

³⁶⁰ Vgl. Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 63.

³⁶¹ Vgl. ebenda.

³⁶² Ebenda.

³⁶³ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 178.

Durch die Mobilität der Arbeitskräfte und den daraus resultierenden Know-how- und Technologietransfer steigt im Rahmen derartiger Unternehmenskonzentrationen letztlich auch die Adaptions- und Innovationskraft aller Beteiligten.³⁶⁴

Bezüglich etwaiger Entstehungsmuster, etwa aufgrund naturräumlicher, verkehrstechnischer oder absatzbedingter Faktoren, sprechen Gassler und Polt von weitgehend zusammenhanglosen Entstehungsszenarien. Historisch betrachtet ist jedoch auf die Region Eisenwurzen zu verweisen, wo es aufgrund reicher Boden, Holz- und Wasserkraftressourcen zur Bildung eines protoindustriellen Rohstoffclusters kam.³⁶⁵

Nebenbei können auch technische Basisinnovationen den Standortvorteil einer Region begründen, als sujetfremdes Beispiel sei etwa die im 18. Jahrhundert erfolgte Entwicklung industrieller Spinnmaschinen im Nordwesten Englands genannt.

Die Entwicklung bzw. Expansion eines Clusters kann summa summarum als eigen-dynamisierender Prozess verstanden werden. Die sich selbst verstärkende Attraktivität des Standorts lockt Produzenten ebenso wie Dienstleister, spezifiziert bzw. intensiviert den Arbeitskräftepool, fördert Kooperationen und ermöglicht dadurch die rasche Verbreitung von innovativem Know-how.

„Es entsteht eine auf den Erfordernissen [sic!] der Branche speziell zugeschnittene Unternehmens- und Innovationskultur.“³⁶⁶

Als clusterähnliche Institution spielt im Rahmen oberösterreichischer Kooperationsstrukturen vor allem die Kremstaler Technologiegruppe eine tragende Rolle, welche Anfang 1999 auf Betreiben regionaler Metall- und Kunststoffbetriebe gegründet wurde. Die regionale Anlaufstelle versteht sich zum einen als Netzwerkplattform für kleine und mittlere Technologiebetriebe, zum anderen als Wegbereiter der Dachmarke *Kremstal*.³⁶⁷ Dazu wurden bisher drei große Projekte realisiert. Ein Jahr nach Gründung des Vereins kam es in Kirchdorf an der Krems zum Bau des TIZ³⁶⁸, welches bis heute als Standort für junge Unternehmen, als Veranstaltungszentrum sowie als Pro-

³⁶⁴ Vgl. Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 64.

³⁶⁵ Sandgruber, Roman: Ökonomie und Politik. Österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Wien 1995, S. 35; zitiert nach Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 64.

³⁶⁶ Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S., S. 65.

³⁶⁷ < http://www.tgk.at/html_tgk/geschichte_01.html > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

³⁶⁸ Technologie- und Innovationszentrum.

jektkoordinator für regionale Kooperationen dient. Das zweite, für den Werkzeugbauer Haidlmair wohl bedeutendere Projekt betraf die im Jahr 2003 fertig konzipierte Kremstaler Lehrakademie, kurz KTLA genannt. Dabei wurde es Lehrlingen ermöglicht, neben der drei bis vier-jährigen Ausbildungszeit die HTL-Matura zu absolvieren. Ziel war es, eine innovative Ausbildungsvariante zu generieren, welche ein optimales Mischungsverhältnis aus theoretischem und praktischem Wissen gewährleisten sollte. Das dritte Projekt zielt auf die Realisierung einer Kinderakademie zur Techniksensibilisierung im jungen Alter.³⁶⁹

2009 gewann das Unternehmen den Innovationspreis der Region Steyr/Kremstal für die Entwicklung des HAI-E3 Elektroportautos.³⁷⁰ Außerdem belegte der Nußbacher Werkzeugbauer den zweiten Platz beim oberösterreichischen Innovationspreis in der Kategorie „Mittlere Unternehmen“ für die Entwicklung eines Getränkekastenwerkzeuges im Auftrag eines deutschen Bierproduzenten.³⁷¹ Trotz der vergleichsweise geringen Patentaktivitäten und F & E-Ausgaben gelang es dem Nußbacher Werkzeugbauunternehmen, sich durch ein massives Ausrichten und Optimieren von bereits vorhandenen Konzepten auf die speziellen Marktsegmente zum verfahrenstechnologischen Vorreiter aufzuschwingen. Ein aktuelles Beispiel betrifft etwa die von der vom Konzeptentwickler Gerhard Weiermeier forcierte Entwicklung eines neuen Spritzgusswerkzeuges für einen Flaschenkasten, welches im März 2009 als europäisches Patent angemeldet wurde.³⁷²

Als organisatorische Unterfütterung diente im neuen Jahrtausend, in dem alles in allem die erfolgreichsten Innovationen umgesetzt wurden, das betriebsübergreifende ERP-System, welches die Unternehmensprozesse transparenter und effizienter werden ließ und somit auch die Investitionssicherheit ansteigen ließ.

³⁶⁹ Vgl. < http://www.tgk.at/html_tgk/projekte_01.html > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

³⁷⁰ Vgl. „Mehr als ein toller Schrittmacher: Der HAI E3. Elektorauto aus Nußbach: Sieht aus wie ein Sportwagen, ist aber auf 130 km/h limitiert.“ In: Bezirksrundschau Kirchdorf. Ausgabe 50 vom 10. Dezember 2009, S. 22.

³⁷¹ < www.tmg.at/innovationspreis > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

³⁷² Vgl. < <https://data.epo.org/publication-server/pdf-document?PN=EP2098352%20EP%202098352&iDocId=7191553&iepatch=.pdf> > (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

4. Ein weicher Aspekt mit harten Folgen – Mitarbeitermotivation, Unternehmens- und Organisationskultur

4.1 Managementkonzepte und Unternehmenskultur - Epochenüberblicke

Noch bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhundert herrschte in Europa die Annahme vor, der Wert eines Unternehmens definiere sich alleine über dessen finanzielle und expansive Potenz. So genannte „harte Faktoren“ dominierten, objektiv quantifizierbare Größen bestimmten das Weltbild vieler Ökonomen und verschleierten gleichsam den Blick auf das Konstrukt von Denkmustern, Normen, Paradigmen und Werten, welche die Identität und das Leitbild eines Unternehmens letztlich bestimmen. Nach dem Wiederaufbau, dem Wirtschaftswunder von 1953 bis 1972 und den Anfängen der europäischen Einigung stand die betriebliche Organisationsforschung vor neuen Hürden, die automatische Aufnahme fast jedes Produktes durch den Markt erlahmte rasch. Matis spricht dabei von einer Erschwerung der Kapitalverwertung, eine Entwicklung, welche sich nicht nur auf Europa beschränkte.³⁷³ Weitere Faktoren ergaben sich aus der Entwicklung zur Wohlstands- und Massenkongsumgesellschaft.

„Ein insgesamt besseres Ausbildungsniveau, die Erreichung eines materiellen Wohlstands, soziale Sicherheit und Rechte trugen dazu bei, daß das überwiegend auf rein materielle Faktoren ausgerichtete Arbeitsethos der Wiederaufbaugeneration sich langsam auflöste.“³⁷⁴

Während erste, frühindustrielle Managementkonzeptionen laut Matis und Stiefel auf der Basis sozialer Disziplinierung aufbauten und in Anbetracht des herrschenden, patriarchalischen Fabriksherrn eher einer ständischen Ordnung ähnelten, orientierten sich organisatorische Führungsmuster in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhundert bereits an der Praxis staatlich-militärischer Bürokratieprinzipien.³⁷⁵ In den 1880ern und 90ern begann sich die Herrschaft der Technik aufzuschwingen, technokratische Organisationsprinzipien wie Taylors Modell des *Scientific Managment* verglichen das Unternehmen mit einer gigantischen Maschine, deren mechanisch-funktionaler, emotionsloser Rundlauf ins kleinste Detail durchgeplant werden sollte.³⁷⁶

³⁷³ Vgl. Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1028.

³⁷⁴ Ebenda, S. 1028-1029.

³⁷⁵ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 16-20.

³⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 24-25.

Erst Ende der 1920er Jahre rückte in den USA der Arbeiter bzw. der Angestellte in den Vordergrund, primär als soziales und motivierbares Individuum.³⁷⁷ Auf Basis dieses sog. *Human Relations*-Modells entwickelten sich in weiterer Folge eine Vielzahl von *Management By*-Konzepten, im Rahmen derer man nicht die Abschaffung der hierarchischen Machtordnung beabsichtigte, sondern eine Emotionalisierung bzw. Vermenschlichung der bestehenden Strukturen.³⁷⁸ Am Ende dieses Entwicklungspfades steht laut Matis letztlich der unternehmenskulturelle Ansatz, infolgedessen Betriebsangehörige „aus ihrem kulturellen, geistigen und sozialen Umfeld heraus verstanden werden“, selbstredend im Mantel des funktionalen, subjektbezogenen und teleologischen Organisationsprinzips.³⁷⁹

Je höher die Arbeitnehmerzufriedenheit, desto geringer sei letztlich das Abwanderungsrisiko. Doch der Schein dieser simplen Formel trügt, der Aufbau einer Unternehmenskultur gestaltet sich in der Regel als langwieriger Prozess, welcher bereits mit dem Tag der Unternehmensgründung beginnt. Haller definiert diese als kollektive Identität des Unternehmens, als gemeinsames Geflecht von grundsätzlichen Überzeugungen, Einstellungen und Werten. Dies hänge in den meisten Fällen mit der Gründungsgeschichte zusammen.³⁸⁰ Auch Berghoff attestiert der Pionierphase entscheidende Wichtigkeit, da in diesem Zeitraum die soziokulturelle Basis und daraus resultierend die Grundsteine der Personal-, Kunden- und zielorientierten Unternehmenspolitik gelegt werden.³⁸¹ Infolge der bewussten sowie unbewussten Entstehung eines überindividuellen Interesses begründet sich gleichsam der Faktor der Gruppenzugehörigkeit und daraus resultierend ein sich selbst verstärkendes kollektives Selbstverständnis. Letztlich spricht auch Josef Haidlmair in Anbetracht betrieblicher Erfolgsrezepte von den Aspekten Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterförderung sowie der Konstruktion eines Wir-Gefühls, da die Unternehmensphilosophie so auf allen Ebenen gelebt und nach außen kommuniziert werden kann.³⁸² Seit 1996 etwa erfolgt in

³⁷⁷ Vgl. Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1029.

³⁷⁸ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 39.

³⁷⁹ Vgl. Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1029.

³⁸⁰ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 148.

³⁸¹ Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 161.

³⁸² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 160.

zweijährigen Abständen ein ein- bis zweiwöchiger All-Inclusive Betriebsurlaub mit Flugreise in ein südliches Urlaubsland, angelehnt an das althergebrachte Konzept gemeinsam arbeiten, gemeinsam feiern. Zusätzlich soll vor allem der private Kontakt untereinander gefördert werden.³⁸³

„Spaß, Genuss und Freude sind ja auch Motivatoren für qualitätsbewußtes Arbeiten.“³⁸⁴

In Anbetracht einer solchen, kostengünstigen Urlaubsgestaltung sprechen Matis und Stiefel vom Motivationsinstrument der Lebenshaltungsverbesserung.³⁸⁵ Auch der Aspekt der Fahrtkostenminimierung kann zu dieser Kategorie dazugezählt werden, da es Haidlmair-Mitarbeitern seit Anfang der 1990er möglich ist, billigen Industriediesel im Betrieb zu tanken.³⁸⁶ Für den sportbegeisterten Eigentümer-Unternehmer Josef Haidlmair nimmt der Betriebssport eine besondere Stellung in der Mitarbeitermotivation und -bindung ein.

4.2 Betriebssport als Mittel zur Förderung der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit

Das Konzept, Betriebssport zur Förderung der Unternehmenskultur einzusetzen, kam ursprünglich aus den Vereinigten Staaten in Gestalt einer Corporate Fitness and Health-Bewegung.³⁸⁷ Der Unternehmer Josef Haidlmair, welcher sich selbst als leitendes Vorbild seiner Mitarbeiter definiert, konkretisiert dies wie folgt.

„Schneller, besser, größer sind Ziele, sowohl im Sport als auch im Job. [...] Der Erste zu sein ehrt und macht stark. Die Sieger bleiben in Erinnerung, dabei zu sein ist wichtig.“

Erste Ansätze betriebssportlicher Betätigung finden sich bereits vor dem 1. Weltkrieg. Ab 1912 wurden etwa in Schweden erste Betriebsvereine konstituiert, vornehmlich von öffentlichen Institutionen wie der Feuerwehr und der Polizei, aber auch von größeren Zeitungsverlagen. Als ausschlaggebende Initialzündung nennt Süßner die V. Olympischen Sommerspiele in Stockholm.³⁸⁸ Die nach dem Ende des ersten Weltkrieges rasant steigende Sportbegeisterung machte letztlich auch vor den Toren der

³⁸³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 158.

³⁸⁴ Ebenda.

³⁸⁵ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 165.

³⁸⁶ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil). S. 160.

³⁸⁷ Vgl. Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. Jena 2004, S. 41-42.

³⁸⁸ Vgl. Pfister, J.: Betriebssport. In: Schulke H.J. (Hrsg.): Kritische Stichwörter zum Sport. München 1983 sowie Tiwald, Horst: Sport und Humanisierung der Arbeitswelt. In: Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift des ISW. (Sondernummer) März 1979, S. 40; zitiert nach Süßner, Thomas: Die Bedeutung des Betriebssports als Instrument einer sozioökonomischen Betriebsführung im Wandel der Industriegesellschaft. Dipl. Arb. Linz 1993, S. 4.

Fabriken und Unternehmen nicht halt, in den 20er Jahren verbreitete sich der Betriebssport schließlich auch in anderen west- und mitteleuropäischen Ländern. Dies liegt wohl zu einem Gutteil am steigenden Einfluss der Gewerkschaften bzw. der Arbeiterbewegungen.³⁸⁹ Mit Beginn des zweiten Weltkrieges mündete der noch junge Werkssport in eine stagnative Phase, die faschistischen Herrschaftsgebäude vor und während des Krieges erschütterten die organisierte Arbeiterbewegung in Österreich und damit auch die Möglichkeit einer Institutionalisierung des Betriebssportes.³⁹⁰ In den 50er, besonders aber in den 1960er Jahren fand die Durststrecke aufgrund des ökonomischen Aufstiegs jedoch weitgehend ein Ende.³⁹¹ In den 1990ern fiel der Betriebssport in Österreich, verglichen mit Staaten wie Deutschland, Schweden, Finnland und vor allem den USA, trotzdem einer Vernachlässigung anheim. Gemäß den Angaben Süßners betrieben 1993 nur ein Viertel der Betriebe unter 25 Mitarbeiter Betriebssport. Bei größeren Betrieben, welche mehr als 100 Mitarbeiter beschäftigen, sah das Gesamtbild besser aus.³⁹²

„Hier halten sich dann die Betriebe mit bzw. ohne Betriebssport in manchen Bereichen sogar die Waage.“³⁹³

Bereits in den Anfängen des Nußbacher Werkzeugbauers etablierte sich Sport als fester Bestandteil der Unternehmenskultur, im Jahr 1983 erfolgte die Konstituierung der ersten Fußballmannschaft unter der Leitung von Günter Walcherberger. Dieser war als ausgebildeter Trainer schon zuvor in lokalen Fußballvereinen tätig. Von den 30 Mitarbeitern im Jahr 1983 nahmen bereits 15 an der Mannschaft teil.³⁹⁴ Tofahrn unterschied im Rahmen seiner Untersuchung zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig organisiertem Betriebssport.³⁹⁵ Von 1983 bis zur Gründung des Betriebssportvereins im Jahr 2000 betätigte sich Günter Walcherberger als Sportreferent und nahm die Begleitung und Koordination der betriebssportlichen Aktivitäten wahr. Der Betriebssportverein wiederum organisierte sich über einen eigenen Obmann samt Stellvertreter und einem Kassier. Man begann auch für Frauen eigene Meisterschaft-

³⁸⁹ Vgl. Süßner, Thomas: Die Bedeutung des Betriebssports als Instrument einer sozioökonomischen Betriebsführung im Wandel der Industriegesellschaft. Dipl. Arb. Linz 1993, S. 4.

³⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 10.

³⁹¹ Vgl. ebenda, S. 6.

³⁹² Vgl. ebenda, S. 10.

³⁹³ Ebenda, S. 10-11.

³⁹⁴ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 188.

³⁹⁵ Vgl. Tofahrn, Klaus W.: Soziologie des Betriebssports: Lehrbuch für Sport und Soziologiestudenten. Band 116 der Reihe Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht. Berlin 1992, S. 67.

ten zu organisieren. Zudem wählte man meist populäre Sportarten aus, die keine spezifische Vorkenntnisse oder Leistungsprofile verlangten.³⁹⁶

„Es kam uns vor allem darauf an, Sportarten zu betreiben, die jeder kann.“³⁹⁷

Die sportlichen Aktivitäten wurden zwar arbeitnehmerseitig koordiniert, die Finanzierung übernahm jedoch die Arbeitgeberseite. Mit dem Betriebssportverein führte man den Sporteuro ein, wodurch auch die Arbeitnehmer das dafür vorgesehene Budget aufstocken sollte.³⁹⁸ In den 1980er Jahren wurden dann die ersten Kegeltourniere sowie Wander- und Bergsteigerausflüge organisiert. Des Weiteren folgten Asphaltbahn- und Eisstockschießen, Knittelwerfen, Zimmergewehrschießen, Tennisdoppel- und in jüngster Zeit auch Kartturniere.³⁹⁹ Die Tennisplätze und Asphaltbahnen standen von Beginn an den Mitarbeitern im Rahmen betriebssportlicher Freizeitangebote frei zur Verfügung. Im Jahr 2000 richtete man einen Betriebsfitnessraum ein, welcher erneut auf den hohen Stellenwert sportlicher Betätigung verweist. Dieser steht im Übrigen auch für die Familien der Mitarbeiter zur Verfügung.⁴⁰⁰



Abb.4.1: Ausschnitt aus dem Artikel „Haidlmair Auf Erfolgskurs“ (Quelle: Extrablick, Nummer 11 vom 7. September 2000, S. 11)

Die breite Palette an Sportaktivitäten mündete letztlich in einen arbeitgeberseitig finanzierten Betriebssportverein, welcher 2001 gegründet wurde, einen eigenen Vorstand besitzt und alljährlich neben den unzähligen, vornehmlich teambasierten Sportveranstaltungen auch Siegerehrungen organisiert. Das Wachstum eines Unternehmens bzw. seine Kultur hängen in hohem Maße von den methodisch-fachlichen, aber auch von den sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter ab. Agieren diese als Einzelkämpfer und im Mantel der Isolation, so lässt sich das mögliche Potential nur schwer

³⁹⁶ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 188.

³⁹⁷ Vgl. ebenda.

³⁹⁸ Vgl. ebenda.

³⁹⁹ Vgl. ebenda sowie Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 157.

⁴⁰⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 158.

nützen. Die Forcierung von betrieblichen Sportaktivitäten als noch relativ junges Instrument des Teamtrainings sollte unbedingt mit einberechnet werden, da man auch bei Haidlmair mehrheitlich auf Teamsportarten setzt.⁴⁰¹ Popplow spricht dabei von Lernprozessen, welche parallel zu den „herkömmlichen“ Aneignungsmustern in Unternehmen durch spezifische, mehr oder minder außertourliche Erlebnisse vonstatten gehen, etwa durch die Miteinbeziehung kinästhetischer, taktiler und visueller Wahrnehmungsebenen.⁴⁰² Für Josef Haidlmair ergaben sich im Wesentlichen drei Gründe bezüglich der Forcierung des Betriebssportes. Neben dem allgemeinen Interesse für Sport waren dies eine langfristige Identifikation mit dem Unternehmen, mehr Ausgleich für die Mitarbeiter sowie eine Stärkung der Teamorientierung.⁴⁰³

Josef Haidlmair vergleicht weiters die Grundsätze des Leistungssports mit denen Unternehmensführung. Beide Sphären basieren und nähren sich von Visionen, welche zu konkreten Zielen weiterentwickelt werden sollen. Die Durchführung unterliegt dabei einer Planung, welche bei Bedarf korrigiert werden muss. Auch das Erreichte muss letztlich kontrolliert und bei Wiederholung entsprechend geändert werden.⁴⁰⁴

„Sowohl beim Sport als auch im Beruf stellt sich dann heraus, dass du neuer Wege gehen musst um Siegerchancen zu haben.“⁴⁰⁵

4.3 Motivation durch Sozialinnovationen im Rahmen der historisch gewachsenen Unternehmenskultur

Das bereits erwähnte Modell der wissenschaftlichen Betriebsführung, wonach sich Individuen ausschließlich über Existenz- und Sicherheitsbedürfnisse definieren würden, wurde 1943 durch die Bedürfnispyramide des US-amerikanischen Psychologen Abraham Maslow de facto annulliert. Seine Motivationstheorie ist laut Gall der am weitest verbreitete Ansatz in der Managementliteratur.⁴⁰⁶

Der strukturelle Aufbau der menschlichen Bedürfniskette entspricht demnach einem hierarchischen Stufenmodell, die Befriedigung der unteren Ebenen gilt laut Schmalen als Voraussetzung zur Wahrnehmung höherer Bedürfnisse.⁴⁰⁷

⁴⁰¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 158.

⁴⁰² Vgl. Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. Jena 2004, S. 70.

⁴⁰³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 158.

⁴⁰⁴ Vgl. ebenda.

⁴⁰⁵ Ebenda.

⁴⁰⁶ Vgl. Becker, Fred G./Berthel Jürgen: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 2007, S. 21.

⁴⁰⁷ Vgl. Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. Stuttgart 2001, S. 282-283.

Ergo ist ein Bedürfnis nur solange bestimmend, so lange es noch nicht befriedigt ist. Die Primärmotivation ergibt sich aus den körperlichen Grundbedürfnissen bzw. dem allgemeinen Wohlbefinden. Im Konkreten kann hier von der Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Umgebung gesprochen werden.⁴⁰⁸ Im Jahr 2000 erfolgte bei Haidlmair etwa die Vollklimatisierung aller Produktionshallen.⁴⁰⁹

Als weiteren und wohl maßgeblichen Faktor im Rahmen des körperlichen und subjektiven Wohlbefindens nennen Matis und Stiefel die preisgünstige Werkskantine.⁴¹⁰



Abb. 4.3: Maslow'sche Bedürfnispyramide
(In Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 322)

Von 1989 an bis zur Jahrtausendwende erfolgte die Verpflegung durch geliefertes Essen des niederösterreichischen Verpflegungsdienstleisters Gourmet. Die Werkskantine wurde im Rahmen einer Hallenerweiterung im Jahr 2000 eingerichtet. Neben ihrer zweiten Funktion als Cafeteria besitzt diese zudem eine Sommerterrasse. Seit her kann täglich zwischen zwei warmen Mittagmenüs gewählt werden, welche für Lehrlinge einen, für Arbeiter und Angestellte drei Euro kosten. Zusätzlich besteht für Mitarbeiter seit 2006 die Möglichkeit, im benachbarten Gasthaus *Schmied'n* kostengünstig zu essen, wodurch die Synergie zwischen Unternehmen und benachbarter Gastronomie zur mitarbeiterfreundlichen Komponente heranwächst.⁴¹¹

Das Bedürfnis nach Sicherheit befriedigt sich in erster Linie im Mantel materieller Faktoren, etwa durch angemessene Entlohnung sowie einen hohen Grad an rechtlicher Arbeitsplatzsicherheit.⁴¹² Die Gewährleistung einer Arbeitsplatzsicherheit im Karenzfall, welche mit der Anstellung des ersten weiblichen Personals bei der Haidlmair GmbH Mitte der 1980er einsetzte, kann gleichsam als erster Schritt in Richtung einer

⁴⁰⁸ Vgl. Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Handlungskultur. Mag. Arb. Jena 2004, S. 63-

⁴⁰⁹ Vgl. < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11> > (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁴¹⁰ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 165.

⁴¹¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 158-159.

⁴¹² Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 37.

familienfreundlichen Personalpolitik verstanden werden. Zusätzlich wurde es möglich, trotz Karenzierung auf verminderter Stundenbasis im Unternehmen weiterzuarbeiten. So erlangte etwa die im Jahre 1985 eingetretene Chefsekretärin Martina Prielingler auch während ihrer beiden Karenzzeiten die Lohnverrechnung, den Schriftverkehr und die Buchhaltung.⁴¹³ Hier tritt erneut die Betonung der Mitarbeiterbindung zutage, verbunden mit einer Minimalhaltung des Know-how-Abflusses. Um die Identifikation mit dem Betrieb aufrechterhalten zu können bzw. den Wiedereinstieg zu erleichtern, wurden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Fortbildungsmaßnahmen und betriebliche Feiern auch während der Karenzzeit eingebunden. 2008 wurde gemäß eines Onlineartikels des Landes Oberösterreich ein Pilotversuch gestartet, im Rahmen dessen man den Arbeitsplatz eines Konstrukteurs in dessen Haus verlagerte.⁴¹⁴ Ergo versuchte man von Seiten der Personalverantwortlichen, optimale Bedingungen zur gleichzeitigen Wahrnehmung von Arbeit und Kinderbetreuung zu schaffen. Ab Mitte der 1990er bot der Nußbacher Werkzeugbauer in verstärktem Maße eine Integrationshilfe für Mitarbeiter und deren Familien bei raschem Arbeitsortwechsel an. 1996 wurden mit dem Kauf des Hotel- und Gasthausbetriebes Schinagl in Klaus an der Pyhrnbahn erste Unterkünfte geschaffen, etwa für Mitarbeiter der ausländischen Tochterunternehmen oder generell für neue, landes- und ortsunkundige Arbeitskräfte. Von Seiten der Unternehmensführung erweiterte man diese Kapazitäten mit Betriebswohnungen auf dem Gelände des Unternehmens und sorgte somit für vorübergehende Unterkünfte bei Lehrlingsaustauschprogrammen, zeitlich begrenzten Aufhalten von Fachkräfte der ungarischen HTM-Tochterbetrieb sowie externen Mitarbeitern, welche beispielsweise eine neue Maschine hochfahren und in der anfänglichen Laufphase betreuen. Die vorläufig letzten Betriebswohnungen wurden 2006 mit dem Bau eines am Firmengelände angrenzenden Veranstaltungsgebäudes eingerichtet, welches unter anderem das gepachtete Gasthaus *Schmied'n* sowie das Veranstaltungszentrum *Hai-Life* enthält. Diese für Mitarbeiter stark vergünstigten Investitionen fungieren neben dem Gastronomie- und Vergnügungsbetrieb vor allem als Veranstaltungsort für Firmenfeiern und Kundenbesuche⁴¹⁵. Abgerundet wird dies laut Popplow durch verschiedenste Sozialleistungen, Zahlungen und Prämien.⁴¹⁶ In diesem Zusammenhang sei etwa auf das seit 1994 als ein Ganzes existierende Zu-

⁴¹³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

⁴¹⁴ Vgl. < http://www.familienkarte.at/index_html?sc=10144&id=965> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁴¹⁵ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 159.

⁴¹⁶ Vgl. Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. 2004, S. 63.

schusssystem für Lehrlinge hingewiesen, wo neben Arbeits- und Schulleistungen vor allem gesundheitsbetonte Aspekte berücksichtigt werden (siehe Abb. 4.5).⁴¹⁷



Abb. 4.4: „Josef Haidlmair beteiligt die Mitarbeiter an seinem Erfolg“ (Quelle: Extrablick, Nummer 9 vom 7. Dezember 2000, S. 23)

Wer im Betrieb auf das Rauchen verzichtet, erhält im Rahmen einer Nichtraucherprämie einen Bonus von durchschnittlich acht bis neun Euro pro Monat (siehe Abb. 4.5). Soziale Bedürfnisse, womit vor allem der Drang nach Zuneigung und die Abneigung von Einsamkeit zum Ausdruck gebracht werden sollen, stehen an dritter Stelle. Eine Befriedigung dieser Aspekte erfolgt laut Gall primär mit der Intensivierung zwischenmenschlicher Beziehungen, etwa durch ein mitarbeiterorientiertes Führungspersonal und Problemlösungsmaßnahmen.⁴¹⁸ Gemeinsame Sport-, Reise- und Feiernaktivitäten, wie sie bereits dargestellt wurden und noch werden, sollen laut Haidlmair den privaten Kontakt der Mitarbeiter abseits des Arbeitsalltages fördern.

⁴¹⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 159-160.

⁴¹⁸ Gall, Sandra: Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenmotivation vor dem Hintergrund eines Unternehmensleitbildes. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Linz 2009, S. 11.

HAIDLMAIR GmbH Werkzeugbau Haidlmairstrasse 1 A - 4542 Nussbach

Prämiensystem für Lehrlinge

Halbjährliche Prämien

| Notendurchschnitt | < 1,30 | <2,00 | <2,80 |
|-------------------|---------|---------|---------|
| 1.Lehrljahr | 110,- € | 55,- € | 40,- € |
| 2.Lehrljahr | 182,- € | 110,- € | 55,- € |
| 3.Lehrljahr | 220,- € | 150,- € | 75,- € |
| 4.Lehrljahr | 290,- € | 220,- € | 150,- € |

Zeugnis

| | |
|--------------|---------|
| Auszeichnung | 150,- € |
| guter Erfolg | 75,- € |

Lehrabschlussprüfung

| | |
|--------------|---------|
| Auszeichnung | 470,- € |
| guter Erfolg | 200,- € |



Nichtraucherprämie halbjährlich 50,- € (Rauchen am Arbeitsplatz und bei Nichterhaltung - Rückzahlung der letzten 6 Monate und Verlust aller Prämien)

| Max. Prämie <1,50 | WBT-Te-Zei. 4 Jahre | WBT 3,5 Jahre | WBT-KFG |
|----------------------------|---------------------|-----------------|-----------------|
| Leistung | 3208,- € | 2807,- € | 3208,- € |
| Zeugnis | 900,- € | 600,- € | 600,- € |
| Lehrabschlussprüfung | 470,- € | 470,- € | 470,- € |
| Nichtraucherprämie | 400,- € | 350,- € | 400,- € |
| Summe aller Prämien | 4978,- € | 4227,- € | 4678,- € |

Existenzler Wolfgang *Ausbildungsleiter* 075876001-421
Dannesberger Roman *CVC-Ausbilder* 075876001-429

Abb. 4.5: Prämiensystem für Lehrlinge in Euro 1999 (Archiv Haidlmair)

„Beim Mitarbeiter vorhandene Sozialbedürfnisse werden befriedigt durch gute zwischenmenschliche Beziehungen, die durch einen regelmäßigen Kontakt zwischen den Teammitgliedern entstehen. In diesem Sinne ist auch Betriebssport geeignet, Informationen auszutauschen und Interaktionen zu vollziehen.“⁴¹⁹

Matis und Stiefel bezeichnen die drei unteren Stufen der Pyramide als Defizitbedürfnisse, zur Erlangung einer allgemeinen Zufriedenheit müssen diese Ebenen befriedigt sein. Weiters stellen Sie anhand des Maslow'schen Theoriegebäudes fest, dass die unteren Bedürfnisse primär durch den Faktor des Geldanreizes befriedigt werden.⁴²⁰ Gall spricht in diesem Zusammenhang von Mitarbeitermotivation durch leistungsorientierte Entlohnungssysteme.⁴²¹

Seit 2000 erhält die gesamte Belegschaft der Haidlmair GmbH eine jährliche, gestaffelte Beteiligung am Reingewinn von durchschnittlich sieben Prozent. Der Prozentsatz unterliegt jedoch einer geschäftsjahrabhängigen Variabilität, da die Beteiligung de jure durch nichts garantiert und letztlich stark vom laufenden Geschäftserfolg geprägt war bzw. ist. Als Instrument der monetären Motivationssteigerung erwartete sich Josef Haidlmair von der Erfolgsbeteiligung vor allem eine Erhöhung der Leistungsbereitschaft sowie eine engere Bindung des Arbeitnehmers an das Unternehmen.⁴²²

Zu den Geltungsbedürfnissen zählen Aspekte wie Aufstiegsmöglichkeiten, Kompetenzerweiterungen, das Zurverfügungstellen eines Firmenwagens und letztlich die Höhe des Gehalts.⁴²³ Infolge der weitgehend flachen Hierarchie, verstärkt durch die späten 1980er, als man die ersten, erfahrenen Mitarbeiter aus der niedergehenden Eumig ins Boot holte, erweisen sich die Chancen für einen Aufstieg in eine leitende Position im Nußbacher Stammwerk als eher gering. Strategische Leitungspositionen, die im Laufe des Unternehmenswachstums ins Leben gerufen wurden, besetzte man extern, etwa durch Akademiker. Durch den sukzessiven erfolgenden Aufbau der Haidlmair-Gruppe ab 1992 ergaben sich jedoch neue Aufstiegsmöglichkeiten außerhalb des Mutterbetriebes.⁴²⁴

⁴¹⁹ Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. 2004, S. 64.

⁴²⁰ Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 37.

⁴²¹ Gall, Sandra: Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenmotivation vor dem Hintergrund eines Unternehmensleitbildes. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Linz 2009, S. 31.

⁴²² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 160.

⁴²³ Vgl. Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München 1994, S. 771; zitiert nach Gall, Sandra: Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenmotivation vor dem Hintergrund eines Unternehmensleitbildes. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Linz 2009, S. 11.

⁴²⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 162.

Kirchler und Roder bezeichneten letztlich die unteren vier Bedürfnisklassen als Defizitmotive, da diese ausschließlich im Rahmen einer Mangelsituation aktiviert werden. Die Selbstverwirklichung als Gipfel der Pyramide gilt wiederum als Wachstumsmotiv, da in dieser Bedürfnisklasse de facto keine zufriedenstellende Befriedigung eintreten kann.⁴²⁵ Laut Popplow kann dieses Bedürfnis vor allem durch Weiterbildungsmaßnahmen befriedigt werden:

„Weiterbildung soll bei den Mitarbeitern als Anstoß zur Selbstverwirklichung dienen und ermöglicht auf diesem Wege die Erfüllung des höchsten Maslow’schen Prinzips.“⁴²⁶

In diesem Zusammenhang wird laut Haidlmair seit Mitte der 80er Jahre versucht, die Mitarbeiter, etwa durch finanzielle und arbeitszeitliche Anreize, zu Englischkursen, zu Bilanzbuchhalterkursen, zu Werkmeisterkursen, zum Besuch einer HTL oder einer Fachhochschule für Berufstätige usw. zu motivieren. Gemäß Josef Haidlmair ist die Personal- und Weiterbildung neben der Organisationsstruktur der einzige Bereich, wo in regelmäßigen Abständen externe Beratung hinzugezogen wurde und auch weiterhin wird. Im Jahr 2000 gab es die Möglichkeit, kostenlose Englischkurse im Betrieb selbst zu absolvieren. Das Gros der bisherigen Weiterbildungsangebote wurde jedoch bis jetzt in externen Aus- und Weiterbildungsinstituten absolviert.⁴²⁷

4.4 Kultur und historische Unternehmenskultur – eine Reihe von Definitionsversuchen

Eine solche Unternehmenskultur entfaltet ihre Wirkung jedoch nicht ausschließlich betriebsintern, neben Kunden schlägt sich dies vor allem in der äußeren Wahrnehmung des Unternehmens nieder.⁴²⁸ Dies deckt sich letztlich mit den Absichten des Nußbacher Werkzeugbauunternehmers, welcher medien- und pressewirksame Veranstaltungen wie Reiseveranstaltungen und Firmenfeiern intensiv für Werbezwecke nutzt. Trotz des Umstandes, dass Josef Haidlmair seit 24 Jahren eine eigene Lehrwerkstatt betreibt und das Gros der Absolventen bisher im Betrieb blieb, sollten mit derartigen Veranstaltungen auch Facharbeiter aus der Region angelockt werden.⁴²⁹

⁴²⁵ Kirchler, Erich/Rodler, Christa: Motivation in Organisationen. Wien 2001, S. 17.

⁴²⁶ Vgl. Niermeyer, Rainer: Teamarbeit. Führen und Erfolge sichern. Freiburg 2001, S. 89ff; zitiert nach Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. 2004, S. 72.

⁴²⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 166.

⁴²⁸ Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 148.

⁴²⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair, S. 158.

Gemäß den Angaben Hallers bilden gerade in den letzten Jahren nur wenige Unternehmen Lehrlinge aus und treiben somit die Mangelspirale weiter an.⁴³⁰

Walsh und Ungson etwa sehen in der Unternehmenskultur nichts anderes als das Gedächtnis des Betriebes, welches Abläufe und Geschehnisse selektiv speichert und somit die historische Struktur maßgeblich bestimmt.⁴³¹

Berghoff, welcher Unternehmen auch als soziokulturelle Handlungssysteme begreift, beruft sich in Anbetracht einer adäquaten Definitionsfindung unter anderem auf die Kulturtheorie des US-amerikanischen Ethnologen Clifford Geertz. Demnach wird Kultur als Sammelsurium von Normen, Symbolen, Einstellungen, Traditionen und Werten verstanden, welches sowohl Sinngabung und Verhalten als auch Wahrnehmung beeinflusst bzw. steuert.⁴³²

Der Organisationsforscher Thierry du Pasquier vergleicht die Kultur einer Nation mit der Kultur eines Unternehmens.

„So wie die Kultur einer Nation aus der Summe aller Glaubenssätze, der Künste, der Wissenschaften, der Technik usw. besteht, welche sie hervorgebracht oder übernommen hat, so ist die Unternehmenskultur ein Bild des Unternehmens, in welchem sich alle dort Arbeitenden verstandes- und gefühlsmäßig mehr oder weniger wiedererkennen können.“⁴³³

Ebenso wie der populäre Typus einer Gesamtkultur baut die im Mikrosystem des Unternehmens gedeihende Betriebskultur auf Geschichten, Erinnerungen, Anekdoten sowie (Gründungs-)Legenden, welche meist in verbaler Form überliefert werden.

Erst in den 1980ern begann man in Europa und den USA über den Einfluss kultureller *soft facts* im ökonomischen Prozess nachzudenken. Der wirtschaftliche Erfolg Japans und die Zunahme multinationaler, kulturenübergreifender Unternehmen können dabei als primäre Gründe angeführt werden.⁴³⁴ Bezüglich japanischer Wirtschaftsexpansion und effizienter Unternehmenskultur spricht Schreyögg im Speziellen von der Auto- und Elektroindustrie.⁴³⁵

Pierenkemper wiederum unternahm den Versuch, die unternehmenskulturellen Besonderheiten des 19. und 20. Jahrhunderts im Zuge einer groben Unterteilung zu

⁴³⁰ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 149.

⁴³¹ Vgl. Walsh, James P./Ungson, Gerardo Rivera: Organizational Memory. In: The Academy of Management Review 16. (Volume 1) London/New York 1991, S. 75-91.

⁴³² Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 147.

⁴³³ Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 53.

⁴³⁴ Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 147.

⁴³⁵ Vgl. Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung. In: Pierenkemper, Toni (Hrsg.): Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Unternehmensgeschichte. Band 2 der Schriftenreihe Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Berlin 1994, S. 21.

skizzieren. Da im Jahrhundert des Bürgertums bzw. der bürgerlichen Gesellschaft ein starkes Klassenbewusstsein und in weiterem Schritte eine Divergenz zwischen Arbeit und Kapital herrschte, kann auch in den Mikrogesellschaften der Unternehmen von einem gegensätzlichen Beziehungsmuster gesprochen werden. Im kurzen 20. Jahrhundert wiederum, insbesondere in der zweiten Hälfte, bröckelte dieser Dualismus, die starren Grenzen der Interessensgegensätze zerflossen zugunsten zunehmender Gemeinsamkeiten.⁴³⁶

4.5 Bausteine und Elemente einer Unternehmenskultur

Der österreichische Wirtschaftshistoriker Herbert Matis unterscheidet im Rahmen seines Kategoriemodells sechs Typen von Unternehmenskulturen, welche in unterschiedlichsten Ausprägungen seit dem 19. Jahrhundert auftreten.⁴³⁷

| | |
|------------------------------------|---|
| Charismatische Expansionskultur | Soziokulturelles Handlungsfeld auf Gründer bzw. Unternehmer fokussiert. Enger Kontakt zwischen betrieblichen Hierarchiegruppen, charismatischer Chef wirkt als Vorbild |
| Patriarchalische Stabilitätskultur | Löst ersteres Modell häufig ab, eventuell auch als Konsolidierungskultur zu bezeichnen. Transformation des dynamischen Gründers hin zum traditionsstiftenden Patriarchen. Gekennzeichnet durch niedrige Mitarbeiterfluktuation und hohe Sozialleistungen |
| Bürokratische Stabilitätskultur | Angelehnt an die Struktur staatlicher Verwaltung. Stark formelle Organisationsstruktur, gekennzeichnet durch geregelte Hierarchie- und Kommunikationswege. Persönliche Ebene tritt eindeutig in den Hintergrund. |
| Partizipative Qualitätskultur | Findet sich i. d. R. bei postfordistischer <i>Batch-</i> und <i>custom production</i> , als Beispiel sei der Werkzeugbau genannt. Gekennzeichnet durch hohen Grad an informeller Kommunikation sowie enge Kontakte zwischen Mitarbeitern und Management. |
| Kostenorientierte Leistungskultur | Ist auf Produktionssystem des Taylorismus ausgelegt, primäres Ziel liegt in der maximalen Leistungsausbeute der Mitarbeiter. Mit den Produktionsregimen der <i>mass</i> und <i>bulk production</i> korrelierend, im Zentrum steht die beliebige Austauschbarkeit des Individuums. |
| Teamorientierte Handlungskultur | Als Reaktion auf die oftmals asozialen und emotionslosen Leistungskulturen zu verstehen. Hauptaufgabe des Managements besteht u. a. in der Förderung bzw. Aufrechterhaltung hierarchisch gelockerter, zwischenmenschlicher Vernetzungen |

Tab. 4.1: Unternehmenskulturtypen nach Matis

(Quelle: in Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 150-154)

⁴³⁶ Vgl. Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Band 1 der Schriftenreihe Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 2000, S. 184.

⁴³⁷ Vgl. Berghoff, Hartmut: Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 150.

Philipp Scrantons Modell der Produktionsregime ist hier insofern von Bedeutung, als dass es den Terminus der *custom production* zur Verfügung stellt und so die historisch gewachsene Produktionsstruktur des Formen- und Werkzeugbauers Haidmair mit marginalen Abstrichen auf den Punkt bringt.

*„Anstelle von Skalenerträgen kam es auf flexible Produktionsstrukturen an, die rasch auf Marktsignale reagieren und die Produkte entsprechend anpassen konnten. Hier dominierten das Werkstattprinzip und vielseitig verwendbare Universalmaschinen.“*⁴³⁸

Dieses auf der Sphäre des qualifizierten Handwerks basierende Werkstättenprinzip findet sich laut Matis überwiegend in kleinserienproduzierenden Klein- und Mittelbetrieben, welche als Zulieferer für Großherzeuger Spezialprodukte liefern.⁴³⁹ Grundsätzlich kann es zu den technologieorientierten Führungsmodellen gezählt werden, welche wissenschaftshistorisch bzw. langfristig betrachtet auf dem rationalen, quantifizierenden Weltbild der wissenschaftlichen Revolution basierten.

Die flexibilitätsorientierte Facharbeiterausbildung sowie eine, verglichen mit dem fordistisch-tayloristischen Organisationsparadigma, relativ große Handlungsautonomie der Mitarbeitenden steht hier im Vordergrund. Die „für die moderne Welt charakteristische ‚Entfremdung‘“⁴⁴⁰, wie Matis schreibt, fällt dadurch eher bescheiden aus. Dieses Führungsmodell entspricht somit nicht dem Typus der standardisierten Massenproduktion. Entgegen der Marxschen These des proletarischen und ausbildungslosen Industrieheeres brauchte es in diesem Fall qualifizierte, maschinenkundige Facharbeiter, welche es langfristig an das Unternehmen zu binden galt.⁴⁴¹ Beachtet man die betrieblichen, historisch gediehenen Führungskonzepte von Abb. 4.6, so spricht Matis mehrheitlich von Mischkulturen, die von der Branche, der Technologie und anderen, externen Faktoren abhängig sind.⁴⁴² Zudem ist die Geschichte eines Unternehmens nicht ausschließlich durch ein und dieselbe Kulturform geprägt, vielmehr korreliert diese mit den unterschiedlichen Abschnitten und Entwicklungsphasen. Das Nußbacher Werkzeugbauunternehmen wuchs dabei etwa von der charismatischen Expansionskultur zu einer forma mixta aus partizipativer Qualitäts- und patriarchali-

⁴³⁸ Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung.* Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 306.

⁴³⁹ Vgl. Matis, Herbert: *Unternehmenskultur und Geschichte.* In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen.* Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1037.

⁴⁴⁰ Ebenda.

⁴⁴¹ Vgl. Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung.* Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 307.

⁴⁴² Vgl. Matis, Herbert: *Unternehmenskultur und Geschichte.* In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: *Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen.* Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1031.

scher Stabilitätskultur. Ersterer Typus zählt gemäß Matis zur Gruppe der paternalistischen Führungsmodelle und tritt de facto in Einzel- und Familienunternehmen sowie de jure in Personengesellschaften kleiner und mittlerer Größe auf.⁴⁴³ Der charismatische Unternehmer deckt sich dabei in weiten Teilen mit Josef Schumpeters idealtypischem Innovator und kreativem Zerstörer.⁴⁴⁴

Die partizipative Qualitätskultur wiederum kann als Subgruppe des bereits angerissenen Werkstattprinzips verstanden werden, die Qualität des Produktes sowie der informelle Kontakt zwischen Mitarbeitern und Management nehmen eine vordergründige Position ein, vordergründig zeichnet sich dieser Typ durch ein Minimum an hierarchischer Bürokratie sowie Teamarbeit aus.⁴⁴⁵

Der kleine Schmiedebetrieb des Vaters und Großvaters kann summa summarum als patriarchalische Stabilitätskultur bezeichnet werden, der paternalistisch geführte Familienbetrieb zeichnete sich durch ein enges, interaktives Arbeits- und Alltagsverhältnis der kleinen Belegschaft aus.⁴⁴⁶

Die frühe Geschichte des oberösterreichischen Werkzeugbauunternehmens kann in Anbetracht des Matis'schen Kategoriemodells als charismatische Expansionskultur eingestuft werden, Josef Haidlmair baute den Landmaschinenbetrieb in den 1970er Jahren mit seiner Frau, seinen Eltern und seinem Bruder auf, im Rahmen eines engen Kontaktes zu den ersten Mitarbeitern wurde gemeinsam gearbeitet und gefeiert. Fähiges und vor allem loyales Fachpersonal war gleichsam das wichtigste Kapital, so etwa der erfahrene Werkzeugmacher Josef Zwicklhuber, welcher 1979 eingestellt wurde, um die noch in den Kinderschuhen steckende Werkzeugabteilung aufzubauen. Oder auch der im Jahr 1983 eingestellte Feinmechaniker Günter Walcherberger, welcher den strukturlosen Betrieb ab 1986 organisatorisch unterfüttern sollte.⁴⁴⁷

In der ersten Hälfte der 1980er arbeitete Josef Haidlmair zwar noch selbst in der Werkstatt mit, musste jedoch zugunsten der Geschäfts- und Unternehmensführung mehr und mehr den Schreibtisch vorziehen. Mitte der 90er Jahre, als die Belegschaft auf über 100 Personen wuchs und der persönliche Kontakt zu jedem Mitarbeiter an Intensität verlor, fand gleichsam eine Transformation hin zu einer partizipativen Qualitätskultur statt, wobei auch Merkmale einer patriarchalischen Stabilitätskultur eintra-

⁴⁴³ Vgl. Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1032.

⁴⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 1033

⁴⁴⁵ Vgl. ebenda, S. 1038.

⁴⁴⁶ Vgl. Interview mit Johann Haidlmair (nicht transkribiert, Audiodatei vorhanden).

⁴⁴⁷ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 185.

ten. Das kleine Start-Up entwickelte sich zu einem gleichmäßig wachsenden, durch niedrige Mitarbeiterfluktuation gekennzeichneten Unternehmen. Traditionen der frühen Geschichte werden weitergeführt, so beispielsweise die gemeinsamen Betriebs- und Feiertaktivitäten, was gleichsam auch den Kontakt zwischen Mitarbeitern und Management forcierte. Für Haidlmair spielte ab diesem Zeitpunkt das Führungsteam in Anbetracht der Vorbild- und Vertretungsfunktion in den Abteilungen eine tragende Rolle, welches dabei auch einiges an Freiraum hat.⁴⁴⁸ Berghoff etwa veranschaulicht dies anhand der wechselvollen Firmengeschichte des Automobilproduzenten Jaguar.

„Feste unter Einbeziehung der Mitarbeiter und ihrer Familien, Sportveranstaltungen und Ausflüge, aber auch bessere Informationsflüsse verringerten die Kluft zwischen Management und Belegschaft.“⁴⁴⁹

| | Custom Production | Batch Production | Mass Production | Bulk Production |
|-----------------------------------|--|--|---|--|
| Anlass der Produktion | Bestellung, Spezifikation und Vorgaben eines bestimmten Kunden | Bestellung des Zwischenhandels | Erwartete Nachfrage (anonymer Markt) | Erwartete Nachfrage (anonymer Markt) |
| Seriengröße | Einzel-, Mikro- und Kleinserienfertigung | Kleinserienfertigung | Massenfertigung heterogener Güter | Massenfertigung Homogener Güter |
| Vorherrschende Technologie | Hochspezifische Maschinen- und Handwerks-technik | Spezifische Maschinen- und Handwerks-technik | Komplexe Techniken der Massenproduktion | Relative einfache Techniken der Massenproduktion |
| Typische Produkte | Schiffe, hochwertige Luxusgüter, Formen und Werkzeuge | Konfektions- kleidung, Musikinstrumente | Autos, Fahrräder, Uhren, Nähmaschinen | Standardschrauben, Holz, Kohle und Zement |

Tab. 4.2: Modell der Produktionsregime nach Scranton (in Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 306)

Auch die Sozialleistungen wuchsen in den 90ern beträchtlich, in diesem Zusammenhang sei auf bereits erwähnte Aspekte wie die betriebsfinanzierte Werkskantine, das Lehrlingsprämien-system sowie die kontinuierliche Ausweitung der Betriebssportstätten hingewiesen. Als klarer *custom production*- Betrieb wiederum herrscht ein enger Kontakt zwischen Mitarbeitern und den Führungskräften. Da die Qualität des Produktes als höchstes Unternehmensziel deklariert wurde, verlangt dies auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie großes Engagement.

„Dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen und der Mitbestimmung wird ebenso besondere Wertschätzung zuteil, wie Eigeninitiative und selbständigem Handeln. [...] Das Teamwork dominiert, wobei den Mitarbeitern relativ viel Freiraum bei den Problemlösungen gelassen wird.“⁴⁵⁰

⁴⁴⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 161.

⁴⁴⁹ Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 158.

Im Rahmen dieser Ausführungen sei nochmals auf die Person des Entwicklungsleiters hingewiesen, welcher zugleich als Anlaufstelle für Verbesserungsvorschläge jeder Art fungiert.⁴⁵¹

Traditionen werden dabei nicht ausschließlich über Feste und Jubiläen⁴⁵² zelebriert, die Geschichte des mittelständischen Unternehmens präsentiert sich dabei vom kleinen Betriebsmuseum über das eindrucksvolle Außenwandbild des Schmiedemeisters Johann Haidlmair bis hin zum klassischen, historischen Abriss in Form einer kleinen, nicht wissenschaftlichen Jubiläumsschronik sowie einer Online-Zeittafel. Das Museum, welches vorrangig internen Zwecken wie Kundenbesuchen dient und lediglich an Festakten und Tagen der offenen Tür der breiten Öffentlichkeit zugänglich ist, konzentriert sich auf die Schmiede- und Schlossereivergangenheit des Werkzeugbauers und verweist auf die einschneidenden Geschäftsfeldänderungen des Betriebs.

Gemäß den Angaben Schugs repräsentiert die Geschichte und somit weiterführend die individuelle Identität in einer sich rasch wandelnden Gesellschaft das einzige Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens. In der kontinuierlichen Pflege von Geschichte und Tradition sieht der Berliner Historiker gleichsam das wirkungsvollste Instrument zum Aufbau und zur Befestigung der Unternehmenskultur.⁴⁵³

Auch Josef Haidlmair nutzt Geschichtsmarketing, ob nun mehr bewusst oder unbewusst als Form der Marken- und Unternehmenskommunikation, obgleich der Erfolg von Geschichte orientierter Unternehmenskommunikation in quantitativer Hinsicht nur schwer und allenfalls im Rahmen einer langfristigen Perspektive messbar ist.⁴⁵⁴

4.6 Entwicklungsphasen bzw. Stufen der Organisationskultur nach Matis und Stiefel

Die Geschichte eines Unternehmens schafft, um zum eigentlichen Sujet zurückzukehren, gleichsam die Verständnisbasis zur Erschließung und Zuordnung von Unternehmenskulturen.

⁴⁵⁰ Vgl. Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Rudolf/Schönert-Röhlk, Frauke/Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unternehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 1995, S. 1038.

⁴⁵¹ Vgl. Interview mit Willibald Windhager, S. 178.

⁴⁵² In diesem Zusammenhang sei auf die Feierlichkeiten zum 20-Jährigen sowie zum 30-Jährigen Jubiläum hingewiesen.

⁴⁵³ Vgl. Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003, S. 21.

⁴⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 132.

Matis und Stiefel⁴⁵⁵ beschreiben, in Anbetracht der Unternehmenskultur als historisch geprägte Größe, vier Phasen der Kulturentwicklung. Die erste Phase beginnt per definitionem mit der Unternehmensgründung. Hier gilt, basierend auf den Ausführungen des Sozialpsychologen Edgar Schein, der Gründer als Hauptakteur.⁴⁵⁶ Dessen Persönlichkeit, Wertvorstellungen und Normen, aber auch dessen Absichten, Erfahrungen und Visionen begründen gleichsam den Kern der Organisationskultur.⁴⁵⁷

1980 bestand die Firma Haidlmair aus den drei Teilbereichen Landmaschinenbetrieb, Schmiede und Werkzeugbau. Josef Haidlmair kanalisierte den größten Teil seiner Aktivitäten in die Drahterosion, da er in dieser Technologie das größte Entwicklungspotential für den Betrieb sah.⁴⁵⁸

„Zu Beginn habe ich nur einen Werkzeugbauer gehabt, die anderen waren Landmaschinenmechaniker, Schlosser und Schmiedegesellen. So Dinge wie Teamgeist und Kooperationsbereitschaft hat es nicht viel gegeben.“⁴⁵⁹

Die einheitliche Unternehmenserscheinung als Teilgebiet der *Corporate Identity* wurde 1980 mit dem Firmenzeichen „JH“ in Angriff genommen.⁴⁶⁰ Ein erster Schritt in Richtung der Vermittlung einer visuellen Identität nach außen.

Gemäß Schreyögg⁴⁶¹ treffen solche Absichten und Basisbündel rasch auf mitwirkende Personen bzw. erste Mitarbeiter, welche diese entweder annehmen und weiterführen oder aber ablehnen. Ergo teilen nicht alle Organisationsmitglieder die gleichen Elementarvorstellungen. So auch bei Haidlmair, dessen Werkzeugbauabteilung zwar rasch wuchs, dieser jedoch trotzdem ein mehr oder weniger starrer, investitionsarmer Landmaschinen- und Schlossereibetrieb gegenüberstand. Diese Dichotomie innerhalb des Unternehmens strahlte auch auf die Mitarbeiter aus.⁴⁶² Im Rahmen dieser Entwicklung konstituiert ein junges Unternehmen letztlich seine kollektive Kulturgrundlage. Mit der These des Gründers als Kulturpionier lässt sich weiterführend eine

⁴⁵⁵ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 74-81.

⁴⁵⁶ Vgl. Schein, Edgar H.: The role of the founder in creating organizational culture. Artikel in: Organizational Dynamics. (Volume 12) 1983, S. 13-28; zitiert nach Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichte. In: Pierenkemper, Toni (Hrsg.): Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Unternehmensgeschichte. Band 2 der Schriftenreihe Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Berlin 1994, S. 34.

⁴⁵⁷ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 75.

⁴⁵⁸ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 161.

⁴⁵⁹ Ebenda.

⁴⁶⁰ Vgl. Abb. 5.5, S. 122.

⁴⁶¹ Vgl. Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichte. In: Pierenkemper, Toni (Hrsg.): Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Unternehmensgeschichte. Band 2 der Schriftenreihe Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Berlin 1994, S. 34.

⁴⁶² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 161.

Brücke zu Schumpeter und dessen Idealvorstellung des innovativen Unternehmers schlagen. Der Typus des dynamisch-schöpferischen Unternehmers, welcher sowohl ein starkes Selbstbewusstsein, als auch konkrete geschäftliche sowie gesellschaftliche Vorstellungen in sich vereint, deckt sich summa summarum mit den eben erwähnten Ausführungen.⁴⁶³

Im Stadium der Entfaltung, die als zweite Phase bezeichnet werden kann, zeichnen sich die Kulturexpansions- und Kulturförderungsprozesse durch einen hohen Grad an Erstmaligkeit, Spontaneität und Vorbildlosigkeit aus.

Von 1979 bis 1986 gab es laut Walcherberger, welcher bereits 27 Jahre im Betrieb ist und die Position des Werksleiters innehat, de facto keine organisatorischen Strukturen. Dies ging laut Walcherberger mit zahlreichen Überschneidungen im Zulieferungs- und Produktionsbereich einher. Geliefert wurde das, was jeder für sich als wichtig für seinen Auftrag erachtete.⁴⁶⁴ Hinzu kam, dass sich die Personal-, Produktions- und Organisationsstruktur mehr und mehr in Richtung Werkzeugbau verschob und somit einem ständigen Wandel unterlag.⁴⁶⁵ Nun kommt es laut Stiefel und Matis stark darauf an, ob die kollektive Orientierung, welche in der ersten Phase zu wachsen begann, die gewünschten Erfolge herbeiführt. Vorgegebene Handlungsmuster, Richtlinien und Routinen existieren de facto nicht, die Tragweite von Entscheidungen manifestiert sich in dieser Phase besonders intensiv, da sich laut Matis und Stiefel mit steigender Erfahrung erste Grundsätze herausbilden, zumeist organisatorischer Natur. Die stetige Ausbildung formaler sowie informaler Strukturen bedingt gleichsam ein bestimmtes Verhaltensmuster der Mitarbeiter, welches sich im Laufe der Firmengeschichte sukzessive manifestiert.⁴⁶⁶

Im Zuge der Reifung, dem dritten Stadium des organisationskulturellen Evolutionsprozesses, beginnen sämtliche bisher erworbenen Erfahrungen einer unternehmensinternen Ideologisierung anheim zu fallen, in den meisten Fällen jedoch noch ohne Formalisierung. Der informelle Einfluss der Unternehmenskultur auf die Betriebsangehörigen wird jedoch zunehmend stärker⁴⁶⁷

⁴⁶³ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 76.

⁴⁶⁴ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 185.

⁴⁶⁵ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 161.

⁴⁶⁶ Vgl. Schein, Edgar H.: Soll und kann man Organisationskultur verändern? In: gdi-impuls. Heft 2/1984, S. 1984; zitiert nach Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 78.

⁴⁶⁷ Vgl. ebenda, S. 79

Ab 1986 wurde begonnen, Maßnahmen zur organisatorischen Formalisierung zu forcieren, welche in erster Linie vom Einkaufsleiter Günter Walcherberger koordiniert wurden. Der Handlungsbedarf bestand vor allem bei der Arbeitsvorbereitung, kurz AV genannt. Ab 1986 wurden daher Maßnahmen zur organisatorischen Formalisierung ergriffen, welche in erster Linie vom Einkaufsleiter umgesetzt wurden.⁴⁶⁸

„Die Arbeitsvorbereitung umfasst alle Maßnahmen der methodischen Arbeitsplanung und Arbeitssteuerung mit dem Ziel, ein Optimum aus Aufwand und Arbeitserzeugnis zu erreichen.“⁴⁶⁹

Organisatorisch gliedert sich der Prozess in die Arbeitsplanung und die Arbeitssteuerung. Die Arbeitsplanung wiederum kann gemäß Eversheim in kurz-, mittel- und langfristige Aufgaben unterteilt werden. Als kurzfristige Maßnahmen wären etwa die Erstellung von Fertigungs- und Montagestücklisten, die Arbeitsplanerstellung, die NC-Programmierung sowie die Fertigungsmittelplanung zu verstehen. Aspekte wie Planungsvorbereitung und Kalkulationen im Rahmen der Entscheidung für Eigen- oder Fremdfertigung sowie Qualitätssicherung werden als mittelfristige Aufgaben klassifiziert. Langfristige Maßnahmen betreffen wiederum die Lagerplanung, die Lieferantenauswahl, die Investitionsplanung von Anlagen, Produktionsmittel, Produktionsbereichen sowie Arbeitsplatzgestaltung und die Entwicklung von Hilfsmitteln und Methoden für Fertigung und Montage.⁴⁷⁰ Die Arbeitssteuerung wiederum umfasst die Bereiche Logistik, Materialwirtschaft, Termin- und Kapazitätsplanung sowie Produktionsplanung und -steuerung, kurz PPS genannt.⁴⁷¹

Zuallererst führte man im Rahmen der AV eine Bringschuld in Form eines Laufzettelsystems ein. Derjenige, welcher das Teil an seiner Maschine bearbeitete, musste es auch wieder weitertransportieren. Als nächstes folgte das JH-Normteilesystem. Man schuf ein breites Spektrum an standardisierten Einbauteilen, die in fast jedem Werkzeug gebraucht wurden. Dadurch wurde es möglich, bei gewissen Einbauteilen eine Serienfertigung mit begleitender Fixkostendegression zu gewährleisten, obwohl der Werkzeugbauer an sich ein reiner Einzelfertiger ist. Im neuen Jahrtausend fungieren die AV-Leiter als Projektkoordinatoren, wodurch der Aspekt der Kundenbetreuung inner- und außerhalb des Unternehmens hinzukam.⁴⁷²

Die Durchsetzung dieser Ablauf- und Prozessformalisierungen ab 1986 brachte jedoch gerade im Bereich des Werkzeugbaus massive innerbetriebliche Widerstände

⁴⁶⁸ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 186-188.

⁴⁶⁹ Wiendahl, Hans-Peter: Betriebsorganisation für Ingenieure. (6. Aufl.) Wien 2008, S. 195.

⁴⁷⁰ Vgl. Eversheim, Walter: Organisation in der Produktionstechnik. Band 3: Arbeitsvorbereitung. (4. Aufl.) Berlin/Heidelberg 2002 o. S., zitiert nach ebenda, S. 198.

⁴⁷¹ Vgl. Wiendahl, Hans-Peter: Betriebsorganisation für Ingenieure. (6. Aufl.) Wien 2008, S. 249-252.

⁴⁷² Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 187-188.

mit sich. Jene Personen, die solche Widerstandsherde verkörperten und sich in ihren Freiheiten partout nicht beschneiden lassen wollten, schieden laut Walcherberger in kürzester Zeit aus dem Betrieb aus, da Sie sich mit der Formalisierung und Standardisierung organisations-struktureller Regelungen schlichtweg nicht identifizieren konnten und somit mehr und mehr kulturfremd wirkten.⁴⁷³

„Wir standen vor der Entscheidung: entweder wir können organisiert wachsen, geplant wachsen oder wir wachsen im Chaos.“⁴⁷⁴

Das erste Organigramm mit fixen Stellenbeschreibungen bzw. Kompetenz- und Aufgabenzuteilung wurde im Jahr 1992 erstellt.⁴⁷⁵ Aus diesen Anstrengungen und mit Hilfe der Eumig-Mitarbeiter entwickelte sich im Laufe der 1990er Jahre letztlich die von Berghoff beschriebene Organisationsstruktur eines Mittelstandsbetriebes mit der strategischen Ebene des Eigentümerunternehmers, der funktionalen Managementebene mit Betriebsleitung, Einkauf, technischer Leitung usw. sowie der operativen Produktionsebene mit Vorarbeitern und Fertigungsbereichen.⁴⁷⁶ Diese Struktur sollte sich bis heute nicht wesentlich ändern. Die Abteilungsstruktur ist in ihren Grundfesten Anfang der 1990er entstanden, entscheidend gefestigt wurde Sie dann ab 1995. In dieser Zeit gab es laut Walcherberger auch viele Schulungen.⁴⁷⁷

Erfolgreiche, bereits mehrmals getätigte Entscheidungen und Handlungen verankern sich nicht nur auf operativer, sondern auch auf unternehmensphilosophischer Ebene. Auf diesem Wege institutionalisiert sich laut Matis und Stiefel letztlich die Unternehmenskultur, Erfahrungs- und Verhaltensmuster sowie Problemlösungswege beginnen sich nun in den Köpfen der Organisationsmitglieder festzusetzen.⁴⁷⁸

Dies geschah bei Haidlmair vor allem in der ersten Hälfte der 1990er, da man in diesem Zeitraum zum einen die maßgebliche Spezialisierungsstrategie und weiterführend die zukünftigen Unternehmensziele stärkte. Zum anderen festigte sich die Struktur des Organigramms. Sowohl die Besetzung der Führungskräfte, welche sich aus dem freigesetzten Arbeitskräftereservoir infolge des Eumig-Unterganges rekrutieren ließen, als auch die einzelnen Abteilungen sollten sich bis heute nicht wesentlich ändern.

⁴⁷³ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 186-187.

⁴⁷⁴ Ebenda.

⁴⁷⁵ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 186

⁴⁷⁶ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich, S. 64, sowie Abb. 6.1, S. 132.

⁴⁷⁷ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 2.

⁴⁷⁸ Vgl. Sackmann, Sonja: Organisationskultur. Die unsichtbare Einflussgröße. Artikel in: Gruppendynamik – Zeitschrift für angewandte Sozialwissenschaft. Heft 4/1983, S. 410; zitiert nach Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 79.

„Die Zuständigkeiten und Aufgaben sind dann klarer geworden. Das hat auch die Kommunikation und die Entscheidungsfindung im Betrieb vereinfacht. Da kannst du dir vorstellen, dass es auch leichter wurde, die langfristigen Ziele des Unternehmens besser in der Belegschaft zu verankern.“⁴⁷⁹

Mit dem Einstieg in die Verpackungs- und Logistikindustrie, der Investition in neue, erfahrungsarme Maschinentechнологien, dem Kauf eines ausländischen Werkzeugbauunternehmens sowie mit dem Einstieg in den Großformenbau traf man von 1989 bis 1996 eine Reihe von risikoreichen Entscheidungen, welche sich nicht nur als erfolgreich, sondern teilweise auch als richtungweisend herausstellten. Auch externe Beratung wurde teilweise hinzugezogen, jedoch ausschließlich zur Steigerung der Organisationseffizienz. Günter Walcherberger spricht in diesem Zusammenhang von einer Betriebsblindheit, wo man ab einer gewissen Unternehmensgröße das Verbesserungspotential und etwaige Überschneidungen intern nur mehr schwer erkennt.⁴⁸⁰

In den letzten Jahren sieht Josef Haidlmair die Unternehmenskultur vor allem auch als Qualitätsfaktor. Dabei ist neben den technologischen Faktoren vor allem die betriebliche Lebensqualität der Mitarbeiter von großer Bedeutung, welche im Rahmen einer Mitarbeiterorientierung den Fortschritt und die Innovationskraft des Unternehmens sicherstellen sollen.⁴⁸¹ Um die Corporate Identity des Unternehmens weiter zu verstärken, wurden Anfang 2009 die bisherigen Schriftzüge durch ein neues Logo ausgetauscht, welches in allen Unternehmensbereichen lückenlos umgesetzt werden sollte. Der neue Schriftzug wurde gleichsam an die Unternehmensübernahme durch

die Söhne, welche laut Josef Haidlmair in den nächsten Jahren erfolgen wird, angepasst (siehe Abb. 4.6).

Werkzeughauer Haidlmair feiert den 30. Geburtstag
 Designer Chris Rosenberger zeichnet für das neue Logo verantwortlich

Seit 1979 steht Haidlmair für Visionen, Innovationen und fortschrittliche Technik. 30 Jahre, in denen sich das Unternehmen vom Schmied zum High-Tech-Betrieb und Weltmarktführer in der Formenherstellung für Getränkeboxen entwickelte.

NUSSBACH (net). Heute erwirtschaftet Haidlmair mit seinen 200 Mitarbeitern am Stammsitz einen Jahresumsatz von 30 Millionen Euro. Das Stammwerk ist aber nicht die einzige Niederlassung. In der Haidlmair group beschäftigen sieben Firmen insgesamt rund 500 Mitarbeiter in Österreich, Deutschland, Ungarn und Tschechien. Pünktlich zum 30-Jahr Jubiläum entschied sich die Geschäftsleitung unter Josef Haidlmair zu einem Facelift beim Logo. „Ein Jubiläum bietet immer die Gelegenheit in die Vergangenheit auf das Erreichte

zurückzublicken, aber auch in die Zukunft zu schauen und sich neue Ziele zu setzen“, meint Josef Haidlmair zu den Beweggründen. Aus diesem Grund hat Haidlmair den Schlierbacher Designer Chris Rosenberger beauftragt, für das Nußbacher Traditionsunternehmen einen neuen modernen und zeitgemäßen Schriftzug zu entwerfen. Unter den vielen Ideen, die Rosenberger Haidlmair vorschlug, fand sich dann die passende Version.

„In den nächsten Jahren werde ich meinen Betrieb an meine Söhne übergeben und da keiner der beiden mit Vornamen Josef heißt, war es einmal naheliegend das JH-Logo, welches Josef Haidlmair bedeutet, gänzlich abzuschaffen. Als nächsten Schritt

haben wir uns dann daran gemacht, den Haidlmair-Schriftzug zu modernisieren. Wir wollten ihn nicht völlig umkrempeln, wir beabsichtigten ihn einfach der heutigen Zeit anzupassen und sympathischer zu gestalten. Ich glaube, das ist uns gelungen“, meint Haidlmair. Durch den neuen Schriftzug ergibt sich nun auch, dass das Logo der Haidlmair group den neuen Gegebenheiten angepasst wurde. In den nächsten Wochen und Monaten wird man nun an die Umsetzung gehen und Schritt für Schritt alle Unternehmenslogos austauschen und alle nötigen Schritte zur Umstellung setzen.

Jubiläumsevent am 18. September
 Das Firmenjubiläum feiert Haidlmair am 18. September am Stammsitz in Nußbach. Die Besucher erwartet der modernste Werkzeug- und Formenbau Österreichs sowie ein interessantes Rahmenprogramm.

Abb. 4.6: Werkzeughauer Haidlmair feiert den 30. Geburtstag. Designer Chris Rosenberger zeichnet für das neue Logo verantwortlich. (Quelle: Bezirksrundschau Kirchdorf, Nummer 21 vom 20. Mai 2009, S. 17)

⁴⁷⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 162.

⁴⁸⁰ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 186.

⁴⁸¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 160.

Da keiner der Vornamen der beiden Söhne mit einem „J“ beginnt, erübrigte sich laut Haidlmair das alte Logo „JH“. Durch diesen Schritt schuf man erste, unternehmenskulturelle Voraussetzungen für die Unternehmensnachfolge.

Durch die geringe Fluktuation auf der Führungs- und Leitungsebene im Laufe der Unternehmensgeschichte konnte die Betriebskultur und -philosophie gut gedeihen, da das Unternehmen seither stark durch Personen verkörpert wurde. Laut Matis und Stiefel wird Unternehmenskultur in erster Linie über Personen vermittelt.⁴⁸² Die Mitarbeiter bekamen nicht nur die Möglichkeit, sich auf langfristiger Ebene mit den Führungspersonen zu identifizieren und die kommunizierten Normen, Vorstellungen, Visionen und Werte „von oben“ zu übernehmen, auch das gegenseitige Vertrauen gedieh ergo auf der Basis langfristiger Arbeitsbeziehungen. Hinzu kommt noch die relativ krisenarme Gesamtentwicklung des Nußbacher Werkzeugbauers.

Die Lehrwerkstatt als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur führt vor allem junge Betriebsangehörige bereits während ihrer Ausbildung in die Unternehmenskultur ein. Gleichsam funktioniert die betriebsinterne Ausbildungsstätte wie eine kleine Ausgabe des Gesamtbetriebes, Aufträge werden angenommen, die Produktion geplant und durchgeführt, die Qualität gemessen und termingerecht ausgeliefert. Bereits von Anfang an setzte Josef Haidlmair auf leistungsorientierte Ausbildung durch unternehmerische Anreize, woraus sich im Laufe der Zeit das bereits erwähnte, fixe Prämiensystem entwickelte.

„Die Entwicklung der Mitarbeiterausbildung durch Leistungsbeurteilung und die Schaffung von Anreizen für die Wissensaufnahme und –weitergabe ist ein wesentlicher Faktor einer erfolgreichen Unternehmenskultur.“⁴⁸³

Während zu Beginn ausschließlich Werkstücke hergestellt wurden, begann man später, kleine Kundenaufträge bzw. Bestandteile für größere Formen und Werkzeuge zu erstellen, beispielsweise Stanzwerkzeuge, Kühlblöcke, Transportsicherungen, Verschleißleisten sowie verschiedene Drehteile. Dies ermöglichte gleichsam ein frühes Einbinden in abteilungsübergreifende und kundenbezogene Prozesse.⁴⁸⁴

Drei Gründungs- und Firmenjubiläen in den Jahren 1989, 1999 und 2009 sowie die im eigenen Veranstaltungszentrum abgehaltenen Weihnachtsfeiern förderten die emotionale Bindung der Mitarbeiter und wirken laut Matis und Stiefel stark kulturprä-

⁴⁸² Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 78.

⁴⁸³ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 150.

⁴⁸⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

gend.⁴⁸⁵ Ein jährlich abgehaltenes Sommerfest, welches ausschließlich für die Mitarbeiter organisiert und seit den frühen 1980ern traditionell abgehalten wird, verstärkt dieses Moment zusätzlich.⁴⁸⁶

Dieses Kapitel soll die These einer historisch gewachsenen, mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur als Merkmal bzw. Voraussetzung eines marktführenden Unternehmens unterstreichen, welche sich zu Beginn durch die Werte und Vorstellungen des Eigentümerunternehmers, später durch eine kontinuierlich wachsende Organisationsstruktur, durch risikoreiche aber erfolgreiche strategische Entscheidungen, durch Sozialinnovationen, durch den Aufbau einer Verbesserungskultur im neuen Jahrtausend sowie durch eine traditionelle Sport- und Festkultur etablierte. Somit wurden auch die meisten Erfolgsfaktoren von Haller und Schedl erfüllt, obgleich durch die verstärkten formellen Organisationsbemühungen ab 1986 ein Teil der Organisations- bzw. Unternehmenskultur erzwungen wurde. Günter Walcherberger betont als einer der längsten Weggefährten Josef Haidlmairs die Gabe des Unternehmers, gutes und fähiges Personal zu finden und genau zu wissen, wann und wo er es braucht. Diese bildeten ergo das Fundament der heutigen Unternehmen- und Organisationskultur.⁴⁸⁷

„Das waren viele, die in der Eumig eine hervorragende Ausbildung genossen hatten, dann ein paar Jahre in Fohnsdorf oder anderen Betrieben Führungsaufgaben übernahmen und auf Betreiben von Herrn Haidlmair schließlich zu uns gekommen sind.“⁴⁸⁸

Im Laufe der Unternehmensgeschichte waren die Führungskräfte bei strategischen Entscheidungen immer beteiligt, obgleich die Entscheidungen selbst letzten Endes beim Unternehmer lagen.⁴⁸⁹ Die stark durch Persönlichkeiten beeinflusste Organisationskultur bringt jedoch gleichsam das Problem des Generationswechsels bzw. der Nachfolgeproblematik mit sich, da nicht nur die Führungsspitze, sondern auch der charismatische Leitungsapparat aus den 1980ern in den nächsten Jahren wohl einem personellen Wandel unterliegen wird.

⁴⁸⁵ Vgl. Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und Wirklichkeit. Wien 1987, S. 80.

⁴⁸⁶ Vgl. „Jährliches Sommerfest“. Artikel in: Extrablick. Die Zeitung fürs südliche Oberösterreich. Nummer 10 vom 27. Juli 2001, S. 9.

⁴⁸⁷ Vgl. Interview mit Günter Walcherberger, S. 190.

⁴⁸⁸ Ebenda.

⁴⁸⁹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 142.

5. Entwicklung von Kundenbindung, Vertrieb und Werbung des Investitionsgüterproduzenten Haidlmair

5.1 Strategiemodell der Kundenbindung

Gemäß Haller und Schedl⁴⁹⁰ bedarf es bezüglich der Aufrechterhaltung einer effizienten Kundenbindung einer systematischen Festlegung und Durchführung bestimmter Maßnahmen. Der erste und gleichsam grundsätzliche Schritt besteht in der Frage, ob sich die Kundenbindung auf den Hersteller, die Marke oder das Produkt selbst beziehen soll. Schweiger und Schrattenecker schreiben dazu folgendes:

„Die Kunden im Investitionsgüterbereich bilden ihre Präferenzen hauptsächlich aufgrund von Hersteller- oder Unternehmensmarken (Corporate Brands). Insofern ist es wichtig, die Herstellermarke in den Mittelpunkt zu stellen.“⁴⁹¹

Diese spezielle und im Industriegüterbereich dominierende Form der Dachmarke, bei der die Marke dem Namen des Unternehmens entspricht, kristallisierte sich beim Nußbacher Werkzeugbauer spätestens mit der Expansion des Vertriebsapparates und der damit verbundenen Intensivierung der Absatzorientierung Ende der 1980er heraus. Josef Haidlmair spricht in Anbetracht eines solchen Konzeptes vor allem davon, nicht ausschließlich die Produkte, sondern die Gesamtunternehmenskompetenz, samt der Mitarbeiter, des Maschinenparks oder der Servicestruktur in den Mittelpunkt zu stellen.⁴⁹² Dies korrelierte bzw. ergänzte sich letztendlich stark mit der im vorherigen Kapitel abgehandelten, mitarbeiterorientierten Unternehmens(führungs-)kultur, da die Unternehmensmarke im Gegensatz zur klassischen Produktmarke nicht nur auf die Kunden in den Absatzmärkten, sondern auch auf andere, interne Stakeholder wie Mitarbeiter oder Management ausgerichtet ist.⁴⁹³ Gemäß Fiedler versucht man von Seiten der Unternehmen durch eine zielgruppenorientierte Ansprache von Stakeholder-Gruppen, Problemen wie mangelnde Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten oder Facharbeitermangel Paroli zu bieten.⁴⁹⁴ Bei Haidlmair spielt aufgrund des anhaltenden Fachkräftemangels, welcher sowohl in der Region als auch in der Branche allgemein vorherrscht, vor allem der zweite Aspekt eine dominierende Rolle.

⁴⁹⁰ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 152.

⁴⁹¹ Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud: Werbung. Eine Einführung. (7. Aufl.) Stuttgart 2009, S. 287

⁴⁹² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 166.

⁴⁹³ Vgl. Fiedler, Lars: Stakeholderspezifische Wirkung von Corporate Brands. Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken. Wiesbaden 2007, S. 7.

⁴⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 4.

Aufgrund der grundlegenden Struktur als auftragsbezogener Einzel- und Kleinserienfertiger wäre eine Ausrichtung auf Produktgenres oder einzelne Produkte nicht sinnvoll. Ein weiterer Schritt besteht laut Haller und Schedl⁴⁹⁵ in der Konzentration auf ertragsstarke Kundengruppen. Dazu jedoch im späteren Verlauf der Arbeit mehr. Als dritte Phase nennen die Unternehmensberater die Bestimmung der Kundenbindungsart, wobei neben der technisch-funktionalen vor allem eine emotionale Bindung anzustreben sei.⁴⁹⁶ Ersteres inkludiert sowohl absatzwirtschaftliche Nebenleistungen als auch produktbegleitende Dienstleistungen. Im Jahr 1999 etwa wurden für Großkunden wie Schoeller Arca Systems und die Ebenseer Steco⁴⁹⁷ im Rahmen eines After-sale-Konzeptes eigene Customer-Service Center eingerichtet, deren Mitarbeiter de facto rund um die Uhr für Wartungsarbeiten zur Verfügung stehen und bei Bedarf auch andere Kunden betreuen.⁴⁹⁸ Auch die Kooperations- und Synergieeffekte im Rahmen der Unternehmensgruppe spiegeln sich letztlich in der Kundennähe wieder, durch die ab dem Jahr 1992 akquirierten Töchterbetriebe erweiterte sich sowohl das Angebots- und Leistungsspektrum als auch das Potential zur raschen Generierung und Entwicklung von Produktideen.

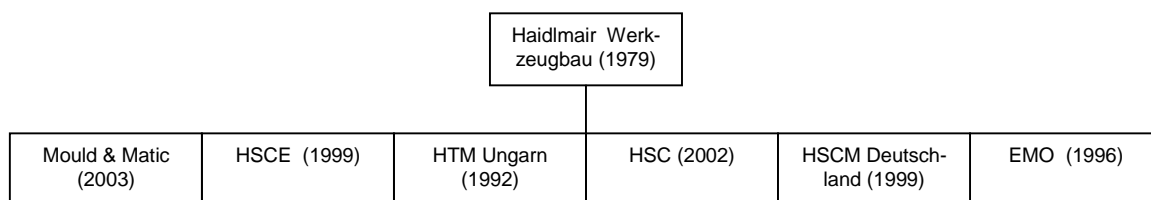


Abb. 5.1: Töchterbetriebe der Haidlmair Gruppe inkl. Gründungs- bzw. Übernahmejahr
(Quelle: <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=5>>, zuletzt gesehen am 8. Januar 2010)

Ein weiterer Fokus im Rahmen der technisch-funktionalen Ebene liegt in der kundenorientierten Produktentwicklung. Flexible Automatisierung durch elektronisch gesteuerte Werkzeugmaschinen war die Überschrift des mittelständischen Werkzeugbaus in den 1970ern, Rationalisierung und Kostensenkung in den 80ern. Das letzte Jahrzehnt des 20. Jahrhundert stand unter der Überschrift „Time to Market“.⁴⁹⁹ Schnelle Entwicklungsarbeit ist besonders im Formen- und Werkzeugbau ein ausschlaggebender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Produkten und Werkstoffen.

⁴⁹⁵ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 152.

⁴⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 152-153.

⁴⁹⁷ Heute Steiner PPI (Plastic Products Innovations).

⁴⁹⁸ Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 174.

⁴⁹⁹ Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 310 sowie Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 2.

Da der Anspruch des Kunden immer mehr steigt, hohe Qualität bei niedrigem Preis und kurzer Lieferzeit gefordert wird, gerät der Werkzeugbau laut Gebeshuber immer mehr unter Druck.⁵⁰⁰

Ende der 1990er Jahre investierte man bei Haidlmair im Rahmen eines „Rapid Prototyping“-Konzeptes verstärkt in Verfahren zur raschen Herstellung von Musterbauteilen auf Basis von CAD-Konstruktionsdaten, um Kunden in kürzester Zeit qualitativ hohe Konzeptmodelle bieten zu können.⁵⁰¹ Laut Gebeshuber wirkt sich eine solche Produktvisualisierung positiv auf das Vorstellungsvermögen des Auftraggebers während des Verkaufsprozesses aus und verstärkt somit dessen Zufriedenheit und Vertrauen in die Projektarbeit.⁵⁰² Im Jahr 2007 gelang es durch den Zukauf von so genannten *Moldflow*-Simulationsprogrammen dieses Spektrum der technischen Betreuung auf Softwarebasis erneut zu erweitern.⁵⁰³ Dadurch wurde es möglich, detaillierte Berechnungen zur Konstruktionsvalidierung und –optimierung durchzuführen. Zuzüglich der angebotenen Projekt- und Designkooperationen wird dies heute unter dem Kundenservicebündel „Engineering“ zusammengefasst.

Durch ein Team von fünf Projektmanagern, welche ab 2003 die größeren Paketaufträge für Getränkeboxprojekte koordinierten, wurde die Kundennähe massiv intensiviert, da die Verantwortlichen, welche alle gelernte Werkzeugbauer sind, die Projekte bis zum Produktionsbeginn im Werk des Kunden unmittelbar betreuen und auch anschließend als Gesprächspartner zur Verfügung stehen. Dieses Projektmanagersystem entwickelte sich aus der bereits angerissenen Arbeitsvorbereitungs-Struktur, die 1986 ins Leben gerufen wurde.⁵⁰⁴

„Es genügte nicht mehr die Arbeit nur vorzubereiten. Wir haben auch zwei Leute, die auf einem elektronischen Leitstand arbeiten und nur einplanen, aufschlüsseln und die einzelnen Arbeiten für die Maschinen herausfiltern. Die geben die Arbeit an die Projektleiter weiter, welche dann die Ergebnisse entsprechen umsetzen. Sie müssen entscheiden, mit welcher Arbeit begonnen wird.“⁵⁰⁵

Als verlängerter Arm des Verkäufers obliegt den Projektleitern auch die persönliche Betreuung des Kunden abseits der geschäftlichen Sphäre. Dies beinhaltet vor allem die abendliche Unterhaltung für Kunden, die mehrere Tage im Betrieb verweilen und die Werkzeugfertigung begutachten.⁵⁰⁶

⁵⁰⁰ Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklungen und Innovationen, inklusive Praxis-Beispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 40.

⁵⁰¹ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 165.

⁵⁰² Vgl. Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklungen und Innovationen, inklusive Praxis-Beispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 84.

⁵⁰³ Vgl. < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11> > (zuletzt besucht am 6. Januar 2010).

⁵⁰⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 165 sowie Interview mit Günter Walcherberger, S. 187-188.

⁵⁰⁵ Interview mit Günter Walcherberger, S. 187.

⁵⁰⁶ Vgl. ebenda.

Vorher wurden Aufträge auf mehrere Verantwortliche aufgeteilt. Ergo schuf man mit den Projektleitern ständige und fixe Ansprechinstanzen, wodurch das Problem der Kompetenz- und Verantwortungsüberschneidungen sowohl für den Kunden als auch für den Verkäufer entscheidend minimiert werden konnte. Der Projektleiter wird nach Vertragsabschluss vom verantwortlichen Verkäufer bekannt gegeben. Der Auftrag kann somit auf zweiter Ebene zwischen den Projektleitern des Anbieters sowie des Abnehmers bis auf wenige Punkte gänzlich abgewickelt werden. Dadurch konnte letztlich auch der Verkauf entlastet werden.⁵⁰⁷ Die fertigungstechnische Voraussetzungen für das eben erwähnte System wurde bereits im Jahr 1997 durch die Investition in Fünf-Achsen-Bearbeitungszentren gelegt, da ab diesem Zeitpunkt die Komplettbearbeitung komplexer Werkzeuge in nur einer Aufspannung möglich wurde. Größere Paketaufträge konnten von nun an auch kurzfristig realisiert werden.⁵⁰⁸

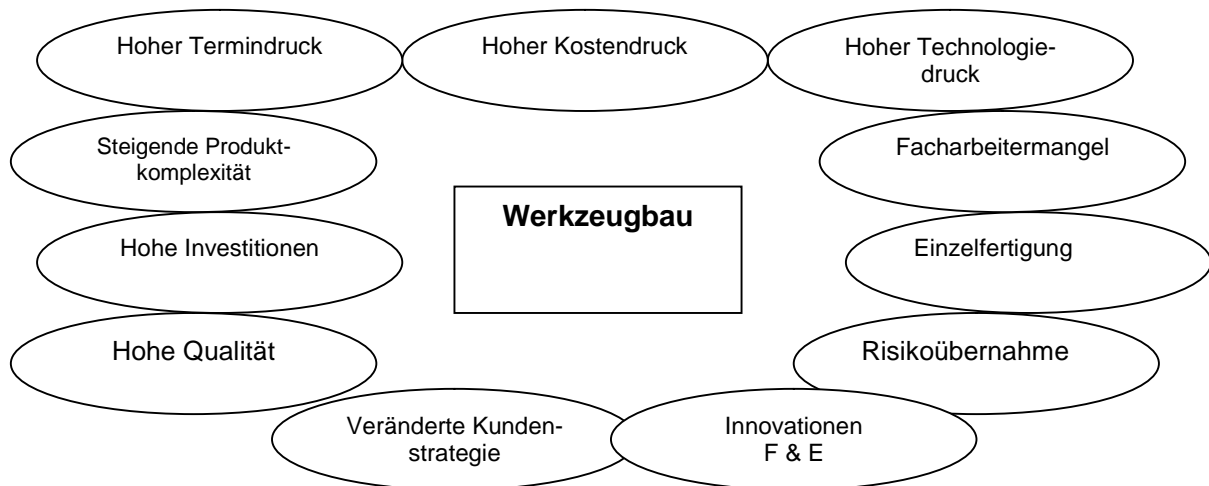


Abb. 5.2: Wesentliche Einflussfaktoren auf den Werkzeugbau (Quelle: Gebeshuber, 2008, S. 30)

Die Investitionsentscheidung fiel nicht zuletzt aufgrund der steigenden Produktkomplexität, der sich rasch drehenden Technologiespirale sowie in Folge des bereits erwähnten, zunehmend steigenden Termin- und Lieferdrucks.

Der vierte und somit letzte Schritt zur Intensivierung der Kundenbindung liegt in der Wahl geeigneter Marketinginstrumentarien, die im Kapitel 5.4 etwas näher betrachtet werden sollen.⁵⁰⁹

⁵⁰⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 165.

⁵⁰⁸ < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>> (zuletzt besucht am 6. Januar 2010).

⁵⁰⁹ Vgl. Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 153.

5.2 Kundenwert- und Kundenstrukturentwicklung bei Haidlmair

Haller und Schedl betonen im Rahmen ihres Versuches, die Strategien österreichischer Europa- und Weltmarktführer in ihren Kernelementen zusammenzufassen, vor allem die Wichtigkeit der (Stamm-)Kundenpflege, da die Betreuungs- und Verwaltungskosten so entscheidend minimiert werden können.

„Aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten ist es viel effizienter, bestehende Kunden zu pflegen als neue zu akquirieren. Durch die Loyalität des Kunden sowie längerfristige Kundenbindungen werden Akquisitionskosten reduziert.“⁵¹⁰

Auch bei Haidlmair setzte man bisher den Schwerpunkt eindeutig auf Stammkundenpflege bzw. -zufriedenheit. Bis heute sieht man darin auch die beste Art des Risikomanagements.⁵¹¹ Der Kaminproduzent Schiedel etwa ist seit 36 Jahren Kunde des Nußbacher Werkzeugbauers und galt noch bis 2006 als umsatzstarker und in Anbetracht der Dauerauftragsstruktur für komplexitätsarme Kamintüren vor allem als sicherer, beständiger Kunde. 1994 war dieser trotz der Teilefertigungsreduzierung und der Zunahme der Werkzeugproduktion immer noch zweitgrößter Kunde, ein Jahr später sogar der Größte. 1996 galt er als viertgrößter, 1998 als fünftgrößter Kunde. 2006 war Schiedel noch der zwölftgrößte Kunde.⁵¹² Dies stellt letztlich ein entscheidendes Erfolgskriterium des Nußbacher Werkzeugbauers dar, da die Anfangsrisiken einer flexiblen Spezialisierung in neue Geschäftsfelder durch dieses starke Umsatzrückgrat und dem vergleichsweise geringen Produktionsaufwand gedämpft werden konnten. Mit den Spritzgusswerkzeugen sollte sich die Kundenstruktur jedoch massiv ändern. Kunststoffverarbeitende, mehrheitlich in der Verpackungsindustrie agierende Firmen wie etwa Berolina, Schoeller, Georg Fischer, Oberland und Linpac erteilen Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre die ersten Aufträge und sind bis heute Kunden des Nußbacher Werkzeugbauers. In den Jahren 1993 und 2000 war Schoeller jeweils der umsatzstärkste Kunde von Haidlmair. Von 1990 an bis heute befand sich dieser fast ausnahmslos in der Riege der umsatzstärksten Auftraggeber.⁵¹³ Aufmerksam wurden diese im Wesentlichen durch Mundpropaganda oder Messen. Anders wäre es laut Fürtbauer nicht möglich gewesen: Aufgrund der noch jungen Entscheidung, die Produktionskapazitäten mehrheitlich auf Spritzgusswerkzeuge für Kunststoffverpackun-

⁵¹⁰ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 154.

⁵¹¹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 191 u. 193-194.

⁵¹² Vgl. zusammengestellte Kundenumsatzlisten des Verkaufsleiters Helmut Fürtbauer ab 1989 (Archiv Haidlmair).

⁵¹³ Vgl. ebenda.

gen auszurichten, steckten auch die aktiven Marketingmaßnahmen für dieses Geschäftsfeld noch in den Kinderschuhen.⁵¹⁴ Von 1998 bis 2001 fand der wohl einzige Höhepunkt der Druckgusswerkzeugherzeugung statt, als der Kirchdorfer Druckgusserzeuger Unitech mehrmals Werkzeuge zur Handykomponentenherstellung kaufte. 1998 war dieser auch der umsatzstärkste Kunde.⁵¹⁵

Entscheidend für einen effizienten Verkauf ist laut Fürtbauer letzten Endes die Konzentration auf große Kunden mit Folgeauftragspotential, da ein Verzetteln in Kleinkundenaufträge sowohl die personellen Kapazitäten als auch die Umsätze stark in Mitleidenschaft ziehen würde.⁵¹⁶

Man muss sich immer vorstellen, dass ein Auftrag um 500.000 Euro im Verkauf ungefähr gleich viel Arbeit wie ein 30.000 Euro Auftrag ist. Ich muss auch hinfahren, ich muss den Kunden besuchen und es gibt eine Abnahme. Das ganze Prozedere habe ich ja jetzt kostenunabhängig bei einem kleinen und einem großen Auftrag.⁵¹⁷

Ein Merkmal, welches auch Haller und Schedl bei der Untersuchung österreichischer, welt- und europamarktführender Familienunternehmen feststellten.

„Es erweist sich als zielführend, sich auf die umsatzstarken Kundengruppen zu fokussieren, welche Ertragssteigerungen garantieren können.“⁵¹⁸

Für Fürtbauer gab bzw. gibt es in genere zwei Möglichkeiten der Kundengewinnung. Erstere ergibt sich aufgrund der ungenügenden Nachfragebefriedigung durch bereits bestehende Lieferanten und wäre somit als Idealfall zu bezeichnen.⁵¹⁹ Eine wesentliche Aufgabe der Verkaufsabteilung besteht darin, branchenspezifische Trends zu beobachten. In diesem Zusammenhang spricht der technische Verkäufer von fünf bis sechsjährigen, gleichzeitigen und ungleichzeitigen Auftragszyklen, welche in Anbetracht der Unternehmensgeschichte ständig ausgeglichen bzw. abgestimmt werden mussten. In jeder Branche kam es bisher durch neue Produkte, Umstiege, Gesetzesänderungen oder Standardisierungen von Logistikprozessen zu Auftragshochzeiten, welche nach einiger Zeit wieder abflauten. Bei der bereits mehrfach erwähnten Schoeller Gruppe, ab 1990 Großkunde des Nußbacher Werkzeugbauunternehmens, ergab sich der Mehrbedarf aus einer Boomphase. Ende der 1980er herrschte eine hohe Nachfrage nach Spritzgussformen für Flaschenkästen, da das Gros der europäischen Getränke- und Bierkistenhersteller aufgrund der 1200 x 800 (mm) Europalette

⁵¹⁴ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 193.

⁵¹⁵ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 196 sowie zusammengesellte Kundenumsatzlisten des Verkaufsleiters Helmut Fürtbauer ab 1989 (Archiv Haidlmair).

⁵¹⁶ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 193.

⁵¹⁷ Vgl. ebenda.

⁵¹⁸ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 152.

⁵¹⁹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 194.

auf das Kastenmaß 400 mal 300 (mm) umstellte. Dadurch wurde es möglich, genau acht Kisten auf eine Europalette zu stellen. Die zweite Möglichkeit der Kundengewinnung ergibt sich aus der Unzufriedenheit des Abnehmers mit seinem Lieferanten bzw. aus dem Unvermögen, größere Aufträge alleine zu realisieren. Als ein solches Beispiel wäre erneut auf das Jahr 1989 hinzuweisen, wo der Kunststoffverarbeiter Berolina auf den Nußbacher Werkzeugbauer aufmerksam wurde, weil die ursprünglich Lieferanten überfordert waren und man weitere Werkzeuglieferanten suchte.⁵²⁰ Bei vielen Kunden ergab sich die Intensivierung bzw. Personalisierung der Kommunikationsstrukturen allein aufgrund der regelmäßigen Auftragsvergabe und den daraus resultierenden Besuchen und Korrespondenzen. Ein problematischer Faktor in diesem Zusammenhang ist das Wegbrechen von langjährigen Kunden durch Fusionen, Aufkäufe oder schlichtweg durch Niedergänge. Ein solches Beispiel wäre etwa die im zweiten Kapitel erwähnte Ebenseer Firma Steco, laut Fürtbauer einer der größten Kunden seit Beginn der 1990er. Die im vorhergehenden Kapitel bereits erwähnte Schoeller Group etwa übernahm gemäß Fürtbauer sowie eines Pressetextes der Schoeller International Group innerhalb von drei Jahren drei Flaschenkastenhersteller, namentlich Peguform im Jahre 1997, Berolina im Jahre 1998 sowie die niederländische Wavin Trepak Group im Jahr 1999. 2005 fusionierte Schoeller Waven Systems mit dem schwedischen Konzern Arca Systems, dem zum damaligen Zeitpunkt weltweit zweitgrößten Produzenten von Transportbehältern aus Kunststoff. Von ursprünglich vier Großkunden blieb letztlich einer übrig.⁵²¹ Ähnlich wie in der Brauereiwirtschaft ist auch die Kunststoffindustrie in den letzten Jahrzehnten durch Konzentrationsprozesse gekennzeichnet.

5.3 Merkmale und Geschichte des Marketings im Industriegütersektor

Erste Anzeichen marktorientierter Unternehmensführung finden sich in der deutschsprachigen Literatur zwar bereits in den 1930er Jahren, erst nach dem Zweiten Weltkrieg und dem Wirtschaftswunder gewann in Österreich die absatzorientierte, auf die Käufermärkte gerichtete Unternehmenspolitik stark an Bedeutung.⁵²²

⁵²⁰ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 194 u. 196.

⁵²¹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 192-193 sowie < http://www.presseportal.de/pm/57035/646138/-schoeller_holding_gmbh > (zuletzt gesehen am 7. Februar 2010).

⁵²² Vgl. Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (1. Teil) Linz 1995, o. S. (siehe Abstract).

Noch bis in die 1960er Jahre sprach man im deutschsprachigen Raum von „Absatzwirtschaft“ und „Absatzpolitik“, Werbung und Verkauf standen im Mittelpunkt des Instrumenteneinsatzes.⁵²³

Die Entwicklung des Marketings von Produktionsfaktoren, die nicht an Konsumenten, sondern an privatwirtschaftliche und öffentliche Organisationen abgesetzt werden, fiel bisher einer eher stiefmütterlichen Behandlung anheim.⁵²⁴ Dies mag zu einem Gutteil an der ohnehin bereits erwähnten Modernitäts- und Fortschrittsbegeisterung für massenproduzierende, öffentlichkeitswirksame Großunternehmen liegen, welche bis weit ins 20. Jahrhundert anhalten sollte.

Gemäß einer Studie der Betriebswirtin Claudia Wandl⁵²⁵, welche auf empirischen Erhebungen und Sekundärquellen basiert, begann das Marketing in österreichischen Konsumgüterunternehmen bereits in den 1960ern, in Investitionsgüterbetrieben in der zweiten Hälfte der 70er. Einige Dienstleister folgten etwa zur gleichen Zeit, während sich österreichische Banken und Versicherungen bis heute nur in geringem Maße mit Marketing beschäftigen. Bei nicht unmittelbar wirtschaftlichen Betrieben expandierte die marktorientierte Unternehmensführung erst in den späten 1980ern.

Laut Meffert und Grömmner unterscheidet sich das Industriegütermarketing in vielen Kernbereichen vom klassischen Konsummarketing, wobei zwischen Nachfrage- und Angebotsseite unterschieden wird. Die beiden sprechen bei Industriegütern von einer abgeleiteten bzw. derivativen Nachfrage, da sich die Nachfrage nach solchen Produkte wiederum von der Konsumgüternachfrage ableitet. Weiters spielen neben dem Sachgütermarketing selbst auch Dienstleistungen rund um das Produkt eine erhebliche Rolle, da der Kauf von Investitionsgütern in der Regel einen hohen Finanzaufwand mit sich bringt.⁵²⁶ Ein weiteres Charakteristikum auf der Nachfrageseite liegt im oft langandauernden, phasenbezogenen Beschaffungsvorgang von der Kenntnisnahme des Bedarfs bis zum Kaufvertragsabschluss. Auf der Angebotsseite wiederum liegt eine Besonderheit des Investitionsgütermarketings darin, Marketingprozesse auf lediglich einen Kunden zu fokussieren. Ergänzend dazu kann sowohl der hohe Indi-

⁵²³ Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. (10. Aufl.) Wiesbaden 2008, S. 7.

⁵²⁴ Vgl. ebenda, S. 25.

⁵²⁵ Vgl. Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (2. Teil) Linz 1995, S. 368.

⁵²⁶ Vgl. Vgl. Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grundlagen marktorientierte Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. (10. Aufl.) Wiesbaden 2008, S. 25 sowie Grömmner Johanna: E-Commerce und Kundenbindung im Industriegütermarketing. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen. Dipl.-Arb. Linz 2003, S. 4.

vidualisierungsgrad von Anlagen- bzw. Investitionsgütern als auch die Sphäre der persönlichen Verkaufskommunikation genannt werden.⁵²⁷ Ein weiteres Charakteristikum ist die enge, zum Teil projektbezogene Zusammenarbeit zwischen dem Anbieter und einzelnen Kunden, woraus sich in einem Gros der Fälle dauerhafte und beständige Kunden-Lieferanten-Beziehungen entwickeln. Weiters schreibt Meffert, dass die Erhaltung solcher Beziehungen ein wesentliches Aufgabenfeld des Industriegütermarketings darstellt. In manchen finden auch Kooperationen von Konkurrenten und Komplementäranbietern statt. Ein solches Beispiel wäre etwa die Kooperation Haidlmairs mit dem Spritzgießmaschinenhersteller Engel, die in den 1990ern einen gemeinsamen Vertreter im saudi-arabischen Raum hatten. Ein letzter wichtiger Punkt wäre die aufgrund des in der Regel geringen Nachfragvolumens und der geringen Nachfragehäufigkeit vorgenommene Internationalisierung des Vertriebs.⁵²⁸

Berthon, Lane, Pitt und Watson betonen in Anbetracht der Industriegütermarketinginstrumentarien den dominierenden, de facto allein stehenden Aspekt des persönlichen Verkaufs, während im Konsumgütersektor klar der Werbefunk dominiert.⁵²⁹

Besonders in den Bereichen des Maschinenbaus und der Metallerzeugung und -verarbeitung, deren Branchenbeschaffenheit und Entwicklung dem Werkzeugbau in vielen Punkten gleicht, maß man dem Marketing in der zweiten Hälfte der 1980er wenig Bedeutung zu. Aspekte wie technisches Know-how sowie F & E dominierten.⁵³⁰ Eine ähnliche Untersuchung wurde 1989/90 auch in Deutschland durchgeführt, wobei in erster Linie die zukünftige Bedeutung des Marketings für einzelne Produktionsbereiche eruiert werden sollte.

„Von den rund 40%, die dem Marketing heute geringe Bedeutung einräumen, wird aber immerhin knapp die Hälfte ihre Marketingaktivitäten doch wesentlich verstärken. Dieser Nachholbedarf zeigt sich v. a. bei Nachzüglern, so z. B. Chemie, Maschinenbau, Elektrotechnik, Feinmechanik/Optik, Feinkeramik, Holzverarbeitung und Kunststoffwaren.“⁵³¹

⁵²⁷ Vgl. Meffert, Heribert: Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente - Praxisbeispiele. (10. Aufl.) Wiesbaden 2008, S. 25-26.

⁵²⁸ Vgl. ebenda, S. 26.

⁵²⁹ Vgl. Berthon, Pierre/Lane, Nikala/Pitt, Leyland/Watson, Richard T.: The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Model for the Identification and Assessment of Opportunities. In: Journal of Marketing Management (Volume 14). London 1998, S. 696.

⁵³⁰ Vgl. Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (2. Teil) Linz 1995, S. 361.

⁵³¹ Scholz, L.: Märkte im Umbruch. Welche Rolle spielt das Marketing. In: Absatzwirtschaft (Sondernummer Oktober 1990). Düsseldorf 1990, S. 37-38; zitiert nach Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (2. Teil) Linz 1995, S. 360-361.

Sowohl in Österreich als auch in Deutschland zeigte sich jedoch, dass bei sinkender Unternehmensgröße auch der Stellenwert des Marketings bzw. die Aktivitäten dementsprechend gering waren.⁵³²

5.4 Entwicklung von Marketing und Vertrieb bei Haidlmair

Betrachtet man die Geschichte der Haidlmair GmbH, so galt die Produktvermarktung von Anfang als Teilbereich der Abteilung für Verkauf. Bis heute sei die Firma laut Fürtbauer zu klein, um dies organisatorisch und personell aufzusplittern. Bis 1987 wurde der Verkauf/Vertrieb im Wesentlichen vom Geschäftsführer sowie maximal ein bis zwei Mitarbeitern wahrgenommen, die dies jedoch nicht als Haupttätigkeit ausübten bzw. über nur geringe Erfahrungs- und Fachkompetenzen verfügten. In den ersten Jahren des Werkzeugbaus übernahm Josef Zwicklhuber oftmals den Verkauf, da er als einziger Werkzeugbauer über Know-how-basierte Beratungskompetenzen verfügte. Mit dem Eintritt Gerhard Weiermeiers in das junge Unternehmen, welcher an den Eumig-Standorten Kirchdorf und Fohnsdorf erste Vertriebserfahrungen gesammelt hatte, verlagerten sich die Vertriebsaktivitäten zum Teil auf seine Schultern. Aktive Verkaufsunterstützung gab es bis zu diesem Zeitpunkt nur in Form von Messen und gedruckten Werbeträgern.⁵³³ Erst mit Helmut Fürtbauer, welcher schon vor seinem Arbeitsantritt bei Haidlmair über zehn Jahre als Verkäufer im Werkzeugbau tätig war, begann der sukzessiv erfolgende Aufbau einer Verkaufs- und Vertriebsabteilung. Fürtbauer, welcher wie Weiermeier im Eumig-Standort Kirchdorf lernte, leitete anschließend im Standort Fohnsdorf den Werkzeugbau und ging dann für zehn Jahre in den Verlauf. Vor dem Eintritt in das Nußbacher Werkzeugbauunternehmen war Fürtbauer außerdem für den Mollner Werkzeugbauer Piesslinger und den Schwertberger Spritzgießmaschinenhersteller Engel tätig. Seit 1979 betreute der Verkäufer beispielsweise den Schweizer Industriekonzern Von Roll, mit dem Eintritt Fürtbauers in das Nußbacher Werkzeugbauunternehmen wurde der Konzern kurzerhand zu einem Kunden der Firma Haidlmair.⁵³⁴ Diese prägnante Biographie soll zeigen, wie viel Know-how und Führungskompetenz Ende der 1980er in das Unternehmen einfluss. Dies bezog sich nicht nur auf den Vertrieb. Die Abteilung wuchs bis heute auf fünf

⁵³² Vgl. Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (2. Teil) Linz 1995, S. 358-362.

⁵³³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 164 sowie Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 191-192

⁵³⁴ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 191-192 sowie Interview mit Günter Walcherberger, S. 190.

Mitarbeiter an. Zudem begann man Ende der 1980er, Statistiken und Kundenumsatzlisten in regelmäßigen Abständen zu erstellen.⁵³⁵

Vor- bzw. Preiskalkulationen erfolgen laut Fürtbauer bis heute ausschließlich durch das Zurückgreifen auf Erfahrungswerte. Die Spezialisierung auf den Getränkekeksen- sektor brachte jedoch den Vorteil einer raschen Angebotserstellung auf Basis hoher Erfahrungswerte. So ist es möglich, in nur einer Stunde ein komplettes Angebot für einen Kunden zu erstellen. Ähnliches gilt für Transportboxen und Kunststoffpaletten, deren Produktion 1992 und 1996 begann. Bei Flaschenkasten handelt es sich laut Josef Haidlmair um ein Alleinstellungsmerkmal. Einzig bei Druckgusswerkzeugen für den Automobilbereich setzt man seit zwei Jahren Kalkulationsprogramme ein.⁵³⁶ Die strategische Konzentration auf bestimmte Produkte, Dienstleistungen sowie Kunden und die daraus resultierende Entstehung klar definierter Zielgruppen gewährleisteten gleichsam auch die Bedürfnisspezialisierung des Vertriebs auf jenen Kundenkreis.

Laut den Angaben des Geschäftsführers handelt es sich im Formen- und Werkzeugbau ausschließlich um einen technischen Vertrieb. Praktisch seit Anbeginn des abteilungs- basierten Verkaufs zu Beginn der 1990er forcierte der Unternehmer die Aufstockung des Verkaufsteams durch Werkzeugbauer oder Techniker, welche bereits über Verkaufserfahrungen im technischen Bereich verfügten. Spritz- und Druckgusswerkzeuge sind in der Regel stark erklärungsbedürftig, kundenspezifisch und individuell.⁵³⁷ Somit betont auch Gebeshuber den technischen Background beim Werkzeugvertrieb und bewertet diesen letzten Endes als unabdinglich.

„Wichtig dabei ist, dass die Verkäufer aus der technischen Seite stammen und sich die kaufmännische Seite angeeignet haben. Eine umgekehrte Entwicklung eines Verkäufers in der Branche ist meist nicht möglich, da grundsätzliches Fachwissen von Grund auf gelernt werden sollte.“⁵³⁸

Reine Außendienstverkäufer mit fixen Fahrt- und Kundenlisten wurden bisher nicht in Erwägung gezogen, da eventuelle Kundenbesuche ausschließlich bei Bedarf erfolgen und von den internen Vertriebsmitarbeitern wahrgenommen werden.⁵³⁹

Gemäß den Angaben Schweigers und Schratteneckers liegt der Kern des Investitionsgütermarketings in einem hohen Informationsgehalt. Als wesentliche Elemente zählen die beiden Wirtschaftswissenschaftler persönliche Gespräche, Prospekte bzw.

⁵³⁵ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 196.

⁵³⁶ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 164 sowie Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 196.

⁵³⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 164.

⁵³⁸ Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008, S. 24.

⁵³⁹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 194.

Broschüren, Messen, Onlinewerbung, Symposien und Direktwerbung auf.⁵⁴⁰ Bachhaus und Voeth unterscheiden im Rahmen des Investitionsgüterbereichs vier Arten von Geschäftstypen mit unterschiedlichen Vermarktungsschwerpunkten.

| | |
|------------------|--|
| Anlagengeschäft | kundenindividuelle Leistungen in Auftragsfertigung |
| Produktgeschäft | vorgefertigte, in Mehrfachfertigung erstellte Leistungen für einen anonymen Markt |
| Systemgeschäft | Leistungen für einen anonymen Markt oder ein best. Kundensegment in mehreren Kaufprozessen |
| Zuliefergeschäft | kundenindividuelle Leistungen, welche immer wieder nachgefragt werden |

Tab. 5.1: Vermarktungs-/Geschäftstypen nach Backhaus und Voeth (Quelle: Schweiger/Schrattenecker, 2009, S. 285)

Die Herstellung von Kaminputztüren ab 1974 markierte gleichsam den Eintritt in das Zuliefergeschäft. Mit dem anfänglichen Aufbau der Drahterosion und der damit verbundenen Lohnfertigung ab 1980 gewann das Anlagen- und Zuliefergeschäft immer stärker an Bedeutung. Als man den Landmaschinen- und Schlossereibetrieb Anfang der 1990er Jahre endgültig einstellte, sollte die Struktur individualisierter Leistungen letztlich die dominante Stellung einnehmen. Gemäß Schweiger und Schrattenecker zählt beim Verkaufsprozess der eben genannten Geschäftstypen in erster Linie die persönliche Sphäre und somit das Persönlichkeitsprofil und Beziehungsverhalten des jeweiligen Anbieters/Verkäufers⁵⁴¹.

Bis zur Mitte der 1990er waren die wesentlichen Marketinginstrumente im Formen- und Werkzeugbau und somit auch in Nußbach regelmäßige Fachmesseeteilnahmen sowie Werbungen in Branchen- und Fachzeitschriften.⁵⁴² Während es sich ursprünglich um Warenmessen handelte, wo Produkte an Ort und Stelle verkauft wurden und man große Warenlager unterhielt, fungieren die Mustermessen im 20. Jahrhundert als Kommunikationsdrehscheiben. Die Vorstellung neuer Produkte und Dienstleistungen steht im Vordergrund, somit ist die neue Aufgabe der Messe als Kommunikationsinstrument im Marketing-Mix vieler Firmen fest verankert. Zusätzlich nahm sie mehr und mehr die Rolle als PR-Multiplikator an, da durch Vorberichte, Pressekonferenzen auf den Messen, Live-Berichterstattungen und Resümees auch audiovisuelle und gedruckte Medien erfasst werden können.⁵⁴³

⁵⁴⁰ Vgl. Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud: Werbung. Eine Einführung. (7. Aufl.) Stuttgart 2009, S. 286.

⁵⁴¹ Vgl. ebenda, S. 285.

⁵⁴² Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 192.

⁵⁴³ Vgl. Joliet, Hans: Informieren – Übersetzen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Investgüter. Düsseldorf/Stuttgart 1991, S. 98.

1952 eröffnete die Kunststoffmesse in Düsseldorf erstmals ihre Pforten, als weltgrößte Fachmesse für die Kunststoff- und Kautschukindustrie erfolgt die Messeabhaltung bis heute in einem Drei-Jahres-Turnus.⁵⁴⁴ Die Euromold in Frankfurt am Main, welche als Weltmesse für Werkzeug- und Formenbau bzw. für Design- und Produktentwicklung erdacht wurde, sollte ab 1993 vor allem die Kluft zwischen Anwender, Designer, Verarbeiter und Zulieferer überbrücken. Ihr Konzept wurde damit in direkter Weise an die Erfordernisse des Investitionsgütermarketings angelehnt.⁵⁴⁵

„Auf dem internationalen Marktplatz EuroMold wird der B2B-Charakter groß geschrieben. In angenehmer und konstruktiver Atmosphäre bietet sich eine hervorragende Möglichkeit neue Geschäftskontakte zu knüpfen und alte zu festigen.“⁵⁴⁶



Abb. 5.3: Messestände Intertool Wien 1990/Euromold Frankfurt 2005 (Archiv Haidlmair)

Diese beiden Messen, erstere wurde erstmals 1986 und zweitere 1993 besucht, ergänzte man gemäß den Angaben Fürtbauers bisher durch den Besuch marktbezogener Messen, so etwa in Russland, Brasilien, Saudi-Arabien und den USA.⁵⁴⁷ Gemäß den Angaben des Verkaufsleiters waren und sind die beiden Messen in Düsseldorf und Frankfurt die wichtigsten Schaufenster für internationale Kunden. Durch einen Mix aus regelmäßigen Fachmesseteilnahmen und kundenspezifischem Direktmarketing schuf man optimale Voraussetzungen in einem Markt mit wenigen, meist großen Kunden und einer steigenden Tendenz zur horizontalen und vertikalen Konzentration. Auch reine Werkzeugbaumessen, wie die im Jahr 1990 erstmals besuchte Intertool-Messe in Wien, erweiterten den Aktionsradius für Kundenakquirierungen. Im Zeitraum von 1997/98 griff Haidlmair das Medium Internet im Rahmen einer ersten Marktpräsenz auf, dies war laut Fürtbauer vor allem für das Direktmarketing von einschneidender Relevanz.⁵⁴⁸ Berthon, Lane, Pitt und Watson beschrieben die Möglichkeiten des Internets im Jahr 1998 wie folgt:

„The World Wide Web is a new Medium which is characterized by ease of entry, relatively low set-up costs, globality, time independence and interactivity. As such it represents a remarkable new opportu-

⁵⁴⁴ < http://www.messe-duesseldorf.de/md/pdf/MD_Erfolgsgeschichte.pdf > (zuletzt gesehen am 7. Januar 2010).

⁵⁴⁵ < <http://www.euomold.com/index.php?id=8&l=2> > (zuletzt gesehen am 7. Januar 2010).

⁵⁴⁶ < <http://www.euomold.com/index.php?id=17&l=4> > (zuletzt gesehen am 7. Januar 2010).

⁵⁴⁷ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 192.

⁵⁴⁸ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 198.

*nity for advertisers and marketers to communicate with new and existing markets in a very integrated way.*⁵⁴⁹

Dabei gibt es im Rahmen der unternehmerischen Marketingziele verschiedene Intentionen und Möglichkeiten der Onlinepräsenz. So etwa, um ein Unternehmen sowie neue Produkte und Leistungen einem möglichst großen, internationalen Auditorium vorzustellen und weiterführend ein Unternehmens-, Marken- und Produktbewusstsein hervorzurufen.⁵⁵⁰ Das Ziel, die Kundenbasis auf globaler Ebene mit möglichst geringem Kostenaufwand zu erweitern, verfolgte man letztlich auch bei Haidlmair. Eine aus Text und Bild bestehende, chronologische Darstellung der Unternehmensgeschichte, welche im Rahmen des neuen Internetauftrittes 2007 erstellt wurde, betont als starker Kontrast zur Neuheits- und Technologiemanie die individuelle, in einigen technischen Bereichen vorreiterhafte Entwicklung des Unternehmens und stellt so ein nicht zu unterschätzendes Alleinstellungs- und Wiedererkennungsmerkmal dar. Als *B2B*⁵⁵¹-Anbieter wurden bisher über das Internet auch aktiv potentielle Kunden recherchiert und in weiteren Schritte angeschrieben, angesprochen oder besucht.⁵⁵² Ergo wird das Internet nicht nur als Informationsplattform für Kunden und interessierte Bewerber, sondern auch als Beschaffungsmedium genützt. Vor allem für international tätige, nischenorientierte Klein- und Mittelbetriebe eröffnete sich mit dem Internet die Möglichkeit, auch weit entfernte Kunden kostengünstig zu erreichen. Aufgrund der dominanten Form des persönlichen Verkaufs und der kundenbezogenen Einzelfertigung im Werkzeugbau ist das Internet jedoch als Vertriebskanal nicht geeignet. Auch stellt es wohl kein Vorreitermerkmal des Werkzeugbauers dar, da infolge des Internetbooms Ende der 1990er viele Unternehmen begannen, eine Onlinepräsenz aufzubauen.

Seit 2007 konzentriert man sich in verstärktem Maße auf die Publikation in Fachzeitschriften, um Zielgruppen mit technisch-fachlichen Informationen vertrauter zu machen. Ein Pressebeauftragter, welcher unter anderem auch für den Schwertberger Spritzgießmaschinenhersteller Engel arbeitet, wurde zur Betreuung dieser Aktivitäten angeheuert.⁵⁵³

⁵⁴⁹ Berthon, Pierre/Lane, Nikala/Pitt, Leyland/Watson, Richard T.: The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Model for the Identification and Assessment of Opportunities. In: Journal of Marketing Management (Volume 14). London 1998, S. 703.

⁵⁵⁰ Vgl. Ebenda, S. 696.

⁵⁵¹ Business-to-Business, Beziehungen zwischen (mindestens zwei) Unternehmen, gilt als Gegensatz zu B2C, sprich Business-to-Consumer.

⁵⁵² Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 198.

⁵⁵³ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 166.

Im Jahr 2008 entschloss man sich in Nußbach, sämtliche Marketing- und PR-Stränge der Haidmair Gruppe in einer Person zu kanalisieren. Zugleich sollte dieser im Nußbacher Stammwerk den Aufbau und die Aufrechterhaltung des neuen, durchgängigen *Corporate Design*-Konzeptes gewährleisten. Zu seinen weiteren Aufgabenfeldern gehören unter anderem das Erstellen von Prospekten, Pressemeldungen, Messebesuche, Inserate sowie der Internetauftritt. Die Koordination der Werbekampagne für das Elektroroadster sowie die Planung des großen Firmenjubiläums im Jahr 2009 können als weitere Gründe für die Aufnahme genannt werden. Gemäß Peschl verlangte das imagegeladene Elektroauto-Projekt nach einer groß angelegten, öffentlichkeitswirksamen Werbekampagne, welche von anderen Abteilungen und Personen im Unternehmen als Nebentätigkeit kaum bewerkstelligt werden hätte können.⁵⁵⁴ Summa summarum trug die Schaffung einer Position für Kommunikation erneut zur Optimierung einer klar definierten und formalen Aufgaben- bzw. Kompetenzverteilung bei, welche, stark korrelierend mit der Unternehmensgröße, seit den ersten organisatorischen Maßnahmen 1986 stetig vorangetrieben wird.

5.5 Aspekte und Wege der Vertriebsinternationalisierung

Die Internationalisierung der Vertriebsaktivitäten ging letztlich mit dem Wachstum der Kunden einher. Große Brau- und Getränkeunternehmen wie Anheuser-Busch-InBev, South African Breweries-Miller und Heineken, welche gemäß den Angaben Fürtbauers als die drei größten Brauunternehmen der Welt gelten, decken heute etwa 70 Prozent des Weltmarktes für Bier ab.⁵⁵⁵ Da in der Brauereiwirtschaft die Marktzyklen lang und die Kundentreue im Allgemeinen sehr hoch ist, erweist sich die Einführung einer neuen Marke zur Erschließung fremder Märkte als äußerst schwer und kostenintensiv. Daher expandierten die großen Brauhäuser in Anbetracht ihrer Unternehmensgeschichte durch Fusionen, Aufkäufe oder Jointventures mit regionalen Größen. So etwa das Unternehmen South African Breweries, welches 1895 in Johannesburg gegründet wurde und mittlerweile in elf afrikanischen Ländern selbst und in vier durch Jointventures präsent ist. 1993 drang das Unternehmen durch Mehrheitsbeteiligungen in die postkommunistischen Länder Osteuropas ein und dehnte die Produktionsaktivitäten durch Übernahmen auf mittlerweile zehn Länder aus. 1994

⁵⁵⁴ Vgl. Telefoninterview mit Peter Peschl, S. 199.

⁵⁵⁵ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 7.

drang man im Rahmen eines Jointventures mit einer chinesischen Brauerei in den asiatischen Raum ein und weitete dies 2000 durch den Kauf einer indischen Brauerei aus. In beiden Ländern dehnte man die Produktionskapazitäten durch Akquisitionen der Joint Venture-Unternehmen und Übernahmen wiederum weiter aus. 2001 drang man durch den Kauf der Brauerei Cervecería Hondureña in Honduras in den mittel- und südamerikanischen Markt ein und weitete das Markenportfolio bis zum Jahre 2008 auf die Länder Kolumbien, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panama und Peru aus. 2002 kaufte SAB mit der Miller Brewing Company den zweitgrößten Bierproduzenten in den USA. 2006 ging man, um den australischen Markt bedienen zu können, ein Vertriebs-Jointventure ein.⁵⁵⁶ Die Expansionsstruktur der anderen beiden Braukonzerne verlief grosso modo ähnlich. Diesen massiven Konzentrations- und Internationalisierungsprozessen folgte in Anbetracht der Unternehmensentwicklung von Schoeller Arca Systems, dem laut Fürtbauer auf lange Sicht umsatzstärksten Kunden von Haidlmair, auch die nachgelagerte Kunststoffindustrie, welche die Flaschenkästen größtenteils spritzt. Schoeller etwa unterhält lizenzierte Hersteller sowie Vertriebs- und Produktionsniederlassungen auf de facto allen Kontinenten.⁵⁵⁷ Für Lizenzproduzenten bietet der deutsch/niederländische Konzern komplette Pakete mit Schulungen.

„Die großen Kunststoffproduzenten machen das Design und bieten komplette Packages an. Kunden wie Schoeller verkaufen ihre Technologie an dritte Länder wie Kolumbien, suchen die Produzenten, testen dies und machen Schulungen mit ihnen. Die kriegen auch die Werkzeuge von Schoeller und die liefern wir halt. Da rennt viel über die Großkunden.“⁵⁵⁸

Der zweite Internationalisierungsweg läuft über das bereits erwähnte Instrument des Messebesuchs. In diesem Zusammenhang operierte man in der Anfangsphase ausschließlich über Messestände der Industriellenvereinigung. Dadurch konnte eine kostengünstige Erstpräsenz auf ausländischen Messen in Sao Paulo, Moskau und anderen Metropolen gewährleistet werden. In Sao Paulo wurde laut Fürtbauer erstmals Mitte der 1990er ausgestellt. Zu diesem Zeitpunkt begann auch eine Vertriebspartnerschaft mit einer kleineren, brasilianischen Handelfirma, die schon den Schwertberger Spritzgießmaschinenhersteller Engel vertreten hatte. Dies kann gleichsam als Startpunkt bezüglich des Eintauchens in den südamerikanischen Markt gesehen werden, der laut Fürtbauer bis heute vor allem für Getränkeboxen erfolgreich bedient

⁵⁵⁶ Vgl. <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=19>> (zuletzt gesehen am 9. Februar 2010), dazu einzelne Kontinenten mit der Expansionsgeschichte.

⁵⁵⁷ Vgl. <<http://www.schoellerarcasystems.com/DE/Company/Worldwide+locations/>> (zuletzt gesehen am 9. Februar 2010).

⁵⁵⁸ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 198.

werden konnte. Ende der 1990er verkaufte man verstärkt auf der arabischen Halbinsel, da ein Vertreter sowohl für Engel, als auch für Haidlmair dort für einige Jahre direkt zu den Unternehmen fuhr.⁵⁵⁹ Josef Haidlmair betont die Schwierigkeit, aufgrund der Mentalität im arabischen Raum Fuß zu fassen und sieht in einer aktiven und ständigen Vertretung die wohl einzige Möglichkeit, in diesem Raum erfolgreich zu sein.⁵⁶⁰ Im russischen Raum hatte man bisher noch keinen Geschäftspartner, geliefert wurde bisher nur über Brauereien. Etwa zehn Jahre lang wurde der asiatische Markt durch das thailändische Tochter-Jointventure High Tech Moulds bearbeitet, welches jedoch aus einer Reihe von Gründen letztlich verkauft wurde.⁵⁶¹

Die Ausrichtung des Vertriebs auf internationale Gefilde wurde ab den frühen 1990er mit Fremdsprachen- und Kommunikationsschulungen vor allem im Bereich des Business und Technical English vorangetrieben. Dies galt laut Haidlmair in Anbetracht der größtenteils internationalen Kundschaft als unabdingliche Voraussetzung.⁵⁶²

5.6 Advertising is all around us – eine kurze Geschichte der gedruckten Werbung bei Haidlmair

„Ein sehr wichtiger Punkt ist in allen Bereichen die Werbung. Ob Mundpropaganda, geschaltete Werbung in Fachzeitschriften, oder sonstige werbewirksame Öffentlichkeitsarbeiten.“⁵⁶³

Die Wirtschaftswerbung als klassisches Instrument der Marktkommunikation, findet sich in der Unternehmensgeschichte sowohl in Form einer Konsumgüter-, als auch einer Investitionsgüterwerbung. Die Schmiede und der Landmaschinenbetrieb sprachen mit den Agrarwerkzeugen und -maschinen primär den Endkunden an. Lokale Werbung unterscheidet sich in vielen Facetten von jener, die national und international betrieben wird. Beim Nußbacher Agrarmaschinenerzeuger erfolgte die Gestaltung und Verbreitung von gedruckten Werbebotschaften mit kleinstem Budget:

Geworben wurde mit simplen Preislisten in Form von Werbezetteln und -briefen sowie Zeitungsreklamen, auf technische sowie emotionale Details wurde gänzlich verzichtet. Als Fixpreiswerbung für einen eher rational entscheidenden, lokalen und produktversierten Kundenkreis, zu dem eine intensive, traditionelle Kommunikations-

⁵⁵⁹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 197.

⁵⁶⁰ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 165 sowie Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 197.

⁵⁶¹ Vgl. Interview mit Helmut Fürtbauer, S. 197.

⁵⁶² Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 164 .

⁵⁶³ Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, -inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbücken 2008, S. 43.

struktur bestand und welcher kaum expandierte, ergab sich laut Haidlmair schlichtweg keine Notwendigkeit für derartige Detailverliebtheiten.

Josef Haidlmair
LANDMASCHINENBAU
4542 Nußbach 1.00
Telefon 075 87/8217

Preisliste über Eggen und Eggenkombinationen
Gültig ab 1. Jänner 1979

| Arbeitsbreite m | Zähneabstand cm | Anzahl der Felder | Zinkenanzahl | Gewicht kg | Preis ohne 19%, MWST. |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|------------|-----------------------|
| 3,00 | 24 | 3 | 60 | 275 | 8.200,— |
| 3,50 | 24 | 3 | 65 | 290 | 9.400,— |
| 4,00 | 24 | 4 | 80 | 385 | 11.500,— |
| 4,50 | 24 | 4 | 80 | 385 | 13.200,— |
| 5,00 | 24 | 5 | 100 | 510 | 16.100,— |
| 5,00 | 24 | 4 | 80 | 385 | 19.400,— |
| 5,50 | 24 | 4 | 120 | 580 | 23.200,— |

Eggenkombination

| Arbeitsbreite m | Zähneabstand cm | Anzahl der Felder | Zinkenanzahl | Gewicht kg | Preis ohne 19%, MWST. |
|-----------------|-----------------|-------------------|--------------|------------|-----------------------|
| 3,00 | 24 | 3 | 60 | 770 | 31.400,— |
| 3,50 | 24 | 3 | 65 | 810 | 34.800,— |
| 4,00 | 24 | 4 | 80 | 930 | 38.500,— |
| 4,50 | 24 | 4 | 90 | 1050 | 42.100,— |
| 5,00 | 24 | 4 | 100 | 1200 | 48.200,— |

Alle Eggen mit spiegel-geläuterten Spitzzinken 20/240 oder 20/220. Die Fundamente sind aus hochwertigem Stahl gefertigt. Unsere Eggen zeichnen sich durch ihren stabilen Rahmen aus.

Preis für hydraulischen Aufbau 3.300,—

Weitere Größen und Sonderwünsche auf Anfrage

Maschin-Dünnspeißing komplett mit Dreipunktsenkung und verstellbarem Schwert 6.200,—

Geringfügige Abweichungen in Maß- und Gewichtssystem der angegebenen Größe bleiben vorbehalten!

Josef Haidlmair 1979

Abb. 5.4: Preisliste des Agrarmaschinenbetriebes Haidlmair 1979 (Quelle: Archiv Haidlmair)

JOSEF Haidlmair
LANDMASCHINEN-WERKZEUGBAU
4542 NUSSBACH 1 TEL. 07587 8217

JH

Nußbach am 14.10.1980

PRÄZISIONSWERKZEUGBAU - FORNEN UND VORRICHTUNGSBAU
METALLWÄRMERECHZUGUNG

WIR WÜRDEN UNS FREUDEN FÜR SIE ARBEITEN ZU DÜRFEN UND VERSICHERN
ABSOLUTE TERMINTREUE UND HÖCHSTE QUALITÄT.

INSBESONDERES HOCHTEN WIR AUF UNSERE

DRAHTERODIERMASCHINE

HERWEISER:
SCHNEIDBEREICH : 350 MM X 200 MM STÄHLE : 100 MM
(GEWÄRTETES MATERIAL - GROSSE BEHAUENHEIT)
DRAHTVERSTÄHLE : 8 Ø

BESONDERS BEIHEHET FÜR STANZ-, FEINSTANZWERKZEUGE UND ELEKTRODEN
FÜR PUNKTERODIERMASCHINE.

SENDEN SIE UNS EINE ZEICHNUNG ODER RUFEN SIE EINFACH AN !
WIR LÄCHEN IHREN EINE PREISGÜNSTIGES ANGEBOT .

GERNE FÜR SIE BEREIT

JOSEF Haidlmair
LANDMASCHINEN-WERKZEUGBAU
4542 NUSSBACH 1

Abb. 5.5: Werbeschreiben des Landmaschinen- und Drahterosionsbetriebes Haidlmair 1980 (Quelle: Archiv Haidlmair)

Ähnliches galt für das Drahterodieren in den frühen 1980er Jahren, obgleich sich hier die geographische Radius des Käuferkreises erweiterte und auch die Kundenstruktur einer sukzessiven Umwälzung anheim fiel. Aufgrund des Wegfalls von fixen Preisen ergab sich zugleich eine Individualisierung der gedruckten Werbung, der Kunde wurde nun durch vertrauensstiftende Termini wie „Termintreue“ und „Höchstqualität“ sowie im Rahmen einer Anfrage-und-Angebot-Struktur direkt angesprochen. Mit Beginn des Drahterodierens bzw. des Werkzeugbaus vollzog sich ein Bewusstseinswandel von der nackten Information zur effizienten Kommunikation. Neben Messebesuchen begann man technische Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen von Broschüren und Prospekten zu betreiben.⁵⁶⁴

„Denn sie werden in hohen Auflagen produziert, erreichen eine Riesenzahl von Einzelkontakten zu den verschiedensten Mitarbeitern auf Kundenseite, die zum Entscheidungsprozess beitragen. Und das immer wieder über Jahre, möglichst Jahrzehnte.“⁵⁶⁵

Zumeist verbleibt der Werbeinhalt bei Investitionsgütern auf dem Level des rationalen, beschreibenden Inhalts. Emotionale Aspekte, welche für den Markenaufbau und das Markenimage ebenso wichtig sind, werden vielfach vernachlässigt.⁵⁶⁶ Die ersten

⁵⁶⁴ Vgl. Joliet, Hans: Informieren – Überzeugen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Investgüter. Düsseldorf/Stuttgart 1991, S. 40.

⁵⁶⁵ Ebenda.

⁵⁶⁶ Vgl. Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud: Werbung. Eine Einführung. Stuttgart 2009, S. 286.

Werbeprospekte wurden von Josef Haidlmair selbst in den frühen 1980ern entworfen. Anschließend erfolgte die Erstellung von Werbematerialien mit Verkaufsabteilung und externen Agenturen. In jüngster Zeit werden Prospekte und Broschüren im Rahmen einer Kooperation zwischen dem PR-Beauftragten Peter Peschl, der Verkaufsabteilung sowie einem externen Designer und Agenturen erstellt.⁵⁶⁷

Eine Werbebroschüre von 1982 etwa vermittelt die Qualitätsverarbeitung auf höchstem Niveau als Hauptbotschaft. Strukturell wurde die Information vom Großen ins Kleine aufgebaut, dies ermöglicht laut Portmann⁵⁶⁸ eine stufenweise erfolgende und gleichsam leichtere Verarbeitung. Die in der unteren Hälfte des Prospekts angeführten Einzelinformationen, welche die gebündelten Aspekte Personal, Maschinenpark, Technologie, Know-how und Angebot behandeln, unterstützen im Rahmen eines prägnanten, schmucklosen Inhalts die Hauptbotschaft „Perfektion ist unser tägliches Brot“. Um verschiedene Sinne anzusprechen und den Informationsverarbeitungsprozess visuell zu unterstützen, wurden sowohl arbeitsprozess- als auch produktorientierte Bildmaterialien integriert. Auch die Sprache ist, entgegen vieler technisch überladener Industriegüterprospekte, einfach und verständlich gehalten.



Abb. 5.6: Werbeprospekt des Maschinen/Werkzeugbau und Erodierzentrums Haidlmair 1983 (Quelle: Archiv Haidlmair)

„Die verwendete Sprache darf nicht kompliziert sein, eine Übersetzung in die Alltagssprache des Empfängers erleichtert die Aufnahme und das Verständnis ganz entscheidend.“⁵⁶⁹

Ein Beispiel für ein emotional gestaltetes B2B-Prospekt ist in Abb. 5.7 zu sehen. Haidlmair vermittelt anhand der Überschrift den künstlerischen Umgang mit Metall

⁵⁶⁷ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (4. Teil), S. 166.

⁵⁶⁸ Vgl. Einfallsreich, Einfach, Exakt. Industriegüterwerbung im Bewusstseinswandel von der reinen Information zur effizienten Kommunikation. Interview mit Jens Portmann, Unileiter der Springer & Jacoby Werbeagentur GmbH & Co. KG (24. Februar 2009), siehe <http://www.sj.com/downloads/39/20090224_Indukom.pdf> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁵⁶⁹ Ebenda.

und unterstreicht gleichsam die erfolgsverantwortliche Symbiose von Mensch und Maschine zu einer effizienten Produktionsstruktur.

„Wenn Ideen Formen annehmen. Wenn Mensch und CAD eine harmonische Einheit bilden.“⁵⁷⁰

Die Produkt- und Prozessinformationen sind prägnant gehalten und kommen ohne Detailverliebtheiten aus. Die Marke Josef Haidlmair steht im Vordergrund. Durch die Herausstreichung des kunstvollen Umgangs in den verschiedenen Unternehmensbereichen versucht man wohl bewusst, ein emotions- bzw. erlebnisorientiertes Unternehmensimage zu fördern. Auch die Anordnung der graphischen Elemente wurde gegenüber dem vorhergehenden Prospekt klarer strukturiert, da man anstatt mehreren, ausdruckschwachen und kleinen Bildern die überzeugenden Fotos im dominierenden, seitlich angrenzenden Format brachte.



Abb. 5.7: Werbeprospekt des Maschinen-, Werkzeugbau- und Erodierzentrums Haidlmair aus dem Jahr 1995 (Quelle: Archiv Haidlmair)

Mit der endgültigen Schwerpunktsetzung auf die Verpackungsindustrie 1989 stiegen nicht nur die internationalen Aktivitäten massiv an, auch das Geschäftsendlich wurde besonders im Unternehmen immer mehr zum beruflichen Korrespondenzalltag. Somit ist es nicht verwunderlich, dass der größte Teil der Werbematerialien ab den 1990ern auf Deutsch und Englisch gedruckt wurde. Während das Prospekt Informationen in kurzer und übersichtlicher Form wiedergeben soll, geht die Broschüre laut Joliet in die Tiefe und beinhaltet detaillierte Beschreibungen, etwa um Unternehmen als Ganzes vorzustellen, eine Produktlinie zu bewerben oder ein Investitionsgut im Rahmen der Unternehmensphilosophie zu präsentieren.⁵⁷¹

⁵⁷⁰ Werbeprospekt des Maschinen-, Werkzeugbau- und Erodierzentrums Haidlmair aus dem Jahr 1995, Archiv Haidlmair.

⁵⁷¹ Joliet, Hans: Informieren – Überzeugen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Investgüter. Düsseldorf/Stuttgart 1991, S. 45-46.

2007 wurde eine Broschüre über die Haidlmair Gruppe erstellt, im Rahmen derer der Kundennutzen durch die Synergieeffekte zwischen den (Töchter-)Unternehmen zum Ausdruck kommen sollte. Im Kontrast zu moderner Technik und Fortschritt steht die traditionelle Verwurzelung in der Metallverarbeitungsregion Kremstal, wohl aufgrund der Tatsache, dass der Standort eines Unternehmens sich trotz der zunehmend verschwimmenden Nationalgrenzen und Globalisierungstrends durch Verfügbarkeit von qualifiziertem Fachpersonal, der Freizeit- und Verkehrsinfrastruktur sowie dem kulturellen Umfeld prägend auswirkt und somit auch das Verständnis des Unternehmens für sein sozioökonomisches Umfeld unterstreicht.

Auf die Beschreibung konkreter Produkte wurde in der Broschüre gänzlich verzichtet, ähnlich wie in den vorangegangenen Prospekten widmete man sich auf übergreifender Ebene dem gesamten Leistungs- und Verfahrensspektrum. Ergänzt wurde dies durch eine prägnante Betriebschronologie, ähnlich dem bereits erwähnten Online-Feature zur Unternehmensgeschichte. Gemäß den Ausführungen des Industriegüterwerbungsexperten Jens Portmann ist es wichtig, sich klar von Wettbewerbern zu unterscheiden, um so einen hohen Wiedererkennungswert erreichen zu können.⁵⁷²



Abb.5.8: Werbeprospekt der Haidlmair Group 2009 (Quelle: Archiv Haidlmair)



Abb. 5.9: Werbeprospekt der Haidlmair Group 2007 (Quelle: Archiv Haidlmair)

⁵⁷² Vgl. Einfallsreich, Einfach, Exakt. Industriegüterwerbung im Bewusstseinswandel von der reinen Information zur effizienten Kommunikation. Interview mit Jens Portmann, Unileiter der Springer & Jacoby Werbeagentur GmbH & Co. KG (24. Februar 2009), siehe <http://www.sj.com/downloads/39/20090224_Indukom.pdf> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

Laut Schug ist die marketingbasierte Darstellung der Unternehmenshistorie aufgrund ihrer Einzigartigkeit ein wirkungsvolles Instrument zur Abgrenzung von Konkurrenten.⁵⁷³

„Das History Marketing kultiviert das einzig zeitlose Alleinstellungsmerkmal, auf das sich Unternehmen und Marken beziehen können: ihre Geschichte.“⁵⁷⁴

Selbiges wurde auch im derzeit aktuellsten Prospekt berücksichtigt, welches, ähnlich dem Aufbau einer Unternehmenszeitung, in folgende Rubriken unterteilt ist: Unternehmen, Meilensteine, Beratung und Entwicklung, Komponentenfertigung, Qualitätsmanagement und Logistik. In diesem Zusammenhang spricht Portmann vom Effekt einer ungewöhnlichen Präsentation, wodurch der gelernten, erfahrungsbedingten Erwartung des Auftraggebers widersprochen und somit Aufmerksamkeit erzielt werden kann.⁵⁷⁵ Ergänzend zu den einzelnen Sujets liegt der Fokus des Weiteren auf dem 30-jährigen Bestehen des Unternehmens sowie auf Werbeanzeigen von Betrieben aus dem Werkzeugbau bzw. verwandten Branchen.

Andere, aktuelle Prospekte wiederum legen den Schwerpunkt auf die Entwicklung biologisch abbaubarer Kunststoffe, um der steigenden Betonung der Umweltverantwortung von Unternehmen in der Öffentlichkeit gerecht zu werden. Gemäß der Düsseldorfer B2B-Agentur Novlit gelten Printmedien im Rahmen der Industriegüterwerbestruktur von Event, klassischer Werbung und E-Business immer noch als Klassiker bzw. unersetzliche Basisträger.⁵⁷⁶

Ein Firmenjubiläum ist, ähnlich wie die Geschichte, ein wirkungsvolles Instrument zur Förderung des individuellen Images eines Unternehmens, da bei einem solchen Anlass der Betrieb verstärkt im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht. Sowohl Kunden, Geschäftspartner, Mitarbeiter als auch Medienvertreter können tiefer in die historische Entwicklung und die Philosophie des Betriebes eingeführt werden, welcher dadurch gleichsam eine transparentere Struktur annimmt. In diesem Zusammenhang sollte laut de la Fontaine und Hoesch vor allem die medienwirksame Widerspiegelung der

⁵⁷³ Vgl. Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003, S. 21.

⁵⁷⁴ Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003, S. 22.

⁵⁷⁵ Vgl. Einfallsreich, Einfach, Exakt. Industriegüterwerbung im Bewusstseinswandel von der reinen Information zur effizienten Kommunikation. Interview mit Jens Portmann, Unileiter der Springer & Jacoby Werbeagentur GmbH & Co. KG (24. Februar 2009), siehe <http://www.sj.com/downloads/39/20090224_Indukom.pdf> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

⁵⁷⁶ Vgl. <<http://www.norvlit.de/de/arbeiten.html>> sowie <<http://www.norvlit.de/index.php?id=12>> (zuletzt gesehen am 8. Februar 2010).

alltäglichen Vorgänge in Unternehmen umgesetzt werden, mit klar definierten Zielen und der Auseinandersetzung mit Defiziten.⁵⁷⁷

5.7 Das Firmenjubiläum als Event- und Marketingkommunikation

„Nicht zu vernachlässigen ist selbstverständlich die Kommunikationspolitik, die durch Kundenforen, Beschwerdemaßnahmen, Servicenummern und Events gestützt wird.“⁵⁷⁸

Gemäß den Angaben Schugs bestimmen drei Faktoren den Aufbau und die Form einer Firmengroßveranstaltung: der historische Anlass, die Kommunikationsziele sowie die Auswahl des Zielpublikums.⁵⁷⁹ Das 20-Jahr-Jubiläum bei Haidlmair im Jahr 1999 wurde unter dem Motto „Haidlmair – der Name für fortschrittliche Technik“ gefeiert.

„Während Unternehmensjubiläen bis zur Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts auf Rückschau und Traditionspflege abgestellt waren, müssen Firmenjubiläen heute vor allem nach vorne blicken und in ihrer Perspektive die Zukunft mit einbeziehen.“⁵⁸⁰

Die Veranstaltung wurde auf zwei zielgruppenbezogene Teilevents aufgeteilt. Zuerst erfolgte am 17. September 1999 eine firmeninterne Feier mit Funktionären aus Politik und Wirtschaft, so etwa mit dem oberösterreichischen Landeshauptmann Josef Pühringer sowie mit dem oberösterreichischen EU-Parlamentarier und Unternehmer Paul Rübiger, welcher ebenfalls aus einem Schmiedebetrieb stammte und im Anschluss den Aufstieg in die Europapolitik vollzog. Am Tag darauf veranstaltete man einen Tag der offenen Tür auf dem Firmengelände in Nußbach, wo gleichsam auch die Gründung der Schmiede und des Werkzeugbauunternehmens stattgefunden hatte.⁵⁸¹ Die Veranstaltung beinhaltete Führungen durch das Unternehmen, gastronomische Verpflegung sowie Überraschungsgeschenke für die Besucher. Der imagefördernde Effekt sowie das Motto des Jubiläums wurden durch die Eröffnung einer neuen Fertigungshalle zur Kapazitäts- und Technologieerweiterung zusätzlich angeheizt.⁵⁸² Ähnlich praktizierte man auch den Tag der offenen Tür im Jahr 2006, an dem man eine neue,

⁵⁷⁷ Vgl. de la Fontaine, York (Hrsg.): Das Firmenjubiläum. Marketing-Kommunikation für einen besonderen Anlass. Für Unternehmen, Verbände und Institutionen. Neuwied/Kriftel 1999, S. 16.

⁵⁷⁸ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 153.

⁵⁷⁹ Vgl. Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003, S. 102.

⁵⁸⁰ de la Fontaine, York (Hrsg.): Das Firmenjubiläum. Marketing-Kommunikation für einen besonderen Anlass. Für Unternehmen, Verbände und Institutionen. Neuwied/Kriftel 1999, S. 16.

⁵⁸¹ Vgl. Josef Haidlmair – der Name für fortschrittliche Technik. Mit einem „Open House“ feiern die Nussbacher am 18. September 20. Geburtstag. Artikel in: Extra Blick – Die Zeitung für's südliche Oberösterreich. Ausgabe 11 vom 10. September 1999, S. 4.

⁵⁸² Vgl. ebenda, S. 4 sowie < <http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11> > (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010).

acht Millionen teure Maschinenhalle vorstellte. Während am Vortag ausschließlich Kunden geladen wurden, besuchten knapp 2.000 Gäste die öffentliche Veranstaltung am nächsten Tag, wo neben österreichischer Prominenz auch eine ORF-Moderation, Betriebsführungen, Gewinnspiele sowie eine abendliche Verpflegung geboten wurden.⁵⁸³

Sowohl das Motto als auch die Struktur der Feierlichkeiten wurden im Jahr 2009 beim 30-Jahr-Jubiläum im Wesentlichen beibehalten. Am 17. September 2009 hielt man ein Fachsymposium sowie eine Abendgala mit ORF-Begleitung für Kunden und Mitarbeiter ab. Tags darauf wurde das 30-jährige Bestehen des Unternehmens mit einem groß angelegten Tag der offenen Tür zelebriert. Geboten wurden eine Verpflegung durch mehrere Gastronomiebetriebe, eine Jubiläumsschronik, Führungen durch das Unternehmen bzw. durch das Museum mit multimedialer Begleitung sowie eine Begleitmoderation samt Bühne durch einen lokalen Radiosender. Als technologisches Highlight, welches den bereits erwähnten Leitsatz des Werkzeugbauunternehmers unterstreichen und verkörpern sollte, präsentierte man erstmals eine fertige Version des HAI-E3-Elektroautos. Das bisher Erwähnte mag für sich allein nicht sonderlich spektakulär klingen, entspräche es doch gemäß den Ausführungen de la Fontaines und Hoeschs der Struktur eines konventionellen Unternehmensjubiläums mit den althergebrachten Aspekten Rückblick, Tradition und der Präsentation aktueller Highlights. Ein Konstrukt, welches bereits vor dem ersten Weltkrieg angewendet wurde.⁵⁸⁴ Als großes Highlight des Festes erwies sich jedoch der Rekordversuch im Bierkistenstapeln, welcher dem Unternehmen Haidlmair unter notarieller Aufsicht einen Eintrag in das Guinness-Buch der Rekorde einbrachte und medial begleitet wurde. Gemäß einem Online-Bericht der Oberösterreichischen Nachrichten versuchten ausschließlich Mitarbeiter, den alten Rekord zu brechen und schafften es schließlich, 49 Kisten zu stapeln.⁵⁸⁵

Eine Motorradshow mit einer Vorführung der Schweizer Elektromotocross Quanta, rundete neben der Vergabe von Kunststoffjausenboxen und –transportkisten, welche auf den betriebseigenen Spritzgussmaschinen unmittelbar produziert wurden, das Angebot letztlich ab. Etwa 3.000 Besucher nahmen an der Veranstaltung teil.

⁵⁸³ Vgl. Extrablick – Die Zeitung fürs südliche Oberösterreich. Nummer 14 vom 20. Oktober 2006, S. 30.

⁵⁸⁴ Vgl. de la Fontaine, York (Hrsg.): Das Firmenjubiläum. Marketing-Kommunikation für einen besonderen Anlass. Für Unternehmen, Verbände und Institutionen. Neuwied/Kriftel 1999, S. 14.

⁵⁸⁵ Vgl. < <http://www.nachrichten.at/oberoesterreich/steyr/art68,263828>> (zuletzt gesehen am 11. Januar 2010).

Trotz der steigenden Unattraktivität des heimischen Marktes Ende der 1990er/Anfang des neuen Jahrtausends gelang es durch Stammkundenbindung sowie verschiedene Internationalisierungsanstrengungen die großen Brauerei- und Kunststoffbetriebe, welche infolge der Spezialisierung ab dem Jahr 1989 durch Messen, Direktmarketing und Mundpropaganda aufmerksam wurden, bis heute zu halten. Durch die konsequente Spezialisierung erfolgte eine jahrelange Ausrichtung der Vertriebskanäle auf spezielle Nischen, wodurch sowohl beim Angebotprozess, als auch beim Service Wettbewerbsvorteile entstanden. Größere Events, meist gekoppelt mit der Präsentation neuer Investitionen und Inventionen, ergänzten das Marketingportfolio. Die Risiken der Nischenspezialisierung, etwa durch eine plötzlich eintretende Strukturänderung des kleinen Marktes oder durch das aggressive Eindringen von Außenseitern, traten bisher nicht ein. Für Großunternehmen wiederum ist ein Eindringen in solche Einzelfertigungsnischen aufgrund der fehlenden Größenkostenvorteile wohl meist nicht rentabel. Auch im Verkauf besteht die größte Herausforderung summa summarum im Generationenwechsel, da langjährige Verkäufer wie Helmut Fürtbauer und Gerhard Weiermeier sehr stark mit Erfahrungswerten arbeiten, viel Spezial-Know-how aufbauten und es aufgrund der Einzelfertigung nur in wenigen Bereichen standardisierte Kalkulationsprogramme gibt.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Fast jedes Unternehmen weist letzten Endes spezifische Merkmale auf, welche wohl nur aus dessen Geschichte erklärbar sind. So etwa wenn ein Start-Up mithilfe einer hochinnovativen Idee zu raschem Wachstum kommt, ein Gründer trotz externer Widerstände wie Kriegen oder schweren konjunkturellen Krisen seine Unternehmung konsequent aufbaut, eine Technologieführerschaft auf Basis kontinuierlicher Patentanmeldungen angediehen wird oder wenn man eine beständige Kundenumsatzstruktur durch eine Pflege jahrzehntelanger Geschäftsbeziehungen zu erhalten bestrebt ist.

Auch die Unternehmensgeschichte des im oberösterreichischen Nussbach angesiedelten Werkzeugbauunternehmens Haidlmair basiert sowohl auf strategischen als auch auf durch Glück und Risiko generierten Grundstützen, welche den Betrieb wohl zu einem Gutteil in den Mantel des Alleinstellungsimages einhüllten. Der Werkzeugbaubetrieb wurde 1979/1980 ins Leben gerufen, zu einer Zeit, als sowohl die fertigungstechnische sowie auch die wirtschafts- und finanzpolitische Ausgangsbasis für Klein- und Mittelbetriebe in Deutschland und Österreich zunehmend günstiger wurden. Die Export- und Internationalisierungsförderungen der österreichischen Wirtschaftspolitik und der Banken sollten wohl auch der relativ hohen Exportlastigkeit des mittelständischen Formen- und Werkzeugbaus zugute kommen. Die Entwicklung von NC- und CNC-Maschinen erlaubte eine rasche, qualitativ hochwertige Einzel- und Kleinserienfertigung. Josef Haidlmair kaufte seine erste CNC-gesteuerte Metallbearbeitungsmaschine zu einer Zeit, wo durch ebenerwähnte Strukturumbrüche nicht nur ein Aufstieg in exportlastigen Branchen, sondern auch das Erreichen einer selektiven Qualitätsführerschaft, sprich einer Nischenspezialisierung zunehmend einfacher bzw. attraktiver wurde.

„CNC-Maschinen lassen sich auch in kleinen Betrieben rentabel einsetzen und erhöhen deren Chancen zur Spezialisierung und Verankerung in Netzwerken.“⁵⁸⁶

Neun Jahre später, als bereits ein adäquates Know-how in der Fertigung von Spritz- und Druckgusswerkzeugen vorhanden war und der Anfang vom Ende der geopolitischen Zweiteilung Europas begann, erlaubte eine logistikbasierte Produktstandardisierung und das Aufkommen eines neuen, geteilten Getränkekastens das aggressive Eindringen in ein spezielles und von der Anbieterseite her schwaches Marktsegment.

⁵⁸⁶ Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004, S. 310.

Summa summarum soll hier dargelegt werden, dass externe Faktoren wie die politische Entwicklung des Mittelstandes, der technologisch-maschinelle Fortschritt sowie andere Strukturentwicklungen eine maßgebliche Rolle für den Erfolg des Werkzeugbauers spielten. Selbiges galt auch für das im Jahr 1992 erfolgte Direktinvestitionsprojekt in Ungarn, welches durch eine Förderung der Finanzierungsgarantiesellschaft unterstützt wurde. Ein weiterer externer Faktor, welcher den Erfolg und rasanten Aufstieg des Unternehmens in den 1990ern und im neuen Jahrtausend erklärt, war der Niedergang der österreichischen Elektrizitäts- und Metallwarenindustrie-gesellschaft, kurz Eumig, insbesondere die Auflassung des im Jahr 1957 gegründeten Spritzguss-, Druckguss- und Werkzeugbaustandortes Kirchdorf an der Krems im Jahr 1981, in dem vier Jahre zuvor noch 744 Mitarbeiter beschäftigt waren.⁵⁸⁷ Im Laufe der 1980er gelang es dem noch jungen Nußbacher Landmaschinen- und Werkzeugbaubetrieb, einige dieser Werkzeugbauer, welche vor allem mit Erfahrung zu dieser Zeit als rar galten, für sich zu gewinnen und somit einen Führungsapparat aufzubauen, welcher die Spezialisierung ab 1989 begleiten und koordinieren sollte.

Der Schwerpunkt der Arbeit bezieht sich auf die Synergie von unternehmensinternen und -externen Faktoren, welche im Rahmen eines literaturbasierten Strategiemodells als maßgebliche Faktoren für die Weltmarktführerschaft evaluiert wurden.

In Anbetracht der Innovationsgeschichte kann nicht nur von der adaptiven Spezialisierung, sondern auch von der Adaptierung spezieller Ideen und Konzepte gesprochen werden, wobei sowohl der Zugang zu internen als auch zu externen Innovationsquellen optimiert und erhalten wurde. Anstatt der risiko- und teils auch kostenreichen Realisierung radikaler Produkt- und Prozessinnovationen konzentrierte man sich meist auf die Adaption bereits vorhandener Ideen und Technologien und brachte diese im abgesteckten Bereich der Spezialisierung zur Markt- und Produktionsreife. Hinzu kamen branchenfremde Entwicklungen, die meist vom Unternehmer selbst gefördert wurden und sich auf Endprodukte bezogen, die in der Wertschöpfungskette in keinem weiteren Verarbeitungsprozess integriert waren. Die Entwicklung des aktuellen Elektroauto-Projektes ist in diesem Zusammenhag noch nicht absehbar, verdeutlicht jedoch den Willen des Unternehmers, seiner Vorstellung von zukünftigen Entwicklungen im Verkehrs- und Transportwesen Ausdruck zu verleihen und nebenher ein weltweites Image- und Medienecho zu verursachen.

⁵⁸⁷ Vgl. <http://www.eumig.at/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=36> (zuletzt gesehen am 11. Februar 2010)

Von 1979 bis 1986 fehlte es dem Unternehmen an jeglicher, organisatorischer Unterfütterung. Dies könnte zu einem Gutteil auch die schwache Umsatzsteigerung dieser Jahre erklären, obgleich es allgemein bekannt ist, dass das Wachstum in der Pionierphase tendenziell schwer fällt.

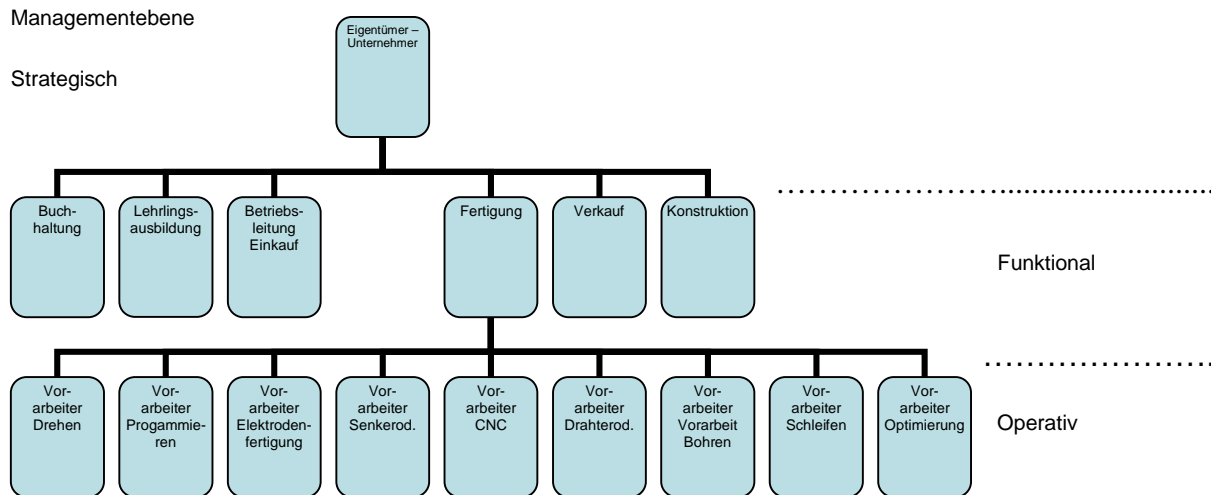


Abb. 6.1: Nachkonstruiertes Organigramm der Firma Haidlmair von 1992 im Rahmen einer mittelständischen Organisationsstruktur (in Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 64)

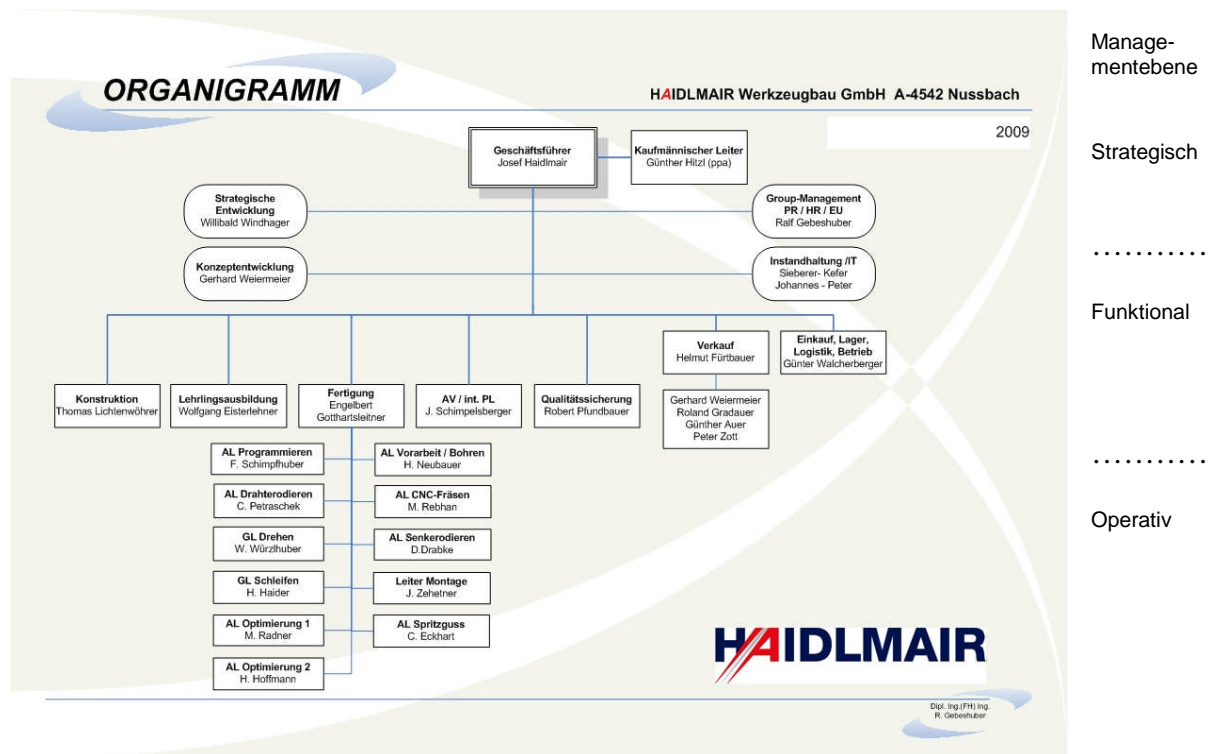


Abb. 6.2: Organigramm aus dem Jahr 2009 im Rahmen einer mittelständischen Organisationsstruktur (Quelle: Archiv Haidlmair sowie in Anlehnung an Berghoff, 2004, S. 64)

Haller und Schedl schreiben erfolgreichen Mittelstandsunternehmen den Vorteil zu, durch überschaubare Organisationsstrukturen flexibler zu handeln und schneller ein neues Verhalten am Markt durchsetzen zu können.⁵⁸⁸

Mit dem Erstellen des ersten Organigramms im Jahr 1992 erfolgte die Formalisierung einer flachen Organisationsstruktur, welche bis heute in ihrer mehr oder weniger simplen Grundstruktur erhalten blieb. Die Abteilungsstruktur änderte sich wohl wertschöpfungsbedingt. Man gab zwar die größtenteils formlosen, bei Klein- und Mittelbetrieben viel gerühmten informellen Informationsbeziehungen auf, schuf jedoch in Anbetracht eines organisierten Wachstums klare Unterstellungsverhältnisse, die erstmals eine Kompetenzabgrenzung sowie die Festlegung von Kommunikationskanälen zuließen. Durch die geringe Spezialisierung des Einliniensystems kommt es nicht nur an der Unternehmensspitze, sondern auch bei Mitarbeitern zu Funktionsüberladungen.⁵⁸⁹

Diesem Problem wurde jedoch konsequent Paroli geboten, indem wachstumsbedingt auf jeder Ebene personelle Erweiterungen stattfanden. Das Leitungsteam wurde von Anfang an auch bei strategischen Entscheidungen miteinbezogen und gefragt. Dies führt laut Koenig dazu, dass die Führungskräfte mehr in der Lage sind, selbstständige Entscheidungen zu treffen. Dies wiederum erleichtert die Unternehmensnachfolge, da der meist noch junge und unerfahrenere Nachfolger über einen Führungsapparat mit Entscheidungserfahrung verfügt.⁵⁹⁰ Das Problem dabei ist jedoch, dass es nicht nur beim Unternehmer selbst, sondern auch bei einem großen Teil der Führungskräfte in den nächsten Jahren zu einem Generationenwechsel kommen wird.

Die strategische Managementebene wurde ab Ende der 1990er Jahre durch die stetige Expansion der Haidlmair Gruppe und des daraus resultierenden Unvermögens des Unternehmers Josef Haidlmair, Personal-, Finanz- und Entwicklungsaufgaben neben den zunehmenden repräsentativen Aufgaben wahrzunehmen, durch akademisches Personal erweitert. Die Folgen der Überlastung des Unternehmers und des Ausbleibens personeller Erweiterung beschreibt Koenig wie folgt:

„Die psychische und physische Leistungsfähigkeit des Unternehmers wird durch die Belastung, teilweise durch Überlastung der Funktionshäufung stark beeinträchtigt. Diese permanente Belastung sowohl bei Routineaufgaben als auch bei grundlegenden Entscheidungen führt mitunter zur Unterlassung von Entscheidungen oder falschen Entscheidungen.“⁵⁹¹

⁵⁸⁸ Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009, S. 144.

⁵⁸⁹ Vgl. Koenig, Jens: Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU. Band 6 der Schriftenreihe Kleine und mittlere Unternehmen. Flensburg 2004, S. 43.

⁵⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 40.

⁵⁹¹ Ebenda, S. 39.

So macht etwa der Prokurist Günther Hitzl, welcher seit 1998 in Anbetracht der Investitionsfinanzierung den Kontakt mit externen Kreditinstituten pflegt, das Controlling für alle Töchter, realisiert Förderungsmöglichkeiten für Projekte außerhalb der Forschung und Entwicklung realisiert und mit führt seiner Abteilung die Vorbereitungen für die Lohnverrechnung, die Buchhaltung, den Zahlungsverkehr sowie die Eingangs- und Ausgangsrechnung für alle Tochterunternehmen außer dem Jointventure-Betrieb Mould & Matic durch.⁵⁹² Durch die Prokuraerteilung und die geschäftliche Vertretungsmacht, auf Basis derer es möglich ist, Verbindlichkeiten einzugehen, den Geschäftsverkehr zu leiten und Handlungsvollmachten zu erteilen, spielt der Kaufmann bei strategischen Investitionen, etwa dem Bau einer Produktionshalle mit neuen Maschinen zur Erschließung neuer Geschäftsfelder, eine maßgebliche Rolle. Darüber hinaus kam es zu einer Professionalisierung des Managements. Koenig schreibt, dass der KMU-Unternehmer üblicherweise eine technische Ausbildung absolvierte und nur schwache Managementkenntnisse bzw. theoretisch fundierte Führungskompetenzen besitzt. Ein großes Defizit von Klein- und Mittelunternehmen stellt daher die Planung und Kontrolle dar. Controlling wird bei den kleinen und mittleren Unternehmen laut Untersuchungen nur in seltenen Fällen verwendet.⁵⁹³

Günther Hitzl, aus der universitären Betriebswirtschaftslehre kommend, brachte aufgrund seiner Ausbildung in diesen Punkten viel Know-how ein. Controlling als umfassendes Steuerungs- und Koordinationskonzept hat es vor dem Eintritt Hitzls in das Unternehmen de facto nicht gegeben, Josef Haidlmair selbst ließ den Geschäftsführern der Tochterunternehmen von Anfang an viel Entscheidungsfreiraum. Ralf Gebeshuber wurde Anfang des neuen Jahrtausends zur übergreifenden Koordination der Unternehmensgruppe und der EU-Projekte sowie anschließend für Personal und Öffentlichkeitsarbeit geholt.⁵⁹⁴ Vorher kümmerten sich hauptsächlich der Geschäftsführer Josef Haidlmair und Betriebsleiter Günter Walcherberger um Personalbedarf sowie -planung. Willibald Windhager wurde im Jahr 2000 zur Entwicklung strategisch wichtiger Projekte, zur Installation organisationeffektiverer Systeme sowie zur generellen Aufgreifung neuer Ideen, Trends und Entwicklungen eingestellt.

⁵⁹² Vgl. Interview mit Günther Hitzl, S. 167.

⁵⁹³ Vgl. Koenig, Jens: Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU. Band 6 der Schriftenreihe Kleine und mittlere Unternehmen. Flensburg 2004, S. 37 u. 39.

⁵⁹⁴ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 143-144, Interview mit Josef Haidlmair (3. Teil), S. 162 sowie Abb. 6.2, S. 132 .

Auf funktionaler und operativer Leitungsebene befindet sich vor allem jener Führungsapparat, welcher in den 1980ern aufgebaut wurde und bis heute einer äußerst geringen Fluktuation unterliegt.

Die mitarbeiterorientierte und stark von einzelnen Persönlichkeiten abhängige Unternehmenskultur korreliert mit einer Reihe von Sozialinnovationen, welche im Laufe der Unternehmensgeschichte etabliert wurden und der Bindung und Zufriedenheitssteigerung der vielfach im eigenen Betrieb ausgebildeten, mit spezialisiertem Know-how ausgestatteten Facharbeiter dienen sollen. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 1985 mit der Schaffung einer betriebseigenen Lehrwerkstatt die nötige Ausbildungsinfrastruktur für eine Spezialisierung auf der Basis von komplexen Bearbeitungsmaschinen und qualifizierten, abgestimmten Fachpersonal gelegt. Eine der größten Bedrohungen für ein hochspezialisiertes Mittelstandsunternehmen besteht nicht zuletzt in einem Know-how-Abfluss infolge einer hohen, personellen Fluktuation. Durch verschiedene materielle, monetäre und sonstige Anreize wurde und wird versucht, dies auf einem möglichst geringen Level zu halten.

Auch der Vertrieb bzw. der Verkauf passte sich dem Paradigma der Nischenstrategie an und erlangte durch die Erfahrungsgenerierung der technischen Verkäufer, welche teilweise über zwei Jahrzehnte ging, Wettbewerbsvorteile bei verschiedenen Aspekten wie etwa dem Angebotsprozess, der Projektkoordinierung sowie der langjährigen, vertrauensfördernden Zusammenarbeit mit Großkunden aus der Kunststoff- und Getränkeindustrie. Aufgrund der Tatsache, dass der österreichische Markt mit der Spezialisierung auf Spritzgusswerkzeuge für Getränkeboxen und Transportboxen von Anfang an zu klein war und durch den Wegfall von regionalen Großkunden Ende der 1990er/Anfang des neuen Jahrtausends einer zusätzlichen Unattraktivität anheim fiel, schritt auch die Vertriebsinternationalisierung notgedrungen voran. Dies geschah zum einen durch eine aktive Förderung von Seiten des Unternehmens, etwa durch Verkäuferweiterbildung, Messen und Partnerschaften, andererseits durch die Expansions- und Konzentrationsprozesse der nachgelagerten Wertschöpfungsmitglieder. Den Weg der internationalen Direktinvestition schlug man bereits 1992 ein, indem man einen eigenständigen Werkzeugbaubetrieb, welcher eine Unternehmensstruktur wie das Stammwerk in Nussbach aufwies, im Niedriglohnland Ungarn aus dem Konkurs kaufte und ein 25 Mitarbeiter starkes Unternehmen neu gründete. Zwar erledigte der Betrieb auch weiterhin Arbeiten für andere Unternehmen, ein Großteil der Aufträge kommt jedoch vom Stammwerk Nussbach, wodurch der Betrieb vor allem die Rol-

le einer Zulieferertochter mit niedrigen Lohnkosten bekam. Der üblicherweise schwachen Position von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Lieferanten, welche aus den schlechten Einkaufskonditionen infolge des auftragsbezogenen geringen Einkaufsvolumens resultiert, konnte somit entgegengetreten werden.⁵⁹⁵

Ein weiterer externer Aspekt, der erneut erwähnt werden sollte, bezieht sich auf den Standort der Haidlmair GmbH in der Cluster- und Technologieregion Kremstal. Durch die Mitgliedschaft in regionalen Clusternetzwerken konnten sowohl Innovationsprojekte als auch neue Kooperationspartner erschlossen werden. In diesem Zusammenhang wäre etwa der mittelgroße Werkzeugbauer Mould & Matic zu nennen, eine seit 2003 existierende Joint Venture-Kooperation zwischen dem Kremsmünsterer Kunststoffkonzern Greiner und dem Werkzeugbauer Haidlmair. Die hohe Konzentration der kunststoff- und metallverarbeitenden Industrie in der Region Steyr/Kremstal schuf auf lange Sicht auch die Voraussetzungen für das starke Vorhandensein technisch ausgebildeter Arbeitnehmer. Die lokale und regionale Ausbildungs- und Bildungsinfrastruktur, sei es nun in Form von Fachhochschulen, Höheren Technischen Lehranstalten und Fachschulen oder auch in Form der Kepler-Universität in Linz, war und ist eindeutig auf die Technik fokussiert. Innovationen zeigen sich dabei nicht nur bei Produkten, Prozessen und Dienstleistungen, sondern auch in der Ausbildung. So schuf der Nußbacher Werkzeugbauer mit anderen Betrieben der Technologiegruppe Kremstal im Jahr 2003 ein Ausbildungsprogramm, welches den praktischen Aspekt der Lehre und die theoretisch fundierten Technikausbildung einer höheren Lehranstalt kombiniert.

Der im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführte Versuch einer wissenschaftlichen Aufarbeitung der Unternehmensgeschichte zeigt zugleich jene unerklärbaren, jedoch richtungweisenden Entwicklungen auf, die sich durch Glück, Zufall oder besser gesagt durch glücklichen Zufall ereigneten. So etwa im Jahr 1979, als Josef Haidlmair im Rahmen eines Kfz-Services vom Verkauf eines modernen Werkzeugbaubasisbestands erfuhr und mit dem Erwerb der Geräte und Maschinen den Pfad zum externen Werkzeugbauer einschlug. Ähnliches ereignete sich im Folgejahr, als Josef Haidlmair durch einen Techniker der österreichischen Kundenfirma Austroplast, welcher über einen langen Zeitraum in Schweden gearbeitet hatte, von der neuen Technologie des Drahterodierens erfuhr.⁵⁹⁶ Natürlich bedurfte es dabei auch einer gewissen Risikobe-

⁵⁹⁵ Vgl. Koenig, Jens: Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU. Band 6 der Schriftenreihe Kleine und mittlere Unternehmen. Flensburg 2004, S. 56-57.

⁵⁹⁶ Vgl. Interview mit Josef Haidlmair (1. Teil), S. 141.

reitschaft, eine technologisch neuwertige Werkzeugbaumaschine zu kaufen, zumal der gelernte Schmied und Landmaschinenschlosser über gerade mal ein Jahr Erfahrung im Formen- und Werkzeugbau verfügte. Dieser Mut und diese Entschlossenheit, in neue Märkte und Technologien einzudringen, ziehen sich ab den 1960ern durch die gesamte Unternehmensgeschichte und können als wesentliche Basis, obgleich diese letztlich schwer zu erfassen ist, für das stetige Wachstum und die Nischenführerschaft gesehen werden. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen wirkt sich dies bis zu einer gewissen Betriebsgröße stark auf die Mitarbeiter aus, da die personale Führung eine Vorbildwirkung zulässt und die persönlichen Normen, Werte und Einstellungen des Unternehmers auf direkter Kommunikationsbasis zu den Mitarbeitern ausstrahlen. Mitte der 90er Jahre übertrug Haidlmair diese Struktur auf seine Führungskräfte, welche teilweise schon vor ihrem Eintritt in das Nußbacher Unternehmen Führungsaufgaben wahrgenommen hatten. Einen wichtigen Aspekt bezüglich der Kommunikationsaufrechterhaltung bildet hier die traditionelle Abhaltung von Mitarbeiterfesten und -reisen sowie regelmäßige Sportaktivitäten, welche vor allem die Identifizierung des Mitarbeiters im Rahmen des *Corporate Philosophy/Corporate Behaviour*-Ansatzes mit dem Unternehmen sowie die bereits erwähnte Bindung im Allgemeinen stark fördern.

Summa summarum können folgende, auf theoretischen und empirischen Erhebungen basierende Ergebnisse festgehalten werden: Trotz der anfänglichen organisatorischen Defizite erfolgte auf Basis flexibler, in Österreich weitgehend neuwertiger Fertigungstechniken mit hohem Risiko- sowie Kapitaleinsatz seitens des Unternehmers und der Generierung erfahrener Werkzeugbauer, die auch schon in Beschäftigungsverhältnissen vor Haidlmair vor- und nach gelagerte, bspw. vertriebstechnische Aufgaben wahrnahmen, die rasche Know-how-Generierung im modernen Werkzeugbau mit anschließender Spezialisierung. Bereits seit 1974 bestand mit dem lokalen Großkunden Schiedel ein Umsatzrückgrat, welcher letztlich bis weit ins neue Jahrtausend als solches bestehen sollte. Innovationen basierten anfänglich auf Prozessoptimierungen des Unternehmers, um durch eine Tag und Nacht-Produktion mit neuen Fertigungstechnologien Wettbewerbsvorteile zu erreichen und das Wachstum des Betriebes voranzutreiben. Durch die Schaffung einer Arbeitsvorbereitungsstruktur konnte die Produktionsplanung erstmals übergreifend verlaufen, die standardisierte Produktion gewisser Einbauteile brachte den Vorteil einer Kosten sparenden Serienproduktion. Im Zuge der Spezialisierung griff man auf die Adaption vorhandener Ideen

und Technologien zurück, welche von den Mitarbeitern optimiert und erfolgreich umgesetzt wurden. Eine geringe F & E-Quote sowie wenige Patente verdeutlichen dies. Vom Kerngeschäft abweichende Neuheiten wie die Schneestange bzw. ihre Folgeprodukte sowie das Elektroauto basierten auf dem Ziel, eigene Produkte herzustellen, als Investitionsgüterproduzent stärker in die Öffentlichkeit zu rücken und wohl auch Kooperationen anzustreben. Unterfüttert wird dies durch den Aufbau einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur, welche gerade in jüngster Zeit von den Führungskräften, die großen Freiraum und Vorbildcharakter genießen, getragen wird. Das Anwachsen der Haidlmair Gruppe erweiterte die Produkt- und Servicepalette für Kunden abseits der Spezialisierung und schuf gleichsam neue Aufstiegsmöglichkeiten. Bei der Einführung der neuen Fertigungstechnologien Drahterosion und HSC wurde grundsätzlich keine externe Beratung hinzugezogen. Ein weiteres Indiz für die fortschrittsorientierte, aber auch risikoreiche Wagnisbereitschaft des Unternehmers Josef Haidlmair.

Ein Großteil der Faktoren, welche für Haller und Schedl ausschlaggebend für einen „Hidden Champion“ sind, treten auch bei Haidlmair auf, andere wiederum nicht oder nur begrenzt. Dies an sich mag jedoch noch zu keiner Disqualifikation führen, da jedes Unternehmen auf eine individuelle, bewusst sowie unbewusst konstruierte Vergangenheit zurückblickt und es letztlich äußerst schwer ist, allumfassende Strategiemerkmale für eine Europa- oder auch Weltmarktführerschaft aufzustellen. Der Aufstieg des Nußbacher Werkzeugbauunternehmens Haidlmair kann wohl unbestritten als eine Erfolgsgeschichte par excellence bezeichnet werden. Diese Arbeit stützt sich jedoch ausschließlich auf vergangene Ereignisse und Entwicklungen. Von einem euphorischen Ausblick muss hier abgesehen werden, da die Zukunft in Anbetracht der gegenwärtigen Wirtschafts- und Währungsproblematiken vor allem für exportlastige Industrien ungewiss bzw. unmöglich zu prognostizieren ist.

Anhang

Interview mit Josef Haidlmair, geschäftsführender Gesellschafter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH – erster, allgemeiner Teil über die Geschichte und Mitarbeiter

Hu: Ich hätte einige Fragen bezüglich der Unternehmensorganisation, zum Beispiel.: wie sieht die Gründungsgeschichte der Firma Haidlmair aus?

Ha: Wir hatten eine Huf- und Wagenschmiede, und ich habe Schmied und Landmaschinenmechaniker gelernt. Ich sage immer das Leben muss man sich vorstellen wie eine Straße mit Kreuzungen und bei einer Kreuzung muss man eine Entscheidung treffen – so kommt mir jetzt die Geschichte vor und auch die Zukunft wird das gleiche sein. So ist es auch bei mir gewesen, ich habe die Gesellenprüfung gemacht und da habe ich Unterlagen. Mein Großvater hat bereits landwirtschaftliche Geräte gebaut. Richtig angefangen hat es aber mit meinem Vater, der hat mit dem eingemieteten Wagner schon Forstschlitten, Radböcke, Schubkarren und schwere Leiterwägen gebaut, Pflugscharen geschmiedet und die Eggen gespitzt hat. Spezialisiert hat er sich dann auf Zinkeneggen aus Stahl. Dann begannen auch die Landmaschinen und die Schlosserei.

Hu: Was für Aufgaben hatte der klassische Huf- und Wagenschmied?

Ha: Sehr viele Dinge, wie Hufbeschlag, Wagenbau, aber auch Sensen, Beile, Sicheln und Eisenteile für Landwirtschaftsgeräte.

Hu: Hat sich das Tätigkeitsfeld bei ihrem Vater geändert?

Ha: Mein Vater (wir hatten ja eine eigene Firma) hat gesagt ich soll nicht zu Hause lernen, sondern in der Fremde. Daher habe ich in Magdalenaberg in Pettenbach bei der Firma Bittendorfer gelernt, das war ein ganz kleiner Landmaschinenbetrieb. Mein Vater ist von einer Schmiede gekommen und er hat sich gedacht, es wäre halt moderner, Landmaschinen herzustellen, das haben wir dann gemacht. Beim Bittendorfer habe ich drei Meister gehabt (einen Seniorchef mit 70 Jahren, einen Chef mit 45 bis 50 Jahren und einen Juniorchef mit 25 Jahren), und ich war der einzige Lehrling und habe dort meine vier Lehrjahre verbracht, anschließend die Facharbeiterprüfung in zwei Bereichen – eine für Schmied und eine für Landmaschinen. Ich habe beide Prüfungen 1968 bestanden, und dann bin ich in den elterlichen Betrieb nach Hause gekommen. Zum damaligen Zeitpunkt hatten wir drei Mitarbeiter, zwei Gesellen und einen Lehrling. Mit den Landmaschinen begannen wir dann 1969 richtig, und wir waren dann auch erfolgreich. Man hat dann viel geschweißt, gelötet und gebohrt. Wir haben für die umliegenden Landwirte Eggen, Eggenkombinationen, Anhänger, Drainagepflüge und Betonmischer gemacht und haben erstmals 1972 in Adlwang und in Ried auf der Messe ausgestellt und waren dort mehr oder weniger erfolgreich. Bis 1975 haben sich die Umsätze so zwischen 160.000 und 200.000 Schilling abgespielt.

Hu: Was ist ein Drainagepflug?

Ha: Mit dem kannst du Sickerschlitze in den Boden reißen, damit der Wasserhaushalt passt. Naja, mit mir wurde die Schlosserei dann immer größer. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, dass in Wartberg, genau genommen bei uns in Nussbach der Kaminproduzent Schiedel, ebenfalls in Jahr 1972 begonnen hat. Die Firma Schiedel hat Kamintüren benötigt, die sie aus Deutschland bezogen hat. Dann kam zwei Jahre darauf der Betriebsleiter (ein Deutscher) zu mir und hat mich gefragt, ob ich diese Kamintüren machen kann. Ich habe gesagt, natürlich kann ich sie machen und diese Stückzahl ist dann ständig gestiegen, und dann kam der Moment, wo wir dazu eine Presse benötigten. Dann haben wir uns 1978 um eine Million Schilling eine russische Presse gekauft und dann haben wir gemerkt, dass wir Werkzeuge brauchten. Es gab dann ein Telefonat mit der Firma IFW (in Kirchdorf/Micheldorf) – ein Werkzeugbauer. Das war damals eine der wenigen modernen Werkzeugbauer im Bezirk. Ich habe mit einem Herrn Schweiger gesprochen und er hat gemeint, dass sie die nächsten zwei Jahre keine Zeit hätten. Wir benötigten aber die Werkzeuge, damit man die Kamintüren pressen konnte. Das war eigentlich dieser erste Kreuzungspunkt – ich beginne selber. Da habe ich dann 1979 in der elterlichen Garage mit dem Werkzeugbau selber begonnen mit einem Mitarbeiter. Dieser Mitarbeiter hat beim Weisshäupl gelernt – Herr Zwicklhuber. Ein Mann von der Firma Eudora hat uns damals die Zeichnungen gemacht. Ich bin von der Schmiede und Landwirtschaft gekommen, und ich hatte keine Ahnung. Herr Zwicklhuber hat das mit unseren Maschinen gemacht, das war auch eine interessante Geschichte – die vom Herrn Feichtinger aus Sierning in Bausch und Bogen gekauft wurden. Er hat damals moderne Messgeräte, eine Fräsmaschine, eine Drehbank, einen Horizontalbohrmaschine und Werkzeug gehabt, und er selber stand vor der Entscheidung, ob er im Herbst 1979 mit BMW von Sierning nach Steyr geht. Er hat auch in der Schule unterrichtet, und sein Hobby war der Maschinen- und Werkzeugbau. Aber er hat sich dann entscheiden müssen. Ich war damals gerade zufällig dort mit meinem BMW beim Service, und dann ist diese Entscheidung damals gefallen und ich habe den ganzen Werkzeugbau in Bausch und Bogen gekauft. Das hat über eine Million Schilling gekostet, und das wurde dann in die Garage gegeben und dort sind wir dann weggefahren. Mein Vater hat mich damals gefragt, ob ich wahnsinnig bin. Zu Beginn waren nur Herr Zwicklhuber und ich. Dann ist es sehr schnell gegangen, kurz darauf, bereits 1980, haben zwei Mitarbeiter angefangen. Es hat damals auch angefangen in der Eumig zu kriseln, das heißt die Eumig hatte einen der modernsten Werkzeugbaus Österreichs in Kirchdorf. Die haben damals Probleme bekommen und haben Leute abgebaut. Die sind später in den Konkurs gegangen. Das war die große Chance für mich, dass ich von dort gut ausgebildete Leute bekommen habe. Da ist unter anderen der Herr Zehetner dabei gewesen, der unser Montageleiter wurde. Die Eumig hat Kassettedecks, Radios, Kameras, Tonbänder, Projektoren und solche Dinge hergestellt. Wir haben fast alle zwei Jahre dazugebaut (wir haben auch die Fotos dazu) und das Personal (das Ihre Kernfrage war) ist immer mitgewachsen. Es hat dann bereits einen Konstruktionsleiter gegeben, und wir haben parallel immer noch die Landmaschinen gehabt. Die Landmaschinen und für die Firma Schiedel die Fertigung der Kamintüren. Die Landmaschinen sind im Laufe der 1980er Jahre etwas weniger geworden, und der Werkzeugbau ist im Gegenzug gewachsen. Eine der wichtigen Knotenpunkte war dann die Entscheidung, dass man sehr moderne Maschinen einstellt. Die Entscheidung war damals russische Maschinen kosteten damals circa 70.000 bis 100.000 Schilling, deutsche Maschinen kosteten 500.000 Schilling. Wir haben uns damals für die Qualität entschieden und nicht für die billige Variante, und das haben wir eigentlich bis heute durchgehalten. Ein Meilenstein war dann, dass nachdem wir unsere Werkzeuge für die Kamintüren gebaut hatten, in

Wartberg die Firma Austroplast begonnen hat. Die hatten keinen Werkzeugbau – die sind dann zu mir gekommen und haben mich gefragt, ob ich für die Extrusion/Fensterprofile die Werkzeuge bauen kann. Die mittlerweile im Bezirk Kirchdorf durch die Firmen Greiner, Technoplast zur Weltmarktführerschaft aufgestiegen ist. Wir waren die ersten bei der Firma Haidlmair, die diese Extrusionswerkzeuge gebaut haben.

Hu: Wissen Sie cirka, wann diese Werkzeuge gebaut wurden?

Ha: Das war schon 1980. Dort ist der nächste Meilenstein gekommen – ein Mitarbeiter der Austroplast hat einen Techniker gehabt, der lange Zeit in Schweden war. Der hat dann gesagt: „Herr Haidlmair, da gibt es ganz eine moderne Maschine – das ist eine Erodiermaschine.“ Wir haben es damals als erste Firma in Oberösterreich gewagt so eine Maschine zu kaufen. Das sind japanische CNC-Maschinen von der Firma Fanuk vom Typ Tape Cut Model I gewesen – wir haben die Maschine bekommen und haben Tag und Nacht geschnitten. Im ersten Jahr schnitten wir ohne Rüstzeit 7.600 Stunden. Die Japaner waren damals führend in diesem Bereich. Bis 1984 hatten wir sieben Maschinen, und die haben wir heute noch. 1981 haben wir dann mit Spritzgusswerkzeugen begonnen. Wir haben für die VOEST, die Steyr-Werke und die Firma Actual geschnitten, und wir haben sie auch für unsere Profilwerkzeuge für die Firma Austroplast benötigt. Wir haben damals auch für die Firma Miba geschnitten, und erst Jahre später sind die ersten Maschinen nach Oberösterreich gekommen – wir waren von 1980 bis 1984 mit diesen Drahterodiermaschinen ziemlich alleine. Ständig sind dann neue Leute eingestellt worden. 1984 haben wir uns dann auch den ersten Computer gekauft. Cirka 1986 ging dann auch der Druckguss los, wobei das immer nur wenig war. Der größte Kunde war da immer die Unitech. Das war ein Philipps mit 164 K, der hat ein Vermögen gekostet. Das waren 300.000 Schilling. Bei CAD waren wir auch sehr früh, die erste CAD-CAM Anlage haben wir 1985 von der VOEST gekauft. Cirka 1986 ging dann auch der Druckguss los, wobei das immer nur wenig war. Der größte Kunde war da immer die Unitech. 1985 war auch ein großes Jahr, da haben wir die Lehrwerkstatt eröffnet. Von den 205 Mitarbeitern und 180 Fachkräften, die heute im Betrieb sind, wurden 160 selber ausgebildet. Wenn man eine hohe Fertigungstiefe wie im Werkzeugbau hat, ist gutes Fachpersonal ein Muss. Selbst ausgebildete Mitarbeiter, die dir bleiben, sind aber ein Riesenvorteil, weil du sie von Beginn an auf den Betrieb abstimmen kannst. Die Lehrlinge machten dann später auch kleinere Dinge von Aufträgen. Zum Beispiel kleine Stanzwerkzeuge, Kühlblöcke, Drehteile oder Transportsicherungen. 1985 ist außerdem die Martina Prielinger gekommen, eine sehr nette Dame, die die Buchhaltung gemacht hat. Auch während ihrer Kinderzeiten hat sie das gemacht.

Hu: Wie lange lief die Landmaschinenproduktion dann noch?

Ha: Bis cirka 1990, da haben wir dann die letzten Geräte hergestellt.

Hu: Herr Hitzl ist praktisch der kaufmännische Leiter/Prokurist?

Ha: Er ist Prokurist und kaufmännischer Leiter und er leitet nicht nur Haidlmair, sondern alle Betriebe.

Hu: Herr Hitzl ist seit 12 Jahren hier?

Ha: Herr Hitzl ist seit 1998 hier.

Hu: Hat es vor Herrn Hitzl eine solche Position gegeben?

Ha: Nein, da habe ich es selbst gemacht. Durch die ganzen Töchter und die Größe des Stammwerks war das dann schon höchst notwendig. Der Herr Hitzl hat mich da stark entlastet.

Hu: Sie haben ja auch einen technischen Leiter?

Ha: Ja, der technische Leiter ist schon sehr lange Herr Weiermeier, der mittlerweile sehr stark in den Verkauf gegangen ist. Er ist 23 Jahre da, glaube ich. Er ist auch ein Mann von der Eumig.

Hu: Ist das wirklich so passiert, dass Sie dann gleich eine große Anzahl von Leuten übernommen haben?

Ha: Die Mitarbeiterzahl stieg kontinuierlich, nicht auf einen Schlag. Das Wachstum und die Schwerpunkte an gravierenden Entscheidungen sind dann später einmal passiert, durch die Zubauten und da man gesehen hat, im Werkzeugbau ist es notwendig, dass man sich spezialisiert. So sind wir 1989 zu den Flaschenkästen gegangen, also Werkzeuge für Getränkemöbel. Und dann sind wir wirklich in kurzer Zeit Weltmarktführer geworden. Das meiste spielt sich in Europa ab, aber auch in Südafrika. In Amerika nicht, da die keine Flaschenkästen haben, die haben alles Einweg – die werfen alles weg. Wir haben damals für Paulaner mit diesen Werkzeugen begonnen. Dann ist ein zweites Standbein dazugekommen, das sind diese Klappkästen, da, glaube ich, sind wir auch Weltmarktführer.

Hu: Wenn Sie eine große strategische Entscheidung für den Betrieb trafen, waren da die ganzen Führungskräfte mit eingebunden?

Ha: Ja, normal schon. Diese Entscheidungen macht man schon immer im Team und berätet sich. Natürlich entscheiden muss es ich. Wenn ich mir ganz sicher bin, zieht man es durch und fragt nicht lange.

Hu: Sind das immer dieselben Leute oder variiert das?

Ha: Ja, immer dieselben Leute. In diesem Prospekt sind alle Führungskräfte zu finden: Herr Weiermeier ist der Innovationsmanager, Günther Hitzl ist Prokurist, Günter Walcherberger macht den Einkauf und ist zugleich Einkaufsleiter, Herr Gradauer ist auch im Vertrieb und wird wahrscheinlich später Verkaufsleiter.

Hu: Welchen Anteil haben die Eumig-Leute am Führungsteam?

Ha: Da sind immer noch die Meisten da. Der Helmut Fürtbauer als Verkaufsleiter, Gerhard Weiermeier als technischer Leiter und Verkäufer, Josef Zehetner als Montageleiter. Ich glaube, dass auch unser Produktionsleiter, der Herr Gotthartsleitner von der Eumig gekommen ist.

Hu: Seit wann haben Sie eigentlich einen Innovationsmanager?

Ha: Seit etwa 2000. Er wurde geholt, um unser ERP-System hochzufahren.

Hu: Was ist der Aufgabenbereich als Innovationsmanager?

Ha: In Moment bauen wir ein Elektroauto und da ist er ganz stark drinnen – und der zweite, den wir haben, ist in EU-Projekten. Es laufen ständig bei uns zwei, drei oder vier EU-Projekte, das heißt das sind Projekte wie zum Beispiel nachwachsende Energie zu verwenden/zu vermischen mit Öl oder Kunststoff. Das Öl, weiß man, geht zu Ende, damit man Holz den Kunststoff beimengt, bis 80 Prozent das gemeinsam verspritzt für bestimmte Produkte.

Hu: Das heißt, der Innovationsmanager koordiniert die Projekte.

Ha: Ja, das machen beide und jeder hat seinen eigenen Aufgabenbereich. Sie sind beide Diplom Ingenieure von Fachhochschulen.

Hu: Welches Aufgabengebiet hat Herr Gebeshuber?

Ha: Er hat übergreifende Koordination für die Betriebe und die EU-Projekte.

Hu: Wie kommen solche Projekte zustande?

Ha: Die Projekte für Österreich zum Beispiel irgendwer kommt auf die Idee, dass man die Werkzeuge leichter machen soll – was kann man dazu beitragen (= betriebsintern). Man arbeitet mit dem Kunststoffcluster zusammen, das heißt: im Cluster nimmt man noch zwei bis vier Firmen dazu, und das wird dann vom Land unterstützt, und dann wird probiert oder geforscht.

Hu: Was ist Ihnen bei der Wahl Ihrer Teammitglieder wichtig, sind das zum Beispiel persönliche Eigenschaften etc.?

Ha: Zuerst einmal die Person generell, die Ausbildung, wo kommt er her, was hat er bis jetzt gemacht – jeder Mann hat eigentlich schon einen Beruf! Man erkundigt sich über den zukünftigen Mitarbeiter - man hat ja gewisse Beziehungen, da wir ja die Leute aus unserer Bereich aus der Nähe haben, kennt man die. Wir sehen es jetzt gerade, wir suchen einen technischen Leiter, und es ist enorm schwierig. Der jetzige hat jetzt aufgehört, da er von sehr weit weg ist und näher einen Job bekommen hat. Er hat auch zwei Kinder – wir haben ihm auch hier ein Zimmer gegeben, aber jede Woche so weit fahren ist natürlich auch nicht optimal. Aber was ist wichtig, man sollte das Gefühl haben, es ist ein sehr, sehr guter Mann. Man macht es natürlich auch über Agenturen – man bekommt eine Liste, was er bis jetzt gemacht hat und das sieht man sich natürlich an. Man macht ein persönliches Gespräch, und dann erkundigt man sich. Wir sind auf einem sehr hohen Niveau und zum Beispiel einen technischen Leiter für uns zu finden wird sehr schwierig. Auf der einen Seite erwartet man, dass er ein bisschen Erfahrung aus dem Werkzeugbau mitbringt und es ist nicht einfach.

Hu: Wie definieren Sie eine Führungskraft?

Ha: Das wichtigste ist, dass man heute Psychologe ist, es ist schon auch gut, wenn diese Person ein Techniker ist, wenn er ein guter Kaufmann ist, ist es auch gut. Er

muss ein Allrounder sein - er muss von allem eine Ahnung haben, aber ab einer gewissen Größe ist es einfach wichtig, die richtigen Leute auszusuchen und das ist der wichtigste Punkt für einen Betrieb. Mein Sohn hat jetzt Ungarn übernommen – er hat Schulen gemacht ohne Ende, aber jetzt geht's los in der Praxis. Da kann ich nur jeden mitgeben, sich wirklich fähige Leute zu suchen für die verschiedenen Bereiche zum Beispiel: für die Buchhaltung schaut die Person anders aus als für den Verkauf. Ein Verkäufer ist ein offener Typ, der auf Leute zugehen kann, der gut kommunizieren kann, der seine Ziele in Hinterkopf hat, der sagt, er will etwas verkaufen. Das ist ein anderer Typ als der Buchhalter oder der Controller. Der Controller ist der genaue Mensch, der sagt Herr Haidlmair, das ist aber noch nicht in Ordnung, da fehlt noch was.

Hu: Haben Sie einen Controller, ab wann wurde der- oder diejenige notwendig?

Ha: Das ist seit 1998 der Herr Hitzl. Im Finanzwesen und in der Buchhaltung haben wir wirklich keine Probleme, da haben wir sehr gute Leute sitzen und die haben das einfach im Griff. Darum sage ich, der wichtigste Punkt für einen Chef sind seine Leute, er muss sich mit den richtigen Leuten umgeben. Einer, der schon einmal 20 Leute hat, braucht in der Buchhaltung jemanden, auf den er sich verlassen kann, oder einen Verkäufer, der gut ist. Dieser Punkt ist wichtig und darum spreche ich vom Psychologe, denn du musst die richtigen Leute aussuchen und die Leute motivieren können – dass der Verkäufer gut verkauft und der Buchhalter streng genug ist. Das ist die Kernaufgabe eines Chefs. Es gibt Firmen, wo der Chef der beste Techniker ist – auch das geht, dann verläuft er sich in die Technik und schaut sich die Zahlen nie an und auf einmal ist er pleite. Aber er hat drei Erfindungen gemacht, die keiner braucht. Damit will ich sagen, ich kann nur jeden empfehlen, dass er sich wirklich von guten Leuten umgibt. Zu meinem Sohn habe ich gesagt, schau, dass du verlässliche Leute hast, die 100 Prozent hinter dir stehen – Vertrauenspersonen, die dich nicht hintergehen.

Hu: Dieses Denken haben Sie nie geändert, das haben Sie immer bewahrt?

Ha: Das hat sich nie geändert – ich habe das Glück, dass ich die Gene von meinen Vater bekommen habe, dass ich mit Leuten umgehen kann. Ich habe das schon in meiner Jugend gekonnt, da habe ich andere fasziniert, die mir geholfen haben und Tag und Nacht für mich gearbeitet haben.

Hu: Das ist für einen Unternehmer sehr wichtig!

Ha: Ja, das ist wichtig, dass du die Leute anziehen kannst – das ist so wie bei einem Verein, dass die, die vorne stehen, die anderen mitreißen. Der wichtigste Punkt also ist, dass sich der Chef mit den richtigen Leuten umgibt. Unser Landeshauptmann Dr. Pühringer hat ein paar Sekretärinnen, er kann sich gar nicht um alles kümmern, und er ist gut informiert. Wenn er heute zu mir kommt, liest er beim Herfahren noch alles durch, macht sich ein paar Notizen, und wenn er dann da ist, brilliert er. Das kann ja er alleine gar nicht alles machen, für alle Bereiche hat er die richtigen Personen. In einer Firma läuft es nicht anders, der das versteht, kann wachsen, darf aber gewisse Faktoren nicht aus dem Auge verlieren, wie Finanzierungen oder sonstige Sachen.

Hu: Wenn man jetzt Herrn Hitzl hernimmt, der ist eine Notwendigkeit?

Ha: Ja, auf alle Fälle – das ist dann zu groß geworden und das hat mich zu sehr gebunden, dass ich alleine mit den Bankinstituten spreche, und da vergeht so viel Zeit, die ein anderer besser machen kann. Er hat das gelernt und studiert.

Hu: Wer war vor Herrn Windhager für Forschung und Entwicklung zuständig?

Ha: Haben wir nicht gehabt, das ist eine Position, die ab einer gewissen Größe einer Firma erst dazu kommt. Das kann sich ein kleiner Betrieb nicht leisten, denn das kostet sehr viel Geld.

Hu: Ich hätte noch ein paar Fragen bezüglich Innovationen? Wie verlief die Innovationsgeschichte bei Haidlmair?

Ha: Das ist eigentlich ein tägliches Brot. Es gibt größere und kleinere Innovationen.

Hu: Bei solchen Innovationen spielen da eher die unternehmensinternen Kompetenzen eine Rolle oder ist da auch eine Kundenzusammenarbeit vorhanden?

Ha: Auch eine Kundenzusammenarbeit – mit Sicherheit, ja. Einmal mehr, einmal weniger – das ist nicht immer gleich.

Hu: Dieses Watermelt-Verfahren – wie ist das zustande gekommen? Ist da ein Mitarbeiter gekommen und hat gesagt, das wäre eine Möglichkeit oder ist das von draußen gekommen?

Ha: Da spielte Herr Weiermeier eine ganz wichtige Rolle, unser technischer Leiter, und wir haben uns auch mit der Firma Engel zusammengetan, die diese Watermelanlagen selber herstellt, also diese Hochdruckanlagen. Dann ist es viel Bastelarbeit und probieren. Herr Weiermeier hat viel Erfahrung bei Flaschenkästen.

Hu: Man hat schon gewusst, dass es so etwas gibt?

Ha: Man hat gewusst, dass es so etwas gibt im Automobilbereich für einfache Bereiche – aber wir haben es eingesetzt, wo wir es für sechs Teile gleichzeitig benötigt haben.

Hu: Der Erste, der gesagt hat, wir probieren das, das sind Sie selber?

Ha: Ja, eigentlich schon – die Freigabe muss ja dann von mir kommen, da es ja mit Geld und Zeit verbunden ist. Das ist sehr wichtig, dass der Chef Visionär und Stratege ist – dass er nicht der Bremser ist und sagt, da könnte man etwas machen.

Hu: Am Anfang – in den 80er Jahren, würden Sie sagen, dass Sie da eher mehr Prozessinnovationen gehabt haben oder eher Produktinnovationen?

Ha: In den 80ern waren es die Prozessinnovationen. Die ständig kleinen Verbesserungen – KVP (kontinuierliche Verbesserungsprozesse). Zum Beispiel mit den Bandschneidern, waren wir wirklich Vorreiter. Wieder Vorreiter waren wir mit der Hochgeschwindigkeitstechnologie, da waren wir wirklich um Häuser überlegen. Jetzt kann es in die Richtung gehen, dass wir durch unsere Größe und mehr für den Kunden beratend tätig sind. Dass der Kunde den Vorteil hat, dass man sagt, wenn Du das so her-

stellst, dann hast du einen großen Vorteil. Der Zyklus ist schneller, das heißt, auf deiner Maschine kannst du dieses Produkt schneller herstellen, als wenn Du dein Werkzeug woanders kaufst. Wir haben jetzt einen typischen Fall – ein Türke braucht 17 Millionen Stück Wegwerfbehälter – Werkzeugangebote in der Türkei (die haben ja auch einen Werkzeugbau) kosten in etwa 200.000 Euro. Bei uns kostet das fast 600.000 Euro, nur da brauchen wir gar nicht billiger werden – eher teurer noch – denn wir werden den Herren vorrechnen, welchen Vorteil er hat, wenn er das Werkzeug vom Haidlmair kauft. Denn der fährt wesentlich schneller und wenn er da rechnen kommt er darauf – er kauft ja nur ein Werkzeug um 600.000 Euro, und beim Türken bezahlt er 200.000 Euro und dann produziert 17 Millionen Stück. Auf einmal kommt er darauf, dass zwar der Einkaufspreis wesentlich höher war, aber auf einmal überholt er den anderen, weil er schneller ist. Er stellt schneller diese Stücke her. Übertrieben gesagt, mit dem einen machst Du in der Stunde drei Stücke, und mit den anderen machst du in der Stunde 20 Stücke. Das ist für den Kunden ein gravierender Unterschied, und dann ist der Preis egal. Warum werden so viele Mercedes gekauft und warum kauft nicht jeder einen Skoda. In der Wirtschaft zählen halt andere Fakten und wir müssen als Globalanbieter in unseren Sektoren heute sagen, seht her, mit Haidlmair hat man es verlässlich und das Werkzeug funktioniert länger und nicht nur der Preis ist entscheidend. Wichtig ist, dass wir uns in das Produkt hineindenken und sagen „schau her, wenn wir das so machen, hast du hier noch einmal einen Vorteil“.

Hu: Diese Projekte, werden die intern oder extern finanziert?

Ha: Alle intern, also, das was wir machen, zahlt kein anderer, das muss Haidlmair zahlen.

Hu: Das wird dann von der Forschungs- und Entwicklungsabteilung getragen. Sind da Marketing und Produktion mit einbezogen, wenn die so etwas machen?

Ha: Auf alle Fälle.

Hu: Sind Sie der Meinung, dass sich die Innovationen auf die Beschäftigungsentwicklung auswirken?

Ha: Auf alle Fälle – das ist ein ganz wichtiger Punkt. Speziell in unserem Bereich, aber auch im Lebensmittelbereich. Eine Innovation ist ein Vorteil, auch für den Kunden, die wir im Endeffekt auch alle sind. Wir machen zum Beispiel diese Rückwände für diese Fernseher und da glaubt man, die nicht wichtig, aber die legen unheimlichen Wert auf die Qualität dieser Rückwände. Normal sieht man ja einen Fernseher nur von vorne an, aber man glaubt gar nicht, was die für einen Wert darauf legen. Für mich sind auch die Qualitätsansprüche dieser Massenprodukte typisch, wie Tupperware – toll! Beste Qualität! Bic ist ein Massenprodukt, ob das ein Rasierer ist oder was immer. Diese Firmen haben immer auch auf Qualität gesetzt.

Hu: Sie merken das auch bei Ihrer eigenen Firma, dass die Innovation auf die Mitarbeiterzahl wirkt?

Ha: Auf alle Fälle, natürlich. Wir merken auch alles, was heute positiv hereinkommt, ist für die Mitarbeit von großer Bedeutung.

Hu: Wann war das mit den Schneestangen, wann ist die Produktion angelaufen?

Ha: Ich schätze, das war 1998, aber ich müsste nachsehen.

Hu: Können Sie sagen, dass daraufhin dann noch zusätzliche Mitarbeiter eingestellt wurden?

Ha: Nein, das glaube ich nicht. Na, ja – eher haben wir natürlich mehr Arbeit gehabt. Umgerechnet ist das schon ein Mitarbeiter.

Hu: Gab es andere Innovationen, bei welchen Sie glauben, dass die Mitarbeiterzahl mehr beeinträchtigt wurde?

Ha: Das ist eher immer schleichend gewesen. Es ist jetzt nicht auf einen Schlag irgendetwas gewesen.

Hu: Wo Sie sagen, Sie haben jetzt zehn Mitarbeiter auf einmal eingestellt?

Ha: Das Drahterodieren war ein gewaltiger Schritt. Ein gewaltiger Kreuzungspunkt war dann auch die Hochgeschwindigkeit, das hat dann 1994 angefangen.

Hu: Und diese HSC-Maschinen?

Ha: Da waren wir auch die Vorreiter, und in der letzten Zeit haben wir auch die große Montagehalle, die gibt uns die Möglichkeit, dass wir auch in größere Projekte gehen können. Auf das sind wir besonders stolz, denn das ist nicht irgendetwas, sondern wir sind als beste Werkzeugbauer Europas gewählt worden im Jahr 2006. 1996 stiegen wir dann in den Großformenbau ein, was uns viele Kunden gebracht hat.

Hu: Wie hat man denn die ersten Maschinen eigentlich finanziert?

Ha: Die ersten sind durch die Bank finanziert werden, selten direkt. Wenn überhaupt dann mit Teilzahlung. Ab Ende der 80er machte man das dann mit Leasing, da das die Eigenkapitalquote nicht angreift. Die Maschine muss sich im Prinzip selber finanzieren. Die Finanzierung dauert im Normalfall zwischen drei und fünf Jahren, bei Großmaschinen sieben bis siebeneinhalb Jahren und bei großen zehn Jahre. Die Spritzmaschinen von Engel kamen zum Beispiel auf sieben Jahre.

Hu: Wann genau begann die Leasingfinanzierung?

Ha: Ab 1988, wenn ich mich recht erinnere.

Hu: Das sind hier die Umsatzentwicklungen?

Ha: Ja, und das ist hier der Personalstand dazu. 350.000 Euro war der Umsatz 1979, 1980 waren es 590.000 Euro, 1992 waren es 8,8 Millionen und wir haben vom vorigen Jahr auf heuer mit 20 Prozent noch einmal den größten Schritt gemacht.

Hu: Womit hängt dieser gewaltige Sprung hier von 2002 auf 2003 zusammen?

Ha: Das hängt mit den Aufträgen zusammen – du kannst im Werkzeugbau Aufträge bekommen, wie im letzten Jahr 16 Großformen für Amerika. Wir liegen im Vergleich mit unserer Branche pro Kopf ganz, ganz vorn - unter den ersten fünf Prozent.

Hu: Sie würden sagen, dass die Umsatzentwicklungen hauptsächlich von den Aufträgen abhängen?

Ha: Ja, sehr stark. Wir haben ja keine standardisierte Massenproduktion mit dementsprechenden Absatz sind dann sehr auftragsabhängig. Ein einziges Produkt haben wir jetzt – die Schneestangen.

Hu: Sie meinen ein Endprodukt?

Ha: Endprodukt haben wir schon auch, aber das Werkzeug ist ja kein Serienprodukt. Wir können im heurigen Jahr möglicherweise sogar zurückfallen im Umsatz – heißt aber nicht unbedingt, dass man im Gewinn zurückfällt, weil z.B. diese Großaufträge nicht da sind.

Hu: Dieser Sprung von 16 auf 12,7 Mio. hier erklärt man viel mit der Auftragslage?

Ha: Nein, dieser Sprung ist ein ganz ein interessanter – der gilt gar nicht, denn das sind nur drei Monate gewesen. Wir haben damals den Bilanzstichtag von Dezember auf März umgestellt und das waren da nur drei Monate.

Hu: Warum wollten Sie ein eigentlich ein Werk in Ungarn errichten?

Ha: Wir haben keines errichtet, wir haben dieses gekauft.

Hu: Und warum?

Ha: Das hat sich ergeben, und es ist jetzt schon 18 Jahre her. Ein Lieferant oder ein Verkäufer ist zu mir gekommen und hat gesagt, Herr Haidlmair ich habe da in Ungarn eine Firma, die hat pleite gemacht und die ist sehr modern eingerichtet. Dann habe ich mir es angesehen und habe mich entschlossen, dass wir das kaufen. Ich habe sehr moderne Maschinen und gute Mitarbeiter mitbekommen. Ich bin dann darauf gekommen, dass die Mitarbeiter doch nicht so gut waren – aber immerhin.

Hu: Wie hat das mit der Zollabwicklung vor der EU funktioniert?

Ha: Es war sehr mühsam. Da HTM hat von Anfang an viel zu uns nach Nußbach geliefert. Da haben wir teilweise zwei bis drei Tage an den Grenzen verloren. Wir haben große Probleme mit den Lieferanten gehabt. Wenn ich nicht gewusst hätte, dass die Öffnung kommt, hätte ich es, glaube ich auch nicht gekauft. Da hat die EU uns schon enorm viel gebracht.

Hu: Und der Export?

Ha: Das ist vorher auch schon gut gegangen. Wir haben ja vorher auch schon exportiert, aber weniger. Mit 1989 ist es dann aber viel mehr geworden. Natürlich hat auch da die EU viel dazu beigetragen, dass es leichter wird.

Hu: Wie lange gibt es die Belegschaft auf dem Organigramm von 2008, so wie es jetzt da auf dem Papier steht?

Ha: Relativ lange. Wir haben wenig Wechsel an der Spitze. Fluktuation gibt es fast gar keine.

Hu: Wenn, dann werden neue Positionen geschaffen?

Ha: Das sind die Kernpositionen – technischer Leiter, Verkaufsleiter, Finanzchef, Betriebsleiter. Da hat sich nie etwas geändert.

Hu: Der technische Leiter, der ist schon sehr lange da?

Ha: Ja, Gerhard ist schon lange da.

Hu: Wann sind Sie zur Entscheidung für einen technischen Leiter gekommen?

Ha: Die Firma ist einfach gewachsen, und er hat auch die Kompetenzen mitgebracht.

Hu: Die Mitarbeiterzahl wuchs sehr gleichmäßig.

Ha: Ja, kann man sagen. Der Start war da, ich würde sagen in der Schlosserei haben wir zu den Zeitpunkt schon zehn Leute gehabt – ich würde sagen 14. Das ist dann auf 18 angestiegen und so hat sich dann das entwickelt. 1980 haben wir dann die ersten Schlosserlehrlinge eingestellt.

Hu: Es gibt keinen Zeitpunkt, wo man sagt man hat auf einmal extrem viel Leute eingestellt?

Ha: Nein, das gibt es nicht. Das haben wir mit Zukäufen gemacht. Etwa durch die Firma in Ungarn mit 30 Leuten. Wir haben dann auf 100 aufgestockt. Wie bei der Mould & Matic, die sind mit 170 Leute dazugekommen. Aber das Stammwerk Haidlmair nicht, Haidlmair ist kontinuierlich gewachsen. Da muss man es eher in Fünf-Jahres-Schritten sehen die Umsätze. Aber in den Fünfjahresschritten merkt man es schon immer, dass es so ansteigt. Jetzt wird es interessant – wir müssen sehen, wie es uns jetzt in dieser Krisenzeit geht. Das ist sehr spannend, im Moment sind wir sehr gut ausgelastet und wir haben in der Krisenzeit am meisten erhöht.

Hu: Hier im Jahr 1979 sind 14 Mitarbeiter da, sind das hauptsächlich technische?

Ha: Nein, ich hatte theoretisch nur einen Werkzeugmacher.

Hu: Der Rest war die Schlosserei?

Ha: Ja, die Schlosserei – da waren die Landmaschinen schon groß und da war Schiedel schon relativ groß. Da haben wir schon etliche Leute gehabt, zu diesem Zeitpunkt.

Hu: Haben Sie auch Patente auf gewisse Sachen?

Hu: Seit wann gibt es den Qualitätsmanager?

Ha: Den gibt es noch nicht lange – etwa seit drei Jahren. Für unsere Kunden, die Eingangskontrolle und Ausgangskontrolle, es werden unsere Lieferanten bewertet – ja es ist schon mittlerweile ein wichtiger Job. Unsere Teile vermessen, mit den Kunden sprechen eventuell.

Hu: Wer hat das vorher gemacht?

Ha: Niemand. Diese Aufgaben hat der Montageleiter mitgemacht. Außerdem die Konstruktion – Lehrlingsausbildung und die Montage. Neben Arbeitsvorbereitung und Einkauf war auch der Betriebsleiter Günter Walcherberger für die Qualitätssicherung zuständig.

Hu: Eine abschließende Frage noch. War die Firma immer schon eine GmbH?

Ha: Nein, bis 1998 war die Firma eine Einzelgesellschaft. Wir haben dann auch ein Zwischenjahr eingeschoben. Dies hängt mit der Unternehmensgröße zusammen. Mit der EG haftest du mit deinem gesamten Privatvermögen, bei der GmbH nur mit der Einlage. Ab einer gewissen Größe findest du dann keine Einzelfirmen mehr. Das hatte auch steuerliche Vorteile, da ich die Firma praktisch an die GmbH verkauft habe und der Josef Haidlmair kriegt das Geld. Sie wurde nicht so hoch eingeschätzt, aber immerhin.

Hu: Sind sie nach wie vor alleiniger Gesellschafter?

Ha: Ja, bin ich.

Hu: Eine letzte Frage, wie definieren Sie ihre Weltmarktführerschaft neben der Marktführerschaft an sich?

Ha: Auch über Technik und Qualität. Wir sind da in der Lage, Prozesse zu machen, die nur wir können.

Interview mit Josef Haidlmair, zweiter Teil bezüglich Innovationen

Hu: Ein spezielles Kapitel meiner Arbeit sind Innovationen, welche Rolle spielen Sie im Werkzeugbau?

Ha: Innovationen haben wir als Werkzeugbauer von der ersten Minute an gehabt. Wir waren die Ersten mit Drahterodieren und wir haben neue Ideen gehabt, wie man Werkzeuge gestalten kann. Ich glaube, dass ein guter Betrieb vom Anfang bis zum Ende innovativ sein muss. Es gibt dann Punkte, die man herausheben kann – die besonders sind. Im Endeffekt ist es das tägliche Brot und von dem wir eigentlich leben. Davon lebt alles, dass man etwas Neues bringt, und gerade der Werkzeugbau lebt eigentlich davon, dass etwas Neues wieder auf den Markt kommt. Ich habe gerade gestern einen interessanten Herrn dagehabt, von Philipps, die haben im letzten Jahr 150 Werkzeuge bestellt. Zwar nicht bei uns, aber die meisten in China und wir möchten da gerne hineinkommen. Das bedeutet für mich, Du musst heute am Markt immer wieder etwas Neues bringen. Unsere Industriegesellschaft ist auf Veränderungen aufgebaut und der Werkzeugbau ist da immer vorne dabei. Wenn ich das heute so ansehe, die Porsche-Design-Getränkekisten, das ist ja unglaublich welchen Aufwand man da betreibt, um erfolgreicher am Markt zu sein. Die Schneestange ist von Haidlmair mit Patente – aber wir haben nicht nur dieses, sondern auch viele andere Patente. Ich glaube, es ist ein ständiger Prozess – was Innovation betrifft.

Hu: Wie würden Sie die Bedeutung des Unternehmers für den Innovationsprozess einschätzen?

Ha: Der Unternehmer ist da schon eine wichtige Figur, das muss ich schon ganz ehrlich sagen. Von mir geht da schon sehr viel aus und es ist eine der Hauptaufgaben, da der Unternehmer nicht an der Fräsmaschine steht und nicht im Detail drinnen ist. Darum ist für mich jetzt die Entwicklung mit dem Elektroauto wichtig, weil ich da spüre, dass da eine Zukunft besteht. Es ist teilweise von den großen Konzernen verhindert worden ist, weil ich halt dann so ein BMW-Werk in Steyr nicht mehr brauche. Was sollen die dann machen, wenn ich mit Elektromotoren fahre. Da brauche ich dann keine Kurbelwelle oder kein Getriebe mehr – es ist ja dann alles elektronisch. Deshalb glaube ich, die Person des Unternehmens sollte die wichtigste sein und der Motor sein, Innovationen anzudenken und mit seinen Leuten zu diskutieren. Natürlich kommt von den Leuten auch viel, aber er ist schon der wichtigste – denn er ist in der Lage das umzusetzen.

Hu: Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler Karl-Heinz Leitner definierte ein paar Charaktereigenschaften für Unternehmer, die sehr innovativ sind. Da ist zum Beispiel visionäre Vorstellungskraft dabei.

Ha: Ja, das gehört sicher dazu. Ich glaube, dass wir bewiesen haben in den letzten 30 Jahren, dass wir ganz gut dabei waren. Manchmal sind das auch wichtige Entscheidungen, sei es beim Ankauf von Maschinen, geht man den richtigen Weg? Man kann sich ja auch in der Vision verlaufen.

Hu: Haben Sie auch schon so eine Vision gehabt – zu Beginn des Unternehmens?

Ha: Wie ich den Werkzeugbau gekauft habe, habe ich geglaubt ich kann einen Flieger bauen. Es war, sage ich mal, die Naivität, jetzt habe ich was und jetzt kann ich

alles machen – die ist im Leben sehr wichtig. Das habe ich immer gesagt, man kann, wenn man ein Ziel wirklich verfolgt, ziemlich weit kommt. Wenn man in einem Prozess tiefer drinnen ist und dann Verantwortung hat, wird man vorsichtiger. Mutig macht einen manchmal, das muss gehen und das Ziel kann man erreichen, und das ist eine laufende Begleitung in meinen Werdegang.

Hu: Wie Sie mit dem Werkzeugbau begonnen haben, hatten Sie Träume?

Ha: Ja, eigentlich ständig kann man sagen. Wir haben uns ein paar Mal verändert – wir haben ja angefangen mit Extrusionswerkzeuge, sind dann auf Gardenawerkzeuge gegangen. Im Jahr 1989 haben wir mit den Getränkekästen angefangen und da haben wir gemerkt, dort sind wir gut. Da kommt eine größere Menge und es ist ein spezieller Bereich. Dort sind wir dann doch innerhalb kürzester Zeit zum Weltmarktführer geworden.

Hu: Sie schreiben auch, dass ein Unternehmer eine Begeisterungsfähigkeit für gewisse Dinge entwickeln kann?

Wenn Du dir etwas in den Kopf setzt, siehst Du die Hindernisse nicht, Du räumst die Bäume einfach aus dem Weg, sagt man so schön. In meiner Jugend bin ich mit einem alten Straßenrand ohne abzustiegen auf den Großglockner gefahren und habe kurzerhand das Matterhorn, ohne vorher zu wissen, wo es sich überhaupt befindet, bestiegen. Genauso ist es letztlich im Beruf. Als wir 1980 mit dem Drahterodieren begannen, hatte ich als Schmied und Mechaniker keine Ahnung vom Werkzeugbau. Trotzdem haben wir die organisatorischen Neuerungen durchgezogen und Tag und Nacht gearbeitet! Wenn ich mir aber vornehme, ich trainiere nur eine halbe Stunde und möchte dann mehr machen, dann geht das fast nicht. Wenn man sich etwas vornimmt und es sich in den Kopf setzt, wird man unendlich stark. Also wenn man sich wirklich etwas vornimmt, dann kann man es auch erreichen.

Hu: Würden Sie auch sagen als positive Anerkennung in der Frühphase, dass man auch das braucht, dass man anerkannt wird?

Ha: Erfolge sind wichtig – kleine Erfolge motivieren einen sehr stark, dass man auf dem richtigen Weg ist. Wenn man von irgendetwas überzeugt ist, dann hält man auch gewisse Enttäuschungen aus. Denn wenn man überzeugt ist vom Ziel, selbst wenn etwas daneben gegangen ist, man hält am Ziel fest.

Hu. Ganz am Anfang, als ich mit Ihrem Bruder gesprochen habe, hat er mir erzählt, dass Sie bei den Drahterodiermaschinen ein Meldesystem installiert haben.

Ha: Ja, das war ganz am Anfang – da hat es noch keine Handys gegeben, aber es hat schon die Pager gegeben. Mit dem Funk Fuchs in Sattledt haben wir dann so kleines Systeme gebaut, die einen Stillstand meldeten. Da habe ich zwei verschiedene Signale gehabt (das war vor circa 30 Jahren), und dann bin ich wieder in die Firma gegangen und habe den Draht eingefädelt und bin weiter gefahren. Das war auch gut für Drahtrisse oder einen Maschinenbruch. Das war ganz am Anfang, und das ist dann eine Spur weiter gegangen, und wir haben das dann später auf das Telefon umgebaut. Aber nicht auf das Handy (das hat es ja noch nicht gegeben), wenn die Maschine fertig war, wurde automatisch beim Mitarbeiter daheim angerufen – drei mal hintereinander und hat ihm gesagt, er möge bitte in die Firma kommen.

Hu: Wann war das cirka?

Ha: Das war 1980. Das war ganz am Anfang.

Hu: Und das mit dem Pager?

Ha: Das war nach einem halben Jahr, nachdem wir die Maschinen gehabt haben.

Hu: Das ist ja im Grunde eine Prozessinnovation, eigentlich verbessert man die ganzen Prozesse.

Ha: Ja, natürlich. Man hat geschaut, dass bei den Maschinen keine Leerzeiten entstehen. Arbeit haben wir genug gehabt. Damit man nicht immer nachsehen muss, ob etwas passiert ist. Es kann ja auch ein Draht abreißen – wie es zu Beginn war. Die Maschine konnte kontinuierlich weiterarbeiten.

Hu: Dann hat Ihr Bruder noch etwas erzählt, dass Sie so eine Palette gemacht haben mit einem Passpunktesystem.

Ha: Das war auch ganz am Anfang eine Idee, die wir dann auch schon selber gebaut haben. Und zwar, das man auf die Maschinen (mittlerweile haben wir das auf allen Maschinen) ein System, dass das Werkstück auf diese Palette aufspannt und mit dieser Palette dann zur Maschine geht und wenn man sofort auf einen Knopf drückt, ist diese in einer bestimmten Lage fixiert. Dann sind wir nach Mailand gefahren (wir haben das Teil schon fertig gehabt) und dann war eine Schweizer Firma, die das auch angeboten hat. Da haben wir gesagt, zweimal erfinden brauchen wir das nicht und haben dann von den Schweizern die Generalvertretung für Österreich übernommen. Wir haben dann damit begonnen und das schon ziemlich früh und das war eigentlich auch eine gewaltige Innovation im Werkzeugbau. Denn man hat dann an der Maschine unterbrechen können, mit dem Vorteil, wenn man jetzt einen Teil darauf gehabt hat, ich sage das ist acht Stunden gelaufen, dann hat man es theoretisch beim Tag einstellen können, dann habe ich wieder unterbrochen, dann bin ich am Abend bevor ich heimgehe, wieder auf die Maschine gegangen und dann ist die Maschine acht Stunden durchgelaufen, bis sie fertig war. Das war für die damalige Zeit eine revolutionäre Angelegenheit.

Hu: Sie haben ja nicht gewusst, dass die Schweizer das auch machen?

Ha: Nein, zu dem Zeitpunkt haben wir das nicht gewusst. Ich habe es erst in Mailand auf der Messe gesehen.

Hu: Haben Sie da noch irgendwelche Beispiele?

Ha: Wo wir Vorreiter waren! Ja, Vorreiter waren wir bei den Hochgeschwindigkeitsmaschinen, wo sich andere noch nicht darüber getraut haben. Diese Maschinen haben doppelt so schnell gearbeitet und die Voraussetzung war natürlich, dass man gute Leute gehabt hat und das auch im Betrieb umgesetzt hat. Weiters waren wir Vorreiter von 3D – heute ist das eine Selbstverständlichkeit. Wir haben schon in den 80er Jahren eine Anlage von der VOEST gekauft, und diese riesige Anlage haben wir in einem ganz alten Raum stehen gehabt. Sie hat zwei Bildschirme gehabt und

war von McDonnell-Douglas (das ist ein amerikanischer Flugzeugkonzern) und die Software war auch eine amerikanische. Da waren wir auch Vorreiter, was das betrifft.

Hu: Sie würden aber schon auch sagen, dass es in der Anfangszeit des Betriebes nicht so radikale Produktinnovationen gegeben hat. Waren das dann eher die Verbesserungen?

Ha: Ja, Verbesserungen laufend.

Hu: Sodass man wirklich sagt, man forciert ein neues Produkt oder ist das erst ein wenig später gekommen?

Ha: Am Anfang war es sicher nicht so – einer der wichtigsten Punkte war, dass ich das Glück gehabt habe durch den Untergang der Eumig in Kirchdorf (die da einen wirklich tollen Werkzeugbau gehabt haben). Dass ich von denen wirklich gute Leute bekommen habe, die heute noch im Betrieb in Führungspositionen sind, weil die haben auf einmal sehr viel Know-how hereingebracht. Da habe ich erst gewusst, was es bedeutet, gut ausgebildete Leute zu haben. Einer der wichtigsten Punkte war sicher die eigene Lehrwerkstatt.

Hu: Ich habe von Herrn Windhager eine Liste von den neueren Patenten bekommen.

Ha: Ja, da gibt es ständig Entwicklungen in der Richtung.

Hu: Wie viel Patente gab es seit 1979?

Ha: Naja, nicht so viele, so 30 möchte ich sagen. Vor 1998 sind aber die meisten ausgelaufen oder wurden verkauft. In den 90er Jahren hatten wir ein gutes Patent auf eine Klappkiste, das wir dann an die Steco verkauft haben. Bei Patenten musst du ja gewisse Dinge offen legen. In vielen Fällen ist da die Strategie der Geheimhaltung der bessere Weg. Wenn du ein Patent in Österreich anmeldest, gilt das dann auch nur für Österreich. In einigen Fällen haben wir auch für Europa patentiert.

Hu: Die Auslöser für Innovationen – sind das auch Kunden?

Ha: Es gibt einen sehr schönen Satz, der auch ewig gilt und zwar „der Nutzen für den Kunden steht im Vordergrund“. Das heißt, wenn ich mir als Werkzeugmacher etwas einfallen lasse, dass der Kunde besser produzieren kann – ich kann von einem Fall erzählen: Der Kunde hat bei uns ein Werkzeug bestellt und hat das auch so verkauft, dass er mit 90 Sekunden Produktionszeit z.B. eine Palette herstellen kann. Mit unserem Werkzeug hat er aber nicht 90 Sekunden gebracht, sondern 65 Sekunden. Das bedeutet, er hat einen riesigen wirtschaftlichen Vorteil, da die Maschinenstunde von so einer großen Maschine ca. 300 Euro herum kostet. Wenn ich mit 90 Sekunden produziere, dann macht man glaube ich 40 Teile. Ob man jetzt 40 Teile macht (denn mit solchen Maschinen fährt man ja Tag und Nacht durch) oder 60 Teile macht – der Kunde verdient ein Vermögen. Der Werkzeugbau hat ihm dies ermöglicht. Das ist in verschiedenen Bereichen so, ob das jetzt ein Auto ist – wenn man nie ein Problem hat, man fährt mit dem Auto 300.000 km und es lässt einem nie im Stich. Im Werkzeugbaubereich geht es aber noch tiefer hinein – dass die Qualität stimmt, dass er keine Probleme hat, dass er auf der Maschine nicht abbauen muss. Der Nutzen für den Kunden steht im Vordergrund. Beim Flaschenkasten haben wir mittlerweile auch

schon ziemlich gute Kenntnisse von den Zielgruppen. Das begann ja ab den frühen 90ern richtig.

Hu: Ist das auch schon einmal gewesen, dass ein Kunde eine Innovation angeregt hat?

Ha: Natürlich, es ist ein gemeinsamer Prozess, und der Kunde hat auch Ideen, die manchmal auch gar nicht gehen. Es ist immer eine Beratung vom Werkzeugmacher, was sich der Kunde vom Produkt vorstellt. Das ist ein ständiger Prozess, und wir haben da gerade im Getränkekastensektor auch wirklich Patente, die nur wir machen und nicht unsere Mitbewerber. Zum Beispiel haben wir eine zweite Komponente auf der Seite drinnen, im gleichen Werkzeug - das ist sehr kompliziert und das machen nur wir und andere nicht.

Hu: Also so ein Zweikomponentenspritzguss?

Ha: Zweikomponenten machen andere auch, aber der fährt da auf drei Maschinen und wir haben Werkzeuge, bei denen man mit zwei Komponenten auf einer Maschine fährt. Das machen bei den Flaschenkästen nur wir. Das ist schon ein Vorteil, da man nicht mit einem Roboter auf eine zweite Maschine wechseln muss. Wir haben gerade wieder jetzt ein Werkzeug zu machen – da kommt etliches nach Amerika. Das heißt wir spritzen in den heißen Kunststoff Wasser hinein und das macht kein zweiter für so komplizierte Werkzeuge (weil sich das keiner traut). Am Anfang haben wir das normale Thermoplastgießen gehabt, Ende der 90er ist dann das In-Mould mit Folien im Werkzeug gekommen.

Hu: Ist das das Watermeltverfahren?

Ha: Ja, das ist ein Teil davon.

Hu: Wann ist das eigentlich losgegangen mit dem Watermeltverfahren?

Ha: Das war auf einer Messe in Düsseldorf, ich glaube, es war 2004.

Hu: Wie ist es zu dem gekommen – das ist ja eigentlich ein Innovationsprozess gewesen?

Ha: Vorher hat man das mit Luft gemacht, man hat Luft hinein geblasen. Nur Luft hat den Nachteil, dass sie sich sehr schnell erwärmt. In diesem Moment, wo in diesem heißen Kunststoff Luft drinnen ist, wird es am Ende auch warm, und du brauchst für die Produktion länger. Mit Wasser kann man schneller produzieren, das heißt wieder diesen Stundenvorteil an der Maschine, der sich für den Kunden enorm rechnet. Außerdem ist ein Hohlraum stabiler, und wenn ich es voll machen würde, braucht man unheimlich lang zum Abkühlen.

Hu: Haben Sie noch ein paar so Sachen ähnlich dem Watermeltverfahren?

Ha: Es sind viele Kleinigkeiten, die ich jetzt auch nicht alle kenne. Ein Alleinstellungsmerkmal ist, dass wir als einzige zwei Komponenten in einem Werkzeug bringen und das ist beim Flaschenkasten. Viele Ideen oder Konzepte hat es ja schon

gegeben. Wir haben Sie dann für unsere Produktfelder optimiert und teilweise auch patentieren lassen.

Hu: Das ist ja interessant – beim Flaschenkasten sind Sie ja Weltmarktführer?

Ha: Das sind wir! Da sind wir in der Lage, auch beim Griff z.B. mehr Komponenten zu spritzen, was die anderen nicht können, weil das ist sehr kompliziert. Da sind wir absolut allein auf dem Markt.

Hu: Bei diesen zwei Komponenten – ist das von Ihnen ausgegangen, dass man das probiert?

Ha: Das war Herr Weiermeier. Der hat sich da drüber getraut und das auch gemagt, weil er schon recht lang mein technischer Leiter war und die Getränkekestensache von Anfang an mitgetragen hat. Auch unser Innovationsmanager Willibald Windhager hat da viel weitergebracht, bei der Schneestange und dem ERP-System. Das ERP ist eine tolle Sache für uns, hat die Arbeitsorganisation extrem verbessert. Da sollten Sie aber ihn fragen, wenn Sie mehr wissen wollen.

Hu: Warum haben Sie das Elektroauto-Projekt ins Leben gerufen?

Ha: Ich sehe definitiv eine Zukunft im Elektroauto, der elektrische Treibstoff und die elektrische Kurzstreckenmobilität werden die Zukunft sein. Konventionelle Motorenwerke wie etwa BMW in Steyr werden sich dadurch erübrigen. Mit Elektromotoren brauche ich weder eine Kurbelwelle noch ein Getriebe, alles läuft elektrisch. Meine Vorstellung ist, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen ein solches Elektroauto für den Arbeitsweg günstig erwerben kann und auf betriebsinternen Ladestationen tankt. Das Elektroauto ist eine persönliche Geschichte von mir, und es ging auch von mir aus. Der Lohner hat auch so was gemacht und der war in Österreich.

Interview mit Josef Haidlmair, dritter Teil bezüglich Mitarbeitermotivation

Hu: Ich habe noch ein paar Fragen, gibt es betriebssportliche Aktivitäten?

Ha: Wir haben ja einen eigenen Verein seit 2000, der aber jetzt nicht nur auf Sport geht. Da gibt es etwa Eisstockschießen, ich glaube Asphalt-schießen, Zimmergewehrschießen, Schnapsen ist dabei und Kegelscheiben. Die Tennisplätze standen auch von Beginn an zur Verfügung. Es besteht aus diesen fünf Dingen und ich glaube das gibt es nun schon zehn Jahre lang, auch für Damen. Das gibt es immer wieder, aber wir machen auch das Go-Kart-Fahren, wir haben ein eigenes Team.

Hu: Wird das Go-Kart-Fahren regelmäßig gemacht?

Ha: Das machen wir jetzt schon ein paar Jahre, wir haben ja eigene Go-Karts und eigene Strecken. Wir machen das jetzt nicht so oft, auf den Strecken können Sie trainieren. Für Rennen fahren wir auch nach Deutschland. Wir haben auch ein schnelleres Go-Kart, das kann man auf unserer kleinen Strecke nicht mehr fahren. Wir fahren auch bei gewissen Rennen mit, in Kirchdorf haben wir schon gewonnen, in Wels, und in Steyrling ist jedes Jahr ein Rennen, da sind wir mindestens mit einem oder zwei Teams dabei. Aktivitäten gibt es darüber hinaus, glaube ich, sogar bei Laufwettebetrieben, wo wir mitmachen.

Hu: In der Chronik habe ich gelesen, dass schon in den 80ern Fußball gespielt worden ist.

Ha: Das ist richtig.

Hu: War das eine betriebseigene Sache, oder ist gegen andere Unternehmen gespielt worden?

Ha: Das tun wir jetzt auch noch, gegen andere Mannschaften spielen wir jetzt noch, aber ein bisschen weniger als früher vielleicht, da hat es Meisterschaften gegeben, ich glaube, die haben wir sogar mal gewonnen, da müsste man, wenn man das genauer hinterfragen will, den Sportreferenten fragen, der das eher wüsste als ich?

Hu: Wie lange gibt es diesen Referenten schon?

Ha: Herr Walcherberger ist seit 26 Jahren für das Unternehmen tätig, so lange ist er auch schon als Sportreferent tätig.

Hu: Es geht mir nur grundsätzlich darum, ob es diese Aktivitäten bereits seit Anbeginn des Unternehmens gibt.

Ha: Wir haben auch Siegerehrungen beim Betriebssportverein über die Aktivitäten des jeweils letzten Jahres.

Hu: Sind das eher Teamsportarten oder variiert das?

Ha: Nein es sind viele Teamsportarten, Fußball würde ich sowieso als Teamsportart bezeichnen, das Go-Kart ist Team, der interne Bewerb ist jedoch kein Team, muss

man ehrlich sagen. Tennisdoppel ist Team. Eisstockschießen ist auch Team. Kegeln ist Team. Es gibt da vieles.

Hu: Ist da ein Gedanke dahinter, dass man Teamsportarten forciert, sozusagen das auch die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert wird?

Ha: Natürlich, dafür gibt es den Betriebssportverein mit einem eigenen Chef. Das soll dann auch die Mitarbeiter zu Leistungen motivieren.

Hu: Ist der Betriebssportverein nur aus Interesse geschaffen worden?

Ha: Nein, aus zweierlei Gründen. Sicher zum Einen, dass die Firmen- und Teamzusammengehörigkeit auf lange Sicht gefördert wird, und dass man sich neben dem Arbeiten etwas ausgleichen kann. Auch die betrieblichen Jahresausflüge in All Inclusive-Clubs werden schon seit 1996 gemacht, um die Leute, die man nur in der Arbeit sieht, auch mal privat kennen zu lernen. Und ohne Partner, ansonsten würden sich Gruppen bilden und jeder geht woanders fort. Das hat sich auch aus meiner Sicht sehr gut bewährt. Auch das gemeinsame Feiern ist mir dabei wichtig. Spaß, Genuss und Freude sind ja auch Motivatoren für qualitätsbewusstes Arbeiten. Ich sehe es dann auch als Werbung für gute Facharbeiter aus der Gegend.

Hu: Ich habe auch gelesen, dass es einen Fitnessraum gibt?

Ha: Den gibt es, den kannst du dir ansehen, wenn du willst, zum Fotografieren.

Hu: Seit wann haben Sie denn den Raum?

Ha: Seit 2000 haben wir den Raum. Er kann auch von Familienmitgliedern benutzt werden.

Hu: Treiben Sie selber auch Sport?

Ha: Ja, sehr viel eigentlich. Der Leistungssport ist immer ein wenig so, als würdest du ein Unternehmen führen. Da hast du deine Ziele oder, wenn du so willst, Visionen und setzt die dann um. Das Erreichte siehst du dir dann an und reagierst. Sowohl im Sport als auch im Beruf stellt sich dann heraus, dass du neue Wege gehen musst, um Siegerchancen zu haben.

Hu: Es geht mir auch um betriebliche Sozialleistungen, gibt es auch eine Werkskantine?

Ha: Ja, die haben wir schon relativ lange, das finde ich ganz toll, weil es zwei warme Mittagessen gibt, die für Lehrlinge einen, für die anderen dann drei Euro kosten.

Hu: Zwei?

Ha: Eigentlich sogar mehr.

Hu: Bekommen Lehrlinge die Mahlzeiten billiger oder zahlen sie den selben Preis?

Ha: Lehrlinge haben Ermäßigung, aber es bekommen überhaupt alle Unterstützung. Im Moment hat man einen zweiten Vorteil auch noch, da man in mein Gasthaus, welches sich am Firmengelände befindet, gehen kann. Auch mit Unterstützung. Man kann sich die Speisekarte ansehen und es sich aussuchen.

Hu: Haben Sie auch so was wie eine Wohnung, wo man vorübergehend wohnen kann?

Ha: Haben wir auch, sogar mehrere, wir haben schon vor 13 Jahren die Möglichkeit beim Gasthaus Schinagl geschaffen. Wir haben das Schinagl gekauft und dort Leute einquartiert.

Hu: Das ist doch das große Seminargasthaus in Klaus.

Ha: Ja genau, das Hotel. Da haben wir Leute drinnen, die wir unterstützen. Drei Ausländer, die großzügige Wohnungen haben, mit Kindern, die dort in den Kindergarten gehen. Mittlerweile haben wir nochmals zwei Möglichkeiten. Im Gebäude gegenüber den Maschinenhallen, wo der Fitnessraum und die Go-Karts sind, befinden sich oben lauter Wohnungen. Und drüben im Hai Life haben wir 2006 die dritte Möglichkeit geschaffen, da haben wir lauter neue Wohnungen reingemacht. Die Hai Life nehmen wir viel für Veranstaltungen, Kundenbesuche, Weihnachtsfeiern und so.

Hu: Das sind ja inzwischen einige Möglichkeiten geworden. Und Schinagl ist demnach das Älteste?

Ha: In dem Fall ja, Schinagl ist das älteste. Es ist im Endeffekt ein großer Vorteil. Wir haben auch von Deutschland schon Leute dagehabt, zum Lehrlingsaustausch oder ähnlichem, der wohnt dann gegenüber der Firma, geht ein paar Meter rüber und braucht kein Auto. Und die Ungarn von der HTM sind auch öfters da. Oder Leute, die bei uns neue Maschinen betreuen.

Hu: Wie lange gibt es die Werkskantine schon?

Ha: Nun ja, wir haben vorher das Gourmet-Essen gehabt, das ist wieder etwas anderes. Das bekommt man fertig geliefert. Die Kantine kam dann 2000 mit der neuen Halle. Da kannst Du auch gut Kaffee trinken. Im Sommer haben wir eine Terrasse. Außerdem kannst Du mittags auch zur Genussschmiedn gehen, da gibt's auch günstige Menüs für Mitarbeiter. Wenn es zum Beispiel Schnitzel in der Firma gibt und Du magst das nicht, brauchst du nur auf die andere Straßenseite gehen. Das Wirtshaus hat natürlich eine größere Auswahl.

Hu: Und das gelieferte Essen haben Sie schon länger?

Ha: Das heißt Gourmet, das braucht man nur aufzuwärmen. Das haben wir schon länger, seit etwa 20 Jahren. Damals war der Betrieb zu klein für eine eigene Kantine.

Hu: Ich habe gehört, dass es auch eine Nichtraucherprämie für Lehrlinge gibt.

Ha: Ja, für Lehrlinge, es gibt überhaupt für Lehrlinge eine ganze Stange von Prämien. Wenn ich mich richtig erinnere, kann ein Lehrling etwa 50.000 Schilling in den dreieinhalb Jahren dazuverdienen, wenn er nicht raucht, wenn er gute Zeugnisse

hat, wenn er gute Abschlüsse macht und wenn er in der Firma einen guten Job macht. Alleine durch den Verzicht auf die Zigarette sind es 350 Euro. Es ist zwar an sich nur symbolisch, aber immerhin.

Hu: Und seit wann gibt es dieses System im Unternehmen?

Ha: Das gibt es schon sehr lange. Seit 15 Jahren existiert das System als Ganzes. Zum jetzigen Zeitpunkt kann ein Lehrling 4.678 Euro zusammenbekommen.

Hu: Ich las in Zeitungsberichten auch, dass es eine Gewinnbeteiligung für die Mitarbeiter gibt. Dies variiert wahrscheinlich von Jahr zu Jahr oder?

Ha: Dies variiert ja. Im Moment tun wir uns schwerer mit Gewinnen, aber es waren seit Anbeginn etwa sieben Prozent vom Reingewinn, da gibt es eine Staffelung. Das wird an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Das soll motivieren und binden.

Hu: Ist das kollektivvertraglich verpflichtend.

Ha: Nein, nein das ist rein freiwillig. Wir haben da immer schon viel freiwillig gemacht, das musst Du nicht machen.

Hu: Dann habe ich noch gelesen, dass es eine Gewährleistung der Arbeitssicherheit im Karenzfall gibt. Ist es möglich, dass man während der Karenzierung in das Unternehmen eingebunden wird.

Ha: Ja, das haben wir sowieso mit den ersten Frauen begonnen.

Hu: Sind diese ganzen Sozialleistungen betriebsintern entstanden, oder wurde externe Beratung hinzugezogen?

Ha: Nein nur intern, externe Beratung gab es bei diesen motivationsfördernden Dingen gar nicht.

Hu: Bei der Gewinnbeteiligung auch nicht?

Ha: Nein, nicht einmal da.

Hu: Was war der Grund für die Einführung dieser ganzen Leistungen?

Ha: Nun ja, ich habe von Anfang die Meinung vertreten, dass der Mitarbeiter das wichtigste Kapital im Werkzeugbau ist. Da kannst Du noch so gute Maschinen kaufen, wenn Du kein entsprechendes Personal hast, ist es hoffnungslos. Und gutes Personal für unseren Bereich zu finden, ist dann halt nicht immer leicht. Durch solche Dinge versuchst Du halt, deine Mitarbeiter zu binden und zu motivieren. Nach außen und innen soll man ja dann auch als Gemeinschaft wirken. Die Umgebung des Mitarbeiters ist da schon wichtig. Vor allem jetzt.

Hu: Ich habe von einem Mitarbeiter gehört, dass man auch Diesel im Unternehmen tanken kann.

Ha: Ja der ist bei uns günstiger. Das gibt es jetzt seit den frühen 90ern glaube ich.

Hu: Nun hätte ich noch ein paar Fragen zur Unternehmenskultur. Am Anfang ist es meist so, dass ein Unternehmen relativ rasch expandiert und es einen engen Kontakt zwischen den Mitarbeitern und flache Hierarchien gibt bzw. alles um den Gründer herum aufgebaut ist.

Ha: Das ist richtig, ja.

Hu: Wie würden Sie die Verhältnisse in der Anfangsphase beschreiben?

Ha: Nun ja, wir hatten mit der Schmiede, dem Landmaschinenbetrieb und der Drahterosion drei verschiedene Bereiche. Ich konzentrierte mich stark auf den Werkzeugbau, da ich darin auch das größte Potential für später sah. Zu Beginn habe ich nur einen Werkzeugmacher gehabt. Die Anderen waren noch Landmaschinenmechaniker, Schlosser oder Schmiedegesellen aus dem Altbetrieb. So Dinge wie Teamgeist und große Servicebereitschaft hat es nicht viel gegeben. Lediglich meinen Optimismus wegen des Drahterodierens. In den 80ern hat sich ja alles mehr zum Werkzeugbau verschoben. Das hat man auch bei den Mitarbeitern gemerkt.

Hu: Und dann es gibt die Phase, in der sich dies langsam einpendelt und man als Unternehmer nicht mehr den Kontakt zu jedem Mitarbeiter haben kann. Dass schlicht alles größer wird und sich Regeln formalisieren. Können Sie ca. sagen, wann diese Phase bzw. dieser Umbruch eingetreten ist.

Ha: Ich würde sagen, ab dem Zeitpunkt, wo die Anzahl der Mitarbeiter auf über 100 steigt. Schon in der ersten Hälfte der 80er war ich mehr und mehr am Schreibtisch gebunden. Die persönliche Ebene bei den Weihnachtsfeiern beispielsweise ist dann einfach nicht mehr möglich. Es kommen dann und das ist für mich sehr wichtig, mehr die Führungskräfte zum Zug und werden sozusagen die „Chefs“ mit gewissen Freiheiten. So etwa der Lehrlingsausbilder, er ist für mich sehr, sehr wichtig, da er die ganzen Lehrlinge hat. Sie schauen ihn an, so wie er sich gibt und Vorbildcharakter hat. Da bin ich nicht mehr so wichtig, sondern eher er. Und bei den Abteilungsleitern ist es sehr ähnlich.

Hu: Ich habe hier einen Typ von Unternehmenskultur, der auf dieses Unternehmen größtenteils zutrifft. Er nennt sich partizipative Qualitätskultur. Es handelt sich dabei um ein mitarbeiter- und technologieorientiertes Unternehmen. Es herrscht ein unmittelbarer Kontakt zwischen den Mitarbeitern, es ist teamorientiert und es handelt sich vor allem um keine systematische Massenproduktion.

Ha: Ja das stimmt. Es ist sicher keine Massenproduktion. Bis 1986 war die organisatorische Struktur des Unternehmens eher verschwommen. Es gab keine Organigramme wie heute, den Verkauf, die Buchhaltung oder die Technikleitung machten meist zwei Leute, der, der gerade Zeit gehabt hat. Das Ganze hat sicher viel mit der Betriebsgröße zu tun. Mit den Leuten von der Eumig änderte sich das ganz stark. Ab dann haben wir richtige Führungskräfte gehabt.

Hu: Der Beginn der Flaschenkastenwerkzeuge kann wohl als einschneidender Epochenwechsel bezeichnet werden.

Ha: Es ist sicher ein eigener Abschnitt. Ein eigener Abschnitt sind auch die Großwerkzeuge, das sind schon eigene Epochen, zuerst waren es kleinere Werkzeuge,

dann ist vor 20 Jahren der Flaschenkasten hinzugekommen, dann die Klappkisten, wo wir auch Weltmarktführer sind, und in letzter Zeit die größeren und komplizierteren Werkzeuge. Mit diesen Produktfeldern ist auch die Organisation recht schnell gewachsen, weil ich und Herr Walcherberger da auch rechtzeitig reagiert haben. Die Zuständigkeiten und Aufgaben sind dann klarer geworden. Der Betrieb ist transparenter geworden. Das hat dann auch die Kommunikation im Betrieb vereinfacht. Da kannst Du dir vorstellen, dass es auch leichter wurde, die großen Ziele des Unternehmens besser in die Belegschaft zu bringen. Kurz vor der Jahrtausendwende kam dann auch der Mag. Hitzl als kaufmännischer Leiter. Er hat vor allem Aufgaben von mir übernommen. Die Organigramme haben sich seit den 90ern auch nicht mehr wesentlich geändert, nur vereinzelt, vor allem bei den Abteilungschefs.

Hu: Kann man sagen, dass durch die ganzen Tochterunternehmen auch die Zeit für den Mitarbeiterkontakt im Mutterbetrieb abnahm?

Ha: Auch das kann man sicher sagen, obwohl ich dazusagen muss, dass ich in Nußbach immer da war. In Ungarn war ich, bevor mein Sohn dort übernahm, vielleicht zweimal pro Jahr. Ich bin auch den anderen Betrieben nicht sehr viel. Ich ließ den Geschäftsführern von Anfang an lange Leine und sie müssen das machen. Ich wollte nie der Kontrolleur sein, manchmal wäre das sicher gut, aber das ist nicht mein Stil.

Hu: Wie sieht es mit den Aufstiegsmöglichkeiten in leitende Positionen aus. Waren diese früher besser, oder ist es eher jetzt leichter?

Ha: Naja, die sind eher jetzt besser, weil es weit mehr Möglichkeiten mit den Tochterbetrieben hat. Wir haben manchmal sogar das Problem, dass wir Personal bräuchten und dieses nicht so leicht bekommen bzw. nicht unbedingt eigene Mitarbeiter dafür wollen. Hier kommen dann Kenntnisse dazu, dass jemand perfekt Englisch können muss, Fähigkeiten für einen Verkäufer, Fähigkeiten für eine Person, die Software schreibt, das sind dann schon eigene Fähigkeiten.

Hu: Sind die Verkäufer aus dem eigenen Unternehmen, oder sind sie extern?

Ha: Sie sind alle, bis auf den Verkaufsleiter, im Laufe der 80er Jahre sehr jung gekommen und haben vorher auf Maschinen gearbeitet. Somit kann gesagt werden, dass sie aus dem eigenen Betrieb heraus gewachsen sind und auch hier die Voraussetzungen mitbekommen haben. Einen freien Mitarbeiter haben wir, der im bayrischen Raum für uns tätig ist. Außerdem verhandle ich gerade mit jemandem, der ebenfalls bei uns gelernt hat und lange in Amerika war. Den möchten wir auch gerne im Verkauf haben.

Hu: Und noch mal zurück zu den sportlichen Betätigungen, es hat also schon seit den Anfängen einen Sportreferenten gegeben.

Ha: Ja, das war Herr Walcherberger. Er nahm in den 80ern auch die Organisation in die Hand. Grundsätzlich hat es seit dem ersten Tag, wo es die Firma gibt, auch sportliche Betätigung gegeben. Zuerst waren es Fußballspiele, die wir gemacht haben, dann Tennisturniere. Heute haben wir auch Golf. Im Golfclub können täglich zwei Leute kostenlos Golf spielen. Dies wird gemeldet als Betriebssport, somit können zwei Personen, auch fremde, für Haidlmair auf den Platz gehen. Wir haben so-

gar ein Golfcar dort. Außerdem haben wir auch Boote, da das Gasthaus Seeblick in Klaus seit fünf Jahren mir gehört. Dort gibt es Boote, und die bekommt man verbilligt.

Interview mit Josef Haidlmair, vierter Teil bezüglich Verkauf und Marketing

Hu: Ich hätte noch ein paar Fragen zum Verkauf. Wer hat das vor Herrn Fürtbauer erledigt? Waren das Sie?

Ha: Zu Beginn des Werkzeugbaus hat mir der Herr Zwicklhuber geholfen. Da er der einzige Werkzeugbauer war, hatte er auch die nötigen Beratungskompetenzen. Und selbst habe ich damals das meiste gemacht. Dann war ab 1987 der Gerhard Weiermeier da, der hat auch verkauft. Und vor ihm haben das ich und ein Mitarbeiter, der Herr Hofbauer gemacht.

Hu: Das heißt, es war vor Herrn Fürtbauer niemand da, der als reiner Verkäufer tätig war?

Ha: Zu Beginn nicht, nein. Mit Herrn Weiermeier hat dies begonnen.

Hu: Wie lange ist dieser schon im Betrieb?

Ha: Der ist bereits 22 Jahre im Unternehmen und kam ursprünglich von der Eumig in Fohnsdorf. Damals war auch alles noch kleiner. Es hängt sehr von der Größe ab, ob man für bestimmte Tätigkeiten eigene Stellen schafft.

Hu: Gibt es oder gab es bestimmte Kriterien, die ein Verkäufer erfüllen muss?

Ha: Ja schon, bei uns ist der Verkauf ein wenig anders als üblich. Denn ein Verkäufer muss von der Technik kommen und zumindest Grundkenntnisse mitbringen. Es ist ein technischer Verkauf. Er muss daher den Beruf Werkzeugmacher fast gelernt haben. Natürlich braucht er auch einen guten Umgang mit Menschen.

Hu: Das heißt, Sie setzen auch eine Berufserfahrung im technischen Bereich voraus bzw. das er auch schon auf einer Maschine gearbeitet hat?

Ha: Ja, das möchte ich fast sagen. Bisher nahmen wir ausschließlich Werkzeugbauer oder Personen mit Erfahrung im technischen Vertrieb. Fremdsprachen sollte ein Verkäufer auch können, Englisch ist, würde ich sagen, fast Pflicht. Bis vor zwei Jahren hatten wir auch keine Kalkulationsprogramme, zuvor wurde eigentlich nur mit Erfahrungswerten gearbeitet. Das ist eine weitere Stärke, wo wir uns bei den Flaschenkasten auszeichnen. Ein fertiges Angebot wird bei uns in einer Stunde erstellt. So schnell ist sonst niemand. Bei anderen Dingen dauert es natürlich länger. In den 80er und 90er orientierten wir uns dann bei ähnlichen Aufträgen, die wir schon mal hatten. Man darf eines nicht vergessen, der Werkzeugverkäufer vertreibt technisch anspruchsvolle Produkte, wo es meist um sehr viel Geld geht. Er sollte daher in der Lage sein, das Produkt gut zu erklären und dem Kunden Lösungs- und Optimierungsvorschläge zu geben. Seit den 1990ern machen wir auch viele Englischkurse für Technik und Wirtschaft für Verkäufer, weil das bei unseren Kunden einfach sehr sehr wichtig ist.

Hu: Gab es auch schon externe Verkäufer?

Ha: Ja den Herrn Ingenieur Huber im arabischen Gebiet. Da ist es sehr schwer, was zu verkaufen. Da brauchst du fast jemanden unten.

Hu: Brauchte man am Anfang, also bei der Lohnfertigung und dem Drahterodieren, eigentlich schon einen Verkauf?

Ha: Es teilte sich viel auf. Zumeist fuhr der technische Leiter, wenn es um einen Verkauf ging, zum Kunden. So wird es heute noch in Ungarn bei der HTM oder bei der Mould & Matic in Micheldorf gemacht.

Hu: Nun hätte ich eine kurze Frage zum Rapid Prototyping. Die schnelle Entwicklungszeit wirkte sich doch auch auf den Verkauf positiv aus oder?

Ha: Das ist ein Bereich, der sich in den letzten Jahren sehr stark weiterentwickelt hat. In den 80er automatisierte man, in den 90ern entwickelte man schnell. Wir haben seit Ende der 1990er auch so eine Maschine, die das Muster Lage für Lage aufbaut. Sie sieht aus wie ein Kühlschrank. Seit den späten 90ern gibt es das, stark forciert haben wir es seit acht Jahren. Die schnelle Entwicklungszeit erleichtert den Verkauf sicherlich um einiges. Wir können somit Kleinteile im Vorfeld ohne Werkzeuge herstellen.

Hu: Wann wurde diese Fertigungstechnik bei ihnen erstmals angewendet?

Ha: Bei uns oder allgemein?

Hu: Beides bitte.

Ha: Allgemein würde ich sagen, seit den 90ern. Wir haben Sie um 2000 herum bekommen. Zuerst hatten wir die Maschine bei Vordenker gehabt, einer Agentur für Produktdesign. Dann haben wir sie zu uns verlegt.

Hu: Im Internet habe ich gelesen, dass es auch ein Team von Projektmanagern gibt, die Projekte betreuen?

Ha: Ja, das haben wir generell seit sechs Jahren. Der Verkäufer verkauft ein größeres Werkzeug, dann wird der Auftrag an den Projektleiter weitergegeben. Der Projektleiter, ein gelernter Werkzeugbauer, begleitet dieses Projekt von Anfang bis zum Ende. Das heißt der Verkäufer braucht sich intern in der Firma nicht mehr um das Projekt kümmern, hat somit mehr Zeit für den Verkauf. Wir haben fünf Projektleiter. Vorher wurde ein größerer Auftrag auf mehrere Personen aufgeteilt, durch die Projektleiter ist das Ganze aber viel transparenter geworden, es gibt weniger Überschneidungen. Der Verkäufer, etwa Herr Fürtbauer, gibt meist den Projektleiter bekannt. Auch in der anderen Firma ist dann meist jemand für das Projekt zuständig. Der Verkäufer ist oben drüber im Hintergrund und schaltet sich ein, wenn es ein Problem gibt.

Hu: Wieso wurde dieses System eingeführt?

Ha: Das hängt stark mit der Betriebsgröße zusammen. Wenn ein Unternehmen kleiner ist, braucht es noch keine Projektleiter.

Hu: Wer macht in der Firma die Werbematerialien, die Verkaufsabteilung?

Ha: Ganz am Anfang gestaltete ich die Prospekte und Listen selbst. Dann übernahm das die Verkaufsabteilung mit Agenturen. In den letzten Jahren erfolgt eine Zusammenarbeit zwischen dem Verkauf und unseren PR-Beauftragten, den wir seit gut einem Jahr haben. Wir haben ihn eingestellt, weil es organisatorisch an der Zeit wurde, eine einzelne, zuständige Person zur Koordination sämtlicher PR- und Marketingaktivitäten zu positionieren. Für das Design erfolgt schon seit längerer Zeit eine Kooperation mit dem Designer Chris Rosenberger aus Schlierbach. Seit zwei Jahren liegt der Schwerpunkt unseres Marketings auf Artikeln in Fachzeitschriften. Vor allem bei Industriegütern wie dem Werkzeugbau ist das stark imagefördernd. Vorher konnten wir dies aufgrund personeller Beschränkungen nicht wirklich wahrnehmen. Da wir nun sowohl einen Pressebetreuer, der auch für Engel in Schwertberg arbeitet, und einen internen PR-Mann haben, publizieren wir jedoch öfter. Obwohl man bei dem Ganzen vorsichtig sein muss, auch das Internet wird immer wichtiger. Viele sagen, der Konkurs der Quelle ist darauf zurückzuführen, dass Sie zu spät ins Internet gegangen sind. Bei Prospekten und solchen Geschichten ist die Marke Haidlmair auch von Anfang an wichtig gewesen. Da geht es nicht nur ums Produkt. Alle Bereiche, aus denen das Unternehmen besteht, müssen unter dem Namen Haidlmair präsentiert werden. Beispielsweise der Service oder die Facharbeiter.

Hu: Wie sieht es mit externer Beratung im Unternehmen aus?

Ha: Es wird schon gemacht. Es gibt etwa einen Deutschen, der sich rein auf den Werkzeugbau spezialisiert hat. Den hatten wir schon für ein paar Monate angestellt. Den ersten Berater hatten wir bereits seit 20 Jahren. Beratung nehmen wir jedoch fast nur in Personal- und Ausbildungsangelegenheiten in Anspruch.

Hu: Auch bei Kapitalentscheidungen, wie zum Beispiel bei der Investition in größere oder neue Maschinentechologien?

Ha: Nein da nicht. Da ist man selber am laufenden. Man rechnet sich das ganze aus und fragt sich, ob es lohnt oder nicht.

Hu: Auch bei den betrieblichen Sozialleistungen für die Mitarbeiter nicht?

Ha: Auch nicht. Dies entstand unternehmensintern, es kamen viele Vorschläge von den Mitarbeitern und dem Management. Auch bei F & E brauchten wir das eigentlich nicht. Bei Weiterbildung und Organisation schon. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Weiterbildung gibt es schon seit den 80ern, wir motivieren unsere Mitarbeiter zur Fortbildung und unterstützen dies dann entsprechend, etwa bei Werkmeisterprüfungen, Abend-HTL oder FH. Gerade in Zeiten wie heute wird der Mitarbeiter noch wichtiger, da die Maschinen schneller und komplizierter sind. Ein qualifiziertes Personal ist eine unabdingbare Voraussetzung. Durch die externe Beratung machen wir uns schlau, was man den Leuten anbietet und wie man Sie dabei unterstützt. Seit dem Aufnahmeverfahren für den Posten des kaufmännischen Leiters 1998 engagieren wir außerdem Agenturen, welche uns bei der Personalaufnahme für höhere Stellen assistieren. Die haben da einfach einen anderen Zugang.

Interview mit Günter Hitzl, kaufmännischer Leiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Hu: Wie lange sind Sie schon in diesen Unternehmen tätig?

Hi: Ich bin jetzt elf Jahre da.

Hu: Was ist Ihr konkretes Aufgabenspektrum im Unternehmen?

Hi: Es ist der gesamte kaufmännische Bereich.

Hu: Also Controlling und Finanzen?

Hi: Genau, es geht los mit Finanzen – die ganzen externen Verbindungen mit den Kreditinstituten, damit die Finanzierungen soweit stehen für Investitionen, alles, was sich auf die Fremdfinanzierung bezieht. Da fällt auch Leasing darunter, das ist hauptsächlich bei uns für Investitionen, wir im Leasingbereich machen. Es gehören auch Förderungen dazu, das ist teilweise im Haus aufgeteilt – was Förderungen für Investitionen betrifft, fällt in mein Gebiet hinein. Was Förderungen für Forschungs- und Entwicklungsbereich betrifft, das macht Herr Windhager unser Innovationsmanager. Nach dem Veranlassungsgrund wird aufgeteilt, wer sich um den Förderungsantrag kümmert. Alles, was sonst noch zum kaufmännischen Bereich dazu gehört, mache nicht ich selbst, sondern die Mannschaft von mir – Lohnverrechnung, Buchhaltung, Zahlungsverkehr, Rechnungsprüfung, Eingangs- und auch Ausgangsrechnungen. Das ganze Umfeld, die ganzen Vorbereitungsarbeiten für die Lohnverrechnung, das heißt die Zeitaufzeichnungen das wird auch bei uns gemacht. Wir machen das ganze Aufgabengebiet nicht nur für die Haidlmair GmbH, sondern auch für die Töchterbetriebe. Mould & Matic nicht, da haben wir eine 50 Prozent-Beteiligung – da wird, was in die kaufmännische Verwaltung hineinfällt, von dem anderen Partner gemacht – von der Firma Greiner. Wir machen es für die EMO und für die HSC. Was das Controlling betrifft, wird dies von uns für die gesamte Gruppe gemacht. Da fallen dann auch noch rein die Mould & Matic, die HTM in Ungarn und die Haidlmair GmbH in Deutschland hinein. Das ist das Aufgabengebiet von mir bzw. von der Abteilung.

Hu: Hat es vor Ihnen auch schon jemanden gegeben, der diese Position gehabt hat – oder hat das der Herr Haidlmair selbst gemacht?

Hi: Ja, das hat Herr Haidlmair selbst gemacht. Die Position als solche hat es nicht gegeben, natürlich für die operativen Tätigkeiten war sie schon gegeben – die Buchhaltung, Lohnverrechnung hat es natürlich immer gegeben. Was die Finanzierung betrifft, das hat der Herr Haidlmair selbst gemacht, das heißt Kontakt mit Banken, Kredite ausverhandeln usw. Finanzierungen für Investitionen aufstellen. Was den Bereich Controlling betrifft, das hat es in dem Sinne nicht so gegeben. Das war mit ein Aufhänger, warum diese Position vom Herr Haidlmair ins Leben gerufen worden ist, weil zu dieser Zeit vor zwölf Jahren hat sich einiges in Bezug auf die Töchter getan. Da hat es einige Akquirierungen gegeben, da hat es die HTM erst seit kurzem gegeben, dazu eine Beteiligung in Thailand, und das war mit ein Grund, warum die Position dann auch geschaffen worden ist.

Hu: Diese Beteiligung in Thailand, die gibt es nicht mehr?

Hi: Nein, die gibt es nicht mehr.

Hu: War das ein Jointventure?

Hi: Das war ein Jointventure mit einem thailändischen Unternehmen, wir haben dann (ist, glaube ich schon fünf bis sechs Jahre aus) die Anteile an das thailändische Unternehmen zur Gänze verkauft.

Hu: Wie lange ist das mit diesem Unternehmen gegangen?

Hi: So vier bis fünf Jahre waren es. Der Betrieb hieß High Tech Moulds

Hu: Gibt es Gründe, warum dieses Unternehmen verkauft worden ist?

Hi: Zu der Zeit als dieses Jointventure eingegangen worden ist, war die Situation in Fernost noch eine andere – es hat sich dann einiges im wirtschaftlichen Umfeld abgespielt. Speziell in Thailand, da hat es ziemlich starke wirtschaftliche Verwerfungen gegeben und eigentlich ist dieses Unternehmen nie wirklich so ins Laufen gekommen. Man hat auch den Markt in Thailand bzw. in Fernost nicht wirklich gefunden, und es ist als europäisches Unternehmen in diesem Bereich schwer möglich, da Fuß zu fassen. Wir haben da auch eine andere Denkweise und einen anderen Zugang gehabt. Wir sind immer sehr auf der hochwertigen Schiene, was natürlich auch entsprechende Kosten verursacht, und da hat man da unten nicht wirklich Meter. Was ein gravierendes Problem ist, ist in diesem Bereich, wo wir tätig sind, im Werkzeugbau speziell im Formenbau – das man sehr stark angewiesen ist auf ein hochqualifiziertes Personal. Diese Kombination haben wir einfach nicht gefunden – es war wirtschaftlich nicht erfolgreich. Mit Abstrichen besteht die gleiche Problematik auch bei der HTM in Ungarn. Wir sind von der Charakteristik des Geschäftes her sehr anlagenintensiv – durch die ganzen Maschinen hat man hohes gebundenes Kapital und hohe Investitionskosten. Wenn dies nicht entsprechend genutzt wird, durch das qualifizierte Personal, dann stolpert man über die Kosten.

Hu: Können Sie sich noch erinnern, wann das Jointventure in Thailand angefangen hat?

Hi: Es war 1997 – das Gründungsjahr. Dann war ein Jahr Aufbauphase – es ist das Gebäude gebaut worden, es hat die ganzen Maschineninvestitionen gegeben und nach einem Jahr war die Inbetriebnahme, ist die Produktion angelaufen. Das war noch vor meiner Zeit, ich bin das erste Mal kurz nach dem Start-Up unten gewesen.

Hu: Wie werden Innovations- und Forschungsprojekte finanziert? Oder ist das eher das Ressort vom Herr Windhager – oder können Sie da auch etwas sagen, ob das extern oder intern finanziert wird?

Hi: Primär sind unsere Forschungsprojekte nicht daran aufgehängt, dass man sagt, wir investieren in Forschung und Entwicklung nur, wenn wir entsprechende Förderungen bekommen. Prinzipiell sagen wir, wir wollen uns mit dieser Thematik beschäftigen. Wenn wir ein mögliches Förderprogramm entdecken, greifen wir natürlich auf diese Mittel, die da zur Verfügung stehen, sei es Form von Einmalzuschüssen oder in Form von zinsgünstigen Krediten, natürlich zu. Aber das ist nicht der Aufhänger, dass man sagt man geht jetzt in ein Forschungsprojekt hinein. Prinzipiell ist die Budgetie-

rung so, dass man sagt, die werden als Eigenmittel finanziert und so richtet man das ganze dann aus.

Hu: Ich habe eine Liste vom Herrn Windhager bekommen, und da sind ein paar Patente oben und die sind ja im eigenen Haus entwickelt worden.

Hi: Genau!

Hu: Bei der Schneestange zum Beispiel, da waren Sie schon da?

Hi: Genau, da war ich schon da.

Hu: Können Sie sich erinnern, wie das finanziert worden ist, oder ist das hausintern gewesen?

Hi: Wir sind ja auf der Suche nach einem eigenem Produkt – nicht nur das wir die Werkzeuge fertigen, sondern dass die Firma Haidlmair ein eigenes Produkt hat. Der Vorteil ist natürlich, wenn man ein eigenes Produkt hat, dass die erzielbaren Spannen wesentlich besser sind als im Werkzeugbau. Der Werkzeugbau ist ein Bereich, der ist vom Markt vorgegeben. Bei der Schneestange hat es damals eine Förderung gegeben – das war ein Entwicklungsprojekt.

Hu: Da hat es eine externe Förderung gegeben.

Hi: Ja, da hat es eine externe Förderung gegeben – das ist über den Forschungsförderungsfond gelaufen.

Hu: Ich habe da in dieser Broschüre gesehen, diese Hallenerweiterungen oder die Vergrößerung des Werkzeugprüfbereiches – wie sind diese finanziert geworden? Da gibt es ein paar so Beispiele – nur dass Sie mir ein paar so Beispiele sagen können!

Hi: Alles, was baulich ist, ist eine Mischfinanzierung, also teilweise aus Eigenmitteln über den eigenen Cashflow und der Rest über Fremdfinanzierung, sprich alles, was aus Gebäude betrifft haben wir ausnahmslos über Kredite gemacht – also da haben wir kein Leasing gemacht. Aber es sind da einige Erweiterungsschritte drinnen - was das Bauliche ist, ist im Schnitt so, dass ein Drittel Eigenmittel ist und zwei Drittel Fremdfinanzierungen sind. Das ist so der grobe Ansatz dazu.

Hu: Was mich auch interessiert – diese Großspritzgießmaschine – wie ist das gewesen?

Hi: Es ist so, bei diesen größeren Investitionsschritten haben wir meistens ein Paket geschnürt. Wenn wir jetzt nur eine normale Maschineninvestition tätigen, dann ist die üblicherweise nicht förderbar. Das ist einfach eine reine Ersatzinvestition – eine Maschine wird ausgedient und eine andere kommt. Oder eine Erweiterung der Ressourcen, dass man einfach die eigenen Kapazitäten aufbaut – das ist üblicherweise etwas, dass nicht förderbar ist. Wenn wir einen größeren Investitionsschritt haben, wie es beim letzten Hallenzubau war, der einhergeht mit Maschineninvestitionen, dann schnüren wir da ein Paket. Dann argumentieren wir mit einem Aufhänger, dass man zum Beispiel in neue Produkte reingehen kann. Wenn man etwas strukturell ändert – von Geschäftsfeld, dann gibt es Förderungsmöglichkeiten, und das war bei

dieser letzten Hallenerweiterung der Fall. Da hat es auch Förderungsmittel gegeben. In dem konkreten Fall war das, glaube ich, das Wirtschaftsimpulsprogramm vom Land OÖ – wenn ich mich richtig erinnere. Da muss man aber ein größeres Paket schnüren, und in dem Fall war der Aufhänger für die Förderung, dass wir gesagt haben – wir gehen in neue Geschäftsfelder hinein. Wir haben in diesem Zusammenhang größere Maschinen angeschafft, also mit Bearbeitungswegen, die größer waren als wir es vorher gehabt haben. Wir haben da diesen Schritt gemacht auf Großformen, also vorher haben wir uns klassischer Weise bewegt mit diesen Getränkekästen und Klappkisten. Das waren so unsere Kernprodukte und mit weiteren Investitionsschritten sind diese Großformen, Paletten und Klickboxen dazu gekommen. Das war die Grundlage, und seit dieser Investition sind wir in der Lage auch diese Geschäftsfelder zu bedienen. Das heißt es ist ein Geschäftsfeld hinzugekommen, eine strukturelle Änderung, und damit hat es auch eine Förderung gegeben.

Hu: Das ist jetzt natürlich eine schwierige Frage, aber glauben Sie das das zum Beispiel 1988 auch der Fall war – wenn da Bearbeitungszentren oder eine neue Maschinenhalle gebaut worden sind? Das ist natürlich eine schwierige Frage, aber ich bin bei der Diplomarbeit an historische Fakten gebunden. Ist es Ihnen möglich, dass Sie mir da etwas dazu sagen können?

Hi: Meines Wissens hat es Förderungen, also die Inanspruchnahme von Förderungen am Standort vor meinen Eintritt nicht gegeben. Es hat Förderungen gegeben für Investitionen von Beteiligungen, das war zum Beispiel bei der High Tech Moulds in Thailand wie wir vorher gesprochen haben der Fall. Der Aufhänger war Investition im Ausland, Beteiligungen hat es Förderprogramme im Sinne von zinsgünstigen Krediten gegeben. Das hat es bei der HTM in Ungarn auch gegeben. Es hat, glaube ich keine Förderungen für Investitionen am Standort gegeben – vor meiner Zeit. 1988 hat es aber auch schon so eine Mischfinanzierung gegeben.

Hu: Das heißt, es wird durch Kredite finanziert worden sein.

Hi: Für Förderungen ist es üblicherweise so, dass ein gewisser Eigenmittelanteil an den Investitionskosten auch nachgewiesen werden muss. Es gibt Fälle, wo wir auch Eigenmittel haben – Fremdfinanzierung mit Krediten und Leasing und die Mittel aus den Förderungen. So einen Fall kann ich Ihnen darlegen. Die Einreichung der Anspruchnahme der Förderung muss immer erfolgen, bevor man dann auch wirklich konkrete Schritte setzt. Da gibt es immer so Fristenwahrungen, da gibt es auch immer konkrete Projektbeschreibungen mit Beilagen über die Finanzierung, über Kostenpläne, eine Aufstellung über das Budget, dass man für diesen Investitionsschritt braucht. Im Nachhinein ist man dann verpflichtet, dass man tatsächliche Kostenaufstellungen macht, was tatsächlich angefallen ist. Es wird dann immer ein Soll-Ist-Vergleich gemacht, und auf dieser Basis erfolgt dann immer die letzte Teilzahlung auf der Förderung.

Hu: Hat es sich einmal in dem Unternehmen, seit Sie hier sind Krisenphasen gegeben?

Hi: Krisen gibt es immer – oder kritische Geschäftsfälle gibt es immer. Krisenphase im Sinne von, dass es existenzgefährdend gewesen ist, hat es noch nie gegeben. Das Unternehmen war in den Jahren, wo ich hier bin, immer positiv, es hat keinen negativen Abschluss gegeben. Was es natürlich gegeben hat, sind schon diverse

kritische Geschäftsfälle. Der kritischste, den ich erlebt habe, das war, wie unser größter Kunde – also dazumal unser größter Kunde (das war die Firma Steco/die gesamte Steinergruppe, Logistik und die Steiner-Freizeitmöbel, in Aurachkirchen bzw. in Ebensee haben die die Standorte gehabt) Konkurs angemeldet hat. Da haben wir einen extrem hohen Außenstand gehabt und Forderungen für gelieferte Werkzeuge, wir haben noch Werkzeuge in Produktion gehabt. Je nachdem, wenn sich das anders von der Weiterführung entwickelt hätte, hätte es schon kritisch werden können. In diesem Fall hat es sich in Wohlgefallen aufgelöst, ohne größere monetäre Nachwirkungen zu zeigen. Wir haben die Werkzeuge anderwärtig verkaufen können – solche Fälle sind eher kritisch. Aber so, dass wir gesagt hätten, wir haben jetzt ein Problem mit dem Markt, wir haben keine Aufträge mehr, und wir haben eine Unterauslastung, das hat es nicht gegeben. Speziell in den Anfangsjahren, wie ich gekommen bin, und das sehen Sie auch an der Entwicklung, hat sich Haidlmair immer stetig vorwärts entwickelt. Es ist immer gewachsen – sowohl umsatzmäßig, als auch mitarbeitermäßig. Wachstum verlangt natürlich auch entsprechende Investitionen – mit Fremdfinanzierungen, das heißt da sind wir immer auf der Überholspur gewesen. Die erwirtschafteten Ergebnisse sind immer in Neuinvestitionen eingeflossen. Wir sind nie in der Position gewesen, dass wir gesagt haben wir bilden eine Substanz – wenn wirklich einmal schlechtere Zeiten wären, von der man dann eine Zeitlang leben kann. Die Strategie ist von der Unternehmensleitung her nicht verfolgt worden. Wenn da jetzt irgendein Einbruch gekommen wäre – ich meine, es ist nicht so, dass wir bei einem leichten Gegenwind umfallen würden, aber die Substanz ist immer limitiert gewesen – sagen wir so.

Hu: Es sind zum Beispiel hier – was die Umsätze betrifft schon ein paar Sprünge dabei. Jetzt habe ich mir überlegt, ob das eher exogene Faktoren sind von außen, oder eher endogene, die im Unternehmen selber passiert sind. Oder hängt das nur von der Auftragslage zusammen?

Hi: 1999 – da ist natürlich schon ein interessanter Sprung. Diesen Sprung weiß ich, den habe ich im Kopf – es hängt immer sehr stark von der Art der Aufträge ab. In diesem Fall weiß ich, das war bedingt durch die Firma Steco – da haben wir eine Menge von Änderungsarbeiten gehabt. Das ist kein Problem einer Unterauslastung gewesen – das ist so, wenn wir Neuformen bauen, dann haben wir relativ hohe Zukaufanteile, der liegt bei über 50 Prozent. Wenn wir ein Werkzeug fertigen, das kostet 100.000 Euro dann haben wir ein Zukaufanteil, der liegt zwischen 50 und 60 Prozent. In diesem Fall hat es eine Großserie von schon bestehenden Werkzeugen gegeben, von diesen Klappkistenwerkzeugen – die sind umgebaut worden. Jetzt fällt ein Großteil dieser Zukäufe weg – es sind dann einfach Änderungsarbeiten, wo wir die gleiche oder sogar größere Wertschöpfung haben wie bei einem Neuwerkzeug, aber es fällt Ihnen die Durchlaufpositionen weg. Sie brauchen den Stahl zum Beispiel nicht mehr kaufen, sie brauchen den Heißriemen nicht mehr kaufen, den wir zur Gänze extern zukaufen. Das war der Grund, warum es da hinuntergegangen ist, also das war kein Problem von einer Unterauslastung, sondern, weil sich die Art der Aufträge geändert hat.

Hu: Die Mitarbeiterzahlen sind ja extrem konstant! Ich habe auch mit den Hr. Haidlmair gesprochen und der hat gesagt, dass es auch sehr viel mit der Auftragslage zusammenhängt.

Hi: Also wie gesagt, das weiß ich, das waren dann viele dieser Nacharbeiten, Optimierungsarbeiten und Änderungsarbeiten, die wir für Steco gemacht haben. Das ist einfach da dieser Zukaufanteil weggefallen ist.

Hu: Weil das da auch ein Ausreißer ist, von etwa 16.000 und 12.000

Hi: Wir sind halt ein klassischer Einzelfertiger – bei einer Serienfertigung wäre das natürlich außergewöhnlich. Das heißt einfach, wenn Sie irgendetwas in Kilo produzieren und in Kilo verkaufen, dann haben Sie einfach weniger Kilo verkauft. In dem Fall waren das andere Arbeiten, die wir gemacht haben.

Hu: Da steht das der Exportanteil über 80 Prozent ist. Können Sie mir die Entwicklung hin zu diesem Ergebnis sagen?

Hi: Seit ich in diesem Unternehmen bin, ist der Exportanteil in dieser Größenordnung. Vielleicht nicht ganz so hoch, aber er war immer bei 70 Prozent. Ein Punkt ist sicher, dass frühere große inländische Kunden weniger brauchen, oder dass uns die weggefallen sind. Bei diesem Beispiel Steco, den gibt es in der Form nicht mehr – er ist kein Kunde mehr von uns, und Steco war eben einmal in einem Jahr unser größter Kunde. Da war der Inlandsanteil natürlich größer, wobei wir uns schon mit dem gleichen Geschäftsfeld beschäftigt haben. Da haben wir schon die gleichen Produkte gehabt, Steco war ein Abnehmer von diesen Klappkisten. Ein anderer Fall ist die Firma Unitech – Unitech war schon wesentlich größer für uns und es hat sich auch das Geschäftsfeld der Firma Unitech geändert. Sie haben sich früher mit dieser Gehäusefertigung von Handys beschäftigt, das war das größte Geschäftsfeld von der Unitech und das ist ihnen weggebrochen. Das heißt, das ist nach Asien abgewandert und das machen sie nicht mehr. Damit ist auch der Umsatz bei Unitech bei uns zurückgegangen. Wir waren klassischerweise mit unseren Produkten schon immer sehr stark im Export, und es hat sich noch weiter in diese Richtung bewegt. So wie es vorher war – es ist, glaube ich, hier irgendwo angeführt – es war das erste Werkzeug für den Getränkekasten, das von Haidlmair gefertigt worden ist, und diese Entwicklung hat ab da eingesetzt.

Hu: Also 1989!

Hi: Weil ab hier war ein anderer Markt gegeben und da hat sich das Geschäftsfeld geändert, und für diese Produkte, die wir fertigen gibt es in Österreich nur einen sehr eingeschränkten Markt. Der Knackpunkt war hier mit dem Eintauchen in größere Exportmärkte.

Hu: Kann man das so generalisieren, dass der Formen- und Werkzeugbau schon exportlastig ist – in Österreich?

Hi: Ja, unsere Kunden sind die großen europäischen Spritzgussbetriebe und da gibt es keine großen in Österreich. In Österreich gibt es aus europäischer Sicht gesehen nur kleine Betriebe – Spritzgussbetriebe. Ein Beispiel für diesen Export – vor zwei Jahren haben wir die Werkzeuge für die Zipfer-Bierkisten gemacht. Man würde klassischerweise vermuten, dass das ein österreichisches Produkt ist – ist es aber nicht. Da ist bei uns ein Exportumsatz, weil unser Auftraggeber ein belgisches Unternehmen war.

Hu: Ich hätte noch eine Frage zu den Unternehmen der Haidlmair-Group – Mould & Matic, EMO. Da steht Partnerschaft – sind das jetzt Tochterunternehmen?

Hi: Ja, das sind Töchter.

Hu: Und bei der Mould & Matic ist es eine Kooperation mit der Firma Greiner oder wurde der Betrieb gekauft?

Hi: Wir sind 50 Prozent Gesellschafter und die Firma Greiner – konkret die Greiner Packaging GmbH ist auch 50 Prozent Gesellschafter.

Hu: Gegründet hat es Haidlmair?

Hi: Nein, gegründet hat es Greiner. Es war vorher eine Sparte von der Greiner Packaging, das ist der Produktionsbetrieb, und dieser Produktionsbetrieb hat einen angegliederten Werkzeugbau gehabt. Es war kein eigenständiges Unternehmen, und dann ist die Firma Greiner an uns herangetreten, ob wir Interesse haben, uns an diesen Werkzeugbau zu beteiligen. Wir sind uns dann einig geworden, und dann hat die Firma Greiner den Werkzeugbau in ein eigenes Unternehmen ausgegliedert, eben diese Mould & Matic GmbH und wir haben 50 Prozent dieser Anteile an der Mould & Matic gekauft. Es war früher gar kein eigenständiges Unternehmen, sondern nur integriert in der Greiner Packaging, dann ist es ausgegliedert worden und eine eigene GmbH gegründet worden und wir haben dann 50 Prozent erworben.

Hu: Wie lange gibt es die Mould & Matic schon?

Hi: Seit 2004, glaube ich.

Hu: Die EMO, die ist in Micheldorf – wie ist es damit?

Hi: Die Wurzeln der Firma EMO entspringen ebenfalls aus der Greinergruppe. Die Greinergruppe hat diesen Geschäftsbereich Werkzeuge für Folienproduktion stillgelegt, dann haben sich ehemalige Mitarbeiter, die in diesem Bereich tätig waren zusammengetan und sind an Herrn Haidlmair herangetreten, und dann hat es die Unternehmensgründung der Firma EMO gegeben. Das waren damals fünfzehn Personen, die dann in dieser neu gegründeten EMO GmbH angefangen haben, also ehemalige Mitarbeiter aus dieser Greinergruppe heraus. Zwei dieser Mitarbeiter, Herr Hauser und Herr Kronberger sind auch Gesellschafter der Firma EMO. Herr Haidlmair hat 55 Prozent, der Herr Hauser hat 25 Prozent und der Herr Kronberger hat 20 Prozent. Management buy out durch diese beiden Herren. Es sind dann auch die Maschinen gekauft worden vom Greiner, der notwendige Maschinenpark ist gekauft worden. Aber das Unternehmen ist neu gegründet worden, das hat es vorher nicht gegeben.

Hu: Wie lange gibt die Firma EMO schon?

Hi: Die EMO, die hat es kurz gegeben, bevor ich gekommen bin – seit 1996.

Hu: Seit 1996 ist das mit Herrn Haidlmair und den zwei Gesellschaftern dann passiert?

Hi: Ja, genau.

Hu: Das Werk in Ungarn gibt es dann seit 1992, das habe ich schon gelesen. Das ist aber ein reiner Produktionsbetrieb, oder?

Hi: Ja.

Hu: Das wird wahrscheinlich auch mit der Ostöffnung zusammenhängen?

Hi: Na ja, das war ein Konkursfall – die Firma hat früher Mach geheißen und über diesen Konkursfall hat es Verbindungen gegeben, weil die Firma Haidlmair aus dieser Konkursmasse Maschinen kaufen wollte. Dann hat sich das dann so entwickelt mit den Gesprächen, dass dann das Unternehmen gegründet worden ist. Da sind auch wieder so ehemalige Mitarbeiter von dieser Firma Mach, oder ein ehemaliger Mitarbeiter, dieser war Geschäftsführer bei der HTM. Ist von den Unternehmen in der Gruppe am ehesten vergleichbar mit uns von der Struktur her. Die machen auch Spritzguss-, Druckguss- und Presswerkzeuge und haben, glaube ich, einen Export von ca. 80 Prozent. War ja ein Werkzeugbau für Spritzgusswerkzeuge, was die EMO zum Beispiel nicht ist und Mould & Matic nur eingeschränkt.

Hu: Gibt es dort eigentlich auch Forschung und Entwicklung?

Hi: Nein, das nicht. Es hat sich auch etwas geändert – das Bild von der HTM. Das hat sich so entwickelt – das Weggehen von der Eigenfertigung von eigenen Werkzeugen, bis sie mehr und mehr Zulieferer für uns geworden sind, für gewisse Teile. Konkret für Aufbauten für Spritzgusswerkzeuge, also die HTM macht bis zu 50 Prozent des Umsatzes mit der Haidlmair GmbH.

Hu: Es gibt ja dann auch noch in Ebensee und in Mohnheim in Deutschland so Servicecenter?

Hi: Ja, ist richtig – Ebensee ist keine eigene Gesellschaft, sondern eine ausgelagerte Stelle – die Mitarbeiter in Ebensee gehören zur Haidlmair GmbH und die betreuen die Werkzeuge, die bei der PPI laufen und sind im Gebäude der PPI untergebracht. Also die machen dort die Wartungsarbeiten, Reparaturen usw. Ähnlich ist es mit der Haidlmair Werkzeugbau GmbH in Mohnheim, wobei das eine eigenständige Gesellschaft ist und die betreuen die Werkzeuge, die bei der Firma Schoeller Arca Systems laufen und auch andere.

Hu: Wie lange gibt es die zwei Stellen schon?

Hi: Ebensee gibt es seit 1999 – das hat sich eben aus diesem Konkursfall von der Firma Steco (Steiner-Freizeitmöbel) entwickelt, diese PPI ist die Nachfolgefirma und die sind dann an uns herangetreten, ob wir das dann übernehmen wollen, und das haben wir dann auch gemacht. Die Haidlmair GmbH in Deutschland gibt es ebenfalls seit 1999 – war zuerst in Berlin. Dann hat die Firma Schöller die Produktionsstätte in Berlin aufgelassen und ist nach Mohnheim übersiedelt und wir sind gefolgt.

Hu: Ich glaube, dass ist das Wesentliche, was unter der Haidlmair-Group läuft?

Hi: Ja, das ist richtig. Die Beteiligungen, von denen wir jetzt gesprochen haben, da ist überall die Haidlmair GmbH der Mehrheitseigentümer. Bei Mould & Matic 50 Prozent und sonst überall mehr als 50 Prozent. Das sehen Sie dann aus diesem Gruppenorganigramm heraus – die übrigen Gesellschafter und wer welche Prozente hat. Es gibt dann noch ein paar Minderheitsbeteiligungen, wie Eco-Spin mit 17 Prozent und Globe Invest mit irgendwo unter 10 Prozent. Da sind wir nur Minderheitsgesellschafter, das sind Beteiligungen, die nicht zum Kerngebiet von Haidlmair gehören.

Hu: Jetzt hätte ich noch eine Frage bezüglich des Auslandsarrangements der Firma Haidlmair – wegen der Internationalisierung – da gibt es ja verschiedene Instrumentarien bzw. Strategien wie man im Ausland Fuß fassen kann? Wie ist es bei der Firma Haidlmair, läuft das über so Kooperationen mit den Firmen, oder wird das über Lizenzen oder Direktinvestitionen gemacht?

Hi: Es hat unterschiedliche Ansätze gegeben. So wie es bei der HTM war, die unsere älteste Auslandsbeteiligung ist, war die strategische Ausrichtung so, dass wir gesagt haben, wir wollen einen günstigen Produktionsstandort haben. Da ist es nicht um irgendwelche Märkte gegangen, die man bedienen will, sondern da haben wir gesagt, wir wollen einen günstigen Produktionsstandort haben. Zu diesem Zeitpunkt habe ich mir sagen lassen, was es so, dass die Lohnrelation zwischen Österreich und Ungarn irgendwo bei 1:5 war. Ein ungarischer Arbeiter hat ein Fünftel von dem verdient, was ein österreichischer Arbeitnehmer verdient hat. Das hat sich mittlerweile relativiert, das Verhältnis ist jetzt irgendwo bei 1:3 oder noch weniger. Also das war der Hintergrund für das Engagement bei der HTM. In Thailand war es anders, da haben wir gesagt, wir wollen das eingehen, damit wir auch auf dem asiatischen Markt Fuß fassen. Da war der Hintergrund für dieses Auslandsengagement aber ein anderer.

Hu: Dass man auf dem asiatischen Markt Fuß fassen kann?

Hi: Der Kooperationspartner ist ein sehr potentes Unternehmen gewesen, der auch in diesem Bereich tätig war. Der Betrieb war auch der größte Kunde von dieser High-Tech Moulds. Es ist der größte Produzent von solchen Haushaltswaren in Thailand. Für Deutschland bräuchten wir eigentlich keinen eigenen Standort, das ist auch kein Produktionsbetrieb, sondern ein Servicebetrieb. Der Hintergrund für dieses Engagement ist ein anderer gewesen. Wir haben einmal überlegt, das war vor vier Jahren – einen Standort oder Unternehmen in China aufzumachen. Das war, als die Firma Engel in Schwertberg der Hersteller von Spritzgussmaschinen, einen Standort in der Nähe von Shanghai eröffnet haben. Sie sind an uns herangetreten, ob wir uns mitbeteiligen wollen und in der gleichen Phase einen Werkzeugbau eröffnen wollen. Wir sind auch drüben gewesen und haben uns die Gegebenheiten angesehen, aber dann davon Abstand genommen. Das hätte aus unserer Sicht die gleiche Entwicklung wie in Thailand genommen. Es wäre aus unserer Sicht nicht möglich gewesen, das wirklich wirtschaftlich zu betreiben. Unter anderen hat die Firma Greiner (Extrusionstechnik) einen Standort in Shanghai, den haben wir uns auch angesehen. Da haben wir Erfahrungen eingeholt, und was wir von ihnen wissen ist, dass die Produktionskosten in China einfach zu hoch sind. Die sind nicht in der Lage, dass sie in China Werkzeuge verkaufen, die in diesen chinesischen Unternehmen hergestellt werden. Sie haben einfach einen gewissen Overhead, wo sie eine Mannschaft von Österreichern hinschicken, die die Führung dort machen und die Schlüsselstellen besetzen, aber das hat auch nicht gut funktioniert, weil dann einige nicht lange unten

bleiben. Alleine das reicht aus, dass die Produktionskosten so hoch sind, dass sie am chinesischen Markt nicht mehr wettbewerbsfähig sind. Die Werkzeuge die die Firma Greiner in China fertigt, werden dann wieder nach Europa geschickt und dann verkauft. Mit dieser Thematik haben wir uns beschäftigt, aber dann nach einer relativ kurzen Nachdenkphase davon Abstand genommen.

Hu: Ich habe gelesen: Das Agieren auf internationalen Märkten erfordert zusehends die Bildung starker Netzwerke. Das spricht ja eigentlich für die diese Kooperationsstrategie, dass man im Ausland jetzt Märkte bedient?

Hi: Die Welt ist ja relativ klein geworden, und alles was Europa betrifft, ist das überhaupt keine Thematik. Wenn man etwas nach Deutschland oder nach Holland liefert, das macht keinen Unterschied, ob man letztlich das Werkzeug nach Niederösterreich liefern würde oder nach Holland. Das ist halt einen Tag später dort und die Transportkosten spielen in der Größenordnung wo wir uns bewegen, nur eine untergeordnete Rolle. Wenn ein Werkzeug zum Beispiel 300.000 Euro kostet, dann kostet der Transport nach Holland 500 Euro. Da spielt auch der Zeitfaktor keine Rolle. Daher braucht man in Deutschland auch keinen Produktionsstandort.

Hu: Ist das auch wegen des EU-Binnenmarktes?

Hi: Ja, klar. Also da ist die Welt für uns schon wesentlich einfacher geworden. Dass es da keine Grenzen mehr gibt ist nur ein Vorteil. Es geht los beim Euro und der ganzen Logistik.

Hu: Wie ist es jetzt über die Grenzen hinaus?

Hi: Wir haben ja schon vorher von unserem Exportanteil gesprochen und der liegt jetzt das sind die aktuellsten Zahlen, glaube ich, bei 85 Prozent, was jetzt im letzten abgelaufenen Geschäftsjahr war. Von diesen 85 Prozent sind wieder 90 Prozent in EU-Länder. Weltweit sind wir wohl tätig, dass bewegt sich dann schon in einer Dimension die dann nicht mehr so relevant ist. Der Großteil ist der EU-Markt. Wir haben jetzt im abgelaufenen Geschäftsjahr zwar Werkzeuge in der Höhe von sieben bis acht Millionen Euro in die USA geliefert, da war aber unser Kunde die Firma Schöller – ein holländisches Unternehmen. Wir haben nach Holland fakturiert, die Werkzeuge sind aber dann zur Produktion in die USA gegangen. Für uns ein EU-Umsatz. Wir haben vorher schon einige Kunden aus den USA gehabt. Seit sich der Dollarkurs in die Richtung entwickelt hat, wie er jetzt steht, ist das weggefallen. Wir waren bei 90 Cent und jetzt bei über 1,30, teils bei über 1,50 und da sind sie dann auch mit einem lokalen Werkzeugbau einfach nicht mehr konkurrenzfähig vom Preis her. Für Südamerika gibt es einen Kooperationspartner, der für uns den Vertrieb macht und das sind, wenn es gut geht, 500.000 Euro im Jahr – das bewegt sich in einem nicht relevanten Bereich.

Hu: Kann man sagen, bevor das mit der EU war, ist eher der heimische Markt bedient worden.

Hi: Nein, das nicht. Es war trotzdem schon Mitteleuropa – aber es war schon komplizierter. Wir haben jetzt seit einigen Jahren Ambitionen weiter in den Osten zugehen, sind da auf einigen Messen präsent gewesen – Moskau zum Beispiel. Da sind wir nicht wirklich erfolgreich gewesen. Was sich in den letzten Jahren wirklich gut entwi-

ckelt hat, war die Türkei, da haben wir drei Kunden, und da haben wir wirklich gute Aufträge abwickeln können.

Hu: Jetzt hätte ich nur mehr kurz zu den Investitionen eine Frage? Die Banken – wie oft werden die als externer Kapitalgeber miteinbezogen?

Hi: Kontakt besteht ständig, weil es jede Menge von Tätigkeiten gibt, die man über die Banken abwickelt – geht bei Zahlungen los, über Garantien usw. Es gibt natürlich auch eine gewisse Berichtspflicht an die Banken, also es gibt laufende Informationen die an die Banken gehen. Zumindest vom wirtschaftlichen Erfolg quartalsweise, also es werden die Banken quartalsweise informiert über die Entwicklung der Firma Haidlmair. Einbezogen in Investitionsentscheidungen nicht, es wird das Investitionsprojekt präsentiert, wir sagen was wird gemacht, wir haben diese und jene Idee und wir machen das weil wir dieses und jenes erreichen wollen. Es wird so und so viel kosten, habt Ihr Interesse die Finanzierung durchzuführen. Das ist üblicherweise auch kein Problem, ist ja auch das Geschäft der Banken. Das ist eine Frage der entsprechenden Sicherstellung, die Banken sind ja eher restriktiver geworden. Es geht dann um die Konditionenverhandlungen, die Zinsen, die man herausverhandeln kann, und es geht um die Sicherheiten, die von Seiten der Bank verlangt werden – das sind eher die Kernpunkte. Reine Maschineninvestitionen wickeln wir üblicherweise über Leasing ab. Wenn jetzt irgendetwas sein sollte, zum Beispiel dass wir die Leasingraten nicht mehr bedienen könnten, dann hätte die Leasinggesellschaft Zugriff auf die Maschine - die könnte sie dann abholen und verkaufen.

Hu: Wo sind in der Bilanz die Forschungs- und Entwicklungsausgaben vor 2000 aufgeführt?

Hi: Unter verschiedenen Positionen, zum Beispiel im Personalaufwand und bei diverse Zukäufen, die man für Forschungsprojekte tätigt. In erster Linie ist es der Personalaufwand.

Hu: Es ist wahrscheinlich sehr schwer aus den Bilanzen zu eruieren?

Hi: Aus den Bilanzen ist es unmöglich das nachzuvollziehen. Ab Ende 1999 gingen wir dem ERP-System dann einen neuen Weg. Wir legten für Forschungsprojekte eigene Aufträge an und die Kosten, die für die Forschungsprojekte anfallen, werden auf diese Aufträge eingebucht. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter für Forschungsaufträge arbeitet, dann macht er seine Zeiterfassung auf diesen Auftrag hin. Wenn eine Rechnung kommt die ich für Forschungsprojekte brauche, dann wird diese Rechnung hin gebucht über den Auftrag. Das ist praktisch eine Parallelbuchung zum normalen Buchhaltungssystem.

Interview mit Willibald Windhager, Innovationsmanager und Verantwortlicher der strategischen Entwicklung bei der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Hu: Seit wann arbeiten Sie im Unternehmen?

Wi: Seit Ende 2000.

Hu: Was ist Ihre genaue Bezeichnung – sind Sie Innovationsmanager?

Wi: Ich habe als Innovationsmanager angefangen und habe jetzt die Stelle der strategischen Entwicklung, die natürlich das Management von Innovationen enthält. Ich bin auch für die Annahme von Prozess- und Verbesserungsvorschlägen zuständig.

Hu: Welche expliziten Aufgaben hat dieses Innovationsmanagement?

Wi: Nach neuen Artikeln und Produktionsmöglichkeiten zu suchen und neue innovative Prozesse im Unternehmen zu installieren. Der zweite Punkt war am Anfang der wichtigere.

Hu: Wenn man sich Innovation als vernetzten Prozess denkt, gibt es da Kooperationen mit Kunden?

Wi: Natürlich auch mit Kunden, aber auch sehr viele Kooperationen mit anderen Datenunternehmen die nicht direkt Kunden sind, zum Beispiel mit Datenunternehmen seitens der Forschung. Die Kunststofftechnik ist ein ganz wichtiger Partner von uns, aber auch das TIZ in Kirchdorf.

Hu: Sind auch Forschungs- und Bildungseinrichtungen auch dabei?

Wi: Natürlich, das ist ganz wichtig. FH-Leute haben schon projektbezogene Diplomarbeiten bei uns geschrieben.

Hu: Der Kunde kann somit auch als wichtige Informationsquelle für Innovationstätigkeiten gesehen werden?

Wi: Ja

Hu: Wie sieht es mit internen Quellen aus?

Wi: Man muss natürlich auch nach innen horchen, ob es da irgendwelche Möglichkeiten gibt, wo man Prozesse verändern kann.

Hu: Gibt es auch Anregungen von den Mitarbeitern selbst?

Wi: Natürlich, das ganze Unternehmen ist eigentlich immer im Fluss.

Hu: Mit anderen Firmen, Lieferanten usw. gibt es also Kooperationen?

Wi: Ja

Hu: Gibt es ein Innovationscluster in Ihrem Gebiet, ein Cluster, wo mehrere innovative Firmen angelagert sind?

Wi: In dieser Art jetzt direkt nicht, aber wir haben im Gebiet die Technologiegruppe Kremstal (da bin ich Vorstand). Diese Gruppe ist zuständig, dass innovative Angebote für die Betriebe dieser Region zustande kommen. Ein Produkt ist die KTLA, also die Kremstaler Lehrakademie.

Hu: Gibt es auch Kunden, die explizit Innovationen nachfragen?

Wi: Gibt es immer, der Kunde möchte ein Produkt – er möchte es so haben und es lässt sich nicht immer so herstellen, das heißt man muss oft direkt für den Kunden eine Produktentwicklung machen. Jedes Werkzeug das wir produzieren, ist ein Unikum.

Hu: Es gibt Produkt- und Prozessinnovationen, wie ist das Verhältnis bei der Firma Haidlmair? Gibt es eher Prozess- oder eher Produktinnovationen?

Wi: Mehr die Prozessinnovationen, die wir auch dementsprechend absetzen können. Die Produktideen kommen meist vom Kunden. Der Kunde hat eine Idee, daher ist es eher vom Kunden her getrieben und damit man das Produkt umsetzen kann braucht man immer wieder andere Prozesse, die oft auch nicht dauerhaft sind.

Hu: Gibt es längerfristige Forschungs- und Entwicklungsprojekte?

Wi: Es gibt EU-Projekte, die laufen zwischen drei und vier Jahren und es gibt auch österreichweite Projekte.

Hu: Wie sieht es mit der Finanzierung der Projekte aus, sind dies intern oder externe Quellen.

Wi: Die Finanzierung findet meist so statt, dass grundsätzlich die Projekte Förderprojekte sind, mit Förderquoten zwischen 25 oder 30 Prozent, bis hinauf zu 40 Prozent und der Rest wird dann selber finanziert, dies macht dann unser Finanzexperte.

Hu: Wie sieht es mit dem Handlungsspielraum aus - gibt es Rahmenbedingungen?

Wi: Die Projekte müssen zum Unternehmen passen. Es können nicht irgendwelche ausgelagerten Projekte sein, außer es ist ein Produkt, das der Chef entwickelt haben möchte, das nicht unbedingt zum Werkzeugbau gehört, dann gehört es ebenfalls dazu.

Hu: Also spielt die Geschäftsführung hier ebenfalls eine große Rolle!

Wi: Ein großer Treiber für diese Projekte ist auch Herr Haidlmair selbst.

Hu: Werden auch externe Aspekte in die Innovationsstrategie eingebunden wie Wettbewerbsstrukturen und Marktbarrieren?

Wi: Müssen natürlich – Marktbarrieren ist relativ, man muss sehen, dass man für den Markt Produkte verbessert, in unseren Fall sind das Produkte für den Werkzeugbau. Als Werkzeugbauer wollen wir nicht Preistreiber sein, sondern Technologietreiber.

Hu: Gibt es auch Marktforschung?

Wi: Alle paar Jahre betreiben wir Kundenbefragungen, das machen wir immer im Zusammenhang mit Fach?

Hu: Sie sind seit dem Jahre 2000 hier angestellt, können Sie mir sagen ob am Anfang die Prozess- oder Produktinnovation überwogen haben – oder ist das ganz unterschiedlich.

Wi: Das ist sehr unterschiedlich – in erster Linie von meiner Sicht aus eher die Prozesse. Produkte kommen meist vom Kunden herein, die dann Prozesse bei uns auslösen. Oder zum Beispiel biologische abbaubare Kunststoffe – das könnte die Zukunft sein. Dann legt man sich natürlich in diese Richtung fest. Hier gibt es auch EU-Projekte bezüglich biologisch abbaubarer Kunststoffe im Forschungsbereich, die wir im Programm haben.

Hu: Das heißt, es läuft sehr viel über die EU-Projekte!

Wi: Was die biologisch abbaubaren Kunststoffe betrifft, läuft bereits das zweite bis dritte Projekt, da dies sehr langfristige Projekte sind.

Hu: Hat es vor Ihnen auch schon eine solche Position in dieser Firma gegeben?

Wi: Direkt als Innovationsmanager nicht nein. Es hat zwar einen Entwicklungsleiter/technischen Leiter gegeben, der war aber nur ein Jahr da. Er hat sich dann in eine andere Richtung verändert.

Hu: Vorher hat es also diese Stellung nicht gegeben.

Wi: Nein, diese Stellung nicht. Diese Dinge sind vom technischen Leiter und vom Verkauf betrieben worden. Das heißt der technischen Leiter, der Verkaufsleiter und der Konstruktionsleiter haben diese Innovationen betrieben. Es war mehr informell.

Hu: Man hat diese Kräfte dann über einen Innovationsmanager gebündelt.

Wi: Ja, wobei sich meine Arbeit auch in Richtung ERP-System gebündelt hat – ich bin auch Leiter vom ERP-System, und da haben wir viele, viele Prozesse anpassen müssen an das ERP-System, aber auch umgekehrt – das ERP-System muss an die Prozesse der Werzeugherstellung angepasst werden. Man bekommt heute kein zugeschnittenes System, zumindest nicht zu den Kosten.

Hu: Können Sie bitte kurz erklären, was das ERP-System ist?

Wi: Das ERP-System ist unser Computersystem für alle Auftragsdaten, Zeitdaten, Rechnungen – es ist also ein Komplettsystem. Das integriert auch Materialwirtschaft, Stammdatenverwaltung, F & E oder auch Finanzen und Rechnungswesen.

Hu: Wie lange gibt es dieses System schon?

Wi: Das System ist Ende 1999 eingeführt worden, es hat vorher nur ein ganz abgespecktes System gegeben. Es ist dann Anfang 2000 in Betrieb gegangen und ist dann so „dahingedümpelt“, da sich vorher niemand damit auseinander gesetzt hat. Ich habe die Nutzungskraft dieses Systems von 10 auf cirka 80 Prozent in den letzten Jahren hochfahren können.

Hu: Das ist eigentlich ein sehr bedeutender Vorsprung.

Wi: Ja, ein bedeutender Vorsprung, weil es im Werkzeugbaubereich solche Systeme eigentlich nicht wirklich gibt. Letztes Jahr haben wir ein Grobplanungssystem installiert, und damit sehen wir jetzt überall die Auslastung – eine grobe Auslastung über die Wochen. Da sind wir sicher vorne dabei. Nur wenige Werkzeugbauer haben bisher so was installiert.

Hu: Hat es vorher eine abgespeckte Version gegeben?

Wi: Seit Einführung der EDV mit Excel!

Hu: Können Sie in etwa sagen, wie lange ein Innovationsprozess dauert, oder ist das nicht feststellbar?

Wi: Kann man schwer sagen, denn die beste Idee ist nicht umsetzbar, wenn die Akzeptanz nicht da ist.

Hu: Wartet man dann praktisch, bis man damit in den Markt eindringen kann?

Wi: Ja. Wir reden ja nicht immer von Innovationen am Markt draußen, sondern auch von Innovationen im Haus. Man soll nicht immer nach außen sehen, sondern auch intern.

Hu: Die interne Organisation spielt natürlich eine riesige Rolle beim Innovationsprozess.

Wi: Richtig, da hat meiner Meinung nach das ERP-System einen wichtigen Leitfaden gegeben – was brauchen wir von unserer Organisation, dass wir ein sehr sauberes strukturiertes Unternehmen halten können. Wir sind damit von den Inselverwaltungen weggekommen. Das ist für die Organisation sehr wichtig.

Hu: Beim Projektteam sind das immer dieselben Leute, oder variiert das auch?

Wi: So groß sind wir vom Unternehmen her nicht, aber es gibt Sachen, wo man nur externe Leute dabei hat.

Hu: Das sind dann z.B. nur projektbezogene Arbeiten von Fachhochschulen?

Wi: Ja richtig, die holt man her und die machen dann die Diplomarbeit – man hat aber auch die Leute intern da (technische Leiter, Konstruktionsleiter, Fertigungsleiter usw.). Man achtet schon darauf, dass man auch diese Leute dabei hat.

Hu: Eine Frage bezüglich der Patente (Schneestangen) – waren sie da schon dabei?

Wi: Bei der ersten, das ist die ausziehbare Schneestange, da war ich noch nicht dabei – das sind die ersten Muster von unseren Konstrukteuren und einem Techniker 1999 entwickelt worden, der als Sicherheitsfachkraft bei uns gearbeitet hat. Ich habe diesen Job aber dann Ende 2000 übernommen und habe dieses Produkt dann in den nächsten zwei Jahren marktreif gemacht. Es ist dann 2003/04 ein neues Folgeprodukt dazugekommen, die Klapphalterung.

Hu: Können Sie mir beschreiben, wie ist man bei diesen Patenten auf die Idee gekommen und wie sind sie umgesetzt worden?

Wi: Nehmen wir gleich die erste, die Klapphalterung. Die Anforderungen zum Straßenbau waren diese, dass ich auf der einen Seite gesehen habe, okay die ausziehbaren Schneestangen sind super, aber nur dort, wo keine Leitschienen sind sondern Leitpflocke. Jetzt braucht man aber auch Schneestangen in anderen Bereichen, d.h. auf der Betonleitwand oder hinter den Leitschienen. Das ist dann ein Prozess – was können wir unseren Kunden, das heißt der Straßenmeisterei dementsprechend noch anbieten – welche Produkte/Folgeprodukte. Nur die Schneestange allein ist einfach zuwenig gewesen. Dann ist einfach dieses Klappsystem heraus gekommen. Wir haben ein Muster gemacht, ich bin dann zur Asfinag gegangen (zum Straßenmeister) und habe gesagt, das ist unsere Idee, darf ich Euch das vorstellen – das sind Eure Anforderungen dafür. Dann haben wir das Projekt Klappschneestangen mit der Asfinag entwickelt.

Hu: Also hat dann jeder sein Know-how eingebracht?

Wi: Ja, wir haben unser Wissen ausgetauscht. Die kennen die Anforderungen und wir wissen nachher, wie man es macht.

Hu: Da war auch ein Team bei Haidlmair, die das über gehabt haben?

Wi: Nein, nur ich, dieses Verkehrssystem war rein meine Sache.

Hu: Von wem wurde das vertrieben?

Wi: Zuerst von uns, und dann haben wir das an einen Vertriebspartner weitergegeben. Das hatte einen Vorteil beim Vertriebskanal, im Marketing und so.

Hu: Und diese Klappboxtransportbehälter?

Wi: Das ist ein Mitarbeiter von uns – da geht's um eine Box, die sozusagen einen neuen Verschluss hat, einen neuartigen Verschluss.

Hu: Diese Anregung ist dann praktisch von einem Mitarbeiter gekommen.

Wi: Ja, die ist von einem Mitarbeiter gekommen, der hat gesagt warum machen wir das nicht anders – er hat ein Muster dafür gemacht.

Hu: Was hat dieser Mitarbeiter für eine Position in der Firma?

Wi: Der Mann hat die Position eines Spritzmeisters.

Hu: War er auch im Entwicklungsteam miteingebunden?

Wi: Das ist eher eine kleine Sache, aber natürlich. Er hat dann die Muster gemacht.

Hu: Die Finanzierung lag natürlich bei Herrn Haidlmair selbst?

Wi: Ja, natürlich.

Hu: Was ist dieses Watermelt-Verfahren?

Wi: Das ist eines der besten Patente, die wir haben, und da ist auch viel von diesem Kollegen gekommen, er hat sehr viel Know-how investiert.

Hu: Ist das, wenn man Wasser mit einen sehr hohen Druck spritzt, dass man damit schneiden kann?

Wi: Nein, das ist etwas anderes – man hat zum Beispiel ein Rohr, dieses Rohr kann gebogen sein, wie auch immer. Dann wird mit Kunststoff vorgespitzt – außen erstarrt bereits der Kunststoff, innen ist er noch flüssig, also dickschaumig ist das Ganze, und dann wird auf einer Seite des Rohres Wasser mit hohem Druck hineingespritzt, und dieses Wasser verdrängt dann flüssigen Kunststoff nach außen in eine offene Gravität. Dadurch wird das Rohr verformt, innen drinnen ist das Wasser und durch eine spezielle Mechanik, die da drinnen ist (Steuerungstechnik) wird dann umgeschaltet auf Luft – Wasser wird durch Luft ersetzt – die Luft treibt das Wasser aus und wird dann wirklich ein Rohr. Hat den großen Vorteil, dass es sehr steif ist und ich kann es direkt in einem Prozess machen. Diese Rohrgeometrie wird dann speziell bei Klappboxen eingesetzt. Die Rippungen fallen weg, dann es hat glatte Innenflächen, was wiederum besser ist für die Reinigung. Man kann zusätzlich das Gewicht reduzieren dadurch hat man eine höhere Steifigkeit der Seitenteile.

Hu: Wann ist das patentiert geworden?

Wi: Das war 2006.

Hu: Wie ist dieses Patent entstanden?

Wi: Das war ein Prozess über Kunden und über unseren technischen Leiter dementsprechend auch.

Hu: Das ist auch wieder intern finanziert geworden?

Wi: Ja, intern finanziert. Eigentlich sind alle diese Sachen intern finanziert worden.

Hu: Die Kunststoffpalette, ist das auch eher etwas Größeres?

Wi: Ja, da geht es um einen Mehrkomponentenspritzguss und zwar auch in die Richtung wie diese Palette ausgeführt wird. Da geht es um Werkzeugtechnologie. Das selbe beim Tonnenkasten – hier geht es um spezielle Werkzeugausführungen. Und zwar Tonnenkasten heißt ein Flaschenkasten, der auf der Seite bauchig ist.

Hu: Sind auch hier die Anreize intern gekommen?

Wi: Nein, eigentlich über den Kunden. Der Kunde sagt, er hätte gerne einen Kasten und der sollte dieses Design haben. Dann schauen wir, wie können wir dieses Design in ein innovatives Werkzeug umsetzen. Das heißt, wir sind Know-how getrieben. Denn Billigwerkzeug bekommt man in China auch.

Hu: Wissen Sie in etwa, was es bei Ihrem Vorgänger an Innovationen gab?

Wi: Doch - aufgrund der ausgelaufenen Patente, die wir jetzt nicht mehr drinnen haben und zwar das Break-Jet-System, eine innovative Sache von meinen Chef, die er haben wollte. Wenn man eine Vollbremsung machen muss, hängt ja der Bremsweg von dem Gewicht des Fahrzeuges ab, von der Bereifung und vom Reibwert der Strasse ab. Damit man den Bremsweg verkürzen kann, wäre es sinnvoll, wenn man den Reibwert plötzlich erhöhen könnte. Durch Auftrag eines speziellen Kleber auf die Reifen, damit die Reifen eine höhere Traktion haben in dem Fall auch eine höhere Reibung haben, konnte man den Bremsweg verringern.

Hu: Wann ist das gelaufen?

Wi: In der zweiten Hälfte der 1990er. Das ist zwar patentiert, aber nie wirklich umgesetzt worden, weil einfach aus technischen Gründen die Kleber nicht soweit sind. Auf trockener Fahrbahn wäre es möglich, aber trocken und nass gibt es nicht. Es gibt oft gute Ideen, die sich einfach nicht umsetzen lassen oder deren Zeit dafür noch nicht reif ist. Dann legt man solche Dinge einfach zurück und holt sie später wieder heraus.

Hu: Wer wurde damit beauftragt?

Wi: Der technische Leiter.

Hu: Diese ausgelaufenen Patente, sind die noch irgendwo dokumentiert?

Wi: Ja, natürlich. Es sind auch ein paar Patente dabei, die nicht mehr zu uns gehören, da sie verkauft worden sind.

Interview mit Günter Walcherberger, Betriebs- und Einkaufsleiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Hu: Was ist ihr genaues Aufgabengebiet im Betrieb und wie hat es sich im Laufe der Zeit geändert?

Wa: Meine Aufgaben sind sehr mannigfaltig, ich mache die Betriebsleitung und den Verkauf. Ich bin seit 27 Jahren im Betrieb, und da hat sich mein Aufgabenfeld natürlich dementsprechend geändert. Wie ich gekommen bin, waren wir 29 Leute im Betrieb.

Hu: Was haben Sie damals gemacht?

Wa: Damals habe ich Bearbeitungsbereiche aufgebaut, das Drehen, das Rundschleifen und die Härterei. Dann ist die Fräseerei gekommen, das hat länger gedauert. Ich wollte dann 1986 das Unternehmen verlassen, weil ich mir eigentlich etwas anderes vorgestellt hatte. Ich war zwar kein Werkzeugmacher, aber gelernter Feinmechaniker, also die Thematik hätte schon gepasst. Aber ich wollte trotzdem etwas anderes machen. Dazu ist es aber letztendlich nicht gekommen, da mich Herr Haidlmair überredet hat, zu bleiben. Dann haben wir uns ein paar Aufgaben gestellt und uns gefragt, was unserem Unternehmen noch fehlt. Dann haben wir festgestellt, dass wir eigentlich keine Organisation haben, keine AV, also überhaupt nichts Organisierendes in der Hinsicht. Und da hat mich Herr Haidlmair gebeten, das zu machen. Es war zwar nicht so einfach, aber wir haben das Ganze dann Schritt für Schritt umstrukturiert. Wir haben dann die ersten Programmierer eingestellt, die erste Halle wurde 1988 gebaut und so weiter. Wir haben uns zuerst Abläufe skizziert, dann haben wir das Thema Arbeitsvorbereitung aufgegriffen. Das war noch eine Zeit, wo der Lieferant, der am lautesten schrie. Der, der die größte Dynamik hatte, von dem ist auch geliefert worden. Jeder hat seinen eigenen Auftrag im Auge gehabt. Das war natürlich nicht so toll. Wie gesagt, es ging uns damals darum, die ganze Organisation aufzubauen. Jeder verfolgte seinen Auftrag, der ja auch der Wichtigste war.

Hu: Das heißt, das Ganze kam Ende der 80er zum Laufen?

Wa: Ja Ende der 80er, angefangen haben wir aber bereits 1986. Wir haben dann die AV dementsprechend verstärkt, und ich habe mich auch immer mehr um die Organisation des Hauses gekümmert. Dann ist ein Fuhrpark gekommen, den ich dann auch manage. Auch die ganzen Versicherungen, etwa Maschinenbruch und Kfz gehören bis heute zu meinen Aufgaben. Und so ist das Haus natürlich auch dementsprechend gewachsen. Wir sind dann auf 205 Mitarbeiter gewachsen, die wir aber jetzt nicht mehr alle haben, jetzt dürften wir bei etwa 198 liegen. Auch die Abteilungen kamen Anfang der 90er allmählich zustande. Ganz einfach ist es bei uns sicher nie gewesen, da wir einen sehr hohen Exportanteil haben. Der österreichische Markt war letztendlich für den Getränkekasten als Kernprodukt, Obst- und Gemüseboxen und Lagerungssysteme viel zu klein und ist auch fast nicht vorhanden. Daher waren wir immer gezwungen, den europäischen Markt für uns aufzubereiten, bedingt durch einen dementsprechenden Verkaufsapparat, wo auch ständig neue Leute dazukamen. Wir haben geschaut, dass wir den Markt vorfinden, für den wir produzieren können und der Durchsatz ist mittlerweile enorm. Das war wichtig, da es im Werkzeugbau nur ein Gesetz gibt: Nur das, was er verkauft, kann er auch produzieren. Es gibt nichts auf Lager. Seit 23 Jahren, um zu mir zurückzukommen, bin ich für den Einkauf

zuständig, wobei ich Betriebsleitung und Organisation schon vorher über hatte. Mein Aufgabenfeld hatte immer schon eine starke Dynamik, ich bin gewissermaßen auch für das Personal zuständig, stelle auch Leute ein und kümmere mich um die Praktikanten im Sommer.

Hu: Wann hat es eigentlich das erste Mal ein Organigramm mit festen Stellenbeschreibungen gegeben?

Wa: Das erste Organigramm erstellten wir 1992 über Aufbau und Organisation. Wer ist für was zuständig, welche Bereiche deckt er ab, und wo überschneidet sich etwas. Da hat es auch viele Schulungen im Haus gegeben, wir sind ja auch immer im Fokus von Unternehmensberatungen gelegen. Ein Emporkömmling ist natürlich schnell das Opfer von vielen Personen, manchmal auch Scharlatane finde ich direkt.

Hu: Also ist eine Unternehmensberatung schon auch hinzugezogen worden?

Wa: Ja, in einigen Fällen schon. Herr Haidlmair hat das halt so entschieden. Da sind wir dann wieder Tage lang in Klausur getreten und haben darüber gegrübelt, wie man die Organisation verbessern bzw. effektiver machen kann. Das hat es schon einige Male gegeben. Ich kann mich erinnern, vor eineinhalb Jahren haben wir den Herrn Dr. Zwickl dagehabt. Der ist sehr bekannt im deutschen Raum. Der hat versucht, die Organisation nicht neu zu organisieren, sondern die Effizienz zu verbessern. Er hat einzelne Posten analysiert und hat uns gezeigt, wo es Überschneidungen gibt und wie man dies anders machen könnte. Man darf nicht vergessen, dass interne Blindheit in so einem Betrieb trotz allem entsteht. Selber kommt man nicht darauf, dass es trotz ständiger Aufmerksamkeit noch Verbesserungen gibt. Externe Personen, die nicht mit diesem Geschäft belastet sind, tun sich da sicher leichter. Es ist für mich auch wichtig, dass man am Abend überlegt: Einige Dinge waren heute nicht gut, warum? Es ist wichtig, dass man die interne Entwicklung nicht versäumt. Nach außen hin sieht alles gut aus, man baut eine Halle mit neuen Maschinen und findet es großartig. Aber intern ist es genauso wichtig zu modernisieren. Unsere nächsten Projekte betreffen die Umstellung von Rechnungswesen und Konstruktion auf papierlos.

Hu: Wann hat man eigentlich mit der Schaffung einer Abteilungsstruktur begonnen?

Wa: Nun sicher in den frühen 90ern, bedingt durch die Betriebsgröße. Am meisten passierte aber in den letzten 15 Jahren, da haben wir uns intensiver damit beschäftigt.

Hu: Also, als Sie 1983 gekommen sind, gab es abteilungsmäßig nichts?

Wa: Es gab gar nichts, selbst wie ich 1986 gehen wollte gab es nichts. Der Chef hat gesagt, wir brauchen dringend wen, der das Ganze organisiert und der auch das Gefühl hat, dies machen zu können. Aber da gab es im Betrieb Widerstände – das war unbeschreiblich. Bei den Werkzeugmachern hat es Leute gegeben, die haben gesagt, dass es völlig uninteressant ist, wer die AV macht. So nach dem Motto: Ich sage, was als erstes geliefert wird. Das war nicht so, dass man Hurra geschrien hat und das jetzt einer kommt, der einen aktuellen Leitstand hat und jetzt sagt, was gemacht wird. Da hat es massive Widerstände gegeben. Nur die Leute, welche diese Widerstände verbreitet haben, blieben nicht lange im Betrieb, weil sie sich einfach mit

der Sache nicht identifiziert haben. Die sagten: „Nein, da interessiert es mich nicht mehr bei Haidlmair, da redet mir immer wer dazwischen. Da wird alles so organisiert, da kann ich nicht tun, was ich will.“ Es gibt wirklich Leute, die nur dann arbeiten wenn sie tun können, was sie wollen. Das ist immer noch verbreitet. Das ist auch bei Lieferterminen so, wenn Verkäufer Druck wegen ihren Aufträgen machen und jeder als erstes drankommen will. Nach was entscheidet man dann? Das ist lustig und kriminell zugleich.

Hu: Und sie haben dann versucht, diese Widerstände zu brechen?

Wa: Ja natürlich, wir mussten. Es ging damals um die Entscheidung: Wir können organisiert wachsen, geplant wachsen oder wir wachsen im Chaos. Es gibt nur diese zwei Möglichkeiten, es gibt nur schwarz oder weiß. Da ist dir nichts in den Schoss gefallen, nichts war freiwillig. Im AV-Bereich haben wir beispielsweise mit Laufzetteln begonnen. Das war eine Bringschuld, die festsetzte, dass derjenige, der das Produkt gerade bearbeitete, auch wieder weitertransportierte. Das kann nicht irgendjemand machen. Da gab es so viele organisatorische Dinge, die exakt deklariert werden mussten. Dann haben wir die JH-Normteile eingeführt. Bei diesem ganzen Spektrum von Werkzeugen gibt es immer wieder gleiche Teile, die man standardisiert fertigen kann und somit nicht ständig extra machen muss. Für jedes Werkzeug machten wir immer die gleichen Teile. Da haben wir gesagt, dass das jemand in die Hand nehmen muss. Der muss schauen, wie viele Gleichheiten es gibt, und wo kann man auch Serienarbeiter erzielen, die wesentlich produktiver und kostengünstiger sind. Mittlerweile sind diese Teile eingescannt und können per Rechner abgefragt werden. Man darf Organisation nicht immer nur auf den produzierenden Bereich beschränken, auch die Beschaffung, die Lagerkapazitäten und die Lagermöglichkeiten sind wichtig. Das ganze darf nicht zu groß werden. Lagertätigkeit bedeutet ja auch Geld, da man das Ganze vorfinanzieren muss.

Hu: Können sie kurz den Begriff AV erläutern?

Wa: AV heißt Arbeitsvorbereitung. Mittlerweile sind in der Arbeitsvorbereitung fünf Personen. Aus den AV-Leuten sind dann auch die Projektleute entstanden. Es genügt nicht mehr, die Arbeit nur vorzubereiten. Wir haben auch zwei Leute, die auf einem elektronischen Leitstand arbeiten und nur einplanen, aufschlüsseln und die einzelnen Arbeiten für die Maschinen herausfiltern. Die geben die Arbeit dann an die Projektleiter weiter, welche dann die Ergebnisse entsprechend umsetzen. Sie müssen entscheiden, mit welcher Arbeit begonnen wird. Aufwändige Teile sollten da zuerst gemacht werden, damit man am Ende der beispielsweise siebten Woche alle Teile zur Verfügung hat. Die Teileverfügbarkeit ist einfach das Wichtigste, und daher muss man als AV- und Projektleiter erkennen, was wichtiger ist und zuerst gemacht werden muss. Kann ich das Ganze auf mehrere Maschinen aufteilen oder nur auf eine? Bei mehreren Maschinen bin ich viel schneller unterwegs. Kann ich aber nur eine Maschine verwenden, brauche ich diesen ganzen Durchlauf. Danach ist ein Projekt zu bewerten. Und diese Projektleiter sind auch für die Betreuung des Kunden zuständig. Der Projektleiter ist praktisch der verlängerte Arm des Verkäufers. Der Projektleiter muss sich um die Aufgaben und Agenden des Verkäufers im Haus kümmern. Und das macht es natürlich delikat, da du neben deiner Tätigkeit im Kerngeschäft auch die persönliche Betreuung über hast. Man geht mit ihm am Abend fort. Der Kunde will ja nicht nur am Tag beim Spritzgießen da sein. Nach der Arbeit möch-

te er auch unterhalten werden. Somit ist das ganze auch eine gesellschaftliche Aufgabe.

Hu: Seit wann gibt es dieses Projektleitersystem?

Wa: Seit sieben Jahren.

Hu: Da AV gibt es dann ja schon viel länger?

Wa: Ja, die gibt es seit 1986, als ich mit der Organisation begann. Immer in der richtigen Entwicklungsstufe, die notwendig war. Zuerst eine Person, dann zwei Personen und je nach den Bedürfnissen steigend.

Hu: Ah ja. Herr Haidlmair hat mir erzählt, dass Sie auch Sportreferent waren.

Wa: Ja, das stimmt. Wie ich damals gekommen bin, hat es ja eigentlich gar nichts gegeben. Ich war ja dem Fußball sehr stark verhaftet und habe auch eine dement-sprechende Ausbildung als Trainer. Ich war vorher in den umliegenden Vereinen als Fußballtrainer tätig. Bei Haidlmair haben wir dann beschlossen, dass sich was tut im Betrieb. Dass wir nicht nur arbeiten im Betrieb, sondern dass wir auch Teamsport betreiben. Es hat dann eine eigene Fußballmannschaft gegeben, mit eigener Dress und so. Wir waren damals 30 Leute im Betrieb, mit elf Personen in der Mannschaft und vier auf der Ersatzbank. Und das war uns damals nicht genug, wir machten auch Preisschnapsen, Kegeln, Eisstockschießen, Tennis und Zimmergewehrschießen. Es kam uns vor allem darauf an, Sportarten zu betreiben, die jeder kann. Wir hatten also nicht vor, Mountainbiken zu gehen, und dann melden sich nur drei, sondern das musste eigentlich für jedermann machbar sein. Für Frauen hat es dann eigene Meisterschaften gegeben. Mir wurde das dann aber mit der Zeit zuviel, da ich das ganze Management überhatte und die ganzen Preisverleihungen organisierte. Nachdem ich das aufgegeben hatte, gründete man im Jahr 2000 den Betriebssportverein. Der hat mittlerweile einen Obmann, einen Stellvertreter, einen Kassier usw. Aufgrund der Größe hat man die Dinge dann halt verändert. Auf der Weihnachtsfeier hat es immer einen Bericht meinerseits über die Sportaktivitäten gegeben. Den hab ich dann teilweise in Reimen verfasst, damit es lustiger wurde. Da hat der Chef auch viel finanziert. Beim Betriebssportverein gibt es auch den so genannte Spoteuro. Dadurch wird der Verein nicht nur vom Chef, sondern auch von den Mitarbeitern finanziert. Bei den Veranstaltungen gibt es auch immer ein kostenloses Essen mit Trinken und so. Auch die Hallen und Schießstände kosten ja Geld. Am Jahresende gibt es dann immer eine Schlussveranstaltung, wo alle Sieger prämiert werden, die Ränge der Events preisgegeben werden und es ein großes Abendbuffet gibt. Durch den Verein ist es leichter geworden, da der Einzelne weniger zu tun hat.

Hu: Welchen Platz nahmen Innovationen in der Organisation ein?

Wa: Es ist so, dass es viele Ideen, die aufgegriffen werden, bereits gibt. Also bei der Watermelt-Geschichte hat es schon vorher schon schlaue Personen gegeben, die immer versucht haben, diese Idee zu verwirklichen. Man ist nur spritztechnisch noch nicht draufgekommen, wie es geht. Dann haben wir gesagt, nämlich speziell bei Obst- und Gemüseboxen, wäre es gut, die Griffe ohne Grat und vor allem rund zu machen. Denn es greift sich alles besser an, wenn es rund ist. Dann kam man zu dem Entschluss, dass die Watermelt-Technik eine gute Lösung wäre, auch für die

Gewichtersparnis. Das heißt man muss die Spritztechnik so gestalten, dass man über einen Wassermantel bzw. über einen Kern drüberspritzen kann. Und dann haben wir beschlossen, das wir uns eineinhalb Jahre lang, neben den normalen Tätigkeiten, soweit darum kümmern, dass etwas herauskommt. Wir haben die Firma Engel als Maschinenpartner gehabt. Denn es muss sich ja auch die Spritzgussmaschine dafür eignen. Also das hat uns dann schon mit Stolz erfüllt. Das wir hier ein dementsprechendes Ergebnis hatten. Und heute sind wir in der Lage solche Werkzeuge zu bauen – mit ständigen Know-how-Verbesserungen.

Wa: Wie sah es mit dem Mehrkomponentenspritzguss aus, mit diesen Hart-Weich-Verbindungen?

Hu: Man spritzt heute schon zwei bis drei Komponenten auf einer Maschine. Man spritzt die Getränkekiste im Grunde mit dem ursprünglichen Kunststoff HDBE. Bei den Griffen kommt man dann mit einem ganz anderen Material und ist zusätzlich in der Lage, die Kiste noch im selben Werkzeug auch zu folieren. Es kommt dann eine Kiste heraus, die vollkommen fertig ist. Es ist eine absolute Innovation, die unsere Kunden auch schätzen, und ich kenne in Deutschland, wo unsere wesentlichen Konkurrenten zuhause sind, keinen zweiten, welcher es ähnlich macht. Von Österreich brauchen wir gar nicht reden.

Hu: Und der Prozess war auch so ähnlich wie beim Watermelt-Verfahren?

Wa: Ja. Man investiert Wissen, buttert auch Zeit hinein. Der Trend geht bei Gebinden und Geräten immer mehr in Richtung Komfort, das heißt es muss sich anders anfühlen, es muss anders aussehen, und es muss ein individuelles Design haben. Aber letztendlich ist der Spritzer der, der es umsetzt. Man kann sich alles wünschen, aber es muss machbar sein. Und da ist der Spritzer bzw. der Werkzeugbauer immer mehr gefordert.

Hu: Also das hat schon viel mit dem Komfortbewusstsein in unserer Wohlstandsgesellschaft zu tun?

Wa: Ja, auf jeden Fall. Es entsteht aus dem Komfortbewusstsein. Dass ich einen weichen warmen Griff habe, auch wenn die Kiste im Freien steht. Seit sechs Jahren ist der Softgriff Gang und Gebe. Aber das war auch in den 90ern beim geteilten Getränkekasten schon so.

Hu: Hat es in den 90ern auch solche Dinge gegeben, oder verstärkte sich das Ganze erst im neuen Jahrtausend?

Wa: Es waren immer Verbesserungen an bereits bestehenden Ideen. In den 90ern ist verstärkt die Split-Box gekommen, also eine teilbare Getränkekiste. Das war eigentlich das Kriterium in den 90er Jahren. Von 1991 bis 1994 haben wir viel in diese Richtung investiert – das Verschlusssystem ist auch zum Teil patentiert worden. Man hat auch da versucht, sich vom Wettbewerb abzuheben, indem man sehr schlüssige, fixe Komponenten einbaute, die vor allem wieder einfach zu bedienen waren und wenig Gewicht haben. Es geht ja auch immer um Spritzgewicht. Die Kiste muss leicht, bedienerfreundlich und stapelfähig sein. In den 90er Jahren waren einfach die Splitboxen das Um und Auf. Wir haben die ersten Splitboxwerkzeuge für Paulaner 1989 gebaut. Gespritzt hat die Kisten dann die Fa. Berolina. Wir verkaufen die Werk-

zeuge ja selten direkt an die Brauereien, sondern an Kunststoffverarbeiter, die die Kisten dann spritzen. Die wurden auf der Intertool in Wien auf uns aufmerksam. Es beschränkt sich aber nicht nur auf Bierkisten. Wir bauen auch für Mineralwasser und andere Getränke. Adelholzener hat auch den teilbaren Bierkasten mit unserer Technologie. Das war Mitte der 90er. Selbst für Rumkisten haben wir schon Werkzeuge gebaut.

Hu: Jetzt noch eine abschließende Frage, warum ist ihrer Meinung nach die Fa. Haidlmair so erfolgreich gewesen. Sie haben die Entwicklung ja praktisch von Anfang an mitgetragen.

Wa: Wir sollten in der Richtung bescheiden genug bleiben. Die Firma ist deshalb so erfolgreich gewesen, weil sie durchwegs die richtigen Führungskräfte gehabt hat. Der Herr Haidlmair hat ein Gefühl dafür, wen er braucht und wo er ihn oder sie braucht. Und er hat auch ein Gefühl dafür, Leute unglaublich zu motivieren. Das darf man überhaupt nicht unterschätzen. Diese Hemdsärmeligkeit, die bei uns geherrscht hat, auch in Zeiten, wo wir noch schlecht organisiert waren, hat dazu geführt, dass die Leute alles im Kopf gehabt haben. Seine Art zu überzeugen, dass die Firma etwas Neues, etwas zum Überleben unbedingt braucht, wurde meistens akzeptiert. Dann haben wir Dinge gemacht, wo wir befürchteten, dass das gar nicht mehr geht. Wie viele Firmen gibt es, wo es im 12er Rad wie wir es nennen, 12 Stunden am Tag und 12 Stunden in der Nacht gearbeitet wurde, weil man vor lauter Arbeit mit dem Rücken zur Wand stand. Dann hat man immer solche Sonderprogramme gefahren, und die Leute waren anstandslos bereit, das zu machen. Auch beim Watermelt-Verfahren wurde vieles dann halt nebenher gemacht. Und das ist eine Gabe, die er einfach hat. Und meines Erachtens ist es auch eine Gabe zu erkennen, wen man im Haus haben will und braucht. Wir profitierten auch viel vom Eumig-Zusammenbruch in Kirchdorf. Von denen, die anschließend in die Niederlassung nach Fohnsdorf gewandert sind, sind viele zurückgekommen, die Herr Haidlmair schon gekannt hat. Wenn ich an den Herrn Fürtbauer denke, der nach dem Eumig-Konkurs bei Engel war und in Molln bei Piesslinger im Verkauf arbeitete. Letztendlich hat Herr Haidlmair ihn davon überzeugt, zu uns zu gehen. Das waren viele, die in der Eumig eine hervorragende Ausbildung genossen hatten, dann ein paar Jahre in Fohnsdorf oder anderen Betrieben Führungsaufgaben übernahmen und auf Betreiben von Herrn Haidlmair schließlich zu uns gekommen sind. Viele sind dann von Fohnsdorf weggegangen. Herr Fürtbauer war etwa Leiter des Werkzeugbaus und ist dann in den Verkauf gegangen. Es ist eine Kunst des Chefs, solche Personen um sich zu sammeln. Und im Getränkekistensektor sind wir sicher Weltmarktführer. Niemand ist in der Lage, so schnell so viele Werkzeuge wie wir zu bauen. Niemand ist in der Lage, dies dann so wie wir zu machen.

Interview mit Helmut Fürtbauer, Verkaufsleiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Hu: Ich hätte noch ein paar Fragen und zwar wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen?

Fü: 20 Jahre.

Hu: Okay. Und was ist ihr genaues Aufgabenspektrum?

Fü: Ich bin für den Verkauf zuständig.

Hu: Im Laufe der Zeit, wer waren die wichtigsten Kunden, die größten?

Fü: Ja, wir halten uns seit 1989 ziemlich in der Verpackungsindustrie auf und da gibt es verschiedenste internationale Kunden. Sollen wir die namentlich anführen?

Hu: Ja bitte, ein paar Namen und wann?

Fü: Den ersten Auftrag aus der Verpackungsindustrie erhielten wir 1989 von der Firma Berolina. Es gibt auch einige, die es leider nicht mehr gibt oder in anderen Firmen aufgegangen sind. So zum Beispiel die Firma Schoeller, die Firma Warvin, die Firma Oberland, dann in Österreich die Firma Steco. Dann Georg Fischer in der Schweiz, also wir haben da eigentlich sehr viele Firmen und sehr viele Firmen, mit denen wir schon langjährig zusammenarbeiten. Die Firma Oberland ist seit 1991 unser Kunde. Die meisten unserer großen Kunden, die wir schon lange haben, befinden sich im EU-Markt. Die Kamintüren für Schiedel machen wir jetzt schon über 30 Jahre. Die Teilefertigung ist aber in den 1990ern stark zurückgegangen, 1993 gingen da dann auch Mitarbeiter. Die Teile wurden dann zugekauft. Da gingen wir auch mehr zu den Großformen. Die Unitech ist auch Ende der 80er als Kunde dazugekommen.

Hu: Wissen Sie cirka, wann Sie die bekommen haben, die Kunden vom Jahr her und ob Sie auch heute noch Kunden sind?

Fü: Ja aber wir haben da einige Kunden, die haben wir eigentlich seit 20 Jahren fast.

Hu: Und da gibt es dann auch langfristige Bindungen zu denen, etwa durch die Zusammenarbeit?

Fü: Natürlich, das wird immer angestrebt bei jedem Kunden. Nicht nur der Erfolg im Augenblick ist entscheidend, sondern wir wollen ja auch immer eine langfristige Zusammenarbeit, weil wir viel in jeden Kunden investieren und damit profitieren beide.

Hu: Jetzt hätte ich eine Frage und zwar, wie ist das Marketing, gibt es da eine eigene Abteilung oder ist das auch bei Ihnen?

Fü: Ja ich meine, das ist in diesem Moment also auch noch beim Verkauf dabei. Wir sind ja auch keine Riesenfirma, wo das alles aufgeteilt ist. Wird aber in Zukunft sicher getrennt werden.

Hu: So, und was für Marketinginstrumente gibt es da? Wie sieht das überhaupt aus in Ihrer Firma?

Fü: Grundsätzlich haben wir einmal damit angefangen, dass man den Namen bekannt macht, eben über Messen. Da gibt es eben verschiedenste Fachmessen, die man besucht. Da gibt es die Kunststoffmesse in Düsseldorf, die ist alle drei Jahre, die auch die wichtigste Messe für Kunststoff ist. Dann gibt es auch noch die Euromold, die jährlich in Frankfurt stattfindet und die wir von Anfang an dann besucht haben. Das sind so unsere wichtigsten Messen und dann gehen wir marktbezogen noch auf verschiedene Messen wie in Russland, Moskau, Brasilien, Saudi-Arabien oder in den USA. Auch Artikel in Zeitschriften hat es gegeben, aber weniger. Das war dann bis zum Internet so ab Ende der 90er.

Hu: Also Messen sind ein wesentliches Instrument?

Fü: Ja, da es sich seit Beginn um internationale Kommunikationsdrehscheiben handelt. Die wichtigste ist sicherlich die K in Düsseldorf. Die wurde ab 86 besucht. Das andere wesentliche Instrument ist das Direktmarketing, wo wir uns halt über verschiedenste Möglichkeiten potentielle Kunden heraussuchen, über das Internet usw. Man spricht die Leute an oder schreibt sie an. Ich muss natürlich auch sagen, dass wir von Anfang kein Potential von unendlich vielen Kunden hatten. Der Kundenkreis ist ziemlich eingeschränkt, weil wir einfach auch in einem bestimmten Marktsegment tätig sind und da kann man mit einem Direktmarketing, wenn man so will, sehr viel erreichen

Hu: War das alles noch in Kinderschuhen, wie Sie angefangen haben?

Fü: Ja damals schon. Ich war vor 20 Jahren sozusagen der erste, reine Verkäufer. Ich hab aber auch Kunden mitgenommen. Den Schweizer Konzern von Roll betreue ich jetzt schon über 30 Jahre.

Hu: Wer war vorher für den Verkauf zuständig?

Fü: Bevor ich gekommen bin, war der Herr Weiermeier ein bisschen für den Verkauf zuständig, aber einen richtigen Verkauf hat man da eigentlich noch gar nicht gehabt. Da hab ich dann 1989 begonnen, eine Verkaufsabteilung aufzubauen. Vorher war das aufgrund der Unternehmensgröße nicht nötig. Wir waren damals an die 50 Leute und heute sind wir 200, da hat sich natürlich im Werk auch viel geändert.

Hu: Was passierte eigentlich, wenn ein größerer Kunde wegbrach, gab es da irgendein Risikomanagement oder so etwas?

Fü: Inwiefern jetzt, dass er nicht zahlen kann oder das er verloren geht?

Hu: Nein, wenn er verloren geht!

Fü: Grundsätzlich ist nicht nur wichtig, bestehende Kunden aufrechtzuerhalten, sondern auch neue zu gewinnen. Leider brachen halt immer wieder Kunden weg, durch Fusionen, Aufkäufe oder Konkurse. Da ist uns schon sehr viel passiert, da in der Branche bereits etliche fusioniert haben. Wir haben zum Beispiel zwei Kunden, die früher mal sechs waren.

Hu: Wer sind die zwei großen Kunden? Ist da Schoeller dabei?

Fü: Da ist zum Beispiel Schoeller, aber Schoeller inkludiert jetzt Warvin, Berolina, Peguform und Arca Systems. Von vier Kunden blieb dann einer übrig. Und die Linpac Gruppe zum Beispiel, in der auch zwei ehemalige Kunden von uns aufgegangen sind. Die Tendenz geht immer mehr in Richtung Zusammenschlüsse. Das ist eigentlich eine Sache, wodurch unsere Kunden weniger werden. Die Steco war 2001 ein Paradekonkursfall in Österreich. Wenn ich mich recht erinnere der größte Konkursfall bisher in Oberösterreich. Das war ein Topkunde von uns, und das tut einem dann schon weh. Wir bekamen zwar wieder Aufträge vom Nachfolgebetrieb, aber weit nicht mehr solche wie vorher. Da muss man dann schauen, dass man wieder wen anderen findet. Ein richtiges Risikomanagement ist da eigentlich nicht möglich. Wie will man das auch managen? Ich meine, ich kann nicht immer hinter jedem ein Fragezeichen stellen, ob es den in einem Jahr noch gibt oder nicht. Wir schauten von Anfang, dass wir unseren Markt voll ausreizen und die Kunden, die wir haben, zufrieden zu stellen, wenn sie nicht aus anderen Gründen, die wir nicht beeinflussen können, weg brechen. Auf der anderen Seite sind wir natürlich immer auf der Suche, dass wir neue Kunden finden. Wir waren von Anfang an auf Kunden aus, die nicht einmal im Jahr etwas bestellen, sondern ein gewisses Potenzial haben.

Hu: Also langfristige Kunden?

Fü: Ja und der auch etwas braucht im Jahr. Wenn das läuft, dann bestellt der halt im Jahr um eine Million Euro oder so. Und das ist eigentlich auch eine ganz wichtige Sache, dass wir uns nicht in Kleinkunden verzetteln, weil wir dann den Umsatz nicht schaffen und von der personellen Kapazität total am Ende sind. Man muss sich immer vorstellen, dass ein Auftrag um 500.000 Euro im Verkauf ungefähr gleich viel Arbeit wie ein 30.000 Euro Auftrag ist. Ich muss auch hinfahren, ich muss den Kunden besuchen und es gibt eine Abnahme. Das ganze Prozedere habe ich ja jetzt kostenunabhängig bei einem kleinen und einem großen Auftrag. Dadurch müssen wir uns auch auf größere und potentielle Kunden konzentrieren.

Hu: Und Schoeller zum Beispiel, wie lange haben Sie den Kunden schon?

FÜ: Die sind jetzt tatsächlich seit 20 Jahren ein Kunde von uns.

Hu: Also, wie sie gekommen waren, waren die schon Kunde?

FÜ: Nein, da war gerade der Anfang von Schoeller. Das war ein Auftrag für Zipferbierkisten im Jahr 1990. Schoeller ist seitdem einer der größten Kunden im Getränkesektor.

Hu: Und wie ist der Kontakt zustande gekommen?

Fü: Das ist damals noch über Mundpropaganda gegangen. Die Branche war nicht so groß und da wurde man schnell bekannt. Zusätzlich gab es da eine große Nachfrage nach neuen Spritzgusswerkzeugen für Flaschenkasten. Wir haben damals auch noch keine aktive Verkaufsförderung betrieben, weil wir da ja erst mit den Getränkekasten angefangen haben. Das war ja für uns ein komplettes Neuland.

Hu: Ah, das war überhaupt erst vor zwanzig Jahren, die ersten?

Fü: Ja die Spritzgießformen für Verpackung bzw. für Flaschenkasten schon. Wir haben vorher auch schon Formen für Kunststoff gemacht, aber kleinere.

Hu: Ja genau, weil Herr Haidlmair hat gesagt, dass das Unternehmen mit den Flaschenkästen mehr international tätig geworden ist.

Fü: Ja. Aber Flaschenkasten haben wir tatsächlich vor zwanzig Jahren begonnen. Seit dreißig Jahre gibt es die Firma, da hat man auch schon Spritzgießwerkzeug gemacht, aber kleinere halt und man hat auch noch mehr Stanzwerkzeuge gemacht. Also eher bunt gemischt. Wir waren nicht so auf Kunststoff spezialisiert.

Hu: Und dann haben Sie vor zwanzig Jahren richtig mit Kunststoff angefangen?

Fü: Ja, das war eben aus der Geschichte sozusagen heraus und weil die Marktchancen viel versprechend waren.

Hu: Und wie werden die Kundenbeziehungen gepflegt, variiert das oder wurden da bestimmte Muster entwickelt?

Fü: Das Gute bei uns ist, das es Kunden gibt, die immer wieder Aufträge erteilen. Da hat man ja auch automatisch immer einen Kontakt und schaut, dass man das über die Jahre hin auf eine persönliche Ebene bringt. Man ruft halt ab und zu an, redet einmal oder besucht sie wieder. Ein Problem bei den Kundenbeziehungen im Werkzeugbau sind Lieferverzögerungen, die halt oft auftreten. Die Stammkundenpflege ist da enorm wichtig und verhindert Krisen wohl am ehesten.

Hu: Gibt es auch reine Außendienstmitarbeiter?

Fü: Nein, keinen speziell Außendienst, sondern in der Verkaufsabteilung sind wir halt so fünf Leute und wir besuchen dann regelmäßig die Kunden. Aber nicht so, dass man da eine Woche unterwegs ist und nach irgendeinem Fahrplan oder einem Schema handelt. Es wurde von Anfang an nach Bedarf gehandelt. Und wenn man dann gerade in der Gegend ist, fährt man auch hin und besucht den Kunden. Es dauert ja lange, bis man in eine Firma reinkommt. Es ist ja nicht so, dass man anruft und sagt, jetzt bin ich da und jetzt wollen wir Aufträge haben. Da kommen viele Komponenten dazu, dass man zu einem Auftrag kommt, weil jeder ja im Grunde genommen schon einen Lieferanten oder mehrere hat. Und die Chance hat man, das war auch bei uns immer so, bei zwei Möglichkeiten: Entweder der Kunde hat einen zusätzlichen Bedarf, den die aktuellen Lieferanten nicht zufrieden stellen können oder er ist unzufrieden mit einem anderen Lieferanten, quasi mit unserem Mitbewerber.

Hu: Und wie war das bei Schoeller?

Fü: Grundsätzlich hat das über die Bedarfschiene begonnen, da war einfach so ein Bedarf da und der hat von den bestehenden Kunden nicht befriedigt werden können. Außerdem hat es damals einen Boom nach neuen Werkzeugen gegeben, weil alle auf die neuen Kistenmaße 400 mal 300 umgestellt haben. Gesetzesänderungen oder internationale Normierungen können da sehr hilfreich sein. Das entwickelte sich aus der Nachfrage heraus. Ich mein, das ist das Bestmögliche. Man hat das Maß dann aus Logistikgründen geändert, weil man das an die Europalette 1200 x 800 und an die Euro-Flasche angepasst hat.

Hu: Und wie war es bei Steco?

FÜ: Die haben Klappboxen gemacht. Das war ein sehr großer Kunde. 1999 haben wir in Ebensee sogar ein eigenes Servicecenter eingerichtet.

Hu: Und wie lange ist Steco schon ein Kunde von Haidlmair?

Fü: Naja, der Steco, den hat es gegeben bis zu seinem Konkurs im Jahr 2001. Den ersten Auftrag erhielten wir 1992 mit einem Werkzeug für eine Gemüsebox. Steco hat ja eigentlich mit Gartenmöbel angefangen und ist dann in die Verpackungsindustrie eingestiegen.

Hu: Und der Verkauf, wie läuft der in der Regel ab und wie hat er sich im Laufe der Zeit verändert?

Fü: Man bekommt eine Anfrage, dann wird eine Kalkulation erstellt, nach der Kalkulation wird ein Angebot erstellt. Seit zwei Jahren haben wir da eigene Kalkulationsprogramme, vorher arbeiteten wir viel mit Erfahrungswerten. Und dann geht das halt seine Wege. Ich meine, dann hat man entweder noch einmal Gespräche oder Verhandlungen bis zur Auftragserteilung. Nach der Auftragsverteilung geht es in den technischen Bereich. Wir haben da seit 2003 Projektmanager, die die einzelnen Projekte betreuen. Vorher begleiteten die Verkäufer selbst die Vorgänge. Aber der Verkauf ist halt auch immer noch involviert, weil er ja trotzdem noch den Kontakt zum Kunden hat. Am Anfang oder vor zwanzig Jahren hat man eine Liste gehabt, also eine Auftragsliste, wo das halt irgendwie mit der Nachkalkulation EDV-mäßig erfasst wurde. Mittlerweile kannst du natürlich alles ansehen. Man kann man über jeden Kunden jederzeit eine Analyse machen, über die laufenden Aufträge oder jedes Monat und Quartal. Man ist gläsern heutzutage.

Hu: Gab es in der Unternehmensgeschichte auch einmal größere Krisen. Wie wurden die gelöst?

Fü: Ja, wie Ericsson im Jahr 2000 aus Europa weggegangen ist und der Unitech das Geschäftsfeld wegbrach. Da haben wir natürlich alle gelitten. 1999 war die Unitech noch unser größter Kunde. Zu damaliger Zeit haben wir so vier Millionen Schilling Umsatz auf diesem Sektor gehabt, das Jahr darauf drei Millionen Schilling und dann gar nichts mehr. Ähnlich war es bei der Steco, die im Jahr 2000 unser größter Kunde war und ein Jahr darauf in Konkurs ging. Da waren noch fertige Werkzeuge und Werkzeuge in Produktion, die noch nicht bezahlt waren. Wir konnten sie aber dann anderweitig verkaufen. In diesem Fall ist es dann auch viel Glück gewesen. Es ist sehr schwer, solche auftragsbezogene und spezifische Werkzeuge dann an andere Kunden zu verkaufen. Lösungen sind dann halt schwer, man muss solche Verluste dann einfach hinnehmen. Das war auch einer der wenigen Fälle, wo wir einmal einen signifikanten Einbruch im Umsatz gehabt haben. Aber wie gesagt, Risikomanagement in dem Sinne kann man da schwer betreiben, weil man das ja nie weiß. Und in Zeiten wie diesen ist auf einmal ein guter Kunde kein guter Kunde mehr und das ist schwierig. Gerade in unserer Sache, wo das lauter Einzelarbeiten und Unikate sind. Wenn ich eine Serie habe, ist das sicher einfacher.

Hu: Was war bisher die größte Herausforderung für den Verkauf?

Fü: Nun ja, bisher gab es immer Produktzyklen von fünf bis sechs Jahren. Da wurden in einem Jahr ein Werkzeug oder mehrere bestellt, und dann konnte man absehen, dass es außer Servicearbeiten in den nächsten Jahren nicht sehr viel Arbeit gibt. Wenn man wieder andere findet, die auch solche Zyklen haben und die dann aufeinander abstimmt, dann ist es wieder in Ordnung. Dann bringe ich auch wieder eine Kontinuität zusammen. Uns ist es immer sehr gut gelungen, diese Zyklen von den Produktgruppen auszugleichen.

Hu: Ja. Das sind einfach fünf, sechs Jahre.

Fü: Wenn man wieder andere findet, die auch solche Zyklen haben, dann ist es ja auch wieder in Ordnung. Dann bringe ich auch wieder eine Kontinuität zusammen. Das ist ja auch, was extrem wichtig ist bei uns, wo wir uns schon immer lange Jahre bemühen und Gott sei Dank ist es uns auch gelungen, dass wir einigermaßen diese Zyklen immer wieder ausgleichen. Infolge eines Umstiegs oder einer Gesetzesänderung ist dann in einem Sektor ein Boom und wenn das wieder vorbei ist, dann flacht das auch wieder ab. Formen und Werkzeuge sind ja Produkte, die man nicht jedes Jahr kauft. Die bleiben dann einige Jahre im Markt. Und das war und ist eigentlich auch die Herausforderung für unsere Verkaufsleute hier.

Hu: Wie viele Verkäufer arbeiten heute in der Abteilung?

Fü: Ich habe noch drei Verkäufer und einen, der die Vorkalkulationen macht. Die Angebotskalkulationen macht eine Dame, die auch unsere Bürosachen macht. Dann haben wir noch freie Mitarbeiter in Bayern, und dann arbeite ich noch mit ein paar selbstständigen Vertretern in europafernen Märkten zusammen.

Hu: Wann begann man dann eigentlich mit Umsatzlisten und Statistiken?

Fü: Mit mir hat das dann regelmäßig angefangen.

Hu: Wie sah es eigentlich mit den Druckgusswerkzeugen aus, gab es da Höhepunkte? Was für einen Anteil machten die aus?

Fü: Nun ja das war eigentlich schon immer das kleinere Feld. Ich würde sagen, der Höhepunkt war mit der Unitech in Kirchdorf. Sehen wir halt schnell bei den Kundenumsätzen nach.

Hu: Wie sah es mit Preiskalkulationen aus, haben sie da spezielle Programme? Wie war das früher?

Fü: Nur im Automobilbereich. Der Rest ist Erfahrung. Bei Flaschenkästen, Boxen und Paletten sind wir aber sehr schnell. Meist dauert das eine Stunde.

Hu: Eine andere Frage, wie bedient man europaferne Märkte, über Messen und oder Vertriebspartner?

Fü: Nein das hat sich durch unsere Kunden entwickelt, die immer internationaler wurden. Ich sage zum Beispiel Heineken, da haben wir die Werkzeuge zuerst für Holland gemacht, nachdem die immer expandiert haben, und in vielen Ländern Fabriken zugekauft haben, dadurch sind wir dann da auch in die weiteren Länder ge-

kommen. Auch South African Breweries ist da dabei. Oder Interbrew, die belgische Firma, die ist mittlerweile die größte Gruppe weltweit, die haben dann auch wieder dazugekauft, zum Beispiel Brasilien, und so kam man dann auch immer weiter weg. Weil diese Konzerne immer größer geworden sind und auch immer internationaler. Und der zweite Punkt war, dass man an internationalen Messen ausgestellt hat und kriegt man halt auch einen Namen in der Branche. Wir liefern viel in die EU, auch wenn das dann ja weiterexportiert wird. Das können wir dann nicht verfolgen. Unserer direkten Partner sind aber größtenteils in der EU. Mit 95 ist da viel passiert. Wir sehen das Problem ja auch mit der Schweiz. Da musst du eine Verzollung machen und alles. Da ist es schwieriger.

Hu: Wann fing man mit den Messen in Russland und Sao Paulo an?

Fü: In Sao Paulo haben wir vor circa 15 Jahren das erste Mal ausgestellt. Das hat sich ergeben, weil wir dort einen Vertreter gehabt haben und immer noch haben. Der hat auch dort ausgestellt und dann sind wir halt auch dort hingegangen. Wir haben auch hin und wieder ein Parallelprojekt mit der Firma Engel gehabt und so, aber eine richtige Kooperation hat es da nicht gegeben. Bei den ersten Messen haben wir viel mit der Industriellenvereinigung gemacht, da die Stände günstiger waren.

Hu: Also gibt es keine fixen Vertriebspartnerschaften?

Fü: Wir haben in Brasilien diesen Partner, das ist eine kleinere Handelsfirma und die hat zum Beispiel auch schon die Firma Engel vertreten. Und mit denen arbeiten wir jetzt gut 15 Jahre zusammen. Bis jetzt sind wir da auch recht erfolgreich gewesen, 2005 haben wir einen Riesenauftrag aus Kolumbien erhalten.

Hu: Gibt es so was in Russland und Asien auch?

Fü: Nein, da nicht. In Russland ist es sehr schwierig, das man jemanden findet. Da sind wir auch noch nicht so lange tätig. Da haben wir bisher auch über die Brauereien geliefert, aber einen direkten Geschäftspartner haben wir noch nicht gehabt. In Asien hatten wir die High Tech Moulds. Die ist dann aber nach zehn Jahren aufgelassen worden. Es ist aber von der Technik her nicht gelungen, das zu stabilisieren, da es schwer war, österreichische Techniker länger rüber zu bringen. Und wir waren der Juniorpartner, das muss man sagen. Ende der 90er hatten wir im arabischen Raum einen Vertreter, den Ingenieur Huber, der ist für uns und für Engel gefahren.

Hu: Heineken, die Interbrew und South African Breweries sind also schon längere Kunden?

Fü: Indirekt ja, unser Markt ist letztlich so gegliedert, dass unsere direkten Kunden große Spritzer sind, die die Kisten dann an die Brauereien weiterverkaufen. Und dann ist eben Heineken und so. An diesen großen Brauereien kommst du auch nicht vorbei, da die miteinander etwa 70 Prozent vom Markt abdecken, die drei. Angefangen hat es mit Paulaner, wo wir 1989 für Berolina die Werkzeuge gemacht haben. Ihr Lieferant hat das nicht geschafft und daher haben wir die Chance erhalten. Die Brauereien direkt bestellen eher selten Werkzeuge. Hasseröder hat das einmal gemacht, aber die haben das dann auch aufgehört, weil du halt teure Spritzgießmaschinen auch kaufen musst und die sollten dann ausgelastet sein. Man wächst einfach mit seinen Kunden mit. Jetzt ist man dabei, Mexiko aufzugreifen.

Hu: Wie will man da eindringen?

Fü: Die großen Kunststoffproduzenten machen das Design und bieten komplette Packages an. Kunden wie Schoeller verkaufen ihre Technologie an dritte Länder wie Kolumbien, suchen die Produzenten, testen dies und machen Schulungen mit ihnen. Die kriegen auch die Werkzeuge von Schoeller und die liefern wir halt. Da rennt viel über die Großkunden.

Hu: Schoeller ist da einer der größeren oder?

Fü: Auf die lange Sicht sicher der größte.

Hu: Eine abschließende Frage noch. Welche Auswirkungen hatte das Internet auf den Vertrieb?

Fü: Naja das wird immer wichtiger, in den Jahren 1997 und 1998 haben wir da angefangen. Es hat das Direktmarketing sehr erleichtert, da wir Kunden schnell suchen und anschreiben können. Und natürlich für Werbe- und Vertriebszwecke.

Telefoninterview mit Peter Peschl, Kommunikations- und PR-Leiter der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Hu: Was ist ihr genaues Aufgabengebiet im Unternehmen?

Pe: Ich bin für Unternehmenskommunikation zuständig, das heißt für die Organisation aller PR- und Marketingmaßnahmen bei Haidlmair, wobei ich kleinere Dinge auch für die Töchterbetriebe erledige. Zuvor machte vor allem der Verkauf, der Innovationsmanager sowie der Konzernkoordinator das Marketing bzw. die Organisation von Veranstaltungen. Bereits 2006 habe ich beim Tag der offenen Tür mitgearbeitet. Im Zuge der Planung für das 30-jährige Jubiläum wurde ich dann fix aufgenommen, zudem sollte ich Marketing und Werbung für den HAI-E3 koordinieren. Anders als die Industriegüter verlangt ein solches Produkt nach einer groß angelegten, öffentlichkeitswirksamen Werbekampagne, die gut organisiert sein muss. Zu meinem Aufgabengebiet gehört unter anderem das Erstellen von Prospekten, Presstexte und -meldungen, Messebesuche, Inserate, Internetauftritt, also de facto alles, was mit der Kommunikation nach außen und zu den Kunden zu tun.

Hu: Danke für das kurze Gespräch.

Abstract

Im Jahr 1979 begann Josef Haidlmair als gelernter Schmied und Landmaschinenmechaniker im oberösterreichischen Nussbach mit dem Formen- und Werkzeugbau. Wurde zuerst eine Vielzahl von Werkzeugen für ein breites Spektrum an lokalen, regionalen und europäischen Kunden gefertigt, so schlug man zehn Jahre nach dem Eintauchen in den branchenfremden Zweig mit dem Bau von Spritzgusswerkzeugen für die Getränkekettenproduktion die Strategie der Nischenspezialisierung ein, welche letztlich mit der Optimierung der Wertschöpfungskette einherging. Trotz der Tatsache, dass bereits zuvor exportiert wurde, nahm mit der eben erwähnten strategischen Ausrichtung auch die Internationalisierung auf einen zunehmend globalisierten Markt stark zu, da das Potential des österreichischen Marktes im Hinblick auf ein derart spezielles Geschäftsfeld von Beginn an zu gering war. Im Jahr 1992 schlug man mit dem Kauf eines in Konkurs gegangenen Werkzeugbauunternehmens in Ungarn zusätzlich den Weg der internationalen Direktinvestition ein und schuf gleichsam die Basis für eine internationale sowie diversifizierte Unternehmensgruppe mit breitem Produkt- und Serviceangebot. Ähnliches galt 1997 mit dem Vorhaben, den asiatischen Markt durch ein Joint Venture mit einem regionalen Großunternehmen zu bedienen. Aus mehreren Gründen wurde dies jedoch nach zehn Jahren wieder aufgegeben. Vorangetrieben wurde die konsequente Spezialisierung mit Investitionen in junge Maschinentechologien, der Adaptierung und Optimierung bereits vorhandener Verfahren und Produktkonzepte sowie der Entwicklung einer mitarbeiterorientierten und von einem fluktuationsarmen Leitungsapparat getragenen Unternehmenskultur. Ein Gros der heutigen Führungskräfte wurde bereits in den 1980ern aus der Entlassungswelle des Eumig-Standortes Kirchdorf rekrutiert und trug maßgeblich zur Organisations- und Abteilungsformierung des Betriebes bei. Ab 1986 sollte der Betrieb einer ersten, organisatorischen Formalisierung unterzogen werden, die unterschiedlichen Bearbeitungsbereiche, etwa das Drehen, Drahterodieren, Härten und Schleifen, unterlagen mehr und mehr einer Arbeitsvorbereitungsstruktur, wodurch die Arbeitsplanung und -steuerung durch Vorgabezeiten und eine übergreifende Koordination eingeführt wurde. In den 1990ern erfolgten in regelmäßigen Abschnitten Kapazitätsexpansionen in Form von Zubauten und Hallenerweiterungen. 1998 erfolgte die Umwandlung von der Einzelgesellschaft zur Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Im neuen Jahrtausend erreichten die Exportraten ein Maximum von über 80 Prozent.

In the year 1979, Josef Haidlmair began to establish the mould design and mould construction within his forge and farm machinery producing company. At the beginning, he produced a diversity of tools for a wide range of local, regional, supra-regional and European clients. After ten years the company launched out a strategy of permanent specialisation by steeping in a small, international market segment. This niche strategy consisted in the production of injection moulding tools for beer und beverage crates. Due to the fact that the big plastics processing companies are mostly residing outside of Austria, the home market became more and more unalluring. According to this given fact, a forceful internationalisation of the distribution channel was intensified, attended by direct investments in East Central Europe and South East Asia in the 1990s. The development of an employee orientated business culture, based on a management with an extremely low rate of fluctuation, has been continuously promoted employee trust and knowledge protection. A good portion of the present executives were enlisted in the 1980s, referring to the decline of the Eumig, an Austrian producer of consumer electronics with a modern mould production site in the Krems Valley in Upper Austria. An innovative owner-manager on one side, who has been searching for new procedures and final products for about 31 years, and successful improvements of already existing inventions on the other side led to high innovation strength inside and outside the chosen niche markets. Since the middle 1980s, the organisational development has been forced up with process engineering, production of standard parts for moulds, organisation charts, and departmentalisation. However, the organisational structure has been lasting on a flat level until today. Since 1992, several plant expansions have enlarged the production capacities and allowed to migrate into new market fields. The formation of subsidiary companies enforced further product und service extension. After the Millennium the export ratio surmounted the 80 percent line.

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|---|
| Abb. | Abbildung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Asfinag | Autobahnen- und Schnellstraßen- Finanzierungs- Aktiengesellschaft |
| AV | Arbeitsvorbereitung |
| BÜRGES | Bürgerschaftsgesellschaft |
| bzw. | beziehungsweise |
| CAD/CAM | Computer Aided Design/Computer Aided Manufacturing |
| CNC | Computerized Numerical Control |
| EDV | elektronische Datenverarbeitung |
| EMO | Extrusion Molding |
| ERP | Enterprise Resource Planing |
| EU | Europäische Union |
| F & E | Forschung und Entwicklung |
| Hrsg. | Herausgeber |
| HAI-E3 | High Active Impuls – Effizienz, Emotion, Energiebewusstsein |
| HSC | High Speed Cutting |
| HTM | Haidlmair Technical Manufacturing |
| HTL | Höhere Technische Bundeslehranstalt |
| KMU | Kleine und Mittlere Unternehmen |
| KTLA | Kremstaler Lehrakademie |
| NC | Numerical Control |
| OECD | Organisation of Economic Cooperation and Development |
| o. S. | ohne Seite |
| PPI | Plastic Products Innovation |
| PPS | Produktionsplanungs- und Steuerungssystem |
| PR | Public Relation |
| Tab. | Tabelle |
| UIAG | Unternehmens Invest AG |
| vgl. | vergleiche |
| WKÖ | Wirtschaftskammer Österreich |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1.1: Kriterien und Ursachen der Marktführerschaft für Unternehmen..... | 24 |
| Abb. 2.1: Besitzungsausweis der Schmiedewerkstatt Nr. 3..... | 26 |
| Abb. 2.2: Besitzungsabfolge der Schmiedewerkstatt Nr. 3 in Göritz..... | 27 |
| Abb. 2.3: Die oberösterreichischen Schmieden im 19. Jahrhundert..... | 28 |
| Abb. 2.4: Gesellenbriefe und Meisterurkunde von Josef Haidlmair..... | 30 |
| Abb. 2.5: Zwangsmischer des Landmaschinen- und Drahterodierbetriebes Haidlmair aus dem Jahr 1984..... | 31 |
| Abb. 2.6: Haidlmair auf der Austro Metall-Messe in Wels 1982..... | 34 |
| Abb. 2.7: CAD-Arbeitsplatz bei Haidlmair 1985..... | 34 |
| Abb. 2.8: „Eumig muss den Ausgleich anmelden.“..... | 36 |
| Abb. 2.9: Leasingvertrag für eine Senkerodiermaschine 1988..... | 36 |
| Abb. 2.10: Erster Auftrag des Großkunden Schoeller bezüglich zweier Spritzgusswerkzeuge für eine Bierkiste..... | 39 |
| Abb. 2.11: Leasingvertrag für ein HSC-Bearbeitungszentrum 1995..... | 42 |
| Abb. 2.12: Auftrag zur Herstellung eines Spritzgießwerkzeuges für die Hasseröder Brauerei 1996..... | 42 |
| Abb. 2.13: „Haidlmair steigerte den Exportanteil auf 75 Prozent.“..... | 45 |
| Abb. 2.14: „Greiner und Haidlmair ziehen im Werkzeugbau an einem Strang.“..... | 47 |
| Abb. 2.15: „Nein zu China – Haidlmair baute neue Halle in Nussbach.“..... | 48 |
| Abb. 2.16: „Nußbacher Firma Haidlmair Europas bester Werkzeugbau.“..... | 48 |
| Abb. 2.17: Mitarbeiterentwicklung von 1979 bis 2009..... | 52 |
| Abb. 2.18: Umsatzentwicklung von 1979 bis 2009..... | 52 |
| Abb. 3.1: Die wesentlichen Antriebskräfte von Innovationen..... | 54 |
| Abb. 3.2: Informationssysteme im Produktionsprozess..... | 67 |
| Abb. 3.3: „Weltneuheit aus Nussbach erobert unsere Straßen. Firma Haidlmair entwickelte Leitpflock mit integrierter Schneestange.“..... | 68 |
| Abb. 3.4: Klapphalterungssystem für Schneestangen..... | 68 |
| Abb. 3.5: „Erfolg mit Teilbarer Bierkiste.“..... | 72 |
| Abb. 3.6: Prospekt über die Wertschöpfungsoptimierung der Engel-Haidlmair-Kooperation von 2009..... | 75 |
| Abb. 3.7: Platz zwei für Haidlmair beim OÖ. Innovationspreis..... | 75 |
| Abb. 4.2: Ausschnitt aus dem Artikel „Haidlmair auf Erfolgskurs.“..... | 85 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 4.3: Maslow'sche Bedürfnispyramide..... | 87 |
| Abb. 4.4: „Josef Haidlmair beteiligt die Mitarbeiter an seinem Erfolg.“..... | 89 |
| Abb. 4.5: Prämiensystem für Lehrlinge in Euro von 1999..... | 89 |
| Abb. 4.6: „Werkzeugbauer Haidlmair feiert den 30. Geburtstag. Designer Chris Rosenberger zeichnet für das neue Logo verantwortlich.“..... | 102 |
| Abb. 5.1: Töchterbetriebe der Haidlmair Gruppe inkl. Gründungs- bzw. Übernahmejahr..... | 106 |
| Abb. 5.2: Wesentliche Einflussfaktoren auf den Werkzeugbau..... | 108 |
| Abb. 5.3: Messestand Intertool Wien 1990/ Euromold Frankfurt 2005..... | 117 |
| Abb. 5.4: Preisliste des Agrarmaschinenbetriebes Haidlmair 1979..... | 122 |
| Abb. 5.5: Werbeschreiben des Land-maschinen- und Werkzeugbaubetriebes Haidlmair 1980..... | 122 |
| Abb. 5.6: Werbeprospekt des Maschinen/Werkzeugbau Erodierzentrums Haidlmair 1983..... | 123 |
| Abb. 5.7: Werbeprospekt des Maschinen-, Werkzeugbau- und Erodierzentrums Haidlmair 1995..... | 124 |
| Abb. 5.8: Broschüre der Haidlmair Group 2007..... | 125 |
| Abb. 5.9: Werbeprospekt der Haidlmair Group 2009..... | 125 |
| Abb. 6.1: Nachkonstruiertes Organigramm der Firma Haidlmair von 1992 im Rahmen einer mittelständischen Organisationsstruktur..... | 132 |
| Abb. 6.2: Organigramm aus dem Jahr 2009 im Rahmen einer mittelständischen Organisationsstruktur..... | 132 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tab. 1.1: Merkmale mittelständischer Qualitätsproduzenten..... | 16 |
| Tab. 1.2: Bestimmungskriterien für Klein- und Mittelbetriebe | 17 |
| Tab. 1.3: Produktpalette des Nußbacher Werkzeugbauers Haidlmair..... | 22 |
| Tab. 2.1: Besitzabfolge der Schmiedewerkstatt seit 1788..... | 27 |
| Tab. 3.1: aufrechte Patente der Haidlmair Werkzeugbau GmbH seit 1998 | 56 |
| Tab. 3.2: F & E-Aufwendungen der Haidlmair GmbH seit 2000..... | 58 |
| Tab. 4.1: Unternehmenskulturtypen nach Matis..... | 93 |
| Tab. 4.2: Modell der Produktionsregime nach Scranton..... | 96 |
| Tab. 5.1: Vermarktungs-/Geschäftstypen nach Backhaus und Voeth..... | 116 |

Literatur- und Quellenverzeichnis

Literatur

- Aiginger, Karl/Tichy, Gunther: Entwicklungschancen der Klein- und Mittelbetriebe in den achtziger Jahren. Sonderheft zur Schriftenreihe Politische Studien. München 1982.
- Amt für Veröffentlichung der europäischen Kommission (Hrsg.): Unternehmer und Industrie. Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Brüssel 2005.
- Becker, Fred G./Berthel Jürgen: Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 2007.
- Berghoff, Hartmut: Abschied vom klassischen Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen in der bundesdeutschen Wirtschaft des späten 20. Jahrhunderts. In: Berghahn, Volker R. (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert: Kontinuität und Mentalität. Essen 2003, S. 93-113.
- Berghoff, Hartmut: Historisches Relikt oder Zukunftsmodell? Kleine und mittelgroße Unternehmen in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Bundesrepublik Deutschland. In: Ziegler, Dieter (Hrsg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen 2000, S. 249-282.
- Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn/München/Wien/Zürich 2004.
- Clement, Werner/Welbich-Macek, Silvia: Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich. Endbericht. Im Auftrag des BMWA. Wien 2007.
- de la Fontaine, York (Hrsg.): Das Firmenjubiläum. Marketing-Kommunikation für einen besonderen Anlass. Für Unternehmen, Verbände und Institutionen. Neuwied/Kriftel 1999.
- Faber, Markus: Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden 2008.
- FehI, Ulrich: Unternehmertheorie, Unternehmertypen und Marktanalyse. In: Borchert, Manfred/FehI, Ulrich/Oberender, Peter (Hrsg.): Markt und Wettbewerb. Festschrift für Ernst Heuss zum 65. Geburtstag. Band 47 der Reihe Beiträge zur Wirtschaftspolitik. Bern/Stuttgart 1987, S. 17-37.
- Fiedler, Lars: Stakholderspezifische Wirkung von Corporate Brands. Ein Modell zur integrierten Evaluation und Steuerung von Unternehmensmarken. Wiesbaden 2007.

- Franke, Nikolaus/Dömötör, Rudolf: Innovativität von Klein- und Mittelbetrieben. In: Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Festschrift für Josef Mugler zum 60. Geburtstag. (Sonderheft 7) Berlin/St. Gallen 2008, S. 139-158.
- Gall, Sandra: Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenmotivation vor dem Hintergrund eines Unternehmensleitbildes. Eine theoretische und empirische Analyse am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens. Dipl. Arb. Linz 2009.
- Gassler, Helmut/Polt, Wolfgang: Pfadabhängigkeit, Netzwerkfehler und Lock-In. Zur raum-zeitlichen Dimension in der ökonomischen Theorie. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Politik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck 2003, S. 57-72.
- Gebeshuber, Ralf: Der Formen- und Werkzeugbau im Wandel der Zeit. Entwicklung und Innovationen, -inklusive Praxis-Fallbeispiel: „Vom Einzelfertiger zum Weltmarktführer“. Saarbrücken 2008.
- Gottwald, Hermann: Werkzeugbaumaschinen in Österreich im 19. und 20. Jahrhundert. Dipl. Arb. Wien 2008.
- Grömmer, Johanna: E-Commerce und Kundenbindung im Industriegütermarketing. Grundlagen, Rahmenbedingungen und Maßnahmen. Dipl.-Arb. Linz 2003.
- Haider, Siegfried: Geschichte Oberösterreichs. Wien 1987.
- Hainbuchner, Claudia: Instrumente zur Bereitstellung von Eigenkapital in österreichischen Klein- und Mittelbetrieben. Dipl. Arb. Linz 1995.
- Haller, Thomas/Schedl, Harald L.: Spitzenleistungen Made in Austria. Österreichische Europa- und Weltmarktführer und ihre Strategien. Wien 2009.
- Hendry, Chris/Arthur, Micheal B./Jones, Alan M.: Strategy through people. Adaptation and learning in the small-medium enterprise. London 1995.
- Hennerkes, Brun-Hagen/Berlin, Malte/Berlin, Tilo: Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich. Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung. München 2007.
- Joliet, Hans: Informieren – Übersetzen. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für Investgüter. Düsseldorf/Stuttgart 1991.
- Kief Hans, B./Roschiwal, Helmut A.: NC/CNC Handbuch 2007/2008. CNC, DNC, CAD, CAM, CIM, FFS, RPD, LAN, NC-Maschinen, NC-Roboter, Antriebe, Simulation, Fach- und Stichwortverzeichnis. München 2007.
- Kirchler, Erich/Rodler, Christa: Motivation in Organisationen. Wien 2001.

- Koenig, Jens: Ein Informationssystem für das strategische Management in KMU. Band 6 der Schriftenreihe bezüglich Kleine und mittlere Unternehmen. Lohmar/Köln 2004.
- Köhler, Horst: Führen von Klein- und Mittelstandsbetrieben. Praktischer Leitfa-
den zur Führung, Planung, Organisation. Wien/Frankfurt 1998.
- Leitner, Karl-Heinz: Strategisches Verhalten von kleinen und mittleren Unter-
nehmen. Eine empirische Untersuchung an österreichischen Industrieunter-
nehmen von einem industrieökonomischen und organisationstheoretischen
Hintergrund. Diss. Wien 2001.
- Leitner, Karl-Heinz: Von der Idee bis zum Markt: Die 50 besten Innovationen
Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975
und 2000. Wien/Köln/Weimar 2003.
- Matis, Herbert/Stiefel, Dieter: Unternehmenskultur in Österreich. Ideal und
Wirklichkeit. Wien 1987.
- Matis, Herbert: Unternehmenskultur und Geschichte. In: Feldenkirchen, Ru-
dolf/Schönert-Röhlk, Frauke/ Schulz, Günter: Wirtschaft, Gesellschaft, Unter-
nehmen. Band 2 der Festschrift für Hans Pohl zum 60. Geburtstag. Nr. 120b
der Reihe Vierteljahresschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart
1995, S. 1028-1053.
- Meffert, Heribet/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred: Marketing. Grund-
lagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Pra-
xisbeispiele. (zehnte Auflage) Wiesbaden 2008.
- Mitterauer, Michael: Roggen, Reis und Zuckerrohr. Drei Agrarrevolutionen des
Mittelalters im Vergleich. In: Agrarrevolutionen. Verhältnisse in der Landwirt-
schaft vom Neolithikum zur Globalisierung. Band 24 der Reihe Querschnitte.
Innsbruck/ Wien/Bozen 2008, S. 152-172.
- Mugler, Josef: Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Band 1
der Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. (dritte Auflage)
Wien/New York 1998.
- Öö. Handwerkmuseum (Hrsg.): „Verachtet mir die Meister nicht“: Geschichte
und Katalog zur Handwerker Ausstellung. Bad Hall 1998.
- Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industrie-
geschichte. 1848 bis 1955. Die verpasste Chance. Wien 2004.
- Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hrsg.): Österreichische Industrie-
geschichte. 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance. Wien 2005.
- Peneder, Michael: Wirtschaftliche Entwicklung und Strukturwandel in Öster-
reich aus heutiger Sicht. Eine Neubetrachtung des Struktur-Performance-
Paradoxons. In: Pichler, Rupert (Hrsg.): Innovationsmuster in der österrei-
chischen Wirtschaftsgeschichte. Wirtschaftliche Entwicklung, Unternehmen, Poli-

tik und Innovationsverhalten im 19. und 20. Jahrhundert. Innsbruck/Wien/München/Bozen 2003, S. 26-40.

- Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Band 1 der Schriftenreihe Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart 2000.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles: Das Ende der Massenproduktion. Studien über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt 1989.
- Popplow, Anne: Betriebssport als Instrument zur Förderung einer teamorientierten Unternehmenskultur. Mag. Arb. Jena 2004.
- Reith, Reinhold (Hrsg.): Lexikon des späten Mittelalters: vom Spätmittelalter bis ins 20. Jahrhundert. München 1990.
- Schmalen, Helmut: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. (elfte Auflage) Stuttgart 2001.
- Schmitt, Eckart: Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer. Wiesbaden 1997.
- Schreyögg, Georg: Unternehmenskultur: Zur Unternehmenskulturdiskussion in der Betriebswirtschaftslehre und einigen Querverbindungen zur Unternehmensgeschichtsschreibung. In: Pierenkemper, Toni (Hrsg.): Unternehmenskultur, Unternehmensethik, Unternehmensgeschichte. Band 2 der Schriftenreihe Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Berlin 1994, S. 21-35.
- Schug, Alexander: History Marketing. Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen. Bielefeld 2003.
- Schumpeter, Josef: Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung. (unveränderter Nachdruck von 1934) Berlin 1964.
- Schweiger, Günter: Werbung. Eine Einführung. (siebte Auflage) Stuttgart 2009
- Sombart, Werner: Der Bourgeois. Zur Zeitgeschichte des modernen Wirtschaftsmenschen. (sechster unveränderter Nachdruck von 1913) Berlin 2003.
- Steidl, Annemarie: Das oberösterreichische Landhandwerk vom 17. bis zum 19. Jh. Mit einer quantifizierten Betrachtung der Unterschiede zwischen Stadt, Markt und Dorf. Dipl. Arb. Wien 1991.
- Steinböck, Erwin: Lohner. Zu Land, zu Wasser und in der Luft. Die Geschichte eines industriellen Familienunternehmens von 1823-1970. Graz 1984.
- Süßner, Thomas: Die Bedeutung des Betriebssports als Instrument einer sozioökonomischen Betriebsführung im Wandel der Industriegesellschaft. Dipl. Arb. Linz 1993.

- Tofahrn, Klaus W.: Soziologie des Betriebssports: Lehrbuch für Sport und Soziologiestudenten. Band 116 der Reihe Schriften zum Sozial- und Arbeitsrecht. Berlin 1992.
- Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (erster Teil) Linz 1995.
- Wandl, Claudia: Die Einführung des Marketing in den Unternehmungen der österreichischen Wirtschaft. Schriften der Johannes-Kepler-Universität Linz, Reihe B – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. (zweiter Teil) Linz 1995.
- Wiendahl, Hans-Peter: Betriebsorganisation für Ingenieure. (sechste Auflage) Wien 2008.
- Witte, Eberhard: Organisation von Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.
- Wrobel, Martin: Das Konzept regionaler Cluster: zwischen Schein und Sein? Eine kritische Analyse gängiger Annahmen der aktuellen Clusterdiskussion. In: Schöler, Klaus (Hrsg.): Jahrbuch für Regionalwissenschaft. (Band 29) Potsdam 2009, S. 85-103.
- Wrona, Thomas: Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und internationale Perspektiven. Wiesbaden 2008.

Zeitschriften

- Berthon, Pierre/Lane, Nikala/Pitt, Leyland/Watson, Richard: The World Wide Web as an Industrial Marketing Communication Tool: Model for the Identification and Assessment of Opportunities. In: Journal of Marketing Management (Volume 14). London 1998, S. 691-704.
- Engel zum Thema Verpackung, 2K, Präzision und Sondertechnologien. Galerie der Innovationen. In: Plastverarbeiter. Nr. Zehn vom Oktober 2004, S. 44-46.
- Erfolg mit teilbarer Bierkiste. In: Der Spiegel. Nummer 17 vom 24. April 1989, S. 116.
- Walsh, James P. /Ungson, Gerardo Rivera: Organizational Memory. In: The Academy of Management Review 16. (Volume one) London/New York 1991, S. 57-91.
- Mittelstand macht gegen Trivialpatente mobil. Patente – Sinn oder Sintflut. In: Markt und Technik. Nr. 13 vom 26. März 2004, S. 74.

Zeitungen

- Bezirksrundschau Kirchdorf, Nummer 21 vom 20. Mai 2009, S. 17.
- Bezirksrundschau Kirchdorf, Nummer 50 vom 10. Dezember 2009, S. 22.

Archivalische Quellen

Oö. Landearchiv

- Gerichtsarchive, Bestand Altes Grundbuch, Herrschaft Pernstein V, Hs. 57.
- Gerichtsarchive, Bestand Landesgerichtsarchiv bis 1849, Herrschaftsprotokolle, Herrschaft Pernstein, Brief- und Inventurprotokoll 1788, P 86.
- Finanzarchive, Bestand Theresianisches Gültbuch, Handschriften der Rustikalfassungen, Herrschaft Pernstein (zweiter Teil), Hs. 263.
- Wirtschaftsarchive, Bestand Pressedokumentation der Arbeiterkammer, österreichische Betriebe von 5. März 1977 bis 26. Dezember 1982, Artikel der Salzburger Nachrichten vom 12. August 1981, Sch. 84.

Bezirksgericht Kirchdorf

- Neues Grundbuch, Katastralgemeinde Göritz, Gerichtsbezirk Kirchdorf.

Firma Haidlmair Werkzeugbau GmbH

- Unternehmensarchiv, Leasingverträge aus den Jahren 1988, 1995, Kaufverträge für Spritzgusswerkzeuge von 1990 und 1996 sowie Ausschnitte aus den Auftragsnummern 98167/168, 20000178, 20020365, 20020366, 20020367 und 20020368.
- Unternehmensarchiv, Preislisten und Werbeprospekte aus den Jahren 1979, 1980 1983, 1995, 2007 und 2009.
- Unternehmensarchiv, Marktstudie und Konzeptentwicklung für eine neuartige Mini-Hochgeschwindigkeits-Fräsmaschine. Kooperationsprojekt im Rahmen des Automobil-Clusters. Projektbericht vom 25. Juli 2000.
- Unternehmensarchiv, Kundenumsatzlisten des Verkaufs und Vertriebsleiters Helmut Fürtbauer ab 1989.
- Privataarchiv, Gesellenbriefe Josef Haidlmairs von 1968, Meisterbrief von 1977 sowie diverse Fotos.

Blick Schnabl & Sternecker OEG

- Extrablick-Zeitungsarchiv, versch. Ausgaben von 1999 bis 2006.

Onlinequellen

Internetportal der Haidlmair Werkzeugbau GmbH

Informationen zur Geschichte und zur Entwicklung der Haidlmair Gruppe (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=11>>

URL: <<http://www.haidlmair.at/index.php?lang=de&site=5>>

Wirtschaftsblatt

Versch. Artikel aus dem Zeitungsarchiv über die Fa. Haidlmair (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/214797/index.do>> (zuletzt gesehen am 10. Januar 2010)

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/bwien/225034/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/183865/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/66843/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/123879/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/129820/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/129703/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/15825/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/61886/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/12579/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/90161/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/wirtschaft/30069/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/60971/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/264761/index.do>>

URL: <<http://www.wirtschaftsblatt.at/archiv/unternehmen/150859/index.do>>

OÖ Nachrichten

Ein Artikel aus dem Zeitungsarchiv über die Firma. Haidlmair (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.nachrichten.at/dcarchiv/index.php?query=shlyc:client/ooen/ooen/textarch/j2009/q3/m09/t26/ps/s009/001_001.dcs&ausgabe=S:Sonderbeige&datum=26.09.2009&seite=Wirtschaftsraum&set=4&key=1d2cb9a834b7fa58da9bf15f45abb0ac>

Österreichischer Kunststoffcluster

Zahlen und Daten sowie ein Projektbericht (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.kunststoff-cluster.at/1698_DEU_HTML.php> (zuletzt gesehen am 22. Januar 2010)

URL: <http://www.kunststoff-cluster.at/files/Wasserpumpe_2.pdf>

Österreichischer Automobilcluster

Zahlen und Daten (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.automobil-cluster.at/976_DEU_HTML.php>

Internetportal der Fa. IFW Werkzeugbau in Micheldorf

Informationen über die Geschichte, die Gruppe und den Werkzeugbau (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.ifw.at/gruppe/frames.php>>

URL: <<http://www.ifw.at/gruppe/frames.php?lang=ger>>

URL: <<http://www.ifw.at/mouldtec/frames.php?lang=ger>>

Onlineportal der HTM Werkzeugbau in Ungarn

Informationen über die Geschichte und die Struktur (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.htm-alba.hu/de/firmengeschichte.php>>

Onlineportal des Fördervereins Eumig-Museum Guntramsdorf

Informationen über die Geschichte, die verschiedenen Produkte und die Sozialstruktur der ehemaligen Firma Eumig (zuletzt gesehen am 11. Februar 2010).

URL: <http://www.eumig.at/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=36>

Onlineportal des Rudolf Sallinger Fonds

Informationen über die Person Rudolf Sallinger sowie über österreichische Klein- und Mittelbetriebe (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.sallingerfonds.at/sallingerfonds/04/person_rudolf_sallinger.php>

URL: <http://www.sallingerfonds.at/sallingerfonds/05/oesterreichische_kmu.php>

Onlineportal der österreichischen Kontrollbank Aktiengesellschaft

Informationen über die Geschichte (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.oekb.at/de/unternehmen/ueberblick/geschichte/seiten/default.aspx>>

Onlineportal der österreichischen Wirtschaftskammer

Informationen über den Service, die Geschichte und die Aufgaben der Außenhandelsstellen (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=91487&DstID=514>

Onlineportal der Münchener Weißbierbrauerei Paulaner

Informationen über die Geschichte des Betriebes (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.paulaner.de/home.html#/chronik>>

Onlineportal der Messe Düsseldorf

Jubiläumsschönung (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.messe-duesseldorf.de/md/pdf/MD_Erfolgsgeschichte.pdf>

Onlineportal der Firma Anger Maschinenbau GmbH

Informationen über die Geschichte und die Maschinenpalette (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.anger-machining.com/index_de.html>

URL: <http://www.anger-service.com/images_neu/download/folder_anger_de.pdf>

Onlineportal der Haidlmair/Dietzel-Univolt Vertriebspartnerschaft

Informationen über die Unternehmen, die Produkte und die Patente (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.schneestangen.at/infos_patente.html>

URL: <<http://schneestangen.at/unternehmen.html>>

Portal für technische Fachinformationen CICweb

Artikel über neue Werkzeugtechnologien (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.cicweb.de/index.cfm?pid=1473&pk=41780>>

Onlineportal der Technologiegruppe Kremstal

Informationen über die Geschichte und die Projekte des Dachvereines (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.tgk.at/html_tgk/geschichte_01.html>

URL: <http://www.tgk.at/html_tgk/projekte_01.html>

Onlineportal der Euromold-Messe

Information für das Profil und die Ziele der Messe (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.euromold.com/index.php?id=8&l=2>>

URL: <<http://www.euromold.com/index.php?id=17&l=4>>

Onlineportal plasticstoday.com

Artikel über die Geschichte und das Profil der Firma Haidlmair (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <<http://www.plasticstoday.com/articles/nussbach-austria-josef-haidlmair>>

Onlineportal der Springer & Jacoby Werbeagenturgruppe

Interview mit Jens Portmann, Unileiter der Springer & Jacoby Werbeagentur GmbH & Co. KG (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.sj.com/downloads/39/20090224_Indukom.pdf>

Onlineportal der Oö. Technologie- und Marketinggesellschaft m. b. H.

Informationen über den Landespreis für Innovationen 2005 (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.innovationsnetzwerk.at/2423_ENG_HTML.php#Landespreis_fr_Innovation_2005>

Onlineportal des Landes Oberösterreich

Artikel über Wiedereinstieg nach der Karenz bei der Fa. Haidlmair (zuletzt gesehen am 21. Januar 2010).

URL: <http://www.familienkarte.at/index_html?sc=10144&id=965>

Europäisches Patentwesen

Patent von der Haidlmair Holding (zuletzt gesehen am 27. Januar 2010).

URL: <<https://data.epo.org/publication-server/pdf-document?PN=EP2098352%20EP%202098352&iDocId=7191553&iepatch=.pdf>>

Onlineportal der B2B-Agentur Norvilit

Informationen über die Bereiche der Industriegüterwerbung.

URL: <<http://www.norvilit.de/de/arbeiten.html>> (zuletzt gesehen am 8. Februar 2010)

URL: <<http://www.norvilit.de/index.php?id=12>> (zuletzt gesehen am 8. Februar 2010)

Persönlich geführte Interviews

Interview mit Josef Haidlmair, geschäftsführender Gesellschafter (8. April 2009).

Interview mit Josef Haidlmair mit Schwerpunkt auf Innovationen (1. Juni 2009).

Interview mit Josef Haidlmair mit Schwerpunkt auf Mitarbeitermotivation und Unternehmenskultur (6. Oktober 2009).

Interview mit Josef Haidlmair mit Schwerpunkt auf Marketing und Verkauf (12. Januar 2010).

Interview mit Willibald Windhager, Innovationsmanager und Leiter der strategischen Entwicklung (5. Mai 2009).

Interview mit Günter Hitzl, kaufmännischer Leiter (18. Mai 2009).

Interview mit Günter Walcherberger (29. Jänner 2010).

Interview mit Helmut Fürtbauer, Verkaufsleiter (21. Mai 2009).

Telefoninterview mit Peter Peschl, Kommunikations- und PR-Leiter (20. Januar 2010).

Interview mit Johann Haidlmair, Bruder des Unternehmers Josef Haidlmair (nicht transkribiert, 13. April 2009).

Lebenslauf



Persönliche Daten

Stephan Hubinger
12. März 1986 in Linz geboren

Schulbildung

| | |
|---------------------------------|---|
| 1992-1996 | Volksschule St. Anna Steyr |
| 1996-2004 | Naturwissenschaftliches Gymnasium Steyr (Sprachen: Englisch, Französisch, Italienisch) |
| September 2004 bis Oktober 2005 | Grundwehrdienst in Wels |
| ab Oktober 2005 | Diplomstudium Geschichte - Universität Wien (Beendigung des ersten Studienabschnitts mit Auszeichnung) |

Nebenjob- und Feriertätigkeit

| | |
|----------------------------------|---|
| Mai bis Juli 2005 | Schichtdienst SKF Steyr |
| August 2005 | Marketingpraktikum Progen Biotechnik (Heidelberg) |
| Juli 2006 | Schichtdienst SKF Steyr |
| August bis September 2007 | Schichtdienst SKF Steyr |
| August 2008 | Praktikum Oö. Landesarchiv |
| September 2008 | Schichtdienst SKF Steyr |
| August 2007 bis Mai 2009 | geringfügig angestellt bei IKEA Haid (8 Std.) |
| April 2009 bis Juli 2009 | freier Dienstvertrag im Oö. Landesarchiv – Ordnung und Digitalisierung der oberösterreichischen Gauselbstverwaltung |
| August 2009 | Praktikum Oö. Landesarchiv |
| September 2009 bis Dezember 2009 | Werkvertrag im Oö. Landesarchiv – Ordnung und Verzeichnung des Herrschaftsarchivs Hagenau |

sonstige Tätigkeiten

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Juli 2002 | WIFI Kurs Französisch |
| Juli 2007 | BFI Staplerkurs |
| November 2008 bis Jänner 2009 | WIFI Kurs General Business Englisch |