

Christian Himmelsbach



Österreichs Edelstahl-Weltmarke

2., erweiterte und aktualisierte Auflage

WWG

Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft
an der Wirtschaftsuniversität Wien

IMPRESSUM

Christian Himmelsbach
BÖHLER Österreichs Edelstahl-Weltmarke
Wien: Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (WWG), 2007
ISBN 978-3-9502453-0-1

WWG Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (Herausgeber)

Die Marke, Band 8 - "BÖHLER - Österreichs Edelstahl-Weltmarke"

2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Dezember 2007.

Die erste Auflage erschien als Band 6 dieser Reihe im Mai 2005 in einer Höhe von 3000 Stück.

Grafische Gestaltung/Gesamtherstellung für die erste Auflage:

Maria Hochmeister, Ungargasse 42, 1030 Wien
Telefon: (+43 1) 718 50 35

Grafische Gestaltung/Gesamtherstellung für die zweite Auflage:

Christian Himmelsbach, Rittingergasse 39, 1210 Wien
office@brandandmind.at

Druck:

CD Compact-Druck GmbH
Erzherzog-Johann Gasse 10, 8600 Bruck an der Mur
www.compact-druck.at

Finanziert von:

Böhler-Uddeholm AG, Modecenterstraße 14/A/3, 1030 Wien
Telefon: (+43 1) 798 69 01-0, www.boehler-uddeholm.com
Böhler Edelstahl GmbH, Mariazeller Straße 25, 8605 Kapfenberg
Telefon: (+43 3862) 20-0, www.boehler-edelstahl.com
Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft mbH, Nordwestbahnstraße 12-14, 1020 Wien
Telefon: (+43 1) 331 37-0, www.boehler.at
Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft, Augasse 2-6, 1090 Wien
Telefon: (+43 1) 313 36 / 4617, www.wwgonline.at

© 2005 (erste Auflage) und 2007 (zweite Auflage) bei Christian Himmelsbach
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Abdrucks oder der Reproduktion einer Abbildung, sind vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung von Herrn Christian Himmelsbach und der Böhler Edelstahl GmbH unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bildquellen:

Sofern nicht anders angegeben liegen die Bildrechte bei der Böhler Edelstahl GmbH.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort Prof. Dr. Günter Schweiger, WWG	11
Vorwort Dr. Knut Consemüller	13
Einleitung	15

Teil 1

Management von Investitionsgütermarken

1. Definition des Investitionsgüterbegriffes: Was sind Investitionsgüter?	21
1.1 Arten von Investitionsgütern	21
2. Grundlegendes zu Marketing und Marke	23
2.1 Was ist Marketing?	23
2.2 Grundlagen der Marke	24
2.3 Die Beziehung von Marketing und Markenführung	28
3. Das Markenumfeld:	
Besonderheiten des Investitionsgütermarketings im Überblick	29
3.1 Besonderheiten der Investitionsgütermärkte	29
3.1.1 Besonderheiten auf Kundenseite	29
3.1.2 Besonderheiten auf Herstellerseite	30
3.2 Beziehung zwischen den Marktteilnehmern	31
3.3 Besonderheiten des Investitionsgütermarketings	31
3.3.1 Produktpolitik	31
3.3.2 Preis- bzw. Kontrahierungspolitik	32
3.3.3 Distributionspolitik	32
3.3.4 Kommunikationspolitik	33
3.4 Tabellarische Gegenüberstellung wichtiger Unterscheidungsmerkmale von Konsumgütern, Dienstleistungen und Investitionsgütern	34
4. Die Geschichte der (Investitionsgüter-)Marke	35
5. Management von Investitionsgütermarken	39
5.1 Einleitung	39
5.1.1 Wissenschaftliche Ausrichtung	39
5.1.2 Überlegungen des Verfassers zum Thema: „Grundlegende Unterschiede im Markenmanagement von Konsumgütern und Investitionsgütern	40
5.1.3 Exkurs: Überlegungen über die Sinnhaftigkeit der Führung von Investitionsgütermarken	41
5.1.3.1 Die Marke: Trend oder Notwendigkeit?	41
5.1.3.2 Weitere Gründe für die Markenführung im Investitionsgütersektor	42
5.2 Der Wert einer Investitionsgütermarke	45

5.2.1	Überlegungen des Verfassers zum Thema: Der monetäre Wert einer Investitionsgütermarke	45
5.2.2	Überlegungen des Verfassers zum Thema: Anforderungen an die ideelle Bewertung von Investitionsgütermarken	46
5.2.3	Die Marke im Kontext der Unternehmensbewertung	48
5.3	Zielgruppen von Investitionsgütermarken	49
5.3.1	Gedanken und Überlegungen des Verfassers über die Zielgruppen einer klassischen Investitionsgütermarke	49
5.3.2	Ingredient Branding als Möglichkeit der Markenführung von Investitionsgütern	51
5.4	Aufbau einer Identität und Führung der Investitionsgütermarke: Das Markenkonzept der Corporate Brand	53
5.4.1	Was soll mit der Investitionsgütermarke erreicht werden: Zieldefinitionen	53
5.4.2	Positionierung von Investitionsgütermarken	53
5.4.3	Die Orientierungsfunktion	54
5.4.4	Markentradition als vertrauensschaffender Faktor	55
5.4.5	Vertrauen schaffen ohne Tradition	55
5.5	Der Weg zur Investitionsgütermarke (Corporate Brand)	56
5.5.1	Was ist (Marken)Identität?	56
5.5.2	Schaffung und Gestaltung der Markenidentität	57
5.5.3	Verankerung und Erhaltung einer Investitionsgütermarke	59
5.6	Ausgewählte Themen rund um die Gestaltung von Investitionsgütermarken	60
5.6.1	Methoden zur Bestimmung und Analyse des Markenkerns	60
5.6.2	Überlegungen des Verfassers zum Namen einer Produktmarke im Investitionsgüterbereich	62
5.6.2.1	Das Problem der Differenzierung zwischen Produktmarke und Unternehmensmarke	62
5.6.2.2	Änderung des Firmen- bzw. Markennamens	63
5.6.3	Überlegungen zur Namensgebung einer Corporate Brand im Investitionsgüterbereich	65
5.6.4	Generische Namen bei Produktmarken – auch bei Investitionsgütern	66

Teil 2

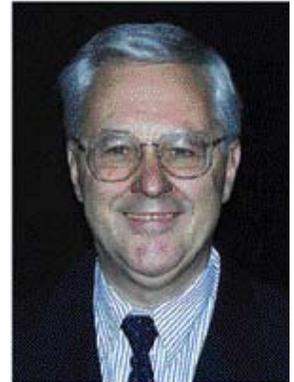
Die Marke Böhler Edelstahl

1. Wer ist Böhler Edelstahl?	71
1.1 Die BÖHLER-UDDEHOLM AG	71
1.1.1 Die Eigentümerstruktur der BÖHLER-UDDEHOLM AG	75
1.1.2 Der Werbeauftritt der BÖHLER-UDDEHOLM AG	76
1.1.3 Mehr-Marken-Strategie im BÖHLER-UDDEHOLM Konzern	76
1.2 Die Böhler Edelstahl GmbH im Kontext des Konzerns	79

2. Was ist Edelstahl?	81
2.1 Schritte der Stahlherstellung im Überblick	82
3. Böhler Edelstahl im Alltag	89
3.1 Edelstahl versus Werkzeugstahl	89
3.2 Böhler Edelstahl im Alltag	89
4. Die (markentechnische) Geschichte	99
4.1 Anno 1870: Wie alles begann	99
4.1.1 Das Werk Kapfenberg	108
4.1.2 Das Werk Ratibor	112
4.2 Von 1900 bis 1946: Die Aktiengesellschaft	114
4.2.1 Exkurs: Böhler und die britisch-russische Steiermark	125
4.3 Von 1946 bis 1975	127
4.3.1 Exkurs: Die Finalindustrie	134
4.4 Von 1975 bis 1988: Die Zeit der Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW)	147
4.4.1 Die Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW)	147
4.5 Relaunch, Neupositionierung und Erfolg der Marke Böhler: Von 1988 bis heute	150
5. Die Position der Marke Böhler	159
5.1 Marktanalyse	159
5.1.1 Wer sind die Kunden?	159
5.1.2 Der Weltmarkt	160
5.1.3 Der Wettbewerb	162
5.1.4 Marktanteile	163
5.1.5 Der geographische Erfolg	164
5.2 Markenimages	165
 Faktoren für den Erfolg: Marketing für die Marke Böhler	
6. Das Produkt	169
6.1 Das Sortiment	169
6.1.1 Böhler – eine Dachmarke	169
6.1.2 Exkurs: Gedanken und Überlegungen des Verfassers zum Thema: „Dachmarkenstrategien in der Investitionsgüterbranche“	171
6.2 Produktqualität	173
6.2.1 Qualitative Abstimmung des Produktprogramms	174
6.2.2 Aufteilung der Produktränge nach Qualitätsmerkmalen	177
6.3 Anteile der Produkthauptgruppen an der Gesamtproduktränge	178
6.4 Produktinnovation – der Schlüssel zur Qualitätsführerschaft	178
6.5 Forschung und Entwicklung – einst und jetzt	182

6.6	Der Produkt- und Technologielebenszyklus bei Investitionsgütern (Edelstahl)	184
7.	Markenkommunikation	187
7.1	Markenkommunikation bei Investitionsgütern	187
7.1.1	Grundlegendes zum Thema Markenkommunikation	187
7.1.2	Stellenwert der Kommunikationsinstrumente	190
7.1.3	Corporate Identity	191
7.2	Die Kommunikationspolitik der Böhler Edelstahl GmbH	193
7.2.1	Corporate Design	193
7.2.2	Das Logo	194
7.2.2.1	Die historische Entwicklung des Logos	194
7.3	Werbung	198
7.3.1	Exkurs: Emotionale Werbung in der Investitionsgüterbranche?	199
7.3.2	Werbepreise, die an Böhler Edelstahl verliehen wurden	202
7.4	Eigenpublikationen	203
7.4.1	Besonderheiten der Eigenpublikationen in der Investitionsgüterbranche	203
7.4.2	Eigenpublikationen der Böhler Edelstahl GmbH	204
7.5	Die Fachmesse	205
7.5.1	Die Erfolgsmessung	207
7.5.2	Der Messeauftritt der Marke Böhler Edelstahl	208
7.6	Direkt Marketing	210
7.6.1	Merkmale des Direktmarketings in der Investitionsgüterbranche	211
7.6.2	Der Postbote bringt's: Das Direkt Mail	211
7.6.3	Online-Marketing bei Böhler Edelstahl	213
7.7	Public Realties	214
7.7.1	Allgemeines	214
7.7.2	Abgrenzung zur Werbung	214
7.7.3	Mögliche PR-Ziele von Investitionsgüterherstellern	215
7.7.4	Public Relations bei Böhler Edelstahl	216
7.7.4.1	Sponsoring	217
7.7.4.2	„EDELSTAHL“ - Die Zeitschrift für Mitarbeiter und Interessenten	218
7.7.4.3	Produkt-PR	218
7.7.4.4	Public Relations im Internet	218
7.8	Kommunikation der Produktgruppen: Die farbliche Unterscheidung	219
8.	Die Distribution: Wie Böhler Edelstahl zum Kunden kommt	223
8.1	Besonderheiten der Distribution in der Investitionsgüterbranche	223
8.2	Distribution bei Böhler	224
8.2.1	Der Export	224
8.2.1.1	Eigene Vertriebsgesellschaften	224
8.2.1.2	Logistik	225

8.2.1.3 Die Bestellmöglichkeit über das Internet	227
8.2.2 Die Dienstleistungs- und Servicekomponente	228
9. Preisgestaltung	231
9.1 Preisgestaltung bei Investitionsgütern	231
9.2 Preisgestaltung bei Böhler	232
9.2.1 Wirtschaftlichkeitswert für den Kunden	232
10. Menschen, Stahl und Böhler	235
10.1 Personalführung in der Unternehmensgeschichte	235
10.2 Personalführung heute	237
10.3 Mitarbeitertreue	238
10.4 Lehrlingsausbildung	238
10.5 Exkurs: Arbeitsbedingungen in der metallverarbeitenden Industrie	239
10.6 Die „interne Kraft“ der Corporate Brand: Der Einfluss der Markenstärke auf die Mitarbeiter – Ergebnisse einer Umfrage	240
11. Umweltbewusstsein	243
11.1 Die Umweltfreundlichkeit des Werkstoffs Stahl	246
11.2 Gedanken und Überlegungen des Verfassers zum Einfluss der Umweltpolitik auf die Marke	247
12. Der Einfluss der Marke Böhler auf die Entwicklung der Stahlindustrie	249
12.1 Einfluss auf die Erzeugungsverfahren von Edelstählen (Verfahrenstechnik)	249
12.2 Einfluss auf die Marketingpraxis der Edelstahlindustrie	256
13. Edle Zukunft für edlen Stahl: Böhler im 21. Jahrhundert	261
13.1 Das Projekt „BEG 21“	261
13.2 Die Unternehmensvisionen	262
14. Epilog	265
15. Epilog	265
Literaturverzeichnis	266



Vorwort

Wegen des großen Erfolges der Markendokumentation „Böhler - Österreichs Edelstahl Weltmarke“ wird das Buch bereits zwei Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage aktuell erweitert und ergänzt neu aufgelegt.

Die Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (WWG) will mit der Herausgabe von Dokumentationen über besonders erfolgreiche Marken das Verständnis des Phänomens der Marke verbessern. Bisher wurden die Entstehung und der Werdegang von folgenden Konsumgütermarken von der WWG in Buchform veröffentlicht: RÖMERQUELLE (1994), PERSIL (1996; 2. Auflage 2005), ZIPFER (1999), ESKIMO und ALMDUDLER (beide 2000).

Mit BÖHLER wurde erstmals eine klassische österreichische Investitionsgütermarke dokumentiert. Hochwertige Edelstahlprodukte werden seit 1870 unter diesem Namen vermarktet und die Marke BÖHLER hat als eine von wenigen österreichischen Marken den Sprung zum Weltmarktführer geschafft.

Herr Christian Himmelsbach hat sich diese Marke zum Gegenstand seiner Marketingstudie am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien ausgewählt. Er ist von Beginn an mit großer Sachkenntnis und viel Enthusiasmus an das Thema herangegangen. Im ersten Teil der Arbeit beschreibt er die Besonderheiten des Investitionsgütermarketing und präsentiert dem Leser im zweiten Teil die Geschichte und die Erfolgsfaktoren der Marke BÖHLER auf dem Weg an die Weltspitze. Die Qualität seiner Arbeit überzeugte die WWG und Böhler, das Ergebnis seiner Arbeit einer breiteren Leserschaft zugänglich zu machen.

Unser Dank gebührt dem Vorstand der Firma BÖHLER, insbesondere Herrn Vorstandsdirektor Dr. Knut Consemüller für die Förderung der Drucklegung dieses Buches. Weiters gilt unsere Dankbarkeit den Herren Ing. Helmut Wukitschewicz, Ing. Kurt Weidhofer und Ing. Kurt Peter Spannring für die Bereitstellung aller relevanten Informationen. Herrn Dipl.-Ing. Pink danken wir für seine Anregungen für die 2. Auflage in Bezug auf die Verfahrenstechniken.

Wissenschaftlich betreut wurde die Arbeit vom Beginn bis zur Drucklegung von Herrn ao.Univ.Prof. Helmut Kurz vom Institut für Werbewissenschaft und Marktforschung an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Viel Spaß bei der Lektüre des Buches wünscht

Dr. Günter Schweiger
o.Univ. Prof. für Werbewissenschaft und Marktforschung und
Präsident der WWG, Wirtschaftsuniversität Wien



Vorwort Dr. Knut Consemüller

Mit dem Buch „Böhler Österreichs Edelstahl Weltmarke“ halten Sie etwas kostbares in Händen, nämlich eine Dokumentation über eine der ältesten und eine der wenigen österreichischen Marken, die bald 140 Jahre hinweg erfolgreich international vertreten ist. „Böhler Stahl“ ist ein Qualitätsbegriff für hochwertigen Stahl und bestes Service. Im ersten Teil des Buches wird der Begriff, Geschichte, Management von Investitionsgütermarken ausführlich beschrieben. Der zweite Teil behandelt die Marke Edelstahl und die sehr erfolgreiche Geschichte von Anno 1870 bis heute. Die Einflussgrößen auf die Marke Böhler werden klar verständlich beschrieben.

Die Fähigkeit der Marke Böhler zur Innovation war und ist ein maßgeblicher Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte. Gerade in der post industriellen Volkswirtschaft, in der sich der Wandel zur Wissensgesellschaft vollzieht, kann nur durch verstärkte Bemühungen, in die Markenpolitik die Umsetzung von innovativen Produkten in kommerzielle Erfolge gelingen.

Die Markenpolitik in Unternehmen liefert einen massiven Beitrag zu den Wettbewerbsvorteilen im heutigen globalen Umfeld. Für die Böhler Firmen heißt dies, die Chancen in einem solchen Umfeld gezielt wahrzunehmen und eine markenbewusste Kultur zu erhalten. Diese fruchtbare Markenkultur zeichnet sich durch die Bereitschaft aus, sich mit den führenden Sachen im Markenmanagement messen zu können.

Denn letztlich sind es allein exzellente und hoch innovative Unternehmen, die durch ihr kontinuierliches Streben nach Weiterentwicklung als Spitzenreiter einer nachhaltig wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft fungieren können.

Überzeugen Sie sich selbst durch das Lesen des Buches von der hohen Innovationskraft und ständigen Weiterentwicklung der Investitionsgütermarke Böhler.

Dr. Knut Consemüller

Vorsitzender des Rates für Forschung und Technologieentwicklung

Mitglied des Vorstandes der BÖHLER-UDDEHOLM AG

Einleitung



Bei „Böhler“ handelt es sich um eine der ältesten und eine der wenigen österreichischen Marken, die seit nunmehr 135 Jahren hinweg erfolgreich international vertreten ist. Als die Gebrüder Böhler am 15. April 1870 ihr Unternehmen gründeten, ahnte noch niemand, dass bereits wenige Jahre später der Begriff „Böhlerstahl“ einen Qualitätsbegriff für hochwertigsten Stahl und bestes Service darstellen sollte. In einer von einem Nachkommen der Gründer verfassten Biographie heißt es: „Bezog der Kunde Böhlerstahl, wusste er, dass er nicht besser bedient werden konnte.“ Heute gehört die Böhler Edelstahl GmbH in den für das Unternehmen wichtigen Marktsegmenten zu den Weltmarktführern.

Ein weiterer Grund, für eine Dokumentation der Marke Böhler ist, neben einer höchst interessanten Markengeschichte, die sich bis zu den Anfängen zurückverfolgen lässt, die Branche, in der das Unternehmen seiner Tätigkeit nachgeht: Als Edeltahlerzeuger zählt Böhler zu den Investitionsgütermarken, die sich in mancherlei Hinsicht von Konsumgütermarken unterscheiden. Die „Marke“ ist und wird künftig auch am Investitionsgütersektor immer mehr zu einem bedeutenden Wettbewerbsinstrument. Das Markenwesen im Investitionsgütersektor soll im vorliegenden Band der Reihe „Die Marke“ besonders hervorgehoben werden und zieht sich als roter Faden durch sämtliche Kapitel. Insofern unterscheidet sich diese Markendokumentation von vielen anderen, die bisher am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien verfasst wurden.

Auch meine persönliche Verbundenheit mit Böhler und die Bekanntschaft mit vielen Mitarbeitern spielt dabei eine große Rolle und erleichterte die Recherche erheblich. Ich verbrachte meine Kindheit in unmittelbarer Nähe des Hauptstandortes in Kapfenberg und mein Vater ist mittlerweile mehr als dreißig Jahre für dieses Unternehmen tätig. Somit wurde das tägliche Brot unserer Familie bei diesem Unternehmen verdient.

Während meiner Lehrjahre zum Werkzeugmaschinieur stand ich bei Böhler in Ausbildung und war danach noch etwa zwei Jahre dort beschäftigt. Für mich waren diese Jahre, trotz des radikalen Umbruchs, der Ende der 80er und zu Beginn der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts bei den Kapfenberger Böhler-Gesellschaften herrschte, eine Zeit, auf die ich gerne zurückblicke. Neben meinen fachlichen Fähigkeiten durfte ich auch Wichtiges für mein weiteres berufliches und privates Leben lernen.

Inzwischen ging ich Tätigkeiten im Vertrieb von Investitionsgütern und in Werbeagenturen nach, die mir ein besonderes Verständnis des Marketings von Investitionsgütern ermöglichten.

Schließlich ist es auch die „Liebe“ zur Technik und zum Werkstoff Edelstahl, die mich noch zusätzlich motivierte, diese Arbeit zu verfassen.

Es gibt eine Vielzahl von Menschen, ohne die dieses Buch nicht hätte entstehen können. Es ist mir wichtig, einige Personen daraus zu nennen.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern und der Geschäftsführung des Unternehmens für die hervorragende Zusammenarbeit, die vielen Gespräche und die Bereitstellung von allen notwendigen Materialien.

Die Holdinggesellschaft BÖHLER-UDDEHOLM AG hat entscheidend zur Realisierung dieses Buches beigetragen. Ich danke der Generaldirektion, die sich aus dem Vorsitzenden, **Dr. Claus J. Raidl**, sowie den Vorstandsmitgliedern **Dipl.-Ing. Heimo Stix**, **Mag. Horst Königslehner** und **Dr. Knut Consemüller** zusammensetzt sowie **Dr. Randolph Fochler**, der die Bereiche Investor Relations & Corporate Communications leitet.

Die Geschäftsführer der Böhler Edelstahl GmbH, **Dipl.-Ing. Robert Bauer** und **Mag. Johann Weigand**, waren mit dem Projekt von Anfang an einverstanden.

Besonders erwähnen möchte Herrn **Ing. Helmut Wukitschewicz**, **Ing. Kurt Weidhofer** und **Ing. Kurt Peter Spannring** sowie das ganze Team der Abteilung "Werbung, Schulung, Normen." Der Leiter des Geschäftsfeldes Werkzeugstahl **Dipl.-Ing. Wolfgang Kürbisch** ist auch für das Branding verantwortlich. Ohne die Unterstützung dieser Personen wäre diese Arbeit nicht zustande gekommen.

Ebenso großer Dank gilt der Böhlerstahl Vertriebsges.m.b.H. in Wien. **Mag. Thomas Schanzer**, **Siegfried Kriendlhofer**, **Rudolf Dick**, **Heinz Edlinger** und **Johann Hois** sowie dem Geschäftsführer **Dir. Engelbert Fichtner** danke ich für die sehr gute Kooperation.

Ich betrachte es keineswegs als eine Selbstverständlichkeit, dass einem berufstätigen Studierenden Einblick in ein Unternehmen gewährt wird, damit dieser eine Markendokumentation verfassen kann. Ich bin sehr dankbar für das große Vertrauen, welches mir seitens der einzelnen Gesellschaften und der Holding entgegengebracht wurde.

Meinem wissenschaftlichen Betreuer an der Wirtschaftsuniversität Wien **Dr. Helmut Kurz** sei besonders für seine kompetente Betreuung über die Monate hinweg, in denen dieses Buch zuerst als Hausarbeit und dann als Druckversion entstand, gedankt. Weiterer Dank gebührt **Dr. Wolfgang Prochazka**, dem Generalsekretär der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft.

Meinem ehemaligen Lehrer **Günther Agath** möchte ich für die Bereitstellung von umfangreichen historischen Materialien danken, die leider nur teilweise in diese markentechnische Studie einfließen konnten.

Heinz Haring hat in seinem Archiv gewählt und wertvolles Material aus jüngerer Vergangenheit zur Verfügung gestellt.

Esther Petridis fand gemeinsam mit **Erika Ferenczy** und **Marcel Illetschko** den kleinsten Fehler. Außerdem wurde der Text noch von der Österreichischen Werbewissenschaftlichen Gesellschaft und von **Rosina Knoll** und **Karin Hödl**, die über große Lektoratserfahrung verfügen, durchgesehen. Beide sind Mitarbeiterinnen der Böhler-Werbeabteilung in Kapfenberg.

Die Graphikdesignerin und Absolventin des Universitätslehrgangs für Werbung und Verkauf **Maria Hochmeister** war für die optische Gestaltung des Buches verantwortlich und Herr **Peter Kupfer** war für manches Foto verantwortlich, das erst wegen dieser Publikation aufgenommen wurde.

Ich danke allen beteiligten Personen.

Wien, im Mai 2005

Christian Himmelsbach

Christian.Himmelsbach@reflex.at

Christian.Himmelsbach@brandandmind.at

Anmerkung zur 2. Auflage

Seit einiger Zeit beginnt langsam eine wissenschaftliche Diskussion zum Thema Business-to-Business-Markenführung in Gang zu kommen. Die Zahl der Publikationen, die sich dieses Themas annehmen, hat sich vermehrt. Die unerwartet starke Nachfrage nach der ersten Auflage dieser Markendokumentation hat bewiesen, dass Interesse am Phänomen Investitionsgütermarke besteht.

Investitionsgütermarken sind Botschaftsträger. Auf exakt definierte Interessentenkreise fokussierte, zeitbeständige und kulturübergreifende Symbole, die bestimmte (Wesens)Merkmale ihres Absenders transportieren.

Die vorliegende zweite Auflage stellt keinen bloßen Nachdruck der ersten Ausgabe dar. Neben der Aktualisierung und Überarbeitung jedes einzelnen Kapitels konnten vor allem die historischen Abschnitte stark ausgebaut werden. Am Ende des Buches befindet sich nun ein Glossar mit Begriffsdefinitionen rund um Edelstahl. Diese Erweiterung war nur durch die Unterstützung der Böhler Edelstahl GmbH möglich. Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn **Ing. Kurt-Peter Spannring**, Herrn **Ing. Kurt Weidhofer** und Herrn **Ing. Helmut Wukitschewicz**. Der Vorstand der BÖHLER-UDDEHOLM AG hat die Realisierung dieser zweiten Auflage ermöglicht. An dieser Stelle bedanke ich mich bei Herrn Generaldirektor **Dr. Claus J. Raidl**, sowie Herrn Vorstandsdirektor **Dipl.-Ing. Heimo Stix** und Herrn Vorstandsdirektor **Dr. Knut Consemüller** besonders. Zur Projektrealisierung hat weiters Herrn **Mag. Florian Keusch** und sein Team an der Werbewissenschaftlichen Gesellschaft beigetragen.

Wien im Dezember 2007

Christian Himmelsbach

Teil 1

Management von Investitionsgütermarken

1. Definition des Investitionsgüterbegriffes: Was sind Investitionsgüter?

Im Gegensatz zu Konsumgütern, die in Supermärkten oder im Fachhandel an Privatpersonen als Letztverbraucher verkauft werden, handelt es sich bei Investitionsgütern um Produkte, deren Zielgruppe Organisationen und Unternehmen darstellen. Beispielsweise benötigt ein Hersteller von Eiswaffeln (Konsumgut) Produktionsmaschinen, sogenannte Waffelmaschinen (Investitionsgut), um seine Erzeugnisse herstellen zu können. Des Weiteren benötigt er Mehl, Zucker, Milch(pulver) und weitere Zutaten, die in diesem Falle auch als Investitionsgüter betrachtet werden.

Zielgruppe
Unternehmen

In der Literatur findet man u.a. folgende Erklärung für diese Art von Gütern: „Als Industriegüter werden also Leistungen bezeichnet, die von Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letzkonsumenten bestehen. Die Vermarktung kann dabei direkt erfolgen oder über Absatzmittler (Produktionsverbindungshandel). Industriegüter lassen sich somit nicht anhand technischer Merkmale beschreiben, vielmehr bestimmt die Zielgruppe (Letzkonsument oder Organisation als Nachfrager), ob der Vermarktungsprozess auf Konsumgüter- oder Industriegütermärkten stattfindet.“ (BACKHAUS 1999, S. 9) SCHEUCH (1996, S. 460) führt folgende Merkmale von Investitionsgütern an:

Wiederholungsgrad:

- Einzelprojekt (Individualtransaktion)
- Produktgeschäft (Routinetransaktion)
- Systemgeschäft (verkettete Kaufprozesse, z.B. schrittweiser Ausbau eines Telekommunikationssystems oder eines Warenwirtschafts- und Kassensystems für Filialhandelsbetriebe)

Merkmale der
Investitionsgüter

Verarbeitungsstufe materieller Güter:

- Rohstoffe (land- und forstwirtschaftliche Abbauprodukte, Energieträger)
- Halb- und Zwischenfabrikate
- Teile
- Einzelaggregate
- Gesamtanlagen

Innovationsgrad für den Kunden:

- neue Aufgaben
- modifizierter Wiederkauf
- unmodifizierter Wiederkauf

1.1 Arten von Investitionsgütern

Die Unterscheidung von Investitionsgütern erfolgt durch ihre Anwendung im Produktionsprozess und ihre Position in der Kostenrechnung. Prinzipiell werden vier Industriegütertypen unterschieden (KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 722):

1. Eingangsgüter
2. Anlagegüter
3. Hilfsgüter
4. Investive Dienstleistungen

Edelstahl,
ein Eingangsgut

Bei Eingangsgütern handelt es sich um Materialien, die direkt in die Produktion eingehen (Rohstoffe und Halbfertigprodukte) und deren Kosten den Endprodukten direkt zugerechnet werden. Rohstoffe unterteilt man wiederum in landwirtschaftlich erzeugte Produkte (Obst, Gemüse, Baumwolle ...) und naturgewonnene Produkte (Kohle, Erdöl und -gas, Eisenerz). Halbfertigprodukte stellen zum einen Werkstoffe (Draht, Zement, Edelstahl ...), zum anderen Bauteile wie Gussstücke dar, die von der Zulieferindustrie gefertigt werden. Das Phänomen „Zulieferung von Bauteilen“ finden wir sehr stark in der Automobilindustrie.

Die Marke Böhler ist eindeutig im Bereich Werkstoffe einzuordnen, mit dem dann in weiterer Folge Bauteile und Werkzeuge hergestellt werden.

Anlagegüter bieten die Grundlage für die industrielle Fertigung (Fertigungshallen, Büros [Anlagen] und Maschinen sowie unterschiedlichste Betriebsmittel [Geräte]).

Unter Hilfsgüter versteht man z.B. Schmierstoffe, Drucker- und Kopierpapier, Besen und Toilettenpapier. Diese Hilfsgüter für die Herstellung von Investitionsgütern entsprechen meist denen in Konsumgütermärkten und können von dort auch einfach bezogen werden.

Bei Dienstleistungen handelt es sich um immaterielle Güter wie die Leistungen des Steuerberaters und der Werbeagentur oder des PC-Systemadministrators.

Angesichts der beschriebenen großen Vielfalt an Investitionsgütern gestaltet es sich schwierig, generelle Empfehlungen zum Marketing und zur Markenführung zu geben. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf „Eingangsgüter“ besonders auf Edelstähle.

2. Grundlegendes zu Marketing und Marke

2.1 Was ist Marketing?

„Kommen Sie, Herr Kollege, jetzt machen wir schnell Marketing! Haben Sie eine Idee, wie wir dieses Ding verkaufen können?“ Leider glauben manche Manager und Unternehmer noch immer, Marketing sei ausschließlich „Vertrieb“ oder ein eingedeutschtes Wort für „Werbung“. Das hat damit zu tun, dass viele Abteilungen als „Marketing- und Vertriebsabteilung“ geführt werden und so landläufig Marketing als Synonym für Vertrieb oder Werbung verstanden wird. Auch die Ansicht, Marketing sei der Überbegriff für Werbung, Vertrieb und jede Art der Verkaufsförderung ist nur teilweise richtig. Im Jahre 1948 wurde Marketing noch als „die Erfüllung derjenigen Unternehmensfaktoren, die den Fluss von Gütern und Dienstleistungen vom Produzenten zum Verbraucher lenken“ definiert. (MEFFERT 1998, S. 7) Doch seither haben die Märkte an Komplexität stark zugenommen; auch beinahe alle Branchen haben mit „gesättigten“ Märkten zu kämpfen.

Marketing =
mehr als
verkaufen

Unter Marketing versteht man heute vielmehr eine „marktorientierte Unternehmensführung aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten auf Grundlage systematischer Marktinformationen. Dabei sollen durch dauerhafte Befriedigung von Kundenbedürfnissen die Unternehmensziele erreicht werden“. (PRIEMER 2000, S. 3)

markt- und
beziehungsorien-
tierte Unter-
nehmensführung

MEFFERT beschreibt Marketing als „unternehmensbezogene Denkhaltung“ (MEFFERT 1998, S. 3) und als „die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung.“ Er spricht in Folge von „Marketing als Management von Beziehungen.“ (MEFFERT 1998, S. 9)

Dabei steht das Marketing neben dem Beziehungsmanagement, das nicht nur aktuelle und potentielle Kunden, sondern auch Mitarbeiter und strategische Partnerschaften beinhaltet, auf vier marktpolitischen Pfeilern:

Marketingmix

- Produktpolitik (product)
- Kommunikationspolitik (promotion)
- Distributionspolitik (place)
- Preispolitik (price)

Nach den englischen Entsprechungen spricht man von den 4 P's des Marketing. Erfolgreiche Marketingstrategien integrieren alle 4 Instrumente, man spricht daher vom „Marketing-Mix“. So hat eine distributionspolitische Maßnahme sehr häufig Auswirkungen auf den Preis. Verstärkte Werbung geht immer mit produktpolitischen Entscheidungen einher. Es gibt also nicht die

reine Werbestrategie, wobei die Werbung im Vordergrund stehen kann. Der beste Preis nützt nichts, wenn das Produkt nicht verfügbar ist, ebensowenig nützt das beste Produkt nichts, wenn es ihm an Bekanntheit mangelt.

Marketing ist logischerweise in allen Branchen, allen Unternehmen und Organisationen anzutreffen. Wir beschäftigen uns mit dem Marketing für Investitionsgüter, das – verglichen mit dem von Konsumgütern, die wir im Supermarkt kaufen können – einige Besonderheiten aufweist, auf die wir im Anschluss an das Thema „Grundlagen der Marke“ weiter eingehen werden.

Zusammenfassen lässt sich das heutige Verständnis von Marketing mit dieser Aussage (PRIEMER 2000, S. 5):

Marketing ist eine in jeder Weise marktorientierte Unternehmenskultur, die dauerhaft die Bedürfnisse der Kunden erfüllt und dadurch Unternehmensziele erreicht.

2.2 Grundlagen der Marke

Über Marken ist schon viel geschrieben worden. Dabei wurde immer wieder ihre Wichtigkeit betont. Marken begegnen uns – bewusst oder unbewusst – vor allem als Konsument im Supermarkt, bei der Wahl des Fahrzeuges, des Telefonanbieters oder der Kleidung. Auch Hotel- und Restaurantketten oder Immobilienmakler bauen bewusst ihre Marken auf (Beispiele sind „Hilton,“ „Holiday Inn,“ „Wienerwald,“ „McDonald’s“ und „RE/MAX“).

Folgende Schilderung soll zeigen, wann, wie und wo wir üblicherweise täglich mit Marken zu tun haben:

„Wenn wir in der Früh aufstehen, haben wir auf einer Markenmatratze geschlafen, die wiederum auf einem Markenlattenrost liegt, der sich in einem Bettrahmen aus edelstem Holz der Marke XY befindet. Das ergibt unser Markenbett, auf dem sich dann noch ein Kopfpolster, eine Decke und Überzüge von Markenherstellern befinden. Dazwischen ist der schlafende Mensch – ein Individuum, einzigartig. Eine Marke – die Marke „Mensch“ eben, mit all den Eigenschaften, den Stärken und den Schwächen, die der Mensch hat. Mit seinem Lächeln und seinem Zorn. Mit seinen Fähigkeiten, ein Musikinstrument zu spielen. Aber auch mit seinen sozialen Fähigkeiten – zuhören können, wenn sein Lebenspartner sich ihm gegenüber mitteilen will. Mit Freunden lachen und weinen. Den Sonnenuntergang genießen können und dabei seine Gefühle und Empfindungen auszudrücken. Zu den Erscheinungsmerkmalen der Marke „Mensch“ gehört auch seine Haarfarbe, seine Augenfarbe, seine Körpergröße und – manchmal leider auch – die Kilogramm, die die Körperwaage anzeigt, wenn er sich abwägt. Die Art der Kleidung, sein Geschmack und seine Vorlieben sind weitere Elemente der Marke „Mensch.“ Seine Art, sein Stil, sein Charakter, sein Gefühl – die Marke „Mensch“ ist vielseitig und selbst unter Milliarden anderen Menschen einzigartig.

6 Uhr 30. Der Radiowecker des japanischen Markenelektronikherstellers läutet. Danach wird in der Küche ein Vollkornmüsli eines bekannten Reform-

2.2 Grundlagen der Marke

warenproduzenten vorbereitet. Der Name des Müslis ist Garant für die Qualität und die biologische Herstellung. Nach dem Duschen mit einem Markenduschengel – bekannt aus der Fernsehwerbung – nimmt „Mensch“ das Handtuch eines internationalen Sportswearherstellers zum Abtrocknen. Vor dem Kleiderschrank – ebenfalls aus bekanntem Hause – gilt es sich zu entscheiden: Markenjeans oder einen hochwertigen Anzug. Und zu guter Letzt, wenn „Mensch“ eingekleidet ist, stellt sich die Frage nach der Armbanduhr. Soll sie aus Japan oder aus der Schweiz kommen? Für den heutigen Anlass trägt unsere Marke „Mensch“ die Uhr Schweizer Herkunft – hat einen ganz exklusiv klingenden Namen.

Danach geht „Mensch“ zu seinem Arbeitsplatz. Einem Markenartikelhersteller. Das Unternehmen ist noch recht jung, aber hat sich in nur wenigen Jahren einen Namen machen können. Vom Fenster aus sieht unser „Mensch“ wie gerade sein „Chef“ in seinem Dienstwagen vorfährt. Der Wagen demonstriert Eleganz, Exklusivität, Luxus und ein wenig Sportlichkeit. Mit diesem Fahrzeug verkörpert die Marke „Chef“ einige seiner Werte und zeigt etwas aus seinem Leben. Danach kommt die Marke „Sekretärin“ herein, um für „Chef“ und „Mensch“ den Markenkaffee in Schalen eines traditionsreichen Porzellanherstellers zu servieren. Sie ist sehr freundlich und hat ein warmherziges Wesen – wie immer. Nur heute trägt sie etwas auffallend betonte Markenkleidung ...“

Diese Geschichte illustriert, dass jeder täglich mit einer sehr hohen Zahl an Marken(artikel) zu tun hat. Dabei kommt auch zum Ausdruck, dass jeder Mensch bestimmte Merkmale hat, die ihm „Marke“ verleihen. Dieses Phänomen wird von vielen Mitmenschen bewusst genutzt. So hat sich unter anderen der durch seine einzigartige Stimme und sein besonderes Gitarrenspiel legendär gewordene Country- und Westernsänger Johnny Cash Anfang der 70er Jahre als „The Man In Black“ bezeichnet. Konsequenterweise ist er ab diesem Zeitpunkt nur mehr in schwarzer Kleidung aufgetreten und hat dem mit seinem Lied „The Man In Black“ noch verstärkt Ausdruck verliehen, in dem es heißt: „Well, you wonder why I am always dressed in black, why you never see bright colours on my back ... but there is a reason for the things I have on!“ Und der letzte Satz des Liedes lautet: „Until all the things are brighter – I am the Man In Black!“ Kurze Zeit später erschien Johnny Cash's erste Autobiographie. Ihr Titel? Natürlich „The Man In Black.“

Das Beispiel von Johnny Cash, der bis zu seinem Tod im September 2003 im Musikgeschehen aktiv war und auch bei jüngeren Publikum bekannt geworden ist, veranschaulicht, dass sich auch Menschen eindeutig und konsequent „markieren“ müssen, um erfolgreich zu sein.

Im Prinzip ist jedes Produkt ähnlich „markiert“. Als Beispiel sei die Schokoladenmarke Milka angeführt. Die lilafarbene Kuh ist für den Markeneigentümer Kraft in jeder Hinsicht zur Topmarke geworden: hoher Marktanteil, hoher Beitrag zum Unternehmenserfolg und weltweite Bekanntheit.

Anhand dieser Geschichte und der Beispiele wird das Wesen einer Marke klarer.

„Eine Marke ist nicht mehr als ein Wort im Gedächtnis des Käufers, wenn auch ein ganz besonderes. Ein Markenname ist ein Eigenname, der wie alle Ei-

Eigenname = gennamen mit großen Anfangsbuchstaben geschrieben wird. Jeder Eigenname
Markenname ist ein Markenname, ganz gleich, ob er sich im Besitz einer Einzelperson, eines Unternehmens oder einer sozialen Gruppe befindet“ (RIES/RIES 1999, S. 12).

KOTLER (KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 736) definiert „Marke als einen Namen, Begriff, ein Zeichen, Symbol oder eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und zu ihrer Differenzierung gegenüber Konkurrenzangeboten.“

MAURER (2000, S. 11) schreibt über „Marken“, bezugnehmend auf Konsumgütermärkte, folgendes:

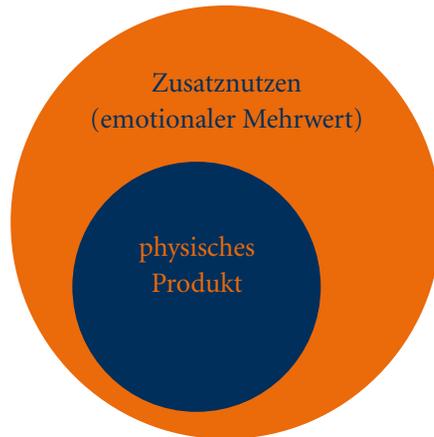
Marken sind zeitlos
„Sie übernehmen soziale Funktion und bieten Sicherheit in einer unüberschaubar gewordenen Zeit des Massenkonsums. Images von Marken lassen sich auf den Menschen übertragen, repräsentieren ein bestimmtes Lebensgefühl. Marken sind zeitlos gewordene Markenpersönlichkeiten, welche sich seit geraumer Zeit auf dem Markt beweisen und scheinbar nie den Anschluss zur Moderne verpassen. Sie besitzen eine immerwährende Gültigkeit und erwecken den Eindruck, als ob es sie immer schon gegeben hätte und geben wird. Markenartikel fallen durch Konstanz auf. Sei es nun durch Qualität oder die Kommunikationsstrategie.“

„Marke“ ist mehr als nur der Name für einen Markenartikel. Neben den technischen Nutzen (Qualität) verfügt die Marke über einen Mehrwert, einem „added value.“ Dieser „added value“ besteht sowohl aus rationalen, physischen als auch aus emotionalen Faktoren. Der Konsument erwirbt nicht nur den Markenartikel als physisches Produkt, sondern eine Menge an Faktoren, die den „added value“ ausmachen. Um welche Faktoren es sich dabei handelt, ist von Marke zu Marke verschieden. Ein Beispiel aus der Automobilindustrie gefällig? Ein Mercedes hat ein anderes Image wie ein Audi der selben Preisklasse. Automobile sind beide, wahrscheinlich vom technischen Nutzen, von der Motorisierung, von der Größe und der Verarbeitungsqualität sogar sehr ähnlich. Aber das Symbol des Sterns und das Symbol der vier Ringe sind mit unterschiedlichen Emotionen verbunden.

Marken wecken Emotionen
Stellen Sie sich einmal folgendes vor: Sie sehen kein Auto – Ihnen wird nur der Mercedes-Stern gezeigt und Sie sollten sagen, was Sie dabei empfinden. Später zeigt man Ihnen die vier Ringe des Audi und Sie sollten wieder Ihre Meinung mit all dem, was Sie mit diesen Fahrzeugen erlebt oder darüber gehört haben, aussprechen. Ihre Aussagen wären nicht identisch. Ganz einfach deshalb nicht, weil Sie eben mit jeder Marke andere Erfahrungen gemacht haben. Selbst wenn Sie noch nie ein Modell von Audi oder Mercedes gefahren haben – Sie haben darüber gelesen oder von Bekannten gehört. Sie haben Fahrzeuge dieser Hersteller auf der Straße gesehen und Eindrücke gewonnen. Sie haben sich ein Bild davon gemacht. All diese Empfindungen gehören zum Markenimage, gleich ob es sich dabei um positive oder negative Emotionen handelt.

2.2 Grundlagen der Marke

Graphisch lässt sich das mit Markenattributen aufgeladene Produkt dann so darstellen:



Der Markenartikel umfasst mehr als „nur“ das physische Produkt oder die tatsächlich getane Dienstleistung. Er bietet darüber hinaus eine Reihe an Zusatznutzen und emotionalen Mehrwerten.

Der Zusatznutzen umfasst nach AAKER (1992, Seite 32) eine Reihe von Wertfaktoren:

Allgemeine Wertfaktoren:

- Markentreue
- Bekanntheit des Namens
- Angenommene Qualität
- Assoziationen mit der Marke
- Vorzüge der Marke

Werte für den Kunden:

- Verbesserte Interpretation und Verarbeitung von Informationen
- Erhöhte Zuversicht beim Kaufentschluss
- Erhöhte Zufriedenheit bei der Anwendung

Für das Unternehmen:

- Differenzierung von der Konkurrenz
- Schutz gegen Nachahmung
- Effizientes Markenmanagement durch Beobachtung und Kontrolle des Markenwertes
- Größere Effizienz von Marketingprogrammen
- Höhere Markentreue (daraus resultierend: stabiler Kundenstamm)
- Höhere Preise (die Möglichkeit einer höheren Gewinnspanne)
- Markenerweiterungen möglich
- Bessere Absatzwege
- Wettbewerbsvorteil

Marken schaffen Werte

AAKER (1992) definiert „der Markenwert umschreibt eine Gruppe von Vorzügen und Nachteilen, die mit einer Marke, ihrem Namen oder Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produktes oder Dienstes für ein Unternehmen oder seine Kunden mehren oder mindern.“

Dass es auch auf Investitionsgütermärkten, wo eine Unternehmung von der anderen kauft, möglich ist, starke Marken aufzubauen, wird in den folgenden Kapiteln veranschaulicht.

2.3 Die Beziehung von Marketing und Markenführung

Marketing-Mix prägt Markenimage

Aus den vorangegangenen einführenden Erklärungen zu Marke und Marketing lässt sich ableiten, dass jede Marketingaktion sich in irgendeiner Form auf die Marke auswirkt. Verbilligt ein Hersteller die Produktpreise, nimmt der Konsument die Marke als „günstig, aber gut“ oder als „billig“ - im Sinne von „endlich kostet das Produkt das, was es auch wert ist“ - wahr. Angenommen, eine exklusive Automobilmarke, deren Fahrzeuge 100.000 Euro kosten, würde ihre Preise um 30 Prozent nachlassen. Abgesehen davon, dass sich jene Kunden, die das teure Auto gekauft haben, verärgert wären, ginge etwas von der Exklusivität der Marke verloren. Wirkt eine Werbung für ein Produkt, welches Jugendliche ansprechen soll, gut, wenn darin ausschließlich ältere Menschen zu sehen sind? Die Marke würde unglaubwürdig wirken.

Erfahrungsschatz = Markenwert

Wir sehen also, dass alle Marketingmaßnahmen auf die Marke, ihre Positionierung und die Werte, für die sie stehen soll, vorsichtig aufeinander abgestimmt werden müssen. Die vom Kunden wahrgenommene Markenpersönlichkeit stellt sozusagen das Resultat aller Marketinginstrumente dar. Sie ist die Summe aller Erfahrungen des Konsumenten mit der Marke, ihrer Produkte, der Preise und der verwendeten Distributionskanäle und ihrer Kommunikation.

KOTLER und BLIEMEL (2001, S. 736) fassen treffend zusammen:

„Markenführung ist eine Kunst und zugleich der Eckpfeiler im Marketing.“

3. Das Markenumfeld: Besonderheiten des Investitionsgütermarketings im Überblick

3.1 Besonderheiten der Investitionsgütermärkte

Investitions- und Konsumgütermärkte besitzen jeweils unterschiedliche Eigenschaften, sodass eine einfache Übertragung der Kenntnisse aus dem Konsumgütermarketing auf das Investitionsgütermarketing nur schwer durchgeführt werden kann. Die Besonderheiten betreffen sowohl den Hersteller, verschiedene Instrumente sowie Strategien des Marketings, das Konsumentenverhalten und alle Marktbeziehungen. Die Marke befindet sich daher – verglichen mit Konsumgütermärkte – in einem anderen Umfeld.

3.1.1 Besonderheiten auf Kundenseite

(nach BACKHAUS 1999, S. 3ff., MEFFERT 2000, S. 1204f)

- Ein entscheidendes Kennzeichen des Investitionsgütermarketings ist, dass Investitionsgütermärkte keine originäre, sondern eine abgeleitete Nachfrage aufweisen. Diese ergibt sich aus der Nachfrage von Leistungen, die mit Hilfe des Investitionsgutes erstellt werden.



3. Das Markenumfeld: Besonderheiten des Investitionsgütermarketings im Überblick

- Alle bei der Kaufentscheidung beteiligten Personen zusammen ergeben das Buying Center. Dieses besteht nicht nur aus professionellen Einkäufern, sondern auch aus Technikern, Geschäftsführern, Eigentümern und sonstigen am Kaufprozess beteiligten Personen. Im Gegensatz zu den meisten Kaufentscheidungen auf Konsumgütermärkten wird bei Investitionsgütern der Kaufprozess von mehreren Leuten (Multipersonalität) oder auch von mehreren Organisationen (Multiorganisationalität) entschieden. (siehe u.a. SCHEUCH 1996, S. 461; SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 110)
- Die Kaufprozesse erstrecken sich oft über einen langen Zeitraum, der mehrere Phasen beinhaltet.
- Der Entscheidungsweg kann unterschiedlich komplex sein. Auf der einen Seite werden durch routinierte Käufe Waren nachbestellt, auf der anderen Seite sind schwierige Problemlösungen mit mehrjährigen Verhandlungen an der Tagesordnung.
- Aufgrund der Komplexität werden Kaufentscheidungsprozesse formalisiert. Das geht von der Ausschreibung von Aufträgen bis zur exakten Bestimmung der Beurteilungs- und Bewertungsmethoden von Angeboten.
- Oft besteht beim Konsumenten Bedarf nach einer umfangreichen Problemlösung. Diese geht weit über das physische Produkt und über technische Lösungsansätze hinaus und umfasst eine Vielzahl von Dienstleistungen wie Anwenderschulungen, Projektabwicklungen oder Wartungs- und Finanzierungsverträge.

3.1.2 Besonderheiten auf der Herstellerseite

- Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Konsum- und Investitionsgütermärkten ist die Tatsache, dass es sich bei dem Vertrieb von Investitionsgütern nicht um anonyme Märkte handelt. Die Marktteilnehmer kennen sich häufig sehr genau. Manchmal kommt es auch vor, dass alle Anstrengungen auf einen oder nur wenige Kunden gerichtet sind, wie beispielsweise in der Luftfahrtzulieferindustrie, wo nur wenige Hersteller am Weltmarkt agieren.
- Der persönliche Verkauf hat beim Vertrieb von Investitionsgütern eine herausragende Stellung. Verfügt der Kunde über eine Einkaufsabteilung, ein Buying Center, haben Anbieter oft eine Verkaufsabteilung, ein Selling Center, das aus Verkaufsrepräsentanten, Produktmanagern, Technikern und anderen kompetenten Personen bestehen kann.
- Aufgrund der Komplexität mancher Projekte kann es notwendig sein, dass der Hersteller Kooperationen mit Komplementäranbietern oder mit Mitbewerbern eingeht.
- Investitionsgüter werden immer mehr auf die spezifischen Bedingungen des Kunden angepasst, es herrscht daher eine sehr hohe Produktindividualität.
- Geringes Nachfragevolumen und niedrige Nachfragehäufigkeit machen es notwendig, international aktiv zu sein, um dauerhaft wirtschaftlich arbeiten zu können.

3.2 Beziehung zwischen den Marktteilnehmern

- Produkte und Problemlösungen werden idealerweise in einem interaktiven Prozess zwischen Hersteller und Nachfrager entwickelt. Eine Zusammenarbeit mit dem Kunden und die daraus entstehende Lieferantentreue sind die Basis für dauerhafte Geschäftsbeziehungen. Das Management solcher Beziehungen zählt heute zu den Hauptaufgaben des Investitionsgütermarketings.

3.3 Besonderheiten des Investitionsgütermarketings

3.3.1 Produktpolitik

Ein wesentlicher Unterschied zu Konsumgütermärkten ist die Integration des Kunden und sein Einfluss auf die Produktgestaltung. Oft werden Kunden schon bei der Entwicklung eines Produktes voll mit einbezogen oder Produkte werden nur für einen Kunden individuell entwickelt. Diese mehr oder weniger intensive Kundenintegration (Customer Integration) beginnt mit dem exakten Anforderungsprofil an geplante Produkte und endet bei der Fertigung. Nur durch eine starke Kundenintegration ist eine ideale Lösung des Kundenproblems möglich. MEFFERT (2000, S. 1221) spricht dabei von „kundennutzenorientierter Leistungsindividualisierung.“

Auf der anderen Seite verfügen Investitionsgüterbranchen über eine Vielzahl an Standardprodukten, welche bereits seit Jahren und Jahrzehnten in kaum veränderter Form eingesetzt werden und gewöhnlich bestimmten nationalen und internationalen Normen entsprechen. Solche für ein breiteres Kollektiv von Kunden entwickelten Produkte werden von den Anbietern zu unterschiedlichen Zeiten der Marktreife gelauncht. BACKHAUS (1999, S. 248) geht von einer zeitlichen Dreiteilung aus:

Der Pionier-Anbieter (first-to-market) ist jener Anbieter, der als erster ein neues Produkt oder eine neue Technologie auf den Markt bringt. Häufig sind Pioniere jene Unternehmen, die in ihrer Branche über technologische Überlegenheit und Führerschaft verfügen. Ihnen gelingt es am leichtesten, technologische Standards zu etablieren. Die Pionier-Strategie ist mit hohen Investitionskosten verbunden, doch lassen sich durch die technologische Führerschaft verhältnismäßig einfach Kunden gewinnen, um so den Marktanteil zu erweitern.

Frühe Folger (early followers) sind jene Anbieter, die kurze Zeit nach dem Pionier ein ähnliches Produkt anbieten. Die Frage, ob es sich um eine Verbesserung des Pionierproduktes handelt oder um eine (billige) Kopie, bleibt jedoch individuell offen.

Als späte Folger versteht man jene, die mit ihrem Produkt am Markt erscheinen, wenn die Produktgruppe bereits etabliert und akzeptiert wurde. Diese Gruppe von Anbietern hält meist einen kleineren Marktanteil und kann sich vorrangig über den Preis durchsetzen.

3.3.2 Preis- bzw. Kontrahierungspolitik

Neben dem Produkt stellt der Preis ein wesentliches Element in der Vermarktung von Investitionsgütern dar. Wie am Konsumgütermarkt sind die Preise meist Listenpreise, allerdings sind Rabatte üblich, die eine kundenindividuelle Abweichung vom Listenpreis darstellen. So bieten Mengenrabatte Großabnehmern oft besondere Vorteile. Eine weitere Einzigartigkeit in vielen Investitionsgüterbranchen sind Preise für zusätzliche Dienstleistungen, die im direkten oder indirekten Zusammenhang mit dem erworbenen Produkt oder Rohstoff stehen. (BACKHAUS 1999, S. 348) Große Preisunterschiede zwischen Produkten können davon abhängen, ob im Anschaffungspreis bereits Serviceleistungen wie Wartungen integriert sind oder ob das Produkt auf den ersten Blick günstiger aussieht, dafür aber alle weiteren Leistungen separat bezahlt werden müssen. Ähnlich verhält es sich in der jüngsten Zeit mit Angeboten von Automobilherstellern, die in ihrem fixen Listenpreis bereits einige der künftigen Wartungsarbeiten integriert haben.

3.3.3 Distributionspolitik

Gewöhnlich werden Investitionsgüter direkt – also ohne Zwischenhändler – vertrieben. Etliche Unternehmen verfügen in vielen Staaten über eigene Niederlassungen und Vertriebsorganisationen. Manche Verkäufer sind als Key Account Manager international in mehreren Ländern tätig. Ein wesentlicher Grund für den hohen Anteil des Direktvertriebs ist die Komplexität der angebotenen Lösungen, wobei oft ein Know-How Gefälle vom Anbieter zum Kunden auftritt. Dem Verkäufer kommt die Aufgabe des technischen Beraters zu, der für den Kunden Problemlösungen entwickelt und konstruktive Aufgaben erfüllt. Dabei spielt nicht nur die fachliche, sondern auch die soziale Kompetenz der Verkaufsperson eine wesentliche Rolle. (KIRCHLER 1999, S. 202; HOPKINS 1995; WISSMANN 1999)

Die Besonderheiten der Distribution liegen in einer immer häufiger geforderten „Just-in-Time“ Lieferung. Das Produkt wird dann geliefert, wenn es vom Kunden tatsächlich benötigt wird. Damit werden kundenseitig Lagerkosten gespart, hersteller- bzw. lieferantenseitig erfordert es allerdings die Fähigkeit, rasch auf Kundenwünsche reagieren zu können. Dabei kann der betriebswirtschaftlich ungünstige Fall eintreten, dass teure Sonderartikel, welche nur für einen Kunden produziert werden, über längere Zeit auf Lager liegen, da sie eben nur von diesem einen Abnehmer bei Bedarf bestellt werden.

Voraussetzung für eine intensive Kundenbeziehung und für die Fähigkeit von „Just-in-Time“ Lieferungen ist die geographische Nähe zum Kunden. Mehr denn je sprechen heute die Hersteller von „Go, where your customers grow“ („gehe dorthin, wo deine Kunden wachsen“) – ein Prinzip, welches beispielsweise Zulieferer von Automobilherstellern veranlasst, sich in der geographischen Nähe der Kunden anzusiedeln oder zumindest dort durch eine Niederlassung permanent vertreten zu sein.

3.3.4 Kommunikationspolitik

Zusammenfassend kann festhalten werden, dass komplexe Investitionsgütermärkte nicht nur vom Verkauf des physischen Produktes leben, sondern auch von der Fähigkeit, dieses „Just-in-Time“ zum Kunden zu liefern und dem Kunden intensiv zu beraten. Bei der Beratungstätigkeit spielt der Know-how Transfer eine besondere Rolle.

3.3.4 Kommunikationspolitik

Vergleicht man die Kommunikationspolitik zwischen dem Marketing von Konsum- und Investitionsgütern, lassen sich folgende Besonderheiten erkennen:

- Am Kaufentscheidungsprozess von Investitionsgütern sind mehrere Personen beteiligt, die alle mit den für ihre Position wichtigen Informationen erreicht werden müssen.
- Die Informationsbedürfnisse ändern sich, je höher das Involvement der Kaufentscheider wird.
- Die persönliche Kommunikation nimmt eine sehr bedeutende Stellung ein. Sie manifestiert sich im Besuch des Außendienstmitarbeiters als Repräsentant des Anbieters, im oft intensiven telefonischen Kontakt oder auf Fachmessen. Der Kommunikation durch Medien wird eine wesentlich geringere Bedeutung zugemessen.
- In der Gestaltung von Anzeigen und Mailings stehen technische und kognitive Inhalte im Vordergrund. Im Gegensatz dazu stehen bei Konsumgütern die emotionalen Anteile im Mittelpunkt der Marktkommunikation.
- Investitionsgütermärkte verfügen häufig über eine globale Ausrichtung. In der Marktkommunikation muss dieser hohe Grad an Internationalität berücksichtigt werden.
- Die Kreativen in den Agenturen und die Fachleute der Kommunikationsabteilungen sollten über technisches Fachwissen verfügen, um das zu bewerbende Angebot auch richtig zu kommunizieren.
- Der (potentielle) Kunde bildet seine Präferenzen vorrangig aufgrund von Herstellermarken (Corporate Brands) und weniger aufgrund von Produktmarken. Insofern ist der Name des Herstellers die Marke, die es zu pflegen gilt. Produkt- und Sortimentsmarken kommen – sofern diese überhaupt vorhanden sind – untergeordnete Rollen zu. In der Vergangenheit haben sich jedoch immer wieder einzelne Produktmarken profilieren können, so unter anderem der Schnellarbeitsstahl Böhler Rapid, der Werkzeugstahl Böhler Regulit oder Mikroprozessoren von Intel wie etwa die Pentium-Prozessor-Familie, der Beschichtungsstoff Teflon und die Fahrradgangschaltung Deore von Shimano.

Das Augenmerk der Kommunikationspolitik liegt am Imageaufbau, der den Anbieter als vertrauenswürdigen, kompetenten Partner auszeichnet und hilft, eine positive Beziehungsebene zu schaffen. Sachinformationen werden wegen der hohen Produktkomplexität bei Anzeigen eher kurz gehalten und nur die wesentlichen Vorteile hervorgehoben. (MEFFERT 1999, S. 1224ff.)

Gegenüberstellung wichtiger Unterscheidungsmerkmale von Konsumgütern, Dienstleistungen und Investitionsgütern

	Konsumgüter	Dienstleistungen	Investitionsgüter
Art des Produkts	materiell	immateriell	materiell, jedoch mit immateriellen Zusatzleistungen (Beratung, Schulung, Service, Planung ...)
Distribution	<p>selten beratungsintensiv</p> <p>lagerfähig</p> <p>Business-to-Customer</p> <p>Distribution über Absatzmittler</p>	<p>beratungsintensiv, Know-how-Gefälle vom Produzenten zum Kunden</p> <p>nicht lagerfähig</p> <p>Business-to-Business (z.B. Werbeagentur), Business-to-Customer (z.B. Arzt, Anwalt, Friseur)</p> <p>Direkte Distribution</p>	<p>beratungsintensiv, Know-how-Gefälle vom Produzenten zum Kunden</p> <p>lagerfähig (physisches Produkt), dazugehörige Dienstleistungen nicht lagerfähig</p> <p>Business-to-Business</p> <p>Direkt oder über Absatzmittler</p>
Kommunikationspolitik	Massenmedien, Fachmedien eher bei High-Involvement-Produkten	Exakt definierte Zielgruppenkommunikation	Fachmedien, da exakte Zielgruppenstruktur
Preispolitik	Einheitspreis (selber Preis für alle Kunden)	häufig Individualpreis, Einheitspreis im Business-to-Customer-Bereich	Einheitspreis bei standardisierten Investitionsgütern, sonst Individualpreis

4. Die Geschichte der (Investitionsgüter-) Marke

Ursprünglich war die „Marke“ ein Zeichen, welches das Eigentum eines Menschen „markierte“. Ein Bauer beispielsweise kennzeichnete sein Vieh mit einer „Brandmarke“, um es von dem des Nachbarbauern zu unterscheiden.

Bereits in der Frühgeschichte, als die Sumerer etwa 3000 Jahre vor Christi die Schrift in Form von bildhaften Zeichen erfanden, begann die Menschheit, Güter zu markieren. Die Sumerer lebten im sehr fruchtbaren Mesopotamien*, dem Land zwischen Euphrat und Tigris, wo ein großer Überschuss an Nahrung produziert wurde, der den Handel verstärkte. Die einzelnen Stadtstaaten Mesopotamiens (unabhängige Städte mit jeweils eigenem König) scheinen trotz Rivalität um die Vormachtstellung in permanenten Handelsbeziehungen untereinander gestanden zu haben. (AUSBÜTTEL/BÖHNING/EMER u.a. 1988 S. 12) Aus dieser Zeit stammen die ersten Hinweise auf den „Markenartikel.“ MELDAU (1967, zitiert bei DIECHTL/EGGERS 1992) hat nachgewiesen, dass „die für den Markenartikel notwendige Markierung bereits in sumerischen Bildtafeln, bei minoischen Siegeln sowie auf ägyptischen, griechischen und römischen Tonkrügen (sog. „Amphoren“) auftreten.“ (DIECHTL/ EGGERS 1992, S. 2)

Die Marke, so alt wie die Schrift

Im Mittelalter wurde der Marke mehr Bedeutung zugemessen, sodass es Haus-, Meister-, Zunft- und Städtemarken sowie Güte- und Garantiestempel gab. Die mittelalterliche Marktpolizei kontrollierte die Einhaltung der Marktordnung und der Regeln für den Güteraustausch. In vielen Bereichen – so auch in der Metallverarbeitung – sorgten die Zünfte „strenger und gründlicher als jedes staatliche Aufsichtsorgan für eine möglichst hohe und einheitliche Warenqualität.“ (DIECHTL/EGGERS 1992, S. 2)

Qualitätssymbole der Zünfte

Zunftmeister prüften die Qualität der Gewerbetreibenden peinlichst genau. Jedes Stück, das aus der Werkstätte geliefert worden war, wurde einer „Schau“ unterzogen. Daneben gab es ein auf Belohnung und Bestrafung beruhendes System, mit dem die Handwerkszünfte operierten.

* Das Land Mesopotamien, zu deutsch „Zwischenstromland“, liegt auf dem Gebiet der heutigen Staaten Syrien und Irak. Archäologisch gilt als gesichert, dass in diesem Land die ersten menschlichen Hochkulturen um 3000 v. Chr. waren (siehe u.v.a. NAVEH 1996).

Ein Bäcker, der zu leichte Brötchen verkaufte wurde „geschnellt“ und dabei mit einem eigens dafür konstruierten Gerät mehrmals vor aller Augen in einen Tümpel oder Fluss getaucht. Die Gebührenordnung der Tuch- und Leinenbranche war nach folgendem Muster gestaffelt: Für das beste Gewebe, das das höchste Gütesiegel erhielt, musste nur eine Mindestgebühr errichtet werden. Das nächstbeste wurde als zweitklassig gekennzeichnet, wobei die doppelte Gebühr anfiel. Die dritte Qualitätsstufe wurde mit der vierfachen Gebühr belegt, während für die vierte, die ohne Gütestempel ausging, das Achtfache der Mindestgebühr aufgewendet werden musste. Erzeugnisse noch minderer Qualität wurden an Ort und Stelle zerschnitten, damit sie, wenn überhaupt, nur mehr als minderwertige Ware verkauft werden konnten.

Jeder Meister hatte sein eigenes Zeichen, welches er neben der Gütemarke der Zunft oder dem Wappen seiner Stadt auf seinem Produkt anbringen musste. In der Zunftrolle war das Zeichen registriert und in Zunfthäusern (in der englischen Sprache treffender „guild halls“ genannt) wurden sie öffentlich zur Schau gestellt. Damit war im Falle eines verborgenen Mangels der Kontakt zwischen Hersteller und Konsument möglich. Die Zunftmeister und die Bürgermeister der Städte waren um den guten Ruf sehr bemüht und sorgten dafür, dass alle berechtigten Beanstandungen auch entsprechend behandelt wurden. Der Verbraucher konnte sich dadurch einem mit einer bestimmten Herkunfts- oder Gütermarke gekennzeichneten Produkt ohne großes Risiko anvertrauen. Gerade in Bereichen, in denen der Konsument die Qualität des Produktes selbst nicht beurteilen konnte (Papier, Juwelen, Medikamente, Erzeugnisse aus Metall, wie Jagdwaffen, Messer und Werkzeuge aber auch Werkstoffe wie Stähle, die später von Schmieden weiterverarbeitet wurden), war diese Einrichtung besonders vorteilhaft. Die Hersteller unternahmen daher alles, um dauerhaft hohe Produktqualität anzubieten. Ein ausgeprägtes Markenbewusstsein bei Herstellern und Verbrauchern war die Folge. Heute sind Herstellermarken berühmter Manufakturen von Weltgeltung auf die damalige Zeit zurückzuführen (z.B. Meißener Schwerter). Außerdem gründet sich die Kompetenz vieler Gegenden auf das Zunftwesen, wie etwa die „Eisenstraße“ von Waidhofen an der Ybbs bis in die Steiermark oder die Kompetenz Vorarlbergs in der Textilverarbeitung.

Im 16. Jahrhundert waren Hersteller- und Gütermarken schon so wirksam, dass auch Unternehmen, die keiner Zunft unterstanden, ihre Erzeugnisse mit Marken kennzeichneten.

In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, als das Industriezeitalter anbrach, kam der Marke eine andere Bedeutung hinzu. Der Handel erstarkte und wurde zunehmend internationaler, daher war auch immer weniger direkte Kommunikation zwischen dem Erzeuger und dem Verbraucher möglich. Die Produkte benötigten starke Marken, um das Erzeugnis von der Konkurrenz zu unterscheiden und einen klar definierten Vorteil zu vermitteln. Damit war die Marke, wie wir sie heute kennen, geboren. (DIECHTL/EGGERS 1992)

In der Investitionsgüterbranche war man bereits im 19. Jahrhundert äußerst starker internationaler Konkurrenz ausgesetzt. England galt, getrieben durch die Erfindung der Dampfmaschine durch James Watt, als das technolo-

4. Die Geschichte der (Investitionsgüter-) Marke

gisch fortschrittlichste Land der Welt und von dort wurden viele Maschinen in alle Welt verkauft. Das englische Zollmaß war im Maschinenbau zur Norm geworden und der Mechaniker musste „Witworth-Gewinde“ herstellen können. Dieses „englische Gewinde“ wird weltweit bis auf den heutigen Tag noch in der Installationstechnik und vereinzelt im Maschinenbau eingesetzt, wo es nie vom „metrischen Gewinde“ des europäischen Festlandes gänzlich verdrängt werden konnte.

Nicht nur der englische Maschinenbau blühte, auch der Export von Edelstahl. Der in Sheffield produzierte „Huntsmansteel“ galt bis weit in die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts als der weltbeste Edel- und Werkzeugstahl und wurde in großen Mengen nicht nur in die Kolonien der damaligen Weltmacht, sondern auch in die Habsburgermonarchie in großen Mengen exportiert.

Es galt für Produzenten und für Handelshäuser wie Böhler, sich als Hersteller von Investitionsgütern ein klares Marken- und Qualitätsprofil zu geben, um sich gegen die englischen Konkurrenz dauerhaft durchsetzen zu können.

Bei Produktionsstoffen wie Stahl musste die Marke das Vertrauen des Kunden gewinnen, da man die Qualität des Materials erst bei der Verarbeitung und durch der Haltbarkeit der daraus gefertigten Teile beurteilen konnte.

5. Management von Investitionsgütermarken

„Böhlerstahl war bereits nach wenigen Jahren der Geschäftstätigkeit zu einem Qualitätsbegriff geworden.“

Otto Böhler, 1941

„Jedes Unternehmen vermittelt, bewusst oder unbewusst, ein Image, das sich unmittelbar auf den Umsatz auswirkt.“

Peter Hingston

5.1 Einleitung

5.1.1 Wissenschaftliche Ausrichtung

In der Literatur werden einige zum Teil stark unterschiedliche Ansätze der Markenführung diskutiert, die sich nach Meinung des Verfassers nur beschränkt auf Investitionsgütermarken anwenden lassen.

MEFFERT/BURMANN/KOERS (2002) und andere vertreten einen identitätsorientierten Ansatz, der die Identifikation des Konsumenten mit der Marke betont. (S. 28ff) AARKER und JOACHIMSTHALER (2000) erklären ebenfalls die Wichtigkeit der Identität der Marke und vertreten einen ähnlichen Ansatz wie MEFFERT/BRMANN und KOERS (2002), der speziell in den ersten fünf Kapitel ihres Werkes zum Ausdruck kommt. Daneben gehen AARKER und JOACHIMSTHALER (2000, S. 22) auch kurz auf Investitionsgütermarken ein.

GERKEN tritt hingegen auf künftigen, durch Virtualität geprägten, fraktalen Märkten (GERKEN 1997) für „fraktale Marken“ (GERKEN 1998) ein. Sein Ansatz löst sich weitgehend von traditionellen Markenstrategien und gipfelt in virtuellen, „Trance verursachenden“ und kurzlebigen Marken, deren Markenkerne keine zentralen Markenwerte, sondern „Mythen“ darstellen. (GERKEN 1998, S. 260ff.) Der Autor vertritt die Meinung, GERKENs Ansatz läßt sich höchstens auf kurzlebige Konsumgüter mit Marken, die einen schnelllebigen Trend nachgehen (wie möglicherweise etwa das „Tamagochi“ in den späten 90er Jahren) anwenden, jedoch keineswegs bei Investitionsgütermarken, die zwingend nach langfristigen „traditionellen“ Methoden und Werten geführt werden müssen.

Nach längerer Literatursuche zum Thema der Investitionsgütermarke konnte der Verfasser lediglich bei BAUMGARTH (2001) und BACKHAUS (1999) in der deutschsprachigen Literatur sowie bei MUDAMBI (2002) im Englischen fündig werden.

Diese markentheoretische Studie stützt sich daher im Wesentlichen auf die Arbeiten von AARCHER/JOACHIMSTHALER (2000) sowie MEFFERT/BURMANN/ KORES (2002), auf BAUMGARTH (2001), MUDAMBI (2002) und RIES/ RIES (1999).

**5.1.2 Überlegungen des Verfassers zum Thema:
„Grundlegende Unterschiede im Markenmanagement
von Konsumgütern und Investitionsgütern“**

Grundlegende Unterschiede in der Markenführung können nach Meinung des Verfassers jene sein, die in der Tabelle unten aufgeführt sind.

Investitionsgüter

Die Unternehmensmarke steht im Vordergrund

Wertvolle Produktmarken nur im Zusammenhang mit Ingredient Branding oder mit einem generischen Markennamen

Meist nur eine Marke; Mehr-Marken-Strategien häufig durch Zusammenschlüsse mehrerer Anbieter (Fusionen, Akquisitionen)

Technische Kompetenz, Vermittlung von Sicherheit und Vertrauen

Kommunikation der Markeninhalte hauptsächlich persönlich durch die Mitarbeiter (Außendienst, Innendienst, Fachmesse) und Inserate

Konsumgüter

Die Produktmarke steht im Vordergrund

Wertvolle Produktmarken, Unternehmensmarke wichtig für Absatzmittler

Ein Hersteller mit vielen Marken (Multi-Marken-Strategien, um unterschiedliche Zielgruppen zu erreichen)

Starke Emotionalität; Aufbau einer Erlebniswelt; (scheinbare) Erfüllung von Wünschen und Sehnsüchten des Konsumenten

Kommunikation der Markeninhalte durch Massenmedien

**Grundlegende Unterschiede
in der Markenführung
von Konsum- und Investi-
tionsgütern.**

Auf Basis dieser tabellarisch dargestellten fundamentalen Unterschiede zwischen Konsumgüter- und Investitionsgütermarken gründet sich nun der in diesem Kapitel beschriebene Vorschlag zur Markenführung von Investitionsgütern.

5.1.3 Exkurs: Überlegungen über die Sinnhaftigkeit der Führung von Investitionsgütermarken

Wie wichtig ist der Markenwert in Investitionsgüterbranchen? Häufige Argumente gegen die Führung von Investitionsgütermarken, mit denen auch der Verfasser während der Niederschrift dieser Arbeit konfrontiert wurde, sind folgende:

- Technische Produkte haben andere Eigenschaften wie Konsumgüter des täglichen Lebens. Daher sind Marken nicht nötig oder eher die Ausnahme, während die Produktpolitik größte Priorität genießt. Werte wie „Innovationsführerschaft“ und „Kundenservice“ sind in diesen Märkten wichtiger. Dabei wird übersehen, dass auch diese Faktoren die Marke bilden.
- Die Kaufentscheidung für Investitionsgüter – vor allem bei high-end Produkten und Maschinen – hängt ausschließlich von rationalen Argumenten ab. Emotionale Komponenten spielen dabei keine Rolle. Auch aus diesem Grund sollte die Aufmerksamkeit auf die Produktpolitik gelegt werden.

Diese Argumente haben ihre Richtigkeit, trotzdem muss der Erfolg von manchen Investitionsgütern auch der Markenführung zugeschrieben werden. Die Marke Intel beispielsweise zählt zu den weltweit wertvollsten Marken und hat nach einer im Juni 1999 von Interbrand durchgeführten Studie einen monetären Wert von etwa 30 Milliarden US-Dollar. (AARKER/ JOACHIMSTHALER 2000, S. 39) Hätte sie diesen Wert erreicht, wenn nicht das für manche Investitionsgüter anwendbare Konzept des „Ingredient Branding“ erfolgreich umgesetzt worden wäre? (KLEINALTENKAMP 2001, S. 261ff; BAUMGARTH 2001, S. 282f.) Weiters konnten Produktmarken wie „Flex“ (Handschleifmaschinen) oder „Subito“ (Kantentaster für Fräsmaschinen) zum Synonym für ganze Produktgruppen werden. (GAIL 2002)

Die Internationalisierung von verhältnismäßig kleinen Märkten, die rasche Vergleichbarkeit durch neue Kommunikationstechnologien, der Druck von Anbietern aus Drittstaaten – all das sind Gründe für die Führung von Marken im Bereich von Business-to-Business.

AARKER und JOACHIMSTHALER (2000, S. 32f.) weisen unter Berufung auf eine empirische Studie (Techtel-Studie) nach, dass der Markenwert auch bei High-Tech-Marken generell die Aktienrendite beeinflusst.

5.1.3.1 Die Marke: Trend oder Notwendigkeit?

Immer häufiger erscheinen Fachpublikationen zu höchst unterschiedlichen Gebieten der Markenführung. Themen wie Markenführung für Dienstleistungen aller Art (u.a. DICHTL 1992; SCHLEUSNER 2002), Banken (CONSART 2001), geographische Regionen als Marken (KIRCHGEORG 2002), politische Parteien im Kontext der Markenführung (SCHNEIDER 2002), Markenführung für Kleinbetriebe (HINGSTON 2001, S. 58ff.) bis hin zu christlichen Kirchen und Religionsgemeinschaften (MÖDLINGER 2001), werden im wissenschaft-

lichen Kontext diskutiert. Handelt es sich dabei um einen Trend, eine Moderscheinung oder um eine Notwendigkeit? Der Literatur und auch Praktikern zufolge stellen die Bekanntheit der Marke, ihre wahrgenommene Qualität, die hohe Treue und Loyalität der Kunden sowie ihre empfundene Stärke generell einen immer wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktor dar.

Gründe dafür sind die für Käufermärkte typischen weltweiten Überkapazitäten, der steigende Preisdruck, die rasche Internationalisierung der Märkte und viele andere Aspekte wie etwa die Informationsüberlastung der Zielgruppen.

5.1.3.2 Weitere Gründe für die Markenführung im Investitionsgütersektor

1. Veränderte Märkte

Mit sich rasch verändernden Markt- und Wettbewerbsstrukturen kämpft in Zeiten wie diesen beinahe jedes Unternehmen. Dabei werden die Märkte komplexer und sind durch stärkere Konkurrenz, höheren Preisdruck, kürzeren Lieferzeiten und dank neuer Informationstechnologien hohe Markttransparenz gekennzeichnet. Eine aktuelle Schilderung aus der Branche der Präzisionswerkzeuge, in welcher der Verfasser selbst im Vertrieb tätig war, soll Einblick in die Situation vieler Märkte geben.

Die Branche der „Präzisionswerkzeuge“ (damit meint man Schneidwerkzeuge wie Bohrer, Fräser, Kreissägeblätter, Dreh- und Hobelmesser) ist – noch – eine wahre Goldgrube. Diese Werkzeuge verschleifen bei Gebrauch, sodass sie verhältnismäßig rasch ersetzt werden müssen. Bei einem Drehmesser geht man von einer effektiven Schneidezeit („Standzeit“) von 15 Minuten aus. Das heißt, bereits nach 15 Minuten Einsatzzeit muss das Messer gewechselt werden. Man kann sich ausmalen, dass der Bedarf an solchen Messern bei einer täglichen Produktionszeit von mindestens 16 Stunden pro Werkzeugmaschine enorm ist. Häufig sind mehrere dieser Schneiden gleichzeitig im Einsatz. Dementsprechend hoch fällt auch die Zahl jener Anbieter aus, die neu in diesen Markt einsteigen wollen. Alle paar Wochen sieht man ein Stelleninserat in den Tageszeitungen, mit dem ein neuer Anbieter einen oder mehrere Außendienstmitarbeiter sucht. In diesem Marktsegment herrscht extremer Wettbewerb, auch deshalb, weil viele Unternehmen immer stärker expandieren und auf neue Märkte angewiesen sind. So werden in Österreich neben den beiden heimischen Herstellern *Böhlerit* und *Ceratizit* auch eine Vielzahl hauptsächlich deutscher, italienischer, schwedischer, japanischer, israelischer und koreanischer Präzisionswerkzeuge angeboten. Auch die Schweiz verfügt auf diesem Gebiet über sehr hohe Kompetenz, da die Uhrenindustrie und die traditionellen feinmechanischen Betriebe besondere Anforderungen an die Präzisionswerkzeuge stellen.

Tatsächlich eröffnen jährlich etwa vier Firmen eine Vertretung in Österreich oder beauftragen Handelsvertreter und Vertragshändler mit dem Vertrieb ihrer Erzeugnisse. Der österreichische Markt verfügt neben einigen Großabnehmern (Automobil- und Zulieferindustrie) noch ungefähr 2.000 kleine und

5.1.3.2 Weitere Gründe für die Markenführung im Investitionsgütersektor

mittlere Betriebe, die mehr oder weniger großen Bedarf an diesen Werkzeugen haben. Man kann sich vorstellen, wie stark der Wettbewerb ist und wie einzelne Großkunden umkämpft werden.

Dass solche Situationen in weitaus mehr Märkten zu finden sein müssen, zeigt die immer stärker werdende Produkt- und Markenvielfalt. Allein im Jahre 1999 wurden in Deutschland über 76.000 neue Marken angemeldet. „Dies entspricht einer Steigerung von 11 Prozent im Vergleich zu 1998 und von 247 Prozent im 10-Jahres-Vergleich.“ (MEFFERT/GILLOTH, 2001, S. 101)

Es zeigt sich jedoch auch in der Branche der Präzisionswerkzeuge, dass jene Unternehmen, deren Firmenmarke ein klares Profil aufweist, auf Kosten von Anbietern mit schwacher Positionierung sogar Marktanteile gewinnen. Als Beispiel dafür sei die in Tübingen beheimatete Firma *Paul Horn* genannt, die mit seiner eindeutigen Positionierung im Bereich „Bearbeitung zwischen Flanken“ nur einen kleinen Marktbereich für sich beansprucht. Horn ist somit kein Komplettanbieter, konnte jedoch in seiner Nische in einigen europäischen Ländern bereits zum Marktführer aufsteigen. (siehe dazu www.phorn.de) Der Grund für den Erfolg der Marke *Horn* liegt darin, dass sich *Horn* in seiner Nische mit äußerst hochwertigen Produkten zum Spezialisten und Problemlöser entwickelte. Dabei wird ein hoher Teil des Umsatzes mit Sonderanfertigungen, die häufig nur bei einem Kunden eingesetzt werden, erwirtschaftet. Die Produkte sind mit dem auffälligen gelb-schwarzen Logo der Unternehmensmarke gekennzeichnet und auch die Verpackungsgestaltung unterscheidet sich etwas vom Mitbewerb. Horn-Präzisionswerkzeuge sind im oberen Preisniveau angesiedelt, werden jedoch wegen ihrer hervorragenden Qualität immer häufiger gekauft und sehr geschätzt. Mittlerweile positioniert sich die Marke auch in den Vereinigten Staaten, wo bereits eine Fertigungsstätte eröffnet wurde.

ein klares
Markenprofil
stärkt
in gesättigten
Märkten

Der Autor ist der Auffassung, dass Strategien wie diese sich trotz verschärften Wettbewerbs auch künftig durchsetzen werden. Dabei steht immer die strategische Frage im Mittelpunkt: „Wie wird die Firmenmarke positioniert?“ und „Welche Strategien wird mit den einzelnen Produktmarken verfolgt?“ Nischenstrategien mit starker Markenausprägung und eindeutiger, auf hohe Produktqualität fokussierter, Positionierung werden trotz verschärften Wettbewerbs auch künftig Zuwächse verbuchen können.

2. Verändertes Konsumentenverhalten

Ein weitere Herausforderung stellt das sich verändernde Konsumentenverhalten dar. Die Kaufentscheidungsprozesse bei Investitionsgütern waren im letzten Jahrzehnt starkem Wandel unterworfen. War es vor wenigen Jahren noch möglich, sich mit der Konstruktion eines bestimmten Werkzeuges für die Herstellung von Kunststoffformen zwei Monate Zeit zu lassen, bleiben heute oft nur noch zwei oder drei Wochen dafür Zeit. Man muss dabei jedoch bedenken, dass die Planungszeit äußerst arbeitsintensiv ist. Die Werkzeugproduktion geschieht dank computerunterstützter Fertigungsmaschinen verhältnismäßig schnell. Der Zeitdruck, der auf den Werkzeugbauer lastet, ist dabei enorm, da die Terminzusage zu einem wesentlichen Entscheidungspunkt in der Auf-

kürzere
Entwicklungszeiten

tragsvergabe geworden ist. Ein Lieferant, der den Werkzeugbauer entweder mit Werkzeugstahl oder mit Präzisionswerkzeugen beliefert, und sich bei seinem Kunden als starke Marke etablieren will, muss mehr denn je schnell auf individuelle Kundenwünsche im Hinblick auf Termintreue eingehen können. Dabei entstehen beim Lieferanten erhebliche Kosten, da spezielle Produkte oft nur für einen Kunden auf Lager gelegt werden müssen.

weniger
Lieferanten, aber
Beziehungen mit
Qualität

Ein weiterer Trend im Konsumentenverhalten ist, dass immer mehr Unternehmen die Anzahl ihrer Lieferanten verringern. Ein in Niederösterreich ansässiger Maschinenbauer von Weltruf beispielsweise, der von knapp 700 Lieferanten beliefert wurde, hat die Zahl der Lieferanten auf weniger als 100 reduziert. Die Frage ist, wer dieses Maschinenbauunternehmen jetzt noch beliefert? Durch Gespräche mit dem Leiter der Abteilung Beschaffungsmanagement hat der Autor im Zuge seiner beruflichen Tätigkeit erfahren, dass mit Lieferanten, die außerordentlich hohe Produktqualität, innovative Lösungen, Liefertreue und gutes Kundenservice bieten, auch weiterhin zusammengearbeitet werden wird. Der Preis und die Größe des Lieferanten spielt dabei eine eher untergeordnete Rolle. Man ist gerne bereit, für ein hochwertiges Produkt und ein kompetentes Kundenservice etwas höhere Preise zu bezahlen. Auf die Frage, was mit zwei bisher gleichwertigen Lieferanten geschieht, antwortete der Einkaufsleiter: „Bei Lieferanten, die bisher annähernd gleiche Produkte anbieten und in unserem Hause ungefähr gleich umsatzstark waren und bei denen wir sowohl mit dem Preis als auch mit dem Kundenservice einverstanden waren, wird sicherlich der gute Name, den unser Lieferant bei uns und in der Branche aufgebaut hat, eine Rolle spielen. Dazu zählen Innovationen in der Vergangenheit, und auch das Gefühl, das wir bei diesem Lieferanten haben.“ Dieser Gesprächsausschnitt zeigt, dass es, wenn es „hart auf hart“ geht, sehr wohl wichtig ist, mit welchen Werten die Marke besetzt ist. Auf die Frage: „Wie wird man in den Zeiten, nachdem ihre Lieferantenzahl so drastisch gesenkt worden ist, Sie noch als Kunde gewinnen können?“ kam die Antwort: „Wir werden selbstverständlich auch dann noch für neue Lieferanten offen sein. Allerdings ist neben dem Kundenservice und der Liefertreue die Produktinnovation sicherlich der Hauptentscheidungspunkt.“

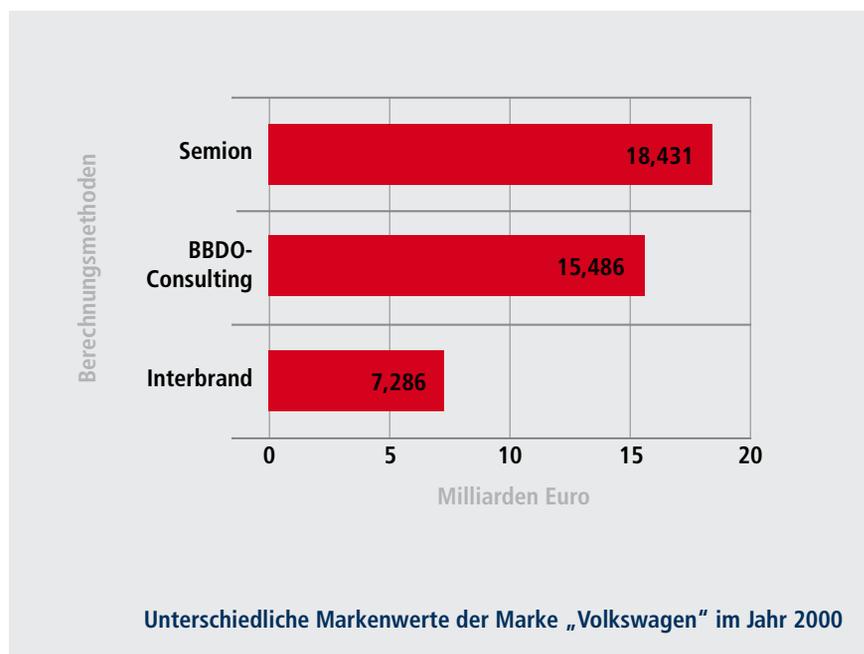
Für das Maschinenbauunternehmen ist es beinahe unmöglich geworden, die Lieferanten zu koordinieren. Die Geschäftsbeziehungen mit etwa 700 Lieferanten stellen einen großen administrativen Aufwand dar und sind auch für die Ingenieure in den Entwicklungsteams und in der Fertigung kaum überschaubar. Aus diesen verständlichen Gründen werden Einschnitte in der Lieferantenpolitik nötig. Um weiterhin Geschäftsbeziehungen unterhalten zu können, hilft „kleinen“ Lieferanten vor allem hervorragende Produktqualität und Kompetenz in Marktnischen sowie kundenorientierte Problemlösungsstrategien. Wer dies alles berücksichtigt und dabei innerhalb der Branche eine starke und sympathische Marke aufbaut (eine Investitionsgütermarke darf neben qualitativ hochwertig auch „sympathisch“ sein und den Kunden mit Emotionen ansprechen) kann auch in Zukunft mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten und dem Wohlwollen der Geschäftspartnern rechnen.

5.2 Der Wert einer Investitionsgütermarke

„Der Markenwert umschreibt eine Gruppe von Vorzügen und Nachteilen, die mit der Marke, ihrem Namen oder ihrem Symbol in Zusammenhang stehen und den Wert eines Produktes oder Dienstes für ein Unternehmen mehrten oder mindern.“ (AAKER 1992, S. 31) Mit dem „Markenwert“ werden unterschiedliche Eigenschaften wie Markenbekanntheit, und -treue, angenommene Produktqualität, unterschiedliche Assoziationen sowie weitere Vorzüge und Nachteile der Marke in Verbindung gebracht. Die Summe dieser Faktoren ergibt einen Wert für Konsumenten und für den Markeneigentümer, wobei sich dieser Wert in ideeller und monetärer Form ausdrückt.

5.2.1 Überlegungen des Verfassers zum Thema: Der monetäre Wert einer Investitionsgütermarke

Wie sollen wichtige, den Markenwert beeinflussende Wertfaktoren wie „Vertrauen“, „Treue“, „Loyalität“ und „Zufriedenheit“ monetär beziffert werden? Wie lässt sich der Wert des Markenimages so berechnen, dass er in die Unternehmensbilanz aufgenommen werden kann? Diese Fragen beschäftigen Marketing- und Finanzexperten bereits seit Jahrzehnten. Einige Berechnungsmodelle wurden entwickelt, die jedoch durch die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Komponenten auch zu unterschiedlichen monetären Ergebnissen gelangen. Zwischen den Ergebnissen der einzelnen Markenbewertungsmethoden liegt ein Schwankungsbereich von etwa 30 Prozent (AAKER/JOACHIMSTHALER 2001, S. 29) oder mehr, wie in Abbildung 3 das Beispiel der Marke Volkswagen aus dem Jahr 2000 zeigt (KRANZ 2002, S. 449):



Unterschiedliche Berechnungen des Wertes der Marke Volkswagen im Jahr 2000. Geht man vom Wert der von Semion durchgeführten Berechnung aus, ergibt sich zu BBDO-Consulting ein Minus von 16 Prozent (2,945 Milliarden Euro) und zu Interbrand ein Minus von 52 Prozent oder 11,145 Milliarden Euro. Dabei nutzen sowohl Semion als auch BBDO-Consulting indikatororientierte, mehrstufige Verfahren zur Berechnung des Markenwertes. So ergeben sich allein aufgrund dieser drei unterschiedlichen Messmethoden bei der Marke Volkswagen Differenzen von 11,145 Milliarden Euro – diese Summe entspricht etwa 60 Prozent des Börsenwertes der Volkswagen AG. Quelle: KRANZ 2002, S. 449f.

starke Unterschiede der Berechnungsverfahren

Die Unterschiede ergeben sich einerseits durch die Gewichtungsunterschiede einzelner Markenmerkmale, andererseits haben die Methoden zur Markenwertberechnung auch mit Unsicherheiten zu kämpfen, etwa inwieweit die vorhandenen Daten tatsächlich den Wert der Marke beeinflussen oder ob sie ausschließlich zum Unternehmenswert gezählt werden müssen. Somit ergibt sich auch das Problem der Trennung von Marken- und Unternehmenswert.

„Die ökonomische Bewertung von Marken ist ein mit vielfältigen Problemen behafteter Aufgabenbereich, der nach heutigem Stand der Forschung zahlreiche offene Fragen aufwirft. Die Validität ökonomischer Markenwerte, ausgedrückt in Geldeinheiten, erscheint vor diesem Hintergrund zweifelhaft. Selbst die engen klassischen Definitionen des Markenwertes, die ohne die Integration konsumentenorientierter Größen arbeiten, weisen einen großen Gestaltungsspielraum auf. Dieser liegt in den unterschiedlichen Prämissen der Berechnung und der Zurechenbarkeitsproblematik begründet. Die aus Marketingperspektive unabdingbare Integration psychografischer Größen erhöht darüber hinaus den Komplexitätsgrad der Markenbewertung.“ (KRANZ 2002, S. 454)

Doch darf trotz dieser Problematik nicht angenommen werden, dass der Versuch der Markenbewertung eine gänzlich unlösbare Aufgabe darstellt. Jedoch sollte man sich nicht auf die Ergebnisse eines einzigen Messsystems berufen, sondern mehrere Verfahren heranziehen und daraus Mittelwerte berechnen. Weiters können durchaus relative Aussagen über den Markenwert getroffen werden, wie beispielsweise „Die Marke X ist wertvoller als die Marke Y.“ Solche Vergleiche sind bei Mehrmarkenstrategien eines Unternehmens möglich, monetäre Vergleiche mit Konkurrenzmarken lassen sich allerdings aufgrund mangelnder Informationen eher schwer treffen.

5.2.2 Überlegungen des Verfassers zum Thema: Anforderungen an die ideelle Bewertung von Investitionsgütermarken

Der folgende Abschnitt stellt einen Versuch dar, Kriterien für die Bewertung von Investitionsgütermarken aufzustellen. Dabei wird bewusst von monetären Messmethoden der Markenbewertung Abstand genommen und der Fokus auf ideelle Werte gelegt.

Solch eine Bewertung kann sich aus mehreren Faktoren ergeben:

- Dem Vergleich der Selbstidentität und der Fremdwahrnehmung der Marke. Wie wird die Marke von den Kunden und wie von den Produzenten wahrgenommen? Wie nehmen sie Dritte wahr, also Menschen, die weder zu den Konsumenten noch zum Hersteller in Beziehung stehen, die Marke jedoch kennen, zum Beispiel Teile der Bevölkerung?
- Der Führerschaft der Marke. Ist die Marke in ihrer Branche Marktbeziehungsweise Technologieführer? Wie hoch ist der Anteil der Marke am Branchenumsatz? Welche operativen und strategischen Vorteile ergeben sich daraus aus unternehmensinterner Sicht (z.B. Mitarbeitermotivation, Produkteinführung)? Welche Vorteile ergeben sich daraus aus externer Sicht

5.2.2 Anforderungen an die ideelle Bewertung von Investitionsgütermarken

(Kundenperspektive, Attraktivität für Investoren oder als Arbeitgeber)? (STREBINGER 2001, S. 149ff.)

- Wie entwickelte sich der Marktanteil über eine bestimmte Zeitperiode, etwa über die letzten drei Jahre? Konnte die Marke stärker wachsen als die Branche? Wie steht das Verhältnis mengenmäßiger und wertmäßiger Marktanteil zueinander? Diese Beobachtung stellt meines Erachtens auch für Investitionsgütermarken einen wichtigen Wertfaktor dar.
- Die geographische Stärke der Marke. Die meisten Marken verfügen in ihrem Ursprungsland bzw. in dessen geographischer Nähe über größere Stärke als im weiter entfernten Ausland. Wo wird die Marke wie empfunden? Kann es sein, dass unterschiedliche Markenassoziationen aufgrund unterschiedlicher Strategien einzelner Absatzmittler entstehen oder handelt es sich im Ausland um andere Marktsituationen, welche die Markenstärke beeinflussen?
- Welche Rolle spielt der Kundenwunsch, das „Ich des Konsumenten“ bei der Markenbeurteilung. Fühlt sich der Kunde mit der Marke gut bedient, kann er sich mit der Qualität sowie mit anderen kognitiven und emotionalen Merkmalen identifizieren? Ist die Marke wirklich für den Kunden wünschenswert? (Siehe dazu auch die empirische Studie von STREBINGER (2000) zum Thema „Die Rolle des Selbst in der Markenwahl.“)
- Die „relative Stärke“ einer Marke. Es kann sein, dass – besonders bei Anbietern, die in Marktnischen hohe Kompetenz aufbauen und sich zum Problemlöser entwickeln – diese Marke vom Kunden besser beurteilt wird als die Marke des „big players“, obwohl sie über weniger Werte wie Bekanntheit und Tradition verfügt. Durch die hohe Produktqualität in der Marktnische und durch das in diesem Sektor erworbene Image kann die Marke vom Kunden als sehr kompetent beurteilt werden und so „starke“ Marken mit weitem Angebot vom Platz weisen.
- Wie hochwertig ist die Zusammenarbeit mit Handelsvertretern und Vertragshändlern? Wie forcieren diese Absatzorgane die Marke? Bieten sie ihren kunden das ganze Sortiment oder nur einzelne Produkte an? Wie stark identifizieren sie sich mit der Marke?
- Inwieweit gelingt es der Marke, Kunden mittels entsprechender Produktqualität und Kommunikation zu halten und Neukunden zu akquirieren?
- Wofür steht die Marke verglichen mit den Wettbewerbsmarken?
- Welche weiteren Möglichkeiten der Wertschöpfung sind mit der Marke verbunden? Können dem Kunden Dienstleistungen angeboten werden, die im Zusammenhang mit dem Hauptprodukt stehen? Wie werden diese weiteren Angebote genutzt?

Diese Liste ist keineswegs vollständig, doch beinhaltet sie nach Meinung des Verfassers wesentliche Elemente, die den Wert von Investitionsgütermarken beeinflussen können. Auch lässt sich damit verhältnismäßig einfach ein „relativer Markenwert“ feststellen, der Unterschiede zum Wettbewerb sichtbar macht.

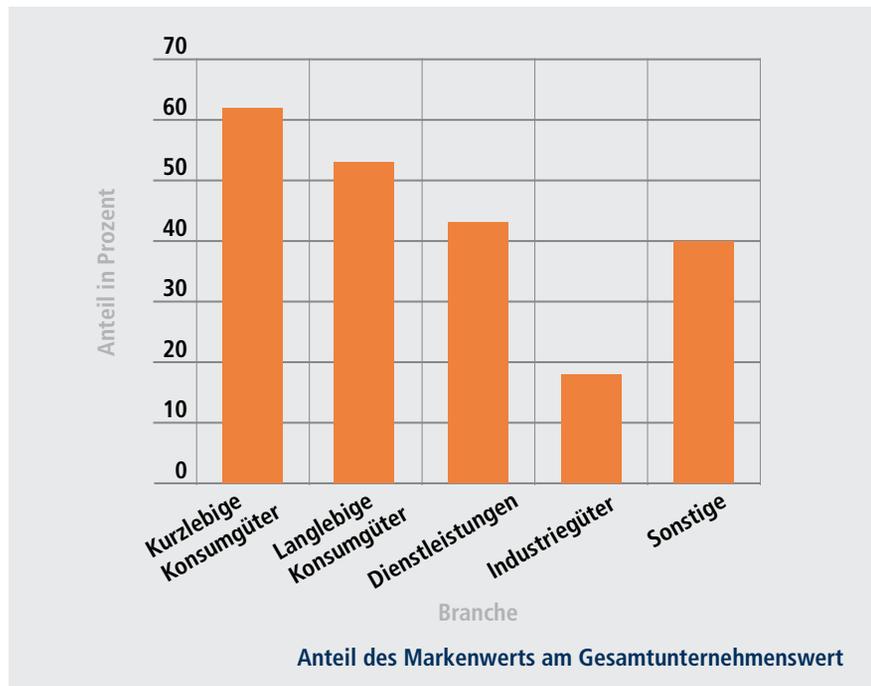
5.2.3 Die Marke im Kontext der Unternehmensbewertung

Im Jahre 1999 wurde von PriceWaterhouseCoopers und Sattler (Zitiert bei SATTLER 2001, S. 55ff.) eine Studie unter den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen sowie sämtlichen Mitgliedsunternehmen des Deutschen Markenverbandes durchgeführt, die „die gegenwärtig wohl umfassendste Bestandsaufnahme hinsichtlich der Bedeutung und Behandlung von Marken in deutschen Unternehmen“ darstellt. (SATTLER 2001, S. 56) Dabei zeigt sich, dass Marken in allen Branchen den Unternehmenserfolg massiv beeinflussen.

Wie die Abbildung zeigt, beeinflussen Marken den Unternehmenserfolg massiv und gehören für die meisten Unternehmen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Laut dieser Studie fallen im Durchschnitt 56 Prozent des Unternehmenswertes auf Marken. (SATTLER 2001, S. 56) Der Markenwertanteil am gesamten Unternehmenswert im Investitionsgüterbereich ist mit nur 18 Prozent allerdings unterdurchschnittlich belegt. Bedenkt man, dass Dienstleistungsmarken, die mehrheitlich ebenfalls von Business-to-Business verkauft werden, durchschnittlich 43 Prozent des Unternehmenswertes ausmachen, so ist die Beurteilung im Investitionsgüterbereich für den Autor nicht gänzlich nachvollziehbar. Ein Grund dafür kann sein, dass bei der Studie die Stichprobengröße sowohl im Dienstleistungs- als auch in Investitionsgütersektor zu klein war, um eine verlässliche Aussage treffen zu können, sodass diese Angaben lediglich Anhaltswerte der jeweiligen Kategorie darstellen. (siehe SATTLER 2001, S. 56)

Jedoch gaben 80 Prozent der Unternehmen an, künftig mit einer Zunahme des Markenwertes zu rechnen. Bei Dienstleistungsunternehmen ist dieser Gedanke am stärksten ausgeprägt, bei Investitionsgüterherstellern am wenigsten.

wenig Marken-
bewusstsein



Der Anteil des Markenwerts am Wert des gesamten Unternehmens.
Quelle: PriceWaterhouseCoopers, zitiert bei SATTLER (2001) und DELL (2001).

5.2.3 Die Marke im Kontext der Unternehmensbewertung

Diese von PriceWaterhouseCoopers und Sattler im Jahre 1999 durchgeführte Studie zeigt im Kontext von Investitionsgütermarken deutlich, dass dem Markenwesen in diesem Bereich bisher eher geringe Bedeutung zugemessen wird und dass es auch in nächster Zukunft bei dieser Einstellung bleiben wird. Sollten mehrere Investitionsgüterhersteller den Wert ihrer Marken erkennen, wird nach Meinung des Verfassers auch die Bewertung der Marken am Gesamtunternehmenswert in diesem Bereich höher ausfallen.

5.3 Zielgruppen von Investitionsgütermarken

5.3.1 Gedanken und Überlegungen des Verfassers über die Zielgruppen einer klassischen Investitionsgütermarke

Für den Autor verfügt die Investitionsgütermarke über mehrere Zielgruppen, die auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden können.

Die primäre Zielgruppe stellt natürlich die Branche dar, in welcher das Unternehmen seiner Geschäftstätigkeit nachgeht. Darin eingeschlossen sind die Kunden und potentiellen Kunden als Kernzielgruppe, die mit der Marke regelmäßige Erfahrungen machen. Am Investitionsgütermarkt umfasst dies in erster Linie die Qualität der Produkte und der mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen sowie die zuverlässige Lieferfähigkeit. Weiters ist meines Erachtens der Aufbau einer emotionalen „Erlebniswelt“ vorteilhaft, die den Mitgliedern des Buying Centers und den Technikern positive Images der Marke vermitteln, die über das reine Produkt hinausgehen können. Diese „Erlebniswelt“ kann sich durch das koordinierte Zusammenspiel von unterschiedlichen Kommunikationsmedien äußern. Ein besonders attraktiver Messestand gepaart mit einer seriösen, aber originellen Anzeigenkampagne in der Fachliteratur und die Unterstützung durch entsprechende Verkaufshilfen für den Außendienst können Instrumente sein, durch welche sich solche Erlebniswelten aufbauen lassen. Events am Tag der offenen Tür, die mit der Marke im Zusammenhang stehen und sie erlebbar machen oder ein Museum, welches die Tradition der Marke veranschaulicht, können in der Zielgruppe imagefördernd wirken.

primäre Zielgruppe
= die Branche

Ebenso stehen Lieferanten und Mitarbeiter im direkten Verhältnis zur Marke. Eine bewusst positiv gestaltete Kommunikation der Marke zu Lieferanten, welche ja häufig auch den Wettbewerb beliefern, und zu den Mitarbeitern schafft ebenso eine Position der Stärke. Wahrscheinlich besteht ein enger Zusammenhang zwischen Mitarbeitertreue und dem Erfolg sowie dem Image der Marke.

Als sekundäre Zielgruppe kann die weitere Marketingumwelt gesehen werden. Gute Verbindungen zu Kreditinstituten und Anrainern sowie kommunalen Entscheidungsträgern seien als Beispiele genannt. Schließlich soll einer Marke auch daran gelegen sein, in Bereichen, aus welchen künftige Mitarbeiter generiert werden können, stark zu sein. Dies kann auch auf Fachmessen geschehen, denn dort tummeln sich ja ohnehin beinahe ausschließlich Insider. Oder durch besondere Maßnahmen an Ausbildungsstätten, die es künftigen

sekundäre
Zielgruppe =
die Unternehmens-
umwelt

Mitarbeitern ermöglichen, die Marke kennen und schätzen zu lernen. Bei Aktiengesellschaften darf auf die Beziehung zu (möglichen) Investoren nicht vergessen werden. Investor Relations werden somit als ein wesentliches Instrument zum Erreichen dieser Markenzielgruppe eingesetzt und beeinflusst so das Image und den Wert der Marke.

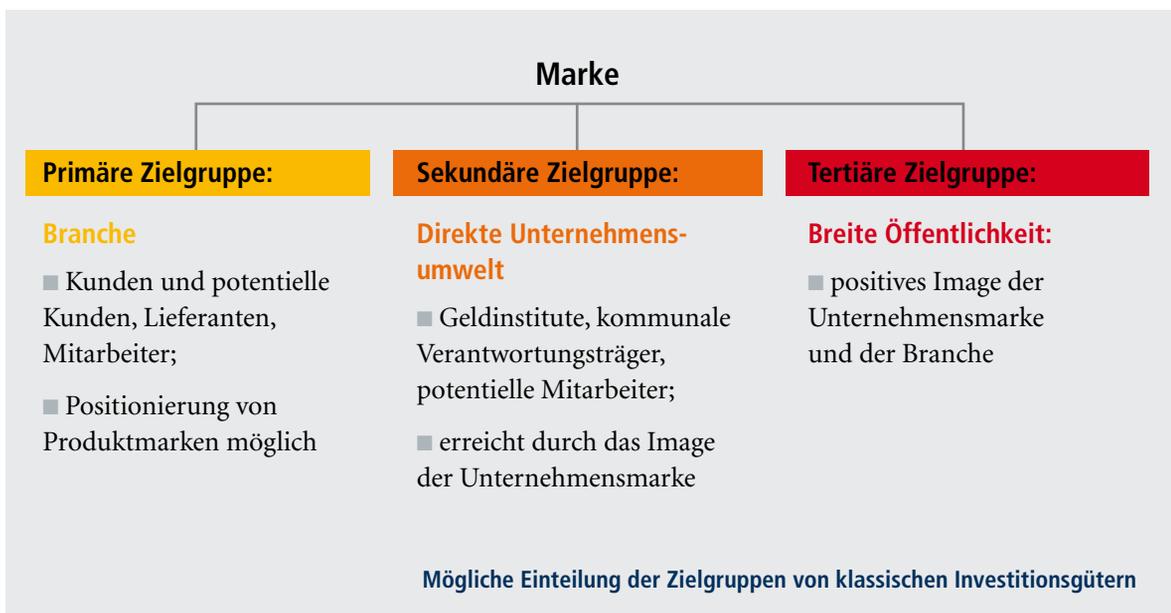
Als tertiäre Zielgruppe gilt in weiterer Folge die Allgemeinheit, also jener Bevölkerungsteil, der mit der Marke in keinem aktiven Verhältnis steht. Die Frage, ob es sich dabei überhaupt um eine Zielgruppe für eine Investitionsgütermarke handelt, soll doch mit ja beantwortet werden, denn ein positives Image in der Allgemeinheit kann beispielsweise ganzen Branchen helfen, ihre Wünsche durchzusetzen. Weiters ist zu erwarten, dass sich die Öffentlichkeit toleranter verhält, wenn die Marke einmal durch negative Schlagzeilen in den Massenmedien unter Beschuss gerät. Die hier erwähnte tertiäre Zielgruppe lässt sich in erster Linie durch Public Relations-Aktivitäten erreichen, mit welchen gezielte imageprägende Maßnahmen transportiert werden können. Das Budget wird naturgemäß eher gering sein, doch darf darauf keinesfalls vergessen werden.

Ein gelungener Weg, diese tertiäre Zielgruppe zu erreichen, ist die von mehreren europäischen Stahlproduzenten inszenierte Image-Kampagne „Made of Steel.“ Dabei wird der Öffentlichkeit in unterschiedlichen Print- und elektronischen Medien sowie durch Ausstellungen in vielen europäischen Städten mitgeteilt, dass Stahl „mehr als auf den ersten Blick“ ist. Ziel der Kampagne ist es, über den Werkstoff Stahl umfassend zu informieren und sein Image in rechtes Licht zu rücken. Verfügt der Mensch doch heute über Stahlqualitäten, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren.

Einen Sonderfall in Bezug auf Zielgruppenorientierung stellt das „Ingredient Branding“ dar, bei dem es sich zwar um eine Investitionsgütermarke

tertiäre Zielgruppe
= die Allgemeinheit

Die möglichen Zielgruppen einer Investitionsgütermarke, wobei die Corporate Brand im Mittelpunkt steht.



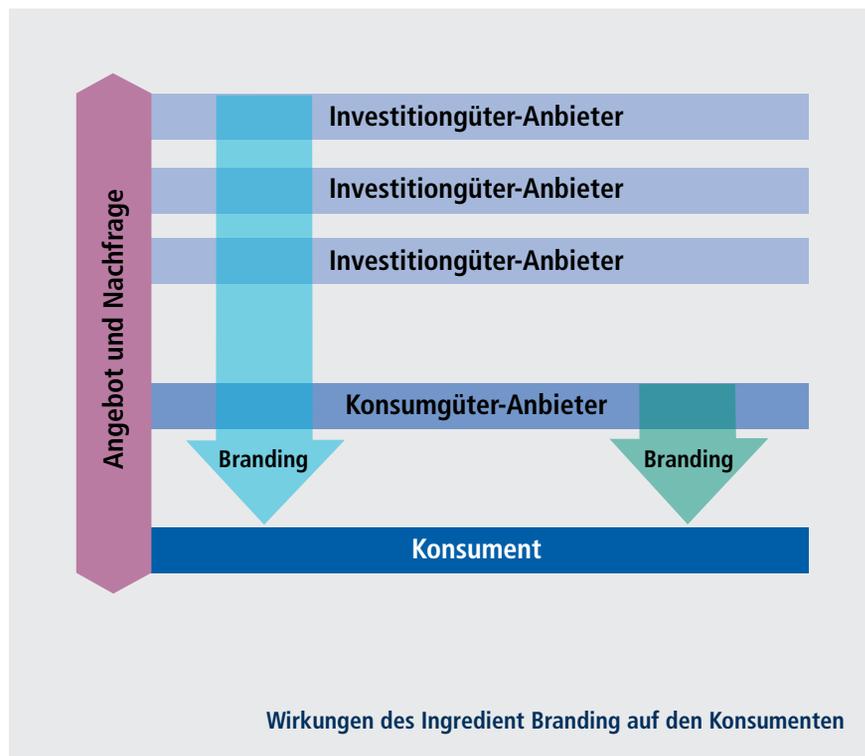
5.3.2 Ingredient Branding als Möglichkeit der Markenführung von Investitionsgütern

handelt, die sich jedoch in ihrer Kommunikation intensiv der Massenmedien bedient. Als klassisches Beispiel dafür sei der Halbleiterhersteller *Intel* genannt. Das „*Intel Inside*“ Logo steht für die Qualität des Mikroprozessors und vermittelt, dass der Personalcomputer aus Qualitätskomponenten besteht. Die Möglichkeiten und Techniken des „Ingredient Branding“ werden im folgenden Abschnitt überblicksmäßig dargestellt.

5.3.2 Ingredient Branding als Möglichkeit der Markenführung von Investitionsgütern

Produkte, die auf Investitionsgütermärkten vermarktet werden, durchlaufen mindestens einen Bearbeitungsschritt, bevor sie – meist in modifizierter Form – an den Endkunden weiterverkauft werden. Daher kann es für einen Anbieter unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll sein, seine Marke nicht nur auf den unmittelbar nachfolgenden Kunden, sondern auf die nachfolgenden Marktstufen auszurichten. (KLEINALTENKAMP 2001, S. 261) Man spricht dann von „mehrstufigem Marketing“ bzw. „Ingredient Branding“.

In den letzten Jahren ist – nicht zuletzt durch den großen Erfolg des Mikroprozessorherstellers Intel mit dem „Intel inside“ Logo – „Ingredient Branding“ in verschiedenen Investitionsgüterbranchen diskutiert worden. Die Marke Intel wird auf einen Wert von 30 Milliarden US-Dollar geschätzt; Platz 7 unter den wertvollsten Marken. (AARKER/JOACHIMSTALER 2000, S. 19) Weitere erfolgreiche Beispiele sind unter anderen die Marken GoreTex, Shimano und



Die Wirkungen des Ingredient Branding auf den Endkonsumenten. Der Konsument erlebt ein mit zwei Marken gekennzeichnetes Produkt. Quelle: In Anlehnung an KLEINALTENKAMP 2001, S. 262.

Teflon (BAUMGARTH 2001). So hält bereits seit vielen Jahren ein begeisterter Fahrradfahrer eine Gangschaltung von Shimano für einen wesentlichen Qualitätshinweis. Shimano hat dies bewusst durch Anzeigenkampagnen in einschlägigen Zeitschriften wie Bike gefördert und durch starke Unterstützung am Point of Sale, also beim Händler des Endproduktes, wo Transparente und Informationsmaterial über die Vorteile einer Shimano-Gangschaltung aufliegen. Für den Fahrradhersteller bedeutet dies allerdings eine Abhängigkeit von Shimano, da Fahrräder mit diesen Schaltungen für den Kunden ein Qualitätsversprechen darstellen.

Mit den Möglichkeiten des „Ingredient Branding“ treten eine Reihe von Vorteilen und Problemen auf. Ein wesentlicher Vorteil stellt der Austritt aus der Anonymität der Investitionsgütermarke dar, die damit an Bekanntheit stark zunimmt. Dadurch kann sich der Wert der Marke drastisch erhöhen. Diese Argumente bewegen viele Investitionsgüterhersteller, das Markenkonzept des Ingredient Branding einzuführen. Dem gegenüber stehen gravierende Herausforderungen, die in der Kommunikationspolitik auftreten können. Einerseits muss die Zusammenarbeit mit den Endproduktherstellern funktionieren und beiden Marken dienlich sein, andererseits benötigt das Produkt sowohl im Investitionsgüter- als auch am Konsumgütermarkt hohe werbliche Unterstützung, die auch einen hohen Kostenfaktor mit sich bringt.

Weiters kann diese mehrstufige Markenführung an der mangelnden Kooperation mit den Endproduktherstellern scheitern, die auch verständliches Interesse an der Nichtveröffentlichung der von ihnen eingesetzten Produktkomponenten haben können (zum Beispiel die Geheimhaltung, aus welchem Stahl beispielsweise ein Bohrer oder ein Sägeblatt besteht, da die Materialqualität bei solchen Produkten wesentlich die Produktqualität beeinflusst). Insofern stellt die Markierungsvariante des Ingredient Branding eine große Herausforderung an Investitions- und Konsumgüterhersteller dar, die eine Vielzahl an Chancen und Risiken in sich birgt.

Zusammenfassend werden die Vor- und Nachteile des Ingredient Branding aus der Sicht des Investitionsgüterherstellers beschrieben. (In Anlehnung an BACKHAUS 1999, S. 721)

Vorteile:

- Austritt aus der Anonymität
- Kundenloyalität und Nachfragesog
- Mittel gegen Substituierbarkeit
- Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung
- Preis- und Volumenpremium
- Hohe Eintrittsbarriere für Konkurrenten
- Schaffung eines Markenwertes
- Branding von Produktmarken des Investitionsgütersektors möglich (z.B. „Pentium Prozessor“ von Intel)

5.4 Das Markenkonzept einer Corporate Brand

Nachteile:

- Hoher Kosten- und Zeitaufwand für die Kreierung eines Markenwertes (Bekanntheit, Vertrautheit, Image, Ansehen)
- Risiko, höhere Verpflichtung zur Qualitätssicherung beim Endprodukt
- Gefahr der Kannibalisierung durch eine schwache Endproduktmarke
- Klar identifiziertes Angriffsziel für die Marktgegner
- Erosion des eigenen Markenwertes bei Qualitätsschwächen des Endproduktes wegen hoher Bekanntheit.

5.4 Aufbau einer Identität und Führung der Investitionsgütermarke: Das Markenkonzept einer Corporate Brand

Nachdem nun die Besonderheiten der Märkte und des Marketings, die Vor- und Nachteile des Brandings sowie die möglichen Zielgruppen diskutiert worden sind, wird in diesem Kapitel der theoretische Aufbau, die Führung und das Wesen der Investitionsgütermarke ansatzweise besprochen.

Die Investitionsgütermarke muss auf mehreren Pfeilern gebaut werden. Das Fundament stellt immer eine funktionierende Produktstrategie dar, denn ohne Produkte, die dem Kunden einen überzeugenden Vorteil versprechen, ist der Aufbau einer Marke sinnlos. Ein Hersteller, der keine einzigartigen Stärken vorweisen kann, wird ohnehin früher oder später mit einem Konkurrenten fusionieren oder seine Pforten schließen müssen. Die Produktqualität hat nach Ansicht des Verfassers einen höheren Einfluss auf die Markenkraft als dies bei vielen – vor allem kurzlebigen – Konsumgütern der Fall ist.

5.4.1 Was soll mit der Investitionsgütermarke erreicht werden: Zieldefinitionen

Was soll mit der Marke erreicht werden? Welche unternehmerischen Ziele werden verfolgt? Wie wird sich der Mehrwert äußern, der durch die Marke geschaffen wurde? Monetär? Durch ein besseres Image? Durch höhere Kundenbindung und damit eine höhere Loyalität der Abnehmer gegenüber der Marke? Produktmarke und Firmenmarke: Mit welcher Marke soll welches Ziel erreicht werden? Diese Fragen sollten bereits bei der Gründung des Unternehmens geklärt werden, spätestens aber, wenn eine eigene Produktlinie eingeführt wird.

5.4.2 Positionierung von Investitionsgütermarken

Bei Konsumgütern erkennt heute die Marketingwissenschaft und die Praxis die Wichtigkeit der Positionierung. Damit meint man, eine eindeutige Position in den Köpfen des Kunden für die Marke zu besetzen. Die Marke Volvo hat beispielsweise das mit vielen Emotionen behaftete Attribut der Sicherheit bei Automobilen für sich beansprucht, BMW hingegen wird als sportliches Fahrzeug wahrgenommen. Die österreichische Mobilfunkmarke ONE verfügte als

erste über „rauschfreie“ Gesprächsqualität und zusätzlich wurde für jedes aus Verschulden des Netzes abgerissene Gespräch dem Kunden ein Schilling gutgeschrieben. Damit wurde kommuniziert, dass ONE um eine hervorragende bundesweite Versorgung bemüht ist und bestes technisches Service anbietet. Eine klare Positionierung, die auch entsprechend einfach kommuniziert wurde: Das Logo, ein blauer Kreis auf weißem Hintergrund, ist von den Plakatwänden von Ferne zu sehen, das Wort „rauschfrei“ wurde durch kreative Werbespots kommuniziert und der etwas suggestiv wirkende Slogan „Wer ONE hat, hat's gut“, verstärkt die Botschaft der Marke. Bereits drei Jahre nach dem Start als dritter Mobilfunkanbieter in Österreich hielt ONE einen Marktanteil von etwas über 21 Prozent. Damit ist ONE im europäischen Vergleich im Spitzenfeld.

Worauf ist der Erfolg von ONE zurückzuführen? Auf entsprechende Produktqualität, hohes Service und eindeutige Positionierung, die sich von der Konkurrenz klar unterscheidet.

Die Frage ist nun, ob es auch im Investitionsgütersektor möglich ist, sich bei den Zielgruppen ähnlich zu positionieren und die Unternehmensmarke eindeutig von den Wettbewerbern abzuheben. Die Antwort ist eindeutig ja, wie die Beispiele der Paul Horn GmbH, der Alesa AG oder von Böhler Edelstahl zeigen. Das Problem bei Investitionsgütern ist jedoch, dass sich in der Praxis ganze Branchen ähnlich bzw. einheitlich verhalten. Ein Anbieter etabliert ein neues Produkt und andere versuchen, in kürzester Zeit dasselbe anzubieten und geben ihm vielleicht noch ähnlich klingende Namen. Wie erkennt der Kunde nun den Unterschied? Warum soll er das Produkt des Marktpioniers kaufen? Warum das des Folgeanbieters? Weil er bei den jeweiligen Anbietern langjähriger Stammkunde ist? Ist das das einzige Argument?

5.4.3 Die Orientierungsfunktion

Sich an Marken zu orientieren, ihnen Vertrauen und Loyalität entgegenzubringen, ist wohl die fundamentalste Funktion einer Marke. Nach Ansicht des Verfassers kommt dieser Eigenschaft bei vielen Investitionsgütermarken eine verstärkte Relevanz zu. Zum einen muss der Konsument seinen Lieferanten, die oft früh in den Produktentwicklungsprozess integriert werden, absolut vertrauen können. Hersteller von Kraftfahrzeugen, von Flugzeugen oder anderen Maschinen entwickeln ihre Erzeugnisse aufgrund jener Informationen und Produkte, die sie von ihren Lieferanten erhalten. Die Marke hat hier die Funktion, dem Konsumenten ein eventuelles subjektives Kauf- bzw. Kooperationsrisikoempfinden zu nehmen.

Vertrauen schaffen, Risikoempfinden nehmen

Zum anderen verfügen viele Investitionsgüterbranchen über einen sehr hohen Dienstleistungsanteil. Gemeinsame Produktentwicklung, unterschiedliche Serviceleistungen, Beratungstätigkeiten des Vertriebstechnikers an der Produktionsstätte des Kunden seinen als Beispiele genannt. Diese Dienstleistungen stellen die immaterielle Komponente einer Investitionsgütermarke dar und werden häufig gemeinsam mit dem Kunden produziert. Vor dem Kauf, oder besser gesagt vor der Entscheidung zur Zusammenarbeit, ist die Qualität der Dienstleistungen in den seltensten Fällen prüfbar. Der Marke kommt die

5.4.3 Die Orientierungsfunktion

Aufgabe zu, diesen Unsicherheitsfaktor auszugleichen und Sicherheit sowie Vertrauen zu schaffen.

Daneben soll die Unternehmensmarke über die Kraft verfügen, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und den Zugang zum Markt erschweren.

5.4.4 Markentradition als vertrauensschaffender Faktor

In Zeiten, die durch wachsende Unübersichtlichkeit der Märkte, durch immer kürzere Produkt- und Technologielebenszyklen, durch Unsicherheiten über zukünftige Branchen- und Marktentwicklungen gekennzeichnet sind, kann eine traditionsreiche Marke dieses Merkmal verwenden, um Vertrauen und somit Orientierung bei den Einkäufern und Anwendern des Kunden zu schaffen. So hat etwa die Marke Ducarbo, Spezialhersteller von hartmetallbestückten Spiralbohrern, auf der ersten Seite des aktuellen Produktprospekts auf „49 Jahre Erfahrung“ hingewiesen. Die zum Böhler-Uddeholm Konzern gehörende Marke „Böhler Thyssen Welding“ (Produzent von Schweißzusatzstoffen) wirbt aktuell mit dem Slogan „Aus Erfahrung einen Schritt voraus.“ Angesichts der langen Tradition und der heutigen Stellung am Weltmarkt (weltweit der drittgrößte Anbieter der Branche), über welche die Marken Böhler und Thyssen im Bereich Schweißtechnik verfügen, ist dieser Slogan angebracht und auch stark genug, eine orientierungs- und vertrauensschaffende Funktion in der Kommunikation einzunehmen.

5.4.5 Vertrauen schaffen ohne Tradition

Und wenn nur auf eine kurze Markentradition zurückgeblickt werden kann? Gerade dann sollte sich die Marke einen Namen machen und ihr Vertrauen aufbauen. Vertrauen aufbauen durch technische Kompetenz und Menschlichkeit. Wenn der Kunde unternehmerische Verhaltensweisen wie die Schaffung von win-win-Situationen, Lernbereitschaft (man darf, kann und soll vom Kunden lernen!) und Offenheit, Toleranz, Ehrlichkeit, Freundlichkeit und vor allem innere Beständigkeit sowie Integrität (Worte stimmen mit den Handlungen überein) erkennt, wird er diese zu schätzen wissen. Und wenn der Kunde öfter Erfahrungen macht, die mit den festen, unumstößlichen Prinzipien eines guten Miteinanders im Einklang stehen, wird er dem Anbieter dauerhaft sein Vertrauen schenken. Dabei wird es sich um ein legitimes Vertrauen handeln, eines, das die Marke wirklich glaubwürdig macht. Diese Verhaltensprinzipien lassen sich allerdings nicht auf Dauer vortäuschen, sie müssen im unternehmerischen Alltag von den Führungskräften vorgelebt und von den Mitarbeitern übernommen werden, schaffen aber Respekt, Glaubwürdigkeit, Vertrauen und zeugen von wahrer Stärke. Sie vermitteln (technische) Kompetenz und Charakter. Mit solchen Partnern arbeitet jeder ernstzunehmende Kunde gerne zusammen. Die Markenmerkmale werden durch das unternehmerische Verhalten vorgelebt. So können dauerhaftes Vertrauen und langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Auch Mitarbeiter werden das zu schätzen wissen und gerne für ihr Unternehmen arbeiten.

Charakterstärke
vorleben schafft
Vertrauen

5.5 Der Weg zur Investitionsgütermarke (Corporate Brand)

5.5.1 Was ist (Marken)Identität?

Selbst- und
Fremdwahr-
nehmung
der Marke

Die Identität einer Marke lässt sich mit der Identität einer Person, eines Menschen vergleichen. Entscheidend dabei ist, wie die Identität vom Identitätsträger, also von jener Person, welche die Identität besitzt (Selbstbild), und wie sie von der Umwelt (Fremdbild) wahrgenommen wird. (MEFFERT/BURMANN 2001, S. 43) Aktuelle Ist-Identitäten, die des derzeitigen Selbst- und Fremdbildes, müssen mit den Wunschidentitäten abgestimmt werden. Die Frage: „Wie wird die Marke jetzt unternehmensintern und -extern wahrgenommen und wie soll sie künftig wahrgenommen werden?“ wird damit beantwortet. Dabei muss zwischen einem Ist- und einem Soll-Profil verglichen und eine möglichst hohe Übereinstimmung beider Profile erreicht werden. (FRIGGE/HOUBEN 2002) Viele schwache Marken haben genau damit massive Probleme. Sie werden von Kunden, Lieferanten, Geldgebern, Aktionären oder Mitarbeitern anders – meist schwächer – wahrgenommen, als es die für die Strategie und für das Marketing verantwortlichen Top-Manager gerne wollen. Kunden kaufen allerdings nur Produkte von Marken, mit denen sie sich auch identifizieren können und die ihrem Wunschbild entsprechen. Die Rolle und die Auswirkungen des „Ich des Konsumenten“ bei der Markenwahl hat, wie bereits erwähnt, STREBINGER (2001) empirisch belegt.

Im Investitionsgüterbereich ist zu beobachten, dass Kunden von Marken, welche ein ausgeprägtes Image mit hoher Kompetenz, rascher Lieferfähigkeit und hohem Service aufweisen, gerne kooperieren, während Marken mit schlecht ausgebildeten Außendienstmitarbeitern, eingeschränkter oder langsamer Lieferfähigkeit und wenig Service Marktanteile verlieren, selbst wenn sie hohe Produktqualität und einen günstigeren Preis offerieren. Warum? Weil das dadurch entstehende Profil nicht mit der Wunschidentität des Kunden übereinstimmt, der mit der Marke des Lieferanten kooperieren will. Das Buying-Center des Kunden fühlt sich bei einem unzuverlässigen und inkompetenten Partner unsicher. Würden solche Marken glaubwürdiger auftreten, wären in dem vom Kunden wahrgenommenen Identitätsprofil die Merkmale „Glaubwürdigkeit“ und „Verlässlichkeit“ ausgeprägter, und der Marktanteil könnte gehalten und eventuell ausgebaut werden. Ohne diese beiden Faktoren, ist es unmöglich, dass Vertrauen gebildet werden kann. Diese Tatsache betrifft nicht nur Marken, sondern Organisationen jeder Art und den zwischenmenschlichen Bereich bis hin zur Keimzelle der Gesellschaft, der Familie.

So ist es von höchster Wichtigkeit, dass Marken sowohl unternehmensintern als auch beim Kunden eine eindeutige, starke Identität aufweisen, die Vertrauen und Glaubwürdigkeit, aber auch technische Kompetenz kommuniziert. Die Stärke dieser Identität ist „wesentlich vom Ausmaß der Übereinstimmung zwischen Selbst- und Fremdbild abhängig.“ (MEFFERT/ BURMANN 2001, S. 47) Wie wird die Marke gelebt, wie werden ihre Inhalte umgesetzt? Wie authentisch ist die Marke? Eine authentische Marke verfügt bereits über eine gewisse

5.4.4.1 Was ist (Marken)identität

Stärke, doch kann auf Grund dieser Stärke nicht geschlossen werden, dass sie auch einen Führungsanspruch erhebt. Denn erst ein Führungsanspruch verleiht einer Marke die Autorität, die sie benötigt, um den Zielgruppen Kompetenz, Vertrauen, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit glaubwürdig vermitteln zu können. (FRIGGE/HOUBEN 2002, S. 32) Gleichzeitig sollte sie anders sein als die Marken der Konkurrenz, sie muss sich von ihnen differenzieren können. (WIED 2002; RIES/TROUT 1986)

5.5.2 Schaffung und Gestaltung der Markenidentität

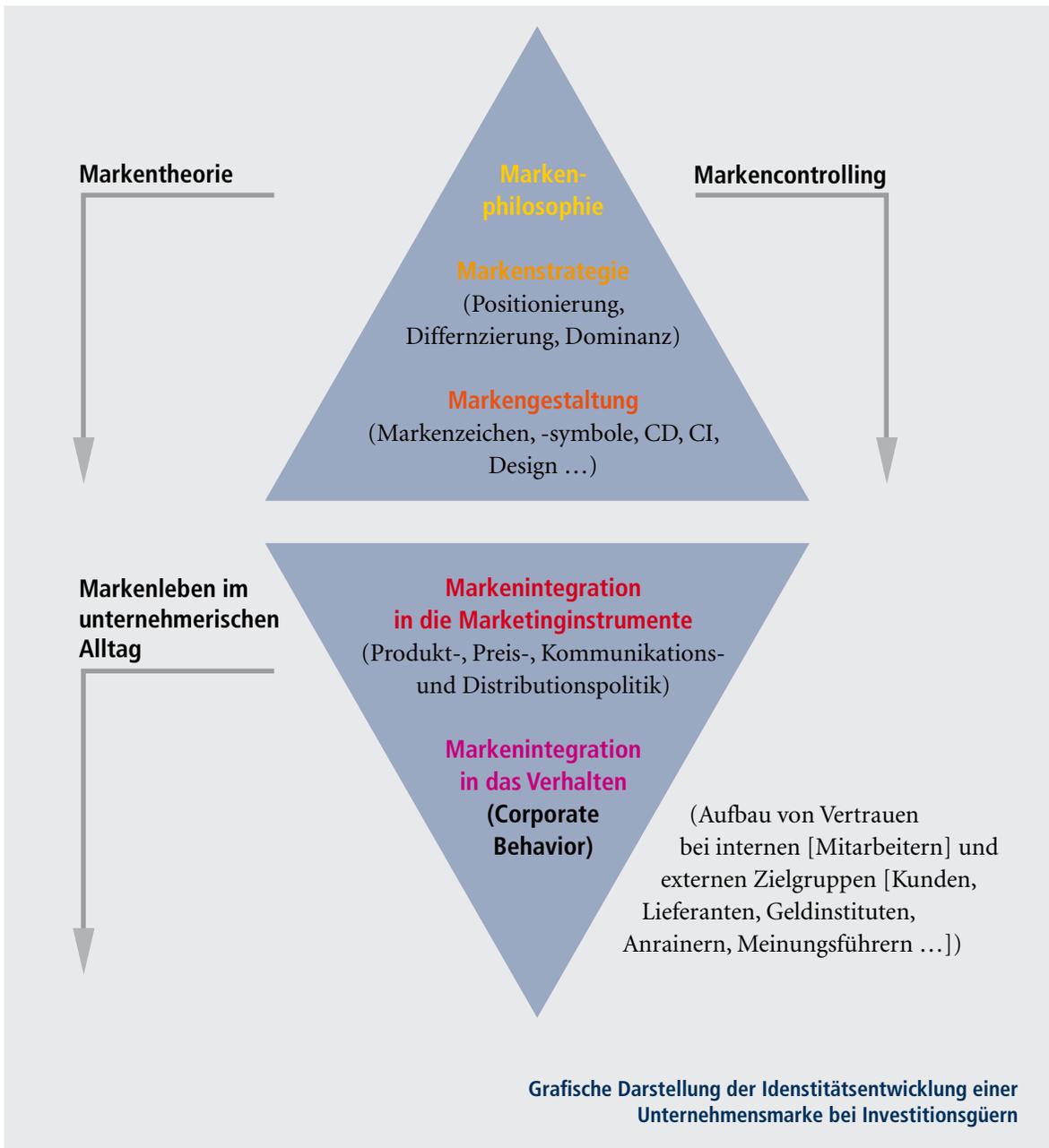
Zu diesem Thema hat die Wissenschaft bereits viele Bände geschrieben (u.v.a. KUNDE 2001; MEFFERT/BURMANN/KOERS 2002; KARMASIN 1998; AAKER/JOACHIMSTHALER 2001; AAKER 1992; KAPFERER 1992; KOTLER/BLIEMEL 2001; DICHTL/EGGERS 1992), daher soll hier nur kurz auf die wesentlichsten Punkte und Gemeinsamkeiten der einzelnen wissenschaftlichen Ansätze eingegangen werden, die sich für die Gestaltung der Corporate Brand bei Investitionsgütern eignen.

Die Gestaltung und Organisation der Identität einer Unternehmensmarke ist Aufgabe des Top-Managements und des Markenmanagements. Auf Basis von Grundpfeilern jeder Strategie, den unternehmerischen Leitbildern, der Unternehmensvision, des unternehmerischen Selbstverständnisses (Woher? Wohin? Wozu?) gilt es, eine Wertewelt zu schaffen, auf welche die Marke aufgebaut wird und mit der die markenpolitischen Ziele realisiert werden können. Ist eine auf Werte und Marktbedingungen gegründete Strategie festgelegt, kann über die Positionierung der Marke nachgedacht werden. Ziel der Positionierung ist es, durch bestimmte produktpolitische Eigenschaften und entsprechende Kommunikation dieser Attribute eine gewünschte einzigartige Stellung in der Psyche des Konsumenten einzunehmen und sich positiv gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren. (MEFFERT/BURMANN 2002, S. 78; RIES/RIES 1999, S. 59ff.) Diese Funktion trifft besonders bei Unternehmensmarken zu, die als Dachmarken für ihre Produkte fungieren.

Daraus wird aber auch klar, dass eine Marke nicht für „jedermann“ sein kann. Ein Qualitätsführer im Bereich Hochleistungswerkstoffe wie Böhler Edelstahl wird kaum den Preisführer und den Produzenten von Massentahl (z.B. Baustahl) darstellen können. Im Konsumgütermarkt ist diese Tatsache längst bekannt: Ein Mercedes ist kein Smart und Glashütte erzeugt keine Uhren für den Massenmarkt. Al RIES (RIES/RIES 1999, S. 17-33) und andere haben darauf hingewiesen, dass eine Marke an Stärke gewinnt, je enger ihr Fokus ist. Durch die Tätigkeit in klar definierten Produktkategorien mit eindeutiger Positionierung wird der Marke Kompetenz zugesprochen, die wiederum Vertrauen und Glaubwürdigkeit in den Köpfen der Konsumenten festigt. Es entsteht eine Kompetenzdominanz.

Um die Marke im unternehmerischen Alltag, der aus Wechselbeziehungen zwischen internen und externen Zielgruppen, internen und externen Anforderungen an die Marke besteht, zielgruppenorientiert zu positionieren, ist die Einbeziehung eines umfassenden Anforderungskatalogs bedeutend. Bei den

Führungsanspruch
in Marktsegmenten
erzeugt Stärke



Grafische Darstellung der Identitätsentwicklung einer Unternehmensmarke bei Investitionsgütern. In Anlehnung an MEFFERT/BURMANN 2002, S. 81.

externen Anforderungen unterscheiden MEFFERT und BURMANN (2002, S. 79) zwischen einer reaktiven und einer aktiven Positionierung. Die reaktive Markenpositionierung orientiert sich an den artikulierten Wünschen der Konsumenten, die aktive Positionierung hingegen besetzt eine bisher „unbekannte, für eine Kaufentscheidung aber wichtige Eigenschaftsdimension.“ (S. 79)

Diese internen und externen Positionierungsfaktoren zu harmonisieren und gleichzeitig bisher unbesetzte Felder zu belegen ist die Herausforderung, vor der jeder steht, der mit der Positionierung von Investitionsgütermarken

5.5.2 Schaffung und Gestaltung der Markenidentität

beauftragt ist. Zur Umsetzung der Positionierung dient das Markenleitbild, welches die Markenphilosophie (bei Investitionsgüterherstellern häufig identisch mit der Unternehmensphilosophie) zum Ausdruck bringt.

Dem Markenleitbild kommen unterschiedliche Funktionen zu:

(MERRERT/BURMANN2002, S. 79)

- Entwurf einer realistischen Zukunftsvorstellung der Marke,
- Festigung der Markenidentität nach innen und außen,
- Identifikations- und Motivationsfunktion,
- Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion sowie
- Erleichterung der Koordination.

Das Markenleitbild drückt das Selbstbild und den Wunsch aus, wie die Marke vom Kunden wahrgenommen werden soll. Allerdings muß es auch eine Zukunftsvision, die die Ziele der Marke artikuliert, beinhalten.

Graphisch lassen sich die unterschiedlichen Komponenten zur Kreation von Markenidentität wie auf Seite 58 dargestellt kennzeichnen.

5.5.3 Verankerung und Erhaltung einer Investitionsgütermarke

Das Schaffen einer Marke ist bereits eine Herausforderung für sich selbst. Doch stellt es lediglich das Säen der Saat dar. Der „Markengärtner“ hat nun die Aufgabe, sie zu pflegen und zu ziehen, sodass sie die gewünschten Früchte bringt. Oder anders formuliert: Das Entstehen einer Marke ist wie die Geburt eines Kindes. Jetzt muss das Kind wachsen, durch weise Erziehung zu einer rechschaften Person werden.

Markenwachstum
braucht Kontrolle

Dabei kann es der Markengärtner jedoch auch mit negativen Umwelteinflüssen zu tun haben, die das Wachstum der Pflanze behindern, so wie Erziehende bei ihren Sprösslingen ebenfalls mit Umwelteinflüssen rechnen müssen, die für das Kind nicht immer zum Vorteil sind.

Diese Bilder lassen sich gleichnishaft auf das Markenmanagement übertragen. Denn jede Interessensgruppe stellt andere Ansprüche an die Unternehmensmarke. Diese Tatsache unterscheidet nach Ansicht des Verfassers jede Unternehmensmarke von der Produktmarke. Eine Unternehmensmarke ist immer auf mehrere Zielgruppen gerichtet, während Produktmarken ausschließlich auf eine klar definierte Kundengruppe gerichtet sind. So erwartet der Vertrieb etwas anderes als das Personalmanagement und die Kommunikationsabteilungen (Werbung, PR, Investor Relations) von ihrer Marke. Viele Investitionsgüterhersteller durch eigene Niederlassungen oder durch Vertriebshändler in mehreren Ländern und Kulturen tätig. Wie wird die Marke dort gelebt und wie wird sie von diesen Kunden erlebt? (FRIGGE/HOUBEN 2002, S. 34f.)

Es ist daher zweierlei nötig:

1. Die Implantierung der Marke erfordert konsequente Überzeugungsarbeit um von allen Personen, die die Marke leben müssen, akzeptiert zu werden.
2. Eine Kontrollfunktion, die dieses Markenverhalten und die Markenimages ständig prüft. Dabei müssen Ist- und Soll-Profile sowohl unternehmensintern als auch bei externen Zielgruppen verglichen werden. Anhand der Ergebnisse lassen sich in Folge unterschiedliche Maßnahmen ergreifen.

5.6 Ausgewählte Themen rund um die Gestaltung von Investitionsgütermarken

5.6.1 Methoden zur Bestimmung des Markenkerns

Als Markenkern bezeichnet man die Identität der Marke, ihre „angeborene“ Persönlichkeit, ihr unwandelbares Wesen. Würde man den „Markenkern“ eines Menschen bestimmen wollen, müsste man herausfinden, welche besonderen Fähigkeiten und Gaben diesen Menschen auszeichnen, wie er diese einsetzt und wie er im Innersten seines Wesens ist. Jener Mensch, der sich nicht hinter einer Vielzahl unterschiedlicher Masken versteckt, wenn er nicht die Rolle „Karrieremann oder -frau“ spielt, oder gerade in der Funktion des Erziehers seiner schulpflichtigen Kinder die Wichtigkeit von Hausaufgaben erklärt. Der „Markenkern“ eines Menschen sitzt tief unter der Oberfläche, es ist die intimste und innerste Zone seiner Person. Nach BUXBAUM (2002, S. 34) wird der Markenkern auch als der „genetischer Code“ einer Marke definiert. Kombiniert mit den „Veranlagungen, Gaben und Fähigkeiten“ ergibt sich die Markenidentität, wie sie von den unterschiedlichen Zielgruppen wahrgenommen wird.

Um die Identität bzw. den Kern einer Marke zu bestimmen und zu analysieren, hat die Wissenschaft unterschiedliche Methoden entwickelt. So spricht etwa KAPFERER (1992, S. 52) vom „Identitätsprisma einer Marke“ und BUXBAUM (2002, S. 33f.) vom „Brand Key.“ Ziel aller Methoden ist es, die Identität der Marke in allen ihren Facetten graphisch darzustellen. Damit wird der Versuch unternommen, eine Fülle von (gewünschten) Merkmalen der Markenpersönlichkeit zu veranschaulichen, um die Marke so ideal positionieren zu können. Nur wer die Persönlichkeit der Marke kennt, kann sie positionieren. Und Menschen vertrauen (Marken)Personen, die eine Führungsrolle übernehmen auch nur dann, wenn diese vertrauenswürdig sind und eine gewisse Sicherheit ausstrahlen. Wenn ihre Worte mit ihren Handlungen harmonieren. Insofern ist es wichtig, dass jede Marke – selbst bei Investitionsgütern – auch auf der Gefühlsebene kommuniziert.

Im Folgenden wird das Modell „Brand Wheel“ („Markenrad“) vorgestellt, welches von vielen österreichischen Werbeagenturen zur Analyse und zur Positionierung von Marken verwendet wird (nach PUTTNER 2001). Dabei wird die Marke wie eine Zwiebel abgeschält, bis man so schrittweise zum Kern gelangt.

Attributes - Attribute

Was die Marke ist. Die physischen/funktionalen Merkmale.

Benefits - Nutzen

Was die Marke macht. Ergebnisse bei Verwendung der Marke. Wenn das Produkt verwendet wird, wie bringt sich diese Verwendung zum Ausdruck?

Values - Werte

Wie die Marke von Mitarbeitern und von Kunden empfunden wird. Selbst- und Fremdbilder der Marke. Wofür steht die Marke?

5.6.1 Methoden zur Bestimmung und Analyse der Markenidentität



Personality - Persönlichkeit

Wenn die Marke eine Person wäre, wie würde sie sein. Welche (mit dem Menschen vergleichbaren) Eigenschaften würde sie aufweisen? Welcher Charakter und welches Temperament stellt die Markenperson dar?

Brand Essence - Markenkern

Die Summe der Merkmale im Kreis mit wenigen Worten ausgedrückt. Aus diesem Markenkern heraus muss die Markenbotschaft entwickelt werden. Er gibt die Antwort auf das „Warum.“ „Warum soll der Kunde diese Marke kaufen?“ Dieses Merkmal soll glaubwürdig sein, Kompetenz ausdrücken und von der Zielgruppe geschätzt werden. (SIMON 2001, S. 54f.)

Zum Markenkern trifft SIMON (2001, S. 55) den Nagel auf den Kopf, wenn er schreibt: „Bei einer Analyse des Lastkraftwagenmarktes stellten wir fest, dass nur zwei Marken eine klare Positionierung aufwiesen, aber die Mehrheit der Anbieter durch wechselnde Botschaften dafür sorgte, dass sie für alles und nichts standen. Volvo belegte eindeutig und geradezu mustergültig den Markenkern „Sicherheit“, und Scania positionierte sich emotional mit der Markenbotschaft „King of the Road.“ Kein Wunder, dass diese beiden Marken sehr erfolgreich sind. Was man daraus lernen kann? Senden Sie einfache Wahrheiten. Belegen Sie Positionierungsfelder, die leicht gelernt werden können. Volvo steht für Sicherheit, Zeiss für Präzisionsoptik, Nivea für Pflege. Je genauer, je enger gefasst und je einfacher Sie die Kompetenz definieren, um so erfolgreicher wird die Marke sein.“ (Zitiert aus SIMON 2001, S. 54)

einfache und klare
Positionierung

5.6.2 Überlegungen des Verfassers zum Namen einer Produktmarke im Investitionsgüterbereich

5.6.2.1 Das Problem der Differenzierung zwischen Produktmarke und Unternehmensmarke

Auf Konsumgütermärkten ist das Phänomen anzutreffen, dass sich der Markennamen häufig vom Herstellernamen unterscheidet. Das Waschmittel Ariel wird von Procter & Gamble hergestellt. Braucht Ariel für seinen Markterfolg eine für jedermann sichtbaren Absendersignatur von Procter & Gamble? Wahrscheinlich nicht. Würde die deutliche Absenderherkunft Ariel schaden? Möglicherweise auch nicht. Doch die Herstellermarke dient vornehmlich der Imagebildung bei den Einkäufern und Mitarbeitern unterschiedlicher Supermarktketten und nicht dem Verbraucher. Für den Endverbraucher, der das Waschmittel im Supermarkt kauft, ist der Absender ganz klar: Ariel.

Auf Investitionsgütermärkten findet sich gewöhnlich eine etwas andere Situation. Hersteller von Investitionsgütern tragen im Normalfall den Namen des Gründers. Das Unternehmen wird meist als Personengesellschaft gegründet und später zu einer Kapitalgesellschaft transformiert. So wurde zum Beispiel aus der Gebr. Böhler & Co OHG die Gebr. Böhler AG.

Durch die immer häufiger werdenden Fusionen und Übernahmen ändern sich meist auch die Firmennamen. Aus Daimler-Benz wurde ChryslerDaimler, aus der Fusion der Versicherungen Bundesländer und Austria Collegialität entstand die Uniqa.

Al und Laura RIES (1999) empfehlen, Markennamen den Firmennamen vorzuziehen. „Markennamen sollten bis auf wenige Ausnahmen Vorrang vor Firmennamen haben. Konsumenten kaufen Marken und nicht Firmen. Wenn ein Firmenname ausschließlich als Markenname benutzt wird (GE, Coca-Cola, IBM, Xerox, Intel), sehen die Kunden diese Namen als Marken an.“ (RIES/RIES 1999, S. 118) „Zwischen Markennamen und Unternehmensnamen besteht ein Unterschied. Das Unternehmen ist eine Organisation, das eine Marke auf den Markt bringt. Es ist nicht die Marke selbst. Microsoft ist weder Windows noch Word. Microsoft bietet sehr viele Produkte an. Etliche starke Konsumgütermarken stellen den Markennamen dominant in den Vordergrund. Der Firmenname steht in kleiner Schrift häufig auf der Rückseite des Produktes.“

Oft ist es unmöglich, den Markeneigentümer mit der Marke zu kombinieren. Ein Bentley aus dem Hause Volkswagen? Eine Uhr der Marke Glashütte von Swatch? Würde man den Markeninhaber mit dem Markenprodukt nennen, könnte jede daran beteiligte Marke Schaden erleiden.

Wie schon erwähnt, ist bei Investitionsgütermarken der Markenname meist der Name des Gründers bzw. des Eigentümers. Damit ist eine klare Absenderkennung gegeben. Problematisch wird es jedoch, wenn eine Fusion ins Haus steht. Soll ein neuer Name etabliert werden? Oder soll der Name aller an der Fusion beteiligten Unternehmen stehen bleiben, wie dies beispielsweise bei der Beraterfirma PriceWaterhouseCoopers geschehen ist? Auf diese Frage kann keine Patentantwort gegeben werden. Doch sollten, wenn möglich, die

5.6.2.1 Das Problem der Differenzierung zwischen Produktmarke und Unternehmensmarke

verschiedenen Marken erhalten und gepflegt werden. Selbst wenn sich zwei Marken gegenseitig konkurrieren, sollten nach Meinung des Verfassers beide weitergeführt und durch klare Differenzierung der Marktanteil verstärkt werden. In diesem Fall spricht man von einer Mehrmarkenstrategie, die auch von manchen Investitionsgüterherstellern wie beispielsweise der RHI AG oder der BÖHLER-UDDEHOLM AG erfolgreich praktiziert wird.

bei Fusionen, wenn möglich, kontrollierte Mehr-Marken-Strategie

5.6.2.2 Änderung des Firmen- bzw. Markennamens

Das Thema der Markennamensänderung wurde im wissenschaftlichen Kontext ausführlich diskutiert. (u.v.a. AARKER 1992, S. 77ff.; SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 177ff; HORVATH 1997; MEFFERT/BURMANN 2002)

AARKER (1992, S. 77) beschreibt beispielsweise, wie aus der Automarke Datsun Nissan wurde. Nach dem zweiten Weltkrieg entschloss sich das Unternehmen, in Japan die Autos nicht mehr Datsun, sondern Nissan zu nennen. Der US-Markt und die europäischen Länder wurden allerdings spätestens ab Ende der 60er Jahre unter dem Markennamen Datsun erschlossen. Der Name Nissan galt nur dem japanischen Markt. Der Bekanntheitsgrad von Nissan lag 1981 in den USA bei 2 Prozent, der von Datsun dagegen bei 85 Prozent.

Im Herbst 1981 wurde der weltweite Wechsel des Markennamens von Datsun zu Nissan angekündigt. Begründet wurde der Schritt damit, dass die gesamte Marktkommunikation mit einem Markennamen leichter sei. In der Produktgestaltung müsse man nicht auf zwei unterschiedliche Markenzeichen Rücksicht nehmen. Außerdem würden potentielle Kunden in andere Länder den selben Markennamen wieder begegnen.

In den Jahren 1982 bis 1984 wurde der Namenswechsel durchgeführt. Die Veränderung erfolgte allmählich, sodass bei den 82er Modellen der Name Nissan vorne am Kühlergrill und hinten rechts und der Name Datsun hinten links angebracht war. Die späteren Modelle trugen ein Schild mit der Aufschrift „Datsun bei Nissan“. 1983 war bei einigen Modellen bereits der vollständige Namenstausch durchgezogen. Der Datsun 510 hieß nun Nissan Stanza. Die Werbung unterstützte natürlich den Namenswechsel, wobei die in den USA sehr erfolgreiche Kampagne „Datsun: We are driven“, die 1977 begann und 1981 über ein Budget von 100 Millionen Dollar verfügte, eingestellt wurde. Sie wurde durch Kampagnen mit dem Namen Nissan ersetzt. Alleine in die Kampagne „The Name is Nissan“ wurden schätzungsweise umgerechnet 200 Millionen Euro gesteckt. Dazu kamen noch andere Kampagnen, sodass das jährliche US-Werbebudget im Jahre 1987 auf umgerechnet 150 Millionen Euro anwuchs.

Der erstaunlichste Aspekt an dieser Geschichte ist zweifellos die Unverwundlichkeit des Namens Datsun. Im Frühjahr 1988 wurde festgestellt, dass Datsun trotz fünfjähriger Marktabwesenheit und trotz des sehr hohen Werbebudgets für den neuen Namen Nissan immer noch genauso bekannt und beliebt war wie Nissan. Aufgrund des Namenswechsels und der dadurch entstandenen Verwirrung bei den Kunden gingen die Verkaufszahlen zurück. Nissans Marktanteil sank von 5,9 % im Jahre 1982 auf 5,5 % im Jahre 1983 und 4,5 % im Jahre

never change a winning name

1984. Der Marktanteil nahm – gemessen am gesamten US-Automarkt – um 1,4 % ab, während der Konkurrent Toyota 0,9 % verlor. In die gleiche Zeit fielen jedoch auch Importbeschränkungen, Qualitätsprobleme bei Nissan und ein starkes Wachstum bei Honda, weshalb es unmöglich ist, genau zu bestimmen wie stark der Marktanteil aufgrund des Namenswechsels zurückgegangen ist. Die Gesamtkosten für diesen Namenstausch betragen auf jeden Fall mehr als 425 Millionen Euro oder lagen (wahrscheinlich) wesentlich höher. Allein die Arbeitskosten für das Auswechseln der Schilder bei den Händlern betragen etwa 25 Millionen Euro. Und wenn man die moderate Schätzung anstellt, dass in einem Zeitraum von drei Jahren aufgrund der Verwirrung und Unsicherheit beim Verbraucher 0,3 % Marktanteil verloren ging, dann macht alleine das schon einen Verlust von mehreren hundert Millionen Euro aus.

Diese Geschichte macht deutlich, wie teuer Änderungen des Markennamens sein können. Man könnte jetzt im Kontext von Investitionsgütermarken behaupten, nur in Konsumgüterbranchen verhielte es sich so, jedoch nicht bei Investitionsgütern, da dort ohnehin das physische Produkt mit seinen Eigenschaften wesentlich mehr im Mittelpunkt der Kundenaufmerksamkeit stehe und es einen exakt begrenzten Kundenkreis gäbe. Diese Argumentation ist zum Teil berechtigt, weil in kleinen Branchen die interpersonale Kommunikation eine wesentliche Rolle spielt und daher das Verhältnis Produzent – Konsument nicht anonym abläuft, wie dies auf vielen Konsumgütermärkten der Fall ist. Trotzdem finden sich Beispiele, die mit der Geschichte des Namenswechsels von Datsun auf Nissan große Ähnlichkeiten aufweisen. Beispielsweise haben 1975 durch die Fusion der Gebr. Böhler & Co AG mit der Schöller-Bleckmann AG und Styria Stahl zur Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW) alle drei in die Fusion eingegangenen Unternehmen sämtliche Unternehmens- und Produktmarkennamen aufgegeben. Edelstahlmarken, wie den „Styria Panther Ultra“, den „Schöller-Bleckmann Triumphator“ oder den „Böhler Rapid“, die in den jeweiligen Branchen Weltruf genossen, waren unter dieser Marke nicht mehr erhältlich. Auch die Unternehmensnamen gab es nicht mehr. Als Folge verlor jedes Unternehmen Kunden, da viele Kunden ihrem „neuen“ Lieferanten, der Vereinigten Edelstahl Werke AG (VEW), nicht jenes Vertrauen entgegenbrachten, als dies mit den alten Marken der Fall war. Besonders in sehr kleinen Märkten wie dem Bereich Turbinenschaufelstahl, wo Böhler absoluter Weltmarktführer war (und es heute wieder ist), war es schmerzlich, Kunden aufgrund des durch die Fusion geänderten Namens und den damit verbundenen internen Umstellungen zu verlieren.

Als 1988 – also 13 Jahre später – die Marke Böhler im Zuge der Auflösung der VEW wieder gelauncht wurde, wurde diese vom Markt sehr gut aufgenommen. Selbst heute noch, im Jahre 2005, wird der Außendienstmitarbeiter von einigen Kunden „VEW-Vertreter“ genannt, wenn eine Lieferung nicht „prompt“ beim Kunden eintrifft, und sei es nur, weil das Transportunternehmen sich verspätet. Auch bestellen einige wenige langjährige Kunden noch immer einen Schnellarbeitsstahl der Marke „BÖHLER Super Rapid Extra MO“, der bereits ab 1975 in die VEW Markenbezeichnungen aufging. Diese Kunden wurden von

5.6.2.2 Änderung des Firmen- bzw. Markennamens

den technischen und kaufmännischen Vertretern über all die Jahre hinweg auf den geänderten Namen aufmerksam gemacht. Aber in den Köpfen von diesen Kunden hält sich noch immer der Name, der vor 30 Jahren aufgelassen wurde.

Markennamen sind unverwüstlich

Dieses Beispiel soll veranschaulichen, dass auf Investitionsgütermärkten die selben Bedingungen vorherrschen wie bei Konsumgütern, was die Umbenennung der Markennamen betrifft: Bekannte Markennamen bleiben bestehen, sie sind unverwüstlich in den Köpfen der Konsumenten verankert und von dort nur schwer wieder wegzubringen.

5.6.3 Überlegungen des Verfassers zur Namensgebung einer Corporate Brand im Investitionsgüterbereich

Nach Ansicht des Verfassers ist beim Namen einer Corporate Brand im Investitionsgüterbereich auf zumindest folgende Attribute zu achten:

- Internationalität des Namens. In möglichst vielen Sprachen soll er einfach auszusprechen sein und keine ungewünschten negativen Assoziationen hervorrufen.
- Schützbarkeit. Ist der Name (einschließlich des Slogans und des Markenzeichens) markenrechtlich in allen aktiven Staaten schützbar?
- Ist der Name internetfähig?
- Ist der Name leicht und einfach zu merken? In Zeiten der Reizüberflutung ist ein Name, den man leicht merken kann, äußerst wichtig. (Beispiele aus dem Telekommunikationsbereich: ONE, Drei, A1 und O2.)
- Lässt der Name einen möglichen unternehmerischen Wandel zu? Damit meint der Autor, dass sich im Laufe der Zeit die Produktpalette verändern könnte. Ein Stahlproduzent, der in seinem Namen bereits das Wort „Hütte“ integriert hat oder ein Maschinenbaubetrieb, der sich traditionell als „Maschinenfabrik“ nennt, könnte sich umbenennen müssen, wenn er zu einem verarbeitenden Betrieb wird oder gar seine Branche wechselt. Der Weltmarktführer im Bereich Mobiltelefonie, Nokia, soll ursprünglich Autoreifen hergestellt haben. So ist in Zeiten permanenten Wandels auch ein wandelbarer Name wichtig, besonders in Branchen, die durch Anbieter aus Drittstaaten erhöhtem Druck ausgesetzt sind.
- Differenziert der Name von Wettbewerbern? In der österreichischen Branche der Wasseraufbereitung und Wassertechnik beispielsweise gibt es eine Vielzahl von Firmen, deren Namen zum Verwechseln ähnlich klingen: Der Marktführer nennt sich BWT AG, ein anderer Anbieter firmiert unter WTG Wassertechnik GmbH, ein weiterer tritt unter dem Namen WTM Wassertechnik auf. Daneben existieren noch einige Unternehmensmarken wie GTW und WTS. Der Kunde, der sich beispielsweise für die Wasserenthärtung interessiert, hat häufig Probleme, die einzelnen Anbieter auseinanderzuhalten. Da sich die angebotenen Produkte ähnlich sind und der Kunde kaum in der Lage ist, die technischen Unterschiede festzustellen, wären eindeutige Differenzierungen der Unternehmens- und Produktmarken sinnvoll.

differenzieren,
nicht verwirren

5.6.4 Generische Namen bei Produktmarken – auch bei Investitionsgütern

Was ist ein Aspirin? Was ein Tempo? Und was ein Post-It? Auch Nutella schmeckt, nicht wahr? All diese Markennamen haben eines gemeinsam: Sie haben sich „verselbstständigt“. Ein Aspirin ist ein Schmerzmittel der Firma Bayer, Tempo eine Marke für Wegwerftaschentücher von Procter & Gamble, und Post-It waren die ersten Haftnotizzettel, die von 3M auf den Markt gebracht wurden. Und den Markennamen Nutella hat Ferrero für seinen schokoladehaltigen Brotaufstrich angemeldet. (GAIL 2001) Diese Produkte und noch etliche mehr (wie UHU für Klebstoffe, Tixo für Klebestreifen ...) haben eines gemeinsam: Die meisten waren Pionierprodukte und als solche haben sie eine neue Produktkategorie geschaffen. Selbst wenn sie nicht als erster auf dem Markt waren, so waren sie wenigstens als erster „in den Köpfen“ der Menschen mit dieser Produktgruppe verankert.

verselbständigte
Produktmarken
sind häufig
Marktführer

Viele führende Produkte einer neuen Kategorie konnten sich verselbstständigen und ihr Produktname wurde zum Synonym für die gesamte Produktkategorie. Dabei kommt es nicht so sehr darauf an, als erster sein Produkt auf den Markt zu bringen, sondern als erster mit dieser neuen Produktgruppe in Verbindung gebracht zu werden. Der Markenname wird dadurch oft generisch, also zum Oberbegriff für die gesamte neu geschaffene Produktgattung und besitzt deswegen häufig eine außergewöhnliche Stärke. Kunden glauben immer wieder, das Pionierprodukt sei das beste auf dem Markt, selbst wenn objektiv betrachtet Konkurrenten den Pionier längst überholt haben. Der subjektive Eindruck, das Pionierprodukt sei das bessere, verleiht diesem über viele Jahre hinweg die Marktführerschaft. Denken wir nochmals nach: Red Bull war Pionier auf dem Gebiet der Energy-Drinks. Aber wie lautet der Name jener Marke, die als zweite in dieser Produktkategorie agierte? (RIES/TROUT 2001, S. 14ff.)

In Investitionsgüterbranchen lässt sich ein ähnliches Verhalten beobachten. Ein elektrisch betriebener Bohrhammer wird „Hilti“ nach der in Liechtenstein ansässigen Firma Hilti genannt, ein Schraubenschlüssel für Schrauben mit Innensechskant heißt landläufig „Inbusschlüssel,“ und wurde von der Firma Bauer & Schaurte auf den Markt gebracht, die auch den Markennamen „Inbus“ hält. Markennamen wie „Widia“ für hartmetallbestückte Bohrer und „Nirosta“ für rostfreien Edelbaustahl oder „Flex“ für Winkelschleifmaschinen sind in aller Munde. (GAIL 2002) Auch diese Produkte wurden vom Kunden als die ersten ihrer Kategorie wahrgenommen und so konnten sie ihren Markennamen als generischen Namen etablieren. Dabei ist es weniger wichtig, erster der neuen Produktkategorie zu sein, sondern vielmehr als erster vom Kunden wahrgenommen zu werden. Die Windows Version 3 wird von vielen als das erste Betriebssystem mit graphischer Benutzeroberfläche wahrgenommen, doch waren Atari, Commodore und Apple bereits Ende der 80er Jahre mit Benutzeroberflächen am Markt, die stark an das Windows 95 erinnern. Der nichtrostende Stahl wurde in der Steiermark, in Mürzzuschlag, erfunden. Aber die deutsche Krupp AG konnte den Markennamen „Nirosta“ zum generischen Markennamen für nichtrostende Edelbaustähle etablieren.

5.6.4 Generische Namen bei Produktmarken – auch bei Investitionsgütern

Selbst bei Herstellungsverfahren lässt sich dieses Verhalten feststellen. Das von der VOEST-ALPINE entwickelte „LD-Verfahren,“ nach dem heute etwa die Hälfte der weltweiten Stahlproduktion erzeugt wird, wurde zum Synonym für Sauerstoffblasverfahren in der Stahlerzeugung.

Die Möglichkeiten, neue Kategorien zu schaffen und so einen generischen Markennamen für diese zu etablieren ist in den heute gesättigten Märkten natürlich schwieriger geworden. Auch stellen die meisten neuen Produkte Weiterentwicklungen von bestehenden Erzeugnissen dar, sodass es nur selten zu echten Weltneuheiten kommt. Echte Weltneuheiten entwickeln häufiger ihren Markennamen zum einem generischen, aber deren Entwicklung ist auch mit hohen Kosten und mit großem kaufmännischen Risiko verbunden.

Ein nicht unwesentliches Risiko ist, dass der Kunde den generischen Markennamen zwar erwähnt, ihm aber ein anderes Produkt angeboten wird. Wenn er etwa den Klebstoff Uhu verlangt, ihm allerdings Loctite angeboten wird. Wenn er einen Widia-Bohrer verlangt, ihm jedoch ein mit Hartmetallschneiden versehener Bohrer von May-Alpen-Kestag angeboten wird. Diese Situationen kommen leider auch vor. Trotzdem hält häufig das Produkt, welches als erstes diese neue Kategorie besetzt, über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg den größten Marktanteil. (RIES/TROUT 2001, S. 19)

Einen Platz im Gedächtnis des Kunden zu haben – und wenn möglich als erster einer neuen Produktgruppe diese „pole position“ zu besetzen, zahlt sich also in jeder Hinsicht aus. Denn ein generischer Begriff kann Mitbewerber vor starker Konkurrenzierung abhalten. Wenn dieser zum generischen Begriff erhobene Produktname noch entsprechend kommuniziert wird und es schafft, die neuen Produktkategorie im Gedächtnis des Kunden für sich zu beanspruchen, steht einer verhältnismäßig einfach zu verteidigenden Führerschaft aus kommunikationspolitischer Sicht kaum mehr etwas im Wege. Denn der Mensch neigt im allgemeinen dazu, bei dem zu bleiben, was er hat.

Ein guter generischer Name sollte zu einem Monopol werden können. Dem Hause Du Pont ist dies mit den Kunststoffen Nylon und Teflon gelungen. (GAIL 2001) Insofern darf auch bei Investitionsgütern die Wahl des Markennamens gut überlegt sein, besonders wenn ein generischer Markenname eingeführt oder mit der Strategie des Ingredient Branding am Markt aufgetreten wird.

Teil 2

Die Marke Böhler Edelstahl

1. Wer ist Böhler Edelstahl?



1.1 Die BÖHLER-UDDEHOLM AG

Die Böhler Edelstahl GmbH ist ein Tochterunternehmen der an der Wiener Börse notierten BÖHLER-UDDEHOLM AG. Im Jahre 1990 übernahm die VOEST-Alpine Stahl AG die traditionsreiche schwedische Uddeholm-Gruppe und 1991 wurde diese mit der damals ebenfalls im VOEST-Eigentum stehenden österreichischen Böhler-Gruppe zum BÖHLER-UDDEHOLM Konzern verschmolzen. Die BÖHLER-UDDEHOLM AG als Muttergesellschaft des Konzerns wurde am 10. Mai 1991 gegründet. Diese stellt den weltweit größten Hersteller von Werkzeugstahl dar und verfügt über ein dichtes, spezialisiertes Vertriebsnetz, das heute etwa 120 Vertriebsgesellschaften in rund 50 Ländern auf allen fünf Kontinenten umfasst.

Das Logo der BÖHLER-UDDEHOLM AG

Strategisch ist die BÖHLER-UDDEHOLM Gruppe in Divisionen eingeteilt, wobei jede Division einen Kernbereich darstellt. Kernbereich bedeutet, dass das Unternehmen in diesem Marktsegment weltweit die Nummer eins, zwei oder drei belegt. Bereiche, in denen diese weltmarktführende Position nicht zu erreichen war, wurden abgegeben. In den vergangenen Jahren hat deshalb in mehreren Bereichen ein Rückzug stattgefunden, sodass derzeit die Aktivitäten auf folgende vier Kernbereiche fokussiert werden:

1. High Performance Metals (Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl, Ventilstahl, Nickelbasis-Legierungen und Sonderwerkstoffe)

Die Division High Performance Metals ist mit einem Anteil von rund 73 Prozent am Gesamtumsatz der größte Kerngeschäftsbereich innerhalb des Konzerns. Die Edelmehle und Speziallegierungen wie etwa Nickel-Basis-Werkstoffe werden in sieben Gesellschaften produziert: Böhler Edelstahl GmbH in Kapfenberg (Österreich), Uddeholm Tooling AB in Hagfors (Schweden), Buderus Edelstahl GmbH in Wetzlar (Deutschland), Villares Metals S.A. in Sumaré (Brasilien), Böhler Bleche GmbH in Mürrzusclag (Österreich), Böhler Ybbstal Profil GmbH in Bruckbach (Österreich) sowie BÖHLER-UDDE-HOLM Speciality Metals, Inc. in South Boston (USA). Darüber hinaus verfügt die Division über

Wärmebehandlungskapazitäten in vielen Ländern.

Der bedeutendste Bereich innerhalb dieser Division ist die Erzeugung von Werkzeugstahl (Kalt- und Warmarbeitsstähle sowie Kunststoffformenstähle), wobei die BÖHLER-UDDEHOLM Gruppe wertmäßig mit etwa 35 Prozent Marktanteil der Weltmarktführer ist. Den zweiten großen Bereich bildet Schnellarbeitsstahl, bei dem der Konzern mit rund 24 Prozent Marktanteil weltweit die Nummer-2-Position hält. Weitere wichtige Produkte dieser Division sind Spezialstähle und Nickel-Basis-Legierungen sowie hochlegierte Bleche, Drähte und Profile.

Die wichtigsten Abnehmer der Division High Performance Metals sind in Europa, Amerika und Asien die Automobil- und Automobilzulieferindustrie, die Werkzeug- und Werkzeugmaschinenhersteller, die Energiewirtschaft, die Luft- und Raumfahrt, die Konsumgüter- und Elektronikindustrie sowie die Medizintechnik.

Ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil ist das konzerneigene, weltumspannende Vertriebsnetz. Nur dadurch ist es möglich, schnell und flexibel auf die Kundenwünsche vor Ort zu reagieren und den Abnehmern nicht nur Stahl und Werkstoffe, sondern auch Serviceleistungen und technisches Know-how zur Verfügung zu stellen.

2. Welding Consumables (Schweißtechnik; Stabelektroden, Schweiß- und Füllrohre; Schweißpulver; Lötwerkstoffe)

Schweißen ist ein Vorgang, bei dem Metalle unter Hitzeeinwirkung und unter Verwendung von Schweißzusatzwerkstoffen miteinander verbunden werden. Es gibt dazu im industriellen Einsatz kaum Alternativen, insbesondere wenn hohe Anforderungen an die Sicherheit gestellt werden. Dies gilt vor allem im Kraftwerks-, Maschinen-, Schiffs- und Automobilbau. Deshalb versteht sich die Division Welding Consumables als Universalanbieter von Schweißzusätzen sowohl für das Verbindungs- als auch für das Reperaturschweißen. Zu den wesentlichsten Produkten zählen umhüllte Elektroden, Massiv- und Füllrohre für die elektrische Lichtbogenschweißung, Schweißstäbe für die Autogenschweißung, Schweißzusätze für das Reparaturschweißen und Lötwerkstoffe. Die Produkte der Welding Consumables Gruppe werden in Österreich, Deutschland, Belgien, Italien, Türkei, Brasilien, Mexiko, Schweden und China erzeugt. Die Division verfügt zusätzlich über ein Netzwerk eigener Vertriebsgesellschaften, die den Verkauf der Schweißzusatzwerkstoffe weltweit abwickeln. Mit einem Anteil von rund 13 Prozent am Gesamtumsatz ist Welding Consumables die zweitgrößte Division des BÖHLER-UDDEHOLM Konzerns.

Etwa zwei Drittel des Divisionsumsatzes werden mit mittel- und hochlegierten Schweißzusätzen erzielt. Die Gruppe ist insbesondere bei rost-, säure- und hitzebeständigen Güten Marktführer in mehreren westeuropäischen und südamerikanischen Märkten. Die wichtigsten Einsatzgebiete für diese Produkte sind: Petrochemie, Chemie, Kraftwerks- und Anlagenbau, Offshore (Erdöl- und Erdgasförderung), Maschinenbau für die Zuckerverarbeitung, Hersteller von Liquid Natural Gas (LNG) Tanks, Automobil- und Schiffsbau, Pipeline-

bau, Lebensmittelindustrie sowie Stahl- und Apparatebau.

3. Precision Strip (Bandprodukte; Bimetallband, Stanzmesser, Rill- und Schneidlinien)

Die Division Precision Strip fertigt ihre hochspezialisierten Nischenprodukte an vier Standorten: in Österreich bei der BÖHLER-UDDEHOLM Precision Strip GmbH & Co KG und bei der Martin Miller GmbH, bei BÖHLER-UDDEHOLM Precision Strip AB in Schweden sowie bei der Buderus Edelstahl Band GmbH am deutschen Standort Wetzlar. Das Produktionsprogramm umfasst vier wesentliche Anwendungsbereiche:

- Bandstähle zur Erzeugung von Sägen zum Schneiden von Holz, Stein, Kunststoffen, Metallen und Nahrungsmitteln;
- Bandstähle (Stanzmesserstahl, Schneid- und Rilllinien) zum Stanzen von Pappe, Papier, Kunststoff, Leder und Textilien;
- Sehr dünne Spezialkaltbandstähle für Ventile, Rasierklingen, Skalpelle, Nadeln, Webblätter, Abstreifklingen für Druckereibetriebe und die Papiererzeugung.
- Bandstähle (Warm- und Kaltband) für die Automobilindustrie (Stanzteile), Kugellagerfertigung und Sägenherstellung.

BÖHLER-UDDEHOLM ist in den meisten dieser Segmente Weltmarktführer oder größter Anbieter am jeweiligen Kontinent. Die wichtigsten Exportmärkte für diese Nischenprodukte sind die EU-Länder (etwa 70 Prozent), aber auch Amerika sowie die asiatische Region. In den meisten Ländern werden die Kunden durch konzerneigene Vertriebsgesellschaften versorgt. In vielen Märkten sind jedoch lokale Handelpartner, die exklusiv die Bandprodukte vertreiben, der optimale Absatzkanal. Die Stärke von BÖHLER-UDDEHOLM ist in jedem Fall die individuelle Betreuung und Unterstützung der Abnehmer vor Ort durch anwenderorientierte Beratung. Einen besonderen Fokus legt die Division auf die Wachstumsmärkte in Lateinamerika, Asien und Osteuropa.

4. Special Forgings (Schmiedetechnik; Teile für die Flugzeugindustrie, Turbinenschaufeln, Spezialschmiedestücke)

Die Produkte dieser Division werden bei der Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG am Standort Kapfenberg und bei der Buderus Edelstahl Schmiedetechnik GmbH am Standort Wetzlar erzeugt. Als bedeutendster Markt ist der Flugzeug- und Triebwerksbau anzuführen. Weitere wesentliche Abnehmer sind die Hersteller von Dampf- und Gasturbinen, der Nutzfahrzeugbau sowie ausgewählte Nischensegmente des Maschinen- und Anlagebaus. Der Vertrieb erfolgt weltweit, wobei etwa die Hälfte des Divisionsumsatzes in Europa erzielt wird, aber auch Nordamerika und Asien zählen zu den wichtigen Absatzmärkten. Auf den Schmiedeanlagen der Division werden technologisch anspruchsvolle Erzeugnisse in kleinen Seriengrößen und unter Einhaltung eines umfangreichen

Systems zur Qualitätssicherung – wie etwa ISO 9001 und nach spezifischen Qualitätsanforderungen der Kunden – gefertigt.

Im Geschäftsjahr 2005 wurde der Beschluss zur Investition in eine zweite Spindelpresse gefasst, die nach knapp zwei Jahren Bauzeit im Frühjahr 2007 am Standort Kapfenberg/Deuchendorf in Betrieb ging. Diese überflügelt mit einer höchstmöglichen Prellschlagkraft von 35.500 Tonnen die erste, bisher weltweit größte, Spindelpresse an Presskraft um etwa 4.000 Tonnen. Das Investitionsvolumen betrug etwa 27 Millionen Euro.

Die einzelnen Divisionen ergeben sich aus folgenden Unternehmen und deren Marken:

Division High Performance Metals (früher: Division Langprodukte)

- Böhler Edelstahl GmbH
- Uddeholm Tooling AB
- Villares Metals S.A.
- Buderus Edelstahl GmbH
- Böhler Bleche GmbH
- Uddeholm Machining AB
- Böhler-Ybbstal Profil GmbH
- BÖHLER-UDDEHOLM Speciality Metals, Inc.
- ASSAB Pacific Pte. Ltd.
- BÖHLER-UDDEHOLM Deutschland GmbH
- BÖHLER-UDDEHOLM Italia SpA
- BÖHLER-UDDEHOLM North America
- BÖHLER-UDDEHOLM (UK) Ltd.
- BÖHLER-UDDEHOLM France S.A.S.
- BÖHLER-UDDEHOLM Iberica S.A.
- BÖHLER International GmbH
- ESCHMANNSTAHL GmbH & Co KG
- Weitere Gesellschaften

Division Welding Consumables (früher: Division Schweißtechnik)

- BÖHLER THYSSEN Schweißtechnik GmbH
- BÖHLER THYSSEN Schweißtechnik Deutschland GmbH
- BÖHLER Schweißtechnik Austria GmbH
- UTB Schweißmaterial GmbH
- FONTRAGEN GmbH
- SOUDOKAY S.A.
- AVESTA Welding AB
- BÖHLER THYSSEN Welding Technology (Suzhou) C. Ltd.
- Weitere Gesellschaften

Division Precision Strip (früher: Division Bandprodukte)

- BÖHLER-UDDEHOLM Precision Strip GmbH & Co KG
- BÖHLER-UDDEHOLM Precision Strip AB

- Buderus Edelstahl Band GmbH
- BÖHLER-UDDEHOLM Strip Steel LLC
- BÖHLER-YBBSSTAHLWERKE GmbH
- MARTIN MILLER GmbH

Division Special Forging (früher: Division Schmiedetechnik)

- Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG
- Buderus Edelstahl Schmiedetechnik GmbH

Der Konzern stand als klassisches Unternehmen der österreichischen verstaatlichten Industrie im Besitz der Republik Österreich. Diese hat in den letzten Jahren im Zuge der Privatisierung sukzessive ihre Eigentumsanteile über die Börse abgegeben, sodass Ende 2003 der Staat keine Aktien mehr hielt und der Edeltahlerproduzent vollständig im privaten Eigentum stand. Im Gegensatz zu anderen ehemaligen verstaatlichten Unternehmen verlief die Privatisierung problemlos.

Chronik der BÖHLER-UDDEHOLM AG im Überblick:

1991

Die österreichische Böhler Gruppe und die schwedische Uddeholm Gruppe werden zum BÖHLER-UDDEHOLM Konzern verschmolzen. Dadurch entsteht der weltweit größte Werkzeugstahl-Hersteller mit einem dichten, auf Edelstahl spezialisierten Vertriebsnetz. Als Muttergesellschaft der Gruppe wird am 10. Mai 1991 die Böhler-Uddeholm AG in Österreich gegründet. Die Anfänge der Standorte von Böhler und Uddeholm reichen in der Produktion jedoch schon jeweils mehrere Jahrhunderte zurück.

1992-1994

Als Resultat einer tief greifenden Umstrukturierung erzielt die Gruppe im Geschäftsjahr 1994 den wirtschaftlichen Turnaround. Bis zu diesem Zeitpunkt steht die BÖHLER-UDDEHOLM AG zu 100 Prozent im Eigentum der österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG) und somit im Eigentum der Republik Österreich.

1995

Im April wird die BÖHLER-UDDEHOLM AG im Zuge eines Initial Public Offerings (IPO) an der Wiener Börse notiert. Die ÖIAG reduziert ihren Anteil an der BÖHLER-UDDEHOLM AG auf 72,7 Prozent, somit gelangen 27,3 Prozent des Grundkapitals in den Streubesitz bei internationalen und österreichischen Anlegern. Wirtschaftlich gesehen zählt das Geschäftsjahr 1995 zu einem der bislang erfolgreichsten. Der Konzern erzielt sowohl bei Umsatz und Ergebnis markante Zuwächse und startet eine Innovationsinitiative.

1996

Die ÖIAG zieht sich im Wege eines Secondary Public Offerings (SPO) auf einen Minderheitsanteil von 25 Prozent zurück, dadurch erhöht sich der Streubesitz auf 75 Prozent. BÖHLER-UDDEHOLM hat alle operativen Randbereiche abgegeben und ist nun ausschließlich auf vier Kernbereiche fokussiert: High Performance Metals, Welding Consumables, Precision Strip und Special Forgings. Die Division Welding Consumables wird in ein Joint Venture mit dem ThyssenKrupp Konzern eingebracht; sowohl BÖHLER-UDDEHOLM als auch der Partner sind zu je 50 Prozent beteiligt.

1997-1999

Nach der Phase der Konsolidierung verfolgt BÖHLER-UDDEHOLM nun einen Wachstumspfad durch gezielte Akquisitionen und Investitionen. So werden etwa der österreichische Bandstahl-Hersteller Martin Miller und das Schnellarbeitsstahl-Geschäft des US-amerikanischen Stahlkonzerns Allegheny Teledyne übernommen. Darüber hinaus wird sowohl in Österreich als auch in Schweden in mehrere Elektro-Schlacke-Umschmelzanlagen investiert und eine neue Fabrik in Kapfenberg zur Fertigung von pulvermetallurgisch hergestellten Stählen eröffnet. Es ist dies die weltweit modernste Anlage ihrer Art.

2000

Die neue Vakuum-Erschmelzungsanlage am Standort Kapfenberg geht in Betrieb. Aufgrund der Restrukturierungen in den vergangenen Jahren, der konsequenten Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen sowie der Wachstumspolitik kann BÖHLER-UDDEHOLM die weltweit gute Konjunkturlage nützen und erreicht die bisher höchsten Werte in Umsatz und Ergebnis seit Gründung des Konzerns.

2001

Die globale Wirtschaftskonjunktur wird durch die Terroranschläge vom 11. September in den USA und den darauf folgenden Krieg in Afghanistan zusätzlich gedämpft. Trotzdem kann BÖHLER-UDDEHOLM ein neuerliches Rekordjahr verzeichnen. Der Konzern verstärkt sukzessive die Aktivitäten zur Vertiefung der Wertschöpfungskette (Anarbeitung, Wärmebehandlung, Akquisition von lokalen Stahlhändlern). Eine Gruppe österreichischer Privatinvestoren erwirbt 25,1 Prozent am Grundkapital der Gesellschaft und wird somit zum größten Aktionär.

2002

Die Weltkonjunktur schwächt sich im Laufe des Jahres deutlich ab. Der BÖHLER-UDDEHOLM Konzern verzeichnet dadurch einen Rückgang bei Umsatz und Ergebnis. Dennoch wird das Vertriebsnetz im asiatischen Raum durch Beteiligungen an Stahlhändlern verstärkt, ein Joint Venture mit dem italienischen Schweißtechnik-Unternehmen Fileur S.A. gegründet und ein 50-

Prozent-Anteil am dänischen Spray-Forming-Spezialisten Dan Spray A/S erworben. Das Unternehmen schließt den Aktienrückkauf für ein Stock Option Programm ab und erwirbt 504.900 Stück eigener Aktien; das entspricht 4,6 Prozent des Grundkapitals.

2003

Im Frühjahr erwirbt BÖHLER-UDDEHOLM 50 Prozent der Böhler Thyssen Schweißtechnik GmbH vom ThyssenKrupp Konzern und besitzt nun das Schweißtechnik-Unternehmen zur Gänze. Diese Akquisition stärkt die Division Welding Consumables und verbessert den Umsatz und die Profitabilität der gesamten BÖHLER-UDDEHOLM Gruppe. Im November veräußert die ÖIAG ihren 25%-Anteil an der BÖHLER-UDDEHOLM AG im Wege eines Secondary Public Offerings über die Börse. Das Angebot von 2.750.000 Stück Aktien wird fast vierfach überzeichnet. Ab 25. November ist BÖHLER-UDDEHOLM ein voll privatisiertes Unternehmen. Im Dezember unterzeichnet BÖHLER-UDDEHOLM einen Vertrag zur mehrheitlichen Übernahme der Villares Metals S.A. in Brasilien.

2004

BÖHLER-UDDEHOLM verzeichnet das beste Jahr seit der Gründung des Konzerns; Umsatz und Ergebnis erreichen historische Höchstwerte. Das Unternehmen nützt die gute Konjunktur in fast allen Kernmärkten und profitiert zusätzlich von der im März abgeschlossenen Akquisition von Villares Metals S.A. (Brasilien). Dieses Edelstahl-Unternehmen ist Marktführer bei Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Ventilstahl in Südamerika und bringt eine bedeutende Stärkung der Division High Performance Metals. Darüber hinaus werden die Vertriebsorganisation und die Härtereikapazitäten des Konzern vor allem in Osteuropa weiter ausgebaut. Die BÖHLER-UDDEHOLM Aktie erreicht mit 92,98 € ein neues All-Time-High.

2005

BÖHLER-UDDEHOLM erreicht neuerliche Rekordwerte bei Umsatz, Ergebnis und Auftragseingang. Ende Juni wird die Akquisition der Edelstahlwerke Buderus AG (Deutschland) abgeschlossen, die einen wesentlichen Meilenstein für den Wachstumspfad des Konzerns darstellt. Zusätzlich wird Ende Oktober die Übernahme der Avesta Welding AB (Schweden) finalisiert. Weiters eröffnet BÖHLER-UDDEHOLM in Russland, Polen, Rumänien und China neue Vertriebsniederlassungen. BÖHLER-UDDEHOLM schließt Anfang Juni eine Kapitalerhöhung sowie den Verkauf eigener Aktien erfolgreich ab. Die Transaktion umfasst insgesamt 2.351.900 Aktien, davon 1.750.000 junge Aktien aus der Kapitalerhöhung, 451.900 eigene Aktien und 150.000 Aktien als Greenshoe aus dem Besitz der BU Industrieholding GmbH. Durch die Kapitalerhöhung steigt der Streubesitz der BÖHLER-UDDEHOLM AG auf knapp 80 Prozent. Die Aktie verzeichnet mit 142,99 € einen historischen Höchstwert.

2006

BÖHLER-UDDEHOLM verzeichnet das dritte Rekordjahr in Folge. Die Integration der Buderus Edelstahl Gesellschaften und der Avesta Welding AB wird abgeschlossen. Der Konzern hebt das Investitionsvolumen deutlich an, um vor allem an den Standorten Österreich, Deutschland und Brasilien die Kapazitäten auszuweiten. In Suzhou (China) wird eine Produktionsanlage zur Fertigung von Schweißzusatzwerkstoffen errichtet. Um sich in den USA im Segment der Bandprodukte besser positionieren zu können, übernimmt BÖHLER-UDDEHOLM am 1. Oktober den Spezial-Schneidlinien-Hersteller Helmold mit Sitz in Chicago. Am 8. Juni erfolgt ein Aktiensplit im Verhältnis 1:4. Dadurch vervierfacht sich die Anzahl der Aktien auf 51.000.000 Stückaktien. Am selben Tag wird der Kurs der Aktie auf ein Viertel der bisherigen Notierung umgestellt.

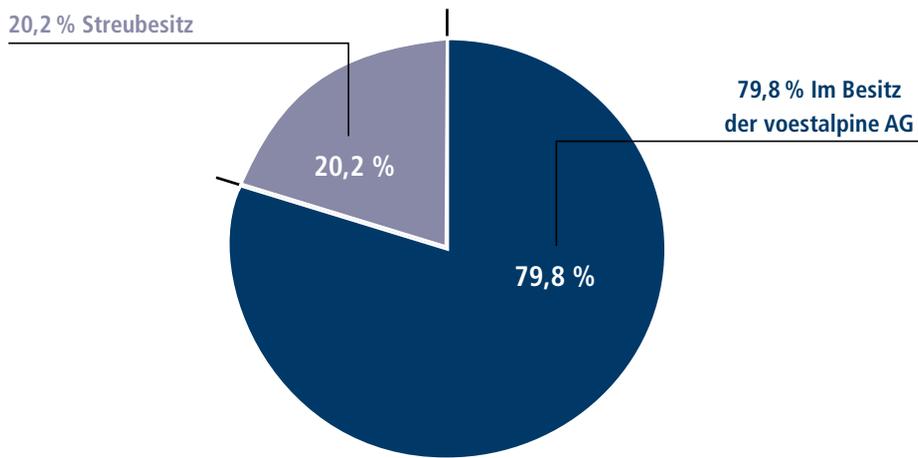
2007 (ersten drei Quartale)

Im ersten Halbjahr wird ein Großteil eines umfangreichen Investitionsprogramms abgeschlossen. Dazu zählen etwa das neue Walzwerk am brasilianischen Standort Sumaré (Villares Metals S.A.), die weltweit größte Spindelpresse sowie mehrere Elektro-Schlacke-Umschmelzanlagen am Standort Kapfenberg (Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG; Böhler Edelstahl GmbH & Co KG) und die Produktionsanlage für Schweißzusatzmaterialien am chinesischen Standort Suzhou (Böhler Thyssen Welding Technology Co. Ltd.). Für das Gesamtjahr 2007 wurde das prognostizierte Investitionsvolumen von 220 Millionen auf rund 240 Millionen Euro erhöht.

Wirtschaftlich gesehen ist das erste Halbjahr 2007 das Beste der Konzerngeschichte; Umsatz, Ergebnis und Auftragsingang erreichen Spitzenwerte. Somit ist für das Gesamtjahr zum vierten Mal in Folge ein neuerlicher Rekord bei Umsatz und Ergebnis zu erwarten.

Im Juni 2007 erfolgte die mehrheitliche Übernahme der BÖHLER-UDDEHOLM AG durch die voestalpine AG, nachdem der bislang größte Aktionär – die BU Industrieholding GmbH – seine Anteile an die voestalpine verkauft hat. Die mehrheitliche Übernahme durch die voestalpine im Wege eines freiwilligen öffentlichen Übernahmeangebots wurde vom Vorstand der BÖHLER-UDDEHOLM AG begrüßt und unterstützt. Die Maßnahmen zur Integration von BÖHLER-UDDEHOLM als Teilkonzern in die voestalpine-Gruppe wurden bereits im Juli gestartet und werden zügig vorangetrieben. Unabhängig davon werden die Rechte der anderen Aktionäre uneingeschränkt gewahrt bleiben.

Die Eigentümerstruktur stellt sich nun graphisch so dar:



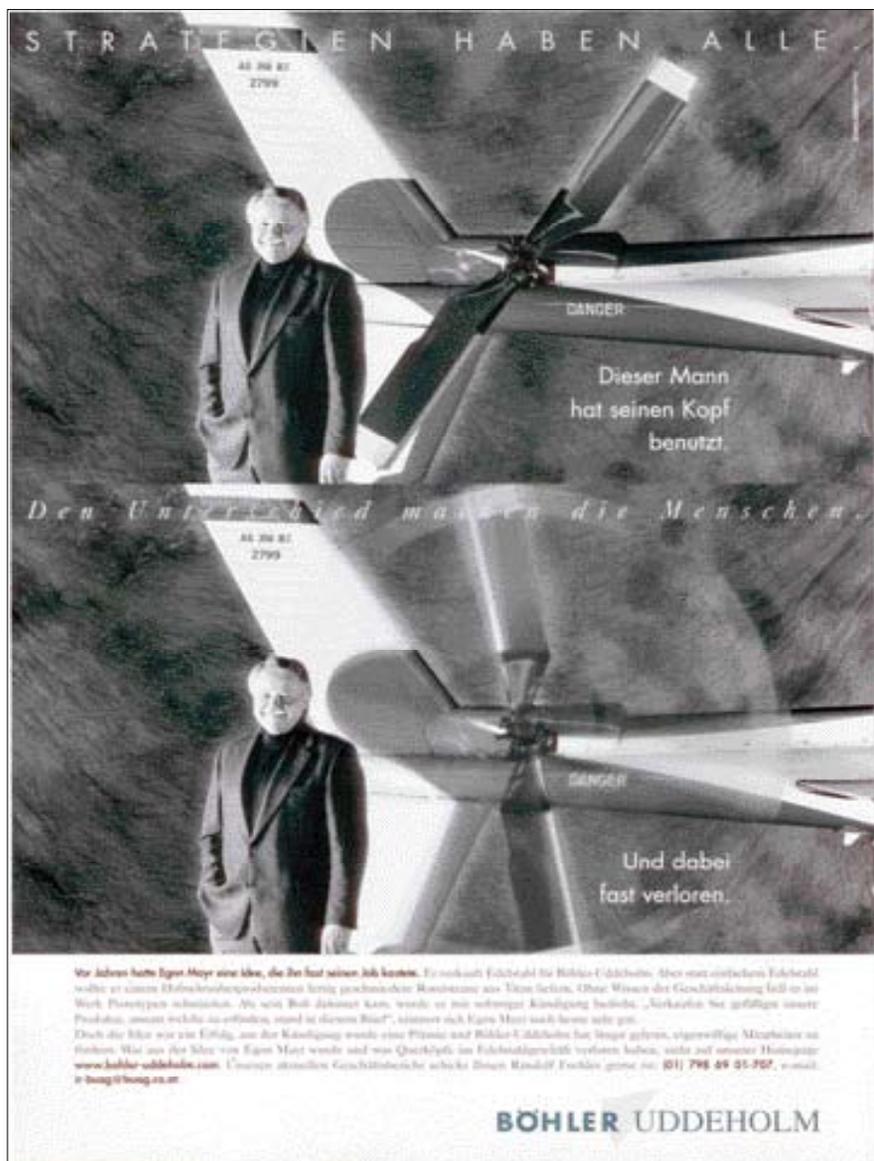
Das Grundkapital umfasst 51 Millionen Stück Aktien

Eigentümerstruktur der BÖHLER-UDDEHOLM AG,
Stand Ende November 2007

1.1.2 Werbeauftritt der BÖHLER-UDDEHOLM AG

Die BÖHLER-UDDEHOLM AG produziert seit 1994 pro Jahr zwei Werbekampagnen, die hauptsächlich in österreichischen Tageszeitungen und Magazinen publiziert werden. In seltenen Fällen wird der werbliche Auftritt auch auf den deutschen Printmedien-Markt ausgedehnt.

Die werbliche Botschaft bezieht sich auf Produkte, Kunden, Innovationen und MitarbeiterInnen aus dem Konzern. In manchen Fällen ist die werbliche Botschaft auch direkt an die Aktionäre der BÖHLER-UDDEHOLM AG adressiert. Das heißt, das Unternehmen kommuniziert Investor-Relations-Botschaften auch über massenmediale Kanäle.



STRATEGIEN HABEN ALLE

40.06.81
2796

DANGER

Dieser Mann hat seinen Kopf benutzt.

Den Unterschied machen die Menschen.

40.06.81
2796

DANGER

Und dabei fast verloren.

Wir haben heute Egon Mayer eine Idee, die ihn fast seinen Job kostete. Er suchte Ersatz für Billie Calhoun, aber statt ordentlichem Ersatz fand er einen Unerschrockenen, einen hochmotivierten Mann, einen Mann wie Sie. Ohne Wissen der Geschäftsführung ließ er im Werk Prototypen schweißen. Als sein Boss davon erfuhr, wurde er mit sofortiger Kündigung bedroht. „Klarheit bei gefährlichen unsere Produkte, unsere Werte zu erhalten, sind in diesem Beruf“, erinnert sich Egon Mayer nach heute sehr gut. Doch die Idee war ein Erfolg, aus der Kündigung wurde eine Pflanzung auf Billie Calhoun bei Inge gehen, eigenwillige Mitarbeiter zu finden. Was aus der Idee von Egon Mayer wurde und was Querschnitt im Filialgeschäft verloren haben, steht auf unserer Homepage www.boehler-uddeholm.com. Unsere aktuellen Geschäftsberichte stehen Ihnen jederzeit kostenlos zur Verfügung. **01) 798 89 00-707**, ir@boehler-uddeholm.com

BÖHLER UDDEHOLM

Das Sujet der Holdinggesellschaft ist Teil der aktuellen Kampagne „Erfolg hat viele Gesichter,“ die keine bekannten Persönlichkeiten oder Models als Imageträger zeigt, sondern Portraits von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Konzerngesellschaften in verschiedenen Ländern mit jeweils eigenen Kulturen werden präsentiert. Die im Sujet vorgestellten Personen stehen stellvertretend für das gesamte Personal der BÖHLER-UDDEHOLM AG.

1.1.3 Mehr-Marken-Strategie im BÖHLER-UDDEHOLM Konzern

Marken wie Böhler, Uddeholm, Buderus, Villares Metals und Martin Miller stehen für die wichtigsten und stärksten Marken des Konzerns. Im Unternehmen spricht man daher von einer „Mehr-Marken-Strategie.“ Darüber hinaus hält der Konzern noch eine Vielzahl an gut eingeführten Produktmarken wie beispielsweise FOX-Schweißelektroden, STAVAX-Werkzeugstähle aus dem Hause Uddeholm oder ISORAPID-Schnellarbeitsstähle von Böhler.

Einzelne Marken wie Böhler, Uddeholm, Buderus und Martin Miller blicken auf sehr lange Traditionen zurück. Bei der Fusion der ehemaligen Konkurrenten Böhler und Uddeholm, die zur Gründung der BÖHLER-UDDEHOLM AG führte, brachte man natürlich auch die Kunden mit, die in die einzelnen Markennamen großes Vertrauen legten. Es wäre ein markentechnisch fataler Fehler gewesen, hätte man eine starke Marke aufgelöst oder dem Konzern einen neuen Namen gegeben. Deshalb wurden damals bei der Namensgebung des Konzerns die beiden stärksten Markennamen berücksichtigt und somit der Firmenwortlaut BÖHLER-UDDEHOLM kreiert.

Die Marken werden so sehr gepflegt, dass für den Kunden sogar die jeweils eigenen Vertriebsgesellschaften beibehalten werden. In jenen Ländern, in denen Böhler und Uddeholm vor der Fusion eigene Vertriebsgesellschaften unterhielten, werden diese teilweise weiter gehalten. Allerdings wurden sie unter eine gemeinsame administrative Führung gestellt, um gegenseitige Konkurrenzierung zu vermeiden.

Selbst bei der Markenpositionierung hat man kaum eingegriffen. Daher steht Böhler noch immer für die Werte, die man seit je her vermittelt hat (Spitzentechnologie, Innovation, Tradition aber auch Problemlöser in Sachen Hochleistungsedelstähle und Emotion) und Uddeholm ebenso (Technologie, Innovation, Tradition, Spezialist bei Werkzeugstahl).

Böhler und Uddeholm überschneiden sich nicht in allen Produktgruppen, nur im Bereich der Werkzeugstähle. Böhler stellt daneben noch einen bedeutenden Produzenten von Schnellarbeitsstählen und Sonderwerkstoffen dar. Produktüberschneidungen und die damit gegebene Möglichkeit zu Kannibalisierungseffekten sind daher ausschließlich im Marktsegment Werkzeugstahl zu beachten.

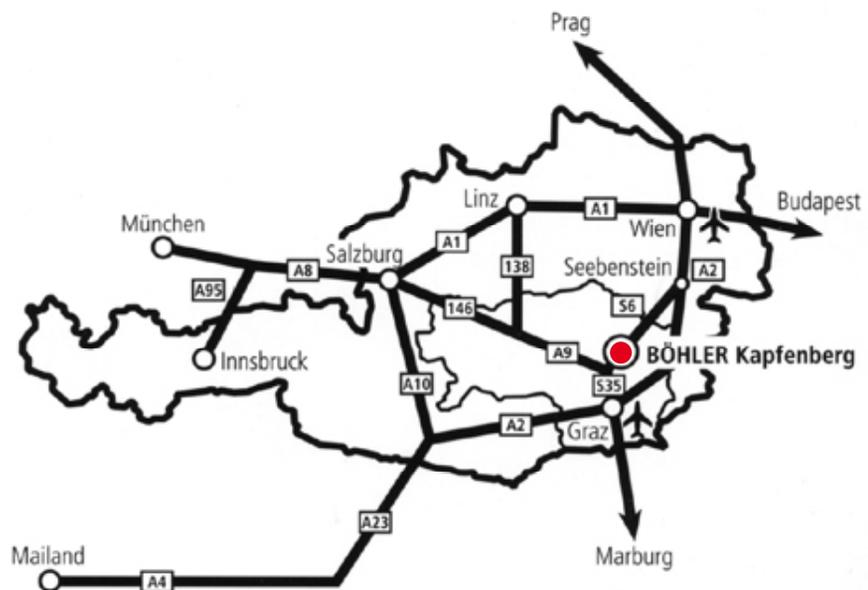
In den Jahren 2004 und 2005 wurden mit Villares Metals und Buderus Edelstahl zwei weitere starke Marken akquiriert. Villares Metals mit Sitz in Brasilien ist in Südamerika Marktführer in den Segmenten Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Ventilstahl. Das Unternehmen unterhält zwar zwei Niederlassungen in Europa, ist allerdings am südamerikanischen Markt hervorragend etabliert. Die zweite Akquisition betraf die Marke Buderus Edelstahl, die im Sommer 2005 von der Robert Bosch AG erworben wurde. Das Unternehmen, das neben Edelstahl auch Bandprodukte (Buderus Edelstahl Band GmbH) und Schmiedeteile (Buderus Edelstahl Schmiedetechnik GmbH) fertigt, ist im Bereich Werkzeugstahl ein Experte für Kunststoffformenstähle und besonders große Formenwerkzeuge wie zum Beispiel Kunststoffverkleidungen

für große Automobile (LKW, Sonderfahrzeuge). In diesem Bereich stellt die Buderus Edelstahl GmbH den Marktführer dar und ergänzt damit das Produktprogramm der Division High Performance Metals hervorragend.

1.2 Die Böhler Edelstahl GmbH im Kontext des Konzerns

Die Böhler Edelstahl GmbH, die im Mittelpunkt dieses Buches steht, ist mit über 1.800 Mitarbeiter die größte Gesellschaft der BÖHLER-UDDEHOLM AG und strategisch der Division High Performance Metals zugeteilt.

Mit einem Jahresumsatz von rund 619 Millionen Euro bringt das Unternehmen im Geschäftsjahr 2006 etwa 20 Prozent des Konzernumsatzes von 3,090,2 Milliarden Euro ein. Sitz der Böhler Edelstahl GmbH ist die obersteirische Stadt Kapfenberg.



Die Abbildung zeigt die geographische Lage der Stadt Kapfenberg und der Böhler Edelstahl GmbH.

2. Was ist Edelstahl?

Stahl, der; -[e]s, Plur. Stähle, selten Stahle (schmiedbares Eisen)
 Der Duden, 21. Auflage, 1996

„... von dem [Tubal-Kain] sind hergekommen alle Erz- und Eisenschmiede.“
 Die Bibel, 1. Mose 4, 22

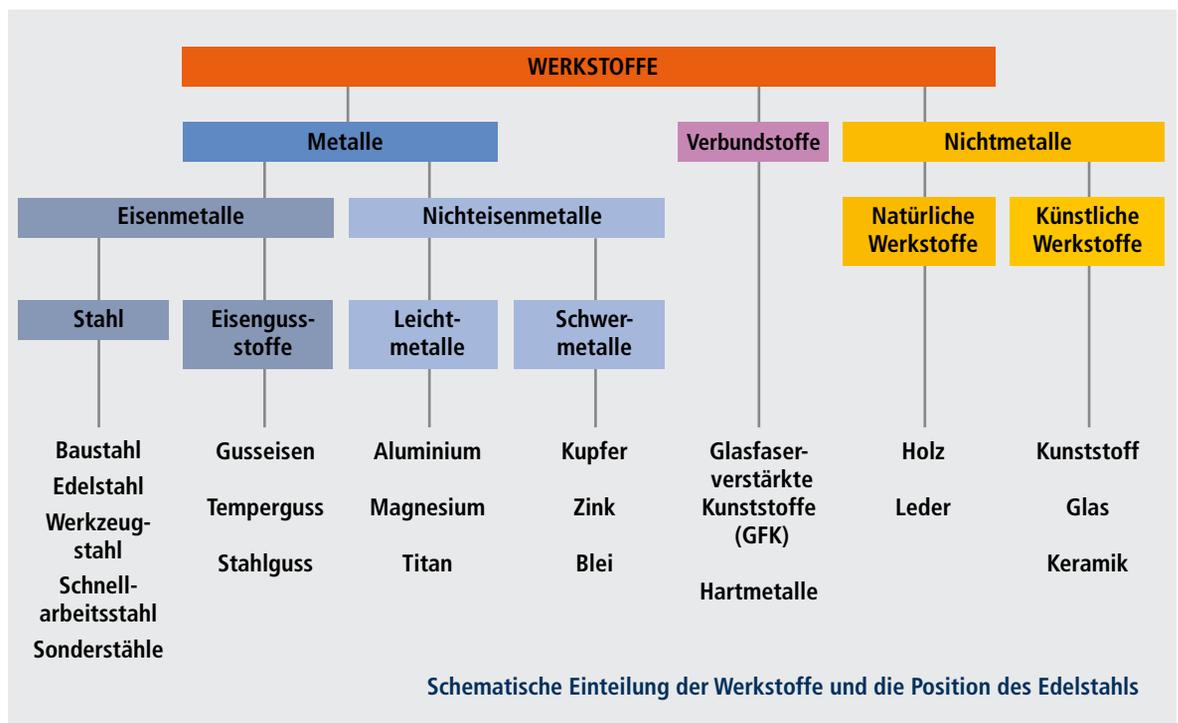
Bevor wir die Edelstahlmarke „Böhler“ besprechen, ist es notwendig, dieses Produkt zu erklären. Was ist Edelstahl? Was wird daraus gemacht? Welcher Bezug besteht zum täglichen Leben, zum Alltag des einzelnen Individuums? Im Folgenden wird nun versucht, das Produkt Edelstahl zu definieren und die wichtigsten Schritte in seiner Herstellung zu erklären.

(Edel-)Stahl ist – wie Holz, Glas und Kunststoffe ebenso – ein Werkstoff. Die Natur liefert Rohstoffe (Erze, Kohle, Erdöl, Holz ...), die verschiedene Verarbeitungsprozesse durchlaufen, bis sie als Werkstoffe verwendet werden können. Aus diesen Werkstoffen werden von verarbeitenden Betrieben Werkstücke, Werkzeuge und Einrichtungen gefertigt.

Das Schema veranschaulicht die Einteilung der Werkstoffe und welche Position dabei dem Stahl zukommt (nach FISCHER u.a. 1987, S. 58):

Ein Werkstoff

Die Position des Edelstahls in der Einteilung der Werkstoffe. Quelle: In Anlehnung an Fischer u.a., 1987, S. 58.



Generell bezeichnet man als „Stahl“ jene Eisenwerkstoffe, die man warm verformen (also schmieden) kann und die nicht mehr als 2,06 Prozent Kohlenstoff enthalten. Äußerlich unterscheidet sich Stahl vom Eisen nur durch die etwas silbernere Farbe und dadurch, dass er sich schmieden lässt. Insofern ist der umgangssprachliche Ausdruck „schmiedeeisern“ technisch falsch, da sich Eisen, wie schon erwähnt, wegen des hohen Kohlenstoffgehaltes, nicht schmieden lässt.

schmiedbares
Eisen

Durch Unterschiede im Herstellungsprozess, durch den Zusatz von anderen Metallen (legieren) und durch entsprechende Wärmebehandlung kann der Stahl ganz unterschiedliche Eigenschaften aufweisen. Er kann unter anderem „hart“ oder „zäh“ sein, er kann äußerst verschleißfest sein oder er kann so beschaffen sein, dass er sich leicht auf Hochglanz polieren lässt. Er kann gegen Hitze beständig sein oder für den Menschen in Form von Schmuck, Armbanduhrbändern oder Implantaten verträglich sein. Dass er nicht zwingend rosten muss, wissen wir, wenn wir viele moderne Gebäude ansehen. So kann Stahl unterschiedlichste Eigenschaften aufweisen.

Eigenschaften
durch Legieren

Das wichtigste Produkt von Böhler Edelstahl ist der Werkzeugstahl, den man in Kaltarbeits-, Warmarbeits- und Kunststoffformenstahl unterteilt. Für die praktische Anwendung siehe Kapitel 3, „Böhler Edelstahl im Alltag“.

2.1 Die Schritte der Stahlherstellung im Überblick

In einem Hochofen* wird Roheisen erzeugt, das allerdings in der Praxis kaum einen Verwendungszweck als Werkstoff hat. Neben Verunreinigungen und unerwünschten Begleitstoffen ist der Kohlenstoffgehalt im Roheisen mit 3 bis 5 Prozent zu hoch. In einem weiteren Arbeitsgang, dem „Frischen“, wird dieser heruntergebrannt und durch Zugabe bestimmter Metalle das Eisen veredelt. Beim „Frischen“ wird Roheisen mit Schrott vermischt und in einem Ofen geschmolzen, wobei Temperaturen von ungefähr 1600° C erreicht werden.

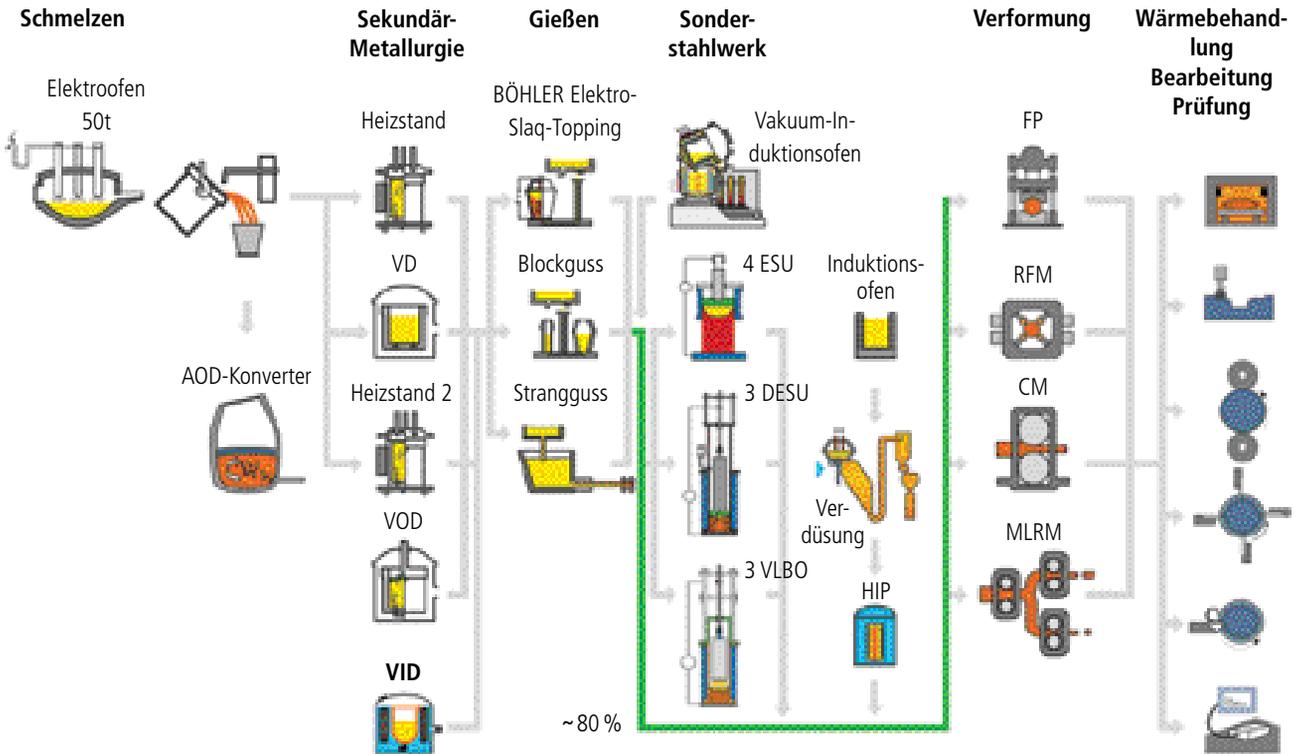
Frischen

Ein Frischverfahren, das weltweit die Stahlgewinnung revolutioniert hat, kommt aus Österreich und ist als „LD-Verfahren“ in die Geschichtsbücher eingegangen. Die Bezeichnung „LD“ steht für die Standorte Linz und Donawitz der VOEST-ALPINE STAHL AG, an denen das System entwickelt worden ist. Nach diesem Verfahren werden heute mehr als die Hälfte des weltweiten Stahlbedarfs hergestellt.

LD-Verfahren

Für die Edelstahlherstellung bei Böhler wird sortierter Schrott (oder LD-Stahl) in einem Elektrolichtbogenofen, der bis zu 50 Tonnen dieses Materials aufnehmen kann, geschmolzen. Danach wird die Schmelze in sogenannte Pfannen umgegossen, in denen die endgültige Legierung hergestellt wird. Die wesentlichsten Legierungselemente sind Vanadium, Chrom, Nickel, Wolfram,

* Böhler besitzt selbst keinen Hochofen. Metalle die im Hochofen erschmolzen und für die Edelstahlproduktion verwendet werden, werden zugekauft bzw. in Österreich nur am Standort Linz der VOEST-ALPINE Stahl AG hergestellt.



Die (möglichen) Produktionsschritte vom Schmelzen bis zur Endkontrolle schematisch dargestellt.

Kobalt und Molybdän. Der Schmelzvorgang wird von Computersystemen gesteuert und die chemische Zusammensetzung in angeschlossenen Labors geprüft. Werkzeugstähle haben einen Legierungsanteil von 5 bis 15 Prozent, wobei bei manchen Produkten der Legierungsanteil 50 Prozent und mehr beitragen kann, zum Beispiel bei Nickel-Basis-Legierungen.

Anschließend wird die Schmelze in Blöcke gegossen, die später wieder umgeschmolzen werden, um eine besondere Reinheit zu erreichen und danach durch Walzen oder Schmieden in die für das Endprodukt gewünschte Form gebracht (Stäbe, Profile, Drähte, daher die Bezeichnung Langprodukte).

Das Schema in der Abbildung oben zeigt einen Überblick über den Stofffluss in der Produktion bei Böhler und zeigt alle Bearbeitungsgänge beginnend beim Schmelzen bis zur Endkontrolle.

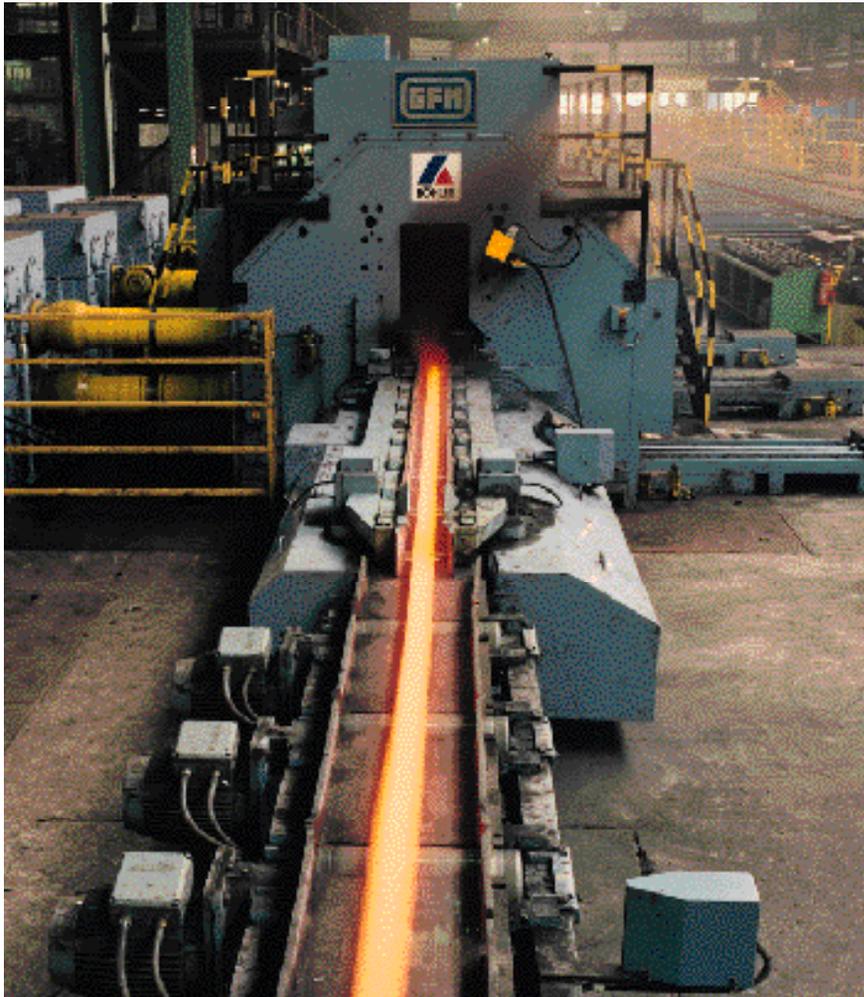
Die folgenden Bilder zeigen einige Produktionsschritte bei Böhler und ermöglichen auch einen Einblick in die Produktion des „Markenartikels“ Böhler Edelstahl.

Der Stofffluss in der Produktion bei Böhler Edelstahl. Alle Produktionsschritte sind hier im schematischen Überblick dargestellt. Beim Schmelzen wird der Schrott oder der LD-Stahl geschmolzen und zusätzliche Stoffe (Legierungselemente) beifügt. Nach dem Gießen erfolgt eine Behandlung im Sonderstahlwerk, wo mit hochmodernen Methoden dem Metall seine Eigenschaften gegeben werden. Danach wird der Edelstahl durch Schmieden oder Walzen in die gewünschte Form gebracht.

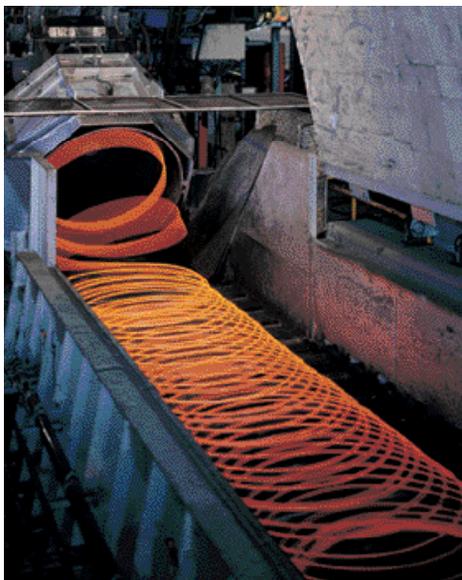
Zur genauen Definition der einzelnen Abkürzungen im Schaubild oben befindet sich am Ende des Buches ein Glossar mit allen verwendeten Begriffen und Abkürzungen rund um das Thema Edelstahl. Der interessierte Leser kann darin eine Fülle an Informationen finden. Leser ohne Interesse an den Herstellungsverfahren können diesen Abschnitt ohne Verständnisverlust überspringen.



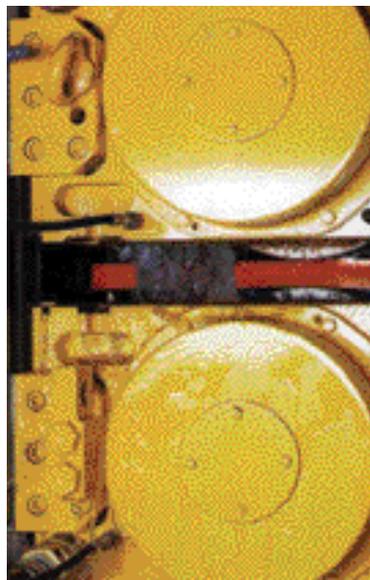
Der Abgussvorgang im Stahlwerk. Die „Stahlsuppe“ hat eine Temperatur von ca. 1600° C.



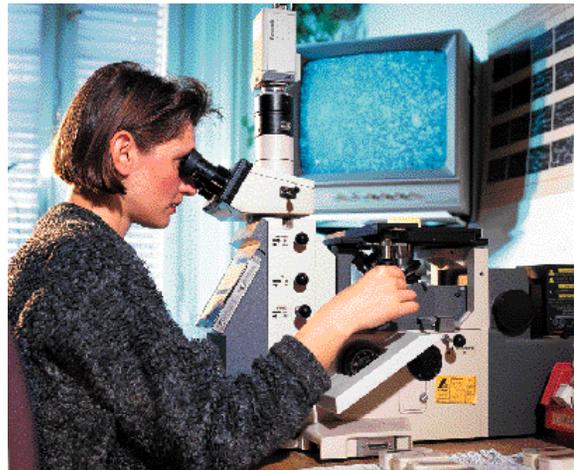
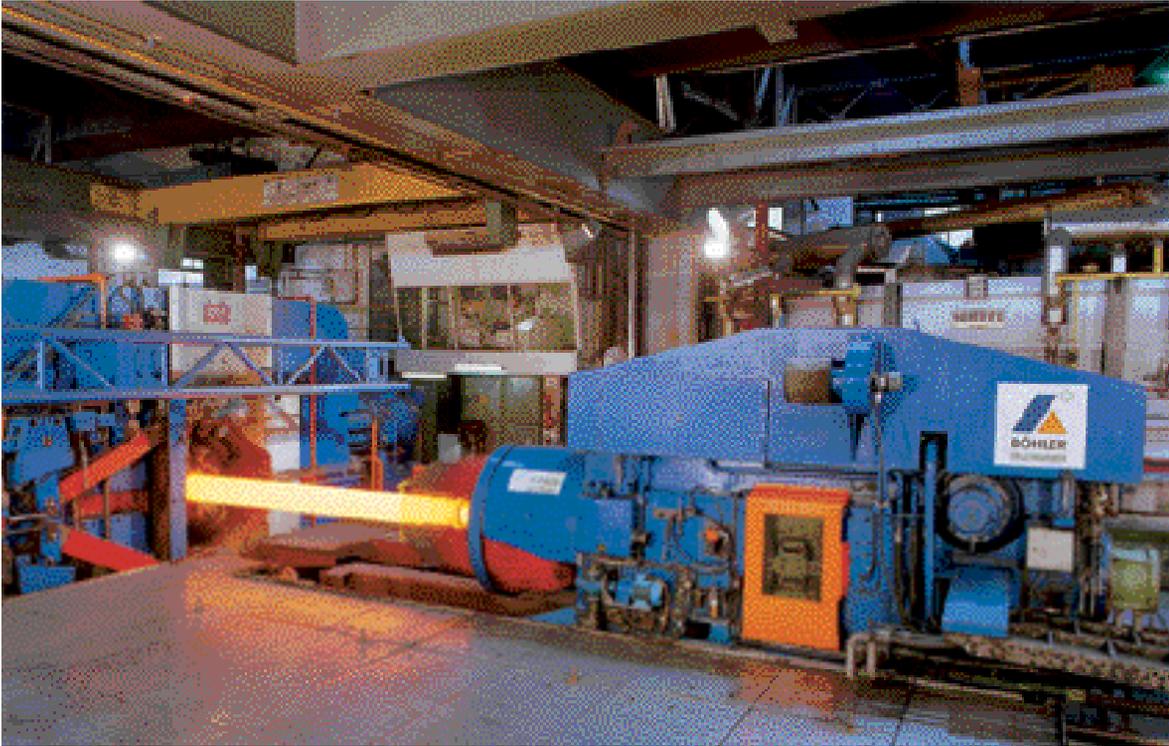
Im weltweit modernsten Mehrlinienwalzwerk wird der Edelstahl in seine Form gebracht.



links unten:
Mehrlinienwalzwerk.
Auf der „Drahtstraße“ wird
Edelstahldraht in Form ge-
bracht (rund, quadratisch und
vierkantig; unterschiedliche
Durchmesser).

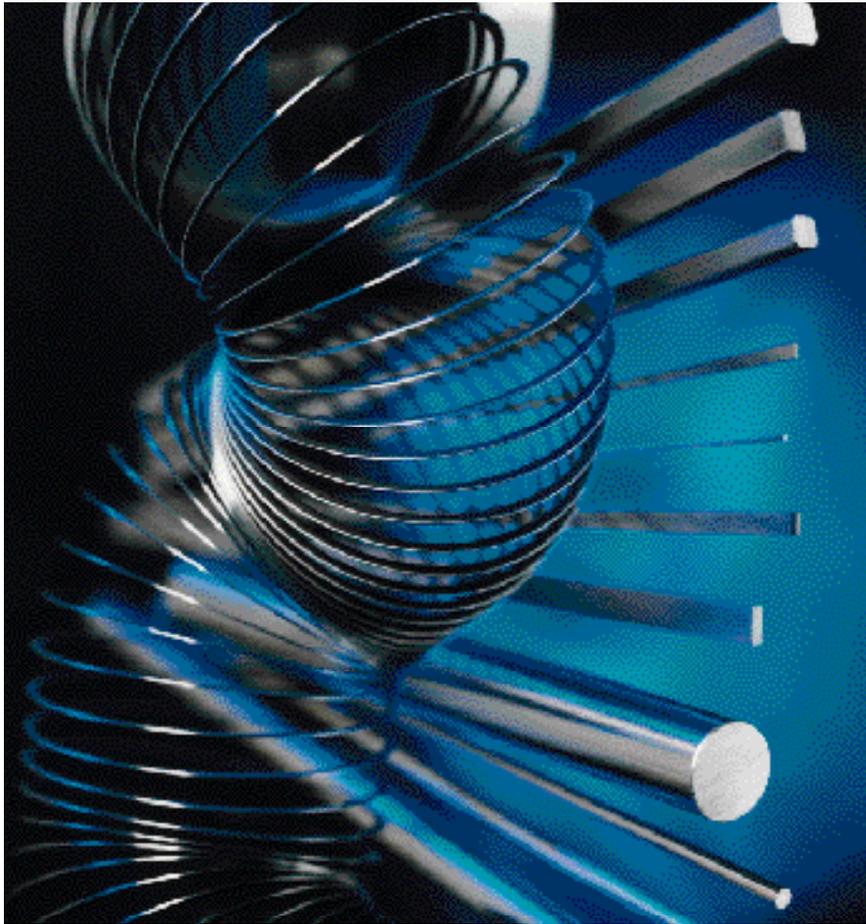


rechts unten:
Der Walzvorgang im Mehr-
linienwalzwerk.

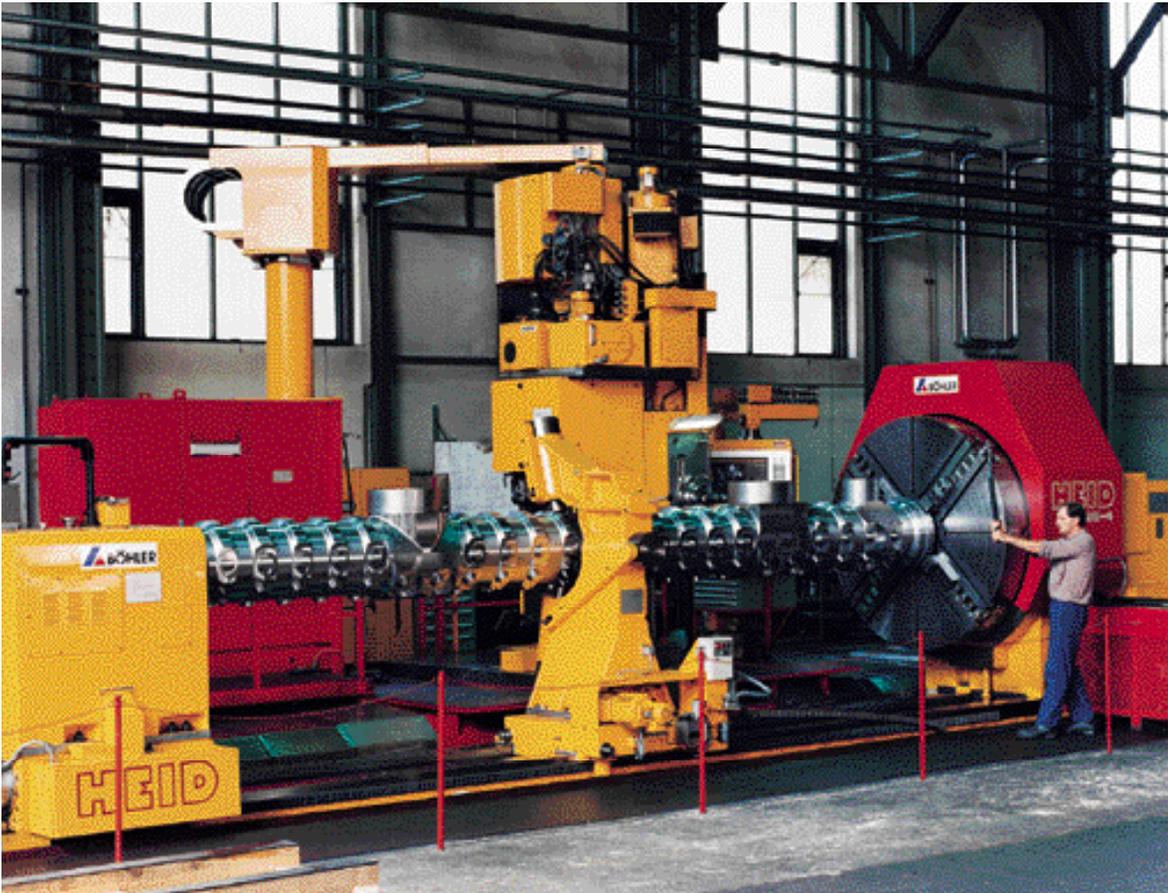


oben:
Die Langschmiedemaschine ermöglicht die Herstellung von sehr langen kundenspezifischen Schmiedeteilen mit mehreren Tonnen Stückgewicht.

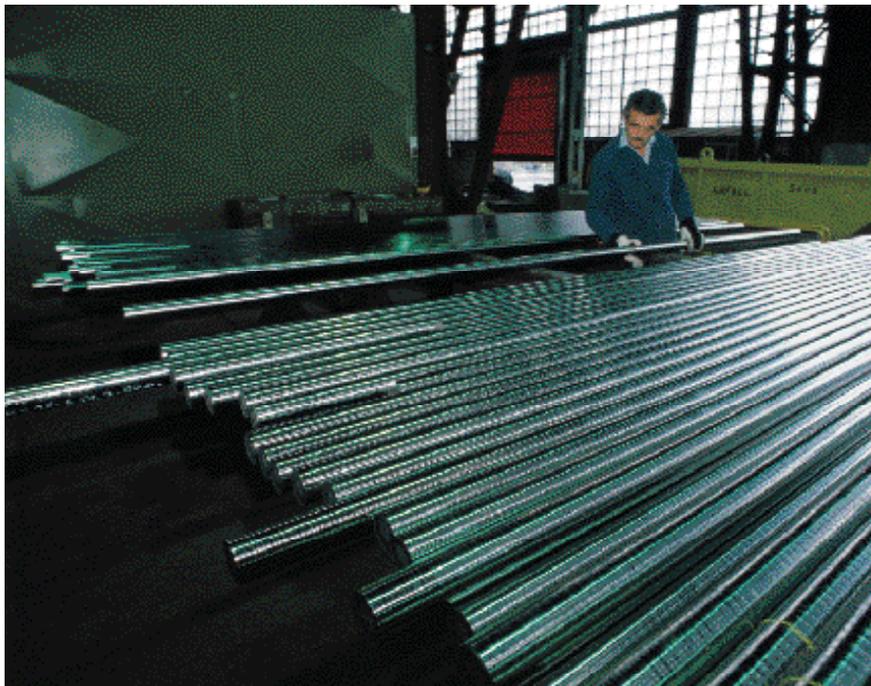
links und rechts unten:
Alle Schritte der Produktion werden in eigenen, akkreditierten Laboratorien kontrolliert und protokolliert. Dadurch ist höchst mögliche Qualitätssicherheit gewährleistet. Das linke Bild zeigt chemische Tests und das rechte die Stahlkontrolle am Elektronenmikroskop.



Fertige Produkte in unterschiedlichsten Formen werden an den Kunden geliefert.



Mit modernsten computer-gesteuerten Werkzeugmaschinen und Bearbeitungszentren werden Stähle nach Kundenwunsch erarbeitet. Das Bild zeigt eine Welle von einigen Metern Länge, die in einem Wärmetauscher eines Kraftwerkes eingesetzt wird.



In der Qualitätskontrolle werden neben chemischen Analysen und Ultraschalluntersuchungen Wirbelstromprüfverfahren angewandt, um Oberflächenfehler zu erkennen.

3. Böhler Edelstahl im Alltag

3.1 Edelstahl vs. Werkzeugstahl

Wenn wir im Kontext dieses Buches über Edelstahl sprechen, dann sind nicht jene Stähle gemeint, die herkömmlich als Edelstahl verstanden werden. Der Konsument verbindet mit Edelstahl jede Art von rostfreiem Stahl, wie er auch als Treppenhausegeländer oder als Becken öffentlicher Schwimmbäder zu finden ist. Diese Art von nichtrostendem Stahl nennt man Baustahl bzw. Edelbaustahl und wird auch zu den Edelstählen gezählt.

Im Zusammenhang mit Böhler steht der recht weite Begriff des „Edelstahls“ jedoch für Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Sonderwerkstoffe, die ebenfalls zur Gruppe der Edelstähle gehören. Werkzeugstahl bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass der Stahl für die Erzeugung von Hämmer, Schraubendreher oder anderem Handwerkzeug verwendet wird, sondern dass aus ihm Industriewerkzeuge geformt werden.

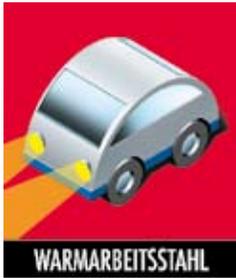
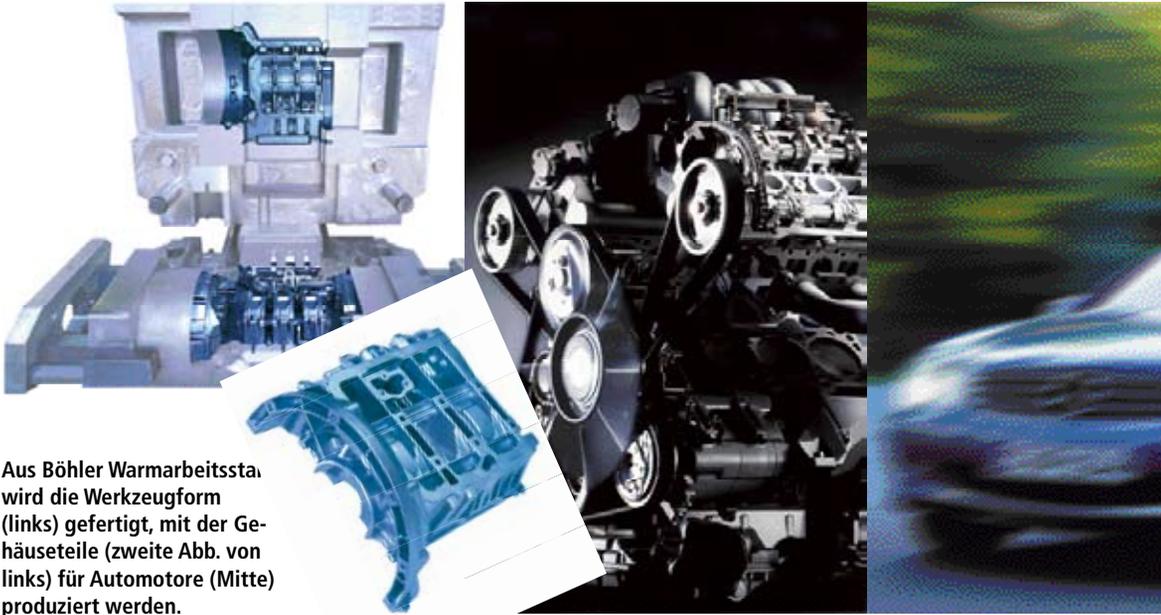
Solche Industriewerkzeuge werden benötigt, um einem Stoff eine bestimmte Form zu geben. Beispielsweise werden Münzen und Medaillen geprägt oder Kunststoffteile aller Art geformt. Auch Schnellarbeitsstähle dienen der Formgebung, denn aus diesen Edelstählen werden Werkzeuge wie Bohrer, Fräser, Drechsel- und Hobelmesser erzeugt. Diese Werkzeuge dienen ebenso der Formgebung.

Aus Warmarbeitsstählen werden Formen produziert, die zur „Warmformgebung“ benötigt werden (Druckgussindustrie, Strangpressen, Schmieden).

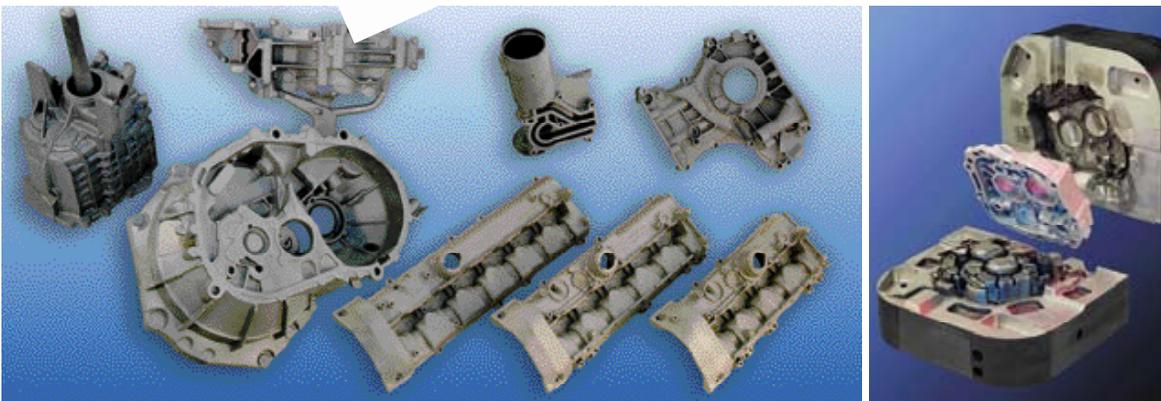
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Böhler Stähle herstellt, aus denen in weiterer Folge Werkzeuge produziert werden. Diese Werkzeuge dienen dazu, einem Material seine gewünschte Form zu geben. Werkzeugstahl ist der Überbegriff für all diese Stähle. Und dieser Werkzeugstahl gehört zur Familie der Edelstähle.

3.2 Böhler Edelstahl im Alltag

Anhand von aufbereiteten Bildern soll auf den nächsten Seiten gezeigt werden, wie die unterschiedlichen Böhler-Edelstähle zu Werkzeugen geformt und für die Produktion alltäglicher Dinge verwendet werden.


Anwendungsbeispiele von Warmarbeitsstahl


Aus Böhler Warmarbeitsstahl wird die Werkzeugform (links) gefertigt, mit der Gehäuseteile (zweite Abb. von links) für Automotore (Mitte) produziert werden.



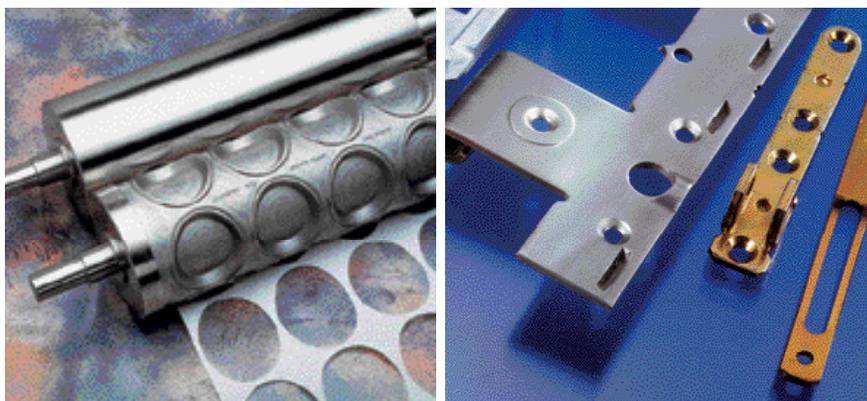
Für die Herstellung von Druckgussteilen, die unter anderem im Automobilbau eingesetzt werden, verwendet man Formen aus Böhler Warmarbeitsstählen.



Anwendungsbeispiele von Kaltarbeitsstahl



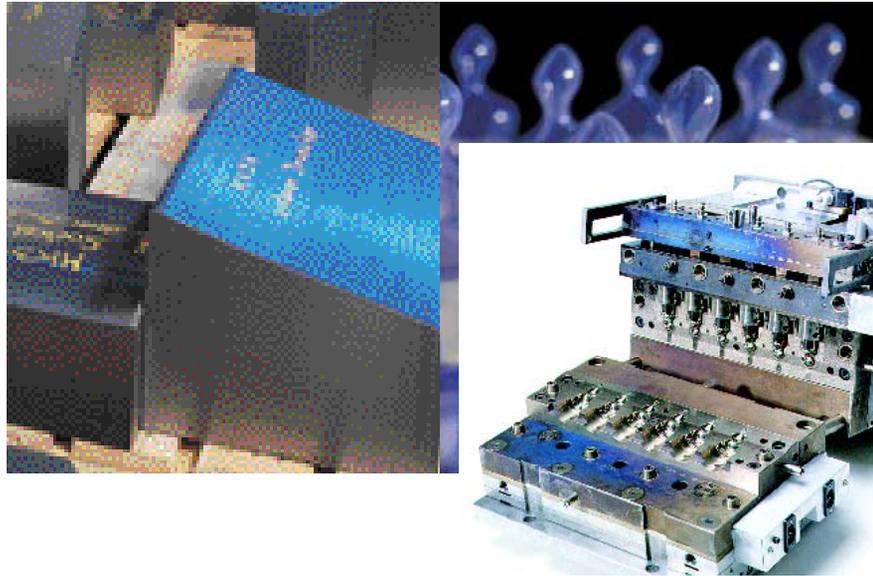
Viele Münzinstitute verlassen sich beim Prägen der Münzen auf Prägestempel aus Böhler Kaltarbeitsstahl.



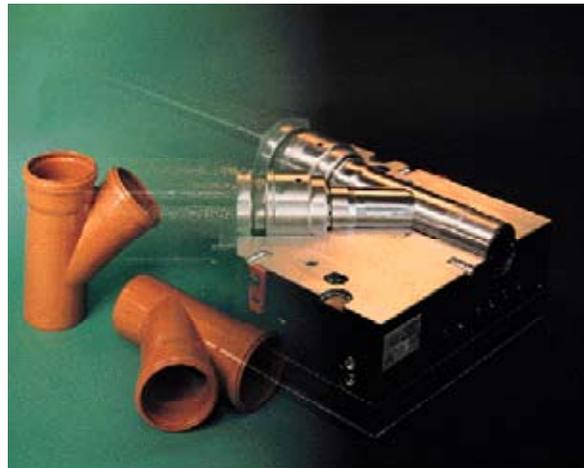
Stanzform (links) und aus Böhler Kaltarbeitsstahl gestanzte Fensterbeschläge (rechts).


KUNSTSTOFFFORMENSTAHL
Anwendungsbeispiele von Kunststoffformenstahl

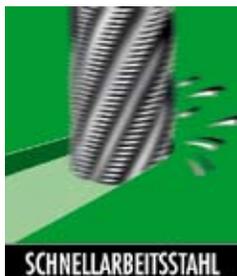
Böhler liefert Blöcke, die vom Werkzeug- bzw. Formenbauer zu Werkzeugen für die Herstellung von Gummisaugern für Säuglinge geformt werden.



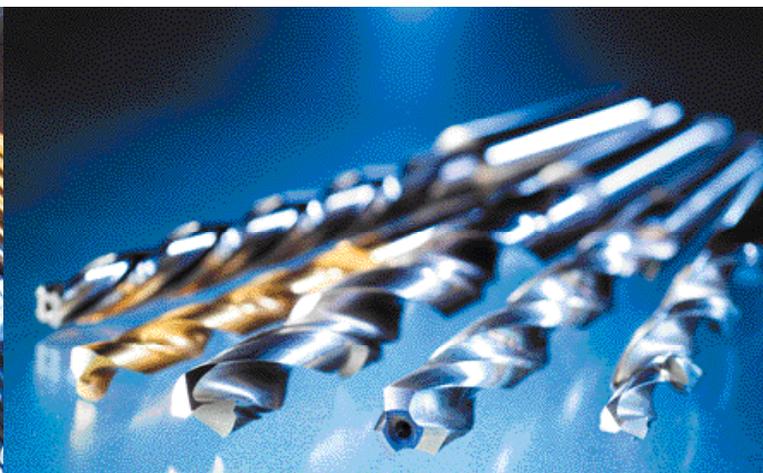
Die Form eines Gehäuses für Rasierapparate zeigt eine Anwendung von Böhler Kunststoffformenstahl.



Um Wasserleitungsrohre und Fittings herzustellen, benötigt man Werkzeuge aus Kunststoffformenstahl.



Anwendungsbeispiele von Schnellarbeitsstahl

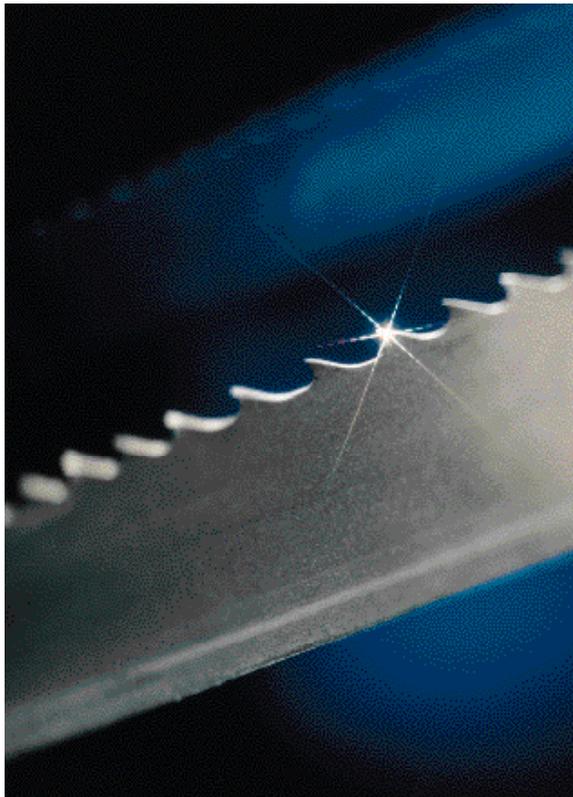


oben:
Etliche namhafte Präzisions-
werkzeughersteller vertrauen
auf die Qualität der Böhler
Schnellarbeitsstähle, um
daraus ihre Bohrer zu fertigen
und unter ihrem Namen zu
vermarkten.

Hersteller von Schaft- und
Scheibenfräsern (Kreissägen)
verwenden Böhler Schnellar-
beitsstähle, um daraus ihre
Produkte zu fertigen.

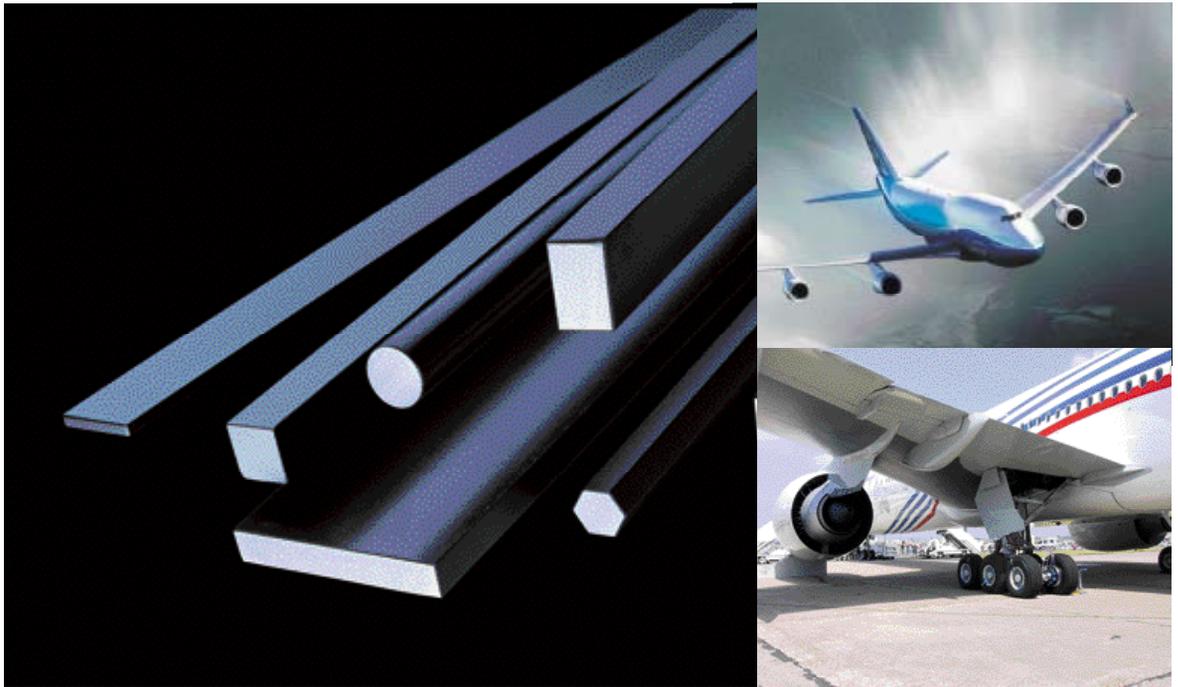


Formfräser aus
Schnellarbeitsstahl.

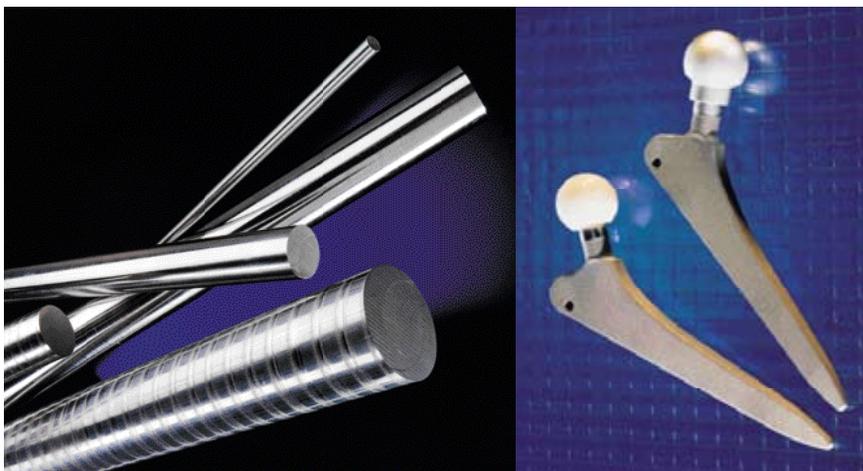


Auch Sägeblätter
bestehen aus Böhler
Schnellarbeitsstahl.

Anwendungsbeispiele unterschiedlicher Sonderwerkstoffe



Hochbeanspruchte Teile für Fahrwerke als Beispiel für Produkte, mit denen Böhler die Luftfahrtindustrie beliefert. In der Luftfahrtindustrie muss jeder einzelne Bauteil offiziell zertifiziert werden und sehr strenge Qualitäts- und Zuverlässigkeitskriterien erfüllen. Böhler liefert Hochleistungsbauteile („vital parts“).



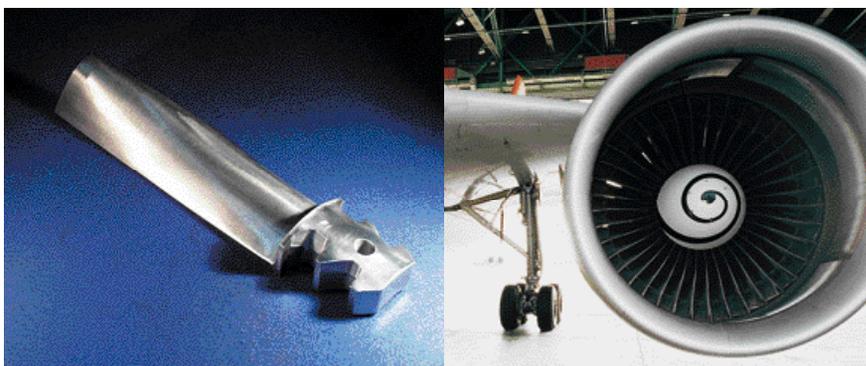
Implantate aus im Hause Böhler entwickelten und produzierten Superlegierungen, die vom menschlichen Körper nicht abgestoßen werden. Im Bild ein Hüftgelenk.



Die bedeutendsten Automobilhersteller und Zulieferfirmen zählen zu den Kunden, für die die Böhler Hochleistungs-sonderwerkstoffe produziert (u.a. können Kurbelwellen, Ventile, Lager und Kolbenringe aus Böhler Edelstahl bestehen).



Mit Böhler Edelstahl in den Weltraum. Die Ariane 5 (Abb. rechts) hat unter anderem ihr Starterpumpegehäuse (Abb. links) aus einem Böhler Sonderwerkstoff.



Im Jahre 1957 wurden die ersten präzisionsgeschmiedeten Turbinenschaufeln in Kapfenberg gefertigt. Heute gehört die Marke Böhler zu den Weltmarktführern bei Turbinenschaufeln, die unter anderem im Kraftwerks- und Flugzeugbau eingesetzt werden.



Historizistisches Bildnis
nach griechischem Vorbild
über die Gebrüder Böhler &
Co OHG zur Gründung am
15. April 1870.

4. Die (markentechnische) Geschichte*

„Durch Weisheit wird ein Haus gebaut und durch Verstand erhalten.“
König Salomo

„... denn sie glaubten an sich und sie glaubten an den steirischen Stahl.“
Otto Böhler, 1941, S. 11

4.1 Anno 1870: Wie alles begann

„Als die Brüder Böhler ihr Unternehmen gründeten, übernahmen sie eine große und dankbare Aufgabe. Der steirische Stahl war seit mehr als zweitausend Jahren bekannt und berühmt gewesen, aber sein Absatz hatte unter dem englischen – hauptsächlich aus Sheffield stammenden – Stahl sehr gelitten. Es galt, ihn wieder zu haben.“ (OTTO BÖHLER 1941, S. 11)

Man schrieb den 15. April 1870. Über Wien blies der Frühjahrswind, die Bäume im nahe gelegenen Burggarten blühten, Vögel sangen und wahrscheinlich wärmten Sonnenstrahlen die Gesichter des fünfundzwanzigjährigen Albert und des um zwei Jahre älteren Emil Böhler als sie aus dem geöffneten Bürofenster blickten. Was für ein Tag! Der Gründungstag des Unternehmens „Gebrüder Böhler & Co. offene Handelsgesellschaft“. Sitz des Unternehmens war das prächtig anmutende Haus Elisabethstraße 12-14 an der Ringstraße im ersten Wiener Gemeindebezirk.

Die Gebrüder Böhler stammten aus einem alten Frankfurter Bürgerhaus. Der Großvater hatte zur Zeit Napoleons eine vielseitig tätige Industrie gegründet und der Vater, Georg Friedrich Böhler, ein international tätiges Handelshaus errichtet. Beide Unternehmen pflegten auch mit österreichischen Handelshäusern gute Beziehungen. Großvater und Vater waren ihre Lehrmeister und Vorbilder (BÖHLER 1941, S. 11).

Gegründet wurde eine Handelsgesellschaft, kein eigener Produktionsbetrieb. Zweck ihrer Firmengründung war „ein Geschäft zum ausschließlichen Vertrieb steyermärkischer Stahlsorten“, dessen Errichtung durch Verbindungen mit den „bedeutendsten Stahlwerken Steyermarks“ ermöglicht wurde (MOSSER 1970). Sie erkannten die Güte und das Potential des in der Steiermark – genauer gesagt in Kapfenberg – hergestellten Stahls, mit dessen Produzenten, Franz Mayr-Mellnhof, sie einen Vertrag für den exklusiven Vertrieb unterzeichneten.

Gebrüder Böhler &
Co OHG –
eine Vertriebs-
gesellschaft

* Die Erstellung dieses Kapitels war nur durch die intensive Unterstützung seitens der Böhler Edelstahl GmbH möglich. Ein besonderer Dank des Verfassers gilt den Herren Ing. Wukitschewicz, Ing. Spannring und Ing. Weidhofer. Weiterer Dank gebührt Herrn Günther Agath, Herrn Heinz Haring sowie der Stadtgemeinde Kapfenberg und dem Stadtmuseum Kapfenberg. Weiters muss darauf hingewiesen werden, dass die folgenden Seiten nur einen Überblick über die Geschichte des Edeltahlerzeugers darstellen. Eine detaillierte Abbildung der Historie würde mehrere hundert Seiten füllen.

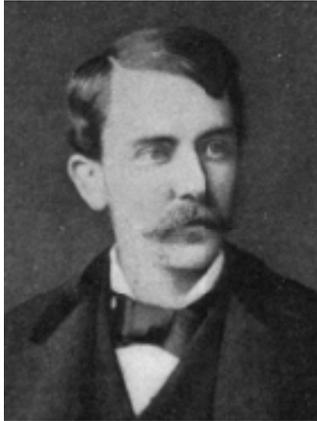


Das Haus Elisabethstraße 12-14 im 1. Wiener Gemeindebezirk. Die Aufnahme entstand wahrscheinlich im Jahre 1900.

Zu jener Zeit schritt die Industrialisierung mit Riesenschritten voran und in der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie herrschten im Moment wirtschaftlich stabile Verhältnisse. Lediglich der deutsch-französische Krieg tobte, und zwei Brüder von Albert und Emil Böhler dienten in diesem Gefecht als Soldaten. Trotzdem prägte das Wort „Fortschritt“ den Zeitgeist in jeder Hinsicht. Das große Wirtschaftsgebiet der österreichisch-ungarischen Doppelmonarchie war noch kaum erschlossen, viele Unternehmungen wurden gegründet, dennoch war das Überleben keineswegs leicht. Einige alte Handelshäuser erlitten schwere Verluste und brachen zusammen.

Den jungen Unternehmern Böhler war es von Anfang an ein großes Anliegen, das Vertrauen der Kundschaft zu gewinnen. Das geschah, indem sie ausschließlich die beste Werkstoffgüte lieferten, die für den Verwendungszweck des Kunden erhältlich war. Es war etwas Neues in jener Zeit, in jener der wenig ausgebildete, reisende Stahlhändler gerne vom Kunden „von oben herab behandelt wurde“, dass „der Herr selber“ reiste. Das heißt, die Gebrüder Böhler besuchten höchstpersönlich ihre (potentiellen) Kunden. Wenn Vertreter angestellt wurden, waren es solche, denen sie uneingeschränkt vertrauen konnten

Vertrauen durch
Qualität, Service
und Ehrlichkeit



links:
Emil Böhler (1843-1882)
rechts:
Albert Böhler (1845-1899)



links:
Otto Böhler (1847-1913)
rechts:
Friedrich Böhler (1849-1914)

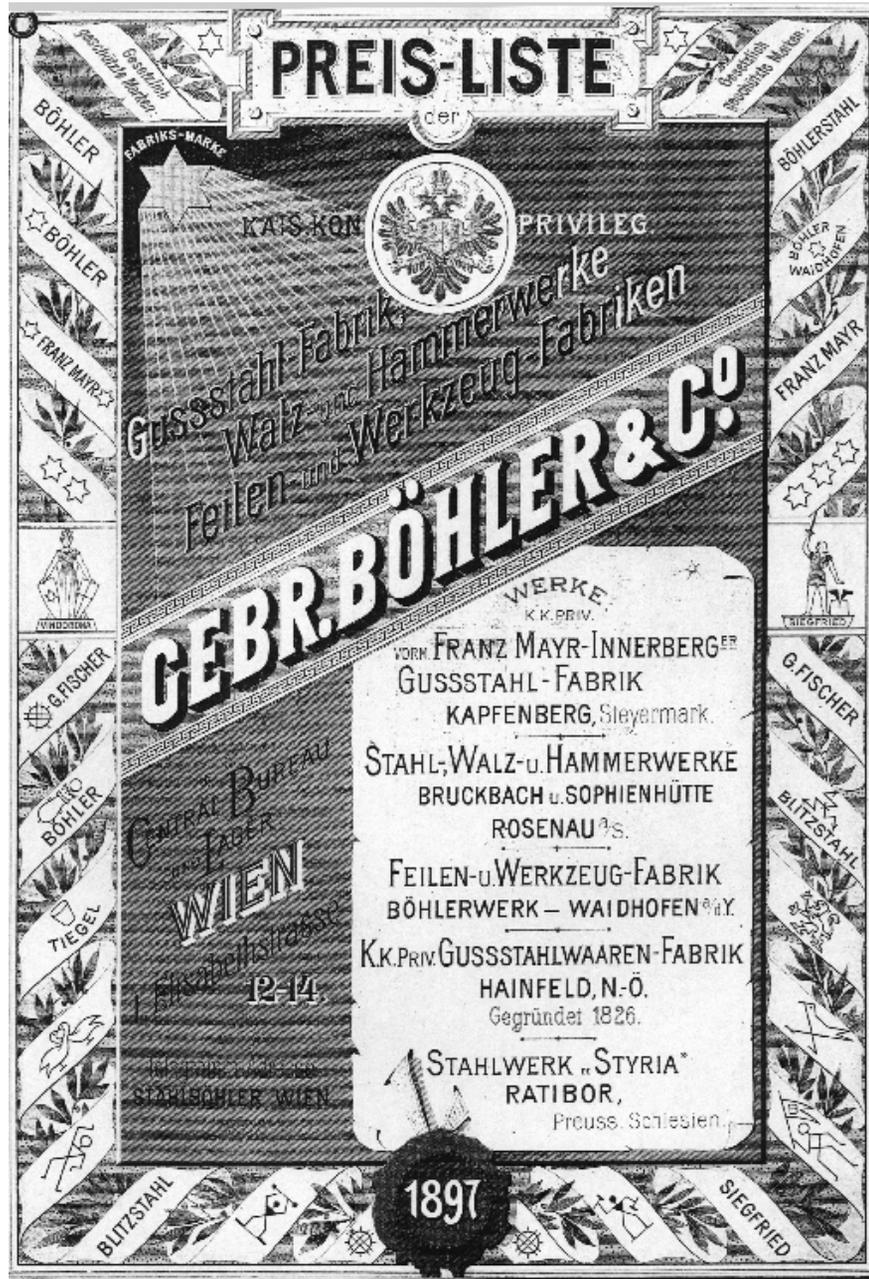
und deren Geschäftsmethoden sie genau kannten. Jedes Versprechen dem Kunden gegenüber wurde unter allen Umständen gehalten. Und wenn dem Kunden der Preis zu hoch war, dann war die zweifelsfreie Qualität und Überlegenheit des Kapfenberger Edlstahls die Rechtfertigung dafür.

So entstand in diesen ersten Jahren der Geschäftstätigkeit der Begriff „Böhlerstahl“. Er steht bis auf den heutigen Tag nicht für eine bestimmte Stahlsorte, sondern als Qualitätsbegriff ganz allgemein. Bezog der Kunde „Böhlerstahl“, so wusste er, dass er nicht besser bedient werden konnte. (BÖHLER 1941, S. 12.)

Um ihr Qualitätsversprechen, das sowohl die gleichbleibend hohe Produktgüte, als auch den vereinbarten Liefertermin und eine umfangreiche Hilfe für den Anwender umfasste, einzuhalten, waren auch besondere Leistungen des Kapfenberger Lieferanten erforderlich. Die Gebrüder Böhler versuchten immer wieder, persönlich darauf Einfluss zu nehmen, auch um ihren Namen und den Qualitätsbegriff „Böhlerstahl“ zu verteidigen. Sie wussten, dass Vertrauen nur mühsam erworben wird, aber rasch verloren gehen kann. Rückschläge vieler namhafter Unternehmen standen ihnen als ständige Mahnung vor Augen.

Bereits 1872 erwarben sie die „Bruckbacher Hütte“, einen Walz- und Schmiedebetrieb nahe bei Rosenau am Sonntagsberg (bei Waidhofen an der Ybbs in Niederösterreich), der bis auf den heutigen Tag zur Böhler Gruppe gehört (heute: Böhler-Ybbstal Profil GmbH).

„Böhlerstahl“ – ein Qualitätsbegriff



Sujet „Preisliste GEBR. BÖHLER & CO.“ mit den gesetzlich geschützten Markenzeichen aus dem Jahre 1897.

Die Stahlblöcke mussten weiterhin aus Kapfenberg bezogen werden, doch konnte man jetzt wenigstens selbst walzen sowie schmieden und so bedingen Einfluss auf die Qualität und Lieferfähigkeit nehmen.

enge Beziehung
zwischen
Management und
Mitarbeiter

Die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern muss offenbar besonders eng und kameradschaftlich gewesen sein. OTTO BÖHLER (1941, S. 22) schrieb eindrucksvoll über das soziale Verhältnis der Eigentümer zu ihren Mitarbeitern: „Kamen die Brüder Böhler von ihren Geschäftsreisen zurück, so eilten sie sogleich in ‚ihr Werk‘ und besprachen lebhaft, was sie draußen in der Welt

FAHRRAD-KETTEN
aus
BÖHLER-STAHL

Beste Ketten auf hohe Belastung erprobt!

Präcisions-Fabrik höchster Vollendung.

Absolute Zuverlässigkeit und ruhig sicheren Gang bietend vermöge unvergleichlicher Materialgüte u. vollendet präciser Ausführung (verwechselbar) Ausschliesslich zu beziehen von

GEBR. BÖHLER & CO.

•WIEN•
I. Elisabethstrasse 12-14.
•BERLIN•
N. Chausseestrasse 28 b
•FRANKFURTA/M., Zeil 54
•PARIS•
Boulevard Richard Lenoir 130.
•SHEFFIELD, 208, Rockingham Street

VORZÜGE
der
BÖHLER-FAHRRAD-KETTEN
MARKE: ☆

Die Widerstandsfähigkeit der Ketten ist eine ungewöhnlich hohe durch deren musterhafte Präcisions-Arbeit und ausschliessliche Verwendung von nur vorzüglichstem Stahlmaterial.

Sämmtliche Theile der Ketten sind gehärtet; die Enden der Stifte und die Seitenhelle entsprechend nachgelassen.

Die eigenthümliche maschinelle doppelte Vernietung ist eine viel haltbarere als die aller übrigen Ketten. Die Nieten sind auf das genaueste abgesetzt.

Sämmtliche Ketten sind auf hohe Zugfestigkeit erprobt, haben eine ausserordentliche Beweglichkeit und Schmiegsamkeit und sind beiderseitig ausnützbar.

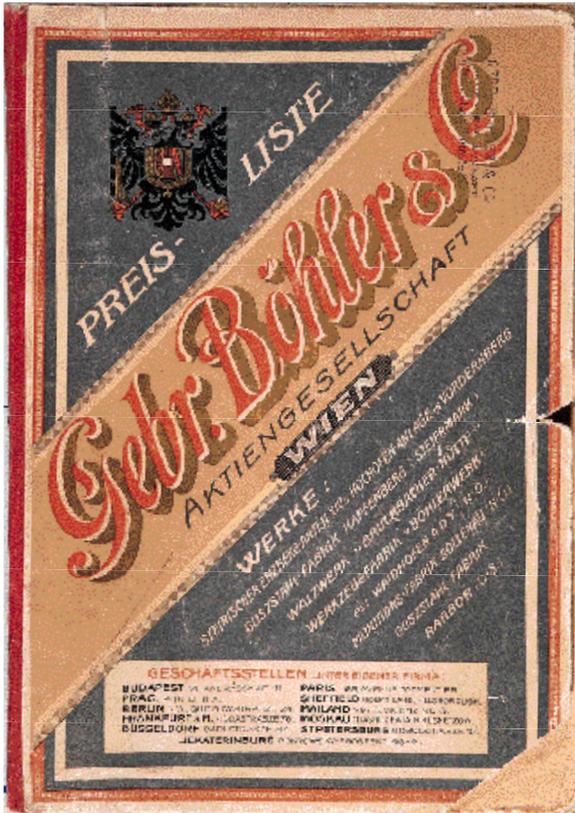
Nur in allen Punkten tadellos befundene Ketten gelangen zur Ausgabe.



1/4" engl. Blockbreite	per Glied 9 1/2 kr.
5/16" engl. Blockbreite	per Glied 10 kr.

Sujet „Fahrradketten aus Böhlerstahl“ aus dem Jahre 1897.

erfahren hatten. Langte die Zeit nicht mehr in der kleinen Hüttenkanzlei, marschierte der Chef mit dem Werksdirektor in das Dorfwirtshaus von Rosenau, wo sie sich nach Schichtschluss mit den Walzern und Schmieden trafen. Über dem Stammtisch hing ein Modell einer kleinen Walzstraße, und bei einem bescheidenen Mahl plauderte es sich herrlich von den Aufgaben des nächsten Tages. Manch wichtige Entscheidung wurde in der gewölbten traulichen Stube gefällt; was aber noch bedeutungsvoller war: dort entstand eine wahre Kameradschaft zwischen Leitung und Belegschaft, zwischen dem Kaufmann und dem Tech-



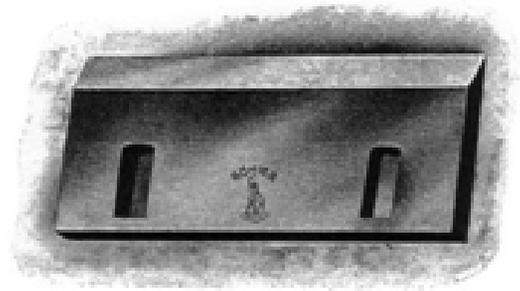
links:
Preisliste um 1900 mit
Geschäftshäuserverzeichnis.

rechts:
„Kapfenberger Tiegelguss-
stahl-Formguss“

niker.“ Diese Kameradschaft zwischen Chef und Arbeitnehmer kommt unter anderem im dampfbeheizten, eigenen Schwimmbad zum Ausdruck, das um das Jahr 1900 gebaut wurde. Es befand sich am Werksgelände Kapfenberg und war mit 40 Meter Länge eine wahre Attraktion. Im Ersten Weltkrieg musste der Badebetrieb eingestellt werden und auf dem Gelände entstand eine Produktionshalle. (o.V. 1970, S. 284)

Das größte Anliegen der Gebrüder Böhler war, dass man selbst die Qualität der verkauften Ware kontrollieren und beeinflussen konnte. Eine nach strengen Kriterien ausgerichtete Qualitätskontrolle war damals in der Metallbranche nahezu unbekannt und für den Vertrieb natürlich ein revolutionäres Verkaufsargument. Nicht nur jeder Stahlstab, der das Werk verließ, wurde kontrolliert und das Kontrollergebnis protokolliert, auch wurden beim Kunden, der den Stahl verwendete, Aufzeichnungen über die Verwendung und Anforderungen des Stahls gemacht. Im eigenen Werk wurden dann die nächsten Lieferungen immer besser an die Kundenanforderungen angepasst, denn „die zweite Lieferung musste stets besser entsprechen als die erste – da gab es kein hochmütiges Achselzucken und keine fachmännische Ausrede, etwa, dass man nicht in den Stahl hineinschauen könne ...“ (BÖHLER 1941, S. 22) Oberstes Gebot war die Zufriedenheit des Kunden, unabhängig von seiner Größe und Abnahmemenge.

strenge
Qualitätskontrolle



Dieser Kundenorientierung wurde noch zusätzlich Rechnung getragen, als man bereits ab dem ersten gedruckten Prospekt Gusstahl in sechs Härtegraden anbot, eine für die damalige Branche herausragende Marketingleistung, um dem Kunden die Entscheidung zu vereinfachen:

- Nr. 1 – sehr hart und sehr schwer schweißbar
- Nr. 2 – hart und schwer schweißbar
- Nr. 3 – minder hart und schweißbar
- Nr. 4 – zäh und leicht schweißbar
- Nr. 5 – sehr zäh und leicht schweißbar
- Nr. 6 – sehr leicht schweißbar

links:
Zündholzobelmesser um 1890 aus der Böhlerstahlmarke „Siegfried“.

rechts:
Die Zeichnung des Maschinennessers aus „Böhler KL“ stammt aus dem Jahre 1890.

Dieser Produktprospekt enthielt auch Angaben über die Verwendungsmöglichkeiten der einzelnen Sorten und über deren Behandlung beim Härten und Schweißen. Weiters wurde in diesem Werbeblatt „Manganstahl-Extra-Qualität“ angeboten, der „mit dem englischen Huntsman-Stahl Härte, Zähigkeit und Elastizität gemein hat.“ Schon darin zeigt sich, was Albert und Emil Böhler als unabdingbare Voraussetzung einer gedeihlichen Entwicklung ihrer neuen Firma ansahen: Die Verdrängung des englischen Stahls aus den heimischen Betrieben. Dieses Ziel konnte aber nur durch beste Produktqualität, verstärkte Werbung und durch eine gut organisierte Reisetätigkeit erreicht werden. (MOSSER 1970, S. 16)

gute Werbung vereinfacht Kaufentscheidung

Verdrängung des englischen Stahls

Das zweite Marktziel des Unternehmens war „die Einführung des Tiegelgußstahls in jene Zweige der eisenverarbeitenden Industrie, die noch die billigeren Schweiß- und Flusstähle vorzogen, da sie beim Warmformgeben und beim Härten leichter und auch von weniger kundigen Arbeitern behandelt werden konnten.“ (MOSSER 1970, S. 16)

Um dieses Marktsegment zu erschließen, erhielt jede von Böhler vertriebene Stahlmarke eine Gebrauchs- und Handlungsanleitung in der Muttersprache des Konsumenten mitgeliefert, ein für die damalige Zeit ungewöhnlicher, aber bedeutender kommunikationspolitischer Schritt. Man ging auf die lokalen Gegebenheiten des Marktes ein (Muttersprache) und mit der ausführlichen Anleitung wurde auch dem oft der Metallurgie kaum versierten Konsumenten geholfen, den Stahl richtig einzusetzen und so den maximalen Nutzen daraus zu ziehen. Die Qualität der aus 'Böhlerstahl' gefertigten Produkte ergab sich somit

erstens durch die hervorragende Stahlgüte und zweitens, weil man den Anwender lehrte, wie dieser Werkstoff richtig zu verwenden sei. Innovative Produkte müssen einfach anzuwenden sein. So entstand eine „win-win-Situation“, die oft zu einer nicht nur technischen, sondern auch freundschaftlichen Beziehung zum Kunden wurde. Mit diesen Methoden und mit diesem hohen persönlichen Einsatz gelang es, Abnehmer über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg an sich zu binden und Mitbewerber zu verdrängen.

der Begriff
„Böhlerstahl“ ist
Synonym für hoch-
wertigen Edelstahl

In den ersten Jahren der unternehmerischen Tätigkeit entstand bereits in der Fachwelt der erwähnte Ausdruck „Böhlerstahl“, der rasch zum Synonym für hochwertigen Edelstahl wurde.

„Böhlerstahl“ war bereits zum Qualitätsbegriff geworden und damit auch sein Markensymbol, der sechskantige „Böhlerstern.“ Das damalige Logo bestand aus dem Namenszug BÖHLER und daneben befand sich der sechskantige Böhlerstern. (MOSSER 1970, S. 16)



reger Aufbau
des Exports

Die Vertriebstätigkeit war anfangs auf Österreich-Ungarn beschränkt, kurze Zeit später stieß man bereits ins Ausland. Gelang es, in Deutschland, Spanien, Frankreich, Rußland oder gar in England, dem wirtschaftlich stärksten Land jener Zeit, einen Probeauftrag zu erhalten, war meist eine dauernde Geschäftsbeziehung die Folge. Im Gründungsjahr des Unternehmens, 1870, gab es bereits eine Vertretung in Straßburg, 1878 eröffnete die Vertretung in Hamburg, 1879 in Moskau, St. Petersburg sowie Kopenhagen. Seit 1882 waren in Paris die Niederlassung „Boehler Frères & Cie“ und in der englischen Stadt Sheffield die „Bohler Brothers & Co“ tätig. Das Haus in Sheffield ist besonders erwähnenswert, weil diese Vertretung genau vor den Toren jenes Stahlwerkes lag, welches vor der Gründung der Firma Böhler Österreich-Ungarn in großem Umfang belieferte. Böhler verdrängte den dort hergestellten Stahl aus den Betrieben des Habsburgerreichs und nun lebte dieser Konkurrent mit einer ständigen Vertretung des „steyermärkischen Edelstahls“ in seiner Heimatstadt.

vor den Toren
des schärfsten
Konkurrenten

Otto BÖHLER (1941, S. 26) schrieb dazu treffend: „Die Arbeit eines knappen Jahrzehntes hatte genügt, um den englischen Stahl aus dem Felde zu schlagen und sogar in die stärkste Festung des Gegners einzudringen. In Sheffield, von wo aus der Stahl seit über einem Jahrhundert unangefochten in alle Welt geschickt wurde, stand plötzlich ein Haus mit der Aufschrift „styrian steel works“ und bezog seine Blöcke von einem unbekanntem, vergessenen Erdenwinkel, um sie auszuschmieden und an englische Abnehmer zu liefern, an Engländer, die jeden ausländischen Wettbewerb mit scheelen Augen ansahen, aber doch ihre Pfunde hergaben, um etwas Besseres, um „Bohler Steel“ zu bekommen. Das taten nicht nur private, sondern auch staatliche Werkstätten, die königliche Münze und das Kriegsarsenal in Woolwich. Fürwahr, ein stolzes



Zeugnis für die hervorragende Güte des steirischen Stahles, ebenso sehr aber auch für die Tüchtigkeit seiner Verkäufer.“

Bis Ende der 1880er Jahre folgten Tochtergesellschaften und Vertretungen in Berlin, Solingen, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Stuttgart, Leipzig, Lyon, Brüssel, Odessa, Baku und Riga. Ab der Gründung der Vertretung in Boston wurde der Böhlerstahl in großem Stil auch über den Atlantik verschifft. Nur 19 Jahre nach der Gründung des Unternehmens, im Jahre 1889, war ein japanischer Erfinder – er erfand ein Repetiergewehr – bei den Gebrüder Böhler zu Besuch. Er war wohl einer der ersten Japaner, der in Kapfenberg zu Gast war. „Er wurde bestaunt wie ein exotisches Wunder, Groß und Klein liefen herbei, ihn zu sehen“ (O. BÖHLER, 1941, S. 29). Das war der Auftakt einer langen Geschäftstätigkeit mit Japan und dem Fernen Osten. Nun war der mit dem Böhlerstern markierte steirische Edelstahl auch im Land der aufgehenden Sonne in Verwendung und die Gebrüder Böhler waren in knapp zwei Jahrzehnten zu „Global Playern“ geworden. Sie hatten es in der damals noch „großen Welt“ mit langen Liefer- und Reisezeiten und mangelnder (Tele)Kommunikationsmöglichkeiten geschafft, auf allen fünf Kontinenten zufriedene Kunden mit „Böhlerstahl“ versorgen zu können. Ein Erfolg, der kaum einer zweiten österreichischen Marke zu jener Zeit gelungen ist. Sie konnten die Früchte ihrer Arbeit ernten und sich ihrer starken Marke, dem Qualitätsbegriff Böhlerstahl, erfreuen, die ihre Wurzeln in einem für das späte 19. Jahrhundert revolutionärem Marketingkonzept hat.

Die Geschäftshäuser in Sheffield, erbaut 1882 (links) und Moskau, eröffnet 1879 (rechts).

in nur 20 Jahren weltweit vertreten

Neueste Erfindung
für Anfertigung von Herren-Garderobe.

TRIUMPHATOR

In den meisten Staaten patentirt.

EINZIGER APPARAT ZUR HERSTELLUNG UNBEDINGT SICHERER SCHNITTMUSTER

Die Zweckmäßigkeit dieses Apparats ist von den namhaftesten Autoritäten anerkannt.



Der Apparat giebt genau die Körperform wieder und ist ein unfehlbares Mittel sichere Maafse zu erhalten.

Allein fabrizirt und verkauft
IN DEUTSCHLAND VON DER
ACTIENGESELLSCHAFT FÜR FEDERSTAHL-INDUSTRIE VON A. HIRSCH & C^o CASSEL
IN OESTERREICH VON DER
WIEN-CASSELER-FEDERSTAHL-INDUSTRIE BÖHLER & CONSTEN WIEN
Agenturen und Niederlagen an allen größeren Plätzen.

Diese Konstruktion aus elastischem Bandstahl vereinfachte die Arbeit in jeder Maßschneiderei. Die Form konnte leicht an den Körper angepasst werden und stand während der Kleidungsfertigung als Muster zur Verfügung.

Das Sujet stammt wahrscheinlich aus den 1880er oder 1890er Jahren, auf jedenfalls aber vor 1901.

SPECIALITÄT! SPECIALITÄT!

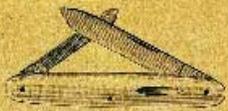
Taschenmesser

aus echtem Diamantstahl der Böhler'schen Stahlwerke
Kapfenberg in Steiermark.

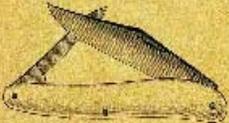
Alleinige Niederlage

August Sirk, „zum Touristen“

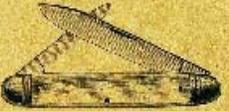
I., Kärnthnerstrasse Nr. 55 **WIEN** I., Kärnthnerring Nr. 1.



No. 291 B.
Taschenmesser mit 1. Klingen, 1. Messer-
messer und 2. Klingen-Schaber,
geschliffen 7 mm.
Preis fl. — 60



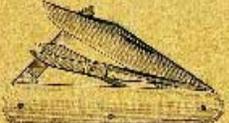
No. 291 C.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
kleinen Klinge mit 1. Messer-Schaber,
geschliffen 8 mm.
Preis fl. — 80



No. 291 F.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
2. kleineren Klinge, Messer-Schaber,
geschliffen 10 mm.
Preis fl. — 80



No. 291 G.
Taschenmesser mit 1. großen und 2.
kleinen Klinge, Messer-Schaber,
geschliffen 10 mm.
Preis fl. 1. —



No. 291 H.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
kleinen Klinge, Messer mit 1. Messer-
schaber geschliffen 10 mm.
Preis fl. 1. 80



No. 291 I.
Taschenmesser mit 1. großen, kleinen
und 1. kleinen Klinge, Messer-Schaber,
geschliffen 10 mm. Preis fl. 1. 70



No. 291 J.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
kleinen Klinge, Messer mit 1. Messer-
schaber geschliffen 7 mm.
Preis fl. 2. —



No. 291 K.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
kleinen Klinge, Messer, Messer-Schaber
und Messer-Schaber geschliffen
7 mm.
Preis fl. 2. 50



No. 291 L.
Taschenmesser mit 1. großen und 1.
kleinen Klinge, Messer-Schaber,
geschliffen 10 mm.
Preis fl. 2. 00

Diamantstahl ist ein Werkzeug-Gestalt, von ausserordentlich hohen Qualitäts-Eigenschaften und wird
in der Tiegelstahl-Fabrik der Firma Gehr. Böhler & Co. in Kapfenberg in Steiermark erzeugt.
Für alle Schneidwerkzeuge (z. B. von welchen hohe Härte und besondere Schärfe gefordert wird,
ist dieser Stahl das bestgeeignete Material.

Dieses Sujet der Firma August Sirk, das wahrscheinlich auch vor der Jahrhundertwende verwendet wurde, zeigt aus BÖHLER Diamantstahl hergestellte Taschenmesser. Interessant ist, dass hier die Firma Sirk mit der Qualität des Kapfenberger Edelstahl wirbt. Aus markenhistorischer Sicht stellt diese Art der Werbung eine Form von Ingredient Branding dar.

Böhler Testvérek és Társa
BUDAPEST.



Geb. Böhler & Co.
WIEN.

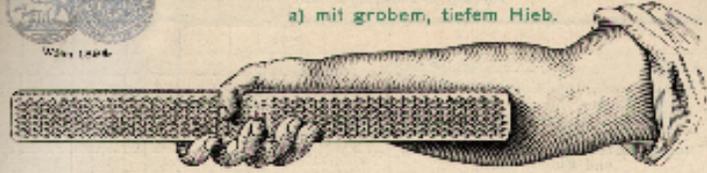
REGISTRIERTES FÜR PATENTIRUNG



Wien 1874

Böhler-Patent-Hufraspeln

a) mit grobem, tiefem Hieb.



Unsere Patentraspeln zeichnen sich durch ganz eigentümliche Zahnform aus, welche nur mit dem uns gebräuchlichen patentirten Verfahren herstellbar ist.

Diese Zahnform macht vermöge ihrer Tiefe und Schärfe den Hieb unserer Patentraspeln von so außerordentlicher Schnittfähigkeit und Dauerhaftigkeit, dass dieselbe nicht nur ein Vielfaches gewöhnlicher Raspeln besten Fabrikates leistet, sondern auch bis zuletzt ihre Schärfe behält.

Entsprechend ihrer grossen Schärfe ist unsere Patentraspel nur mit einer Hand unter leichtem Anfrücken zu handhaben. Jeder Hufschmied wird schon beim ersten Gebrauche das richtige Gefühl hierfür fassen und zugleich den enormen Vortheil erkennen, welcher sich aus der so sehr erleichterten Anwendung bei höherer Leistung gegenüber dem gewöhnlichen Raspel ergibt.

Ganz entsprechend den praktischen Bedürfnissen des Hufschmiedes sind unsere Patentraspeln in handlicher, leichter Form ausgeführt und haben neben einer hohen Seite seitlich drei baute Seiten Raspelhieb von verschiedener Tiefe.

Bei der grossen Dauerhaftigkeit des Hiebes und leichteren Form unserer Patentraspeln entfällt das ebenso lästige als kostspielige Anfeilen ganz und stellt sich der Gebrauch derselben vermöge ihrer vielfachen Leistung wesentlich billiger als der der gewöhnlichen Raspeln.

Unsere Patentraspeln werden in den fünf Hufstücken von 300, 325, 350, 375 und 400 % geliefert zu folgenden Preisen, welche in den gangbarsten Längen Sorten meist billiger sind als jene handgehackener Raspeln, nämlich:

300	325	350	375	400 % lang
fl. 95.—	96.—	97.—	98.—	105.— 6. W. per 100 Stück.

b) mit feinem Hieb.

Um einen leichteren Uebergang von gewöhnlichen zu unseren Patent-Hufraspeln herbeizuführen, erzeugen wir diese auch mit feinem Hieb, vermöge dessen dieselben in ganz gleicher Weise wie die handgehackenen anwendbar sind, diesen gegenüber aber die charakteristischen Vorzüge des Patenthiebes, also ausserordentliche Schnittfähigkeit und Dauerhaftigkeit besitzen.

Auch liefern wir die feingehackenen Patentraspeln in der gleichen, unseren grobgehackenen Patentraspeln gegebenen schönen, praktischen Form. Da wir die Preise wesentlich niedriger als jene handgehackener Raspeln halten, so glauben wir umso mehr hoffen zu dürfen, mit diesem so unvergleichlich schüneren und höherwertigen Fabrikat die alte Anschaffungsweise allmählich vollkommen zu verdrängen und insofern einen willkommnen Uebergang zu unseren die höchste Leistung gewährnden feingehackenen Patent-Hufraspeln zu bieten.

Unsere regulären Preise für feingehackene Patent-Hufraspeln sind:

300	325	350	375	400 % lang
fl. 55.—	65.—	75.—	85.—	105.— 6. W. per 100 Stück.

Drei Gulachten bewährter Fachmänner über unsere Patent-Hufraspeln sind beigegeben, weitere stehen zur Verfügung!

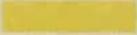
Preise per 100 Stück loco Werk exclusive Emballage verstanden.

43

Die patentierten Hufraspeln, erzeugt in der eigenen Feilenfabrik, stellten neben dem damals stark umkämpften Feilenmarkt eine herausragende Produktinnovation dar. Ein gelungenes Beispiel viele hochwertigen Endprodukte, die unter der Marke Böhler angeboten wurden. Derartige Produkte zeigen auch, dass der (Stahl)Hersteller die Bedürfnisse seiner Kunden genau kennt und auch gewillt ist, entsprechende Lösungen anzubieten.

Zum Sujet auf Seite 113:

Klare Markierung der einzelnen Produktmarken. Für die Branche, die ihre Produkte üblicherweise mit Ziffern oder einer technischen Ziffern/Buchstaben-Kombination, eine klare Ausnahme. Sowohl für den Laien als auch für den Fachmann interessant sind die Anleitungen für die Wärmebehandlungen der einzelnen Marken. Auch diese stellte eine Ausnahme dar, mußten doch die Stahlanwender lange Zeit durch Versuch und Irrtum herausfinden, wie das Material am Besten zu behandeln sei.

IV. NICHT LEGIERTE STÄHLE
Zitronengelb**Steinbohrgußstahl****Marke „ Franz Mayr Nr. 2“**

für Arbeiten auf sehr hartes Gestein.

BEHANDLUNGSANLEITUNG: Wie vor.
Orangerot**Steinbohrstahl****Marke „“ (2 Schwäne)**

für Arbeiten auf hartes Gestein

BEHANDLUNGSANLEITUNG: Wie vor.
Lichtgrün**Steinbohrstahl****Marke „“ (Steinmetz Gnom)**

für Arbeiten auf hartes bis mittelhartes Gestein.

BEHANDLUNGSANLEITUNG: Schmiedehitze 800—950 ° C (hellkirschrot bis rotgelb), Härtehitze 780—800 ° C (hellkirschrot), Ablöschen in Wasser.**Steinbohrstahl Marke „Böhler “ (Rad)**

für Arbeiten auf mittelhartes bis weiches Gestein.

BEHANDLUNGSANLEITUNG: Schmiedehitze 850—1050 ° C (rot bis hellgelb), Härtehitze 780—800 ° C (hellkirschrot), Ablöschen in Wasser.

Wir liefern auch alle Arten fertiger Bohrer (Schlag-, Stoß-, Hohl-, Schlangenbohrer), siehe Sonderdruckschrift.

Hohlbohrstahl in verschiedenen Härtelagen

zur Herstellung von Hohlbohrern.

Schlangenbohrstahl

in verschiedenen Härtelagen je nach Art des zu bearbeitenden Materials.

Diese noch erhaltene Tafel – datiert mit 1446 – ist das früheste historische Zeugnis über den Mühlhammer.



4.1.1. Das Werk Kapfenberg*

Die Produkte, die „Geb. Böhler und Co.“ vertrieb, wurden in Kapfenberg entweder zur Gänze erzeugt oder nur „vorproduziert“, um sie im eigenen Werk in Bruckbach (in Rosenau am Sonntagsberg, nahe der niederösterreichischen Stadt Waidhofen an der Ybbs) endzufertigen.

Kapfenberg blickt auf eine lange Industriegeschichte zurück. Am unteren Ende der Stübing, dem heutigen Thörlbach, gab es vier Hammerwerke. Das früheste historische Zeugnis ist eine steinerne Tafel aus dem Jahre 1446, die Arnold Taubenprunners Mühlhammer erwähnt. Der Erlachhammer wurde 1492 erstmals urkundlich erwähnt und war der bedeutendste Kapfenberger Hammer. Daneben existierten der Lucknerhammer und der Siebenbrunnhammer. Etwas weiter entfernt am Lamingbach, im heutigen Stadtteil Diemlach, befand sich der Höllhammer, welcher bereits 1409 in einem Brief erwähnt wurde.

1854 erste Gussstahlproduktion

Am 12. November 1829 kaufte Franz Mayr Senior den Erlachhammer und in den folgenden Jahren auch alle anderen Hammerwerke in Kapfenberg und der näheren Umgebung. Mit der Familie Mayr als Hammerherren, ursprünglich Gasthausbesitzer in Leoben, setzte ein steiler Aufstieg der steirischen Stahlindustrie ein. Mayr Senior ließ seine Söhne an der Wiener Technischen Hochschule, an der Bergakademie in Chemnitz und in England, das damals das technisch fortschrittlichste Land Europas war, studieren. Das Erlernte wurde in den familieneigenen Hämmern umgesetzt und so war der technologische und wirtschaftliche Vorsprung gegenüber den anderen Hammerwerken der Region gesichert. 1854 wurde zum ersten Mal in Kapfenberg Gussstahl erzeugt. Der Gussstahl-ofen stand beim Erlachhammer, dem größten Mayr'schen Hammer. Nach und nach widmete sich die Familie Mayr der Erzeugung von Stahl mit besonderer Reinheit und hoher Qualität, sodass auch das Gebiet rund um den Erlachhammer immer verbauter wurde und schließlich ein Gussstahlwerk entstand, das heutige Stammwerk der Böhler Edelstahl GmbH.

* Dieser Abschnitt ist den Lesern aus Kapfenberg gewidmet, die direkt oder indirekt mit dem Unternehmen in Kontakt stehen. Leser ohne historisches Interesse am Werk Kapfenberg können diesen Abschnitt ohne Verständnisverlust überspringen.

Zur Geographie: Die 25 000 Einwohner zählende Stadt Kapfenberg liegt im nordöstlichen Teil der Steiermark, ca. 50 Kilometer nördlich von Graz und 150 Kilometer südwestlich von Wien. Die nächste bekannte Stadt ist das nur 5 Kilometer entfernte und an einem Verkehrsknotenpunkt liegende „Bruck an der Mur“.



Das Werk Kapfenberg
im Jahre 1896.

Im Jahre 1868 blühte der Verkauf im Inland, doch Auslandsaufträge blieben wegen der ungünstigen Verkehrslage, aber vor allem wegen des Fehlens eines funktionierenden Vertriebs aus. So konnte Franz Mayr, der in der Zwischenzeit mit dem Titel „von Melnhof“ geadelt wurde, nicht weiter expandieren. Die Gebrüder Böhler kamen gerade zur rechten Zeit, um mit ihrer im Jahre 1870 gegründeten Wiener Gesellschaft „zum ausschließlichen Vertrieb des steyerländischen Stahls“ jene Absatzorganisation zu schaffen, die Mayr-Melnhof fehlte.

1872 veräußerte Franz Mayr von Melnhof seinen gesamten Hüttenbesitz an die Innerberger Hauptgewerkschaft (Innerberg ist heute die Stadt Eisenerz).



Das Bild entstand vor 1900 und zeigt den Mühlhammer am unteren Ende des Thörlbachs nahe der Mürzmündung gelegen. (heute: Reisner-Straße. Benannt nach Fridolin Reisner, der von 1867 bis 1909 Hüttenverwalter war.) Der Mühlhammer wurde bereits 1446 auf einer Steintafel erwähnt. Siehe Seite 108 oben.

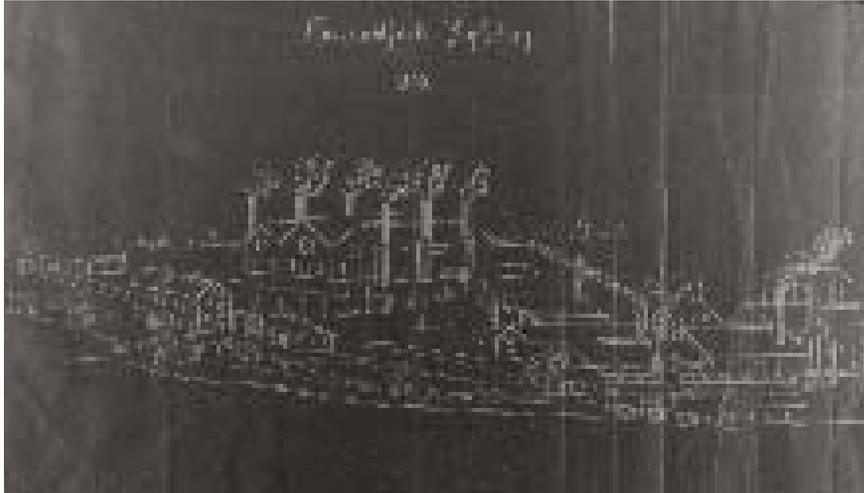
Wahrscheinlich die älteste historische Aufnahme eines Hammerwerkes der Gebrüder Böhler & Co.



Als Hüttenverwalter blieb allerdings Fridolin Reisner, den Mayr-Melnhof 1867 anstellte und der bis 1909 in dieser Funktion tätig war. Reisner war ein Schüler von Peter Tunner, dem ersten Professor für Hüttenkunde an der Bergakademie Leoben (heute: Montanistische Universität Leoben). Er war ein hervorragender Stahlfachmann und machte einige wichtige gusstechnische Erfindungen, die im Kapfenberger Werk eingesetzt wurden und damit die Qualität des dort produzierten Werkstoffes weiter hoben. Sein Buch „Das Härten des Stahls“ wurde in etliche Sprachen übersetzt, unter anderem ins Japanische, was für die Zeit um

Karikatur von Dr. Otto Böhler sen. zum Kauf des Werkes Kapfenberg im Jahre 1894. Die drei Brüder Friedrich, Albert und Otto fallen bei der Nennung des Kaufpreises vor Schreck um.





Handzeichnung der Gussstahlfabrik Kapfenberg aus dem Jahre 1860, damals in Besitz von Franz Mayr-Mellnhof. Nur 6 Jahre früher, also 1854, wurde hier zum ersten Mal Gussstahl erzeugt.

1870 eine wahre Seltenheit war. Reisner hatte sich und dem steirischen Stahl damit einen Namen gemacht.

1881 ging das Werk Kapfenberg an die neu gegründete „Österreichischen Alpine Montangesellschaft“ über.

Im Jahre 1894, dreizehn Jahre später, kauften die Gebrüder Böhler das Kapfenberger Gussstahlwerk, für dessen Produkte sie schon 24 Jahre lang die exklusiven Vertriebsrechte inne hatten. Der Kapfenberger Edelstahl hat sich in diesen 24 Jahren längst zu einem Werkstoff entwickelt, der weltweit Qualitäts-



Steintafel aus dem Jahre 1695, als nach einem Brand der Erlachhammer renoviert wurde. Die Inschrift lautet:
„Kapfenberger Edelstahl,
Täglich Brodt, uns allzumahl
Harte Nahrung, aber gut
Männerarbeit, Feuersgluht.
Steyrer Ertz und Steyrer Mark
Unzertrenlich, rein und stark.“

standards setzt und Maßstab für die Konkurrenz darstellt. „Böhlerstahl“ war sein Name.

Die Gebrüder Böhler bauten, obwohl sie der Erwerb des Kapfenberger Betriebes finanziell schwer belastete, ein weiteres Stahlwerk in Ratibor, Oberschlesien (im Süden Polens, nahe der Grenze zur Tschechischen Republik gelegen). In diese Zeit fiel auch eine Beteiligung an den russischen Wolga-Stahlwerken und einem weiteren am Ural gelegenen Werk. Im folgenden Abschnitt wird auf das frühe Osteuropa-Engagement näher eingegangen.

4.1.2 Böhler in Osteuropa – das Werk Ratibor

Im Jahre 1895 erfolgte im Osten des Deutschen Reiches, in Ratibor, in Oberschlesien (heute: im Süden Polens, nahe der Grenze zur Tschechischen Republik) der Spatenstich für ein Werk, das als „Klein Kapfenberg“ in die Geschichte des Konzerns eingehen sollte. Aufgrund des gestiegenen Bedarfs an Werkzeugstahl und der hohen Zollschränken, die zwischen Österreich-Ungarn und dem Deutschen Reich existierten, war die Überlegung, in Deutschland für den dortigen Bedarf und für die Kunden in Osteuropa zu produzieren, sinnvoll. Das Stahlwerk Ratibor wurde in Kapfenberg geplant und auch von den Technikern des Stammwerkes errichtet. Mancher Böhler-Mitarbeiter musste die Steiermark verlassen, um in Oberschlesien die Qualität zu sichern. Den Gebrüder Böhler war es äußerst wichtig, dass dort auch ihr Material entstand, das zu Recht Böhlerstahl genannt werden konnte und dem bisher erzeugten in jeder Hinsicht gleichwertig war. Das deutsche Roheisen schien für die Weiterverarbeitung zu Böhlerstahl ungeeignet zu sein, deshalb wurden vom eigenen Hochofen in Vordernberg das steirische Erz nach Ratibor geliefert. Damit konnte zu Recht auf die gleich bleibend hohe Qualität hingewiesen werden, denn gerade die geringen Qualitätsschwankungen trugen zum hervorragenden Image bei, das Böhlerstahl bei seinen langjährigen Kunden genoss.

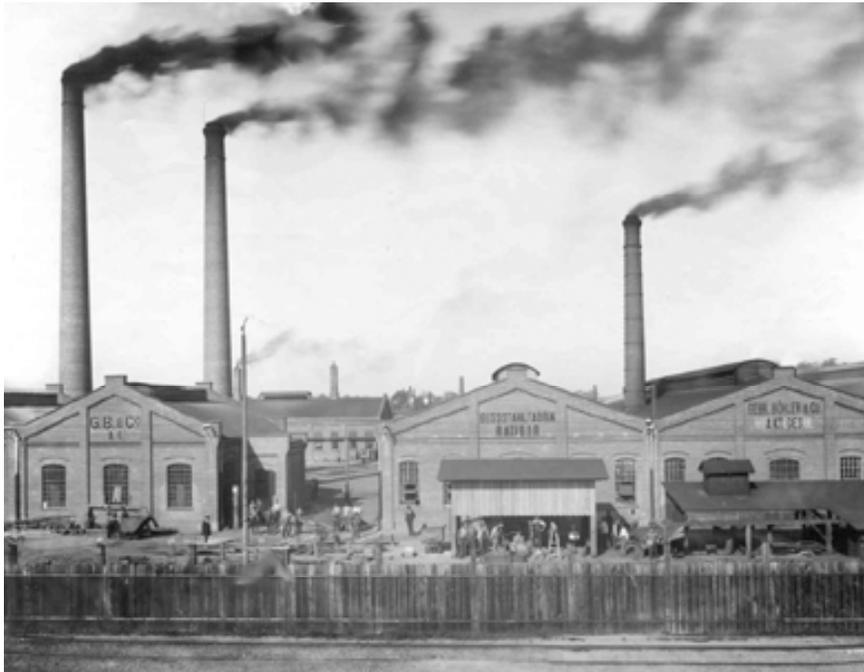
„Klein Kapfenberg“

Technisch war die Fertigungsstätte in Oberschlesien mit zwei Öfen, einer Glüherei mit vier Glühöfen, dreizehn dampfbetriebene Hämmer mit einem Bärgewicht von 200 bis 2.000 Kilogramm und einer mechanischen Werkstätte ausgestattet. Den elektrischen Strom sicherte ein eigenes Kraftwerk.

Um 1900 lieferte Ratibor jährlich etwa 2.500 Tonnen Stahl, wobei die Werkzeugstähle in den Osten Deutschlands, nach Russland, aber auch nach Schweden und Norwegen geliefert wurden.

Nach kurzer Zeit zeigte sich jedoch, dass die russischen Kunden österreichische und deutsche Produkte immer mehr ablehnten und auch die erhöhten Zölle ermöglichten keine profitablen Geschäftsbeziehungen mit den Abnehmern des Zarenreichs. Ein weiterer Ausbau des Standortes Ratibor war somit ausgeschlossen.

Um Russland zu erreichen, wurde mit den Wolga-Stahlwerken in St. Petersburg eine Zusammenarbeit eingegangen, deren Werk in Saratow auf die Produktion von hochwertigen Edeltählen umgestellt werden sollte. Nach einhalb Jahren löste Böhler die Kooperation wieder auf. Die politische Lage in



Von 1895 bis 1923 wurde in Ratibor, Oberschlesien (heute Südpolen, nahe der Grenze zur Tschechischen Republik), Böhlerstahl aus steierischem Erz produziert. Das Werk ging als „Klein Kapfenberg“ in die Konzerngeschichte ein.

Russland, das Verhältnis zu Österreich und die Tatsache, dass die Produktion in Saratow mit vielen Problemen behaftet war, werden als Ursachen für den Ausstieg genannt.

Ein weiterer Versuch, in Russland mit eigener Produktion Fuß zu fassen, war eine 1902 beginnende Zusammenarbeit mit den Kronswerken am Ural, die aus ähnlichen Gründen wie die Beteiligung an den Wolga-Werken im März 1909 beendet wurde. Somit musste der russische Markt trotz der hohen Zölle weiterhin von Ratibor aus beliefert werden.

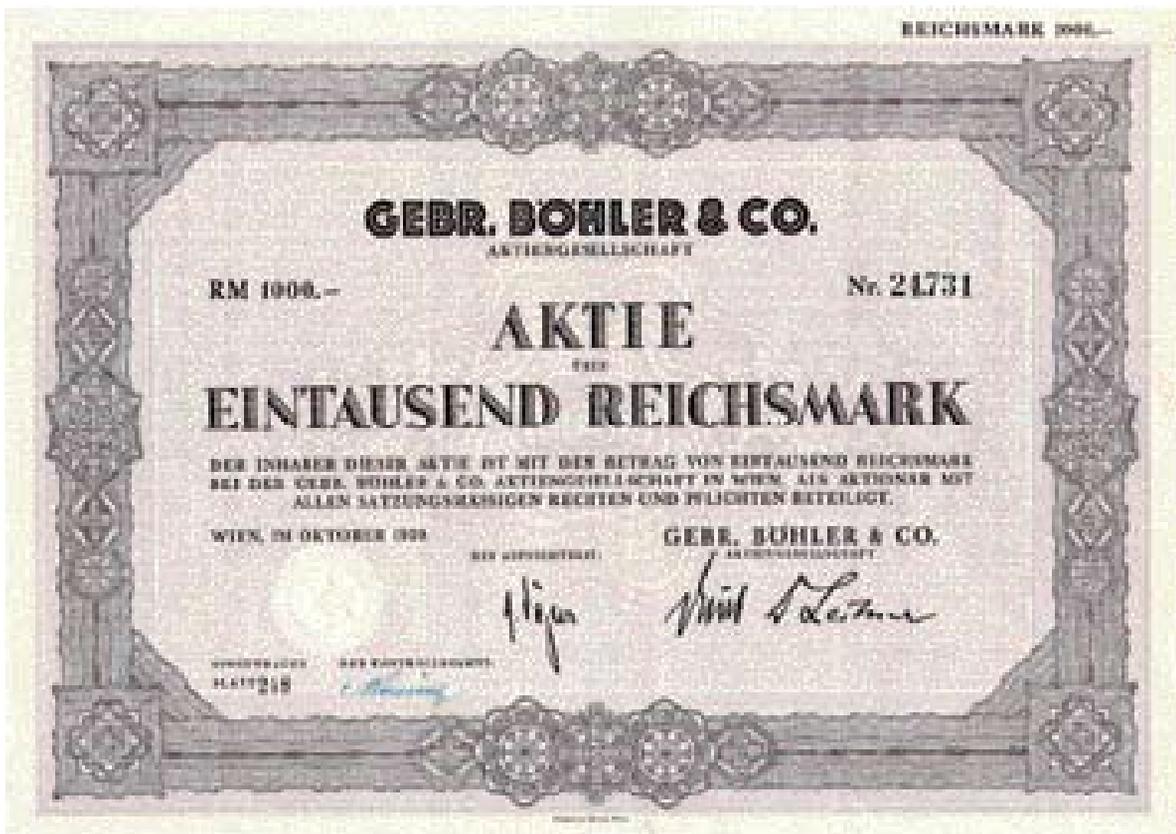
Nach dem Ersten Weltkrieg fiel Oberschlesien an Polen. Die Rohstoffversorgung aus der Steiermark war politisch motivierten Unregelmäßigkeiten unterworfen und die Geschäftsbeziehungen mit der Sowjetunion, dem Nachfolgestaat Russlands, gestalteten sich noch schwieriger. Außerdem konnte Deutschland zur Gänze vom 1915 eröffneten neuen Werk in Düsseldorf aus beliefert werden. In der wirtschaftlich äußerst turbulenten Zeit der 1920er Jahre war Böhler gezwungen, seine Niederlassung in Ratibor zu schließen. Am 13. Oktober 1923, dem Jahr drastischer Geldentwertung, verließen die letzten Lieferungen Werkzeugstahl das Betriebsgelände, welches über 28 Jahre hindurch liebevoll „Klein Kapfenberg“ genannt wurde. Etwa 6 Jahre später, 1929, erwarb die Stadt Ratibor das Werksgelände und errichtete darauf Wohnhäuser. (nach MOSSER 1970)

4.2 Von 1900 bis 1946: Die Aktiengesellschaft

Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts war wirtschaftlich äußerst turbulent. Regionale und weltweite Wirtschaftskrisen, der erste Weltkrieg und die schlechten Jahre vor dem zweiten Weltkrieg seien nur kurz in Erinnerung gerufen. „Böhlerstahl“ hatte sich am Markt hervorragend positioniert und war bereits in vielen Ländern entweder durch eigene Niederlassungen oder durch Generalimporteure vertreten.

Im Jahre 1899 ging der Stahlerzeuger an die Börse und somit wurde aus der „Geb. Böhler & Co. offene Handelsgesellschaft“ die „Geb. Böhler & Co. AG“ mit Sitz in Berlin. Der Börsengang mit einem Aktienkapital von 12,5 Millionen Mark erfolgte unter Mitwirkung der Anglo-Österreichischen Bank. Noch vor dem Jahre 1900 wurde in Kapfenberg der Schnellarbeitsstahl*) „Böhler Rapid“ entwickelt, der alle am Markt befindlichen Schnellarbeitsstahlsorten an Schnittleistung übertraf. Im Herbst 1901 veranstaltete der Verein deutscher Ingenieure einen Wettbewerb („Wett Drehen“), bei dem sich alle großen Edelstahlwerke Deutschlands und Österreichs beteiligten. Der „Böhler Rapid“ siegte. (O. BÖHLER, 1941, S. 69). Durch diesen Triumph konnten etliche Kun-

Historische Aktie über 1000 Reichsmark, ausgegeben im Oktober 1939.



* Zur Erklärung und praktischen Anwendung von Schnellarbeitsstahl siehe Kapitel „Böhler Edelstahl im Alltag“, S. 89 - 97.

den gewonnen werden und nun wurden jährlich bis 1200 Tonnen von diesem Hochleistungsstahl erzeugt. Wegen des hohen Wolframgehalts des „Böhler Rapid“ wurde die Kapfenberger Stahlproduktion zum weltweit größten Verbraucher des Legierungselementes Wolfram, obwohl viele andere Stahlhersteller bedeutend größer waren und mengenmäßig mehr produzierten.

der „Böhler Rapid“

Erklärung: Legierungselement

Wolfram wird dem Stahl während des Schmelzens beigemischt, um Eigenschaften wie die Zähigkeit und die Schneidfähigkeit zu verbessern. Ein gutes Messer (auch ein Küchenmesser oder eine Säge), das man nur selten nachschleifen (schärfen) muss, obwohl es oft im Einsatz ist, kann einen verhältnismäßig hohen Anteil an Wolfram aufweisen. Dieses Beimengen von verschiedenen Stoffen, um eine spezielle Eigenschaft zu erlangen, nennt man „legieren“. Wolfram ist demnach ein Legierungselement.

Prospekt aus dem Jahre 1910. Die Produktprospekte, Preislisten und Briefpapiere jener Zeit waren bereits nach einheitlichen Designrichtlinien gestaltet.

Die strategische Richtung des Unternehmens war spätestens ab diesem Zeitpunkt klar: Nicht mit Massenstahl punktet Böhler, sondern die Stärke liegt in der Herstellung von Hochleistungswerkstoffen. Heute, mehr als einhundert Jahre später, hält Böhler mit seinen Schnellarbeitsstählen den zweiten Platz am Weltmarkt und konnte mit Güten wie „Isorapid“ und „Microclean“ erneut Maßstäbe in diesem Marktsegment setzen.

Mit der Entwicklung des Schnellarbeitsstahls brach ein neues Zeitalter für die Edelstahlindustrie an. Die Fachwelt erlebte, wie dieser Werkstoff das Leben seiner Anwender revolutionierte. Nun ging es darum, diesen Fortschritt auch auf andere Bereiche der Edelstahlanwendung zu übertragen. Die Abnehmer forderten von diesem Zeitpunkt an Edelstähle, die technisch ideal ihren Ansprüchen entsprachen. Dieser Zugang zum Kunden war immer jener der Gebrüder Böhler gewesen, doch nun war es nicht mehr die einzigartige Philosophie eines Unternehmens, sondern Forderung der Kunden an eine ganze Industrie. Die Automobilindustrie boomte und verlangte vor allem für die Motoren- und Getriebeherstellung nach speziellen Edelstählen. Graf Zeppelin baute im Jahre 1900 sein erstes Luftschiff und stellte für seine weiteren Entwicklungen spezielle Ansprüche an seine Lieferanten. Als Blériot im Jahre

GEBR. BÖHLER & CO. AKTIENGESELLSCHAFT

Grubenhäusel und Wandpocher

laut nachstehenden Abbildungen.




Gebogene Häusel.





Kleinhäusel.

Wandpocher.

Großhäusel.

Stückgewichte	über 1—2	über 2—3	über 3—6	über 6—8	über 8—10	über 10 kg
Preis für 1 kg K	2.30	1.80	1.50	1.30	1.20	1.10
Gebog. Formen	2.50	2.—	1.70	1.50	1.40	—

Exakt gewundener Bohrstahl für Schlangenbohrer und gebrauchsfertige Schlangenbohrer

in den Profilen     und in allen gangbaren Maßen, sowie in drei verschiedenen Stahlqualitäten, je nach Beanspruchung.

Fig. 503.



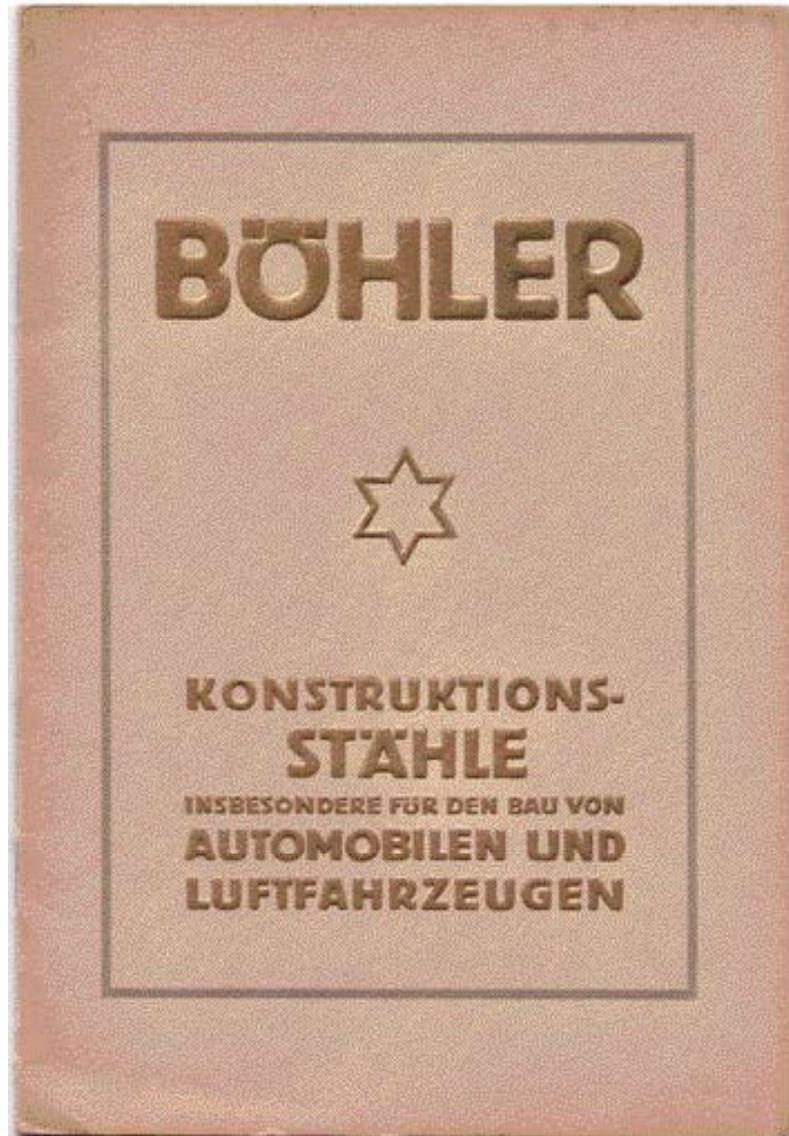
Fig. 504.



Preise nach Vereinbarung.

Die Preise gelten ab Werk ohne Verpackung.

Für Böhler bildeten Sonderwerkstoffe immer eine besondere Herausforderung. Bis heute werden für den Automobil- und den Flugzeugbau besondere Produkte angeboten. Der Prospekt stammt aus der Zeit um 1920 und beinhaltet noch Werkstoffe für den Bau von Luftschiffen (Zeppelin). Dass sowohl damals wie heute elitäre Farben wie Gold zur Bewerbung dieser Spezialstähle verwendet werden, ist eher zufällig.

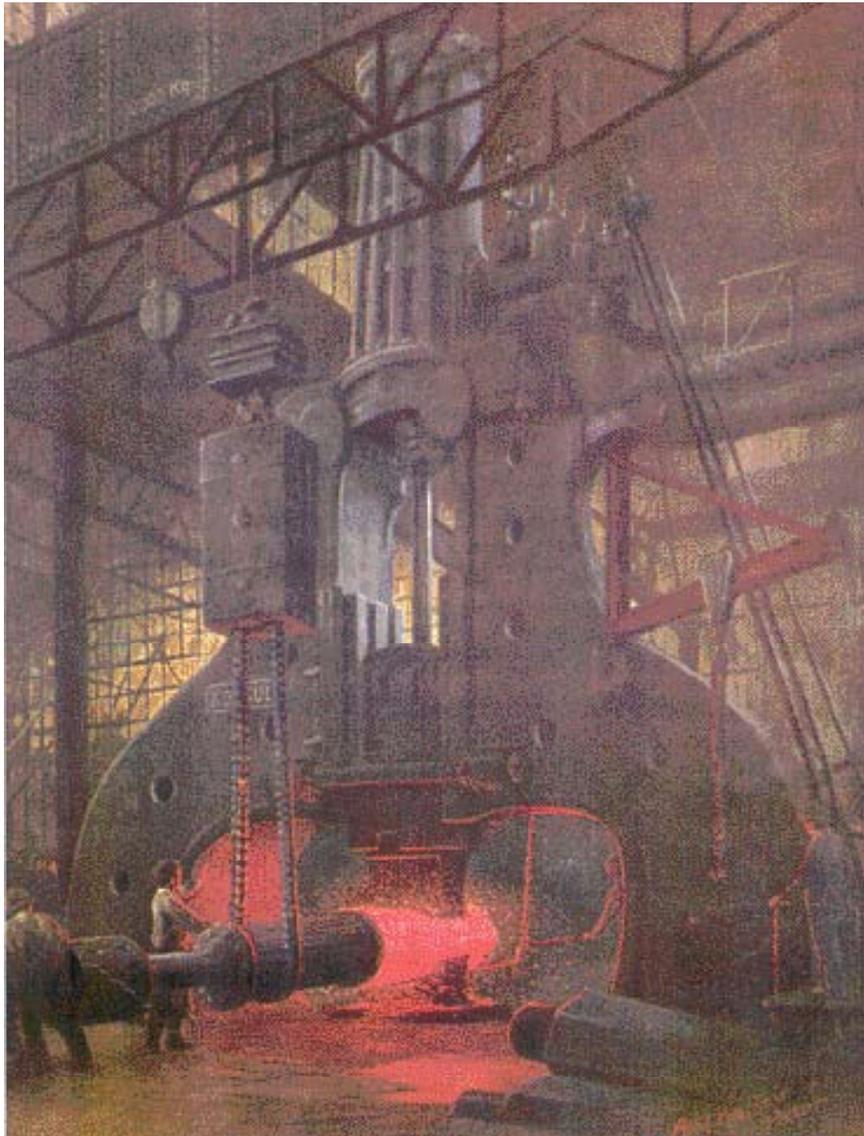


1909 über den Kanal von Frankreich nach England flog, konnte er bereits auf deutlich höherwertiges Material zurückgreifen.

Bei diesem Trend mitzuhalten, war für das Werk Kapfenberg zu wenig, Böhler wollte ihn anführen, um seine Marke und den damit verbundenen Begriff „Böhlerstahl“ für hochwertigen Edelstahl zu halten.

Neue, stabile Fabrikhallen waren nötig, die alle mit Kranbahnen versehen wurden und – damals eine Neuheit – mit selbstöffnenden, automatischen Halblentoren. (BÖHLER 1941, S. 71)

In den Jahren bis 1914 wurden mehrere Öfen mit unterschiedlicher Technik in Betrieb genommen, darunter einige Siemens-Martin-Öfen und ein Drehstrom-Lichtbogenofen für Versuchszwecke, was zeigt, dass Böhler schon damals große Mengen an Kapital und menschlichen Einsatz in Forschung und



Der Konsul galt lange Zeit als der schwerste Hammer Europas.

Entwicklung investierte. Weitere Anlagen waren ein revolutionäres Walzwerk, mit dem man in der Lage war, maßgenau, preiswert und günstig zu produzieren sowie der damals schwerste Dampfhammer Europas, der „Konsul“, „ein gewaltiger Dampfhammer, der nach Konsul Friedrich Böhler benannt wurde.“ (o.V. 1994, S. 8). Der Konsul verfügte über eine Schlagkraft von 20 Tonnen und kam zum Schmieden schwerer Teile für den Schiffsbau, Lokomotivachsen, Erdbohrer und für verschiedene hochbeanspruchte Rohre zum Einsatz.

Zum Hammer gehörte eine 310 Tonnen schwere Schalotte (Fundament), die an Ort und Stelle gegossen werden musste. Dazu wurde vom benachbarten Siemens-Martin-Stahlwerk eine 57 Meter lange Rinne gebaut, die den flüssigen Stahl von den Öfen zur entstehenden Schalotte leitete.

Böhler meisterte den Branchenumschwung hervorragend, speziell der



Ein Produktprospekt aus dem Jahre 1913. Unter der Dachmarke Böhlerstahl gab es noch eine Reihe unterschiedlicher Submarken.

Absatz an Werkzeugstahl wuchs von Jahr zu Jahr und erfreute sich höchster Beliebtheit. 1907 entstand eine Niederlassung in Shanghai, 1908 folgten drei eigene Vertretungen in den japanischen Städten Tokio, Osaka und Kokura. Bis 1910 nahmen Vertretungen in Südamerika ihren Vertrieb auf und schließlich konnte 1913 in Buenos Aires ein eigenes Haus eingeweiht werden.

Im Frühjahr 1913 kaufte die Geb. Böhler & Co. AG ein Gelände nahe Düsseldorf, das bereits über einen Eisenbahnzugang verfügte. Darauf sollte natürlich ein Meisterstück des modernen Stahlwerkbaus entstehen. BÖHLER (1941, S. 78) beschreibt das Entstehen mit eindrucksvollen Worten: „Es war für alle Beteiligten eine Lust, an diesem Werk mitzuarbeiten. Alle Erfahrungen, die im Laufe der Jahre vom Stahl-, Hammer-, und Walzwerker gemacht worden waren, wurden zusammengetragen, Hüttenmann und Maschinenbauer eiferten in Vorschlägen und Anregungen. Die Tochter des Mutterwerks in Kapfenberg musste Schulbeispiel für ein neuzeitliches Edelmetallwerk werden, ein unübertreffliches Musterkind. Es wurde schon vor seiner Geburt umsorgt und betreut, ja geliebt wie ein lebendiges Wesen. War schon in Kapfenberg oder in

den Ybbstalwerken jeder Neubau eine persönliche Angelegenheit des ganzen technischen Stabes und darüber hinaus der ganzen Belegschaft,“ so traf das auf dieses „Kind“ genauso zu.

Im Sommer des Jahres 1914 wurde das Werk Düsseldorf nach nur etwas mehr als einem Jahr Bauzeit feierlich eröffnet. Diese Anlage war sehr gut durchdacht und mit allen Errungenschaften versehen, welche die Technik jener Zeit zu bieten hatte.

Der Betrieb war gerade aufgenommen, da brach Ende Juli beziehungsweise Anfang August der Erste Weltkrieg (1914-1918) aus. Wirtschaftliches Chaos herrschte, Aufträge wurden storniert und nur durch intensivere Reisetätigkeiten gelang es, Aufträge aus dem neutralen Ausland zu akquirieren. Trotzdem entstanden sehr große Verluste, vor allem, weil Betriebsstätten, die im feindlichen Gebiet lagen, sofort von den Feinden einverleibt wurden.

Am 3. Dezember 1914 starb Friedrich Böhler. Sein Bruder Otto war am 5. April 1913 verstorben und so endet de facto die Geschichte des Unternehmens als Familienbetrieb. Im Testament war vermerkt, dass Eugen Friedländer (1853-1940) Vorsitzender des Vorstandes und des Aufsichtsrats sein sollte, solange es ihm seine Lebenskraft erlaubte. 61 Jahre war er für Böhler tätig, als er 1935 in den Ruhestand eintrat. (OTRUBA 1970, S. 64) Als sein Stellvertreter wirkte anfänglich Otto Böhlers Sohn, der ebenfalls Otto hieß und sich durch die akademischen Grade „Dr. Ing.“ von seinem Vater unterschied. Er und Friedländer dürften einige Auseinandersetzungen ausgetragen haben, weshalb er später

Vertretung des k. u. k. Kriegsministeriums für den Vertrieb von ärarischen Explosivstoffen in Österreich und deren Export. Interessenten senden wir Preis- und Lagerlisten, Härteskalen, Beschrägen, Prospekte und Behandlungsanleitungen sowie zahlreiche Zeugnisse besonderer Anerkennung von seiten staatlicher und privater Betriebe aller Art. — Bei größerem Bedarf Vorzugsangebote.

Gebr. Böhler & Co. Aktiengesellschaft
WIEN

Budapest, Prag, Berlin, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Leipzig, Ratibor, Remscheid, Mailand, Paris, Brüssel, Sheffield, St. Petersburg, Moskau, Jekaterinburg, Tokio, Osaka, Shanghai, Sydney, Melbourne.

Lager und Vertretungen auf allen industriellen Plätzen der Welt.



Stahlwerke in Kapfenberg.

Böhler-Stahl

von altbewährter Güte!

Schutz- ⚙ Marke.

Die hauptsächlichlichen Erzeugnisse:

Werkzeug-Gußstähle, stets gleichmäßig verlässliche Qualitäten für alle Zwecke. Chrom- und Wolfram-Diamantstähle. Siehe genaue Härteskala hierüber.

Böhler-Rapidstähle von höchster Leistungsfähigkeit in Schnellarbeit (Drehen, Hobeln, Bohren, Fräsen) auf allen, auch härtesten Materialien.

Automobil- und Konstruktions-Stähle, hochwertigste Qualitäten für größte Beanspruchung (Nickel-, Chrom-Nickel- und Vanadiumstähle etc.) laut besonderem Prospekt. Automobilteile, wie Achsen, Wellen, Rahmentelle, Zahnräder, Hebel, Ventile usw. — Stähle für Flugtechnische Konstruktionen.

Spezialdrähte für Flugtechnische Konstruktionen.

Spezial-Stähle Marke „MY“ und „MY EXTRA“, ungemein zäh, hervorragend leistungsfähig für Pressluftwerkzeuge, hochbeanspruchte Hand- und Schraubeisen etc., Marke „KL“, für Kalkofentempel glänzend bewährt. „Spezial K“ für Schmirgel, außerordentlich präzise und rasch absetzend. Siehe illustrierte Prospekte.

das väterliche Unternehmen verließ und unter anderem als Vizepräsident von Rotary International wirkte. (OTRUBA 1970, S. 56)

Die Zerschlagung des alten Hauptwirtschaftsgebietes, die Länder der österreichisch-ungarischen Monarchie, stellte viele neue Herausforderungen an den Vertrieb, war doch jetzt Österreich zu einem Kleinstaat mit engem Absatzgebiet geworden. Zölle erschwerten den Export, daher konnte sich bei vielen Kunden wieder der englische Stahl festsetzen. Es galt wieder die Qualität des Böhlerstahls zu beweisen, und die verlorenen Kunden zurück zu gewinnen. Nur durch verstärkten Export konnte ausreichende Beschäftigung gesichert werden. Nach mühevollster Arbeit, zahlreiche frühere Kunden wieder zu gewinnen, konnten 1922 auch Abnehmer im neuen Staat Sowjetunion beliefert werden.

Während der Zwischenkriegszeit tätigte das Unternehmen viele Investitionen in verschiedene Ausbauten und Neuerrichtungen. Die Nachfrage nach Böhlerstahl wurde trotz des erschwerten Vertriebs immer größer. Kaum war eine Produktionsstätte erweitert worden, war sie schon wieder zu klein und ein Anbau an die Produktionshalle war notwendig. Trotzdem musste am 13. Oktober 1923 das Werk Ratibor geschlossen werden, weil in Oberschlesien, das jetzt zu Polen gehörte, die Rohstoffversorgung nur schwer möglich war. Die Jahre waren wirtschaftlich äußerst instabil, was sich in diesem kleinen Werk besonders niederschlug.

In diesem Zeitabschnitt fallen auch die großen Siedlungsbauprojekte für die Bediensteten. Seit die Gebrüder Böhler eigene Betriebe besaßen, führten

Imagebroschüre aus dem Jahre 1913. Das Unternehmen war mittlerweile 43 Jahre alt und „Böhlerstahl“ längst ein Begriff „altbewährter Güte“. Wenn man das Bild des Werkes Kapfenberg mit dem aus 1896 vergleicht, sieht man den starken Baufortschritt.

☆
GEBR. BÖHLER & CO. AKTIENGESELLSCHAFT
☆

SPEZIALSTAHL

Marke: „BÖHLER SPEZIAL-K“

für hochbeanspruchte Schnitte.

Schnitte aus „Spezial-K“ leisten ohne Nacharbeit das Mehrfache von solchen aus gewöhnlichem Werkzeugstahl.

Genauere Messungen ergaben, daß auch sehr komplizierte Schnitte aus „Böhler Spezial-K“ nach der Härtung maßgenau geblieben sind.

„Böhler Spezial-K“ dient vornehmlich zum Stanzen dünnwandiger Artikel: Getrieberäder für Uhren, Fassonbleche für elektrische Apparate u. v. a. aus Stahl, Eisen, Messing, Silber und anderen Metallen oder aus Papier, Karton, Leder, Hartgummi, Glimmer u. dgl. Ferner zur Anfertigung von Kaliberbolzen, Kaliberringen, Gewindekalibern und ähnlichen Meßwerkzeugen, die sich in ihren Abmessungen beim Härten möglichst wenig verändern sollen.

Der Spezialstahl Marke „Böhler Spezial-K“ wird entsprechend den vielseitigen Verwendungsmöglichkeiten in den verschiedensten Abmessungen als Stabstahl oder auch in fassongeschmiedeten Platten geliefert, u. zw. der leichteren Bearbeitbarkeit wegen *intensiv gegläht*.

„Böhler Spezial-K“ darf während der Bearbeitung keiner Feuerbehandlung unterzogen werden, sonst nimmt der Stahl beim Erkalten in freier Luft wieder seine Naturhärte an. Derselbe ist infolge seiner höheren Legierung auch gegläht etwas schwerer bearbeitbar als gewöhnlicher Werkzeugstahl; die ein wenig schwierigere Bearbeitung wird jedoch durch die unvergleichlich längere Haltbarkeit der fertigen Werkzeuge weitaus wettgemacht.

☆
GEBR. BÖHLER & CO. AKTIENGESELLSCHAFT
☆

Härteanleitung.

Schnitte und Stansen. Die fertigappretierten Werkzeuge werden in einem Müßelofen oder einem ähnlichen Ofen von gut regulierbarer, gleichmäßiger Heizung langsam und durchgreifend auf Härte Temperatur gebracht. Kann die Einwirkung der Heizflamme nicht ausgeschaltet werden, oder falls unbedingt oberflächliche Glühstee gefordert wird, empfiehlt es sich, die Werkzeuge in ein Blechkästchen mit Holzkohlepulver luftdicht verpackt in gleicher Weise auf Härte Temperatur zu bringen. Letztere beträgt bei den meist starken Schnitten und Stansen zirka 900–950° C. d. i. Hellrot- bis Rotgelbrot und ist im allgemeinen innerhalb dieser Grenzen etwas höher zu halten, je stärker und massiver die zu härtenden Werkzeuge sind. Die Härtung erfolgt durch einfaches Erkaltenlassen in freier Luft. Es ist überdies vorteilhaft, die abgekühlten Werkzeuge auf eine kalte Eisplatte zu legen und im ersten Stadium des Abkühlens einigemal umzuwenden.

Die Härtennahme kann durch Abblasen mit Gebläsewind eventuell gesteigert werden. Ein Anlassen ist nach dieser Härtung zumeist nicht erforderlich.

Kommen sehr schwache Werkzeuge dieser Art oder auch dünne Prägen, wie z. B. Bleischnitzmesser, aus diesem Schmelz zur Härtung, so ist die Härte Temperatur auf zirka 850° C. d. i. Rottrot herabzusetzen und die Härtung in der oben beschriebenen Weise vorzunehmen. Bei Werkzeugen mit feinen dünnen Schnitten, Kannten und dgl. empfiehlt sich in diesem Falle ein Anlassen auf gelbe bis rote Farbe.

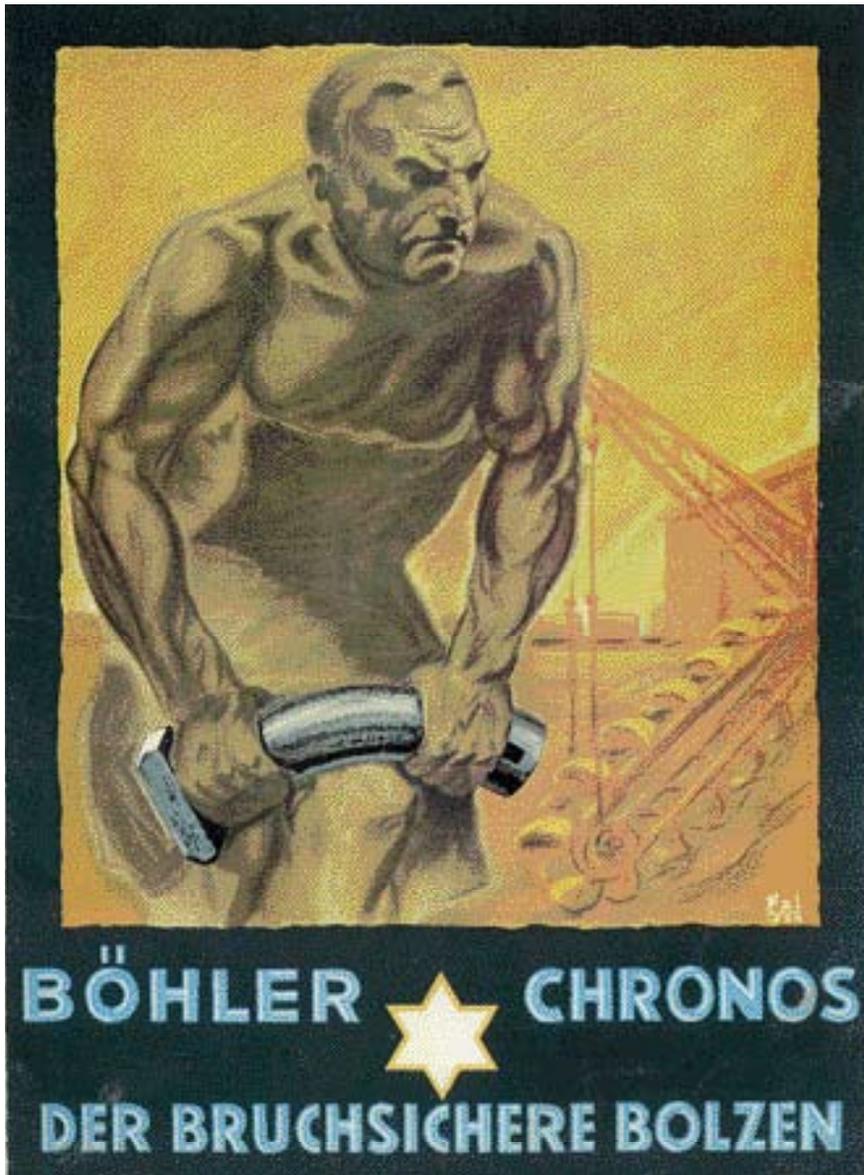
Kaliberbolzen, Kaliberringe, Gewindekaliber. Für diese Werkzeuge, die sich bekanntlich nach der Härtung möglichst wenig verändern sollen, hat sich folgende Härteweise besonders gut bewährt. Als Härte Temperatur ist zirka 820° C. d. i. gute Hellrotgelbrot, nicht höher zu wählen und die Härtung in in dünnflüssigem kaltem Öl vorzunehmen.



Produktprospekt des Kaltarbeitsstahls „Böhler Spezial K“, einschließlich Beschreibung und Härteanleitung.

sie ständig Wohnbauprojekte durch, um den Mitarbeitern gute und günstige Wohnungen zur Verfügung zu stellen. In Waidhofen an der Ybbs entstanden die ersten Wohngebäude kurz nach dem Erwerb der Bruckbacher Hütte, in Kapfenberg wurden ebenfalls kurz nach der Übernahme des Werksgeländes die ersten Wohnhäuser errichtet. Ein besonderes Projekt stellten die „Hochschwabsiedlung“ und der „Schirmitzbühel“ in Kapfenberg dar. Die Siedlungen sind großzügig angelegt, sodass zwischen den Häusern jeder Mieter Platz für seinen eigenen Garten findet. Die Häuser sind klein, teilweise nur ein Stockwerk hoch, die räumliche Aufteilung praktisch und durchaus den heutigen Standards entsprechend. Die Siedlungsprojekte wurden ab 1938 von einer gemeinnützigen Siedlungsverwaltung, der „Gemeinnützigen Mürz-Ybbs SiedlungsAG“ (GEMYSAG) geleitet, die heute noch diese durch Böhler erbaute Immobilien verwaltet und der Hinweis „Mürz-Ybbs“ im Namen deutet auf jene Flüsse hin, in deren Nähe die Betriebsstätten liegen. 1943 gründeten die Stadtgemeinde Kapfenberg und Böhler die Mürztaler Verkehrsgesellschaft m.b.H., um den „Pendlern“ bessere Verkehrsverhältnisse zu gewährleisten. Nicht nur der Wohnbau stand seit dem Erwerb des Werkes Kapfenberg im Jahre 1894 auf der Liste der sozialen Aktivitäten für die Mitarbeiter, auch ein Kindergarten, ein eigenes Krankenhaus mit eigener Betriebskrankenkasse und Zahnlaboratorium, eine Werksküche, eine eigene Musikkapelle und vieles mehr wie beispielsweise stark

GEMYSAG und
MVG entstehen



Werbesujet „Chronos – der bruchsichere Bolzen“ aus dem Jahre 1923.

ermäßigte Preise bei Kohle und anderen Brennstoffen sowie diverse Eintrittskarten zu Sport- und Kulturveranstaltungen wurde den Angestellten geboten. Das unternehmenseigene Hotel, das „Werkshotel“ diente vorrangig als Ort der Begegnung mit Kunden. Doch konnte im dortigen Saal schon manch einer Konzertaufführung gelauscht werden und bei vielen Festveranstaltungen war es zum Bersten voll.

Das wirtschaftliche Auf und Ab in den 1920er und 1930er Jahren traf die Stahlindustrie besonders hart. Böhler war – und ist – mit hochwertigen Werkstoffen im oberen Preisniveau vertreten. Etliche Kunden, die die Qualität der Markenstähle sehr schätzen, mussten aus Gründen der Sparsamkeit schlechtere Ware beziehen, wodurch auch Böhler gezwungen wurde, seine Preise massiv



Die wahrscheinlich einzige noch vorhandene Aufnahme eines Elektroofens des Werkes XII in St. Marein.

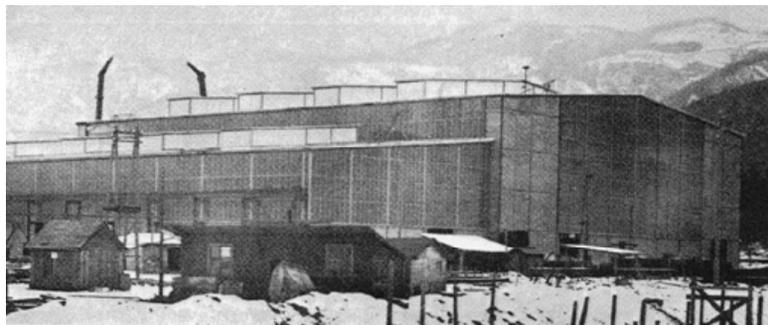
zu senken. Dazu kam noch die drastische Geldentwertung bis 1923, als der Schilling die Krone mit einem Tauschverhältnis von 1:14.000 ablöste.

Nach dem „Anschluss“ Österreichs an Deutschland im Jahre 1938 wurde der Konzern in die „Leistungsgruppe Edelstahl“ des Deutschen Reichs integriert und die Produktion musste auf die Fertigung von Kriegsmaterial umgestellt werden. Wenige Monate vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurde aus Kapazitätsmangel mit dem Bau der Werke Deuchendorf und St. Marein begonnen, weil der Bedarf an Edelstahl vor allem für die Rüstungsindustrie stark zugenommen hatte. Deuchendorf (heute ein Teil der Stadt Kapfenberg)

liegt ungefähr fünf Kilometer vom Stammwerk in Kapfenberg entfernt und um nach St. Marein im Mürztal zu gelangen, fährt man nochmals etwa drei Kilometer. Deuchendorf (bis auf den heutigen Tag „Werk VI“ bezeichnet, weil es die sechste in Böhler-Besitz befindliche Fertigungsstätte war) ist ein Werk für die Endfertigung und St. Marein war als der zweite Stahlproduktionsbetrieb gedacht. Das ist insofern erwähnenswert, weil St. Marein (auch „Werk XII“ genannt) ein ganz besonders ehrgeiziges Projekt war. Wieder einmal sollte das modernste Werk Europas entstehen und tatsächlich sind sehr viele Neuentwicklungen eingeflossen. Neben vielfältigen technischen Möglichkeiten, kostengünstig, besten Edelstahl herzustellen war auch eine Art Filteranlage für die Rauchabsaugung installiert worden. (AGATH/ALEXA 1980) Angeblich handelte es sich dabei um das weltweit erste umweltfreundliche Stahlwerk, das erste, aus dem keine rote Rauchwolke entwich.

St. Marein war eine gute Wahl für eine stahlproduzierende Betriebsstätte, da wegen des weiten Tales genügend Platz vorhanden war und auch weil das Kapfenberger Stammwerk durch die Enge des Tals flächenmäßig etwas begrenzt ist. Im Endausbau sollte die Gesamtfläche des Werkes zwei Millionen

Das Stahlwerk St. Marein – das als das modernste Stahlwerk Europas galt – wurde vollständig demontiert und abgetragen. Auf diesem Gelände steht heute eine Siedlung (Ottokar-Kernstock-Gasse).



Quadratmeter ausmachen. Tatsächlich verbaut wurden lediglich 500.000 Quadratmeter.

Die Böhlerwerke waren während des zweiten Weltkriegs immer wieder Ziele feindlicher Luftangriffe gewesen. Durch die Lage des Werkes Kapfenberg und der Stationierung von Fliegerabwehrkanonen auf den Bergen der unmittelbaren Umgebung waren die Betriebe verhältnismäßig sicher. Trotz der großen Bombenschäden konnte die Produktion gesteigert werden. Die Zahl der Beschäftigten betrug in jener Zeit etwa 16.000 Arbeitnehmer.

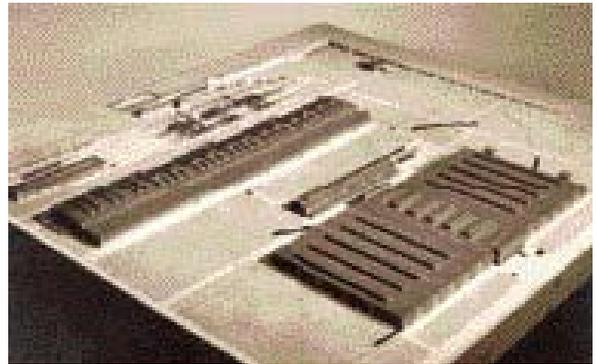
Am 11. September 1945 wurde ein Luftangriff auf Kapfenberg geflogen und dabei das Verwaltungsgebäude, die beiden Gesenkschmieden und der letzte noch arbeitende Wasserhammer, der Lucknerhammer, zerstört. Noch größere Schäden verursachte der Bombenangriff vom 8. März 1945, bei dem insgesamt 76 Bombeneinschläge gezählt wurden. Am 9. Mai desselben Jahres marschierten sowjetische Truppen in Kapfenberg ein und bereits 4 Tage später, am 13.

Mai, begann die Demontage der Werke Deuchendorf und St. Marein. (AGATH/ALEXA 1980) Aus Deuchendorf entfernte man beinahe alle Maschinen, das Werk St. Marein wurde gänzlich demontiert, auch sämtliche Hallengebäude wurden abgetragen. Man sagt, dass Schraube für Schraube gekennzeichnet worden sei, um das Werk in Rumänien beinahe unverändert wieder so aufzustellen, wie es damals in St. Marein abgebaut wurde. Auf dem ehemaligen Gelände des Werkes St. Marein steht heute eine Siedlung mit Einfamilienhäusern (Ottokar-Kernstock-Gasse).

Die Verluste durch Demontagen – es handelte sich um mindestens 1854 Produktionsmaschinen und -gegenstände – wurden 1947 mit über 160 Millionen Schilling Maschinenanschaffungswert beziffert.

Auf der Konferenz von Potsdam vom 17. Juli bis 2. August 1945 beschloss die Alliierten (Großbritannien, Frankreich, USA und Sowjetunion), dass Reparationen zur Wiedergutmachung der Kriegsschäden jeder Alliierte aus seiner Besatzungszone entnimmt (Potsdamer Abkommen). Der Sowjetunion wurden wegen ihrer hohen Verluste zusätzlich Industriegüter und Rohstoffe zugesagt. Damit wurde die Demontage vieler Werke – wie des Werkes St. Marein – nachträglich legitimiert. (AUSBÜTTEL/BÖHNING/EMER u.a. 1998, S. 232)

Böher war bemüht, die Schäden rasch zu beheben und die Produktion wieder aufzunehmen. Einem Belegschaftsbeschluss zu Folge wurde ein einheitlicher Stundenlohn von 68 Groschen (0,68 Schilling!) jedem Beschäftigten ausbezahlt, vom Helfer bis zum Werksdirektor. Im Juni 1945 konnte wieder Stahl geschmolzen werden, im Juli wurde die Stahlgießerei und im September das Stabwalzwerk sowie der Erlachhammer wieder angefahren. Für die Instandsetzungsarbeiten waren insgesamt 900.000 Arbeitsstunden nötig. Teilweise



So sollte das Werk St. Marein im Endausbau auf einer Fläche von zwei Millionen Quadratmetern aussehen.

Böhler auf der Frühjahrsmesse im Jahre 1926 in Leipzig, einer Stadt die als Messstadt bereits über viele Jahrzehnte einen Namen hat und auch während der DDR-Zeit als Messestandort bekannt war.

Die Holdinggesellschaft der Gebr. Böhler & Co AG befand sich damals in Berlin.

Ein Messestand in China (Chiao Tung) aus dem Jahre 1936, der zeigt, dass Böhler bereits seit vielen Jahrzehnten über Geschäftsbeziehungen mit China verfügt. Heute zählt dieses Land Asiens zu den grössten Wachstumsmärkten für alle Produktgruppen des Hauses Böhler. Auffällig ist hier die zentrale Position des „Böhlersterns“ in der Mitte des Schriftzuges.





Die Abbildung zeigt den Stand auf der Industrieausstellung in Otaru (Hokkaido, Japan) aus dem Jahre 1938. Der Slogan „BOHLER STEEL. KING OF STEEL“ deutet auf die Kraft der Marke hin. Markant zu sehen ist auch der sechskantige „Böhler-Stern“, der zum damaligen Zeitpunkt bereits knapp 70 Jahre für den Kapfenberger Edelstahlstand.

wurde mit einfachsten Mitteln gearbeitet, so baute beispielsweise die Werksfeuerwehr ihre ersten beiden Löschfahrzeuge aus Autowracks zusammen.

Was den Zusammenhalt und das sozial-kollegiale Leben betraf, sei nur erwähnt, dass Böhler am 22. Dezember 1945 das erste Kinderweihnachtsfest veranstaltete, das in den kommenden Jahren zum festen Bestandteil des Sozialprogramms wurde. (AGATH/ALEXA 1980)

4.2.1 Exkurs: Böhler und die „russisch-britische“ Steiermark

Das Engagement der Gebr. Böhler & Co. AG in den unmittelbaren Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg war in jeder Hinsicht enorm. Mit erheblichen wirtschaftlichen und bei Böhler im speziellen Fall noch organisatorischen Schwierigkeiten sah sich das Unternehmen konfrontiert. Österreich war von vier alliierten Mächten besetzt (USA, Großbritannien, Frankreich und Sowjetunion), die Werke lagen oft in unterschiedlichen Besatzungszonen. Das Bundesland Steiermark war ursprünglich sowjetisch besetzt, wurde jedoch nach nur wenigen Monaten den britischen Besatzern überlassen, was für viele Bewohner eine Erleichterung war. Es wird berichtet, wie von den Russen Plünderungen und Übergriffe inszeniert wurden, vor allem aber die Demontage von ganzen Betrieben. Im Mürztal gab es noch andere Eisen- und Stahlwerke, die – wie der Standort St. Marein – vollständig demontiert wurden. (PEER 1995, S. 280ff.) War ein Werk demontiert, so zogen sich die Russen langsam zurück und hin-

terließen den Briten das Gebiet. Die offizielle Grenze lag dann später zwischen Semmering und Mürzzuschlag, das von dort südwestlich gelegene Mürztal stand unter britischer Aufsicht.

Anfänglich war es nicht gestattet, von einer Besatzungszone in eine andere zu reisen. Der Briefverkehr dauerte sehr lange und wurde zensuriert, Telefon- bzw. Telegraphieleitungen waren zum Teil beschädigt. Für das Management war es daher nur schwer möglich, den Konzern zu steuern.

Böhler musste in neue Anlagen investieren, allerdings kam auch in dieser schweren Zeit die Investition in die Mitarbeiter nicht zu kurz, die immer als wichtiger Teil des Unternehmens gesehen wurden. Unmittelbar nach dem Krieg entstanden in Kapfenberg erneut Wohnmöglichkeiten, deren Eigentümer Böhler war. Bereits vor dem Krieg entstanden Siedlungen, bei denen die Kriegsschädigungen rasch repariert wurden. Daneben schossen viele neue Häuser aus dem Erdboden. Die Bautätigkeit von Böhler zog sich bis in die achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts, wo die letzten den Mitarbeitern vorbehaltenen Wohnungen übergeben wurden. Der verlangte Mietzins war sehr gering, er deckte nicht einmal die Betriebskosten und die Kreditraten der für den Wohnbau aufgenommenen Kredite. Der Rest wurde vom operativen Geschäft des Unternehmens zugeschossen.

Die Monate nach Kriegsende waren eine Zeit bitterer Not. Mehr als 60 Prozent der Kinder hatten starkes Untergewicht und es mangelte ihnen an elementaren Dingen, welche schließlich durch den „Marshall-Plan“ beigesteuert wurden. Die Ernährungssituation blieb in den unmittelbaren Nachkriegsjahren noch anhaltend sehr ernst. „Konnten gegen Ende 1945 für Normalverbraucher etwa 1500 Kalorien ausgegeben werden, so sank die Lebensmittelzuteilung Anfang 1946 auf 1200 Kalorien und konnte erst im November des Jahres auf 1550 Kalorien erhöht werden.“ (AGATH/ALEXA 1980)

Böhler hat über die Kriegsjahre hinweg nichts von seinem Image am zivilen Markt eingebüßt und bereits 1945 wurden internationale Aufträge akquiriert, ohne dass die damals noch russische Besatzungsmacht stark eingegriffen hat. Am 6. Juni 1945 wurde ein 6-Tonnen-Elektrolichtbogenofen wieder angefahren, gefolgt vom Stabwalzwerk und der Schmiede. So konnte Arbeit und Einkommen gesichert werden, das Unternehmen sich erholen und die Marke sich am Weltmarkt wieder neu positionieren, obwohl die Besatzungsmacht anfänglich nur eine Stahlproduktion von eintausend Tonnen im Monat bewilligte. Der mit dem sechskantigen Böhlerstern markierte Stahl sollte bis 1975 wieder seine hervorragende Stellung am Weltmarkt beweisen.

4.3 Von 1946 bis 1975

Die ersten zehn Jahre nach Kriegsende waren eine besonders schwierige Epoche der Unternehmensgeschichte. Die Verfügungsgewalt über die einzelnen Produktionsstätten in den unterschiedlichen Besatzungszonen der Alliierten war stark eingeschränkt und so kam es häufig zu Koordinationsproblemen mit den in anderen Gebieten liegenden Werken. (OTRUBA 1970, S. 71)

Am 26. Juli 1946 verabschiedete der Österreichische Nationalrat das erste Verstaatlichtengesetz, mit dessen Inkrafttreten die gesamte Grundstoffindustrie sowie die größten Kreditinstitute in das Eigentum der Republik überführt wurden.

Verstaatlichten-
gesetz

Die beiden größten Parteien beschlossen einstimmig das Gesetz, um eine gewisse Sicherheit vor weiterer Beschlagnahme zu schaffen. Als weiterer und wahrscheinlich auch wichtigerer Grund wird im Verstaatlichtengesetz von 1946 der Wiederaufbau und die Modernisierung der Betriebe erwähnt, die nur unter Zuschuss staatlichen Kapitals durchführbar wären. Diese Argumente stießen auch auf Unterstützung etlicher privater Unternehmer, weil diese verständlicherweise einer funktionierenden Grundstoffindustrie starkes Interesse entgegenbrachten. (OTRUBA 1970, S. 73)

GATSCHA (1966, S.9) weist auf die große Summe von 7,8 Milliarden Schillinge hin, die die Republik im Zeitraum von 1945 bis 1959 in die verstaatlichte Eisen- und Stahlindustrie investierte. Dieser Geldbetrag entspricht etwa der Hälfte des Investitionsaufwands für die gesamte verstaatlichte Industrie jener Jahre. Die gesamte Investitionssumme der verstaatlichten Industrie erreichte laut GATSCHA (1966, S. 18) im Zeitraum von 1945 bis 1964 27,2 Milliarden Schilling, von denen allerdings 21 Milliarden aus Eigenmitteln auf-



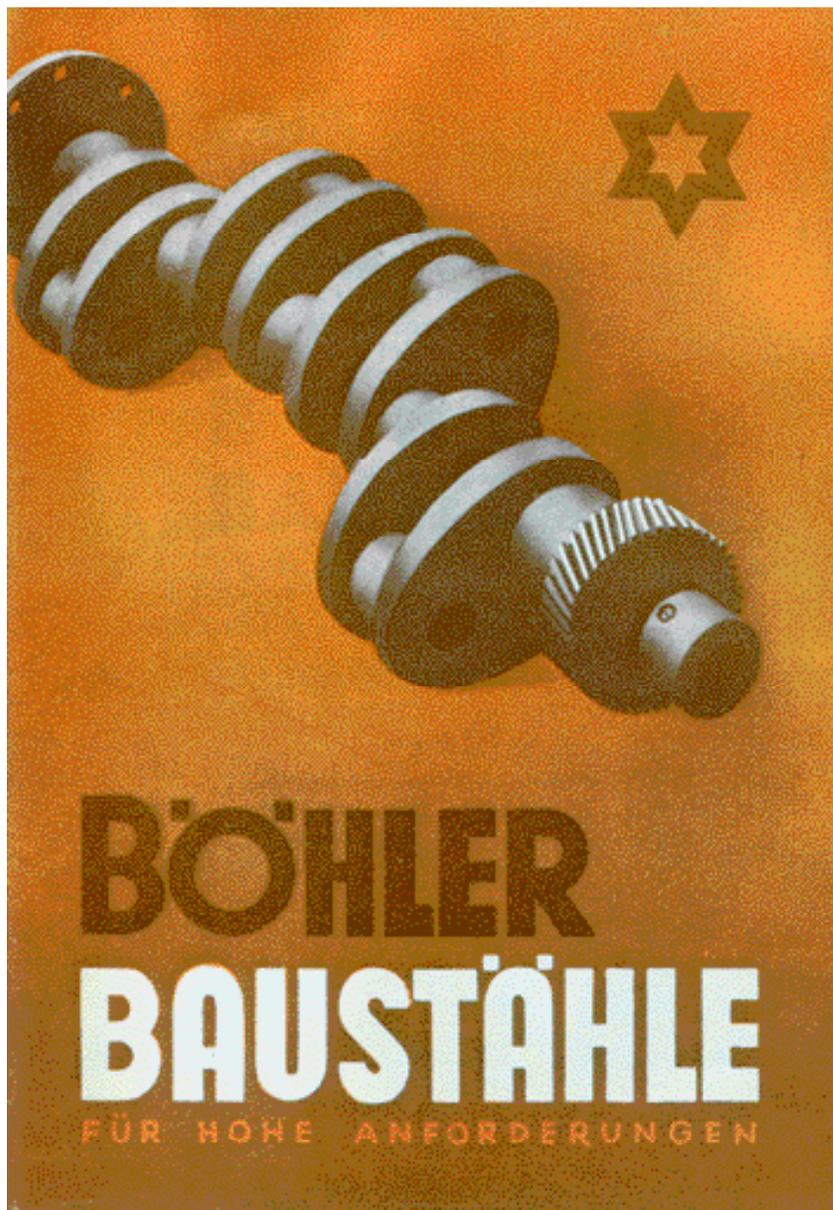
Sujet „Kapfenberger Walzprofile“ aus den 1960er Jahren. Zu jener Zeit fehlte bei verschiedenen Publikationen der Name Böhler, der „Böhlerstern“ stand für die Werte der Marke.



Prospekt wahrscheinlich aus den frühen 50er Jahren. Es gab kein Corporate Design. Jeder Prospekt war individuell gestaltet.

gebracht wurden. Der Rest wurde durch Kredite finanziert und der kleinste Teil stammte aus Bundesmitteln. Im selben Zeitraum konnte die Industrie ihrem Eigentümer, dem Staat, allerdings rund 22 Milliarden Schilling an Steuern und rund 1,681 Milliarden Schilling an Dividenden überwiesen. Die Unternehmen hatten einen Gesamtwert von etwa 27 bis 31 Milliarden Schilling.

Die schweizerische Qualitätstageszeitung „Neue Zürcher Zeitung“ schrieb am 15. Oktober 1965 (zitiert bei GATSCHA 1966, S. 32): „... jenes enorme Aufbauwerk vollbrachten, die aus Schutt und Asche heute zum Rückrat der österreichischen Wirtschaft wurde. Von einer Generation aufgebaut, stellt die verstaatlichte Industrie heute nicht nur einen materiellen Wert dar, der un-

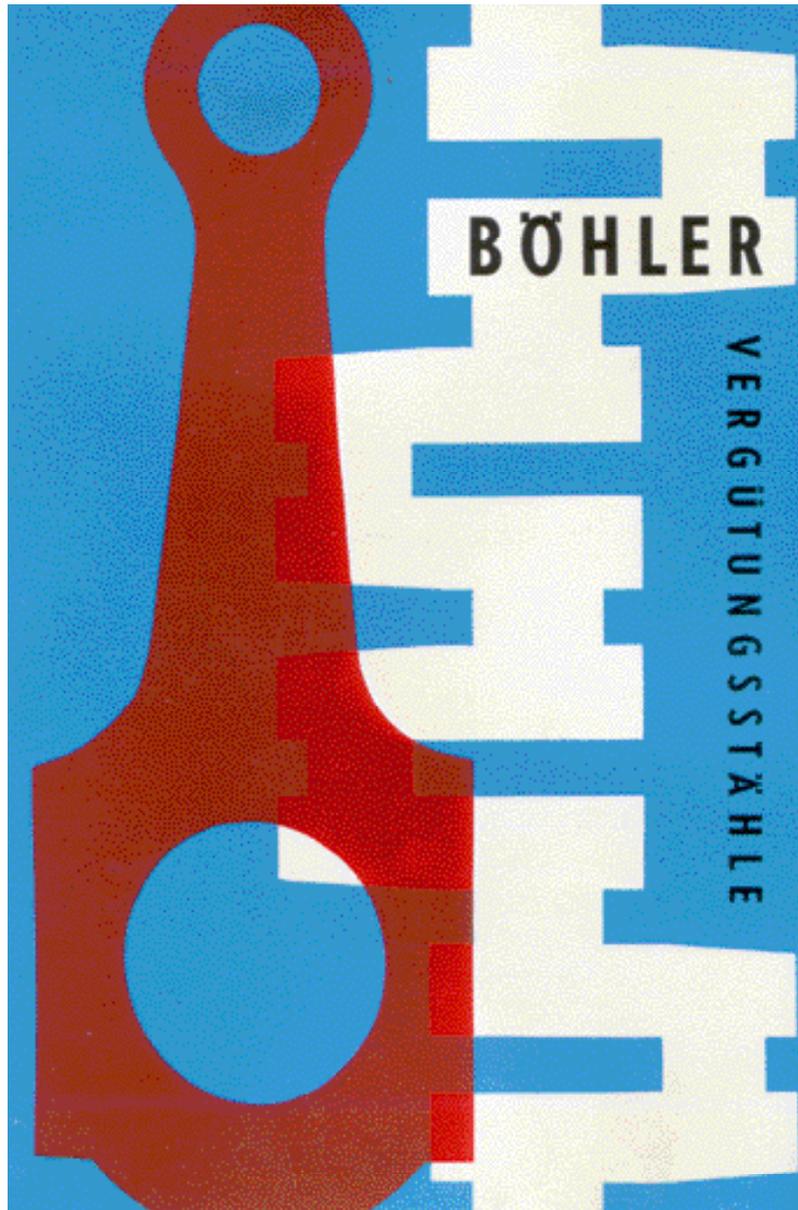


Werbeprospekt um 1950.

gefähr die Hälfte des österreichischen Staatsbudgets entspricht, sondern diese Industrien bieten die Voraussetzung für den Wohlstand und die Unabhängigkeit Österreichs.“

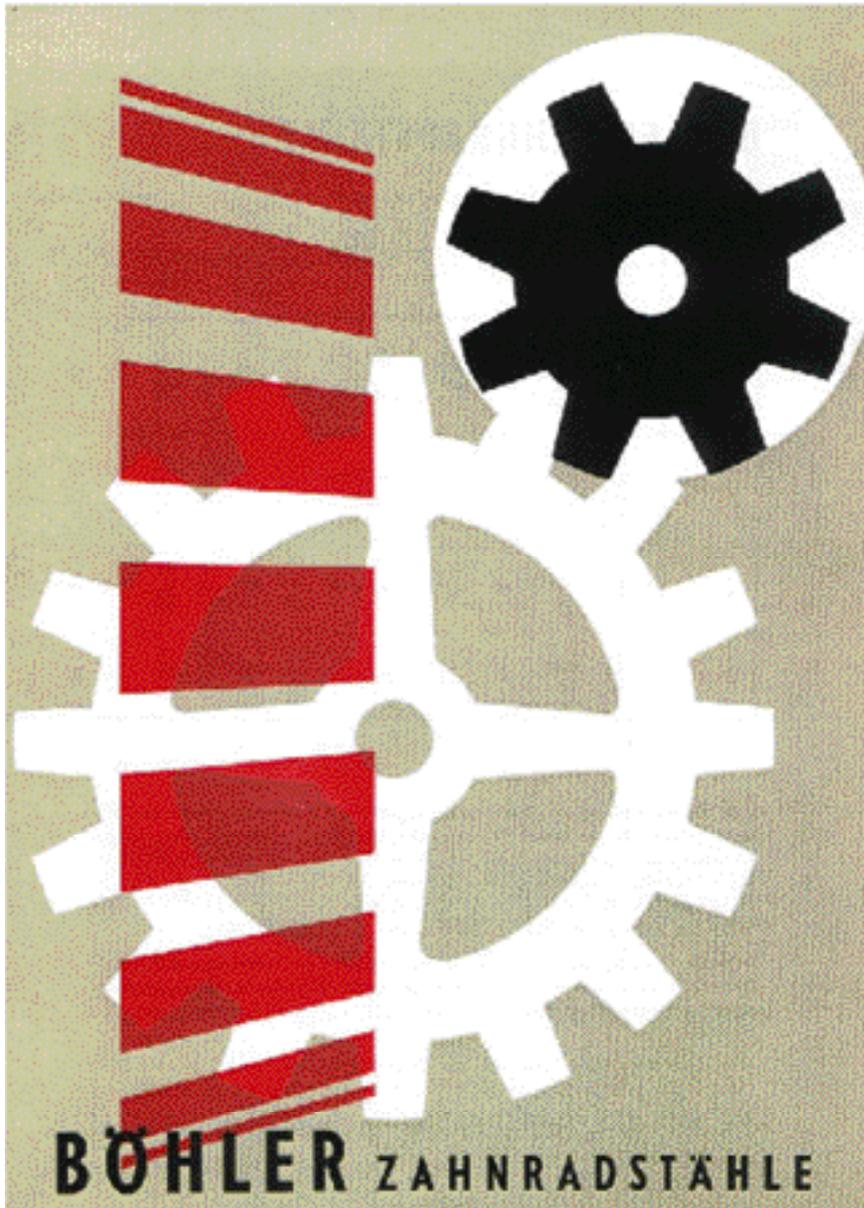
Der Zeitabschnitt von 1955 bis 1975 war auch bei Böhler eine Periode äußerst reger Investitionstätigkeit. Über 1,3 Milliarden Schilling wurden in diesen zwanzig Jahren alleine am Standort Kapfenberg investiert und die Zahl der Beschäftigten stieg von 6000 im Jahre 1955 auf knapp 8000 im Jahre 1974 an. Durch die erhöhte Anzahl an Auslandsvertretungen erreichte der Exportanteil wieder beachtliche Höhen, was aufgrund des kleinen österreichischen Wirtschaftsgebietes auch von größter Notwendigkeit war. Die Tochterunter-

starke Investitions-
und Expansions-
tätigkeit



Sujet „Böhler Vergütungsstähle“ aus den frühen 50er Jahren.

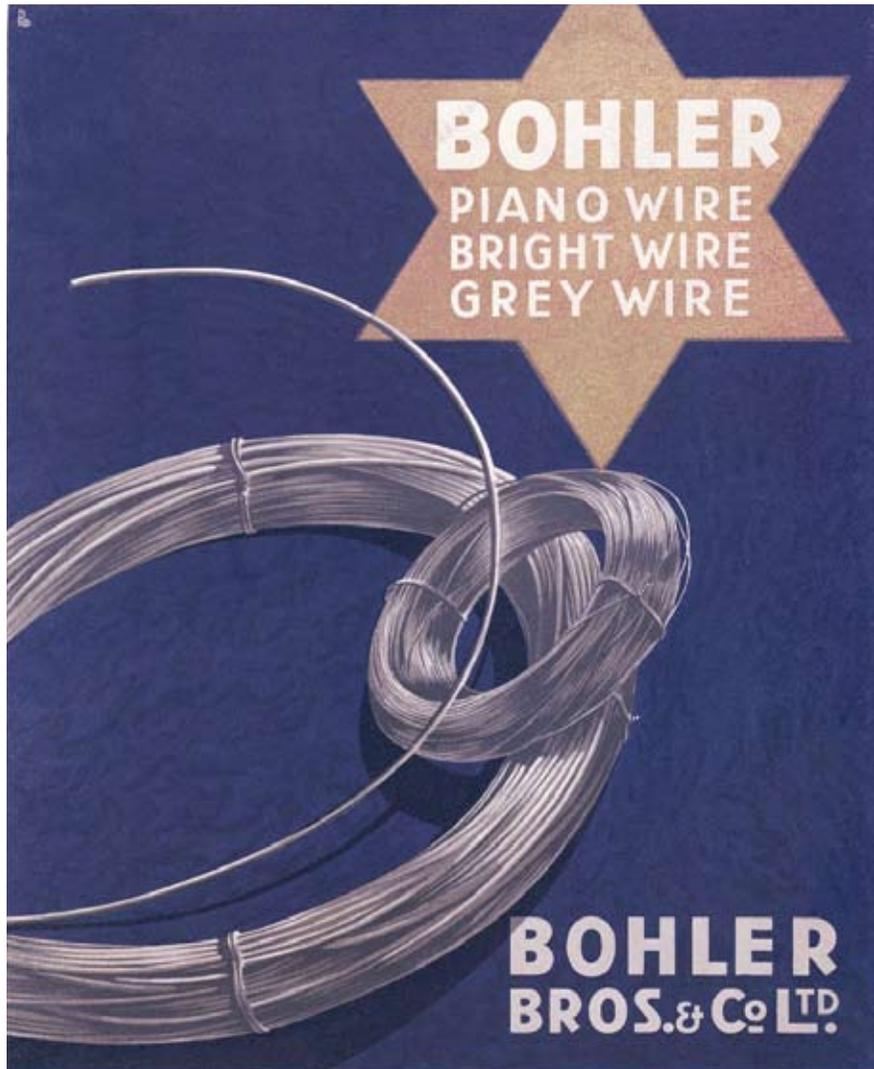
nehmen wie die Hartmetallproduktion „Böhlerit“ und die „Böhler Bohr- und Drucklufttechnik“, die Pressluftschlämmer und Tunnelbohrmaschinen herstellte oder der „Böhler Apparatebau“ und die „Böhler Hochdruckarmaturen“ warfen satte Gewinne ab und hatten am Markt einen sehr guten Ruf aufbauen können. Besonders hervorgehoben muss die „BÖHLER Schweißtechnik“ werden, ein Geschäftsbereich, der mit Schweißelektroden und -drähte in sehr vielen Ländern Marktführer geworden ist. Die Marke Böhler ist so bis heute nicht nur im Edelstahlbereich ein Begriff, sondern auch in Branchen wie in der Schweißtechnik. (Siehe dazu den Exkurs „Die Böhler Finalindustrie“ am Ende dieses Abschnitts, ab S. 134.)



Das Sujet „Böhler Zahnradstähle“ stammt ebenfalls aus den frühen Nachkriegsjahren.

Der Expansionstrieb und das Vorstoßen in Märkte abseits der reinen Stahlherstellung fanden in den siebziger Jahren ihren Höhepunkt. Der Vertrieb war durch das starke europaweite Wirtschaftswachstum verhältnismäßig einfach, zudem war die Marke in den stahlverwandten Branchen durch die hohe Produktqualität mit sehr vielen positiven Attributen ausgestattet. Das Image ließ sich ohne Anstrengung auf Erzeugnisse der Tochtergesellschaften übertragen.

Die Werbung hatte kein einheitliches Auftreten, jeder Prospekt hatte sein vollkommen eigenständiges Design. Die einzige äußerliche Gemeinsamkeit war das starke Markenlogo, der Böhlerstern. In den Jahren ab 1956 hatte man

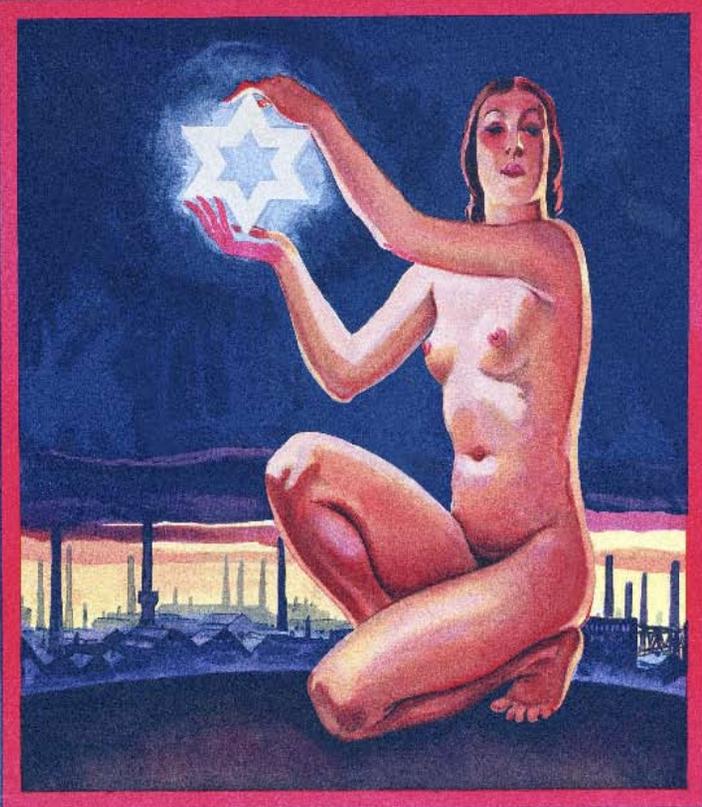


Saiten für Klaviere und wahrscheinlich auch anderen Saiteninstrumenten. Eine der vielen Anwendungen von BÖHLER Edelstahl.

Das Sujet stammt von der Vertretung in den USA.

ACEROS BOEHLER

MARCA DE  FABRICA

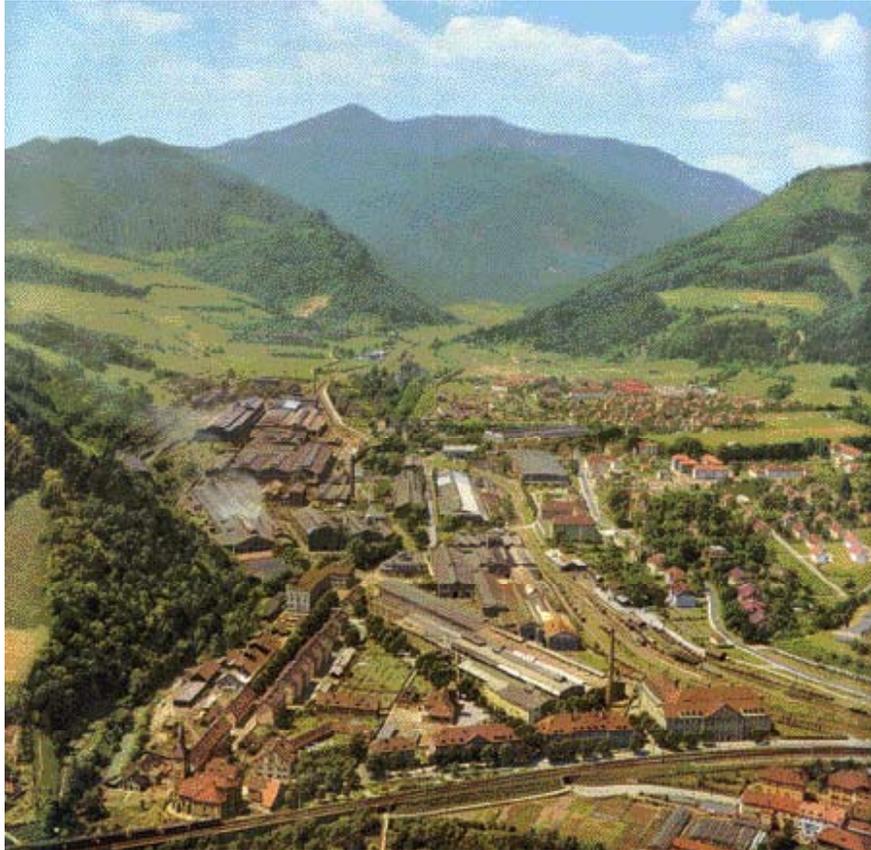


CASA CENTRAL BELGRANO 550 **G.DENK** BUENOS AIRES DEPOSITO Y TALLER DE TEMPLE M.DE OCA 1296

UNIÓN TELEFÓNICA
(33)Avda 3954
(33)Avda 3955
(33)Avda 3956
COOP.TELEF.
Central 556

UNIÓN TELEFÓNICA
(33)Avda 3954
(33)Avda 3955
(33)Avda 3956
COOP.TELEF.
Central 556

Werbung der Vertretung G. Denk in Brasilien. Interessant ist die starke Betonung des Böhler-Sterns und die stark erotische Aufladung. Letztere ist für die Zeit (Sujet stammt wahrscheinlich aus den 1950er Jahren) zumindest in Mitteleuropa undenkbar gewesen.

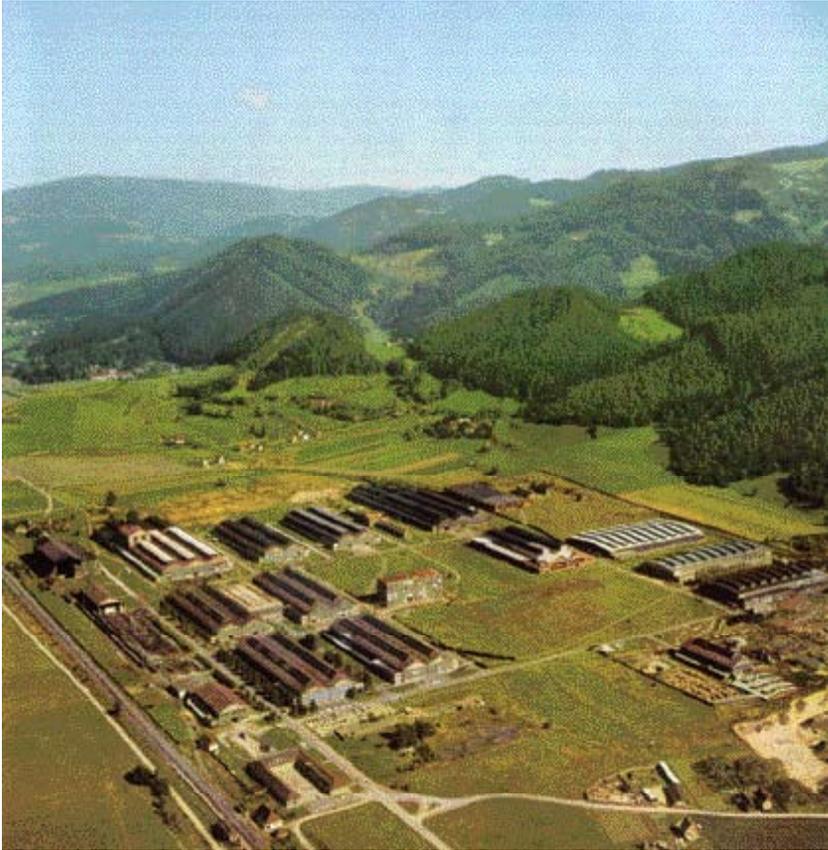


Böhler Kapfenberg
um 1970.

bei den von Böhler herausgegebenen Techniker-Handbüchern auf den Namen „Böhler“ verzichtet – es waren nur die Jahreszahl und der Böhlerstern abgebildet. Auf einem Prospekt findet man nur mittig das Logo, oben und unten je ein Wort aus „Kapfenberger Walzprofile“ (siehe Abb. S. 127). An vielen Produkten wurde oft nur das Sternsymbol angebracht, daneben stand die Abkürzung „GBC“ für Gebrüder Böhler & Co AG.

Man hat es tatsächlich als einer der wenigen Investitionsgüterhersteller geschafft, ein Symbol als Bild für die Marke und all die damit verbundenen Werte zu etablieren. Der Stern als Markenzeichen war ein Symbol, das bestens bekannt war. Es war ein prägnanter Ausdruck einer starken Marke und ein Zeichen besonderer Güte und höchster Qualität auf dem Gebiet des Edelfstahls und den Branchen der Tochtergesellschaften.

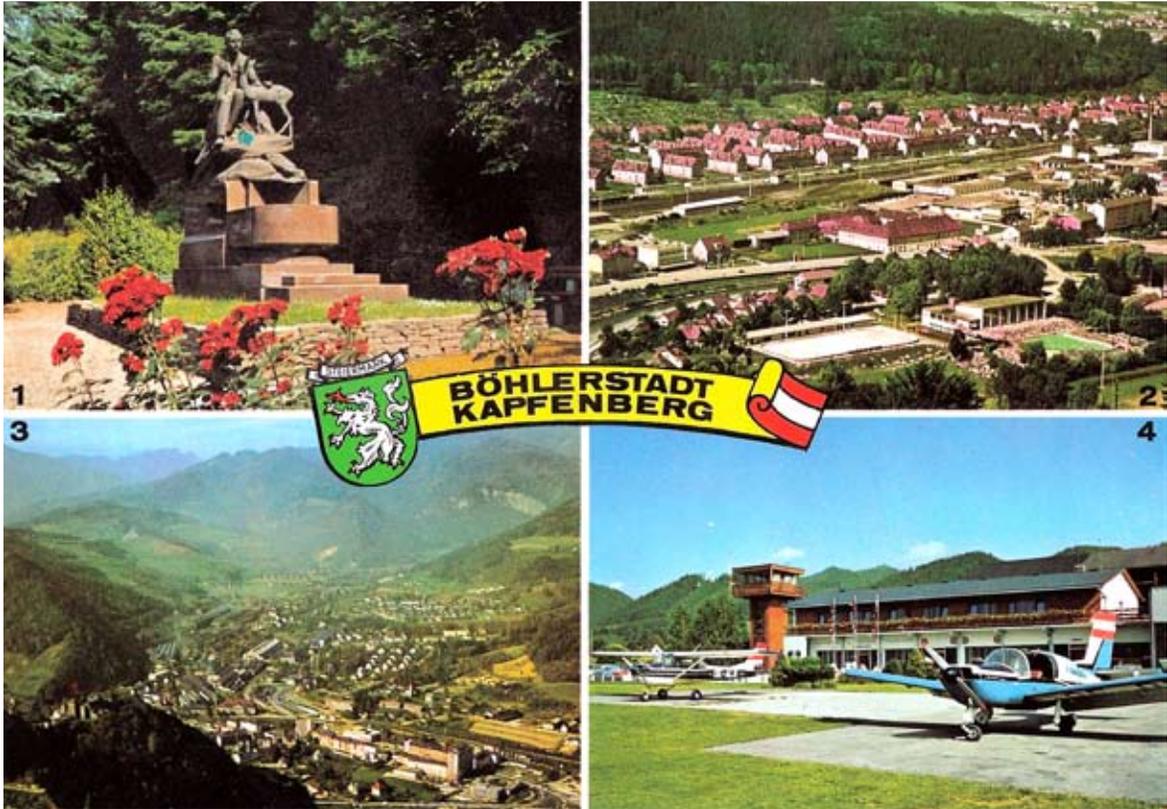
Bis Mitte der 1970er Jahre konnte Böhler durch hervorragende Produktpolitik, intelligentes Marketing und gekonnte Markenführung seine Position als Edelfstahlhersteller im oberen Qualitätsniveau halten. Böhler stand für Werte wie höchste Qualität und technische Kompetenz, Innovation sowie eine Tradition, die auf mehr als einhundert Jahre Erfolgsgeschichte zurückblicken konnte.



Böhler Deuchendorf
um 1970.



Dieses Sujet stammt aus
dem Jahre 1959 und wurde
in der Bundesrepublik
Deutschland verwendet.



Böhlerstadt Kapfenberg
 - diese Abbildung einer Ansichtskarte, die wahrscheinlich aus den späten 1960er oder frühen 1970er Jahren stammt, zeigt, dass sich die Stadt stark mit der Marke BÖHLER identifizieren konnte.
 Quelle: Heinz Haring.

BÖHLER EDELSTAHL - ein Qualitätsbegriff.
 Das Zeichen wurde unter anderem im regionalen Marketing rund um die Standorte und auf Veranstaltungen aller Art (einschließlich Messen) verwendet.



Das Sujet rechts stammt aus der Plakatesammlung der Österreichischen Nationalbibliothek und stellt eine Schülerzeichnung der kaiserlich-königlichen graphischen Lehr- und Versuchsanstalt dar. Die Zeichnung (Original 33,5 x 25,0 cm) wurde von Franz Pavloušek hergestellt.
 Dieses Sujet steht für die vielen künstlerischen Arbeiten, die BÖHLER als Deckblätter für Preislisten und Produktprospekte und als Plakate oder als Messedekoration verwendete. Diese Art der Künstlerförderung läßt sich von den Anfängen bis in die 1960er Jahre nachweisen.
 Abgedruckt mit freundlicher Genehmigung der Österreichischen Nationalbibliothek.



4.3.1 Exkurs: Die Finalindustrie

Unter „Finalindustrie“ verstand die weltweite Stahlindustrie, neben Stahl- und Eisenwerkstoffe auch daraus gefertigte (End)Produkte (so genannte Finalerzeugnisse, im Gegensatz zum Vorprodukt Stahl) anzubieten. Das erklärt, warum Stahlproduzenten beispielsweise in die Schiffsfertigung eingestiegen sind und über eigene Werften verfügen. Die Voest-Alpine AG mit Sitz in Linz war neben dem Stahlgeschäft unter anderem im Anlagenbau, in der Medizintechnik, im Kraftwerksbau, in der Errichtung von Stahlwerken nach dem selbst entwickelten LD-Verfahren (das Linz-Donawitz-Verfahren, nach dem etwa die Hälfte des weltweit erzeugten Stahls produziert wird) und in etlichen anderen Bereichen tätig. Später, als gesättigte Märkte und globaler Wettbewerb das Marktumfeld kennzeichneten und es aus strategischen Gründen nötig war, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und in den Stärken zu wachsen wurden diese Randbereiche abgegeben. So entstanden eigenständige Unternehmen wie die VA TECH (heute ein Teil von Siemens) oder die VA MED.

neben Stahl
wurden bzw.
werden unter-
schiedliche fertige
Produkte ange-
boten

Bei Böhler war eine ähnliche, diesem Trend folgende, Entwicklung zu beobachten. Früh in der Unternehmensgeschichte hatte man begonnen, aus dem selbst hergestellten Stahl Werkzeuge aller Art zu fertigen. Waren es anfangs Feilen, Hämmer, Messer, Sensen, Rohre, Bohrer oder Fahrradketten, so wurden nach und nach die Produkte immer komplexer, sodass man bereits ab dem Jahre 1912 die Städte Wien, Berlin, Chemnitz, Dresden und Düsseldorf mit Schienen und Weichen aus hochprozentigem Manganstahl für Straßenbahn- gleise ausrüstete. In weiterer Folge setzten beinahe alle europäischen Eisenbahngesellschaften Böhler-Weichen ein.

Spätestens ab den frühen 1960er Jahren sah man aus den nachstehend erklärten Gründen eine starke Finalindustrie als überlebenssichernde Notwendigkeit für einen Stahlproduzenten an und so wurde bei Böhler neben dem Hauptgeschäft Edelstahl intensiv unter anderem in die Entwicklung von Sinterwerkstoffen (Hartmetalle), Schweißdrähten, Gesteinsbohrmaschinen, Abbruchhämmer, Luftdruckwerkzeugen, Hochdruckarmaturen und –pumpen mit bis zu 4.200 Bar Druckkraft, sowie in den Bau von Sonderapparaten investiert. In manchen Märkten konnte eine sehr starke Stellung errungen werden, wie beispielsweise in den Bereichen Hochdrucktechnik, Schweißtechnik und Hartmetalle sowie bei der Herstellung von Turbinenteilen.

Die Notwendigkeit einer starken Finalindustrie, die bei Böhler in den frühen 1970er Jahren etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes erreichte, wurde mit folgenden Argumenten begründet (siehe BÖHLER 1970):

1. Der Transport von qualitativ einfachen Edelstählen über größere Entfernungen war wegen der Frachtkosten und den hohen Zollabgaben wirtschaftlich nicht rentabel durchzuführen. Deshalb erschien es sinnvoll, den Vertrieb auf ausgewählte Regionen zu konzentrieren und an Ort und Stelle technisch hoch innovative Produkte mit entsprechend großem Beitrag zum Unternehmenserfolg zu erzeugen.
2. Einige westeuropäische Staaten – darunter auch Österreich – haben in den

späten 1960er Jahren in weniger entwickelten Ländern im Sinne der Entwicklungshilfe Stahlwerke für die Produktion von Massen- und Edelstahl errichtet. Daran hat sich auch Böhler als Technologielieferant beteiligt. Am Weltmarkt stand man jedoch diesen neuen Anbietern als scharfe Konkurrenten gegenüber, wodurch der Preis für qualitativ einfache Edel- und Werkzeugstähle weiter unter Druck geriet.

3. Der Unterschied zwischen Roh- und Fertiggewicht ist bei vielen Erzeugnissen enorm. Bei einem aus Titanlegierungen hergestellten Rotorstern für Hub- schrauber wiegt der „Rohling“ etwa 82 Kilogramm. Nach der Formgebung durch Fräsen, Drehen, Bohren und Schleifen verringert sich das Gewicht auf rund 20 Kilogramm. Der Abfall durch die maschinelle Bearbeitung beträgt also mehr als drei Viertel des Rohgewichtes. Wird der Rotorstern bei Böhler hergestellt, erspart sich der Kunde den - bei Titanlegierungen sehr teuren - Formgebungsabfall mit zu kaufen und der Versand eines 20 Kilogramm schweren Teiles ist naturgemäß auch deutlich günstiger als des um zirka 76 Prozent schwereren Rohlings. Außerdem übernimmt der Materialproduzent die Verantwortung für die fehlerfreie Fertigung des gesamten Rotorsterns, nicht nur des Stahls. So muss Böhler einerseits für die Qualität des fertig bearbeiteten Helikopterteils garantieren, andererseits ergibt sich der Vorteil, den Formgebungsabfall rasch wieder einschmelzen zu können, wodurch sich die Herstellungskosten wiederum verringern. Zusätzlich sind die Werkzeug- maschinen mit der Formgebung ausgelastet, was wiederum eigene Arbeits- plätze sichert.
4. Trotz des wirtschaftlichen Aufschwungs ab den frühen 60er Jahren des letz- ten Jahrhunderts war die metallerzeugende Industrie starken Nachfrage- schwankungen ausgesetzt, die bei etlichen Finalprodukten nicht festzustellen war. Ein Umsatzrückgang durch eine gedämpfte Nachfrage an Stahl konnte beispielsweise durch eine stärkere Nachfrage an Pressluftwerkzeugen und Sonderapparaten wieder ausgeglichen werden.
5. Konjunktur und Rezession treten periodisch wechselnd auf. Bei Stahl (Roh- material) und Fertigprodukten sind diese Zyklen häufig zeitlich versetzt zu beobachten. Man dachte, dass jene Unternehmen, die über einen möglichst hohen Anteil an Finalprodukten verfügen, am Besten von Konjunktur- schwankungen geschützt seien.
6. Stahl stand in der Gefahr, durch neue Entwicklungen auf dem Kunststoff- und Aluminiumsektor verdrängt zu werden. Eine funktionierende Finalin- dustrie konnte diesem Trend etwas entgegensteuern. Der folgende Artikel aus „Berichte und Informationen“, einer Artikelsammlung des Österreichischen Forschungsinstituts für Wirtschaft und Politik, Heft 908 vom 13. Dezember 1963 schildert das schwierige Marktumfeld, in welchem sich die stahlprodu- zierende Industrie im allgemeinen und der Werkstoff Stahl im besonderen vorfand. In Kunststoff und Aluminium erkannten Wirtschaft und Wissen- schaft großes technisches Potential, das aus damaliger Sicht von Stahl nicht erreicht werden konnte. Stahlwerkstoffe waren einem bis dahin unbekann- ten Wettbewerb des technischen Fortschritts ausgesetzt und wahrscheinlich

haben einige Marktkenner bereits ihre Ablöse durch neue, nicht verwandte Werkstoffe prophezeit teilweise tatsächlich eingetreten ist. Die stahlerzeugenden Konzerne – und hier besonders die Massenhersteller – mussten neue Wege im Marketing und in der Produktentwicklung einschlagen, um bestehen zu können. Entsprechend dürfte die Stimmung in der Branche gewesen sein.

Stahl sucht neues Marktbild

der kursiv geschriebene Artikel aus 1963 beschreibt die schwierige Lage, in der sich die Stahlindustrie damals befand

Die anhaltenden und steigenden Einbrüche von Kunststoffen und Aluminium in die traditionellen Stahlmärkte, und die erforderlichen Bemühungen beider Bereiche um die schöpferische Entfaltung neuer Verwendbarkeiten haben nun auch bei der amerikanischen Stahlindustrie, beim Stahlinstitut und bei den einzelnen Firmen, eine Marketingrevolution ausgelöst. Plötzlich entfaltet man eine neue Aggressivität, weniger durch Preiskämpfe für homogene Stahlerzeugnisse als durch Entwicklung neuer Verwendbarkeiten, gemeinsam mit den Kunden, teilweise mit Gemeinschaftswerbung. Die Umkehr begann bereits vor einigen Jahren, als erstmals ein Verkaufsdirektor, Worthinton, zum Präsidenten der US Steel Corporation ernannt wurde.

Kennzeichnend ist ein extremes Eingehen auf die Kundenwünsche. Die Stahlfirmen bieten zunehmend technischen und metallurgischen Rat, indem sie den Radius der Stahlverwendbarkeit im Dienste des Kunden erweitern und zugleich in der Werbung darüber sprechen. Sonderwünsche des Kunden finden weit stärker als früher Berücksichtigung, und die Stahlfirmen entwickeln auch mehr Speziallegierungen, soweit nur eine Chance für einen bedeutungsvolleren neuen Zukunftsmarkt besteht.

„Steel“ berichtete kürzlich über eine Reihe praktischer Beispiele dieser Art, vom Kunden ausgehend zu arbeiten, mit dem Ziel neuer Marktentwicklung.

- 1. Inland Steel arbeitet mit der Alumisteel Corporation zusammen, um Baupaneel aus speziellem Galvanstahl zu entwickeln, als Konkurrenz gegen Aluminium. Der Baumarkt braucht 1965 davon etwa 400.000 Tonnen jährlich. Der Galvanstahl wurde von den Baubehörden genehmigt, und heute schon überrundet der Galvanstahl das Aluminium am Baumarkt.*
- 2. Armco Steel entwickelte ein verzinktes Stahlblech, verwendbar für die unsichtbar bleibenden Seiten von Elektrogeräten usw., die der Verarbeiter sonst – zu hohen Kosten – anstrich. Der Anstrich wird erspart. Riesige Aufträge.*
- 3. Carpenter Steel Corporation verzeichnet 20 Prozent seiner Aufträge mit Produkten, die es vor fünf Jahren noch gar nicht gab. Die Firma unterstreicht ihre Bereitschaft zur Lieferung von Maßarbeitsstahl.*
- 4. Sehr bemüht ist man, dem Kunden durch Lieferungen eines leistungsfähigen, aber billigeren Stahls Geld zu sparen. Phoenix Steel hat diese Strategie mit großem Erfolg beim Schiffbau angewandt und entsprechende Werbung entfaltet.*
- 5. Allegheny Ludlum errechnete, dass jedes Auto etwa 1,5 lbs. rostfreien Stahl für sogenannte „Trittbett“-Funktionen benötigt. Ein Spezialstahl dieser Art wurde entwickelt und ein potentieller Markt von neun Millionen lbs. Jährlich erschlossen.*

4.3.1 Exkurs: Die Finalindustrie

6. *US STEEL hat Dessinateure eingestellt, die sich nur mit der Entwicklung neuer Büromöbel beschäftigen sollen, um mehr Stahlmöbel zu schaffen.*
7. *Wheeling Steel Corporation beabsichtigt die Produktion und den Verkauf von anderen Materialien als Stahl, um Problemlösungen auch außerhalb von Stahl anbieten zu können.*
8. *Pittsburgh Steel Co. erwartet, dass etwa ein Drittel 1970 aus Produkten bestehen wird, die es heute noch nicht gibt. Davon wird ein Großteil auf Materialien aus Stahl entfallen, die mit anderen Materialien überzogen sind.*
9. *Youngstown Sheet & Tube Co. steigt in die Fabrikation von Röhren aus Glas-kunstharz (glass fiber epoxy resin pipe) ein, für chemische und andere Lei-tungen.*
10. *Allegheny Ludlum verkauft Material, die aus verschiedenen Schichten von Stahl, Buntmetallen und Kunststoffen besteht, ganz nach Kundenwünschen.*

Im Ganzen besteht die Tendenz zum Anbieter von Problemlösungen aus Mate-rial statt aus Stahl zu werden. Es wird nicht mehr verkauft, was hergestellt wird, sondern man bemüht sich um Maßarbeitsmaterialien auf Grund von genauer Ermittlung der Kundenprobleme. Man bezeichnet diesen Abschnitt als „develop-mental marketing“ als eine neue Phase der Marktoffensive in der Stahlindustrie, die zugleich eine neue Ära der Werbung ist und zur Gemeinschaftswerbung mit bedeutenden Stahlverwendern drängt.

Im neuen Prognoseband für Materialien, veröffentlicht von „Resources in America's Future“ befindet sich eine Verausschätzung der Zunahme des Metall-verbrauchs bis zum Jahr 2000; im Durchschnitt werde der Materialverbrauch auf etwa das Dreifache von 1957 anziehen, aber der von Aluminium auf mehr als das Sechseinhalbfache, der Verbrauch von Stahl nur auf das Zweieinhalbfache. Das Vordringen von Aluminium ist im Wesentlichen eine Funktion der Verwendbar-keitsvermehrung, die sich darin reflektiert, dass beispielsweise in den USA heute bereits acht Erzeugerfirmen gibt, gegen erst eine vor 20 Jahren.

Die Aluminiumindustrie führt ihren Siegeszug auf planvolle Marketing-Anstrengungen zurück. Alle Abteilungen und alle Mitarbeiter wurden schon früh darauf geschult, neue Märkte durch neue Verwendbarkeiten zu entwickeln. Die Abteilungen des größten Konzerns, der Aluminium Co. of America, sind im Vertrieb nicht nach Produkten, sondern nach Kundenkreisen organisiert, und das Gleiche gilt für Reynold's und andere.

Harvey entwickelt neue Märkte durch Entwicklungsspezialisten, die als Ver-triebspersonal eingesetzt werden und eng mit den Forschungs- und Entwicklungs-abteilungen zusammenarbeiten.

Harvey haut von Grund auf neue Modelle von Autos, Düsenflugzeugen und Rennbooten, um aus Aluminium bestehende überlegene Problemlösungen zu finden. Reynolds entwickelte für eine Kundenfirma einen Weihnachtsbaum aus Aluminium, der „gut ankam.“ Kaiser entsendet Spezialisten zu den Kunden, um diesen bei der Ausarbeitung von Angeboten für deren Kunden zu helfen, mit dem Blick auf Aluminium, Kaiser verhilft seinen Kunden auch zur „Diversification“ über Aluminium. Alcoa entwickelt Synthesen aus Aluminium und anderen Stoff-

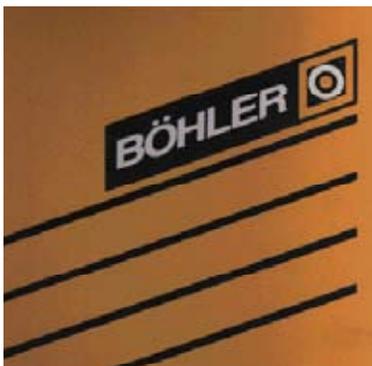
fen. Stets verfolgt man zwei Hauptziele: einmal anderen Materialien den Markt wegzuschneiden durch bessere Problemlösungen, ferner die Entwicklung völlig neuer Märkte.

Reynolds hat jetzt die Automobilindustrie „aufs Korn genommen“ und zunächst einmal in Detroit ein riesiges Forschungs- und Beratungsbüro eingerichtet, das der Automobilbranche neue Verwendbarkeiten anbieten soll. 1963 enthielt das Auto der USA etwa 32 Kilogramm Aluminium. Reynolds träumt von einem Auto der Zukunft, das ganz aus Aluminium bestehen wird.

Artikel zitiert aus „Berichte und Informationen“ Heft Nr. 908, vom 13. Dezember 1963, Seite 10. (Herausgeber: Österreichisches Forschungsinstitut für Wirtschaft und Politik, Autor: Dr. A.H.; nur Initialen bekannt)

Die BÖHLER Bohr- und Drucklufttechnik

bereits 1905
kamen BÖHLER-
Gesteinsbohrer
zum Einsatz



Der erste dokumentierte Einsatz von Böhler-Werkzeugen im Gesteinsbau war dem Bau des Simplontunnels in der Schweiz. Hier kamen bereits im Jahre 1905 Gesteinsbohrer aus Kapfenberger Werkzeugstählen zum Einsatz. Bruno Zschokke, ein Privatdozent des Polytechniker-Ingenieurvereins in Zürich hielt einen Vortrag zum Thema „Sprengmittel und Sprengarbeit beim Bau des Simplontunnels“. Dabei betonte er: „Dass bei dem ungeheuren Bohrer-verbrauch für die Lieferung dieses Materials unter den ersten Werkzeugstahlfabriken der Welt ein heißer Wettbewerb stattfand, ist wohl begreiflich. Es kamen die besten Marken englischer, deutscher, schwedischer und österreichischer Provenienzen zur Verwendung. Diejenige Marke, die schließlich dauernd beibehalten wurde, war der aus den altberühmten Werken der Aktiengesellschaft von Gebr. Böhler & Co. in Kapfenberg in Steiermark hervorgegangene Werkzeugstahl.“ (MOSSER 1970, S. 36) Über einen Versuchszeitraum von drei Jahren hindurch, ohne Rücksicht auf das Gestein, wurden durchschnittlich folgende Bohrungslängen erzielt:

Das ehemalige Logo der
BÖHLER Bohr- und Druckluft-
technik.

Quelle: Heinz Haring

Böhlerstahl	230 Millimeter
Westfälischer Stahl	225 Millimeter
Schwedischer Stahl	209 Millimeter
Englischer Stahl	199 Millimeter.

Baukastenprinzip

Die hier gesammelten Erfahrungen flossen sicher ein, als Böhler im Jahre 1919 in Sollenau (Niederösterreich) mit der Herstellung von Pressluftwerkzeugen begann. (siehe OBAUER 1970, S. 249) Später wurde die Produktion nach Kapfenberg verlegt und die Entwicklung konzentrierte sich auf Gesteins- und Tunnelbohrmaschinen, Abbruch- und Pressluftschlämmer, sowie Schleif- und Bohrmaschinen für die Metallbearbeitung. Bald nach Ende des Zweiten Weltkriegs konnten 1200 Geräte und 35000 Ersatzteile pro Monat verkauft werden und 1954 führte der „Pressluftwerkzeugbetrieb“, wie die Unternehmenssparte intern genannt wurde, als eines der ersten Produktionsbetriebe weltweit das



Tieflochbohrgeräte über Tag (ganz links) und unter Tag (unten) sowie ein Böhler Schaufelbagger mit etwa 5 Kubikmeter Schaufelinhalt.
Quelle: BBG Baugeräte GmbH

Baukastenprinzip in die Fertigung ein. Der Vorteil dieses Systems besteht darin, viele gleiche Einzelteile in die unterschiedlichen Gerätetypen einbauen zu können, wodurch einerseits Produktions-, Lager- und Entwicklungskosten eingespart wurden, andererseits stand dem Kunden eine umfangreiche Produktpalette zur Verfügung, die ideal auf seine Bedürfnisse abgestimmt war.

Um 1960 lieferte man die ersten etwa 800 Kilogramm schweren und im Gesteinsbau eingesetzten Tieflochbohrgeräte – ebenfalls nach dem Baukasten-system entwickelt – die es mit Ein-Mann-Bedienung ermöglichten, 50 Meter tiefe Löcher mit einem Durchmesser von 105 Millimeter rationell zu bohren. Die wenige Jahre später vorgestellte Weiterentwicklung hatte bereits ein Gewicht von 3,5 Tonnen und war auf ein Raupenfahrzeug aufgebaut. Zehn Jahre danach, also 1970, waren über eintausend Stück der kleineren Bohrwagen und über einhundert auf Raupenfahrzeugen montierten Tieflochbohrmaschinen vor allem in Europa und Südamerika im Einsatz. Das gesamte Lieferprogramm umfasste damals bereits 140 unterschiedliche Pressluftwerkzeuge und durch die stürmische Nachfrage stieg die Produktion auf 1200 komplette Geräte und 76000 Ersatzteile pro Monat.

Durch die konsequente Anwendung des Baukastenprinzips fand man auch einige Kunden abseits der gesteinsgewinnenden Industrie und der Baubranche. Mit nur minimaler Entwicklungsarbeit wurden beispielsweise komplette Anlagen für das Öffnen von Stichlöchern bei Hochöfen auf den Markt gebracht. Die Überlegenheit dieses Nebenprodukts spiegelte sich im Marktanteil wieder, der in Europa knapp 80 Prozent erreichte.

Nach 1975, als Böhler in die Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW) aufging, konnten die Erzeugnisse des „Pressluftwerkzeugbetriebs“ noch immer unter dem Markennamen „BÖHLER Bohr- und Drucklufttechnik“ am Weltmarkt angeboten werden. Allerdings hinterließ die schwerfällig gewordene



140 unterschiedliche Pressluftwerkzeuge und Tieflochbohrmaschinen

Marktführer bei Öffnungsanlagen von Sichtlöchern bei Hochöfen

Organisation des Konzerns auch im florierenden Bohr- und Druckluftbereich seine Spuren. Der Personalstand war zu hoch geworden und durch vernachlässigte Marktforschung ging manche Entwicklung an den Marktbedürfnissen vorbei. Obwohl der Betrieb in den 1980er Jahren defizitär bilanzierte und die Akzeptanz von Bohr- und Druckluftprodukten am Markt sank, wurden keine tief greifenden Gegenmaßnahmen eingeleitet, weil die politisch motivierte Macht des Betriebsrates das VEW-Management in seiner Handlungsfähigkeit eingeschränkte. Die Namensänderung von „BÖHLER Bohr- und Drucklufttechnik“ in den für den globalen Vertrieb attraktiver klingenden Wortlaut „BÖHLER Pneumatic International“ (BPI) konnte daran nichts ändern. In den späten 1980er Jahren waren spektakuläre Neuentwicklungen für den Gesteinsabbau wie gewaltige Bagger deutlich mehr als fünf Kubikmetern Schaufelinhalt vorgestellt worden. Trotz des technisch hohen Stands dieser Maschinen war ihr Absatz eher bescheiden. Der weltweite Bedarf an derartigen Baggern, die ausschließlich in großen Steinbrüchen eingesetzt werden können, ist sehr gering und war zum damaligen Zeitpunkt bereits von etablierten Anbietern besetzt.

Gegen Ende der 1980er Jahre trennte sich die damalige VEW beziehungsweise ihr Rechtsnachfolger, die Böhler GmbH, von der Bohr- und Drucklufttochter. Die Sparte der Bohrwagen wurde von einem schwedischen Konzern übernommen und die Produktgruppe der druckluftbetriebenen Meißel- und Abbruchhämmer werden von der BBG Baugeräte GmbH mit Sitz in Kapfenberg erfolgreich international vertrieben. Die heute sehr erfolgreiche BBG Baugeräte GmbH darf mit der Firma Favre ein Tochterunternehmen in Paris ihr Eigen nennen und bietet unter den drei Markennamen BBG, Favre und Rockair ein äußerst umfangreiches Sortiment an Druckluftschlämmern an.



Aufnahme eines Mes-
sestandes für BÖHLER Press-
luftwerkzeuge.

Quelle: Vom Verfasser
in e-bay ersteigert.

Das Hartmetall „BÖHLERIT“

Die Produktion von Hartmetall begann 1932 in einem ehemaligen Kantinengebäude auf dem Böhler-Areal in Düsseldorf und 1949 in sehr kleinem Umfang in Kapfenberg. Die für die Produktion in der Steiermark verwendeten Rohstoffe waren Restbestände aus den Kriegsjahren, die von den sowjetischen Besatzern unentdeckt blieben oder nicht einverleibt wurden.

Einer der ersten Aufträge kam von der ÖMV, der damaligen „Österreichischen Mineralölverwaltung“. Der heimische Ölkonzern begann im östlichen Teil Niederösterreichs mit Erdölbohrungen und benötigte für seine Tiefbohrwerkzeuge hartmetallbestückte Schneiden. Derartige Bohrerschneiden haben den Vorteil, im Gestein wesentlich schnell und bruchstabil vorangetrieben werden zu können. Böhler zeigte großes Engagement bei diesen Bohrungen, konnte damit auch der eigene Bedarf an Öl sichergestellt und eine gewisse Unabhängigkeit von den russischen und britischen Besatzern erreicht werden.

Es mag wie eine Ironie klingen, aber es war die sowjetische Besatzungsmacht, die, von den erfolgreichen Bohrungen in Niederösterreich überzeugt, etliche mit Böhlerit-Hartmetall versehenen Tiefbohrwerkzeugen bestellte.

Im Laufe der Jahre gelangten höchst unterschiedliche Hartmetallsorten für die spanlose und für die zerspanende Formgebung zur Marktreife und Böhlerit wurde zu einem bedeutenden Hartmetallproduzenten, der vor allem bei Nischenprodukten und Problemlösungen seine Fähigkeiten beweisen konnte. So erfand man gemeinsam mit der später vorgestellten Böhler-Schweißtechnik Hartmetalle, die auch beim Lichtbogenschweißen zum Einsatz kamen.

Im Jahre 1962 begann eine Kooperation zwischen Semperit und Böhlerit für die Herstellung von mit Spikes versehenen Winterreifen, wobei die Spikes (es handelt sich dabei um Hartmetallstifte) in Kapfenberg produziert wurden. Es war einer der ersten derartigen Autoreifen und die Marke Böhlerit wurde zu einem der ältesten Spikeshersteller Europas.

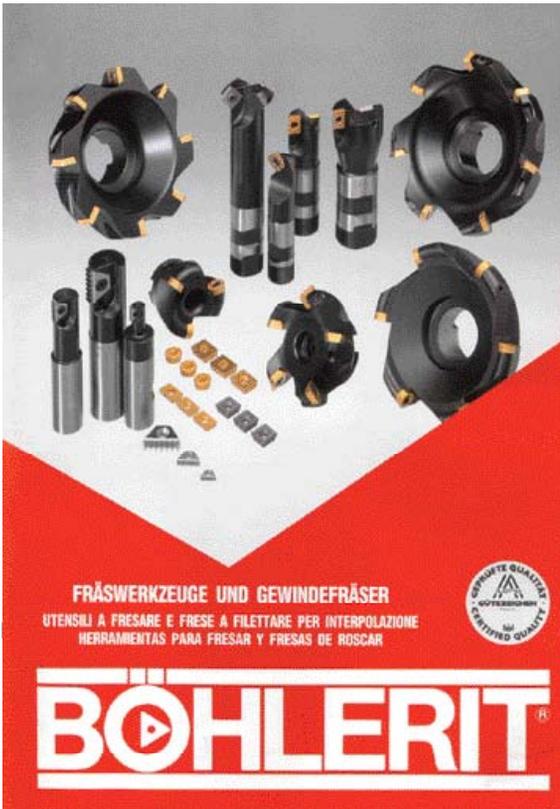
Äußerst bemerkenswert ist die Tatsache, dass die Hartmetallfertigung als einer der wenigen Betriebe des Konzerns während der gesamten VEW-Ära hindurch gewinnbringend operierte. Zurückzuführen war dieser Umstand auf die hervorragende Qualität der Wendeschneidplatten für die spanabhebende Bearbeitung (Drehen, Fräsen, Bohren) und deren absolut rationeller Fertigung. Einige Schneidplattentypen haben sich bereits über Jahrzehnte gehalten und werden in ihrer Form seit den frühen 1970er Jahren nahezu unverändert angeboten. Lediglich das Material, aus dem sie bestehen, unterliegt einer kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Zu Beginn der 1990er Jahre wurde der gesamte Böhlerit-Bereich an die Leitz-Firmengruppe verkauft, die durch ihr großes technisches Know-how und ihre hervorragende Marktposition die Marke Böhlerit deutlich stärkt. Der Standort Kapfenberg gilt heute als das metallurgische Kompetenzzentrum der Leitz-Gruppe.

erste Großaufträge von der ÖMV

Spikes für Semperit-Winterreifen

während der gesamten VEW-Ära profitabel



links: Produktprospekt
 rechts: Inserat aus den
 späten 1980er Jahren

Federnfertigung

Im Jahre 1919 begann in Düsseldorf die Erzeugung von Federn. Mit dem Aufschwung der Automobilindustrie konzentrierte sich der deutsche Standort auf die Fertigung und Entwicklung von Blattfedern für den Automobil- und Eisenbahnbau. Derartige Federn wurden beziehungsweise werden als „Stoßdämpfer“ bei Lastkraftwagen, Lokomotiven und Waggonen eingesetzt.

Ab 1940 wurden auch in Kapfenberg Schraubenfedern für die Rüstungsindustrie hergestellt. Obwohl nach Kriegsende die gesamten Anlagen für die Federnproduktion den Demontagen zum Opfer fielen, konnte im Dezember 1945 wieder der Betrieb aufgenommen werden. Aus schrottreifen Maschinen improvisierten kluge Köpfe und geschickte Hände Anlagen, mit denen mühevoll eine Monatsproduktion von etwa 7,5 Tonnen Federn erzielt wurde. Durch die hohen Investitionen in den Nachkriegsjahren konnte die erzeugte Menge auf 165 Tonnen und später auf 350 Tonnen pro Monat gesteigert werden. Qualitativ erstreckte sich das Spektrum des Erzeugungsprogramms von standardisierten, genormten Federn bis hin zu Spezialfedern, die höchsten Anforderungen gerecht wurden und von den anspruchsvollsten Federnverarbeitern Europas bestellt wurden.

Im Jahre 1965 wurde die Federnfertigung durch die Koordinierung der Produktion in der österreichischen verstaatlichten Industrie an die Steirische

4.3.1 Exkurs: Die Finalindustrie

Gussstahlwerke AG in Judenburg übergeben und die Unternehmensmarke änderte sich in „Styria Federn.“ Trotzdem war vor und während der VEW-Ära eine enge Zusammenarbeit zwischen Kapfenberg und der übersiedelten, ehemaligen Tochter festzustellen, sodass nach 1988, als die VEW liquidiert wurde, die nach wie vor in Judenburg ansässige Styria Federn Ges.m.b.H. wieder in den Böhler-Konzern eingegliedert wurde. In den frühen 1990er Jahren trennte sich Böhler allerdings von seiner Federnproduktion, die aufgrund des hohen Drucks durch Anbieter aus Drittstaaten nur mehr Spezial- und Hochleistungsfedern produzierte.

Die Böhler-Hochdruckarmaturen

Mit einer Investition von 10 Millionen Schilling, die vor allem in die Ausstattung mit Werkzeugmaschinen flossen, begann 1958 die Fertigung von Hochdruckarmaturen in größerem Umfang. (DÖTTLINGER 1970, S. 145) Bereits früher dürften diese Armaturen in kleinem Rahmen hergestellt worden sein. (OBAUER 1970, S. 252) Nun bot eine eigene Halle mit großem Maschinenpark die Voraussetzungen für die sprunghafte Entwicklung dieses Unternehmenszweigs. Das Erzeugungsprogramm umfasste damals bereits Eckventile, Ferrantischieber, Rückschlagventile, Sicherheitsventile, Flüssigkeitsstandanzeiger, Rohrbögen, Flansche, Dichtlinsen, Winkel- und T-Stücke, Übergangs- und Anschlussstücke sowie Spezialschrauben und –mutter. Ab 1963 gelang es das Lieferprogramm um Patronen-, Überstrom- und Mannometerventile zu ergänzen, deren gesamtes Liefergewicht bereits 1964 und 1965 etwa 250 Tonnen ausmachte. 1965 betrug das jährliche Gesamtgewicht aller ausgelieferten Hochdruckarmaturen etwa 1000 Tonnen. In diesen Jahren entschlossen sich viele Staaten zum Bau von Kernreaktoren, die mit etlichen neuartigen Sonderventilen ausgerüstet werden mussten, die man gemeinsam mit dem Forschungszentrum Seibersdorf zur Marktreife führte. Ein Highlight bildeten Natriumventile, die bei Betriebstemperaturen zwischen 850 und 950° Celsius arbeiteten. Bis 1970 konnte die Böhler-Hochdrucktechnik-Sparte insgesamt über 32.000 Ventile und 190.000 Formstücke liefern.

Später verlagerte sich der Produktmix hin zu fertigen Systemen, weshalb neben den bisherigen Erzeugnissen auch komplexe Hochdruck- und Dosierpumpen am Markt gut positioniert werden konnten.

Gegen Ende der 1980er Jahre sorgte ein Gerät zum Schneiden mit Wasserstrahl für große mediale Aufmerksamkeit. Ein dünner Wasserstrahl, der unter einem Druck von etwa 4000 bar stand, konnte zum Schneiden höchst unterschiedlicher Werkstoffe verwendet werden. Die Böhler Hochdrucktechnik hat sich zwar aus der Fertigung solcher Komplettsysteme zurückgezogen, stellt aber seit Kurzem Europas größten Hersteller von Pumpen für derartige Anlagen dar.

1996 gliederte die Böhler-Uddeholm AG ihr Tochter „Böhler Hochdrucktechnik Ges.m.b.H.“ aus und heute wird diese Gesellschaft als privates Unternehmen geführt.

umfangreiches
Lieferprogramm
aus abgestimmten
Stahlsorten



Transport von Böhler-Apparaten auf überbreiten Schwertransportern.

Der Böhler-Apparatebau

Übersiedlung
nach Ternitz

Im Jahre 1945 wurde aus dem bisher eher einfachen Lieferprogramm an Apparaten, die man vor dem Krieg produzierte, ein umfangreiches, auf die Bedürfnisse der chemischen Industrie maßgeschneidertes Angebot. Hergestellt wurden diese höchst unterschiedlichen Geräte aus besonderen, selbstentwickelten Stahlsorten, die sich durch eine hohe Beständigkeit gegen Rost, Säure und hohe Temperaturen auszeichneten. Das Lieferprogramm umfasste sowohl Einzelteile wie Rohre aber auch komplexe, einbaufertige Systeme wie Kessel, Wärmetauscher, Druck- und Lagertanks bis hin zu Komponenten für Kernkraftwerke.

Der Böhler-Apparatebau konnte viele Aufträge aus den Staaten des ehemaligen Warschauer Pakts akquirieren, so gehörten die DDR, Polen und die Sowjetunion zu den wichtigsten Abnehmerstaaten. Aufgrund der hohen Produktqualität und des hohen Innovationsgrades der Kapfenberger Apparate war auch der Export nach Übersee profitabel, sodass in Caracás, Venezuela, ein Stickstoffwerk mit Geräten von über 120 Tonnen Gesamtgewicht ausgerüstet wurde. Im Jahre 1960 gelang es erstmals, das Gesamtgewicht der Monatsproduktion auf über einhundert Tonnen zu erhöhen.

Erfindung des
Selendrahtes

In der Mitte der 1980er Jahre sah das „VEW 2000“ genannte Neustrukturierungskonzept der Vereinigten Edelstahlwerke AG vor, diesen mittlerweile defizitär bilanzierenden Betrieb mit erheblichen finanziellen Mitteln von Kapfenberg nach Ternitz, Niederösterreich, zu verlegen. In Ternitz hatte der Betrieb aufgrund des fehlenden Know-hows der dortigen Mitarbeiter mit etlichen Problemen zu kämpfen. Dazu kam noch, dass sich die im Apparatebau erfahrenen, aber aufgrund der Betriebsumsiedlung entlassenen Kapfenberger Arbeitnehmer zusammengeschlossen und ein eigenes Unternehmen gegründet, welches nun in scharfer Konkurrenz zum Ternitzer VEW-Apparatebau stand und sich bis heute am Markt hält. Ende der 1980er oder in den frühen 90er Jahren, nach der Aufspaltung der VEW AG, wurde der Apparatebau geschlossen.

ummantelte
Schweißelektroden

Die Böhler Schweißtechnik

Es war im Jahr 1926, als in Kapfenberg mit der regelmäßigen Produktion von blanken Schweißdrähten begonnen wurde. (o.V. 1994, S.9) Bereits zwei Jahre

später, 1928, erfand der damalige Chef des Stahlwerkes, Franz Leitner, den Seldendraht, der über viele Jahre den Schwerpunkt in der Schweißdrahtproduktion bildete. Produziert wurde sowohl in Kapfenberg als auch in Düsseldorf, wobei beide Standorte zwar in engem Kontakt standen, aber in den Bereichen Forschung und Produktqualität sich gegenseitig stets zu überflügeln versuchten.

Im Jahre 1930 erfolgten am Standort Düsseldorf Versuche zur Herstellung von ummantelten Schweißelektroden. Diese Ummantelung wurde anfänglich durch Tauchen, später durch Pressen erzeugt und schon im darauf folgenden Jahr konnte die Serienproduktion aufgenommen werden. Ummantelte Schweißelektroden stellen bis heute den wichtigsten Schweißstoff beim Elektroschweißen dar.

Hartmetall-
Schweißelektroden

hohe Produktivität
und Qualität



Produkte der Böhler
Schweißtechnik Austria
GmbH (Schweißelektroden
und -drähte). Quelle: Böhler
Schweißtechnik Austria
GmbH.

In den 1950er Jahren standen bereits die ersten automatischen Schweißanlagen – besonders bei den Automobilproduzenten – im Einsatz und die Herausforderung bestand nun, Schweißdrähte zu liefern, die auf diese ersten „Industrieroboter“ angepasst waren.

Der Konzern erkannte das Marktpotential seiner Schweißtechnik-Sparte und investierte von Anfang an konsequent in die Forschung und Entwicklung neuer Schweißwerkstoffe und in deren wirtschaftlichen Fertigung. Böhler besaß unter anderem ein in der Fachwelt viel beachtetes Weltpatent für Hartmetall-Schweißelektroden auf Wolframkarbid-Basis. Die weltweite Spitzenposition im Qualitätsbereich wirkte sich äußerst positiv auf den Marktanteil aus.

Schon in den 1960er Jahren wurden auf zwei selbstentwickelten Maschinen – jede von nur zwei bis drei Mitarbeitern bedient – pro Schicht etwa eine halbe Million Stabelektroden produziert. Die Maschinen konnten bereits vollautomatisch jede einzelne Elektrode mit einem Markenstempel prägen, mittels Lichtstrahls zählen, in einen Karton stoßen, etikettieren, und den Karton mit einem Kunststoffüberzug verschließen.

Während der VEW-Jahre blieb der Markenauftritt „Böhler Schweißtech-

nik“ unverändert. Heute stellt die Böhler Schweißtechnik Austria GmbH mit ihren rund 350 Produktmarken eine Kerngesellschaft der Division Welding Consumables der BÖHLER-UDDEHOLM AG dar, die durch einige Akquisitionen den weltweit drittgrößten Hersteller von Schweißwerkstoffen bildet.

weltweit größte
Spindelpresse

Neben diesen Finalbetrieben gab es noch eine Reihe anderer Bereiche, die nicht als Finalbetriebe im klassischen Sinne gelten, weil sie lediglich eine Serviceleistung (Wärmebehandlung, Härterei sowie Blankstahlbetrieb und mechanische Werkstätte) anbieten oder dem Stahl durch Schmieden seine Form geben.

Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG

Historisch gesicherte Quellen aus dem 15. Jahrhundert berichten von den ersten Schmiedehämmern auf Kapfenberger Gebiet. Die Fertigung von präzisions- und gesenkgeschmiedeten Teilen hat ebenfalls sehr lange Tradition. Bereits vor vielen Jahrzehnten, als das Unternehmen noch von ihren Gründern geleitet wurde, hat man Handwerkzeuge wie Messer, Hämmer, Spieße und Spaten oder Büchsen und Bolzen durch Gesenkschmiedeverfahren hergestellt.

Heute sind die bedeutendsten Kunden dieser Gesellschaft die Luftfahrtindustrie, der Triebwerks- sowie der Kraftwerksbau (Dampf- und Gasturbinen). Weiters stehen hochbeanspruchte Nischenprodukte für den Anlagen- und Maschinenbau im Produktprogramm. Das Unternehmen darf die 1982 erbaute und bis heute noch weltweit größte Spindelpresse mit einer Presskraft von 31.500 Tonnen ihr Eigen nennen. Im Frühjahr 2007 wurde diese bislang größte Schmiedepresse von einer weiteren mit 35.500 Tonnen Preßkraft an Kraft überflügelt. Diese stellt nun die weltweit größte derartige Presse dar.

Wer die Geschichten der einzelnen Finalbetriebe vergleicht, erkennt höchst unterschiedliche wirtschaftliche Schicksale. Diese begründen sich einerseits durch einen immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Markt sowie in der Strategie, sich darin zu positionieren. Am besten gelang eine gute Marktpositionierung jenen Finalbetrieben, bei denen sich die schwerfälligen und teuren „VEW-Strukturen“ aufgrund ihrer traditionell erfolgreichen Strategie nicht oder nur teilweise festsetzen konnten.

Auffallend ist die Tatsache, dass sich der Konzern aus allen seiner Finalbereiche mit Ausnahme der Bereiche Schmiede- und Schweißtechnik zurückgezogen hat. Das Management hat sich nach gründlicher Prüfung und etlichen Überlegungen von all jenen Finalbetrieben getrennt, die als Böhler-Gesellschaften keine dauerhaft führenden Positionen in ihren Märkten und Marktsegmenten einnehmen konnten. Heute zählen alle Bereiche, in denen der Konzern tätig ist, zu den ersten drei am Weltmarkt. Aus diesem Grund bilden beispielsweise die Bereiche Schweißtechnik und Schmiedetechnik noch immer wesentliche und wichtige Kernbereiche des BÖHLER-UDDEHOLM Konzerns. Mit der Division Welding Consumables gilt der Konzern als weltweit drittgrößter Anbieter von Schweißwerkstoffen und Marktführer in Europa und Südamerika. Die Division Special Forgings hält die globale Marktführerschaft von Turbinenschaufeln für Gasturbinen und nimmt in weiteren, kleinen Nischenmärkten eine Spitzenposition ein.

4.4. Von 1975 bis 1988: Die Zeit der Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW)

Im Jahre 1975 wurden die Gebr. Böhler & Co. AG, die Schöller-Bleckmann Edelstahlwerke AG (Phönix Edelstahl) und Steirische Gußstahlwerke AG (Styria Stahl) zur „Vereinigte Edelstahlwerke AG“ fusioniert, mit dem Ziel, den verstaatlichten Edelstahlunternehmen einen weltweit einheitlichen Auftritt zu geben.



4.4.1 Die Vorgeschichte: Wie es zur Fusion kam

4.4.1.1 Exkurs: Die Idee war nicht neu

Die Idee, die österreichischen Eisen- und Stahlindustrie neu zu strukturieren geht bereits in das Jahr 1945 zurück. Kurz nach Kriegsende, am 17. September 1945, stellte die österreichische Eisen- und Stahlindustrie einen von Dr. Hans Malzacher verfassten Reorganisationsplan vor, der als „Malzacher Plan“ bekannt wurde. Dieser beinhaltet Vorschläge für die Neuorganisation der österreichischen stahlerzeugenden Industrie. Malzacher schlug vor, die Kommerzstahlerzeugung zur Gänze an die ALPINE und an die VOEST zu übertragen, wobei er eine Fusion der beiden Unternehmen vorsah. Die Edelstahlerzeugung sollte in einer neu zu gründeten „Vereinigten Österreichischen Edelstahlwerke AG“ erfolgen, der einzelne Betriebe der ALPINE und sowie Böhler und Schöller-Bleckmann unterstellt werden sollten. In der Fachwelt wird der Plan intensiv diskutiert, kommt allerdings nie zur Realisierung. (PINK 2000, S. 30)

Das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung stellte im Jänner 1948 einen gemeinsam mit den stahlerzeugenden Unternehmen entwickelten „Eisen- und Stahlplan“ vor, der sich wie der Malzacher-Plan unter anderem mit der Fusion der Massenstahlhersteller (VOEST und ALPINE) sowie der Edelstahlspezialisten Böhler und Schöller-Bleckmann befasste. Die Fusion scheiterte vor allem aufgrund des durch vier Besatzungsmächte aufgeteilten Gebietes und der damit verbundenen schwierigen politischen Lage. Außerdem legte Amerika sein Veto gegen eine Zusammenführung der Massenstahlhersteller ein.

Die Logos der zur Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW) verschmolzenen Unternehmen. Die Steirischen Gußstahlwerke „Styria Stahl“ mit starken Marken wie „Mammut Spezial“, „Styria Flex“, „Styria Panther Ultra“ und „Styria Chrom Special“. Die Geb. Böhler & Co. AG mit dem weltbekannten Böhlerstern und das Ternitzer Unternehmen Schöller-Bleckmann mit „Phönix Edelstahl“ und der Weltmarke „Triumphator“ gingen in die VEW auf.
Quellen: Stahl Judenburg GmbH, Böhler Bleche GmbH und Böhler Edelstahl GmbH.

5.4.1.2 Jahre vor der Fusion

Nach der Zeit des Wiederaufbaus konnten die Umsätze und dank der hohen Investitionen auch die Produktivität stark gesteigert werden, doch erreichte die Ertragslage nur unter besten Bedingungen ein zufriedenstellendes Niveau. Spätestens ab Mitte der 1960er Jahre entsprach die wirtschaftliche und vor allem die finanzielle Situation der verstaatlichten österreichischen Eisen- und Stahlindustrie nicht mehr den internationalen Vergleichen. (Siehe PINK 2000, S. 43)

Im Jahre 1968 beauftragte die ÖIAG (Österreichische Industrieholding AG, die mit besonderen Kompetenzen ausgestatteten staatlichen Gesellschaft, welcher alle verstaatlichten Unternehmen unterstehen) sowohl die internationale Beraterfirma Booz Allen & Hamilton als auch ein Team von Professoren der Montanuniversität Leoben mit der Erstellung von Gutachten zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit, die richtungsweisend für die Zukunft der österreichischen Eisen- und Stahlindustrie sein sollten.

Booz Allen & Hamilton legte im September 1968 ein Gutachten mit diesen Kernaussagen vor:

- a.) Die Basis für eine lebensfähige österreichische Stahlindustrie ist trotz der Binnenlage Österreichs und der starken Konkurrenz gegeben.
- b.) Die Lage der Stahlindustrie ist im Moment finanziell untragbar.
- c.) Die gegenwärtige ungünstige Lage der Stahlindustrie ist auf Faktoren im Einflußbereich der Betriebe zurückzuführen:
 - Die mangelnde Produktivität,
 - Unzureichende Auslastung der Produktionsanlagen,
 - Investitionen werden nicht optimal getätigt,
 - Auch bei geplanten Investitionsprogrammen der einzelnen Gesellschaften ergibt sich nicht immer der beste Nutzen für die gesamte Stahlindustrie,
 - Die Marketingmethoden sind unzulänglich,
 - Die Entscheidungen und Prinzipien werden zum Nachteil der Stahlindustrie und zu stark von der Politik bestimmt.
- d.) Die Probleme in den verschiedenen Sektoren der Stahlindustrie unterschieden sich in einzelnen Aspekten:
 - Massenhahlerzeuger Alpine: Kostensenkung,
 - Massenhahlerzeuger VOEST: Kostensenkung und Entwicklung einer Marketingstrategie,
 - Edelhahlerzeuger: Kostensenkung, Marktanalyse, Marketingziele, Marketingstrategie und Vertriebsorganisation. ...
- e.) Verarbeitung der eigenen Produkte zu Finalerzeugnissen erzielt bessere Gewinne:
 - Wachstum fördern,
 - Ein Drittel der Beschäftigten in der Stahlindustrie arbeiten im Bereich des Anlage-, Maschinen- und Apparatebaus sowie in der Finalindustrie,

- Dieser Finalbereich hält einen Anteil von rund einem Viertel am Gesamtumsatz, erwirtschaftet allerdings die Hälfte des Gewinns.

Weiters schlägt Booz Allen & Hamilton vor:

- Die Einschränkung des politischen Einflusses auf ein Minimum hinsichtlich der Unternehmenspolitik und wichtigen Entscheidungen. Staatliche Interessen sollten durch den Aufsichtsrat vertreten werden, der Vorstand sollte unpolitisch sein.
- Aufteilung der Stahlindustrie in echte gewinnverantwortliche Bereiche und Betriebseinheiten, die einer zentralen Führung unterstellt sind.
- Konzentration der Massenhahlerzeugung in Linz und Donawitz,
- Konzentration der Edelhahlerzeugung in Kapfenberg, Ternitz und Judenburg, mit dem langfristigen letzten Ziel der Edelhahlerzeugung und der Walzwerke an einem Standort. Das Beratungsunternehmen empfahl aufgrund des verfügbaren Raumes Ternitz als den idealsten Standort.

• Produktionssteigerung durch Konzentration von Produktionsbetrieben auf den idealsten Standort. Die Zahl der vom stillgelegten Betrieb freigesetzten Mitarbeiter sollte am neuen Standort nur geringfügig angepasst werden. Damit ist eine Produktivitätssteigerung gegeben.

Nach umfangreichen Berechnungen des internationalen Beraters beschäftigte die österreichische Stahlindustrie im Vergleich zu den westlichen Konkurrenten um rund 14.000 Mitarbeiter zu viel. Daraus ergibt sich, dass die Produktivität, gemessen an der Rohstahlerzeugung pro Beschäftigtem, die geringste in ganz Westeuropa war. (PINK 2000, S. 55)

Das Gutachten der Professoren der Montanuniversität Leoben kommt im Kern zu ähnlichen Schlußfolgerungen. Beide Gutachten sehen großes Rationalisierungspotential durch die Zusammenlegung von Betrieben mit ähnlichen beziehungsweise gleichen Kompetenzen. Durch weitere konsequente Umstrukturierungen und Investitionen in zeitgemäße Technologien sowohl in Produktion als auch im Verwaltungsbereich (beispielsweise durch die Einführung eines EDV-Systems) ließen sich fünfzehntausend (Leoben) bzw. vierzehntausend (Booz Allen & Hamilton) Arbeitsplätze einsparen, womit wieder eine dem westeuropäischen Niveau entsprechende Wirtschaftlichkeit gegeben wäre. Den Investitionsbedarf schätzen beide Gutachten mit etwa drei Milliarden Schilling.

Als eine der wenigen Unterschiede empfahlen die Leobener Professoren mehr Augenmerk auf die Stärkung der Finalindustrie zu legen. Wie erwähnt zeigte sich dieser Bereich als wesentlich wirtschaftlicher als die bloße Stahlerzeugung.

Etliche (politische) Diskussionen sowie vier Jahre und einige Monate später, zum 1. Jänner 1973, wurden die beiden verstaatlichten Stahlwerke VOEST und die ALPINE zur VOEST-ALPINE AG verschmolzen. Nachdem zwei weitere Jahre verstrichen waren erfolgte zum 1. Jänner 1975 die Fusion der drei Edelhahlspezialisten Gebr. Böhler & Co. AG, Schöller-Bleckmann Edelhahlswerke AG in Ternitz (Niederösterreich) und der Styria Gussstahlwerke AG mit Sitz in Judenburg (Steiermark).

5.4.1.3 Exkurs: Die Weltstahlkrise

Die lange Zeit geplante Fusion war von sich rasch ändernden Rahmenbedingungen begleitet. Es trat eine mehrere Jahre andauernde Weltstahlkrise ein, die einen enormen Kostendruck verursachte. Erst gegen Ende der 1980er Jahre war diese Phase zur Gänze überwunden.

Der Ölpreisschock im Jahre 1974 löste einerseits einen starken und schnellen Preisverfall aus, andererseits stiegen die Rohstoff- und Energiekosten ebenso rasch und massiv an. Vor allem der Preisanstieg bei den für die Edelstahlherstellung wichtigen Legierungselementen wirkte sich negativ auf den Konzern aus und konnte nicht an den Kunden weitergegeben werden. Die Preis-/Kostenschere öffnete sich binnen weniger Monate zum Ungunsten der Stahlindustrie. Walzdraht in Standardqualität konnte beispielsweise im Juni 1974 mit 8400 Schilling pro Tonne verkauft werden, im März 1979 waren für das gleiche Produkt nur mehr 4318 Schilling pro Tonne zu bekommen. Bei Bandprodukten wie kaltgewalzte Bleche war auch ein Preisrückgang zu verzeichnen, der im selben Zeitraum (Juni 1974 bis März 1979) von 5919 auf 4800 Schilling pro Tonne allerdings weniger dramatisch ausfiel.

Auch auf der Rohstoffseite lässt sich die Preisexplosion illustrieren: 1973 kostete die Tonne österreichisches Eisenerz 640 Schilling, zwei Jahre später mussten dafür schon 820 Schilling bezahlt werden. Vergleicht man diese Zahlen mit importierten Erzen, wird deutlich, dass diese ständig weit darunter liegen (1973 mit 480 Schilling, 1975 mit 650 Schilling). Es darf also niemanden verwundern, wenn in diesen Jahren auch verstärkt über die weitere Nutzung des steirischen Erzbergs (Bergabbaugbiet nahe der Stadt Eisenerz) diskutiert wurde.

Folgende Umstände erschwerten die Lage der heimischen Edelstahlindustrie noch darüber hinaus:

Die ungünstigen Wechselkurse. Der Dollarkurs sank, während die Deutsche Mark aufgewertet wurde. Auch die Hartwährungspolitik Österreichs wirkte sich nachteilig auf die exportorientierte Edelstahlindustrie aus.

Wie am Massenstahlmarkt gab es auch im Edelstahlbereich weltweit Überkapazitäten.

Aufgrund der schwierigen Lage der Massenstahlhersteller stiegen auch diese in den Edelstahlmarkt und begannen, bestimmte Edelstähle, bevorzugt rost-, säure- und hitzebeständige Güten, zu produzieren. Damit erhöhte sich der Druck auf die kleineren Edelstahlanbieter zusätzlich.

4.4.2 Die VEW-Ära im Überblick

4.4.2.1 Investitionen und strukturelle Veränderungen

1975 Installation eines Verkehrsfunks für den Werkstransport in Kapfenberg und Deuchendorf sowie Inbetriebnahme eines Ruffunksystems für das Instandhaltungspersonal (Anlageninstandhaltung, Energieversorgung) sowie für Führungskräfte.

1975 Inbetriebnahme der dritten ESU-Anlage mit Hebekokille und einem Kokillendurchmesser bis 1150 Millimeter.

1975 Neubau des als zentralen Forschungsstelle der VEW gedachten Forschungsgebäudes in Deuchendorf; erste Baustufe fertiggestellt.

1975 Einführung eines Qualitätssicherungssystems (QS-System).

1975 Erstmalige Herstellung von pulvermetallurgischem Werkzeug- und Schnellarbeitsstahl.

1975 Errichtung einer Abwasserkläranlage am Standort Deuchendorf.

1976 Inbetriebnahme einer automatischen Richt-, Prüf-, und Schälstraße für die zentrale Qualitätskontrolle (ZQK) am Standort Deuchendorf.

1976 Rationalisierungsmaßnahmen in der Wärmebehandlung, der Stabstahladjustage und in der Qualitätskontrolle.

1976 Modernisierung des 1916 erbauten Werkskrankenhauses.

1977 Installation der selbst entwickelten BEST-Anlage (Böhler Electric Slag Topping).

1978 Das Kapfenberger Siemens-Martin-Stahlwerk mußte geschlossen werden, da dieses Schmelzverfahren verglichen mit anderen Methoden an technologischer und wirtschaftlicher Attraktivität mehr und mehr verlor. Damit endet damit auch eine von Erfolg geprägte Tradition, die vor exakt 110 Jahren begann. Bereits 1868 konnte in Kapfenberg der erste nach dem Martin-Prinzip gebaute Schmelzofen in Mitteleuropa angefeuert werden. Die damalige Anlage war ein Schlüsselaggregat, mit dem entscheidend dazu beigetragen werden konnte, ‚Böhlerstahl‘ als einen Begriff von Weltgeltung am Markt zu etablieren. Es ist auch für einen Fachmann erstaunlich, wie lange sich das Siemens-Martin-Prinzip in der Stahlerschmelzung – und besonders in der Edelstahlproduktion – halten konnte.

1979 Eine numerisch gesteuerte Vierhammer-Schmiedemaschine geht für die Herstellung von Turbinenschaufel-Vormaterial in den Betrieb. Diese Anlage stellt die zweite Ausbaustufe der Turbinenschaufel-Fertigung dar.

1980 Eine von der VEW entwickelte Rotationsstrahlvergüteeinrichtung wird in der Wärmebehandlung eingesetzt.

1981 Verlagerung eines Teils der Kapfenberger Blankstahlerzeugung von großen Dimensionen nach Jundenbrug aufgrund politischen Willens.

1980 Übersiedlung der Fertigung von Großbohrgeräten, Gesteinsbohr- und Preßluftwerkzeugen von Wien-Strebersdorf nach Kapfenberg und Judenburg.

1980 Aufstellung einer CNC-Frontdrehmaschine sowie einer CNC-Spitzendrehmaschine in der Mechanischen Werkstätte.

1980 Erweiterung der Fertigungskapazität von BÖHLERIT-Hartmetall durch die Übernahme der Hartmetallproduktion von Böhler-Düsseldorf.

1980 Vergrößerung der Produktionskapazitäten für BÖHLERIT-Wendeschneidplatten am Standort Deuchendorf.

1980 Ein 45 Tonnen Hochleistungs-ofen, eine Vakuumanlage und ein Vakuum-Pfannenheizstand gehen in Betrieb.

1982 Die erste Vakuum-Umschmelzanlage, die sogenannte ROTEL-Anlage,

mit rotierender Elektrode geht im Sonderstahlwerk in Betrieb. Die Anlage ermöglicht es dem Unternehmen, besser in den Bereich der Hochleistungswerkstoffe vorzudringen.

1981 In Hönigsberg werden die Walzwerke W2 und W3 geschlossen.

1982 Die weltweit größte Spindelpresse mit einer Prellschlagkraft von 31.500 Tonnen geht in Deuchendorf in Betrieb. Diese in einer neuen Hochhalle untergebrachte Anlage stellt den letzten Ausbauschnitt der Turbinenschaufelfertigung dar. Die Kapfenberger Turbinenschaufel genießen in der Energietechnik (Turbinen für Gasgeneratoren) und in der Luftfahrt einen Ruf von Weltgeltung.

1982 Die Stahlgießereien werden sowohl in Kapfenberg als auch in Ternitz geschlossen.

1983 Aus Judenburg wird eine ESU-Anlage in das Kapfenberger Sonderstahlwerk überstellt. Mit dieser Anlage verfügt Kapfenberg über vier ESU-Anlagen.

1983 Einführung des CAD-Systems in allen Finalbetrieben.

1983 Übersiedlung der Bohrkornen- und Hohlstangen-Fertigung von Wien-Strebersdorf nach Judenburg und gleichzeitige Überstellung der Großgerätekfertigung von Wien nach Kapfenberg. Stilllegung des Werkes Wien-Strebersdorf.

1983 Planungsbeginn des Mehrlinienwalzwerks (im Auftrag der VOEST ALPINE)

1984 Umbau des Lagers Wien-Nordbahnhof (heute Sitz der Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft und der Böhler International GmbH) und der Niederlassung in Mailand.

1985 Überstellung des 25/30-Tonnen Hochleistungs-Lichtbogenofens mit Filter und Entstaubungsanlage von Ternitz nach Kapfenberg.

1986 Überstellung der Langschmiedemaschine LSM-SX 26 von Ternitz nach Kapfenberg. Mit der Verlegung des Ofens und der Schmiedemaschine enden de facto die hüttenbetrieblichen Tätigkeiten in Ternitz, wo lediglich das Nahtlosrohrwalzwerk übrig blieb. 1983 begann die Demontage der Ternitzer Hütte, die 1986 offiziell beendet wurde. Damit endete de facto die Tradition der Stahlerschmelzung in der niederösterreichischen Stadt.

4.4.2.2 Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in der VEW-Ära

Die in den Vorgängergesellschaften begonnenen F&E-Tätigkeiten wurden fortgesetzt, sodass am Standort Kapfenberg Sonderwerkstoffe weiterentwickelt werden konnten. Erwähnenswert sind Projekte wie „Ultrareine Stähle und Legierungen,“ die Weiterentwicklung der Schmelz- und Umschmelztechnologien (BEST, ESU) und die Weiterentwicklung der Turbinenschaufelfertigung (Verbesserung der Nickel-Basis-Legierungen auf Werkstoffseite und der Formgebung auf Seite der Schmiedetechnik). Allerdings brachten manche Investitionen nicht den gewünschten Effekt, wie etwa die ROTEL-Anlage, die zwar als das Universalaggregat des Sonderstahlwerks angepriesen wurde, aber in ihrer

Leistung und Betriebssicherheit weit hinter allen Erwartungen lag.

Trotz dieser umfangreicher Entwicklungstätigkeiten vor allem in die Herstellung von Stählen mit höheren Reinheitsgraden, war die VEW von einigen Schwächen gekennzeichnet. Vorrangig aus politisch motivierten Gründen (Vollbeschäftigung) war die Zahl der Mitarbeiter nicht dem internationalen Stand und auch nur mäßig den veränderten Strukturen angepaßt worden. Das Unternehmen verfügte auf Grund dessen über einen langsamen, aufgeblähten Verwaltungsapparat. Ab 1979 stieg die Macht der Betriebsräte spürbar. War bislang das Verhältnis zwischen Vorstand und Betriebsrat auf „Einunternehmen“ aufgebaut, gab es nun ein „Mitspracherecht ohne Mitverantwortung.“ (PINK 2000, S. 2) Die Macht des Betriebsrates und der bislang unumstößliche politische Wille der Vollbeschäftigung konnte erst gekippt werden, als das Unternehmen hohe Verluste einfuhr und die Eigenkapitalquote Nahe dem Nullpunkt stand.

Zu erwähnen ist, dass die drei Sanierungskonzepte der VEW (einschließlich des Konzepts VEW 2000) nicht die gewünschten Resultate brachten. Das hatte mehrere Gründe: 1. Die internationale Stahlkrise. 2., Der politische Einfluss auf die Konzernleitung (Vollbeschäftigung). 3., Interne Organisationsprobleme. 4., Einzelne traditionellen Produktionsbereiche der unterschiedlichen Betriebe standen unter starkem Konkurrenzdruck aus Drittstaaten, was auf eine mangelnde Fokussierung auf höherwertige, ertragstarke Produkte schließen lässt. (Siehe www.aeiou.at, Österreich-Lexikon, Eintrag VEW von 5. September 2006)

Ende 1983 verfügte der Konzern eine Eigenkapitalquote von lediglich 4 Prozent, im Gründungsjahr der VEW, 1975, lag diese noch bei 32 Prozent. (PINK 2000, S. 6) Die kumulierten Umsätze der VEW betragen von 1975 bis 1983 rund 133 Milliarden Schilling, die Umsatzrendite war mit durchschnittlich -7,5 Prozent jährlich stark negativ. Das Unternehmen war auf Zuschüsse des Eigentümers, der Republik Österreich angewiesen. Bis 1987 war eine Kapitalzufuhr seitens des Eigentümers von 17,3 Milliarden Schilling nötig. (Siehe unter anderem www.aeiou.at, Österreich-Lexikon, Eintrag Vereinigte Edeldahlwerke AG, vom 5. September 2006.)

Im Vertrieb war eine deutliche Überbesetzung festzustellen, so waren im selben Verkaufsgebiet mehrere Aussendienstmitarbeiter tätig, die jeweils unterschiedliche Produkte anboten. Daher war es möglich, dass ein Kunde am selben Tag von mehreren Vertretern besucht werden konnte, weil der eine für die Produktgruppe „Edelbaustahl“, der zweite für „Werkzeugstahl“, der dritte für „Schnellarbeitsstahl“ und der vierte für „Hartmetall“ umsatzverantwortlich war. Dem einzelnen Vertriebsmitarbeiter war es auch nicht gestattet, Produktbestellungen aus dem Sortiment des Kollegen entgegen zu nehmen, so war es dem Vertreter von Edelbaustahl nicht erlaubt, eine Werkzeugstahlbestellung aufzunehmen. Erwähnt sei an dieser Stelle, dass es das erklärte Ziel der VEW war, eine „Neustrukturierung in Produktion und Vertrieb“ zu schaffen. Das Unternehmen verlor etliche Kunden, die mit den langen Lieferzeiten höchst unzufrieden waren. So benötigte das Unternehmen bis zu drei Wochen, um

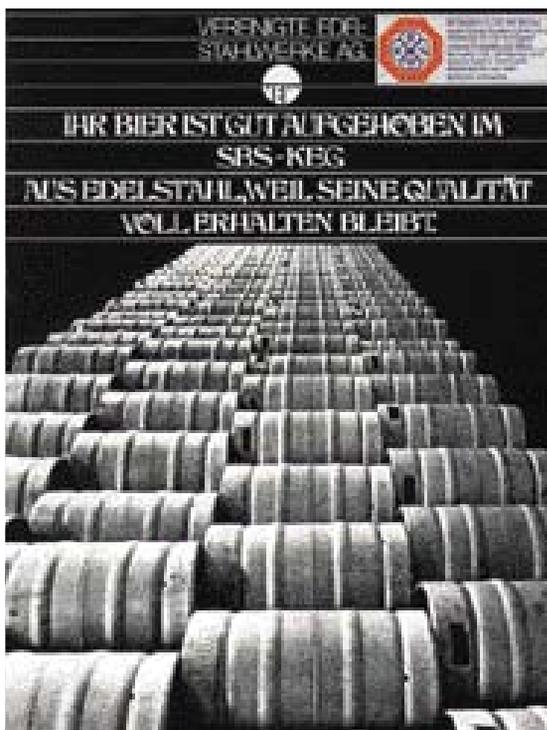
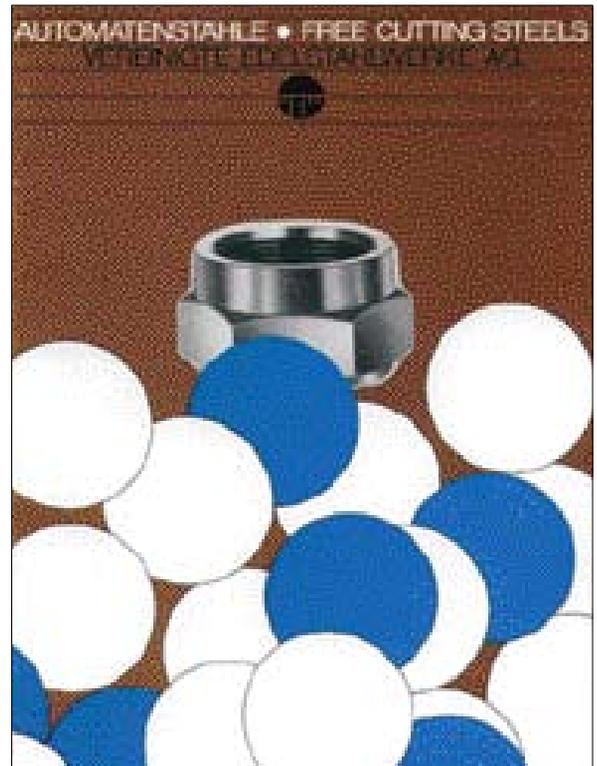
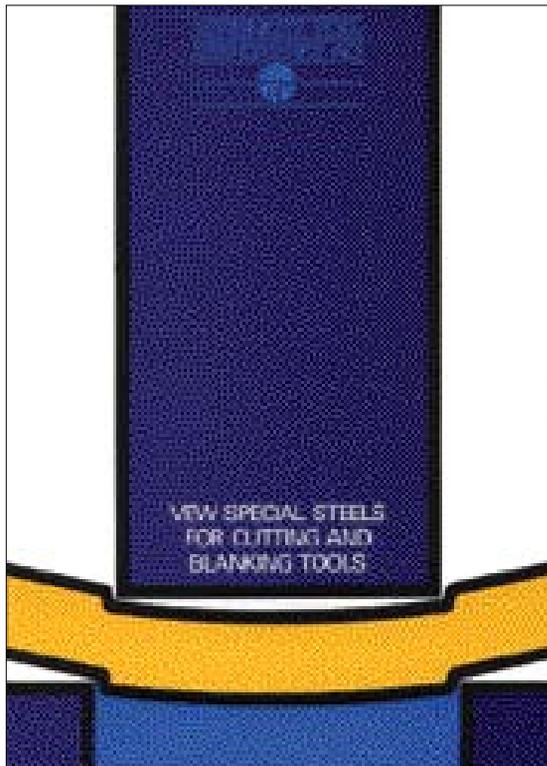
lagernde Ware auszuliefern.

Bereits die von der Unternehmensberatung Booz Allen & Hamilton im September 1968 vorgelegte Studie äußerte sich zu den Marketingaktivitäten der österreichischen Edelstahlwerke negativ. Das Marketing (und darunter sind auch jene Aktivitäten zu definieren, die sich mit der Markenpersönlichkeit der Unternehmensmarke und dem Management von nachhaltigen Beziehungen zu unterschiedlichsten unternehmensrelevanten Zielgruppen befassen) scheint während der VEW-Ära generell eher vernachlässigt worden zu sein. Mitarbeiter hatten Probleme, sich mit dem neu entstandenen Unternehmen zu identifizieren oder gar davon begeistert zu sein, was sich negativ auf die Motivation niederschlug.

Auch für den Kunden galt es nun umzudenken. Er tätigte seine Bestellungen nicht mehr bei Böhler, Styria oder bei Schöller-Bleckmann, sondern bei den Vereinigten Edelstahlwerken. Aus Sicht jedes Kunden bringen Umstrukturierungen immer Fragen mit sich, auch wenn es nur Unsicherheiten rund um den Gedanken „jetzt ändert sich was“ sind. Neben diesen „neuen“ Lieferanten namens VEW mit teilweise auch neuen Ansprechpersonen im technischen und kaufmännischen Innen- und Aussendienst wurde vom Kunden verlangt, sich auch im Produktprogramm neu orientieren. Die bisher verwendeten, teilweise seit Jahrzehnten gut positionierten Namen der Produktmarken (man erinnere nur an die Böhler Rapid-Schnellarbeitsstähle, die seit dem Jahre 1900 immer wieder Standards setzten und wesentlich zur Weiterentwicklung der Zerspanungstechnik beitrugen) wurden durch ein alphanumerisches System ersetzt. So hieß etwa der begehrte „Super Rapid Extra“ ab Jänner 1975 schlicht und einfach „VEW S600.“ Sämtliche andere Markenzeichen, wie den von Beginn an verwendeten Böhlerstern, den Phönix als Unternehmensmarke von Schöller-Bleckmann und den Panther von Styria waren gleichzeitig vom Markt genommen und mit VEW ersetzt worden. Die in die Fusion eingegangenen Unternehmen brachten noch weitere Produktmarken mit, die weltweit hervorragend angenommen wurden: Der Triumphator von Schöller-Bleckmann sowie viele andere Sonderwerkstoffe aus Ternitz sowie der bei Styria in Judenburg entwickelte Schnellarbeitsstahl „Mammut Spezial“ oder die Marken „Styria Flex“, „Styria Panther Ultra“ und „Styria Chrom Spezial“, die am Markt ihren festen, angestammten Sitz hatten, wurden durch das alphanumerische System der VEW ersetzt. Mit einem Schlag waren alle Produkt- und Unternehmensmarken durch ein emotionsloses, alphanumerisches Markenschema ersetzt worden.

Für den Kunden entstehen in derartigen Situationen Schwierigkeiten mit der Zuordnung, dem Vertrauen und der Orientierung. Wenn eine Unternehmensmarke durch eine andere ersetzt wird, ist dies bereits ein schwieriges Unterfangen. Werden jedoch gleichzeitig auch die Namen der einzelnen Produktmarken geändert, fällt dem Kunden die Wiedererkennung (Orientierungsfunktion der Marke) sehr schwer und das Vertrauen in den Lieferanten nimmt ab.

Mag sein, dass der eine oder andere Techniker denkt, Produktnamen im Industriegüterbereich seien nebensächlich und können jederzeit geändert werden, denn das physische Produkt bleibt nach wie vor das Selbe. Immerhin



Die Prospekte (um 1980) bewerben VEW-Kaltarbeitsstähle (links) sowie Automatenstähle, während der linke Prospekt verdeutlicht, dass die VEW mit vielen verschiedenen Dingen beschäftigt war, die weit über die Herstellung von Edelstahl hinausgingen.

kauft der Konsument ja den Stahl, das physische Produkt und nicht den Namen. Mittlerweile ist erwiesen, dass dem nicht so ist. Der Autor möchte hier nur an die jüngst erschienenen Artikel (u.a. BAUMGARTH 2005, BERDI 2007) verweisen, wonach Marken in der Industrie ähnliche Aufgaben wie im Konsumgüterbereich erfüllen. Die Funktion der Marke ist wahrscheinlich ähnlicher als bislang angenommen.

Aus Sicht der VEW war die Unbenennung der Stahlmarken aus internen, organisatorischen Gründen sinnvoll. Eine Schmelze hätte bis zu drei Produktmarken darstellen können und die zusammengelegten weltweiten Vertriebsgesellschaften hätten mit einer Fülle von Produktmarken zu tun gehabt, wobei sich die Organisation erschwert hätte. Andererseits gibt es genug Beispiele sowohl aus der Stahlindustrie als auch aus anderen Investitionsgüterbranchen, die beweisen, dass eine koordinierte Mehr-Marken-Strategie sowohl interne als auch externe Erfolge verzeichnet und so den Unternehmenswert positiv beeinflusst.

4.5 Relaunch, Neupositionierung und Erfolg der Marke Böhler: Von 1988 bis heute

Mit 1. Juli 1988 wurden nach dem Scheitern des Unternehmenskonzeptes „VEW 2000“ die „Vereinigten Edelstahlwerke (VEW)“ aufgelöst und 1987 war rückwirkend das Gründungsjahr der Böhler GmbH. Damit war Marke „Böhler“ wiedergeboren. Es war ein Augenblick, der bei jenen Arbeitnehmern, die bereits während der Zeit der „Gebr. Böhler & Co. AG“ dort beschäftigt waren, viele Erinnerungen wachrief. Die Mehrheit der Mitarbeiter konnten sich nach den permanenten wirtschaftlichen und organisatorischen Misserfolgen der VEW mit ihr nicht mehr identifizieren. Etliche empfanden es als eine Wohltat, am Eingang bei der Portierloge das neu gestaltete Unternehmenslogo der Böhler GmbH zu erblicken. Der Name hatte sich wieder in Böhler geändert und nun standen wirtschaftliche Veränderungen an, um mit dem „Rucksack voller Schulden“, der von der VEW übernommen wurde, fertig zu werden. (Die Eigenkapitalquote des Unternehmens betrug lediglich etwa zwei Prozent!) Außerdem musste die Marke „Böhler“ erst wieder ihren Platz am Markt finden. Seit 1975 ist Zeit vergangen – sehr viel Zeit, in der sich der Edelstahlmarkt geändert hat.

Es galt aber nicht nur, die Marke am Markt neu zu positionieren. Wesentlich war es auch, dass möglichst rasch der „Böhlergeist“ wieder zurückkehrte. Wer in Kapfenberg vom „Böhlergeist“ spricht, meint die Kraft der Marke nach Innen. Diese manifestierte sich in einem Zusammenhalt, einem uneingeschränkten Miteinander und dem Selbstbewusstsein, gemeinsam – als ganze Belegschaft – zu den weltweit besten Edelstahlproduzenten zu gehören. Die Gebrüder Böhler hauchten ihrem Unternehmen den „Geist des Miteinanders vom Gesellen bis zum Direktor“ ein, der sich über Jahrzehnte hielt. (siehe u.a. BÖHLER 1941, S. 22) Viele Jahre mussten vergehen, bis wieder etwas von diesem legendären Geist zu spüren war. Denn nach der Umbenennung waren starke organisatorische Veränderungen nötig, und ungünstige Rahmenbedingungen hemmten das Wiederaufflammen des „Böhlergeistes“.

Die Unternehmensmarke Böhler sollte wieder mit jenen Merkmalen verbunden werden, die ihr all die Jahrzehnte seit der Gründung des Unternehmens im Jahre 1870 Stärke verliehen: höchste Edelstahlqualität im Sinne der Qualitätsführerschaft. Die Vereinigten Edelstahlwerke AG verfolgte nicht konsequent diese Linie, da in jener Zeit auch einfachere Stahlsorten entwickelt und hergestellt wurden. Auch die Aufspaltung der fusionierten Betriebe war mit organisatorischen Schwierigkeiten verbunden, stand jetzt doch jedes der in die Fusion aufgegangenen Unternehmen wieder alleine da, in ähnlicher Größe wie im Jahre 1975.

Böhler meisterte den harten Weg der Neupositionierung sehr gut. Schnell erkannte man, dass der beste Weg mit einer Rückbesinnung an die früheren Stärken verbunden sei. Jene Stärken, die „Böhlerstahl“ einhundert Jahre vorher zu einem Qualitätsbegriff machten und für die auch die Marke stand: Edelstahl



Im Jahre 1994 konnte nicht nur das positive Betriebsergebnis gefeiert werden, auch der Erwerb des Werkes Kapfenberg durch die Gebrüder Böhler jährte sich zum 100. Mal.
Quelle: Heinz Haring.



in höchster Qualität. „Back to the roots,“ lautete das Erfolgsrezept.

Durch die nötige Sanierung entstanden massive personalpolitische Einschnitte in allen Sparten des Konzerns, die auch für die

Stadt Kapfenberg und die gesamte Region eine Herausforderung darstellten, Ersatzarbeitsplätze zur Verfügung zu stellen.

Betriebswirtschaftlich waren das Werkskrankenhaus Kapfenberg, die unternehmenseigene Privatberufsschule, der Betriebskindergarten und manch eine andere Einrichtung nicht mehr tragbar. Auch freiwillige Sonderzulagen wie die „Stammarbeiterzulage“, welche allen Mitarbeitern ab dem fünften Jahr der Unternehmenszugehörigkeit zum Entgelt ausbezahlt wurde, waren ersatzlos gestrichen worden. Übrig geblieben von den damaligen Sozialleistungen ist lediglich die Betriebskrankenkasse. Die Bediensteten sind daher nicht bei der



Die beiden Betriebsgelände von Böhler Edelstahl in Kapfenberg heute, im Jahre 2005.

Im Bild links das Stammwerk, für dessen Produkte die Gebrüder Böhler seit 1870 das exklusive Vertriebsrecht hatten und das sie dann 1894 erwarben. Im rechten Bild ist die Fertigungsstätte in Deuchendorf zu sehen.

Gebiets-, sondern bei einer eigenen Betriebskrankenkasse versichert.

Die Verstaatlichte Industrie war über die Dachholding „Austrian Industries“ (heute: ÖIAG) rechtlich verbunden. Die VOEST Alpine Stahl AG wurde zum Mutterunternehmen vieler staatsnahen metallverarbeitenden Betriebe, so auch der Böhler GmbH. Im Jahre 1990 erwarb die VOEST Alpine Stahl AG den schwedischen Werkzeugstahlspezialisten und Böhler-Konkurrenten Uddeholm AB. Ein Jahr später wurden Böhler und Uddeholm fusioniert, woraus im Frühjahr 1991 die BÖHLER-UDDEHOLM AG als Muttergesellschaft (Holding), entstand, die im Jahre 1995 etwa ein Viertel ihres Grundkapitals an der Wiener Börse platzierte und am Kapitalmarkt immer wieder ihre Qualitäten beweist.

Im Jahre 1993 wurde nach einer langen Durststrecke erstmals wieder die Gewinnschwelle überschritten, 1994 bilanzierte Böhler mit einem positiven Betriebsergebnis in dreistelliger Schilling-Millionenhöhe.

Der erstaunlichste Aspekt an der Geschichte mit der Unbenennung von Böhler zu VEW im Jahre 1975 und 1988 wieder zu Böhler ist die Unverwundlichkeit des Markennamens „Böhler“. Die Wiedereinführung war verhältnismäßig einfach und bei den Kunden sofort akzeptiert. Der Name gab den Kunden wieder die Sicherheit, mit Qualitätswerkstoff versorgt zu werden. Wäre die Marke nicht so stark gewesen, hätte die Neupositionierung wesentlich länger

gebraucht und Böhler hätte die Gewinnschwelle wahrscheinlich später erreicht. In den Ländern, in denen man bereits vor der VEW-Ära tätig war, war es wesentlich einfacher, mit dem Markennamen Böhler Mitbewerber zu verdrängen und Kunden an sich zu binden. Techniker, die bereits vor 1975 mit Böhlerstahl gearbeitet hatten, wussten zwar, dass der VEW-Stahl der selbe war und in der selben Produktionsstätte von den selben Mitarbeitern erzeugt wurde, aber trotzdem wurde nie soviel Vertrauen in das Produkt gesetzt. Aus diesem Grund konnte bei etlichen Kunden der Wettbewerb eindringen, was sich erst mit dem Relaunch wieder langsam zu ändern begann und sich das Unternehmen auf seine traditionellen Stärken besann, nämlich Qualitätsführer in der Edelstahl-Metallurgie zu sein.

Dass weltweite Kundenbefragungen durchgeführt wurden und die gewonnenen Daten in die künftige Unternehmensstrategie einfließen war ein Novum, das Böhler nur aus seiner Zeit vor 1975 kannte.

Eine marktorientierte Unternehmenskultur, deren Basis die Ergebnisse der Kundenbefragungen darstellte, musste wieder in den Köpfen der Mitarbeiter gebildet werden. Gleichzeitig wurden alle Bereiche des Marketings stark verbessert und so standen wieder Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt der Marketingpolitik. Produkte, die dem Kunden merklich höheren Nutzen brachten, wurden gezielt entwickelt und mit großem Erfolg am Weltmarkt positioniert.

Durch Verbesserungen in der Produktion wurden die Durchlaufzeiten pro Auftrag stark reduziert und durch Umstrukturierungen in der Distribution konnte „just in time“ geliefert werden, was in der VEW-Ära absolut unmöglich war. Die Werbung erhielt einen neuen, stark emotionalen Auftritt und hat einen in der Investitionsgüterbranche eher unüblichen Charakter. Der Erfolg dieser Werbestrategie spiegelt sich sowohl in zahlreichen Auszeichnungen aus der Werbefachwelt wieder, als auch durch hohe Akzeptanz in der Branche.

Im Jahre 1999 erfolgte ein weiterer wichtiger Schritt, um zukünftig an der Qualitätsführer-Tradition anschließen zu können. Die weltweit modernste Anlage zur Herstellung von pulvermetallurgischem Stahl ging in Betrieb. Derartige Stähle zeichnen sich durch ein besonders enges, einheitliches Gefüge aus und haben darüber hinaus Eigenschaften (besondere Zähigkeit und Verschleißfestigkeit), die sich auf traditionellem Weg nicht erreichen lassen. So sind beispielsweise Bohrer aus pulvermetallurgisch hergestelltem Schnellarbeitsstahl besonders verschleißfest und werden daher erst wesentlich später stumpf. Diese Bohrerschneiden können bis dreimal so lange eingesetzt werden wie jene von herkömmlichen Bohrern. Die dafür eingesetzte Produktionsanlage ist einzigartig, eine eigene Konstruktion, die eine hohe Flexibilität erlaubt und noch ausgebaut werden kann.

Ein Spezialofen zur Herstellung von Edelstahl mit den bisher höchsten technisch möglichen Reinheitsgraden ging im Jahre 2000 in Betrieb. Heute ist Böhler als weltweit einziger Edelstahlhersteller in der Lage, Werkstoffe mit höchsten Reinheitsgraden in allen technisch möglichen Verfahren und Varianten seinen Kunden anzubieten.

KUNSTSTÜCKE MIT EDELSTAHL.



**WENN SIE MEHR VOM
KUCHEN WOLLEN.
BÖHLER MESSERSTÄHLE**

Schneiden - schon immer eine der unbestechlichsten Prüfungen für einen Stahl. Hier zeigt sich am deutlichsten, ob ein Werkstoff gut oder schlecht ist. BÖHLER, weltweit Spezialist bei Schnell- und Werkzeugstahl, setzt auch zum Thema Verschleißfestigkeit bei Messerstählen neue Maßstäbe.

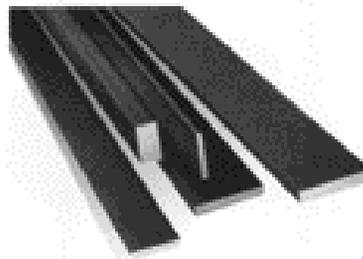
Egal, ob Stähle für die Holzverarbeitung, die Zellulose-, Papier- und Faserplattenindustrie, die Stahl- und Metallindustrie bis hin zu Sondereinsätzen, BÖHLER liefert Messerstähle, die dem Messerhersteller und -verwender die Entscheidung leicht machen.

- Ein Vormaterial, das den Zerpansungsaufwand gering hält,
- hoher Verschleißwiderstand,
- beste Zähigkeit,
- höchste Schneidfähigkeit

sind nur einige Vorteile, die zu erwähnen wären. Darüber hinaus verfügt BÖHLER über ein weltweites Vertriebsnetz und liefert Ihnen den Werkstoff, mit dem Sie besser abschneiden, kurzfristig ins Haus.

Damit Sie BÖHLER Messerstähle ganz genau kennen - falls Ihr bisheriger Lieferant einmal einen Engpaß hat - fordern Sie das BÖHLER Informationspaket an und gewinnen Sie gleichzeitig eine von 100 original Wiener Sachertorten.

Problemloser Substrat
für Industriemesser




BÖHLER EDELSTAHL GMBH, A-8605 Kapfenberg, Mariazeller Straße 25, Postfach 90
Tel. 03862/20-7181, Telex 36872 bok-a, Telex 03862/20-7460

KUNSTSTÜCKE MIT EDELSTAHL.



HARTER KERN, WEICHE AUSSENSCHICHT - DAS PRINZIP IST DAS GLEICHE. BÖHLER COMPALLOY® - RUNDVERBUNDSTAHL.

Kein Kompromiß, wenn es um Verschleißfestigkeit geht.
 BÖHLER Compalloy®-Rundverbundstahl ist die perfekte Verbindung metallischer Werkstoffe mit verschiedenen Eigenschaften. Wählen Sie zwischen Härte und Zähigkeit oder zwischen Härte und Warmfestigkeit oder umgekehrt und sparen Sie gleichzeitig teure Bearbeitungszeit.
 Compalloy® Werkzeugtechnologie ist die verlässlichste und wirtschaftlichste Art, die Vorteile mehrerer Werkstoffe gleichzeitig zu nutzen. Ein echter Spartaktor, der Ihren Werkzeugen und Maschinen längere Standzeiten bringt, wie das unzählige Tests beweisen.
 Natürlich verfügen wir in unserem Haus auch über modernste CNC-gesteuerte Bearbeitungszentren und liefern Ihnen Ihren Extruderzylinder einbaufertig ins Haus.
 Das erspart Ihnen wertvolle Zeit und der Vorsprung zur Konkurrenz wächst.



BÖHLER

BÖHLER EDELSTAHL GMBH, A-6025 Kapfenberg, Marschner Straße 25, Postfach 96
 Tel. 03602(0)-7101, Telex 30512 Boh a, Telefax 03602(0)-7100

KUNSTSTÜCKE MIT EDELSTAHL.



WENN „MEER“ IM SPIEL IST. BÖHLER DUPLEX STAINLESS STEELS.

Die Wissenschaften entwickeln unermüdlich weiter. Neue Technologien entstehen, neue Ressourcen werden entdeckt und genutzt. Sei es im Weltall oder in den Tiefen der Meere.
 Aber das stellt auch immer höhere Anforderungen an das Material. An Edelstahl, der dem härtesten Tests standhalten muß. BÖHLER entwickelte dafür korrosionsbeständige Spezialstähle für chemische Anlagen oder für die Offshore Industrie. Beständigkeit gegen Hitze, Rost, Säure und andere aggressive Medien zeichnen diese Edelstähle aus.
 Ein werkunabhängiges Qualitätssicherungssystem, die eigene Erzsammelung, bis hin zur Fertigbearbeitung, garantieren ein Höchstmaß an Qualität, Service und Sicherheit. Im Interesse der Umwelt und unserer Kunden.
 Ein Grund mehr, sich beim nächsten Projekt an BÖHLER zu wenden.



BÖHLER

BÖHLER EDELSTAHL GMBH, A-6025 Kapfenberg, Marschner Straße 25, Postfach 96
 Tel. 03602(0)-7101, Telex 30512 Boh a, Telefax 03602(0)-7100

Die Sujets stammen aus der Zeit zwischen 1988 und etwa 1994.

Seit dem Jahre 2001 wird vor allem in Kapazitätsausweitungen investiert. Weitere Elektro-Schlacke-Umschmelzanlagen sowie ein dritter Vakuumlichtbogenofen gingen in Betrieb. Im Herbst 2003 konnte der weltweit erste „AOD-Konverter“ („Argon-Oxygen-Decarburisation“ – Konverter), der speziell für Werkzeugstähle und Sonderwerkstoffe entwickelt wurde, die Kapazitäten des Stahlwerks von etwa 140.000 auf etwa 165.000 Tonnen erhöhen und somit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens weiter steigern. Das Jahr 2004 war durch eine besonders stürmische Nachfrage im oberen Qualitätsbereich gekennzeichnet. So wird ein weiterer Ausbau der Sonderstahlproduktion auch in Zukunft ein wesentliches Thema der Investitionsplanungen sein.

Um beste Edelstähle produzieren und die Position des Qualitätsführers für sich beanspruchen zu können, waren unter anderem diese Anstrengungen im Bereich der Werkstoffveredelung ein absolutes Muss.

Die Marke Böhler wird durch kundenorientiertes Marketing und permanente Anstrengungen in den Bereichen Produktqualität und –innovation somit heute wieder jenem Anspruch gerecht, den die Gebrüder Böhler im Jahre 1870 stellten: „steiermärkischer Stahl höchster Qualität.“



SPÄTESTENS JETZT SOLLTEN SIE FROH SEIN, DAS BESTE MATERIAL GEWÄHLT ZU HABEN.

Touristik, geprüfte und zertifizierte Einzelteile sorgen dafür, dass Sie sich wohlfühlen. Hier über den Wolken, in 30.000 ft. Höhe. Bauteile, die extremen, mechanischen und thermischen Beanspruchungen standhalten müssen.

Als einer der weltweit renommiertesten Edelmetallhersteller konzentriert sich BÖHLER auf die Produktion dieser Hochleistungswerkstoffe für die Luft- und Raumfahrt. Neueste Vakuum-Schmelztechnologie (VM, VAR) und über Jahrzehnte gewachsenen, metallurgisches Wissen machen uns zu einem verlässlichen Partner für internationale Flugzeughersteller.

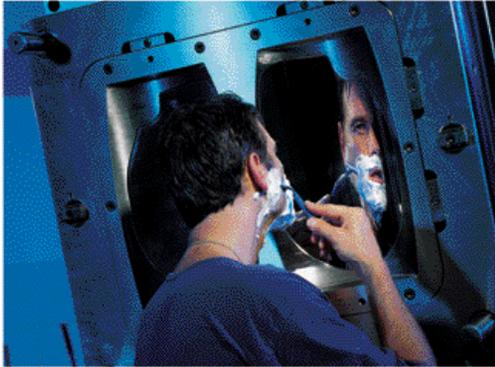


Für alle der Chancen der Wirtschaft heute, kann sie anbieten.

BÖHLER
EDELSTAHL

BÖHLER Edelmetall GmbH, 8.020 Kapfenberg, Wagnersiede 25.
Telefon +43 3862 20 1341, Fax +43 3862 20 7176, e-mail info@boehler-edelstahl.com, www.boehler-edelstahl.com

Aktuelles Werbesujet für Hochleistungstähle, die in der Luftfahrt verwendet werden.



STELLT JEDEN SPIEGEL IN DEN SCHATTEN ...

... und auch alle anderen Werkzeugstähle, die langfristig als gut polierbar gelten.

Durch eine Legierungsoptimierung und eine neue Schmelztechnologie verfügt **BÖHLER M333 ISOPLAST®** über:

- besten Polierfähigkeit,
- ein ausgezeichnetes Zähigkeitsverhalten,
- eine sehr gute Korrosionsbeständigkeit und
- eine verbesserte Wärmeleitfähigkeit.

Deines Bündel an positiven Eigenschaften gewährleistet **Kostenersparungen**, durch:

- erhebliche Reduzierung des Polieraufwandes für Hochglanzbauteile
- höhere Lebensdauer der Formelnätze (geringerer Werkzeugbedarf, Wartungs- und Reparaturaufwand, erhöhte Bruchrisiko)

Kurz und gut: **BÖHLER M333 ISOPLAST®** ein Werkzeugstahl mit glänzendem Aussehen.

BÖHLER M333 ISOPLAST®



7 Komponenten-Notizenstahl (Spritzgießwerkzeug)
Made by VDF Korumbau GmbH - Austria

BÖHLER EDELSTAHL

BÖHLER Edelstahl GmbH, A-8021 Kapfenberg, Wankersdorfer Straße 23
Telefon +43 3862 20 7181, Fax +43 3862 20 7176, e-mail: info@boehler-edelstahl.com, www.boehler-edelstahl.com



NEBEN DER TECHNIK ENTSCHIEDET DAS RICHTIGE MATERIAL...

Im Wettkampfskifahren ist wie im Sport - nur die Besten sind vorne dabei und die beste Technik verlangt optimales Material.

Der **BÖHLER K390 FULLEROCLEAN®** ist zur Zeit der pulvermetallurgische Kaltarbeitsstahl von BÖHLER mit den besten Leistungsmerkmalen für Anwendungen in der Kältearbeit. Durch seinen hervorragenden Verschleißwiderstand, die hohe Druckbeständigkeit und den sehr guten Zügelwertes wird die **Werkzeuglebensdauer um ein Vielfaches gesteigert**.

Dadurch ist es unseren Kunden möglich, ihre Fertigungsprozesse wesentlich effizienter zu gestalten und Stückkosten zu reduzieren.

BÖHLER K390 MICROCLEAN®



3 Faktoren machen den BÖHLER K390 MICROCLEAN so wirtschaftlich:

- Extrem hoher Verschleißwiderstand
- hervorragende Zügelwerte
- höchste Bruchtenperatur

BÖHLER EDELSTAHL

BÖHLER Edelstahl GmbH, A-8021 Kapfenberg, Wankersdorfer Straße 23
Telefon +43 3862 20 7181, Fax +43 3862 20 7176, e-mail: info@boehler-edelstahl.com, www.boehler-edelstahl.com

Eine Auswahl an aktuellen Sujets, die in der Printkampagne eingesetzt werden. Beworben wird ein Kunststoffformenstahl (oben links) und zwei unterschiedliche Kaltarbeitsstähle (rechts oben und unten).



MIT BÖHLERSTAHL WIRD EINE MENGE GELD GEMACHT.

Auch der EURO von der 1-Cent bis zur 2-Euro-Münze.

Für das Prägen ist ein milliardenfacher Härtestand. Und das unter Wollgang. Andersherum macht auch auf der Zylinderseite Münze sein Gewicht nicht wehler, dafür garantiert ein Stahl, dessen Härte und Verschleißbeständigkeit einseitig sind.

BÖHLER K340 ISOCLIFF® ist eine Werkzeugstahlspezialentwicklung aus dem Hause BÖHLER, mit dem nicht nur Österreichs Münzstätte, sondern auch eine Reihe weiterer renommierter Prägestätten weltweit eine Menge Geld machen.



Hergestellt von BÖHLER, Prägestätten, prägen können, harte Währung.

BÖHLER EDELSTAHL

BÖHLER Edelstahl GmbH, A-8021 Kapfenberg, Wankersdorfer Straße 23
Telefon +43 3862 20 7181, Fax +43 3862 20 7176, e-mail: info@boehler-edelstahl.com, www.boehler-edelstahl.com

5. Die Positionierung der Marke Böhler

*Gut gehauene Steine schließen
sich ohne Mörtel aneinander.*
Cicero

*Es dauert seine Zeit,
bis das Marketing Wirkung zeigt.*
Al Ries und Jack Trout

5.1 Marktanalyse

5.1.1 Wer sind die Kunden?

Wer kauft nun Edelstahl aus dem Hause Böhler? Das Unternehmen produziert – wie schon im Kapitel „Böhlerstahl im Alltag“ ersichtlich – unterschiedlichste Edelstähle, im Speziellen Werkzeugstähle, Schnellarbeitstähle und Sonderwerkstoffe.

Im Bereich Werkzeugstahl sind die wichtigsten Abnehmer die Werkzeug- und Formenbauer, von denen rund 100.000 weltweit beliefert werden. Der Werkzeug- und Formenbauer bearbeitet den Stahl durch Fräsen, Drehen, Bohren, Schleifen sowie anderen Methoden der Metallbearbeitung und formt daraus die unterschiedlichsten Industriewerkzeuge. Dabei nimmt er von Böhler nicht nur das physische Produkt in Anspruch, sondern auch intensive Beratung, Know-how-Vermittlung durch den Stahl-Techniker sowie Serviceleistungen wie die Bearbeitung der Oberflächen und Wärmebehandlungen.

100.000
Werkzeug- und
Formenbauer
weltweit

Der Werkzeugbauer formt aus dem Stahl Industriewerkzeuge für unterschiedlichste Anwendungszwecke, wie sie unter anderem in der Luftfahrt-, Automobil-, Elektronik-, Kunststoff-, Spielzeug- und Lebensmittelindustrie vorkommen, wobei er im Durchschnitt lediglich 50 Kilogramm Werkzeugstahl bestellt.

Die zweite Stärke des Unternehmens ist die Produktion von Schnellarbeitstahl, der hauptsächlich an Hersteller von Sägen, Bohrern, Fräsern, Hobel-, Drechsel-, und Drehwerkzeugen geliefert wird. Zu den Kunden zählen etliche renommierte Hersteller solcher Werkzeuge.

etliche renom-
mierte Werkzeug-
hersteller

Aus den Erzeugnissen des dritten Produktionsschwerpunktes, den Sonderwerkstoffen, werden medizinische Implantate, Turbinenschaufeln, Luftfahrtteile, Ventile für Verbrennungsmotoren und vieles mehr gefertigt. Abnehmer sind entweder auch Werkzeugbauer oder Maschinen- und Anlagenbauer im weitesten Sinne, wobei die Produkte speziell auf Branchenbedürfnisse abgestimmt sind.

Branchenlösungen

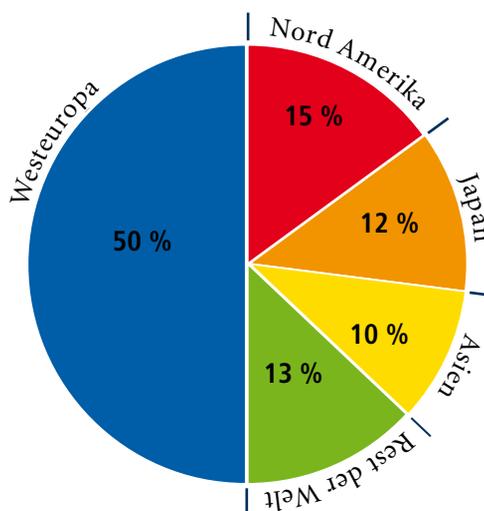
Auf der Kundenliste stehen neben vielen anderen bekannte Namen wie die Airbus Industrie, Bosch, Siemens, schweizerische Uhrenhersteller wie Rolex, Automobilhersteller wie DaimlerCrysler, die General Motors-Marken und der Volkswagen-Konzern. Über die einzelnen Vertriebsgesellschaften beliefert Böhler weltweit etwa 100.000 Kunden.

5.1.2 Der Weltmarkt

Nischenprodukt

Der weltweite Bedarf an Werkzeugstahl (einschließlich Schnellarbeitsstahl) beträgt jährlich ungefähr 0,1 Prozent des weltweiten Gesamtbedarfs an Stahl von etwa einer Milliarde Tonnen, also rund eine Million Tonnen, und stellt somit eine klassische Marktnische dar. Etwa die Hälfte des globalen Bedarfs an Werkzeugstahl fällt in Westeuropa an, 15 Prozent in den USA, 12 Prozent in Japan, 10 Prozent in Asien und 13 Prozent in allen anderen Gebieten der Welt zusammen. Deutschland weist den mit Abstand größten Einzelmarkt auf. Die weltweit wichtigsten Abnehmer sind die Automobilindustrie mit etwa 40 Prozent und die Haushaltsgüterindustrie mit zirka 25 Prozent.

Zum Vergleich: Howard BOOTH bewertete im Jahr 2001 in seinem Artikel „Tool Steels: An Increasingly International Industry“ für die periodische Druckschrift „American Metal Market“ den Weltmarkt. Er ging dabei von einem weltweiten Bedarf an Werkzeugstahl Ende der 1990er Jahre von zirka 785.000 Tonnen aus. Seinem Bericht zufolge wächst der Markt jährlich um etwa 3 Prozent.



Weltweiter Werkzeugstahlverbrauch in Prozent nach Regionen
Quelle: BOOTH 2001. S. 2.

Schwerpunkt Europa

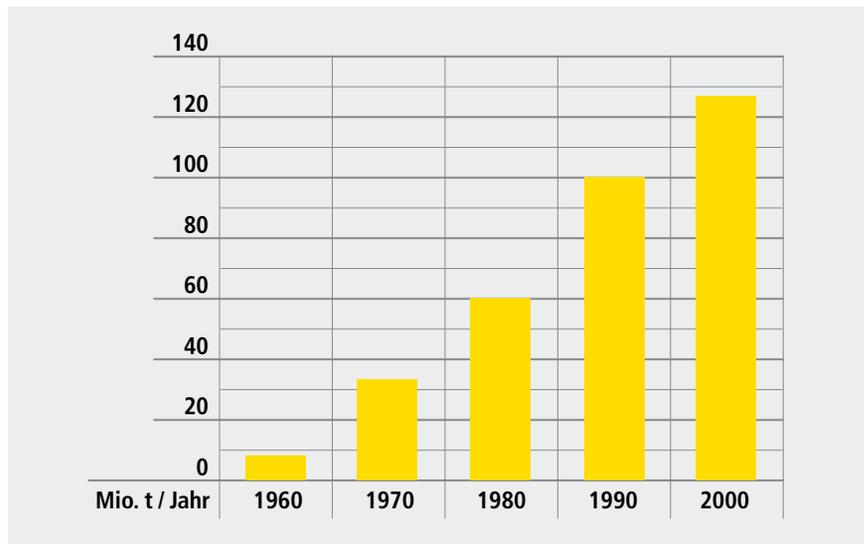
Interessant ist die Beobachtung, dass die Staaten Westeuropas derzeit größere Werkzeugstahlverbraucher darstellen als Nord Amerika, Asien und Japan zusammen. Beim Bedarf an Werkzeugstahl ist nicht die Menge der produzierten Autos oder der Elektronikgeräte ausschlaggebend, sondern der Modellwechsel. Verändern Automobilhersteller ihre Modelle in Design und Form, sind oft hunderte neue Industriewerkzeuge nötig. Dasselbe gilt beispielsweise für neue Mobiltelefone, Radiogeräte und andere Kunststoffteile.

Modellwechsel als Absatzchance

Die stärker werdende Kaufkraft in den asiatischen Ländern fördert auch dort die Nachfrage nach Werkzeugstahl für die Herstellung von Haushaltsgütern, Spielzeug, Sportartikeln und Unterhaltungselektronik. Zusätzlich führt der weltweite rasante Fortschritt der Informationstechnologie zu immer kür-

zeren Produktlebenszyklen bei elektronischen Geräten wie Mobiltelefone, und Computer sowie Peripheriegeräten.

Am stärksten stieg der Bedarf von Werkzeugstahl für die Kunststoffverarbeitung, der Kunststoffformenstahl. In den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts nahm die weltweite Kunststoffproduktion von etwa 60 auf 100 Millionen Tonnen zu, wobei der Markt weiter wächst, wie das Diagramm zeigt:



Kunststoffweltproduktion in Millionen Tonnen von 1960 bis zur Gegenwart.

Für den Absatz von Kunststoffformenstahl wird somit von einem Wachstum ausgegangen, auch wenn dieser nicht mehr so stark wie in den letzten zwanzig Jahren steigen wird. Generell kann im gesamten Werkzeugstahl-Markt in den kommenden Jahren mit Wachstum gerechnet werden, während die Nachfrage an Schnellarbeitsstahl nicht mehr wesentlich steigen wird. Dieser Werkstoff ist durch das „Hartmetall“ verstärkter Konkurrenz ausgesetzt. Um den Absatz an Schnellarbeitsstahl zu beleben, entstand gemeinsam mit anderen in der Branche tätigen Unternehmen das „HSS Forum“, dessen Aufgabe es ist, weitere Anwendungen und Einsatzmöglichkeiten für den Schnellarbeitsstahl zu erforschen. (Die Abkürzung HSS steht für High Speed Steel, der englischen Bezeichnung für Schnellarbeitsstahl.)

Wachstumsmarkt

HSS Forum

Im Bereich Sonderwerkstoffe, dem dritten unternehmerischen Produktschwerpunkt, hat Böhler ein äußerst starkes Wachstum zu verzeichnen. Es handelt sich dabei um Spezialwerkstoffe mit besonderen Eigenschaften, die speziell auf Branchenprobleme abgestimmt sind. Als Beispiele seien Werkstoffe für Implantate wie Hüftgelenke, Spezialwerkstoffe für die Luftfahrtindustrie oder Stähle für die Gewinnung von Erdöl und -gas angeführt. Natürlich können von diesen Sonderwerkstoffen keine großen Mengen produziert werden, es handelt sich dabei um mengenmäßig sehr kleine Märkte, doch gelingt es durch diese Nischenprodukte, branchenindividuellen Anforderungen zu genügen. Bei einigen dieser Sonderwerkstoffe hält Böhler derzeit eine Alleinstellung, da diese technisch im Moment von keinem Mitbewerber erzeugt werden können.

branchen-individuelle Lösungen

5.1.3 Der Wettbewerb

In dieser kleinen Branche der Hochleistungswerkstoffe gibt es verhältnismäßig wenige Konkurrenten am Weltmarkt. Den Bereich Werkzeugstahl teilen sich zwar mehr als 30 Anbieter weltweit, wovon allerdings nur zwei bis drei global agieren. Bei Schnellarbeitsstahl ist die Lage ähnlich: von etwa 20 Produzenten davon operieren lediglich zwei weltweit.

wenige
„Global Player“

Sonderwerkstoffe im weitesten Sinne werden von zirka 20 Herstellern erzeugt, von denen sich die meisten regional auf wenige Kunden spezialisieren, global vertreiben allerdings nur fünf Unternehmen ihre Sonderwerkstoffe. Böhler verfügt mit rund 140 Vertriebsgesellschaften und Vertretungen über das weltweit größte Vertriebsnetz der Branche, ist in allen absatzpolitisch wichtigen Ländern präsent und zählt daher zu den wenigen Global Playern der Branche.

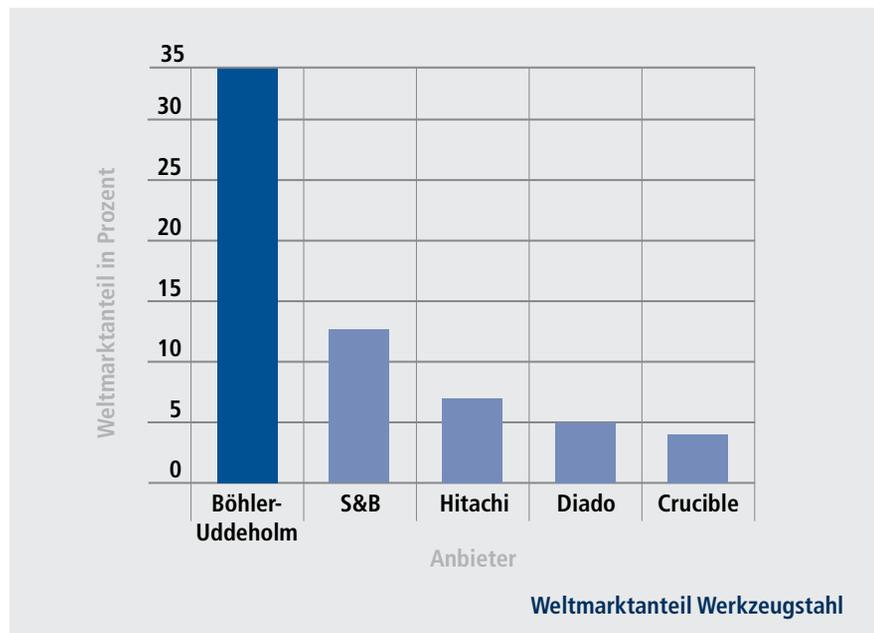
steile Einstiegs-
barrieren

Für einen Newcomer gelten wegen der hohen Investitionskosten und wegen dem fehlenden Know-how sehr steile Einstiegsbarrieren. Selbst wenn ein Stahlerzeuger, der bisher niederwertigen Edelstahl, zum Beispiel „Edelbaustahl“, produziert, in den Werkzeugstahlbereich vorstoßen würde, wären für ihn Maschinen- und Anlageninvestitionen von mehreren hundert Millionen Euro nötig. Dazu käme noch der Aufbau eines eigenen Vertriebs, da es sich auch um einen großteils neuen Kundenkreis handeln würde.

Allerdings hat in den letzten Jahren der Druck auf Standardwerkstoffe im unteren Preis- und Qualitätsniveau durch Anbieter aus Drittstaaten stetig zugenommen.

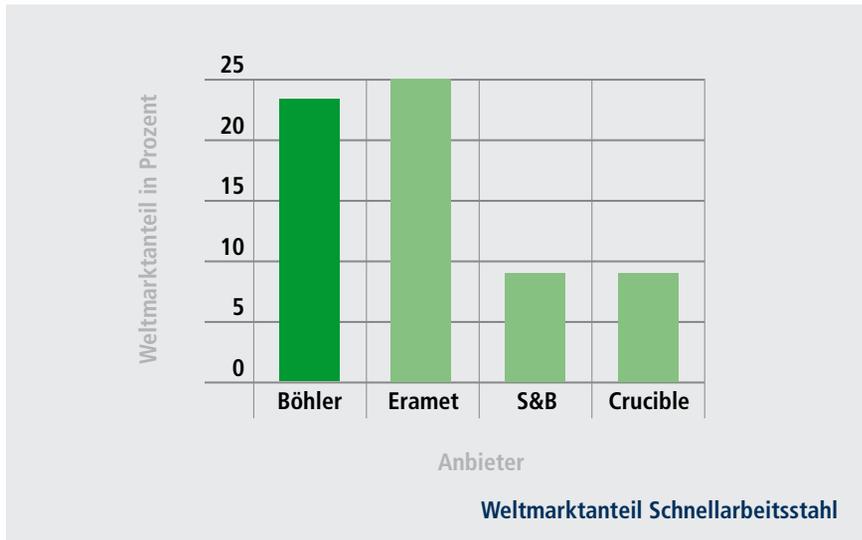
Im Bereich Werkzeugstahl hält der BÖHLER-UDDEHOLM Konzern mit einem wertmäßigen Marktanteil von zirka 35 Prozent überlegen die Weltmarktführerschaft. Knapp die Hälfte davon bringt das Werk Kapfenberg der Böhler Edelstahl GmbH ein.

Der Weltmarktanteile im Kernbereich Werkzeugstahl, in dem die Konzernmarken Böhler, Uddeholm, Villares und Buderus mit zirka 35 Prozent wertmäßigen Weltmarktanteil die klare Nr. 1 darstellen.
Quelle: Schätzungen BÖHLER-UDDEHOLM Herbst 2007



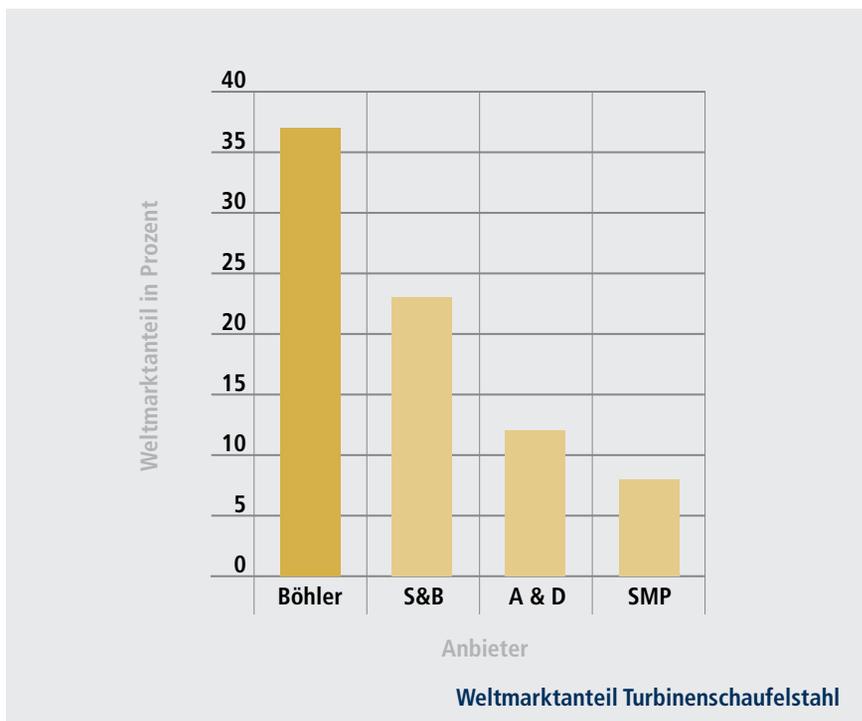
5.1.4 Marktanteile

Im Marktsegment der Schnellarbeitsstähle hält Böhler einen Weltmarktanteil von rund 23 Prozent und stellt den weltweit zweitgrößten Anbieter dar.



Die Marke Böhler ist mit etwa 23 Prozent Weltmarktanteil im Bereich Schnellarbeitsstahl zweiter am Weltmarkt.

Bei einigen Sonderwerkstoffen führt Böhler ebenfalls klar den Markt an. Zum Beispiel zeigt sich eine ausgeprägte Führungsposition im Produktbereich Turbinenschaufelstahl mit ungefähr 37 Prozent Weltmarktanteil.



Die Abbildung zeigt das Ranking am Turbinenschaufelstahl-Weltmarkt in Prozent.

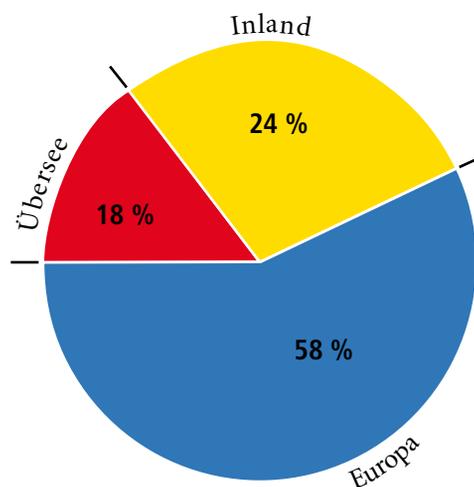
5.1.5 Der geographische Erfolg

Schwerpunkt
Europa

Der geographische Schwerpunkt der Marke liegt natürlich in Europa, wo Böhler in vielen Ländern die Rolle des Marktführers hält. Die wirtschaftlich stärker werdenden Volkswirtschaften Osteuropas und Asiens werden seit einiger Zeit intensiver bearbeitet, weil dort die Nachfrage nach Spezialstählen stark steigt. In den USA konnte eine Produktionsgesellschaft erworben werden und gleichzeitig wurde zusätzlich zur Böhler-Uddeholm Cooperation die Bohler-Uddeholm Speciality Materials Inc. (BUSMI) gegründet, die sich auf den Vertrieb von Sonderwerkstoffen und Schnellarbeitsstahl konzentriert.

Etwa 58 Prozent der Produktion liefert Böhler Edelstahl in das europäische Ausland, allen voran Deutschland und Italien, stellen doch diese Staaten das größte potentielle Absatzgebiet dar. Zirka 18 Prozent werden nach Übersee exportiert.

Ungefähr 24 Prozent der Erzeugnisse werden in erster Linie über die beiden österreichischen Vertriebsgesellschaften, die „Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft mbH“ und die „Böhler International GmbH“ vertrieben. Erstere ist für den Absatz im Inland verantwortlich. Österreich hat durch seine starke Automobilzulieferindustrie und durch seine vielen kleinen und mittleren auf Werkzeugbau spezialisierten Betriebe ein durchaus hohes Marktvolumen an Werkzeugstahl und Sonderwerkstoffen. Man nimmt an, dass alleine im Großraum Oberösterreich etwa eintausend metallverarbeitende Unternehmen tätig sind von denen viele Werkzeugstahl beziehen. In der Branche nennt man dieses Gebiet auch „steelicon valley“ (siehe auch SCHWEIGER/MAYERHOFER/ NEUBAUER 1999, S. 56 ff) Ein weiterer Grund für den verhältnismäßig hohen Werkzeugstahlbedarf ist die traditionell enge Zusammenarbeit mit Deutschland, das aufgrund seiner hohen Maschinenbaukompetenz den weltweit größten Markt für Werkzeugstahl darstellt. Im Heimatland der Marke hält der Edelstahlkonzern mit einem Marktanteil von mehr als 50 Prozent die klare Marktführerschaft.



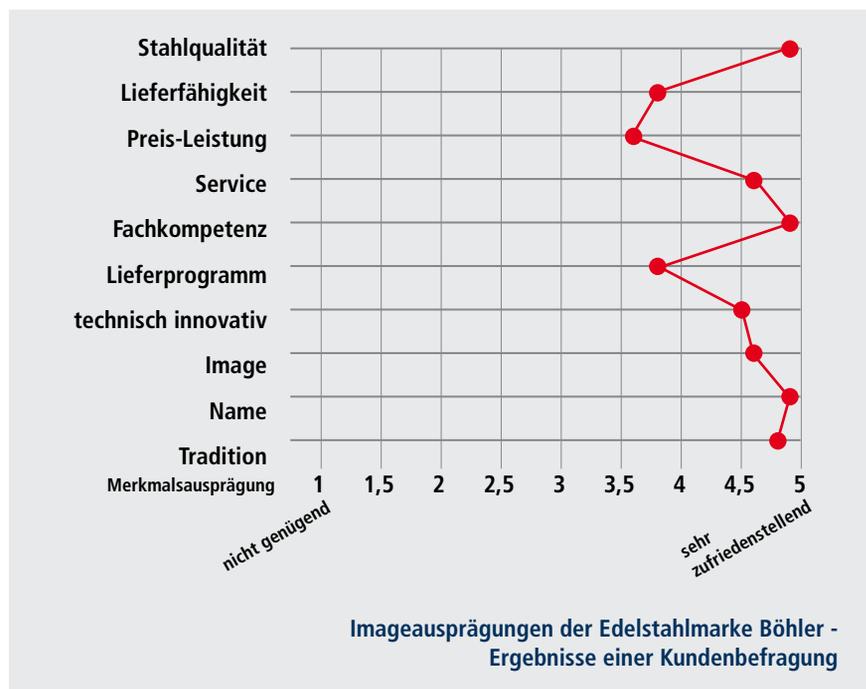
Umsatzerlöse nach Regionen im Jahr 2006. Zu den Inlands-erlösen zählen auch die Ex-
porte der in Wien ansässigen
Vertriebsgesellschaft Böhler
International GmbH.

Die Böhler International GmbH ist eine in Wien ansässige Exportgesellschaft mit dem Auftrag, mit all jenen Ländern Geschäftskontakte zu pflegen, in denen keine Vertriebsgesellschaft vor Ort den Markt betreut. In Moskau und in Bukarest beispielsweise verfügt Böhler International über eigene Verkaufsbüros, die von Wien aus koordiniert werden. Ein wichtiges Ziel der Gesellschaft ist es, Märkte und Regionen auf so zu entwickeln, dass eine in weiterer Folge gegründete Niederlassung bereits auf einen entsprechenden Kundenstamm aufbauen kann. Da die Kapfenberger Produktionsgesellschaft jedoch eine Vertriebsgesellschaft im Inland beliefert, deren Aufgabe ausschließlich im Export liegt, wird die Lieferung an Böhler International als Inlandsverkauf angesehen. Indem man die Exporttätigkeiten der Böhler International GmbH in Höhe von deutlich über 30 Millionen Euro zum Inlandsverkauf rechnet, stellen die inländischen Umsatzerlöse einen Anteil von 24 Prozent am Gesamtumsatz dar.

5.2 Markenimages

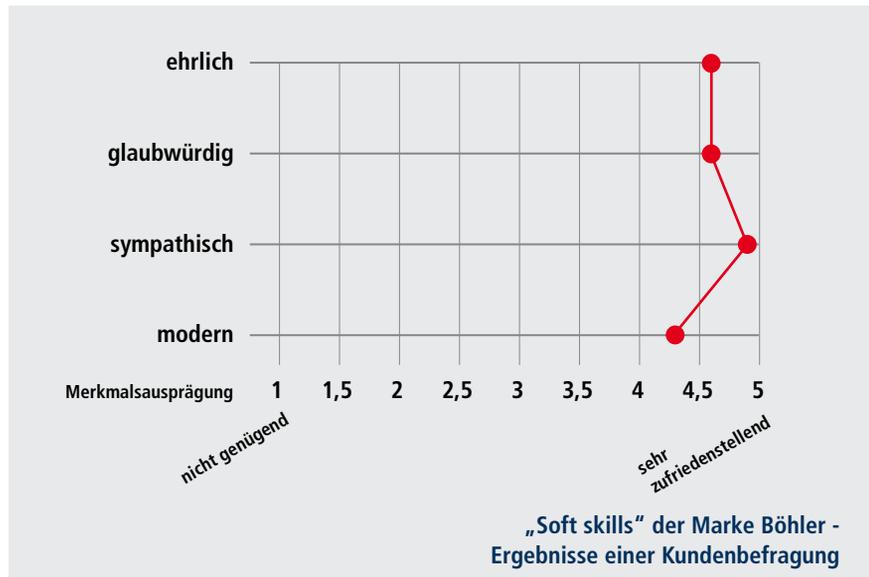
Wie empfindet der Kunde die Marke Böhler Edelstahl?

Im Rahmen dieser Studie wurde vom 14. bis 16. Jänner 2002 eine face-to-face Befragung von Kunden der österreichischen „Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft mbH“ durchgeführt. Dabei reiste der Verfasser drei Tage lang mit jeweils einem anderen Außendienstmitarbeiter durch Verkaufsgebiete in Ostösterreich, sodass 30 Kunden befragt werden konnten. In den Schaubildern sind jeweils die arithmetischen Mittelwerte aus einem Sample von 30 Befragungen angegeben.



Ergebnisse einer Kundenbefragung nach den Eigenschaften der Marke Böhler Edelstahl. Durchgeführt vom 14. bis 16. Jänner 2002 in Ostösterreich vom Autor und von Außendienstmitarbeitern der Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft mbH in Wien.

Darüber hinaus wurde gezielt nach einigen „Soft Skills“ der Marke gefragt, um zu sehen, ob, und wenn ja, wie, die Marke emotional aufgeladen ist. Auf die Frage: „Sind Sie der Meinung, Böhler Edelstahl ist ehrlich, glaubwürdig, sympathisch und modern?“ wurde, wie im Schaubild dargestellt, geantwortet.



Von Kunden empfundene emotionale Ausprägungen der Marke Böhler. Ergebnisse einer face-to-face-Befragung; durchgeführt vom Verfasser in der Zeit vom 14. bis 16. Jänner 2002.

Die Umfrage brachte ganz klar zum Ausdruck, dass die Produktqualität als sehr gut empfunden wird. Alle Befragten meinten, sie wären noch mit keinem auf mangelnder Produktqualität basierenden Problem konfrontiert gewesen.

Die nur durchschnittliche Bewertung der Lieferfähigkeit sei – so die befragten Kunden – auf Fehler der Vergangenheit – konkret auf die Distributionspolitik der Vereinigten Edelstahlwerke (VEW) zurückzuführen. Damals (in der Zeit von 1975 bis 1988!) kam es häufig vor, dass Kunden mehrere Wochen auf ihre Lieferung warten mussten, obwohl der Artikel lagernd war. Langjährige Kunden erinnern den Außendienstmitarbeiter immer wieder an solche Situationen, die bereits seit vielen Jahren der Vergangenheit angehören. Hier zeigt sich deutlich, dass falsche Verhaltensweisen der Vergangenheit nur schwer aus dem Gedächtnis des Kunden zu entfernen sind.

Die Bewertung des Preis-/Leistungsverhältnisses hat während der mündlichen Interviews klar gezeigt, dass vielen Kunden „jeder Preis zu teuer“ ist und so wurde offensichtlich von manchen Werkzeugbauern dieses Interview verwendet, um den Preis zu drücken. Korrekt ist, dass sich die Marke Böhler nicht als Billiganbieter positioniert. (Siehe dazu das Kapitel „Preisgestaltung.“) Der preisliche Abstand zu den Marktbegleitern ist allerdings zu gering, um die Bewertung des Preis-/Leistungsverhältnisses abzuschwächen.

In der Investitionsgüterbranche gehören Service und Fachkompetenz eng zusammen. Service umfasst unter anderem Kundenberatung, Anarbeitung und Wärmebehandlung. Diese drei Parameter wurden mit Werten 4,6 und 4,9 sehr gut empfunden.

Das Lieferprogramm lag in der Bewertung mit 3,8 noch bei „gut“. Kritik kam von Kundenseite, dass manche Edelbaustähle, die früher im Erzeugungsprogramm waren, nicht mehr angeboten werden. Seit sich das Unternehmen auf die Produktion von Werkzeugstählen spezialisiert hat, sind wenige Bau-stahlmarken noch im „Ergänzungsprogramm“ vorhanden. Auch werden – im Gegensatz zu manchen Mitbewerbern – nur jene Werkstückquerschnitte produziert, bei denen eine durchgehend hohe Qualität garantiert werden kann. Abmessungen, bei denen die Qualität nicht sichergestellt werden kann, werden nicht geliefert, auch nicht auf Verlangen des Kunden. Verschiedene Mitbewerber liefern jedoch solche Dimensionen, auch auf das Risiko ungleichmäßiger Qualität hin. Solche Produkte schaden nicht nur dem Kunden, der nach nur kurzer Einsatzzeit das Werkzeug wechseln muss, sie schaden auch dem Lieferanten, der sich damit selbst das Image der minderwertigen Produktqualität gibt.

Das Image und der Name „Böhler“ werden vom Kunden durchwegs als sehr gut erlebt. Auch die Tradition wird – sofern Kunden darüber etwas wissen – bis auf die Zeit der VEW als sehr gut bewertet.

Die „Soft Skills“ der Edelstahlmarke erleben Kunden durchwegs sehr gut, auch der Faktor „sympathisch“ nimmt in der Wertung von 4,9 von 5 möglichen Punkten eine nennenswerte Stellung ein. Bei diesen Punkten wurde nicht vergessen zu betonen, dass nicht die Person des Außendienstmitarbeiters oder sonst eine firmenangehörige Person, sondern die Marke beurteilt werden soll.

Neben dem Image von Böhler wurden auch Imageprofile von Mitbewerbern erfragt. Dabei wurde festgestellt, dass kein Konkurrent an die positiven Werte von Böhler herankommt. Besonders bei Werten wie „Stahlqualität“, „Service“, „Lieferfähigkeit“ und „technische Innovation“ schnitten einige Wettbewerber wesentlich schlechter ab.

Zusammenfassend kann nun festgestellt werden, dass Böhler zumindest bei den befragten Kunden einen hervorragenden Ruf genießt. Dieser zeigte sich auch darin, dass die Außendienstmitarbeiter bei den besuchten Betrieben stets willkommen und gern gesehen waren. Als Beobachter hätte man meinen können, manche Kunden fanden es schade, als der Vertreter zum nächsten Termin weiterreisen musste.

Mit dieser Philosophie sichert sich Böhler ein hervorragendes Image in der Branche und wird bei der Zielgruppe als sehr starke Marke erlebt.

Die Akzeptanz der Böhler-Marktaktivitäten muss nicht nur im Vaterland der Marke, sondern auch in etlichen anderen Staaten sehr hoch sein.

So geschah es wohl auch im südamerikanischen Staat Peru. Dort ist die Vertriebsgesellschaft „Aceros Böhler del Peru S.A.“ erst seit 1971 tätig und darf bereits die Marktführerschaft für sich beanspruchen. Die Peruanische Industrie verfügt über eine von Klein- und Mittelbetrieben geprägte Struktur. Böhler erwirtschaftet 33 Prozent des Umsatzes mit Kunden aus Familienbetrieben, wie sie in unseren Breitengraden schon längst ausgestorben sind. Diese fertigen Haarspangen, Ringe, Messer aller Art, Teile für die Textindustrie, Nähadeln und unterschiedlichste Werkzeuge.

Die peruanische Vertriebsgesellschaft zählt 70 Mitarbeiter, von denen 16 im Außendienst tätig sind und nicht nur in der Hauptstadt Lima, sondern auch bei den kleinen Betrieben im Andenhochland 6000 Meter über dem Meeresspiegel oder in den Wüsten- und Urwaldgebieten gerne als Problemlöser gesehen werden. Viele Bergbaubetriebe und Zuckerrohrplantagen vertrauen ebenso auf Böhlerstahl wie die erdöl- und erdgasfördernde Industrie auf Sonderwerkstoffe setzt. Das Engagement von Böhler in Peru ist so groß, dass Mitbewerber wie British Steel oder Atlas Steel bereits ihre Niederlassung in diesem kleinen Land geschlossen und „walk over“ gegeben haben. (LAMPRECHT 2002)

Ähnliche Erfahrungen weiß man auch aus anderen Ländern zu berichten. Und ähnliches erlebten auch die Gebrüder Böhler vor etwas mehr einhundert Jahren, als sie erfolgreich gegen den in die damalige österreichisch-ungarische Doppelmonarchie importierten englischen Stahl kämpften.

Die Edelstahlmarke Böhler stellt eine mit vielen Stärken ausgeprägte Investitionsgütermarke dar, wie die Ergebnisse der Befragung und der Bericht aus Peru illustrieren.

Faktoren für den Erfolg: Marketing für die Marke Böhler

6. Das Produkt

*„Der Markt ist immer schon voll.
Was neu hinzukommt, muss sich gegen
die Logik des Marktes durchsetzen.“*

Joseph Schumpeter, österreichischer Ökonom

*„Die Qualität unserer Produkte und
Leistungen und das Vertrauen
der Kunden sichert unsere Zukunft.
Die Qualität wird ausschließlich vom
Kunden beurteilt.“*

Böhler Qualitätspolitik – 1. und 2. Grundsatz

6.1 Das Sortiment

6.1.1 Böhler – eine Dachmarke

Die Corporate Brand, also die Unternehmensmarke Böhler, trägt auch die Funktion der Dachmarke für die einzelnen Submarken wie Sortimentsmarken, Produktmarken und deren Varianten. Bei den meisten Herstellern von Investitionsgütern ist dieses Phänomen der Identität zwischen der Dachmarke und der Unternehmensmarke anzutreffen. Konsumgüterhersteller trennen sich im Gegensatz dazu häufig von ihren Dachmarken und Produktfamilien. Beispielsweise kommt ein Automobil der Marke Mercedes von DaimlerCrysler oder Pampers Babywindeln von Procter & Gamble. (siehe SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 168 bis 173) Für Böhler bedeutet dies, dass sich jede Marketingaktivität auf das Image der Unternehmensmarke niederschlägt.

Doch legen wir einleitend den Fokus auf die Dachmarke Böhler und ihre Funktion in der Produktzuordnung. Jedes Produkt hat seine eindeutige Position in der Produkt- und Markenhierarchie. Spricht man von einer Markenhierarchie, wird klar, dass es sich um übergeordnete und untergeordnete Produktmarken handeln muss. Darüber steht die Dachmarke „Böhler“, deren Namen auch die einzelnen Submarken (z.B. Böhler W300) tragen. Funktionelle Hauptaufgabe der Dachmarke ist es, der Produktpalette einen Zusammenhang und klaren Absender zu geben. Die Submarken wiederum individualisieren das Produkt gegenüber der Dachmarke. Die Hierarchie der Marken kann sich wie folgt ausdrücken:

Alle Produktmarken tragen den Namen „Böhler“

1. die Dachmarke (Unternehmensmarke als Orientierungsmarke) mit der Funktion, beim Käufer jene Werte zu vermitteln, die der Absender in die Marke hineingelegt hat, z.B. technische Kompetenz, Qualität, Innovation und Tradition.
2. die Sortimentsmarken sollen jene Eigenschaften vermitteln, die das Sortiment charakterisieren. Fragen wie „Welche Wesensmerkmale trägt das Sortiment?“ und „Handelt es sich um die Sortimente Schnellarbeitsstahl, Werkzeugstahl oder Sonderwerkstoffe?“ werden dadurch beantwortet.
3. Produktmarken vermitteln individuelle Produkteigenschaften und
4. Produktvarianten kennzeichnen spezielle individuelle Produkteigenschaften.

Die vierstufige Markenhierarchie sieht dann, graphisch dargestellt, so aus:

Die Orientierungsmarke (Dachmarke, Corporate Brand):



Sortimentsmarken:



Produktmarken
(Beispiele):

BÖHLER S600

BÖHLER W302

BÖHLER N700

BÖHLER H525

Produktvarianten
(Beispiele):

BÖHLER S600
ISORAPID®

BÖHLER W302
ISOBLOC®

BÖHLER N700
ISOEXTRA®

6.1.2 Exkurs: Gedanken und Überlegungen des Verfassers zum Thema: „Dachmarkenstrategien in der Investitionsgüterbranche“

Die typischen Markennamen der Corporate Brands bei Investitionsgüterherstellern sind meist kein Fantasiename wie „Master Foods“ oder „General Motors“, sondern häufig der persönliche Name des Unternehmensgründers. Dieses Phänomen hängt damit zusammen, dass viele Unternehmen als Personengesellschaften gegründet werden, die den Namen des haftbaren Geschäftsführers tragen müssen, beispielsweise Kommanditgesellschaft oder offene Handelsgesellschaft. Später findet häufig eine Umfirmung in eine Kapitalgesellschaft (Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaft) statt. So wurde auch die Geb. Böhler & Co OHG zur Geb. Böhler & Co AG. Diese starke Verwobenheit zwischen dem Namen des Unternehmerrückgründers und der Corporate Brand, die synonym dazu als Dachmarke für Produkte verwendet wird, ist insbesondere in Investitionsgüterbranchen zu beobachten.

Unternehmensgründer als „Marke“

Funktionen der Dachmarken

Die Funktionen der Dachmarken im Bezug auf die Produktpolitik unterscheidet sich kaum von jenen der Konsumgüter, sodass im allgemeinen dieselben Prinzipien gelten. Die hier erwähnten Funktionen, die Vor- und Nachteile sowie die strategischen Ansätze wurden für Investitionsgüter-Dachmarken modifiziert und stellen die persönliche Meinung des Verfassers dar.

Die Vorteile einer Dachmarkenstrategie im Investitionsgütersektor können sein:

- die klare Zuordnung des Produktes zum Produzenten,
- positiver Imagetransfer der einzelnen Submarken untereinander (wenn Böhler Werkzeugstähle sehr gut sind, werden auch die Sonderwerkstoffe und Schnellarbeitsstähle diesen Anspruch erfüllen müssen),
- Stärkung der Dachmarke bei Erfolg der Submarken. Wird eine Submarke erfolgreich eingeführt und aus dem „Markensprossling“ ein erfolgreiches Produkt, stärkt dieses die Dachmarke. Man spricht dabei von einem „Rückkoppelungseffekt“, der die positiven Einstellungen und Assoziationen, die der Kunde der Dachmarke empfindet, stärkt.
- höhere Akzeptanz beim Kunden, wenn ein neues Produkt eingeführt wird (das Image der Dachmarke beugt für die Qualität des neuen Erzeugnisses). Kunden wissen aber auch, dass es sich kein erfolgreicher Hersteller leisten kann, seiner Dachmarke durch die Neueinführung eines qualitativ minderwertigen Produkts zu schaden.
(siehe SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 173f.)
- Einer starken Dachmarke wird höhere technische Kompetenz zugetraut. Hat der Kunde ein Problem, weiß er, wer dieses am ehesten lösen kann.
- Die lange Lebensdauer der Dachmarke. Sortimentsmarken unterliegen dem in jeder Branche vorhandenen „Produktlebenszyklus“. Stähle werden entwickelt, auf dem Markt gebracht, aber mit fortschreitender technischer

Entwicklung wieder vom Markt genommen und durch neue ersetzt. In der Stahlbranche kann dieser Zyklus zwischen fünf Jahren und mehreren Jahrzehnten dauern, da sich eine Produktmarke zu einem „Standardprodukt“ etablieren kann. Doch meistens wird ein Erzeugnis nach angemessener Zeit durch ein technisch fortschrittlicheres ersetzt. Die Dachmarke „Böhler“ hingegen besteht im Gegensatz zu den vielen Produkt- und Sortimentsmarken allerdings schon seit 1870.

- Das Buying Center (die Einkäufer) des Kunden ist bestrebt, die Zahl der Lieferanten überschaubar zu halten und mit wenigen Schlüssellieferanten zu arbeiten. Einer mit entsprechenden Attributen aufgeladenen Dachmarke fällt es bedeutend leichter, mit möglichst vielen Submarken gelistet zu sein.
- Ein weiterer Vorteil ergibt sich in der Preispolitik. Bei Preis- und Rabattverhandlungen, die zum täglichen Brot des Ver- und Einkäufers gehören, kann eine etablierte und innovative Dachmarke auch in der Investitionsgüterbranche stärker auftreten.

Mögliche Nachteile von Dachmarkenstrategien bei Investitionsgütern:

- Die Möglichkeit des Produktflops ist auch in diesen Märkten gegeben, jedoch deutlich geringer, da der Produktmanager seine Kunden und ihre Bedürfnisse persönlich kennt und entsprechend agieren kann. Wird eine Neueinführung zu einem Misserfolg, hat dieser jedoch auch negative Imageauswirkungen auf die Dachmarke.
- Ob es möglich ist, das Markendach zu stark zu gedehnen, wie dies bei Konsumgütern beobachtet werden kann, ist fraglich. Durch eine Überdehnung des Markendachs, die durch zu viele unterschiedliche Produkte mit der selben Dachmarke entsteht, wirkt die Marke unglaubwürdig. Auf Investitionsgütermärkten könnte unter anderem ein Edeltahlerzeuger inkompetent wirken, würde er beispielsweise Klebstoffe mit dem selben Markennamen anbieten und diese dem selben Kundenkreis verkaufen, die vom Kunden qualitativ schlechter als der Edelstahl wahrgenommen wären. Als empirisch gesichert gilt jedoch, dass jene Marke mehr Stärke entfaltet, die sich auf ihren Kernbereich beschränkt und in diesem Marktsegment hohe Kompetenz aufbaut. Zu breiter Expansionstrieb in viele Märkte kann daher die Marke aushöhlen und ihre vom Kunden empfundene Kompetenz schwächen. (Siehe unter anderem RIES/RIES 1999, S. 17ff)

Voraussetzungen, um mit der Dachmarkenstrategie dauerhaft erfolgreich zu sein:

- Die starke Ursprungsmarke. Egal, ob Mobiltelefone von Nokia, Waschmaschinen von Miele oder Edeltähle von Böhler, die Ursprungsmarke muss die Kraft haben, den Submarken positive Werte, Kraft und Emotionen zu vermitteln. Dieser Aufbau geschieht durch ein optimales Zusammenspiel aller Marketinginstrumente.
- Die Produktqualität muss immer den gleichen Stand aufweisen oder sich stetig verbessern. Ist die Produktqualität schlechter, als man es der Dach-

Marke zutrauen würde, verliert der Konsument zunehmend sein Vertrauen. Negative Auswirkungen wären die Folge. In Sachen gleichbleibender Produktqualität ist besondere Vorsicht geboten, denn in der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Vertrauen in ein Produkt beziehungsweise in eine Marke nur schwer aufgebaut, aber rasch zerstört wird. (Erinnert sei an die Krise der Mercedes A-Klasse, als dieses mit allen Sicherheitsmerkmalen ausgestattete Fahrzeug beim „Elch-Test“ in Schweden kippte.) Würden ein Produkt eines Edelstahlproduzenten nicht entsprechen, wäre der Stahlanwender gezwungen, sich um einen anderen Lieferanten umsehen. Dazu käme, dass jener Unternehmer, der das Material weiterverarbeitet und an den seine Kunden verkauft, ebenso mit einem Imageschaden zu kämpfen hätte.

6.2 Produktqualität

Was unterscheidet eine Böhler-Marke von einem „genormten Werkstoff?“

Erklärung: Genormter Werkstoff

In der Investitionsgüterbranche ist es üblich, mit Normen (Standards) zu arbeiten. Beispielsweise sind bei Schrauben die Gewinde genormt, um eine größtmögliche Kompatibilität der einzelnen Teile zu erzielen. Diese Standards vereinfachen das Arbeiten und helfen erheblich Kosten zu sparen. (Sonst könnte jeder Schraubenhersteller seine eigenen Gewinde und Muttern auf den Markt bringen, die untereinander nicht austauschbar wären. Ein Mechaniker müsste dann ein riesiges Sortiment an Schrauben mit sich tragen, in der Hoffnung, die passende sei dabei.) Dasselbe gilt auch für Stähle. Die Definition der wichtigsten Stähle und Stahlsorten ist entweder durch den ISO-Code (International Standard Organisation) oder durch die DIN-Norm (Deutsche Industrie-Norm) festgelegt. In Österreich gibt das nationale Norminstitut die ÖNORM heraus. Auf dem Normblatt werden bestimmte Regeln vorgeschrieben, die der Hersteller einhalten muss, um sein Produkt als „der Norm entsprechend“ zu verkaufen.

Die Norm lässt Abweichungen, sogenannte „Toleranzen“ zu. So darf der Normstahl mit der Nummer 1.2379 einen Anteil an Chrom von 11,0 bis 12,0 Prozent aufweisen. Die Norm erlaubt dem Werkstoff also eine Toleranzbandbreite von einem Prozent.

Im Produktionsprogramm von Böhler Edelstahl findet sich auch dieser Stahl wieder, allerdings mit einem Toleranzfeld beim Legierungselement Chrom von 11,5 bis 12 Prozent. Damit wird die Toleranzbandbreite auf die obere Hälfte eingengt. Jener Hersteller, der „billige Ware“ auf den Markt bringt, erfüllt auch diese Normkriterien, allerdings wird er versuchen, mit seinem Erzeugnis am unteren Ende der Toleranzbreite zu liegen, weil er damit

Weite Toleranzfelder erlauben hohe Qualitätsunterschiede

deutlich weniger der teuren Legierungselemente wie Chrom hinzufügen muss. Auch wenn es sich dabei um Bereiche von weniger als einem Prozent handelt, hängt in manchen Fällen ein Drittel der Lebensdauer des aus diesem Stahl gefertigten Werkzeugs ab. Das heißt, dasselbe Werkzeug aus einem dem unteren Ende der Norm entsprechenden Stahl kann schlechtestenfalls nur zwei Drittel jener Anforderung erfüllen, als jenes, das aus einem dem oberen Ende der Toleranzbandbreite entsprechenden Stahl hergestellt wird.

Reproduzier-
barkeit ermöglicht
gleichbleibende
Qualität

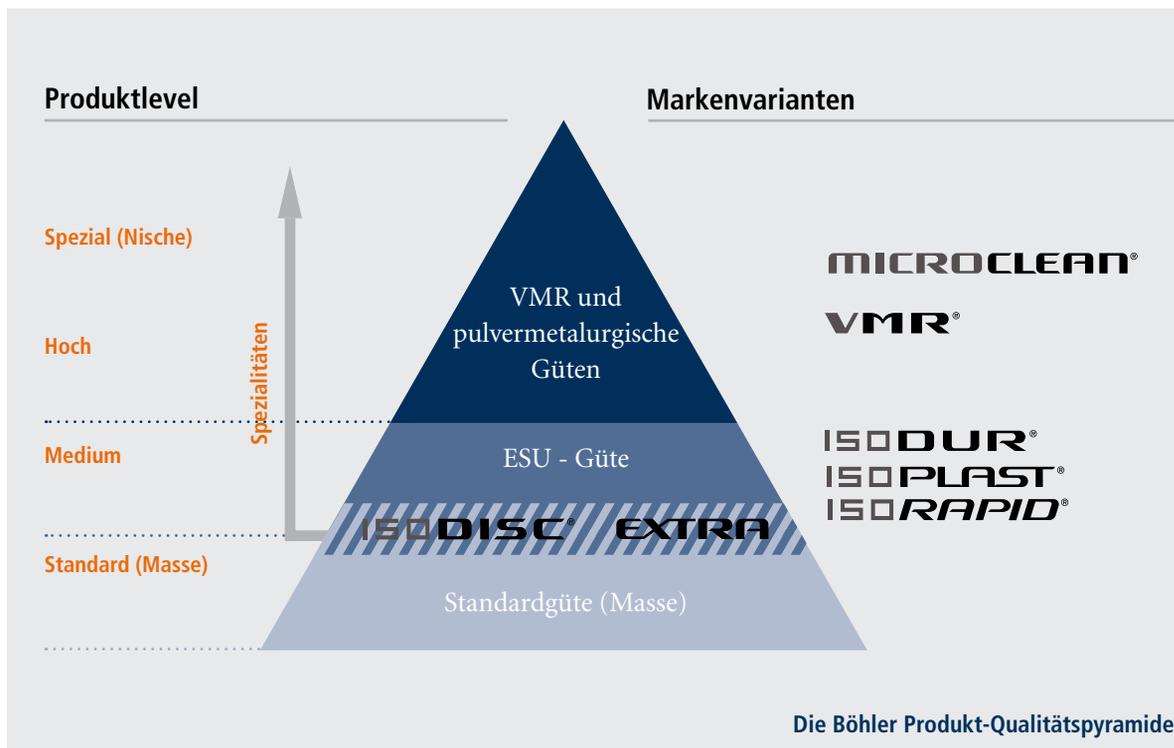
Böhler bietet mit seinen Marken (die dem Normwerkstoff mit der Werkstoffnummer 1.2379 am ehesten entsprechende Produktmarke heißt „BÖHLER K110“) dem Kunden wesentlich kleinere Toleranzfelder an, um damit die Lebensdauer des aus dem Stahl geformten Werkzeugs so lang und so reproduzierbar wie möglich zu halten. Reproduzierbar meint in diesem Zusammenhang, dass bei jeder neuerlichen Herstellung derselben Stahlmarke möglichst gleiche chemische Zusammensetzung und damit für den Kunden ähnliche Gebrauchseigenschaften erreicht werden.

In der Praxis wird die Toleranz allerdings noch wesentlich enger gehalten. Dank computerunterstützter Herstellung, chemischer Analysen bei jeden Produktionsschritt und vor allem dem Know-how der Mitarbeiter ist es möglich, Toleranzen von 0,1 Prozent einzuhalten. Die Marke „BÖHLER K110“ wird bereits seit etlichen Jahren mit einem Anteil von 11,7 bis 11,8 Prozent Chrom hergestellt und der Kunde erhält bei jeder Lieferung ein Produkt, welches weitestgehend dieselbe chemische Zusammensetzung aufweist. Damit ist auch eine gleichbleibend hohe Qualität gewährleistet und der Anwender weiß, wie lange er das aus diesem Material geformte Werkzeug einsetzen kann, ohne „böse Überraschungen“ während der Produktion zu erleben. Ob ein Werkzeug für die Produktion von fünf Millionen Kunststoffteilen oder für acht Millionen dieser Kunststoffteile verwendet werden kann, ehe Materialermüdungserscheinungen (meist Risse) auftreten, wirkt sich massiv auf die Herstellungskosten aus. Somit unterscheidet sich die Böhler-Marke von anderen genormten Werkstoffen durch deutlich engere Toleranzfelder bei den Legierungselementen und eine höchst mögliche technische Reproduzierbarkeit.

6.2.1 Qualitative Abstimmung des Produktprogramms

Zielsetzung des Böhler Produktprogrammes ist es, die Kundenbedürfnisse durch ein breites Sortiment an Edelstahlsorten in unterschiedlichen Qualitätsstufen abzudecken. Daher ist es notwendig, Standardprodukte (verbesserte „genormte Werkstoffe“) im Sortiment anzubieten.

Strategisch von Bedeutung sind jedoch die sogenannten „Spezialitäten“. Dabei handelt es sich um Nischenprodukte, die sich durch spezielle Eigenschaften von Wettbewerbsserzeugnissen unterscheiden. Innerhalb der Spezialitäten werden neue Produkte forciert, die zum Teil über eine Alleinstellung am Markt verfügen und das Image wesentlich stärken, sodass Böhler als innovative Marke empfunden wird. Eine Aufteilung dieser Qualitätshierarchie zeigt die Qualitätspyramide in der Abbildung auf der nächsten Seite.



Aus der Qualitätspyramide wird ersichtlich, dass die „Böhler Marke“ als deutlich verbessertes Normprodukt dem unteren Ende der angebotenen Qualitäten entspricht und daher den „Standard“ definiert. Benötigt der Kunde höherwertigen Edelstahl, wird ihm eine Produktmarke aus dem Bereich der „Spezialitäten“ angeboten. Spezialitäten sind deutlich verbesserte Standardprodukte (zum Beispiel durch Umschmelzen in „ESU-Güte“), sozusagen die Premiummarken, und als solche auch gekennzeichnet. Diese Kennzeichnungen sind Erweiterungen des Markennamens, sodass neben der Produktmarke dann die Kennzeichnung „ISORAPID“, wenn es sich um eine Schnellarbeitsstahlspezialität handelt, „ISOPLAST“ bei Kunststoffformenstahl und „ISOEXTRA“ bei Sonderwerkstoffen zu finden ist. Der Schnellarbeitsstahl S600 ist beispielsweise als Standardmarke S600 oder mit verbesserten Eigenschaften als „S600 ISORAPID“ verfügbar. Diese Produktvarianten ergeben sich daher aus der jeweiligen Zuordnung zur Standardmarke.

Die Produkt-Qualitätspyramide veranschaulicht die Qualitätshierarchie.

Der Zusatz „VMR“ kennzeichnet jene Sonderwerkstoffe, die mindestens einmal im Herstellungsprozess in einem Vakuumofen umgeschmolzen wurden. Diese Produkte sind bei Kunden sehr beliebt, da sie eine äußerst hohe Reinheit von Gasen und eine sehr homogene Materialstruktur ausweisen. Wegen dieser besonderen Behandlung gelten diese Werkstoffe in vielerlei Hinsicht als „top-of-the-top“ Qualität und werden unter anderem in der Weltraum- und Luftfahrtindustrie erfolgreich eingesetzt.

Die pulvermetallurgischen Stähle mit der Gütebezeichnung „microclean“ (beispielsweise der Schnellarbeitsstahl „Böhler S390 microclean“) werden im

MICROCLEAN®

Pulvermetalurgische Stähle

VMR®

Sonderwerkstoffe, die während der Erschmelzung mindestens in einem Schritt vakuumerschmolzen oder vakuumumgeschmolzen wurden.

ISOPLAST®

Kunststoffformenstähle in ESU-Güte

ISODUR®

Kaltarbeitsstähle in ESU-Güte

ISORAPID®

Schnellarbeitsstähle in ESU-Güte

ISOBLOC®

Warmarbeitsstähle in ESU-Güte mit Sonderwärmebehandlung

ISODISC®

Warmarbeitsstähle in konventioneller Stahlgüte mit Sonderwärmebehandlung

ISOEXTRA®

Sonderwerkstoffe in ESU-Güte (außer VMR)

EXTRA

Stähle mit besonderen Eigenschaftsmerkmalen

BÖHLER K360 **ISODUR®**

Spezialität in ESU-Güte

Die Spezialitäten werden mit eigenen Markenzeichen versehen, um sie vom „Standardprogramm“ auch optisch anzuheben.

Kennzeichnung der Produktmarke „Böhler K360 Isodur“ (Spezialität in ESU-Güte).

6.2.1 Qualitative Abstimmung des Produktprogramms

immer größeren Umfang vom Markt gefordert. Die Pulvermetallurgie ermöglicht ein durchgehend homogenes Metallgefüge und eignet sich für die Herstellung von Hochleistungsstählen jeglicher Art.

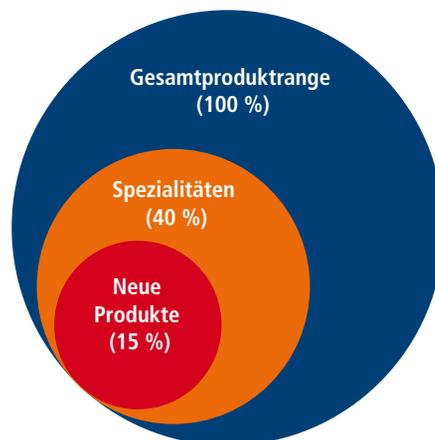
Böhlers herausragender Vorteil ist das Faktum, dass zur Zeit kein Konkurrent über ähnlich vielfältige Möglichkeiten verfügt, Spezialitäten herzustellen. Aufgrund der hervorragenden Investitionsstrategie ist das Unternehmen der derzeit weltweit einzige Hersteller, der alle technisch möglichen Verfahren zur Herstellung und Veredelung dieser Hochleistungswerkstoffe besitzt.

Damit kann der Edelstahlproduzent über zweihundert Produktmarken im Erzeugungsprogramm führen, die den gesamten Qualitätsbereich abdecken.

6.2.2 Aufteilung der Produktrange nach Qualitätsmerkmalen

Von der Gesamtproduktrange sind bereits etwa 40 Prozent der Produktmarken zu den „Spezialitäten“ zu zählen. Der Anteil an neuen Produkten innerhalb der Spezialitäten ist mit 15 Prozent überdurchschnittlich hoch und auf die hohe Innovationstätigkeit zurückzuführen. Aus wirtschaftlicher und strategischer Sicht ist dieser Bereich der hoch- und höchstwertigen Produktqualitäten für das Unternehmen von besonderer Wichtigkeit. So lag im Jahre 1994 der mengenmäßige Anteil an Spezialitäten bei 18 Prozent der Gesamterzeugungsmenge, die jedoch 28 Prozent des Umsatzes ausmachten. Dieser Bereich wurde so ausgebaut, dass 2007 bereits der mengenmäßige Anteil jener Produkte bei 36 Prozent lag, die jedoch bereits 54 Prozent des Umsatzes darstellten.

Ziel der langfristigen Produktstrategie ist es, mit Spezialitäten noch näher an die Bedürfnisse des Kunden heran zu kommen, sich damit Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu sichern und den Marktanteil in einzelnen Nischensegmenten zu erhöhen.

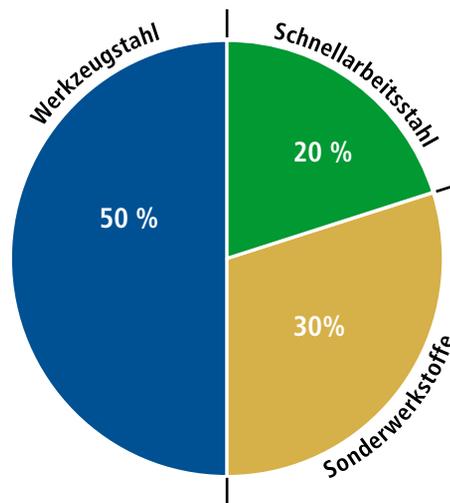


Aufteilung der Produktrange und Anteil der Spezialitäten sowie der neuen Produkte.

6.3 Anteile der Produkthauptgruppen an der Gesamtproduktmenge

Die Produktkategorien Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Sonderwerkstoffe weisen naturgemäß eine unterschiedliche Gewichtung im Gesamtproduktmenge auf. Das Segment Werkzeugstahl stellt mit etwa 50 Prozent aller Produktmarken den größten Bereich dar. Immer mehr Sonderwerkstoffe werden entwickelt, was dazu führen wird, dass der Anteil an diesen speziellen Hochleistungsstählen im gesamten Produktportfolio weiter steigen wird. Die zahlenmäßig wenigsten Produktmarken im Erzeugungsprogramm sind Schnellarbeitsstähle. Aufgrund der genau definierten Anforderungen und der exakten Anwendungsgebiete dieses Materials wäre es auch nicht zielführend, wesentlich mehr Schnellarbeitsstähle zu entwickeln. Statt dessen wird in diesem Bereich verstärkt daran gearbeitet, den Anteil der Spezialitäten zu erhöhen, um so dem Kunden qualitative Verbesserungen bieten zu können.

Die Abbildung unten zeigt die Gewichtung der Produkthauptgruppen untereinander. Werkzeugstahl verfügt noch immer über die meisten Produktmarken, gefolgt von den Sonderwerkstoffen und dem Schnellarbeitsstahl.



Aufteilung der Produktsparten in Prozent.

6.4 Produktinnovation – der Schlüssel zur Qualitätsführerschaft

Für die Gebrüder Böhler war – neben des damals revolutionären Marketingkonzeptes – die hervorragende Qualität des Kapfenberger Edlstahls der Grund für ihren großen Erfolg. Seit diesen ersten Stunden des Unternehmens sind die Qualitätspolitik und damit verbunden auch innovative Produkte der Erfolgsfaktor schlechthin. Seit dieser Zeit bemühen sich die Techniker und Ingenieure bei Böhler, Innovationsführer zu sein.

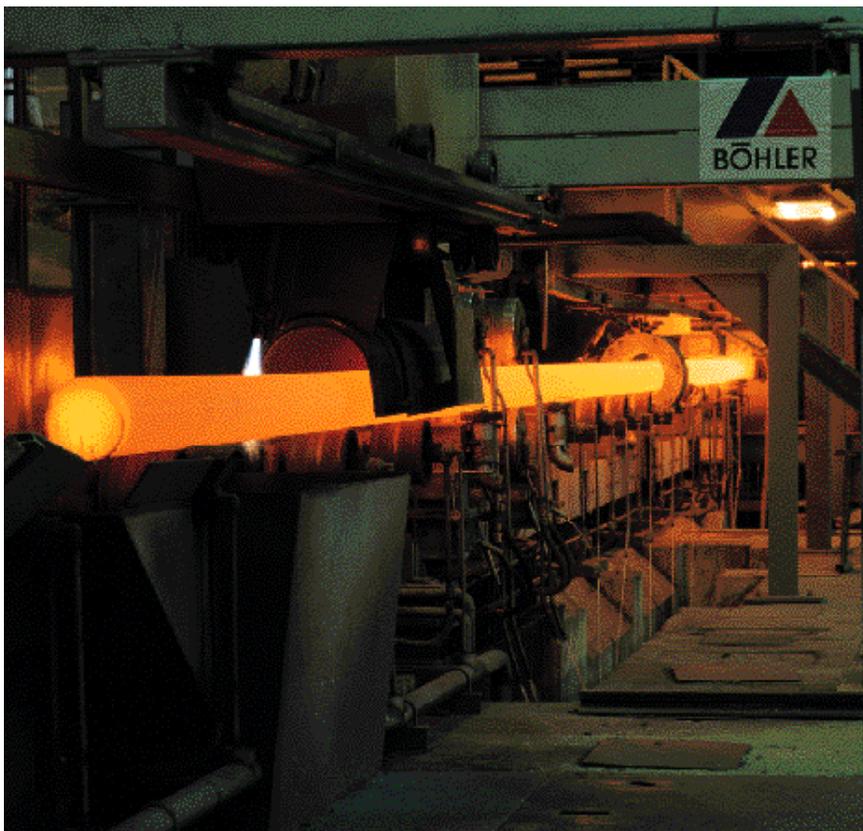
Der Markt der Hightech-Werkstoffe, auf dem sich Böhler bewegt, ist geprägt durch das technologische Wettrüsten aller Beteiligten. Kunden haben immer höhere Ansprüche, und es gilt, diese schneller als der Wettbewerb zu

erfüllen. Einen wesentlicher Erfolgsfaktor, um diesen Marktanforderungen zu genügen, stellen die Leistungen und die Flexibilität der Fertigungsanlagen dar. Daher werden fast alle wichtigen Produktionsanlagen gemeinsam mit den Lieferanten konstruiert. Diese Anlagen entsprechen somit exakt den vom Edelstahlproduzenten gewünschten Werten in Bezug auf Qualität und höchst möglicher Erzeugungsmenge. Eine neu entwickelte Anlage ist stets moderner, hochwertiger und flexibler als die bereits am Markt existierende. Die Gestaltung, Ausbaufähigkeit und Flexibilität der Fertigungsanlagen beeinflussen maßgeblich die derzeitigen und zukünftigen Produktionsmöglichkeiten und somit den Wettbewerbsvorsprung.

technologisches
Wettrüsten
erfordert flexible
Anlagen

Die Bereitschaft zur Innovation des Unternehmens sei an einigen ausgewählten historischen Beispielen illustriert:

- 1853 beginnt in Kapfenberg die regelmäßige Herstellung von wolframlegierten Werkzeugstählen.
- 1868 geht in Kapfenberg der erste Siemens-Martin-Ofen „in deutschen Landen“ in Betrieb.
- Im Jahre 1900 übertraf der Schnellarbeitsstahl „Böhler Rapid“ alle Konkurrenzprodukte an Schnittleistung.
- 1912 erfindet Max Mauermann in Mürzzuschlag den rostfreien Stahl (heute: Standort der Böhler Bleche GmbH).



Die Böhler Stranggussanlage stammt aus eigener Entwicklung.

- Mit der Entwicklung umhüllter Schweißelektroden im Jahre 1935 werden die Marken der Böhler Schweisstechnik Produkte von Weltgeltung.
- 1943 entstand mit dem Werk in St. Marein die damals modernste Edelstahlproduktion Europas.
- Ab 1948 gab es intensive Entwicklungs- und Experimentierarbeiten auf dem Gebiet des Stranggießens. Böhler perfektionierte die Stranggusstechnologie und diente weltweit als Technologielieferant für dieses Herstellungsverfahren.
- 1950 kam unter dem Markennamen „Regulit“ ein revolutionärer Werkzeugstahl auf den Markt.
- Im Jahre 1957 werden die ersten präzisionsgeschmiedeten Turbinenschaufeln geliefert.
- 1962 begann die Entwicklung des Elektro-Schlacke-Umschmelzverfahrens (ESU), eine Technologie zur Erzeugung von hochwertigen, besonders reinen Edelstählen und Sonderwerkstoffen („Spezialitäten“).
- 1967 wurde ein Sonderstahlwerk gebaut und die erste selbstentwickelte Elektro-Schlacke-Umschmelz-Anlage in Betrieb genommen, um Stahl in „ESU-Güte“ erzeugen zu können. Es handelte sich dabei um die erste Produktionsanlage dieser Art in „der westlichen Welt“.
- 1968 ging ein Prototyp einer kombinierten Stranggieß- und Walzanlage in Betrieb. Daraus entstand das „BÖHLER Strang Reduzierverfahren“.
- 1977 nahm die selbstentwickelte BEST-Anlage ihren Betrieb auf (BEST steht für „BÖHLER Electro Slag Topping“).
- 1982 wurde mit der größten Spindelpresse der Welt ein Herzstück der Böhler Schmiedetechnologie geschaffen.
- 1986 begann ein Vakuum-Lichtbogenofen mit der Produktion hochwertigster Werkstoffe.
- 1992 nahm das „Mehrlinienwalzwerk“ den Betrieb auf. Mit dieser Anlage wurden Technologien verwirklicht, die in keinem anderen Walzwerk zu finden waren. Mit einer Investition von einer Milliarde Schilling – das entspricht etwa 72 Millionen Euro – ist dieses Projekt als das größte in die Geschichte des Unternehmens eingegangen. Es galt – und gilt – als das modernste Mehrlinienwalzwerk der Welt. Mit höchster Wirtschaftlichkeit konnten Produkte mit engsten Toleranzen auf den Markt gebracht werden.
- Im Jahre 1999 begann in Kapfenberg die Pulvermetallurgie der dritten Generation. Die neuartige Anlage zur Herstellung von pulvermetallurgischen Stählen gilt als die fortschrittlichste der Welt. Sie ist großzügig geplant, so dass kostengünstig viele weitere Ausbaustufen vorgenommen werden können.
- Und im Jahre 2000 war die Eröffnung eines Vakuum-Induktions-Schmelzofens, mit dem die derzeit höchst möglichen Reinheitsgrade bei Edelstahl erzielt werden.
- 2003 ging in Kapfenberg der weltweit erste, speziell für die Werkzeugstahlproduktion entwickelte, AOD-Konverter in Betrieb. Damit lassen sich die Produktionskapazitäten im Stahlwerk um etwa zwanzig Prozent steigern sowie die Lieferfähigkeit und die Wirtschaftlichkeit verbessern.



Das Vakuum-Induktions-Schmelzofen ging im Jahr 2000 in Betrieb.

Diese Beispiele zeigen, welche umfassende technischen Entwicklungen notwendig sind, um als Innovationsführer in einer Branche zu gelten. Diese technologische Führerschaft ist notwendig, um Produktqualitäten anbieten zu können, die kein Mitbewerber anbieten kann und einen – auch wenn nur temporären – USP zu schaffen. Wer zuerst die Probleme des Kunden löst, hat bei diesem Kunden nicht nur ein gutes Markenimage, sondern wird auch bei weiteren Problemen um Lösungen gefragt.

Nur ständige Innovation kann der Marke das Attribut der Qualitätsführerschaft dauerhaft verleihen. Neue, bessere Stahlsorten benötigen auch neue Herstellungsverfahren, die zum einen entwickelt werden müssen, zum anderen muss das Unternehmen auch in der Lage sein, größere Mengen davon herzustellen und diese prompt – just in time – zu liefern. Die Umsetzung dieser Politik der Qualitätsführerschaft geht mit einer konsequenten Investitions- und Entwicklungspolitik einher, die das folgende Diagramm veranschaulicht.

Eine dynamische Investitionspolitik sichert permanenten Wettbewerbsvorteil und Top-Produktqualität.



6.5 Forschung und Entwicklung – einst und jetzt

(In Anlehnung an FOCHLER/HRIBERNIK 2002)

Als die Werkstoffhersteller begannen, neue Werkstoffe mit besonderen Anforderungen zu erzeugen, war dies über viele Jahrhunderte hinweg nur durch die Methode von Versuch und Irrtum möglich. Die Entwicklung zeigte sich im Experiment, das mehr oder weniger den gewünschten Erfolg brachte. Später erkannten Stahlhersteller und –anwender, dass durch das Beimengen bestimmter Elemente sich die Eigenschaften des Stahles veränderten („legieren“). Die Experimente drehten sich nun in erster Linie um den Anteil der einzelnen beigefügten Legierungselemente und deren Wirkung auf die Eigenschaften des Edelstahl. Seit der immer besser werdenden Analyseverfahren und der verbesserten Labortechnik verbringen die Werkstoffentwickler die meiste Zeit nun im Entwicklungslabor, wo unter simulierten Bedingungen (Laborbedingungen) die einzelnen Edelstahlmarken geprüft und verbessert sowie neue Produkte entwickelt werden.

Die Werkstoffforschung hat mit der immer größeren Leistungsfähigkeit der Computer neue Dimensionen erfahren. Bei Böhler war es die Entwicklung von Sonderwerkstoffen für die Luft- und Raumfahrtindustrie, die in den späten 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zum ersten Mal einen Werkstoff am Bildschirm „entstehen“ ließ. Komplizierte Berechnungen der mikroskopisch kleinen Gefügebestandteile waren notwendig, um die mechanischen, physikalischen und chemischen Eigenschaften des Werkstoffs zu bestimmen. Man begann mit Modellrechnungen am Computer. So wurde ein noch nicht entwickelter Werkstoff bereits durch Computersimulation „entwickelt“ und „getestet“.



Das Bild zeigt wie in der Entwicklung befindliche Stahlsorten auf Rostbeständigkeit geprüft werden (Korrosionstest).

Heute gehört die Simulation von Werkstoffen und von „fertigen“ Bauteilen bereits zur Standarddienstleistung für die Kunden der Luft- und Raumfahrtbranche. Für diese bedeutet das eine Verkürzung seiner Produktentwicklungszeit. Auch die Fertigungstechnologie kann simuliert und so die gleichmäßigen Eigenschaften der Bauteile in der Serienproduktion gesichert werden.

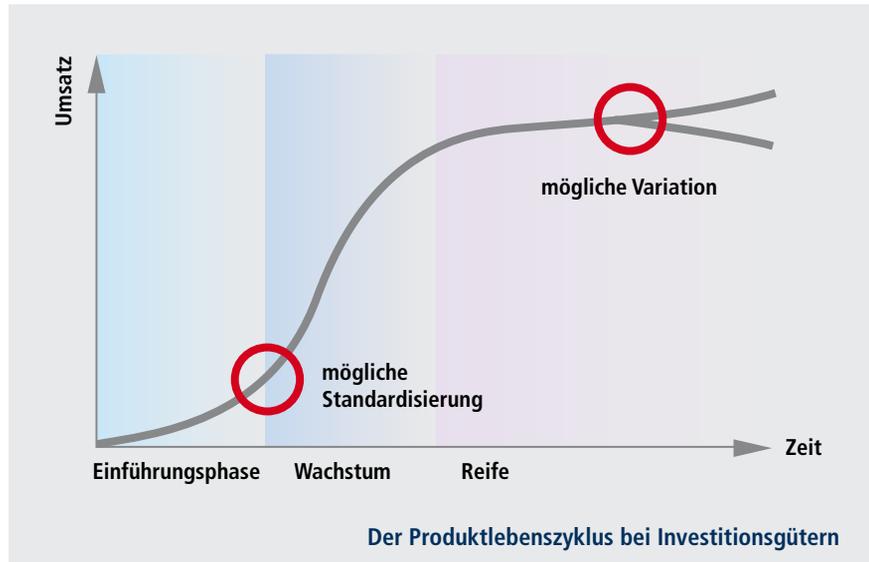
Mittlerweile wird die Computersimulation in allen Bereichen angewendet. Derzeit ist es vor allem noch die Flugzeugindustrie, die bestimmte Eigenschaften vorgibt und vom Lieferanten entsprechende Computermodelle in Bezug auf Werkstoffauswahl, Umformtechnik, Wärmebehandlung und mechanische Bearbeitung erwartet. Bald werden auch Abnehmer aus anderen Branchen, wie etwa aus der Automobilindustrie oder der Kunststoffindustrie die Simulation von Bauteilen aus bestimmten Werkstoffen als Dienstleistung voraussetzen. Der Kunde wird schon vor der eigentlichen Produktion wissen wollen, welche Lebensdauer und welche Eigenschaften von den Bauteilen und Werkstoffen zu erwarten ist.

Die Computersimulation unterstützt bereits heute wesentlich die Entwicklung neuer Produktmarken und wird Produktentwicklungszeiten sowohl vom Werkstoff Edelstahl als auch von den vom Anwender daraus gefertigten Teilen erheblich verkürzen.

Im Geschäftsjahr 2007 werden deutlich mehr als 7,4 Millionen Euro für Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten aufgewendet. Diese Summe entspricht etwa 1,2 Prozent des Umsatzes. Mittelfristig soll dieser Betrag auf mehr als 2 Prozent erhöht werden, um die Wettbewerbssituation weiter zu stärken.

Der Produktlebenszyklus bei Investitionsgütern kann – im Gegensatz zu Konsumgütern – zwei Besonderheiten aufweisen: Die Etablierung von Standards geschieht meist durch Marktpioniere und Qualitätsführer: Nach diesen etablierten und vom Markt akzeptierten Standards müssen sich die Konkurrenten orientieren. Die zweite Besonderheit ist die Tatsache, dass sich standardisierte Produkte über viele Jahre und Jahrzehnte in der Reifephase halten können.

Quelle: Backhaus 1999, S. 249.



6.6 Der Produkt- und Technologielebenszyklus bei Investitionsgütern (Edelstahl)

„Standard-
produkte“
genügen vielen
Kunden-
forderungen

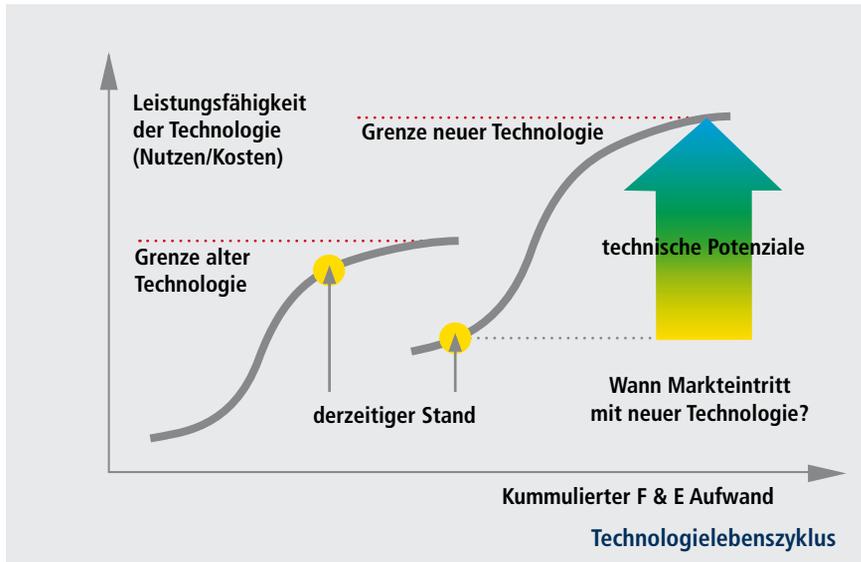
Der Produktlebenszyklus kann, wie aus obiger Abbildung hervorgeht, vom klassischen Ansatz etwas variieren. Diese Sonderform ergibt sich durch die Möglichkeit der Standardisierung. Diese meint, dass es Produkte gibt, die über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg nachgefragt werden und den Anforderungen des Marktes voll und ganz genügen. Beispielsweise zählt der Kaltarbeitsstahl „BÖHLER K100“, der wahrscheinlich seit mehr als 40 Jahren produziert wird, zu solch einer „Standardmarke“, die für Kundenanwendungen eingesetzt wird, für welche keine höhere Qualität nötig ist.

Für das Investitionsgütermarketing ist die bewusste und gezielte Etablierung von Standards natürlich eine besondere und meist auch lohnenswerte Herausforderung. Um ein Produkt als „Standard“ etablieren zu können, ist neben einem echten USP auch eine führende Position am Markt notwendig. Der Nachteil bei der Festlegung von Standards ist, dass das Pionierprodukt, mit dem der Standard etabliert wird, von Konkurrenten unter starkem Druck geraten kann.

Die im obigen Schaubild bezeichnete „Variation“ in der Reifephase hängt eng mit der Standardisierung zusammen. Ein Produkt kann so über sehr lange Zeit hinweg auf hohem Niveau gehalten werden. (BACKHAUS 1999, S. 247ff.)

Kunde muss
Technologievorteile
erkennen

Auch Technologien sind einem Lebenszyklus unterlegen, der sich ähnlich wie bei Produkten zum Ausdruck bringt, denn man stößt auch bei Herstellungsverfahren auf Grenzen. In diesen Fällen werden neue Technologien entwickelt, die mehr Potential mit sich bringen. Damit sind jedoch auch Unsicherheiten verbunden, die das unternehmerische Risiko erhöhen. Die Investition in neue Fertigungsanlagen verschlingt hohe Geldsummen und auch die Frage, wie diese vom Markt akzeptiert wird, ist wohl auch nicht immer restlos geklärt.



Lebenszyklen alter und neuer Technologien. Die Frage, wann mit welcher neuen Technologie ein Produkt auf den Markt kommt, hängt von den Leistungsfähigkeiten der einzelnen Technologien ab. Quelle: Backhaus 1999, S. 249.

Neue Technologien brauchen Zeit, um vom Markt akzeptiert zu werden. Diese Zeitspanne lässt sich jedoch erheblich verkürzen, wenn für den Kunden die Vorteile klar erkennbar sind. So wäre es nicht gut, bei Werkzeugstahl mit einer neuen, potenzialreichen Technologie auf den Markt zu kommen, die nicht ausgereift ist und gegenüber dem Stand der „alten“ Technik wenig Fortschritt bietet. Letztlich beurteilt der Kunde die Qualität. Und wenn dieser die Potentiale neuer Herstellungsverfahren nicht (er)kennt, wird er bei Produkten bisheriger, ihm bestens vertrauter Technologie bleiben. Auch der Umstieg von bewährter auf neue, vielversprechende, aber unbekannte Technologien setzt Vertrauen voraus. Vertrauen in das Qualitätsversprechen des Anbieters. Und letztlich Vertrauen in die Marke, die sich in den Köpfen des Kunden durch die Summe aller mit dem Unternehmen gemachten Erfahrungen bildet.

Wenn nun neue Techniken etabliert werden, heißt das nicht, dass alte Methoden nicht weiterhin parallel eingesetzt werden können. Es wird immer Anwendungen geben, für die traditionelle Verfahren völlig ausreichend sind. Um die qualitativ unterschiedlichen Bedürfnisse des Anwenders befriedigen zu können, bieten die Hersteller über teilweise sehr lange Zeiträume sowohl alte als auch neue, leistungsfähigere Technologien an.

Aus mit modernsten
Technologien hergestellten
Kunststoffformenstahl
werden Millionen von
Gehäuseteilen für Mobil-
telefone erzeugt.



7. Markenkommunikation

Kommunikation ist immer nur so gut, wie sie verstanden wird.

Claudia Cornelsen 2001, S. 23.

Wer sagt was zu wem auf welchem Kanal mit welcher Wirkung.

H. D. Lasswell

7.1 Markenkommunikation bei Investitionsgütern

7.1.1 Grundlegendes zum Thema Markenkommunikation

In der Marktkommunikation von Industriegütern greift man prinzipiell auf dieselben Medien wie in den Konsumgüterbranchen zurück. Diese sind

- **Medienwerbung.** Diese wird vorrangig verwendet, um Konsumgüter zu bewerben und stellt die klassische Massenkommunikation dar. Als Massenkommunikation versteht man jene Kommunikationsformen, die sich indirekt mit technischen Verbreitungsmitteln (Fernsehen, Radio, Zeitungen) an ein breites Publikum richtet. Der Empfänger der Werbebotschaft hat dabei keine direkte Möglichkeit des Feedbacks, es kann kein Dialog stattfinden. Man spricht daher von einer einseitigen Kommunikation. (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 9)

Bei Industriegütern wird Medienwerbung bevorzugt in Fachmedien (Printmedien) eingesetzt. Bestimmte Fachjournale bieten auch die Möglichkeit des Rücklaufes in Form von Antwortkarten oder eines Feedbacksystems. Hier ergibt sich eine Schnittstelle zur Direktwerbung.

- **Direktwerbung.** Direktwerbung oder -marketing zeigt sich auf unterschiedlichste Art und Weise. Direct-Mail, Telefonmarketing, Cupon-Kataloge, Gutscheinhefte und elektronische Medien wie Newsletters per E-Mail sind mögliche Formen der Direktwerbung. Große Vorteile der Instrumente des Direktmarketings sind die exakte, direkte Kundenansprache praktisch ohne Streuverluste sowie die klar definierten, auf die Kundengruppen abgestimmten Gestaltungs- und Antwortmöglichkeiten. Direktwerbung bietet den Vorteil eines zielgruppenspezifischen Dialogs, und die Chance, diesen Response exakt zu messen. (u.a. PROCHAZKA 1996, S. 23f.)
- **Product Placement.** Product Placement ist ein immer stärker angewendetes Instrument in der Marktkommunikation. Dabei fügt man zum Beispiel ein Markenprodukt, das für einen Spielfilm ohnehin gebraucht wird, in die Filmhandlung ein. Beinahe unauffällig wird der Markenartikel im Film verwendet, sodass die Marke zwar erkennbar, aber nicht als offensichtliche Werbung zu sehen ist. Product Placement eignet sich besonders für Produkte des

* Der Abschnitt „Grundlegendes zum Thema Kommunikationspolitik“ widmet sich jenen Lesern, die sich bisher wenig mit dem Thema „Marktkommunikation“ bzw. „Kommunikationspolitik im Marketing“ beschäftigt haben. Leser, die über fortgeschrittenes Wissen bei diesem Thema verfügen, können diesen Abschnitt ohne Verständnisverlust überspringen und beim Abschnitt über den „Stellenwert der Kommunikationsinstrumente“ weiterlesen.

täglichen Bedarfs und für gehobene Konsumgüter wie Autos und Computer. Auch Städte oder Regionen bedienen sich dieses Instruments, wie die Fernsehserien „Die Straßen von San Francisco“ oder „Die Schwarzwaldklinik“ zeigen. Im Film „Forrest Gump“ wird beispielsweise der Hauptdarsteller immer wieder mit Nike Schuhen gezeigt, ohne dass dies aufdringlich wirkt. (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 232)

Für viele Investitionsgüter ist Product Placement nur schwer möglich und nur beschränkt sinnvoll. Sinn ist nur dann gegeben, wenn aus irgendeinem Grund eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden soll, was unter anderem bei der Markenstrategie des Ingredient Branding der Fall sein kann.

- **Verkaufsförderung.** Dazu zählen unter anderem Gutscheine und Beilagen, die den Konsumenten an das Produkt heranführen und auffordern sollen, dieses sofort zu kaufen. Bei Produkteinführungen, Absatzflauten oder zum Erreichen quantitativer Marketingziele soll eine schnelle Kaufreaktion ausgelöst werden. Die Wirkung solcher Maßnahmen ist nur kurzzeitig gegeben und trägt kaum zum Aufbau von Markenpräferenzen bei. (RIES/TROUT 2001, 77f.) Zeitlich befristete Verkaufsförderung im Sinne von Preisnachlässen oder Mengenzuschlägen ist sowohl bei Konsum- als auch im Investitionsgüterbereich zu finden.
- **Sponsoring.** Beim Sponsoring bekommt der Gesponserte Geld oder Naturalien zur Verfügung gestellt. Im Gegenzug dazu erhält der Sponsor eine oder mehrere Gegenleistungen, die zum Erreichen seiner Marketingziele beitragen. Die wichtigsten Arten des sowohl bei Konsum- und Industriegütern anzutreffenden Sponsorings sind Sport-, Kultur-, Schul- und Ökosponsoring. (MEFFERT 2000, S. 729ff)
- **Public Relations.** Public Relations werden als „bewusstes und legitimes Bemühen um Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit“ interpretiert. (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 10) Die PR-Arbeit ist nicht nur auf den Absatzmarkt beschränkt, sondern richtet sich an verschiedene Adressen, die „Öffentlichkeit“ darstellen. Medien, Vertreter staatlicher und kommunaler Stellen, Banken und Anrainer können als Öffentlichkeit definiert werden. Public Relations bieten die Chance, Kunden zu erreichen, die Werbung aus Argwohn vermeiden. (Siehe KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 915) PR-Artikel mit Informationen über den Hersteller und seine Produkte erzeugen beim Leser eine hohe Glaubwürdigkeit. Public Relations werden von vielen Unternehmen nicht so effizient eingesetzt, wie es möglich wäre. Am Konsumgütermarkt ist Anita Roddicks Naturkosmetikkette „The Body Shop“ ein Beispiel dafür, dass ganz ohne Werbung, aber mit starker Publizität, eine attraktive Weltmarke entstehen kann. (RIES/RIES 1999, S. 32) Für Investitionsgüterhersteller ist professionelle PR hilfreich, um in der Öffentlichkeit ein gutes Image von sich zu etablieren und auf sich aufmerksam zu machen. Fachartikel in einschlägigen Blättern sind beim Kunden meinungsbildend. (WICHER/MAIER 1996, S. 90)
- **Persönlicher Verkauf.** In der Investitionsgüterbranche ist der persönliche Verkauf, der „Besuch des Vertreters“, bis auf den heutigen Tag das wichtigste Ele-

ment der Marktkommunikation. Dabei kommt der Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung eine bedeutende Rolle zu. Es kann sein, dass ein Außendienstmitarbeiter mit einem Kunden zwischenmenschliche Probleme hat. Darunter kann das Image des Unternehmens bei diesem Kunden so stark leiden, dass im schlechtesten Fall künftig ein Konkurrent den Kunden beliefert. Der Erfolg des persönlichen Verkaufs hängt wie kein anderes Marketinginstrument von der Persönlichkeit des Verkäufers, seinen sozialen und fachlichen Fähigkeiten sowie seinen für den Kunden spürbaren Einsatz zu seinem Wohle ab. (KIRCHLER 1999, S. 204ff)

- **Messen.** Die Fachmesse ist eine Konzentration von Anbietern aus einen oder mehreren Branchen, die von interessierten Besuchern – meist Fachpublikum – aufgesucht wird. Für Investitionsgüterhersteller ist aus unterschiedlichen Gründen der Messeauftritt besonders bedeutsam und stellt eine Kommunikationsplattform für den Markt dar. Daneben spielt die Leistungsdemonstration, das Zur-Schau-Stellen der eigenen Produkte, eine beachtliche Rolle. Je kleiner der Gesamtmarkt für ein Produkt ist, desto wichtiger ist der Messeauftritt. (CLAUSEN 1999)
- **Verpackung.** Die Gestaltung der Verpackung ist bei Konsumgütern des täglichen Bedarfs ein Kaufentscheidungskriterium. Sie macht ein Produkt (wie beispielsweise Schokolade) besonders attraktiv, wenn sie farblich und formal so gestaltet ist, dass die Sinne des Menschen positiv angesprochen werden. Bei Luxusprodukten wird die Verpackung dem „elitären Code“ angepasst. (KARMASIN 1998, S. 314ff.; LASSOP 2002, S. 327ff) Industriegüterprodukte haben eine funktionale Verpackung. Stahl wird so verpackt, dass er nicht rosten kann und vor aggressiven Stoffen geschützt ist, Maschinen werden besonders transportsicher verpackt und Handwerkzeuge wie Hämmer und Zangen werden häufig ganz ohne Verpackung geliefert. Dieses Kommunikationsinstrument ist daher bei vielen Investitionsgütern zu vernachlässigen. Doch bei manchen Produkten, die sich praktisch verpacken lassen, bietet die Verpackung durchaus Möglichkeit zur Übermittlung von Botschaften. Was würde etwa ein Kunde empfinden, wenn er auf einer Packung Wendschneidplatten einen Kollegen abgebildet sehen würde, der gerade damit an einer Werkzeugmaschine arbeitet. Wenn der abgebildete Berufskollege noch sympathisch, freundlich und kompetent wirkt, könnte dies nach Meinung des Verfassers emotionale Auswirkungen auf den Anwender haben.
- **Internet bzw. World Wide Web.** Das Internet erfreut sich besonders im Business-to-Business Bereich hoher Beliebtheit. Dass individuelle Angebote und Nachfragen per E-mail kommuniziert werden, ist nichts Besonderes mehr. Manche Hersteller geben ihren Kunden die Möglichkeit, den Bearbeitungsfortschritt ihres Auftrages einzusehen, womit dem Abnehmer die Chance geboten wird, den Produktionsfortschritt seines Auftrages mitzuerleben. Viele Unternehmen bieten ausführliche Produktbeschreibungen, Informationen und Foren, um so Zusatzinformationen zur Verfügung zu stellen und den Kontakt zum Anwender zu intensivieren. Für den Hersteller lassen sich Parameter wie Kundenzufriedenheit und Funktionalität des Produktes messen.

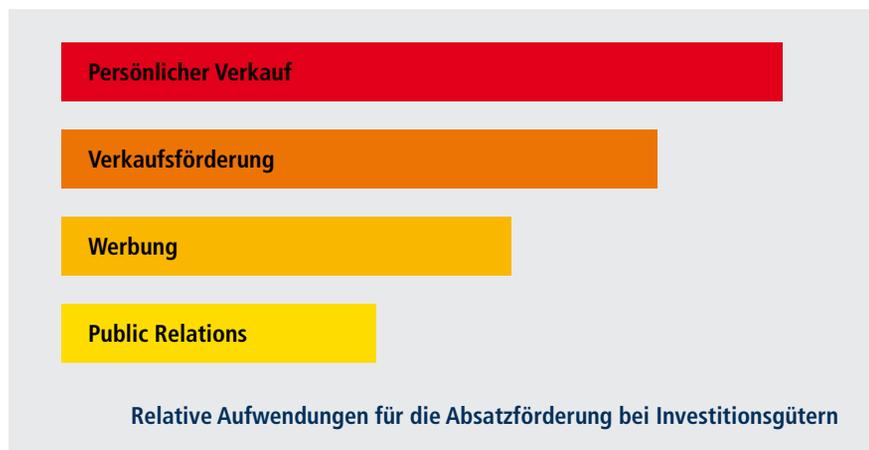
7.1.2 Der Stellenwert der Kommunikationsinstrumente zueinander

Der Stellenwert der einzelnen Kommunikationsinstrumente unterscheidet sich bei Investitionsgütern stark von dem bei Konsumgütern. Ein klassisches Product Placement ist für viele Investitionsgüter unmöglich und Medienwerbung beschränkt sich in erster Linie auf Einschaltungen in der Fachliteratur, während für die meisten Konsumgüter eine breitenwirksame Werbung zielführend ist. Für alle Märkte gilt jedoch, dass je teurer das Produkt ist, desto wichtiger der persönliche Verkauf und die zwischenmenschliche Kommunikation werden.

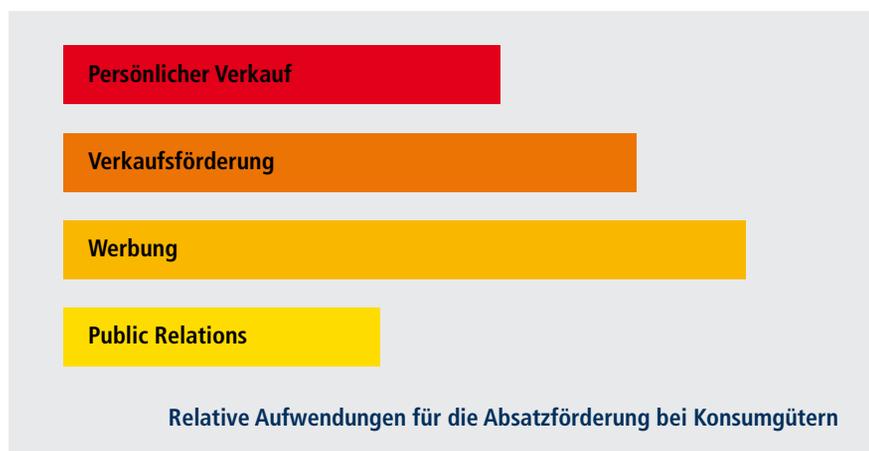
Die beiden Graphiken unten vergleichen die Gewichtung der Kommunikationsinstrumente von Konsum- und Industriegütermärkten. Anzumerken ist, dass sie die relativen Unterschiede in den absatzfördernden Aufwendungen des Kommunikationsbudgets bei Konsum- und Investitionsgütern darstellen.

Dass Public Relations immer an letzter Stelle stehen, weist möglicherweise darauf hin, dass viele Entscheidungsträger der PR-Arbeit wenig Interesse beimessen und vielleicht zu wenig effektiv mit diesem Marketingwerkzeug arbeiten. (WACHTA 2001)

Relative Aufwendungen der absatzfördernden Kommunikationsinstrumente bei Investitionsgütern. Nach MEFFERT (2000) und KOTLER/BLIEMEL (2001, S. 917)



Relative Aufwendungen der absatzfördernden Kommunikationsinstrumente bei Konsumgütern. Nach MEFFERT (2000) und KOTLER/BLIEMEL (2001, S. 917)



7.1.2 Der Stellenwert der Kommunikationsinstrumente

Doch jede Marktkommunikation ist eine Verschwendung, wenn nicht genau und für jeden verbindlich festgelegt wird, wie die Kommunikation stattfinden, welche Werte vermittelt und welche Ziele erreicht werden sollen. Diese Werte, welche die Persönlichkeit des Unternehmens auf der einen und die Art des Auftretens auf der anderen Seite beschreiben, nennt man Corporate Identity. Bevor weiter auf die Eigenschaften der Kommunikationspolitik im Investitionsgüterbereich eingegangen und diese am Beispiel der österreichischen Edelstahl-Weltmarke praktisch illustriert wird, ist es notwendig, sich ein wenig dem Wesen der Corporate Identity zu widmen.

7.1.3 Corporate Identity

Als „Corporate Identity“ (CI) bezeichnet man die Unternehmensidentität. Sie ist „eine Art Parallele zur Ich-Identität des Individuums. Die Unternehmenspersönlichkeit und ihr Selbstverständnis drücken sich in Unternehmenserscheinungsbild, Unternehmensverhalten und Unternehmenskommunikation aus, die das Wesen des Unternehmens nach außen ersichtlich machen. Nur bei einer im Unternehmen stark verankerten Identität ist diese Darstellung nach außen homogen.“ (WICHER/MAIER 1996, S.111)

Die Corporate Identity wirkt auf den Kunden als eine einheitliche Erscheinung (Persönlichkeit) des Unternehmens und manifestiert sich in Form von

- Corporate Design (CD) – das Erscheinungsbild des Unternehmens,
- Corporate Behavior – das Verhalten des Unternehmens,
- Corporate Communication – die Unternehmenskommunikation (WICHER/MAIER 1996, S. 112) und als die Unternehmensmarke, die
- Corporate Brand (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1996, S. 169).

Am Beispiel Corporate Behavior wird deutlich, dass die Identität weit über das optische Erscheinungsbild hinausgeht. Anzeigen, Briefpapier oder Prospekte einheitlich zu gestalten ist eine Sache, die Identität des Unternehmens eine andere. Die Unternehmensidentität ist im unternehmerischen Leitsatz verankert, der bei Böhler lautet: „Metallurgie ist unsere Stärke und Basis unseres Geschäftes. Eine lebendige, anpassungsfähige Unternehmenskultur und Kundenzufriedenheit erreicht durch Liefertreue, Service und Qualität sichern uns den Erfolg.“ Anhand solch eines Unternehmensgrundsatzes wird das Selbstverständnis und der Selbstwert eines Unternehmens sichtbar. Darauf baut die Kommunikation, das Erscheinungsbild, die Produktpalette, und jeder weitere „Wesenszug“ des Unternehmens auf. Wie ein Mensch, der von einem klaren Lebenssinn und -ziel überzeugt ist und auch nach diesen Prioritäten lebt, so zeigt die Corporate Identity die Werte des Unternehmens. Diese unternehmerische „Lebensüberzeugung“, die neben fundamentalen Werten, die man mit den Fragen nach dem „Woher“, „Wohin“ und „Wozu“ gleichsetzen kann und die „das Gewissen, das Temperament und den Charakter“ des Unternehmens beinhaltet, spiegelt sich auch in positiven sowie negativen Markenassoziationen

Die CI bringt die
Lebensüberzeugung
des Unternehmens zum
Ausdruck

(Brand Identity) wider und trägt somit einen beachtlichen Teil zum Unternehmenswert bei. Ein Unternehmen mit starker Persönlichkeit verkörpert in der Regel auch eine starke Marke, welche durch die Summe aller Verhaltensweisen gebildet wird, die das Unternehmen über längere Zeit an den Tag legt. Dieses Verhalten drückt sich neben der Produkt- und Kommunikationspolitik auch im Umgang der Vorgesetzten mit Mitarbeitern und dem Zusammenleben der Mitarbeiter untereinander, im Verhalten zu Kunden, Banken, Anrainern, und jedem, der mit dem Unternehmen in irgendeiner Weise in Berührung kommt, aus. Ein souveränes, würdigendes Verhalten auch zum schärfsten Konkurrenten wird als glaubwürdig und als charakterliche Größe empfunden. All diese Eigenschaften betreffen im besonderen die Kommunikation und spiegeln sich in den Empfindungen der Kunden und jener Menschen, die mit dem Unternehmen in irgendeiner Weise in Berührung kommen, wieder. (In Anlehnung an COVEY 1999, S. 16 bis 39)

Wiedererkennung
trotz Reizüber-
flutung und Hektik

Eine weitere Zielsetzung der Corporate Identity ist die schnelle und eindeutige Wiedererkennbarkeit des Unternehmens. In unserer Zeit der Reizüberflutung* und der allgemeinen Hektik muss ein Unternehmen rasch wiederzuerkennen sein und soll einen homogenen Eindruck vermitteln. Dabei besteht die Zielgruppe nicht nur aus vorhandenen und potentiellen Kunden, sondern auch aus bestehenden und möglichen künftigen Mitarbeitern, kommunalen Entscheidungsträgern und -beeinflussern sowie Aktionären und Banken. Innerhalb des Unternehmens gelten die Mitarbeiter als Zielgruppe, die sich mit einer auf fundamentalen Werten basierenden Corporate Identity identifizieren sollten. KUNDE (2001) geht noch einen Schritt weiter und spricht von der „Corporate Religion“, einer „Unternehmensreligion“, die sich – wie eine Religion – mit allen Teilen des (unternehmerischen) Seins befasst.

* Zum Thema Reizüberflutung und Wahrnehmung siehe unter anderem KNEISSLER 1993, S. 14 bis 20; GERKEN 1998, S. 7 bis 22; SUPPAN 2000, S. 47 bis 49. KNEISSLER und GERKEN berufen sich auf die jahrzehntelangen Reizforschungen des Münchner Diplom-Psychologen Henner ERTEL.

7.2 Die Kommunikationspolitik der Böhler Edelstahl GmbH

7.2.1 Corporate Design

Das Corporate Design (CD) gilt als jenes Medium, das die Corporate Identity (CI) „ver-anschau-licht.“ Dabei geht es um die gesamte Unternehmenskommunikation (innerbetrieblich und außerbetrieblich). Die einzelnen Kommunikationsinstrumente werden durch das Corporate Design so aufeinander abgestimmt, dass ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens entsteht. (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1996, S. 20) Dazu zählt jede Art von (graphischer) Gestaltung (Farben, Symbole, Schriften), angefangen beim Briefpapier, Visitenkarten über Werbung und Verkaufsförderung in jeder erdenklichen Form bis hin zur Farbe und Anmutung der unternehmenseigenen Fahrzeuge. Somit stellt das Corporate Design (CD) die sichtbare Umsetzung der Corporate Identity (CI) dar.

Das Corporate Design bei Böhler verfügt global über einheitliche Elemente. In jedem Land werden dieselben Farben, derselbe Slogan und dieselben Werbesujets verwendet, der Unterschied besteht lediglich darin, dass Textkonzepte und Farben den unterschiedlichen ethnischen Verständnissen und Märkten angepasst werden. Das Motto dabei ist der häufig zitierte Satz „Think global, act local“. Das einheitliche Erscheinungsbild bleibt allerdings weltweit gewahrt.

Der Slogan „Böhler Edelstahl. Für die Besten der Welt“ zieht sich durch alle kommunikationspolitischen Maßnahmen. Er impliziert die Qualität von Böhlerstahl. Jene Qualität, die ein Produkt aufweisen muss, um für die Besten der Welt gut genug zu sein. Andererseits wird dem Kunden ein Kompliment ausgesprochen, denn wer Böhlerstahl einsetzt, gehört zu den Besten der Welt. Dadurch verleiht der Slogan der Marke einen elitären Touch. Weiters werden wichtige Werte wie Vertrauen (wer für die Besten der Welt arbeitet, hat auch das Vertrauen der technischen Elite) und Kompetenz (wer Werkstoffe für die Besten der Welt liefert, muss auch höchste Kompetenz haben) transportiert. (siehe KARMAVIN 1998, S. 504f.) Er vermittelt das Selbstverständnis des Unternehmens, Qualitätsführer der Branche zu sein sowie das Selbstbewusstsein, die Reihe der weltbesten Edelstahlproduzenten anzuführen. Und er kommuniziert den Mitarbeitern die Sicherheit, bei einem Markt- und Qualitätsführer angestellt zu sein. Der Slogan transportiert also eine Vielzahl von Bedeutungen, die mit der Marke Böhler verbunden werden sollen, ohne aufdringlich oder arrogant im Sinne von „wir sind die Besten“ zu wirken. So unterstützt er wesentlich die Kommunikation all jener Werte, für die Böhler steht.

Der Slogan ist in allen Sprachen übersetzt, so lautet er beispielsweise in Englisch: „Bohler special steel. For the world's top performers.“

Da Umlaute wie ö nur in der deutschen Sprache vorkommen, sei zur internationalen Schreibung des deutschen Namens Böhler erwähnt, dass er in der englischen Sprache seit den ersten Geschäftsbeziehungen mit angelsächsischen Ländern um 1870 als „Bohler“ geschrieben wird. Im Französischen allerdings schreibt man sich seit jener Zeit und bis auf den heutigen Tag „Boehler“, wie

Das Corporate Design „ver-anschau-licht“ die Marke – weltweit

Ein guter Slogan vermittelt die Markenpersönlichkeit

Böhler wird international „Bohler“ oder „Boehler“ geschrieben

die Durchsicht des historischen Materials eindeutig bezeugt. Neben dem Slogan ist auch das graphische Grundelement wesentlich für das Auftreten des Edelstahlherstellers, welches ein wichtiges optisches Element des Auftritts darstellt. Zusammen mit dem Slogan, dem Namen samt Logo bilden diese für die Metallindustrie nicht unbekanntes Farben den Grundstein für jede mit der Markenkommunikation verbundenen Aktion. Egal ob Messestand, Anzeigensujet, Präsentationsmappe der Außendienstmitarbeiter, Werbeartikel oder internes Rundschreiben – die farblichen Elemente, der Slogan und das Firmenlogo sind immer deutlich in den speziell für Böhler adaptierten und patentierten Schriftarten zu erkennen.

Grafisches Grundelement des Corporate Design von Böhler Edelstahl. Dieses Element wird auf allen kommunikationspolitischen Instrumenten angewendet.



7.2.2 Das Logo

7.2.2.1 Die historische Entwicklung des Logos

Die Gebrüder Böhler hatten im Jahre 1870 bei der Gründung ihrer offenen Handelsgesellschaft den berühmt gewordenen „Böhlerstern“ vom damaligen Besitzer der Kapfenberger Hütte, Franz Mayr-Melnhof, übernommen. (MOS-SER 1970, S. 16) Der sechskantige Stern (Hexagramm) war bis zur Entstehung der Vereinigten Edelstahlwerke (VEW) im Jahre 1975 das Markensymbol des gesamten Konzerns.

Das als „Böhlerstern“ in die Geschichte der Edelstahlindustrie eingegangene Symbol war jedoch nicht immer unumstritten. Es gab vor allem bei Kunden im arabischen Raum immer wieder Vorbehalte wegen der starken Ähnlichkeit mit dem jüdischen „Davidstern“, der als Symbol des jüdischen Volkes gilt und nach dem hebräischen König David (um 1000 v. Chr.), dem wohl bedeutendsten König des alten Israels, benannt wurde. Als Vergleich scheint ein kurzer Einblick in die Geschichte des „Davidsterns“ interessant. Man gewinnt den Eindruck, als hätte König David selbst nichts von seinem Stern gewusst. Im Altertum war dieses Symbol (auch Davidsschild und Magen Davids genannt) bei verschiedenen Völkern zu finden. Im Judentum der Spätantike diente der Davidstern als Dekorationselement auf Öllampen, Amuletten und in Synagogen, später auch auf Siegeln. Erst beim ersten Zionskongress der im Jahre 1897 in Basel stattfand, wurde der Stern zum nationalen Emblem ernannt und im Jahre 1948 in die Flagge des Staates Israels aufgenommen. (BROCKHAUS ENZYKLOPÄDIE 1988)



Der „Böhlerstern.“



Der Davidstern.
Quelle: Brockhaus
Enzyklopädie.



Somit stand der „Böhlerstern“ bereits mehrere Jahrzehnte bevor der Davidsstern offiziell zum jüdischen Nationalstern erklärt wurde für den Kapfenberger Edelstahl.

Das Problem, bei manchen Kunden im arabischen Raum als jüdisches Unternehmen zu gelten, wurde gelöst, indem man den Stern als Warenzeichen weglies und an seiner Stelle die Buchstaben GBC für „Gebrüder Böhler & Co.“ verwendete. Die Stahlprofile wurden anstatt mit dem Böhlerstern mit den Buchstaben GBC gestempelt und die Marktkommunikation darauf abgestimmt, sodass für in den entsprechenden Regionen ansässigen Kunden eigene Briefpapiere, Messestände und Produktprospekte entwickelt wurden.

Da in den 1950er und 1960er Jahren auf verschiedenen Schriften der Stern alleine – ohne den Namen „Böhler“ daneben – stand, kann man annehmen, dass er ein sehr starkes Markensymbol gewesen sein muss. In der Investitionsgüterbranche kam es gewiss nicht häufig vor, dass ein Logo alleine für die Marke stand – ohne den Schriftzug des Markennamens zu verwenden.*

Im Jahre 1975 wurde die Marke Böhler und der offensichtlich starke Böhlerstern von der neuen Unternehmensmarke „Vereinigte Edelstahlwerke AG“ abgelöst. Darin gingen auch die Unternehmensmarke und Symbole von Styria Stahl in Judenburg und Schöller-Bleckmann in Ternitz auf. (Siehe Kapitel: Die markentechnische Geschichte).

Das Böhler Logo der 1960er Jahre.

Im arabischen Raum stand GBC anstelle des Sterns



Die Produktübersicht „Walzprofile“ stammt wahrscheinlich aus den frühen 1960er Jahren; typisch für jene Zeit ist das Fehlen des Schriftzuges Böhler neben dem Markensymbol, dem „Böhlerstern“. Das Symbol des Böhlersterns hatte die Kraft, für alle jene Werte zu stehen, die mit dem Qualitätsbegriff „Böhlerstahl“ verbunden wurden.

* Nur wenige Konsumgütermarken wie Nike, Apple, McDonald's oder die österreichische Mobilfunkmarke ONE schaffen es, ihre Marke auf ein einfaches, leicht wiedererkennbares Symbol zu reduzieren.

Mit dem Relaunch der Marke Böhler im Jahre 1988 und der Zerschlagung des VEW-Konzerns war ein neues Erscheinungsbild nötig, welches mit sehr wenigen, behutsamen Anpassungen bis heute gilt. Seit dieser Zeit wird eine Kombination aus einem Dreieck und einem Balken als Logo verwendet. Dabei



**VEREINIGTE EDELSTAHLWERKE
AKTIENGESELLSCHAFT (VEW)**
A-1010 VIENNA, ELISABETHSTRASSE 12
TEL. (0222) 57 35 35

Das Logo der Vereinigten
Edelstahlwerke AG (VEW)
von 1975 bis 1988.
Quelle: Heinz Haring.

handelt es sich um Elemente, die auch in anderen (ehemaligen) Unternehmen der ÖIAG (Österreichische Industrieholding-Aktiengesellschaft – die Verstaatlichtenholding) verwendet werden. Den Böhlerstern als Markensymbol ließ man anfänglich weg, um zu verhindern, dass der Betrachter den Konzern als „jüdisches Unternehmen“ identifiziert.

Das aus zwei Elementen bestehende Symbol links vom Frimenschriftzug, das Firmenzeichen, ist bewusst harmonisch und ausgewogen gestaltet worden. Dabei wurden Symbole verwendet, die in keinem Land, in dem Böhler tätig ist, negative Assoziationen beim Empfänger auslösen. Tests zufolge wird dem Symbol Stärke, Erfolg, Leistungskraft und Qualität zugeordnet. Die Farben haben in der Stahlbranche besonderen Charakter, so steht Blau für den Stahl und Rot für die Stahlerschmelzung. Der Balken über dem O wurde auch in anderen Sprachen, die keine Umlaute kennen, verwendet. Mit diesem Logo in Form einer Wort-Bild-Marke verfügt Böhler wieder über Symbol, welches seit 1988 den selben Siegeszug antreten soll, den 1870 der Böhlerstern angetreten ist.

Im Jahre 1994 erfuhr das Logo vorsichtige Veränderungen bei den Farben und dem Schriftzug. So entfernte man am Umlaut ö den darüberliegenden Balken wieder und ersetzte ihn durch die in der deutschen Sprache üblichen zwei Punkte. International, vor allem in den englischsprachigen Ländern, blieben die traditionellen Schreibweisen Bohler und Bohlersteel sowie in der französischen Sprache die Schreibart Boehler, erhalten.

In den frühen 1990er Jahren wurde die Böhler GmbH, deren Geschäftsbereich nicht nur die Erschmelzung von Edelstahl betraf, sondern darüber hinaus auch Schmiedetechnik, Blechverarbeitung und den Vertrieb umfasste, gesplittet. Es entstanden daraus die Böhler Edelstahl GmbH, die Böhler Schmiedetechnik GmbH & Co KG, die Böhler Bleche GmbH und die ausschließlich im Absatz tätigen Böhlerstahl Vertriebsgesellschaft m.b.H. und die Böhler International GmbH. Letztere ist von Wien aus in all jenen Ländern tätig, in denen keine Repräsentanz den Vertrieb von „Böhlerstahl“ nachgeht. Alle Gesellschaften verfügen über dasselbe Logo – der blaue Balken und das rote Dreieck links vom Schriftzug „Böhler“. Darunter individualisiert das Logo die einzelnen Unternehmen durch Zusätze wie „Schmiedetechnik“ oder „Bleche“. Die Dachmarke „Böhler“ ist durch die Aufspaltung des Unternehmens unangetastet geblieben. Für die entstandenen Unternehmen ergab sich die Chance, mit einem eigenen Markenzeichen profilieren.

Etwa um dieselbe Zeit, also um 1994, wurde dem Logo der Böhler Edelstahl GmbH der „Böhlerstern“ wieder eingefügt. Er hat seinen Platz am höchsten Punkt des Wort-Bild-Logos eingenommen, über den blau-roten Makensymbolen. Knapp 20 Jahre war der „Böhlerstern“ nicht im Logo vertreten und jetzt weist er auf die starke Vergangenheit hin, auf welche Böhler zurückblicken kann. Somit wurde eine Brücke zur Vergangenheit vor 1975 geschaffen – in jene Zeit, in der dieses Sternsymbol für den „steyermärkischen Edelstahl höchster Qualität“ (Schreibweise um 1870) stand.

Allerdings blieb er nur für etwa zehn Jahre im Erscheinungsbild des Unternehmens. Im Jahre 2004 wurde das Corporate Design aktualisiert und der Böhlerstern aus dem Logo entfernt. Begründet wurde dieser Schritt damit, dass die Vertriebsgesellschaften immer wieder mit dem „jüdischen Image“ zu kämpfen hätten. In globalisierten Märkten, die auch über das Internet stark vernetzt



links: Logovarianten der Böhler Edelstahl GmbH ab 1988. Die vorsichtige Anpassung des Logos im Jahre 1994 mit dem Relaunch des „Böhlersterns“, der allerdings auf Druck einiger Vertriebsgesellschaften seit 2004 wieder weggelassen wird.

rechts: Die aktuellen Logos der unter der Dachmarke „Böhler“ tätigen Unternehmen, der Böhler Edelstahl, Böhler Schmiedetechnik, Böhler Bleche und den beiden in Wien ansässigen Vertriebsgesellschaften. Darüber hinaus trägt noch das Geschäftsfeld Schweißtechnik sowie einige Bereiche, von denen sich der Konzern getrennt hat, den Markennamen „Böhler“.

sind, reiche es nicht mehr aus, nur im arabischen Raum auf den Böhlerstern zu verzichten. Darum bleibt das Markenzeichen, zumindest in der nächsten Zeit, ohne den Böhlerstern.

7.3 Werbung

Die Konsumgütermärkte zeigen, wie Massenwerbung funktioniert. Wir sind damit täglich in Zeitschriften, im Auto beim Radio hören, vor dem Fernsehgerät oder im Internet konfrontiert. Daneben bringt der Postbote noch jede Menge Postwurfsendungen.

Das Wesen der Werbung ist auch in Investitionsgütermärkten dasselbe, die Auswahl der Medien allerdings eine andere. Es macht keinen Sinn für Edelmärkte im Fernsehen zu werben, da gewöhnlich Otto und Ottilie Normalverbraucher keinen Werkzeugstahl kaufen. Die Hauptunterschiede zur Konsumgüterwerbung sind also eine andere Zielgruppe, eine andere Medienauswahl und eventuell andere Zielsetzungen. (WICHER/MAIER 1996, S. 97)

Neben eigenen Veröffentlichungen und Publikationen (Prospekte, Kataloge, Geschäftsberichte) inserieren Investitionsgütermarken in erster Linie in der Fachpresse oder in Wirtschaftsmedien, um Streuverluste so gering wie möglich zu halten. Massenmedien wie Radio und TV haben wegen der genau definierten Zielgruppe keine Bedeutung, außer ein Markenaufbau über die Grenzen des Investitionsgütermarktes hinaus ist notwendig, was bei Börsengängen oder „Ingredient Branding Konzepten“ der Fall ist. (Siehe Seite 51) Die Kaufentscheidung erfolgt oft aufgrund reiflicher Überlegungen und intensiven Gesprächen mit den Außendienstmitarbeitern. Daher hat die klassische Werbung – verglichen mit der Konsumgüterindustrie – eine eher untergeordnete Bedeutung. Hauptaufgaben der Industriegüterwerbung sind daher (in Anlehnung an WICHER/MAIER 1996, S. 98):

Die klar definierte Zielgruppe ist durch Fachmedien erreichbar.

- Schaffen eines positiven Klimas für das persönliche (erste) Gespräch, um Skepsis abzubauen und Markenbekanntheit zu schaffen.
- Es werden Entscheidungsträger erreicht, die eine Kaufentscheidung beeinflussen, aber vom Vertriebsmitarbeiter nicht persönlich angesprochen werden. (Leider kennt der Außendienst häufig nicht immer alle am Kaufprozess beteiligten Entscheidungsträger.)
- Durch Antwortmöglichkeit (Zeitschriften mit Kennziffern wie etwa das „International Labmate“ oder einem Kupon in der Anzeige) kann Erstkontakt hergestellt werden.
- Informationen über Produkte allgemein (Aufmerksamkeit wecken).
- Information über Messebesuche (Besuchen Sie uns am Stand XY der Messe YZ).
- Verbesserung des Unternehmensimages.
- Profilierung und Positionierung der Marke.

7.3.1 Exkurs: Emotionale Werbung in der Investitionsgüterbranche?

7.3.1 Exkurs: Emotionale Werbung in der Investitionsgüterbranche?

Für etliche Investitionsgüterproduzenten ist offensichtlich emotionale Werbung kaum ein Thema. Dieser Eindruck entsteht zwangsläufig beim Betrachten der Anzeigen in regelmäßig erscheinenden Magazinen wie „Österreichische Betriebstechnik“, „International Labmate“ oder dem „Industriemagazin“. Oft werden lediglich Produkte abgebildet und ein paar Fakten hinzugefügt. Dazwischen entdeckt der Leser überdurchschnittlich viele in Schwarz-weiß oder in Grautönen gehaltene Anzeigen. Nur wenige Inserenten werben mit emotionalen Komponenten und qualitativ hochwertigen Texten und Sujets.

Ein Argument, warum Investitionsgüterwerbungen sehr wenige emotionale Anteile aufweisen, ist die Annahme, dass bei diesen Produkten die Kaufentscheidungen (ausschließlich) rational erfolgen. Die Kaufentscheidungstheorien über Investitionsgüter gehen davon aus, dass lediglich das Wissen über technische Parameter wie Leistung, Energieverbrauch, Lebensdauer und Abmessungen zur Kaufentscheidung führt. (Siehe u.a. WEIBER/ADLER 2002, S. 325ff) Im Gegensatz dazu stehen Konsumgüter, die eher emotional gekauft werden, denn bei diesen entscheidet häufig die Verpackungsgestaltung und die bei ihrer Betrachtung entstehenden Emotionen oder andere Komponenten wie das Produktdesign und das Markenimage über den Kauf (Impulskauf).

Aber was geschieht, wenn sich der potentielle Kunde zwischen zwei weitgehend gleichen Angeboten entscheiden muss? Dann entscheidet sich der Mensch „nach dem Gefühl“, nach den Emotionen, die die Marke beim Buying Center hervorruft. Denn die Einkäufer, Techniker und Entscheider sind zwar Menschen mit Verstand aber auch Menschen mit Emotionen, die immer öfter angehalten werden, nicht das billigste, sondern das beste Produkt zu kaufen. Gerade in der Investitionsgüterbranche, wo es häufig auch um die Verminderung von Produktionsstillständen geht, gilt wie nirgendwo sonst der Spruch „Wer billig kauft, kauft teuer“. Da die Werbung eine imagebildende Funktion hat, kann eine billig anmutende Werbung sich somit negativ auf den Verkauf auswirken. Darf ein hochwertiges Produkt nicht auch durch hochwertige Werbung angepriesen werden? Natürlich ist es für eine Marke lebenswichtig, einzigartig und individuell zu sein. Das erreicht man selbstverständlich auch mit einer Werbung, welche die Chefsekretärin in einer halben Stunde zwischen ihrer eigentlichen Tätigkeit kriert hat. Dementsprechend fällt dann auch die Qualität der Sujets aus. Leider scheint es bei etlichen Betrieben tatsächlich üblich zu sein, dass die Werbeanzeigen selbst und mit wenig Aufwand

Sujet mit Responsemöglichkeit aus dem Jahre 1992. Dieses Sujet war „Anzeige mit dem größten Responsewert im deutschsprachigen Raum bei Verlag Hoppenstedt.“



KUNSTSTÜCKE MIT EDELSTAHL.

WERKSTOFFE

WERKSTOFFLÖSUNGEN – À LA CARTE.

Der Wettbewerb wird immer härter. Die Produktionszyklen immer kürzer. Eine raschere, für den jeweiligen Verwendungszweck optimal abgestimmte Werkstoffauswahl ist wichtiger denn je. Nicht nur, wer den besten Werkstoff, sondern auch das beste Benutzerservice bietet, beweist Kompetenz. Uns ist mit dem neuen Softwarepaket gelungen, auch beim Thema Werkstoffauswahl neue Maßstäbe zu setzen. Einen Vorsprung, den wir weitergeben möchten - an unsere Kunden, an Sie, damit Sie gegenüber Ihrem Wettbewerb die Nase vorn haben.

Und so einfach können Sie gewinnen - Kupon ausschneiden und einsenden.

Sollten Sie keinen PC haben, senden wir Ihnen gerne das BÖHLER Stahlhandbuch.

Ich interessiere mich für die BÖHLER Werkstoffsoftware auf Diskette. Bitte senden Sie mir eine Diskette.

3 1/2" 5 1/4"

Ich verwende einen PC-Typ:

Senden Sie mir das Stahlhandbuch

Name: _____
Firma: _____
Adresse: _____

BÖHLER

BÖHLER EDELSTAHL GMBH, A-8005 Kapfenberg, Mariahilfer Straße 25, Postfach 96
Tel. 0362/20-7181, Telex 38612 buk a, Telefax 0362/20-7480

gestaltet werden. (Siehe dazu Anzeigen in einschlägigen Fachzeitschriften.)

Werbung messbar
machen

Immer mehr Verlage, die hochwertige periodisch erscheinende Schriften für Investitionsgüterbranchen herausgeben, sind bemüht, dass die bei ihnen geschalteten Inserate hohe Akzeptanz in der Zielgruppe und hohe Rückläufe erreichen. Dabei geht es für den Verleger um den guten Namen seines Blattes, um Akzeptanz in der Branche und darum, dem Inserenten die Sicherheit geben zu können, dass sein Werbebudget gut investiert wird. Nach dem Willen mancher Anzeigenleiter, muss der Inserent messen können, was seine Einschaltung bringt. Dazu werden Sujets verwendet, die einen integrierten Antwortmechanismus, wie beispielsweise die Möglichkeit der Anforderung weiterer Informationen oder die Option zur Bestellung des abgebildeten Produktes, aufweisen. Dabei werden unter anderem Cuponausschnitte, aufgeklebte Antwortkarten, Kennziffern oder Telefon- und Faxnummern sowie Emailadressen als Antwortmechanismen genutzt. (in Anlehnung an SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 230)

Kauf-
entscheidungen
rational oder
emotional

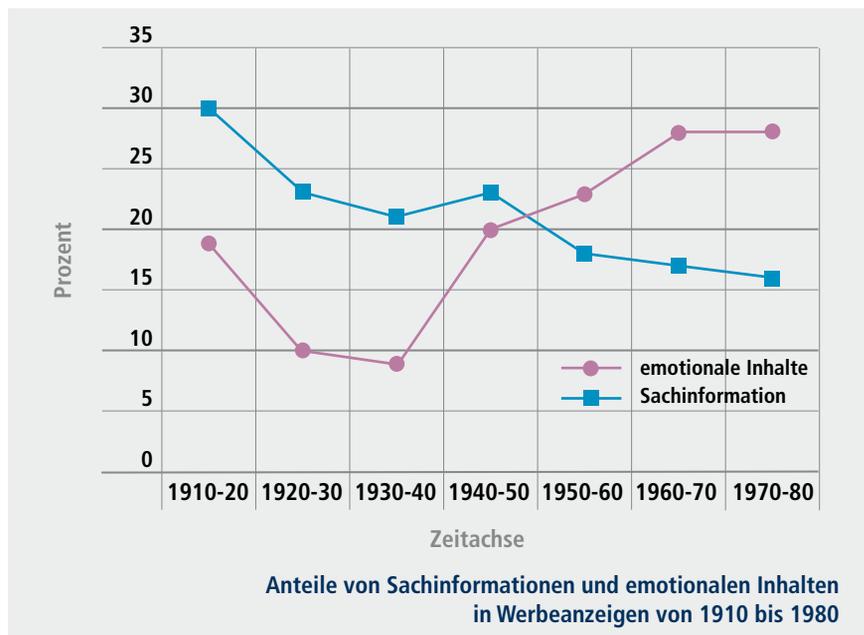
Analysiert man jene Anzeigen in der Investitionsgüterbranche, die über hohen Rücklauf verfügen genauer, sind dies nach Ansicht des Verfassers eher emotional aufgeladene Sujets. Als Beispiel seien neben Böhler Edelstahl unter anderen die Kampagnen des aus Singapur stammenden Messgerätespezialisten Eutech Instruments (www.eutechinst.com), des im österreichischen Mondsee ansässigen Wassertechnikkonzerns BWT AG (www.bwt.at) und des Kopierspezialisten Canon (www.canon.at bzw. www.canon.com) genannt. Verfügen derartige Anzeigen über einen hohen Informationsgehalt, dann lösen sie beim Betrachter sowohl kognitive als auch emotionale Vorgänge aus. (SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 60) Dabei werden mehrere Sinne und beide Gehirnhälften angesprochen, was zu einer stärkeren Aufmerksamkeit führt. Emotionale Komponenten können gezielt als ein wesentliches Unterscheidungs- und Differenzierungsmerkmal vom Mitbewerb benutzt werden, wie dies auch auf Konsumgütermärkten der Fall ist.

emotionale
Werbung als
Positionierungshilfe

Ein weiterer wesentlicher Grund für emotionale Komponenten in Sujets für Investitionsgüter ist die allgemeine starke Reiz- und Informationsüberflutung. Durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien steigt das Informationsangebot, so dass nicht mehr alle Informationen berücksichtigt werden können. „Der Zeitaufwand, der hierfür erforderlich wäre, ist nicht gegeben. In einer solchen Stresssituation wird eine emotionale Werbeansprache, die im Vergleich zu einer informativen Werbung durch den Einsatz von bildlichen Erlebniswerten (sog. Schlüsselinformationen) eine kognitive Entlastung darstellt, überdurchschnittlich akzeptiert. Frei nach dem Motto: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“ (LASOGGA 1999, S. 13)

hedonistische
Wertetrends im
Business-to-
Business Bereich

LASOGGA (1999, S. 13) schreibt in seiner empirischen Studie „Business und Erlebniswerte – ist das überhaupt miteinander vereinbar?“ weiter: „Die Vorliebe für emotionale Bildmotive spiegelt die Suche nach Erlebnisqualitäten, Lebensgenuss und anregender Unterhaltung wider. Als Ursache ist der gesellschaftliche Wertewandel anzuführen. So trägt die zunehmende Abkehr von Pflicht- und Akzeptanzwerten zugunsten von Selbstentfaltungswerten



Anteile von Sachinformationen und emotionalen Inhalten in Werbeanzeigen von 1910 bis 1980. Entnommen aus KIRCHLER 1999, S. 223 nach LEISS, KINE und JHALLY (1986).

dazu bei, dass hedonistische Wertetrends im Business-to-Business-Bereich an Bedeutung gewinnen. Es ist somit nicht verwunderlich, dass industrielle Entscheider, die im Konsum- und Freizeitbereich erlebnis- und genussorientiert ausgerichtet sind, eine emotionale Werbung präferieren.“

Die empirische Studie kommt zu dem Ergebnis, dass „durch den Einsatz von emotionalen Erlebniswerten eine kommunikativ angenehme Atmosphäre geschaffen wird, welche eine positive Auswirkung auf den Informationsverarbeitungsprozess hat. Folglich sind emotionale, an Erlebniswerten ausgerichtete Werbemittel den informativ gestalteten Werbemitteln bei der Beeinflussung der psychischen Prozesse signifikant überlegen. Dies trifft sowohl für die Aktivierungs- und Anmutungsleistungen als auch für die Bewertungs- und Erinnerungsleistungen zu. Darüber hinaus kann ein prägnantes Erlebnisprofil

emotionaler Werbeauftritt beinhaltet akquisitorisches Potential

Erklärung: Aktivierung

(SCHWEIGER/SCHRATTENECKER 1995, S. 152)

Als Aktivierung bezeichnet man eine innere Spannung oder Erregung, die bei allen Antriebsprozessen dieselbe ist: Der Organismus wird vom zentralen Nervensystem mit Energie versorgt und in den Zustand der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit versetzt. Gefühle (Emotionen), Bedürfnisse und Motive (Reize) treiben den Menschen zu bestimmten Handlungen, sie aktivieren den Menschen. Diese Aktivierung gilt auch als Voraussetzung für die Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung. Gemessen kann der Aktivierungsgrad über den elektrischen Widerstand der Haut werden.

links:

Herr Weidhofer (dritter von links), für die kreative Umsetzung der Böhler Edelstahlwerbung verantwortlich, bei der Verleihung eines „Green Panthers“. Daneben sind Herr Ing. Helmut Wukitschewicz, Leiter der Abteilung Werbung, Schulung, Normen der Böhler Edelstahl GmbH sowie Dr. Waltraud Klasnic, ehemalige Landeshauptfrau des Bundeslandes Steiermark zu sehen.

aufgebaut werden, welches das Produktprofil ergänzt. Die für den Markt erforderliche Anziehungskraft erhalten die Produkte somit nicht allein über die funktionale und sachliche Qualität, sondern auch über den Produktbestandteil des emotionalen Erlebnisprofils. Der erlebnisbetonte Symbolgehalt stellt dabei ein akquisitorischen Potential dar, das in seiner Auswirkung sogar die objektiven Produktattribute übertreffen kann.“

Aus der empirischen Studie von LASOGGA (1999) lässt sich somit der Schluss ziehen, dass emotionale Werbung in der Investitionsgüterbranche durchaus seine Berechtigung hat und vom Betrachter positiv empfunden wird.

Als eine der wenigen österreichischen Investitionsgüterhersteller hat Böhler diese Notwendigkeit früh erkannt und verfügt bereits seit Anfang der 1990er Jahre über eine mit emotionalen Komponenten aufgeladene Werbelinie, die mittlerweile einige Male ausgezeichnet wurde.



rechts:

Herr Prof. Schweiger, Herr Minister Farnleitner, Herr Direktor Stix (damals Geschäftsführer der Böhler Edelstahl GmbH und heute Mitglied des Vorstandes der BÖHLER-UDDEHOLM AG) und Herr Ing. Weidhofer bei der Verleihung des Staatspreises Werbung in der Kategorie Investitionsgüter 1999.

7.3.2 Werbepreise, die an Böhler Edelstahl verliehen wurden

- 1993 Anzeige mit dem größten Responsewert im deutschsprachigen Raum bei Verlag Hoppenstedt.
- 1993 GREEN PANTHER – Werbepreis 2. Rang in der Kategorie „Beste Kampagne des Jahres“.
- 1994 Plakatpreis der Wirtschaftskammer Wien.
- 1995 GREEN PANTHER – 4 Nominierungen. Davon zwei 1. Plätze in den Kategorien „Best Direct Mail 95“ und „Beste Anzeige 95“.
- 1996 Österreichischer Wirtschaftsfilmpreis in Bronze für „Edelstahl unter Druck“.
- 1997 GREEN PANTHER – Nominierung und Preis für „Best Event 96“
- 1998 GREEN PANTHER in Gold im Bereich „Bester Slogan“
- 1998 Euromold „Innovations Award“ für die Präsentation „Pulvermetallurgie“

7.3.2 Werbepreise, die an Böhler Edelstahl verliehen wurden

- 1999 STAATSPREIS WERBUNG im Bereich Investitionsgüter
- 1999 SATURN in Gold. Oberösterreichischer Filmpreis für das Video „Pulvermetallurgie“
- 1999 GREEN PANTHER in Bronze in der Kategorie „Label“ für die Segmentpictogramme
- 1999 GREEN PANTHER in Bronze in der Kategorie „Anzeigen“ für die Sujets „Fräser“ und „Münze“
- 2000 GREEN PANTHER in Silber im Bereich „Bester Event“
- 2001 STAATSPREIS Film im Bereich Wirtschaftsfilm

7.4 Eigenpublikationen

7.4.1 Besonderheiten der Eigenpublikationen in der Investitionsgüterbranche (nach WICHER/MAIER (1996, S. 98ff.)

Zur Kommunikationspolitik etlicher Investitionsgüterproduzenten gehören vor allem Eigenpublikationen, die nach WICHER/MAIER (1996, S. 99) in vier Bereiche aufgeteilt werden können:

- Produktinformationen
- Image-Broschüren
- Geschäftsberichte
- audiovisuelle Präsentationen.

Produktinformationen sind ein äußerst wichtiger und vielseitiger Bereich. Man unterscheidet zwischen jenen, welche die Einkäufer für die Kaufentscheidung benötigen und solchen, die nach dem Erwerb verwendet werden.

Bei jenen Produktinformationen, die für den Kauf notwendig sind, hat die Investitionsgüterindustrie eine Hierarchie entwickelt, die auf die Detailliertheit der Informationen aufbaut. Die Publikationen dieses in viele Branchen üblichen Hierarchiesystems reichen von der allgemeinen Produktvorstellung über die Schilderung der Zufriedenheit von Referenzkunden bis hin zu sehr genauen Informationen für den Anwendungstechniker. Damit bekommt jede im Entscheidungsprozess involvierte Person und jeder Interessent seine, für ihn relevanten, Informationen.

Informations-
hierarchie bei
Produktinfos

Nach dem Kauf sind es vor allem Gebrauchs- und Installationsanleitungen, die dem Kunden ausgehändigt werden. Von der Qualität dieser Anleitungen hängt die rasche und sichere Verwendung des Produktes ab. Je verständlicher die Erklärungen verfasst wurden, desto leichter fällt es beispielsweise einen Maschiner, mit der neuen Maschine umzugehen, was sich wiederum positiv auf die Produktivität des Kunden auswirkt. So ist darauf zu achten, dass die Informationsbedürfnisse der Anwender einfach und leicht verständlich befriedigt werden. In der Praxis gibt es gerade hier häufig Probleme, da Anleitungen oft von den Entwicklungstechnikern geschrieben werden, wobei zu wenig auf das Know-how-Gefälle zwischen Entwickler und Anwender eingegangen wird.

Image-Broschüren hingegen sollen das Ansehen des Unternehmens bei Kunden und in den Zielgruppen der Öffentlichkeit aufwerten. Dabei wird beispielsweise auf die Geschichte und auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens eingegangen und die ethische Verantwortung der Umwelt und den Mitmenschen gegenüber erklärt. Auch Magazine für Kunden und Mitarbeiter erfüllen eine imagebildende Funktion.

Geschäftsberichte sind vom Sinn her ebenfalls den Imagebroschüren zuzuordnen, denn meist enthalten sie neben den kaufmännischen Informationen auch imagebildende Elemente. Weil sie jedoch auf Grund der gesetzlichen Verpflichtung verfasst werden, zählt man sie häufig nicht zu den Imagebroschüren.

Audiovisuelle Medien sind teure Kommunikationsinstrumente und werden daher nicht von allen Unternehmen verwendet. Es handelt sich dabei in erster Linie um den Industriefilm (Imagefilm, Produktions- und Produktfilm). Durch die in den letzten Jahren stark gesunkenen Produktionskosten von CD-ROMs und DVDs werden in der letzten Zeit immer häufiger multimediale Präsentationen an Kunden und Interessenten weitergegeben.

7.4.2 Eigenpublikationen der Böhler Edelstahl GmbH

Das erste Edelstahlhandbuch aus dem Jahre 1919.

Bei den Böhler-Produktinformationen handelt es sich um Sortimentsbroschüren, Markenblätter und dem „Edelstahl-Handbuch“, in welchem alle bis zur Drucklegung geführten Produktmarken mit ihren technischen Eigenschaften

verzeichnet sind. Daneben beinhaltet es noch viele für den Anwender wichtige Tabellen, Gegenüberstellungen internationaler Normen, sowie allgemeine Informationen über Böhler-Edelstähle. Damit dient dieses Handbuch dem Ingenieur, der für die Lösung seiner Aufgabe Edelstähle mit besonderen Eigenschaften auswählen muss und dem Anwendungstechniker in der Werkstätte. Das „Edelstahl-Handbuch“ kann auf eine lange Tradition zurückblicken. War die erste Ausgabe aus dem Jahre 1919 stolze 102 Seiten stark, so umfasst die aktuelle Auflage 560 Seiten. Ziel dieser Publikation ist es, all jenen, die mit Böhlerstahl „zu tun haben, ein handliches Nachschlagebuch zu geben, in dem alles enthalten ist, was für den Verbraucher von Stahl, sei er nun Werkzeugmacher oder Techniker oder Einkäufer von Belang ist.“ (BÖHLER 1919)

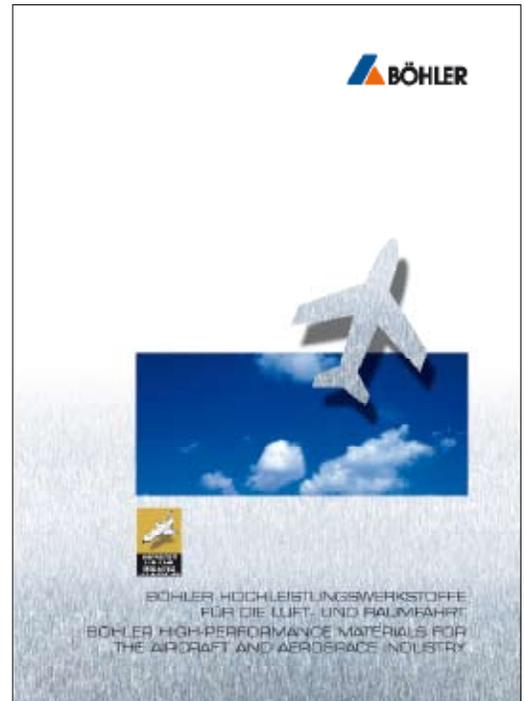
Die weiteren Produktbeschreibungen sind in Hierarchien unterteilt. So verfügt jede Produktgruppe (z.B. Sonderwerkstoffe für die Luft- und Raumfahrt; Sonderwerkstoffe für medizinische Instrumente und chirurgische Implantate) einerseits über Publikationen, in denen die Werkstoffe des gesamten Markt-



segments beschrieben werden, andererseits wird über jeden Werkstoff ein eigenes „Markenblatt“ veröffentlicht, welches sehr detaillierte Informationen über das Produkt vermittelt. Die Informationstiefe ist also in den Markenblättern wesentlich höher als in jenen Prospekten, in denen die gesamte Produktgruppe eines Marktsegments übersichtsartig vorgestellt wird.

Die exklusiv anmutenden Imagebroschüren, werden nicht nur auf Messen den Interessenten weitergegeben, auch Besucher (Schulklassen, Teilnehmer am „Tag der offenen Tür“) und Interessenten wie Journalisten sind die Adressaten dieser Drucksachen.

Was die Qualität der Industriefilme von Böhler Edelstahl betrifft, so sei an dieser Stelle nur erwähnt, dass das Unternehmen dafür im Jahre 2001 mit dem Staatspreis „Wirtschaftsfilm“ ausgezeichnet wurde.



7.5 Die Fachmesse

Die Bedeutung der Fachmesse ist in den letzten zwei Jahrzehnten stark gestiegen. Die Zahl der internationalen Branchennessen im Investitionsgüterbereich stieg von weltweit 1000 im Jahre 1981 auf über 2000 im Jahre 1991 an. Die Ausstellungsfläche wuchs im gleichen Zeitraum von 6 Millionen auf 9,2 Millionen Quadratmeter. Das größte Wachstum registriert man in aufstrebenden Ländern Asiens. (WICHER/MAIER 1996, S. 86)

Im Zeitraum von 1990 bis 2007 hat die Menge der veranstalteten Fachmessen ebenfalls deutlich zugenommen. Man rechnet mit derzeit weltweit gut 2500 bis 3000 Fachausstellungen für die unterschiedlichsten Investitionsgüterbranchen. Durch die Vielzahl der Messen werden die einzelnen Veranstaltungen allerdings nicht mehr so gut besucht wie früher. Die Zielgruppe wählt sich einige Ausstellungen aus, die sie besucht und schafft es zeitlich kaum, alle relevanten Fachmessen zu bereisen. Eine gewisse Messemüdigkeit und eine damit verbundene Inflation der Fachmesse ist beobachtbar.

Messen haben ihren Ursprung in den antiken Marktveranstaltungen. Die Aufgabe ist über all die Jahrhunderte hindurch die selbe geblieben: „ein Forum für das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage in Bezug auf Waren, Dienstleistungen und Informationen.“ (WICHER/ MAIER 1996, S. 83)

Die Fachmesse stellt für die Investitionsgüterindustrie ein äußerst wichtiges Kommunikationsinstrument dar. Diente sie früher der Akquisition, so wird sie heute eher als Kommunikationsforum betrachtet. Der Verkauf während der Messe steht daher nicht mehr im unmittelbaren Vordergrund. Es geht vielmehr

Das Sortimentsprospekt „Böhler Werkstoffe für die Luft- und Raumfahrt“ als Beispiel für Eigenpublikationen.

Inflation der Fachmesse durch zu viele Veranstaltungen

um Informationsbereitstellung für den (potentiellen) Kunden, um Kontaktpflege und -intensivierung. Potentielle Kunden nutzen die Fachmesse, um sich nach Lösungen und Partnern umzusehen. Bestehende Kunden hingegen suchen eine (emotionale) Bestätigung für ihre Entscheidung, gerade bei diesem Lieferanten zu kaufen und mit ihm Geschäftsbeziehungen zu unterhalten.

Weiters ermöglicht es die Fachmesse, noch eine Reihe anderer „Zielgruppen“ anzusprechen. Kontakte mit der Fach- und Wirtschaftspresse, mit kommunalen Entscheidungsträgern und anderen Personen der Öffentlichkeit können geschlossen und vertieft werden. Lieferanten sollten Impulse und (emotionale) Bestätigungen für die Richtigkeit der Zusammenarbeit erhalten. Schließlich gilt es auch, das Handeln der Konkurrenz zu analysieren, um wichtige Informationen für eventuell anstehende Entscheidungen zu bekommen. Die Möglichkeit, sich über neue Produkte und Technologien umfassend in ungezwungener Atmosphäre zu informieren, kann die eigene unternehmerische Zukunft beeinflussen.

Auch Schüler und Studenten, also potentielle Arbeitnehmer des Ausstellers, sollten als Zielgruppe betrachtet werden. (CLAUSEN 1999)

Somit eignet sich die Messe hervorragend als Instrument der Imageprägung für den Aussteller. Durch die Konzeption des Messestandes wird ein Gesamtbild vom Unternehmen vermittelt, bei dem nach Möglichkeit alle Sinne des Besuchers angesprochen werden sollten.

Für den Besucher bietet die Messe die nahezu einzigartige Möglichkeit, Konkurrenzangebote zu vergleichen, worin nicht nur für den Kunden ein Vorteil zu sehen ist, sondern auch für die ausstellenden Unternehmen. Da die Auftragsvergabe ohnehin nur nach Prüfung mehrerer Angebote erfolgt, ist es besser, seine Leistungen gemeinsam mit den Mitbewerbern zu präsentieren, als den direkten Vergleich zu scheuen. Der Wunsch, konkurrierende Angebote besser miteinander vergleichen zu können, hat dazu geführt, dass Messen nach Produktgruppen organisiert werden. Eine in der Praxis negative Begleiterscheinung ist jedoch, dass diese Kategorien unterschiedliche Besucherfrequenzen aufweisen. So kann es in einer Halle zu einem „Menschenstau“ kommen, während die benachbarte kaum Besucher anzieht.

Als Nachteile der Fachmesse werden die hohen Kosten gesehen, die mit der Messebeteiligung verbunden sind. Große Unternehmen wollen und müssen sich imagegerecht präsentieren und investieren daher entsprechend viel in die Miete und Gestaltung der Standflächen. Kleinere Unternehmen können sich oft Beteiligungen nicht leisten und versuchen, durch Gemeinschaftsstände mit befreundeten Unternehmen, sich die hohen Kosten zu teilen.

Der starke Druck zur Messebeteiligung ist ebenfalls negativ zu bewerten. Bei einer Nichtteilnahme kann das Image leiden, beispielsweise indem Kunden, die einen Messestand erwartet hätten, enttäuscht sind. Negative Gedanken über die Lage des Unternehmens und kognitive Dissonanzen wären die Folge. Gleichzeitig nutzen Mitbewerber die Chance, die Messebesucher, die Kaufentscheidungen massiv beeinflussen, mit neuen Informationen zu versorgen, während über ferngebliebene Unternehmen der Informationstand älter ist.



Kontaktpotential aus einer Messebeteiligung. Adaptiert nach CLAUSEN, 1999.

Die obige Abbildung stellt die Kontaktpotentiale dar, die eine Messebeteiligung mit sich bringen kann.

7.5.1 Die Erfolgsmessung (adaptiert nach CLAUSEN, 1999)

Nach CLAUSEN (1999) schöpfen „zwei von drei Ausstellern maximal 60% ihrer gegebenen Kontaktchancen aus. Aus der oben dargestellten Abbildung über die Kontaktmöglichkeiten geht hervor, wie viel Kommunikationspotential ein Unternehmen verschenkt, das sich bei der Fachmessebeteiligung ausschließlich auf Kundenpflege und Verkauf konzentriert.

Jeder Messeauftritt muss mit einer klaren Zielformulierung verbunden sein. Die Frage „Warum ist diese Messe für unser Unternehmen wichtig und was wollen wir erreichen?“ muss in der Vorbereitungszeit schon gestellt sein. Dabei sollte der Aussteller stets seine gesamten Unternehmensziele vor Augen haben. Nur wenn sich die Messe als geeignetes Instrument zur Zielerreichung erweist, sollte man sich für den Messeauftritt entscheiden.

Ziele wie Neukundengewinnung oder Umsatzsteigerung lassen sich noch leicht definieren, jedoch werden Neukunden nur in den seltensten Fällen sofort auf der Messe als solche gewonnen. Daher wird der „Messeumsatz“ manchmal erst Monate später realisiert. Um so wichtiger ist es, die Ziele auch zeitlich festzulegen. Die Vertriebsmitarbeiter müssen in der Lage sein, einem nach der Messe gewonnenen Neukunden der Messe zuzuordnen. An diesem Punkt scheitern viele Unternehmen, weil es oft als zu aufwendig betrachtet wird, jeden Kontakt zu erfassen und zuzuordnen. Folglich hat dieser Messeteilnehmer das Problem, seine Aktivitäten nicht oder nicht umfassend bewerten zu können.

Für Unternehmen, die mehrere Messeauftritte buchen, gewinnt die Frage nach der Kosten-Nutzen-Relation der einzelnen Veranstaltungen zueinander an Bedeutung. Die Veranstaltungen treten also einander in Konkurrenz.

Messeumsatz ist von der Nachbearbeitung abhängig

Wichtig für alle Problemfelder und für die Erfolgskontrolle der Messe sind Messeprotokolle. Dabei haben neben den üblichen Daten zur Person und zum Unternehmen des Besuchers jene Informationen, die dem Aussteller helfen, neue Kunden und Zielgruppen zu erschließen, besondere Wichtigkeit. Auch für die Marktforschung relevante Informationen über mögliche künftige Produktentwicklungen und das Markenimage sollten gezielt erfragt werden.

Nach der Messe sind die Schnelligkeit und die Qualität der Protokollauswertung entscheidend bei der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen.

Mitbestimmt wird der Erfolg auch durch die effiziente Planung der Messezeit. So viele Gesprächstermine wie möglich sollten bereits im Vorfeld der Veranstaltung vereinbart werden.

Das Standpersonal entscheidet über Messeerfolg

Letztlich muss noch gesagt werden, dass die Effizienz und der Erfolg auf einer Messe mit den Menschen am Stand steht und fällt. Das Standpersonal sollte motiviert, belastbar, kompetent, freundlich, hilfsbereit und für alle Fragen der Besucher offen sein. Darüber hinaus muss es nicht nur mit den eigenen, sondern auch die Produkte des Mitbewerbs gut kennen. Es ist daher sinnvoll, genügend Fachleute an den Messeständen zu finden. (HUCKEMANN/ TERWEILER 2003, S. 182ff.)

Zum Messeerfolg gehört also eine umfassende, durchdachte Organisation, die sich nicht nur in Form von persönlichen Einladungen zum Messestand und entsprechender Präsentation manifestiert.

7.5.2 Der Messeauftritt der Marke Böhler Edelstahl

Da es sich weltweit um etliche Messen handelt, auf denen Böhler Edelstahl vertreten ist, ist eine globale Messeorganisation notwendig. Diese erstreckt sich von einem Messelager, von dem aus die Messelogistik gesteuert wird (Transport der Messestände, des Prospektmaterials und der „give aways“). Die interne Werbe- und Kommunikationsabteilung ist gemeinsam mit den Vertriebsgesellschaften für die gesamte Messekoordination verantwortlich.

Unterschiedliche Messekonzepte werden speziellen Anforderungen gerecht. Für die Fachmessen der Luftfahrtindustrie beispielsweise wurde ein eigenes Messekonzept entwickelt, um diese Kunden besser anzusprechen. Dasselbe gilt für alle Wirtschaftsbereiche, in denen der Edelstahlkonzern mit auf Branchenbedürfnisse abgestimmtem Sonderwerkstoffen vertreten ist.

Variable Messestände sichern Anpassungsfähigkeit

Zusätzlich variieren die einzelnen Messestände in ihren Größen. Bei einer Stadtmesse in Kapfenberg etwa ist es nicht sinnvoll mit einem großen Messestand vertreten zu sein, denn Zielsetzung solch einer Messebeteiligung ist es, den Anrainer über die Aktivitäten des Unternehmens zu informieren, ihm die Erzeugnisse anschaulich darzustellen und die Sicherheit, die ein führendes Unternehmen für Arbeitgeber und Anrainer mit sich bringt, zu kommunizieren.

Stringent zu erfolgreichen, emotionalen Werbelinien finden sich auch diese Sujets auf den Messeständen wider. Audiovisuelle Unternehmens- und Produktpräsentationen sind zusätzliche Attraktionen im Messeauftritt.



Beispiel eines aktuellen Messe-Werbeanners.



Ein aktueller Messestand mit allen technischen Möglichkeiten wie audiovisuellen Firmen- und Produktpräsentation und Schaustellung der Anwendungsmöglichkeiten. Dahinter befindet sich ein Lager für Prospektmaterial und Werbartikel sowie eine kleine KÜcheneinheit.

Neben zahlreichen Auftritten auf internationalen Fachmessen veranstaltet auch die Holdinggesellschaft, die BÖHLER-UDDEHOLM AG, imagefördernde Auftritte auf Messen, wie beispielsweise auf der von der Zeitschrift „Gewinn“ regelmäßig veranstalteten „Gewinnmesse“, um die in Österreich ansässigen Aktionäre zu erreichen. Somit wird die Messe auch als Medium der Investor Relations betrachtet.

Aktueller Messestand für die Luft- und Raumfahrtindustrie. Verwendet auf der Internationalen Luftfahrtmesse in Berlin.



7.6 Direkt Marketing

Der Begriff „Direkt Marketing“ hat mit den sich veränderten wirtschaftlichen Bedingungen neue Inhalte bekommen. Ursprünglich wurde er für ein einfaches Marketingkonzept, bei dem Güter oder Dienstleistungen ohne einen zwischen-geschalteten Absatzmittler (Groß- oder Einzelhändler) vom Hersteller direkt zum Konsumenten gelangten, verwendet. (KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 1186) Diese Distributionstätigkeit kann durch den Verkaufsaußendienst oder durch eigene Verkaufsstellen (z.B. factory outlets) abgewickelt werden. Später entwickelte sich eine dem heutigen Verständnis ähnliche Definition für den Vertrieb über Kataloge, Gutscheinhefte und Werbebriefe. In jüngerer Zeit kamen das Telefon, das Fax und die neuen Medien als Kommunikationskanäle hinzu.

Die Direct Marketing Association (DMA) definiert den Begriff „Direkt Marketing“ folgendermaßen (KOTLER/BLIEMEL 2001, S. 1186):

Direkt Marketing

ist ein interaktives System des Marketings, in dem ein oder mehrere Werbemedien benutzt werden, um eine messbare Reaktion bei den Kunden und/oder Transaktion mit dem Kunden zu erzielen, die man an jedem beliebigen Ort erreichen kann.

Diese Definition betont die „messbare Reaktion bei den Kunden“, die sich im Normalfall in einer Anfrage oder in einem Auftrag zeigt. Die Instrumente des Direktmarketings werden auch erfolgreich im Management von Kundenbeziehungen eingesetzt, wenn es um die Vertiefung und Aufrechterhaltung des Kundenkontaktes geht. Die mit dem Direkt Marketing verfolgten Ziele können so aussehen (in Anlehnung an WICHER/MEIER 1996, S. 103-105):

7.6 Direkt Marketing

1. Kundenbindung
2. Herstellen eines Dialogs
3. Unterstützung der Aussendienstaktivitäten und des übrigen Medieneinsatzes
4. Kundenbetreuung nach dem Kauf im Rahmen von After Sales Services
5. Gewinnung bzw. Rückgewinnung von Interessenten, Kunden oder Absatzmittlern
6. Gewinnung von Marktinformationen und Kunden-/Interessenten-Strukturinformationen
7. Einladung zu Veranstaltungen
8. Direktverkauf
9. Anpreisung neuer Produkte, die für den Kunden in Frage kommen könnten (Kunde hat Vorgängerprodukt)

Wie diese auf die Bedürfnisse der Investitionsgüterindustrie angepasste Auflistung zeigt, ist Direkt Marketing ein durchwegs flexibel einsetzbares Instrument.

7.6.1 Merkmale des Direkt Marketings in der Investitionsgüterbranche

Im Unterschied zu den Konsumgütermärkten ist die Struktur der Kaufentscheider klein und übersichtlich, weshalb die Qualität der Adressen als sehr hoch betrachtet werden kann. Die Konsumenten kennen häufig einige Mitarbeiter des Anbieters persönlich, weil bereits per Telefon, auf Haus- und Fachmessen oder durch Besuche Kontakte geschlossen werden konnten.

Einige Investitionsgüter sind mit Hilfe des Direkt Marketings zu verkaufen, für den Großteil aller in dieser Branche angebotenen Produkte wird dieses Marketinginstrument nur unterstützend eingesetzt. Doch ermöglicht die Dialogfähigkeit des Mediums, den Informationsbedarf einzelner Kunden zu ermitteln und darauf individuell zu reagieren.

Als Direktmarketinginstrument hat sich auch das Telefon durchgesetzt, das in erster Linie zur raschen und kostengünstigen Kundenbetreuung verwendet wird. Beim telefonisch abgewickelten Verkauf handelt es sich fast ausschließlich um Nachbestellungen von Verbrauchsgütern wie etwa Ersatzteile.

7.6.2 Der Postbote bringt's: Das Direkt Mail

Direct Mails haben dann die höchste Wirksamkeit, wenn sie in eine Kampagne eingebettet sind. Beispielsweise eignet sich das Direct Mail als Fortsetzung einer Inseraten-Kampagne in Fachzeitschriften, um die Aufmerksamkeit des Kunden nochmals auf ein ihm schon bekanntes Produkt zu lenken. In einer Zeit der Reizüberflutung und des allgemeinen Zeitmangels ist besonders wichtig, dass das Mailing Elemente enthält, die die Aufmerksamkeit des Kunden gewinnen und zur raschen Kontaktaufnahme mit dem Absender (Aktivierung) bewegen.

Bei Werkzeugstahl achtet der Werkzeugbauer auf das möglichst leichte und schnelle Bearbeiten durch Drehen, Fräsen oder Schleifen, während dem Werkzeuganwender eine möglichst hohe Lebensdauer und Betriebssicherheit wichtig sind. So findet jeder Kaufbeteiligte das Angebot im Direct Mail so gestaltet, dass es ideal in seine Denk- und Wertewelt passt.

Böhler setzt für sehr kleine Branchen wie z.B. die Münzprägeindustrie dieses Werbemedium ein. Darüber hinaus gelten als Anforderungen an ein Direct Mail:

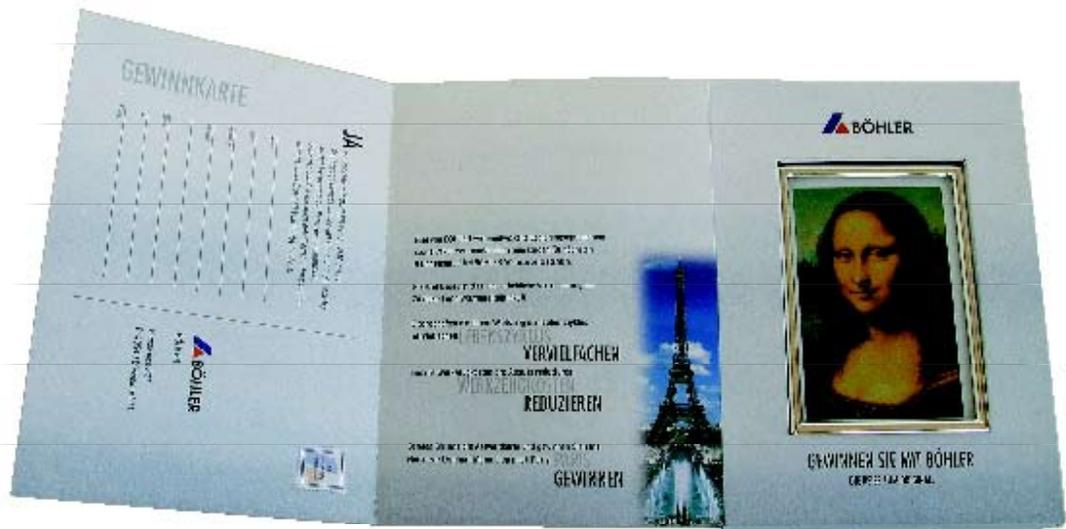
- Über die „Wegwerfschwelle“ gelangen
- Aufmerksamkeit erwecken
- Information vermitteln
- Direkten Nutzen anbieten
- Originalität
- Einfache Response-Möglichkeit (Antwortkarte)

Das Direct Mail zur Markteinführung der Marke BÖHLER W400 VMR



Die Risse in einem Gemälde weisen die selben Strukturen auf wie jene an einem Druckgusswerkzeug aus Warmarbeitsstahl am Ende seiner Einsatzzeit. Der strategische Ansatz von Böhler liegt darin, Werkstoffe zu entwickeln, bei denen diese Risse so spät wie möglich auftreten und dadurch die Lebensdauer der Druckgusswerkzeuge zu verlängern. Für den Kunden bedeutet dies Kostenersparnisse, da für dieselbe Produktionsmenge weniger Werkzeuge nötig sind. Dieses Direct Mail unterstützt eine Anzeigenkampagne, die ebenfalls das Gemälde „Mona Lisa“ als Eye Catcher verwendet.





Fotografien des Mailings
„BÖHLER W400 VMR“
Fotos: Maria Hochmeister.

7.6.3 Online – Marketing bei Böhler Edelstahl

Mit dem Fortschritt des Internets erhält das Direktmarketing viele neue Möglichkeiten, die weit über das Verkaufen hinausgehen. Von der Böhler Niederlassung in Deutschland wird beispielsweise Stahl online verkauft, mit dem Vorteil, dass der Konsument rund um die Uhr bestellen kann. Geht in der Nacht ein Auftrag ein, so kann bereits am frühen Vormittag der Stahl abgesandt werden. Die Möglichkeit, Edelstahl online zu kaufen, wird jedoch noch immer von einer verhältnismäßig kleinen Kundengruppe genutzt. Die Mehrheit der Bestellungen geht nach wie vor auf traditionellem Weg ein. Trotzdem werden bald alle der über 120 Vertriebsgesellschaften weltweit online Böhler Edelstahl anbieten können.

Im Vordergrund der Internetaktivitäten steht allerdings die Kundeninformation. So besteht die Möglichkeit, den Auftragsfortschritt online zu dokumentieren. Auftragsfortschritt meint in diesem Zusammenhang, dass der Kunde weiß, welche Bearbeitungsschritte bei seinem Auftrag gerade durchgeführt wird. Wann wird der Werkstoff im Elektroofen geschmolzen, wann umgeschmolzen (umschmelzen verleiht dem Edelstahl höhere Reinheit), wann gewalzt, geschmiedet und wann findet die Endkontrolle statt. All diese Informationen kann der Kunde abrufen und wird dadurch näher in den Bearbeitungsprozess einbezogen.

Weiters dient das World Wide Web dem Edelstahlhersteller, um Kontakte mit der Presse zu pflegen (Verzeichnis der Pressemeldungen und Fotos des Unternehmens), sowie den Zielgruppen Hintergrundinformationen über das Unternehmen und über bestimmte Produkte zu liefern. Um neue Mitarbeiter zu finden, werden Stellen ausgeschrieben, bei denen man sich per E-mail bewerben kann.

7.7 Public Relations

7.7.1 Allgemeines

Was sind „Public Relations?“ In der Fachliteratur finden sich annähernd 2000 Definitionen für „Public Relations“. 1951 erklärte Carl HUNDHAUSEN die PR als „Werbung um öffentliches Vertrauen“ (WACHTA 2001, S. 2), andere definieren sie als „bewusstes und planmäßiges Bemühen um Verständnis sowie Aufbau und Pflege von Vertrauen in der Öffentlichkeit“. Der Begriff „Public Relations“ bedeutet wörtlich übersetzt: „öffentliche Beziehungen“ oder „öffentliche Verbindungen“, frei übersetzt: „Beziehungen zur Öffentlichkeit.“ Er steht immer in der Mehrzahl, denn es handelt sich um eine Vielzahl von höchst unterschiedlichen Kontakten. „PR“ meint also „Kontaktpflege“ oder treffender formuliert: Öffentlichkeitsarbeit. (CORNELSEN 1997, S. 13f.)

Public Relations wurden in den letzten Jahren für immer mehr Unternehmen zu einem wichtigen Instrument innerhalb der Kommunikationspolitik. Denn bei Public Relations geht es darum, dass ein Unternehmen die Beziehungen zur Umwelt harmonisch zu gestalten versucht, um eigene Ziele besser zu erreichen oder um im Krisenfall den Schaden so klein wie möglich zu halten. In unserer Gesellschaft gilt der Grundsatz, dass sich „gegen eine Öffentlichkeit fast nichts, mit einer Öffentlichkeit fast alles erreichen lässt.“ (WACHTA 2001, S. 2) Das Unternehmen muss daher nicht nur zu Lieferanten, Kunden und Händlern ein positives Verhältnis aufbauen, sondern darüber hinaus zu vielen Gruppen der Öffentlichkeit (man spricht dabei treffend von Teilöffentlichkeiten), um sein Image zu fördern und im Krisenfall zu bewahren.

Einzelne Teilöffentlichkeiten (Gesetzgeber, Ämter, Journalisten, Prominente, Aktionäre aber auch Mitarbeiter) können das Unternehmen in der Verfolgung seiner Ziele fördern oder behindern. Um diese wichtige Arbeit zu koordinieren, haben viele Unternehmen PR-Abteilungen eingerichtet. Diese beobachtet sämtliche relevanten Gruppen und kommuniziert mit ihnen.

7.7.2 Abgrenzung zur Werbung

Werbung und Public Relations lassen sich nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen. Aus diesem Grund treten immer wieder eine Reihe von Missverständnissen auf.

Folgende Überschneidungen von PR und anderen Kommunikationsinstrumenten sind bei Investitionsgütern möglich: (CORNELSEN 1997, S. 14f.)

- Sowohl Werbung als auch Public Relations sind wesentliche Bestandteile der Unternehmenskommunikation.
- In den meisten Unternehmen sind die selben Personen für Werbung und PR beauftragt.
- Eine Messe beispielsweise kann sowohl ein Instrument der Werbung als auch ein informierendes Medium der PR sein.
- „Product Publicity“, die den Bekanntheitsgrad und das Wissen über das Produkt erhöht, gehört zur Aufgabe des PR, obwohl es letztlich eine absatzfördernde Wirkung ausübt.

Die Öffentlichkeit gewinnen

7.7.2 Abgrenzung zur Werbung

- PR-Informationen werden auch in Form von bezahlten Anzeigen kommuniziert, um damit Öffentlichkeiten zu informieren.

Unterschiede zu anderen Kommunikationsinstrumenten:

- Die Werbung zielt vornehmlich auf das Produktimage ab, PR hingegen auf die Imagebildung des Unternehmens.
- PR-Arbeit lässt sich nur langfristig fruchtbringend einsetzen. Werbung hingegen kann sehr wohl kurzfristig gewinnbringend verwendet werden.
- Die PR arbeitet mit einer Vielzahl von Kontakten, bei der die persönliche Kommunikation zwischen dem PR-Beauftragten und der Zielperson im Mittelpunkt steht (z.B. Pressesprecher – Journalist), die wiederum Impulse weitergibt.

7.7.3 Mögliche PR-Ziele von Investitionsgüterherstellern

Mit Public Relations lässt sich vieles erreichen, doch sind sie kein Wundermittel. Wer seine PR-Ziele erreichen will, sollte sich nicht nur um den richtigen Einsatz der PR-Instrumente kümmern, sondern vor allem darum, dass Wort und Tat übereinstimmen. Welches Unternehmen wirkt schon glaubwürdig, wenn es über betrieblichen Umweltschutz informiert, aber seine Abwässer ungeklärt in den Fluss leitet? Die möglichst hohe Übereinstimmung von „Sein“ und „Schein“, das Ausleben dieser (Wunsch-)Identität, trägt massiv zum Erfolg der PR bei. Wer mehr vorgibt als er tatsächlich ist und kann, wird früher oder später genau das Gegenteil von dem erreichen, was er erreichen wollte. (BOGNER 1999, S. 26ff.)

Übereinstimmung
von Sein und
Schein erzeugt
Glaubwürdigkeit

BOGNER (1999, S. 28) hat eine Liste über mögliche PR-Ziele zusammengestellt, die hier teilweise wiedergegeben wird:

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades,
- Veränderung von Images oder Teilimages,
- Positionierung der Institution in der öffentlichen Meinung bzw. in der Meinung von Teilöffentlichkeiten,
- Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit,
- Aufbau eines positiven Klimas als Voraussetzung für den Geschäftserfolg, z.B. bei Anrainern,
- Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeitermotivation,
- Schaffung von Verbündeten und Sympathisanten,
- objektive bis wohlwollende Berichterstattung in den Medien,
- Unterstützung von Anliegen und Projekten gegenüber staatlichen Organen und Partnern,
- Bessere Voraussetzungen auf dem Arbeitsmarkt und in anderen Teilbereichen,
- Objektive und verständnisvolle Behandlung durch die Öffentlichkeit in Krisensituationen,
- Gerüchte und Verleumdungen fallen auf weniger fruchtbaren Boden.

Diese Aufzählung erhebt keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit, aller-

dings verdeutlicht sie, dass die PR-Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf das Image der Unternehmensmarke hat. Keine Marke – und schon gar nicht die häufig auf kleine Zielgruppen in Teilöffentlichkeiten beschränkte Investitionsgütermarke – lebt daher von Werbung allein, sondern ihr langfristiges Image wird wesentlich von der Effizienz der PR-Arbeit beeinflusst. Public Relations, Corporate Identity und Corporate Brand spielen daher wie einzelne Zahnräder eines Getriebes zusammen und bedingen einander.

Im Folgenden sollen einige Teilgebiete der Public Relations unter dem besonderen Aspekt der Investitionsgüterindustrie und -markenführung betrachtet werden.

Produkt-PR

Die Produkt-PR von Investitionsgütern drückt sich vorwiegend in Form von Artikeln in Fachzeitschriften aus. Einschlägige Blätter veröffentlichen eine Vielzahl von PR-Artikeln. Diese Fachliteratur garantiert auch, dass Entscheidungsträger und Meinungsbildner erreicht werden.

Produkt-PR kann auch im Rahmen von Fachmessen geschehen. Die Messtätigkeit, bei der Entscheider, Meinungsbildner, Fachjournalisten und andere Brancheninsider auf engem Raum zusammenkommen, ermöglicht dem Hersteller über die Produktpräsentation hinaus eine Vielzahl wichtiger persönlicher Kontakte sowie Feedback auf einzelne produkt- und kommunikationspolitischen Maßnahmen.

Lokale PR

Lokale PR sorgt für ein möglichst gutes Miteinander von Produzenten, regionalen Politikern und Medien sowie Anrainern. Da üblicherweise auch bestehende und künftige Mitarbeiter im Umkreis des Unternehmens wohnen, gelten auch diese als Zielgruppe der lokalen PR.

Für die Unternehmensmarke des Investitionsgüterherstellers eignen sich die Möglichkeiten der lokalen PR hervorragend für die Imagebildung in dieser sekundären Zielgruppe. Beispielsweise können Führungen von Schulklassen durch den Fertigungsbetrieb, ein „Tag der offenen Tür“, die Ausstellung im Rathaus und viele andere Aktivitäten erheblich das Image in der Region fördern.

7.7.4 Public Relations bei Böhler

Lokale Public Relations stehen bei Böhler Edelstahl am Produktionsstandort in Kapfenberg im Vordergrund. Dazu zählt unter anderem der regelmäßig stattfindende „Tag der offenen Tür“, bei dem ungefähr 3000 Besucher aus der geographischen Umgebung des Unternehmens zählt, die sich selbst ein Bild von den Produktionsanlagen machen. Auch steirische Landesräte, der Bürgermeister von Kapfenberg und andere Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zählen zu den Besuchern. Neben einer Gratisverkostung gibt es verschiedene Attraktionen, wie etwa die Möglichkeit eines Bungee-Sprungs aus 65 Metern Höhe. Die Reaktion der Gäste auf derartige PR-Events sind für das



Werbesubjekt zum „Tag der offenen Tür,“ eines der erfolgreichsten PR-Events am Standort Kapfenberg.

Unternehmen ein großer und wichtiger Erfolg, bei dem es auch um Imagebildung geht. Die Marke Böhler, auf dem Gebiet Schnellarbeitsstahl, Werkzeugstahl und Sonderwerkstoffe ein Hersteller von Weltgeltung, sollte auch den Anrainern die Sicherheit geben können, auch zukünftig diese führende Rolle beizubehalten und so ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Weitere Maßnahmen der Public Relations für die lokale Öffentlichkeit sind PR-Artikel in Regionalzeitungen, die über Aktivitäten des Unternehmens informieren. Hatte das Unternehmen bis Mitte der 90er Jahre noch mit dem Image eines verstaatlichten Betriebes zu kämpfen und musste der Personalstand stark reduziert werden, sind heute die Anrainer davon überzeugt, dass Böhler Edelstahl wirtschaftlich gesund und am Weltmarkt fest positioniert ist. Die Bevölkerung bringt dem ungefähr 1800 Mitarbeitern größten Arbeitgeber der 25000 Einwohner zählenden Stadt Kapfenberg wieder Vertrauen entgegen, was sich auf die Investitionsbereitschaft der ansässigen Bevölkerung und auf die Ansiedlung neuer Betriebe positiv auswirkt. Somit stehen regionale Entwicklungen im direkten Verhältnis zum wirtschaftlichen Erfolg der Kapfenberger Unternehmen der BÖHLER-UDDEHOLM AG.

Immer werden Schulklassen eingeladen und Schüler mit ihren Lehrern durch das Werksgelände und durch Produktionsbetriebe geführt. Diese Schülerexkursionen haben den Vorteil, Unterrichtsinhalte zu veranschaulichen und einen Eindruck über die Welt des Edelstahls zu hinterlassen.

7.7.4.1 Sponsoring

Bis Anfang der 90er Jahre wurden einige Sportvereine und -veranstaltungen gesponsort. Im Zuge der Privatisierung musste aber das Sponsoring-Budget stark gekürzt werden. Zur Zeit tritt Böhler als Kunstsponsor auf, wobei Künstler wie der Kapfenberger Maler Helmut Kand in den Genuss des Sponsorings kommen. Daneben existiert noch ein Sponsoringprogramm für humanitäre Zwecke (Rettungsorganisationen, Katastrophenhilfe).

Kunstsponsor: Das Bild des Kapfenberger Künstlers Helmut Kand zeigt eine Turbinenwelle mit montierten Turbinenschaufeln. Eingesetzt werden diese Wellen in Kraftwerken für die Erzeugung von elektrischen Strom.



7.7.4.2 „EDELSTAHL“ - Die Zeitschrift für Mitarbeiter und Interessenten

Zweimal jährlich erscheint das Magazin „Edelstahl“, ein unter der Leitung der Öffentlichkeitsabteilung erstelltes Medium für Mitarbeiter und Interessenten. Die Linie des Blattes ist informativ, sodass sich der Interessierte ein Bild über aktuelle Geschehnisse rund um Böhler machen kann. Zielgruppe des Blattes sind einerseits sämtliche Mitarbeiter, andererseits Interessenten und Kunden des Unternehmens. In jeder Ausgabe wird auch ein Kunde porträtiert, um die praktische Anwendung der Erzeugnisse zu veranschaulichen.

7.7.4.3 Produkt-PR

Die Produkt-PR geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem Produktmanagement und mit den Vertriebsgesellschaften. PR-Artikel erscheinen in einschlägigen Medien, in denen über Produktinnovationen und die Leistungsfähigkeit des neuen Produktes informiert wird, wobei viele Artikel nicht nur über informativen, sondern auch über technisch-wissenschaftlichen Charakter verfügen.

7.7.4.4 Public Relations im Internet

Für die PR-Arbeit eines international agierenden Edelstahlherstellers stellt die Präsenz im Internet eine wichtige Aufgabe dar. Journalisten verfügen über Zugriff zu Pressemitteilungen und einer Fülle von Bildmaterial über den Herstellungsprozess des Edelstahls bis hin zu seiner Anwendung. Eine Jobbörse bietet jenen, die sich um eine Tätigkeit bei Böhler bemühen, die Möglichkeit, sich online zu bewerben.

Bei der Entwicklung der Homepage wurde auf eine einfache, übersichtliche Benutzeroberfläche geachtet, die auch für den ungeübten Internetsurfer attraktiv wirkt, sodass sich der Webauftritt durch die seriös anmutende optische Aufmachung hervorragend in das Corporate Design eingliedert. Der Interessent kann zwischen einer deutschsprachigen und einer englischen Version wählen und hat die Möglichkeit, mit der Kapfenberger Produktionsgesellschaft sowie mit anderen Konzerngesellschaften Kontakt aufzunehmen.

In Stichworten wird über die Geschichte des Unternehmens und über die Vision für die Zukunft berichtet. Wer sich über Partner, universitäre Ausbildungen im Bereich der Metallurgie und öffentliche Einrichtungen informieren will, findet genügend Links.

Für viele Kunden wurde der Internetauftritt zu einer Möglichkeit, sich umfassend über ihren Werkstofflieferanten zu informieren. Die noch immer stetig steigende Zahl der Seitenbesucher beweist, dass das Internet zum wohl bedeutendsten und schnellsten Informations- und Kommunikationsmedium geworden ist.

7.8 Kommunikation der Produktgruppen: Die farbliche Unterscheidung

Bereits vor vielen Jahren wurde es durch die immer größere Zahl von Produktmarken und deren Einsatzfelder notwendig, die Produktgruppen farblich zu trennen. Damit kann auf einen Blick festgestellt werden, um welche Produktfamilie es sich handelt. Die eindeutige farbliche Zuordnung der Produkte ermöglicht einen klaren Überblick und ist sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden hilfreich, um sich im Dschungel von etwa zweihundert Produktmarken rasch zurechtzufinden.

BÖHLER WERKSTOFFLEITFARBEN HAUPTGRUPPEN

SCHNELLARBEITSSTÄHLE	Grün
WERKZEUGSTÄHLE	Blau
SONDERWERKSTOFFE	Gold
ERGÄNZUNGSPROGRAMM	Grau

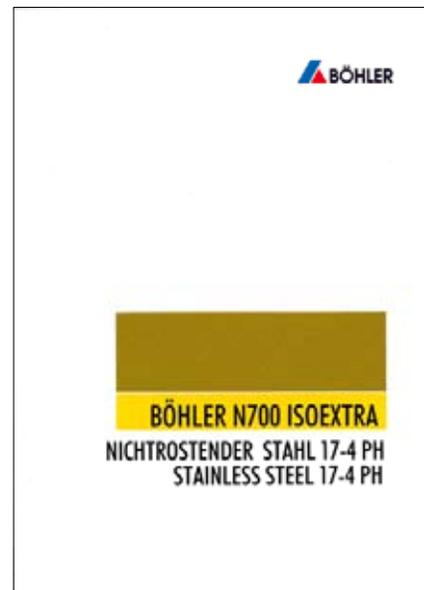
Die Abbildung zeigt die farbliche Trennung der Produkthauptgruppen.

WERKSTOFFGRUPPEN

Schnellarbeitsstähle	S		Grün
Kaltarbeitsstähle	K		Blau
Warmarbeitsstähle	W		Rot
Kunststoffformenstähle	M		Weiß
Sägenstähle	B		Blau
Ersatzstähle	E		Braun
Vergütungsstähle	V		Braun
Nitrierstähle	V		Braun
Physikalische Stähle	P		Braun
Federstähle	F		Braun
Wälzlagerstähle	R		Braun
Automatenstähle	Z		Braun
Nichtrostende Stähle			
Cr	N		Gelb
Cr-Ni	A		Gelb
Warmfeste Stähle	D		Zyklam
Hochwarmfeste Stähle	T		Zyklam
Hitzebeständige Stähle	H		Orange
Ventilstähle	H		Orange
Ni-Basislegierungen	L		Gold
Co-Basislegierungen	L		Gold
Titan-Legierungen	L		Gold

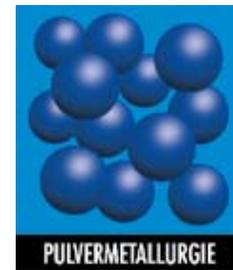
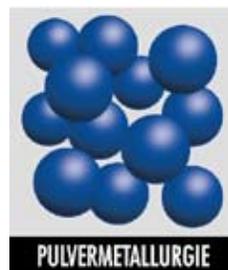
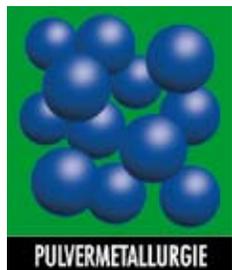
Farbliche Trennung der Werkstoffgruppen.

Beispiele für die Farbzuordnung unterschiedlicher Produkte und ihrer Werbemedien.



Um die Zuordnungsmöglichkeit weiter zu vereinfachen und besser zu veranschaulichen, entwickelte die interne Werbeabteilung Segmentpictogramme, die 1999 mit dem steirischen Werbepreis „Green Panther“ in Bronze in der Kategorie „Label“ ausgezeichnet wurden.

Eine Auswahl an Segmentpictogrammen.





Beispiel für Anarbeitung
(bereits nach Kundenwunsch
vorgefräste Werkstücke
gelangen zur Auslieferung).
Für den Kunden ergeben
sich Einsparungen bei den
Material-, Transport- und
Bearbeitungskosten.



Im Sägenzentrum werden
die Stahlblöcke auf die vom
Anwender gewünschten
Abmessungen zugeschnitten.

8. Die Distribution: Wie Böhler Edelstahl zum Kunden kommt

8.1 Besonderheiten der Distribution in der Investitionsgüterbranche

Investitionsgüter richten sich nur an eine kleine Kundenzahl, die sich in der Regel nach längerer Überlegungszeit für ein Angebot entscheiden. Die Distribution erfolgt daher in zwei Stufen, die man in akquisitorische und logistische Distribution unterscheidet. (u.a. BACKHAUS 1999, S. 357) Unter akquisitorische Distribution versteht die Marketingwissenschaft sowohl das Management der einzelnen Distributionswege als auch den persönlichen Verkauf durch den Aussendienstmitarbeiter. Die logistische Distribution besteht dann aus der Lieferung des physischen Produkts.

Der „akquisitorischen Distribution“ im Sinne des persönlichen Verkaufs wird besondere Aufmerksamkeit zuteil, weil sie weit über das „vom Produkt überzeugen“ und „verkaufen“ durch den Außendienstmitarbeiter hinausgeht. Häufig trifft man auf Probleme des Kunden, die einer individuellen Lösung bedürfen. Dabei handelt es sich um eine intensive Kommunikation zwischen dem Anbieter (dem Problemlöser), und dem Kunden, der weniger Wissen über eine mögliche Lösung verfügt, sodass es zu einem „Know-how Gefälle“ kommt. (MEFFERT 2000, S. 1224)

Die Frage ist nun, ob die akquisitorische Distribution zum Marketing-Teilbereich der Distributionspolitik gehört, oder ob sie als Maßnahme der Kommunikationspolitik betrachtet werden kann. Der Autor ist – im Gegensatz zu manchen Lehrbüchern – der Auffassung, dass es sich um Überschneidungen handelt und dass Teile der akquisitorischen Distribution durchaus als Teilbereich der Kommunikationspolitik gesehen werden kann. Begründet wird diese Überlegung – im Wissen, dass der Außendienst einen wesentlicher Teil des Vertriebssystems ist – damit, dass

- die interpersonelle Kommunikation das wichtigste kommunikationspolitische Instrument gerade im Investitionsgüterbereich darstellt.
- die Qualität der Kundenberatung nicht nur den Verkaufserfolg, sondern auch wesentlich das Image des Anbieters und seiner Marke(n) beeinflusst.
- viele andere Maßnahmen der Kommunikationspolitik wie Mailings, Haus- und Fachmessen die Tätigkeit des Akquisiteurs erheblich unterstützen.
- Kaufentscheidungen Antworten auf kommunikationspolitische Maßnahmen des Anbieters sind. Bei Investitionsgütern spielen kognitive Lern- und Entscheidungsprozesse eine wichtige Rolle. (SCHWEIGER/SCHRATTEN-ECKER 1995, S. 89)
- die Absatzförderung ein wesentliches Ziel der Marktkommunikation dar-

Akquisitorische Distribution – ein Teil der Kommunikationspolitik

stellt. Insofern kann die erfolgreiche akquisitorische Distribution als Ziel beziehungsweise als Krone der Kommunikationspolitik betrachtet werden.

Aufgrund dieser Überlegungen wäre es sinnvoll, wenn die Marketingwissenschaft künftig der distributorischen Akquisition eine entsprechende Stelle in der Kommunikationspolitik zukommen lassen würde.

8.2 Distribution bei Böhler

Neben der Distribution des physischen Produkts spielen Dienstleistungen wie Anarbeitung (der Stahl wird für den Kunden in die gewünschte Form gebracht – dies geschieht durch zuschneiden, bohren, fräsen oder polieren), Wärmebehandlung (die dem Stahl Eigenschaften wie Härte und Zähigkeit sowie das optimale metallische Gefüge verleiht) und der ständige Kontakt mit den Verwendern während der Einsatzzeit des Werkzeugstahls eine maßgebliche Rolle. Nur dadurch kann dem Kunden ein höchstmögliches Maß an Service zugesichert und ein vertrauensbildendes Gefühl von Sicherheit vermittelt werden.

Dieser Dienstleistungskomponente wird ein immer größerer Stellenwert zugeschrieben. Etliche Flugzeug- und Automobilhersteller beispielsweise beziehen ihre Lieferanten schon frühzeitig in die Planungsschritte mit ein, sodass lange Zeit vor der ersten Stahllieferung bereits eine intensive Zusammenarbeit und Beratungstätigkeit stattfindet. Schematisch lässt sich die Distribution wie sie die Abbildung auf der nächsten Seite veranschaulicht, darstellen.

8.2.1 Der Export

hoher
Exportanteil

Die Kundenstruktur vieler Investitionsgüterhersteller ist wegen der kleinen Märkte so aufgebaut, dass nur ein hoher Exportanteil wirtschaftlichen Erfolg sicherstellt. Böhler exportiert vor allem in die Staaten Westeuropas, gefolgt von Asien und Amerika. Durch den Wegfall der Zollbarrieren mit dem Beitritt Österreichs in die Europäische Union haben sich die Exportmöglichkeiten erheblich verbessert, sodass die Vertriebsgesellschaften im EU-Raum wesentlich schneller beliefert werden können. Im Jahre 2006 betrug die Exportquote 78 Prozent, wobei zum Inlandsgeschäft auch die Exporte der Böhler International GmbH gezählt werden. Diese Vertriebsgesellschaft mit Sitz in Wien beliefert jene Länder, in denen keine Repräsentanten vor Ort Böhlerstahl vertreiben. (Siehe dazu im Kapitel 5 den Abschnitt „Der geographische Erfolg.“)

8.2.1.1 Eigene Vertriebsgesellschaften

Das eigene Vertriebsnetz stellt einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Zum einen wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, schnell und flexibel auf Kundenwünsche vor Ort zu reagieren und technisches Know-how zur Verfügung zu stellen. Zum anderen bietet nur das eigene Vertriebssystem die Möglichkeit,



Der typische Distributionsweg von Werkzeugstahl geht vom Produzenten über Vertriebspartner zum Werkzeughersteller, der dem Stahl die Form gibt, die er als Werkzeug im Produktionseinsatz benötigt. Beim Werkzeuanwender bzw. Verbraucher findet das aus dem Werkzeugstahl geformte Werkzeug seine Anwendung in der Produktion, beispielsweise als Form für die Herstellung von Kunststoffbechern, die der Konsument dann im Supermarkt erwerben kann.

den Stahl und eine Vielzahl zusätzlicher Serviceleistungen wie Anarbeitungen und Wärmebehandlungen aus einer Hand zu liefern. Dadurch wird in allen Phasen des Verarbeitungsprozesses aktiv Einfluss auf die Produktqualität genommen, die beispielsweise durch unsachgemäße Wärmebehandlung in Mitleidenschaft gezogen werden kann. Aus diesem Grunde verfügen etliche Vertriebsgesellschaften über Servicecenter und Wärmebehandlungsanlagen, deren Kapazitäten in den vergangenen Jahren wesentlich erweitert wurden.

Geographisch sind die Vertretungen möglichst nahe an den Standorten großer Kunden angesiedelt. So befindet sich eine Repräsentanz immer in der Nähe von großen Industriezentren. Frei nach dem Motto: „Be where your costumers are“ .

eigene Vertriebsgesellschaften sichern Qualität und Service

8.2.1.2 Logistik

Die Lieferung von Stahl stellt eine besondere organisatorische Herausforderung dar. Einerseits kann und soll keine Vertriebsgesellschaft übermäßig großen Wert auf Lager legen, um einen wirtschaftlichen Lagerumschlag zu errei-



Die Abbildungen zeigen das vorbildlich organisierte Versandlager am Standort Kapfenberg, von dem aus die weltweit rund 140 Vertriebsgesellschaften beliefert werden.

chen. Andererseits werden Kunden mit unterschiedlichsten, oft teuren und selten hergestellten Spezialwerkstoffen betreut, die „just-in-time“ geliefert werden müssen.

Gerade die schnelle Lieferzeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine künftige dauerhafte Zusammenarbeit mit vielen Kunden.

Nachdem sich in den letzten Jahren die Entwicklungszeiten für viele Konsumgüter wesentlich verkürzt haben, ist auch der Werkzeugbau in erheblichen Zeitdruck geraten. Waren früher für die Planung und die Herstellung



Das neue Lager in Perth, Australien, veranschaulicht die Mehr-Marken-Strategie des BÖHLER-UDDEHOLM Konzerns. Links befindet sich die Uddeholm-Vertriebsmarke ASSAB (Associated Swedish Steels AB), auf der rechten Seite des Bildes sieht man die Vertretung der Marke Böhler.

eines Werkzeugs mehrere Wochen üblich, so muss dies heute in wenigen Tagen geschehen. Dies stellt auch besondere Ansprüche an die Lieferfähigkeit eines Werkzeugstahlherstellers und seines Vertriebssystems. Durch Optimierung des Liefersystems ist es heute möglich, alle Nicht-Sondergütern weltweit „just-in-time“ zu versenden. Die Kapazitäten sind so ausgelegt, dass an dem Tag, an dem der Auftrag an die Vertriebsgesellschaft ergeht, in der Regel auch geliefert werden kann.

Das gut funktionierende logistische System stellt heute einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Kraft der Marke Böhler dar. In den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde darauf noch weniger Wert gelegt, in der heutigen schnelllebigen Zeit ist prompte Lieferfähigkeit allerdings ein Schlüsselfaktor für die Zufriedenheit des Kunden und somit für einen dauerhaften unternehmerischen Erfolg.

Weltweite,
prompte Liefer-
fähigkeit:
Ein Garant für
Kundenzufrieden-
heit

8.2.1.3 Die Bestellmöglichkeit über das Internet

Der Handel über das Internet, der e-Commerce, hat neben der Konsumgüterbranche auch beinahe alle Investitionsgütermärkte ergriffen. Hier spricht man, wenn ein Unternehmen Waren kauft, die es für seine Produktion oder für den Geschäftsbetrieb benötigt, von „E-Procurement,“ von elektronischer Beschaffung. So werden von vielen Unternehmen mittlerweile Kugelschreiber und Büromaterialien, Werkzeuge aber auch Rohstoffe für die Fertigung per „E-Procurement“ gekauft.

Der Onlinehandel von Investitionsgütern erreichte 2001 einen weltweiten Umsatz von 78 Milliarden Euro. Bis zum Jahr 2006 prognostiziert die vom Forschungsinstitut FORRESTER (2002) veröffentlichte Studie „The Future of Europa’s Online B2B Trade“ einen Anstieg auf 2,2 Billionen Euro, damit wären etwa 22 Prozent des Vertriebs von Investitionsgütern aller Art online abgewickelt. FORRESTER ging davon aus, dass vor allem Maschinenbau, Kraftfahrzeugproduktion, Metall und Energie deutlich steigen werden. Aus heutiger Sicht hat sich diese Prognose nicht erfüllt, denn noch immer werden nur etwa zehn bis fünfzehn Prozent der Investitionsgüter über das Internet vertrieben. Ersatzteile und Nachbestellungen werden am häufigsten online bestellt.

Österreichs Edelstahl-Weltmarke hat man diesen Trend frühzeitig erkannt und bereits Ende der 1990er Jahre starteten die Vertriebsgesellschaften in Deutschland und in den USA die ersten Online-shops für Testzwecke. Neben der Möglichkeit des Stahlkaufs stehen dem Kunden einige weitere Dienstleistungen zur Verfügung. Daten über die Behandlung des Stahls, Zertifikate, oder Informationen über aktuelle Lagerstände werden ihm angeboten. Damit wurde erstmals Stahlverkauf ohne der aktiven Beteiligung von Menschen – nur auf Basis des Datenaustauschs von mindestens zwei Computern – möglich.

In der globalen Stahlindustrie sind dabei zwei Trends zu beobachten. Im ersten und häufigsten Fall weiß der Kunde, welche Informationen er von welchem Lieferanten haben will und besucht die Homepage dieses Anbieters. Der Interessent gibt seinen Benutzernamen und sein Passwort ein und er kann damit auf sämtliche für ihn relevanten Informationen wie Produkt- und Preislisten zugreifen. Alle Informationen sind auf ihn individuell zugeschnitten, er hat die Möglichkeit, Bestellungen aufzugeben und Rechnungen zu erhalten. Die Herausforderung an den Anbieter liegt nun darin, dass die Logistik hinter der Homepage funktionieren muss.

Im zweiten Fall weiß der Stahlverbraucher nicht, bei welchem Lieferanten er ein bestimmtes Produkt kaufen soll. Dabei handelt es sich eher um Standardprodukte, die mehrere Hersteller im Lieferprogramm haben. Auf Internetportalen sind alle Anbieter des gewünschten Produktes vertreten und der Kunde hat sofort die Möglichkeit, beim potentiellen Lieferanten anzufragen und detaillierte Informationen zu bestellen. Diese Art der Beschaffung ist in der Stahlbranche eher für Massenprodukte eingesetzt worden. Für beratungsintensive Stahlqualitäten wie Werkzeugstähle und Sonderwerkstoffe, wie sie Böhler führt, sind online-shops nur eingeschränkt, beispielsweise für Nachbestellungen, geeignet.

8.2.2 Die Dienstleistungs- und Servicekomponente

Einen wesentlicher Unterschied zum Konsumgütermarkt stellt der hohe Dienstleistungs- und Serviceanteil der Investitionsgüter dar.

Der Böhler-Uddeholm Konzern beschäftigt ungefähr vierzig Prozent seiner Mitarbeiter im Vertrieb, ein für einen Stahlhersteller sehr hoher Anteil, der zeigt, dass es sich beim Vertrieb von Schnellarbeitsstahl, Werkzeugstahl und Sonderwerkstoffen um ein äußerst beratungs- und dienstleistungsintensives Geschäftsfeld handelt. Dabei sind etliche Bedienstete nicht direkt im Verkauf tätig, sondern verrichten kundenspezifische Dienstleistungen. Im Mittelpunkt aller Dienstleistungsaktivitäten steht ein möglichst hochwertiges Service. Zielsetzung ist es, sämtliche Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen.

Anarbeitung Durch den enormen Zeitdruck, der auf den Werkzeugbauern lastet, wird die „Anarbeitung“ zu einem immer bedeutenderen Wettbewerbsfaktor. Unter „Anarbeitung“ versteht man Dienstleistungen wie Sägen oder Fräsen nach Kundenwunsch. Der Anwender erhält somit nicht mehr den rohen Stahlblock, den er noch zur Gänze bearbeiten muss, sondern ein bereits vorbearbeitetes



Im Versand werden die Stahlblöcke nach Kundenwunsch gesägt, gefräst und nochmals kontrolliert, bevor sie zur Auslieferung gelangen.

Material, welches rasch fertigbearbeitet werden kann. Die „groben“ Vorarbeiten werden somit vom Lieferanten übernommen. Dabei ist es wichtig, exakt die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden und der nachfolgenden Marktstufen zu kennen. Fragen wie „Wie will der Anwender exakt sein Werkzeug produzieren? Welche Maschinen verwendet er dazu? Haben jene Maschinen, in denen das fertige Werkzeug eingesetzt wird, Besonderheiten, auf die es bereits bei der Anarbeitung zu beachten gilt?“, müssen geklärt sein, bevor diese Dienstleistungen ausgeführt werden. (Siehe KLEINALTENKAMP/PLINKE 1999, S. 193)

Neben der Anarbeitung stellt die Wärmebehandlung eine wichtige Dienstleistung dar.

Definition: Wärmebehandlung

Ein Stahl erhält seine gewünschten Eigenschaften nicht nur aus der Zusammensetzung des Materials, den Anteil an Legierungselementen und der verwendeten Herstellungstechnologie. Durch nochmaliges Erwärmen, nachdem der Werkzeugbauer seine Werkzeugform hergestellt hat, lassen sich Spannungen im Metallgefüge abbauen und dem Stahl gewünschte Eigenschaften wie Härte und Zähigkeit verleihen. Erst wenn die Wärmebehandlung ordnungsgemäß (Einhaltung der vorgeschriebenen Temperaturen und Abkühlphasen) durchgeführt wurde, verfügt der Stahl über die gewünschten Eigenschaften.

Der Wärmebehandlung kommt eine zentrale Rolle im Dienstleistungssektor des Edelstahlanbieters zu, weil nur durch ihre sachgemäße Durchführung die

Die dreiteilige Kollage zeigt eine Karawane, die Kapfenberger Edelstahl durch die Manschrei zum Amur bringt. Die Aufnahme stammt aus der Winterzeit.

Unten: Aktueller Werbebanner der chinesischen Vertretung Rieckermann. Beworben werden die pulvermetallurgischen Schnellarbeitsstähle S290, S390 und S790.

Qualität des Materials gewährleistet werden kann. Sie sichert die Produktqualität, erhöht somit die Kundenzufriedenheit und beeinflusst Imagemerkmale wie Produkt- und Servicequalität. Weiters kann Böhler Qualitätsversprechen geben, die ohne der eigenen, durch die Vertriebsgesellschaften durchgeführten Wärmebehandlung nicht ausgesprochen werden könnten.

Dieses Bündel an weltweit angebotenen Serviceleistungen – Sägen, Anarbeitung, Wärmebehandlung und intensive Kundenberatung in allen Stadien des Fertigungsprozesses (man spricht dabei von Supply Chain Management) verleihen der österreichischen Edelstahl-Weltmarke die Kraft, als kompetenter Partner wahrgenommen zu werden.



Karawanen transportieren Böhler-Stahl durch die Manschrei zum Amur.



9. Preisgestaltung

Wer billig kauft, kauft oft teuer.
Sprichwort

*Der Preis ist das flexibelste Instrument im Marketing.
Er kann in einem Moment geändert werden, kann aber
massive Auswirkungen auf den Markt und
den Anbieter mit sich bringen.*
Unbekannt

9.1 Preisgestaltung bei Investitionsgütern

In Investitionsgüterbranchen erwirtschaften beinahe nur jene Unternehmen Gewinne im ökonomischen Sinne, die zu den Technologie- bzw. Marktführern gehören. (STOCKER 1999, S. 72) Teilen sich mehrere Anbieter den Markt, gerät der Preis unter Druck, sodass kaum gewinnbringend gearbeitet werden kann. Neben der technologischen Qualität samt den vom Kunden empfundenen Vorteilen spielen Faktoren wie Abnahmemenge und Kundentreue in der Preispolitik eine wesentliche Rolle. So können Verbrauchern mit hohem Bedarf mit einem Mengenrabatt rechnen und kleineren Stammkunden oft ein entsprechender Nachlass eingeräumt, der wiederum den Ertrag des Anbieters schmälert. Dabei entstehen Individualpreise, die, im Gegensatz zu den bei Konsumgütern gewohnten einheitlichen Preisen, in vielen Investitionsgüterbranchen durchaus üblich sind. Je standardisierter und je größer die vertriebene Menge eines Produktes, desto eher wird dieses zu einem einheitlichen Preis angeboten, für den alle Konsumenten den gleichen monetären Gegenwert zu entrichten haben. (MEFFERT 2000, S. 1222f.)

Häufig ist der Preis der wichtigste Grund für eine Kaufentscheidung, obwohl gerade im Investitionsgütersektor eine Vielzahl weiterer Komponenten, die nicht unmittelbar mit dem Preis im Zusammenhang stehen, einen wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung ausüben. Solche Faktoren sind beispielsweise die überlegene Produktqualität, die prompte Lieferfähigkeit, das Service und die Vertrauenswürdigkeit, die die Marke in der Branche genießt. So kommen etliche modern denkende Betriebe davon ab, ihre Investitionsgüter bloß aufgrund des günstigsten Preises zu kaufen; es haben vor allem die Betriebssicherheit des Produktes und die Qualität der Zusammenarbeit zwischen dem Anbieter und dem Abnehmer eine entscheidende Funktionen.

9.2 Preisgestaltung bei Böhler

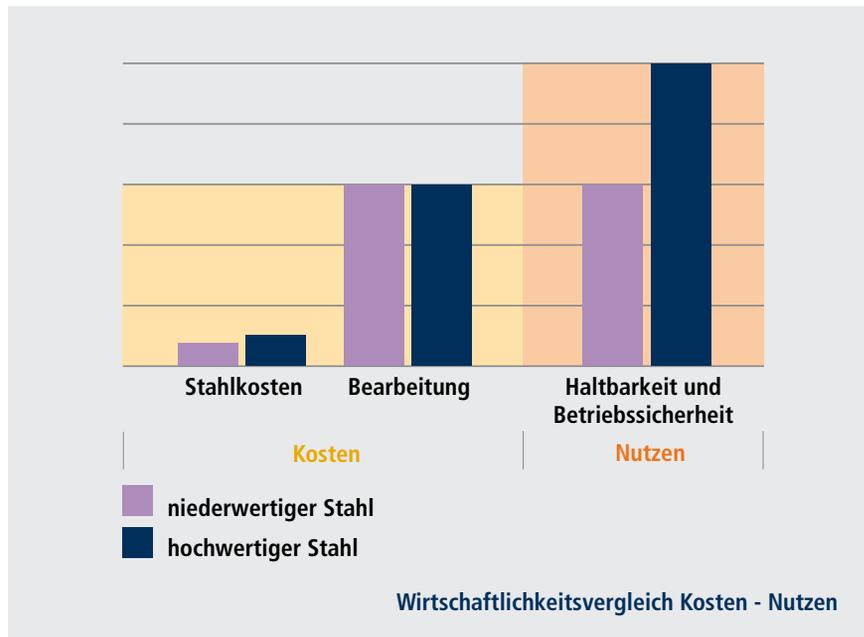
Die Stahlpreise sind seit vielen Jahrzehnten konjunkturellen Zyklen ausgesetzt wie kaum ein anderes Produkt. Besonders Rohstahl und Baustahl, die immerhin mehr als 98 Prozent des weltweiten Stahlbedarfs ausmachen, sind davon stark betroffen. Bei Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Sonderwerkstoffen, also jenen Marktnischen von gemeinsam etwa 0,1 Prozent der weltweiten jährlichen Stahlproduktion, in denen Böhler eine führende Position einnimmt, fallen diese Schwankungen wesentlich geringer aus, sodass in Zeiten schwächerer Nachfrage die Preise nicht so drastisch gesenkt werden müssen. (nach BÖHLER 1995, S. 8f.)

Die Preise für die unterschiedlichen Stahlsorten setzen sich vorwiegend aus dem Anteil an Legierungselementen und der verwendeten Schmelztechnologien zusammen. Es liegt es auf der Hand, dass, wenn mehrere unterschiedliche Schmelzvorgänge anfallen, um einen Werkstoff mit hohem Reinheitsgrad und besonderen physikalischen Eigenschaften zu erzeugen, auch das Preisniveau entsprechend ausfällt. Spezialitäten können einfach nicht zum Preis von Massenware hergestellt werden. Die unterschiedlichen Legierungselemente wie Kupfer, Nickel, Chrom oder Aluminium und Titan, die wesentlich die Qualität und die Eigenschaften des Stahls beeinflussen, müssen zugekauft werden. Je mehr Legierungselemente verwendet werden, desto höher fallen zwangsläufig die Marktpreise aus. Dabei ist die Art des Legierungselementes nicht unwesentlich, kann doch Wolfram günstiger erworben werden als seltene und schwer zu gewinnende Stoffe wie Tantal und Niob.

So wird nun klar, dass die Preise der unterschiedlichen Produktmarken durch die eingesetzten Produktionsschritte und durch die Zusammensetzung der verwendeten Rohstoffe massiv beeinflusst werden.

9.2.1 Wirtschaftlichkeitswert für den Kunden

Wenn ein Böhler-Kunde Werkzeugstahl erwirbt, stellt die Anschaffung des Stahles nur einen Teil der für den Kunden entstehenden Kosten dar. Der Stahl muss noch in verschiedenen Arbeitsschritten bearbeitet werden, bis er die Form und die Eigenschaften erhält, die er für die Verwendung als Produktionswerkzeug benötigt. Diese Bearbeitungsschritte (wie etwa die maschinelle Bearbeitung, das Hochglanzpolieren oder die Wärmebehandlung) sind mit Kosten und langer Arbeitszeit verbunden, die wesentlich über dem Stahlpreis liegen. Auf die Materialkosten entfallen oft weniger als 20 Prozent der Gesamtkosten für die Herstellung eines Werkzeuges. Aus diesem Grund zeigt sich erst wenn der Werkzeugstahl in der Produktion eingesetzt wird der wahre Nutzen für den Kunden und somit auch die wahren Kosten. So kann ein „teurer“ Werkzeugstahl, der aufgrund seiner Qualität für die Produktion von beispielsweise 15 Millionen Kunststoffteilen eingesetzt werden kann, letztendlich preisgünstiger sein, als ein billiger Werkzeugstahl, der bereits nach 9 Millionen Teilen ersetzt werden muss. Böhler entwickelt seine Werkstoffe auf allen Qualitätsebenen so, dass die Gesamtkosten für den Kunden so gering wie möglich ausfallen.



Die Abbildung stellt die Kosten dem Nutzen gegenüber. Dabei wird ersichtlich, dass die Stahlkosten nur verhältnismäßig geringen Teil der Herstellungskosten für das gesamte Werkzeug darstellen. Die Bearbeitung des Stahls, um ihn als Produktionswerkzeug einzusetzen, macht einen weit höheren Betrag aus. Diese Bearbeitungskosten sind bei niederwertigen und bei hochwertigen Stählen annähernd dieselben. Die Haltbarkeit des Materials in der Produktion hängt jedoch wesentlich von der Qualität des Stahls ab – hier zeigen sich der reale Nutzen und die tatsächlichen Kosten für den Kunden in Form der Haltbarkeit und Produktionssicherheit.

Alle Böhler-Produkte sind mit dem Ziel, den Nutzen für den Kunden zu erhöhen, entwickelt worden. Dabei spielt die Qualitätspyramide (siehe Seite 175) eine wesentliche Rolle. Bezieht der Kunde Werkstoffe in Standardqualität, genießt er dasselbe Wirtschaftlichkeitsprinzip wie bei top-of-the-top-Produkten, nämlich den für den gewünschten Qualitätsgrad optimalen wirtschaftlichen Nutzen. Bei allen Güteklassen – ob Massenprodukt oder Spezialwerkstoff – ist Böhler bemüht, stets die höchste erreichbare Qualität anzubieten. Aus diesem Grunde strebt man nicht primär Preisführerschaft an, sondern liefert hochwertige Produkte zu einem angemessenen Preis. Der Wert für den Kunden steht dabei immer im Mittelpunkt, um ihm den höchstmöglichen Nutzen in Form von Haltbarkeit und Betriebssicherheit zu schaffen.



Die Abbildungen zeigen Mitarbeiter der Böhler Edelstahl GmbH und sind Teil einer Fotoserie, die unterschiedlichste Mitarbeiterportraits darstellt.



10. Menschen, Stahl und Böhler

Ohne glaubhafte, ständige Kommunikation werden wir Herzen und Gedanken anderer nie gewinnen.

John P. Kotter, Harvard Business School

Es gibt in dieser Welt keine wirklich herausragende Leistung, die von der richtigen Lebensweise zu trennen wäre.

David Starr Jordan

10.1 Personalführung in der Unternehmensgeschichte

Die Gebrüder Böhler waren um ein freundschaftliches, vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Mitarbeitern bemüht. Als das Unternehmen noch eine reine Handelsgesellschaft war, war die Zahl an Mitarbeitern überschaubar.

Durch den Kauf der Bruckbacher Hütte im Jahre 1872 stieg der Personalstand zwar, doch waren immer wieder die Gebrüder Böhler, die Herren selbst, vor Ort und sprachen mit jedem Bediensteten, ungeachtet seiner Bildung und seiner Tätigkeit.

Überall dort, wo das Unternehmen investierte und neue Betriebsstätten gebaut oder gekauft wurden, entstanden rasch auch Wohnmöglichkeiten für die Mitarbeiter, welche immer etwas über dem Standard der jeweiligen Zeit gebaut wurden. Der Wohnbau und viele andere Sozialleistungen im Böhlerkonzern waren für die damalige Zeit eher die Ausnahme als die Regel, entsprachen jedoch dem humanistisch geprägten Weltbild der Gründer.

soziale Unternehmensführung

Das wohl größte Siedlungsprojekt in der Geschichte des Konzerns ist die „Hochschwabsiedlung“ in Kapfenberg. In den 30er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entstand eine Mustersiedlung mit etlichen kleinen Häusern mit ein oder zwei Stockwerken. Die Wohnungen sind so geplant, dass sie ausreichend Platz für die Familien bieten. In der Architektur waren die Häuser der Hochschwabsiedlung ihrer Zeit weit voraus und erinnern an die verdichtete Flachbauweise in Wien um 1985. Als Besonderheit war für jede Wohneinheit auch ein eigener kleiner Garten vorgesehen. Diese Wohnungen wurden zu einem äußerst minimalen Betrag vermietet, der so gering war, dass Böhler sogar noch einen Teil der Betriebskosten zuschießen musste.

Hochschwabsiedlung

Als die aus Eigentümshäusern mit Garten bestehende Siedlung Hafendorf entstehen sollte, kaufte das Unternehmen den gesamten Siedlungsgrund von mehreren zehntausend Quadratmetern. Die Mitarbeiter konnten dann das Grundstück zu einem vergünstigten Preis erwerben. Darüber hinaus bot Böhler Kreditfinanzierungsmodelle an, deren fixer Zinssatz ein Prozent pro Jahr mit einer Laufzeit von 25 oder 30 Jahren betrug. Dieser Zinssatz lag deutlich unter der Inflationsrate; die Differenz wurde vom Konzern finanziert.

Sonderfinanzierung für das Hafendorf

Weiteres waren Möglichkeiten der Freizeitbeschäftigung verstärkt angeboten worden. In den 1960er Jahren boomten Sportvereine, deren Hauptsponsor

Sportsponsoring
und „Freizeit-
sponsoring“

die Geb. Böhler & Co AG war. Neben der in der damaligen Eishockeybundesliga spielenden Kapfenberger Eishockeymannschaft gab es Unterstützung für den damaligen Bundesliga-Fußballverein KSV, aber auch für Randsportarten wie etwas das Rodeln. Der Belegschaft bot sich weiters auch die Möglichkeit, Saisonkarten für öffentliche Schwimmbäder und für Eislaufenanlagen zu Vorteilspreisen zu erwerben. Und wenn der österreichische Nationalzirkus durch jene Städte zog, in denen Böhler eine Niederlassung hatte, war die Chance sehr groß, dass die Arbeitnehmer Eintrittskarten stark verbilligt kaufen konnten.

Neben der äußert humanen Wohn- und Sozialpolitik gab es noch eine Reihe anderer Vorteile für die Arbeitnehmer. Beispielsweise hatten die Kinder der Mitarbeiter die Möglichkeit, den eigenen Kindergarten besuchen, das Hotel Böhlerstern mit seinem Restaurant stand für hochwertige, aber günstige Gaumenfreuden zur Verfügung und im Werkskrankenhaus, welches gleichzeitig das Krankenhaus der Stadt Kapfenberg war, arbeiteten Ärzte und Pflegemitarbeiter, die ebenfalls auf der Konzerngehaltsliste standen.

Sozialkohle

Erwähnenswert ist auch, dass Mitarbeiter Brennstoff über die Firma Böhler zum Sonderkonditionen kaufen konnten. Bis Anfang der 1990er Jahre war es möglich, über den Betriebsrat diese „Sozialkohle“ zu erwerben. Als die traditionsreiche Sozialkohlenaktion eingestellt wurde, wurden auch die zur Siedlungsgesellschaft GEMYSAG gehörenden Häuser auf Fernwärme umgestellt.

Außer dieser Reihe von Begünstigungen, die den Arbeitnehmern angeboten wurden, ist die eigene Berufsschule besonders hervorzuheben. Diese oft ausgezeichnete private Berufsschule mit Öffentlichkeitsrecht bildete sehr gute Facharbeiter aus, die dann in den Produktionsbetrieben eingesetzt wurden. Gemeinsam mit der öffentlichen Hand bat dieses Schulungszentrum noch Umschulungen für Erwachsene an – ein Umstand, welcher der ganzen Region sehr zu Gute kam.

Ende der 80er und Anfang der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts waren sehr starke personalpolitische Einschnitte nötig. Die Vereinigte Edelstahlwerke AG hat eine starke Überbesetzung hinterlassen, sodass es in beinahe allen Abteilungen zu Personalanpassungen kam. Die Zahl der Arbeitnehmer musste stark verringert werden, um das Weiterbestehen des Unternehmens zu sichern. Dies umfasste auch die Ausgliederung des Kindergartens, des Krankenhauses (anfänglich als Krankenhaus Kapfenberg GmbH geführt, welches 1998 umgebaut und zum Neurologischen Therapiezentrum Kapfenberg wurde) und die Schließung der Werksberufsschule. Bis auf den heutigen Tag blieb jedoch die Lehrwerkstätte und die Betriebskrankenkasse erhalten.

Weiters wurde das System des Profit Centers eingeführt, was die Arbeitswelt im Konzern stark veränderte. Unter „Profit center“ versteht man, dass jede Abteilung finanziell eigenständig ist und nach Gewinn streben muss. Dies erforderte radikales Umdenken zu Markt- und Kundenorientierung vieler Abteilungen, bei der etliche Arbeitsprozesse optimiert wurden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

10.2 Personalführung heute

Heute arbeiten die einzelnen als Profit Center geführten Abteilungen bereits seit Jahren erfolgreich, was sich sowohl beim Unternehmensgewinn, als auch beim erlangten guten Ruf am Weltmarkt und damit beim Markenwert zeigt.

Die Personalführung heute legt ihren Fokus auf Personalentwicklung. Durch immer schnellere Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, durch immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, zunehmende Globalisierung und dem erhöhtem Innovationsdruck wird der Mensch mit seinen Fähigkeiten immer mehr zum unternehmerischen und wirtschaftlichen Erfolgsfaktor. Diese Veränderungen der Unternehmensumwelt stellen einen für den einzelnen oft schmerzhaften Umdenk- und Umlernprozess dar.

Böhler hat diese Situationen bereits vor mehreren Jahren erkannt und ein Personalentwicklungsteam ins Leben gerufen, dessen Aufgabe darin liegt, einerseits die Potentiale der Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und zu entwickeln, andererseits Veränderungsprozesse zu koordinieren. Darüber hinaus werden in regelmäßigen Abständen Personalentwicklungskonferenzen abgehalten, welche aus den Mitgliedern der Geschäftsführung, den Verantwortlichen der ersten Ebene und einigen Mitarbeitern in Stabstellen bestehen.

Personalentwicklung wird als wesentlicher Prozess im Unternehmen gesehen, der in der Verantwortung aller Führungskräfte, aber auch in der Eigenverantwortung aller Mitarbeiter liegt. Das Personalentwicklungsteam bringt in diesem Prozess Know-how, instrumentale und mentale Unterstützung sowie laufende Information ein und ist für das Monitoring der qualitativen Personalentwicklung verantwortlich.

Die Qualität unserer Leistungen hängt ab von der Qualität unserer Mitarbeiter.

Böhler Qualitätspolitik, 6. Leitsatz.



Das Logo des Personalentwicklungsteams der Böhler Edelstahl GmbH (BEG).

Mit der Personalentwicklung geht auch die freiwillige Beteiligung am „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ einher. Mitarbeiter bringen Vorschläge ein, um Arbeitsprozesse zu vereinfachen und setzen diese auch um. Dafür erhalten sie eine nach genauen Richtlinien festgelegte Prämie. Dabei kommt es nicht nur auf einige wenige Ideen an, die als Einzelvorschläge entsprechende Ergebnisse liefern, sondern auf die grundsätzliche Einstellung, sich ständig, auch im Kleinen, Gedanken über die Tätigkeit und das Umfeld des Arbeitsplatzes zu machen. Diese Bereitschaft, Arbeitsabläufe permanent zu hinterfragen, mögliche Verbesserungen in der Gruppe zu diskutieren und auch umzusetzen, ist heute gefragter denn je zuvor. Einige Abteilungen haben diese Haltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses so umgesetzt, dass sinnvoll gebildete

Personalentwicklung im Kontext der Marktanforderungen

Teams mit einem gewählten Gruppensprecher sich regelmäßig treffen, um Probleme des eigenen Arbeitsbereiches zu definieren, gemeinsam Lösungsvorschläge zu erarbeiten und diese auch umzusetzen.

Welchen Einfluss dieses Vorschlagswesens auf die Personalqualität bei Böhler hat, veranschaulichen die Kennzahlen: Gab es im Jahre 1994 insgesamt 176 eingebrachte Verbesserungsvorschläge, von denen 118 tatsächlich umgesetzt werden konnten, waren es im Jahre 2000 bereits 1035 Vorschläge, von denen 920 realisiert wurden. Der Nutzen für das Unternehmen daraus war eine berechnete Einsparung (für drei Jahre) im Jahre 1994 von 1 Million Euro und 2000 von 4,62 Millionen Euro.

Hervorzugehen ist weiters, dass es keine Einschränkungen für Einreicher gibt. Es sind daher auch Mitarbeiter von Fremdfirmen, die bei Böhler projektorientiert arbeiten, eingeladen, Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Alle realisierbaren Vorschläge werden in einer Gruppe diskutiert, die den Prozess bis zur Realisierung verfolgt. (o.V. 2000, S. 15)

10.3 Mitarbeitertreue

Bereits die Gebrüder Böhler legten großen Wert auf Mitarbeiter, die dem Unternehmen über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg treu blieben. So finden etwa Treueprämien und Stamarbeiterzulagen ihre Ursprünge in der Unternehmensgeschichte. Das Halten der Mitarbeiter war und ist ein wesentlicher Teil der Personalpolitik. Jährlich finden Würdigungen für all jene Arbeitnehmer statt, die bereits 25, 35 und 40 Dienstjahre im Konzern tätig sind.

10.4 Lehrlingsausbildung

Wie erwähnt hat die Lehrlingsausbildung traditionell einen sehr hohen Stellenwert. Das staatlich ausgezeichnete Schulungszentrum genießt in der Branche

Absolventen mit den Ausbildungsverantwortlichen nach erfolgreicher Zeugnisverleihung.



10.4 Lehrlingsausbildung

einen sehr guten Ruf, der den Absolventen zu Gute kommt. Jemand, der bei Böhler seine Ausbildungsjahre verbringt, profitiert von der starken Marke des Unternehmens und von der Tatsache, dass Böhler bereits seit vielen Jahrzehnten für Qualitätsausbildung steht - nicht zuletzt durch die eigene Lehrwerkstätte und ein erfahrenes Team von Ausbildern, die auch die Möglichkeiten haben, modernste Techniken in der Ausbildung einzusetzen.

Ausgebildet werden traditionelle Metallberufe wie Maschinenschlosser, Formschmied, Werkzeugmacher, Werkzeugmaschineur (Berufsbild bestehend aus den Berufen Dreher, Fräser und Präzisionsschleifer), Universalschweißer, Hüttenwerkschlosser und kaufmännische Berufe wie Industriekaufmann sowie Chemielaboranten und Werkstoffprüfer. Der Vorteil für das Unternehmen liegt darin, dass Böhler „seinen Nachwuchs selbst produziert“, und das Know-how so kontinuierlich von Generation zu Generation weitergegeben wird.

10.5 Exkurs: Arbeitsbedingungen in der metallverarbeitenden Industrie

Die Stahlerzeugung war lange Zeit mit harter körperlicher Arbeit, Staub und Hitze verbunden. Auch war das Image der in „Hüttenbetrieben“ arbeitenden Menschen nicht immer das Positivste. Heute muss beides revidiert werden, denn wo früher schwere manuelle Arbeit gefordert war, stehen heute vollautomatisierte, computergesteuerte Anlagen. Die Arbeitswelt in den Walz- und Schmiedebetrieben stellt heute Anforderungen, die mit gekonntem Umgang mit Computern, sehr hohen metallurgischen Fachkenntnissen und Prozess-Know-how verbunden sind. Nur durch die konsequente Verbesserung der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter kann diesen sehr stark gestiegenen Anforderungen Rechnung getragen werden.

Die Entwicklung von Werkzeugen verlangt vom Menschen höchste geistige Fähigkeiten und Konzentrationsstärke. Die mit dem Werkzeugbau verbundene maschinelle, spanabhebende Bearbeitung fordert Kenntnisse im Bereich der

von Schwerarbeit
zur Computer-
arbeit



Das Anforderungsprofil an einen Arbeiter im Walzbetrieb heute. Von klimatisierten Steuerständen aus nimmt der Fachmann Einfluss auf etliche Parameter des Fertigungsprozesses.

3D-Software und damit verbunden der räumlichen Verstellkraft komplexer Formen. So hat sich die Arbeitswelt in vielen metallverarbeitenden Betrieben von der Schwerarbeit zu verantwortungsvollen Tätigkeiten mit hohen Anforderungsprofilen entwickelt.

10.6 Die „interne Kraft“ der Corporate Brand: Der Einfluss der Markenstärke auf die Mitarbeiter – Ergebnisse einer Umfrage

Welchen Einfluss hat das Markenimage in der Wertewelt des Mitarbeiters? Hat das Markenimage einen psychologischen Effekt für den Arbeiter an der Maschine? Sind die Markenwerte ein Kriterium dafür, dass sich die besten Mitarbeiter bei dem Unternehmen bewerben?

Im Zuge dieser Arbeit wurde eine Umfrage durchgeführt, bei der 21 Personen mit Matura- bzw. Universitätsabschluss über ihre Empfindungen bezüglich der Marke ihres Arbeitgebers befragt wurden. Dabei handelte es sich nicht um Mitarbeiter von Böhler oder einer Gesellschaft des Konzerns, sondern um Personen mit höchst unterschiedlichen Positionen in der Privatwirtschaft aus dem Bekanntenkreis des Verfassers.

Die Fragestellungen lauteten:

1. Angenommen, Sie sind bei einem Unternehmen mit starker Unternehmensmarke tätig. Würde für Sie die berufliche Tätigkeit bei einer starken Marke ein erhöhtes Sicherheitsgefühl darstellen? Wenn ja, warum, und wenn nein, warum nicht?
2. Stärkt Ihrer Meinung nach eine starke Marke das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter? Wenn ja, wie?
3. Stärkt die längere Tätigkeit für eine starke Marke die Verhandlungsposition z.B. bei Geld- und Kreditinstituten?
4. Angenommen Sie suchen eine neue berufliche Herausforderung und Sie wären in der Situation, sich zwischen zwei Arbeitgebern entscheiden zu müssen. Würden für Sie die Marken Ihrer potentiellen Dienstgeber eine entscheidende Rolle spielen? Wenn ja, welche?

Das Ergebnis veranschaulicht den Einfluss der Marke:

Zu Frage 1: 14 von 21 Personen bejahten die Antwort, für Sie würde eine Tätigkeit bei einer starken Marke ein höheres Sicherheitsgefühl auslösen.

Für das andere Drittel der Befragten spielt die Marke keine wesentliche Rolle, da vielmehr unternehmenspolitische Entscheidungen die Arbeitsplatzsicherheit bestimmen.

Frage 2 weist eine ähnliche Antwortstruktur auf. Dabei gaben 11 Personen an, die Marke sei mitbestimmend für das Selbstwertgefühl der Mitarbeiter. Die anderen 10 Befragten gaben an, dass lediglich die Tätigkeit ausschlaggebend ist für das Selbstwertgefühl am Arbeitsplatz. Allerdings erwähnten auf Befragen alle, dass möglicherweise dritte Personen mehr Respekt haben, wenn man ih-

nen erzählt, bei einer großen Marke tätig zu sein.

Die Antworten auf die dritte Frage waren ebenfalls recht zweigeteilt. 13 Personen sind der Meinung, eine Tätigkeit von mindestens 5 bis 10 Jahren bei einer starken Marke stärke die Position bei Kreditverhandlungen. Die anderen 8 Auskunftspersonen erklärten, dass dies eine untergeordnete Rolle spielt. Vier Kandidaten meinten, vor 20 Jahren habe das eine bedeutendere Rolle gespielt, heute sei dies jedoch höchstens in staatsnahen Dienstverhältnissen der Fall.

Die Frage 4 lässt sich eindeutig auswerten: 19 Befragte sind der Auffassung, dass die Marke eine bedeutende Rolle für ihre persönliche Entscheidung spielen würde. Die beiden anderen Personen sahen dies als eine Nebensächlichkeit.

Der Verfasser ist sich bewusst, dass es sich bei dieser Stichprobengröße um keine repräsentative Umfrage handelt, die auch nicht Thema dieser Markendokumentation sein kann. Es soll lediglich gezeigt werden, welchen Einfluss die Marke auf das bestehende und künftige Personal ausübt. Offenbar ist dieser Einfluss doch von bedeutender Größe; Corporate Brand wirkt also auch „nach innen“, in das eigene Unternehmen und beeinflusst so das Personal und die Personalpolitik nachhaltig.

**„Förderung und Stärkung des Verantwortungsbewusstseins aller für umweltgerechtes Handeln.“ 2. Hauptgrundsatz der Böhler-Umweltpolitik.
Quelle: Maria Hochmeister**



11. Umweltbewusstsein

„Der beste Abfall ist der, der gar nicht anfällt.“
Umweltleitsatz der voestalpine AG

*„Wir haben uns unsere Umwelt nur
von unseren Kindern geliehen.“*
Sprichwort

In der Schwerindustrie, welche die Umwelt durch Staub- und Lärmbelastung, Abwässer sowie Abfälle niemals geschont hat, ist es heute besonders wichtig, umweltschützend zu arbeiten und bewusst in die Vermeidung der Umweltverschmutzung zu investieren. In den westlichen Industriestaaten bekennen sich die Stahlhersteller zur ökoeffizienten Produktion.

Verantwortungsvolle und effiziente Umweltpolitik ist zu einem wesentlichen Bestandteil der Böhler-Unternehmenskultur geworden. Mehr als je zuvor bekennt man sich zum offensiven, umweltorientierten Produkt- und Produktionsmanagement. Dieses umfasst unter anderem Filteranlagen gegen die Rauchentwicklung, Kläranlagen für Abwässer, Lärmschutzeinrichtungen und Prozesse zur Vermeidung von Abfällen.

Umweltpolitik
als Teil der Unter-
nehmenskultur

Dem Umweltmanagementsystem von Böhler Edelstahl wird bereits seit etlichen Jahren durch den TÜV Österreich das Umweltzertifikat verliehen, das nach drei Jahren im Juni 2005 erneuert wurde. Dieses Zertifikat umfasst die Prüfung aller Bescheide wie Gewerbe- und Wasserrechtsverfahren, die Dokumentation der Prüfergebnisse ständiger Umweltmessungen und die laufende Berichterstattung.

Das Unternehmen hat sich darüber hinaus zur kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes verpflichtet. Um dieser Verpflichtung nachzukommen, wurden seit 1999 mehr als fünfzehn Millionen Euro in den Umweltschutz investiert.



Zertifikat des TÜV Österreich für das Umweltmanagementsystem bei Böhler Edelstahl.

Für die Luftreinigung startete im Sommer 2000 beispielsweise ein leistungsstarkes Filtersystem mit einer Entstaubungsanlage, um den für ein Stahlwerk typischen roten Rauch nun endgültig der Vergangenheit angehören zu lassen. Die Filterkapazität dieser gewaltigen Anlage beträgt 500.000 Kubikmeter Luft pro Stunde, die Filterfläche hat mit 6000 Quadratmetern die Größe eines Fußballfeldes und die Ventilatoren einen Stromanschluss von 1,4 Megawatt, der dem Strombedarf von etwa 1200 Haushalten entspricht. Die Gesamtinvestition allein für dieses System beträgt über vier Millionen Euro. Dazu kommen noch mehrere kleinere Entstaubungsanlagen und Schallschutzmaßnahmen. (Siehe o.V. 1999, S. 13 und o.V. 2000, S. 4)

Im Mehrlinienwalzwerk wurden die Kühlwasserkreisläufe optimiert, daraufhin reduzierte sich der Wasserverbrauch um 450.000 Kubikmeter jährlich. Wenn in einer Produktionsstätte die Kapazität erhöht wird, werden die Wasserreinigungsanlagen ebenfalls mit ausgebaut. Weiters wurden alle Luft- und Abwasserreinigungssysteme in einem Emissionskataster

erfasst, der die Grundlage für regelmäßige Emissionsberichte darstellt.

Rund eine Million Euro kostete die Erweiterung der betriebseigenen Reststoffdeponie, wo Abfälle wie Schlacke gelagert werden. Weiters wurde ein Abfallsammelzentrum eingerichtet aber vor allem Maßnahmen zur Abfalltrennung und -vermeidung eingeleitet, die einen ordnungsgemäßen Umgang mit Abfällen garantieren und mithelfen, das Abfallaufkommen so niedrig wie möglich zu halten.

Weitere Investitionen betreffen beispielsweise Wärmerückgewinnungssysteme bei Öfen und Warmwasserkessel mit erhöhten Wirkungsgraden. Eine Gesamtersparnis von 500.000 Kilowattstunden Strom und 200.000 Kubikmeter Erdgas jährlich konnte damit erreicht werden.

Das „Technik Center“, ein Kompetenzzentrum der Böhler Edelstahl GmbH, entwickelte mit „Energy Monitoring“ ein interessantes Produkt zur exakten Messung des Energieverbrauchs. Wer Energie sparen will, muss den Energiefluss genau kennen. Völlig baugleiche Maschinen können trotz ähnlicher Verwendung unterschiedliche Verbrauchswerte aufweisen. Mit dem Energy Monitoring wurde ein System geschaffen, um den Energieverbrauch exakt zu analysieren. Einsparungspotentiale erweisen sich beispielsweise auch an Maschinen, die plötzlich mehr Energie aufnehmen, was auf einen (beginnenden) Defekt hinweist, der somit auch schnell erkannt werden kann. Gemessen wird

neben dem elektrischen Strom auch der Verbrauch von Erdgas, Wasser und Luft. Vom System werden alle Kostenstellen des Unternehmens analysiert und die erfassten Daten können durch eine Standardsoftware abgerufen werden. Sämtliche Messwerte bleiben gespeichert, so kann man über längere Zeit hinweg – ja sogar über Jahre – die Verbrauchswerte der einzelnen Kostenstellen visuell darstellen. Energy Monitoring dient somit nicht nur dem Erkennen von Energie-Einsparungspotentialen, sondern wurde zu einem unverzichtbaren Instrument der unternehmerischen Umweltpolitik.

Die Umweltstandards sind gemessen an vielen anderen metallverarbeitenden Betrieben schon sehr hoch, doch gibt sich der Edelstahlproduzent damit nicht zufrieden. Unterschiedliche Technologien wird Böhler in den kommenden Jahren verstärkt einsetzen, um bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktionskapazität die Umwelt mehr zu entlasten. Ein firmeninternes Öko-Team erstellt eine „Öko-Bilanz“, die eine umfassende Bestandsaufnahme des betrieblichen Umweltschutzes zeigt und nach der gezielt Investitionen zur Verbesserung des Umweltschutzes so durchgeführt werden, dass die Ziele der Umweltpolitik erreicht werden und dass die Böhler Edelstahl GmbH auch in diesem Bereich ein vorbildliches, innovatives Unternehmen darstellt. Erwähnt sei an dieser Stelle die im Herbst 2007 eröffnete Erweiterung des Sonderstahlwerks, bei dem die Wasserkühlung ein geschlossenes System darstellt. Das Kühlwasser wird somit ständig wieder verwendet. Durch einen Hochtank mit Druckausgleichsbehälter sowie einem Kühler wird ein Kreislauf geschaffen, der dem Prinzip des Wasserkühlers beim Auto entspricht. Damit wird die Kläranlage entlastet.

Eine aktive Umweltpolitik kann nur dann umgesetzt werden, wenn alle Betroffenen von ihrer Sinnhaftigkeit überzeugt sind. Von elementarer Bedeutung ist es daher, dass sich alle Mitarbeiter des Unternehmens bewusst sind, dass jeder Arbeitsplatz die Umwelt in irgendeiner Weise beeinflusst. Mitarbeiter, die umweltbewusstes Verhalten an den Tag legen, tragen am meisten zum unternehmensinternen Umweltschutz bei.

Die Hauptgrundsätze der Böhler-Umweltpolitik:

1. Umweltschutz ist gleichwertig mit den wirtschaftlichen, technischen und sozialen Belangen des Unternehmens.
2. Förderung und Stärkung des Verantwortungsbewusstseins aller für umweltgerechtes Handeln.
3. Einhaltung der umweltrelevanten Rechtsvorschriften und laufende Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes.
4. Aktive Zusammenarbeit mit den dafür zuständigen Behörden und Information der Öffentlichkeit über Maßnahmen zur weiteren Reduzierung der Umweltbelastung.
5. Vermeiden oder Reduzieren von Umweltbelastungen durch Anwendung der besten verfügbaren und wirtschaftlich vertretbaren Technologien. Festlegen von Maßnahmen für mögliche Stör- und Notfälle.
6. Beurteilung der Umweltauswirkungen jedes neuen Produktes und jedes neuen Verfahrens im Voraus.

7. Überwachung der Produktionsabläufe durch das standortspezifische Umweltkontrollsystem.
8. Rückführung von Reststoffen, soweit technisch möglich und wirtschaftlich sinnvoll.
9. Information unserer Lieferanten und Vertragspartner über unsere Umweltpolitik und Umweltziele und daraus abgeleitet die Verpflichtung, ihre Arbeitsweise entsprechend anzupassen und zu gestalten.
10. Beratung unserer Kunden über Umweltaspekte, die bei Nutzung und Entsorgung unserer Produkte von Bedeutung sind.

11.1 Die Umweltfreundlichkeit des Werkstoffs Stahl

(Nach VOEST-ALPINE (Hsgr.) 2001, S. 67f.)

Künftig wird neben der technischen und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Werkstoffs auch sein Umweltverhalten eine wesentliche Rolle spielen. Zur Beurteilung wird ein „Life-Cycle-Assessment“ herangezogen, welches eine ganzheitliche Betrachtung der Umweltauswirkungen im Lebenszyklus eines Werkstoffs und den daraus gefertigten Produkten umfasst. Dazu gehören:

- Umweltbelastungen bei der Gewinnung der Rohstoffe
- Energieaufwendungen und Emissionen bei der Herstellung des Werkstoffes
- der Aufwand, den die Produktion erfordert
- der Energieaufwand und die Nutzung während der Nutzung des Produktes
- Langlebigkeit eines Produktes
- Verwertungsmöglichkeit nach Ende der Nutzungsdauer
- Recycling und Nutzen von Reststoffen und Nebenprodukten und die energetische Nutzung von Gasen

Sieht man von natürlichen Stoffen wie Holz ab, so zeigt Stahl das beste Verhalten unter allen künstlich erzeugten Werkstoffen. Der Energieaufwand, um eine Tonne Stahl zu erzeugen, beträgt lediglich ein Viertel des Energiebedarfs einer Tonne Kunststoff.

Stahl lässt sich ebenfalls problemlos verarbeiten. Bei der maschinellen Bearbeitung treten – bis auf den Stromverbrauch – keine Umweltbelastungen auf.

Nach dem Ende der Produktnutzung kann der Werkstoff vollständig recycelt und wieder dem Herstellungsprozess zugeführt werden. Stahlschrott stellt einen wertvollen Rohstoff für die Produktion dar, sodass der Abbau von jährlich 600 Millionen Tonnen Erz vermieden werden kann. Diese wichtigen Komponenten – geringer Energieaufwand, vollständige Wiederverwertbarkeit und Langlebigkeit – tragen zum „nachhaltigen Wirtschaften“ bei und verleihen dem Stahl – verglichen mit anderen künstlich hergestellten Werkstoffen – sehr hohe Umweltverträglichkeit.

11.2 Gedanken und Überlegungen des Verfassers zum Einfluss des Umweltbewusstseins auf die Marke

Zweifellos sieht man heute die Notwendigkeit, jede Produktmarke mit Elementen aus dem Umweltschutz zu bewerben. Im Konsumgüterbereich sind Marken wie „Frosch“ oder „Danke“ klar als ‚ökologische Alternative‘ positioniert. Viele Produzenten machen vom Instrument des Umweltsponsorings gebrauch, sodass sich beispielsweise die Marke Uhu zur Wiedereinbürgerung des Uhus in den Wäldern verpflichtet hat. (WICKE 1992, S. 182)

Bei Investitionsgütern wurde zuerst auf die chemische Industrie hoher Druck von der Öffentlichkeit und von Seiten des Staates ausgeübt, andere Branchen folgten. In den letzten Jahren ist jedoch die Sensibilisierung für den Umweltschutz in der Gesellschaft bereits so weit fortgeschritten, dass auch viele gewerbliche Abnehmer Umweltzertifikate und aktive Unternehmenspolitik im Sinne des Umweltschutzes von ihren Kunden fordern. Daher haben sich etliche Investitionsgüterhersteller zur Rücknahme und Entsorgung ihrer Erzeugnisse bereit erklärt.

So verleiht meines Erachtens die aktive Umweltpolitik der Marke das Attribut des „nachhaltigen Wirtschaftens“. Darüber hinaus fordert der Konsument Produkte, von denen er glaubt, mit ihrer Verwendung die Umwelt nicht oder nur gering zu belasten und ist zumindest bei Konsumgütern auch bereit, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Der Konsument strebt danach, die Welt, in der er lebt, zu verstehen und sinnvoll zu gestalten, es geht ihm um (Lebens-) Bedeutung und Sinn. (vgl. KARMAVIN 1998, S. 26) Dieses sinnvolle Gestalten der Welt manifestiert sich unter anderen in der Entscheidung für ökologische, umweltschutzorientierte Produkte. Es kann angenommen werden, dass der Umweltgedanke mittlerweile zu einem ideologischen Teil unserer Kultur bzw. unserer Gesellschaft geworden ist.

Anhand der umweltpolitischen Maßnahmen der Produzenten und der Reaktionen der Konsumenten lässt sich erkennen, dass die Vermittlung von Bedeutungen und Werten bereits zu einer wesentlichen Aufgabe von Marken geworden ist und wahrscheinlich künftig noch verstärkt - auch im Bereich der Investitionsgüter - werden wird.



Im Herbst 2003 wurde der weltweit erste AOD-Konverter für Werkzeugstähle in Betrieb genommen.

12. Der Einfluss der Marke Böhler auf die Entwicklung der Stahlindustrie

(In Anlehnung an DÖTTLINGER 1970 und KLEINER 1970)

„An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen.“

Jesus Christus

„Wie man sich bettet, so liegt man.“

Sprichwort

Dass ein Standort wie Kapfenberg, der bereits im frühen 15. Jahrhundert über mehrere Hammerwerke verfügte (DÖTTLINGER 1970, S. 121), nicht zwingend die Entwicklung der weltweiten Stahlindustrie beeinflussen muss, zeigen viele historische Industriegebiete, in denen weit mehr mittelalterliche Hammerwerke eingesetzt wurden. Kapfenberg – und hier besonders durch den Innovationsmut der Familie Mayr-Melnhof und deren Nachfolgern, den Gebrüder Böhler – übt allerdings einen nachhaltigen Einfluss auf die weltweite Stahlindustrie aus, obwohl das Unternehmen zu den kleinen Stahlwerken gehört und heute nur in ausgewählten Marktnischen tätig ist.

12.1 Einfluss auf die Erzeugungsverfahren von Edeltählen (Verfahrenstechnik)

Im Jahre 1856 erfanden Friedrich und Wilhelm Siemens die Regenerativfeuerung, die Franz Mayr-Melnhof in Kapfenberg zum ersten Mal in der Stahlindustrie einsetzte, obwohl wenige Monate vorher Versuche in Sheffield fehlgeschlugen. Er förderte auch die Kooperation zwischen den Siemens-Brüdern und den Geschwistern Emil und Pierre Martin. Daraus entstand der „Siemens-Martin-Ofen“, der am 2. März 1868 zum ersten Mal im deutschen Sprachraum* angefeuert wurde. Aufgrund der positiven Erfahrungen mit dieser Technologie wurden weltweit hunderte Siemens-Martin-Öfen gebaut, die bis in die späten 1970er Jahre eingesetzt wurden. Der Legende nach stand der letzte Siemens-Martin-Ofen Europas ebenfalls in Kapfenberg, bei einem in den frühen 1980er Jahren stillgelegten Werk von Felten & Guliaume.

Der Metallurge Adolf Lebedur, der Entdecker des „lebedurbidischen Gefüges“ berichtet ausführlich über die Siemens-Martin-Technologie und bezeugte auch vom ersten derartigen Ofen „in deutschen Landen“ am Standort Kapfenberg. (FREHSER/KRAINER 1970, S. 225) Im Laufe der Jahre konnten die steirischen Techniker bei ihren Siemens-Martin-Öfen das Intervall zwischen den Ofenausmauerungen von ursprünglich rund 2500 auf über 3000 Schmelzen steigern.

* In Firminy (Frankreich) wurde 1866 und in Birmingham (Großbritannien) 1867 ein Siemens-Martin-Ofen in Betrieb genommen. (BLUMAUER-MONTENAVE 1979, S. 275)



Diese Steintafel am Betriebsgelände Kapfenberg erinnert an den Pioniergeist von Franz Mayr-Melnhof, der den ersten Martinofen im deutschen Sprachraum in Betrieb nahm.

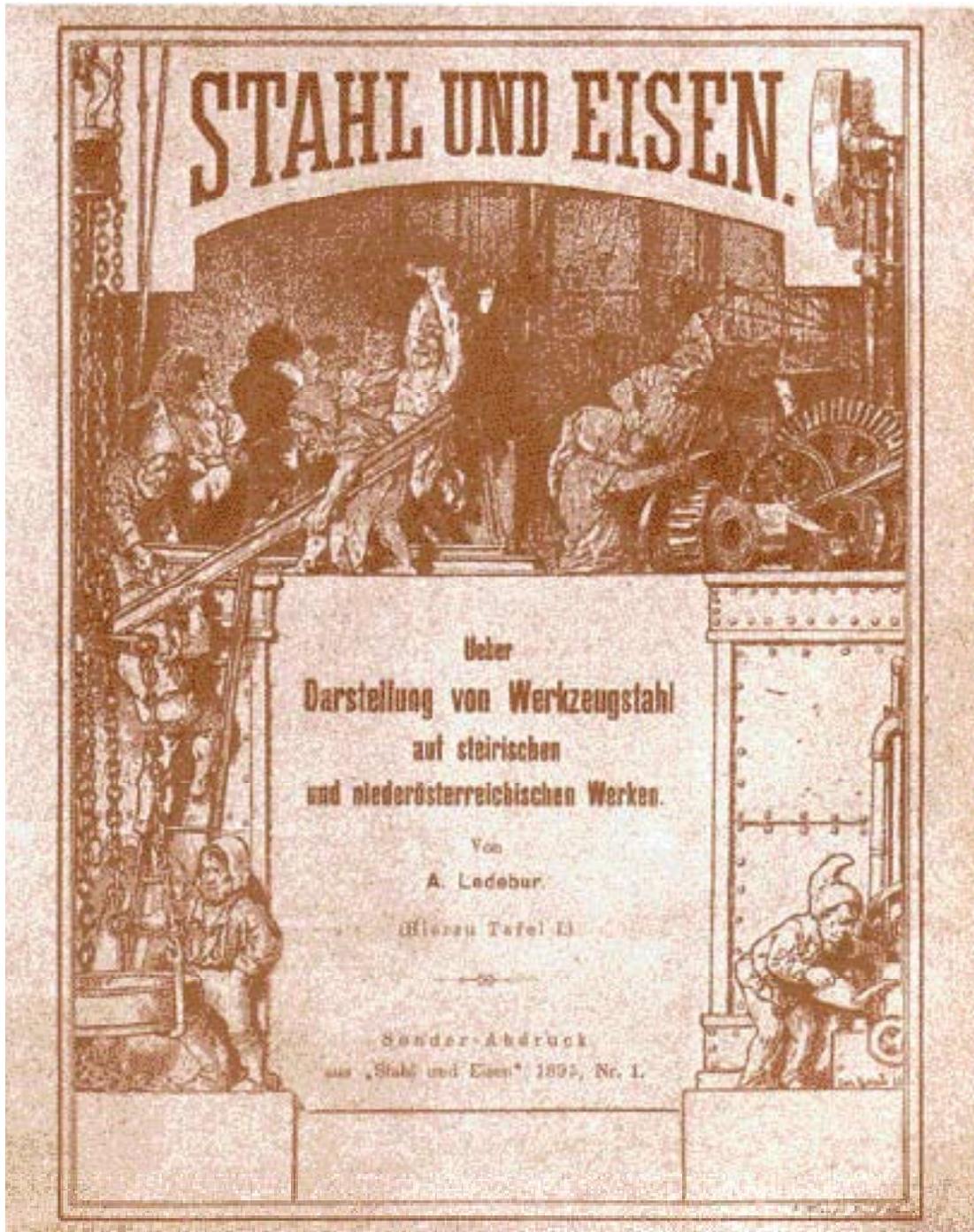
Etwa zur selben Zeit feierte der wolframlegierte Werkzeugstahl Weltprämiere. Über den Einfluss des Standortes Kapfenberg auf diesen Stahl existieren zwei unterschiedliche Überlieferungen. Zum einen wird angenommen, dass Franz Köller in Reichraming im Jahre 1855 den wolframhaltigen Werkzeugstahl erfand und diesen in Kapfenberg erzeugen ließ. Andererseits bestehen Hinweise, nach denen unabhängig voneinander in beiden Stahlwerken gleichzeitig solche Stähle zur Marktreife gebracht wurden. Als historisch gesichert gilt, dass ab 1857 in Kapfenberg regelmäßig wolframlegierter Werkzeugstahl produziert wurde. Ferner steht zweifelsfrei Kapfenberg als Geburtsort für wolframhaltiger Baustähle fest. So wird unter anderem von einem Gewehrlaufstahl mit einem Wolframanteil von 2 Prozent berichtet, dessen Qualität aller bisher dafür eingesetzten Stähle bei weitem übertraf. Aus diesem Material wurden über 20 Millionen Gewehrlaufrohlinge gefertigt bis 1914 an Heeresausstatter in allen Teilen der Welt geliefert.

Um 1900 erfanden F. W. Taylor und W. H. White den Schnellarbeitsstahl, der die Werkzeugmaschinenindustrie in mancher Weise revolutionierte und auf der Weltausstellung 1900 in Paris einen Publikums-magneten darstellte. Böhler kaufte ihnen das Patent ab. (KLEINER, 1970, S. 264) 1901 fand ein vom Verein Deutscher Ingenieure veranstaltetes „Wett-drehen“ statt, an dem alle deutschen und österreichischen Stahlwerke teilnahmen. Der „Böhler Rapid“ siegte und der Aufstieg zu einem der bedeutendsten Anbieter von Schnellarbeitsstahl begann (heute: weltweit Nr. 2 mit über 20 Prozent Weltmarktanteil). Seit damals gelten die Böhler-Schnellarbeitsstähle für Konkurrenten

als jene Messlatte, mit der ihre Produkte verglichen werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Beobachtung, wie nahe diese Kapfenberger Spezialprodukte an die erst Jahrzehnte später vom amerikanischen Norminstitut ‚American Iron and Steel Institute‘ (AISI) festgesetzten Werte herankamen. So wurde unter anderem im Jahre 1916 die mit zwei Böhlersternen versehene Marke „Bellum“ auf den Markt gebracht, der auffällig viele Ähnlichkeiten mit der erst Jahrzehnte später festgelegten amerikanischen Norm AISI M2 und dem aktuellen Produkt „BÖHLER S 600“ aufweist, wie die Abbildung veranschaulicht. (In der amerikanischen Literatur werden die Vorteile solcher Stähle zum ersten Mal 1933 diskutiert und die Norm wesentlich später definiert.)

Böhlerstähle beeinflussen US-Norm

Nur kurze Zeit später, im Jahre 1908, erfolgte der nächste Schritt, der die Schmelztechnologie revolutionieren sollte. Der erste „Elektro-Lichtbogenofen



Der Metalurge Adolf Ledebur berichtet 1895 ausführlich über die Werkzeugstahlaktivitäten bei Böhler.

Die Gegenüberstellung zeigt die Kompetenz des Kapfenberger Entwicklungsteams in Sachen Schnellarbeitsstahl. Die Marke „BÖHLER Bellum“, damals eine völlig neue Rezeptur, scheint als Vorbild für amerikanische Norm „AISI M2“ gedient zu haben. Interessant ist die Ähnlichkeit mit der aktuellen Marke „BÖHLER S600“, die sich allerdings durch moderne Schmelzverfahren als deutlich leistungsstärker erweist.

Legierungselement	Böhler-Marke		US-Norm
	Bellum	S 600	AISI M2
Kohlenstoff	0,7	0,9	0,78 – 0,88
Chrom	4,0	4,1	3,75 – 4,5
Wolfram	6,0	6,4	5,5 – 6,75
Molybdän	5,0	5,0	4,5 – 5,5
Vanadium	0,5	1,8	1,75 – 2,2

Gegenüberstellung BÖHLER BELLUM (Markteinführung 1916), BÖHLER S 600 (aktuell) und die amerikanische Norm AISI M2. Alle Angaben in Prozentanteilen.

zur Erschmelzung von Edelstahl“ ging in Betrieb. Diese Technologie löste langfristig den Siemens-Martin-Ofen ab, sodass heute weltweit ausschließlich Elektro-Lichtbogenöfen eingesetzt werden.

1931 wurde ein Mittelfrequenzofen gebaut, der damals mit 2,5 Tonnen Kapazität zumindest in Europa der Größe seiner Art war und daher für die Anlagenbauer eine Herausforderung darstellte.

Knapp vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs war die Nachfrage an Schnellarbeitsstahl in Deutschland enorm. So entwickelten Böhler am Standort Düsseldorf und die Krupp AG legierungsärmere Schnellarbeitsstähle, die anstelle von Wolfram Molybdän als Hauptlegierungselement beinhalten. Doch gelang man völlig überraschend zur Entwicklung des so genannten „Dreier-Stahls“, der aus 3 Prozent Wolfram, 2,5 Prozent Molybdän und 2,5 Prozent Vanadium Legierungsanteile bestand und den klassischen Schnellarbeitsstählen mit etwa 18 Prozent Wolframgehalt gleichwertig war. Der kostengünstig herzustellende „Dreier-Stahl“ erreichte mit einem Marktanteil von 80 Prozent eine absolute Spitzenposition und der amerikanische Verfasser des Buches „Tool-Steels“, P. Gill, nannte diesen Stahl als die bedeutendste metallurgische Entwicklung während der Zeit des Zweiten Weltkriegs überhaupt. In jenen Jahren wurde einerseits ein weiterer Werkzeugstahl entwickelt, den bis in die 1970er Jahre die Kunden als Universal-Warmarbeitsstahl schätzten, andererseits wurde ein Sonderwerkstoff mit hoher Beständigkeit gegen Schwefelsäure am Markt eingeführt. Letzterer verfügte über eine Zusammensetzung von 18 Prozent Chrom, 23 Prozent Nickel und 3 Prozent Molybdän und stellte somit den ‚Urahn‘, der aktuellen Top-Marke „BÖHLER A962 VMR“ dar, dessen Rezeptur mit 20 Prozent Chrom, 25 Prozent Nickel und 4,5 Prozent Molybdän einige Ähnlichkeiten aufweist. All diese Produktentwicklungen fanden bei den Kunden eine hohe Akzeptanz, wurden jedoch von Konkurrenten rasch weitgehend nachgeahmt.

Das bereits im Kapitel über die Konzerngeschichte ausführlich beschrie-

Der „Dreier-Stahl“ erreicht 80 Prozent Marktanteil

bene und 1943/44 erbaute Werk in St. Marein im Mürztal sollte als modernstes und größtes Stahlwerk für Edelstähle und Sonderwerkstoffe Europas eine wegweisende Funktion einnehmen. Leider demontrierte die sowjetische Besatzungsmacht unmittelbar nach Kriegsende die gesamte Fertigungsstätte, sodass sogar die Hallenwände auf Eisenbahnwaggons verladen und in den Osten transportiert wurden. Die Pfanne des Elektroofens war für das Schienenfahrzeug zu breit, deshalb wurde sie schlicht und einfach entzweigeschnitten (und somit für den weiteren Schmelzeinsatz unbrauchbar), verladen und abtransportiert. Wenige noch vorhandene Aufzeichnungen berichten von einer revolutionären Enstaubungsanlage und eines Walzwerkkonzeptes, das etliche neue Technologien verwirklichte. Dem ursprünglichen, recht ehrgeizigen Plan zufolge sollten im Endausbau mit zwölf (!) Elektro-Lichtbogenöfen mit je 30 Tonnen und mindestens zwei mit 50 Tonnen sowie einige Siemens-Martin-Öfen mit 70 Tonnen Schmelzkapazität mehr als 20.000 Tonnen Edelstahl pro Monat erzeugt werden. Fachleute sind der Meinung, die Pläne seien so gezeichnet, dass gesamt zirka 25 bis 30 Öfen mit je 30 bis 70 Tonnen Kapazität pro Schmelze Platz gefunden hätten. (Zum Vergleich: Die Böhler Edelstahl GmbH verwendet heute lediglich einen 8-Tonnen und einen mit einem Konverter gekoppelten 50-Tonnen Lichtbogenofen, mit welchen etwa 13.000 Tonnen pro Monat produziert werden.) Wäre das Projekt St. Marein erhalten geblieben, würde wahrscheinlich manche bis heute kaum eingesetzte Idee in der Edelstahlproduktion weltweit öfter realisiert worden sein.

St. Marein war ein innovatives Projekt

Unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, als Böhler noch mit Hindernissen der österreichischen Besatzungsmächte zu kämpfen hatte, wurden Blockfräsmaschinen entwickelt, mit denen zwei oder vier Blöcke gleichzeitig bearbeitet werden konnten. Stahlblöcke mit reinen, sauberen Umfangflächen werden später zum Beispiel durch Walzen oder Schmieden weiterverarbeitet. Früher flämmte man die Stahlblöcke vor dem nächsten Bearbeitungsschritt. Durch das von Böhler entwickelte Fräsverfahren konnten die Qualität und die Reinheit der Blöcke deutlich gesteigert werden. Die in Kapfenberg konstruierten und von einer deutschen Maschinenfabrik in Lizenz produzierten Maschinen wurden weltweit exportiert.

eigene Blockfräsmaschinen entwickelt

Im Sommer 1948 begannen die ersten Entwicklungsarbeiten für ein Verfahren, welches das Stahlgießen grundlegend verändern sollte. Nach einigen Versuchs- und Entwicklungsanlagen ging im März 1952 die weltweit erste zweisträngige Stranggussanlage in Betrieb und die Augen der Fachwelt waren auf die obersteirische Stadt und ihrem Edelstahlproduzenten gerichtet. War bis zu diesem Zeitpunkt doch Stahl nur in Blöcke gegossen worden und musste mehrer Arbeitsschritte durchlaufen, bis das Material in die erwünschte Form gebracht war, so konnte nun bereits nach dem Gießen auf ein Material mit endproduktnaher Form zurückgegriffen werden. Viele Schritte, wie das Grobwalzen, konnten bei etlichen Stählen ausgelassen werden. In den nächsten Jahren wurde die Stranggusstechnologie kontinuierlich weiterentwickelt und Böhler übte durch seine Kompetenz und durch etliche Patente bis in die 1970er Jahre einen massiven Einfluss darauf aus. Die „BÖHLER-Strang-Redu-

Stranggießen revolutioniert die Stahlherstellung

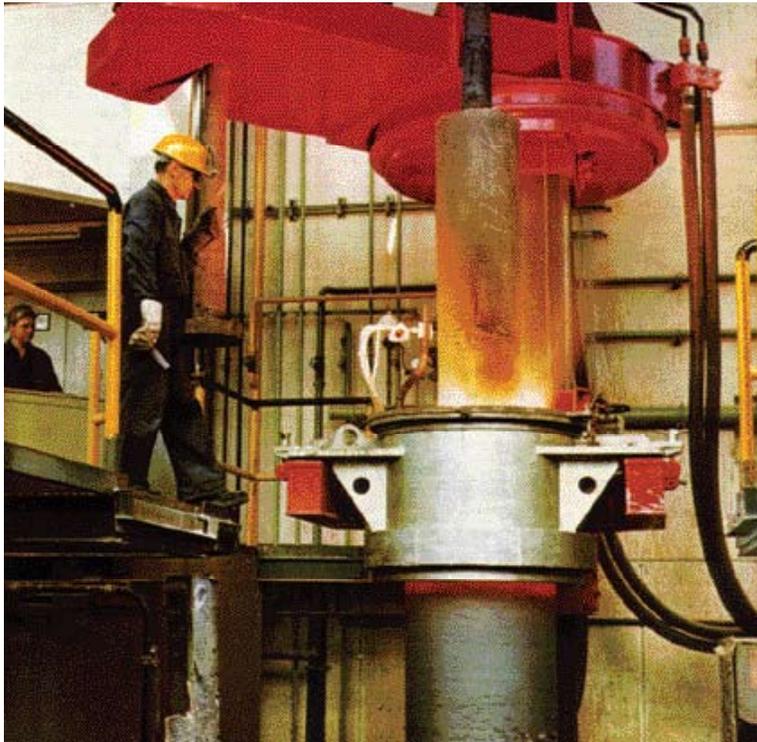


Die weltweit erste zwei-strängige Bogenstrangguss-anlage – eine Pionierarbeit aus dem Hause Böhler.

zieranlagen“, deren erste 1963 mit einem Aufwand von 20 Millionen Schilling in Betrieb ging, und später weltweit errichtet wurden, waren bereits deutliche Verbesserungen der ursprünglich gebauten Stranggussanlagen und stellte eine Kombination zwischen Stranggussanlage und Walzwerk dar. Neben dem von der voestalpine AG entwickelten Linz-Donawitz-Verfahren (LD-Verfahren) sind die Strangguss- und die Strang-Reduziertechnologie jene österreichische Entwicklungen, die die weltweite Stahlproduktion dauerhaft veränderten. Mehr als sechzig Prozent der Weltstahlproduktion von über einer Milliarde Tonne jährlich wird mit dem von der voestalpine entwickelten LD-Verfahren produziert. Schätzungsweise wird mindestens dieselbe Menge mittels Strangguß- und Stangreduziervverfahren gegossen.

Am Standort Düsseldorf ging bereits 1958 ein Vakuumlichtbogenofen für die Erzeugung von Werkzeugstählen mit sehr hohem Reinheitsgrad in Betrieb. Es handelte sich dabei um einen der allerersten Öfen solcher Art und war wahrscheinlich das erste Umschmelzaggreat im Böhler-Konzern.

Bereits 1967 erfolgte der nächste Quantensprung in der Schmelztechnologie. Mit der ersten Elektro-Schlacke-Umschmelzanlage (ESU-Anlage) „der westlichen Welt“ – in der Sowjetunion war bereits eine in Betrieb – ergab sich nun die Möglichkeit, homogene, seigerungsfreie Blöcke von 22 Tonnen Gesamtgewicht für den Markt herzustellen. Diese Anlage war das Resultat etlicher Experimente, die bis 1962 zurückreichten. So konnte bereits 1964 eine Testanlage fertiggestellt werden, die die Grundlage für das drei Jahre später



Die in Kapfenberg entwickelte erste ESU-Anlage der „westlichen Welt“ stellt reine, homogene Stähle her.

erbaute Produktionsaggregat bildete. Bereits im September 1969 gab man in Kapfenberg die zweite und Februar 1970 in Düsseldorf die dritte Anlage zum kommerziellen Einsatz frei. Damit war das Sonderstahlwerk geboren.

Vor allem in den 1960er Jahren fungierte Böhler als Berater für andere Stahlherzeuger. Die größtenteils selbst entwickelten Technologien, die an Versuchsanlagen in den Böhler-Betrieben zur Markt- und Produktionsreife geführt wurden und Pionierleistungen darstellten, wurden – für gutes Geld – an Wettbewerber verkauft. Manchmal waren derartige Technologietransfers im Sinne der Entwicklungszusammenarbeit politisch motiviert, stand Böhler doch im Eigentum der Republik Österreich. Hauptsächlich Elektro-Schlacke-Umschmelzanlagen, Stranggussanlagen und das Böhler-Strang-Reduzierverfahren wurden am Weltmarkt verkauft.

Später agierte sich Böhler weniger für die technologische Entwicklung zugunsten anderer Stahlhersteller, statt dessen wurden selbst konstruierte neue Anlagen ausschließlich für den Eigenbedarf errichtet. Heute werden unter anderem die neuen ESU-Anlagen von Anbietern am Markt gekauft und adaptiert. Die Stellung als Technologieschrittmacher blieb erhalten, wurden beispielsweise 1972 das BEST-Verfahren (Böhler Electro-Slag-Topping), in den späten 1980er Jahren ein neuartiges Mehrlinienwalzwerk und ein 1999 die weltweit modernste Fabrik zur Produktion von pulvermetallurgischem Stahl mit etlichen Neuerungen in das Unternehmen integriert. Und in jüngster Zeit, im Jahre 2004, war der erste AOD-Konverter, der speziell auf die Herstellung

von hochlegierten Edeltählen und Sonderwerkstoffen angepasst ist, in das Stahlwerk eingebunden worden. Dass Böhler seinen technologischen Anspruch nicht eingeübt hat, veranschaulichen jedoch am Besten die vielen neuen, erfolgreichen Produkte der letzten Zeit, von denen einige neue Maßstäbe setzen und die Bedürfnisse des Kunden ideal erfüllen.

12.2 Einfluss auf die Marketingpraxis der Edeltahlindustrie

Der aus Solingen stammende Johann Heinrich Bleckmann erwarb 1862 den Schwerthammer in Mürzzuschlag und auch die Familie Schoeller, die im selben Jahr die Theresienhütte in Ternitz kaufte, kamen, wie die Gebrüder Böhler, aus Deutschland und erkannten die Qualität des österreichischen Stahls. Doch in einigen Dingen unterschieden sich die Arbeitsweisen der jungen Böhler-Brüder von ihren Wettbewerbern, denn sie verfügten über keine eigene Produktion, sondern gründeten eine Vertriebsgesellschaft, die mit etablierten, erfahrenen Anbietern, deren starken Namen und kräftigen Marken in scharfer Konkurrenz stand. Natürlich profitierte das Unternehmen vom industriellen Wachstum jener Zeit und besonders vom Umstand, dass Österreich-Ungarn über hohes wirtschaftliches Potential verfügte. Ferner war aufgrund der Habsburg'schen Wirtschaftspolitik von Wien aus der Handel mit staatlichen Institutionen Osteuropas verhältnismäßig einfach.

Obwohl die weltweite Rohstahlerzeugung im Jahre 1870 nur ungefähr zehn Millionen Tonnen* betrug und allein in Deutschland etwa eine Million Tonnen produziert wurden, die Stahlindustrie sozusagen noch in ihren Kinderschuhen stand, gestaltete sich die Aufgabe, unter eigenem, noch unbekanntem, Markennamen hochwertigen Stahl zu verkaufen, als schwierig und riskant. (KLEINER 1970, S. 263)

Diese Situation erforderte ein gleichsam aggressives wie auch revolutionäres Marketingkonzept, in dessen Mittelpunkt der Kundendienst stand. Es war – zumindest anfänglich – von Vorteil, sich nicht mit der Produktion beschäftigen zu müssen. Daher konnten alle Energien der jungen Gebr. Böhler & Co OHG sowie deren noch nicht einmal dreißig Jahre alten Gründer auf Aufbau der Vertriebsstrukturen konzentriert werden, was sich unter anderem dadurch manifestierte, dass dem Kunden ausführliche Produktprospekte und Gebrauchsanweisungen in seiner Muttersprache zur Verwendung standen. Diese Tatsache stellte eine völlige Neuheit im Stahlmarketing dar, waren üblicherweise derartige Drucksachen gar nicht vorhanden, wodurch der Kunde durch Versuch und Irrtum herausfinden musste, wie der Stahl korrekt zu behandeln sei. Anfänglich wurden die Abnehmer nur von den Gebrüdern Böhler selbst besucht, später, als das Unternehmen auf einen größeren Kundenkreis blicken konnte, auch von Vertretern, die das Vertrauen der Eigentümer genossen und

* Zum Vergleich: Allein der BÖHLER-UDDEHOLM Konzern produziert in Österreich, Schweden und Brasilien jährlich etwas mehr als ein Viertel dieser Menge; also über 250.000 Tonnen!

mengeschichte, wie etwa in der VEW-Ära, in denen nicht konsequent danach gearbeitet wurde, gingen Marktanteile zugunsten der Konkurrenz verloren.

In diesem Kapitel wurde der Versuch unternommen, den Einfluss der Marke Böhler auf die Edelstahlindustrie zu beschreiben. Es ist mit Sicherheit unvollständig, doch soll illustriert werden, dass sowohl auf dem Gebiet Stahlerzeugung (Verfahrenstechnik), der Entwicklung der unterschiedlichen Stahlsorten und des Marketings immer wieder eine führende Rolle eingenommen wurde. So zählen viele bei Böhler entwickelte Verfahren heute längst zum Standard in der weltweiten Stahlindustrie. In jüngster Zeit setzen die Böhler-Produkte erneut Maßstäbe, so etwa Entwicklungen wie die Produktmarken M333 ISOPLAST, N360 ISOEXTRA, W360 ISOBLOC oder S290 MICROCLEAN, die auf Grund ihrer Eigenschaften dem Stahlanwender ein Bündel an Vorteilen bringen, den Konkurrenten die Messlatte für Spitzenqualität setzen und mit deutlich weiterentwickelten Verfahren produziert werden.

Das Originalfoto aus dem Jahre 1913 zeigt einen Abguss im Tiegelstahlwerk.



13. Edle Zukunft für edlen Stahl: Böhler im 21. Jahrhundert

*Märkte mögen sich ändern;
Marken sollten bleiben, was sie sind.
Unter allen Umständen.*
Al Ries

*Rühme dich nicht des morgigen Tages;
denn du weißt nicht, was der Tag bringt.*
Die Sprüche Salomos, Kapitel 27, Vers 1

13.1 Das Projekt „BEG 21“

In Zeiten, in denen das einzig Bleibende die Veränderung ist, muss sich ein Unternehmen ständig Gedanken über seine Rolle in der Zukunft machen. Rascher Wandel, Globalisierung, zunehmende Komplexität des Geschehens und immer anspruchsvollere Aufgaben prägen die Zeit, in der wir heute leben. Dazu kommt noch der Faktor Ungewissheit – man weiß heute verglichen mit noch vor einem Jahrzehnt – viel weniger, was morgen gut ist und ob die getroffene Entscheidung richtig war. Das erfordert die Flexibilität von Managern und allen Mitarbeitern des Unternehmens, um sich den rasch veränderten Marketing- und Unternehmensumwelten anzupassen. Aus diesem Grund hat das Management der Böhler Edelstahl GmbH das Projekt „BEG 21“ in das Leben gerufen, einen Ausschuss, bestehend aus etlichen Verantwortungsträgern des Konzerns und externen Beratern und Beobachtern.

Für das Unternehmen stehen dabei folgende Fragen im Vordergrund:

- Was erwarten die Kunden morgen von Böhler Edelstahl?
- Wohin und auf welche Weise werden die Produkte morgen verkauft?
- Wird es neue Produkte geben?
- Wie wird sich die rasante Entwicklung der Informationstechnologie auf Böhler Edelstahl auswirken?
- Welche Anforderungen wird die Zukunft an die Mitarbeiter stellen?

Zusammenfassend stellt sich die Frage: „Wohin will und wohin muss sich Böhler Edelstahl in Zukunft entwickeln?“

Vorbereitung auf
Morgen

Ziel des Projekts BEG 21 ist es, das Unternehmen auf mögliche Veränderungen des Marktes und der Unternehmensumwelt besser vorzubereiten und das Unternehmensleitbild der Zukunft anzupassen.

Bei der ersten Zukunftskonferenz Anfang 2001 im Hotel „Böhlerstern“ wurden die Unternehmensvisionen weiterentwickelt, die hier im Folgenden präsentiert werden:

13.2 Die Unternehmensvisionen



- Böhler hat eine weltweit führende Marktposition bei Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl und Sonderwerkstoffen. Wir wollen unsere Marktführerschaft durch innovative Produkte, den Ausbau unserer Service-Leistungen und die konsequente Weiterentwicklung unsere Qualitätsstandards festigen. Dies erreichen wir durch gezielte Produkt- und Verfahrensentwicklung, durch Investitionen in moderne Anlagen und durch intensive Weiterbildung unserer Mitarbeiter.



- Wir bieten unseren Kunden ein Gesamtpaket, das ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheidend steigert. Dazu gehört die Auswahl des optimalen Werkstoffes, die richtige Empfehlung zur Verarbeitung sowie die Erarbeitung von Problemlösungen und Werkstoffentwicklungen gemeinsam mit dem Kunden. Diese intensive Zusammenarbeit sichert beiden Seiten Vorteile.



- Unser Unternehmen kann auf eine über hundertjährige Geschichte zurückblicken, auf die wir stolz sind. Bereits um 1900 waren beispielsweise unsere Schnellarbeitsstähle unter dem Markennamen „Böhler Rapid“ weltweit ein Begriff. Heute setzen wir unter anderem mit unseren pulvermetallurgischen Schnellarbeitsstählen „Microclean“ wieder neue Maßstäbe. Unser Blick ist ständig auf die Zukunft gerichtet. Neues Wissen, zukunftsweisende Ideen und moderne Methoden haben in unserem Unternehmen einen hohen Stellenwert.



- Voraussetzungen zur erfolgreichen Bewältigung der Zukunft sind Eigeninitiative und die erstklassige Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters. Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an einem guten Betriebsklima und einer förderlichen Unternehmenskultur. Die Komplexität der Geschäftsprozesse erfordert ausgeprägten Teamgeist. Jeder Mitarbeiter denkt über seinen eigenen Bereich hinaus und trägt damit zur Beseitigung der Schnittstellenprobleme bei. Eine wesentliche Basis dafür bietet der unternehmensweite „Kontinuierliche Verbesserungs-Prozess“ (KVP).

- Der wirtschaftliche Erfolg unseres Unternehmens sichert Arbeitsplätze und ermöglichen Investitionen. Als attraktives, erfolgreiches Unternehmen bietet Böhler seinen Mitarbeitern herausfordernde Aufgaben, persönliche Entwicklungschancen sowie eine faire, leistungsorientierte Bezahlung.

Mit diesen Grundsätzen vor Augen wird Böhler die Herausforderungen des noch jungen Jahrtausends meistern. Es sind Visionen, die ebenso aus der Feder der Unternehmensväter, Albert und Emil Böhler, stammen könnten und ihrem Geist entsprechen. Jener Geist, der bereits kurz nach dem Gründungsjahr 1870 „Böhlerstahl“ zu einem Qualitätsbegriff im Bereich der high-end Stähle werden ließ. Böhler ist jetzt wieder bei jenen Werten angelangt, die sie schon in der Wiege mit auf den Weg bekommen hat und ist sich damit selbst ähnlicher als je zuvor. Im Jahre 1870 erklärten die Gebrüder Böhler ihr Produkt sei „steyermärkischer Edelstahl höchster Qualität“. Heute lautet der aktuelle Slogan und das unternehmerische Selbstverständnis: „Edelstahl für die Besten der Welt“.

Jene althergebrachten Werte, beste Produktqualität, Innovationsführerschaft, absolute Kunden- und Marktorientierung, werden auch künftig das Wesen der Marke, ihren Kern, ihre Identität und ihren Erfolg darstellen. Diese Authentizität über viele Jahrzehnte hinweg ist die Basis und das Fundament für den weiteren Erfolg der Edelstahlmarke. Durch weitere Anstrengungen in allen Bereichen wird die Marke weiterhin stärker wachsen als die Branche und der Wettbewerb. Damit noch in vielen Jahrzehnten die Marke Böhler als Synonym für Hochleistungsstahl aus Österreich steht. Ein Stahl, von dem der Kunde weiß, dass am Markt kein besserer erhältlich ist. Dazu ein Service, von dem er überzeugt ist, nicht besser bedient werden zu können.

Erfolgsprinzip der Gründer heute noch aktuell

Identität mit Tradition

14. Epilog

Die Marke Böhler ist ein interessantes Stück österreichischer Industriegeschichte. Edelstahl, erschmolzen in der „grünen Steiermark“, der mit revolutionären Marketingkonzepten in kurzer Zeit die Welt eroberte.

Die Erzeugnisse der Marke helfen, Dinge des täglichen Lebens zu produzieren. Kunststoffformen, Automobil-, Flugzeug- und Schiffsteile, Hochleistungssägen und -bohrer, oder Implantate und Schmuck, sowie viele andere Gegenstände werden mit Hilfe von Böhler Edelstahl geformt oder bestehen aus diesem. In vielen unterschiedlichen Branchen wird dieses Material angewendet und unter harten Bedingungen beweist es seine Qualität. Ein Fernsehbildschirm aus Fernost kann beispielsweise mit Hilfe von Spezialstahl aus dem Hause Böhler produziert worden sein. Damit ist Böhler im Alltag präsent.

Dass eine österreichische Marke die Zeit der Verstaatlichung überlebt, ist keinesfalls selbstverständlich. Leider war in vielen Regierungsprogrammen der Verkauf von Unternehmen und ihrer Marken anstelle ihrer dauerhaften Sanierung durch einen inländischen Eigentümer vorgesehen. Das Ergebnis sieht man beispielsweise am Schicksal der Semperit Autoreifenproduktion in Traiskirchen. Hätte sich die Zweiradsparte der damaligen Steyr-Daimler-Puch AG wirklich nicht als starke österreichische Zweiradmarke behaupten können? Warum schafft es KTM heute? Würde es heute noch den Konsum geben, wäre möglicherweise die Landschaft im Lebensmitteleinzelhandel nicht auf sehr wenige starke Handelsketten konzentriert. Man vergesse auch nicht die Situationen der Austria Tabak oder der VA Tech seit ihrer Privatisierung.

Die Marke Böhler verfügt glücklicherweise über hervorragende Manager, die die Möglichkeiten und die Position des Kapfenberger Edelstahles schätzen und sich in den 80er und 90er Jahren des letzten Jahrhunderts die Aufgabe gestellt haben, das Unternehmen dauerhaft zu sanieren. Dieses schwere Unterfangen, welches eine Vielzahl von wichtigen Entscheidungen über die Zukunft des Unternehmens beinhalteten, ist erfolgreich gelungen, sodass Böhler heute mit einer starken Position seinen Platz am Weltmarkt verteidigt. Ob Werkzeugstahl, Schnellarbeitsstahl oder unterschiedlichste Sonderwerkstoffe und auf Zielgruppen abgestimmte Kundenlösungen, mit welchen „Customer Specific Marketing“ im unternehmerischen Alltag gelebt wird, Böhler findet sich immer an führenden Positionen des Weltmarktes wieder.

Kunden bringen der Marke hohe Loyalität entgegen, vertrauen den Produkten und schätzen das Service. Hohe Problemlösekompetenz schafft weltweit freundschaftliche Kunden-/Lieferantenbeziehungen, von denen manche mittlerweile über 130 Jahre andauern.

Ein Stück Edelstahl? Eine Investitionsgütermarke? Spannende Österreichische Industriegeschichte? Ein Qualitätsbegriff? Einer der größten Arbeitgeber der Obersteiermark? Böhler fasst all diese Aspekte zusammen. Möge die Marke auch in Zukunft bleiben, was es ist: Österreichs Edelstahl-Weltmarke.

15. Verzeichnis verwendeter Begriffe rund um Edelstahl

Aluminium (AL). Aluminium ist ein silberweißes Leichtmetall und gehört zu den Nichteisen-Metallen (NE-Metalle). Obwohl Aluminium in der Erdkruste reichlich vorhanden ist, läßt es sich nur sehr schwer gewinnen. Als Rohstoff ist nur Bauxit (ein Erz, das Aluminiumoxid (=Tonerde) enthält) verwendbar. Erstmals wurde Aluminium 1825 in reiner Form hergestellt und 1889 die Gewinnung durch den deutschen Chemiker Karl Joseph Bayer wesentlich verbessert. Aluminium wird aus Bauxit und Laterit mittels eines Elektrolyseverfahrens gewonnen. Diese Mineralien enthalten 55 % bis 65 % Aluminiumoxid, besser bekannt als Tonerde. Mehr als vier Tonnen Bauxit sind nötig, um eine Tonne Aluminium herzustellen. Aluminiumlegierungen werden für die Herstellung von Sonderwerkstoffen mit hohen Beanspruchungen und mit geringem Gewicht verwendet (zum Beispiel für den Flugzeug- sowie Automobilbau und jede Art von Leichtbau). Daneben werden Dosen und Gehäuse aller Art, Verschlüsse für Glasflaschen, teilweise Geschirr, Zierkappen für Autoreifen und viele andere Gegenstände des alltäglichen Lebens aus Aluminium produziert. Wird Aluminium dem Stahl als Legierungselement hinzugefügt, wirkt sich dies auf die Alterungsunempfindlichkeit (Beständigkeit gegen Rost) vorteilhaft aus. Nach den Stahl- und Eisenwerkstoffen nimmt Aluminium unter den wichtigsten Metallen der Welt den zweiten Platz ein.

Automatisierung. In einer automatisierten Industrieproduktion führen die Fertigungsmaschinen nicht nur Arbeitsschritte aus, sie regeln sie auch größtenteils selbst. Wenn beispielsweise ein Bohrer stumpf wird und, erkennt die Maschine dieses stumpfe Schneidwerkzeug und wechselt es selbständig gegen ein bestimmtes Ersatzwerkzeug aus. Auch einzelne Teile werden automatisch von einer Maschine zur anderen übergeben. All diese Arbeitsschritte werden durch Computersysteme ständig überwacht. Nicht nur in der Industrie, auch im Alltag hält die Automatisierung ihren Siegeszug. So sind durch die immer leistungsfähigeren Rechner unter anderem Heizungsanlagen in Wohnhäusern weitgehend automatisiert.

Automatenstahl. In den 1960er und 70er Jahren erreichte die Automatisierung der industriellen Abläufe einen noch nie dagewesenen Höhepunkt. Diese stellte Ansprüche an die Stahlindustrie, Werkstoffe zu erzeugen, die besonders leicht auf → Werkzeugmaschinen zu bearbeiten sind.

Baustahl. Siehe → Stahl.

Blei (PB). Blei ist ein blaugraues, schweres Metall. Es ist weich und kann bei einem Druck von 200 bar zum Fließen gebracht werden. Daher läßt es sich

gut gießen sowie kalt umformen. Blei bietet Schutz gegen Röntgenstrahlen und Radioaktivität. Blei erhöht die → Zerspanbarkeit und wird bei jenen Stahlsorten, die leicht zerspanend bearbeitbar sein müssen, wie etwa → Automatenstähle als Legierungselement hinzugefügt.

Blockguss. Siehe → Giessen.

Buntmetalle. Eine andere Bezeichnung für → Schwermetalle außer → Eisen.

Chrom (Cr). Legierungselement, das die Verschleißfestigkeit und die Korrosionsbeständigkeit (rostfrei) von Stahl erhöht. Aus chromlegierten Stahl werden auch Handwerkzeuge wie Schraubenschlüssel hergestellt. Die Bezeichnung „Chrom-Vanadium“ gilt hier als Qualitätsmerkmal.

Formenbau. Der Formenbauer fertigt aus Werkzeugstahlblöcken Werkzeugformen, die in der Formgebung von Kunststoffteilen und Metallen aller Art verwendet werden. Beispiele: Ein Münzinstitut braucht zum Pressen der Geldmünzen Preßstempel, die vom Formenbauer ihr Profil erhalten. Oder: Ein Trinkbecher aus Plastik erhält im Herstellungsprozeß in einer vom Formenbauer erzeugten Stahlform sein Aussehen. Die Tätigkeit des Formenbauers überschneidet sich weitgehend mit der des → Werkzeugbauers.

EAF. Electric Arc Furnace → siehe Elektro-Lichtbogen-Ofen.

Edelmetalle. Edelmetalle haben eine hohe chemische Beständigkeit, das heißt, sie werden von vielen Chemikalien wie aggressiven Säuren, nicht angegriffen und verbinden sich auch nicht mit dem Luftsauerstoff. Die wichtigsten Edelmetalle sind Gold, Silber und Platin, aus denen hauptsächlich Schmuck, Münzen und elektrische Bauteile gefertigt werden.

Edelstahl. „Edelstähle sind Eisen- und Stahllegierungen, die durch besondere, vom Hersteller gewährleistete Eigenschaften gekennzeichnet sind. Die Eigenschaften können durch die chemische Zusammensetzung, die Art der Herstellung oder die Art der Behandlung hervorgerufen worden sein, wobei eine dieser drei Voraussetzungen bereits zur Kennzeichnung eines solchen Erzeugnisses genügt.“ (RAPATZ 1951, S. 1)

Eisen (Fe). Bereits um 1500 vor Christus erfand das im Orient lebende Volk der Hethiter ein Verfahren zur Gewinnung von Eisen aus Eisenerz. Eisen kommt in der Natur nicht rein, sondern nur gebunden als Eisenerz vor. Reines Eisen fanden die Menschen der Frühgeschichte nur in Form von Meteoriten, die jedoch sehr selten waren. Dadurch hatte Eisen lange Zeit keinen Einfluß auf die Weltgeschichte, bis die Hethiter in Anatolien die heute noch gültigen Prinzipien der Eisengewinnung in der Praxis anwendeten. Eiserne Waffen mit → gehärteten Speerspitzen und Geschick im Kampf

machten die kriegerische Überlegenheit der Hethiter und später der Assyrer aus. Mit 1200 v. Chr. beginnt in Griechenland und im Mittleren Orient die Eisenzeit, weil die Technik der Eisengewinnung (man spricht dabei von der „Eisenverhüttung“) bereits weit verbreitet war. In Westeuropa setzt die Geschichtsschreibung den Beginn der Eisenzeit mit 500 v. Chr. an, als das römische Weltreich langsam erstarkte. Die Römer konnten bereits auf verbesserte Techniken der Eisengewinnung und –verarbeitung zurückgreifen, und daraus unter anderem Rüstungen und Waffen in großer Anzahl fertigen. Bei der Eisengewinnung im → Hochofen wird aus den Eisenerzen Roheisen und Eisenschwamm (poröse Eisenstücke mit einem Reinheitsgehalt von etwa 90 Prozent) gewonnen, die als Ausgangsmaterialien für die Herstellung von → Stahl verwendet werden. Das Roheisen hat einen Kohlenstoffgehalt von bis zu 5 Prozent und hohe Mengen anderer Begleitstoffe, die als Stahlschädlinge gelten. Im ersten Schritt zur Gewinnung von Stahl müssen diese unerwünschten Bestandteile fast gänzlich entfernt werden. Bei diesem Prozeß entsteht Stahl in seiner einfachsten Form.

Elektro-Lichtbogen-Ofen (LBO oder EAF). Ein Elektro-Lichtbogen-Ofen ist ein Schmelzofen, der mittels einer oder mehreren Grafitelektroden und dem ebenfalls unter elektrischen Strom stehenden Pfannenboden bzw. dem leitenden Schmelzgut einen Lichtbogen erzeugt. Dabei entstehen Temperaturen bis 3500° Celsius, sodass selbst schwer schmelzbare Legierungselemente wie Wolfram, Molybdän und Tantal eingeschmolzen werden. Dadurch eignet sich der Elektro-Lichtbogen-Ofen besonders für die Herstellung legierter und hochlegierter Stähle. Obwohl der Ofen enorme Mengen elektrischen Stroms aufnimmt, ist er dennoch vor allem für „kleine“ Mengen Stahl höchst wirtschaftlich. Er ist auch nahezu unabhängig vom Schmelzgut, sodass beinahe alle Metalle darin geschmolzen werden können, was für die Flexibilität dieses, vom Franzosen Paul Héroult erfundenen, Schmelzofens spricht.

Elektro-Schlacke-Umschmelzen. Mittels Elektro-Schlacke-Umschmelz-Anlagen (ESU-Anlagen) werden besonders reine Edelstahlblöcke hergestellt. Derartige Blöcke zeichnen sich durch ein homogenes Gefüge aus. Zusätzlich haben sie keine Einschlüsse wie Lunker oder Gasblasen. Eine Weiterentwicklung der Elektro-Schlacke-Umschmelzanlagen, von denen am Böhler-Standort Kapfenberg die erste der „westlichen Welt“ stand, sind die Druck-ESU-Anlagen, bei denen der Umschmelzprozess entweder unter Schutzgas oder im Vakuum stattfindet. Der erwähnte Umschmelzprozess ist dadurch gekennzeichnet, dass ein hängender Stahlblock durch eine Schlacke tropft. Diese Schlacke ist einerseits ein elektrischer Widerstand, der die Schmelztemperatur erzeugt und andererseits reinigt sie den Stahl. Der umgeschmolzene Stahlblock bildet die Seite unterhalb der Schlacke.

ESU-Verfahren. Siehe → Elektro-Schlacke-Umschmelzen.

Gießen. Der geschmolzene, flüssige Edelstahl wird nach Abschluß des Schmelzvorganges entweder in kleine, trapezförmige Blöcke (→ Blockguss) oder mittels einer Stranggußanlage in langes, dünnes Material vergossen. Charakteristisch für den traditionellen Blockguss ist, dass sich auf einer Platte mindestens vier Formgefäße (Kokillen) stehen, die über einen Gießtrichter und eine zentrale Versorgungsleitung gleichzeitig von unten mit flüssigem Stahl versorgt werden. Der Guß ist also langsam und aufsteigend, was sich positiv auf das beim Abkühlen entstehende Stahlgefüge auswirkt. Beim → Strangguss hingegen wird der Stahl zunächst in einen Zwischenbehälter gegossen. Von diesem rinnt das flüssige Metall dann in eine wassergekühlte Kokille, die ihm gleichzeitig die Form gibt. Langsam kühlt der Stahl dann ab und am Ende der Stranggußanlage wird er bereits in seine gewünschte Länge geschnitten. Vorteile des Stranggießens sind die endnahen Formen, so dass beim Walzen Arbeitsgänge gespart werden können, das feinere Gefüge und die geringeren Verluste, die nur am Ende des langen Stranges auftreten. Böhler gilt als einer der Pioniere der Stranggußtechnik und hat diese mit etlichen Entwicklungen maßgeblich mitgestaltet. Nach dem → LD-Verfahren hat keine zweite Technologie die Wirtschaftlichkeit der Stahlerzeugung mehr beeinflusst als das Stranggußverfahren. Nach Schätzungen wird heute deutlich mehr als die Hälfte der Weltstahlproduktion von über einer Milliarde Tonne pro Jahr mit Hilfe der Stranggußtechnologie hergestellt.

Gussstahl. Gussstahlstücke sind Fertigerzeugnisse, deren endgültige Form unmittelbar durch die Erstarrung des flüssigen Stahles in Formen aus feuerfesten Stoffen (Sand, Schamotte) erzeugt wird. Gussstahl war in Europa um 1900 sehr weit verbreitet.

Gusstücke. Aus unterschiedlichen Materialien werden heute Gusstücke hergestellt. Die Technik bedient sich dabei flüssiger Materialien, die durch Hitze und hohen Druck in eine bestimmte Form gebracht werden, in der sie dann abkühlen und erstarren. Nach diesem Prinzip werden beispielsweise Kunststoffteile (in Formteile aus Kunststoffformenstahl) und Metallgehäuse (in Formteile aus Warmarbeitsstahl) erzeugt.

Gold (Au). Gold ist ein weiches, rotgelbes Metall. Es ist gut dehnbar und läßt sich leicht kalt umformen. Sein Reinheitsgrad wird in Karat gemessen, wobei 24 Karat 100 Prozent darstellen.

Härte. Als Härte wird im allgemeinen der Widerstand eines Materials bezeichnet, den es beim Eindringen eines Körpers (Prüfkörpers) entgegensetzt. In der Metallurgie wird die Härte mit unterschiedlichen Verfahren gemessen. Auf den Grad der Härte wird unter anderem durch die → Wärmebehandlung bewußt Einfluß genommen. Bei jedem Werkstoff steht die Härte im direkten Gegensatz zur Zähigkeit. Je zäher das Material ist, desto weniger Härte weist dieser Stoff auf.

Halbzeug. Unter einem Halbzeug versteht man ein Stahlprodukt, das entweder gewalzt oder maschinell geschmiedet ist und aus dem ein Fertigerzeugnis geformt wird. Das wesentliche Erkennungszeichen eines Halbzeugs ist die unbearbeitete, meist verkohlte Oberfläche. Im Bereich der Hochleistungswerkstoffe wird diese jedoch vor der Weiterverarbeitung entfernt, um den Reinheitsgrad des Materials zu erhöhen.

Hochofen. Ein Hochofen ist ein 20 bis 40 Meter hoher Stahlurm, der mit feuerfesten Steinen innen ausgemauert ist und mit Eisenerz, Koks sowie anderen Zusatzstoffen gefüllt wird. Heiße Luft wird in sogenannten Winderhitzern produziert und in den unteren Teil des Ofens geblasen, sodass der Koks Temperaturen um 1600° Celsius erzeugt. Dieser brennende Koks entzieht dem Eisenerz den Sauerstoff (Reduktion) dadurch entsteht Roheisen. Dieses flüssige Roheisen setzt sich in einem Gestell ab und wird dann „abgestochen“. Anfang des 19. Jahrhunderts lieferte ein Hochofen zirka 1000 Tonnen Roheisen pro Jahr, heute sind es bereits 8000 Tonnen in 24 Stunden.

HSS. Englische Abkürzung für High Speed Steel, zu deutsch → Schnellarbeitsstahl.

Kobalt (Co). Legierungselement, das hauptsächlich bei → Schnellarbeitsstahl eingesetzt wird.

Kohlenstoff (C). Kohlenstoff gehört zum Stahl und wird nicht als Legierungselement bezeichnet. Es beeinflusst die Eigenschaften stärker als alle anderen Elemente des Stahles. Durch die Höhe des Kohlenstoffgehaltes (von einigen hundertstel bis zwei Prozent) können die Eigenschaften des Stahles in einem weiten Bereich variiert werden. Der größte definierte Unterschied zwischen Eisen und Stahl ist der Kohlenstoffgehalt. Als Stahl bezeichnet man Eisen, das weniger als 2,06 Prozent Kohlenstoff aufweist und daher „schmiedbar“ ist. Durch den höheren Kohlenstoffgehalt ist Eisen nicht mehr schmiedbar. Stahl ist somit schmiedbares Eisen, obwohl man im Allgemeinen das Wort „schmiedeeisern“ benutzt.

Kupfer (Cu). Wird nur sehr wenigen Stahlmarken als Legierungselement zugesetzt. Reines Kupfer ist weich, zäh und sehr dehnbar, besitzt eine hohe Leitfähigkeit für Wärme und elektrischen Strom. An der Luft bildet Kupfer eine dünne, grüne Schicht, die man von den Kupferdächern historischer Bauten her kennt. Kommt Kupfer mit Essigsäure in Berührung, entsteht der giftige Grünspan.

LBO. Lichtbogenofen. Siehe → Elektro-Lichtbogen-Ofen.

LD-Verfahren. Im Jahre 1948 entwickelte die Firma VOEST in Linz und in Donawitz ein „Sauerstoffblasverfahren,“ das LD-Verfahren (Linz-Donawitz-Verfahren), nach dem heute mehr als die Hälfte des weltweit erzeugten Stahles hergestellt wird. Beim LD-Prozess wird ein birnenförmiger Behälter mit heißem, geschmolzenem Roheisen und Stahlschrott befüllt. Dann wird mit hohem Druck (8 bis 12 bar) ein Sauerstoffstrahl auf die Oberfläche der Schmelze geblasen. Kohlenstoff und andere Unreinheiten verbrennen oder entweichen als Gase. Nach dem Prozeß wird die Birne geschwenkt, um die unreine, auf der Oberfläche schwimmende Schlacke abzugießen. Danach wird der Behälter in die andere Richtung gekippt und der reine Stahl über eine Abgußvorrichtung abgegossen. Mit dem LD-Verfahren entsteht hochwertiger Stahl in zehnmal kürzerer Zeit als durch herkömmlichen Verfahren.

Legierung. Legierungselemente werden dem Stahl beigemischt, um gewünschte Eigenschaften zu erzielen. Ein gutes Messer oder eine Säge hat beispielsweise einen hohen Gehalt an Wolfram; ein Stahl, der nicht rosten soll, wird bevorzugt mit Chrom und Nickel legiert. Die erste brauchbare Legierung in der Geschichte wurde um 3500 v. Chr. in Mesopotamien hergestellt. Es war das Verschmelzen von Kupfer und Zinn, daraus entstand Bronze und leitete das erste „Metallzeitalter“ der Menschheitsgeschichte ein: das Bronzezeitalter. Bronze besitzt die Korrosionsbeständigkeit beider Metalle, ist aber wesentlich härter und fester.

Leichtmetalle. Metalle mit einer Dichte bis zu 4,5 Kilogramm pro Kubikdezimeter (kg/dm^3) wie Aluminium und Titan sowie deren Legierungen.

Molybdän (Mo). Molybdän hat eine silberweiße Farbe und einen Schmelzpunkt von 2600° Celsius. Als Legierungselement erhöht es die Festigkeit des Stahles und verbessert auch die Schneideigenschaften bei aus \rightarrow Schnellarbeitsstähle gefertigten Schneidwerkzeugen.

NE-Metalle. Siehe \rightarrow Nicht-Eisen-Metalle.

Nicht-Eisen-Metalle. Alle reinen Metalle außer Eisen und alle Legierungen, bei denen ein beliebiges Metall (ausgenommen Eisen) den größten Anteil besitzt, fallen unter den Begriff „Nicht-Eisen-Metalle.“

Norm. In der Investitionsgüterbranche ist es üblich, mit Normen (Standards) zu arbeiten. Beispielsweise sind bei Schrauben die Gewinde genormt, um eine größtmögliche Kompatibilität der einzelnen Teile zu erzielen. Diese Standards vereinfachen das Arbeiten und helfen, erhebliche Kosten zu sparen. (Sonst könnte jeder Schraubenhersteller seine eigenen Gewinde und Muttern auf den Markt bringen, die untereinander nicht austauschbar wären. Ein Mechaniker müßte ein riesiges Sortiment an Schrauben mit sich

herumschleppen, in der Hoffnung, dass die passende dabei ist.) Dasselbe gilt auch für Stähle. Die Definition der wichtigsten Stähle und Stahlsorten ist entweder durch den ISO-Code (International Standard Organisation) oder durch die DIN-Norm (Deutsche Industrie-Norm) festgelegt. In Österreich gibt das Norminstitut die ÖNORM heraus. Auf dem Normblatt werden bestimmte Regeln vorgeschrieben, die der Hersteller einhalten muss, um sein Produkt als der Norm entsprechend zu verkaufen.

Puddelverfahren. Roheisen schmilzt bei einer niedrigeren Temperatur als Schmiedeeisen, weil es Kohlenstoff enthält. Es läßt sich deshalb leicht in komplizierte Formen gießen, ist jedoch für viele Zwecke zu spröde. Ein Großteil des Roheisens wurde deshalb in besser verwendbares Schmiedeeisen verwandelt, indem man es auf einem Holzkohlenbett langsam wieder einschmolz und ihm dann mit Hilfe von eingeblasener Luft den Kohlenstoff durch Oxidation entzog. Im Jahre 1784 erfand der Engländer Henry Cort eine wesentlich schnellere Methode der Entkohlung: Das Puddelverfahren. Dabei wurde das im Hochofen gewonnene Roheisen in einem Flammofen wieder eingeschmolzen. Die Hitze entstand in einer gesonderten Kammer und wurde von der Decke des Ofens auf das Roheisen gestrahlt, so dass dieses mit dem Brennstoff nicht in Berührung kam. Durch die heiße Luft verbrannte der Kohlenstoff im Eisen. Andere Verunreinigungen verbrannten mit oder wurden zu Schlacke. Unterstützt wurde dieser Prozeß durch das Puddeln, wobei die Schmelzmasse mit Hilfe von Stangen verteilt wurde. Danach wurde der Ofen abgekühlt und das Eisen bildete mit der Schlacke eine zähe Masse. Abschließend hämmerte man die Schlacke aus dem Eisen heraus.

Sauerstoff (O). Sauerstoff gilt als „Stahlschädling“, weil er die Bruchgefahr erhöht.

Schmieden. Unter Formen von erhitztem Metall durch Hammerschläge versteht man Schmieden. Die frühesten historischen Darstellungen zeigen ägyptische Schmiede aus dem 3. Jahrtausend vor Christus, doch war das Schmieden schon im 4. Jahrtausend vor Christus bekannt. Bis in die erste Hälfte des vorigen Jahrhunderts war das Schmiedehandwerk im deutschsprachigen Mitteleuropa weit verbreitet, danach starben die kleineren Schmiedebetriebe immer mehr aus, weil der Bedarf an Schmiedeteilen in der Bevölkerung ständig abnahm. So wurden beispielsweise keine Hufschmiede mehr benötigt, als das Automobil das Pferdefuhrwerk abgelöste. Heute werden Hochleistungsstähle präzisionsgeschmiedet, die unter anderem in Flugzeugturbinen oder in der Raumfahrt ihren Einsatz finden. Die Industrie unterscheidet zwischen mittels Formwerkzeugen hergestellten Schmiedeteile (diese Teile sehen alle gleich aus wie etwa Rohlinge von Messern oder Turbinenschaufeln; in der Fachwelt spricht man vom ‚Gesenk-schmieden‘) und mittels speziellen Schmiedemaschinen hergestellten ‚Frei-

formschmiedestücke.‘ Beim Freiformschmieden wird das zu bearbeitende Werkstück, das ein gewicht von mehreren Tonnen haben kann (Schmiedeblocke von deutlich über 50 Tonnen Gewicht sind keine Seltenheit), durch Pressen oder Hämmern in seine gewünschte Form gebracht. Moderne Freiformschmiedemaschinen verfügen über Vorrichtungen, die das Werkstück in allen Richtungen drehen und bearbeiten. Diese roboterähnlichen Vorrichtungen nennt der Fachmann ‚Manipulatoren.‘ Daneben können alle Arten von Messungen durchgeführt werden, besonders was die Werkstückform und die für das Schmieden wichtige Temperatur betrifft. Die Vorteile des Schmiedens sind: 1. Eventuelle Hohlstellen in den Gußblöcken werden dicht ausgeschmiedet. 2. Die grobe Kristallisationsstruktur der Gussblöcke wird in eine feine Verformungsstruktur (feines Verformungsgefüge) umgewandelt. 3. Durch das feine, dichte Gefüge verbessern sich die mechanischen Eigenschaften wie Festigkeit und Zähigkeit deutlich. 4. Schmiedestücke lassen sich in beinahe allen Formen und Abmessungen nach Kundenwunsch herstellen (beispielsweise rund, flach, quadratisch, Ringe, Buchsen, Scheiben, Rotoren).

Schnellarbeitsstahl. (Auch → HSS und → High Speed Steel.) Edelstahl mit besonderen Eigenschaften, aus dem Schneidwerkzeuge wie Bohrer, Dreh- und Hobelmeißel, Sägeblätter, Fräser aller Art sowie einige wenige Kaltarbeitswerkzeuge gefertigt werden. Auch bei hohen Temperaturen büßt der Schnellarbeitsstahl nur wenig an Härte ein. Der erste Schnellarbeitsstahl wurde um 1900 von Frederick W. Taylor, einem amerikanischen Techniker, entwickelt. Verbesserte Schnellarbeitsstähle wie der Böhler Rapid, der ebenfalls um 1900 auf den Markt kam, revolutionierte die Metallbearbeitung.

Schwermetalle. Metalle mit einer Dichte über 4,5 Kilogramm pro Kubikdezimeter (kg/dm^3) wie Eisen und Nickel sowie deren Legierungen. Auch Stahl in all seinen Ausprägungen (z.B. Schnellarbeitsstahl, Werkzeugstahl) ist demnach den Schwermetallen zuzuordnen.

Stahl. Als Stahl werden alle Werkstoffe bezeichnet, die in ihrer Zusammensetzung über mehr Eisen als über jedes andere Element verfügen und im Allgemeinen weniger als 2,06 Prozent Kohlenstoff aufweisen. Dieser Wert gilt als Grenzwert für die Unterscheidung zwischen Stahl und (Guss-) Eisen. (FISCHER u.a. 1988) RAPATZ (1951, S. 1) definiert den Stahl hingegen mit folgenden Worten: „Der Begriff „Stahl“ hat im deutschen Sprachgebrauch eine Wandlung durchgemacht. Vor einigen Jahrzehnten bezeichnete man nur das als Stahl, was härtbar war. Heute reiht man, dem englischen und französischen Sprachgebrauch folgend, auch Erzeugnisse, die nicht härtbar sind, als „Stahl“ ein. Man kann heute nicht fehlgehen, wenn man alle Eisen-erzeugnisse, die nicht Roheisen, Grauguß oder Hartguß sind, Stahl nennt.“

Silber (Ag). Silber hat von allen Metallen die höchste Leitfähigkeit für Wärme und elektrischen Strom. Es besitzt eine hohe Lichtreflexion. Silber und Silberverbindungen werden für Drähte in Sicherungsschaltern, für elektronische Kontakte, Schmuckstücke und wegen der stark desinfizierenden Wirkung auch für Essbestecke verwendet.

Siemens-Martin-Ofen. Die Bezeichnung geht auf die deutschen Brüder Friedrich und Wilhelm Siemens und dem Franzosen Pierre-Emile Martin sowie seinem Vater Emile Martin zurück. Der Ofen, der wohl zu den bedeutendsten Metallurgischen Entwicklungen des letzten Jahrhundert gehört, stellt eine Weiterentwicklung der bis dahin verwendeten Tiegelöfen dar. Kennzeichnend für die Siemens-Martin-Technologie ist, dass mittels Generatorgas oder Öl Temperaturen um 1800 Grad Celsius erreicht werden, wobei in Regenerativkammern, die sich an der Unterseite des Ofens befinden, mit Hilfe der Abgaswärme die Luft und das Generatorgas vorgewärmt werden. Es gelangt also stets ein mehrere hundert Grad heißes Luft-Gas-Gemisch in den Brennraum. Das Siemens-Martin-Verfahren stellt, vereinfacht gesagt, eine Möglichkeit dar, aus Roheisen Stahl herzustellen (Herdfrischverfahren). Für einen Arbeitszyklus ist eine Gesamtzeit von etwa 8 Stunden nötig. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts feierte der Siemens-Martin-Ofen seinen Höhepunkt (so wurden bis Ende der 1940er Jahre etwa drei Viertel des Weltstahlbedarfs damit hergestellt), bis er durch die Entwicklung des Sauerstoffblasverfahrens (→ LD-Verfahren) abgelöst wurde. Vor allem im ehemaligen Ostblock und in China hat sich diese Technologie lange gehalten.

Strangguss. Siehe → Gießen.

Titan (Ti). Titan ist ein silberweißes, leichtes Metall, sehr hart, zäh und weist hohe Festigkeit auf. Es wird aus den Erzen Ilmenit und Rutil auf chemischen Wege gewonnen und für Bauteile, bei denen geringes Gewicht, große Festigkeit, hohe Temperaturbeständigkeit und chemische Beständigkeit benötigt wird, eingesetzt. Haupteinsatzgebiet von Titan und Titan-legierungen sind Sonderwerkstoffe, die Luft- und Raumfahrt, die Kühltechnik und die Meerwassertechnik (z.B. Meerwasserentsalzungsanlagen). Titan wird häufig mit Aluminium legiert, um die Vorteile von beiden Metallen zu nutzen. In diesem Falle spricht man von Titan-Alluminium-Legierungen bzw. vom Titanal.

Walzen. Das Walzen von Stahl läßt sich mit dem Walzen von Teig in der Küche vergleichen. Beim Stahlwalzen wird mittels Walzrollen Druck auf den zu verformenden Stahlblock ausgeübt, der mit einer genau festgelegten Geschwindigkeit durch die Rollen getrieben wird. Wird beim ersten Durchgang die gewünschte Form nicht erreicht, werden die Rollen etwas enger umgestellt und der Walzvorgang wird so lange wiederholt, bis der Stahl sei-

ne gewünschte Form erreicht. Stahl wird in warmen Zustand gewalzt, da er sich in glühendem Zustand leichter formen läßt.

Wärmebehandlung. Durch Wärmebehandlung können die Eigenschaften der Stähle in gewünschter Weise verändert werden. Die Wärmebehandlung ist, technisch gesprochen, eine durch Wärmeeinwirkung hervorgerufene, bleibende Gefüge- und Eigenschaftsänderung. Zu den Arten der Wärmebehandlung zählen unter anderem das Glühen, das Härten und das Nitrieren. Mit dem Glühen, bei dem der Stahl langsam auf eine bestimmte Temperatur gebracht, dort eine bestimmte Zeit gehalten und danach kontrolliert abgekühlt wird, wird das Gefüge in seinen gewünschten Zustand gebracht, sodass beispielsweise dem Material Spannungen genommen werden. Die anderen beiden Wärmebehandlungsverfahren geben dem Stahl gewünschte die Härte und die Zähigkeit. Bei vielen Werkstoffen, nicht nur bei Stahl, stehen Härte und Zähigkeit in einem Spannungsfeld zueinander.

Werkstoff. Unter Werkstoff versteht man alle von der Natur gelieferten Rohstoffe (wie Kohle, Holz, Erze und Erdöl), aus welche der Mensch für ihn brauchbare Stoffe machen kann. Der Rohstoff Holz muss geschnitten und getrocknet werden, ehe der Tischler ihn als seinen Werkstoff verwenden kann. Aus Roheisen muß Edelstahl werden, damit sich daraus Teile für den Automotor fertigen lassen.

Werkzeug. Werkzeuge dienen dazu, einem Material eine bestimmte Form zu geben bzw. es zu verändern. Einen Hammer oder andere Handwerkzeuge benötigt der Tischler, um aus mehreren Holzteilen einen Tisch zu formen. Neben Handwerkzeugen verfügt die Industrie über eine Vielzahl an Industrierwerkzeugen. So erhalten beispielsweise Kunststoffe (Plastikteile) aller Art ihre Form, indem der Kunststoff in eine Form gegossen wird und darin erstarrt. Diese Form nennt man Werkzeugform und besteht aus Werkzeugstahl.

Werkzeugbauer. Der Werkzeugbauer (oder Werkzeugmacher) fertigt in erster Linie unterschiedliche Werkzeugformen für die Produktion von Massenteilen.

Werkzeugmaschine. Die Werkzeugmaschine bearbeitet Metall oder andere Werkstoffe durch schneiden, schleifen, bohren oder pressen. Viele Werkzeugmaschinen, wie etwa die Bohr-, die Hobel- und die Schleifmaschine oder die Säge, formen Metall auf dieselbe Art und Weise wie Tischlerwerkzeuge das Holz. Werkzeugmaschinen sind jedoch mit starken Antriebsmotoren versehen und arbeiten mit sehr hohen Geschwindigkeiten. Ohne präzise arbeitende Werkzeugmaschinen (sie arbeiten heute in Serienproduktionen mit einer Genauigkeit von wenigen Hundertstel Millimeter) wäre die Entwicklung und die kostengünstige Produktion vieler Geräte

des täglichen Lebens wie Autos und allerlei Haushaltsgeräte unmöglich gewesen. Computergesteuerte Werkzeugmaschinen, sog. CNC-Maschinen, stellen Einzelteile mit gleichbleibend hoher Genauigkeit her und fertigen vollkommen automatisch den programmierten Teil. Der Mensch hat lediglich die Funktion des Kontrolleurs und sorgt dafür, dass die Maschine ohne Unterbrechungen produzieren kann.

Werkzeugstähle. Alle Werkzeugstähle sind Edelstähle und haben einen hohen Anteil an Legierungselementen wie Chrom, Nickel, Kobalt und Titan. Diese Legierungselemente verbessern beispielsweise die Temperaturbeständigkeit und die Verschleißfestigkeit. Zu den Werkzeugstählen gehören Kaltarbeitsstähle, Warmarbeitsstähle und Kunststoffformenstähle, aus denen vom → Werkzeugbauer → Werkzeuge geformt werden.

Vakuum-Lichtbogen-Ofen. Im Unterschied zum → Elektro-Lichtbogen-Ofen ist der Ofen von einem luftdichten System eingekapselt und der Schmelzprozess findet im Vakuum statt, wobei vor und während des Schmelzens die Luft aus dem Ofen gepumpt wird. Sonst gleichen sich beide Öfen weitgehend.

Zerspanungstechnik. Die Zerspanungstechnik ist der Überbegriff für jede Art von Bearbeitung, bei der Späne entstehen (daher „zerspanen“). „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“, sagt der Volksmund. Über das Hobeln hinaus gelten Bohren, Schleifen (der Schleifstaub besteht aus feinen Spänen), Fräsen und Drehen zu den Bearbeitungen, mit denen Metalle maschinell zerspannt werden. Diese Bearbeitung geschieht auf speziellen Maschinen, den Werkzeugmaschinen (Überbegriff für Dreh-, Fräs-, Hobel-, und Bohrmaschinen), die in der Massenfertigung computerunterstützt weitgehend selbstständig unterschiedlichste Teile fertigen (Bearbeitungszentrum).

Zinn (Sn). Zinn ist ein silberweiß bis grau glänzendes Metall, das gegen Wasser und Luft korrosionsbeständig ist. Bei tiefen Temperaturen kann Zinn zu einem grauen Pulver verfallen (Zinnpest) und wenn man Zinn biegt, hört man ein Geräusch, denn Zinnschrei, das beim Aneinanderreiben der Zinnkristalle entsteht. Verwendet wird Zinn im Kunsthandwerk und als Lötmitte (Lötzinn). Auch dünne Folien wie Stanniol haben hohen Zinnanteil. Im Edelstahl gilt Zinn als Stahlschädling und wird daher nicht eingesetzt.

Zugversuch. Beim Zugversuch wird ein Probestück durch Ziehen meist bis zum Bruch gedehnt. Dabei können einige mechanische Eigenschaften des Stahls bestimmt werden. Diese Eigenschaften sind u.a. die Dehnbarkeit und die Zugfestigkeit. Zu einem bestimmten Zeitpunkt im Versuchsablauf tritt ohne Zunahme der Zugkraft eine Verformung (Dehnung – das Probestück wird länger und nimmt dabei an Querschnitt ab) auf, bis zum Bruch. Dieser Vorgang wird beim Zugversuch beobachtet und dokumentiert.

LITERATURVERZEICHNIS

- AAKER, David A. (1992), Management des Markenwertes, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1992
- AAKER, David A. und JOACHIMSTHALER, Erich (2001), Brand Leadership. Financial Times Prentice Hall, München 2001
- AGATH, Günther und ALEXA, Roland (1980), Kapfenberg – Wiederaufbau. Böhler 1945 – 1955. Der Obersteirer und die MVG, Unveröffentlichtes Skriptum zu einer Ausstellung, veranstaltet von der Hauptschule HS I in Kapfenberg 1980
- AUSBÜTTEL, Frank, BÖHNING, Peter, EMER, Wolfgang, HORST, Uwe, JUNG-PAARMANN, Helga, LENGLE, Peter und WEISMANTEL, Horst (1994), Grundwissen Geschichte, Ernst Klett Schulbuchverlag, Stuttgart, Düsseldorf, Berlin und Leipzig 1994
- BACHINGER, Karl (1987), Grundriß der österreichischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte von 1848 bis zur Gegenwart, ÖBV, Wien und Stuttgart 1987
- BACKHAUS, Klaus (1999), Investitionsgütermarketing, 6. Auflage, Vahlen, München 1999
- BÄNSCH, Axel (1990), Käuferverhalten, Oldenbourg, München und Wien 1990
- BAUMGARTH, Carsten (1999), Ingredient Branding – Markenkonzept und kommunikative Umsetzung, in: transfer, Werbeforschung & Praxis 4/1999, S. 18 bis 21.
- BAUMGARTH, Carsten (2001), Markenpolitik – Markenführung – Markenforschung. 7. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001
- BAUER, Robert und WEIGAND, Johann (2003), in: BÖHLER EDELSTAHL GMBH & CO KG, Geschäftsbericht 2002 der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Selbstverlag, Kapfenberg 2003, S. 13 bis 22
- BEER, Siegfried (1995), Die „britische Steiermark“ 1945-4955, im Selbstverlag der Historischen Landeskommission für Steiermark, Graz 1995
- BLUMAUER-MONTENAVE H. (1970), Böhler zwischen Gestern und Morgen, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 274 bis 277
- BOGNER, Franz M. (1999), Das Neue PR-Denken, Strategien, Konzepte, Aktivitäten, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien und Frankfurt 1999
- BÖHLER EDELSTAHL GMBH & CO KG (2001), Geschäftsbericht 2000 der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Selbstverlag, Kapfenberg 2001
- BÖHLER EDELSTAHL GMBH & CO KG (2002), Geschäftsbericht 2001 der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Selbstverlag, Kapfenberg 2002
- BÖHLER EDELSTAHL GMBH & CO KG (2003), Geschäftsbericht 2002 der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Selbstverlag, Kapfenberg 2003
- BÖHLER EDELSTAHL GMBH (1995), Vision, Leitbild und Produkt-Markt-Strategien. Selbstverlag, Kapfenberg 1995

- BÖHLER EDELSTAHL GMBH (1997), Böhler Edelstähle für die Kunststoffindustrie, Selbstverlag, Kapfenberg 1997
- BÖHLER, Gebr. & Co AG (1919), Böhlerstahl und seine Verwendung, Selbstverlag, Wien 1919
- BÖHLER, Otto (1941), Die Geschichte der Gebr. Böhler und Co. AG 1870 bis 1940, Verlag Volk und Reich, Berlin 1941
- BÖHLER-UDDEHOLM AG (2001), Geschäftsbericht 2000, Selbstverlag, Wien 2001
- BÖHLER-UDDEHOLM AG (2002), Geschäftsbericht 2001, Selbstverlag, Wien 2002
- BÖHLER-UDDEHOLM AG (2003), Geschäftsbericht 2002, Selbstverlag, Wien 2003
- BOOTH, Howard (2000), Tool Steels: An Increasingly International Industry, in: American Metal Market, New York 2000
- BRANDMAYER, Klaus (Hsrg.) und DECHSEL Alexander (Hsrg.) (1999), Jahrbuch Markentechnik 2000/2001, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 1999 (erscheint zweijährlich)
- BUXBAUM, Erich H. (2002), Markenpositionierung – Der Weg zu starken Marken, in: transfer – Werbewissenschaft und Praxis, 4/2002, S. 33 und 34
- CLAUSEN, Elke (1999), Messestrategie: Der erste Schritt zu mehr Effizienz, in: aquisa Nr. 1, Januar 1999, S. 66 bis 69
- COLINA (1997), Eberhard und Eva-Maria, Emailschilder. Glanzlichter alter Reklame, Augustus Verlag, Pattenberg 1997
- CONSART Management Consultants (Hrsg.) (2001), Strategisches Marken-Management für Banken, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2001
- CORNELSEN, Claudia (2001) Öffentlichkeitsarbeit leicht gemacht, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, Freiburg i. Br. 3. Auflage 2001
- COVEY, Stephan (1999), Die sieben Wege zur Effektivität, 10. Auflage, Campus Verlag Frankfurt/Main und New York 1999
- DELL, Michael (2001), Die Marke als Marketinginstrument, Vortragsunterlagen der Ratio Betriebsberatungsges.m.b.H., Wien 2001
- DICHTL, Erwin und EGGERS, Walter (Herausgeber) (1992), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck, München 1992
- DÖTTLINGER R. (1970), Geschichte der Werksgruppe Kapfenberg, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 121 bis 151
- DÖTTLINGER R. (1970), Die Werksgruppe Kapfenberg Heute, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 152 bis 168
- EDELSTAHL, Magazin für Mitarbeiter und Interessenten der Böhler Edelstahl Gesellschaft m.b.H., Ausgabe Sept. 1994 und Ausgabe 2/99, Eigenverlag, Kapfenberg
- ESCH, Franz-Rudolf (2000), Moderne Markenführung. Grundlagen, Inno-

- vative Ansätze und Praktische Umsetzungen, 2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000
- FISCHER, Ulrich u.a. (1985), Fachkunde Metall, Europa Lehrmittel, Wuppertal 1985
- FREHSE J. und KRÄINER E. (1970), Der Beitrag der Firma Böhler zur Entwicklung der Edelstahlindustrie, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 225 bis 239
- FRIGGE, Carsten und HOUBEN, Anabel (2002), Mit der Corporate Brand zukunftsfähiger werden, in: Harvard Business manager 1/2002, S. 32 bis 35
- FOCHLER, Randolf und HRIBERNIK, Bruno (2002), Werkstoffe entstehen am Bildschirm, in: Special Steel, Mitarbeitermagazin von Böhler-Uddeholm, Nummer 1/2002, S. 32 und 33
- FOCHLER, Randolf (2002), Mit Laptop zu den Kunden, in: Special Steel, Mitarbeitermagazin von Böhler-Uddeholm, Nummer 1/2002, S. 12
- GATSCHA, Sekt.-Chef Dr. Otto (1966), 20 Jahre verstaatlichte Industrie: Rückschau und Ausblick, Vortrag gehalten am 22. Februar 1966 im Wappensaal des Wiener Rathauses, Verlag für Jugend und Volk, Wien 1966
- GERKEN, Gerd (1999), Final Fiction: Erfolg durch Virtualität, Metropolitan Verlag GmbH, Düsseldorf und Regensburg 1999.
- GERKEN, Gerd (1998), Trance-Märkte: Show statt Strategie – Kultmanagement für moderne Marken, Metropolitan Verlag GmbH, Düsseldorf und Regensburg 1998.
- HAISSIG K. (1970), Die Geschichte des Werkes Düsseldorf, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 201 bis 212
- HAISSIG K. (1970), Das Werke Düsseldorf Heute, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 213 bis 224
- HELLER, Eva (1984), Wie Werbung wirkt: Theorien und Tatsachen, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1984.
- HINGSTON, Peter (2001), Marketing, Dorling Kindersley Verlag GmbH, München 2001
- HINTERHUBER, Hans H., PECHLANER Harald, KATZLER Kurt (Hrsg.) (2001), Industrie Erlebnis Welten: Vom Standort zur Destination, Erich Schmid Verlag GmbH & Co., Berlin 2001
- HOPKINS, Tom (1995), Einfach Verkaufen!, Wilhelm Heyne Verlag, München 1995
- HORNACEK, Harald (2001), ...denn sie wissen nicht, was sie tun. Österreichs Investitionsgüterindustrie schwebt – von wenigen Ausnahmen abgesehen – im markentechnischen Nirvana, in: Das österreichische Industriemagazin Nr. 6 – Juni 2001, S. 56-58, Innsbruck, 2001
- HORVATH, Klemens (1997), Markenumbenennungen am Beispiel von: Raider zu Twix, Bistro zu Delite, Ericsson Schrack zu Ericsson, unveröffentlichte Hausarbeit am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf

- an der Wirtschaftsuniversität Wien, 1997
- HUCKEMANN, Matthias, und TER WEILER, Dieter S. (2003), Messen messbar machen, Mehr Intelligenz pro m2, Luchterhand ein Imprint der Wolters Kluwer Deutschland GmbH, München und Neuwied 2003
- KANZ, Marcel (2002), Markenbewertung – Bestandsaufnahme und kritische Würdigung, in: Meffert/Burmann/Koers: Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 430 bis 454
- KAPFERER, Jean-Noel (1992), Die Marke – Kapital des Unternehmens, Verlag moderne Industrie AG, Landsberg am Lech, 1992
- KARMASIN, Helene (1998), Produkte als Botschaften, 2. Auflage, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien und Frankfurt 1998
- KIRCHLER, Erich (1995), Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1995
- KLEINALTENKAMP Michael (2001), Ingredient Branding: Markenpolitik im Business-to-Business-Geschäft, in: Erfolgsfaktor Marke – neue Strategien des Markenmanagements, herausgegeben von Prof. Dr. Richard Köhler, Dr. Wolfgang Majer und Heinz Wiezorek im Auftrag der G.E.M Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens e.V., Wiesbaden, Verlag Franz Vahlen, München 2001
- KLEINALTENKAMP, Michael und PLINKE, Wulff (Hrsg.) (2000), Technischer Vertrieb. Grundlagen des Business-to-Business Marketing, 2. Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg 2000
- KLEINER, O. (1970), Vom Werden und vom Erfolg der Böhler Verkaufsorganisation, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 263 bis 273
- KNEISSLER, Michael (1993), Unser Gehirn baut sich soeben radikal um, in: P.M. Magazin 11/1993, Seite 14 bis 21.
- KOTLER, Philip und BLIEMEL, Friedhelm (2001), Marketing Management, 10. Auflage, Schäffer-Boeschel Verlag, Stuttgart 2001
- KÖHLER Richard, MAYER Wolfgang und WIEZOREK Heinz (2001), Erfolgsfaktor Marke, Franz Vahlen Verlag, München 2001
- KROEBER-RIEL Dr. Werner und WEINBERG Dr. Peter (1996), Konsumentenverhalten, Verlag Franz Vahlen, München 1996
- KUNDE, Jesper (2000), Corporate Religion, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000
- LASOGA, Frank (1999), Business und Erlebniswerte – Ist das überhaupt miteinander vereinbar?, in: Transfer – Werbeforschung & Praxis 2/1999, S. 13 bis 16
- LASSOP, Ingo (2002), Identitätsorientierte Markenführung bei Luxusmarken, in: Meffert/Burmann/Koers: Markenmanagement, Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 327 bis 328
- LAMPRECHT, Wolfgang (2002), Edelstahl am Nabel der Welt: Auf den Spuren der Inka, in: Special Steel, Mitarbeitermagazin von Böhler-Uddeholm,

- Nr. 1/2002, S. 18 bis 27.
- MANDL, Gerwald und RABEL, Klaus (1997), Unternehmensbewertung: Eine praxisorientierte Einführung, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien 1997.
- MAURER, Martina (2000), Almdudler – nur eine Limonade?, Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (Herausgeber), Copyright für 1. Auflage bei Almdudler-Zentrale, Wien 2000
- MEFFERT, Heribert (1998), Marketing, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1998.
- MEFFERT, Heribert, BURMANN Christoph, KOERS Martin (Hsgr.) (2002), Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002
- MEFFERT, Heribert und BURMANN Christoph (2002), Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, Heribert, BURMANN Christoph, KOERS Martin (Hsgr.) Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002, S. 36 bis 67
- MEFFERT, Heribert (1992), Strategien zur Profilierung von Marken, in: DICHTL, Erwin und EGGERS, Walter (Herausgeber), Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Redaktionelle Verantwortung: Verlag C.H. Beck, München 1992
- MIKESCH A. (1970), Böhler im Rahmen der Verstaatlichen Industrie, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 274 bis 279
- MITTERBAUER, Peter (2000), Österreichs Industrie im globalen Wettbewerb am Beispiel der Automobilindustrie, in: Transfer – Werbeforschung & Praxis 2/2000, S. 33 bis 34
- MUDAMBI, Susan (2002), Branding importance in business-to-business markets, three buyer clusters, in: Industrial Marketing Management – The International Journal of Marketing for Industrial and High-Tech Firms, Vernon, CT (USA), Volume 31, Number 6, September 2002, S. 525 bis 533
- MOSSER A. (1970), Entwicklung des Böhler-Konzerns von seinen Anfängen bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 8 bis 49
- MÖDLINGER, Wilfried (2001), Kirchenmarketing – Strategisches Marketing für kirchliche Angebote, Lucis & Lucis Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart 2001
- NAVEH, Joseph (1996), Die Entstehung des Alphabets, Einführung in die Archäologie der Schrift, Palphot Ltd, Herzila (Israel) 1996
- OBAUER R. (1970), Die Entwicklung der Böhler Finalindustrie, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG,

- Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 201 bis 212
- OTRUBA, G. (1970), Entwicklung des Böhler-Konzerns vom Erstem Weltkrieg bis zur Gegenwart, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 49 bis 92
- o.V. (1963), „Stahl sucht ein neues Marktbild“ in: Berichte und Informationen, Österreichisches Forschungsinstitut für Wirtschaft und Politik, 18. Jahrgang, Heft 908 vom 13. Dezember 1963
- o.V. (1970), Die Sozialgeschichte des Böhler-Konzerns, in: 100 Jahre Böhler Edelstahl, herausgegeben von der Gebr. Böhler & Co. AG, Edelstahlwerke, Wien 1970, S. 280 bis 302
- o.V. (1994), in: EDELSTAHL, Magazin für Mitarbeiter und Interessenten der Böhler Edelstahl Gesellschaft m.b.H., Eigenverlag, Kapfenberg, Ausgabe September 1994
- o.V. (1999), in: EDELSTAHL, Magazin für Mitarbeiter und Interessenten der Böhler Edelstahl Gesellschaft m.b.H., Eigenverlag, Kapfenberg, Ausgabe 1/1999
- o.V. (2000), in: EDELSTAHL, Magazin für Mitarbeiter und Interessenten der Böhler Edelstahl Gesellschaft m.b.H., Eigenverlag, Kapfenberg, Ausgabe 2/2000
- o.V. (2002a), in: Österreichische Betriebstechnik, Das Magazin für Führungskräfte, Lisey Verlag GmbH, Nr. 11-12 2002, S. 52ff
- o.V. (2003) in: Geschäftsbereich der Böhler Edelstahl GmbH & Co KG, Selbstverlag, Kapfenberg 2003
- PEPELS, Werner (Hrsg.) (1999), Business to Business Marketing: Handbuch für Vertrieb, Technik, Service, Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied und Kriftel/Taunus 1999
- PORTER, Michael (1990), Wettbewerbsstrategie, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1990
- PRIEMER, Verena (2000), unveröffentlichtes Skriptum zur Vorlesung aus Marketing I am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien 2000
- PROCHAZKA, Wolfgang (1996), Zehn Direktmarketing-Tips, in: Transfer - Werbeforschung & Praxis 1/96, S. 23 und 24
- PUTTNER, Gerhard (2001), NLP in der Werbung, unveröffentlichte Vorlesungsunterlagen am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien 2001
- RAPATZ, Franz (1951), Die Edelstähle, Stahlwerk Gebr. Böhler & Co AG, Kapfenberg, verlegt bei: Springer-Verlag, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1951
- RIES, Al und RIES Laura (1999), Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding, Econ Verlag, München 1999
- RIES, Al und TROUT, Jack (2001), Die 22 unumstößlichen Gebote im Marketing, Econ Verlag, München 2001 (Taschenbuch)
- RIES, Al und TROUT, Jack (1986), Positioning, die neue Werbestrategie, McGraw-Hill Book Company GmbH, Hamburg 1986
- SATTLER, Henrik (2001), Marken und Markenbewertung in deutschen

- Unternehmen und deren Auswirkungen auf den Kapitalmarkt, in:
KNÜPPEL, Hartmut und LINDNER, Christian: Die Aktie als Marke,
Wie Unternehmen mit ihren Investoren kommunizieren sollen,
Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch, Frankfurt 2001
- SCHEUCH, Fritz (1996), Marketing, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen,
München 1996
- SCHLEUSER, Michael (2002), Identitätsorientierte Markenführung bei
Dienstleistungen, in: MEFFERT, Heribert, BURMANN Christoph, KOERS
Martin (Hsgr.) Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorien-
tierten Markenführung, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler
GmbH, Wiesbaden 2002, S. 263 bis 286.
- SCHUSTER, Sonja (1999), Werbeartikel als Werbeträger der integrierten
Kommunikation, in: Transfer – Werbeforschung & Praxis 4/99, S. 35 bis 37
- SCHWAIGER, Manfred (1999), Künftige Bedeutung kommunikations-
politischer Instrumente – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in:
Transfer – Werbeforschung & Praxis 4/99, S. 38 bis 40
- SCHWEIGER, Günter/SCHRATTENECKER, Gertraud (1995), Werbung.
Eine Einführung, 4. Auflage, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart und
Jena 1995
- SCHWEIGER, Günter/MAYERHOFER, Wolfgang/NEUBAUER, Michaela
(1999), Erfolgsfaktor Region, Die Erlebniswelten der Bundesländer als
Ausgangspunkt für erfolgreiche Markenstrategien für Unternehmen,
Wirtschaftskammer Österreich, Wien 1999
- SCHWETZ, Wolfgang (2001), Customer Relationship Management,
2. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden 2001
- SIMON, Hans-Joachim (2001), Das Geheimnis der Marke, ABC der
Markentechnik, Wirtschaftsverlag Langen Müller/ Herbig in der F.A.I
Herbig Verlagsbuchhandlung GmbH, München 2001
- STREBINGER, Andreas (2001), Der Marktführer-Effekt in der Marken-
beurteilung, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien 2001
- STREBINGER, Andreas (2001), Die Markenpersönlichkeit und das Ich
des Konsumenten: Von der Rolle des Selbst in der Markenwahl, in:
Transfer – Werbeforschung & Praxis 2/2001, S. 19 bis 24
- STOCKER, Ferry (1999), Moderne Volkswirtschaft, Band 1: Logik der Markt-
wirtschaft, 3. Überarbeitete Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München und
Wien 1999
- SUPPAN, Wolfgang (2000), Das neue Denken und seine Bedeutung, in:
Transfer – Werbeforschung & Praxis 2/2000, Seite 47 bis 49.
- VASATA, Vilim (2000), Radical Brand. Marke radikal. Überleben in der
Sintflut, Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co KG, München 2000
- VOEST-ALPINE Stahl AG (Herausgeber) (2001), Abenteuer Stahl,
Selbstverlag, Linz 2001
- VOSS, Jutta (1996), Marketing Grundwissen, Buch und Zeit Verlagsgesellschaft
mbH, Köln 1996

- WACHTA, Hansjörg (2001), Public Relations, Unveröffentlichtes Skriptum am Universitätslehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2001
- WICHER, Gerolf, MAIER (1996), Bernd, Business to Business. Marketingkommunikation und PR für Investitionsgüter, Manz, Wien, 1996
- WICKE, Lutz (1992), Der Umweltschutz als Herausforderung und Chance für den Markenartikel, in: DICHTL Erwin und EGGERS Walter: Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs, Beck-Wirtschaftsberater im dtv, 1992, S. 157 bis 183
- WIED, Lorenz (Hg.) (2002), Jack Trout über Strategie, Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H., Graz 2002
- WISSMANN, Volker (1999), Das erfolgreiche Verkaufsgespräch, Humboldt – Taschenbuchverlag Jakobi KG, 1999
- WOODSIDE, A.G. und DAVENPORT J.W. (1995), The effect of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior in Journal of Marketing Research, 11, 198-202. Zitiert bei KIRCHLER, Erich, Wirtschaftspsychologie, 2. Auflage, Hogrefe Verlag, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 1995
- ZOETEN, Robert de, HASENBÖHLER, Robert und AMMANN (1999), Paul (1999), Industrial Marketing. Praxis des Business-to-Business-Geschäfts, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern und Recht GmbH & Co KG, Stuttgart 1999

Für die zweite Auflage zusätzlich verwendete Literatur

- BACHINGER, HEMETSBERGER-KOLLER, MATIS (1987), Grundriss der österreichischen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte von 1848 bis zur Gegenwart, OBV-Klett-Cotta Verlagsgesellschaft m.b.H., Wien 1987
- BAUMGARTH, Carsten (2005), B-to-B-Markenführung: Status-Quo und neue Konzepte, in: Transfer – Werbeforschung & Praxis Nr. 4/2005, Seite 34ff.
- BERDI, Christoph (2007), „Aufwachen oder aufgeben“ – Markenwissen Business-to-Business, in: Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Sonderausgabe Marken 2007 vom 12. März 2007, S. 146 bis 149
- BÖHLER (1914), Werksanlagen, Die Erzeugungsweise von Böhlerstahl und die Betriebsverhältnisse in den gesellschaftlichen Werksanlagen mit einer Schilderung der Erzeugnisse und der geschäftlichen Organisation, Herausgegeben im Selbstverlage von Gebr. Böhler & Co. Aktiengesellschaft Wien und Berlin, 5. Auflage, Wien 1914
- BÖHLER (1953), Werksnachrichten, Für den Inhalt verantwortlich: Ing. H. Walch, Kapfenberg, Herausgeber: Gebr. Böhler & Co Aktiengesellschaft, Wien I.; Wien 1953
- BÖHLER- UDDEHOLM AG (2006), Geschäftsbericht 2005, Selbstverlag, Wien 2006

- BÖHLER-UDDEHOLM AG (2007), Geschäftsbericht 2006, Selbstverlag, Wien 2007
- EBNER E., HELLMAN, P., KOCH F., PONTI SGARGI, R., SCHINDLER A. (2005), Getting to know special steel, Series Special Matallurgy, Edizioni Sipiel, Milano 2005
- FLOSSMANN, Ursula (2005), Österreichische Privatrechtsgeschichte, fünfte, aktualisierte Auflage, Springer-Verlag, Wien, New York 2005
- FLOSSMANN, Ursula, KALB, Herbert (2004), Geschichte des öffentlichen Rechts, Teil 2, unveröffentlichte Vorlesungsunterlage aus Rechtsgeschichte am Institut für Fernstudien in den Rechtswissenschaften der Johannes Kepler Universität Linz, 3. Auflage, Verlag und Druck: Johannes Kepler Universität Linz Multimediale Studienmaterialien GmbH, Linz 2003
- KROMPHARDT, Jürgen (1991), Konzeptionen und Analysen des Kapitalismus - von seiner Entstehung bis zur Gegenwart, 3. Auflage, Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen 1991
- PINK Ernst (2002), Böhler Edelstahl im Wandel der Zeit 1829 bis 2000; Gebrüder Böhler & Co. AG, Vereinigte Edelstahlwerke AG, Böhler GmbH und Böhler-Uddeholm AG; Geschichtliche, politische, wirtschaftliche, strukturelle, bilanzielle und technische Entwicklung, unveröffentlichtes Skriptum, Kapfenberg 2002
- PUSCHNIG, Rainer (1974), Kapfenberg, Alter Markt - Junge Stadt, Verleger: Stadtgemeinde Kapfenberg, Kapfenberg 1974
- SANDGRUBER, Roman (1995), Ökonomie und Politik: Österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Verlag Carl Ueberreuter, Wien 1995
- STIEGLBAUER, Franz (2000), Kapfenberg: einmal anders, Verlag Styria Graz, Wien, Köln 2000
- Website: www.aeiuo.at. Das Kulturinformationssystem, Österreich-Lexikon, Eintrag Vereinigte Edelstahlwerke AG, VEW vom 5. September 2006

Die Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft (WWG) ist gemeinsam mit Herrn Universitätsprofessor Dr. Günter Schweiger Herausgeber der Buchreihe „Die Marke“.

Zielsetzung dieser Schriftenreihe ist es, gemeinsam mit der Praxis das Verständnis des Phänomens Marke zu verbessern.

Bisher sind in der Reihe „Die Marke“ folgende Bände erschienen:

Band 1:

Die Marke „Römerquelle“

Willy Lehmann, 1994, Wien: Christian Brandstätter Verlagsges.m.b.H.

ISBN: 3-85447-547-0, vergriffen

Band 2:

Persil bleibt Persil – aus dem langen Leben einer großen Marke (1. Auflage)

Leopold Springinsfeld, 1996, Wien: Wissenschaftsverlag C. Ueberreuter

ISBN: 3-7064-0275-0, vergriffen

Band 3:

Die Marke Eskimo – Eine Erfolgsgeschichte

Catarina Kossuth-Wolkenstein, 2000, WWG: Signum Verlag GesmbH

ISBN: 3-85436-291-9, Euro 14,40

Band 4:

Die Marke „Zipfer“

Stefanie Kretz, 1999, Wien: Service Fachverlag an der WU-Wien

Euro 32,-

Band 5:

Almdudler – nur eine Limonade?

Martina E. Maurer, 2000, Wien: Service Fachverlag an der WU-Wien

Euro 36,20

Band 6:

BÖHLER – Österreichs Edelstahl-Weltmarke (1. Auflage)

Christian Himmelsbach, 2005, Wien: WWG, vergriffen

Band 7:

Persil bleibt Persil – aus dem langen Leben einer großen Marke

Leopold Springinsfeld, Elfriede Siegert, Petra Nothdurfter,

Thomas Feldbrügge, 2005, Wien: Redline Wirtschaft

ISBN: 3-636-01293-2, Euro 34,--