LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Strategienformulierung und -implementierung dargestellt am Beispiel der Wienerberger Baustoffindustrie AG

Artur Baldauf*

WIENERBERGER
Ziegelindustrie AG

Inhaltsverzeichnis

1 Geschichte und Entwicklung 22
1.1 Allgemeines 22
1.2 Existenzsicherungsmaßnahmen des neuen Managements 22
1.3 Unternehmensentwicklung 22
1.4 Wienerberger heute 24
1.4.1 Allgemeine Daten und Geschäftsbereichsdaten 24
1.4.2 Konzern Portfolio 24
2 Wienerberger Unternehmensstrategie 27
2.1 Business mission 27
2.2 Ziele 31
2.3 Zukünftige Strategie 32
Problemstellungen 32
Verwendete Literatur 33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Geschäftsfelder bzw. -bereiche der Wienerberger Baustoffindustrie AG 25
Abbildung 2: Die Entwicklung der Umsätze, der Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und der Cash Flows ... 26
Abbildung 3: Das Konzern Portfolio 29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Daten zu den Geschäftsbereichen 28

* Universitätsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Geschichte und Entwicklung

1.1 Allgemeines

Das Unternehmen Wienerberger wurde im Jahr **1819** von Alois Miesbach gegründet und bereits **1859** von Heinrich Drasche, dem Neffen und Mitarbeiter von Miesbach, in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Ende der 70er Jahre dieses Jahrhunderts wurde das Unternehmen von Krisen geschüttelt, die nicht nur auf externe Faktoren zurückzuführen waren. Im Geschäftsjahr **1980** betrug der operative Verlust ungefähr öS 200 Millionen. Das Produktprogramm bestand aus Baustoffen (Ziegel, Klinkerziegel, Decken, Überlagen sowie Putze & Mörtel), die am Inlandsmarkt abgesetzt wurden. Im Jahr **1981** reagierte der Mehrheitsaktionär, die Creditanstalt Bankverein, und bestellte ein neues Management. Zum Generaldirektor wurde der damals 38jährige DDr. Erhard Schaschl ernannt. Die neuen „Machthaber vom Wienerberg" gingen sofort dazu über, die Strukturschwächen zu analysieren. Auf Basis dieser Analyse wurden betriebswirtschaftlich fundierte Pläne entwickelt und dementsprechende Maßnahmen eingeleitet, um die Existenz des Unternehmens zu sichern und langfristige Erfolgspotentiale aufzubauen.

1.2 Existenzsicherungsmaßnahmen des neuen Managements

Insbesondere wurde auf der Kostenseite durch Personalreduktionen, jedoch unter Vermeidung sozialer Härten (30 % der Mitarbeiter in der Zentrale und 15 % in den Werken wurden abgebaut, ohne daß weitreichende Kündigungen ausgesprochen werden mußten), und durch Kürzung von nicht betriebsnotwendigen Ausgaben, die durch das alte Management entstanden waren, eingespart. Weiters wurden die veralteten Betriebsmittel durch Investitionen in neue Technologien ersetzt. Ein weiterer Meilenstein am Beginn des Erfolgspfades war der Übergang vom produktionsorientierten zum marketingorientierten Denken. Das damals vorherrschende Denken in der Dimension „Wir sind der Ziegelproduzent Nr. 1" wurde von jener der „Wir sind der kompetente und erfolgreiche Partner des Häuslbauers" abgelöst.

1.3 Unternehmensentwicklung

Seit dem Jahr 1981 wurde kontinuierlich sowohl in die bestehende Ausstattung als auch in den Erwerb neuer Unternehmen investiert. Im konkreten veränderte sich Wienerberger seit 1981 wie in der Folge dargestellt. Diese Aufstellung beinhaltet jedoch nur die wesentlichsten Änderungen hinsichtlich der Geschäftsfelder. Einzelne Erwerbungen und Beteiligungen

innerhalb der verschiedenen Geschäftsfelder werden nicht explizit erwähnt. Bei den chronologisch angeführten Ereignissen ist in Klammer auch der jeweils korrespondierende Produktbereich angeführt, um dem Leser die Beantwortung der Problemstellung Nr. 3 zu erleichtern.

1983 wurde ein Betrieb in Walbersdorf (Niederösterreich) erworben, der Ofenkacheln erzeugte (Produktbereich Baustoffe).

1984 wurde die Votivpark-Garage GmbH in Wien mit ihren damals fünf Parkgaragen und ungefähr 2 300 Abstellplätzen erworben (Produktbereich Immobilien).

1985 eröffnete man das modernste Klinkerziegelwerk Europas in Rotenturm (Produktbereich Baustoffe). Dadurch konnten sowohl die bereits existierende Produktlinie als auch neue Produkte entwickelt werden.

1986 wurde der erste Schritt zu einem internationalen Konzern getan, indem ein führendes Unternehmen der deutschen Baustoffindustrie, die Oltmanns-Gruppe, die sowohl von der Unternehmensgröße als auch vom Produktprogramm der Wienerberger glich, erworben wurde.

1987 nahm in Hennersdorf bei Wien das modernste und umweltfreundlichste Ziegelwerk Europas seinen Betrieb auf (Produktbereich Baustoffe). Die Auswirkungen auf die Produktpolitik waren mehr oder weniger dieselben wie jene, die durch die Eröffnung von Rotenturm entstanden sind.

1988 wurden die SALEN Kunststoffwerke gekauft.

1989 wurde mit der belgischen Solvay-Gruppe ein Joint-Venture, die Pipelife-Gruppe gegründet (Produktbereich Kunststoffrohrsysteme). Außerdem wurden eine Mehrheitsbeteiligung an der Österreichischen Armaturen AG – ÖAG – (Großhandelsunternehmen für die Bereiche Sanitär, Heizung, Anlagenbau und Umwelttechnik) sowie 25 % an den Treibacher Chemischen Werken – TCW – (Produktbereiche u. a. Ferrolegierungen, Schleif- und Poliermittel) erworben.

1990 beteiligte man sich an der Schlagmann Baustoffwerke GmbH & Co KG in Bayern mit 50 % (Produktbereich Baustoffe). Weiters kaufte man die Bohr- und Rohrtechnik, das Steinzeugwerk Zwickau in Sachsen (BRD) sowie weitere Anteile an der TCW, um die Aktienmehrheit von 51 % zu erlangen.

1991 expandierten die Treibacher Chemischen Werke in ihren angestammten Bereich in die USA. Die Rohrsysteme und Abwassertechnik investierten in eine Steinzeugrohrfabrik in Südostasien.

1992 wurden von den fünf Geschäftsfeldern insgesamt elf Fabriken erworben und errichtet, die alle das bestehende Produktionsprogramm ergänzten.

1993 wurden weitere zehn Fabriken erworben bzw. neu errichtet.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1.4 Wienerberger heute

1.4.1 Allgemeine Daten und Geschäftsbereichsdaten

Bereits Ende 1991 präsentierte sich der Konzern, nachdem die Neustrukturierung abgeschlossen wurde, als international operierender, angesehener Mischkonzern. Mit dem Ziel flexible und anpassungsfähige Strukturen zu schaffen, wurde das Unternehmen 1991 statt wie bisher in vier in nunmehr fünf strategische Geschäftsfelder gegliedert, die wiederum aus selbständigen Geschäftsbereichen bestehen. Dies stellt auch die Abbildung 1, S. 25, dar. Anno 1993 produziert und vertreibt man eine große Anzahl von Produkten und bedient auch eine Vielzahl von nationalen und internationalen Märkten.
Im Geschäftsjahr 1993 wurde mit 5 629 Mitarbeitern ein konsolidierter Konzernumsatz von öS 12,12 Milliarden erwirtschaftet. Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit betrug öS 938 Millionen. Es wurde in 90 Werken (davon sind 79 Werke in den letzten acht Jahren erworben oder errichtet worden, wovon sich wiederum 64 im Ausland befinden) in Österreich, Deutschland, Frankreich, Italien, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Slowenien, Belgien etc. produziert. Der Gruppen Cash Flow betrug öS 1,4 Milliarden. (Anmerkung: Der Cash Flow ist eine Kennzahl, welche die Zahlungsmittelkraft des Unternehmens angibt. Obwohl es viele Möglichkeiten gibt, den Cash Flow zu berechnen, wird hier nur die allgemeine Berechnungsformel angeführt, nach welcher sich der Cash Flow aus der Differenz zwischen den betrieblich erwirtschafteten Einzahlungen und den betrieblich in der jeweiligen Periode erfolgten Auszahlungen ergibt [vgl. Weber 1993, S. 105]). Die Erfolgskennzahlen sind in Abbildung 2, S. 26, zusammengefaßt.

1.4.2 Konzern Portfolio

Nach der Darstellung einiger Kerndaten des Konzernes werden auf S. 28 in Tabelle 1 die wichtigsten Geschäftsbereichsdaten angegeben und anschließend wird das Unternehmensportfolio der Wienerberger Baustoffindustrie AG in Abbildung 3, S. 29, dargestellt. Aufgrund organisatorischer Maßnahmen war es äußerst schwierig, exakte Daten für die einzelnen Geschäftsbereiche zu ermitteln, und deshalb beruhen die angegebenen Daten zum Teil auf Schätzungen des Managements (die Zahlen wurden gerundet). Wie man jedoch aus Abbildung 3 ersieht, wurde die Entwicklung des Geschäftsjahres 1993 im Portfolio nicht berücksichtigt (dies ist Aufgabe einer zu lösenden Problemstellung).

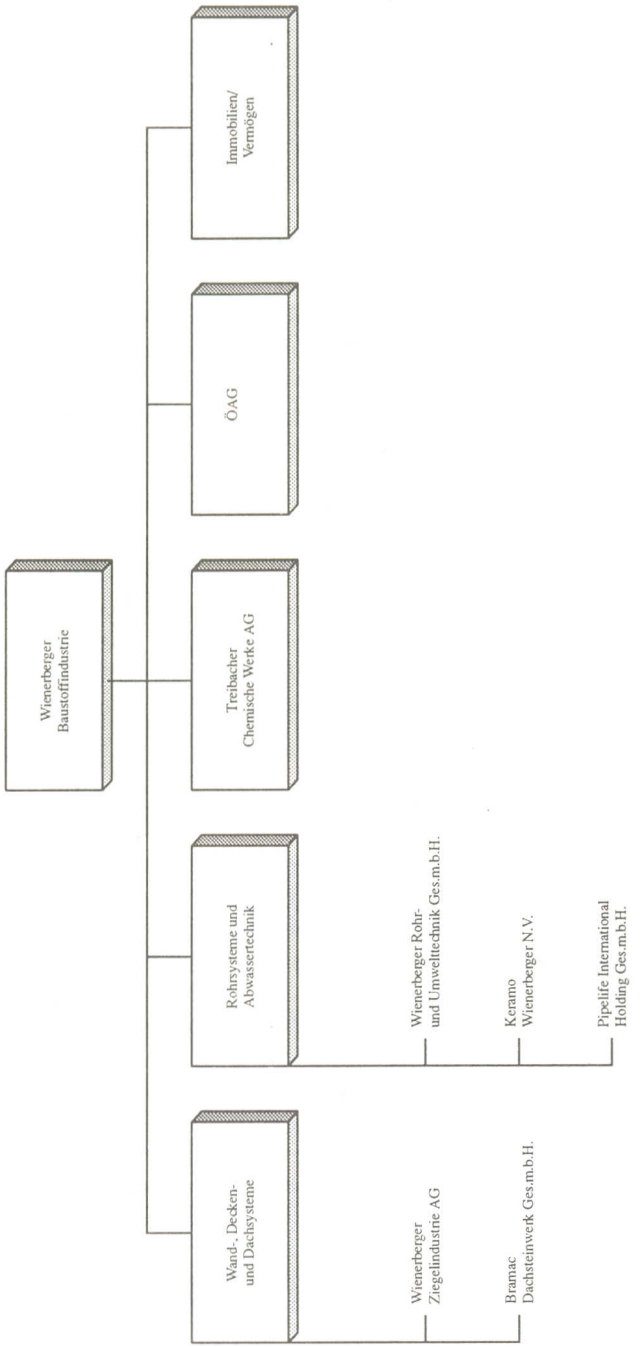


Abbildung 1: Die Geschäftsfelder bzw. -bereiche der Wienerberger Baustoffindustrie AG

Quelle: Wienerberger Geschäftsbericht 1993

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

	1989	1990	1991	1992	1993
Erg.gew.Ge	0,542	0,661	0,904	0,626	0,938
Cash Flow	0,749	1,045	1,201	1,147	1,411
Umsatzerl.	4,685	9,257	10,528	11,721	12,12

Abbildung 2: Die Entwicklung der Umsätze, der Ergebnisse der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und der Cash Flows

Quelle: Wienerberger Geschäftsberichte 1989–1993

Das Unternehmensportfolio der Wienerberger Baustoffindustrie AG wurde im wesentlichen nach den Richtlinien der Boston Consulting Group erstellt. Zur besseren Veranschaulichung wurden jedoch einige zusätzliche Annahmen getroffen. Insbesondere die Trennlinie auf der vertikalen Achse, die zwischen niedrigem und hohem Marktwachstum unterscheidet, wurde fiktiv dargestellt. Das Marktwachstum wurde nach folgender Formel berechnet (t steht für das Jahr):

$$\frac{\text{Marktgröße}(t) - \text{Marktgröße}(t-1)}{\text{Marktgröße}(t-1)}$$

Der relative Marktanteil, der auf der horizontalen Achse (Marktanteilsachse) aufgetragen ist, ergibt sich, indem der jeweilige Umsatz des Geschäftsbereiches zum Umsatz des führenden Konkurrenten in Beziehung gesetzt wird. Die Trennlinie zwischen niedrigem und hohem relativen Marktanteil ist bei 1, was bedeutet, daß an dieser Stelle die eigene Geschäftseinheit gleich groß ist wie jene des größten Mitbewerbers.

2 Wienerberger Unternehmensstrategie

Der oben aufgezeigte Weg der Dezentralisierung des Unternehmens war die Folge einer geänderten strategischen Ausrichtung, die hier nun kurz beschrieben wird. Die Hauptinhalte dieser „neuen" Denkweise bestanden primär in einer klaren business mission, eindeutigen Zielen und wohldefinierten zukünftigen Strategien.

2.1 Business mission

Die Aufgabe der Wienerberger-Gruppe ist es, ständig nach neuen Erfolgspotentialen zu suchen bzw. vorhandene auszuschöpfen. Um dies verwirklichen zu können, sind Manpower, Know-How, eine klare Strategie, Finanzkraft und eine gut funktionierende Organisation, unabdingbare Voraussetzungen.
Die national und international erfolgreiche Wienerberger soll ganz Österreich motivieren. Dazu führte Schaschl im April 1988 vor dem Wirtschaftsforum aus:

„Ist es nicht unsere Aufgabe als Manager (und Unternehmen), dieser schon viel zu lang andauernden depressiven Stimmung in unserem Land endlich einen Kontrapunkt gegenüberzustellen? Optimismus ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg. Optimismus muß im Gegensatz zum Jammern stehen."

Nach Meinung des Managements sind „die Ertragszahlen wie die Verzinsung des eingesetzten Kapitals noch längst nicht zum Zurücklehnen" (Schaschl, Option 5/88, S. 29). In diesem Zusammenhang ist auch die

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

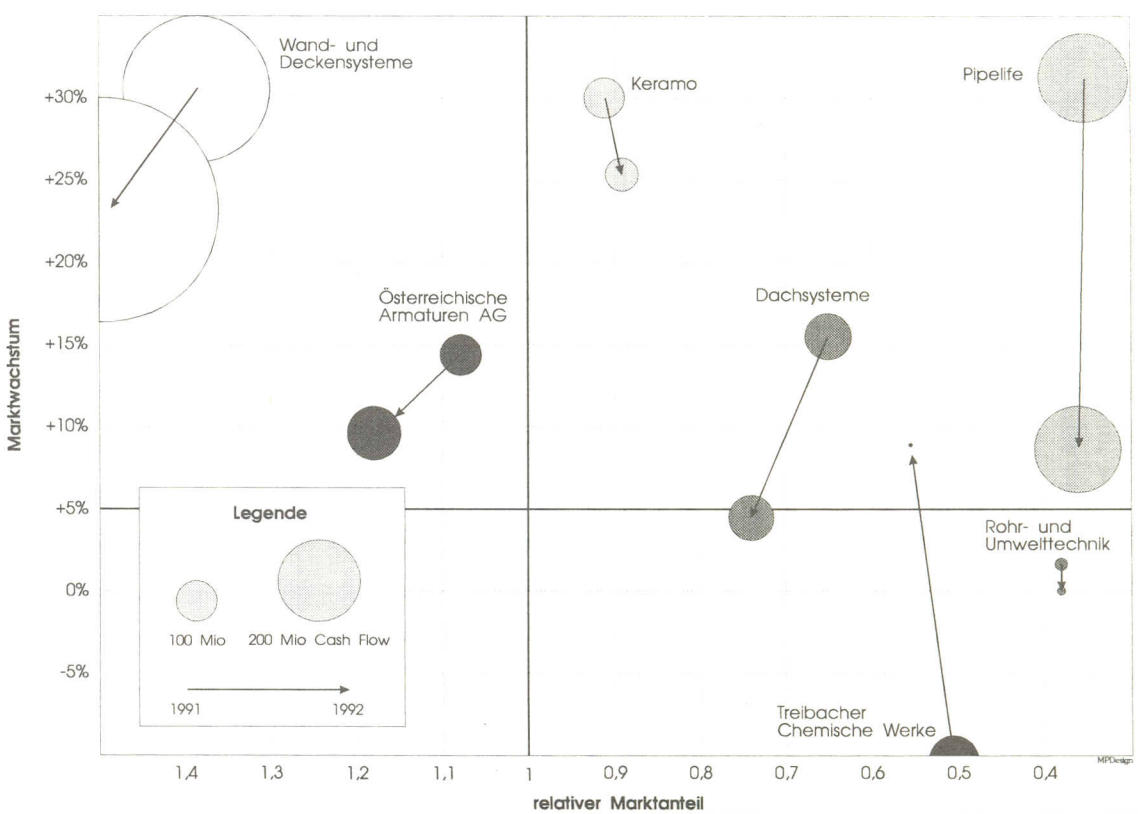
Tabelle 1: Daten zu den Geschäftsbereichen

	1990	1991		1992		1993	
		absolut	Wachstum bzw. relative Zahlen	absolut	Wachstum bzw. relative Zahlen	absolut	Wachstum bzw. relative Zahlen
WAND UND DECKENSYSTEME							
* Marktwachstum			30%		23%		10%
* Umsatz (in Mio. öS)	1557	2052		2529		2888	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	1300	1500	1,37	1700	1,49	1800	
* Cash Flow (in Mio. öS)	325	357		546		604	
DACHSYSTEME							
* Marktwachstum			15%		5%		10%
* Umsatz (in Mio. öS)	734	848		886		1020	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	1300	1300	0,65	1200	0,74	1100	
* Cash Flow (in Mio. öS)		114		111		178	
ROHR- UND UMWELTTECHNIK							
* Marktwachstum			2%		0%		0%
* Umsatz (in Mio. öS)	679	690		690		690	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	1200	1800	0,38	1800	0,38	1600	
* Cash Flow (in Mio. öS)	23	31		20		0	
KERAMO							
* Marktwachstum			30%		25%		0%
* Umsatz (in Mio. öS)		699		876		880	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)		770	0,91	980	0,89	980	
* Cash Flow (in Mio. öS)		99		82		80	
PIPELIFE							
* Marktwachstum			30%		9%		14%
* Umsatz (in Mio. öS)	1550	2031		2206		2524	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	5500	6000	0,34	6100	0,36	6200	
* Cash Flow (in Mio. öS)	186	239		209		220	
ÖSTERREICHISCHE ARMATUREN AG							
* Marktwachstum			14%		10%		10%
* Umsatz (in Mio. öS)	2166	2477		2714		2994	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	1400	2300	1,08	2300	1,18	2500	
* Cash Flow (in Mio. öS)	85	101		131		144	
TREIBACHER CHEMISCHE WERKE							
* Marktwachstum			-12%		9%		0%
* Umsatz (in Mio. öS)	3437	3031		3297		2955	
* Umsatz des führenden Konkurrenten (in Mio. öS)	6000	6000	0,51	6000	0,55	6000	
* Cash Flow (in Mio. öS)	117	121		2		32	

Quelle: Wienerberger Geschäftsberichte 1989–1993, Schätzungen des Managements

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Abbildung 3: Das Konzern Portfolio



Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Beziehung gegenüber dem Eigentümervertreter zu sehen, die unter den Prämissen „Vertrauen" und „Strenge Rechnung, gute Freunde" (Reithofer, Vorstand Wienerberger) erfolgen muß.
Ausgehend von dieser visionären Grundhaltung der Unternehmensleitung wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern auf Strategie-Tagungen (Dort sollen die Mitarbeiter lernen, die zukünftig bedeutenden Faktoren abzuschätzen und operationale Ziele zu formulieren. Die wesentlichen Einflußgrößen auf den Unternehmenserfolg sollen herausgearbeitet und untersucht werden.) und in workshops eine „mission" erarbeitet. Sie soll dazu dienen, daß alle an einem „Strick" ziehen. (Schaschl: Gemeinsam sind wir stärker als der Beste von uns.)
Im einzelnen läßt sich die „mission" auf folgende wesentliche Punkte zurückführen. Die hier angeführten Grundsätze sind jedoch nur ein Auszug aus dem Strategiekonzept der Wienerberger Baustoffindustrie AG.

- **Das Ziel unserer Arbeit sind zufriedene Kunden**

Um dieses Ziel zu erreichen, bieten wir unseren Kunden Problemlösungen, die sich durch hohe Wirtschaftlichkeit, ein angemessenes Preis/Leistungsverhältnis und höchste Verarbeitungsqualität auszeichnen. Intensive Beratung, Service und Information sind wichtige Bestandteile unseres Angebots. Kundennähe ist uns ein echtes Anliegen und deshalb errichten wir regionale Vertriebsorganisationen in den einzelnen Ländern.

- **Wir handeln nach dem Grundsatz: K & K (Konzentration und Konsequenz)**

Das heißt, wir konzentrieren uns auf Bereiche, wo wir kompetent sind, indem wir wenige Ziele formulieren und diese mit aller Konsequenz realisieren.

- **Erfolg ist der Maßstab unseres unternehmerischen Handelns**

Der Erfolg ist der Maßstab unserer Leistung und letztlich die Gewähr für sichere Arbeitsplätze. Um dies zu erreichen, müssen wir konsequent, entscheidungsfreudig, unkompliziert, schnell und unternehmerisch handeln sowie offen und ehrlich miteinander und mit unseren Geschäftspartnern umgehen. Wir anerkennen die Interessen unserer Belegschaftsvertreter und wollen mit ihnen zur Erreichung unserer Unternehmensziele zusammenarbeiten.

- **Führen heißt für uns, die Leistungen aller konsequent auf die Erfüllung der Unternehmensziele zu konzentrieren**

Ein definiertes Zielsystem soll garantieren, daß die Summe der Einzelziele ein übergeordnetes Gesamtziel ergibt. Die Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Mitarbeiter entsprechend ihrer Stärken einzusetzen und zu motivieren, klare Verantwortungsbereiche zu schaffen und sie mit den notwendigen Kompetenzen und Mitteln auszustatten. Bei entsprechender Qualifikation wollen wir Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzen.

- **Unser Ziel ist eine Führungsposition in Europa**

Unser Ziel ist eine Führungsposition in Europa bei
– Wand- und Deckensystemen aus Ziegeln und in der
– Rohr- und Umwelttechnik.
In den anderen Bereichen streben wir marktrelevante Größenordnungen an.

- **Wir sind ein marktorientiertes, innovatives Unternehmen**

Neue Produkte und Problemlösungen haben für uns einen hohen Stellenwert. Wo wir kompetent sind und es wirtschaftlich vertretbar ist, betreiben wir eine eigene anwendungstechnische Entwicklung.

- **Wir bieten unseren Kunden ein vollständiges und straffes Produktprogramm**

Mit unseren Produkten und Dienstleistungen wollen wir richtungsweisende Trends setzen, indem wir ein Produktprogramm mit Systemcharakter anbieten.

- **Wir leisten einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz**

Durch den Einsatz von umweltschonenden Technologien, durch den sparsamen Umgang mit Primärenergie, durch Vermeidung von Schadstoffemissionen und durch Beachtung des Landschaftsschutzes bei den Liegenschaften leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Umweltschutz.

Eine Aktivität, die zusätzlich Ausdruck dieser überzeugenden Unternehmenskultur ist, muß hier noch erwähnt werden. Sie ist auch ein Hinweis dafür, daß die oben angeführten Grundsätze keine leeren Worthülsen sind, sondern tatsächlich in die Realität umgesetzt werden. Im Jahr 1994 feiert die Wienerberger Baustoffindustrie AG ihr 175jähriges Bestehen. Die meisten anderen Unternehmen würden ein solches Ereignis zum Anlaß nehmen, um ihre bisherigen Leistungen ausgiebig würdigen zu lassen. Nicht so die Wienerberger, bei der das Management entschieden hat, nicht zu feiern, sondern mit vollem Einsatz seiner Tätigkeit nachzugehen. Der Anlaß wird stattdessen durch die Erbringung einer karitativen Tat gewürdigt.

2.2 Ziele

Viele Ziele der Wienerberger Baustoffindustrie AG sind bereits explizit und implizit in den Grundsätzen enthalten. Trotzdem werden hier noch einige Ziele in operationalisierter Form angeführt.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Das Unternehmensziel der Wienerberger lautet: „Hohe Substanz, die wächst, sicherer Ertrag, der steigt." Hinter dieser Aussage sind demnach die operationalen Ziele der Wienerberger zu verstehen, die im speziellen lauten:

- In jedem Geschäftsjahr soll die Substanz um x % erhöht werden.
- Im angestammten Bereich (Ziegel) muß die Führungsposition in Europa (gemessen am Marktanteil) jährlich ausgebaut bzw. gehalten werden.

2.3 Zukünftige Strategie

Neben den Wachstumsstrategien und der Kostenführerschaft (Massenstrategie) ist für die Wienerberger insbesondere die Strategie der Tempoführerschaft von Bedeutung. Unter Tempoführerschaft versteht man bei der Wienerberger jene Strategie, durch die Konkurrenzvorteile aufgrund einer raschen Entscheidungsfindung geschaffen werden. Jenes Unternehmen wird sich langfristig am Markt behaupten, das kürzere Entscheidungswege hat. Schaschl: „Der Schnellere gewinnt, nicht unbedingt der Größere."
In der jüngsten Vergangenheit wurde deshalb intensiv daran gearbeitet, sowohl eine effiziente Aufbau- als auch Ablauforganisation zu schaffen, mit dem Ziel, daß in Zukunft die erfolgversprechenden Pläne noch rascher implementiert werden können.

Problemstellungen

1. Die Wienerberger stand 1981 kurz vor dem Ruin. Was waren die Faktoren, die dafür ausschlaggebend waren? Skizzieren Sie diese systematisch. (K&B, S. 31–35; B&B&R, S. 7)
2. Was versteht man unter einem produktionsorientierten bzw. marketingorientierten Unternehmen. Welche anderen Konzepte kennen Sie; beschreiben Sie diese kurz. (K&B, S. 10–12)
3. Der Wachstumspfad der Wienerberger ist beeindruckend. Versuchen Sie eine Zuordnung der Wachstumsaktivitäten, die das Management gesetzt hat, zu der in der Literatur verwendeten Wachstumsmatrix. Begründen Sie kurz Ihre Antwort. (K&B, S. 49–52)
4. Heute besteht die Wienerberger aus sieben strategischen Geschäftsbereichen (SBUs). Was verstehen Sie unter einer SBU. Erstellen Sie unter Zuhilfenahme der BCG-Matrix die Portfolio-Analyse für das Jahr 1993. Vervollständigen Sie dabei die im Text dargestellte Abbildung 3. Wie könnten strategische Implikationen aussehen? (K&B, S. 45; B&B&R, S. 12)
5. Was sind die einzelnen Schritte der strategischen Marketingplanung? Sind die strategischen Marketingplanungsaktivitäten der Wienerberger literaturkonform? (K&B, S. 42–48; B&B&R, S. 10)

Verwendete Literatur

BALDAUF, A.; BOYER, C.; REISINGER, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1994

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L. (K&B): Principles of Marketing, 3rd ed., Scott, Foresman and Company, New York 1990

NEW BUSINESS: Der leise Konzernstratege, Nr. 1, 1992, S. 62–71

OPTION: Hart wie Ziegel, Nr. 5, 1988, S. 24–30

WIENERBERGER GESCHÄFTSBERICHTE der Jahre 1989 bis 1993

WEBER, W.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 1993

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags