

Heraklith – Verkauf eines österreichischen Paradeunternehmens

Christopher Schwand

Inhalt

1 Einleitung	9
2 Die österreichische Heraklith AG	10
3 Vertrieb in Österreich	12
3.1 Einzelkunden	13
3.2 Objektgeschäft	13
4 Das Marketingumfeld von Heraklith in Österreich	14
4.1 Makroumfeld	14
4.2 Mikroumfeld	19

Abbildungen

1 Produktionsstandorte	11
2 Bevölkerungsentwicklung	17

Tabellen

1 Konzernergebnis 2003 und 2004	10
2 Prozentuelle Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung	16

1 Einleitung

Zur Schaffung eines angenehmen Raumklimas ist neben der entsprechenden architektonischen Gestaltung auch die richtige Auswahl der für den Bau eines Hauses eingesetzten Materialien von entscheidender Bedeutung. Gerade in Zeiten steigender Heizkosten und der anhaltenden Klimaschutzdiskussion gewinnt dabei die Thematik der richtigen Dämmung zunehmend an Gewicht. Bei näherer Betrachtung von Produkt und Markt fallen einige Besonderheiten auf, die hier eingangs kurz skizziert werden sollen.

Hinsichtlich des Produktes – also der Dämmstoffe – ist festzuhalten, dass diese stofflich selbst selten in Erscheinung treten. Die Ausnahmen bilden dabei im Außenbereich Fassadenplatten und in Innenräumen Akustikelemente und Trittschallplatten. Zumeist ist das verbaute Produkt jedoch weder zu sehen noch zu erkennen. Und selbst wenn das Material optisch erkennbar ist – Studenten am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien (BWZ) kennen beispielsweise Herakliths Tektalan-E-21 von der Außenfassade des BWZ, wo das Produkt großflächig verbaut wurde – wird es als solches nur selten

in Mio. €	2004	2003	Δ (%)
RHI Konzern: Umsatz			
Feuerfest	1102,6	1033,6	6,7
Dämmen	181,5	166,9	8,7
Konsolidierung / Sonstiges	13,2	32,1	-58,9
RHI Konzern	1297,3	1232,6	5,2
RHI Konzern: EBIT			
Feuerfest	123,2	115,9	6,3
Dämmen	10,1	7,1	42,6
Overhead / Sonstiges	2,3	-1,0	n. a.
RHI Konzern	135,6	122,0	11,1

Tabelle 1: Konzernergebnis 2003 und 2004 (Quelle: RHI Geschäftsbericht 2004)

wahrgenommen. Allgemein lässt sich festhalten, dass es für die meisten Konsumenten zunächst keine Bedeutung hat, welches Material zum Einsatz kommt und verbaut wird. Eine weitere Besonderheit liegt jedoch darin, dass normalerweise nicht das Vorhandensein einer guten Dämmung, sondern vielmehr das Fehlen einer gut funktionierenden Lösung wahrgenommen wird. Die Palette der Indikatoren reicht hier von direkt beobachteten Faktoren wie Lärm, Hitze und Kälte sowie zu hoher Luftfeuchtigkeit bis hin zu indirekt wahrgenommenen Faktoren wie der jährlichen Heizkostenabrechnung. Da Isolierungen und Dämmstoffe üblicherweise nur bei Neubauten und Renovierungen gekauft werden, ist bei den Konsumenten – neben dem bereits festgestellten Mangel an Kontakt zum Material – im Normalfall keine Vertrautheit mit der Entscheidungssituation gegeben, sodass sie hier umfangreicher Information und Beratung bedürfen. Dies gilt jedoch nicht für Großkunden wie Baugesellschaften, die über entsprechende Erfahrung verfügen und mit den Produkten zumeist bestens vertraut sind. Insoweit ist noch kein Unterschied zu vielen anderen Produkten gegeben. Das Besondere ist jedoch, dass die Baustoffe ungeachtet des Abnehmers über den Baustoffhandel und damit über ein und denselben Distributionskanal vertrieben werden, der dadurch eine sehr dominante Rolle in diesem Geschäftsbereich einnimmt.

Die Dämmstoffindustrie ist somit neben einer Vielzahl von anderen Einflüssen auch vom Baustoffhandel abhängig. In der folgenden Fallstudie soll die Umwelt dieser Industrie am Beispiel der österreichischen Heraklith AG beleuchtet werden, die trotz eines relativ trockenen Produkts ein bewegtes Umfeld zeigt.

2 Die österreichische Heraklith AG

In Österreich firmiert die österreichische Heraklith AG erst seit 1974 unter dem Namen Heraklith. Zuvor war das Unternehmen ein Teil der Österreichisch-Amerikanischen Magnesit AG, die schon seit Beginn des 20. Jahrhunderts von Ferndorf (Kärnten) aus in

diesem Bereich tätig war. Der Name Heraklith wurde jedoch bereits 1927 und damit lange vor der Ausgliederung für den deutschen Ableger des Unternehmens in Simbach (Bayern) verwendet. Konzentrierte sich das Unternehmen bis 1989 auf den deutschsprachigen Markt, so ist ab diesem Zeitpunkt eine starke Internationalisierung festzustellen. Diese Expansion wird zum einen durch die Gründung eigener Tochterunternehmen, zum anderen durch die Übernahme von Unternehmen oder Beteiligung an Firmen im Ausland vorangetrieben. Hierbei ist ab 1995 eine verstärkte Expansion in Zentral- und Osteuropa festzustellen.

In Österreich gibt es derzeit zwei Produktionsstandorte, Ferndorf und Frankenmarkt, wobei in Frankenmarkt nach der Übernahme der dort ansässigen Firma IDEAL-Baustoffwerk Mathias Reichenberger im Jahr 1996 weiter unter der Marke Ideal produziert wird. Unterscheidet man die Produkte nach dem verwendeten Grundwerkstoff, so bietet Heraklith grundsätzlich drei verschiedene Arten von Dämmstoffen: ausgezeichnete Naturdämmstoffe aus Flachs (Heraflax), magnesitgebundene Holzwolleplatten aus nachwachsenden Rohstoffen (etwa Tektalan) und Steinwolleprodukte mit biologischer Faser (Heralan). Im Lieferprogramm von Heraklith finden sich eine Reihe von Produkten: Die Dämmstoffe werden zum einen einzeln in verschiedenen Stärken, oft aber auch in unterschiedlicher Art kombiniert angeboten, um so entsprechend einfache Systemlösungen zu bieten. Ebenfalls im Lieferprogramm enthalten sind neben Befestigungs- und Montagmaterial auch einige Spezialprodukte. Die Produkte werden in 13 Fabriken (Stand August 2005) hergestellt, Abbildung 1 bietet einen Überblick über die Produktionsstandorte.

Heraklith war bis zum 13. Jänner 2006 Teil der RHI (Radex-Heraklith Industriebeteiligungs) AG. Dieser Konzern bestand bis zu dem Verkauf aus zwei Kernbereichen: „Feuerfest“ und „Dämmen“. Letzterer ist mit Heraklith gleichzusetzen und zeichnete im Rahmen des Konzerns wie in Tabelle 1 ersichtlich für rund ein Sechstel der Umsätze im gesamten Konzern verantwortlich. Hinsichtlich des ausgewiesenen Gewinns (EBIT) gab es im Bereich des Dämmens eine Steigerung von 7,1 Millionen Euro 2003 auf 10,1 Millionen Euro 2004 (42,3%).

Die Lage der Produktionsstandorte spiegelt die starke Expansion in den osteuropäischen Raum wieder. Heraklith ist damit der führende Anbieter von Steinwolleprodukten in Zentral- und Osteuropa. 2005 werden 37% der Umsätze in Deutschland, 20% in Österreich und mit steigender Tendenz bereits 25% in Osteuropa erwirtschaftet. Da-

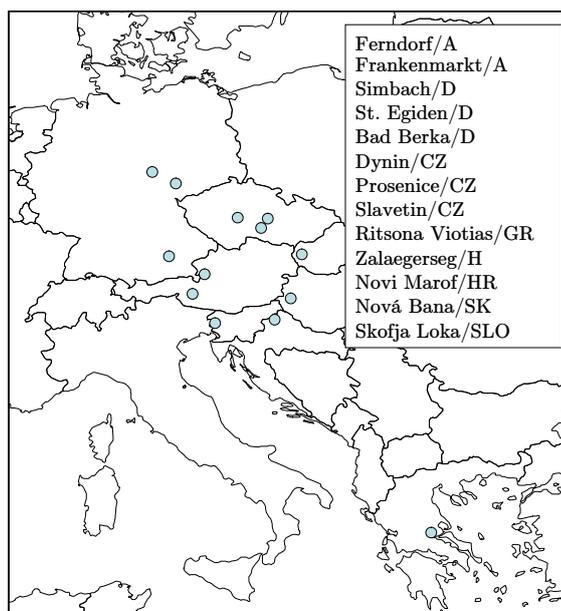


Abbildung 1: Produktionsstandorte Quelle: RHI Geschäftsbericht 2004

bei werden rund zwei Drittel (64%) des Umsatzes mit Steinwolle erzielt, 29% entfallen auf Holzwolle-Leichtbauplatten und Naturdämmstoffe stellen derzeit mit 7% nur einen kleinen – jedoch langsam wachsenden – Posten dar. Die Produkte werden mittlerweile in 33 Märkten auf drei Kontinenten (Europa, Asien inklusive Ozeanien sowie Afrika) angeboten und vertrieben. Heraklith beschäftigt rund 1700 Mitarbeiter, davon 500 in Österreich.

Der RHI Konzern war seit 2001 bemüht, den Bereich des Dämmens zu veräußern und sich auf den Kernbereich Feuerfest zu konzentrieren, wo das Unternehmen unter der Dachmarke ist RHI Refractories globaler Weltmarktführer ist. Der Geschäftsbereich Feuerfest setzte 2004 mit 6.000 Mitarbeitern 1,1 Milliarden Euro um.

Ungeachtet der Bestrebungen ist es dem RHI-Konzern jedoch bis Jänner 2006 nicht gelungen, den Geschäftsbereich Dämmen erfolgreich zu verkaufen. Den Berichten der Konzernleitung zufolge war dies allerdings nicht auf den Mangel an Interesse (Mitte 2005 etwa wurde von 20 Interessenten gesprochen), sondern auf die mangelnde Bereitschaft, einen adäquaten Kaufpreis zu zahlen, zurückzuführen.

Am 13. Jänner 2006 hat die RHI den Verkauf von Heraklith an den deutschen Gipskonzern Knauf bekannt gegeben. Als Kaufpreis wurden 230 Millionen Euro kolportiert – 20 Millionen Euro mehr als von Analysten erwartet. Mit 130 Produktionsstätten in über 35 Ländern zählt Knauf zu den führenden Baustoffherstellern weltweit und hat im Jahr 2004 einen Umsatz von 3,5 Milliarden Euro erwirtschaftet. Laut ersten Presseberichten will der neue Eigentümer speziell in den Ausbau des Dämmstoffgeschäfts in Russland investieren. Knauf hat dort bereits zwölf Produktionsstandorte und plant auch für Heraklith eine neue Fabrik für 20–30 Millionen Euro zu errichten [9].

3 Vertrieb in Österreich

Hauptverantwortlich für den Verkauf der Produkte ist der Außendienst. Dabei sind die einzelnen Mitarbeiter für bestimmte Produktgruppen in einem Verkaufsgebiet zuständig. Die Aufteilung in Absatzgebiete erfolgte bis 2000 nach Bundesländern, seither werden individuelle Gebiets- und Arbeitsgrenzen festgelegt. Neben Änderungen in der örtlichen Zuständigkeit wurden auch die Zuständigkeiten der Mitarbeiter für die Produktgruppen mehrfach verändert.

Zu den Hauptaufgaben des Außendienstes zählen neben der Betreuung von Baustoffhandel und Wohnbaugenossenschaften, Architekten und ausschreibende Ingenieurbüros die komplette Projektbearbeitung (Betreuung von der Planung bis hin zur Bauausführung inkl. Kontrolle).

Eingangs wurde schon kurz auf einige Besonderheiten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Dämmstoffen eingegangen.¹ An dieser Stelle soll die Rolle des Baustoffhandels noch einmal hervorgehoben werden. Ihm kommt in der Baustoffindustrie eine ähnlich bedeutende Rolle wie dem LEH in der Lebensmittelindustrie zu, was beim Ver-

¹Vgl. Distributionskanal in Abschnitt 1.

trieb an den Einzelkunden auch nicht besonders überrascht.² Hervorzuheben ist aber weiters seine dominante Position auch im Objektgeschäft (darunter versteht man in der Regel größere Bauvorhaben wie Wohnsiedlungen), also beim Verkauf an Großkunden, die über guten Kontakt zu den einzelnen Baustoffherstellern verfügen. Um diese Situation zu verdeutlichen, werden Absatzweg und beteiligte Partner aus Sicht der Heraklith AG im Folgenden kurz skizziert. Dabei muss grundsätzlich zwischen Verkauf an den Endkunden – oft als Häuselbauer bezeichnet – und dem Objektgeschäft unterschieden werden.

3.1 Einzelkunden

Einzelkunden sind zumeist im ländlichen Raum anzutreffen. Sie werden normalerweise nur über den regionalen Baustoffhandel erfasst und betreut, wobei der Baustoffhandel auch die Beratungs- und Informationsfunktion übernimmt. Über den Baustoffhandel erfolgt auch die Versorgung mit entsprechenden Lieferprogrammen und Systemprospekten (wie etwa Anwendungsbeispiele und technische Merkblätter). Probeweise wurde im Zeitraum 1997–1999 versucht, den Endkunden auch direkt mittels eines umfassenden Bauhandbuches anzusprechen. Dieses System hat sich nicht zuletzt aufgrund von Versandschwierigkeiten und der Kosten für die Heraklith AG nicht durchgesetzt. Ein direkter Kontakt zum Kunden ist nur über Anforderung für ein Beratungsgespräch sowie bei der fallweisen Abwicklung von Reklamationen gegeben.

3.2 Objektgeschäft

Im Fall von Großkunden stellt sich die Situation gänzlich anders dar. Im persönlichen Verkauf zählt der persönliche Kontakt zu (in Reihenfolge der Projektabwicklung) Kalkulationsabteilung, Einkauf (Zentraleinkauf), Bauleitern, Gruppenbauleitern und Bauaktionen. Hier wird eine Vorselektion der geeigneten Produkte getroffen. Im Zuge der Ausschreibung und der anschließenden Verhandlungen wird die Auswahl der Produkte inklusive einer grundsätzlichen Preisübereinkunft vorbereitet. Dazu werden im Vorfeld vom Einkäufer durch Anfragen bei verschiedenen Baustoffhändlern Offerte eingeholt und ein produktbezogener Preisspiegel erstellt, der den entsprechenden Direktionen wie auch den Geschäftsführungen von ARGEN (Arbeitsgemeinschaften im Fall von mehreren beteiligten Bauunternehmungen) zur Genehmigung vorgelegt wird. Die Abwicklung des Verkaufs erfolgt durch die Bestellung des Materials durch den zuständigen Baukaufmann bei dem Baustoffhandel.

Die Baustoffhändler erhalten von der Industrie für ihre Lagerhaltung und für ihre Lagerware entsprechende Jahresrabattvereinbarungen. Bei einzelnen Händlern liegt auch ein Zusammenschluss zu einer Einkaufsgenossenschaft vor. Mit diesen Einkaufsgenossenschaften werden zusätzliche Gruppenabschlüsse getätigt. Bei Angebotserstellung für einen objektbezogenen Auftrag werden manchmal bei besonders großen oder prestigeträchtigen Objekten Verhandlungen mit der Industrie (in unserem Fall Heraklith) ge-

²Der Baustoffhandel fungiert hier als zentraler Ansprech- und Bezugspartner für den Bauherrn, bei dem alle gewünschten Materialien inklusive Beratung erhältlich sind.

führt, um zusätzliche Vergünstigungen (Rabatte) zu erhalten und damit ein kostengünstigeres Angebot erstellen zu können. Es kommt damit neben dem eigentlichen Verkauf des Produktes an den Endkunden zu einem Wettbewerb zwischen den Baustoffhändlern. Die Lieferung kann dann sowohl über den Baustoffhändler oder auch direkt von Heraklith an die Baustelle erfolgen.

Als möglicher dritter Markt ist der Absatz an Fertighauserzeuger zu betrachten. Den Anstrengungen der Heraklith AG auf diesem Markt war aber bislang noch kein großer Erfolg beschieden.

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die österreichische Heraklith AG in Österreich als der österreichische (heimische) Dämmstoffproduzent positioniert ist.

4 Das Marketingumfeld von Heraklith in Österreich

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem Marketingumfeld, das Heraklith zum Zeitpunkt des Verkaufs durch den RHI Konzern Anfang 2006 umgibt, sowie einiger Besonderheiten und wesentlicher Änderungen im Umfeld, die in den Jahren zuvor stattgefunden haben.

4.1 Makroumfeld

Politisch-rechtliches Umfeld

Die Bauwirtschaft ist ein bedeutender Arbeitgeber und wurde – dank des hohen Anteils menschlicher Arbeitskraft an der Wertschöpfung und der oft langjährigen Projektdauer – von politischer Seite dafür benützt, um durch öffentliche Investitionen in den Haus- und speziell Infrastrukturbau die Beschäftigungszahlen in konjunkturschwachen Zeiten hochzuhalten. Von diesen beschäftigungspolitischen Maßnahmen wird allerdings zunehmend weniger Gebrauch gemacht.

Grundsätzlich ist es beim Hausbau für eine Vielzahl von Materialien notwendig, gewisse Nachweise bezüglich ihrer Produkteigenschaften wie etwa Brandwiderstand, Wärme- und Schalldämmung zu erbringen. Nach der weltweiten Diskussion hinsichtlich der Gefährlichkeit von Asbestbaustoffen (wie in Österreich zu dieser Zeit zum Beispiel von Eternit und Durit verwendet) kam es in Österreich zu einem prompten Verbot von Asbestfasern. Im Anschluss an die Aufarbeitung der Asbestfälle wurde in Deutschland eine Untersuchung aller am Markt befindlichen Faserdämmstoffe hinsichtlich des möglichen Einflusses auf die Gesundheit des Menschen durchgeführt und eine Regelung hinsichtlich der Biolöslichkeit der Fasern eingeführt. Heraklith hat dieser Diskussion vorgegriffen und von sich aus bereits die Qualität der Steinwollefaser hinsichtlich ihrer Biolöslichkeit entscheidend verbessert, sodass Heraklith mit diesem Know-How eine führende Position einnimmt und auch diese Fertigungstechnologie an andere Unternehmen weiter vertreibt. Die EU hat in der EU-Richtlinie 97/69/EG Kriterien für die Einstufung von Mineralwolle-Dämmstoffen definiert. Die von Heraklith hergestellte Steinwolle erfüllt die Kriterien und ist damit „frei von Krebsverdacht“, also als unbedenklich eingestuft.

Durch den EU-Beitritt Österreichs 1995 ergaben sich Neuordnungen bei den bisherigen anzuwendenden ÖNormen. So wurden einige das Bauwesen betreffende EU-Richtlinien mit entsprechenden Übergangsfristen übernommen und in österreichisches Recht umgesetzt. Als Konsequenz mussten beispielsweise die Prüfzeugnisse für die Dämmstoffe gemäß ISO-Norm neu erbracht werden. Dies erleichtert andererseits aber den Export der Dämmstoffe.

Österreich hat sich im Zuge der Unterzeichnung des Kyotoprotokolls zu einer Reduzierung der Emissionen, die unter anderem auch beim Hausbrand entstehen, verpflichtet. Dieser Zielsetzung entsprechend kam es zu Änderungen hinsichtlich der Mindestanforderungen an die Wärmeschutzdämmungen.

Auch im Bereich des in Österreich bereits eingeführten Energiepasses für Häuser zeichnet sich eine Änderung ab, entsprechend der EU-Direktive über „Energy Performance of Buildings“ ist die EU-weite Einführung des Gebäudeenergiepasses in Vorbereitung. Diese Internationalisierung wird nicht nur den grenzüberschreitenden Handel von Dämmstoffen, sondern insbesondere den internationalen Vertrieb von ganzen Gebäuden – beispielsweise von Fertighäusern – wesentlich erleichtern. In Österreich entfaltet der vorgeschriebene Energiepass zweierlei Wirkungen: Zum einen darf nicht unter einem bestimmten Energieeffizienzniveau gebaut werden, zum anderen ist das Erreichen von Energieeffizienzstufen Voraussetzung für die Inanspruchnahme von öffentlichen Fördermitteln. Die Regelungen für die Inanspruchnahme sind, wie auch die Bauordnungen, von Bundesland zu Bundesland verschieden.

Weitere Veränderungen im Bereich des rechtlichen Umfelds ergaben sich durch die Verschärfung von Konsumentenschutz- und Produkthaftungsgesetz, durch die der Hersteller stärker in Haftung genommen wird.

Ökonomisches Umfeld

Als Produzent von Dämmstoffen ist die Heraklith AG wesentlich von der Baukonjunktur im Hochbau abhängig. In Österreich ist eine Abnahme des Bauvolumens ab 1995 festzustellen, wobei die einzelnen Bundesländer durchaus eine unterschiedliche Entwicklung verzeichnen.

Durch die Verknappung am Wohnbausektor kam es auch bei den Baufirmen zu einem massiven Bieterpreiskampf, der oftmals zum Einsatz von Billigprodukten und ungeprüften Baustoffen führte. Dadurch wurde der Preisdruck auf die von Heraklith angebotenen Produkte stark erhöht.

Um der starken Marktmacht des Baustoffhandels zu begegnen, haben einzelne Dämmstoffhersteller in früheren Jahren versucht, einen entsprechenden Gegenpol aufzubauen. Dies gipfelte 1987 in der Bemühung, ein Bagatellkartell³ innerhalb der Hersteller von Leichtbauplatten zu installieren. Dieses Ansuchen wurde vom Fachverband Steine und Keramik eingebracht, dem Ansuchen wurde jedoch letztlich nicht stattgegeben. In Folge hat die Heraklith AG in diesem Bereich als Marktführer bei Holzwolleplatten das Preisniveau vorgegeben. Die Mitbewerber haben sich größtenteils an diesem Niveau orientiert,

³Unter einem Bagatellkartell versteht man ein Kartell, dessen gesamtösterreichischer Marktanteil weniger als 5 % und dessen Anteil an örtlichen Teilmärkten weniger als 25 % beträgt (§16 KartG).

Jahr	Anteil der Altersgruppe		
	unter 20	20 -59	60 und darüber
1971	31,16	48,70	20,14
1981	28,70	52,10	19,20
1991	23,85	56,08	20,07
2000	22,72	56,61	20,67
2010 ^a	20,06	55,99	23,59

^aPrognose

Tabelle 2: Prozentuelle Altersstruktur der österreichischen Bevölkerung (Quelle: Statistisches Jahrbuch Österreich 2001, S. 46f)

wobei kleinere Unternehmen öfters versuchten, über Preisdumping ihre Marktanteile zu sichern oder auszubauen. Grundsätzlich hat die Preisstabilität nicht zuletzt aufgrund wachsender Rabattsätze in den letzten Jahren nachgelassen.

Die wichtigsten Preisindikatoren für den Bereich des Wohnbaus sind der Baupreis- und der Baukostenindex, wobei der Baukostenindex (jeweils für Wohnhaus- und Siedlungsbau) in den Jahren 2000–2004 mit jährlich rund 2 % eine stärkere Steigerung als der Baupreisindex mit jährlich etwa 1,6 % erfuhr.⁴

Erwähnenswert ist schließlich noch, dass die Ausführung von Bauarbeiten im Hochbau zunehmend an Subunternehmen vergeben wird, die mit wechselndem Erfolg am Markt agieren und des Öfteren in Zahlungsunfähigkeit, Konkurs und Liquidation abrutschen. Dadurch könnten sich in absehbarer Zeit bei ungenügender Absicherung der Außenstände Probleme für den Baustoffhandel durch Forderungsausfall ergeben.

Demographisches Umfeld

Im demographischen Umfeld sind vor allem zwei Trends für die Bauindustrie von Relevanz: die sich ändernde Altersstruktur und die sich wandelnde Familienstruktur. Die Altersstruktur der Bevölkerung in Österreich war in den letzten Jahren deutlichen Veränderungen unterworfen: Wie in Tabelle 2 dargestellt gibt es immer weniger junge Österreicher, während der Anteil der Senioren stetig wächst.

Die in Abbildung 2 dargestellten Prognose der Bevölkerungsentwicklung zeigt, dass sich dieser Trend aufgrund der Alterstruktur und dem niedrigen Geburtenniveau weiterhin fortsetzen wird. Dabei ist insgesamt von einem Anwachsen der Gesamtbevölkerung von im Jahr 2005 rund 8,15 Millionen auf 8,75 Einwohnern Millionen bis ins Jahr 2025 auszugehen. Da zudem der Anteil der jungen Bevölkerung abnimmt, ist davon auszu-

⁴Der Baupreisindex erfasst vierteljährlich das Preisniveau von Bauprojekten aus allen Bundesländern, indem die Marktpreise für repräsentative Einzelleistungen des Hoch- und Tiefbaus beobachtet und ausgewertet werden. Der Baupreisindex gibt somit Auskunft über die Entwicklung der tatsächlichen Preise, die der Bauherr für die Bauarbeiten bezahlt. Der Baukostenindex beobachtet die Entwicklung der Kosten, die den Bauunternehmern bei der Ausführung von Bauleistungen durch Veränderung der Kostengrundlagen (Material und Arbeit) entstehen.

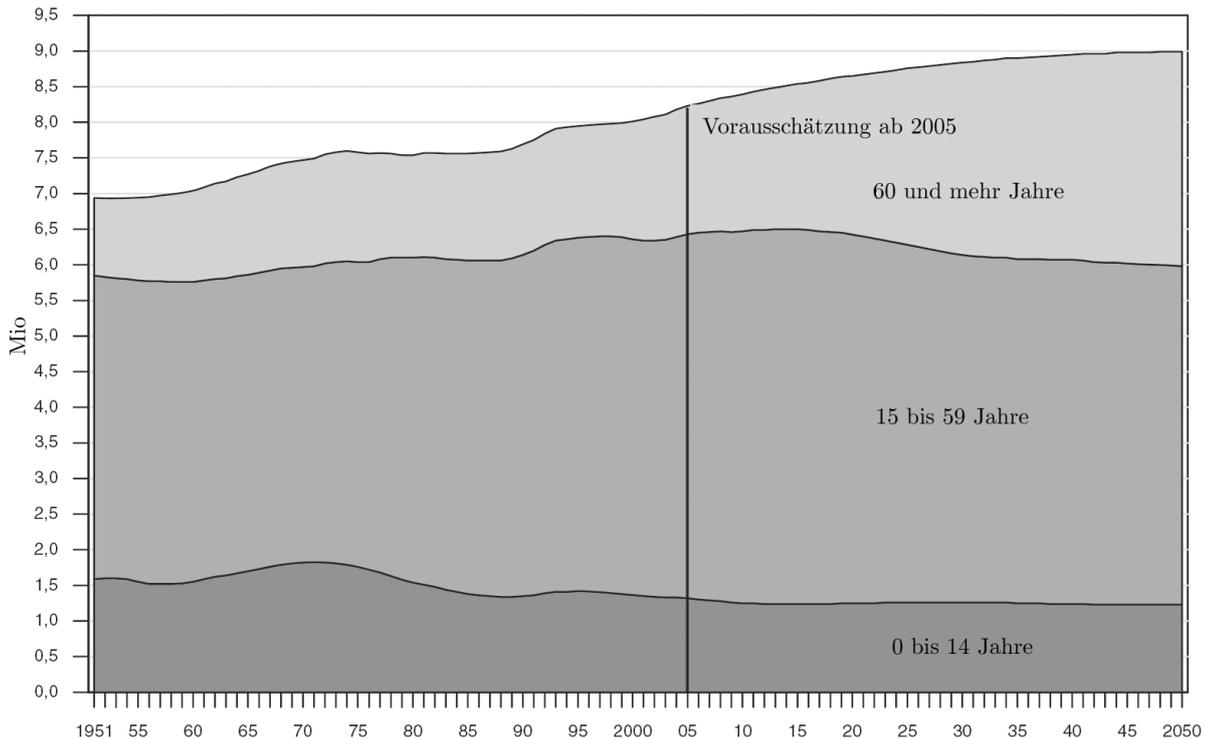


Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung in Österreich (Quelle: Statistik Austria [12, S. 49])

gehen, dass auch die Nachfrage an Wohnraum ansteigen wird. Hinsichtlich des Wachstums der Bevölkerung bietet sich ein nach Bundesländern stark unterschiedliches Bild. Aufgrund der starken Wachstumsraten ist mit einer starken Nachfrage in Tirol und Vorarlberg, und gleichbleibendem oder stagnierendem Bedarf in der Steiermark und in Kärnten, wo ein Bevölkerungsschwund zu erwarten ist, zu rechnen.

Beinahe noch bedeutender für die Anforderungen an den Wohnraum ist allerdings die Entwicklung der Familienstruktur. Aufgrund der sinkenden Geburtenrate gibt es in Österreich, insbesondere in den städtischen Ballungszentren, immer mehr Ein- und Zwei-Personenhaushalte, durch die sich die Nachfrage nach Wohnraum noch zusätzlich verstärkt. So ist etwa die Anzahl der Wohnungen in Österreich von 3,05 Millionen 1981 auf 3,86 Millionen 2001 mit 25 % deutlich stärker als die Bevölkerungszahl (1981: 7,56 Millionen, 2001: 8,01 Millionen, Wachstum 6 %) angestiegen. Zeitgleich stieg auch die Anzahl der Häuser (die diese Wohnungen beinhalten) um etwa 25 %. Hinsichtlich der Dämmstoffindustrie ist die Anzahl und das Wachstum der Häuser von übergeordnetem Interesse, da hier die Hauptanwendung der Produkte liegt. Dabei ist anzumerken, dass der durchschnittliche Bedarf an Steinwolleprodukten pro Wohneinheit bei Einfamilienhäusern (also zumeist im ländlichen Raum) größer ist als bei größeren Wohn- und Siedlungsbauten.

Ökologisches Umfeld

Da die Produktion der von Heraklith verkauften Dämmstoffe mittels umweltfreundlicher Verfahren erfolgt und die verwendeten Werkstoffe ebenfalls im Übermaß vorhanden sind bzw. wie im Fall des verwendeten Holzes schneller nachwachsen als der Bestand verarbeitet werden kann, gibt es in diesem Bereich keine nennenswerten Probleme. Auch die Anfang der neunziger Jahre im Anschluss an die Asbestproblematik aufgetretene Diskussion um mögliche Gesundheitsschäden anderer Faserstoffprodukte ist heute beigelegt. Die von der EU geforderten Normen werden nicht zuletzt auch dank der Weiterentwicklung der Produktionsverfahren durch die Heraklith AG bei weitem unterschritten.

Natürlich ist die Qualität der Endprodukte von der Qualität der eingesetzten Materialien abhängig. So würde etwa die Verwendung von schimmeligem Holz zu einer minderen Qualität der Holzwoleplatten führen. Da die Qualität des heimischen Holzes relativ gut ist und sich mit der Ostöffnung zusätzliche, alternative und auch preislich interessante Quellen im Ausland aufgetan haben, wäre hier auch bei einer dramatischen Verschlechterung der lokal erhältlichen Qualitäten kein Engpass gegeben.

Technologisches Umfeld

Im Bereich der Steinwolle und möglicher Substitute haben sich seit der Weiterentwicklung hinsichtlich der Biolöslichkeit keine tieferschürfenden Veränderungen ergeben.

Im Bereich der Holzwoleplatten ist Tektalan Herakliths Paradeprodukt. Zu diesem ist 1998 mit Prottelith ein Produkt in Konkurrenz getreten, das bereits in den siebziger Jahren in Deutschland entwickelt wurde, in Österreich aber erst viel später seine wirkliche Marktreife erlangt hat. Dieser Leichtbeton wird aus wiederverwertetem Verpackungsmaterial aus expandierbarem Polystyrol hergestellt und trägt damit auch dem Umweltgedanken Rechnung.

Eine weitere Neuerung, die vom Preisniveau aber deutlich über den bisher eingesetzten Materialien liegt, sind transparente Wärmedämmungen, die im Wesentlichen wie Glasbausteine mit Luft- oder Vakuumeinschlüssen funktionieren. Damit ist eine Weiterleitung von Licht möglich, Produkte dieser Art haben bislang nur einen sehr kleinen Marktanteil.

Im Bereich der natürlichen Dämmstoffe wie Kork, Hanf, Flachs und Schafwolle konzentriert sich Heraklith seit 2003 praktisch ausschließlich auf Flachs, der als bislang einziger Naturdämmstoff am Markt umzusetzen war. Heraklith hatte bis 2003 auch Schafwolle unter dem Namen Herawool vertrieben, doch war der Absatz gering und der Prozess der Entfettung der Wolle (Lanolin im Endprodukt führt zu Insekteneinlagerungen) gestaltete sich als schwer kontrollierbar. Weiters waren die verwendeten Chemikalien umweltpolitisch bedenklich, dementsprechend wurden Produktion und Forschung 2003 stillgelegt. Allen „natürlichen“ Dämmstoffen ist das Problem gemein, in etwa doppelt so teuer wie die konventionell angebotenen Dämmstoffe zu sein, wodurch ihre Verbreitung nur äußerst langsam fortschreitet.

Soziokulturelles Umfeld

Hinsichtlich des Verhaltens der Bevölkerung zeigt sich in Österreich wie auch in den meisten anderen industrialisierten Staaten Europas ein Trend zur späteren Familiengründung. Mit steigender Bildungsrate, Arbeitstätigkeit und damit Selbstständigkeit der Frauen stieg auch die Zahl der Singlehaushalte und die Zahl getrennt lebender Elternteile. Die durchschnittliche Haushaltsgröße ist von 2,70 Personen 1981 auf 2,38 Personen 2001 zurückgegangen.

Zu den Faktoren, die das Bauwachstum antreiben, zählt nicht zuletzt auch der anhaltende Trend zum Zweitwohnsitz. Rund zehn Prozent der gesamten Neubauerfordernisse entfallen auf Zweit- und Nebenwohnsitze, wobei ein Zweitwohnsitz oft als Zeichen für Wohlstand gesehen wird. Der Trend zum Zweitwohnsitz manifestiert sich dabei vor allem im ländlichen Raum, wobei gerade im Westen Österreichs nicht nur die hohe Geburtenrate, sondern auch die landschaftliche Attraktivität für einen Teil des Neubaubedarfs verantwortlich ist.

Des Weiteren ist eine steigende Nachfrage nach Niedrigenergie und Passivhäusern zu beobachten. Da diese einer stärkeren Wärmedämmung bedürfen, ist diese Tendenz von Vorteil für die Dämmstoffhersteller.

Hinsichtlich der Errichtung von Einfamilienhäusern ist in Österreich ein starker Trend zum Fertighaus zu beobachten, so lag ihr Anteil 2003 bereits bei einem Drittel aller neu erbauten Häuser.

4.2 Mikroumfeld

Mitbewerber

Im Bereich der Dämmstoffindustrie ist die Anzahl der Mitbewerber überschaubar. Je nach Produktkategorie gibt es etwa drei bis fünf namhafte Konkurrenten und einzelne kleinere Firmen, die jedoch am Markt kaum eine Rolle spielen. Hinsichtlich der konventionellen Produkte stellt sich die Situation wie folgt dar:

Die Hauptkonkurrenten von Heraklith im Holzwolleleichtbausektor sind die Firma Hattinger mit Isolith, die Firma Prima mit Primanit, weiters die Firma Prottelith sowie die Firma Steinbacher, wobei die beiden Letztgenannten ihre Produkte unter dem Firmennamen vertreiben. In dieser Produktkategorie ist Heraklith Marktführer in Österreich.

Beim Bereich der Steinwolle sind auch die Hersteller von Glaswolleprodukten als Konkurrenten anzusehen. Im Glas- und Steinwollesektor sind somit die Firmen Isover (Telwolle), Ursa, Rockwool, Orsil, und wiederum Steinbacher als Hauptkonkurrenten zu sehen. Dabei ist anzumerken, dass Isover und Ursa Glaswolle, alle anderen Produzenten hingegen Steinwolle anbieten. Hier ist anzumerken, dass Heraklith der führende Anbieter von Steinwolle ist, Isover aber mit seinen Glaswolleprodukten in diesem Bereich aber mehr Umsatz macht und zudem auch zunehmend den Vertrieb von Orsil-Fabrikaten übernimmt.

Die Öffnung zum Osten und auch der Beitritt der neuen Mitgliedstaaten zur EU hatten dabei keinen großen Einfluss auf das Marktgeschehen. Dies liegt nicht zuletzt auch daran,

dass Heraklith und andere Marktteilnehmer in diesen Staaten investiert haben und auch Teile der Produktion in Länder mit niedrigerem Lohnniveau ausgelagert wurden.

Generell werden viele der Produkte im Ausland hergestellt, durch im Inland angesiedelte Tochtergesellschaften importiert und in Österreich weiter verkauft.

Hinsichtlich der natürlichen Produkte ist festzustellen, dass Heraklith im Bereich Flachs praktisch ohne Konkurrenz und damit auch Marktführer ist. Die meisten anderen Hersteller vertreiben hier Produkte auf Schafwollbasis (Orsil arbeitet mit Produkten auf Hanfbasis). In diesem Segment gibt es auch eine größere Anzahl sehr kleiner, lokaler Anbieter von natürlichen Dämmstoffen.

Die Knauf-Gruppe war bislang in Österreich im Dämmstoffbereich mit der Knauf-Perlite GmbH (ein Joint-Venture mit der Deutschen Perlite GmbH) vertreten. Nach der Übernahme der Heraklith durch Knauf wird es in diesem Bereich allerdings zu keinen nennenswerten Überschneidungen im Produktangebot kommen, da bei Perlite vorrangig Granulatprodukte verwendet werden, die sich in der Anwendung deutlich von den Heraklith-Produkten unterscheiden.

Lieferanten und Absatzmittler

Die von Heraklith verarbeiteten Rohstoffe werden zum Großteil aus Österreich bezogen. Die Rohstoffe sind im Übermaß vorhanden und die Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten gestalten sich unproblematisch.

Auf die Rolle des Baustoffhandels wurde bereits eingehend eingegangen. Den Ausführungen ist noch hinzuzufügen, dass es auch in diesem Bereich zu Übernahmen und damit zu Konzentrationserscheinungen kommt. Des Weiteren ist die Raiffeisen Gruppe derzeit dabei, ihr Lieferprogramm hinsichtlich der vertriebenen Baumaterialien auszuweiten. Es kann hier also gerade im ländlichen Raum zum Aufbau oder zum Verstärken eines Absatzweges für Dämmstoffe kommen.

GDI und VKI

Der offizielle Dachverband der Dämmstoffindustrie ist der Fachverband der Stein- und keramischen Industrie Österreichs. Stärker um die Anliegen dieser Industrie bemüht ist jedoch die von einigen Produzenten – unter anderem der österreichischen Heraklith AG – ins Leben gerufene Gemeinschaft Dämmstoff Industrie (GDI), die als Sprachrohr der Industrie deren Anliegen seit 1993 vertritt und somit die Funktion eines Lobbyisten einnimmt.

Zusätzlich gibt die GDI auch Informationen über die gesetzlichen Regelungen und Vorteile einer guten Wärmedämmung an Konsumenten und andere Interessierte weiter.

Information und Beratung finden die Konsumenten auch bei einigen anderen (unabhängigen) Institutionen wie beispielsweise beim Verein für Konsumenteninformation (VKI) und Einrichtungen wie dem Haus Wien Energie in der Mariahilferstrasse in Wien.

Arbeitnehmer

Die Arbeitnehmer spielen im Bereich der Dämmstoffindustrie eine wichtige Rolle, da sie für die Qualität der Produkte und damit den Ruf des Unternehmens mitverantwortlich sind. Die Heraklith AG ist ein klassischer Industriebetrieb mit eigener Betriebsfeuerwehr, dem es trotz Umstrukturierung und Absiedlung einzelner Produktbereiche gelungen ist, die Zahl der Arbeitnehmer weitgehend konstant zu halten. Bedingt durch den Rückgang des Bauvolumens und damit der Bauaufträge kam es jedoch zu einer Reduzierung vom Dreischicht- zum Zweischichtbetrieb, und auch Kurzarbeit und Abstriche bei zwei Lohnrunden mussten von den Arbeitern und Angestellten akzeptiert werden.

Dem Außendienst kommt durch die Pflege der Kontakte traditionell eine bedeutende Rolle im Unternehmen zu. Um den Informationsfluss und die Übersicht über Kontakte und Bauprojekte zu verbessern sowie eine Übergabe der Daten der Bauobjekte zu ermöglichen, wurde 1998 ein speziell auf die Anforderungen des Betriebs abgestimmtes Marketing-Informationssystem eingeführt. Dadurch ist es nun unter anderem möglich, den Wechsel von Mitarbeitern im Außendienst reibungsloser zu gestalten.

Aufgrund des Umstands, dass der Konzern das Unternehmen vier Jahre lang verkaufen wollte, es jedoch erst im Jänner 2006 gelungen ist, einen passenden Käufer zu finden, kann man davon ausgehen, dass die Belegschaft dem Verkauf mit gemischten Gefühlen gegenübersteht.

Problemstellungen zum Marketingumfeld

1. Stellen Sie die Beziehungen der Heraklith AG zum Marketingumfeld grafisch dar. Erklären und beschreiben Sie Elemente der beiden Teilbereiche.
2. Beschreiben Sie am Beispiel der späteren Familiengründung, wie Faktoren, die zu einer Umfeldkomponente (hier: soziokulturell) gehören, Auswirkungen auf andere Umfeldkomponenten haben können.
3. Welche marketingpolitischen Maßnahmen sollte die Heraklith AG aufgrund der Veränderungen in der Nachfrage ergreifen?
4. In Deutschland werden zunehmend Fertighäuser aufgebaut, die in Polen hergestellt wurden. Es ist davon auszugehen, dass dieser Trend auch auf Österreich überspringt. Ordnen Sie ihn der entsprechenden Umfeldkomponente zu, und beschreiben Sie mögliche Auswirkungen auf die Heraklith AG.
5. Der österreichische Baustoffhandel importiert zunehmend ausländische Baustoffe. Welche Auswirkungen hätte ein solches Vorgehen auf den Dämmstoffmarkt? Welcher (in der Fallstudie nicht beschriebene) Trend könnte dabei für die österreichische Heraklith AG von Vorteil sein?
6. Welche Marktform herrscht auf Seite der Produzenten vor? Welche Anzeichen dafür finden sich in der Fallstudie?
7. Wie bezeichnet man die indirekte Kommunikation zwischen Marktteilnehmern durch die explizite Erklärung der eigenen Absichten?
8. Welche Änderungen im Mikroumfeld können sich durch den Verkauf der Heraklith AG ergeben?

9. Im Jahr 2004 hat der RHI Konzern die bis dahin zum Konzern gehörende Villas Austria GmbH in Fürnitz verkauft (siehe Geschäftsbericht 2004). Villas Austria beschäftigt sich mit der Herstellung von Produkten, die der Isolierung dienen. Der größte Anteil der Produkte von Villas basiert auf Bitumen. Die Produkte der Villas wurden bis zum Verkauf gemeinsam mit den Produkten von Heraklith (gemeinsamer Vertrieb) angeboten und haben sich in einigen Anwendungen als Systemlösungen ergänzt. Welche Auswirkungen hat der Verkauf des Schwesterunternehmens Villas auf das Mikroumfeld von Heraklith?
10. Der Aktienkurs des an der Wiener Börse als Teil des ATX notierten RHI Konzerns fiel im Zeitraum September 2001 bis November 2001 von über 20 € auf 5 € und erreichte seinen Tiefststand im Januar 2002 mit 4,35 €. Recherchieren Sie, was geschehen war und wie es dazu kam.
11. Recherchieren Sie, welche Zielsetzungen die GDI verfolgt!

Problemstellungen zum B2B-Marketing

1. Wie in der Fallstudie beschrieben sind eine Reihe von Personen am Kaufprozess beteiligt, wobei im Fall von Baustoffen die Besonderheit eintritt, dass zunächst in einer ersten Runde ein Produkt- und Preisspiegel erstellt wird, der zumeist 7–10 alternative Vorschläge enthält. Versuchen Sie, den einzelnen Personen (Kostenrechnung/Controller, Einkäufer, Bauleiter, Direktion/Geschäftsführer sowie Baukaufmann) mögliche Funktionen im Kaufentscheidungsprozess zuzuordnen.
2. Die Baugesellschaften sind mit dem Einkauf von Dämmstoffen bestens vertraut. Die projektspezifischen Unterschiede liegen zumeist in den Präferenzen des Bauherrn und der gewünschten Dämmqualität. Dazu kommen noch Variationen im Preis bei der Einholung der Offerte. Um welche Art von Kaufentscheidung handelt es sich bei der Beschaffung? Welche anderen Kaufsituationen sind möglich und wie unterscheiden sich die einzelnen Prozesse? Gehen Sie dabei auch auf die Unterschiede in verschiedenen Kaufphasen ein.
3. Bei der Auswahl der Produkte, die zum Einsatz bei dem Bauobjekt in Frage kommen, zählen zunächst die technischen Eigenschaften. Die Erfüllung der in der Ausschreibung beschriebenen Anforderungen stellt den Mindeststandard für die Aufnahme in den Preisspiegel dar. Sobald dieser Preisspiegel erstellt ist, erfolgt die Auswahl im Regelfall nach dem niedrigsten Preis. Auf welchen Typ von Käufer deutet dieses Vorgehen hin? Welche Auswirkungen hat diese Orientierung auf die Gestaltung des Angebots?
4. Gehen Sie davon aus, dass die Einkaufsabteilungen stets versuchen, die benötigten Produkte zu einem möglichst niedrigen Preis einzukaufen und andere Serviceleistungen sowie auch eine engere Bindung an die Lieferanten für sie ohne Bedeutung sind. Welche Art von Einkaufsverhalten liegt hier vor? Finden Sie Beispiele für Industrien, in denen eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Käufer und Verkäufer stattfindet, und beschreiben Sie deren Kooperation im Einkauf. Welche Vorteile bringt die vertikale Kooperation?

5. Bei der Errichtung von Gebäuden spielt die pünktliche Anlieferung der Materialien eine wichtige Rolle, da es im Fall einer Verspätung dazu kommen kann, dass die Baustelle „steht“. Dadurch entstehen natürlich zusätzliche Kosten. Weiters kann der Stillstand darüber hinaus zu einer empfindlichen Verzögerung des Bauabschlusses führen. Aus diesem Grund können Konventionalstrafen für den Fall eines Lieferverzugs vereinbart werden. Zum anderen werden insbesondere bei prestigeträchtigen Objekten auch andere Kriterien als der Preis zur Ermittlung des besten Lieferanten herangezogen. Diese Evaluation der Zulieferer beruht zumeist auf einigen Kriterien, die unterschiedliche Gewichtung erfahren. Gehen Sie davon aus, dass die folgende Beurteilung von vier fiktiven Produzenten anhand einer 5-Punkt Skala erfolgte, wobei ein Wert von 1 „schlecht“ und eine 5 „hervorragend“ bedeutet. Beurteilen Sie, welcher Produzent im folgenden Fall der „beste“ Lieferant ist.

Kriterium	Gewichtung	Styroplus	Isoplan	Schafwool	Steindämm
Preis	0,40	5	4	2	4
Ökologische Eigenschaften	0,20	1	2	5	3
Verlässlichkeit des Herstellers	0,25	3	1	3	2
Qualität der Produkte	0,10	3	2	4	3
Flexibilität des Herstellers	0,05	1	5	4	2

6. Welche Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung können im B2B Bereich beobachtet werden? Wie unterscheiden sich diese von jenen im Konsumgütermarkt?
7. Die Heraklith AG richtet ihre Aktivitäten vorrangig auf industrielle Kunden aus, während die Betreuung der Privathaushalte dem Baustoffhandel überlassen wird. Durch welche Besonderheiten sind Investitionsgütermärkte gekennzeichnet, und welche Unterschiede bestehen zwischen dem Investitions- und Konsumgütermarkt?
8. Welche Konkurrenzsituation herrscht am Dämmstoffmarkt vor?
9. Bei vielen Bauobjekten fungieren Bund, Länder oder Gemeinden als Auftraggeber. Beschreiben Sie die Besonderheiten, die bei der Zusammenarbeit mit einem öffentlichen Bauherrn zu beachten sind. Wo liegen die wesentlichen Unterschiede zu den „normalen“ Baugesellschaften (vgl. Fragestellungen 2–4)?
10. Nach erfolgter Ausschreibung (durch die Baufirmen) kommt es bei der Angebotserstellung zumeist zu einer Zusammenarbeit von Baustoffhandel und den Produzenten, wobei der Baustoffhandel in einigen Regionen eine dominante Position einnimmt und der regionale Händler damit auch den Absatzkanal dominiert. Nennen und beschreiben Sie die Eigenschaften des entsprechenden Systems. Welche Konsequenzen erwachsen in diesen Regionen für die Hersteller von Baumaterialien?

Quellen

- [1] FACHVERBAND STEINE–KERAMIK (Hrsg.): *Fachverband der Stein- und keramischen Industrie Österreich*. <http://www.baustoffindustrie.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [2] GDI (Hrsg.): *Gemeinschaft Dämmstoff Industrie*. <http://www.gdi.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [3] HERAKLITH AG (Hrsg.): *Heraklith AG*. <http://www.heraklith.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [4] ISOLITH (HATTINGER DÄMMSTOFFE) (Hrsg.): *Isolith*. <http://www.isolith.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [5] ISOVER (VORMALS TEL) (Hrsg.): *Isover*. <http://www.isover.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [6] o. V.: Fertighäuser: Wachstum in der Krise. In: *Der Standard* (2004), 5. August
- [7] o. V.: Deal: RHI verkauft Heraklith um 230 Mio. Euro. In: *Die Presse* (2005), 13. Jänner
- [8] o. V.: RHI auf Rekordkurs – Heraklith wird verkauft. In: *Der Standard* (2005), 5. August
- [9] o. V.: Verkauf: RHI trennt sich von Heraklith. In: *Die Presse* (2005), 14. Jänner
- [10] QUESTER (Hrsg.): *Quester*. <http://www.quester.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [11] RHI (Hrsg.): *RHI*. <http://www.rhi.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005
- [12] STATISTIK AUSTRIA: *Statistisches Jahrbuch Österreichs 2006*. Wien : Verlag Österreich, 2005
- [13] VARGA, A.: Bevölkerungsentwicklung: Hohe Ansprüche an den Neubau. In: *Die Presse* (2005), 31. August
- [14] VILLAS (Hrsg.): *Villas*. <http://www.villas.at/>. – Online-Ressource, Abruf: 1.10.2005