

# Güterketten als Bindeglieder zwischen Standort und Weltmarkt

## Das Beispiel Semperit, 19.–21. Jahrhundert

Andrea Komlosy

### Abstract

*Goods Chains as Connecting Links between Places and the Global Market. The Austrian Firm Semperit as a Case Study from the 19th to 21st Century*  
The tracing of goods chains, from raw materials through the finished product and the selling thereof, opens up the methodological possibility of bringing together the different locations involved. Via analysis of the places participating in production chains, connections emerge between entrepreneurs, business organizations, technologies, processes, work relationships, patterns of demand and consumption, and state regulatory practices. Goods chains are therefore an appropriate object for the methodological analysis of how economic locations are connected with one another and included in the global market and international division of labour. This article investigates the interaction between local, regional and global levels in the organisation of business and production by studying over the long term the history of a firm from Lower Austria, Semperit, which specializes in processed rubber products.

Als Güterkette bezeichnet man die Anordnung der einzelnen Schritte entlang des Produktionsflusses vom Rohmaterial bis zum fertigen Produkt, die sich im Vertrieb sowie in der Entsorgung und im Recycling fortsetzen. Sind diese Schritte an unterschiedlichen Standorten angesiedelt, handelt es sich um überregionale beziehungsweise transnationale (oder globale) Güterketten.<sup>1</sup> Güterketten treten in diesem Fall als Bindeglieder zwischen Standorten auf und

1 Die Begriffe „Güterkette“ oder „Warenkette“ (*commodity chain, good chain*) werden in der Literatur meist synonym verwendet. „Standortkette“ zielt stärker auf die überregionale Anordnung des Produktionsflusses ab. „Kette“ evokiert stärker die hierarchische Anordnung in den Beziehungen zwischen *high ends* und *low ends*, während „Netzwerk“ eine kooperative Struktur der Zusammenarbeit anspricht. Die Wahrnehmung internationaler Wirtschaftsbeziehungen über Warenflüsse und Güterketten löste seit den 1970er Jahren die auf staatlichen Handelsbilanzen orientierten Zugänge ab. In der Folge fächerte sich die Forschung in eine welt-systemische Richtung auf, die Güterketten als Ausdruck und Instrument globaler Ungleichheit betrachtet; demgegenüber gehen Ansätze der Globalen Wertschöpfungsketten vor allem von betriebswirtschaftlichen Überlegungen aus, wie Unternehmen durch die Anordnung der Standorte Kosten sparen und Synergien erzielen können; ein dritter Strang der Güterkettenforschung fragt aus der Perspektive von Entwicklungsländern nach Möglichkeiten staatlicher Politik zur Verbesserung (*upgrading*) ihrer Position innerhalb von Branchen oder nach Möglichkeiten nachholender Entwicklung im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung. Vgl. BAIR, *The Political Economy of Commodity Chains*; GEREFFI/KORZENIEWICZ (Hg.), *Commodity Chains and Global Capitalism*; FISCHER/REINER/STARITZ (Hg.), *Globale Warenketten und ungleiche Entwicklung*; KOMLOSY/MUŠIĆ (Hg.), *Global Commodity Chains and Labor Relations*.

verbinden jeden einzelnen Standort mit dem überregionalen Markt, in anderen Worten: das Lokale mit dem Globalen. Daher erfordert ihre Erforschung auch einen lokal- beziehungsweise regionalgeschichtlichen Zugang. Die Verbindung von Standorten lässt sich auch über Eigentumsverhältnisse und Unternehmenskooperationen herstellen, wie sie durch Übernahmen, Fusionen, Joint Ventures zustande kommt, bei denen Banken, Bankiers, Unternehmer, Aktionäre und Politiker als Mediatoren auftreten. Eine weitere grundsätzliche Verbindungsachse besteht in der Zusammenführung von Rohmaterial, das im hier behandelten Fallbeispiel, der Gummiindustrie, in Form von Rohkautschuk aus Brasilien und Südostasien eingeführt wurde, mit den Verarbeitungsschritten in einem oder mehreren europäischen Industriestaaten oder in den USA. Im Fall des synthetischen Substitutionsproduktes befindet sich das vorgelagerte Kettenglied des Rohmaterials nicht im globalen Süden, sondern bringt mit der chemischen Industrie ein neues Kettenglied im globalen Norden hervor.

Bei der arbeitsteiligen Aufgliederung des Produktionsflusses auf mehrere Standorte im Bereich der Verarbeitung spielen Unterschiede bei (Lohn-)Kosten, Arbeits-, Sozial- und Umweltgesetzgebung, Verfügbarkeit und Qualifikation von Arbeitskräften, Transportmodalitäten, staatliche Investitionsförderung sowie Regulierung im Waren- und Kapitalverkehr eine entscheidende Rolle für die Wahl und Zusammensetzung der Standorte. Beim Bezug von Komponenten oder Vorprodukten sowie bei der Auslagerung an andere Unternehmensstandorte oder Zuliefererbetriebe sind auch die Entfernung, Transport- und Transaktionskosten wesentlich für die Standortwahl.

Im Folgenden werden die Spielarten der Güterkette am Beispiel der niederösterreichischen Gummiwarenindustrie dargestellt. Den roten Faden bilden die beiden Werke in Wimpassing und Traiskirchen, die seit Beginn des 20. Jahrhunderts mit dem Firmennamen Semperit verbunden sind – einem Konzern mit der Zentrale in Wien, der in den letzten Jahren der Monarchie, im Österreich der Zwischenkriegszeit, im NS-Großraum, in der Phase des österreichischen Wiederaufbaus sowie in der ab den 1970er Jahren einsetzenden Internationalisierung sehr unterschiedlich in regionale, nationale und globale Güterketten eingebunden war und ist. Semperit repräsentiert die Mikroebene der Untersuchung, Gummi die Branche, und beides wird vor dem Hintergrund verschiedener Ausprägungen in der räumlichen Anordnung der Produktion untersucht.

## Gummi – Gewinnung, Produkte, Technologien

Rohkautschuk ist die weiße Baummilch des Kautschuk- oder Gummibaums (indianisch: *kau-utschu* – weinender Baum). Er gedeiht im tropischen Klima und wird bis zu 30 Meter hoch. Aus seiner Heimat, dem Urwaldgebiet des

Amazonas, wurde der Baum in den 1870er Jahren durch Samenschmuggel in andere tropische Regengebiete verpflanzt und damit das Kautschukmonopol Brasiliens gebrochen.<sup>2</sup>

Die Gewinnung beginnt mit dem Zapfen durch Einschneiden der Rinde, wobei der Milchsaft (Latex) aufgefangen wird. Latex enthält 25 bis 35 Prozent Kautschukteilchen. Indigene Völker gewannen daraus Wildkautschuk, indem sie über offenem Feuer Stöcke in den Latexsaft tauchten und die um diese gebildeten Schichten (*Crepes*) ablösten, walzten und trockneten. In dieser Form gelangte er in den Handel. Ab 1900 entstanden vor allem in Indonesien, Malaysia und Thailand planmäßige Kautschukplantagen, die Wildkautschuk ersetzten. Der Anteil des Plantagenkautschuks an der Welterzeugung wuchs von 0,01 Prozent im Jahr 1900 auf 94 Prozent im Jahr 1923.

Kautschuk hat Wasser isolierende Eigenschaften und wurde seit der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert immer wieder zur Imprägnierung von Textilien eingesetzt. Der Engländer Samuel Peal patentierte 1791 ein Verfahren, in Terpentin gelösten Kautschuk auf Gewebe aufzutragen. Der erste gummierte Regenmantel (1824) wird Charles Macintosh zugeschrieben, der den *Macintosh* zur Marke erhob. *Wellington Boots* werden nach den Jagd- und Gartentiefeln des Herzogs von Wellington benannt. In Österreich erhielt der aus Südmähren stammende Schneider Johann Nepomuk Reithoffer 1824 das Privileg, „Kleider wasserdicht zu machen“.

Da Rohkautschuk dazu neigt, sich unter Anlagerung anderer Stoffe, vor allem Sauerstoff, aufzuspalten und in der Wärme weich und klebrig wird, kann er nur für wenige Zwecke eingesetzt werden. Er gewinnt seine vielfältig einsetzbaren Eigenschaften erst durch Zusatz von Schwefel und anderen Materialien: Dieser Vorgang wird als Vulkanisation bezeichnet und verwandelt Rohkautschuk in „Gummi“. Das erste Patent auf Gummi erhielt 1844 der US-Amerikaner Charles Goodyear nach jahrelangen Bemühungen zur Verwandlung von Kautschuk.<sup>3</sup> Die – in Anspielung auf den römischen Gott Vulcanus bezeichnete – Behandlung hält die Verbindung zwischen den Kautschukteilchen (Polymere) flexibel, sodass das Material biegsam und rückbildbar wird. Je nach Schwefelanteil, handelt es sich um Weich- oder Hartgummi, die Farben Ziegelrot, Schwarz und Weiß werden durch Zusätze erzielt. Entscheidend ist das Mischungsverhältnis der Gummimasse, eine Rezeptur, an der die Forschungsabteilungen der Unternehmen bis heute in Hinblick auf bestimmte gewünschte Eigenschaften von Gummiprodukten experimentieren.

Die Verarbeitung setzt sich aus drei Vorgängen zusammen: Erstens das Mischen der Polymere, aus denen sich die Rohmasse zusammensetzt, mit Weichmachern, Füllstoffen und Farbgebern, zum Beispiel Kaolin oder

2 Vgl. LOADMAN, Baum, S. 41 f.; HÖLSCHER, Kautschuke.

3 Vgl. ERKER, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 32; HÖLSCHER, Kautschuke; GIERSCH/KUBISCH (Hg.), Gummi, S. 58; WEITENSFELDER, Charles Goodyear, S. 66.

Russ; zweitens das Formen durch Extrudieren, Kalandrieren, Spritzen oder Eintauchen in ein Latexbad; drittens das durch Druck und Hitze einwirkung bewerkstelligte Vulkanisieren, das die Polymerketten biegsam hält.

Schon vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurde vor dem Hintergrund von Lieferengpässen und der Nachfrage des Militärs an chemischen Substituten für Naturkautschuk gearbeitet. 1927 erfolgte der Durchbruch durch die Polymerisation von Butadien mit Natrium durch die IG-Farben, die Bezeichnung *Buna* für künstlichen Kautschuk leitet sich von diesen beiden Bestandteilen ab. Die erste großindustrielle Anwendung fand ab 1939 in den zur IG-Farben gehörigen Buna-Werken in Schkopau (Sachsen-Anhalt) statt. Der Standort eignete sich durch die dort vorhandenen Braunkohle- und Kalkvorkommen sowie die Nähe zu den Leuna-Werken, von denen Wassergas bezogen wurde.<sup>4</sup> Ab 1941 wurde mit KZ-Häftlingen auf dem Gebiet des Dorfes Monowice / Monowitz bei Auschwitz ein BUNA-Werk gebaut, das dazugehörige Lager als „Lager BUNA“ bezeichnet.<sup>5</sup> Nachdem Japan die USA von ihrem wichtigsten Kautschuklieferanten Malaysia abschnitt, wurde die Herstellung von synthetischem Kautschuk auch dort virulent. Aufbauend auf Kooperationen zwischen der Standard Oil, New Jersey mit der IG-Farben aus der Vorkriegszeit wurden ab 1942 Synthesekautschuk-Werke zur BUNA-Produktion errichtet, ohne allerdings den Vorsprung der deutschen Forschung zu erreichen. Nach Kriegsende wurde deren unter dem NS-Autarkieprogramm akkumuliertes Wissen als eine Form von Reparationsleistung genutzt und durch die Phillips Petroleum Company zur Marktreife entwickelt.<sup>6</sup> In der DDR gehörten die BUNA-Werke bei Halle (Saale) mit 18 000 Beschäftigten zu den größten Industriekombinaten. Synthetischer Kautschuk, der je nach Zusammensetzung unter verschiedensten Bezeichnungen firmiert, hat in den letzten Jahrzehnten Naturkautschuk fast ganz verdrängt.

Gummi hat einen weiten Verwendungsbereich, wie der Katalog zu der vom Deutschen Hygienemuseum Dresden und vom Deutschen Technikmuseum Berlin 1994 veranstalteten Ausstellung *Gummi. Die elastische Faszination* in anschaulicher Weise zum Ausdruck bringt.<sup>7</sup> Es kann zur Herstellung von Vollgummiprodukten dienen, wie Stiefel, Handschuhe, Schläuche, Käbme, Spielzeug, oder von verschiedensten Elementen in der Bauwirtschaft, wie Handläufe oder Stopper. Es kann aber auch als Zwischenschicht oder Oberflächenbeschichtung eingesetzt werden, wie etwa bei Reifen. Mit der wachsenden Motorisierung des Verkehrs wurde der Autoreifen zum Inbegriff des Gummiprodukts und nahm einen immer größeren Anteil am Umsatz ein;

4 Vgl. SCHERNER, Die Logik der Industriepolitik im Dritten Reich, S. 85; STREB, Technologiepolitik im Zweiten Weltkrieg, S. 370.

5 Vgl. WÄGNER, IG Auschwitz.

6 Vgl. STREB, Technologiepolitik im Zweiten Weltkrieg.

7 GIERSCH/KUBISCH (Hg.), Gummi.

einzelne Unternehmen spezialisierten sich ausschließlich auf Autoreifen. Als sichtbares Endprodukt beherrschte der Reifen die Wahrnehmung; dahinter bleibt Gummi jedoch in unzähligen anderen Verwendungsformen ein ständiger Wegbegleiter der modernen Industrie- und Konsumgesellschaft.

### Eckdaten der Unternehmensgeschichte

Der Überblick über die Unternehmensgeschichte orientiert sich an den Schriften, die der Semperit-Konzern anlässlich von Firmenjubiläen herausbrachte,<sup>8</sup> die sehr materialreich sind und durch ihre affirmative Darstellung des Geschehens gewissermaßen Quellencharakter haben. Sie werden durch wissenschaftliche Darstellungen ergänzt. Der Band zum 190-jährigen Firmenjubiläum – *Semperit 190 Jahre. A Truly Global Company for 190 Years* – erlaubt, die Verwandlung vom österreichisch-ungarischen über den österreichischen zum globalen Konzern nachzuvollziehen. In Hinblick auf den Verkauf und die Schließung des Reifenwerks Traiskirchen wird die Unternehmensicht um Perspektiven der Gewerkschaft<sup>9</sup> und der Arbeiterkammer<sup>10</sup> ergänzt. Der Continental-Konzern Hannover begleitet die Unternehmensgeschichte von Semperit als großer Gegenspieler und Partner von Anfang an; er wird für diesen Beitrag erstmals durch den Gummitrust von 1929 sowie durch die Beteiligung am Semperit-Konzern während der NS-Zeit relevant;<sup>11</sup> mit der Beteiligung, Übernahme und Liquidierung des Semperit-Reifenwerks in Traiskirchen wurde Continental ein weiteres Mal zum entscheidenden Faktor der Unternehmensentwicklung.<sup>12</sup>

### *Erste Gründungen und Fusionen (1824–1918)*

Die industrielle österreichische Gummiwarenerzeugung begann 1850 mit der Errichtung der Gummilasticum und Guttapercha Warenfabrik Reithoffer in Wimpassing im Schwarzatal. Johann Nepomuk Reithoffer, nach Stationen in Nikolsburg / Mikulov und Paris ein Schneidermeister in Wien, hatte Gummi bereits zur Imprägnierung von Kleidungsstücken eingesetzt, bevor er in die industrielle Anwendung von Kautschuk einstieg. Während in den Stahl- und Eisenwerken im benachbarten Ternitz tausende männliche Arbeitskräfte beschäftigt waren, benötigte Reithoffer vor allem Frauen. Neben Gummihandschuhen und Stiefeln wurden Formartikel, Dichtungen und Schläuche erzeugt. Nach dem Tod des Gründers 1872 fusionierte das Unternehmen Reithoffer mit der Gummifabrik Phoenix in Harburg an der Elbe zu den Vereinigten Gummiwarenfabriken Harburg – Wien zum damals

8 150 Jahre Österreichische Kautschukindustrie; Ein Haus in Traiskirchen; Semperit 190 Jahre.

9 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance.

10 BEER/EDERER, Industriepolitik der österreichischen Banken; EDERER et al., Eigentumsverhältnisse.

11 Vgl. ERKER, Zulieferer für Hitlers Krieg.

12 Vgl. ERKER, Wachsen im Wettbewerb; DERS., Vom nationalen zum globalen Wettbewerb; DERS., Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 114.

weltgrößten Gummiproduzenten.<sup>13</sup> Die deutschen, österreichisch-ungarischen, US-amerikanischen und französischen Unternehmen waren in dieser Zeit eng durch Übernahmen und Fusionen verflochten.<sup>14</sup>

Eine zweite Gründungstradition geht auf Josef Miskolczy zurück, der sein Gummiwerk 1897 von Ungarn nach Traiskirchen verlegte, wo er sich auf die Erzeugung von Reifen spezialisierte. Ab 1906 firmierte es unter *SEMPER IT* – wie der Name verspricht: „Es geht immer.“<sup>15</sup> Seit der Jahrhundertwende erlebte die österreichisch-ungarische Gummiindustrie im Rahmen des – über das Finanzkapital – organisierten Kapitalismus eine Welle von Übernahmen und Fusionen. Marktabsprachen und Kontingentierungen wurden von Kartellen festgelegt. Im Zuge dessen kam es zu einem Aktientausch zwischen der Österreichisch-Amerikanischen Gummiwarenfabrik in Breitensee, der Ungarischen Gummiwarenfabrik AG in Budapest und Semperit. Dabei wurde der Reifenstandort Traiskirchen durch die Ungarische Gummiwarenfabrik übernommen und als Semperit Gummiwerke Ges.m.b.H. mit weiteren Werken und Niederlassungen in der Monarchie weitergeführt.<sup>16</sup> Während des Ersten Weltkriegs verdrängten kriegswichtige Produkte die zivilen Konsumartikel.

*Grenzüberschreitende Kooperationen zwischen den Nachfolgestaaten (1920–1938)*  
Der Reifen war ein Hoffnungsprodukt der anlaufenden Motorisierung. Noch im Taumel der Hyperinflation erhielten die Semperit-Werke mit der Übernahme durch ein Bankenconsortium eine kräftige Kapitalerhöhung durch neue Aktionäre. Die von Camillo Castiglioni beherrschte Allgemeine Depositenbank kaufte sich 1920 in das Unternehmen ein. Über seine Funktion im Semperit-Verwaltungsrat landete der schillernde Unternehmer aus Triest, der während des Krieges in der Automobil- und Flugzeugindustrie sein Vermögen gemacht hatte,<sup>17</sup> eine lukrative Akquisition.<sup>18</sup> Durch alle möglichen Manöver aus Übernahme-Optionen, die bei Kursverfall abgerufen wurden, erwarb Semperit 1923 zu außergewöhnlich günstigen Konditionen die Vereinigte Gummiwarenfabrik Wimpassing AG, nachdem sich diese von der Harburger Phoenix AG getrennt hatte, für die Semperit Gummiwerke.<sup>19</sup> In der Firmengeschichte zum 190-jährigen Jubiläum wird diese Fusion als Coup bezeichnet.<sup>20</sup> In der Zwischenkriegszeit setzte sich die US-amerikanische Gummiindustrie mit neuen Reifentechnologien an die Spitze der Branche; der Konkurrenzdruck löste auch in der europäischen Gummiindustrie

13 Semperit 190 Jahre, S. 14.

14 Vgl. ERKER, Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 104.

15 Semperit 190 Jahre, S. 26.

16 Vgl. ERKER, Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 107; Semperit 190 Jahre, S. 26f.

17 Vgl. STIEFEL, Camillo Castiglioni.

18 Semperit 190 Jahre, S. 32.

19 ERKER, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb; DERS., Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 108.

20 Semperit 190 Jahre, S. 32.

Konzentrationsprozesse auch. Die Continental AG fand mit der Goodrich Company einen US-amerikanischen Partner und bildete unter anderem mit Semperit 1929 den sogenannten Gummitrust.<sup>21</sup>

Wimpassing und Traiskirchen waren damit unter einem Dach und Namen vereint. Es folgten weitere Übernahmen durch Semperit in Österreich, in der Tschechoslowakei, in Polen und in Jugoslawien. 1929 hatte der Konzern 9000 Beschäftigte und war der zweitgrößte österreichische Konzern nach der Alpine Montan. Mit der anlaufenden Motorisierung gewann der Autoreifen an Bedeutung im Produktsortiment.

### *Expansion im deutschen Großraum (1938–1945)*

Nach dem Anschluss fügte sich das Unternehmen in die deutsche Großraumwirtschaft ein. Die internationale Ausrichtung der deutschen und österreichischen Konzerne machte einer auf die Bedürfnisse der Rüstungs- und Kriegspolitik des Deutschen Reiches orientierten nationalen Autarkiepolitik Platz, die die Eingliederung der Unternehmen in den besetzten Gebieten und den ost- und südosteuropäischen Erweiterungsgebieten einschloss.<sup>22</sup> Continental, Phoenix und Semperit fungierten im Kontext der Großraumplanungen als sogenannte „Patronatsfirmen“, die über Übernahmen, Lizenzverträge und Unterordnung unter ihr „Patronatsmanagement“ die europäischen Gummiproduzenten in ihrem Einzugsbereich zu Zulieferern der deutschen Kriegsindustrie verwandelten.<sup>23</sup>

In enger Verbindung mit dem deutschen Reifenkonzern Continental unternahm Semperit große Beute- und Akquisitionszüge in Ost- und Südosteuropa. An die 20 Gesellschaften – von Krakau bis Milano und von Madrid bis Istanbul – gehörten zur Gänze oder über Beteiligungen zum Semperit-Konzern.<sup>24</sup> Aufgrund eines so genannten Blockierungssyndikats der Semperit-Hauptaktionäre um die Creditanstalt-Bankverein<sup>25</sup> und die Gruppe Reithoffer, die 65 Prozent der Aktien hielten, gelang es Generaldirektor Franz Josef Messner, eine Mehrheitsbeteiligung von Continental zu verhindern.<sup>26</sup> Die formale Selbständigkeit war mit dafür Ausschlag gebend, dass Semperit nach dem Krieg nicht als „Deutsches Eigentum“ klassifiziert wurde, obwohl sich die Aktienmehrheit an der Creditanstalt zu Kriegsende zu 51 Prozent im Eigentum der Deutschen Bank befand und im ersten österreichischen Verstaatlichungsgesetz 1946 verstaatlicht wurde.<sup>27</sup> Semperit gehörte als mehr

21 ERKER, Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 108.

22 Vgl. ERKER, Zulieferer für Hitlers Krieg, S. 606.

23 Vgl. ebenda, S. 613.

24 Semperit 190 Jahre, S. 47.

25 Die Creditanstalt wurde 1934 mit dem Wiener Bankverein fusioniert und 1939 in Creditanstalt-Bankverein umbenannt, nach dem Verkauf an die Bank Austria und deren Übernahme durch die Hypo Vereinsbank 2001 erfolgte die Umbenennung in Creditanstalt-Bank Austria; nach der Übernahme durch UniCredit 2002 wurde Creditanstalt im Jahr 2008 aus dem Namen entfernt.

26 Semperit 190 Jahre, S. 47.

27 Vgl. HOFBAUER, Westwärts, S. 29.

oder weniger selbständiges Unternehmen im Rahmen des großdeutschen Kautschuk-Kartells auch zu den aktiven Betreibern der Übernahme- und Beherrschungsstrategie, deren Instrumentalisierung sich die „betreuten“ und gepachteten Unternehmen nicht entziehen konnten. Im Mai 1941 wurde Semperit als erstes Unternehmen der Ostmark zum NS-Musterbetrieb erklärt. Im Juli 1941 ließ Direktor Messner den ursprünglichen Beinamen *Österreichisch-amerikanische Gummiwerke* streichen. Messner wurde für seine Verdienste um die deutsche Kriegswirtschaft das Kriegsverdienstkreuz II verliehen.<sup>28</sup> Die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungen<sup>29</sup> weichen in Bezug auf die Mitwirkung an der deutschen Großraumpolitik im Allgemeinen und auf die Person Messners im Besonderen vom 190-Jahre-Jubiläumsband ab. Zwar verschweigt auch dieser weder die expansive Akquisitions- und Kontrollstrategie noch den Einsatz von ZwangsarbeiterInnen in den niederösterreichischen Werken oder die Gleichschaltung unter der Deutschen Arbeitsfront.<sup>30</sup> Im Vergleich mit der Forschungsliteratur erscheint dort doch alles in abgemilderter Form. Dem Direktor Messner wird eine Doppelstrategie zugebilligt, gegenüber den offiziellen Stellen den NS-Mitläufer gespielt zu haben, im Hintergrund jedoch von Anbeginn die Selbständigkeit des Unternehmens betrieben und größtmögliche Distanz zu den Zielen des Reichswirtschaftsministeriums gehalten zu haben. Gegen diese Legendenbildung spricht, dass Messner alle Maßnahmen vorantrieb, die ihn selbst und Semperit zu geehrten Erfüllungsgehilfen der NS-Expansionspolitik machten.<sup>31</sup> Umgekehrt war Messner, der eine schillernde Lebensbiographie aufwies, seit 1942 in einer Widerstandsgruppe aktiv, die mit den Alliierten Kontakt aufnahm und diesen kriegswichtige Informationen übergab. Dafür wurden er und einige Kameraden zum Tod verurteilt, Messner verstarb am 23. April 1945 im Konzentrationslager Mauthausen.<sup>32</sup>

### *Redimensionierung zum österreichischen Konzern (1945–1973)*

Nach der Befreiung wurde ein öffentlicher Verwalter eingesetzt, der die Geschäftsführung bis 1951 innehatte, dann übernahmen die Generaldirektoren des Hauptaktionärs, der Creditanstalt, den Vorsitz im Aufsichtsrat. Über die Verstaatlichung der Creditanstalt gerieten auch deren Industriebeteiligungen indirekt unter den Einfluss der Verstaatlichten Industrie. So blieben Semperit die Beschlagnahme und Eingliederung in den USIA-Komplex erspart, der in der sowjetischen Besatzungszone das ehemalige „Deutsche Eigentum“ verwaltete.

28 Vgl. ERKER, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 614f.

29 Vgl. ERKER, Zulieferer für Hitlers Krieg; verschiedene Beiträge im Ausstellungskatalog von GIERSCH/KUBIK (Hg.), Gummi; SCHERNER, Die Logik der Industriepolitik im Dritten Reich.

30 Semperit 190 Jahre, S. 47–56.

31 Vgl. ERKER, Zulieferer für Hitlers Krieg, S. 614–616.

32 Semperit 190 Jahre, S. 56f.

Die Wiederherstellung der Republik Österreich ging für Semperit mit dem Verlust von 14 nunmehr im Ausland gelegenen Gesellschaften einher. Auch in Wimpassing und Traiskirchen wurden von der Besatzungsmacht Anlagen, Maschinen und Produkte als Reparationsleistungen demontiert. Im Zuge des deutschen Rückzuges gelang es, die Maschinen im slowakischen Werk in Engerau / Petřalka über die Donau in Richtung Westen zu transferieren, wo in Linz und im deutschen Deggendorf neue Werke jenseits des Zugriffs der sowjetischen Besatzungsmacht begründet wurden.<sup>33</sup> Der Wiederaufbau konzentrierte sich auf die Kernkapazitäten im Stammwerk Wimpassing und im Reifenwerk Traiskirchen, brachte jedoch im Zuge der Motorisierungskonjunktur weitere Akquisitionen und Beteiligungen in Österreich sowie Tochter- und Verkaufsgesellschaften im Ausland.<sup>34</sup> In Dublin wurde 1969 das erste Reifenwerk außerhalb Österreichs in Betrieb genommen, um Absatzmärkte sowie billigere Arbeitsmärkte zu erschließen.

### *Eingliederung in die globalen Güterketten der Automobilindustrie (1973–1990)*

Die Umstrukturierungsbemühungen der 1970er und 1980er Jahre reihen sich in den Übergang von der Wiederaufbauphase, in der Konzernstrategien in volkswirtschaftliche und regionalpolitische Zielsetzungen eingebettet waren, in eine Phase verschärfter internationaler Konkurrenz ein. Dabei veränderte sich die Unternehmenslandschaft durch Kooperationen, Fusionen und Übernahmen innerhalb und zwischen Branchen, mit denen die Unternehmen ihre Konkurrenzposition abzusichern und auszubauen trachteten. In der Automobilindustrie wurde der Anstoß zur Umstrukturierung maßgeblich über die Ölkrise vermittelt, wie der Anstieg der Ölpreise aufgrund der organisierten Preispolitik der erdölproduzierenden Staaten (OPEC) 1973, und erneut 1981, genannt wurde. Von 1973 bis 1975 brach die tägliche Reifenproduktion bei Semperit von 21 600 auf 14 900 ein.<sup>35</sup> Zwar erholte sich der Ausstoß an PKW – und damit an Reifen – rasch wieder weit über das Vorkrisenniveau hinaus.<sup>36</sup> Auf technologischem Niveau war mit dem Radial-Stahlgürtelreifen, der eine weitaus längere Haltbarkeit aufwies als der bis dahin übliche Diagonalreifen, eine neue Herausforderung aufgetreten. In Europa war diese Entwicklung bei Michelin am weitesten fortgeschritten.<sup>37</sup> Semperit gelang zwar mit dem M401, selbst einen Reifen dieses Typs zu entwickeln, die Konzernleitung setzte jedoch auch deshalb auf Kooperationen mit internationalen Partnern, weil mit diesen Rationalisierungsinvestitionen in Angriff genommen werden konnten. In dieser Frage steht die Darstellung aus der Perspektive der Semperit Traiskirchen

33 Semperit 190 Jahre, S. 60.

34 Ebenda, S. 83; vgl. auch ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 48 f.; EDERER et al., Eigentumsverhältnisse, S. 128.

35 Semperit 190 Jahre, S. 91.

36 Vgl. WOLF, Mit dem Elektroauto in die Sackgasse, S. 60

37 Semperit 190 Jahre, S. 92; vgl. auch ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 53.

Betriebsräte klar im Widerspruch zu jener der Unternehmensschrift zum 190. Gründungsjubiläum: Die Autoren sehen den Eigentümer Creditanstalt in der Verantwortung für die mangelnde internationale Konkurrenzfähigkeit, weil dieser dem Unternehmen zu wenig Mittel für die Innovation zuführte und als Hausbank statt dessen auf Kredite setzte, die für die Bank rentabler waren als eine Kapitalerhöhung.<sup>38</sup> Eine Kooperation mit dem in der Entwicklung neuer Reifentypen führenden französischen Reifenkonzern Kléber, einer Tochter von Michelin, wurde 1973 über eine gemeinsame, in der Schweiz angesiedelte Holding namens Semkler eingeleitet; sie scheiterte fünf Jahre später nicht zuletzt aufgrund der Befürchtungen der Semperit-Betriebsräte, durch die geplante Verschmelzung von Semperit und Kléber und die Verlagerung des Reifenwerks nach Frankreich Arbeitsplätze sowie Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zu verlieren und zur verlängerten Werkbank von Michelin abzusinken.<sup>39</sup> Die erfolgreiche Protestaktion der Semperitler ging als „Streik der Traiskirchner Reifenwickler“ in die österreichischen Gewerkschaftsgeschichte ein.<sup>40</sup> Der Kléber-Deal kostete dem Schweizer Robert Bult den Vorstandsvorsitz, und er wurde 1979 durch den in der Wolle der Verstaatlichten Industrie gewaschenen Franz Josef Leibenfrost ersetzt.

Seit 1979 schnürten Aufsichtsrat und Vorstand Sanierungspakete, für die unter dem Aufsichtsrat-Vorsitzenden Hannes Androsch sowohl das Eigenkapital durch die Creditanstalt aufgestockt als auch hohe öffentliche Kapitalzuschüsse (1,2 Mrd. Schilling als Bundeszuschuss) ausverhandelt wurden. Die Belegschaft brachte pro Quartal eine sogenannte freiwillige Schicht in die Sanierung ein, ohne damit zu verhindern, dass die Beschäftigtenzahl von 14 000 (1972) auf 9000 (1982) reduziert wurde. Semperit war immerhin der zweitgrößte österreichische Industriekonzern, der über den Hauptaktionär Creditanstalt „atmosphärisch im Bereich der Verstaatlichten Industrie angesiedelt war“, wie die Betriebsratsvorsitzenden in ihrer Unternehmensgeschichte<sup>41</sup> anmerkten. Sie müssen allerdings retrospektiv in ihrer kritischen Bilanz feststellen, dass die Leitlinien der staatlichen Industriepolitik im Umbau waren. Eine wesentliche Voraussetzung für Zerschlagung und Verkauf war die Aufgliederung der Semperit AG in vier Teilgesellschaften per 1.1.1983. Sie erfolgte gegen die Stimmen des Betriebsrates mit Billigung der Bundesregierung.<sup>42</sup> Ohne eine neue Kooperation mit einem globalen Reifenkonzern, so das damalige Credo, sei das Überleben im Konkurrenzkampf der damals aufkommenden *just-in-time*-Lieferketten nicht möglich. Die einzelnen Gesellschaften bemühten sich also um hochrangige Partner. Semperit-Wimpassing brachte verschie-

38 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 51f.

39 Semperit 190 Jahre, S. 94; vgl. EDERER et al., Eigentumsverhältnisse, S. 128.

40 Vgl. ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 54–57. Josef Aichholzer, Ruth Beckermann und Michael Stejskal setzten der Aktion mit dem Dokumentarfilm *Aufamol a Streik* (1978) ein Denkmal. Vgl. auch Filmladen (Hg.), Zum Beispiel Semperit.

41 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 51.

42 Ebenda, S. 71.

dene Unternehmensteile in Kooperationen und Joint Ventures mit internationalen Konzernen ein, so mit dem japanischen Mitsubishi-Konzern bei der Keilriemenerzeugung, die sich als nicht tragfähig erwies und bald darauf wieder eingestellt wurde.<sup>43</sup> Eine Kooperation mit der US-Firma Kern-Rubber zur Errichtung einer Walzenbeschichtungsanlage mündete in der Übernahme durch Kern. Weitere Teile des Wimpassinger Werks wurden veräußert<sup>44</sup> ebenso wie die zu Semperit gehörenden Werke in Oberösterreich.

Mit dem Neubau des Reifenwerks in Traiskirchen 1984 hoffte man, die Möglichkeiten zur Gewinnung eines kapitalkräftigen Übernahmepartners zu verbessern.<sup>45</sup> Dies war zweifellos der Fall, stellte die Übernahme von 75 Prozent der Anteile für den deutschen Continental-Konzern im Jahr 1985 doch eine einmalige Chance dar: er konnte nicht nur das Werk übernehmen, sondern mit diesem auch die Vorteile der staatlichen Zuschüsse, mit denen dieses errichtet worden war.<sup>46</sup> Die Übernahme von Semperit, die in den Folgejahren 100 Prozent erreichte, fügt sich klar in die Expansionsstrategien des deutschen Continental Konzerns ein. Sie stellte eine Etappe in der Internationalisierungsstrategie des Konzerns dar, der sich mit Michelin, Goodyear und Bridgestone fast 70 Prozent des Weltmarkts für Reifen teilte. In seiner Aufholjagd erwarb Continental 1979 einen Teil von Uniroyal, 1985 Semperit und 1987 den US-Konzern General Tire.<sup>47</sup> Dazu kam die Verlagerung der Reifenfertigung in osteuropäische Staaten, die nach der Wende niedriges Lohnniveau, geschultes Personal und räumliche Nähe der Lieferketten gewährleisteten, während Forschung und Entwicklung am Hannoveraner Stammsitz konzentriert wurden.<sup>48</sup>

Eine analytische Einordnung der Übernahme enthält der Jubiläums-Band *Semperit 190 Jahre* den LeserInnen vor. Stattdessen schmückt er die Episode aus, in der der langjährige Vorstandsvorsitzende Direktor Josef Leibenfrost seine Strategie erklärte, um den damaligen Vorsitzenden von Continental für die Übernahme zu interessieren. Gemeinsam mit ihren Ehefrauen besuchten die beiden CEO den Ball der Europäischen Reifenindustrie 1985 in Stockholm. Leibenfrost, so die rührselig verpackte Erzählung, schickte seine Gattin bei der Damenwahl vor und diese schuf die Gesprächsbasis für die Übernahme. Mit Rückwirkung per 1.1.1985 übernahm der deutsche Reifenkonzern Continental – dieselbe Continental, die als Teilhaberin bereits die NS-Akquisitionen begleitet hatte – schließlich 75 Prozent der Semperit-Reifen Ges.m.b.H.<sup>49</sup> Trotz der negativen Erfahrungen übernahm Semperit

43 Semperit 190 Jahre, S. 101.

44 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 71.

45 Semperit 190 Jahre, S. 96 f.

46 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 72.

47 ERKER, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 648–667; ERKER, Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 114.

48 ERKER, Wachsen im Wettbewerb; MORAWETZ, Schwellenland Österreich?, S. 92.

49 Semperit 190 Jahre, S. 97.

1988 das Förderbandwerk Kléber in Paris-Argenteuil, in Folge dessen diese Produktlinie in Traiskirchen eingestellt wurde.

### *Standort-Picken als globale Konzernstrategie (1990 bis heute)*

Continental zeigte kein Interesse an den technischen Produkten, die in Wimpassing erzeugt wurden, sondern war lediglich am Reifenwerk in Traiskirchen interessiert, das 1990 zur Gänze von Continental übernommen wurde. Dies entsprach der in der gesamten Branche beobachtbaren Trennung der Reifensparte von der Erzeugung technischer Gummiprodukte. Während die Gemeinde und die Belegschaft auf einen Aufschwung durch die Übernahme hofften, mussten sie eine gegenteilige Entwicklung konstatieren. Sukzessive wurden Forschung und Entwicklung sowie bestimmte Produktlinien an andere Standorte verlagert, MitarbeiterInnen abgebaut, Löhne gesenkt und soziale Zugeständnisse an die Beschäftigten reduziert. Die Unternehmensgeschichte zum 190. Firmenjubiläum bezieht diese Entwicklungen am Semperit-Reifenstandort Traiskirchen mit keinem Wort in die Darstellung ein. Diese Begleiterscheinung von Globalisierung passt nicht in die Erfolgsgeschichte der „truly global company“. Der Fall Traiskirchen hat aufgrund des spektakulären Ausverkaufs eines der Flaggschiffe der österreichischen Industrie jedoch umfangreichen Niederschlag in Medien und Fachliteratur gefunden. Die folgende Darstellung bezieht die Perspektive der vom Arbeiter- und vom Angestellten-Betriebsrat verfassten Semperit-Unternehmensgeschichte mit ein.<sup>50</sup>

Für Traiskirchen stellte die Übernahme durch Continental keinen Neubeginn, sondern ein Ende mit Schrecken dar. Die Entwicklung steht idealtypisch für einen Weg, der einen Standort mit staatlichen Fördermitteln sanierte, um ihn anschließend einem internationalen multinationalen Konzern zu übergeben. Die Standortgarantie von zehn Jahren bot keine langfristige Perspektive. Die entscheidenden Voraussetzungen für die Liquidierung von Traiskirchen stellten die Übernahme des Reifenerzeugers Barum in Ostrokovice (CZ) durch Semperit-Continental im Jahr 1993 dar. Hierher sollten in den Folgejahren immer mehr Fertigungslinien der Reifenproduktion verlagert werden, einschließlich des Abtransports der Maschinen aus Traiskirchen und dem mit der Verlagerung verbundenen Beschäftigtenabbau. Im Jahresbericht 1993 der Semperit, die unter Conti wieder in eine Ges.m.b.H. verwandelt wurde, wird diese Strategie bereits angekündigt.

„Mittelfristig wird ein zunehmender Teil unserer europäischen Reifenproduktion aus Ländern mit niedrigen Arbeitskosten kommen [...]. Neben der Verlagerung von Produktion in diese neuen eigenen Werke des Konzerns werden auch Fabriken von Partnern in Slowenien, Polen und Thailand verstärkt genutzt.“<sup>51</sup>

50 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance.

51 Jahresbericht 1993 Semperit, zit. nach: ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 83.

Dieser Ankündigung entsprach nicht nur die etappenweise Schließung am Standort Traiskirchen, sondern auch die Schließung des 1996 aus ähnlichen Kostenerwägungen vom Semperit-Konzern errichteten Reifenwerks in Dublin sowie von anderen westeuropäischen Continental-Standorten. Das Aus von Traiskirchen signalisierte auch die Überführung der Forschungs- und Entwicklungsabteilung an den Stammsitz in Hannover, die 1994 angekündigt und 1996 umgesetzt wurde.<sup>52</sup> Ein eilig einberufener Krisengipfel des österreichischen Bundeskanzlers Franz Vranitzky mit den Contivorstands- und Aufsichtsratsvorsitzenden kam zu spät. Continental stellte die Reifenproduktion in Traiskirchen 2002 komplett ein, 2005 folgte das Ende der Reifenvorproduktion, 2010 die komplette Liquidierung des Standortes. Hoffnungen auf eine Übernahme durch andere Investoren scheiterten nicht zuletzt an der Tatsache, dass Continental nicht bereit war, die Marke *Semperit* zu verkaufen. Semper-it geht somit immer weiter, wie Josef Miskolczy 1897 mit dem Namen festschrieb, allerdings nicht mehr am Gründungsstandort.

Abgesehen vom Sprungbrett nach Osteuropa stellte die Übernahme der Semperit-Exportmärkte ein Motiv für Continental beim Kauf von Traiskirchen 1985/90 dar. Semperit hatte damals als Erstausrüster für japanische Autokonzerne einen gesicherten Zugang zum japanischen Exportmarkt, der durch günstige Gegengeschäfte für japanische Exporte abgesichert war.<sup>53</sup> Mit dem EU-Beitritt Österreichs 1995 verlor der Japan-Export an Bedeutung, da Österreich als EU-Mitglied einem Drittstaat keine Vergünstigungen mehr gewähren konnte. Gleichzeitig eröffnete die Verlagerung an osteuropäische Standorte Kosteneinsparungen, sodass die Weiterführung der Reifenproduktion in Österreich aus der Continental-Gesamtstrategie keinen Sinn mehr machte.

Das Werk Wimpassing hingegen schlug 1990 einen Weg ein, der vom ungeliebten Rest der Semperit zum globalen Konzern führte und in seiner Strategie – nicht aber in der Größendimension – dem Vorgehen von Continental nicht unähnlich war beziehungsweise ist. Das breite Sortiment der Anfangsjahre war bereits auf eine Reihe von Kernprodukten eingeschmolzen worden. Nun folgte eine Fokussierung auf vier technische Produktparten (Handschuhe, Schläuche, Formartikel, Förderbänder), eine Einkaufstour quer durch die internationale Gummiindustrie mit Übernahmen, Joint Ventures und Neugründungen in Thailand, Malaysia, Indien, China, Ost- und Westeuropa und den USA. Dabei wurden Spezialisierung und Arbeitsteilung zwischen den Werken vereinbart: Forschung und Entwicklung in Europa, industrielle Massenproduktion für internationale Handelsketten in Asien. Südostasien, später auch Indien und China, galten als die Zukunft der Industrie und Semperit wollte den Anschluss nicht verlieren. Ein Semperit-

52 ARTMÄUER/BAUER/BÖHMEINER, Ohne jede Chance, S. 84.

53 Österreichische Gesellschaft für kritische Geographie (Hg.), Ausverkauf Österreichs?, S. 23.

Manager, der 1986 als Scout nach Asien geschickt wurde, um Möglichkeiten für Joint Ventures zu erkunden, brachte die Begeisterung auf den Punkt:

„Die Lohnkosten (Thailand) waren gegenüber Österreich eins zu zwanzig billiger [...]. Das Rohmaterial kam auch von dort, daher entfielen auch die Transportkosten. Insgesamt schätze ich, dass damals die Stückkosten um 50 % bis 60 % günstiger waren als in Österreich. Da haben wir dann lange herumdebattiert, aber es war bald klar, dann man dort investieren muss“.<sup>54</sup>

Die Auslandsstandorte hatten auch den Zweck, Latexengpässe bei der Lieferung auszuschalten oder Importzölle zu umgehen, indem die Produktionsstätte vor Ort errichtet wurde. Oder sie folgten den Kunden in der Industrie, die ihre Anlagen seit den 1990er Jahren ebenfalls zunehmend nach Ostasien verlegten.

Ein bedeutendes Segment stellte die Erzeugung von Handschuhen dar. Dabei muss grundsätzlich zwischen Untersuchungshandschuhen und Operationshandschuhen unterschieden werden. Die Hygienisierung und die Angst vor Ansteckungen gaben diesem Produkt starken Auftrieb. Während Untersuchungshandschuhe komplett an die Siam Sempermed Corporation in Thailand ausgelagert wurden, die 1989 als Joint Venture gegründet und 1997 durch ein zweites Werk vergrößert wurde, blieb die Erzeugung der sensiblen medizinischen OP-Handschuhe in Wimpassing.<sup>55</sup> Angesichts der politischen Wende in Osteuropa standen für arbeitsintensive Tätigkeiten oder Zulieferaufträge nun auch in der nahen Umgebung verlängerte Werkbänke zur Verfügung. Die OP-Handschuh-Erzeugung in Wimpassing konnte sich zum Beispiel deshalb gegenüber süd- und südostasiatischen Standorten halten, weil die arbeitsintensive Verpackung in Ungarn, die technologieintensive Sterilisierung in der BRD vorgenommen wurde.<sup>56</sup> Dabei wurde viel in Forschung und Entwicklung von latexfreien Substanzen investiert, die aufgrund der Zunahme von Allergien stark nachgefragt wurden. Im Semperit-Polymer-Kompetenzzentrum in Leoben wurden auch fotochemische Verfahren zur Erzeugung von UV-Handschuhen entwickelt.<sup>57</sup> 2012 wurde der Handschuhbereich mit der Übernahme von Latexx Partners mit sechs Produktionsstätten in Malaysia weiter ausgebaut. Zwei Jahre später erfolgte mit dem Bau einer neuen Handschuhfabrik in Kamunting (Malaysien) die größte organische Investition in der Geschichte des Unternehmens.<sup>58</sup>

Nichtsdestotrotz wurde im Jänner 2020 die gesamte Einstellung der Handschuh-Produktion beschlossen, nicht nur in die hochwertige Markenware, sondern das gesamte Medizingeschäft Sempermed.<sup>59</sup> Dies

54 Semperit 190 Jahre, S. 106.

55 Ebenda, S. 112f.

56 Auskunft Jürgen Täubler, 4.7.2019.

57 Semperit 190 Jahre, S. 119.

58 Ebenda, S. 172.

59 Die Presse, 29.1.2020; Semperit-Presseinformation, 28.1.2020.

sollte eine Konzentration der Produktpalette auf das maßgeschneiderte Industriegummigeschäft darstellen. Als Grund wurde der verschärfte internationale Preisdruck im Medizinsektor angeführt. Statt medizinischen Handschuhen sollte die Industriegummiparte mit den Geschäftsfeldern Semperform (Formartikel), Semperseal (Profile), Semperflex (Schläuche) und Sempertrans (Förderbänder) ausgebaut werden. Der Beschluss fiel knapp vor der Unterbrechung der weltweiten Lieferketten durch die Maßnahmen zur Eindämmung des Sars-CoV-2 Virus, die die Versorgungssicherheit mit Schutzhandschuhen zur staatspolitischen Aufgabe erklärten. Die Krise bescherte dem Medizingeschäft 2020 eine außergewöhnlich gute Entwicklung, sodass die Verkaufspläne vorübergehend aufgeschoben wurden.<sup>60</sup>

Die Internationalisierung von Semperit fand unter Generaldirektor Rainer Zellner seit 1990 auch in den anderen Produktparten statt. „Wir müssen im Ausland Fabriken kaufen – aus Kostengründen und um für den Beitritt Österreichs zur EG voll gerüstet zu sein“, äußert er sich in der Firmengeschichte.<sup>61</sup> Der Schwerpunkt der Expansion lag in Asien: 1996 Übernahme der Schlauch- und Formartikelwerke in Thailand, 1996 Semperit Rubber and Plastic Products mit thailändischem Partner in Shanghai, 2002 und 2004 weitere Schlauch- und Handschuhfabriken in Thailand, 2003 Vertriebstochter Semperit Industrial Products in Singapur, Übernahme und 2000 Neugründung eines Förderbandwerk in Roha, Indien, um Zugang zum indischen Markt zu erlangen.<sup>62</sup>

Die Einkaufstour setzte sich auch in Europa fort, insbesondere in Osteuropa mit einem Semperform-Werk in Sopron (HU), einem Schlauchwerk in Odry (CZ), einem Stahlgurt- und Förderbandwerk in Belchatow (PL).<sup>63</sup> 2001 folgte die Spezialschlauchfabrik Roiter in Rovigo (I). In New Jersey (USA) wurden Handläufe für den US-Markt endgefertigt.

Die Übernahmen folgten einem häufig wiederkehrenden Muster: Ein Semperit-Einstieg in ein Joint Venture mit Optionen für weitere Anteile bis zur gänzlichen Übernahme; Ausgliederung und Sanierung. Um 2000 war der Konzern mit 20 Produktionsstätten auf drei Kontinenten global aufgestellt. Von 6000 MitarbeiterInnen waren 1000 in Österreich beschäftigt. Die zentrale Rolle von Wimpassing an der Spitze der globalen Güterkette wurde 2001 mit einem futuristisch anmutenden Neubau für Forschung und Entwicklung in Form eines überdimensionierten Handlaufs für Rolltreppen untermauert: es signalisierte als Jahrhundertgebäude den „endgültigen Eintritt von Semperit in ein neues Zeitalter in der Top-Liga der Industrie.“<sup>64</sup>

60 Die Presse, 26.9.2020.

61 Semperit 190 Jahre, S. 141.

62 Semperit 190 Jahre, S. 144–154.

63 Ebenda, S. 154.

64 Ebenda, S. 159.

Schwierigkeiten, die bei der Übernahme von Standorten im Ausland auftraten, werden in der Unternehmensgeschichte eher beiläufig angesprochen. Diese konzentriert sich auf Konflikte, die bei Übernahmen aus dem Zusammentreffen unterschiedlicher Unternehmens- und Arbeitskulturen entstehen. Eine Übernahme war ja grundsätzlich mit einer Straffung und Rationalisierung der Produktion, Personaleinsparungen und Erhöhung der Arbeitsproduktivität verbunden, die bei der Belegschaft erst durchgesetzt werden mussten. Besondere Erwähnung, weil in der österreichischen Gewerkschaftskultur die Ausnahme, fanden die monatelangen Streiks bei Sempertrans Paris-Argenteuil in den Jahren 2005 und 2006.<sup>65</sup> Auch das Förderbandwerk Roha (Indien), das mit den indischen Eigentümern zu einem großen Joint Venture mit 74 Prozent Semperit-Anteilen erweitert wurde, erwies sich als harte Nuss oder, in den Worten des Semperit-Werksleiters Viktor Zalokar, als „ein Kulturschock“. Angesprochen werden in westlicher Überheblichkeit die einfache Technologie, Mangel an Hygiene, die soziale Hierarchie, die langen Verkehrswege und verstopften Straßen und anderes mehr. „Indien ist auch arbeitsmäßig kein einfaches Pflaster. Rationalisierungsprogramme, wie wir sie anderswo umgesetzt haben, waren dort irrsinnig schwer umzusetzen“<sup>66</sup>. Monatelange Streiks belasteten den Betrieb, bis die Schwierigkeiten 2012 vorerst überwunden schienen.

Die Weltwirtschaftskrise 2007/8 hinterließ ihre Schneisen im Betriebsergebnis, zeigte sich 2009 jedoch als überwunden, sodass die Akquisitionstour fortgesetzt werden konnte. Die jährlichen Geschäftsberichte und die Unternehmensgeschichte zum 190-jährigen Jubiläum 2014 überschlugen sich in Superlativen von „world class manufacturing“ und „world wide optimization“, Strategien, die permanentem Erwerb und Abstoßen von Standorten, Produkt- und Prozessinnovationen und vor allem einer Erhöhung des Unternehmensgewinns verhaftet sind. Im Zusammenhang mit der 2020 geplanten Umstrukturierung wurde beschlossen, auch die Präsenz in Nordamerika, die bisher vor allem aus Vertriebsniederlassungen bestand, in Produktionskapazitäten zu verwandeln. 2020 sind von den weltweit 7100 Beschäftigten rund 900 in Österreich tätig.

## Bestimmungsfaktoren der Unternehmensentwicklung

Im Folgenden werden wesentliche Bestimmungsfaktoren der Unternehmensentwicklung dargestellt. Dabei werden allgemeine Voraussetzungen, die die Entwicklung der Industrie beeinflussen, um Faktoren ergänzt, die im Besonderen für die Gummiindustrie wirksam sind. Wir gehen von der konkreten Technologie, Prozess- und Produktentwicklung im Gummisektor aus, verweisen auf die politischen Rahmenbedingungen im Zeitenlauf, um

65 Semperit 190 Jahre, S. 162.

66 Ebenda, S. 133f.

abschließend die einzelnen Phasen der Unternehmensentwicklung in die Konjunkturen der Weltwirtschaft einzuordnen.

Nach ersten Versuchen der Imprägnierung und des Verwebens geschnittener Latexstreifen stellte die Erfindung der Vulkanisierung durch Charles Goodyear (1839) die verfahrenstechnologische Voraussetzung für die industrielle Produktion von Gummiwaren dar. Eine weitere Zäsur bildete die Erfindung von synthetischen Alternativen. Dies ermöglichte, den Ausstoß von Gummiwaren erheblich zu steigern und die Materialvielfalt zu erweitern. Den historischen Anstoß bot die Knappheit von Latex unter den wachsenden Anforderungen der Kriegsproduktion im Zweiten Weltkrieg. Spätere Entwicklungen im Medizinbereich gingen über das Material Latex hinaus und führten zahlreiche andere Kunststoffalternativen wie Nitril oder Polyisopren in die Produktion ein. Für einen Gummikonzern ist es – neben Übernahmen von Prozessen – wichtig, die Mischung des Grundstoffes für verschiedene Anwendungsbereiche sowie die Entwicklung alternativer Grundstoffe in unternehmenseigenen Forschungsabteilungen zu steuern. Das Stammwerk in Wimpassing stellt bis heute einen der zentralen Forschungssitze von Semperit dar.

Die Produktentwicklung hat sich seit den Anfängen der Gummiindustrie, als Gummiartikel vor allem einen – wasserdichten – Ersatz für Textilien und Leder darstellten, erheblich erweitert. Gummi erwies sich als praktische Alternative oder Schutzschicht für alle möglichen Alltagsgegenstände vom Schlauch über den Kamm bis hin zu Sport- und Spielwaren. Abgesehen vom Reifen, der mit der Motorisierung an Fahrt gewann, ist Gummi als Material für Förderbänder, Rolltreppen, Dichtungen etc. nicht wegzudenken. Er findet sich in zahlreichen Positionen zwischen und innerhalb von Maschinen, Produktions- und Transporteinrichtungen.<sup>67</sup> Was konkret erzeugt wird, verändert sich mit der Nachfrage im Bereich Anlagenbau, Motorisierung, Hygienebedarf oder Seuchenprävention. Während die ersten Gummiunternehmen ein breites Spektrum von Artikeln in ihrem Sortiment führten, zwang die konkurrenzbedingte Notwendigkeit, Kosten zu senken, zur Aufgabe vieler Produktlinien und zur Fokussierung auf Produktivitätssteigerungen in ausgewählten Kernbereichen. Dies bedeutete aus der Perspektive der Hochtechnologieunternehmen, dass die Herstellung einfacherer, technologisch ausgereifter Produkte Unternehmen überlassen wurde, die geringere Wertschöpfungs- und Profiterwartungen hatten. Im Zuge der nachholenden Industrialisierung entstanden diese vielfach in Entwicklungsländern beziehungsweise wurden von Hochlohnländern in Niedriglohnländer ausgelagert. Die Internationalisierungsstrategie von Semperit zeigt seit den 1990er

67 GIERSCH/KUBISCH (Hg.), Gummi.

Jahren eine Auslagerungskurve in Billiglohnländer, wo – teilweise mit lokalen Partnern – die Lohndifferenz ausgeschöpft werden konnte, bis sich schließlich 2020 herausstellte, dass die Erzeugung von Handschuhen nicht einmal mehr im Hightech-Bereich von Operationshandschuhen betriebswirtschaftlich profitabel war; die Plädoyers und Maßnahmen zur Re-Nationalisierung der Erzeugung so genannter strategischer Güter im Zuge der Debatten um die Corona-Krise ab März 2020 könnten in Zukunft allerdings zu einer Neuordnung von Güterketten-Arrangements führen.

Auch im Hightech-Bereich herrschte im Gefolge der Weltwirtschaftskrise 1973/74 ein Wettbewerb um Produkt- und Prozessinnovationen. Ein hart umkämpfter Bereich war die Einführung des Gürtelreifens, den Michelin mit dem Stahlgürtelreifen anführte und der Konkurrenten wie Continental, die auf Textilhügelreifen gesetzt hatten, unter Konkurrenzdruck setzte. Der Continental-Konzern setzte daraufhin alle Hebel in Bewegung, um über Kooperationen, Lizenz- und Know-how-Zukäufe technologisch an der Spitze zu bleiben.<sup>68</sup> All dies führte zu einem Fusions- und Übernahmekampf zwischen den großen Reifenkonzernen, in die sich die Übernahme des Semperit-Reifenwerks Traiskirchen 1985/90 einfügt.

Die Konjunkturen der Weltwirtschaft spiegeln sich auch bei langfristiger Betrachtung in der Unternehmensorganisation. Unterlegen wir die Unternehmensentwicklung mit den Kondratieff-Zyklen, die in der Abfolge von Prosperität – Rezession – Depression – Erholung die regelmäßige Wiederkehr von Expansionsphasen (A-Zyklus) und – sobald die Expansion die Grenzen des Wachstums erreicht hat und eine Rezession oder Depression auslöst – Kontraktionsphasen (B-Zyklus) beobachten.<sup>69</sup> Dabei zwingt die Depression zu einer Anpassung, bei der es im konkreten historischen Fall zu massiven Reorganisationen der Unternehmensorganisation, der Technologien, der Arbeitsregime und der Leitsektoren kommt. Diesem Anpassungsprozess fallen einzelne Unternehmen, Standorte, ja ganze Regionen durch Konkurse, Fusionen und Absiedlungen zum Opfer, während dies für andere Regionen beziehungsweise Unternehmen unter Umständen eine führende Rolle im neuerlichen Aufschwung erlaubt. Bei den Leitbranchen ist seit dem Einsetzen der Industriellen Revolution die Abfolge von Baumwollindustrie (1790–1820), Eisen- und Eisenbahnindustrie (1850–1873), Chemische, Elektro- und Nahrungsmittelindustrie (1896–1914), Automobilindustrie und Petrochemie (1945–1973) sowie Informations- und Kommunikationstechnologie (1990–2007) im A-Zyklus zu beobachten. Krise und Depression im B-Zyklus brachten jeweils die entsprechenden Anpassungen und Innovationen voran, die den neuen Aufschwung einleiteten. In Verbindung mit den politischen

68 ERKER, Wachsen im Wettbewerb; DERS., Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 112.

69 KONDRATIEFF, Die langen Wellen der Konjunktur.

Machtverhältnissen war dieser in der Regel auch mit einer Verschiebung der geopolitischen Hegemonie verbunden.<sup>70</sup>

Im Fall der Gummielastikum und Guttapercha Fabrik Reithoffer beruhte der Aufbau in den Jahren 1850–1873 auf dem Pioniergeist einer Unternehmerpersönlichkeit, Johann Nepomuk Reithoffer, der mit der Errichtung des Produktionsstandortes an der Schwarza auch seinen persönlichen Lebensschwerpunkt nach Wimpassing verlegte. Sein Tod 1872 korrespondierte mit den Fusionen und Übernahmen, die in der B-Phase im Gefolge der Weltwirtschaftskrise von 1873 in der österreichisch-ungarischen Gummiindustrie einsetzten. Der nächste Aufschwung 1896–1914/18 war durch eine Marktexpansion gekennzeichnet, die unter den Bedingungen des organisierten Kapitalismus unter starkem Einfluss von Kartellabsprachen und Banken vor sich ging. In dieser Phase begründete Josef Miskolcz das Gummiverk in Traiskirchen. Die Expansion setzte sich in der Kriegswirtschaft des Ersten Weltkriegs fort. Die Zeit nach 1918 stellte vor allem aufgrund der politischen Neuordnung eine Neustrukturierung der österreichischen Gummiindustrie dar, die 1923 unter der Firma Semperit zu einem Großkonzern vereinigt wurde; die Verbindungen zu den Gummiunternehmen der Nachfolgestaaten blieben eng und wurden nach der Eingliederung in den NS-Großraum unter neuen politischen Vorzeichen weiter ausgebaut. Konjunkturzyklisch stellte die Zwischenkriegszeit eine B-Phase dar, die zur Neustrukturierung zwang. Die sich abzeichnende Erholung durch die NS-Kriegskonjunktur, die eine Vielzahl von Zulieferunternehmen in den Konzern integrierte, scheiterte mit der deutschen Niederlage. Das Aus für das Großdeutsche Reich lenkte die Aufmerksamkeit des Wiederaufbaus, der einen neuen A-Zyklus einleitete, auf die Republik Österreich. Es ging darum, die Zerstörungen und Demontagen zu überwinden, nach einer Phase der öffentlichen Verwaltung einen regulären Vorstand und ein Konzernmanagement zu reinstallieren und den österreichischen Markt mit Gummiwaren zu versorgen. Aufgrund der Dominanz der verstaatlichten Creditanstalt unter den Aktionären kann Semperit in dieser Phase quasi als Teil der Verstaatlichten Industrie betrachtet werden. Im B-Zyklus 1973–1990, der durch die Weltwirtschaftskrise am Ende des Wiederaufbaus eingeleitet wurde, war der Einfluss staatlicher Akteure auf die Konzernleitung weiterhin beträchtlich. Sowohl Aufsichtsratsvorsitz als auch Generaldirektoren kamen aus dem Bereich des organisierten Kapitalismus von Staatsbank und der Holding der österreichischen verstaatlichten Industrie (ÖIAG). Sie bemühten sich um eine antizyklische Stützung und Stabilisierung des durch verschärfte Konkurrenz und Ölkrise in die roten Zahlen geratenen Konzerns und waren überzeugt, diese lediglich durch eine Partnerschaft mit einem der Marktführer im Reifensektor bewerkstelligen zu können.

70 KOMLOSY, Krisen, lange Wellen und die Weltsystemanalyse.

Die Verstaatlichte Industrie veränderte in dieser Phase ihren Charakter. Mit dem ÖIAG-Gesetz 1986 wurde sie dem Aktiengesetz unterworfen; öffentliche Mittelzufuhren wurden gestoppt, und mit der ÖIAG-Novelle 1993 die mehrheitliche Privatisierung aller ÖIAG-Beteiligungen beschlossen.<sup>71</sup> Dieselbe Strategie der Privatisierung verfolgte die Creditanstalt durch den Abverkauf ihres Industrie-Imperiums. Dabei ging die Mehrzahl der bedeutenden Verkäufe an ausländische Käufer und Konkurrenten, insbesondere bundesdeutsche.<sup>72</sup> Den weltwirtschaftlichen Hintergrund für die veränderte Industriepolitik stellte die Verflechtung der Produktion durch transnationale Güterketten dar, für die der volkswirtschaftliche Rahmen nunmehr hinderlich war. Dementsprechend übten Vertreter multinationaler Konzerne Druck auf Regierungen aus, ein Investitionsumfeld zu schaffen, das ausländische Beteiligungen, Direktinvestitionen und Akquisitionen förderte. Die österreichische Verstaatlichte Industrie in ihrer alten, volkswirtschaftlich, sozialpolitisch und sozialpartnerschaftlich ausgerichteten Form stand dem entgegen. Sie wurde nun zum Transmissionsriemen der Internationalisierung, der zugleich eine Privatisierung war. Aufgrund der engen Verflechtung mit der BRD öffnete die neue ÖIAG-Politik deutschen Konzernen den österreichischen Markt für Investitionen und Beteiligungen. Die Übernahme von Semperit Reifen durch Continental 1985/1990 stellte in Bezug auf Umsatz und Beschäftigtenzahl den größten Coup dieser Zeit dar.<sup>73</sup> Für den Continental-Konzern fügte sie sich in eine breite Übernahme- und Internationalisierungsstrategie.<sup>74</sup> Die Einflusskanäle bundesdeutscher Eigentümer lassen sich, wie Inge Morawetz<sup>75</sup> detailliert aufzeigt, auch institutionell und personell nachvollziehen, etwa die Neubesetzung der Creditanstalt-Beiräte (1982) sowie der ÖIAG-Leitungsgremien (1986) durch Vertreter bundesdeutscher Konzerne. Viele transnationale Kooperationen und Industrieveräußerungen der Creditanstalt liefen über die Deutsche Bank, die sich mit der CA in einer gemeinsamen Bankengruppe (EBIC) befand. Unterstützend agierten der Deutsche Industrie- und Handelstag und die Deutsche Handelskammer in Österreich, die sich paritätisch aus österreichischen und deutschen Konzern- und Bankvertretern zusammensetzte. Diese Interessensgruppen setzten unter anderem die Liberalisierung der öffentlichen Auftragsvergabe durch und schufen durch die Einbindung österreichischer Standorte in transnationale Produktions-, Handels-, Finanz- und Transportstrategien der bundesdeutschen Wirtschaft jene „Sachzwänge“<sup>76</sup>, die den Beitritt Österreichs zu den Europäischen Gemeinschaften vorbereiteten.

71 BUTSCHK, Vom Staatsvertrag zur Europäischen Union, S. 118 f.

72 MORAWETZ, Schwellenland Österreich?, S. 91–95.

73 KICKINGER, Fusionen und Übernahmen, S. 12.

74 ERKER, Wachsen im Wettbewerb; DERS., Vom lokalen Gummiwarenproduzenten, S. 114.

75 MORAWETZ, Schwellenland Österreich?, S. 103–107.

76 ALTVATER, Sachzwang Weltmarkt.

Nachdem die Kooperation mit Michelin 1978 gescheitert war, lieferte sich die Semperit-Führung in zwei Tranchen 1985 und 1990 dem deutschen Continental-Konzern aus. Für Continental stellte die Übernahme von Semperit eine Strategie der eigenen Neustrukturierung dar, für die das österreichische Unternehmen sowohl einen hochrangigen Standort als auch eine weltbekannte Reifenmarke und mit Japan einen attraktiven Exportmarkt zur Verfügung stellte.<sup>77</sup> An jenen Produktlinien und Werken, die nicht zur Reifenproduktion gehörte, zeigte Continental kein Interesse. Schließlich erwies sich auch der Semperit-Reifen-Standort Traiskirchen trotz der Erholung, die die Rekorde der Kraftfahrzeug-Weltproduktion seit den 1990er Jahren brachte, nicht als zukunftsweisend. Traiskirchen wurde sukzessive filetiert, F&E ins Stammwerk nach Hannover abgezogen, immer größere Teile der Reifenproduktion in das neu erworbene Werk in Tschechien abgesiedelt und 2002/2009 ganz geschlossen. Für den Aufstieg von Continental kann der Kauf von Semperit als durchaus erfolgreiche Strategie der Restrukturierung angesehen werden.

Der deutsche Reifenkonzern, 1871 als Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie in Hannover gegründet, weist eine ähnliche Unternehmensgeschichte wie Semperit auf. In die Liga der Global Player gelangte er erst durch die Kooperation mit der US-Reifenindustrie, die ihn aus der Krise der 1970er Jahre herausführte.<sup>78</sup> Continental betrieb strategische Expansion durch Übernahme von Konkurrenten, Schließung von alten Standorten – vor der nicht einmal das Stammwerk in Hannover-Stocken (2007/09) gefeit war – und Verlagerung der Reifenproduktion in Niedriglohnländer. Durch die Übernahme des Automotivgeschäftes der Schaeffer-Gruppe im Jahr 2009 erschloss Continental ein zweites Geschäftsfeld. Mit 241 500 Beschäftigten an 540 Standorten in 60 Ländern gehört der Continental-Konzern 2019 zu den größten Autozulieferern der Welt.<sup>79</sup>

Der von Continental verschmähte, in Österreich verbleibende Semperit-Konzern mit dem Stammwerk Wimpassing legte in der A-Phase der 1990er Jahre eine ähnlich erfolgreiche, wenn auch etwas kleiner dimensionierte Neuordnung zum Weltkonzern hin. Das Erfolgsrezept war eine fokussierte Spezialisierung, ein striktes Kostenmanagement und eine aggressive Internationalisierungsstrategie mit Zukäufen, Neugründungen und Abstoßungen. Die Zahl der Beschäftigten im Jahr 1982 von 9000 konnte in etwa bis heute gehalten werden, allerdings mit dem großen Unterschied, dass nur mehr ein Zehntel davon in Österreich werkt. Dem Abbau der österreichischen Beschäftigung stand die Ausweitung der weltweiten Arbeitskräfte gegenüber, die im Zuge der Akquisitionen und Investitionen in Asien, in Osteuropa

77 ERKER, Wachsen im Wettbewerb.

78 ERKER, Wachsen im Wettbewerb; DERS., Vom nationalen zum globalen Wettbewerb.

79 Vgl. Mitarbeiterzahl der Continental AG in den Jahren 1999 bis 2019, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30085/umfrage/mitarbeiterzahl-von-continental/> [7.2.2021]

sowie dem allgemeinen Bemühen um Internationalisierung der Kunden stetig anwachsen. Zum überwiegenden Teil handelte es sich dabei um Arbeitskräfte, die bereit waren, die entsprechenden Tätigkeiten zu für Semperit weit günstigeren Konditionen verrichten als ihre österreichischen KollegInnen. Fachkräfte aus Thailand, Malaysia oder Polen wurden regelmäßig in Wimpassing eingeschult, um anschließend in ihrem Land zu ortsüblichen Konditionen für „Semperit-Qualität“ zu sorgen. Die Entwicklung zum Global Player ging auf. Von kurzfristigen Einbrüchen und Verlusten abgesehen, konnte der Konzern auch die Weltwirtschaftskrise 2007/8 weitgehend unbeschadet überstehen. Das soll keineswegs heißen, dass die Semperit-Werke nun wie eine Familie zusammenbleiben. Im Gegenteil, *World Wide Optimization* bedeutet, stets flexibel auf Veränderungen zu reagieren und Standorte wie Beschäftigte *just in time* abzustößen, um auf der anderen Seite, *just-in-time*-Aufträge erledigen zu können. In der Selbstdarstellung gegenüber der österreichischen Öffentlichkeit preist die Konzernleitung diese Flexibilität als Grundvoraussetzung, um das Stammwerk in Wimpassing als Hightech-Produktions- und Forschungs- und Entwicklungs-Zentrale halten zu können.<sup>80</sup>

Die Anpassung an die Globalisierung der Weltwirtschaft und die Eingliederung in globale Güterketten drängte die prioritäre Wahrnehmung österreichischer Interessen bei der Konzernstrategie in den Hintergrund. Dies betrifft sowohl Zulieferaufträge durch einheimische Klein- und Mittelbetriebe als auch die Zahl der Arbeitsplätze und die Mitbestimmung der Belegschaft. Ein Blick in die Begleitforschungen der 1980er und 1990er Jahre zu den Privatisierungen und zum Wandel im Selbstverständnis der staatlichen Industriepolitik wirkt wie ein Ausflug in eine andere Rationalität. Damals gab es zahlreiche Studien, die die Folgen der ausländischen Übernahmen aus volkswirtschaftlicher, regional- und sozialpolitischer Sicht untersuchten und eine höchst kritische Bilanz zogen: Die Verflechtung der ausländischen Unternehmen mit der österreichischen Industrie erwies sich als gering, Vorleistungen wurden im Rahmen konzerninterner Beschaffungspolitik importiert, positive Beschäftigungseffekte durch Umstrukturierungen zugunsten der Mutterunternehmen bald wieder zunichte gemacht, die Früchte der hohen Produktivität wurden an die Unternehmenszentralen transferiert.<sup>81</sup> Die Politik der vollendeten Tatsachen, die der „Sachzwang“ Weltmarkt durch den seit den 1990er Jahren massiv vorangetriebenen Ausbau der globalen Güterketten schuf, brachte diese Stimmen in den Folgejahrzehnten nahezu völlig zum Verstummen. Erst der Zusammenbruch der Lieferketten im Zuge der durch die Coronavirus-Bekämpfung im Frühjahr 2020 machte die

80 Semperit 190 Jahre.

81 BEER/EDERER, Industriepolitik der österreichischen Banken; GLATZ/MOSER, Ausländische Direktinvestitionen; SCHERB/MORAWETZ (Hg.), *In deutscher Hand? Österreichische Gesellschaft für kritische Geographie* (Hg.), *Ausverkauf Österreichs?*

Verwundbarkeit der Versorgungssicherheit wieder zu einem Thema der öffentlichen Diskussion.

Trotz der Unterordnung des Politischen unter die Logik des ökonomischen Sachzwangs, der als Marktrationalität ausgegeben wird, ist der Staat als Akteur von Industrie-, Krisen- und Internationalisierungspolitik keineswegs abgetreten. Wir können in der Monarchie, in der Ersten Republik, im Nationalsozialismus und in der Zweiten Republik verschiedene Strategien der Industrieförderung, der antizyklischen Gegensteuerung durch Staatsaufträge, Finanzspritzen oder Sozialpläne für die Belegschaft, sowie den Staat als Akteur, der die Internationalisierung des Konzerns durch Anbahnung von aktiven oder passiven Übernahmen unterstützt, beobachten. Um der Rolle des Staates in der Strategie des Unternehmens gerecht zu werden, reicht es keineswegs aus, den Stammsitzstaat beziehungsweise einen Einzelstandort im Auge zu behalten. Die Regulierung von Kapital-, Waren- und Arbeitskräftebewegungen, die seit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union auf Unionsebene verlagert wurde, wird auch von Drittstaaten betrieben, sei es in Form von Ausfuhrbeschränkungen für Latex seitens der großen Latexproduzenten in Südostasien, die den Rohstoff für die Verarbeitung im eigenen Land bewahren wollen, oder von Einfuhrbeschränkungen, um damit ihren Binnenmarkt zu schützen oder mit dieser Maßnahme die Errichtung von Produktionsstätten in ihrem Staat zu begünstigen. Die sich 2020 abzeichnende Umorientierung von Asien auf Nordamerika spiegelt zwei Tendenzen der Weltwirtschaft wider: einerseits die Konsolidierung der asiatischen Schwellenländern, die nicht länger nur als verlängerte Werkbänke fungieren, sondern eigenständige Strategien im Aufbau industrieller Kapazitäten verfolgen; andererseits das Bemühen der US-Präsidentschaft unter Donald Trump, durch Androhung von Einfuhrzöllen Produktionskapazitäten europäischer Unternehmen in die Grenzen der USA umzulenken.

## Gummiindustrie und globale Güterketten

Voraussetzung für die Rekonstruktion globaler Güterketten ist die klassische *Business-History*, die über Eigentumsverhältnisse und Unternehmenskooperationen die Verbindung zwischen verschiedenen Standorten herstellt. Ein weiterer zentraler Faktor ist die Beschaffung des Rohmaterials als Grundlage für die verarbeitende Industrie. Wo immer ein Rohmaterial nicht vor Ort verfügbar ist, bettet sich der Bezug in koloniale Beziehungen ein, die bestimmte Regionen im globalen Süden in Rohstofflieferanten verwandelt und damit die lokale Lebensweise und Wirtschaftsstruktur den Bedürfnissen der sich industrialisierenden Länder untergeordnet haben. Dies ist bei Naturkautschuk der Fall, denn erst die Nachfrage der europäischen beziehungsweise westlichen Industrie hat zur Anlage von Kautschukplantagen geführt; im Fall des wilhelminischen Deutschlands spielten Hamburger

Kaufleute eine zentrale Rolle bei der Beschaffung.<sup>82</sup> Kautschuk wurde erst zu einem Zeitpunkt zum *cash crop*, als die Sklaverei in ihrer klassischen Form abgeschafft war. Um die schwere Arbeit des Rodens, Pflanzens und Gewinnens des Baumsaftes zu erledigen, griffen die Plantagenbesitzer in Südostasien jedoch auf Formen der Kontraktarbeit zurück, die aufgrund der langjährigen Arbeitsverpflichtungen, mit denen Reise- und Verpflegungskosten abgearbeitet wurden, Elemente unfreier Arbeit enthielten.<sup>83</sup> Plantagenkautschuk wurde zu Schichten ausgewalzt (*Sheets*, Felle oder *Crepes*) angeliefert. In der klassischen Form der internationalen Arbeitsteilung kam den kolonialen oder postkolonialen Kautschuk produzierenden Regionen im globalen Süden die Rolle des Rohstofflieferanten zu, während die Wertschöpfung sich dort konzentrierte, wo die Verarbeitungsindustrie angesiedelt war.

Dies veränderte sich, als die Substituierung von Naturlatex durch synthetisch gewonnen Latex die Gummiindustrie seit den 1940er Jahren in zunehmendem Maße unabhängig vom tropischen Rohstoff machte. Stattdessen wurde das Ausgangsmaterial durch chemische Labors hergestellt, die entweder direkt den Verarbeitungsbetrieben angeschlossen waren oder sich als eigene, forschungs- und wertschöpfungsintensive Vorleistungsindustrie etablierten. Der Verbindung zwischen Rohmaterial und Endprodukt liegt in diesem Fall nicht der ungleiche Tausch zugrunde wie bei tropischem Rohkautschuk. Zwar steigen damit die Kosten, beseitigen damit aber auch die Engpässe der Rohmaterialversorgung in der Gummiindustrie. Eine Beimengung von Naturkautschuk bleibt für bestimmte Anwendungen jedoch weiterhin relevant. Im Zuge der Umstellung von Natur- auf synthetischen Latex fand zwischen den beiden Gruppen ebenso wie innerhalb der Kunstlatexproduzenten ein intensiver Kampf um Kunden und Marktanteile statt.

Im Vergleich mit anderen Industriezweigen hat die Gummiindustrie keine dezentrale Vorgeschichte im Verlagswesen. Die Gründungen in dieser Branche setzten in der Phase fabrikmäßiger Zentralisierung im 19. Jahrhundert ein. Bis um 1970 dominierte die großbetriebliche, zentralisierte Produktionsweise bei der Verarbeitung von Latex in verschiedene Gummiprodukte. Die Organisation globaler Güterketten in Form der arbeitsteiligen Kombinationen unterschiedlicher Verarbeitungsstandorte setzte erst mit der Neuen Internationalen Arbeitsteilung ein, mit der die Unternehmen den schrumpfenden Profitmargen im Gefolge der Weltwirtschaftskrise der 1970er Jahre begegneten. Im Fall von Semperit können wir die Verwandlung zu internationalen Güterketten in folgenden Varianten beziehungsweise Abfolgen beobachten. Erstens leitete die Profitklemme Konzentrationsprozesse unter den führenden europäischen

82 GIERSCHE/KUBISCH, Von Deutsch-Guinea, S. 84–93; WENDT, Hanseatic Merchants.

83 VAN DER LINDEN/RODRIGUEZ GARCIA (Hg.), On Coerced Labor.

Produzenten im Reifenbereich (Michelin, Pirelli, Continental) ein.<sup>84</sup> Die Strategie der österreichischen Konzernführung, das eigene Überleben durch Zusammenarbeit mit einem stärkeren Partner zu sichern, führte – nach dem Scheitern der Kooperation mit Michelin-Kléber – zum Verkauf des österreichischen Reifenstandortes an die deutsche Continental. In beiden Fällen war dies damit verbunden, dass Ausrichtung und Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Standorten neu geordnet wurden, wobei die Fertigungstiefe zugunsten der Interessen des Leitkonzerns aufgegeben wurde. Dies hatte den sukzessiven Abbau der Reifenproduktion in Österreich zur Folge, bis Continental den Standort Traiskirchen 2002/2009 überhaupt schloss.

Eine zweite Variante der Güterkette wurde durch Akquisitionen und Betriebsgründungen an Billiglohnstandorte im globalen Süden oder in Osteuropa eingeleitet, die Semperit-Wimpassing seit der Trennung von Traiskirchen 1990 zur Unternehmenskonsolidierung verfolgte. Dabei wurden Produktlinien, im Medizinhandschuh- und im Förderbandbereich, die bis dato in Österreich produziert wurden, in ihren arbeitsintensiven Bereichen an die neuen Standorte beziehungsweise Partner ausgelagert, während Gesamtlogistik, Forschung und Entwicklung am Stammsitz verblieben. Nach demselben Muster wurde der OP-Handschuhbereich, der (über die Bekanntgabe der geplanten Beendigung hinaus) 2020 weiterhin in Wimpassing angesiedelt war, durch Auslagerung einzelner Arbeitsschritte an einen ungarischen und an einen deutschen Standort, als eine internationale Güterkette reorganisiert. Drittens hat in der Verteilung der Wertschöpfung auf die einzelnen Teile der Güterkette in den letzten Jahren eine Verschiebung an die ost- und südostasiatischen Standorte stattgefunden, die im Rahmen ihrer nachholenden Entwicklung daran interessiert sind, die abhängige Rolle als reine Zulieferer zu überwinden. Es handelt sich teilweise um Standorte, die als Kautschuk-Lieferregionen eine alte Verbindung mit Gummi aufweisen und die nun in Verarbeitungsbereiche mit höherer Wertschöpfung vordringen. Wenn sich die Semperit-Führung von der Handschuhsparte verabschiedet und den Schwerpunkt auf die profitablere Industriesparte setzt, kann dies als Bemühen interpretiert werden, die Position an der Spitze gegenüber den Schwellenländern zu verteidigen. Auch die Industriesparte ist als internationale *just-in-time*-Produktion organisiert.

### Spannungen zwischen lokal und global orientierten Akteuren

Bei der Auswahl von Standorten, ihrer arbeitsteiligen Kombination in Form von Güterketten, die immer auch die Schließung einzelner Produktlinien oder Werke beinhaltet, ist eine Vielzahl von Akteursgruppen mit höchst unterschiedlichen Interessen und Möglichkeiten, diesen Ausdruck zu ver-

84 ERKER, Wachsen im Wettbewerb; DERS., Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 592–647.

leihen, involviert. Dies übersteigt den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit beziehungsweise Kapital und staatlicher Regulierung bei weitem, denn auch innerhalb der einzelnen Gruppen begegnen wir höchst unterschiedlichen Akteuren und Charakteren. Auf der Ebene der Unternehmer handelt es sich dabei um Gründerpersönlichkeiten, Eigentümer, Erben, Aktionäre und Manager. Unternehmenszentralen sind mit ihren Tochter- und Subunternehmen, Zulieferern und Kontraktfertigern oft in großer Ungleichheit verbunden. Auch die viel gepriesene Solidarität der ArbeiterInnenklasse gerät im Rahmen der ungleichen Arbeitsteilung regelmäßig unter Druck: Beschäftigte an verschiedenen Standorten werden durch die Differenz im Lohn- und Qualifikationsniveau, in der Arbeitsplatzsicherheit und der sozialen Absicherung gegeneinander ausgespielt. Die Kooperation in internationalen Gewerkschaften und *Global Unions* stößt leicht an die Grenzen der unterschiedlichen Interessenslagen von Lohnabhängigen in Zentren und Peripherien der Weltwirtschaft.<sup>85</sup> Politische Gemeinwesen in Form von Gemeinden, Provinzen und Staaten sind den Unternehmen und Unternehmern auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Um Investitionen und Arbeitsplätze auf ihr Gebiet zu lenken, setzen sie über Gesetze, Subventionen, Steuergeschenke, Zusicherung freien Gewinntransfers oder Erschließung von Betriebsflächen Anreize; sie tun dies aber in gegenseitiger Konkurrenz und unterbieten einander dabei in einem ruinösen Wettlauf. Schließt ein Standort seine Pforten, gehen Vorleistungen, Arbeitsplätze und Steuereinnahmen verloren, ohne jede Sanktionsmöglichkeit. *Last but not least* mischen sich auch KonsumentInnen und ihre Organisationen in die Standortkonkurrenz ein. Im Industriegummibereich, wo die Endkunden aus Industrieunternehmen bestehen, kann der oder die Einzelne über seine Kaufentscheidung kaum Einfluss nehmen. Aber auch dort, wo über die Einforderung von Qualitäts-, Umwelt- oder Sozialstandards Druck und Sanktionen gegen Verstöße ausgeübt werden, handelt es sich um einen Konflikt zwischen einzelnen Standorten mit ihren Unternehmen, Arbeitskräften und Regierungen, der über die KonsumentInnen ausgefochten wird.

Auf Kapitalseite ist ein Produktionsstandort ein Kostenfaktor, der bei Bedarf unter Druck gesetzt oder ausgetauscht werden kann. Regierungen sind sowohl den Standortgemeinden als auch den Unternehmen verpflichtet und schaffen – ja nach Kräfteverhältnissen – Rahmenbedingungen, die die Lokalität oder die Globalität befördern. Dabei stehen multinationalen Konzernen größere Mobilisierungsinstrumente zur Verfügung als Staaten, Gemeinden oder Gewerkschaften. Lokalitäten entwickeln jedoch ein Eigenleben, indem Gründer, Manager oder Beschäftigte sich positiv mit dem

85 KOMLOSY/MUSIĆ (Hg.), *Global Commodity Chains and Labor Relations*.

Unternehmen an diesem Standort identifizieren. Diese Unternehmenskultur ist Teil des betrieblichen Erfolgs. Die Loyalität der ArbeiterInnen- und BewohnerInnenschaft, die Unterstützung seitens lokaler Politiker und staatlicher Fördergeber für laufenden Betrieb und Krisenmanagement müssen erhalten werden. An dieser Stelle kommen Rechtfertigungsdiskurse ins Spiel, die Härten vor Ort, Schließungen oder Verlagerungen gegenüber der lokalen Bevölkerung begründen. Die Rechtfertigungsdiskurse kreisen um Arbeitsplätze, soziale Aufstiegsmöglichkeiten, Auswirkungen von Investitionen und Beschäftigung auf die Gemeinde oder die Region. Sie präsentieren globale Expansionsstrategien als Voraussetzung für den Erhalt des Standortes.

Anhand der Schriften zu den Unternehmensjubiläum von Semperit<sup>86</sup> lässt sich der Wandel dieser Diskurse nachzeichnen und mit den wirtschaftspolitischen Konjunktoren in Beziehung setzen. Das privatwirtschaftliche Gewinninteresse (der wechselnden Eigentümer) präsentierte sich in der Monarchie, im NS-Reich und in der Republik Österreich im Einklang mit den jeweiligen politischen Interessen. Die jüngste Unternehmensgeschichte<sup>87</sup> überschlägt sich in der Beteuerung einer globalen *Corporate Identity*. Sie kann als Rechtfertigung gelesen werden, warum sich die Unternehmensschwerpunkte aus Niederösterreich hinausbewegt haben. Die Auslagerung nach Osteuropa, die Asienorientierung und die globale Aufstellung des Unternehmens werden gegenüber dem österreichischen Publikum damit gerechtfertigt, dass dies angeblich die einzige Möglichkeit war, den alten Standort Wimpassing in eine Zentrale eines internationalen Multis mit Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit einer zwar vor Ort zahlenmäßig geschrumpften, jedoch hochqualifizierten ArbeiterInnenschaft zu verwandeln. Die Personen, die hinter den verlorenen Arbeitsplätzen stehen, verschwinden ebenso aus der Wahrnehmung wie die industrie- und regionalpolitischen Folgen der Absiedlung der Reifenproduktion aus Österreich beziehungsweise der Standortregion.

Im globalen Konzern wird das Lokale einer kurzsichtigen Kosteneffizienz untergeordnet, unbrauchbare Standorte werden ausgeschieden. Stammwerke, im vorliegenden Fall Semperit-Wimpassing, werden mit neuer Identität als *Truly Global Company* ausgestattet. Traiskirchen bleibt im Band zum 190-jährigen Jubiläum ebenso unerwähnt wie viele andere ausgetauschte und ersetzte Einzelstandorte des Konzerns. Die Lobpreisung der Globalisierung als Voraussetzung für den Erfolg des Unternehmens ist klarer Ausdruck einer selektiven Wahrnehmung, wenn sie nicht überhaupt als Verschleierungsstrategie des Standortwettbewerbs in globalen Güterketten dient.

86 150 Jahre Österreichische Kautschukindustrie; Ein Haus in Traiskirchen; Semperit 190 Jahre.

87 Semperit 190 Jahre.

## Bibliografie

- 150 Jahre Österreichische Kautschukindustrie 1824–1974. Von Johann Nepomuk Reithoffer zur Semperit-Gruppe, Wien 1975
- Josef AICHHOLZER/Ruth BECKERMANN/Michael STEJSKAL, *Auf amol a Streik*, Dokumentarfilm, Wien 1978; URL: <https://www.filmarchiv.at/program/film/auf-amol-a-streik-der-hammer-steht-auf-der-wiesn-da-draussen/> [7.2.2021]
- Elmar ALTWATER, Sachzwang Weltmarkt. Verschuldungskrise, blockierte Industrialisierung, ökologische Gefährdung – der Fall Brasilien, Hamburg 1987
- Alfred ARTMÄUER/Manfred BAUER/Julius BÖHMEINER, Ohne jede Chance. Der Fall Semperit, Wien 2003
- Jennifer BAIR, The Political Economy of Commodity Chains. In: *Journal of World- Systems Research*. Special Issue 20 (2014), 1, S. 1–10
- Elisabeth BEER/Brigitte EDERER, Industriepolitik der österreichischen Banken. In: *Wirtschaft und Gesellschaft* 87 (1987), 3, S. 353–370
- Felix BUTSCHEK, Vom Staatsvertrag zur Europäischen Union. Österreichische Wirtschaftsgeschichte von 1955 bis zur Gegenwart, Wien/Köln/Weimar 2004
- Brigitte EDERER et al., Eigentumsverhältnisse in der österreichischen Wirtschaft (*Wirtschaft und Gesellschaft*, Sonderheft), Wien 1985
- Paul ERKER, Vom lokalen Gummiwarenproduzenten zur globalen Zulieferbranche. Die deutsch-österreichische Kautschukindustrie 1850–1995. In: Ulrich GIERSCH/Ulrich KUBISCH (Hg.), *Gummi. Die elastische Faszination*, Berlin/Ratingen 1995, S. 100–115
- Paul ERKER, *Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental Aktiengesellschaft (1971–1996)*. Anlässlich des 125-jährigen Firmenjubiläums, Düsseldorf 1996
- Paul ERKER, *Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert*, Paderborn 2005
- Paul ERKER, *Zulieferer für Hitlers Krieg. Der Continental-Konzern in der NS-Zeit*, Berlin 2020
- Filmladen (Hg.), *Zum Beispiel Semperit. Filmladenbericht zu den Freischichten*, Wien 1978
- Karin FISCHER/Christian REINER/Cornelia STARITZ (Hg.), *Globale Warenketten und ungleiche Entwicklung. Arbeit, Kapital, Konsum, Natur*, Wien 2021
- Gary GEREFFI/Miguel KORZENIEWICZ (Hg.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT 1994
- Ulrich GIERSCH/Ulrich KUBISCH (Hg.), *Gummi. Die elastische Faszination*, Berlin/Ratingen 1995
- Ulrich GIERSCH/Ulrich KUBISCH, *Von Deutsch-Guinea bis Liberia. Kautschukplantagen – ein Wirtschaftszweig expandiert*. In: Ulrich GIERSCH/Ulrich KUBISCH (Hg.), *Gummi. Die elastische Faszination*, Berlin/Ratingen 1995, S. 84–93
- Hans GLATZ/Hans MOSER, *Ausländische Direktinvestitionen in Österreich*, Frankfurt a. M. 1989
- Hannes HOFBAUER, *Westwärts. Österreichs Wirtschaft im Wiederaufbau*, Wien 1992
- Friedrich HÖLSCHER, *Kautschuke, Kunststoffe, Fasern. Sechs Jahrzehnte technischer Herstellung synthetischer Polymere*, Ludwigshafen 1972
- Peter KICKINGER, *Fusionen und Übernahmen in Österreich in den Jahren 1989 bis 1992 – eine empirische Studie*. In: *Informationen über multinationale Konzerne*, Sondernummer: *Fusionen und Übernahmen zu Beginn der 90er Jahre*, Wien 1993, S. 5–15
- Andrea KOMLOSY, *Krisen, lange Wellen und die Weltsystemanalyse*. In: *Zeitschrift für Weltgeschichte* 19 (2018), 2, S. 207–242
- Andrea KOMLOSY/Goran MUsIĆ (Hg.), *Global Commodity Chains and Labor Relations*, Leiden/Boston 2021
- Andrea KOMLOSY/Goran MUsIĆ, *Chains of Labor. Connecting Global Labor History and the Commodity Chain Paradigm*. In: Andrea KOMLOSY/Goran MUsIĆ (Hg.), *Global Commodity Chains and Labor Relations*, Leiden/Boston 2021, S. 1–26
- Nikolai KONDRATIEFF, *Die langen Wellen der Konjunktur*. In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* 56 (1926), 1, S. 573–609
- Marcel VAN DER LINDEN/Magalay RODRIGUEZ GARCIA (Hg.), *On Coerced Labor. Work and Compulsion After Chattel Slavery*, Leiden/Boston 2016

- John LOADMAN, Der Baum weint. Vom Blutgummi zum Plantagenkautschuk. In: Ulrich GIERSCHE/ Ulrich KUBISCH (Hg.), Gummi. Die elastische Faszination, Berlin/ Ratingen 1995, S. 32–47
- Inge MORAWETZ, Schwellenland Österreich? Aktuelle Veränderungen der österreichischen Eigentumsstruktur im Sog der Internationalisierungsstrategien der Bundesrepublik Deutschland. In: Margit SCHERB/ Inge MORAWETZ (Hg.), In deutscher Hand? Österreich und sein großer Nachbar, Wien 1990, S. 87–112
- Österreichische Gesellschaft für kritische Geographie (Hg.), Ausverkauf Österreichs? Ausländische Unternehmen in der österreichischen Wirtschaft (Materialien zu Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt im Unterricht 1996)
- Margit SCHERB/ Inge MORAWETZ (Hg.), In deutscher Hand? Österreich und sein großer Nachbar, Wien 1990
- Jonas SCHERNER, Die Logik der Industriepolitik im Dritten Reich. Die Investitionen in die Autarkie- und Rüstungsindustrie und ihre staatliche Förderung (Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte – Beihefte, Band 174,4), Stuttgart 2008
- Semperit Reifen AG, Ein Haus in Traiskirchen. Semperit Reifen – Die ersten 100 Jahre, Traiskirchen 1996
- Semperit 190 Jahre. A Truly Global Company for 190 Years, Wien 2014
- Semperit-Pressinformation, 28.1.2020; URL: [https://www.semperitgroup.com/presse/presseinformationen-und-adhoc-insiderinformation/detail/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2304&cHash=c91f81483992b962d5881422696e932a](https://www.semperitgroup.com/presse/presseinformationen-und-adhoc-insiderinformation/detail/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=2304&cHash=c91f81483992b962d5881422696e932a) [7.2.2021]
- Dieter STIEFEL, Camillo Castiglioni oder Die Metaphysik der Haifische, Wien 2012
- Jochen STREB, Technologiepolitik im Zweiten Weltkrieg. Die staatliche Förderung der Synthesekautschukproduktion im deutsch-amerikanischen Vergleich. In: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 50 (2002), 3, S. 367–397
- Bernd C. WAGNER, IG Auschwitz. Zwangsarbeit und Vernichtung von Häftlingen des Lagers Monowitz 1941–1945, München 2000
- Hubert WEITENSFELDER, Charles Goodyear (1800–1860). In: DERS., Die großen Erfinder. Frankfurt a. M. 2009
- Samuel Eleazar WENDT, Hanseatic Merchants and the Procurement of Palm Oil and Rubber for Wilhelmine Germany's New Industries, 1850–1918. In: European Review 26 (2018), 3, S. 430–440
- Winfried WOLF, Mit dem Elektroauto in die Sackgasse. Warum E-Mobilität den Klimawandel beschleunigt. Wien 2019

Andrea Komlosy, Le catene di produzione e distribuzione come fattori di connessione tra locale e globale. Il caso della *Semperit* dall'Ottocento ai nostri giorni

Per catena di un bene si intende l'insieme dei passaggi che si succedono lungo il processo di produzione, dalla materia prima al prodotto finito, e che continuano con la loro distribuzione, smaltimento e riciclaggio. Quando tali passaggi sono localizzati in siti diversi, si tratta di catene di beni transregionali, transnazionali o globali. In questo caso tali catene fungono da connessione tra le singole località e tra queste e il mercato sovraregionale, in altre parole collegano il locale con il globale. Il loro studio richiede pertanto anche un approccio storico locale o regionale.

La connessione tra le varie località può essere determinata anche da rapporti di proprietà e di cooperazione tra aziende, ad esempio attraverso acquisizioni,

fusioni, joint venture, passaggi in cui interviene la mediazione da parte di banche, banchieri, imprenditori, azionisti e politici.

Spesso l'articolazione del flusso di produzione coinvolge diverse località nel processo di lavorazione. La loro individuazione e la loro composizione logistica è condizionata ampiamente dalle differenze esistenti sotto vari indicatori: costo (salariale), legislazione sul lavoro, sociale e ambientale, disponibilità e qualificazione della manodopera, modalità di trasporto, sostegno statale agli investimenti e regolamenti sulla circolazione di merci e capitali. Nella scelta delle località altri fattori importanti sono la distanza, i costi di trasporto e di transazione in relazione allo scambio di componenti o di prodotti intermedi verso le altre sedi aziendali o quelle dei fornitori.

In questo contributo l'interazione locale, regionale e globale tra produzione e organizzazione aziendale viene esaminata, con una prospettiva diacronica, sull'esempio della storia di un'impresa di articoli in gomma della Bassa Austria.

In seguito all'invenzione, a metà dell'Ottocento, del processo di vulcanizzazione – che trasforma la gomma grezza in materiale elastico – il caucciù divenne una materia prima assai ricercata, che veniva fatta arrivare da piantagioni del Brasile e dell'Asia sudorientale. La lavorazione avveniva in uno o più paesi industrializzati dell'Europa o negli USA. A partire dagli anni Quaranta, i sostituti sintetici presero il posto del caucciù e in tal modo, con l'industria chimica, il primo anello della catena (relativo alla materia prima) si spostava dal Sud al Nord del mondo.

Lo studio segue lo sviluppo dalle due fabbriche di gomma di Wimpassing e Traiskirchen nell'area industriale della Bassa Austria che, agli inizi del Novecento, si associarono sotto il nome di *Semperit* (in latino "Sempre va"). In tutte le fasi della sua lunga storia il gruppo, con sede a Vienna, ha mostrato (e mostra ancora) nelle proprie catene di produzione una grande varietà nelle modalità d'interconnessione a livello regionale, nazionale e globale. Ciò è avvenuto negli ultimi anni della imperialregia monarchia, nell'Austria tra le due guerre, durante il periodo nazista, nella ricostruzione post-bellica e nella fase dell'internazionalizzazione cominciata negli anni Settanta.

Nello studio la *Semperit* rappresenta quindi il micro-livello di indagine e la gomma il settore industriale: entrambi vengono esaminati nel contesto degli aspetti caratterizzanti che riguardano sia la collocazione spaziale che la rete organizzativa e aziendale della produzione.

Johann Nep. Reithoffer, produttore di articoli in gomma e poi fondatore del gruppo *Semperit*, si trasferì dalla Moravia meridionale a Vienna nella prima metà dell'Ottocento. Intorno al 1850 impiantò il suo stabilimento principale nel paese di Wimpassing nell'area industriale della Bassa Austria. Nel contesto della cartellizzazione favorita dalle banche, agli inizi del Novecento quasi tutte le fabbriche di gomma austro-ungariche entrarono a far parte di una rete estesa all'intera monarchia, fenomeno che continuò durante la Prima Repubblica tra

gli stati nati dalla ex-monarchia e poi, durante il periodo nazista, all'interno dell'area germanica. La fase di ricostruzione nel contesto della guerra fredda portò a un ridimensionamento del gruppo austriaco. La crisi petrolifera del 1973 spinse poi a un riposizionamento globale nell'ambito della nuova divisione internazionale del lavoro, che si concluse nel 1985 con la vendita di quella che era stata la "nave ammiraglia" (la divisione pneumatici di Traiskirchen) alla germanica *Continental Corporation* e la sua definitiva liquidazione in Austria. Nell'altro stabilimento di Wimpassing, la *Semperit* ha concentrato la produzione in segmenti strategici della gomma (guanti, tubi flessibili, articoli stampati, nastri trasportatori etc.). Attraverso delocalizzazioni, joint venture, acquisizioni e start-up in Asia e società di vendita in tutto il mondo, la *Semperit* adegua la produzione (sul modello *just in time*) ai costi, al mercato, ai contesti normativi, alle culture di lavoro e di conflittualità operaia presenti nelle singole località coinvolte.

Sotto la prospettiva di un caso di studio regionale, vengono qui presentate non solo le catene di fornitura, produzione e distribuzione e le strutture organizzative del gruppo *Semperit*, ma anche, in relazione al settore della gomma e degli pneumatici, la globalizzazione delle strategie di mercato e l'adattamento da parte delle politiche industriali statali alle mutate esigenze dei gruppi industriali.

