



Fotos: © Österreichische Post AG

## „Strategie und Richtung setzen, mit der Organisation arbeiten – und das geht nur mit den richtigen Leuten“

### Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Georg Pölzl, Generaldirektor der Österreichischen Post AG

*Herr Pölzl, die Post AG ist, wie man in den letzten Jahren gesehen hat, ein besonders erfolgreiches Unternehmen. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?*

Eine große Herausforderung, die die Post gerade sehr gut bewältigt, ist die Zusammenarbeit über verschiedene Bereiche hinweg. Die Post war – bevor ich in das Unternehmen kam – traditionell in drei Bereiche gegliedert: Den Briefbereich, den Paketbereich und den Filialbereich. Das waren sozusagen drei Silos und die große Herausforderung bestand und besteht auch heute noch darin, gemeinsame Lösungen zu finden, die bereichsübergreifend sind. Eine mögliche Lösung sind zum Beispiel die Selbstbedienungsstellen, bei denen die Leute ihre Post Tag und Nacht abholen können. Solche Lösungen sind keine Raketenwissenschaft, jedoch erfordern sie eine übergreifende Zusammenarbeit mehrerer Bereiche und ein gewisses Maß an organisatorischem Talent. Was ich leider sehr häufig gesehen habe, ist, dass in vielen Unternehmen

die Kreativität und die Umsetzung von guten Ideen durch vorherrschendes „Silodenken“ gehemmt wird.

*Gerade für ein Unternehmen wie die österreichische Post AG wird der Begriff Logistik 4.0 sicherlich immer wichtiger. Was tun Sie um zukünftigen Herausforderungen in diesem Bereich begegnen zu können?*

In der DNA des Unternehmens ist das Thema „Suche nach Neuerungen und Innovation“ fest verankert. Ich weiß, es gibt eine riesige Diskussion darüber, wie Innovation organisiert werden sollte. Einige verlangen nach einer eigenen Innovationsabteilung, andere nach einem Startup-Campus und wieder andere wollen das Innovationsmanagement komplett auslagern. Ich predige, so oft es mir möglich ist, dass Innovation nur von den Leuten selber kommen kann. Und hierbei lege ich mein Augenmerk besonders auf die Führungskräfte, da ich der Überzeugung bin, dass jede Führungskraft nur dann gut sein kann,

wenn sie Neuerungen und frischen Wind in ein Unternehmen bringt. Gerade die Geschäftsprozessinnovationen: Woher sollen die kommen, wenn nicht direkt von den Leuten, die Experten auf ihren Gebieten darstellen?

Dabei rede ich nicht von einem betriebsblinden Experten, sondern von einer Person, die um die Welt reist, am Puls der Zeit ist, was Technik und Prozessverständnis betrifft und sich in weiterer Folge von neuen Lösungsansätzen inspirieren lässt. Wenn dann Ideen gefunden werden, muss man auch offen sein, das in unterschiedlichen Organisationseinheiten abzubilden und z.B. ein Startup zu gründen.

*Im Vortrag erwähnten Sie, dass eines der künftigen Projekte der elektronische Postkasten ist, der es ermöglichen soll, RSb Briefe und andere amtliche Dokumente ähnlich einem E-Mail-Postfach zu empfangen. Wie wollen Sie solche Projekte umsetzen? Wie wollen Sie auch ältere Generationen, die eventuell nicht so techni-*

*kaffin sind, überzeugen, auf solche Dienste umzusteigen?*

Wir setzen hierbei durchaus auf duale Lösungen. Ich will nicht alle dazu bekehren, nur noch digitale Briefe empfangen zu können. Mir ist es besonders wichtig, dass bei allen Lösungen der Kunde entscheiden kann, wie er es gerne hätte. Als Beispiel würden mir hier Kreditkartenfirmen einfallen. Sobald man bei diesen eine E-Mail-Adresse hinterlässt, sparen die sich die Druckkosten und senden alles per Mail. Zu Lasten des Überblicks, der Kontrolle und des Kunden. Bis der Gesetzgeber dieser Praktik einen Riegel vorgeschoben hatte, konnte man dagegen nicht einmal etwas tun.

So etwas muss man sich nicht gefallen lassen. Wenn man Post auf der anderen Seite nur per E-Mail haben möchte, dann wollen wir natürlich die Rahmenbedingungen schaffen, um dem Kundenwunsch zu entsprechen.

*Es wurde von Ihrer Seite häufig das Thema der steigenden Anforderungen durch die Kunden erläutert. Wie glauben Sie, können diese auch in Zukunft noch erfüllt werden?*

Gerade im Onlinehandel, und das halte ich für besonders interessant, haben wir die Erfahrung gemacht, dass die Leute die Dinge, die sie bestellen, so schnell wie möglich haben wollen. Die gerade aufkommenden 1-Stunden-Zustellungen werden zum Ende des Tages sicher kommen. Es wird sich künftig die Frage stellen, wie viel diese Dienste dem Kunden wert sind, mehr zu bezahlen. Man darf natürlich nicht vergessen, dass durch diese Art von Service erhebliche Kosten entstehen. Man nehme das Beispiel Lebensmittelzustellung: Wenn Sie heute einkaufen gehen, haben Sie eine Anfahrtszeit, dann eine Kommissionsstätigkeit und dann wieder eine Anfahrtszeit zurück an Ihren Wohnort.

Wenn Sie hingegen eine Lebensmittelzustellung wählen, bleiben Sie zu Hause, sparen Zeit und erwarten, dass all die Dinge, die Sie auf die Liste geschrieben haben, so schnell wie möglich und vor allem zu geringen Mehrkosten bei Ihnen ankommen. Man darf an dieser Stelle jedoch nicht vergessen,

dass all jene kostenintensiven Geschäftsprozesse, die Sie einsparen, an jemand anderem – lassen Sie es mich salopp ausdrücken – hängen bleiben. Das ist für Riesen wie Amazon kein großes Problem. Für kleine Einzelhändler nimmt es jedoch einen Teil des Umsatzes weg. Der langen Rede kurzer Sinn: Irgendwann werden diese Bestellungen Geld kosten, da es sich um Tätigkeiten handelt, die mit sehr viel Aufwand verbunden sind.

*Was erwarten Sie vom Wirtschaftsingenieur der Zukunft? Was muss dieser mitbringen, um erfolgreich zu sein?*

Also zuerst einmal sei zu erwähnen, dass ich davon ausgehe, dass eine Person das Rüstzeug hat, logisch und analytisch zu denken, wenn sie von einer technischen Universität kommt und zusätzlich etwas Technisches studiert hat. Das wäre die eine Sache. Die zweite Sache sind vor allem Einsatzbereitschaft und auch Teamfähigkeit. Kurz und bündig gesagt: Die Social Skills sind essentiell. Was ein Unternehmen gar nicht brauchen kann, sind Personen, die Arroganz, Überheblichkeit und Egoismus mitbringen.

Also wie gesagt: Eine gewisse Arbeitshaltung und ein Interesse sind uns – und sicher auch anderen Unternehmen – besonders wichtig. Insbesondere junge Leute müssen für das, was sie tun, brennen. Und die Erfahrung hat gezeigt, dass gute Leute leicht zu motivieren und zu begeistern sind.

*Zum Abschluss würde ich gerne wissen, welche Fehlerquellen Sie speziell in Ihrem Geschäftsbereich häufig sehen. Wie glauben Sie, könnten diese vermieden werden?*

Fehlerquellen gibt es ja, wie sicherlich bekannt ist, mehr als genug. Deswegen würde ich die Frage gerne anders herum formulieren: Was muss man denn richtig machen, um Erfolg zu haben? Es gibt in diesem Bereich 3 Themenkreise, wobei ich diese ganz



**Dipl.-Ing. Dr.  
Georg Pölzl**

**Vorstandsvorsitzender  
und Generaldirektor  
der Österreichischen  
Post AG**

bewusst nicht nummeriere, da viele der Meinung sind, dass es auch in einer anderen Reihenfolge funktioniert. Zunächst wäre das Element Strategie zu nennen und zu diesem Bereich könnte ich nun einen Vortrag halten, der sicher den ganzen Tag dauert. Hier bauen wir auf den auch im Vortrag erwähnten vier Säulen auf: der Verteidigung der Marktführerschaft, dem profitablen Wachstum, der Effizienzsteigerung und der Kundenorientierung und Innovation. Diese Strategie, die wir bereits im Jahr 2009 entwickelt haben und seither verfolgen, wird dann durch mehrere strategische Programme mit Leben befüllt. In diesen Bereichen kann man einiges gut aber auch jede Menge Fehler machen.

Als nächstes nenne ich immer die Bemühung, dass die Organisation auch das leistet, was erwartet wird oder durch die Strategie festgelegt wurde. Es gibt Unternehmen, deren Namen ich jetzt nicht nennen will, die wunderbar theoretisch sind aber unfähig, Projektmanagement zu betreiben. Diese Organisationen wird es auf Dauer nicht geben. Das heißt kurz und prägnant, dass man sich um das Gesamtsystem kümmern muss, das häufig sehr komplex ist und auch nicht immer einheitliche Ziele vorweist. In diesem Bereich gibt es einige Tugenden wie zum Beispiel Teamfähigkeit oder das Vermeiden von „Silobildungen“.

Den letzten der drei Themenkreise bilden die Menschen. Man muss sich unbedingt mit den einzelnen Personen im Unternehmen beschäftigen. Ich sage immer ganz stolz, dass ich das beste Führungsteam von Österreich hinter mir habe. Ob das stimmt weiß ich zwar nicht, aber zumindest der Anspruch ist es. Die Post hat in den letzten Jahren einen Imagewandel erlebt. Wie ich zur

Post gegangen bin, haben mich viele gefragt, wieso ich mir das antue. Heute haben wir viele Mitarbeiter, die aus bekannten Beratungsfirmen kommen und die begeistert sind, für die Post arbeiten zu können. Wir beschäftigen uns also persönlich mit den Menschen, was vor allem in einer alljährlichen Beurteilung gipfelt, in der die Führungskräfte unter dem Vorstand direkt von diesem bewertet werden.

Um all das, was ich nun erzählt habe, noch einmal zusammenzufassen: Wir haben eine Zerlegung in drei Komponenten: Strategie und Richtung setzen, mit der Organisation arbeiten, und das geht nur mit den richtigen Leuten. Da-

rauf muss unser Fokus liegen, weil zufällig passiert nichts.

#### **Dipl.-Ing. Dr. Georg Pölzl**

Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor der Österreichischen Post AG  
Georg Pölzl ist seit 1. Oktober 2009 Vorstandsvorsitzender und Generaldirektor der Österreichischen Post AG. Georg Pölzl geht einen konsequenten, wirtschaftlichen und serviceorientierten Weg, das Unternehmen Post in der Marktliberalisierung erfolgreich auf Kurs zu halten sowie fit für die Zukunft zu machen.

Ausgehend von der starken Position in Österreich ist die Strategie der Österrei-

chischen Post auf folgende Eckpunkte klar ausgerichtet: Sicherung und Ausbau der Marktführerschaft in Österreich sowie Wachstum in definierten Märkten insbesondere im Bereich Paket & Logistik, laufende Effizienzsteigerung und Flexibilisierung der Kostenstruktur sowie konsequente Kundenorientierung und Innovation in allen Tätigkeitsbereichen.

Als Basis für die Unternehmenskultur wurde das Leitbild der Post gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften entwickelt. Es beschreibt die Werthaltungen für den Umgang miteinander, mit Kunden, Geschäftspartnern und Aktionären.

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: „Supply Management“

in WINGbusiness 04/2016

#### **Beschreibung:**

Beschaffungsmanagement leistet in Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität. Buyer-Supplier Relationshipmanagement, nachhaltige Lieferantentwicklung, Innovation von und mit Lieferanten, Lieferantenbewertung und -controlling, Lieferantennetzwerkmanagement, Supplier Risk Management oder Supplier Intelligence sind nur einige der aktuell vieldis-

kutierten Themenbereiche in Theorie und Praxis.

Heft 4/2016 widmet sich deshalb dem Thema „Supply Management“ und den damit verbundenen Herausforderungen speziell für Technologieunternehmen.

Wir laden Sie herzlich ein, Beiträge zu diesem Themenschwerpunkt einzureichen.

Beiträge können entweder als Praxisbericht oder in Form eines wissenschaftlichen Papers mit Reviewverfahren (Er-

gebnisse des Reviews erhalten Sie 4-8 Wochen nach Ende der Einreichfrist) übermittelt werden.

#### **Hinweise für AutorInnen:**

Autorenrichtlinien sind unter <http://www.wing-online.at/de/wingbusiness/medienfolder-anzeigenpreise/> abrufbar.

Bitte senden Sie Ihre Beiträge als PDF-Datei an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at).

**Einreichfrist 30.08.2016**