

Dipl.-Ing. Walter Hitziger

Präsident der Bundesvereinigung
Logistik; Österreich

Mitglied des Vorstandes der
Österreichischen Post AG



Österreichische Post AG: Ein ganz normales Dienstleistungsunternehmen?

Unternehmensbeschreibung

Die Österreichische Post AG ist Österreichs führender Dienstleister in der Postbeförderung. Zu den Hauptgeschäftsfeldern zählen die Erbringung von Post- und Paketdienstleistungen sowie die Abwicklung von Finanzgeschäften in Kooperation mit dem Partner Postsparkasse. Mit dem Börsengang im Mai dieses Jahres ist die Post wieder in aller Munde!

Welche sind aus Ihrer Sicht allgemeine Erfolgsfaktoren im Management und was gilt speziell für die Logistik?

Management ist ein Prozess, um Erfolg zu haben. Es geht um Zieldefinitionen sowie um die Fragen „Wo stehen wir?“ und „Wer sind wir?“. So können die Stärken und Schwächen der eigenen Position erkannt werden. Anschließend müssen Lösungsvorschläge konzipiert werden, um den Brückenschlag vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand schaffen zu können. Die darauffolgende Umsetzung dieser Lösungsvorschläge ist wohl die schwierigste Disziplin.

Es gibt wenige Unternehmen, wo die guten Ideen fehlen, aber sehr viele, wo sie nicht richtig umgesetzt werden. In anderen Worten ausgedrückt: „Trans-

piration“ ist wohl fast wichtiger als „Inspiration“. Last but not least sollte noch die Bedeutung der kritischen Masse an Personen betont werden, die von der Richtigkeit der zu setzenden Maßnahmen überzeugt werden muss.

Gibt es logistikspezifische Unterscheidungen zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren?

Der Unterschied ist eher gering. Auch ist es schwierig Unterschiede herauszuarbeiten aufgrund der breit gestreuten Interpretationsmöglichkeiten des Logistik-Begriffes.

Die totale Abstraktion ergibt dieselben Abläufe: Informationsfluss und die entsprechenden physischen Prozesse;

spricht: es werden Produkte gelagert, kommissioniert und transportiert.

Ungewöhnliche Aspekte bietet z. B. die Krankenhauslogistik, welche unter anderem so spannende Fragen behandelt, wie man Personen aus dem Krankenhaus bringt, die nicht mehr gesundet sind ...

Sehen Sie die Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur als Erfolgsfaktor?

Ich habe selten erfolgreiche Manager getroffen, die kritisch über ihre Ausbildung gesprochen haben, daher sind solche Fragen sehr subjektiv.

Dennoch kann ich für meine Person sagen, dass mir diese Ausbildung sehr geholfen hat. Ein Wirtschaftsingenieur ist meiner Ansicht nach ein Betriebswirt

mit technischer Methodik. Obwohl ich primär mit Organisation, Betriebswirtschaftslehre und Führung zu tun habe, habe ich mit Ausnahme von Führungsbelangen so gut wie immer den Zugang eines Technikers.

Wenn Sie Diskussionen zwischen jungen Führungskräften erleben, behaupte ich, in neun von zehn Fällen erkennen zu können, ob es sich um einen Wirtschaftsingenieur oder um einen Betriebswirt handelt. Das ist es auch, was meiner Meinung nach den Erfolg dieser Ausbildung ausmacht. Der Zugang ist ein vollkommen anderer, auch wenn die Fähigkeiten und Fertigkeiten identisch sind.

Wo sind die primär definierten Einsatzgebiete des Wirtschaftsingenieurs angesiedelt?

Das Betätigungsfeld ist wohl sehr breit gestreut, da man mit dieser Ausbildung auf sehr unterschiedliche Aufgabenstellungen vorbereitet ist. Ich glaube aber, dass doch ein Großteil der Wirtschaftsingenieure in das General Management geht ...; wo sie mit Abgängern anderer Hochschulen eins zu eins konkurrieren und sich sehr gut durchsetzen.

Was sind Ihrer Meinung nach zukünftige Anforderungen an den Wirtschaftsingenieur?

Wenn ich an meine Zeit zurückdenke – ich habe von 1981 bis 1987 studiert – kann ich sagen, dass das größte Defizit der Ausbildung zur damaligen Zeit die Fremdsprachen waren. Ich bin der festen Überzeugung, dass das anders werden muss!

Wenn ich heute in ein Meeting gehe, werde ich nicht gefragt, ob es für mich ein Problem darstellt die Verhandlungen in Englisch zu führen. Das wird vorausgesetzt. Wenn ich an die Sprachausbildung meiner Zeit – mit ein bis zwei Stunden pro Woche Englisch auf freiwilliger Basis – zurückdenke, hoffe ich, dass sich das geändert hat, sonst ist das ein riesiges Defizit.

Die Post als Ex-Monopolist tritt in ein neues Zeitalter ein, es gibt jetzt starke Konkurrenz; wie reagieren sie im Management auf diese sich verändernden

Prozesse bzw. was wurde bereits gemacht?

Die österreichische Post ist mittlerweile vertriebsseitig wie viele andere moderne Dienstleistungsunternehmen organisiert. Unsere Großkunden, die ca. 80 % des Umsatzes generieren, werden über sieben Branchen-Vertriebe betreut. Der Handelskunde hat einen Betreuer, der ganz genau weiß, was ein Händler braucht.

Wir haben sechs Direkt-Marketing-Centers in Österreich aufgebaut, wo mittelgroße Unternehmen bei Direkt-Marketing-Projekten von der Konzeption über die grafische Gestaltung und dem Druck, bis hin zum Verteilen und vom Verarbeiten der „Response“ unterstützt werden.

Wir sind im Vertrieb extrem aktiv und sehr preis-aggressiv. Wir haben unseren Mitbewerbern nicht die Möglichkeit gegeben, uns die Kunden über niedrigere Preise abspenstig zu machen. Von den 20 großen Handelsketten Österreichs sind 19 Kunden bei uns.

Wir müssen aber auch jetzt, wo die eigentliche „Revolution“ abgeschlossen ist, jedes Jahr 2 bis 4 Prozent effizienter werden. Die meisten österreichischen Industrieunternehmen schaffen das auch. Die Post ist in dieser Hinsicht ein ganz normales Unternehmen, warum soll sie das nicht schaffen, da hätte ich kein Verständnis dafür!

Außerdem arbeiten wir gerade an einem Projekt, wo wir uns nochmals signifikante Effizienzsteigerungen erwarten und wo die ersten Einsparungen 2009 erwartet werden.

Ist die Post ein ganz normales Dienstleistungsunternehmen? Ursprünglicher Grundgedanke war es ja, eine (staatlich geförderte) Grundversorgung zu schaffen; wie wird der Spagat hin zu diesem Dienstleistungsunternehmen vollzogen und mit welcher Art von Widerstand rechnen Sie?

Das ist tatsächlich ein heikles Thema, wo die Diskussion sehr emotional geführt wird. Ein Beispiel dafür ist die sehr undifferenziert geführte Diskussion um die Postamtsschließungen. Wir haben im Zuge dieser Optimierungen auch eine Reihe von Verbesserungen realisiert. Neue Postpartner haben meist

längere Öffnungszeiten als das alte Postamt. Landzusteller, die Briefe, Pakete und Einzahlungen auch annehmen, bieten z. B. für gehbehinderte Personen ein wesentlich besseres Service als ein 1 km entferntes Postamt.

In Österreich gibt es eine Universaldienstpflicht, von der ich überzeugt bin, dass sie an den wirklichen Notwendigkeiten vorbeigeht. Wir haben bei Tageszeitungen nur mehr einen Marktanteil von 12 %, Tendenz sinkend. Wozu brauche ich hier eine Universaldienstpflicht? Es funktioniert ja! Das regelt der Markt. Wir haben einen hohen Marktanteil bei Magazinen, aber die würden wir auch haben, wenn es keine Universaldienstpflicht gäbe, weil es für uns ein gutes Geschäft ist.

Ich glaube, dass das Problem der Grundversorgung anders gelöst werden könnte. Die Mobiltelefonie in Österreich arbeitet z. B. mit Lizenzen. Wer eine Lizenz will, muß eine Netzabdeckung von beispielsweise 95 oder 98 % schaffen. Ich bin der Meinung, man könnte genauso gut sagen: Wer in Österreich eine Postdienstleistung anbieten will, muss eine gewisse regionale Abdeckung garantieren. Das muss aber nicht ganz Österreich sein.

Das ungarische Postgesetz beispielsweise teilt das Land in 19 Regionen mit drei verschiedenen Klassen: Den innerstädtischen Bereich mit sehr hoher Bevölkerungsdichte, ein Bereich mit mittlerer Bevölkerungsdichte und eine Region, wo die Bevölkerungsdichte sehr niedrig ist. Wenn man in Ungarn Postdienstleistungen anbieten will, muss man Regionen aus allen drei Klassen betreuen. Damit ist sichergestellt, dass über die Preiskonstellation landesweit eine Zustellung garantiert wird und damit die Grundversorgung gesichert ist. Der damit gesicherte faire Wettbewerb sichert auch ein faires Preis- und Qualitätsniveau für die Kunden.

Besten Dank für das Gespräch!

*Das Interview führte
Dipl.-Ing. Hannes Fuchs*