

Interview mit Dipl.-Ing. Albert Lidauer

Erfolgsrezept für die Globalisierung:

„Leadership und Softskills“

Dipl.-Ing. Albert Lidauer, geboren in Oberösterreich, kann auf 23 Jahre Managementenerfahrung im Automobilbau verweisen, in denen er unter anderem entscheidend bei der Umsetzung von „schlanken Fertigungsmethoden“ bei GM und Ford beteiligt war. Unter seiner Führung als Exekutiv Direktor für die europäische Ford Fahrzeugfertigung konnte das Ford Werk in Köln die Spitzenposition als produktivstes Automobilwerk Europas erreichen. Davor war Herr Lidauer sechs Jahre in Osteuropa (Ungarn) zuständig für die Marke Opel als Generaldirektor für Ungarn und Südosteuropa, vier Jahre in der Schweiz in der Zentrale von General Motors Europa und 4 Jahre in Australien für die Firma Holden als Fertigungsvorstand. Im Zuge seiner Tätigkeit in der Automobilindustrie absolvierte er zahlreiche Aufenthalte in Japan und Amerika.

Aktuell ist Herr Dipl.-Ing. Lidauer Geschäftsführer der Firma DOMOFERM international und Lehrbeauftragter am Institut für Managementwissenschaften an der TU Wien, wo er im Rahmen des Masterstudiums Wirtschaftsingenieurwesen/Maschinenbau eine Vorlesung über moderne Methoden im Produktionsmanagement hält.

Welche Auswirkungen hat Ihrer Ansicht nach die Globalisierung auf die Arbeitsplätze in Österreich?

Speziell Österreich profitiert enorm von der Globalisierung. „Globalisierung“ wurde nicht erst vor zehn Jahren erfunden, wie es häufig dargestellt wird, sondern es ist internationales Wirtschaften. Ob es sich um Wertschöpfungsnetzwerke oder nur den einfachen Austausch von Gütern, Waren und Dienstleistungen handelt ist nicht so entscheidend, der Kern ist „Geschäfte global zu machen“. Wenn man sich nun die Entwicklung im speziellen in Österreich ansieht, dann haben wir vor allem in zwei Richtungen positive Auswirkungen: Zum einen in Richtung Osteuropa, wo nach den Reformen ein echter Wirtschaftsboom entstanden ist und mit der Integration einiger dieser Länder in die Europäische Union zusätzliche Dynamik dazugekommen ist und zum anderen profitiert Österreich aber auch aus Bereichen wie der Automobilindustrie, obwohl in Österreich, abgesehen vom Standort Graz, keine Autos gefertigt werden. Dafür gibt es eine starke Automobilzulieferindustrie, welche von den Entwicklungen in den anderen Ländern, nicht nur den Nachbarländern, sondern teilweise sogar weltweit, sehr stark profitiert. Durch den frühen Aufbau von Automobilclustern in Österreich, welche ein Netzwerk in sich selbst gebildet haben und sich in ihren Ressourcen und Fähigkeiten ergänzt haben, haben diese großartige Erfolge erzielt. Die Firmen

Magna, GM und BMW haben dazu einen großen Teil beigetragen und Österreich damit auf ein internationales Niveau gehoben.

Welche Chancen sehen Sie, im Zuge der Globalisierung, in Österreich Wertschöpfung zu kreieren?

Die Chancen sind sicherlich in den bereits bestehenden Bereichen vorhanden. Schlagwort Automobilzulieferindustrie, welche noch ausbaufähig ist. Wenn man bedenkt, dass das Wirtschaftswachstum, welches in Osteuropa, aber auch in Asien vorherrscht, eine große zusätzliche Dynamik in die Weltwirtschaft bringt, kann man auch davon ausgehen, dass Österreich davon profitieren wird. Wir können auch in Bereichen, wo wir noch nicht so stark involviert sind, noch Etwas erreichen. Zum Beispiel im Bereich der Managementausbildung, speziell im Zurverfügungstellen von Management in Reformländern, steckt mit unserem Know-how noch Potential. Durch die guten Netzwerke von Universitäten in zahlreiche Länder können diese auch einen großen Beitrag dazu leisten. Es gibt sicherlich sehr viele Möglichkeiten, nicht nur auf die Automobilindustrie bezogen, auch beispielsweise unsere Banken sind in diesen Ländern sehr innovativ, kreativ und initiativ tätig, dadurch haben es viele Banken geschafft sich auf absolut internationalem Niveau zu bewegen. Es gibt also in allen Bereichen einen extrem positiven Effekt, der durch die Reformen

in Osteuropa und andererseits durch die Europäische Union, sowie auch die Entwicklung im asiatischen Raum zu Stande kommt. Österreich liegt im Moment in einem sehr guten Umfeld und die Österreicher nutzen diese Chance sehr gut.

Was sind die größten Herausforderungen für Manager bei der Steuerung globaler Wertschöpfungsnetze?

Die traditionelle Aufgabe des Managers ist das Erkennen von Geschäftsmöglichkeiten, in welchen Bereichen soll ich mit welchen Produkten und Dienstleistungen aktiv werden. In den vorher erwähnten Ländern und Regionen gibt es natürlich zahlreiche Möglichkeiten, wobei ein Manager immer vorher abschätzen muss, welche Auswirkungen auf das Unternehmen entstehen. Es muss ein entsprechendes Zielgebiet definiert werden, es muss ein entsprechendes Produktsegment bereitgestellt werden, es muss am Markt getestet werden und man muss selbstverständlich auch mit anderen Organisationen zusammenarbeiten, um herauszufinden, welche Managementressourcen in den entsprechenden Ländern benötigt werden, welche Investitionen getätigt werden müssen und welche Rahmenbedingungen es in diesen Ländern gibt. Diese Vorarbeit muss geleistet werden, um auf andere Kulturen vorbereitet zu sein, man möchte später nicht erkennen, dass man es eigentlich anders erwartet hätte. Alle Kulturen sind unterschiedlich, vor allem die Asiatische

unterscheidet sich sehr stark von der Europäischen. Eine absolute Voraussetzung für einen Manager ist es, die andere Kultur zu verstehen, nicht nur um einen Produktionsbetrieb dort leiten zu können, sondern auch um den Kunden besser zu verstehen. In das Verstehen der Kultur muss investiert werden und die Mitarbeiter müssen auch dementsprechend trainiert werden. Hier wird das Management sehr stark mit dem Begriff „Leadership“ verbunden, was bedeutet, dass die so genannten Soft-Skill-Fähigkeiten besonders stark ausgeprägt sind. Es muss möglichst schnell ein lokales Management entwickelt werden, welches bestens mit der Sprache und der Kultur des jeweiligen Landes vertraut ist, damit werden große Vorteile im Bereich der Personalrekrutierung, Produktion, Marketing und Vertrieb geschaffen.

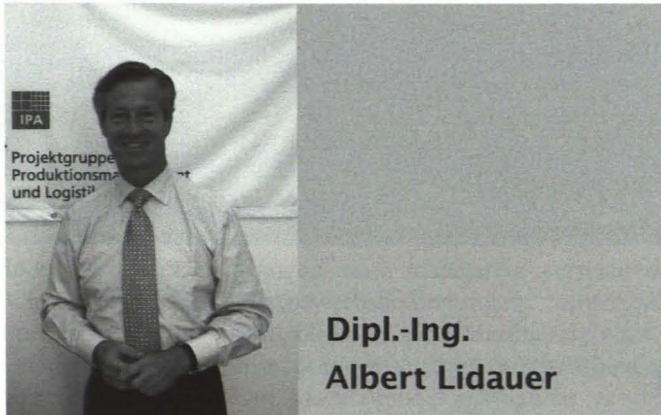
Sind die unterschiedlichen Kulturen der beteiligten Länder ein Problem für die Kommunikation in globalen Wertschöpfungsnetzen?

Absolut. Es kann sogar soweit führen, dass das jeweilige Unternehmen daran scheitert und in größte Schwierigkeiten kommen kann, wenn das nicht richtig eingeschätzt und behandelt wird. Große Automobilhersteller, die beispielsweise versucht haben relativ ähnliche Kulturen, wie die deutsche und die amerikanische Kultur, zusammen zu bringen, haben dieses Vorhaben schon wieder aufgegeben, weil sie es einfach unterschätzt haben. Das gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen, man muss sich der kulturellen Unterschiede immer bewusst sein. Wenn man nun plant zwei Unternehmen zusammenführen oder Geschäfte miteinander machen möchte, dann müssen diese anderen Verhaltensregeln erlernt werden. Hier muss bei großen kulturellen Unterschieden oft jahrelang darauf hingearbeitet werden, um auf eine gute Arbeitsbasis zu kommen. Die Kultur ist das wichtigste, das wird meistens unterschätzt und das Syn-

ergiepotential in die-sen Fällen wird meistens überschätzt.

Was sind die Ursachen für die wachsende Zahl globaler Wertschöpfungsnetze?

Das geht Hand in Hand mit der Globalisierung. Wenn man heute globale Geschäfte macht, dann kann man nicht nur in einem Land produzieren und in alle andere Länder exportie-



ren, sondern man muss im größeren Rahmen denken und schauen, welche Vorteile man erzielen kann, wenn man einen Produktionsbetrieb zum Beispiel in Russland aufbaut. Man kann dort nicht nur relativ effizient Teile produzieren oder Produkte fertigen, sondern es hat auch eine große Signalwirkung für den Markt. Wie ernst nehme ich den Markt, bin ich bereit dort zu investieren oder will ich nur Marktanteile abkassieren und halte alle meine Arbeitsplätze im Stammland oder anderem Ausland. Man erzielt immer höhere Marktanteile, wenn man in der Lage ist konkret vor Ort zu investieren und entsprechende Produktionen aufbaut unter der Voraussetzung, dass ein bestimmtes Volumen absetzbar ist. Hier bauen sich dann diese Netzwerke über die verschiedenen Standorte in den unterschiedlichen Ländern auf.

Was sind für Sie Beispiele besonders erfolgreicher Wertschöpfungsnetze?

Die Firma Magna beispielsweise mit einer starken Basis in Österreich und einem globalen Netzwerk über die ganze Welt ist ein Paradebeispiel. Hier hat Herr Stronach dafür gesorgt, dass die österreichische Automobilzulieferindustrie noch stärker international vernetzt wurde. In der Automobilindustrie sind heute generell diese Glo-

balisierungs- und Wertschöpfungsnetzwerke sehr groß, was in Österreich als sehr erfolgreich gesehen werden kann. Speziell die Automobilcluster in der Steiermark, Oberösterreich und in Wien haben es geschafft, dass sie zu einer Art Kompetenzzentren wurden, indem sie einfach Leistungen anbieten, die gemeinsam von diesen Betrieben genutzt werden, die auch helfen, wenn man an neuen Projekten mitarbeitet und gewisse Ressourcen als Ergänzung zum eigenen Angebot braucht, dann haben sie die Chance, das gemeinsam zu machen. Auch die Möglichkeit eines Automobilclusters im so genannten personellen Networking darf nicht unterschätzt werden.

Wie können kleine und mittlere Unternehmen erfolgreich mit globalen Wertschöpfungsnetzen interagieren und mit ihnen wachsen?

Diese Unternehmen werden heute sehr stark zum Beispiel von der Wirtschaftskammer und Banken unterstützt, in den osteuropäischen, aber auch in den asiatischen Raum zu expandieren. Es gibt zur Zeit so viele Möglichkeiten, wie nie zuvor, es hängt von den einzelnen Unternehmen ab, was sie daraus machen. Die Automobilindustrie ist seit der Einführung der Massenproduktion um 1915 global unterwegs, aber die Chance, Teil dieser Wertschöpfungsnetze zu werden, besteht jetzt selbstverständlich auch vermehrt für die kleinen und mittleren Unternehmen. Hier sollten vor allem die Möglichkeiten des World Wide Web genannt werden, eine Möglichkeit, die es vor 15 Jahren noch nicht gab und die bei geschickter und kreativer Anwendung ungeahnte Möglichkeiten eröffnet (ebay, Amazon, Google).

Haben KMUs außerhalb globaler Wertschöpfungsnetze überhaupt noch Chancen?

Der eine oder andere wird sich überlegen müssen, ob er, in dem er das nicht macht, sich nicht irgendwo ins Abseits manövriert. Aber es gibt nach wie vor Unternehmen, die hauptsächlich in Österreich tätig sind und gute Geschäfte machen, jedoch werden diese Unternehmen immer weniger.

Das Interview führte Herr Ao. Prof. Dipl.-Ing. Dr. Kurt Matyas