

DIE VA-TECH ZWISCHEN HEUTE UND MORGEN

INTERVIEW MIT DIPL.-ING. HERBERT FURCH, MITGLIED DES VORSTANDES DER VA-TECHNOLOGIE AG



HERBERT FURCH

Dipl.-Ing.; studierte bis 1974 an der TU-Graz Bauingenieurwesen und wurde 1988 Leiter des Geschäftsbereiches Montage und Service der VOEST-ALPINE AG; 1989 wurde er zum Vorstandsvorsitzenden der VA-MCE bestellt. Seit 1995 ist er Vorstandsmitglied der VA TECHNOLOGIE AG.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Herr Dipl.-Ing. Furch, beschreiben Sie uns bitte kurz, wie der VA TECH Konzern derzeit organisiert ist.*

Furch: Die VA Technologie AG (VA TECH) ist Österreichs größter Technologiekonzern, der im wesentlichen aus folgenden sechs Unternehmen besteht: VOEST-ALPINE Industrieanlagenbau (VAI), AUSTRIAN ENERGY & ENVIRONMENT SGP/Waagner Biro (AE), ELIN Energieversorgung, ELIN Energieanwendung, VOEST-ALPINE MCE (VA MCE) und Elektro Bau AG (EBG). Diese sechs Firmen sind in drei Konzernbereiche zusammengefaßt. Einer davon ist der Metallurgiebereich, ein weiterer der Bereich der Energie- und Umwelttechnik und den dritten Bereich stellt der große Block der Montage und Technischen Dienstleistungen dar.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Und für welchen Bereich sind sie jetzt zuständig?*

Furch: Ich scheidet offiziell am 1.4.96 aus der VA MCE aus und bin seit 1.3.95 im Vorstand der VA TECH, habe also bis jetzt die VA MCE in Personalunion geführt.

Im Vorstand der VA TECH wurde folgende Aufgliederung der Tätigkeitsbereiche getroffen: einerseits eine funktionale Aufteilung zwischen den drei Vorständen. Der Vorstandsvorsitzende ist für Strategic Management und Human Resources verantwortlich. Ein Mitglied des Vorstandes übernimmt das Financial Management. Meine funktionalen Aufgaben sind Netzwerkmanagement und Globalisierung, was alle internationalen Aktivitäten, die wir verstärkt durchführen wollen, umfaßt. Denn das Wachstum wird in Zukunft verstärkt im Ausland und nicht hier bei uns stattfinden. Deshalb wollen wir auch unsere Aktivitäten intensiver ins Ausland verlagern und

dort unsere „Multi Domestic“- Strategie verfolgen.

Die zweite Aufteilung des Vorstandes sieht vor, daß jeder der drei Vorstandsmitglieder Pate für einen Bereich ist und diesen strategisch weiterentwickelt und Firmenakquisitionen betreiben soll.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Sie haben vorher den Begriff „Multi Domestic“ verwendet. Könnten Sie das konkretisieren?*

Furch: Im Rahmen meiner Globalisierungsaktivitäten ist das sogenannte „Multi Domestic“-Prinzip der Schwerpunkt. Weil wir wachsen wollen, versuchen wir künftig Leistungen vor Ort in den einzelnen Ländern anzubieten bzw. zu erbringen. Wir bewegen uns von der klassischen Exportfirma hin zu einer globalen „Multi Domestic“-Firma, also zu einem internationalen Konzern. Früher hat es gereicht, wenn wir exportieren konnten, heute geht der Trend dahin, daß alle Leistungen hinausverlagert werden und in Österreich nur mehr das „Basic Engineering“ – also die Kernkompetenzen – durchgeführt wird.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Daraus ist zu schließen, daß die Wertschöpfungskette internationalisiert wird, um durch billigere Produktionsbedingungen wettbewerbsfähig zu sein?*

Furch: Richtig. Und wir nennen das „Multi Domestic“. Früher hat man im Ausland ein Verkaufsbüro gehabt, um Aufträge zu akquirieren. Alle anderen Aktivitäten wurden in Österreich vollbracht. Jetzt wird viel des Wertschöpfungsprozesses in das Ausland verlagert, die Firmen müssen vollkommen eigenständig werden und müssen auch zukünftig das „engineering“ abtrennt von der Mutter durchführen, selbst zukaufen, vor Ort fertigen und montieren können. Auf das Basis-Know-how der Mut-

ter kann jedoch weiterhin zugegriffen werden. Das ist heutzutage einfach Notwendigkeit. Der Druck kommt vom Markt und von der Konkurrenz; andere Konzerne, wie Siemens und ABB, verfolgen dieses Prinzip schon seit geraumer Zeit. Diesbezüglich haben wir sicher einen Aufholbedarf. Wir wissen das und haben den Schwerpunkt darauf gelegt.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wie sehen Sie die künftige Entwicklung und Chancen der VA TECH?*

Furch: Die Entwicklung der VA TECH ist sehr erfreulich. Wir sind zu 55 % über die Börse privatisiert, wobei 60 % der Anleger aus dem Ausland kommen. Weiters haben wir eine Querverschränkung zur VA-Stahl AG, die 21 % unserer Aktien hält, wobei auch wir einen Anteil an der VA-Stahl AG besitzen. Die restlichen 24 % werden von der ÖIAG gehalten. Die Eigentümerstruktur des über die Börse privatisierten Anteils verschiebt sich immer stärker in Richtung USA und UK. Im Inland sind unsere Anleger eher institutionelle Anleger (wie z.B. Versicherungen) und Privatanleger, also keine Konkurrenten. Die Kursentwicklung ist sehr positiv und durch unsere Kompetenz und unser Know-how, speziell im Engineering-, Kraftwerks- und Dienstleistungsbereich haben wir auch künftig recht gute Chancen. Vor allem in unseren Auslandsaktivitäten und der Nutzung von Synergiepotentialen sehen wir eine große Chance am Markt bestehen zu können.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wie werden in der VA TECH die angesprochenen Synergiepotentiale zwischen den einzelnen Geschäftseinheiten genutzt?*

Furch: Bis jetzt war es so, daß die sechs Einzelfirmen der VA TECH auf sich alleine gestellt gearbeitet haben. Was wir jetzt erreichen wollen ist, über ein neues Managementinstrument die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Firmen zu fördern, um Synergien zu heben und Potentiale realisieren zu können. Dieses neue Managementinstrument nennen wir Netzwerkmanagement. Jede dieser sechs Firmen besitzt gewisse Kompetenzen und Technologien. Davon ausgehend versuchen wir über das sogenannte Netzwerkmanagement diese Fähigkeiten zu verknüpfen und dadurch die vom Markt verlangten Systemlösungen

anstelle von Einzellösungen anzubieten. Legt man zum Beispiel die Komponenten der AE (Gasturbinen) und der ELIN Energieversorgung (Generatoren) zusammen, so hat man ein Gesamtsystem und kann als Systemanbieter am Markt auftreten.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wie sehen Sie die Bedeutung von Dienstleistungen, wie Wartung und Instandhaltung, in diesem Zusammenhang?*

Furch: Dienstleistungen dieser Art werden immer wichtiger und sind ebenfalls Bestandteil von Systemlösungen, da der Kunde sein Kraftwerk in Zukunft nur mehr von einer Firma instandgehalten haben möchte. In diesem Bereich ist die VA MCE sehr stark vertreten. Sie bietet Instandhaltung als ein Paket an. Diesbezüglich haben wir den Vorteil, daß wir in unserem Konzern Firmen haben, die in unterschiedlichen Bereichen tätig sind. Das ist eines dieser Montagetzwerke, durch welches wir nun auch in der Instandhaltung gemeinsam auftreten können. Traten unsere Firmen früher einzeln auf, so bündeln wir unsere Kompetenzen und gründen vor Ort einen Stützpunkt, in dem alle Kompetenzen zusammenkommen. Somit hat der Kunde einen Ansprechpartner.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Hat man durch diese Bündelung nicht wieder Angst, zurück in Richtung Mammut-Unternehmung zu kommen?*

Furch: Sie sagen es vollkommen richtig. Es besteht natürlich die Gefahr, daß man sich wieder in Richtung Zentralismus bewegt. Unser Leitspruch ist „So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“. Wir legen den Schwerpunkt eher auf die dezentrale Seite, um aber Vorteile und Synergien zu heben, muß man jedoch bündeln. So gibt es z.B. ein Einkaufsnetzwerk, welches aus sechs Einkäufern des Konzerns besteht. Sie finden sich freiwillig zusammen, da sie darin einen Nutzen erkennen. Es gibt also keinen Chefeinkäufer, der alleine entscheidet. Das Netzwerk funktioniert nur, wenn jeder erkennt, daß man gemeinsam einen Vorteil hat. Wir organisieren dieses Netzwerk auch derart, daß jeder viele Freiheiten hat. Ich fühle mich eher als Moderator und Initiator. Letztendlich müssen doch selbstregulierende Kreise entstehen.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Kann man den Spruch „So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“ als Art Vision der VA TECH bezeichnen?*

Furch: Ja, kann man durchaus sagen.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wo sehen Sie den Zukunftsmarkt der VA TECH?*

Furch: Die Schwerpunkte liegen in Fernost, denn hier befinden sich die größten Wachstumsmärkte, wie Indonesien, Korea, Taiwan, Philippinen, Thailand, in die wir schon stark integriert sind. Weiters laufen schon Teilprojekte in Malaysia und Vietnam. Dort werden wir vorerst reine Projektentwicklungen tätigen und schließlich „Multi Domestic“-Stützpunkte gründen und ausbauen. Ein weiterer Schwerpunkt ist in Südamerika zu sehen. Vor allem in Chile und Mexiko, wo wir zum Teil schon Firmenstandorte haben. Ein Markt, an dem wir auch beteiligt sind, ist jener der GUS-Nachfolgestaaten. Das ist ein Markt, den wir eher vorsichtig bearbeiten. Hier führen wir sogenannte „Stop and Go“-Projekte durch. Wir arbeiten nur solange, wie bezahlt wird. Ich bin aber überzeugt, daß sich hier in den nächsten Jahren auch etwas tun wird. Wir beobachten diesen Markt.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Welchen Stellenwert hat die F&E in der VA TECH?*

Furch: Wir haben in etwa 1 Mrd. Schilling an F&E-Ausgaben pro Jahr. Für uns als Technologiekonzern ist natürlich F&E sehr wichtig. Dadurch sind wir der Konkurrenz in gewissen Bereichen um Jahre voraus.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wie sehen Sie die Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur als Bindeglied zwischen Technik und Wirtschaft?*

Furch: Ich finde diese Ausbildung sehr gut und muß sagen, daß diese Art der Ausbildung auch mir sehr geholfen hat. Die Technik ist sehr wichtig und sie sollte auch nicht zu stark beschnitten werden, weil man hier ein gewisses strukturiertes Denken lernt, an Problemlösungen heranzugehen. Wichtig ist aber auch, daß die wirtschaftliche Komponente dazukommt, um mehr Verständnis für Zusammenhänge zu erlangen. Derzeit ist eher der Generalist als der Spezialist gefragt. Die Unternehmen heutzutage sind

nur mehr selten funktional gegliedert. Vielmehr sind sie in Profit-Centers unterteilt, wodurch gesamtheitliches Denken gefragt ist. Mitarbeiter müssen Zusammenhänge erkennen und unternehmerisch denken können. Durch eine derartige Ausbildung ist man offener für diese Dinge.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Welche Anforderungen stellen Sie an einen Wirtschaftsfachingenieur?*

Furch: Bei Personalentscheidungen schauen wir vor allem auf eine vernünftige Ausbildung. Das Zweite worauf ich Wert lege, ist die Teamfähigkeit bzw. das Arbeiten im Team. Alleine kann nichts mehr bewegt werden. Teamfähigkeit heißt auch zu akzeptieren, daß ein anderer besser und intelligenter sein kann. Bei der Auswahl von Führungskräften wird auch der Fähigkeit, delegieren zu können, ein hoher Stellenwert eingeräumt. Weiters lege ich ganz großen Wert auf soziale Kompetenz. Ich würde mir erwarten, daß Studenten Eigeninitiative zeigen und sich die vorher genannten Qualifikationen schon während des Studiums aneignen. Aus meiner beruflichen Erfahrung heraus kann ich jedem nur raten, sein Wissen über das Studium hinaus zu verbreitern. Diesbezüglich wäre auch das Studium in die ideale Richtung zu bringen.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Welchen Stellenwert hat die Kooperation zwischen Universität und Wirtschaft für die VA TECH?*

Furch: Einen hohen Stellenwert, jedoch ist sie entwicklungsbedürftig und gehört stark verbessert. Wir versuchen Diplomarbeiten und Projektarbeiten zu vergeben, um auf diese Art und Weise die Universitäten einzubinden.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wie lassen sich Karriere und Familie bei Ihnen vereinbaren?*

Furch: Das ist sicherlich eine schwierige und problematische Frage. Ich persönlich delegiere sehr viel und versuche soviel Zeit wie möglich mit der Familie zu verbringen. An Wochenenden bin ich niemals im Büro. Konsequenterweise nehme ich pro Jahr sechs Wochen durchgehend Urlaub, was nicht viele machen. Weiters üben wir auch ein ge-

meinsames Hobby aus, nämlich Golfspielen.

Als ich im Ausland war, habe ich die Familie mitgenommen, was sehr wichtig ist und in unserem Konzern auch gefördert wird.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Haben Sie ein persönliches Vorbild?*

Furch: Wenn ich so nachdenke, eigentlich nicht.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Am 16. Mai findet der Kongreß der Wirtschaftsfachingenieure statt, wo sie auch referieren werden. Was halten Sie von einer derartigen Initiative?*

Furch: Ich finde derartige Initiativen sehr gut. Ich bin oft bei Seminaren und ähnlichen Veranstaltungen. Solche Einladungen nehme ich gerne an, weil ich ein Feedback bekomme und durch Diskussionen viele Neuerkenntnisse erhalte. Für mich ist ein derart gestalteter Kongreß eine tolle Gelegenheit für Erfahrungsaustausch und eine Möglichkeit festzustellen, ob ich mit meinen Ideen richtig liege, und sie auch für jedermann verständlich sind.

WIRTSCHAFTSINGENIEUR: *Wir danken für dieses Interview!*

Das Interview führten Xenia Kahun und Roman Teichert.

**EINLADUNG ZU DEN
GASTVORTRÄGEN IM
RAHMEN DER
VORLESUNG INDUSTRIE-
POLITIK SS 1996**

(GRÜNWALD/GOLDMANN)

**GENERALTHEMA:
WIRTSCHAFTSSTANDORT
ÖSTERREICH**

Zeit: jeweils Dienstag, 17.00 Uhr
Ort: Hörsaal 1, Theresianumgasse 27,
1. Stock, 1040 Wien

26.3.1996 **Dr. Peter Strahammer**,
Generaldirektor der Voest Alpine
„Stahlstandort Österreich“

16.4.1996 **Dr. Klaus Raidl**, General-
direktor der Böhler Uddeholm AG
„Böhler Uddeholm AG: ein Multi
aus Österreich“

23.4.1996 **Dkfm. Ferdinand Lacina**,
Konsulent der Montana AG
„Rahmenbedingungen für den Indu-
striestandort Österreich in der EU“

30.4.1996 **Prof. DI. Dr. Rudolf
Streicher**, Generaldirektor der Steyr-
Daimler-Puch AG
„Erfahrungen mit Branchenpartner-
schaften (Chrysler, SKF, MAN etc.)“

07.5.1996 **Dr. Kons. Dionys Leh-
ner**, Vorsitzender des Vorstandes der
Linz Holding AG
„Textilstandort Österreich“

o. Univ.-Prof. DI. Dr. A. Stepan