

In dieser Rubrik stellt DER WIRTSCHAFTSINGENIEUR prominente Mitglieder des Verbandes vor, durchleuchtet ihren Tätigkeitsbereich, hinterfragt ihre Meinung zu aktuellen Themen und vergißt auch die private Seite nicht. Das Gespräch führte Florian Haslauer.

## Otto G. Zich



**Dipl.-Ing. Otto G. Zich**, 1942 in Linz geboren, studierte von 1960 — 1966 an der TU Graz Bauwesen und Wirtschaftsingenieurwesen-Bauwesen. 1967 tritt er in den Finalbereich der VOEST ein. Er beschäftigt sich mit EDV in Konstruktion, Berechnung und Produktion. 1970 — 72 ist Otto Zich Assistent der kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Datenverarbeitung. Seine nächste Tätigkeit ist die des Assistenten des Vorstandes für Finanzen und Datenverarbeitung der VOEST. 1973 erfolgt die Ernennung zum Leiter des Bereiches »Automation, Datenverarbeitung und Organisation«. 1983 wird Otto Zich stellvertretendes Vorstandsmitglied der VOEST-Alpine AG zuständig für Elektronik und Automation. Seit 1986 ist Dipl.-Ing. Zich Generaldirektor der zur SONY-Gruppe gehörenden DADC Austria Ges.m.b.H.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Herr Zich, Sie waren eigentlich Ihre ganze bisherige berufliche Laufbahn im Bereich Elektronik tätig. Wie sind sie als Bauwirtschaftsingenieur dazu gekommen?

**Zich:** Während meines Studiums wurde mein Interesse durch erste EDV-Vorlesungen geweckt. Obwohl ich am Anfang nichts verstanden habe, hat mich dieses Gebiet nicht mehr losgelassen. Als ich nach dem Studium in den Stahlbaubereich der VOEST eingetreten bin, habe ich gebeten, mich parallel mit EDV beschäftigen zu können.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Von welcher Bedeutung sind die internationalen Kontakte, die Sie als Verantwortlicher für Automation und Elektronik bei der VOEST knüpfen, speziell auch im Zusammenhang mit Ihrem Ausscheiden aus dem VOEST-Vorstand und dem relativ raschen Engagement bei Sony.

**Zich:** Vor allem als Sekretär des IFIP (International Federation for Information Processing) und auf der Suche nach Kooperationspartnern für die VOEST im High Tech-Bereich — ich war ca. zehnmal pro Jahr in den USA und ca. fünfmal pro Jahr in Japan —, lernte ich sehr viele Leute aus der Branche kennen. Es gibt in der Elektronik-Branche etwa 200 wichtige Personen weltweit. Mein Ziel war es und ist es, neue Technologie nach Österreich zu bringen. Dieses Ziel kann ich auch in meiner jetzigen Tätigkeit verwirklichen. Beim Sony-CD-Werk hier in Salzburg war ich der erste Mitarbeiter und praktisch von Beginn des Fabrikaufbaus dabei, genauso wie bei den 3 Fabriken für elektronische Komponenten, die die VOEST zwischen 1980 und 1984 in Österreich errichtete.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Was war ausschlaggebend dafür, daß SONY dieses CD-Werk in Anif bei Salzburg und nicht sonstwo in Europa, wo teilweise die Betriebsansiedlungs-Förderungen weit höher gewesen wären, errichtet hat? Wie hoch waren die Subventionen, die SONY hier in Österreich erhalten hat? Spielt Herbert v. Karajan wirklich in diesem Zusammenhang die Rolle, die ihm in den Medien zugeschrieben wird?

**Zich:** Karajan spielt eine Rolle. SONY hat

gemeinsam mit Philips die »Compact Disc« entwickelt und das erste CD-Serienproduktionswerk in Japan errichtet. Das zweite Sony CD-Werk wurde in den USA gebaut, das dritte jetzt hier in Österreich mit dem Vertriebsgebiet Europa, Afrika und Naher Osten. Es waren zu Beginn mehrere Standorte in Europa für dieses Werk im Gespräch, bis zuletzt auch ein Standort in Holland wegen der Nähe zu Philips. Letztlich den Ausschlag für Salzburg als Standort gaben die guten persönlichen Kontakte zwischen Akio Morita, einer der beiden SONY-Gründer, und Herbert v. Karajan. Karajan hat ja bei der Entwicklung der Compact Disc mitgewirkt. Die ersten Standards für CD sind zwischen Philips und Sony in Salzburg 1981 festgelegt worden. Die Subventionen, die wir von Bund und Land erhalten haben, belaufen sich auf 19,5 Prozent der Gesamtinvestition von 800 Millionen Schilling bis 1988 bei einem Personalstand von 300. Diese Förderungshöhe ist im europäischen Schnitt eher niedrig.

**Der Wirtschaftsingenieur:** War es schwierig, am Standort Salzburg in relativ kurzer Zeit genügend qualifizierte Mitarbeiter zu finden? Wie groß ist der geplante Personalstand bei voller Produktion?

**Zich:** Es gab überhaupt keine Probleme, Mitarbeiter zu finden. Wir erhielten an die 2000 Bewerbungen für die 180 bis 200 bis zum Vollproduktionsbeginn zu besetzenden Stellen. Nicht zuletzt wegen der ambitionierten Mitarbeiter sind wir dem geplanten Produktionsbeginn 2 Monate voraus. Wir produzieren bereits seit Anfang Juli. Die ersten Ingenieure sind im Herbst letzten Jahres nach Japan zur Ausbildung geschickt worden. Sie sind bis zu fünf Monate im japanischen Sony CD-Werk trainiert worden. Ich selbst war ähnlich lange in Japan und in den USA zu Ausbildungszwecken. Im Frühjahr dieses Jahres wurde hier im Werk von unseren Ingenieuren zusammen mit ihren japanischen Ausbildnern begonnen, die Maschinen aufzustellen. Jeder der operativen Mitarbeiter — bei uns gibt es nur Angestellte, keine Arbeiter — wurde hier im Werk 3 Monate trainiert. Wie ich schon während meiner Zeit bei der VOEST feststellen konnte, herrscht seitens der österreichischen Arbeitnehmer großes

Interesse an ausländischen Hochtechnologiefirmen, die sich hier ansiedeln.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Es gibt große Mentalitätsunterschiede zwischen Japan und Österreich bzw. Europa. Was sind Ihrer Meinung nach die gravierendsten Unterschiede in der Managementphilosophie und den Mitarbeiterführungsmethoden?

**Zich:** Der größte Unterschied für mich ist, daß in japanischen Unternehmen im Gegensatz zu europäischen und amerikanischen der Mensch im Mittelpunkt als Know How-Träger steht. Der einzelne Mitarbeiter ist entscheidend für Qualität und Weiterentwicklung. Um den einzelnen Mitarbeiter wird jede Organisationsstruktur aufgebaut. Das ist meiner Meinung nach ein »Muß« in jeder High Tech Firma. Beim Aufbau einer amerikanischen oder europäischen Firma werden üblicherweise job descriptions für die zu erledigenden Aufgaben verfaßt und dann Mitarbeiter gesucht, die auf diese Stellenbeschreibungen passen. Beim Aufbau einer japanischen Firma weiß man, welche Persönlichkeiten am Arbeitsmarkt verfügbar sind und welches Volumen an Wissen und Know How man braucht. Nachdem man die Mitarbeiter aufgenommen hat, schaut man, wie sie entsprechend der Gesamtheit der zu erledigenden Aufgaben und entsprechend ihren Fähigkeiten und Neigungen eingesetzt werden können. Erst dann wird die Organisationsstruktur um die Mitarbeiter aufgebaut. Bei uns ist es sogar verboten, job descriptions zu erstellen. Keiner Mitarbeiter darf seine Stelle zu genau abgegrenzt bekommen. Ziel ist, daß der Mitarbeiter möglichst viel vom Gesamtablauf im Unternehmen kennenlernt. Die ersten Techniker, die wir einstellten, wußten, wie sie in der Hierarchie eingeordnet sind, aber nicht den genauen Arbeitsplatz, den sie später einnehmen würden. In den Bewerbungsgesprächen war für mich die Lernfähigkeit, Mitarbeiterorientierung, Einstellung zum Beruf und zu unserem Unternehmen wichtiger als die fachliche Qualifikation des einzelnen.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Wie ist die Kontrolle durch die Konzernzentrale und das Berichtswesen innerhalb des Konzerns?

Welche Vorgaben haben Sie zu erreichen?

**Zich:** Das formalisierte Berichtswesen ist im Vergleich zu amerikanischen Unternehmen gering. Ich schreibe einmal pro Monat einen Bericht für Japan. Das »informelle Berichtswesen« unter den Mitarbeitern in meinem Betrieb nimmt einen vergleichsweise hohen Stellenwert ein. Die Mitarbeiter sollen sich gegenseitig auch über scheinbare Nebensächlichkeiten des Betriebsgeschehens informieren. Ich selbst spreche regelmäßig mit den Mitarbeitern, um sie am Laufenden zu halten über Auftragsstand, Verkaufsergebnisse und Probleme, die wir haben. Das ist eine Ausprägung der japanischen Kultur und Mentalität. In japanischen Unternehmen herrscht eine unheimliche Transparenz. Ich habe als Arbeiter in unserem Japanischen Schwesterwerk einige Tage lang erlebt, was das bedeutet. In Informationsmeetings werden die Mitarbeiter von den Vorarbeitern regelmäßig informiert. Dort weiß jeder Schichtarbeiter über den Betrieb besser Bescheid, als in unseren Unternehmen mancher Aufsichtsrat. Vorgaben vom Mutterkonzern gibt es in Form von längerfristigen Plänen.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Wann wird der geplante Produktionsausstoß erreicht und wie hoch wird er sein?

**Zich:** Im Jänner nächsten Jahres wird die volle Produktion erreicht, die 1 Million +  $\alpha$  Stück im Monat betragen wird. 1 Million +  $\alpha$  deshalb, damit die Konkurrenz die genaue Stückzahl nicht erfährt. Wir haben jetzt den halben Maschinenpark bereits installiert und investieren kontinuierlich weiter. Die Produktion wird entsprechend einer Lernkurve bis zur vollen Produktionskapazität ansteigen.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Die neueste Entwicklung auf dem Tonträgermarkt

DAT (Digital Audio Tape) ermöglicht es dem Konsumenten, Tonaufnahmen in höchster Klangqualität zu machen. Stellt das nicht auch eine Konkurrenz zur Compact Disc dar?

**Zich:** Die jetzige 12 cm CD substituiert in den nächsten Jahren die Analog-Langspielplatte. In Japan wird heuer die CD die Langspielplatte, was die verkaufte Stückzahl betrifft, bereits übertreffen. In den USA erreicht der Anteil der CD's in diesem Jahr etwa 40%. Man glaubt an einen erreichbaren Substitutionsgrad von 90%. In Japan wird dieser wahrscheinlich 1991/92, in Europa Mitte der 90iger Jahre erreicht. Das Digital Audio Tape tritt zur Compact Disc nicht in Konkurrenz. Das DAT wird die heutigen Tonbandkassetten ersetzen, genauso wie die CD die Langspielplatte. Die Einführung von DAT am Markt wird jedoch länger dauern, und zwar wegen des Preises des Abspielgerätes. Die technischen Anforderungen sind wesentlich höher als die an einen CD-Player.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Welchen Einfluß hat die Musikindustrie in diesem Zusammenhang und wie ist die Zusammenarbeit?

**Zich:** Auf der einen Seite steht die Elektronikindustrie, deren Ziel es ist, neue Medien auf den Markt zu bringen. Auf der anderen Seite die Plattenfirmen, die jetzt, was beispielsweise DAT betrifft, Bedenken haben. Durch DAT werden sogenannte »Pirat-Copies«, also unerlaubte Kopien wesentlich einfacher. Die große Sorge der Musikindustrie gilt natürlich dem Kopierschutz von Tonträgern. Sie verlangt von den Herstellern diesen Kopierschutz auch bei Neuentwicklungen zu gewährleisten. Die Zusammenarbeit zwischen den Plattenfirmen und uns sieht so aus, daß wir unserer Kapazität

entsprechend Aufträge akquirieren. Wir erhalten dann die Musikkänder von den Studios, auf denen die Musik digital oder auch analog, wenn es sich um alte Aufnahmen handelt, gespeichert ist. Von einem solchen Band wird eine Maske angefertigt, auf der durch Übertragung mit Hilfe von Lasertechnik die Information in digitaler Form gespeichert ist. Mit dieser Maske wird dann eine entsprechende Anzahl CD's gefertigt.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Der CD-Markt in Europa ist, wie Sie selbst sagen, noch nicht so aufnahmefähig wie der Japan- oder USA-Markt. Mit der Produktionskapazität, wie sie das SONY-Werk ab Anfang nächsten Jahres zur Verfügung hat, wird dieser Markt enger werden.

**Zich:** Bis Ende 1986 war der europäische CD-Markt ein Verkäufermarkt. Ab heuer haben wir es durch die gesteigerten Kapazitäten mit einem Käufermarkt zu tun. Philips ist in Europa der mit Abstand größte Produzent mit Werken in der BRD, Italien, Frankreich und England. Die nächstgrößten Hersteller sind eine englische und eine französische Firma, weiters eine zur Bertelsmann-Gruppe gehörende deutsche Firma und weitere ca. 20 Produzenten. Das weltweite Marktvolumen liegt heuer bei 250 bis 300 Millionen CD's, die Produktionskapazität liegt bei etwa 350 Millionen Stück. In Europa erwartet man für dieses Jahr ein Marktvolumen von 80 Millionen Stück, die Kapazität wird auf 140 bis 160 Millionen pro Jahr geschätzt. Wir glauben aber, durch unser Produktions-Know How und unsere Qualität bald einen entsprechenden Marktanteil zu erreichen.

**Der Wirtschaftsingenieur:** Herzlichen Dank für das Gespräch.

