



Quelle Kapsch: CHILE-Santiago, Costanera Norte, Rotonda Perez Zujovic

Interview mit Herrn Mag. Georg Kapsch

## Umfassender Ansatz zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

*Herr Mag. Kapsch, in welche Punkte kann man die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens strukturieren bzw. unterscheiden?*

Also ich denke wenn wir zu strukturieren beginnen, dann geht es um den Markt, es geht um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, es geht um die Organisation und es geht auf der anderen Seite natürlich auch um die Ressourcen, das heißt um die Beschaffungsmärkte.

Ich weiß, dass die Literatur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beschaffungsmärkten sieht, ich sehe das aber so nicht, denn Menschen sind kein Material und daher sollte man sie auch nicht unter dem Beschaffungsmarkt sehen.

*Gibt es bzgl. dieser Strukturierungen auch eine Priorität dieser Punkte? Gibt es Punkte die wichtiger bzw. weniger wichtig sind oder sind diese Einordnungen auf einer Ebene?*

Ich glaube, langfristig muss es ein Gleichgewicht zwischen diesen Punkten geben. Und dann kommt natürlich auch noch der Eigentümer dazu. Also

der Kapitalmarkt oder der physische Eigentümer. Je nach Phase in der sich der Lebenszyklus des Unternehmens befindet, aber auch je nach Phase der gesamten Wirtschaftslage muss man natürlich den einen oder anderen Faktor etwas stärker betrachten. Manchmal wird man sich mehr auf die Marktentwicklung konzentrieren, dann konzentriert man sich wieder mehr auf die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung und so weiter.

*Sie haben in Ihrem Vortrag am Kongress der Wirtschaftsingenieure gesagt, alle drei bis fünf Jahre stellen Sie sich in Ihrem Unternehmen diesen Fragen um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Also Priorität eins in Ihrer Prioritätsliste?*

Priorität eins sind immer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Priorität zwei sind Strategie und Märkte und Priorität drei ist die Technologie. Alle drei Punkte miteinander kombiniert bedeutet dann Wettbewerbsfähigkeit.

*Auf welcher Ebene passiert der Prozess um die Wettbewerbsfähigkeit in Ihrem Unternehmen zu erhöhen? Sprechen Sie mit der ersten Ebene Ihrer Führungsebene, ist das*

*ein iterativer Prozess zwischen allen Ebenen oder wird Top-down vorgegeben?*

Das ist ein Prozess, der an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen geht. Wir haben zum Beispiel heuer das Jahr der Effizienz. Wir behandeln jedes Jahr ein bestimmtes Thema und dann konzentrieren wir uns speziell auf dieses Thema. Und da sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgerufen, und nicht nur die Führungskräfte. Weil wenn Sie wirklich etwas im Unternehmen bewegen wollen, müssen Sie das breitbandiger anlegen.

*Sie haben in diesem Zusammenhang auch erwähnt, dass Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur finanziell sondern auch mental beteiligen. Was meinen Sie damit?*

Wenn wir langfristig erfolgreich sein wollen müssen wir aus unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geistig eigene Unternehmer machen. Das heißt sie müssen sich fühlen wie wenn sie Unternehmer wären. Jeder für seinen Bereich. Und mental beteiligen heißt auch noch, dass sie zusätzlich dazu

auch an die anderen Bereiche denken. Da bin ich dann bei der Wertschöpfungskette, dass die Optimierung eines Teilbereiches oder die Summe der Optimierungen der Teilbereiche nicht automatisch zur Optimierung des Ganzen führt, sondern sehr oft sogar kontraproduktiv ist. Das heißt, dass sich die Menschen als Teil des großen Ganzen sehen und verstehen. So werden sie am Erfolg des großen Ganzen beteiligt und damit macht ihre eigene Arbeit mehr Sinn.

*Wo werden in Ihrem Unternehmen Wirtschaftsingenieure eingesetzt und was zeichnet sie dabei aus?*

Wirtschaftsingenieure setzen wir am liebsten an den Schnittstellen zwischen Technik und Wirtschaft ein. Den Wirtschaftsingenieur zeichnet einfach aus, dass er die Technologie versteht und sich wesentlich leichter tut diese dann umzusetzen. Sie sind extrem gut einsetzbar im Produktmanagement, im Projektmanagement, im technischen Vertrieb, im Sales- Support, in der Leitung von Betriebsorganisationen und natürlich auch in der Leitung von Produktionen. Könnte ich mich heute noch einmal entscheiden, dann würde ich sicher auch Wirtschaftsingenieurwesen studieren, und nicht Betriebswirtschaft.

*In Ihrer Aufgabe als Präsident der Industriellenvereinigung Wien: Wie würden Sie die aktuelle Wettbewerbsfähigkeit des Standortes Österreich sehen?*

Ich meine, dass Österreich aufgrund der Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach wie vor eine relativ gute Positionierung hat. Ich bin aber überzeugt, dass wir in der Standortqualität langfristig sehr wohl etwas tun müssen. Das heißt wir müssen kurzfristig etwas tun um langfristig negative Auswirkungen verhindern zu können. Und da sind wir schlicht und ergreifend bei Verwaltungsreform, da sind wir beim Bildungswesen.

*Sie sprechen davon, dass im Bildungsbe- reich etwas gelingen muss. Von welchem Bereich der Bildung sprechen Sie hier?*

Das akute Problem haben wir am primären und sekundären Bildungssektor. Wir haben ein gewisses Problem an

den Universitäten, aber das würde ich ehrlich gestanden nicht so ernst nehmen. Wenn keine österreichische Universität mehr in irgendeinem internationalen Ranking sehr gut dasteht, ist es zwar nicht gut, aber wir werden das überleben. Aber wenn wir 14jährige haben, die nicht sinnerfassend lesen, schreiben und rechnen können – dann haben wir hier ein veritables Problem. Daher liegt unser Schwerpunkt vom Kindergarten beginnend bis zum Abschluss der Allgemeinen Höheren Schule.

*Wo wird der Industriestandort Österreich in zehn Jahren stehen? Und welche Chancen und Risiken sehen Sie?*

Also wo der Industriestandort Österreich in zehn Jahren stehen wird, kann ich Ihnen nicht sagen, weil das davon abhängen wird, wie die jeweilige Regierung agiert. Es wird davon abhängen ob wir ein interessanter Wirtschaftsstandort bleiben und ob wir uns im internationalen Wettbewerb durchsetzen werden können oder nicht. Ich gehe immer noch davon aus, dass irgendwann einmal die Vernunft Platz ergreift, und wir uns so weiterentwickeln, dass es Spaß macht in Österreich unternehmerisch tätig zu sein. Und um nichts anderes geht es.

Es geht darum, dass man die richtigen Rahmenbedingungen hat und da geht es nicht darum, dass man überhaupt keine Steuern bezahlt, sondern, dass man Freiheiten hat. Dass man nicht ununterbrochen wegen irgendetwas irgendwo aneckt und immer mit einem Fuß im Kriminal steht. Sei dies Arbeitsrechtlich, sei dies Gewerberechtlich oder wie auch immer.

*Österreich ein kleines Land, ein Vor- oder Nachteil?*

Vor 30 Jahren, hätte ich Ihnen gesagt, es sei ein Nachteil. Aber in einer globalen Welt, wo es nicht mehr so stark auf die Größe des Heimatmarktes ankommt, spielt die Größe des Heimatmarktes



**Mag. Georg Kapsch**

**Vorsitzender der Geschäftsführung der Kapsch-Group Beteiligungs GmbH; Präsident der Industriellenvereinigung**

nicht mehr so eine Rolle. Daher glaube ich, dass es heute ein Vorteil ist. Wir haben die Chance, weil wir sehr viele gute Unternehmen hier haben, weil die Österreicherinnen und Österreicher verglichen mit anderen extrem einsatzfreudig und extrem flexibel sind. Und das sind glaube ich unsere Vorteile. Wenn wir uns jetzt noch einige Vorteile durch Vereinfachungen im Arbeits- im Gewerberecht etc. schaffen, dann glaube ich, schaffen wir uns gute Voraussetzungen.

*Herr Mag. Kapsch, vielen Dank für das Gespräch!*

*Das Interview führte Herr Dipl.-Ing. Jochen Kerschenbauer*

**Mag. Georg Kapsch,**

geb. am 10.6.1959 in Wien; verheiratet mit Frau Dr. Ingrid Kapsch, zwei Söhne; Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien, Abschluß 1981; 1982-1985 Marketing Konsumgüter, Kapsch AG; 1986-1989 Marketing Investitionsgüter, Kapsch AG; seit Juli 1989 Vorstandsmitglied der Kapsch AG; 1988-1992 Vorsitzender "IO31 – Gruppe der jungen Unternehmer und Führungskräfte"; seit 1996 Vorstandsmitglied der Industriellenvereinigung; seit 2000 tv. Obmann des Fachverbandes der Elektro- und Elektronikindustrie; seit Okt. 2001 CEO Kapsch-Gruppe; seit Sept. 2002 Obmann der Fachhochschule „Technikum Wien“; seit Dez. 2002 Vorsitzender des Vorstandes der Kapsch TrafficCom AG; seit Juni. 2012 Präsident der Industriellenvereinigung;