

Veranstaltung

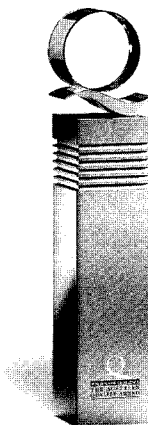
anlässlich der Preisverleihung des

AQA – Der Österreichische Qualitätspreis 2000

am 16. November 2000

im Oktogon des Hauptgebäudes der Creditanstalt

in Wien



Dr. Hannes Androsch, Festrede

*Meine Damen und Herren,*

das Bessere ist bekanntlich der Feind des Guten. Gerade die Entwicklung der Wirtschaft in den letzten Jahren zeigt immer deutlicher, daß das Delta vom Guten zum Besseren zu einem immer wichtigeren Gradmesser des Erfolges wird.



Hannes  
Androsch

Wir leben in einer Zeit großer Umwälzungen und tiefgreifender Veränderungen. Die damit verbundenen Herausforderungen werden für jeden einzelnen zunehmend spürbar. Mit der Europäischen Union wurde ein riesiger Binnenmarkt verwirklicht, der sich mit der Osterweiterung noch erheblich vergrößern wird. Die Ostöffnung selbst hat die Erschließung neuer Märkte ermöglicht, woraus Österreich schon bisher den größten Nutzen ziehen konnte.

Neue Technologien in der Telekommunikation und im Verkehrswesen haben den Prozess der Globalisierung eingeleitet, der die Welt zum „global village“ werden lässt. Aber nicht nur die neuen Informationstechnologien, sondern auch die gentechnologische Revolution, an deren Ausgangspunkt wir stehen, wird unsere Welt von Grund auf verändern.

Die Industriegesellschaft wird in immer stärker werdenden Ausmaß von der Informations- und Wissensgesellschaft abgelöst. Prägnant ausgedrückt: Hirn statt Muskeln, Wissen statt Rohstoffe, rauchende Köpfe statt rauchende Schloten, Brainpower statt Man- oder Horsepower.

Die gegenwärtige Technikwelle der Informationsverarbeitung ist eine jener „Vielzwecktechnologien“ die die gesamten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Strukturen der Gesellschaft verändert haben, wie zuletzt die Elektrizität oder der Verbrennungsmotor oder der Computer. Die nächste Vielzwecktechnologie wird die Nanotechnik sein. Diese sollte es einmal ermöglichen, Materialien durch das Arrangement von Atomen so nachzubauen, wie es heute die Computer mit Daten machen.

Die mit dem Übergang von der Industriegesellschaft zur Informations- und Wissensgesellschaft einhergehenden Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft werden ähnlich gravierend eingestuft wie die einstigen Umwälzungen im Zuge der Ablösung der Agrargesellschaft durch die Industriegesellschaft.

Die Dampfmaschine hat das industrielle Zeitalter eingeleitet, der Mikroprozessor das der digitalen Informationsgesellschaft. Seit Beginn der industriellen Revolution bis heute hat sich die Produktivi-

tät um das etwa 50fache erhöht. Dies hat genügt, um die Gesellschaft von Grund auf zu verändern. Der Mikroprozessor hingegen hat in den 25 Jahren, seit dem er am Markt ist, seine Leistung um mehr als das 1.000fache gesteigert. Raymond Kurzweil, einer der Pioniere der Entwicklung der künstlichen Intelligenz schätzt, daß sich die Fortschrittsrate mittlerweile alle zehn Jahre verdoppelt. Dementsprechend wird sich der Fortschritt von 100 Jahren auf 25 Kalenderjahre, der Fortschritt von 20.000 Jahren auf 100 Kalenderjahre komprimieren lassen. Diese Entwicklung wird durch die Explosion des Wissens geprägt. Alle fünf Minuten kommen Forscher auf eine neue medizinische Erkenntnis, alle drei Minuten auf einen neuen physikalischen Zusammenhang und jede Minute auf eine neue chemische Formel. Wissenschaftler gehen davon aus, dass sich etwa alle fünf Jahre das Wissen der Menschheit verdoppelt. Allerdings hat sich auch die „Halbwertszeit des Wissens“ drastisch verringert. Die Hälfte davon ist in drei bis vier Jahren nicht mehr brauchbar.

Im Vergleich der Jahrhunderte lässt sich der Fortschritt längst nicht mehr messen: Ein Einführungstext in das Studium der Chemie enthält mehr chemische Informationen als alle Bücher des Paracelsus zusammen. Der Mensch aus einer früheren Epoche wäre dieser Überflutung an Informationen hilflos ausgeliefert gewesen. „Ich bin mir sicher“, hat Hans Magnus Enzensberger einmal gemeint „eine einzige Ausgabe der ‚Bild-Zeitung‘ hätte genügt, um Johann Gottfried Herders Denkvermögen wochenlang matt zu setzen“.

Die Entwicklung der Wirtschaft wurde in den letzten Jahren von keinem anderen Phänomen so stark geprägt wie dem der Globalisierung. Auch wenn der Begriff zu einem beliebigen Schlagwort geworden ist, die Veränderungen, die die Globalisierung mit sich bringt, sind für die Wirtschaft sehr konkret. Früher fand der Wettbewerb vorwiegend auf nationalen Einzelmärkten statt. Heute prägen vielfältige internationale Verflechtungen das Bild. Damit ist nicht ein Anwachsen der Handelsströme über Länder und Kontinentalgrenzen hinweg gemeint. Vielmehr erfolgt die Wertschöpfung der Unternehmen zunehmend dort, wo die besten Bedingungen herrschen. Eine grundlegende Veränderung der gesamten Wirtschaft ist die Folge. Der Wettbewerb um Kunden, Marktanteile und um die vordersten Plätze ist schärfer denn je geworden. Und dies gilt nicht nur für Unternehmen. Ganze Wirtschaftsräume stehen verstärkt in einem gegenseitigen Wettstreit um Investoren, Zukunftsindustrien und vor allem auch um die besten Köpfe.

Der Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik ist einer der Treiber dieser Entwicklung. Internet und E-Business verändern von Grund auf die Geschäftsabläufe und beeinflussen nachhaltig das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Unternehmen. Diese Entwicklungen werden im Allgemeinen unter dem Schlagwort „new economy“ zusammengefasst. Da die sogenannte „old economy“ die neuen Informationstechnologien ebenfalls immer mehr zu nutzen beginnt, ist inzwischen new und old economy ein zunehmender Verschmelzungsprozess zu beobachten. Klassisches Beispiel dafür ist die Auto-Industrie. Dies zeigt sich dort nicht nur am Einsatz neuer Werkstoffe, wie etwa von Verbundfaserstoffen oder Keramik, sondern auch bei der in immer stärkerem Ausmaß computerunterstützten Produktion oder der zunehmenden Ausrüstung der Kraftfahrzeuge mit neuen Informationstechnologien. So werden ab 2005 die meisten der neu produzierten Autos – immerhin rund 50 Mio Stück jährlich – mit dem satellitengestützten Global-Positioning System (GPS) sowie mit Telematik und Internetverbindung ausgerüstet sein.

Die neuen Entwicklungen stellen die Unternehmen vor große Herausforderungen. Flexibilität, Wandlungsfähigkeit und hohe Geschwindigkeit sind inzwischen Grundvoraussetzungen, um am

Weltmarkt zu bestehen. Nur wer sich dem rasanten Wandel anpasst – besser: wer ihn aktiv vorantreibt und gestaltet, wird ihn erfolgreich für sich nutzen können.

Dabei liegt ein wichtiger Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit in der Innovation. Rasch wachsende Produkte und zunehmende Ähnlichkeit vieler Produkte machen es immer schwieriger, sich im Wettbewerb über den Preis zu differenzieren. Innovation und Qualität werden dagegen vermehrt zu den strategisch relevanten Erfolgsfaktoren.

Als Kernkompetenzen eines Unternehmens galten früher spezielle Fähigkeiten in einem technologischen Bereich oder auf einem bestimmten Wissensgebiet. Heute zählt die Wandlungsfähigkeit. Wer erfolgreich sein will, muß Veränderungen frühzeitig erkennen, die Konsequenzen für das eigene Unternehmen richtig bewerten und vor allem zügig handeln. Heute reicht es nicht mehr, eine Firma alle paar Jahre umzuorganisieren und zu meinen, sich ohne weiteres wieder dem Alltagsgeschäft widmen zu können. Die Globalisierung mit all ihren Auswirkungen ist eine permanente Herausforderung.

Unter den Weltkonzernen grassiert zum Wechsel ins 21. Jahrhundert wie nie zuvor das Fusionsfieber: Ein Firmenkauf jagt den nächsten, Riesen schließen sich zu Giganten zusammen, Konzerne spannen ihre Imperien durch den Zukauf lokaler Unternehmen um die ganze Welt. Gleichzeitig kann man beobachten, dass sich die Konzerne neu strukturieren. Die Fusionswelle hat nicht nur Firmenzusammenschlüsse gebracht, sondern auch Absplitterungen und Zerschlagungen. Viele Unternehmen setzen sich neu zusammen. Ein gut gebauter Konzern, so die gegenwärtig vorherrschende Managementlehre, konzentriert sich auf seine „Kernkompetenzen“. Das heißt, dass er sich auf wenige Aufgaben spezialisiert, diese aber im großen Stil auf der ganzen Welt erledigt. Das macht die Konzerne von heute schlagkräftiger und schützt sie vor der Mutation zu unbeweglichen Riesen.

Es ist mehr als ein Jargon, wenn die Multis von ihren neuen „globalen Strategien“ sprechen. Früher gab es zwei Grundmodelle: Die meisten Konzerne betätigten sich in aller Welt als „multidomestic enterprise“, also quasi als Sammlung vieler nationaler Aktivitäten. Das andere Modell, für das Coca Cola lange Zeit zum Beispiel stand, war darauf aufgebaut, den Weltmarkt straff und zentral gelenkt aufzurollen. Das erstere Modell gilt inzwischen als zu teuer, das letztere hat nicht gut funktioniert. Die neuen Modell-Strategien, die gerne mit noch ungewohnten Begriffen wie „Multi-Lokaler Multinationaler“, „Globaler Insider“ oder „Glokalisierung“ umschrieben werden, zielen darauf ab, dass Regionalmanager, die mit dem jeweiligen Markt und der dortigen Konkurrenz gut vertraut sind, möglichst viele Aufgaben vor Ort erledigen und gleichzeitig aber jederzeit auf die Ressourcen des Konzerns mit seinem weltumspannenden Netz zurückgreifen können. Gleichzeitig wird mit dieser unternehmerischen Philosophie die Strategie verfolgt, die Erfahrungen der „lokalisierten“ Unternehmen im globalen Konnex zu nutzen. Wenn es einen Markterfolg in Indien gibt, soll er möglichst auch nach Brasilien oder New York übertragen werden. Zudem bauen technisch orientierte Konzerne längst „Lauschposten“ in der Nähe von Universitäten und Innovationszentren wie dem Silicon Valley auf, um keine neuen Entwicklung zu verpassen.

Die Globalisierung eröffnet aber nicht nur den großen Unternehmen, sondern auch den kleinen neue große Chancen. Die kleineren profitieren von der Reduktion der Marktzutrittschwellen, von der weltweiten technologischen Vernetzung, vom Outsourcing der Großkonzerne, von der gewachsenen Nachfrage nach Dienstleistungen, von der stärkeren Ausdifferenzierung des Konsums und

von den wachsenden Anforderungen an die Flexibilität. Die immer wieder thematisierte Bedrohung für die sogenannten „kleinen Unternehmen“ resultiert weit weniger aus dem Phänomen der Globalisierung, als vielmehr aus den überfrachteten nationalen Bürden der Steuerlast, der Gesetzgebung und der staatlichen Bürokratie.

Mit der Ablöse der Industriegesellschaft durch die Informations- und Wissensgesellschaft verändern sich auch die Arbeitswelt, die Arbeitsinhalte und die Arbeitsmärkte. Vom Ende der Arbeit, vom Ende des Erwerbszeitalters kann allerdings keine Rede sein. Der Kampf gegen die Arbeitslosigkeit wird schon jetzt abgelöst vom Kampf um Köpfe und vor allem um Talente (war for talents, talent scouting).

Der Rekrutierung von Mitarbeitern und deren zielgerechte Aus- und Weiterbildung kommt in einem Unternehmen eine immer größer werdende Bedeutung zu, ebenso wie ihrer Bindung an ein Unternehmen durch Loyalität seitens des Arbeitgebers, commitment, aber auch Motivation durch Anerkennung, Incentives oder Stock Options. Umgekehrt sind sich Mitarbeiter über ihren spezifischen Wert für ein Unternehmen immer mehr im klaren und wollen an dem für die dauerhafte Existenz eines Unternehmens erforderlichen Wertegewinnung beteiligt sein. Darüber hinaus werden sie zunehmend mobil und zeigen auch vermehrt Bereitschaft, sich mit Unternehmensgründungen (start ups) selbständig zu machen. Viele dieser neuen Unternehmen lassen sich der new economy zuordnen.

Allerdings gilt auch in der new economy naturgemäß das Gesetz der ökonomischen Schwerkraft, d.h. die Notwendigkeit, dass man mit den wirtschaftlichen Aktivitäten Geld verdienen muss und nicht verlieren darf, wenn sich ein Unternehmen nachhaltig am Markt erfolgreich behaupten will. Die zahlreichen Pleiten der jüngsten Vergangenheit auch in Österreich zeigen immer wieder, dass der Verlust der größte Feind der Arbeitsplätze ist, Stillstand, Rückschritt und schließlich das Ende bedeutet. Dabei wird nicht kurzfristiger Gewinnmaximierung und „abcashender“ Zockerei das Wort geredet, sondern vielmehr dem Verständnis der Werteschaffung zur dauerhaften Unternehmenssicherung im Sinne des Konzepts der „Living Company“.

Im Rahmen dieses Verständnisses ist auch die Ausbildung einer neuen Netzwerkkultur zwischen den Unternehmen zu beobachten, die über die traditionellen Auftraggeber-Auftragnehmerbeziehungen weit hinausgehen. Der Trend geht vielmehr dahin, in einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit gemeinsam die für die jeweiligen Anforderungen bestmöglichen Problemlösungen zu erarbeiten. Zielsetzung dabei ist die Bereitstellung eines qualitativ optimierten Endproduktes, die größtmögliche Zufriedenheit des Kunden und die Chance zur nachhaltigen Steigerung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit.

Ich möchte in diesem Zusammenhang aus naheliegenden Gründen beispielhaft kurz auf die AT&S Austria Technologie & Systemtechnik AG eingehen. Als das Leiterplattenwerk vor nunmehr sechs Jahren privatisiert wurde, sahen viele die Zukunft des Unternehmens als nicht gerade rosig an. Diese Unkenrufe haben in der Realität keine Bestätigung gefunden. In den zurückliegenden sechs Jahren hat die AT&S ihren Umsatz etwa vervierfacht, die Zahl der Mitarbeiter verdoppelt und fast ATS 3 Mrd investiert. Inzwischen ist jedes vierte Handy in Europa mit einer Leiterplatte von AT&S versehen. Die drei wichtigsten Handy-Hersteller, Nokia, Motorola und Siemens zählen zu den

AT&S-Hauptkunden. Sie haben mit weiterhin steigender Tendenz schon jetzt weltweit einen Marktanteil von mehr als 50 %. Seit 17. Juli 1999 ist AT&S erfolgreich am Neuen Markt in Frankfurt notiert. Im Zuge des Börsenganges hat zudem jeder 5. Mitarbeiter Aktien des Unternehmens gezeichnet. Diese Entwicklung war nur möglich, weil AT&S Geld verdient und nicht verloren hat, weil AT&S die neuen unternehmerischen Herausforderungen gemäß dem Credo des erfolgreichen Teamchefs und Präsidenten der finnischen Mobiltelefonkonzerns von Nokia, Jorma Olilla, „Unbekannte Zukünfte sollten besser sein als bekannte Vergangenheiten“ angenommen hat.

Vor diesem Hintergrund ist die Leistung der gesamten Belegschaft, jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelner Mitarbeiterin für den nachhaltigen Erfolg und die dauerhafte Existenz eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. In bezug auf die AT & S ergibt sich diesbezüglich ein spezifisches Anforderungsprofil hinsichtlich höchster Fertigungsqualität, – Stichwort 6 sigma und Black Belt, aber auch andere Qualitätsnominierungen sind für AT&S-Mitarbeiter daher keine leeren Floskeln –, Liefertreue und Flexibilität sowie einer frühzeitigen Reagibilität auf den raschen technologischen Wandel.

Ihren Weg des Erfolges wird die AT&S nur dann weitergehen können, wenn es dem Unternehmen gelingt, neben der Erreichung von globaler Präsenz sich auch weiterhin die technologische Führerschaft durch innovatorische Leistungen auf Grundlage eigener Forschung und Kreativität zu sichern und die Verbreiterung und damit Verfestigung der Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette zu erreichen.

Für den Weg zum Erfolg gibt es keine Patentrezepte, aber viele Anhaltspunkte, zu deren wichtigsten zweifelsfrei der Anspruch auf „Qualität“ zählt. Auch in diesem Sinn gelten die Worte des berühmten griechischen Philosophen Heraklit, der schon vor mehr als 2.500 Jahren gemeint hat: „Heute schon tun, woran andere erst morgen denken, denn nur beständig ist der Wandel.“