

Manfred Reichl

*Dipl.-Ing. Dr. techn. Dr. iur.  
Jg. 1953;  
Studium des Wirtschaftsingenieurwesens für Bauwesen an der TU  
Graz;  
Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und  
Organisation der TU Graz;  
1987 Wechsel zu Roland Berger Strategy Consultants, München;  
1992 Übernahme der Geschäftsführung der österreichischen  
Tochtergesellschaft;  
seit 1994 Partner der internationalen Roland-Berger-Gruppe;  
derzeit Senior-Partner der internationalen Roland-Berger-Gruppe  
sowie Geschäftsführer für das österreichische Büro und die mittel-  
und osteuropäischen Büros*

## Zum Wachstum führen – Leadership in Central Europe

Interview mit Herrn Dipl.-Ing. DDr. Manfred Reichl

**WING business: Herr Reichl, Sie haben anlässlich des 15. Kongresses der Wirtschaftsingenieure zum Thema „Wachstum & Leadership in Zentraleuropa“ referiert. Was war Ihr Anlass, zu diesem Thema einen Beitrag zu gestalten?**

Mein Anlass, zu diesem Thema zu sprechen, kommt im Wesentlichen aus zwei Richtungen: Zum einen ist Wachstum die wesentliche Herausforderung, der sich unsere Unternehmen und auch unsere Volkswirtschaften stellen müssen. Ohne Wachstum gibt es keine Weiterentwicklung und damit keine Möglichkeit, unser bisher erreichtes Wohlstandsniveau aufrechtzuerhalten. Stillstand kennt eben kein Erbarmen. Zum anderen betrifft dieses Thema jene Region, für die ich bei Roland Berger verantwortlich bin, also Österreich und die zentral-/osteuropäischen Staaten. Natürlich muss ich mir in dieser Funktion regelmäßig – auch gemeinsam mit unseren Kunden – Gedanken zu diesem Thema machen. Was liegt näher, als dies in einem Vortrag zusammenzufassen!

**WING business: In Ihren Ausführungen haben Sie erwähnt, dass unser Wohlstand mittelfristig unter anderem deswegen gefährdet ist, weil Europa träge geworden ist. Was führt Sie zu dieser These?**

Es ist unbestritten, dass Europa träger geworden ist. Beispielsweise haben wir das in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts realisierte Wachstum in geringere Lebensarbeitszeit umgesetzt – in kürzere Wochenarbeitszeit und frühere Pensionierung. Die westeuropäischen Menschen erbringen damit für ihre Gesellschaften bei weitem nicht mehr jenen Zeiteinsatz, den sie eigentlich erbringen könnten. Sie sind damit relativ zu den 50er, 60er und 70er Jahren des 20. Jahrhunderts weniger fleißig geworden. Zum anderen stellt sich Westeuropa auch gegenüber den für die Weltwirtschaft neu geöffneten Volkswirtschaften in Zentraleuropa, Indien und China als träge dar. Eine 38-Stunden-Woche kennen diese Volkswirtschaften nicht. Die Menschen dort arbeiten meist gerne und haben Freude an der Leistung. Diese

Leistungsfreude ist den westeuropäischen Gesellschaften zu einem nicht unwesentlichen Teil abhanden gekommen. Wir berufen uns eben gerne auf unsere hohe Produktivität, ohne zu erkennen, dass dieses Argument zunehmend brüchig wird.

**WING business: Wie schätzen Sie dabei die Position Österreichs gegenüber den CEE-Ländern ein?**

Österreich steht in vieler Hinsicht gegenüber den CEE-Ländern ausgezeichnet da: Wir haben ausgezeichnete Infrastrukturen, ausreichend erfahrene Manager (sowohl in Privatunternehmen als auch in der öffentlichen Verwaltung) sowie produktive und wettbewerbsfähige Unternehmen. Die Frage ist allerdings, ob der Vergleich zu den vertrauten Nachbarländern wirklich relevant ist. Wir sollten uns eher gegenüber den USA vergleichen und auch jenen Gesellschaften, die in den nächsten Jahrzehnten die Weltwirtschaft beeinflussen wer-

## Servicequalität Seriosität Auftreten

den: den Chinesen oder den Indern. Die Menschen dort sind genauso klug wie wir, erhalten immer bessere Infrastrukturen (insbesondere Kommunikations-Infrastrukturen) und sind im Durchschnitt leistungsfreudiger als unsere saten Gesellschaften. Wir in Westeuropa, die wir das Fünf- bis Zehnfache dieser Menschen verdienen, müssen uns in Zukunft täglich die Frage gefallen lassen: Was machst/kannst du besser als jene und wodurch ist dein höheres Einkommen gerechtfertigt?

### WING business: Welche Stärken und Kompetenzen kann Österreich (aus)bauen, um ein überdurchschnittliches Wachstum zu generieren?

Ich sehe im Wesentlichen drei Kompetenzfelder, in denen wir Österreicher einen Vorsprung vor anderen Gesellschaften und Volkswirtschaften aufrechterhalten können: Es geht um Kreativität, Managementfähigkeiten und qualitativvolles Kundenhandling (Abb. 1). Ich bin überzeugt, dass österreichische Unternehmen und überhaupt Zentral-europäer eine ausgezeichnete Kombination dieser Fähigkeiten haben. Damit meine ich, dass beispielsweise Design, komplexe Lösungen oder Konsumgütermarken in Österreich entwickelt wer-

den, deren Detailentwicklung und Produktion wir mit unseren Managementfähigkeiten in jene Weltgegenden verlagern, wo sie am optimalsten erstellt werden können. Dies setzt ein multikulturelles Management von komplexen Wertschöpfungsketten und Finanzierungsmodellen voraus. Auch die „weichen Fähigkeiten“ der Österreicher sind durchaus bemerkenswert – was aber die meisten Österreicher erst dann bemerken, wenn sie längere Zeit im Ausland gelebt haben. Mit diesen „Soft Skills“ können wir Menschen überzeugen, Kunden gewinnen und ein qualitativvolles Kundenhandling sicherstellen. Dieser Fokus auf eine Kombination von Kreativität, Management und Kundenhandling muss auch Konsequenzen auf die Ausbildung – angefangen in der Schule bis hin zur Wirtschaftsingenieurausbildung – haben.

### WING business: Was müssen österreichische Führungskräfte nun tun, um das Wachstumspotenzial in Österreich auszunutzen und was bedeutet dies für „Leadership in Zentraleuropa“?

Im Wesentlichen geht es mir um drei Aspekte, die bei Leadership in dieser zentral-europäischen Region beachtet werden müssen (Abb. 2): Es geht darum,

die Jugend und die Mitarbeiter auf die künftigen Herausforderungen vorzubereiten, also „Menschen zu bilden, zu binden und zu bewegen“. Dies beinhaltet Aspekte der Unternehmenskultur bis hin zur Incentivierung von Führungskräften. Der zweite Leadership-Aspekt in Zentraleuropa ist „professionell integrieren“, also unterschiedliche Aspekte zusammenführen. Dies kann die Integration zugekaufter Unternehmen sein. Dies kann die Integration verschiedener Kulturen und Mentalitäten in eigenen Unternehmen sein, dies kann aber auch die Fähigkeit sein, auf einem wachstumsschwachen Kerngeschäft neue Wachstumfelder aufzusetzen. Es gibt bei österreichischen Unternehmen viele Beispiele, bei denen professionelles Integrieren wesentlichen Wert geschaffen hat. Der dritte Aspekt ist schließlich die Finanzierung. Hier gibt es viele Möglichkeiten: von neuen Finanzierungsmöglichkeiten bis zur Hereinnahme von Finanzpartnern. Am einfachsten ist es aber, Cash im eigenen Unternehmen zu generieren, indem man jene Assets, die in der Bilanz stehen, besser bewirtschaftet. Eine Roland-Berger-Untersuchung hat gezeigt, dass in Westeuropa etwa 400 Mrd. EUR an Finanzkapital auf den Aktivseiten der Bilanzen brachliegen.

### WING business: Ist die von Ihnen erwähnte Art von Leadership erlernbar?

Natürlich ist sie erlernbar, zumindest bis zu einem gewissen Grad. Zu den einzelnen Punkten gibt es genug „Best Practices“ und Benchmarks, an denen man sich orientieren kann. Die von mir erwähnte „Leadership in CEE“ betrifft ja nicht nur Menschenführung, sondern vor allem auch Aspekte, die man sich von anderen abschauen kann. Am schwersten ist es vielleicht, den Aufbau einer wachstumsorientierten Unternehmenskultur zu „erlernen“. Am leichtesten ist es dagegen, den „Cash for Growth“ zu identifizieren. Dazu brauchen Sie nur Roland Berger einen Auftrag zu geben.

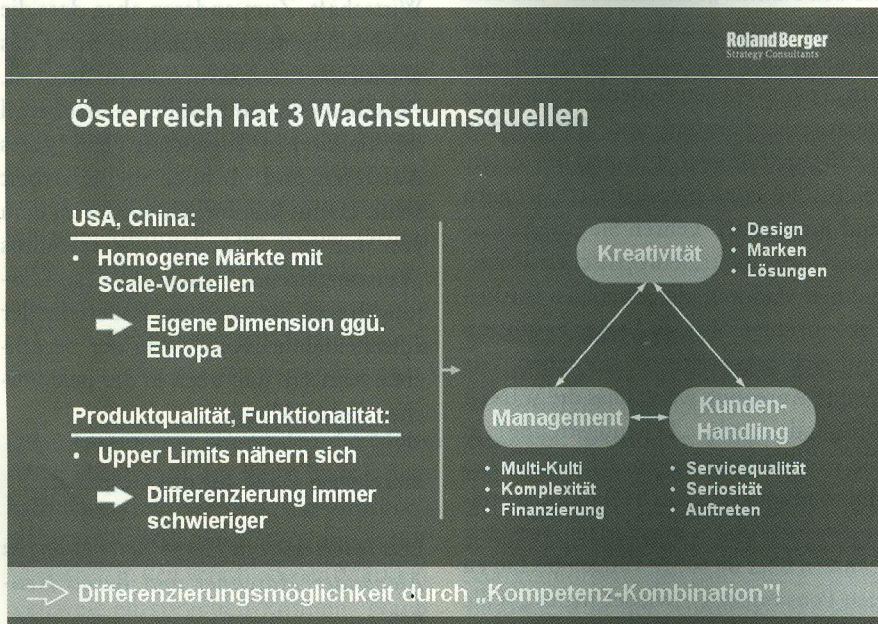


Abb. 1: Stärken der Österreicher als Wachstumsquellen

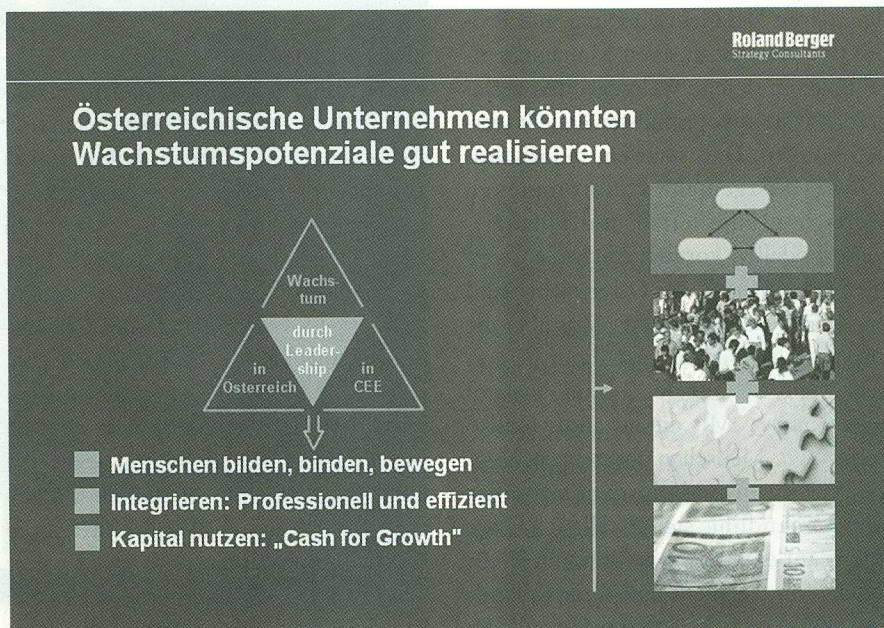


Abb. 2: Drei Aspekte von Leadership in Zentraleuropa

**WING business: In den meisten Ihrer Aussagen sprechen Sie sowohl von Unternehmen als auch von Volkswirtschaften. In Ihrem Vortrag hatten Sie gesagt, dass sich Unternehmen von Volkswirtschaften entkoppeln.**

Das ist richtig: Die österreichischen Unternehmen sind in den letzten Jahren tatsächlich sehr erfolgreich gewesen, sind gut gewachsen und stellen sich heute im weltweiten Vergleich als recht gut wettbewerbsfähig dar. Wo sind sie aber gewachsen? Wo erwirtschaften sie aber ihre zusätzlichen Umsätze und Gewinne? Schaut man genauer, dann bemerkt man, dass dies fast ausschließlich im Ausland geschieht, in Zentraleuropa, aber auch im restlichen Westeuropa, in den USA und im Fernen Osten. Das bedeutet, dass die erfolgreichen Unternehmen sich immer mehr von der österreichischen Volkswirtschaft entkoppeln und durch im Ausland geschaffene Arbeitsplätze die bestehenden inländischen Arbeitsplätze absichern. Wachstum – zumindest quantitatives Wachstum – wird damit aber am Standort Österreich wenig generiert. Mittel- und langfristig wird dies zum Problem für den Standort Österreich werden. Wir müssen uns in diesem Zusammenhang auch die Frage stellen, wie weit ein Land mit der Indus-

tristruktur Österreichs eine gewisse industrielle Basis braucht, um andere Fähigkeiten (z.B. Managementfähigkeiten) aufrechterhalten zu können.

**WING business: Was kann der Österreichische Verband der Wirtschaftsingenieure zur Entwicklung von Leadern beitragen?**

Als Erstes würde ich anregen: Streichen Sie den Namen „österreichisch“ aus dem Vereinsnamen. Ein bisschen mehr Internationalität würde auch dem WING gut tun. Tragen Sie den Gedanken der Kombination von Technik und Wirtschaft in die Beitrittsländer, bringen Sie österreichische Diplomanden nach Ungarn und umgekehrt. Lehren Sie österreichischen bzw. zentraleuropäischen Unternehmen dadurch, die jeweiligen Stärken der einzelnen Staaten besser zu nutzen und sich gegenseitig zu verstehen. Die zweite Anregung wäre, dass die WING-Mitglieder mehr „Leistungsfreude“ in die Bevölkerung tragen. Ich meine dies durchaus missionarisch: Damit die breite Bevölkerung – angefangen von den Lehrern über die aktiv Tätigen bis hin zu den Pensionisten – wieder mehr „Wille und Vision zum Wachstum“ erhält, müssen wir Begeisterung erzeugen und mul-

tiplizieren. Auch ich versuche in Gymnasien zu gehen und dort den Schülern zu zeigen, wie positiv und spannend das „Abenteuer Wirtschaft“ ist und welche Freude man bei der Leistung empfinden kann. Und ein dritter Vorschlag: Anlässlich des 40-jährigen Jubiläums des WING ist es nur natürlich, dass eine Reihe von Mitgliedern ins Pensionsalter kommt. Eine Herausforderung für den WING wäre es deshalb, auch der älteren Generation, also den über 60-Jährigen zu zeigen, wie sie ihre Fähigkeiten sinnvoll für die Volkswirtschaft einsetzen können. Wachstum in einer Volkswirtschaft wird durch optimale Ressourcen-Allokation geschaffen. Was wir uns heute mit den 55- bis 70-Jährigen, einer Generation, die durchaus noch leistungsfähig und auch leistungsbereit ist, erlauben, ist Ressourcenverschwendung par excellence.

**WING business: Was möchten Sie persönlich den Wirtschaftsingenieuren für ihre Zukunft mit auf den Weg geben?**

Zum einen, dass das Wirtschaftsingenieurwesen eine tolle Ausbildung ist, die schon allein dadurch Zukunft hat, weil sie Flexibilität zwischen zwei auch in Zukunft entscheidenden Kompetenzfeldern vermittelt: zwischen Technik und Wirtschaft. Zum anderen aber, dass die Ausbildung nur ein (und gar nicht das wichtigste) Erfolgskriterium im Beruf ist. Entscheidend sind immer und überall die klassischen Tugenden: Fleiß, gutes Auftreten und ob mich meine Arbeit freut. Damit komme ich wieder zu dem von mir gern strapazierten Terminus „Leistungsfreude“ zurück. Diese Leistungsfreude ist eben im Endeffekt der entscheidende „Kick“ – in der beruflichen Karriere und auch in der persönlichen Entwicklung.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

*Das Interview mit Herrn Reichl führten Alexander Marchner und Bernd Neuner.*