

Digital vernetzte Gesellschaft: Vernetzte Wirtschaftswelt

Vortrag am 9. 4. 2014 von **Mag. Dr. h.c. Monika Kircher**: Studierte Wirtschaftswissenschaften in Wien und Mexico; zuerst für den Österreichischen Informationsdienst für Entwicklungspolitik (ÖIE) tätig, danach freiberufliche Beraterin, von 1991 bis 2000 Vizebürgermeisterin der Stadt Villach; von 2001 bis 2014 im Vorstand der Infineon Technologies Austria AG, ab 2007 deren Vorstandsvorsitzende (CEO), hat vor kurzem auf eigenen Wunsch diese Position nicht verlängert; derzeit für Infineon im Bereich Mentoring – Coaching – Nachwuchsförderung, Industriepolitik und Bildungspolitik tätig.

Zusammenfassung:

Internationale Untersuchungen zeigen, dass Innovationsförderung und Mitarbeitermanagement zentrale Aufgaben für Unternehmen im 21. Jahrhundert sind, die auch unmittelbar zusammenhängen: Vielfalt der MitarbeiterInnen – in Hinblick auf Gender, Alter und Herkunft der MitarbeiterInnen – ist der Schlüssel zur Innovation. Technische Innovation bedarf immer auch neuer Wege der Unternehmenskultur.

Mehr zum Thema:

Zu den großen **Herausforderungen des 21. Jahrhunderts** gehören u. a. Fragen der Energieeffizienz, der Umgang mit begrenzten Ressourcen und der Trend zu immer größeren Städten. Die Wirtschaft kann durch Innovationen einen technologischen Beitrag zur Bewältigung dieser Aufgaben leisten. Innovation heißt in diesem Zusammenhang: unternehmerisch eingesetzte Forschung und Entwicklung, die zu neuen oder verbesserten Produkten führt. Europa hat sich lange zu wenig mit Fragen der Industriepolitik beschäftigt, erst als Folge der Krise 2008/09 wurde festgelegt, welche **Schlüsseltechnologien** für die künftige Entwicklung Europas besonders wichtig sind: Mikroelektronik, Nanotechnologie, Biotechnologie und Werkstoffentwicklung sind für die Entwicklung vieler Branchen von entscheidender Bedeutung und treiben die Produktivität an.

Eine der Schlüsseltechnologien ist die **Halbleitertechnik**: Sie war in den letzten zehn Jahren für die Hälfte des Wachstums der Wirtschaftsleistung der OECD verantwortlich. Beispielsweise basierten in diesem Zeitraum 80 % aller Innovationen der Autoindustrie auf dem Einsatz von Halbleitern, jede Entwicklung wirkt sich dadurch auch auf den Maschinen- und Anlagenbau aus. Auch für das Gebiet der erneuerbaren Energie und der Energieeffizienz sind spezielle Halbleiter ausschlaggebend, sie kommen in Windkraft- und Solaranlagen, in Elektrofahrzeugen und bei sparsameren Serverfarmen zum Einsatz. Beeindruckend ist das Innovationstempo dieser Branche während der letzten 40 Jahre: *Moore's Law* besagt, dass sich im Schnitt alle 18 Monate die Anzahl der Transistoren eines Chip verdoppelt bzw. dass sich der Preis halbiert. Dies erfordert von allen MitarbeiterInnen dieser Branche ein enormes Entwicklungstempo.

Die **Infineon Technologies Austria AG** konzentriert sich mit ihren Produkten auf drei Bereiche: Energieeffizienz, Mobilität und Sicherheit (Chips für Pässe, Gesundheits- und Zahlkarten). In allen drei Bereichen zählt Infineon weltweit zu den Top-Firmen. Das jährliche

Einkaufsvolumen des österr. Unternehmens beträgt 374 Mio. Euro, Infineon bezieht nicht nur Leistungen von Großunternehmen, sondern auch von ca. 1.000 KMU. Etwa die Hälfte seines Umsatzes macht das Unternehmen derzeit in Asien. Halbleiter-Hersteller arbeiten global vernetzt, die Wertschöpfungsketten vieler Produkte sind sehr komplex: Manche Produkte werden im Laufe ihrer Erzeugung und Verarbeitung mehrmals um den Globus transportiert, weil einzelne Produktionsschritte in unterschiedlichen Werken auf der ganzen Welt erfolgen – das ist wirtschaftlicher als ein neues Halbleiterwerk aufzubauen, weil die Anlageninvestitionen mit ca. 1,5 Milliarden Euro für ein neues Front-End-Werk außerordentlich hoch sind. Da Chips sehr klein und leicht sind, halten sich hingegen die Transportkosten in Grenzen.

Auf welche **Herausforderungen** müssen sich Unternehmen der Zukunft einstellen? Welche Aufgaben sehen Spitzenkräfte der Wirtschaft auf sich zukommen? Gemäß einer Studie im Auftrag von IBM mit dem Titel „*Führen durch Vernetzung*“, bei der 1.700 CEOs führender Unternehmen auf der ganzen Welt befragt wurden, sind drei Themenfelder von besonderer Bedeutung: Personalentwicklung, neue Arten von Kundenbeziehungen und Innovation bei Produkten und Services. Zu ähnlichen Schlüssen kam die Unternehmensberatung McKinsey im Rahmen ihrer Initiative „*Women Matter*“: Wesentliche Führungsaufgaben der Zukunft sind demnach: komplexe Innovationsprozesse schneller voranzutreiben, das Knowhow der bestehenden MitarbeiterInnen zu fördern und der Kampf um Talente. Diese Studie kommt zum Schluss, dass Frauen für komplexe Führungsaufgaben aufgrund ihrer Sozialisation besonders gut geeignet sind.

Innovation ist jedenfalls ein Schlüsselthema für Unternehmen in der vernetzten Wirtschaftswelt. Leider ist Mitteleuropa traditionell nicht besonders innovationsfreundlich, Veränderungen lösen hier eher Angst und Skepsis aus, die Risikobereitschaft ist geringer und der Wunsch nach Stabilität größer als etwa in Asien oder in den USA. Österreich hat in den letzten Jahren als Innovationsstandort bedauerlicherweise abgebaut. Investitionen in Bildung, Forschung und Entwicklung sollten nicht als Ausgaben tituliert werden, sondern als Investitionen, die Beschäftigungs- und Wirtschaftswachstum bringen. Dies gilt für Unternehmen jeder Größe und ebenso für den Staatshaushalt.

Infineon bemüht sich seit Jahren intensiv um die Innovationsfreude seiner MitarbeiterInnen: Ermutigung erfolgt sowohl durch finanzielle Anreize, als auch durch eine fehlerfreundliche Unternehmenskultur, in der kalkuliertes Risiko seinen Platz hat. Innovation lässt sich nicht auf den technischen Inhalt der Arbeit reduzieren, sie erfordert auch neue Wege der Beziehungen. Das betrifft auch die Beziehungen zu Geschäftspartnern: Infineon kooperiert mit vielen Partnern auf der ganzen Welt und betreibt aktives Transfermanagement – Produktionsschritte werden an Partnerunternehmen abgegeben, dazu ist auch ein gezielter Transfer von Knowhow erforderlich, was viel Vertrauen erfordert. Durch das Auslagern von Arbeitsschritten entsteht Raum für Innovation – „*Wir zwingen uns selbst, Neues zu entwickeln.*“ Ein Beispiel: Die Größe der Siliziumscheiben für die erzeugten Energiespar-Chips konnte auf 300 mm Durchmesser gesteigert werden; dieses Format galt für die besonders dünnen Chips als nicht machbar, das Unternehmen hat heute damit weltweit eine Alleinstellung.

Infineon legt besonderen Wert auf die **Beziehung zu den MitarbeiterInnen**. Bereits die Unternehmensstrategie des Jahres 2007 stellte dieses Thema in den Mittelpunkt, nicht zuletzt weil Kärnten als Bundesland ohne technische Universität (zur Zeit der Gründung auch

ohne FH) kein unproblematischer Standort für einen Betrieb der Spitzentechnologie ist. Das Mitarbeitermanagement hat drei Schwerpunkte, alle drei betreffen die **Vielfalt** der MitarbeiterInnen im Unternehmen: Gender, Internationalität und Altersdiversität.

- Während die Förderung von **Frauen in technischen Berufen** in Mitteleuropa ein herausforderndes Thema ist, haben die USA und Asien damit kaum ein Problem. Infineon strebt vorerst einen Frauenanteil von 20 % in Führungspositionen an.
- Als global tätiges Unternehmen bemüht sich Infineon ausdrücklich um **MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Herkunftsländern**, und zwar nicht aus Kostengründen, sondern weil es die Kommunikation mit den Partnerunternehmen in der ganzen Welt erleichtert. Derzeit sind am Standort Villach MitarbeiterInnen aus 55 Nationen beschäftigt. Das Unternehmen legt großen Wert auf eine Willkommenskultur, auch für die Angehörigen der zugezogenen MitarbeiterInnen. Nicht zuletzt aus diesem Grund war Infineon auch treibende Kraft und Finanzgeber der in Villach neu gegründeten internationalen Schule mit englischer Unterrichtssprache.
- **Altersdiversität** ist für ein innovationsaffines Unternehmen besonders wichtig: Innovation entsteht durch die Kombination der Expertise von jungen, gut ausgebildeten Kräften mit dem Erfahrungsschatz langjähriger MitarbeiterInnen. Infineon fördert Altersdiversität mit einem eigenen „best aging“-Programm.

Dieser Fokus auf Fragen der Diversität ist besonders wichtig: Vielfalt ist der Schlüssel zur Innovation, sie muss absichtlich und kontinuierlich kultiviert werden.

Aus der Diskussion:

Intel und Samsung stehen nicht in unmittelbarer Konkurrenz zu Infineon, jeder Betrieb ist zunehmend spezialisiert: Intel auf Speicherchips, Samsung auf mobile Kommunikation. Infineon hat sich aus dem Bereich Mobiltelefonie weitgehend zurückgezogen und produziert für Mobiltelefone mittlerweile nur mehr Chips zur Energiesteuerung, sowie Siliziummikrofone.

Infineon verkauft seine Produkte in Asien und Europa zu annähernd gleichen Preisen, der Unterschied beträgt maximal 5 %. In einem europäischen Mittelklassewagen mit Mineralöl-Antrieb stecken derzeit Halbleiter im Wert von ca. 250 €, in einem Elektroauto ca. 500 €.

Die neue internationale Schule in Villach wurde letztlich in Kooperation mit der katholischen Kirche realisiert. Sie folgt dem pädagogischen Modell des „International Baccalaureate“. Dieses Modell legt vor allem im Vorschulbereich und für die, der Primarstufe entsprechenden Altersgruppe großen Wert auf forschendes Lernen, die Kinder werden ermutigt Fragen zu stellen und Antworten zu suchen.

Protokoll: Barbara Smrzka