Der Heimkehrer

Nach 20 Jahren internationaler Karriere kehrt **Dr. Richard Kollisch** als neuer Vorstand der Koloman Handler AG in seine Heimatstadt Wien zurück. Mit etwa 200 Millionen Ringbuchmechaniken ist der österreichische Betrieb europäischer Marktführer.

Ringbuchmechaniken sind aus dem heutigen Leben kaum mehr wegzudenken. Ob für Präsentationssysteme, Sammelbände, Zeitplaner oder Tageskalender – die Produktpalette der Koloman Handler AG umfaßt Ringbuch- und Hebelmechaniken jeder Größe und Form. Bei einem Rundgang durch die Wiener Fabrik zeigt sich Vorstand Dr. Richard Kollisch von seinem neuen Tätigkeitsfeld fasziniert: „Die Aufgabe hier ist eine unternehmerisch sehr reizvolle, die mir Spaß macht", so Kollisch, der nach fast 25 Jahren internationaler Tätigkeit in seine Heimatstadt zurückkehrt. Zuletzt war der gebürtige Wiener Geschäftsführer der SOPUR Medizintechnik GmbH, davor sammelte er Managementerfahrungen in deutschen und US-Unternehmen. „Nach dem Studium habe ich in einer interessanten Phase der Steyr Daimler Puch AG einige Jahre im Finanzsektor und im Marketing gearbeitet. 1979 bin ich zu einem deutschen Unternehmen gegangen, der Behrens AG, und habe für diese Firma eine Fabrik in den USA aufgebaut und bis Anfang der 90er Jahre geführt." Nach einem Jahr bei der Stanley Works wechselte Kollisch zu SOPUR, einem Unternehmen, das individuell angepaßte Rollstühle für behinderte Menschen produziert. „Die nunmehrige Heimkehr nach Wien bereitet mir große Freude. Ich habe hier eine Gruppe von Menschen gefunden, mit denen ich meine Wertvorstellungen und Grundideen für diese Firma verwirklichen kann." Neben Weltklassefertigung und Kundenservice wird Qualitätsmanagement großgeschrieben. „Es muß uns gelingen, den Kunden wieder näher zu uns zu bringen oder umgekehrt, unsere Mitarbeiter näher an den Kunden heranzubrin-

FOTO: BÄRBEL

Dr. Richard Kollisch, Vorstand der Koloman Handler AG

gen. Kundenwünsche müssen als Leitbild für die Führung des Unternehmens und für Firmenentscheidungen herangezogen werden." Aufholbedarf sieht Kollisch auch im Kundenservice. „Ich bin immer wieder beeindruckt, wie sehr es einigen Kulturen gelungen ist, den Kundenservice zu einem echten schlagkräftigen Wettbewerbsvorteil auszuarbeiten, zum Beispiel die Japaner und die Amerikaner", resümiert Kollisch seine Managementerfahrungen. „Auf dem Servicebereich haben wir in den letzten Jahren alle miteinander zuwenig Augenmerk gelegt. Erste Erfolge bahnen sich jedoch bereits an. Im Bereich Kundenservice sind wir besser geworden, da bin ich mir sicher, und das sagen auch unsere Kunden. Unter anderem konnten wir die Liefergeschwindigkeit verbessern, die Zahl der Fehler ist zurückgegangen." Ein Dorn im Auge sind Kollisch die starren Strukturen im Mitarbeiterbereich. „Der Mitarbeiter muß in den Unternehmensprozeß involviert werden. Das erreiche ich jedoch nur dann, wenn es mir gelingt, die traditionell hierarchischen Strukturen durch andere Formen der Zusammenarbeit zu ersetzen, bei denen ich mich auf die Kraft und die Fähigkeit der Mitarbeiter stützen kann. Ich muß Entscheidungen dorthin delegieren, wo das Wissen und das Können in der Umsetzung zusammentreffen." Daß dieses Umdenken ein schwieriges Unterfangen ist, ist Kollisch bewußt. „Diese alten traditionellen Denkstrukturen sind nicht so leicht zu ändern, denn es geht um Menschen, deren Verhalten und Erwartungen in langen Prozessen geprägt werden." Unabdingbar ist es für Kollisch, die Mitarbeiter emotional an Kennzahlen des Unternehmens zu binden. „Eine Bi-

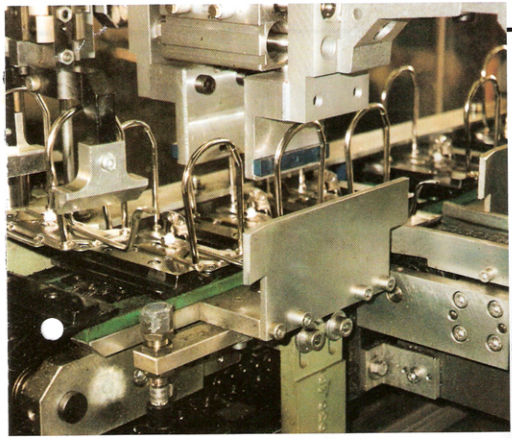

FOTO: KOLOMAN HANDLER

Mit etwa 200 Millionen Ringbuchmechaniken ist der österreichische Betrieb unter den Top 3 der Welt

lanz vorzulegen ist wenig sinnvoll. Wir wählen Kennzahlen, die die Mitarbeiter selbst erarbeiten und damit für sie glaubwürdig sind, etwa Lieferpünktlichkeit, Liefergeschwindigkeit, Reklamationen oder Schrottprozentsätze." Anhand dieser Kennzahlen wird der Unternehmenserfolg laufend gemessen. „Wer nicht mißt, der mogelt", weiß der gelernte Jurist. Der Erfolg des 1998 von einem GmbH-Familienbetrieb in eine Aktiengesellschaft umgewandelten Unternehmens gibt Kollisch recht. Mit rund 550 Mitarbeitern erwirtschaftet die Koloman Handler AG jährlich knapp 500 Millionen Schilling. Gefertigt wird in Wien und seit 1985 auch in Ungarn, an beiden Standorten hat die Raiffeisen-Leasing einige Anlagen finanziert. Diese gute Zusammenarbeit soll laut Kollisch in beiden Werken weiter ausgebaut werden. „1992 haben wir erstmals Kontakte mit der Raiffeisen-Leasing geknüpft. Aufgrund der kompetenten Betreuung haben wir unsere Verträge mit dem Finanz-Unternehmen letztes Jahr verlängert."

Die rund 200 Millionen Koloman-Handler-Ringbuchmechaniken gehen zu 97 % in den Export. „In Österreich gibt es drei oder vier Kunden, die uns sehr wichtig sind, aber die großen Märkte sind Deutschland, das westliche Europa generell und speziell die USA und Japan." In letzterem muß sich die Koloman Handler AG gegen starke Konkurrenz aus China behaupten. „In den Standardmärkten, das heißt zum Beispiel bei Schulheften, können wir nicht mithalten. Unter Ausnutzung niedriger Arbeitslöhne, oft unter Mißachtung oder mit einer anderen Einstellung zum menschlichen Leben insgesamt, zur Umwelt allemal, realisieren die chinesischen Fabriken Kostenvorteile, die wir schlicht und einfach nicht ausgleichen können. Bei Spezialprodukten, wie zum Beispiel der 23-Ring-Mechanik, sind wir jedoch in der Lage, unsere Kunden mit dem zu begeistern, was wir stolz die Koloman-Handler-Qualität bezeichnen." Im osteuropäischen Raum dominieren ungarische und polnische Märkte. Das Vertriebssystem der Ringbuchmechaniken erfolgt über ein durch Jahrzehnte aufgebautes Netz unabhängiger Agenten. In mehr als 100 Ländern arbeitet der Konzern mit Kleinunternehmen zusammen, die im Bereich der Buchbinderei tätig sind. Die guten und teilweise auch sehr persönlichen Kontakte zu den Agenten sind durch die Familie Handler seit der Gründung des Unternehmens 1900 systematisch und sehr erfolgreich aufgebaut worden. „Durch die seit einigen Jahren zunehmenden Konzentrationsprozesse ist jedoch eine zweite Vertriebsschiene notwendig geworden – das direkte Operieren mit großen Herstellern direkt von Fabrik zu Fabrik."

Durch das dichte Vertriebsnetz ist in den letzten Jahren ein Aufholbedarf bei der Darstellung des Unternehmens evident geworden. „Da wir sehr starke Handelspartner haben, die das Unternehmen und die Produkte sehr effizient gegenüber dem Kunden vertreten, war die Dringlichkeit beispielsweise einer eigenen Homepage bisher nicht sehr groß. An dieser Schwäche unseres Hauses müssen wir noch arbeiten." Ein volles Arbeitsprogramm für den 50jährigen Familienvater. „Wenn man ein Unternehmen übernimmt, dann muß man sich voll damit identifizieren. Diese emotionale Nähe muß langsam aufgebaut werden, Routine und Sicherheit, die sich erst mit der Zeit einspielen, fordern in den ersten Monaten harte Arbeit." Bleibt da genug Zeit für die Familie? – „Muß bleiben", lautet Kollischs Motto. „Meine Familie ist mir sehr wichtig. Ihr gehört meine ganze Aufmerksamkeit." Neben Skifahren und Tennis gilt sein Interesse der Malerei. Seinen Wertvorstellungen und Grundideen entsprechend fordert Richard Kollisch auch hier die Nähe zum Produzenten, sprich zum Künstler. „Ich sammle Bilder mit einer sehr hohen persönlichen Beziehung. Ich möchte die Künstler kennen, die Originalzeichnungen, die Vorstadien. Es ist für mich wichtig, den ganzen Prozeß zu erleben." ■