



um

|
Kontakt

#lernenausderkrise

Heute gemeinsam lernen,
was Unternehmen **morgen** stark macht.

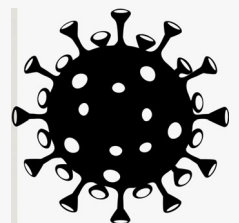


Werte leben statt schreiben – Interview mit Peter Zeman



13. Januar 2021

Katharina Sigl, Initiatorin von
#lernenausderkrise, im Gespräch mit Peter
Zeman, Geschäftsführer der Zeman
BeteiligungsgmbH und einer der ersten
Unterstützer der Initiative.



*Mag. Peter Zeman, Geschäftsführer der
Zeman Beteiligungsgesellschaft mbH:
„Werte leben statt schreiben“*

Foto: © zeco

|
Kontakt

Investieren in der Krise: Werte leben statt schreiben

Noch rasch bevor sich das krisengebeutelte Jahr 2020 dem Ende zuneigte, trafen wir uns mit Peter Zeman. Er ist Eigentümer und Geschäftsführer des Stahlbauunternehmens Zeman, das er von seinem Vater übernommen und stetig weiterentwickelt hat. Von einzigartigen Bauprojekten, wie dem jüngst errichteten Heartspace an der Sheffield Universität bis hin zu gewieften Stahlbaukonstruktionen für Brücken oder auch für Flughäfen, weist das Unternehmen eine Vielzahl an internationalen Referenzen auf. Ein klassisches Familienunternehmen, ein typischer „Hidden Champion“, ein Unternehmen, das ob seiner Leistungen im Export bereits mehrfach ausgezeichnet wurde.

Für einigen positiven Aufruhr in der Branche und in den Medien sorgte Zeman im August des vergangenen Jahres – mitten im Krisenjahr – als bekannt wurde, dass die Zeman Beteiligungsgesellschaft mbH, die Waagner-Biro steel and glass GmbH übernimmt. Was einen Unternehmer in diesen mehr als instabilen Zeiten zu solch einem Zukauf bewegt und wie investieren in der Krise gelingen kann, darüber haben wir uns mit Peter Zeman unterhalten. Ab vom schnöden Mammon und den Zahlen hinter diesem Deal, der wie in Familienunternehmen üblich, nicht veröffentlicht wird, durften wir den



Unternehmer von einer Seite kennenlernen, die man mitnichten als Stählern bezeichnen kann.

Katharina Sigl: Wie geht es Ihnen in diesen Tagen beruflich und privat?

Peter Zeman: Danke! Wenn ich jetzt sage, eigentlich gut, hört sich das für einige Menschen, die von dieser Krise stark wirtschaftlich als auch privat getroffen wurden, vermutlich provokant an. Aber bislang hat sich die Baubranche nach einem kurzen Baustellenstopp bislang gut durch die Krise manövriert. Natürlich stimmt mich die allgemeine Situation nachdenklich und ganz offen – wenn diese Krise länger anhält, wird unsere Branche vermutlich ebenso wie andere Branchen darunter zu leiden haben. Mit dieser Ungewissheit müssen wir derzeit alle leben.

Sie haben der Ungewissheit zum Trotz mit einer Schlagzeile auf Ihr Unternehmen aufmerksam gemacht und die Waagner-Biro Glas- und Stahldivision im Krisenjahr 2020 gekauft. Was hat zu diesem Investment geführt?

Peter Zeman: Ich kenne das Unternehmen und Johann Sischka (Anm. Geschäftsführer Waagner-Biro) schon einige Zeit. In der Vergangenheit konnten wir einige Projekte realisieren und dabei durfte ich immer wieder feststellen, dass wir die gleiche Sprache sprechen und uns der Fokus auf die Technik und die Lösungsorientierung verbindet. Hier haben zwei Unternehmen zusammengefunden,

I
Kontakt

die besser nicht hätten zusammenpassen können. Ein Traumpaar, wenn Sie so wollen. Natürlich entstehen durch dieses Investment Synergie-Effekte – und die liegen vor allem in der internationalen Marktbearbeitung, in der Ansprache neuer Zielgruppen als auch in der Verbreiterung und Vertiefung unseres Angebots-Portfolios.

Darf ich Sie um ein Beispiel für diese Synergie-Effekte bitten?

Peter Zeman: Zeman ist hauptsächlich im Bau- und Industriebereich vernetzt, Waagner-Biro hingegen in der Welt der Architektur. Damit eröffnen wir uns neue Zielgruppen, aber vor allem setzen wir unsere Fühler schneller auf Trendthemen und reduzieren unsere Reaktionszeit bei der Entwicklung von neuen Lösungen. Das stellt für Zeman einen wirklichen Mehrwert dar.

Waagner-Biro gewinnt durch die Neuaufstellung auf für uns relevanten Märkten wie der Türkei, durch die vor Ort vorhandenen Fertigungskapazitäten der Zeman Group, eine bessere Verhandlungsposition am Markt. Waagner-Biro musste sich einige Zeit fast rechtfertigen und verlor auch den einen oder anderen Auftrag aufgrund der nicht vorhandenen lokalen Fertigung. Sie sehen also, dass wir auf vielen Ebenen ein Traumpaar sind. Aber wie bei jedem Paar, das sich neu zusammenfindet, brauchen auch wir Zeit, obwohl wir bereits in dieser Neuaufstellung ein



Kontakt

um Projekt gemeinsam erfolgreich abgeschlossen haben, um voneinander zu lernen. Das war und ist mir bei allen Firmenzukäufen besonders wichtig.



*Heartspace an der Sheffield Universität
by Zeman*

© ZEMAN-Group

Das klingt sehr spannend. Was konkret verstehen Sie unter >> voneinander lernen <<? Und, wie gestalten Sie diesen Prozess?

Peter Zeman: Entgegen vieler Firmen-Übernahmeprozesse, die mehr oder weniger so ausschauen, dass ein Unternehmen, das andere kulturell und organisational irgendwann schluckt, gehe ich einen anderen Weg. Das braucht zwar Zeit, aber es lohnt sich. Was mir aber ganz besonders wichtig ist, ist, dass die bestehende Organisation der eingegliederten Unternehmen bestehen bleibt. Unsere Erfahrungen haben eindeutig bestätigt, dass es z.B. vernünftiger und wirtschaftlicher ist, zwei



Kontakt

oder drei Logistiksysteme in der Gruppe zu betreiben. Einerseits um voneinander zu lernen – auf Augenhöhe und nicht verordnet – und andererseits, um etwaige Schwankungen oder Ausfälle von fachlichen Einheiten gruppenintern auszugleichen.

Ab davon erhöht dieses Vorgehen die Akzeptanz der Mitarbeiter, die ab einem Tag X zu einer neuen Unternehmensgruppe gehören, im Vergleich zu all jenen, denen eine neue Organisationsform von außen übergestülpt wird. Wer eine Kultur einbringen will, muss das Vorhandene erhalten. Die größte Form echter Wertschätzung, sozusagen. Nur so kann eine Transformation gelingen. Nur so können irgendwann die Werte der neuen Gruppe gelebt werden.

Verkürzt könnte man mein Übernahmerezept wie folgt definieren: Kultur von Zeman, Organisation wie gehabt, Lernen für alle.

Das „Voneinander lernen“ scheint Ihnen sehr wichtig zu sein. Ist das auch der Grund, warum Sie die Initiative #lernenausderkrise unterstützen?

Peter Zeman: Das Lernen im Team hat bei uns wirklich einen sehr hohen Stellenwert. Den Blickwinkel und das Handeln des Anderen verstehen zu wollen, ist der Anfang jedes Lernprozesses. Daher hat mich die Idee, einen 360-Grad-Blick auf die Erkenntnisse im Umgang mit dieser anhaltenden Krise aller Fachbereiche eines Unternehmens zu werfen, angesprochen.

|
Kontakt

So können ein gegenseitiges Verständnis und Lernen möglich werden.

Sie haben sehr oft von Kultur und Werten gesprochen. Wenn ich einen Ihrer Mitarbeiter fragen würde: Warum arbeitest du bei Zeman? Was würde mir diese Person antworten?

Peter Zeman: (denkt kurz nach, steht auf und bittet einen langjährigen Mitarbeiter herein, Zeman stellt die Frage an den langjährigen Mitarbeiter – erfrischend unaufgeregt)

Dipl.-Ing. Josef Bartlechner: Wissen Sie, ich arbeite schon 32 Jahre bei Zeman. Der Hans Zeman (Anm. Firmengründer) hat bei meinem Einstellungsgespräch gesagt: „Bei uns muss auch ein Diplom-Ingenieur das Werkzeug auf der Baustelle holen, wenn's fehlt. Wenn das klar ist, können Sie bei uns anfangen.“ Genau das ist es, was das Unternehmen Zeman ausmacht. Wir suchen immer die Lösung und packen es an – alle miteinander.

Anders als auf vielen anderen Websites oder Firmenbroschüren finden sich auf Ihren Kommunikationsmitteln beinahe auffällig keine Wertebeschreibungen. Warum ist das so? Denn wie wir von Ihrem Mitarbeiter gehört haben, scheint es in Ihrem Unternehmen Werte zu geben, die jeder lebt.

Peter Zeman: Stimmt, und genau darauf kommt es für mir an. Das Werte gelebt werden. In den vergangenen Jahren entstand so etwas

|
Kontakt

Wie ein Werte-Hype, den ich unerträglich finde. Jedes Unternehmen schreibt sich Werte auf seine Website – meist inflationär und höchst redundant. Ich frage mich: Was würde geschehen, wenn diese Werte wirklich einklagbar wären? Meine These: Von heute auf morgen würden auf vielen Websites diese Inhalte einfach verschwinden. Also, worin konkret besteht der Wert der Werte?

Sie sehen schon, mir gefällt der Ansatz weniger über Werte zu schreiben, als sie zu leben, obgleich uns (*lacht*) unsere Marketingagentur immer wieder daran erinnert, ein bisschen mehr von unserem Miteinander preiszugeben.

Angenommen, Sie würden die Werte, die Sie tagtäglich leben, doch einmal aufschreiben. Sagen wir mal, die Marketingagentur hätte gewonnen? Welche Werte stünden für Sie an vorderster Stelle und wären einklagbar?

Peter Zeman: Das ist für mich ganz klar: Wir agieren immer lösungs- und technikorientiert und respektieren die Diversität all unserer Unternehmen der Zeman Group.

Peter Zeman, eben nicht aus Stahl! Danke für dieses Gespräch.

Zeman Group

Zurück zur Übersicht



um

|
Kontakt

#lernenausderkrise

Eine Initiative von

redstep e. U.

Impressum

info@lernenausderkrise.at

© redstep 2021 | Datenschutz