

# Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

Interview mit Klaus Fronius, Geschäftsführer  
4. Februar 2004  
Fronius

Hanna Mandl<sup>1</sup>

**Hanna Mandl:** Herr Fronius, sie sind Geschäftsführer eines erfolgreichen Unternehmens, für das Innovation ein wichtiges Thema ist. Man hat mir erzählt, sie seien der Visionär. Was bedeutet es für sie, das Unternehmen aus der Zukunft zu führen, zu steuern?

**Klaus Fronius:** Ich glaube, ich kann Ihnen da ein bisschen helfen, dazu muss ich aber ausholen. Meine Schwester und ich sind in dem Unternehmen tätig, das von den Eltern gegründet wurde. Rund um 1979 herum hat mein Vater sich mit dem Gedanken getragen, nicht mehr in der Organisation tätig zu sein und hat an meine Schwester und mich den Vorschlag gemacht, das Unternehmen zu erwerben. Das heißt, wir haben seit 1979/80 die Firma weitergeführt und das Unternehmen weiterentwickelt. Nachdem meine Schwester zwei Töchter hat und ich zwei Söhne habe, haben wir uns dann einmal die Frage gestellt, wie das Unternehmen von uns beiden in die nächste Generation hinübergeführt werden sollte. Meine Schwester hat mit meinem Sohn die Stiftung als mögliche Lösung erarbeitet und sie haben dies der Familie vorgetragen. Damit ist das gesamte gegenwärtige Unternehmen in eine Stiftung eingebracht.

**HM:** Das ist schon geschehen?

**Klaus Fronius:** Das ist schon im Jahr 2000 geschehen. Es ist unseren Kindern sehr hoch anzurechnen, dass sie zum Vorteil des Unternehmens der Stiftungslösung zugestimmt haben. Jetzt sind meine Schwester oder ich oder unsere Kinder ganz normal angestellt in der Firma so wie jeder andere. Das war der erste Schritt, damit wir allen Partnern, allen Mitarbeitern von Fronius, auch Gemeinden, wo wir tätig sind, Sicherheit darüber geben können, dass das Unternehmen nicht verkauft werden kann. Sollten die Stifter einmal nicht mehr da sein, weil sie eben andere Dinge bevorzugen,

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Klaus Fronius ist Teil des Forschungsprojektes "Organisationen von der Zukunft her führen". In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungsnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

dann übernimmt der Stiftungsrat die Aufgabe, für die Fortführung des Unternehmens die richtigen Personen auszusuchen.

Der zweite Punkt, den wir uns überlegt haben, war, dass meine Schwester und ich eine größere Geschäftsleitung benötigen, weil ja absehbar ist, dass wir beide aus Altersgründen aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Daher haben wir uns vorgenommen, tüchtige Mitarbeiter aus der Firma in die Geschäftsleitung einzuweihen, damit wichtige Entscheidungen zukünftig auch von Nichtfamilie nangehörigen getroffen werden können. Somit sind außer uns jetzt noch drei Personen in unserer Geschäftsleitung. Dazu ist auch sehr wichtig zu sagen, dass die Liebe zu den Kindern größer ist, als der Druck darauf, dass sie irgendwie in die Firma einsteigen. Das soll ihnen vorbehalten bleiben, es soll ihre freie Entscheidung sein.

**HM:** Wie sind sie zu der Rolle des Visionärs gekommen?

### **1. Ich habe mich zunächst einmal recht weit von der Erde entfernt**

**Klaus Fronius:** In dieser Geschäftsleitung haben wir uns dann die Frage gestellt: Wohin soll dieses Unternehmen gehen? Wir haben uns die Aufgabe gestellt, den „Froniusweg“ darzustellen und haben unterschiedliche Aufgaben verteilt. In diesem Fall ist mir die Visionsarbeit zugekommen. Nachdem ich von Visionsarbeit zum damaligen Zeitpunkt, das ist glaube ich jetzt schon zwei Jahre her, keine Vorstellung hatte - ich habe das Thema Vision seiner Zeit rein technokratisch behandelt - habe ich mir den Kopf darüber zerbrochen, was Vision bedeutet und wie sie im Unternehmen aufgebaut werden kann. Das möchte ich ihnen kurz erzählen, weil ich nämlich glaube, dass die Darstellung dieser Vision bei mehr als 1300 unserer Mitarbeiter gut angekommen ist. Ich habe diese Vision bis jetzt vierzehn Mal vorgetragen und habe gespürt, dass die Botschaft angekommen ist. Auch verwende ich die Visionsinhalte bei allen möglichen Gelegenheiten, um Klarheit darüber zu schaffen, wo sich das Unternehmen hinentwickelt.

**HM:** Und diese Vision bezieht sich auf die nächsten wie viele Jahre?

**Klaus Fronius:** Unbegrenzt.

**HM:** Unbegrenzt?

**Klaus Fronius:** Bis eine bessere Vision kommt. Mein Sohn Klaus hat mir ein Buch geschenkt und ich habe mir das durchgelesen, wie andere ihre Visionsarbeiten begonnen haben. Um sicher zu gehen, keine existierende Vision zu kopieren, habe mich zuerst einmal sehr weit von der Erde entfernt.

**HM:** Sie haben sich zurückgezogen?

**Klaus Fronius:** Ja, ich habe mich auf den Mond gesetzt. Ich habe mich auf den Mond gesetzt, weil man von dort aus meiner Sicht den besten Überblick hat.

Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

**HM:** Sie haben also von ganz draußen auf unsere Erde geblickt.

**Klaus Fronius :**...von ganz draußen, da können wir zoomen und je näher wir zoomen, umso genauer lernen wir die Umgebung kennen.

In dieser Umgebung habe ich eine Straße gesehen, die sehr verschlungen durch die Gegend führte und auf dieser Straße tat sich sehr viel. Das erste was ich gesehen habe, waren Leute, die neben der Straße standen und sich unterhielten. Aus dem Ton und aus dem Gesicht der Personen habe ich entnommen, das sie keine Freude hatten. Die langen Gesichter und die zweifelnden Blicke haben mich so weit gebracht, die Leute zu fragen, warum sie hier stünden. Sie sagten: „Wir sind Mitbewerber der Firma Fronius und wir stehen hier neben der Straße; es ist hier ein Bus vorbeigefahren, auf dem ist Fronius draufgestanden und wir beraten jetzt was wir tun sollen, um diesen Fronius einzuholen.“ Meine Antwort war: „Viel Glück!“ und ich habe mich wieder zurückgezogen. Das zweite Bild war auch neben der Straße, eine Ansiedlung oder eine Firma, vor der Männer und Frauen standen. Die Stimmung in dieser Gruppe war positiv, fröhlich, die Leute applaudierten und unterhielten sich angeregt miteinander. Ich habe mich unter die Leute gemischt und habe sie gefragt: „Ihr habt Spaß, warum seid ihr so guter Dinge?“ Die Antwort war: „Hier ist die Firma Fronius vorbei gekommen, die haben uns Methoden gezeigt, wie wir mit den Produkten dieser Firma zukünftig besser und effektiver arbeiten können.“ Da habe ich gesagt: „Ich wünsche euch viel Glück.“ und habe mich wieder zurückgezogen.

Dann habe ich auf dieser Straße ein Fahrzeug mit überhöhter Geschwindigkeit dahinfahren gesehen. Es hat bei der Stopptafel nicht halt gemacht, eine Vorfahrt nicht beachtet und ich habe mich zu dem Herrn in das Auto hineingesetzt und habe ihn gefragt: „Warum fährst du den so geschwind? Warum beachtest du keine Verkehrszeichen? Warum beachtest du die Geschwindigkeitsbegrenzungen nicht?“ Und die Antwort war: „Das ist mir ganz egal, ich weiß, dass da vorne die Firma Fronius fährt und ich will diesen Bus einholen. Ich will Produkte dieser Firma verkaufen und dazu muss ich schnell fahren; eine Stopptafel würde mich hindern und ich würde möglicherweise zu spät kommen.“ „Dann fahre nur weiter so, ich wünsche dir viel Glück, dass dir nichts passiert dabei.“

Dann habe ich diesen Bus gesehen, ich war mir sicher, das war Fronius. Warum? Weil aus dem Bus Musik klang, eine Gaudi zu hören war. Da drinnen in dem Bus saßen Menschen, die sich angeregt miteinander unterhielten. In der einen Gruppe ging Rauch auf, daraus hab ich geschlossen, dass die Leute über wirkliche schwierige Themen nachdachten und deswegen Rauch aufging. In der anderen Gruppe wurde musiziert, da wurden Witze gemacht, da wurde wirklich über ganz andere Dinge gesprochen. In dem Bus war auch noch viel Platz, so dass kein Zwang bestand, nur immer auf einem Sitz zu bleiben, man konnte wechseln. Interessant war auch, dass der Bus keinen Lenker hatte. Das hat mich schon beeindruckt und habe versucht, diese Dinge zu hinterfragen oder mir genauer anzusehen. Und das erste, auf das ich draufgekommen bin, war, dass dieser Bus keinen Auspuff hatte, und dass er auch keine Lärm machte auf seiner Fahrt. Ich habe festgestellt, dass der Bus durch die Energie der im Bus Sitzenden angetrieben wird. Energie entsteht im Kopf und diese Energie treibt diesen Bus vorwärts, deswegen

auch kein Laut und deswegen benötigt der Bus auch keine Rohstoffe, die aus der Erde kommen. Er hat sich etwas Intelligenteres einfallen lassen, nämlich die Energie zu nutzen, die in jeder Person auf der Welt vorhanden ist.

Des weiteren habe ich mich gefragt: Wie fährt der Bus punktgenau und zielorientiert dahin? Der fährt deswegen so genau dahin, weil er durch eine rote Linie, die Strategie von Fronius, geführt wird. Diese rote Linie ist die Strategie, sie ist definiert und ihr folgt dieser Bus. Und daher braucht es auch keinen Lenker, das ist ganz wesentlich. Die Leute in diesem Bus sollen nicht vorgegeben bekommen, was sie zu tun haben. Da soll die Strategie sein und dann folgt dieser Bus dieser Linie. Er fährt aber niemals über das Bankett. Was mir dann noch aufgefallen ist, dass dieser Bus bei einer Tribüne vorbeifuhr, wobei die Leute die auf der Tribüne saßen unwahrscheinlichen Applaus gaben. Das waren Bekannte, Freunde, Lebenspartner der im Bus Sitzenden, sie spornen die im Bus Fahrenden an. Warum? Weil diese Angehörigen auch wissen, warum die im Bus drinnen, einmal eine Gaudi haben, einmal scharf nachdenken, weswegen auch einmal der Rauch aufgeht. Das gefällt den Leuten. Sie wissen um die Arbeit und Anstrengungen der im Bus Fahrenden und diese Kommunikation zwischen Firma und deren Themen beflügelt und treibt an, entwickelt Energie.

Dann habe ich noch gesehen, dass es eine Haltstation gibt, nicht so wie bei einem Formel -1 -Rennen wo es Start- und Zielflagge gibt, die gibt es bei uns nicht. Es gibt eine Station, bei dieser Station bleibt der Bus stehen, weil Begeisterte in den Bus wollen. Aber es gibt auch andere, die aus dem Bus aussteigen, Leute, die sich nicht wohlfühlen, die möglicherweise überfordert sind oder auch Personen, die in Pension gehen wollen, sich anderwärtig verändern möchten. Diese Leute steigen auch aus und werden verabschiedet und es wird ihnen auch gesagt, dass die Zeit, die sie in dem Bus mitgefahren sind für Fronius wertvoll war, und dass wir uns bedanken und ihnen auch viel Glück in der Zukunft wünschen.

Dann fährt der Bus wie der weiter, folgt dieser roten Linie. Er fährt die Berge hinauf, das sind Anforderungen, die uns Kunden stellen. Wir wissen nicht, was hinter dem Berg kommen wird. Wir stellen uns darauf ein, dass wir entweder schneller oder langsamer fahren werden. Es können auch Konjunkturtäler sein. Ein Konjunkturtal darf Fronius nie etwas ausmachen, wir werden Wege und Mittel finden, wie wir hier reagieren, möglicherweise durch Bremsen oder durch Beschleunigen. Aber wir scheuen uns nicht, diesen Weg weiterzufahren. Das ist unsere Vision.

**HM:** Diese Bilder haben sie gesehen und haben nachher gedeutet, was die für das Unternehmen bedeuten?

**Klaus Fronius:** Ja, ich habe sie aufgezeichnet, zuerst auf einem ganz simplen Papier, und habe einen Text dazugemacht. Dann bin ich damit in unsere Geschäftsleitung gegangen und habe gefragt, ob das nachvollziehbar ist. In großen Teilen, ich möchte sagen zu 98 %, konnte sich jeder damit identifizieren. Jeder hat sich in dem Bus wohlfühlt und als das klar war, habe ich dann den Text ausgearbeitet und einen Grafiker mit dem Malen der Bilder beauftragt.

Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

**HM:** Wie kommt die rote Linie zustande?

**Klaus Fronius:** Durch die Strategie.

**HM:** Und wer macht die Strategie?

**Klaus Fronius:** Diese Arbeit haben wir in Gemeinsamkeit mit der Geschäftsleitung entwickelt. Auf Details möchte ich hier nicht eingehen, aber es sind Menschen, die Fronius und seinen Erfolg ausmachen. Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Kunden sind uns gleichwertig, das ist eine Erkenntnis, die mir im Zuge der Visionsarbeit gekommen ist, und die im ersten Moment fast erstaunt macht.

**HM:** Es hat sie selber auch erstaunt?

**Klaus Fronius:** Ja, aber wenn man sich mehr damit auseinandersetzt, klingt es vollkommen schlüssig. Mitarbeiter und Kunden sind gleichwertig, es gibt somit in der Innen- und der Außenwirkung ein ganz klares Signal.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen mit ihrem Wissen, mit ihren Fähigkeiten, ihrer Einstellung und Motivation das Potenzial und die Kraft für unser Wachstum dar. Es ist uns wichtig, dieses Potenzial permanent weiter zu entwickeln und bereichsübergreifend und international einzusetzen.

**HM:** Was sie da als Vision entwickelt haben und als Strategie, das wird ja eigentlich schon gelebt.

**Klaus Fronius:** Ja, das ist richtig, aber nun ist es niedergeschrieben, was wir leben. Aber man musste das einmal zu Papier bringen, weil ja auch der Betrieb ständig wächst und neu Kommende bekommen ja über Human Resource mit diesem Froniusweg direkten Kontakt. Sie werden hier eingeführt, damit sie auch wissen, wo sie im Unternehmen stehen. Nicht nur im Organigramm sondern auch insgesamt.

**HM:** Sie haben jahrelang aus dieser Zukunft geführt.

**Klaus Fronius:** Ja, nicht so prägnant. Vielleicht im Unterbewusstsein, jetzt muss ich mir das eine oder andere einmal hernehmen und schauen, was ich damals geschrieben habe.

**HM:** In ihrem Unternehmen sind auch Ideen da, alternative Energiequellen weiter zu entwickeln.

**Klaus Fronius:** Das ist schon ein Entwicklungsauftrag, dass wir die Ressourcen unserer geliebten Welt schonen, dass wir uns Ideen einfallen lassen, diesem Trend der Verschwendung Einhalt zu gebieten. Die Nachkommen unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen stolz sein auf die Lösungen, die ihre Vorfahren entwickelt haben. Das ist alles sehr breit gehalten. Keine Einschränkung, denn jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit in die Zukunft zu blicken.

**HM:** Seit wann herrscht dieser Geist? Der ist doch wahrscheinlich schon im Gründungsmythos des Unternehmens drinnen?

**Klaus Fronius:** Ja, ich glaube, mein Vater hat schon immer gute Ideen gehabt. Ich möchte sagen, er hat eine Liebe zum Detail... und Langmut. Offensichtlich entwickelt sich hier ein gutes Gen von ihm in mir weiter.

**HM:** Ich habe die Geschichte gehört, dass sie an einer Schweißtechnik vierzehn Jahre gearbeitet haben, und obwohl schon manche Mitarbeiter nicht mehr an diese Entwicklung geglaubt haben, sagten sie: „Weitermachen“.

**Klaus Fronius:** Weitermachen, ja aber es gab Konkretes. Wenn sie sich diese Schweißnähte anschauen, das sind unterschiedlich schmelzende Materialien, die wir hier verbinden. Ich habe mir damals zeigen lassen, warum die Chance so gering ist, diese Idee zu verwirklichen. Dann hat man mir eben gezeigt: „Da schauen sie, von 20 cm haben wir nur einen Millimeter, wo wir nachweisen können, dass das Material gut geschweißt ist und alles andere von den 20 cm ist Ausschuss.“ Meine Antwort war ganz einfach die: „Wenn es einen perfekten Millimeter gibt, dann müssen wir Mittel und Wege finden, das Ganze zu schweißen.“

## **2. Es ist gut Ansätze zu finden, die sehr einfach sind**

**HM:** Also das war die Grundlage für ihre Entscheidung; wenn ein kleiner Teil funktionierte, dann könnte eigentlich auch das Ganze funktionieren.

**Klaus Fronius:** Ja, und es zeigte sich, dass es ging. Also es ist gut, Ansätze zu finden, die sehr einfach sind, ganz einfach. Überlegen wir uns, wenn das jetzt ein Schweißbrenner ist, dann ist die zukünftige Entwicklung so zu gestalten, dass dieser Schweißbrenner das halbe Gewicht hat und den halben Preis und kein Rohstoff wie Kupfer oder Messing eingesetzt wird.

**HM:** Das wäre zum Beispiel so eine Zielvorgabe?

**Klaus Fronius:** Ja, und aus dem entwickelt sich ein Projektauftrag. Da können dann eine Fachhochschule, oder mehrere universitäre Einrichtungen eingebunden sein. Auch kann es sein, dass mehrere Gruppen oder betriebsinterne Abteilungen beauftragt werden. Die Vorgabe ist: Da ist jetzt das bestehende Produkt, das neue Produkt sollte kein Messing und kein Kupfer einsetzen und halbes Gewicht sowie halben Preis haben.

**HM:** Und diese Ideen können meistens realisiert werden?

**Klaus Fronius:** Das sind keine Utopien. Für manche klingt es wie Utopie,... auch ist mir das einmal mit Universitätsprofessoren passiert. Auf der Rückfahrt von Wels nach Wien, nachdem ich diesen Vorschlag gemacht hatte, haben die gesagt: „Der spinnt komplett.“ Nach zwei Jahren gab es aber tatsächlich eine Möglichkeit der Realisierung.

Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

**HM:** Es kommt darauf an, das Bestehende immer weiter zu treiben, das heißt kostensparend, ressourcenschonend....

**Klaus Fronius:** Ja, zum Beispiel Brennstoffzellen zu bauen, solarbetrieben. Die Überlegung war....., wie kann man das erklären?

**HM:** Wie kamen sie auf diese Idee?

**Klaus Fronius:** Es gibt zwei Energien, die noch unerschöpflich auf der Erde vorhanden sind, unter anderem. Eines ist die Sonnenenergie, das andere ist die Wasserenergie. Wenn ich die beiden verknüpfe, dann gehe ich davon aus, dass wenn die Sonne einmal zu strahlen aufhört, wir sowieso keine Existenzberechtigung mehr haben und beim Wasser genauso. Wenn ich jetzt aus Sonne Strom hole und über Elektrolyse Wasser zerlege und aus dieser Elektrolyse Gas, vornehmlich Wasserstoff, bekomme, dann kann ich eine Brennstoffzelle auch antreiben, wenn die Sonne nicht scheint und ich habe Licht.

**HM:** Und wie weit sind Sie schon mit Ihren Entwicklungen?

**Klaus Fronius:** In fünf Jahren wird das wahrscheinlich am Markt sein. Nach einem Entwicklungszeitraum von sieben oder acht Jahren.

**HM:** Und das wäre dann anwendbar für Haushalte, für Autos,..

**Klaus Fronius:....**nein, ich glaube für die gesamte Menschheit. Stellen Sie sich vor - ich weiß nicht, wo sie wohnen und wie sie wohnen - aber sie hätten gerade ein Baby bekommen und es fällt die gesamte Energieversorgung zusammen, so wie es in New York war und sie haben keine Chance, Energie verfügbar zu haben. Der Kühlschrank taut ab, sie haben keine Möglichkeit für das Baby etwas zu kochen, sie haben keine Strom, es ist kalt.

**HM:** Es gibt kein heißes Wasser.

**Klaus Fronius:** Nichts, nichts. In dem Moment würde also diese Brennstoffzelle anspringen und würde eben Licht machen und die größten Bedürfnisse abdecken. Die Klimaanlage könnten sie nicht betreiben, aber sie könnten kochen, sie könnten fernsehen, sie könnten kommunizieren, sie könnten den Kühlschrank betreiben. Diese Notstromversorgung wäre gegeben, ohne dass sie irgend jemandem Energie wegnehmen.

**HM:** Die Hürde dabei ist ja, dass diese Solarenergie noch nicht speicherbar ist.

**Klaus Fronius:** Richtig ja. Wenn die Sonne weggeht, hört der Wechselrichter zu arbeiten auf, weil die Fotovoltaikmodule keine Gleichspannung mehr liefern. Aber sehr wohl ist Wasserstoff speicherbar und der übernimmt dann über die Brennstoffzelle die Energieversorgung.

Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken.

*Aus einem Bericht: Grundsätzlich ist ein Stromausfall nie gänzlich ausgeschlossen und die Wahrscheinlichkeit dazu steigt in Österreich, speziell die Nord und Süd-Ost-Hochspannungsleitungen sind bereits überlastet und auf das heimische Stromnetz kommen weitere Belastungen durch verstärkte Durchleitungen und regional schwankende Einspeisungen vor. Was kostet ein Stromausfall in Österreich? Der volkswirtschaftliche Schaden für einen einstündigen Ausfall in Österreich liegt bei ca. 50 Mio. Euro.*

**HM:** Wie kann für die Zukunft vorgesorgt werden? Welche anderen Lösungsmöglichkeiten bieten sich Ihrer Meinung nach an?

**Klaus Fronius:** Bei dem Thema erneuerbare Energie, Photovoltaik, solarbetriebene Brennstoffzelle, da brauchen wir in keine einzige Leitung oder Hochspannungsleitung investieren, da brauchen wir nicht einmal einen Krampen oder eine Schaufel, um irgendein Kraftwerk zu bauen, nichts brauchen wir. Durch die dezentrale Stromversorgung können wir auch Strom in das Stromnetz einspeisen. Entweder ich brauche den Strom selber, oder ich speise ihn zurück.

Wissen Sie, es gab 2003 große Stromausfälle in Europa. Wieder aus dem Bericht: *Donau und Umland komplett lahm gelegt. Stillstand in London im abendlichen Berufsverkehr. Chaos für über 3 Mio. Skandinavien. Ganz Italien im Dunkel. Nichts geht in Athens Frühverkehr. Hunderttausend Berliner Haushalte stromlos. Tausende Mannheimer abends im Blackout.* Und viele Leute sagen, wir haben nur Atomstrom als Alternative.

**HM:** Was würden Sie vorschlagen?

**Klaus Fronius:** Ein bisschen nachdenken, bisschen zum Mond hinauffahren, dann kann man sich vorstellen, dass es gut ausschaut, wenn man vom Mond darauf schaut. Stromausfall! Da muss ich mir was anderes einfallen lassen,.. also im übrigen sind alle Stromversorgungsteile, die im All funktionieren auf Fotovoltaik aufgebaut. Die haben aber wahnsinnig teure Lösungen, wir müssen ganz anders arbeiten.

Da habe ich einen Schulfreund, der auch im Unternehmen arbeitet, mit dem kann ich über solche Sachen reden. Schon vor fünfzehn Jahren haben wir darüber geredet, wie ein Elektrochip ausschauen müsste, dass wir hundert Schallplatten - damals war die Schallplatte noch viel aktueller als heute - da drauf speichern könnten. Wir hatten leider keine Möglichkeit, aber wir haben schon gewusst wie das geht, vor fünfzehn Jahren schon. Dazwischen hat es die Schallplatte gegeben, die CDs sind später gekommen, und Musik können Sie jetzt über Internet herunterladen.

Damals haben wir eine Menge solcher Sachen ausgedacht. Aber auch heute ist das ähnlich – auch mit jungen Leuten – zum Beispiel mit unserem Leiter für Forschung und Entwicklung oder mit einer Reihe anderer wissensdurstiger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Einmal haben wir sogar versucht, konkrete Ansätze zu finden, wie man Querschnittsgelähmten wieder einige Funktionen erleichtern könnte. Nämlich, dass wir über die Schweißtechnik Nerven fassen könnten und zusammenschweißen, dort wo die



Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

Bruchstellen sind. Die Bruchstellen überbrücken und den Nerv, auf der anderen Seite wieder einbinden.

**HM:** Mit welchen Materialien?

**Klaus Fronius:** Mit Kupfer, ein leitfähiges Material. Das Problem war: Wie können wir Nerven fassen und wie können wir sie verbinden? Das ist nur ein Beispiel von vielen.

Oder ein anderes Beispiel, wir wissen doch, dass die Automobile heute für den Fahrer und den Fahrgast sehr sicher geworden sind. Es passieren nach wie vor tödliche Verkehrsunfälle, aber im Verhältnis zu früher und dem, was heute mehr im Straßenverkehr herum fährt, ist das geringer geworden. Viel gefährlicher sind die Unfälle jetzt für diejenigen, die von Autos angefahren werden, Passanten. Das sind die schrecklichsten Verkehrsunfälle, die steigen überproportional und die anderen fallen überproportional. Die Insassen überleben perfekt und den Passanten, denen geht es an den Kragen. Die Idee ist, ein Auto aus Aluminium zu bauen. Wir haben dann die Möglichkeit, den Passanten und auch die Insassen zu schützen. Wenn einer einen Passanten anfährt, könnte das Auto nachgeben und nicht starr bleiben und dadurch verletzen.

**HM:** Ich kann mir das nicht richtig vorstellen, dass das Auto nachgibt.

**Klaus Fronius:** Das Auto gibt nach, ja. Das haben wir zuerst auch gehabt, da hatten wir es umgekehrt, das Auto durfte nicht nachgeben.

**HM:** Also müsste man die Denkrichtung vollkommen ändern, wenn die Probleme sich anders stellen.

**Klaus Fronius:** Richtig ja! Wir hatten ein Gespräch mit Herrn Dr. Eder, dem Vorstandsvorsitzenden der VOEST Alpine, und da war genau das unser Thema. Er hat Interesse, in der Automobilindustrie in größerem Umfang als bisher Fuß zu fassen und wir können ihm diese Vision am Mittagstisch erklären. Ein Automobil in Stahl und Aluminium zu bauen, er wäre der erste weltweit, der so etwas der Automobilindustrie als Hybridplatte anbieten kann. Mit diesen Technologien kann er auch der Automobilindustrie Vorschläge machen, nämlich die Passanten zu schützen. Das Auto wird weicher, aber ist für den Fahrgast stabil. Auch so eine Idee.

**HM:** Ich frage mich gerade, wie kommen Sie neben ihrer Geschäftsführertätigkeit und den ganz konkreten operativen Dingen, die hier zu erledigen sind dazu, diese Ideen zu entwickeln?

**Klaus Fronius:** Da gibt es keine bestimmte Zeit, am Abend, beim Autofahren, beim Laufen, beim Golfen, in der Freizeit, Zeit ist kein Problem.

Ja, und erfreulicherweise, wenn ich jetzt meine zwei Söhne oder auch die zwei Töchter von meiner Schwester beobachte, die sind allesamt ganz tolle Geschöpfe, auf die ich

super stolz bin. Und die haben ähnliche Fähigkeiten in unterschiedlichen Ausprägungen, sie können Dinge verknüpfen, da staunt man, ich frage mich, von wo das kommt.

**HM:** Ist das eine Gabe?

**Klaus Fronius:** Ja, ja, es ist Auffassung, Verarbeiten, Möglichkeiten sehen, auch Graubereiche sehen, wo Möglichkeiten enthalten sind, Nachdenken und danach Formulierungen haben, die sie klar rüberbringen und dann sagen: Das ist der Weg, den wir gehen könnten.

Sie haben auch eine Brille, eine moderne, das ist auch so etwas, wenn sie die beiden einmal heben,...

**HM:** Ja, die ihre ist viel leichter, aus welchem Material ist die?

**Klaus Fronius:** Aus Titan! Ja, wenn wir in der Brillenbranche wären, zum Beispiel, würde es sicher so eine Brille schon lange von uns geben. Ja da gibt es hundert Sachen, nur kann man es nicht angehen, weil unsere Ressourcen auch beschränkt sind.

**HM:** Also, es gibt mehr Ideen als Ressourcen, das alles zu verwirklichen?

**Klaus Fronius:** Ja freilich. Es gibt Ideen, die Nanotechnologie zum Beispiel. Die Nanotechnologie würde viele neue Möglichkeiten schaffen, unter anderem, Erkenntnisse über den menschlichen Körper zu sammeln. Man kann Mikrokügelchen, die oberflächenbeschichtet sind und Informationen aufnehmen können, einfach in den Blutkreislauf bringen, sie nach einer Zeit wieder herausholen und diese Informationen abrufen. Dass dies ermöglicht wird, bedarf es sogenannter Sputterstromquellen, die wir entwickeln sollten.

Also es gibt eine Menge von Dingen, unendlich viele, aber das hat dann nichts mehr mit Führen zu tun, das ist Visionärarbeit, das ist Erfindergeist.

**HM:** Herr Fronius, ich danke ihnen für das interessante Gespräch.

### **3. Biographisches:**

Klaus Fronius ist seit 1980 Geschäftsführer der Fronius International GmbH und ist für die Bereiche Vertrieb und Fertigung verantwortlich. Er ist 58 Jahre alt, verwitwet und Vater von zwei Söhnen. Hobbies: Ausdauersport und Biobauer.

Das Unternehmen wurde 1945 von Günter und Friedel Fronius als Elektrogeschäft gegründet und produzierte in der Folge Batterieladegeräte und Schweißtransformatoren. Heute besteht die in Wels, Oberösterreich, ansässige Fronius International GmbH aus den Sparten Schweißtechnik, Batterieladesysteme sowie Solarelektronik und Plasmatechnik. Fronius ist sowohl Europas Markt- als auch Technologieführer in

Jede Einschränkung reduziert die Möglichkeit, in die Zukunft zu blicken

der Schweißtechnik; schon mehrere Male ging der österreichische Innovationspreis an Fronius. Fertigungsbetriebe arbeiten in Tschechien und der Ukraine, Vertriebsgesellschaften gibt es in neun Ländern, in 65 Ländern werden Produkte von Fronius über Repräsentanten vertrieben.