

Ingenieure an die Schaltebel

Mit den Fähigkeiten der »Komplexköninger« zu unternehmerischen Spitzenleistungen. Mit Praxisbeispielen erfolgreicher Führungsarbeit

Bearbeitet von
Gerfried Zeichen

1. Auflage 2014. Buch. 208 S. Gebunden

ISBN 978 3 7093 0558 4

Format (B x L): 14,8 x 21,6 cm

Gewicht: 400 g

[Weitere Fachgebiete > Technik > Technik Allgemein > Technik: Berufe & Ausbildung](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Kapitel 2

Wie Ingenieure in der Unternehmensführung agieren – charakteristische Praxisfälle

Solange ich nach dem Abschluss meines Studiums zum Diplom-Ingenieur als technologiebegeisterter Mitarbeiter tätig war, hatte ich wenig bis gar kein Interesse an den Vorgängen in der Unternehmensleitung. Mir waren weder die Funktionen noch die Bedingungen der Führungsarbeit bewusst. Entscheidungen von oben wurden als bestens überlegt, um nicht zu sagen „gottgewollt“, akzeptiert und nicht hinterfragt. Erst als ich selbst Führungsverantwortung übernehmen musste, erkannte ich die vielfältigen Potenziale und Risiken dieser Aufgabe.

Schon als junger Führungsingenieur kam ich mit dem Leitsatz eines herausragenden amerikanischen Managers in Berührung: „Innovate, automate, emigrate or evaporate“. Der Satz ist an Führungskräfte gerichtet und fordert: Erneuere und automatisiere die Arbeitsprozesse oder suche dir eine andere Aufgabe im Ausland oder in den Wolken. Es ist die Devise, mit der Lee Iacocca ein halbes Jahrhundert die Managementtheorie prägte. Ihm gelang bekanntlich ein heldenhafter Turnaround der Firma Chrysler.

Lee Iacocca, ein Dr. Ing. der Universität Princeton, wurde zum Maßstab und Vorbild unternehmerischer Erneuerung, indem er den Konzern Chrysler vor der Insolvenz rettete. Persönlichkeiten aus dem technischen Umfeld, die seinen Leitsätzen folgten, haben auch in Europa vorbildliche unternehme-

rische Arbeit geleistet. Über einige werde ich in Kapitel 4 berichten, dabei werde ich auch meine eigenen Erfahrungen und gezogenen Lehren einfließen lassen.

Als ich in meiner Eigenschaft als 41-jähriger Werksdirektor der SDP AG einige Zukunftsprodukte vorschlug, tadelten mich Kollegen. Sogar der Aufsichtsratsvorsitzende sagte, ich sei unrealistisch und solle mich lieber um die Zahlen im „Heute“ kümmern, als nach dem Morgen zu streben. Ähnliches passierte etwas später, als es um zwei lebensnotwendige Zukunftsinvestitionen für das ganze Werk Graz ging, bei denen ich mich gegen den Mehrheitseigentümer, in dem Fall eine Bank, durchsetzen musste. Für ähnlich gelagerte Unternehmensleistungen von Ingenieuren in anderen Unternehmen habe ich daher das passende Wissen und geeignete Bewertungskriterien parat. Die folgenden Praxisfälle sehe ich als charakteristische Lehrbeispiele für Führungsingenieure an, ich analysiere sie einheitlich anhand von fünf Beurteilungskriterien:

1. Ausgangslage, Aufgabenstellung und Umfeld
2. Führungarbeit und Führungsentscheidungen
3. Reflexion der Führungsarbeit, Ergebnis mit Beurteilung von Fortschritt, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Wettbewerbsfähigkeit und Sozialkultur
4. Führungserkenntnisse, die „Lehren aus dem Fall“
5. Führungskriterien mit Ingenieursrelevanz

Alle beschriebenen Fälle sind durch die Bewältigung schwieriger Zielkonflikte gekennzeichnet und haben die Bemühungen um länger anhaltende Fortschritte, Wirtschaftlichkeit, Sozialkultur und generelle Nachhaltigkeit zum Inhalt. Die Beispiele ordne ich den folgenden sieben klassischen Einsatzbereichen der Unternehmensführung zu:

1. Produkt- und Prozessinnovationen
2. Unternehmensexansionen
3. Überwindung des operativen Taylorismus
4. Diversifikationen
5. Personelle Krisen und Konfliktsituationen
6. Personalentwicklung
7. Kooperationen

Ein Großteil der aus den Beispielen gezogenen Lehren lässt sich auf weniger komplexe industrielle Aufgaben, zum Beispiel auf vorgegebene Weiterentwicklungen des laufenden Produktprogramms oder der vorhandenen Produktionsprozesse, übertragen, ebenso auf Verwaltungs- und Dienstleistungsprozesse. Sie können insbesondere dann herangezogen werden, wenn mehrdimensionales Können erforderlich ist.

Produkt- und Prozessinnovationen

In neuerer Zeit bilden sich häufiger Firmenkooperationen, um gemeinsam neue Produkte zu entwickeln. Dabei geht es vordergründig um sogenannte Synergieeffekte, tatsächlich aber auch um dramatische Veränderungen der Technologien und Organisationsformen. Ich fange bei der Analyse dieser Praxisfälle mit einem mehrjährigen Innovationsprojekt an, in dessen Verlauf ich selbst mit völlig unerwarteten Gegenströmungen konfrontiert wurde. In diesem Fall ging es um Kämpfe, die über das Sein oder Nichtsein eines Unternehmens entscheiden sollten.

Praxisfall 1: Innovationsarbeit für die Entwicklung und Fertigung der Mercedes G-Klasse (Mercedes/Steyr Daimler Puch AG)

Führende Ingenieure der Firmen Mercedes in Stuttgart (heute Daimler) und Steyr Daimler Puch AG (SDP, heute Magna Steyr Fahrzeugtechnik) wollten das Know-how beider Unternehmen zur Entwicklung einer neuen Fahrzeugklasse von allradgetriebenen Pkws bündeln. Später erhielt diese Klasse den Namen Sports Utility Vehicle (SUV). Die Bündelung der Kräfte war eine Vision mit Weitblick der Vorstände beider Unternehmen. Die Umsetzung gestaltete sich aber viel schwieriger und konfliktreicher als angenommen. Das neue Produkt sollte von den Konstrukteuren beider Unternehmen entwickelt und anschließend im Werk Graz der SDP AG gefertigt werden.

Viele Ingenieure in den Firmen hatten Großartiges geleistet und das neue Fahrzeug in Rekordzeit konstruiert. Einige Prototypen wurden unter außer-

gewöhnlichen Belastungsbedingungen im Labor und bei Testfahrten in schwierigem Gelände erfolgreich geprüft. Für die Fertigung wurden neue Anlagen und Vorrichtungen in der ebenfalls rekordverdächtigen Zeit von zwei Jahren errichtet.

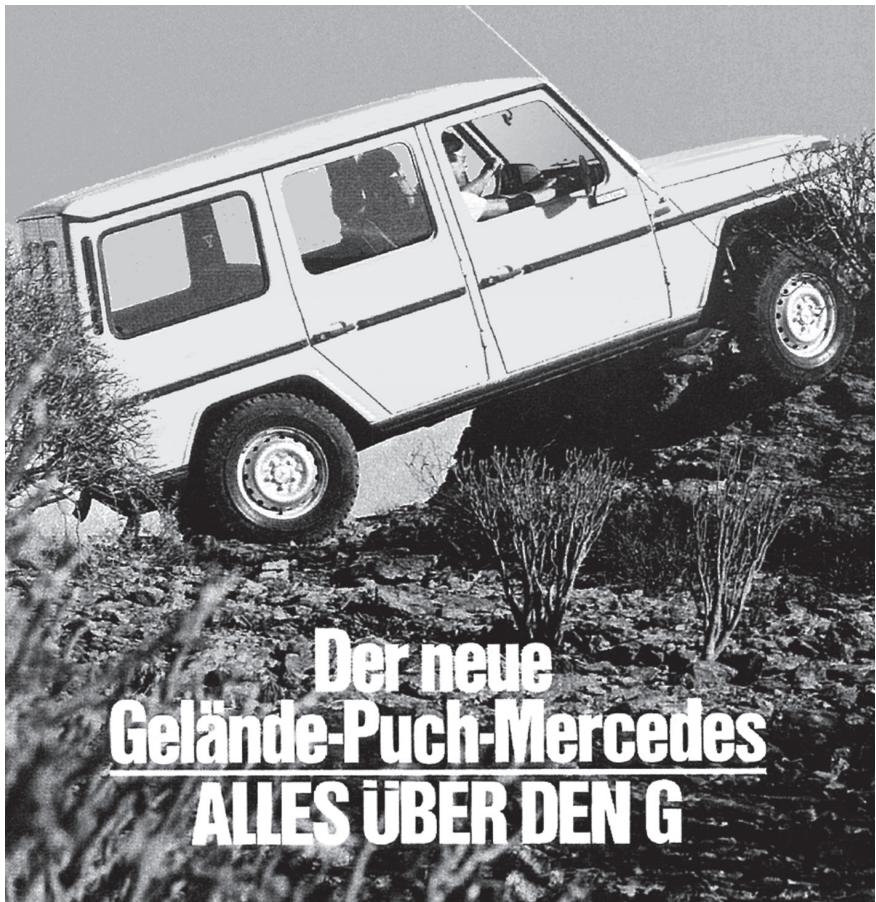
Bei Mercedes in Stuttgart und beim SDP-Vorstand in Wien, aber auch in der Politik herrschte eitel Sonnenschein, als der neue Fahrzeugtyp mit dem Arbeitstitel „Puch/Mercedes G“ in Graz in Serie ging. Ich war damals Leiter der Werke Graz und hatte mit hervorragenden Mitarbeitern und bestmöglich Kooperationskultur den Start vorbereitet. Das Projekt war eines der ersten 50 : 50 geteilten Kooperationsprojekte von Puch und Mercedes, was für beide Firmen doppeltes Neuland bedeutete.

Der Verkauf der Fahrzeuge lief schleppender an als geplant und es entstanden bei den Partnern hohe Anlaufkosten. Diese beunruhigten mich als zuständigen Direktor des Werks in Graz nicht: Meine gut begründete Einschätzung war die, dass der Erfolg des neuen Typs G kommen würde, dafür aber offensichtlich mehr Anlaufzeit im Markt nötig war.

Das Absatzziel von 10.000 Fahrzeugen pro Jahr, zu dem sich die Vertriebe der Partner verpflichtet hatten, wurde ein Jahr nach einem guten technischen Start nicht erreicht. Nun wurde der kleinere Partner, die SDP AG in Wien, nervös. Auch der SDP-eigene Vertrieb, der für Österreich, die Schweiz und Osteuropa zuständig war, zweifelte an dem Erfolg des neuen Produkts.

In dieser Situation berief der Generaldirektor der SDP AG eine Vorstandssitzung ein, um über das bereits 15 Monate laufende neue Produkt zu sprechen. Ich selbst war seit drei Jahren Mitglied des damals sieben Mitglieder umfassenden Vorstands und für die Produkte Puch G und Mercedes G verantwortlich. Meine sechs Vorstandskollegen überraschten mich in dieser Sitzung mit dem Vorschlag, unseren 50-Prozent-Anteil an der gemeinsamen Fahrzeuggesellschaft an den Partner Mercedes zu verkaufen. Erst später erfuhr ich, dass der Verkauf in Vorgesprächen zwischen der Generaldirektion und Vertretern von Mercedes ohne mein Wissen bereits positiv besprochen worden war.

Die Begründung für den Verkauf: Die Extrapolation der erwarteten Ergebnisse zeige hohe Verluste, die für SDP nicht zu verantworten seien. Außerdem entspräche das Projekt ohnedies nicht dem Strukturkonzept der SDP AG. In



Quelle: autorevue

einer sehr emotional geführten Diskussion lehnte ich als Einziger den Vorschlag ab. Ich argumentierte immer wieder mit den zukunftsträchtigen neuen Technologien dieses Fahrzeugtyps sowie dem hohen Potenzial des Vertriebs von Mercedes für die Einführung von Neuerungen. Das alles braucht eben mehr Zeit als geplant. Außerdem werde bei einem Ausstieg aus diesem Projekt die Zukunft des ganzen Werks Graz infrage gestellt. Die Kollegen waren über meine Ablehnung sehr irritiert und versuchten, mir die Verantwortung für

weitere Verluste aus dem Projekt zuzuweisen. Erfreulicherweise wollten sie aber keinen Beschluss gegen mich riskieren. Ich nutzte den Zeitgewinn, um die Anlaufkosten stark zu senken und – gemeinsam mit Mercedes – aggressive Maßnahmen zur Akzeptanz des neuen Fahrzeugtyps umzusetzen. Letztlich wurde die Fahrzeugklasse zu einem nachhaltigen Erfolg für den Standort Graz und zum Pionier der neuen SUV-Fahrzeuge.

Beurteilung des Falls

1) Ausgangslage, Aufgabenstellung und Umfeld

Für alle Vorstandsmitglieder der SDP AG war der zivile Pkw-Markt Neuland. Prognosen ließen sich unter diesen Umständen nur schwer treffen. Der Partner Mercedes wollte die Unsicherheiten bei SDP nutzen und die Produktion in seine alleinige Verantwortung überführen.

2) Führungsarbeit und Führungsentscheidungen

Ich kannte die Firma Mercedes relativ gut – zum einen durch Kontakte mit Fachkollegen, zum anderen durch meine frühere Tätigkeit im Schwabenland – und argumentierte: „Der Erfolg des ‚G‘ ist nur eine Frage der Zeit und wird sicher kommen“.

3) Reflexion der Führungsarbeit

Es stellte sich heraus, dass seitens Mercedes die Oberhoheit in der Produktion angestrebt und dies der Generaldirektion ohne mein Wissen vorgetragen worden war. Da ich erkannte, dass der vom Partner angedrohte Abzug des Projekts aus Graz nicht so schnell realisierbar sein würde, erhöhte ich die Zufriedenheit der Stuttgarter mit einer gut funktionierenden und vor allem hochflexiblen Fertigung in Graz. Das Produkt wird heute noch mit großem Erfolg in Graz produziert, es war und ist die Basis für eine jahrzehntelange sichere Beschäftigung fachlich gut ausgebildeter Mitarbeiter vor Ort. Auch Mercedes profitiert von der hochflexiblen Qualitätsproduktion.

Das Ergebnis übertraf nach Überwindungen großer Anlaufschwierigkeiten und der Marktunsicherheit durch die zweite Ölkrise sogar alle Erwartungen. Zudem ist die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit in wirtschaftlicher, sozialer

und ökologischer Hinsicht außerordentlich hoch. Die Produktion erfolgt in einem dicht besiedelten Stadtteil ohne schädliche Umweltemissionen und ohne größere Nacharbeitskosten.

4) Führungserkenntnisse, die „Lehren aus dem Fall“

Risikobereitschaft ist eine unternehmerische Pflicht. Gepaart mit genügend technischem Fachwissen ist das Risiko besser einschätzbar, selbst wenn die betriebswirtschaftlichen Extrapolationen zunächst keine Erfolgsaussichten versprechen.

Weitere Führungserkenntnisse: Die Kooperation ist ein seltener Glücksfall. Durch die gegenseitige Achtung der Partner und eine gemeinsame ausgeprägte Innovationskultur konnten mit großem Nachhaltigkeitsvertrauen der Führenden alle (leider nicht vorhersehbaren) Fehler in der operativen Arbeit überwunden werden.

5) Führungskriterien mit Ingenieursrelevanz

- Ganzheitliches Engineering: Das Innovationsrisiko wird tragbarer, wenn Produkt und Markt von einem Ingenieur ganzheitlich analysiert werden. Er kann die erwarteten konstruktiven Starkstellen des neuen Produkts mit dem Stand der Technik vergleichen.
- Technisches Produktionswissen: Starke Absatzschwankungen erfordern die Fähigkeit zur guten wirtschaftlichen Führung der Produktion und eine starke Anpassungsfähigkeit. Nur wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, dürfen Stückzahlrisiken in Kauf genommen werden. Zwar gilt Risikobereitschaft als das wichtigste Kriterium für eine unternehmerische Führung, doch eine gute interne Abwägung unterstützt die Erfolgsaussichten bei der Zielerreichung.

Im Gegensatz zu diesem Fall der Innovation durch und mit den Konstruktionsteams in größeren Unternehmen zeigt der nächste Fall die Innovationskraft eines Einzelkämpfers, der den Großteil seines Arbeitslebens seiner Vision widmete.