



Dipl.-Ing. Dr. Bernhard Rebernik

Mitglied des Vorstands der Andritz AG

Erfolgsfaktoren im Management

Ein Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Bernhard Rebernik

Herr Dipl.-Ing. Dr. Bernhard Rebernik ist Mitglied des Vorstandes der Andritz AG und seit 2002 auch Mitglied des Aufsichtsrates der Andritz OY.

Am 16. Kongress der Wirtschaftsingenieure 2006 in Graz nahm er an einer Podiumsdiskussion teil und referierte zum Kongressthema „Erfolgsfaktoren im Management“ und stellte seine Sichtweise zu den Erfolgsfaktoren im Management mit einem Vortrag „Andritz – als Technologieführer in klar definierten Marktsegmenten mit guten Mitarbeitern global und kundennah agieren“ dar.

WING-business: Herr Dr. Rebernik: Das diesjährige Kongress-thema lautet „Erfolgsfaktoren im Management“.

Was sind/waren Ihre Erfolgsfaktoren in Ihrem Leben und wie kann man diese auf die Andritz AG ummünzen?

Dr. Rebernik: Das ist einerseits der persönliche Einsatz und andererseits die Identifikation mit der Aufgabe in jeglicher Position, die ich in meinem beruflichen Werdegang ausüben durfte und noch immer darf. Ich hatte persönlich die Möglichkeit, bei der Andritz AG in der Forschung und Entwicklung zu be-

ginnen mit sehr interessanten Aufgaben. Neben neuen hydraulischen Maschinen entwickelten wir diverse Kernkompo-

„Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist sicher Teamarbeit und Einsatzfreude.“

nenten für die Kernkrafttechnologie. Ich bin im Laufe der Zeit bei der Andritz AG mit unterschiedlichsten Funktionen betraut worden. Man kann ja fragen: „Warum bleibt jemand wäh-

rend seiner gesamten beruflichen Laufbahn in derselben Unternehmung“? Mitverantwortlich war sicher die Tat-

sache, dass ich mich weiterentwickeln konnte, dass man intern Aufstiegsmöglichkeiten vorgefunden hat, mit immer interessanter gewordenen Aufgaben. Neben persönlichem Einsatz und Identifikation – man muss in angemessener Zeit zu einem Ergebnis kommen und dazu ist

eine fundierte Ausbildung eine weitere wichtige Voraussetzung.

Nicht zu vergessen: Der Umgang mit den Mitarbeitern und die Kommunikation sind essentiell für den Erfolg.

Die meisten Ergebnisse sind im Team erarbeitet worden und wenn man alle am Erfolg teilhaben lässt, wenn man jeden nach seinen Stärken einsetzt, kommt insgesamt ein gutes Ergebnis heraus. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist sicher Teamarbeit und Einsatzfreude aller. Das zweite entscheidende Element ist eine Vision zu haben und die gezielte Fokussierung auf diese. Wir (Andritz AG) sind erfolgreich geworden, nachdem wir festgestellt haben, wo wir genau hin wollten. Solange das ein Suchen war, eine fast experimentelle Suche, war der Erfolg nicht vorhanden. Die Andritz AG selbst hatte ja im Jahr 1982 auch eine schwere Zeit, wir hatten damals KIT: Konzentration; Internationalisierung; Technology als Strategie formuliert; heute haben wir FIGHT (Focus on our Vision; Interact with our customers; Global acting and local presence; Human resources – our most valuable assets; Technology leadership); unseren Erfolgsfaktor, daraus gemacht, weil ich glaube, dass dieser Slogan unserem Credo entspricht. Diese Faktoren sind sicher die Erfolgsfaktoren der Andritz AG.

Was man nie vergessen darf, was den beruflichen Erfolg betrifft, ist das private und familiäre Umfeld, das heute nicht zur Sprache gekommen ist. Wenn man kein funktionierendes privates Umfeld hat, wird es auch beruflich nicht funktionieren. Nur wenn es privat stimmt, kann man sich voll für das Unternehmen einsetzen und dazu beitragen, dass die Unternehmung nachhaltig erfolgreich ist.

WING-business: Heute haben wir sehr viel über Wirtschaftsingenieure und deren Ausbildung gehört. Sehen Sie persönlich die Wirtschaftsingenieursausbildung, wie diese an der TU Graz angeboten wird, als einen möglichen Erfolgsfaktor für angehenden Führungspersönlichkeiten und wie steht die Andritz AG dazu?

Dr. Rebernik: Unbedingt ist die Verbindung einer guten fundierten technischen Ausbildung mit einer soliden wirtschaftlichen Ausbildung, wie diese ja an

der TU Graz angeboten wird, eine hervorragende Basis für den Einstieg ins Berufsleben. Jeder Ingenieur in der Entwicklung und in der Konstruktion sollte über grundlegende wirtschaftswissenschaftliche Disziplinen, wie z. B. Kostenrechnung, Controlling usw., Bescheid wissen, aber auch Informationen über den Markt richtig berücksichtigen können. Ich habe gelernt, dass es ohne Blick auf den Kundennutzen keinen Erfolg gibt.

Für mich ist ein Wirtschaftsingenieur in der Unternehmung unheimlich flexibel einsetzbar. Einerseits kann er ins Controlling und ins Finanzwesen gehen, hat aber dabei den Vorteil, dass er etwas von den Produkten und auch vom Markt versteht – er spricht die Sprache des Technikers und des Betriebswirten. Zweitens kann er in den Verkauf gehen,

„Ohne Kundennutzen gibt es keinen Erfolg für die Unternehmung.“

weil er den technischen Hintergrund hat und auch technisch argumentieren kann und gleichzeitig mit dem Kunden eine kaufmännische Diskussion führen kann. Man spart sich einen zusätzlichen Kaufmann bei Vertragsverhandlungen. Darüber hinaus kann ein guter technisch-orientierter Wirtschaftsingenieur jederzeit z. B. auch Konstruktionsleiter sein, er muss ja nicht selbst am „Reißbrett“ stehen und alles selbst konstruieren, aber er muss den Fokus darauf haben, was verkaufbar ist. Dieses breite mögliche Einsatzgebiet ist ein wesentlicher Vorteil, den Wirtschaftsingenieure haben.

WING-business: Inwieweit sehen Sie den Standort Österreich als einen Erfolgsfaktor für die Industrie und in weiterer Folge für die Andritz AG?

Dr. Rebernik: Was sind die Stärken der Österreicher? Sie sind flexibler als andere, sie akzeptieren zum Großteil auch andere Kulturen, sie können besser um-

gehen mit anderen Kulturen und sie haben eine sehr gute Ausbildung auf den Hochschulen. Diese Argumente sind Faktoren, die unter anderem hier unseren Standort stützten und dazu beitragen, damit Österreich als Industriestandort attraktiv bleibt. Von den Arbeitskräften her haben wir ein gutes Umfeld, wir finden bei den Facharbeitern und bei den Konstrukteuren etc. Mitarbeiter, die unseren Qualitätsansprüchen gerecht werden.

WING-business: Was sind aus Ihrer Sicht die markantesten Nachteile des Industriestandortes Graz? Wo sehen Sie persönlich Handlungsbedarf?

Die verkehrstechnische Anbindung von Graz ist manchmal ein Nachteil. Hier fehlt ein Konzept, welches die Internationalisierung und globale Flexibilität unterstützt und fördert. Es gibt kaum direkte Flüge nach Italien, man muss immer irgendwo zwischenlanden. Hier besteht ein erhebliches Manko und ein Nachholbedarf für den Grazer Industriestandort. Wenn jetzt Zürich auch noch ausfällt,

dann gibt es ein verkehrstechnisches Problem – es geht der internationale und globale wirtschaftliche Anschluss verloren. Unser Standort in Graz wird auch immer von den Pendlern abhängen, man muss das Infrastrukturkonzept so lösen, dass man es den Pendlern leichter macht, einen interessanten Arbeitgeber zu erreichen.

Von rein papier- und zellstofftechnischen Aspekten und Gesichtspunkten aus betrachtet ist sicher das Umfeld in Finnland etwas besser, weil es viel mehr Absolventen auf diesen Gebieten gibt. Darüber hinaus befinden sich dort auch diverse Headquarters von vielen großen internationalen Konzernen. Aber generell bietet Österreich ein hervorragendes Umfeld, auch mit den neuen Ostländern; ich glaub' schon, dass man zufrieden sein soll.

WING-business: Der Standort Österreich und somit auch Graz ist also für die Andritz AG attraktiv und interessant?

Dr. Rebernik: Ja, auf alle Fälle! Wir haben bzw. verfolgen eine Strategie der ABC-Produkte. A-Produkte fertigen wir immer selbst, um technologisch unabhängig zu sein und um unsere Know-how-Kompetenz aufrechtzuerhalten. Es gibt ein so genanntes „Center of Manufacturing“, gewisse Produkte machen wir in Graz, gewisse machen wir in anderen westlichen Ländern. Darüber hinaus gibt es auch die B- und C-Produkte, deren Produktion wir auslagern, und zwar dort hin, wo die erforderliche Qualität am billigsten erbracht werden kann – das kann durchaus auch in Österreich sein. Oft ist Österreich nicht der teuerste, sondern der effizienteste Standort, aber wir vergeben auch Aufträge nach Slowenien oder Ungarn. Durch eine Auditierung müssen sich diese Betriebe qualifizieren, dann lassen wir auch dort fertigen.

WING-business: Herr Dr. Rebernik, als abschließende Frage: Welchen Tipp bzw. was würden Sie einem jungen Wirtschaftsingenieur aus Ihrer Erfahrung als Top-Manager auf den Lebensweg mitgeben oder empfehlen? Do's and Don't's?

Dr. Rebernik: Eine schwierige Frage: Ich würde einmal den jungen Absolventen nicht als reinen Wirtschaftsingenieur-Absolventen betrachten, sondern vielmehr als Menschen. Er sollte nach

meiner Ansicht bei der ersten beruflichen Stelle nicht zu wählerisch sein, sondern die Chance, die er bekommt und die mit seinen Interessen konform geht, einmal nutzen, um sich so die ersten „Sporen“ zu verdienen. Er sollte „anpacken“, einfach anfangen und anpacken, um berufliche Praxis zu sammeln. Wenn das Umfeld, das kann der Chef sein, die Tätigkeit sein, nicht passt, dann soll er nicht sofort die „Flinte ins Korn“ werfen, sozusagen nach einem halben Jahr schon wieder gehen.

„Wirtschaftsingenieure sind sehr flexibel einsetzbar und sprechen die Sprache des Technikers und des Betriebswirts.“

Ich würde ein Unternehmen nicht danach aussuchen, in welchem ich am meisten verdiene, sondern wo ich für mich und die Unternehmung am meisten Zukunft sehe, wo ich am meisten Wachstum sehe. Wichtig ist auch, dass es die Möglichkeit gibt, Verantwortung zu übernehmen und auch zu bekommen. Wenn ich eine Arbeit habe, wo ich keine Verantwortung innerhalb eines absehbaren zeitlichen Horizontes bekomme, würde ich über einen Wechsel konkret nachdenken. Natürlich will

man etwas verdienen, aber ich glaube, die Absolventen bekommen ganz gute Anfangsgehälter. Wir erwarten, dass junge Absolventen, mit dem Ziel einer Karriere auch bereit sind, eine dementsprechende Leistung zu erbringen.

Wir bezahlen nicht stundenweise, wir haben Inklusivgehälter, d. h., man erwartet schon, dass man für die Leistung, für das Erreichte bezahlt wird, und nicht für die Anwesenheit. Wir erwarten, dass Mitarbeiter ein Ziel vor Augen haben, dieses Ziel verfolgen und

auch erreichen wollen. Nochmals, es wird nicht für die Anwesenheitsstunden bezahlt, sondern für die Zielerreichung. Wenn jemand das vereinbarte Ziel in der halben Zeit erreicht, dann erhält er auch mehr Verantwortung. Mit der Übertragung von weiterer Verantwortung und weiteren Aufgaben wächst der Mitarbeiter und dadurch hat dieser

mehr Chancen, in der Auslese für weitere interessante und herausfordernde Aufgabenstellungen berücksichtigt zu werden. Mit zunehmender Verantwortung und erfolgreicher Zielerreichung steigt auch das Gehalt.

Vielen herzlichen Dank für das interessante Gespräch.

Das Interview mit Dipl.-Ing. Dr. Bernhard Rebernik führte Dipl.-Ing. Christian Theuermann

Die Blätter, die die Welt bedeuten.

(Wir drucken sie)



Medienfabrik Graz | 8010 Graz | Hofgasse 15 | Tel. 0316 8095-0 | Fax DW - 48 | office@mfg.at