



John A. Heugle, MSc

Vorstandsvorsitzender von  
austriamicrosystems AG

## Internationalität als substanzieller Erfolgsfaktor im Management

austriamicrosystems AG zählt weltweit zu den führenden Unternehmen in der Entwicklung und Herstellung von analogen Hochleistungs-ICs (integrierten Schaltkreisen). Die Unternehmung wurde 1981 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Unterpremstätten. Sie beschäftigt über 850 Mitarbeiter in Europa, Amerika, Afrika und Asien.

*Welche sind – aus Ihrer Sicht – allgemeinen Erfolgsfaktoren im Management?*

Ich glaube Leidenschaft und daneben Erfahrungswerte sind allgemeine Erfolgsfaktoren im Management. Vor allem Leidenschaft überbrückt sehr viel, wenn man diesen Faktor in das Unternehmen einbringt und ein Vorbild ist. Wenn man eine Firma ändert oder führt, braucht man sehr viel Zeit, da muss das Management mitmachen. Man kann also nicht von hinten den Weg zeigen, sondern nur von vorne.

*Sehen Sie in der Wirtschaftsingenieur- ausbildung einen Erfolgsfaktor (Stichwort techno-ökonomische Ausbildung)?*

Ich bin einen etwas anderen Weg gegangen. Ich habe zuerst die Ausbildung zum Diplomingenieur in Materialwissenschaft gemacht, habe dann weitere Ausbildungen im Managementbereich (z. B. Harvard) absolviert und beide Ausbildungen mit meiner praktischen Erfahrung kombiniert.

Die technische und wirtschaftliche Ausbildung ergänzen sich ja sehr gut. Man kann in beiden Bereichen Probleme verstehen, jeweils in einen von beiden Bereichen mit einem tieferen Hintergrund.

Mit dem ökonomischen Teil kann man immer eine Bewertung machen, ob der technische Teil ökonomisch sinnvoll ist. Ich denke also beide Bereiche passen gut zusammen.

*Wo sehen Sie das Haupteinsatzgebiet von Leuten solcher Ausbildung?*

Mit einer Ausbildung als Ingenieur kann man sehr gut als Ingenieur in der Produktion oder in der Entwicklung anfangen. Ich habe selber in der Entwicklung begonnen, wechselte dann in den Bereich Prozess-Engineering, dann in den Bereich Qualitätsmanagement und so weiter. So bekommt man ein sehr gutes Gefühl dafür, was sich so in einem Unternehmen bewegt. Man kann dann die weitere Ausbildung auf der Business-Seite nutzen, wenn man nach einiger Zeit in einer Managementposition ist. Mit dieser Businessausbildung hat man dann auch das nötige Fundament, eine Gewinn- und Verlustrech-

nung oder eine Bilanz zu lesen oder auch Entscheidungen zu treffen, die nicht rein technisch sind.

*Welche Anforderungen sehen Sie an zukünftige Wirtschaftsingenieure?*

Ich glaube eine der Hauptanforderungen ist die Globalisierung, d. h. ein Verständnis zu haben, was global heißt. Ich glaube es geht nicht darum, nur Zahlen zu kennen oder technisches Wissen zu haben, sondern man sollte wirklich verstehen, welche Winde weltweit blasen. Das regionale Denken dominiert immer noch etwas zu viel. Sehr oft wird so getan, als ob die Konkurrenz in Linz oder in Salzburg ist. In Wirklichkeit ist die Konkurrenz aber in Singapur, San José und Shanghai. Ich glaube, das ist die große Herausforderung.

*Inwieweit ist der Standort Österreich ein Erfolgsfaktor?*

Der Standort Österreich ist ein riesiger Erfolgsfaktor. Wir arbeiten im ganz speziellen Bereich im Analog-Halbleiter. In diesem Bereich existiert ein Korridor von Österreich durch die Schweiz nach Italien, der uns überhaupt ermöglicht, gegen die Amerikaner anzutreten.

Unsere Hauptkonkurrenz ist die USA. In Asien gibt es fast keine Analog-Halbleiter-Kompetenz – diese ist dort noch am Wachsen. Deswegen gehen wir auch so stark nach Asien, um uns darauf vorzubereiten. Im analogen Halbleiterbereich braucht ein Ingenieur sehr viele Jahre, bis er kompetent ist, komplexe Schaltungen zu entwerfen. Diese Ingenieure haben wir aufgebaut, das Kern-Business könnten wir also nirgendwo sonst durchführen. Auch in unserem Bereich geht es nicht nur um Kostenfaktoren, obwohl sie natürlich eine Rolle spielen. Wir sehen zu, dass wir in Österreich auch den Produktivitätsfaktor beachten.

*Inwieweit sind internationale Ausbildung und internationale Arbeitserfahrung ein Erfolgsfaktor im Management?*

Ich empfinde internationale Ausbildung und Arbeitserfahrung als sehr wichtig, weil fast jede Industrie einem internationalen Druck ausgesetzt ist. Auch wenn Sie Bäcker sind, müssen Sie heutzutage ein bisschen auf den internationalen Markt schauen. Man kann nicht nur im Urlaub in diese Länder fahren, um die Internationalisierung zu verstehen, sondern man muss jeden jungen Ingenieur oder Business-Studenten empfehlen:

**„Hol dir einen Job im Ausland, geh' dort hin, arbeite und leb' dort, und dann komm' zurück und bring deine Erfahrung mit.“**

Ein solcher Weg kann nur helfen. Ich habe in den USA studiert, habe dann in den USA gearbeitet, bin dann zum Beispiel nach Singapur, Malaysia und Nordchina gegangen. Dort sowie in Berlin, München und Graz habe ich gearbeitet und Firmen geleitet. Ich denke, ich habe schon einiges gesehen. Ich muss auch sagen, dass es mich ermutigt, dass wir hier in Europa gute Chancen haben, insbesondere mit dem tiefen Wissen, welches die Firmen generiert haben. Die Firmen müssen sich aber noch viel mehr international prägen.

*Sind die Erfolgsfaktoren im Management in jeder Kultur gleich (Vergleich USA, Asien, Europa)? Welche kulturspezifischen Unterschiede gibt es?*

Ja, es gibt allgemeine Erfolgsfaktoren, die weltweit gelten, z. B. Respekt vor einer Person, Ehrlichkeit und ethisches Arbeiten. Natürlich gibt es kulturelle Unterschiede, an die man sich anpassen muss. Wenn man jedoch ein bisschen Menschenverstand hat, merkt man, dass man sich sehr gut in jeder Kultur zurechtfinden kann. Ich sehe eher Ähnlichkeiten zwischen Europa und Asien. Sowohl in Europa als auch in Asien herrscht mehr das hierarchische Denken vor. In den USA ist die Hierarchie flacher; das hierarchische Denken – z. B. welche Position man hat – steht dort nicht unmittelbar im Vordergrund.

Zum Beispiel fällt das vornehme Ansprechen weg. Man geht dort etwas lockerer miteinander um, ist dort aber auch sehr zielbewusst. Die lockere Art von den Amerikanern wird oft auch missverstanden. Es gibt natürlich auch schlechte Beispiele – man hat genug gesehen in den letzten Jahren – wo teilweise etwas zu oberflächlich gearbeitet wird (z. B. Enron, Worldcom etc.). Generell sind aber die Unterschiede kleiner, als man glaubt. Ich glaube zu oft stellen Sprache und anderen Sachen die Wände dar, nicht das wirkliche Denken.

Es gibt natürlich Unterschiede, aber so groß sind die nicht. Wir sprechen zwar alle Englisch, trotzdem gibt es Kommunikationsprobleme, wenn ein Österreicher mit einem Singapurianer Englisch spricht. Sie sprechen beide nicht in ihrer Muttersprache und so kommt es zu den ersten Missverständnissen. Das persönliche Zusammenkommen ist sehr wichtig, d. h., nicht nur Sachen per E-Mail oder am Telefon zu regeln, sondern auch wirklich miteinander zu arbeiten.

*Vielen Dank für das informative Gespräch!*

*Das Interview führte  
Dipl.-Ing. Markus Kohlbacher*