

## K r i s e - C h a n c e - W a n d e l

*Dipl.-Ing.; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens-Maschinenbau an der TU-Graz; 1973 Zentral-Planung, BMW AG München; 1975 Leiter, Vorplanung für Motoren und Aggregate, BMW AG München; 1981 Leiter, Planung für Motorenwerk, BMW Motorenwerk Steyr; 1986 Leiter, Produktion, BMW Motorenwerk Steyr; 1990 Leiter, Planung AERO-ENGINES, BMW Rolls Royce; 1992 Leiter, Gesamtplanung, Prokurist, Audi AG Ingolstadt; 1997 Diretor de Tecnologia do Produto, Volkswagen do Brasil Ltda.; 1999 Vice-Presidente de Tecnologia do Produto, Volkswagen do Brasil Ltda.*

Karl Hirtreiter

*Auszüge aus einem Interview mit Herrn  
Dir. DI Hirtreiter vom 25. März 1999,  
Sao Paolo, Brasilien.*

### Warum Audi und VW nach Brasilien gegangen sind...

Wir sehen immer wieder, daß die reichen Völker immer reicher werden – mit einem guten Produkt, das heißt Auto. Wir haben auch gesehen, dass Investieren in einen Arbeitsplatz der Automobilindustrie sechs bis sieben andere generiert. Das Hebelverhältnis „Beschäftigungseffekte durch Autoindustrie“ ist bisher das stärkste, das ich kenne. Deswegen holen ja diese Staaten diese Arbeit in die Länder. Mit allen Tricks und allen Gesetzen, die es da gibt. Und deswegen sind wir ja hier.

### Über den Markt in Brasilien und Südamerika...

Jetzt gibt es weltweit pro Jahr ungefähr 52 Mio. Kunden, die ein Auto kaufen

wollen – oder anders gesagt 170.000 pro Tag. Es ist aber eine Kapazität verfügbar, mit der man 60.000 bis 70.000 Autos mehr bauen kann als man braucht. Irgendwie können die Firmen dieses Geld, das sie da hineingesteckt haben, nicht mehr verdienen. Und in Südamerika wird es den härtestumkämpften Markt überhaupt auf der Welt geben. 16 Firmen haben angekündigt, hier Autos zu bauen. Der Grund ist ganz einfach. Man hat hier Schutzzölle aufgebaut, und wer hier Autos verkaufen will, muß ins Land kommen. Wenn man alle zusammenzählt, die noch ins Land kommen oder bereits da sind und Fabriken gebaut haben, dann kommt man auf 170 % Marktanteil – und mehr als 100 % gibt es nicht.

Dabei sind in Brasilien heute noch 20 % aller Autos älter als 20 Jahre und 50 % aller Autos älter als 10 Jahre. In Summe haben wir erst 16 Millionen Autos hier – bei 160 Millionen Menschen. Wenn Sie draußen auf dem Land sind, dann sehen Sie viele dieser Autos, die ganz alt sind. 80 % oder 90 % der Straßen dieses Landes sind nicht asphaltiert, sind Erdstraßen. Und da ist natürlich eine bestimmte Robustheit nötig, die auch die Autos bringen müssen.

Wir haben hier Staub, wir haben hier Feuchtigkeit – aber das muß ein Auto künftig auf der ganzen Welt können. Viele Märkte dieser Welt, auf die es künftig ankommt, haben unsere Bedingungen: armes Volk, Bedürfnis auf Basis-transport – basic transportation – dabei



# UNIVERSITÄTS DRUCKEREI

sollte ein Auto Platz für vier bis fünf Leute mit Gepäck und lange Strecken haben.

## Über die Auswirkungen der brasilianischen Wirtschaftskrise

Fabriken plant man nicht für drei Jahre und nicht für fünf, sondern für lange Zeiten. Und wir haben natürlich gewußt, daß der brasilianische Staat dieses Real-Dollar-Verhältnis nicht halten kann. Wir haben auch geplant, daß der Real zur DM oder zum Dollar permanent reduziert wird, weil daraus für uns eine drastische Exportchance entsteht.

Und wir haben letztes Jahr hier kein Geld verloren, hatten aber einen Markteinbruch von 40 %. Wir haben drastisch in das ganze Thema hineingeschnitten – und eben die ganzen Konzepte auf Sinnhaftigkeit untersucht – und das ist eine Logik-Frage. Man darf nicht fragen: Warum? sondern Wozu? Also: für mich ist Curitiba eine Zelle der Erneuerung, wo etwas Neues wächst, die einen starken Produktivitätskern hat und von dort aus werden wir exportieren. In der jetzigen Phase können wir angreifen – und zwar ordentlich!

## Hier in Curitiba haben Sie erstmalig beide Marken (VW und Audi) unter einem Dach – gibt es also ein Einheitsauto?

Ganz sicher nicht! Die Marken laufen meiner Meinung nach weiter auseinander als bisher. Die Markenidentität wird aus vielen vielen Sachen definiert, die aber auch aus der gleichen Fabrik kommen können. Kein Mensch weiß, daß fast alle Chips aus der gleichen Fabrik kommen. Kein Mensch weiß, daß alle Golfschläger aus der gleichen Fabrik kommen. Kein Mensch weiß, daß ABS-Systeme oder Rasierapparate oder Kühlschränke oder die teuersten Luxusartikel, die man im Haushalt haben könnte, aus der gleichen

Fabrik sind – ob sie jetzt Bosch oder anders heißen. Und die Beziehung des Kunden zum Produktionsort nimmt ab. In Europa wissen z. B. wenige Leute, daß die meisten Opel-Corsas nicht aus Mitteleuropa stammen. Der Produktionsstandort hat nicht mehr die Bedeutung wie früher.

## Sondern die Marke?

Ja. Aber die Marke muß Identität haben. So wird Audi nie eine Oberfläche zeigen, die nicht dem entspricht, was man dahinter als Natur erwartet. Bei Audi wird nie etwas ausschauen wie Holz, wenn es kein Holz ist. Und Audi ist immer eher der enge Maßanzug, genau geschneidert, und der Volkswagen wird immer eher der sein, der sagt: ich muß mehr darauf achten, daß ich als nützlich empfunden werde.

## Über die Bedeutung des Autos

Das Auto hat für uns, Gott sei Dank, eine andere Funktion als nur das Transportmittel zu sein. Das Auto ist in vielen Fällen eine Ausdrucksform von Lebensqualität. Kein Mensch braucht einen BMW oder einen Audi oder einen Mercedes, allein, um sicher von A nach B zu kommen. Sondern man kauft sich das, weil man sich entweder was gönnt oder dem anderen was zeigt. Sie zeigen Ihre Wohnzimmermöbel nirgends her. Aber viele Leute verschulden sich leider zu viel, um den anderen mehr Auto zeigen zu können, als sie es sich leisten können. Und dazu gibt es natürlich auch eine Beziehung zwischen Kunde und Auto. Ein ganz einfaches Beispiel: Wenn ich Sie frage: „Wo ist denn Ihre Frau?“, dann sagen Sie: „Die ist da drüben.“ Wenn ich Sie frage: „Wo steht denn Ihr Auto?“, dann sagen Sie höchstwahrscheinlich: „Ich stehe da drüben.“ Das müssen Sie Mal ausprobieren!

## Über die Krise als Chance und den Wandel

Warum ist z. B. Steyr-Daimler-Puch wieder zu einem Faktor geworden? Mit der Krise kam der Überlebensbedarf. Und der Überlebensbedarf hat Ideen gebracht. Daher müssen junge Menschen, die gut ausgebildet sind, wissen, daß Krisen Chancen sind und nicht nur traurige Zustände.

Wie bringen wir denn jemanden, der trotz aller Schwierigkeiten blendend lebt, dazu, sich zu verändern? Dazu braucht man eine Art Schmerz. Wir haben jetzt drastische Einbußen, aber jede Welle hat eine Gegenwelle. Ich habe noch nie gesehen, daß es irgendwo nur abwärts geht. Wenn man 20 Jahre Südamerika anschaut, sieht man, daß es nach rund zwei Krisenjahren wieder zu doppelstelligen Zuwachsraten kam. Es gab die sogenannte Argentinienkrise, dann gab es die Mexiko-Krise und alle haben ungefähr vier bis fünf Jahre gebraucht, bis sie wieder dort waren, wo der Absturz begonnen hatte. Also, ich erwarte von der gegenwärtigen Krise, daß es ein halbes Jahrzehnt dauert, bis wir wieder das Ausgangsniveau erreicht haben. Das gleiche gilt für Unternehmungen. Wenn man ein marodes Unternehmen kauft oder übernimmt, braucht man ein halbes bis ein Jahrzehnt, bis es wieder erblüht.

## Über Managementanforderungen und fremde Kulturen

Es zeichnet das brasilianische Volk aus, eine unwahrscheinlich hohe Toleranz zu haben. Hier fährt ihnen kein Mensch im Supermarkt einen Einkaufswagen in die Knie. Die Menschen sind von der Grundeinstellung her freundlich. Sie wollen miteinander zurechtkommen. Aber diese unwahrscheinlich hohe Toleranzgrenze, die die Menschen haben, ist natürlich kontraproduktiv für



das, was wir brauchen in Form von Qualität. Als Manager muß man lernen, daß man erfolglos ist, wenn man in ein Land kommt und von den Menschen nicht angenommen wird.

Ein Manager ist eine Form von Trainer. Er muß die Fähigkeit haben, die Leute so zu fördern, daß sie das, was er möchte, zu ihren eigenen Zielen erklären.

Man muß diese Kultur der unwahrscheinlich schönen, lebensbejahenden Toleranz, der Freundlichkeit und der flexiblen Strukturen mit der Prägnanz, der Genauigkeit und dem Prozessverständnis, was zum Bau eines Autos einfach nötig ist vermischen. Denn wenn man tausend davon am Tag herstellt und nur in eines einen Fehler reinbaut, dann ist genau der Kunde sauer, der den Fehler erwischt. Dem ist es ja gleichgültig, ob die 999 anderen gut waren – er will, daß sein Auto in Ordnung ist – das ist ja klar.

### Über Karriereplanung

Ich habe eine Triebfeder: Das ist die Lust an der Arbeit. Ich habe nie etwas geplant, ich habe immer gesagt, ich habe

Lust, an dem, was ich tue. Wenn ich keine Lust habe, tue ich was anders. Und ich habe auch niemanden bisher gekannt, der unter Frust zu Spitzenleistungen gekommen ist. Alle die Spaß an dem hatten, was sie tun, haben auch mehr Erfolg als andere. Und ich würde jedem sagen: „Wenn Du das falsche Studium gewählt hast, hänge noch einmal drei Jahre oder fünf dran und tue das – wenn du erkannt hast – was dir Spaß macht. Ein Leben dauert noch so ungefähr 60 Jahre.“

Es gibt noch eine zweite Triebfeder, die ich so in mir habe: An sich bin ich nicht so besonders fleißig, aber ehrgeizig. Das heißt, ich suche die Möglichkeit, etwas, was schon existiert, zu benützen, um es weiterzutreiben. Ich glaube: fast alles gibt es schon. Man muß nicht alles selber erarbeiten, sondern man muß es organisieren, vielleicht anders zusammenknüpfen.

Also wenn man wirklich früher aufsteht, ein bißchen lustiger arbeitet, ein bißchen schärfer nachdenkt und ein bißchen genauer strukturiert, dann kann man gar nicht verhindern, daß man zu denen

gehört, die einigermaßen gesehen werden. Man muß für sich an sich nichts tun, außer eine faire Arbeit abgeben.

### Gibt es Empfehlungen an junge Studenten?

Vielleicht folgende:

Es ist besser, fünf Felder abzudecken als nur eines. Dann hat man eher die Möglichkeit, seine eigenen Talente zu finden...

...Dinge, die man macht, ganz zu machen oder gar nicht...

...in beruflicher Freundschaft zu arbeiten. Gute kennen meistens Gute...

...ab dem ersten Arbeitstag bereits drei Nachfolger zu suchen...

### Über Wirtschaftsingenieure

Welchen Unterschied gibt es zwischen einem Idioten, einem Genie und einem Wirtschaftsingenieur?

Ein Idiot verknüpft Unmögliches miteinander.

Ein Genie verknüpft Unübliches miteinander.

Ein Wirtschaftsingenieur nützt beides marktwirtschaftlich sinnvoll aus. 

