

In dieser Rubrik stellt der **wirtschaftsingenieur** prominente Mitglieder des Verbandes vor, durchleuchtet ihren Tätigkeitsbereich, hinterfragt ihre Meinung zu aktuellen Themen und vergißt auch die private Seite nicht. Das Gespräch führten Alexander Steinberger und Peter Schmidl.



Norbert OBERMAYR, Dipl.-Ing. Dr.techn., Jahrgang 1953, besuchte nach der AHS-Unterstufe in Vöcklabruck ebendort die HTL, wo er 1974 maturierte. Von 1974 bis 1980 studierte er Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz.

Von 1978 bis 1980 war Dr. Obermayr Studienassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften bei Prof. Wohinz, wo er von 1980 bis 1985 auch Assistent war. Er betreute die Bereiche Produktionsplanung und -steuerung, EDV, Logistik und Materialflußplanung und Fabriksplanung. Seine Dissertation schrieb er zum Thema „Konzeption und Auswahl von Logistiksystemen“.

Von 1980 bis 1982 war Dr. Obermayr Organisationsreferent des WIV und von 1982 bis 1984 Geschäftsführer und in dieser Funktion maßgeblich am Aufbau dieser Zeitschrift beteiligt.

Seine Industrielaufbahn begann er bei der Firma DOUBRAVA als Produktionsleiter. Er wechselte zu PALFINGER, wo er seit 1989 als Vorstandsmitglied, technischer Leiter im Werk Lengau und Geschäftsführer im Werk Weng tätig ist.

## Dipl.-Ing. Dr. techn. Norbert Obermayr

**der wirtschaftsingenieur:** Sie haben 1992 den Logistikpreis bekommen. Können Sie diesen etwas näher beschreiben?

**Obermayr:** Der österreichische Logistikpreis wird vergeben vom Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten, von der Industriellenvereinigung und vom ÖPWZ (Österreichisches Zentrum für Produktivität und Wirtschaftlichkeit). Man reicht eine Idee ein, und eine Jury, bestehend aus 20 Experten der Logistik, beurteilt die eingereichten Arbeiten und wählt die beste aus.

**der wirtschaftsingenieur:** Was hat Sie dazu bewogen, den Berufswechsel zur Firma Palfinger vorzunehmen.

**Obermayr:** Das größere Aufgabengebiet und der größere Verantwortungsbereich. Ich habe gewußt, daß es hier viele Probleme gibt, die es zu lösen gilt.

**der wirtschaftsingenieur:** Worin bestanden diese Probleme?

**Obermayr:** Wir haben große Schwierigkeiten mit der Liefertreue für unser Montagewerk gehabt, unsere Bestände waren zu hoch und unser Lohnsystem hat diese Liefertreue nicht sehr produktiv verstärkt.

**der wirtschaftsingenieur:** Wie haben Sie diese Probleme gelöst?

**Obermayr:** Mit unserer „Produktionsstrategie 91“, wofür ich auch den Logistikpreis erhalten habe.

**der wirtschaftsingenieur:** Worin besteht diese Strategie?

**Obermayr:** Zum Jahreswechsel 1990/91 habe ich das Grundkonzept dieser Strategie entwickelt: Die Fertigung wurde komplett umgestellt (die Umstellung betraf 90 % der Arbeitsplätze), und zwar in dem Sinne, daß indirekt produktive Arbeitsplätze zu produktiven umgewandelt wurden. Die Fertigung vollzieht sich heute in 6 Fertigungsteams, wobei aber höchstens 2 an einem Bauteil zugleich arbeiten. Ein Fertigungsteam bearbeitet eine Baugruppe möglichst komplett. Außerdem konnten das Lager und die Puffer abgebaut werden. Am Beginn meiner Tätigkeit sollte meine Aufgabe darin bestehen, ein neues Hochregallager zu errichten. Das konnten wir uns ersparen.

**der wirtschaftsingenieur:** Was waren die Ergebnisse dieser Umstellung?

**Obermayr:** Wir konnten trotz Erhöhung der Personalkosten (Anm.: kein einziger Arbeitsplatz ging verloren) die Kosten insgesamt um 10% senken. Außerdem konnten wir die Liefertreue unseres Montagewerkes auf 100% bringen, d.h., es kommt zu keinen Verzögerungen von unserer

Seite her. Die Bestände in der Produktion konnten auf ein Drittel reduziert werden.

**der wirtschaftsingenieur:** Dieses Konzept geht in Richtung „Lean Manufacturing“. Was verstehen Sie unter „Lean Manufacturing“?

**Obermayr:** Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sollten an die möglichst tiefste Stelle delegiert werden. Wenn Leute Verantwortung erhalten, wird diese auch angenommen. Früher konnten Mitarbeiter keine eigenen Entscheidungen treffen, sie mußten vielmehr wegen jeder Kleinigkeit zu den Vorgesetzten gehen und um Erlaubnis fragen, sie wurden eher unterfordert als überfordert. Lean Manufacturing läßt sich nicht mit einem autoritären Führungsstil verwirklichen, denn anstatt angeordnet wird heute erklärt. Das Management wird immer mehr vom „Macher“ zum „Diener“ (wie es Prof. Hinterhuber einmal gesagt hat).

**der wirtschaftsingenieur:** Wie gestalteten Sie die praktische Umsetzung Ihrer „Produktionsstrategie 91“?

**Obermayr:** Bei der Umsetzung muß man zwei Komponenten beachten: Die sachliche und die persönliche, also psychologische.

**der wirtschaftsingenieur:** Wie haben Sie die persönliche Komponente bewältigt?

## Wir sprachen mit...

**Obermayr:** Nachdem wir eine Person gesucht haben, die uns bei der Einführung auf dem psychologischen Sektor unterstützt, haben wir eine Dame gefunden, die acht Monate im Betrieb als Coach, als Trainer und als Betreuer arbeitete. Von der Ausbildung her war diese Dame Grundschullehrerin, die an mehreren Schulen psychologische Studien gemacht hatte. Sie hat die Fertigungsteams gebildet, Teamsitzungen moderiert und den Mitarbeitern das neue Lohnsystem erklärt.

**der wirtschaftsingenieur:** Waren Sie bei der Umsetzung mit Widerständen konfrontiert?

**Obermayr:** Unterschiedlich, meist aber wurden die Änderungen positiv aufgenommen, weil die Mitarbeiter bei der Planung integriert waren. Die Leute haben das Entstehen der „Produktionsstrategie 91“ miterlebt und mitgestaltet.

**der wirtschaftsingenieur:** Mit welcher Strategie behauptet sich Palfinger am Markt?

**Obermayr:** Mit dem technischen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz (z.B. Power Link System, d.i. ein doppeltes Kniehebelsystem, das dem Kran auch in ungünstigen Stellungen eine große Hubkraft erhält). Diese technischen Lösungen werden von der Konkurrenz kopiert. Ansonsten mit Qualität und Lebensdauer, den Rest über den Preis.

**der wirtschaftsingenieur:** Was würden Sie einem angehenden Wirtschaftsingenieur raten?

**Obermayr:** Sehr wertvoll in der universitären Ausbildung sind die wirtschaftswissenschaftlichen Seminare, von denen ich fast alle besucht habe. Eine breite Ausbildung ist einfach das Beste. Das ist heute mein Kapital. Die Zeit während des Studiums sollte optimal genutzt werden. Das Studium bietet genügend Zeit, um in Betrieben mitarbeiten zu können, wo man die nötige Praxis erhält. Beim Berufsstart sollte man auch bereit sein, klein anzufangen. Entscheidend ist der „Karrieretangens“, das heißt der Aufstieg, nicht aber der Anfangspunkt.

**der wirtschaftsingenieur:** Wir danken für das Gespräch.

# ÖSD SEMINARE

AKTUELLES INFORMATIONSSERVICE

◆ ... Grundinformation    ↗ ... Spezialinformation    → ... Top Aktuell

- ◆ **Umweltverträglichkeitsprüfung und Genehmigungsverfahren**  
Raschauer, Schwarzer 20.04.93
- ◆ **Die Vertragsgestaltung – Von der Aufnahme geschäftlicher Kontakte bis zum Vertragsabschluß**  
Hartl, Schlosser 03.05.93
- ↗ **Nachfolgeplanung in Familienunternehmen**  
Haslinger, Leitner, u.a. 05.05.93
- ↗ **Der Architektenvertrag und andere Werkverträge aus der Sicht des Bauherrn**  
Pflaum, Löhnert 06.–07.05.93
- ◆ **Der GmbH-Vertrag – Zielsetzung und Möglichkeiten**  
Schima, Wallentin 11.05.93
- ◆ **Das aktuelle Altlastensanierungsgesetz**  
List, Reisinger, Steirer 25.05.93
- ◆ **Die Althausanierung in der Praxis**  
Malloth, Stingl 25.05.93
- ↗ **Grenzüberschreitende Beschäftigung aus arbeits- und steuerrechtlicher Sicht**  
Petrovic, Schmit 25.05.93
- ↗ **Anschaffung, Miete, Leasing – Investition und Finanzierung aus betriebswirtschaftlicher und steuerlicher Sicht**  
Milla, Rabel 02.06.93
- ◆ **Das neue Umweltinformationsgesetz – Aufgaben und Möglichkeiten der Berichterstattung**  
Duschanek, Jasch, Lopatta 22.06.93

Rufen Sie uns an:  
**(0222) 797 89-510 oder 347**

Wir senden Ihnen gerne  
näheres Informationsmaterial zu.

ÖSD SEMINARE, Verlag der Österreichischen Staatsdruckerei,  
Rennweg 12a, 1037 Wien, Fax: 797 89-602

