

Das Gespräch führten die Herren Dipl.-Ing. Manfred Gutternigg und Dipl.-Ing. Clemens F. Honeder.



Rudolf STREICHER, Dipl.-Ing. Dr. mont. Honorarprofessor, Jahrgang 1939, 1953 – 1957 Ausbildung zum Werkzeugmacher und technischen Zeichner, anschließend Besuch der Technischen Bundeslehr- und Versuchsanstalt in Waidhofen/Ybbs, Studium an der Montanuniversität Leoben, anschließend gerichtlich beeideter Sachverständiger für Kraftfahrzeug- und Verkehrswesen, 1971 – 1981 Leiter der Abteilung Forschung und Technik in der Österr. Ind.verwaltungs AG, 1979 Promotion an der Montanuniversität, 1981 – 1986 Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstandes der Austria Metall AG, 1986 Generaldirektor und Vorstandsvorsitzender der Steyr-Daimler-Puch AG, 1986 – 1992 Bundesminister für öffentliche Wirtschaft und Verkehr, seit 15.9.1992 Generaldirektor und Vorstandsvorsitzender der Steyr-Daimler-Puch AG, 1988 Verleihung des Honorar-Professors der Montanuniversität Leoben.

Konzernmanagement

der wirtschaftsingenieur:

Sie sind Vorstandsvorsitzender der Steyr-Daimler-Puch AG. Könnten Sie uns den organisatorischen Aufbau dieses Konzerns beschreiben?

R. Streicher

Ich war immer ein Anhänger der Bildung von marktkonformen Einheiten. Bei meiner ersten Phase bei Steyr Daimler Puch habe ich als strategischen Hauptansatz die Entflechtung dieses Betriebes in dieser Richtung vertreten und vorbereitet. Durch diese dezentrale Organisationsform von marktkonformen Produktions- oder Unternehmens-einheiten werden die Schlagkraft am Markt und auch die Flexibilität im Innenbereich des Unternehmens erhöht. Und das muß immer ein Unternehmensziel sein.

Ein weiterer Vorteil dieser Organisation ist vor allem das Hintanhalten von Verantwortungsanonymität. Große zentralistische Organisationsformen befassen sich in der Regel zu sehr mit der eigenen Organisation und weniger mit dem Marktgeschehen. In Hochkonjunkturphasen und in Phasen, in denen ein Verkäufermarkt vorhanden war, konnte man sich das leisten. Als sich der Markt veränderte und man sich durchsetzen mußte, waren diese Organisationsformen für die meisten Branchen überholt.

der wirtschaftsingenieur:

Wo sehen Sie jetzt Ihren Aufgabenbereich als Vorstandsvorsitzender in diesem System?

R. Streicher

Ich stehe auf dem Standpunkt, ein Vorstandsvorsitzender, auch eines mittleren Unternehmens sollte, wenn eine solche Struktur, wie ich sie geschildert habe, gegeben ist, selber keine operativen Einheiten führen, denn dadurch wird seine koordinierende Funktion geschwächt. Nehmen Sie z.B. Investitionsentscheidungen oder Forschungs- und Entwicklungsgelder, die nach strategischen Gesichtspunkten zugeordnet werden müssen. Immer dann, wenn es auch sachlich richtig wäre, hätte der Vorstandsvorsitzende für seinen Bereich Vorteile bei der Mittelvergabe. Daher ist mein Standpunkt, daß ein Vorstandsvorsitzender sich in erster Linie um die gesamte Entwicklung kümmern sollte. Wir haben das so in unserer Geschäftsordnung geregelt.

der wirtschaftsingenieur:

Faktum ist auf alle Fälle, daß man als Vorstandsvorsitzender koordinierend strategisch wirkt. Das ist die ureigenste Aufgabe eines Vorsitzenden, doch andererseits besteht die Gefahr, daß man den Kontakt zur operativen Ebene verliert!

R. Streicher

Operative Tätigkeiten des Vorsitzenden sind in der Art, wie wir das Unternehmen strukturiert haben, nicht möglich. Der betriebliche Leistungsprozeß spielt sich ja in der Sparte ab, in der die Zuständigkeiten geregelt sind und dann ist es eher störend, wenn Sie vorbeigehen und sagen, „das ist ein Blödsinn“ oder dergleichen.

der wirtschaftsingenieur:

Welche Informationen brauchen oder verwenden Sie? D.h. in welcher komprimierten Form macht man Unternehmensführung – welche Kennzahlen-Informationen sind notwendig?

R. Streicher

Wir haben bei uns monatlich einen umfassenden und sehr detaillierten und auch einen bereits schon sehr treffsicheren Bericht über alle relevanten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Die Ergebnisse sind auch bildhaft dargestellt, sodaß ich mit einem Blick die Entwicklung sehe. Natürlich ist der Umsatz eine wichtige Kennzahl, aber bei weitem nicht die wichtigste. Cash-Flow-Entwicklung und daraus resultierend die einzelnen Ertragsziffern sind natürlich wesentlicher. Die spezifische Wertschöpfung, die ich als betriebliche Kennzahl besonders beachte, Finanzsituation, Lagerbestände, Auftragsbewegung etc. steht dem Vorstand schon



wenige Tage nach dem Ultimo zur Verfügung. Alle diese Zahlen werden auch vom Finanzvorstand in der Vorstandssitzung dargestellt und diskutiert.

der wirtschaftsingenieur:

Es gibt immer die Beispiele von Top-Managern, von denen bekannt ist, daß sie sich auf eine geringe Anzahl bestimmter Kennzahlen stützen. Haben Sie persönliche Präferenzen für irgendwelche Kennzahlen?

R. Streicher

Grundsätzlich ist es doch so, daß man entweder unter zu wenig Information leidet, wie z.B. manche handwerkliche Betriebe und Mittelbetriebe. Das andere Extrem ist die Überadministration eines Unternehmens. Die EDV hat eine starke Informationsdichte gebracht. Da diese Informationsflut scheinbar „nichts kostet“, wird eine Menge Papier produziert, die nicht lesbar ist bzw. nicht mehr gelesen wird.

Jedenfalls – das sage ich auch meinen Studenten – muß man praktisch jenes Kennzahlenwerk oder jene Informationsdimension anstreben, die man selber noch lesen und verarbeiten kann. Es ist wie an Märchen zu glauben, daß jedes Mitglied einer Führungsorganisation alles versteht, was es liest oder was es auf den Tisch bekommt.

der wirtschaftsingenieur:

Wie sieht denn für Sie eine perfekte Führungskraft aus?

R. Streicher

Ich beschreibe eine gute Führungskraft so: Ich sage immer: gescheite Leute gibt es viele. Gescheite und fleißige gibt es viel weniger; gescheite, fleißige, die kreativ sind, gibts schon recht wenig. Gescheite, fleißige, die Ideen haben, die ihre Ideen auch durchsetzen können, die dann auch loyal sind – dem Eigentümer gegenüber, der Belegschaft gegenüber, die auch kooperativ sind, – nämlich keine „Streihanseln“, diesen Vorstand oder dieses Vorstandsmitglied können sie selten finden, aber es wäre ein „guter“ Vorstand.

Ein idealtypischer Vorstand, der auch im Märchenbuch des Managements zu finden ist, setzt sich aus einem Vorstandsvorsitzenden und drei oder vier Kollegen zusammen, die ihn täglich mit neuen Ideen und Initiativen quälen. Der Vorsitzende hätte dann die Quahl der Wahl, die beste davon herauszufinden und gemeinsam mit den anderen durchzusetzen – das gibt es nicht!

Umgekehrt aber, wenn von einem Vie-

rer-Vorstand ein einziger nicht am Strang zieht, ist dieser Vorstand auf 50% seiner Effektivität reduziert. Wenn zwei streiten, dann ist er aber nur mehr 20% von seiner Effektivität wert. Denn in so einem Fall befassen sich die Leute mit sich selbst – ich habe schon Situationen erlebt, wo Kollegen lieber zum Bezirksgericht als in die Vorstandssitzung gegangen wären.

der wirtschaftsingenieur:

Sie haben jetzt die idealtypische Führungskraft beschrieben – haben Sie bei Steyr-Daimler-Puch Ihr Team selber bilden können, haben Sie Leute mitgebracht, die Sie schon von früher gekannt haben oder sind Sie auf ein vorhandenes Team angewiesen?

R. Streicher

Nein – ich habe niemand mitgebracht, aber ich habe den Kollegen Jürgen Stockmar von früher gut gekannt, der Kollege Dr. Koch ist über meinen seinerzeitigen Vorschlag in den Vorstand eingetreten. Dr. Koch galt damals vom Image her als exzellenter Finanzmanager. Das hat sich mehr als bestätigt. Dr. Thurow kam von BMW und hat viel Marketing-Erfahrung. Ich glaube, wir sind ein gutes Team.

der wirtschaftsingenieur:

Alles spricht vom Lean Management! Wenn man bewußt abspecken muß, um schlank zu werden, wo würden Sie in erster Linie ansetzen?

R. Streicher

Als ich hierher gekommen bin, haben wir, nachdem das Unternehmen kleiner geworden ist, eine Ebene, die der Geschäftsführer, aus der Organisation herausgenommen. Nun nehmen mehr Vorstandsmitglieder Geschäftsführerfunktionen wahr! Wir haben damit die Konzernsituation verbessert.

der wirtschaftsingenieur:

Wenn man eine Stufe unter der Geschäftsführungsebene zu redimensionieren beginnt, sprich abzuspecken, wird dann nicht sofort Widerstand seitens der Belegschaftsvertretung auftauchen?

R. Streicher

Das gehört zum Management, daß Anpassungsprozesse rechtzeitig eingeleitet werden und hier ist es einfach das Spiel der Interessen, wenn Sie wollen, das Spiel der Kräfte – und das meine ich durchaus im positiven Sinn –, die hier mitbestimmend sind.

der wirtschaftsingenieur:

In Deutschland spricht man in diesem Zusammenhang von „sozialverträglichem Personalabbau“!

R. Streicher

Ein schönes Wort, aber das tun wir schon lange; glauben Sie, wir können ohne soziale Begleitmaßnahmen größere Anpassungen vornehmen?

der wirtschaftsingenieur:

Die Frage die dahinter steht, ist, wie groß so ein Aufwand sein darf?

R. Streicher

Das liegt selbstverständlich in der unternehmerischen Verantwortung, aber mittelfristige und langfristige Ertragschwächen kosten auch Geld. Es sind nicht gemachte Gewinne, nach meinem Verständnis Verluste. Jedenfalls kann sich heute grundsätzlich eine gute soziale Entwicklung für die Belegschaft nur in einem erfolgreichen Unternehmen ergeben.

Der Verlust ist der größte Feind des Arbeitsplatzes bzw. des sozialen Status einer Belegschaft. Ich predige das, seit ich im Management tätig bin, nicht immer zur Freude meiner Umgebung. Solange wir diese Wirtschaftsordnung haben – und diese hat sich eben weltweit am besten bewährt – haben wir auch die Regeln und die Gesetze zu beachten.

Wenn man gerade noch schwarze Zahlen schreibt, hat man als Manager wenig Spielraum. Leider sind in vielen Fällen erst kurz vorm wirtschaftlichen Absturz Umstrukturierungen bzw. Anpassungsvorgänge möglich.

In einer solchen Situation haben es die Manager sicher nicht leicht, weil die in der Konjunkturkrise mühsam vermiedenen Verluste niemals oder sehr selten als „Gewinne“ bewertet werden. Mit anderen Worten: Durch Fehler nicht gemachte Gewinne in guten Zeiten werden oftmals toleriert oder gar nicht bemerkt, während mühsam oder geschickt vermiedene Verluste in Rezessionszeiten nicht anerkannt werden. So ist halt das Managerleben.

der wirtschaftsingenieur:

Nächstes Stichwort „Konjunktur“: Wann glauben Sie persönlich, wird die Rezession ein Ende haben, und was muß sich strukturell ändern?

R. Streicher

Es wird sicherlich nach diesen vielen Anpassungsvorgängen, die wir jetzt in Österreichs Industrie beobachten mußten und die wir auch selber bei Steyr-



Daimler-Puch durchgeführt haben, niemals die ursprüngliche Struktur wieder geben. Denn in Zukunft wird der Einkaufskomponente aus den Billiglohnländern eine größere Beachtung zuzuordnen sein. Beispielsweise kostet bei Skoda-VW die Arbeitsstunde in Tschechien 3 Mark, in der Schwestergesellschaft in Spanien 16 Mark, in Wolfsburg 44 Mark und bei uns 40 Mark. Dieses Lohngefälle hat Auswirkungen.

Aber natürlich wird sich volkswirtschaftlich einiges ändern. Es wird sich sicherlich der Dienstleistungsbereich verstärkt entwickeln, insbesondere im Kommunikationswesen. Traditionelle Fertigungen werden bei uns reduziert und aus Billiglohnländern auf Basis unseres Know hows und unserer Entwicklungen zugekauft, überwacht durch unser Qualitätsmanagement.

Daher werden sich die Strukturen ändern. Dieser Druck ist nicht eindimensional. Auch der Sozialstaat in dieser Form, wie er heute vorhanden ist, teilweise mit Einzelleistungen, die man in anderen Ländern nicht annähernd in dieser Qualität finden kann, wird zu hinterfragen sein, ob er auf die Dauer finanzierbar ist.

der wirtschaftsingenieur:

Zum Thema „Ausbildung“ – Sie sind Honorarprofessor an der Montanuniversität, haben somit Umgang mit Studenten. Wie sehen Sie die Ausbildung an Österreichs Universitäten – gerade im technischen Bereich?

R. Streicher

Ja, ich bin Professor für angewandte Unternehmensführung mit einer starken Ausrichtung auf strategische Planungskomponenten. Ich sehe, daß die technische Ausbildung in Österreich eine gute ist, allerdings ein bißchen zu wenig betriebswirtschaftlich unterstützt. Ich glaube, daß man in dieser Richtung Ausbildungsprogramme und Vorlesungsangebote erweitern und auch vorschreiben sollte. Das Kostendenken sollte beim ersten Strich in der Konstruktion schon anfangen und muß sich in der Organisation fortsetzen.

Ich habe eine für meine Umgebung unangenehme Eigenart entwickelt. Wenn ich irgendwo hineingehe, sei es auch nur ein Büro, dann denke ich ganz automatisch, und es ist fast eine Krankheit, was kostet DAS alles? Der Prunk, die unnötigen Repräsentationen, der unnötigen Informationskomfort.

Kostendenken, Kostenmanagement ist in allen Bereichen der Technik, Organisation, Abwicklung und Vertrieb nö-

tig. Eine Rentabilität für jeden Vorgang, das müssen die Ausbildungsprogramme der nächsten Jahre mehr berücksichtigen als bisher. Wir haben solche Ansätze in Leoben in einer wunderbaren Weise. In Graz gibt es ja schon den Wirtschaftsingenieur, aber das ist ein schmaler fachlicher Studienzweig und umfaßt nur wenige. Es müssen aber alle Techniker miteinbezogen werden und hier sind die Ansätze nicht ausreichend.

der wirtschaftsingenieur:

Wenn die Techniker immer bessere Wirtschaftstechniker werden, wo bleibt dann der Platz für die „normalen“ Betriebswirte?

R. Streicher

Der ist immer da. Für einen reinen Betriebswirt wird immer Platz sein. Ich denke nicht an eine Verdrängung herkömmlicher Ausbildungsmuster.

der wirtschaftsingenieur:

Noch eine persönliche Frage: Denken Sie noch an einen Tapetenwechsel in die Politik?

R. Streicher

Ich war, so wird es immer wieder bestätigt, ein erfolgreicher Minister, ich war in den Umfragewerten, nach welchen Gesichtspunkten sie auch immer erarbeitet wurden, immer Nummer zwei oder drei nach dem Bundeskanzler. Ich habe der Kandidatur für die Präsidentschaftswahl zugestimmt, habe mir die Entscheidung nicht leicht gemacht, und wollte natürlich gewinnen. In diesem Zusammenhang habe ich mich entschlossen, daß diese Kandidatur das letzte Stück meines politischen Weges sein wird. Gewinne ich die Wahl, dann ist es sowieso geklärt, gewinne ich nicht, gehe ich zurück in die Wirtschaft und das habe ich schließlich getan.

der wirtschaftsingenieur:

Zum Abschluß eine hypothetische Frage: Sind die Politiker die besseren Manager oder umgekehrt?

R. Streicher

Also ich glaube, da gibt es überhaupt kein Patentrezept. Eine Bundesregierung oder überhaupt jede Führungsorganisation muß „richtig“ zusammengesetzt sein. Es ist eine Kombination zwischen Fachministern und in der Politik sich entwickelnden Managern oder Personen nötig. Ich glaube, daß es für jede Regierung günstig ist, wenn spezifischer Sachverstand eingebracht werden kann. Allerdings ist auch ein Kabinett mit lauter Quereinsteigern zum Scheitern verurteilt. Umgekehrt kann

auch ein Kabinett mit lauter gelernten Profipolitikern nicht den Effekt bringen, den man sich erwartet.

Jedenfalls, die österreichischen Verhältnisse sind so, daß für einen Quereinsteiger die Wahrscheinlichkeit, mit derselben Reputation wieder auszustiegen, mit der er eingestiegen ist, sehr gering ist. Wenn Sie ein anerkannter und geschätzter Manager sind, kein Mensch irgendeinen Zweifel oder einen Funken eines Zweifels an der Fähigkeit ihrer Person entwickelt, kann man sicher damit rechnen, daß dann ein, zwei oder drei Jahre später irgendwo steht, man sei ein „Dummkopf“. Von denselben Leuten, die einen zuerst gefeiert haben, und dann haben auch die Politiker Schuld. Sie beschimpfen sich gegenseitig, oftmals völlig unnötig und reduzieren damit ihre eigene Reputation. Die Folge davon ist, daß man den Politikern wenig zutraut.

Herzlichen Dank für das Gespräch!





Peter CERWENKA, Dipl. Ing. Dr. techn. o. Univ. Prof., Jahrgang 1942, Studium des Bau- und Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Graz, Promotion dortselbst 1968, Habilitation für das Fach Verkehrsplanung und Verkehrstechnik 1974 an der Technischen Hochschule Darmstadt, vieljährige Tätigkeit bei der Prognos AG in Basel, insbesondere im verkehrswirtschaftlichen Bereich, 1989 bis Anfang 1992 Gastprofessor an der Technischen Universität Wien und an der Universität Basel, seit 1.3.1992 Vorstand des neu gegründeten Instituts für Verkehrssystemplanung an der Technischen Universität Wien.

Verkehrswissenschaft als Berufung

Öffentliche Antrittsvorlesung an der Technischen Universität Wien am 10.3.1993

Wiederabdruck aus Heft 2/1993 der Zeitschrift für Verkehrswissenschaft mit freundlicher Genehmigung von deren Herausgeber.

1. Vorbemerkung

Die Etikettierung dieser Veranstaltung als „Antrittsvorlesung“ mag als ein doppelter Anachronismus erscheinen:

- Zum einen ist er **grundsätzlicher** Natur: Ist eine Antrittsvorlesung – noch dazu ohne jeden optischen Muntermacher, ohne jegliche visuelle Aufmerksamkeitsprothese, ausschließlich auf das Wort gebaut – in unserer schnelllebigen Augen-Zeit mit ihrem Übermaß an hochflüchtigen Eintagsfliegen-Informationen nicht ein verstaubtes Relikt, ein musealer akademischer Zierat, eine antiquierte Zeremonie, die als lästige Pflichtübung, üblicherweise absolviert in der Fremdsprache „Fachchinesisch“, höchstens zu allgemeinem Gähnen der Anstands-beteiligten Anlaß gibt? Gibt es denn nichts Wichtigeres als eine Antrittsvorlesung, die sich mangels Unterhaltungswert nicht einmal medial vermarkten läßt?
- Zum anderen ist dieser Anachronismus auch **spezieller** Natur: Die Gründung des Instituts für Verkehrssystemplanung an der Technischen Universität Wien erfolgte bereits vor mehr als einem Jahr. Da diese Institutsgründung und meine damit verbundene

Berufung zum Vorstand dieses Institutes der eigentliche Anlaß für diese Antrittsvorlesung sind, könnte man also meinen, diese komme um ein gutes Jahr zu spät.

Lassen Sie mich kurz eine Erklärung für den von mir zu verantwortenden **speziellen** Anachronismus geben: Wenn man, aus der helvetischen Privatwirtschaft kommend, sich nach Wien, dem klippenreichsten Hafen österreichischer Staatsbürokratie, einschiffet, also in das Allerheiligste von Kafkas Schloß vorzudringen wagt, wenn man dabei auch noch die Weisung des zuständigen Schloßverwalters beherzigen möchte, sich dabei doch bitte schön möglichst „gesetzesnah“ zu verhalten, wenn man ferner unter diesen Randbedingungen ein Universitätsinstitut nicht nur aus dem Nichts heraus aus dem Boden stampfen soll, sondern auch funktionsfähig gestalten will – zumal in einem Fachgebiet, in dem man an dieser Universität schon geraume Zeit an unverdauten Altlasten zu würgen hatte und immer noch zu würgen hat -, dann ist man reichlich mit Arbeiten eingedeckt, die kaum einen Freiraum zu eigentlich wissenschaftlicher Betätigung, geschweige denn zur Ausarbeitung einer Antrittsvorlesung lassen. Der Verzug

von einem Jahr eröffnet nun allerdings auch die Möglichkeit, bereits erste Erfahrungen aus dem neuen Aufgabebereich einzubringen.

Was den **grundsätzlichen** Anachronismus betrifft, so möchte ich diesen nicht rechtfertigen, sondern mich voll zu ihm bekennen: Ich möchte diese anachronistisch erscheinende Plattform einer Antrittsvorlesung bewußt wiederbeleben, um in diesem Lande das schwer gebeutelte Erkenntnisobjekt „Verkehr“ der noch sehr jungen Verkehrswissenschaft einer höchst überfälligen Kultur des wissenschaftlichen Diskurses zuzuführen. Dabei habe ich den Titel dieses meines Vortrages, „Verkehrswissenschaft als Berufung“, ganz bewußt an Max Webers wegweisende Rede vom 7. November 1917 mit dem berühmten, in die Wissenschaftsgeschichte eingegangenen Titel „Wissenschaft als Beruf“ angelehnt. Ich möchte übrigens in diesen nun folgenden Ausführungen aus meinem Herzen keine Mördergrube machen, sondern durchaus meine Perspektiven, meine Intentionen und mein programmatisches Credo zu den mit meiner Berufung verbundenen und von mir zu verantwortenden Aktivitäten im verkehrswissenschaftlichen Sektor deklarieren.