



Foto: Audi Hungaria Motor Kft.

Interview mit Johannes Roscheck

Marktorientierte Unternehmensentwicklung bei Audi Hungaria Motor Kft.

Die Audi Hungaria Motor Kft. in Győr verfügt über das derzeit größte Motorenwerk der Welt und fertigt mit ca. 7000 Mitarbeitern einen Großteil der Motorenplatte des Audi Konzerns sowie auch für fast alle anderen Marken des Volkswagenkonzerns. Die ungarische Audi-Tochter baut auch den Sportwagen Audi TT, das A3 Cabriolet sowie den Audi RS3 in Győr.

Herr Dr. Roscheck, Sie sind Geschäftsführer für den Bereich Finanzen der Audi Hungaria Motor Kft., inwieweit fällt die Unternehmensentwicklung in Ihren Verantwortungsbereich?

Obwohl wir in den vergangenen Jahren ein konstantes Wachstum durchlaufen haben, setzen wir viel daran ein schlankes Unternehmen zu bleiben. Wir haben keine eigene Organisationseinheit, die sich ausschließlich mit dem Thema der Unternehmensentwicklung beschäftigt. Diese ist bei uns Chefsache und wird im Kreis der Geschäftsführer diskutiert und entwickelt.

Wie viele Geschäftsführer gibt es bei der Audi Hungaria?

Seit ersten Juli 2011 sind wir fünf Geschäftsführer. Es gibt je einen Geschäftsführer für die Produktionsbereiche Motoren und Fahrzeuge, eine zentrale Geschäftsführung, die gleichzeitig den Vorsitz bildet, einen für das Personalwesen und einen für den

kaufmännischen Bereich, das bin ich. Zu meinem Verantwortungsbereich gehören das Controlling, die IT, das Finanz- und Rechnungswesen, die Beschaffung sowie der Rechtsservice und Compliance.

Inwieweit erfolgt dann die gemeinsame Unternehmensentwicklung unter Ihren Geschäftsführerkollegen?

Unternehmensentwicklung ist zum einen aus der Strategie und zum anderen aus den operativen Teilschritten definiert, die aus der Strategie mit realisierbaren Zielsetzungen abgeleitet werden. Die Unternehmensentwicklung besprechen wir im Wesentlichen im Rahmen von Klausuren. Wir ziehen uns in der Regel einmal pro Quartal zurück, um übergeordnete Themen für uns zu strukturieren und in Ruhe durchzusprechen. Je nach Situation holen wir auch interne Fachleute dazu.

Welche Themenbereiche werden in den Klausuren besprochen?

Wir teilen gedanklich die Themen der Unternehmensentwicklung in Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung auf. Natürlich diskutieren wir auch operative Aufgabenstellungen, die sich aus den übergeordneten Themen ergeben. Was uns zur Zeit sehr beschäftigt ist der Ausbau der Audi Hungaria mit einem komplett neuen Fahrzeugwerk hier am Standort.

Welche Rolle spielt bei diesen Klausuren in diesem Zusammenhang die Audi AG als Muttergesellschaft der Audi Hungaria?

Die Unternehmensentwicklung ist letztendlich eine gedankliche Beschreibung, wie und in welche Richtung sich ein Unternehmen weiterentwickeln soll. Da wir eine Tochtergesellschaft eines großen Konzerns sind, passen wir natürlich unsere Unternehmensentwicklung an das an, was der Audi-Konzern als Konzernstrategie vorgibt.

Unternehmensentwicklung wird oft entweder auf Basis einer marktorientierten oder

investororientierten Sichtweise betrieben. Nach welcher Sichtweise orientiert sich die Audi Hungaria diesbezüglich?

Wir sind als Marke ein kundenorientiertes Unternehmen mit dem Ziel die tollsten Fahrzeuge auf den Markt zu bringen, die man für gutes Geld kaufen kann und die der Kunde haben möchte. Damit verschreiben wir uns ganz der Marktorientierung mit einem klaren Fokus auf Innovation, das gilt auch für die Audi Hungaria. Ich persönlich denke, dass die investororientierte Shareholder Value Ausrichtung eine riesengroße Fehlentwicklung der Marktwirtschaft ist.

Wen wollen Sie durch Ihre marktorientierte Unternehmensentwicklung bei Audi Hungaria ansprechen?

Zunächst müssen alle Mitarbeiter unseres Unternehmens verinnerlichen, dass nur ein verkauftes Produkt unsere Löhne und Gehälter verdient. Für uns bedeutet das, dass wir als Motorenhersteller für den Volkswagenkonzern zunächst unsere Kunden in den fahzeugbauenden Werken haben.

Bei unseren Fahrzeugen sind wir Autohersteller und unser Kunde ist jemand wie Sie, der für sein Geld einen entsprechenden Gegenwert haben möchte, nämlich ein Top-Fahrzeug in bester Qualität. Wir haben also gleichzeitig interne Kunden des Konzerns genauso wie externe Kunden.

Wer genau sind Ihre Stakeholder?

Ganz einfach gesprochen ist das - neben den internen Kunden für unsere Produkte - im Wesentlichen der Vorstand des Audi Konzerns.

Oft werden in der Literatur auch Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Politik als Stakeholder von Unternehmungen angesprochen. Sieht das Audi Hungaria auch so?

Als klassischen Stakeholder würde ich die eigenen Mitarbeiter nicht betrachten. Die eigenen Mitarbeiter sind für uns unser Kapital. Wenn wir mit unseren Mitarbeitern im unreinen wären, dann könnten wir das, was wir hier leisten, gar nicht auf die Beine stellen. Die Mitarbeiter aktiv in den strategischen

Unternehmensprozess miteinzubinden, unterscheidet uns wahrscheinlich von vielen anderen Firmen.

Wir haben vorhin die Unternehmensentwicklung in Strategie-, Struktur- und Kulturentwicklung unterschieden. Wie passiert Strategieentwicklung bei Audi Hungaria?

Wir haben vor sechs Jahren begonnen eine eigene Audi Hungaria Strategie aufzubauen, die wir aus der Strategie des Audi-Konzerns abgeleitet haben. Ziele sind schnell formuliert, aber diese dann auch tatsächlich rüber zu bringen, ist das Entscheidende. Darauf haben wir unser Hauptaugenmerk gelegt. Wir haben die Ziele herunter gebrochen und daraus die konkreten Handlungsfelder sowie die dazu gehörenden Maßnahmen mit dem Management zusammen abgeleitet. Ein Ziel war beispielsweise attraktivster Arbeitgeber Ungarns zu werden.

Haben Sie das Ziel schon erreicht bzw. vor allem, wie haben Sie es erreicht?

Wir brauchen für die Aufgaben und zur Erfüllung unserer Herausforderungen die besten Mitarbeiter, die wir bekommen können. Wenn Sie eine gute Ausbildung haben und sich einen ersten Arbeitsplatz nach dem Studium suchen, werden Sie sich in Ihrem Umfeld genau erkundigen, welche Firmen einen guten Ruf haben und interessante Perspektiven bieten können. Für uns bedeutet das konkret, unseren Mitarbeitern ein verlässlicher Arbeitgeber zu sein. Denn nur Mitarbeiter, die uns vertrauen sind auch bereit sich mit dem Herzen für die Firma einzusetzen und auch privat außerhalb der Werksgrenze positiv über ihren Arbeitgeber zu sprechen. Der zweite Aspekt ist nicht nur Gutes zu tun, sondern auch darüber zu sprechen.

Wir haben vor fünf Jahren begonnen, konsequent über die Karriere-Möglichkeiten in unserer Firma bei Studierendenmessen und ähnlichen Veranstaltungen zu werben. Wir haben Praktikanten-Programme eingerichtet und haben Kooperationen mit den technischen Universitäten in Budapest und Győr gegründet, die sehr erfolgreich laufen. Alle Maßnahmen zusammen haben dazu geführt, dass

wir in 2011 nun schon zum dritten Mal attraktivster Arbeitgeber in Ungarn geworden sind.

Welche Themenfelder fallen bei Audi Hungaria unter eine Strukturentwicklung?

Die Struktur der Firma hat für mich mehrere Aspekte. Zum Ersten ist das die Organisationsstruktur, zum Zweiten die Strukturentwicklung in baulicher Hinsicht und zum Dritten die notwendige Struktur bezüglich des Produktportfolios. Welches Produktportfolio brauche ich um einerseits die aktuelle Nachfrage decken zu können sowie andererseits zukunftsfähig zu sein und zu bleiben.

Wie sehr hat in diesem Zusammenhang Audi Hungaria strukturell die Finanz- und die Wirtschaftskrise vor zwei Jahren gemerkt bzw. wie hat man auf die Krise reagiert?

Wir haben natürlich massiv an Produktionsvolumen verloren, zwar relativ spät in der Krisenphase, aber dann umso heftiger, aber mit dem Vorteil, dass wir uns gut vorbereiten konnten. Uns war wichtig unsere sehr gut ausgebildeten Mitarbeiter zu halten. Das ist uns auch gelungen und hat uns die Möglichkeit gegeben, die Produktion mit dem Anziehen der Märkte in 2010 hochzufahren. In der Zeit der Krise haben wir unsere Hausaufgaben gemacht und uns optimiert, wo immer das möglich war.

Audi wird sehr oft als eine Unternehmung mit einer stark ausgeprägten Unternehmungskultur gesehen. Inwieweit wurde bzw. wird versucht diese Unternehmungskultur auch bei der Audi Hungaria weiterzuentwickeln?

Unsere ausgeprägte Unternehmungskultur geht zu einem guten Teil aus dem Stammhaus in Ingolstadt aus. Wir Audianer sind bei den meisten Themen einfach schnell und sehr mit dem Herzen dabei und bekommen die Dinge, auch wenn sie wirklich große Herausforderungen bedeuten, in der Regel gut gestemmt.

Diese Grundhaltung ist in Ungarn in einer ähnlichen Form vorhanden und wir pflegen eine hohe Identität der Mitarbeiter mit Audi hier.

Bei Audi Hungaria gibt es ja auch sehr viele Führungskräfte, die von Ingolstadt bzw. von anderen Audi-Standorten nach Ungarn geschickt wurden. Wie viele der Führungskräfte sind nicht aus Ungarn bzw. wie gefällt es den ausländischen Führungskräften hier in Ungarn?

Wir haben ungefähr zweihundert Mitglieder des Managements und von diesen sind ca. vierzig ausländische Führungskräfte. Wir haben Leute vom ganzen Konzern hier. In der Regel gefällt es denn Kolleginnen und Kollegen sehr gut. Da werden viele Freundschaften fürs Leben geschlossen, die auch noch lange, nachdem die Leute weg sind, weiter gepflegt werden.

Glauben Sie die drei Bereiche Strategie, Struktur und Kultur werden auch in Zukunft die Schlüssel zu einer erfolgreichen, marktorientierten Unternehmensentwicklung sein?

Das ist eine gute Frage. Vermutlich funktioniert das eine ohne das andere nicht. Ich glaube, dass man die drei Themen schon gemeinsam im Fokus haben muss. Kulturentwicklung, wenn Sie einmal ein gewisses Niveau erreicht hat, heißt dann eher Kulturpflege. Strategieentwicklung ist dauerhaft im Un-

ternehmen verankert und führt zu rollierenden strukturellen Weiterentwicklungen.

Abschließend stellt sich natürlich auch die Frage nach den größten Risiken bzw. Chancen einer marktorientierten Unternehmensentwicklung?

Ich glaube das größte Risiko ist es, die Führungskräfte und Mitarbeiter nicht mitzunehmen. Wenn man die Menschen nicht beteiligt, dann bleibt das Ganze in der Schublade und kann nicht verinnerlicht werden. Eine Strategie und eine daraus abgeleitete strukturelle Entwicklung sind für ein Unternehmen, gleich welcher Größe, aus meiner Sicht unerlässlich.

Herr Dr. Roscheck, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führten:

Herr Dipl.-Ing. Martin Marchner und Herr Dipl.-Ing. Jochen Kerschenbauer.



Dipl.-Ing. Dr.techn. Johannes Roscheck
Geschäftsführer für den Bereich Finanzen der Audi Hungaria Motor Kft.

Dipl.-Ing. Dr. Johannes Roscheck

Dipl.-Ing. Dr.techn. Johannes Roscheck studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU-Graz und promovierte am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie im Jahr 1994 bei Prof. Veit.

Seit 1995 ist Herr Roscheck im Volkswagen Konzern für die Marke Audi in verschiedenen leitenden Positionen tätig, u.A. in Brasilien und USA. Seit 2006 ist er kaufmännischer Geschäftsführer der Audi Hungaria Motor KFT und seit Juni 2011 auch Vorstand in der Audi Hungaria Services Zrt., einer Holding des Audi Konzerns mit Sitz in Ungarn. Herr Roscheck ist verheiratet und hat zwei Töchter.

Wer im Leben etwas bewegen möchte, braucht ZIELE.



Wir bei Künz haben uns seit 1932 hohe Ziele gesetzt und arbeiten mit vollem Einsatz an deren Umsetzung. Heute sind wir weltweit aktiv und Marktführer mit unseren innovativen Produkten wie Containerkrane und Ausrüstungen für Wasserkraftwerke.

Für die Erreichung unserer neuen Ziele suchen wir am Standort Hard in Vorarlberg laufend Verstärkung und bieten eine große Bandbreite an Karrieremöglichkeiten vor allem in den Bereichen technischer Vertrieb und Konstruktion.

Bei Künz stehen Kunde und Mitarbeiter im Mittelpunkt unseres Handelns. Wir bieten attraktive Rahmenbedingungen, interessante Aufgabengebiete, umfassende Einschulungen, selbstständiges Arbeiten mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie eine ansprechende Umgebung.

Bewerbungen von engagierten Absolvent/innen (TU/FH) sind jederzeit gerne willkommen.



Weitere Informationen zu unserem Unternehmen und unseren aktuellen Stellenangeboten finden Sie unter: www.kuenz.com/karriere.html

Hans Künz GmbH - Gerbestraße 15 - 6971 Hard - T: +43 5574 6883 0 - jobs@kuenz.com - www.kuenz.com