

Albert Pietsch

Das Gespräch führte
Rupert Hasenöhr



Albert Pietsch, Dipl.-Ing., Vizepräsident des WIV, 1941 in Bielefeld geboren, verbrachte seine Schul- und Studienzeit in Graz. Die berufliche Laufbahn begann 1966 in einer Beratungsfirma in der Schweiz. Auch in den folgenden Anstellungen in München bzw. im Heidelberger Raum stets mit organisatorischen Fragestellungen befaßt, vollzog er 1974 den Sprung in eine Linienstelle bei der Metallwerk Plansee GmbH. Seit 1976 als Mitglied des Vorstandes zuständig für Finanzen und allgemeine Verwaltung, seit 1982 auch für den Bereich Marketing.

Der Wirtschaftsingenieur: In den letzten Jahren hat die gesamte Stahl- und auch die Maschinenbaubranche unter der Rezession und damit unter Auftragsrückgängen stark gelitten. Bildet das Metallwerk Plansee hier eine Ausnahme?

A. Pietsch: Nun, wir haben ebenfalls vier Jahre lang eine Stagnation gehabt, wir sind bei einer Umsatzgröße von rund 1,5 Milliarden seit 1981 stehengeblieben und haben in dieser Zeit, in der sehr viele starke Rückschläge erlitten haben, keinen Zuwachs erreichen können. Seit Mitte 1983 sehen wir uns einer fast boomartigen Nachfrage gegenüber, so daß wir bereits im letzten Jahr ein ca. 10%iges Wachstum verzeichnen konnten.

Der Wirtschaftsingenieur: Schreibt Plansee noch Gewinn?

A. Pietsch: Wenn man betriebswirtschaftlichen Gewinn meint, so haben wir in all diesen Jahren schwarze Zah-

len schreiben können. Aber wenn der Umsatz stagniert, so stagnieren deswegen bei weitem noch nicht die Kosten. Das haben wir versucht, durch ein moderates Sparprogramm abzufangen, eine Zeitlang mußten wir auch den natürlichen Drang, sich auf der Personalseite auszuweiten, durch einen Einstellstopp einengen. Langfristig haben wir im Unternehmen als strategische Zielsetzung, einen Cash Flow von 15% des Umsatzes zu erreichen. In der Phase der Stagnation ist diese Zahl bis auf 10% abgesunken, für das heurige Jahr glauben wir aber wieder, die angestrebten 15% zu erreichen.

Der Wirtschaftsingenieur: Plansee bezeichnet sich selbst als führend auf dem Gebiet der Pulvermetallurgie. Welche Ihrer Produkte würden Sie als die zukunftsreichsten bezeichnen?

A. Pietsch: In grober Einteilung haben wir zwei Divisions: die hochschmelzenden Metalle und die Hartmetalle. Bei den hochschmelzenden Metallen glaube ich mit Recht sagen zu können, daß wir eine weltweit führende Rolle einnehmen. Hier haben wir aufgrund der guten Marktpflege Marktanteile über 50% gewinnen können. Hier können wir in den Markt hinein nur noch sehr schwierig wachsen, man kann nur mehr mit dem Markt wachsen. Darin sehen wir aber noch gute Chancen, da wir sehr hochwertige Produkte anbieten, die man mit fortschreitender Technologie vermehrt benötigt. Ganz anders ist die Situation auf dem Hartmetall-Sektor. Hier waren wir bis 1970 vertraglich beschränkt auf Österreich und einige Oststaaten, erst seit dieser Zeit sind wir frei und mußten daher in einen an sich gesättigten Markt eindringen. In diesem Bereich sind wir ein Zwerg unter Riesen, trotzdem glauben wir, daß wir hier noch Marktanteile gewinnen können.

Der Wirtschaftsingenieur: Gilt auch für Ihre Firma wie für viele Unternehmen des Maschinenbaus der Ferne Osten als der Zukunftsmarkt schlechthin?

A. Pietsch: Auf dem Hartmetall-Sektor konzentrieren wir uns auf Europa, während wir mit den hochschmelzenden Metallen weltweit tätig sind. Der wesentlichste Markt sind hier die EG-Länder, dahinter die Vereinigten Staaten, dann kommt aber schon Japan. Momentan sind wir am Überlegen, wie wir die Öffnung Chinas auch für unsere

Produkte nutzen können. Das Problem ist hier allerdings, daß wir doch in Industriezweige hineinliefern, die in China noch nicht in dem Maße vorhanden sind.

Der Wirtschaftsingenieur: Wie bearbeiten Sie einen Markt?

A. Pietsch: Wir beginnen eine Marktbearbeitung, indem wir versuchen, einen technologisch hochstehenden Partner zu finden. Wir sind in über 35 Ländern der Welt durch Agenturen vertreten. Bei entsprechendem Marktanteil haben wir in den letzten Jahren einige Vertriebstöchter aufgebaut, wobei zum Teil die früheren Partner integriert werden konnten.

Der Wirtschaftsingenieur: Welche Verkaufsförderungsinstrumente setzen Sie hauptsächlich ein?

A. Pietsch: Auch hier muß man zwischen den beiden Produktgruppen unterscheiden. Bei den hochschmelzenden Metallen ist sowohl der Kundenkreis als auch der Kreis der Anbieter relativ klein. Das wesentliche Instrumentarium ist hier F&E und die Qualitätssicherung. Hat ein Kunde ein schwieriges Materialproblem, so kommt er aufgrund der geringen Anzahl der Anbieter irgendwann auch zu Plansee. Unsere Entwickler versuchen dann gemeinsam mit dem Kunden das Problem zu lösen. Gelingt das und erfolgt dann der Auftrag, so geht es darum, die Aufträge zur vollsten Zufriedenheit auszuliefern. Dann kommt der Kunde fast automatisch wieder zu Plansee. Das wesentlichste Instrument zum Bekanntwerden ist hier das im 4-Jahres-Abstand stattfindende Plansee-Seminar. 1985 findet bereits das 11. derartige Seminar statt, zu dem sich an die 500 Wissenschaftler aus der ganzen Welt treffen. Viele von ihnen werden später Kunden und Freunde des Hauses.

Der Wirtschaftsingenieur: Inwieweit setzen Sie den Preis als Absatzförderungsinstrument ein?

A. Pietsch: Der Preis ist eine Frage der Leistung, die dahintersteckt. Wir haben keine Monopolstellung, wie manchmal behauptet wird. Auf der Seite der hochschmelzenden Metalle ist der Kunde im großen und ganzen noch bereit, die Leistung zu honorieren. Völlig anders sieht es beim Hartmetall aus. Hier geht es für Plansee darum, sich auch als Hartmetallerzeuger einen Namen zu machen. Hier

spielen Broschüren, Anzeigen in Fachzeitschriften, Messebesuche, Kundenseminare und Vorträge eine ganz andere Rolle, sodaß wir hier wesentlich mehr Geld ausgeben. Und hier ist auch das Preisargument ganz wesentlich, obwohl wir versuchen, dem direkten Preiskampf durch höhere Qualität auszuweichen.

Der Wirtschaftsingenieur: *Wenn ein junger Wirtschaftsingenieur in Ihrem Betrieb eingestellt wird, welches Programm muß er dann durchlaufen?*

A. Pietsch: In der Zwischenzeit ist schon eine ganze Reihe von Wirtschaftsingenieuren in Reute beschäftigt. In der Vergangenheit hatten wir ein stürmisches Wachstum und eigentlich ständig zu wenig Leute, sodaß eine gezielte Trainee-Entwicklung keinem der Kollegen zuteil werden konnte. Sie wurden meistens gleich mit einer Aufgabe ins Wasser geworfen und mußten dann schnell schwimmen. Wir versuchen jetzt allerdings stärker, eine gewisse »Karriereplanung« für junge Mitarbeiter zu machen.

Der Wirtschaftsingenieur: *Welche Fähigkeiten bzw. Eigenschaften erwarten Sie von einem jungen Absolventen?*

A. Pietsch: Ich beantworte das vielleicht aus meiner eigenen Person heraus. Ich glaube, daß jeder Mitarbeiter und in besonders hohem Maße ein Akademiker Mobilität in zweierlei Hinsicht aufweisen muß. In geografischer Hinsicht sollte er die Bereitschaft mitbringen, sich für eine bestimmte Zeit an einen bestimmten Ort, wo Plansee ein Problem hat, hinschicken zu lassen. Aber auch geistige Mobilität ist gefragt, da sich die Aufgabenstellungen ständig ändern.

Für ein Unternehmen unserer Struktur, ein Familienunternehmen, ist auch Loyalität zum Unternehmen ein ganz wesentlicher Punkt. Einen Tip möchte ich jungen Absolventen vielleicht noch geben, nämlich nicht zu sehr in Hierarchien, sondern mehr in Aufgaben zu denken. Ich schätze die Fähigkeit der Zusammenarbeit wesentlich höher ein als reine Ellbogentechnik.

Der Wirtschaftsingenieur: *Plansee hat in einer kleinen Broschüre, die anläßlich des 60jährigen Bestehens herausgegeben wurde, die »Leitsätze der Zusammenarbeit« abgedruckt. Darin werden neben Grundregeln der Zusammenarbeit auch kooperative Füh-*

rungsaufgaben und Führungsmittel erläutert. Inwieweit können Sie diese schönen Worte auch in die Realität umsetzen?

A. Pietsch: Entstanden sind diese Leitsätze schon 1975 eigentlich aus dem Bestreben, eine Unternehmensstrategie zu erarbeiten. Nach rund einjähriger Diskussion, teils auch unter Anleitung von Moderatoren, haben wir diese Leitsätze dann formuliert. Die Erarbeitung dieses Papiers hat zumindest die 20 Personen, die daran beteiligt waren, sehr stark geprägt. Da diese Leute alle in führenden Positionen tätig sind, zeigt das doch Auswirkungen, zumindest in der Spitze des Unternehmens und in der Folge hoffentlich auch in den weiteren Schichten. Wichtiger noch als das Haben eines solchen Papiers ist das Erarbeiten, denn dabei geschieht, auch wenn es mühsam ist, ein echter Meinungsbildungsprozeß.

Der Wirtschaftsingenieur: *Sie haben vorhin die Karriereplanung angesprochen, welches sind die Meilensteine Ihrer Karriere?*

A. Pietsch: Bei meiner Karriere, das muß ich sagen, war gar nichts geplant. Ich war mit mäßigem Engagement Schüler und Student in Graz. Zu dieser Zeit war ich in einer Jugendgruppe und in dieser in einem Kreis begeisterter Theatergeher aber auch -spieler. Das war für mich aus zwei Gründen wichtig. Zum einen war durch die Arbeit in der Jugendgruppe ein gewisser

Zwang gegeben, sich mit anderen und auch für andere zu organisieren. So hat man beinahe spielerisch Führungsaufgaben im kleinen bewältigen gelernt. Zum anderen habe ich durch das Theaterspielen ein gewisses Auftreten, freies Sprechen und Interpretieren gelernt.

Nach dem Studium bin ich dann aus Graz weggegangen in die Schweiz zu einer Beratungsfirma, danach in die Bundesrepublik, wo ich eine Zeitlang auch auf eigene Rechnung gearbeitet habe. 1974 bin ich dann bei Plansee eingestiegen und wurde damals mit der Leitung des Rechnungswesens betraut.

Der Wirtschaftsingenieur: *Inwieweit ist Ihr Lebensweg geprägt worden durch Ihren Vater, der ja für Wirtschaftsingenieure als erster Professor, der an einer Technischen Hochschule Betriebswirtschaftslehre gelesen hat, eine Symbolfigur darstellt?*

A. Pietsch: Eine Prägung durch den Vater liegt ganz bestimmt vor. Weniger bei der Wahl des Studiums, das war eher eine Negativauswahl; ich wußte, was ich nicht werden wollte. Aber er hat mir sehr viele Dinge beigebracht auf menschlichem Gebiet: Seriosität, Ehrhaftigkeit, das Wort halten, überzeugen und nicht anschaffen, das sind Dinge, die ich am eigenen Leib sehr hautnah erfahren habe und die einen bestimmt prägen.

WIV-STELLENMARKT

Mitarbeitersuche

mittels **WIV-Stellenmarkt-Inserat** oder **WIV-Direktausendung**

Stellensuche

für Wirtschaftsingenieure und Techniker mittels **WIV-Stellenmarkt-Kleinanzeige**

Beachten Sie die weiteren Informationen auf Seite 61