



Foto MAGNA Exteriors & Interiors: Intelligent Surface - eine innovative Technologie zur Bedienung von Fahrzeugfunktionen durch Gestensteuerung

Interview mit Herrn Dipl.-Ing. Albert Lidauer

Leadership und Industrial Engineering

Herr Lidauer, Sie sind Präsident MAGNA Exteriors & Interiors Europe und leiten 37 Produktionsstätten. In welcher Art und in welchem Umfang haben sie es mit Industrial Engineering zu tun, wobei dieser Begriff ja sehr breit gefächert ist?

Ja, wir haben natürlich gerade in unserer Branche häufig neue Programme und Projekte, die wir unseren Kunden – der Automobilindustrie – anbieten. Wir müssen diese Projekte also „industrialisieren“ – d.h. wenn wir ein Angebot gemacht haben und den Zuschlag des Kunden bekommen, dann müssen wir dafür sorgen, dass diese Produkte entsprechend in die Produktion eingeführt werden. Wir müssen die entscheidenden Prozesse planen und bei den Abläufen die wirtschaftlichen Überlegungen berücksichtigen, um die Kosten- und Qualitätsziele zu erreichen.

Die erste Phase des Industrialisierens besteht aus Prozess- und Personalplanung. Die zweite Phase ist dann jene, in der wir versuchen den Prozess ständig zu verbessern. Dazu verwenden wir im Prinzip die ganze Palette an Methoden, die im Industrial Engineering verfügbar sind. Diese erstreckt sich von

digitaler Fabrik-Layout-Planung bis zu MTM und „Lean“ Methoden, die vom Toyota Produktionssystem beschrieben werden.

Sie haben jetzt das Toyota Produktionssystem angesprochen – gibt es auch ein eigenes MAGNA Produktionssystem? Und werden in diesem Produktionssystem diese Industrial Engineering Methoden auch gelebt?

Wir haben bei MAGNA auch ein eigenes System – wir nennen dies MaFaCt – also das Magna Factory Concept. Diese Methoden haben wir natürlich stark an das ursprüngliche Toyota-System angelehnt. Allerdings haben wir es um eigene Impulse zur Umsetzung des Systems erweitert. Wie kann man höhere Implementierungsraten erzielen? Dies ist ein langfristiger Prozess, der eine gute Vorbereitung aller Produktionsmitarbeiter erfordert.

Sobald die Mitarbeiter die entsprechende Entwicklungsstufe erreicht haben, können Sie davon ausgehen, dass die Dinge besser umgesetzt werden. Wir können zwar theoretisch phantastische Systeme haben, wenn wir aber

nicht in der Lage sind, dies im Unternehmen großflächig anzuwenden, sind diese ganzen Methoden nichts wert. Der entscheidende Faktor ist also die Umsetzung. Das hängt natürlich viel mit der Führung zusammen, hängt aber auch viel von der Entwicklung der Mitarbeiter ab.

Sie haben uns das gesamtheitliche Produktionsstrukturmodell VIP bei Ihrem Vortrag erläutert – was sind Ihrer Meinung nach die Kernaussagen dieses Ansatzes?

VIP – ist ein Teil des Systems. Es ist die Abkürzung für Vernetzen, Integrieren und Parallelisieren. Vereinfacht gesagt heißt dies, dass es sehr entscheidend ist, wenn man neue Projekte angeht oder neue Produkte entwickelt, dass alle Partner, die damit zu tun haben, schon frühzeitig und parallel eingebunden werden. Dies war nicht immer so und ist in traditionellen Unternehmen häufig noch immer nicht der Fall. In der Vergangenheit ging man häufig sequentiell vor. Das heißt man hat zuerst einmal die Produktionstechniker damit beschäftigt, ein neues Produkt zu entwickeln. Einige Monate später ist man dann zur Produktion gegangen

und hat dort gefragt, ob dies so gebaut werden kann oder was an Investitionen gebraucht wird. Und erst in einer weiteren Phase, vielleicht ein Jahr später, ist man dann an die Lieferanten herangetreten und hat dort Teile zugekauft und die Spezifikationen dazu bekanntgegeben. Der Nachteil dabei ist, dass so die guten Ideen die ein Zulieferer hat, nicht mehr genutzt werden konnten, denn das Produkt war schon festgelegt, die Entscheidung über das Design schon gefallen – man konnte nur mehr ausführen.

Wir haben dies geändert – wir wollen unsere Zulieferer frühzeitig dabei haben – schon bei den ersten Ideen für ein neues Produkt – und so den Input der Lieferanten hören. Wie kann man das Produkt noch besser machen? Welche Qualitätsstandards lassen sich eventuell anders setzen, ohne dabei die Produktqualität zu gefährden? Dadurch kann noch zusätzliches Potential gehoben werden, um ein noch besseres und noch günstigeres Produkt zu erzeugen.

Das ist dann praktisch ähnlich einem „Simultaneous Engineering“-Ansatz?

Ja, das ist ganz ähnlich – so wie dies die OEMs machen. Ich kann dazu auch ein schönes Beispiel geben. Es gibt ja bei der Produktion von Türverkleidungen einen Prozess, der sich „Laminieren“ nennt. Dabei wird über die Struktur der Türverkleidung eine Folie gezogen. Jemand, der Experte bei diesem Thema ist, weiß genau, welche Radien dabei abgebildet werden können. Wenn nämlich die Radien zu klein werden, dann erreicht die Folie einen zu hohen Ausziehgrad, wodurch die Maserung an der Oberfläche nicht mehr einheitlich verglichen mit dem Rest der Fläche ist.

Wenn sie jetzt den Zulieferer schon frühzeitig einbinden, dann weist dieser den Ingenieur rechtzeitig darauf hin, dass es hier gewisse Randbedingungen einzuhalten gilt. Wenn man dies nicht macht, ist die Gefahr groß, dass der die Tür entwickelnde Ingenieur dies nicht berücksichtigt und unter Umständen ein Qualitätsproblem verursacht, welches man erst im Nachhinein unter hohem Kostenaufwand korrigieren kann.

Erklären Sie uns bitte kurz wie man sich KVP und Innovation in der betrieblichen

Praxis bei MAGNA Exteriors & Interiors Europe vorstellen kann?

KVP und Innovation gehören sehr eng zusammen. Generell geht es bei allem um einen permanenten „Change-Management-Prozess“ – jeden Tag muss ich Teile meiner Arbeit Dinge verbessern, mich bemühen, effizienter zu werden. Heute wird das oft modern „sich neu erfinden“ genannt, vor 10 Jahren hieß es noch „Re-Engineering“. Gemeint ist überall das Gleiche. Man muss in einem funktionierenden Unternehmen täglich auf der Suche sein – wie werde ich besser und besser? Man muss offen sein und nach außen schauen, sich mit Anderen vergleichen.

Wenn man jetzt den Begriff „Innovation“ hernimmt, dann ist hier üblicherweise eher die Produktseite gemeint, wo man neue Produkte, effizientere Produkte entwickelt. Aber gleichzeitig muss man Innovation auch bei den Prozessen betreiben – also wie stelle ich das Produkt effizienter her. KVP hat im Prinzip die gleiche Aufgabe. Es ist ja ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Wie werde ich tagtäglich besser in der Fertigung, beispielsweise. Innovation ist ein bisschen näher in Richtung Produktseite gemeint. KVP wird normalerweise mehr in Richtung Produktionsseite und prozessspezifische Anwendungen geprägt.

Kommen wir wieder zum Begriff Industrial Engineering zurück. Er gewinnt ja in letzter Zeit wieder stark an Bedeutung. Welche Aufgaben und Funktionen hat der Industrial Engineer selber bei MAGNA Exteriors & Interiors? Welches Anforderungsprofil setzen Sie persönlich an einen klassischen Industrial Engineer?

Da gibt es eine relativ einfache Antwort. Ein Industrial Engineer, der ein Idealbild erfüllen will, muss jemand sein, der umsetzen und Dinge wirklich in die Praxis bringen kann. Und das nicht nur allein, sondern mit der gesamten Mannschaft des Unternehmens. Die Werkzeuge und Methoden des Industrial Engineerings sind im Prinzip bekannt. Ab und zu kommen natürlich neue dazu – aber im Prinzip haben wir schon eine riesige Auswahl an Methoden, wie man Prozesse und Produkte besser machen kann. Es liegt an uns, die richtigen Methoden auszu-

wählen – das muss der Industrial Engineer natürlich machen. Aber noch wichtiger ist es, die Mitarbeiter und die gesamte Mannschaft für dieses Thema zu gewinnen.

Sei dies, einerseits die entsprechenden Ausbildungen zu machen – die Mitarbeiter müssen dies verstehen und unterstützen. Erst wenn es uns gelingt, in einem Unternehmen die gesamte Mannschaft hinter diese Projekte zu bringen, werden wir einen Multiplikationseffekt erzielen, der die Umsetzungen erreicht, die wir haben wollen.

Wenn Sie es schaffen – so wie z.B. Toyota das macht, dass jeder Mitarbeiter das System versteht – und jeder Mitarbeiter im Schnitt 40 Vorschläge pro Jahr einbringt und auch umsetzt, dann müssen sie sich vorstellen, was dies für eine Macht ist in der Verbesserung. Toyota hat heute ca. 400 000 Mitarbeiter – à 40 Vorschläge – dann kommen sie auf 16 Millionen umgesetzte Vorschläge pro Jahr. Entscheidend ist es, die entsprechende Führungskraft zu haben, die entsprechenden Mitarbeiter auszubilden, und dann den Multiplikationsfaktor wirken zu lassen, wo jeder mitzieht. Diese Entwicklung kann dann keiner mehr aufhalten.

Da sind wir schon beim richtigen Stichwort: Führung, Leadership. Sie haben ja auch bei Ihrem Vortrag über Leadership und Change-Management referiert. Können Sie uns zum Abschluss eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte geben. In wie fern ist der Industrial Engineer mit diesen Themen konfrontiert?

Wie ich schon vorher erwähnt habe, ist der Industrial Engineer im Allgemeinen ein sehr gut ausgebildeter Ingenieur, der sehr viel von Produktion und Wirtschaftlichkeit versteht. Es liegt nicht an den Qualifikationen der Industrial Engineers, wenn gewisse Dinge nicht umgesetzt werden. Es liegt viel häufiger daran, dass nicht die richtige Führungs- und Organisationsstruktur verwendet wird. Wenn ich Organisationsstruktur sage, dann meine ich damit ein Teamkonzept. Wenn sie heute beispielsweise kein Teamkonzept haben in einem Automobilbetrieb, dann werden Sie diese Methoden des „Lean“ nicht umsetzen können. Das ist ein Fundament – sie müssen diese

kleinen Gruppenstrukturen haben, um hier wieder diesen schon erwähnten Multiplikationseffekt zu erreichen. Andererseits brauchen sie auch Führungskräfte, die einen anderen Führungsstil verwenden als ein typischer Manager. Ein typischer Manager neigt dazu, starr zu kontrollieren, neigt dazu, stark seine eigenen Ideen verwirklichen zu wollen – während eine Führungskraft das maximale Potential aus der Gruppe, aus dem Team herausholt. Eine Führungskraft sagt ganz klar Ihre Erwartung und hat auch eine starke Vision und gibt den Rahmen vor, sie ist interessiert an der Tätigkeit und bringt sich auch selbst in das Thema ein, aber sie arbeitet mit der Gruppe.

Eine Führungskraft versucht, die Gruppe in ein optimales Arbeitsumfeld zu versetzen, damit diese optimale Ergeb-

nisse erarbeiten kann. Das ist der Unterschied zwischen Leadership und Management.

Vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Herr Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Kurt Matyas



**Dipl.-Ing.
Albert Lidauer**
President MAGNA
Exterior/Interior

Dipl.-Ing. Albert Lidauer

Albert Lidauer studierte Maschinenbau / Betriebswissenschaften an der Technischen Universität Wien. Er absolvierte das Harvard Senior Management Program (AMP 155), das Harvard High Potential Leadership Program (HPLP) und ist als Lektor an der TU-

Wien am Institut für Managementwissenschaften tätig.

Seit 2011 ist er als President Magna Exteriors & Interiors verantwortlich für den gesamten Geschäftszweig Fahrzeugaußen- und -innenausstattung in Europa.

LEUTE/KÖPFE



Dipl.-Ing. Dr. Michael Russ
Kaufmännischer Leiter und COO der RINGANA GmbH

Dr. Michael Russ studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau an der Technischen Universität Graz. Nach ersten Berufsjahren in der Industrie ist Dr. Russ an die Technische Universität zurückgekehrt und war in den Jahren von 1993 bis 1997 Universitätsassistent an der Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung bei Prof. Wohinz. Seine Schwerpunkte am Institut waren neben Industriebetriebslehre auch Arbeitswissenschaften und Technologiemarketing, seine Dissertation setzte sich mit Gruppenarbeit in der Produktion und deren Auswirkungen auf Entlohnungssysteme auseinander.

Nach Abschluss der Dissertation ist Dr. Michael Russ zur Semperit AG Holding gewechselt und war dort fast 15 Jahre in verschiedenen Funktionen tätig. Er war in diesen Jahren etwa für Industrial Engineering, Logistik aber auch im Personalwesen für internationale Projekte zuständig. Seine Aufgaben führten Dr. Russ in dieser Zeit an viele Semperit-Standorte in West- und Osteuropa, bis nach China, Indien und Thailand.

Seit Oktober 2011 ist Dr. Russ nunmehr Kaufmännischer Leiter und COO der RINGANA GmbH in Hartberg. RINGANA ist Österreichs größter Hersteller von Frischekosmetik und Nahrungsergänzung auf natürlicher Basis und ohne chemische Konservierung. Das Unternehmen ist in einer internationalen Expansionsphase und wächst derzeit ca. 50 % p.a. In seiner neuen Funktion zeichnet Dr. Russ für Finanzen, Produktion, Einkauf und Logistik, Personal und EDV verantwortlich.