Z 7521 E

WIRTSCHAFTSMAGAZIN

erfolgreich selbständig

BUNDESVERBAND MITTELSTÄNDISCHE WIRTSCHAFT BVMW

SONDERDRUCK

Nr. 7-8/1992 · 16. Jahrgang · DM 6,– · öS 42,– · sFr 5,50

Erfolgsstory Andreas Lewicki: Aus dem Keller in den Weltraum

Geschäftsidee Unternehmensberater: Konzepte für den Mittelstand

Im Test: Renault Alpine

Erfinder und Unternehmer – eine in Deutschland seltene Kombination. Ein Porträt über Andreas Lewicki können Sie ab Seite 7 lesen, das Interview beginnt auf Seite 13.

Während der Orgatec 1992 in Köln wird es ein Comeback der Peripherie geben, auch über den Druckerbereich hinaus. Näheres über den Markt und seine Entwicklungen erfahren Sie auf den Seiten 38/39.

Im Test: der Renault Alpine A 610 Turbo. Die Ergebnisse stehen auf den Seiten 47 und 49.

Editorial 3

POLITIK

Pieroth fordert längere Arbeitszeit für Beamte. Staatsschulden kosten 220 000 Mark pro Minute. Ausweis – Flop bei der Sozialversicherung? Deutschland importiert Stabilität. Vier Ministerinnen für Freigabe des Ladenschlusses. 6

Erfolgsstory Lewicki: Aus dem Keller in den Weltraum. 7

Fragen an den Erfinder und Unternehmer Andreas Lewicki: Mittelständische Unternehmer – Spitzensportler der Marktwirtschaft 13

Arbeitsvermittlung: Ein Monopol muß fallen. 18

PRAXIS

Markt Europa. Sind die Unternehmen auf den Europäischen Wirtschaftsraum vorbereitet? 21

Neue EG-Statistiken behindern Mittelstand. 24

Eine Strategie als Erfolkskonzept: Wie man Marktführer wird, kann man lernen. 25

es-Muster-Depot. 30

Checkliste: Finanzierungen mit Lebensversicherungen. 31

Geschäftsidee: Unternehmensberatung. 33

Orgatec 1992 in Köln: Comeback der Peripherie. 38

Tendenzen in der Büroeinrichtung: Es wird wohnlicher. 39

Literatur 45

PRIVAT

Im Test: Renault Alpine A 610 Turbo. 47

Impressum 50

Erfindungsgeist

„Alle großen Erfindungen, alle grossen Werke sind das Resultat einer Befreiung von den Routinen des Denkens und Tuns"; des englisch-ungarischen Schriftstellers Arthur Koestler Sentenz könnte als Leitmotiv über dem Weg des Erfinders und Unternehmers Andreas Lewicki stehen, dessen Geschichte und Gedanken wir in dieser Ausgabe ausführlich vorstellen. Die zu lösenden Probleme während Gründung, Aufbau und Verkauf seines Unternehmens sind großenteils so exemplarisch für den Mittelstand wie Lewickis grundsätzliche Überlegungen richtungsweisend für selbständige Unternehmer in unserer Zeit.

Die Beziehungen zwischen der technologischen Entwicklung und dem Mittelstand sind durchaus nicht einseitig dadurch gekennzeichnet, daß dieser nur ein bedeutendes Nachfragepotential bildet, er produziert auch in erheblichem Umfang selbst Innovationen. Dies läßt sich unter anderem an dem weit überproportionalen Anteil an den jährlichen Patentanmeldungen nachweisen.

Die Fähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen, technologische Neuerungen schnell aufzugreifen und wirtschaftlich zu verwerten, liegt besonders darin begründet, daß wesentliche betriebliche Funktionen in der Hand des Unternehmers konzentriert sind. Sein persönliches Engagement, das nicht an formelle Entscheidungsgremien und -hierarchien gebunden ist, ermöglicht rasches und unkonventionelles Handeln. Dies setzt jedoch eine entsprechende Qualifikation und Ausbildung des Unternehmers voraus, die ihn in die Lage versetzt, seiner Aufgabe als „Innovationspromotor" im Unternehmen gerecht zu werden.

Kleine und mittlere Unternehmen sind Konzernen bei einigen Faktoren sogar überlegen, insbesondere hinsichtlich ihrer Flexibilität. Unterlegen sind sie sowohl, was den Zugang zu Marktinformationen als auch deren Verwertung angeht als auch hinsichtlich des Informationsstandes über modernste technologische Entwicklungen und vorhandenen staatlichen Fördermaßnahmen. Bei der Frage nach Innovationshemmnissen oder -engpässen wird von kleinen und mittleren Unternehmen neben der mangelnden Eigenkapitalbasis am häufigsten auf diese Problematik verwiesen.

Wir sind bestrebt, auf diesem Gebiet die uns möglichen Beiträge zu leisten. Neben dem Report über und dem Interview mit Andreas Lewicki – übrigens Ur-Ur-Enkel des großen deutschen Wissenschaftlers Justus v. Liebig – dienen der weitergehenden Information und damit der Unternehmenssicherung Bernd Feldhaars Artikel „EG + EFTA = EWR – Sind die Unternehmen auf den Europäischen Wirtschaftsraum vorbereitet?" sowie aus der Feder von Hans D. Czaplinski die Vorstellung der EKS-Strategie als Erfolgskonzept für Unternehmen und ihre Mitarbeiter „Wie man Marktführer wird, kann man lernen".

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang übrigens auch der Einsatz von kompetenten Unternehmensberatern, die durch ihre mannigfache Erfahrung neben ihrer originären Aufgabe nützliche Informationsdienste leisten können. Die Zukunftschancen dieses Berufes stellen wir in der „Geschäftsidee: Unternehmensberatung" vor.

Christoph Krämer

trag erhielt die junge Firma durch ihre Beteiligung am „Helios-Projekt". Die deutsch-amerikanische Sonnensonde, das bislang größte deutsche und für die USA umfangreichste bilaterale Raumfahrtprojekt, war extremen Temperaturbelastungen ausgesetzt. Angesichts der härtesten Prüfungsbedingungen der Mikroelektronik-Bausteine der Sonde warfen nahmhafte Konzerne nach mehreren Versuchen das Handtuch.

Andreas Lewicki verblüffte den deutschen Projektleiter „MBB" und die Amerikaner, als er zwei Wochen nach Auftragserteilung die Lösung präsentierte. Die Beteiligung an vielen internationalen Raumflugprojekten folgte, bis hin zur „Jupiter-Sonde Galileo", die 1993 ihr Missionsziel erreichen soll.

Noch heute sind die zuverlässigen Produkte des mittelständischen Unternehmers auf ihrer Mission durch den Weltraum. Bisher hat keine Lewicki-Komponente im All versagt. Angesichts der Millionenverluste, die die nicht selten auftretenden Qualitätsfehler in Komponenten einiger Großfirmen verursachten, stieg das Qualitätsimage der Lewicki-Firmen beträchtlich. Es ist gerade dieses Qualitätsbewußtsein, welches die mittelständischen High-tech-Unternehmer auszeichnet.

Auch hier strafte Andreas Lewicki das in politischen und Wirtschaftskreisen häufig anzutreffende Vorurteil Lügen, daß kleine und mittlere Unternehmen nicht in der Lage seien, sich an Großprojekten im High-tech-Bereich zu beteiligen. Ein Vorurteil, welches die USA schon vor Jahrzehnten erfolgreich über Bord geworfen haben.

Aus den ersten Anfängen in einem kleinen Kellerlabor...

Zukunftssicherung: zweites Standbein schaffen

Schon früh erkannte der Firmengründer die rückläufige Tendenz im Wehrtechnikbereich. Lewicki nutzte seine Kontakte zu Herstellern in der Medizintechnik und bot den amerikanische Marktführern im Bereich Herzschrittmacher die Stirn. Die europäischen Hersteller kämpften ums Überleben, da sie nicht über die mikroelektronische Basistechnologie verfügten.

Lewicki stellte fest, daß er mit seiner Technologie ohne weiteres imstande war, Schaltungen zu entwickeln, die kleiner und zuverlässiger waren als die der Amerikaner. Versorgte der Diplom-Ingenieur die Hersteller zunächst mit seinen Schaltungen, so lieferte er ihnen und neuen Kunden bald komplette Herzschrittmacher-Bausätze, in modernster Titanbauweise aus seiner Raumfahrttechnologie.

Seine Bausatzsysteme exportierte er auch in Drittländer, die dort kostengünstig zusammengesetzt wurden. So konnten die Patienten in der Dritten

...wurde ein Werk der Lewicki Microelectronic in Oberdischingen bei Ulm...

...und ein zweites Werk im Süden der Republik Irland.

Der Firmengründer Dipl.-Ing. Andreas Lewicki mit einem Ausschnitt aus seiner High-tech-Produktion und seinem Fachbuch „Einführung in die Mikroelektronik".

Welt wesentlich preisgünstiger mit Herzschrittmachern versorgt werden. Auch im Bereich der Medizintechnik setzte Lewicki ganz auf Qualitätsbewußtsein. Ohne einen einzigen „Recall", Werksrückruf oder gar Todesfall eines Patienten, funktionierten die Herzschrittmacher vorbildlich.

In europäischen Dimensionen denken und handeln

Die ständig wachsende Nachfrage nach Produkten aus Lewickis High-tech-Schmiede konnte das Werk im Alb-Donau-Kreis bald nicht mehr befriedigen. Als begeisterter Europäer baute Lewicki ein Zweitwerk in Irland auf. Er richtete eines der modernsten Forschungs- und Qualitätsprüfzentren für Hybrid-IC's in Europa ein, Basis für weitere Pionierleistungen, technologische Innovationen und neue Produkte.

Dabei nutzte er geschickt die Standort- und Investitionsvorteile des Inselstaats. Ohne ein betriebswirtschaftliches Studium konzipierte der Autodidakt und Praktiker Lewicki mit Hilfe der irischen Industriebehörde Finanzierung und Organisation des Betriebes.

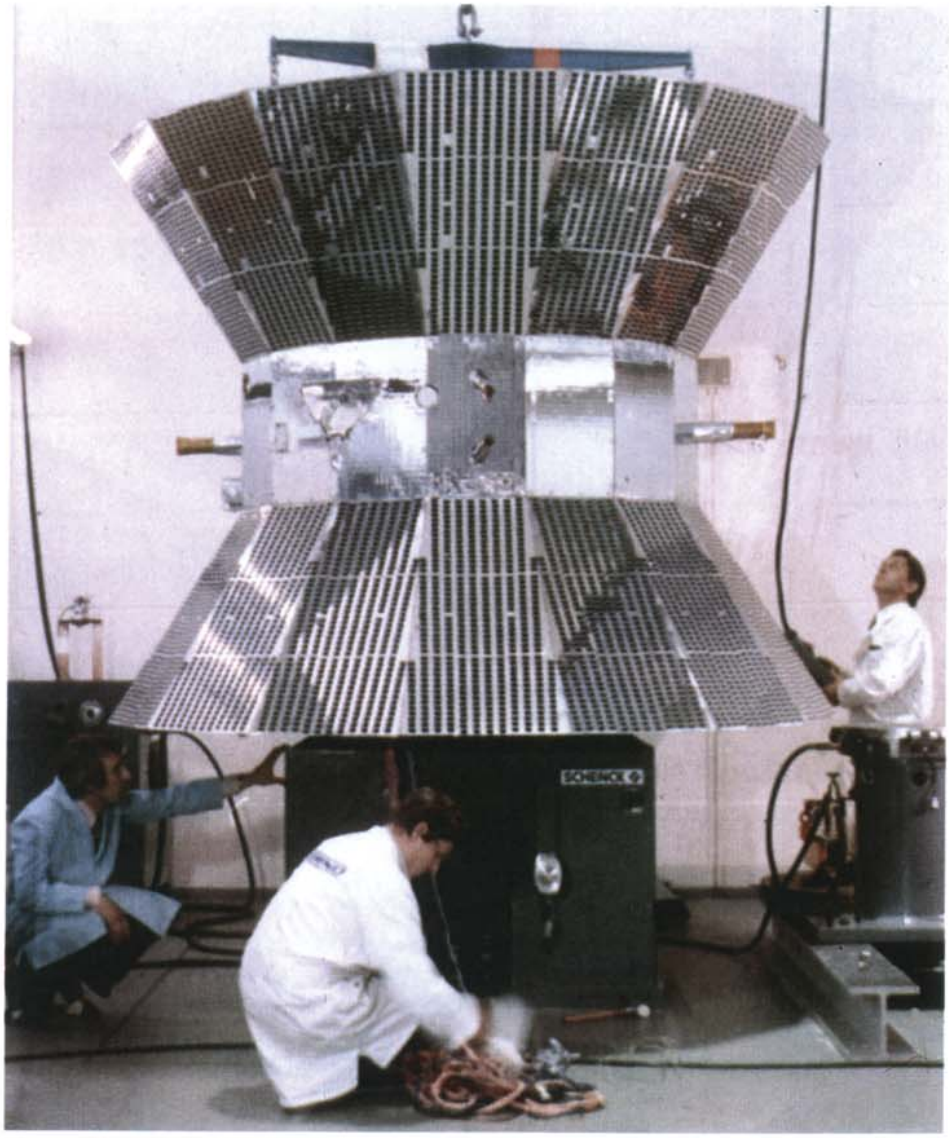
Lean Management: Führungsstil des Firmengründers

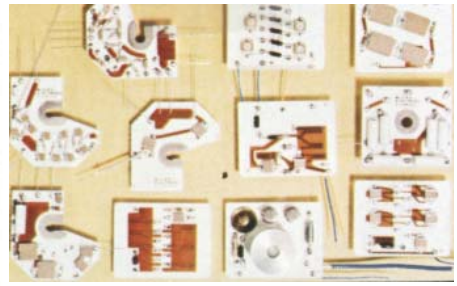
Die Qualität und Novität seiner Produkte bescherte Lewicki außergewöhnliche Renditen: Über 90 Prozent Eigenkapitaldeckung der Bilanzsumme, 35 Prozent Kapitalrendite und 40 bis 60 Prozent Umsatzrendite. Innerhalb von zwei Jahren waren die Millioneninvestitionen in das neue irische Werk amortisiert.

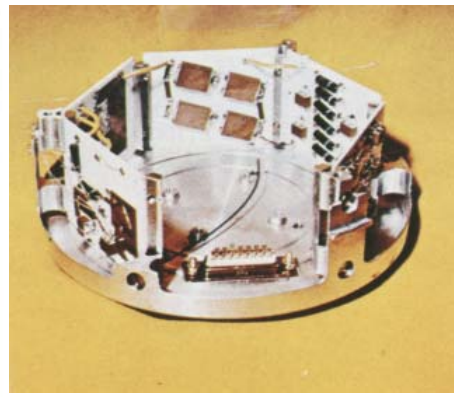
Von Anfang an vermied Lewicki einen aufgeblähten Verwaltungsapparat. Gemeinsam mit seiner Sekretärin und einem externen Steuerberater meisterte er die Büroarbeiten und die buchungstechnischen Aufgaben seines Unternehmens. Erst spät stellte er einen Kaufmann ein. Die Gemeinkosten blieben so minimal, überschaubar und krisenfest. Ganz im Sinne des „lean", des schlanken Managements konzentrierte sich die Personalpolitik Lewickis auf die „produktiven" Bereiche sowie auf Forschung und Entwicklung. Trotz seines steilen Aufstiegs verlor der Diplom-Ingenieur nie den Kontakt zu seinen Mitarbeitern. Bei der Einarbeitung und Ausbildung seiner Angestellten bewies er pädagogisches Geschick. Geduldig und anschaulich demonstrierte er den im High-tech-Bereich ungelernten irischen Arbeitskräften den richtigen Umgang mit Chips und Laserstrahlen. Sein Arbeitstag begann wie eh und jeh mit einem Rundgang durch die Labors und Fertigungshallen.

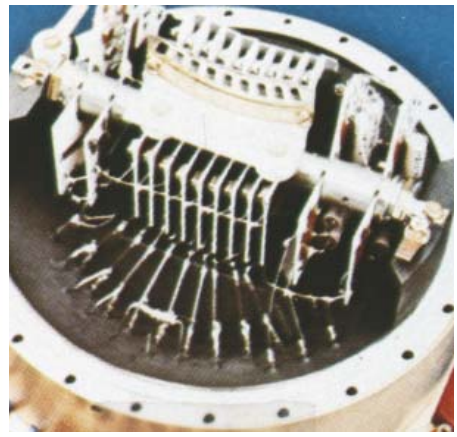
Aufgegeben beim Firmenverkauf

Zu seinem 50. Geburtstag erlaubte der wirtschaftliche Erfolg des Firmengründers die Verwirklichung seines zweiten und wohl liebsten Lebenszieles: in finanzieller Unabhängigkeit die Familientradition in Forschung und Lehre fortzusetzen. Immer wieder hatten große Konzerne bei dem Unternehmer angeklopft, um sich das mittelständische High-tech-Schmuckstück einzuverleiben. 1984 gab Lewicki nach und verkaufte sein Unternehmen.

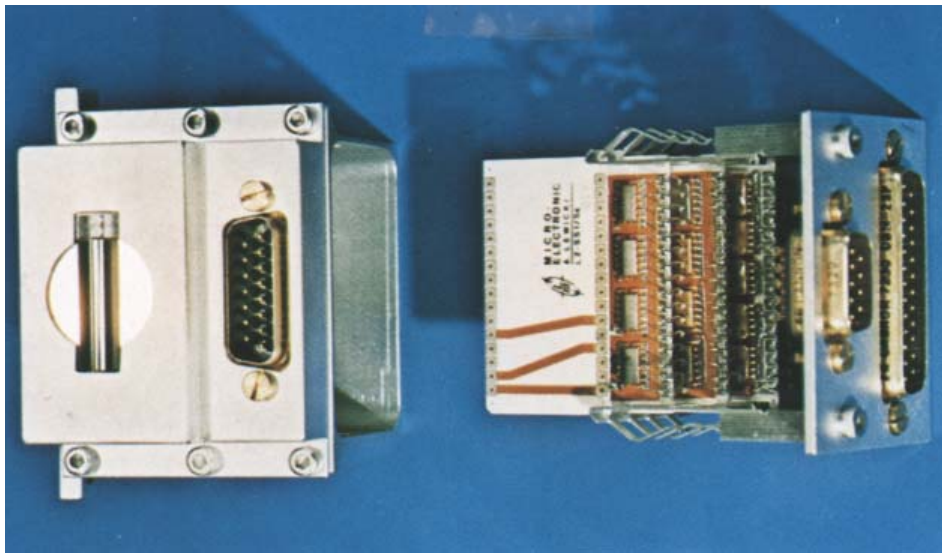








Mittelständischer Erfolg durch Beteiligung an der Helios-Sonnensonde: Die deutsch-amerikanische Sonde war das bislang größte deutsche und für die USA umfangreichste bilaterale Raumfahrtprojekt. Nur fünf Jahre nach Lewickis Start zählt er bereits die amerikanische Raumfahrtbehörde zu seinen Kunden.



Fragen an Andreas Lewicki

Mittelständische Unternehmer – Spitzensportler der Marktwirtschaft

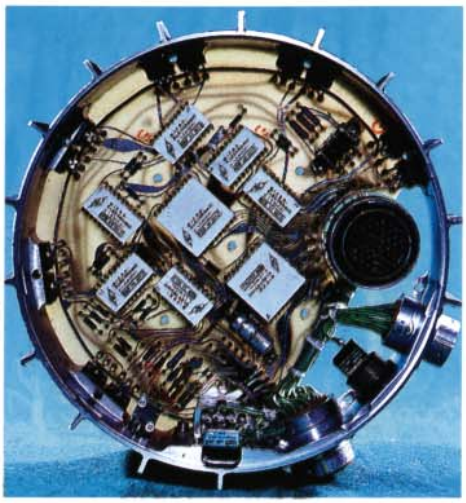
es: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen ist Standard im Rederepertoire vieler Politiker. Auch Sie betonen in Ihren Werken die wichtige Rolle der mittelständischen Wirtschaft. Welche Gründe führen Sie als gleichsam Betroffener an?

Lewicki: Meine Gründe für die wichtige Rolle der mittelständischen Wirtschaft für Gesellschaft und Staat sind die Ergebnisse meiner Erfahrungen sowohl als Konzernangestellter wie als selbständiger mittelständischer Unternehmer. Sie brachten auf beiden Seiten die gleiche Grunderkenntnis: Alle Produkte und Leistungen kleiner und mittlerer Unternehmen werden, soweit sie sich in ihrem finanziellen und personellen Rahmen bewegen, den Verbrauchern, also Gesellschaft und Staat, grundsätzlich billiger, schneller und besser in Qualität, Funktion und Ästhetik angeboten als durch Großkonzerne. Privatinitiative und Wettbewerb sind bei ihnen ausgeprägter. Gleichzeitig schafft die mittelständische Wirtschaft einen Großteil krisenfester Arbeitsplätze, sichert eine breite, demokratische Eigentumsbildung und trägt damit viel zum sozialen Frieden und zur Stabilität der Demokratie bei.

es: Also reden die Politiker aller Couleurs zu Recht dem Mittelstand das Wort?

Lewicki: Ja, endlich. Eine späte Einsicht und ein Bewußtseinswandel für weite Kreise, die den Unternehmer noch vor 20 Jahren als Ausbeuter verteufelten. Tatsächlich ist er – und ins-

*Andreas Lewicki, *28. 01.1934 in Leipzig, 1954/59 Studium der Nachrichtentechnik an der TU München, 1960/61 zunächst Trainee, danach Entwicklungsingenieur für Mikromodultechnik bei AEG Telefunken, 1964 Assistent des Entwicklungsdirektors der AEG für Hochfrequenzanlagen, danach des Vorstandes für Forschung und Entwicklung, 1967 Preis der Nachrichtentechnischen Gesellschaft im VDE-Verband Deutscher Elektrotechniker für die beste Fachveröffentlichung, 1967 Gründung des Unternehmens „Andreas Lewicki Forschung und Entwicklung", 1972/73 Bau der ersten Fabrik „Lewicki Microelectronic" GmbH in Oberdischingen bei Ulm, 1977/78 Errichtung eines zweiten Werkes in der Republik Irland, 1979 WFG-Preis für den innovativsten deutschen Mittelbetrieb, 1985 Verkauf der Produktionsunternehmen, seit 1986 internationale wissenschaftliche fachübergreifende Studien sowie Fachautorentätigkeit, nach Ablauf des Wettbewerbsverbotes im Rahmen des Firmenverkaufs Unternehmensberatung durch die „Lewicki Partnership Ltd.", Aufnahme der Lehrtätigkeit an der TU Dresden.*



Fluglageregler-Elektronik für die Kreiselplattform von Raketen.

besondere der junge, mittellose Existenzgründer – der letzte Ausgebeutete des Wohlfahrtstaates, ohne Gewerkschaftsschutz eines Mindesteinkommens, von Arbeitszeit, Urlaub, Mutterschutz, Privatvermögen und Gesundheit. Er muß täglich alles riskieren – und über Zwei Drittel seines hartverdienten Lohns dem Staat abgeben.

es: Inzwischen gibt es doch aber eine ganze Reihe von Vorschriften, die den Mittelstand fördern und schützen. Besteht überhaupt eine Notwendigkeit, mehr zu tun?

Lewicki: Ja. Wegen der genannten, unverzichtbaren volkswirtschaftlichen Vorteile des Mittelstandes ist die Sicherung der freien Mittelstandsentfaltung eine wichtige und ständige Aufgabe des Staates. Sie ist, wie die Anti-Trust-Gesetze als Reaktion auf den Small-Business-Killer Rockefeller bis zum Kartellamt in Berlin zeigen, den politischen Entscheidungsträgern wohl bewußt. Der Handlungsbedarf liegt in der permanenten, praktischen Umsetzung. Der Sieg der Marktwirtschaft über die sozialistische Planwirtschaft ist vor allem ein Sieg der mittelständischen Wirtschaft, der Träger unternehmerischen Risikos. Eine Vielzahl der westlichen Großunternehmen, besonders der verstaatlichten, unterscheidet sich in ihrer hierarchischen Organisation und Schwerfälligkeit doch garnicht so wesentlich von den Kombinaten sozialistischer Funktionäre.

es: Warum können die Konzerne nicht auf allen Gebieten schneller, billiger und besser sein – sie haben doch die Übermacht an Kapital und Personal?

Lewicki: Diese Übermacht haben sie gegen das einzelne mittelständische Unternehmen- und wo diese Faktoren einzig ausschlaggebend sind, können und müssen sie volkswirtschaftlich tätig sein. Aber es gibt noch andere Faktoren. Der Konzern ist organisatorisch schwerfälliger. Entscheidungen und Auftragsabwicklung haben längere Durchlaufzeiten. Die Gemeinkostenbelastung der Großunternehmen, der berühmte Wasserkopf, ist wesentlich größer als bei kleinen und mittleren Unternehmen. Entscheidend ist auch das geringere Innovationsengagement – oder besser noch – der geringere Innovationszwang.

es: Wie schaffen es die mittelständischen Unternehmer, in diesen marktentscheidenden Faktoren die mächtigen Konzerne zu übertreffen; was motiviert sie?

Lewicki: Die größere Schnelligkeit, Dynamik und Flexibilität und die geringeren Gemeinkosten sind die logischen, direkten Vorteile aus der kleineren, von einem einzigen Manager, der dazu noch Allrounder ist, noch überschaubaren und beherrschbaren Betriebsstruktur. Statt einem Dutzend Unterschriften genügt meist eine. Für die bessere Motivation, Innovation und Qualität treten aber noch entscheidendere Faktoren hinzu.

es: Welche Faktoren sind dies?

Lewicki: Der mittelständische Unternehmer beherrscht als Spezialist seine Spezialprodukte, Technologien und Leistungen gewöhnlich besser als der im Konzern angestellte Manager. Sein ganzes Leben dreht sich ja täglich darum und hängt davon ab. Als Träger des Risikos ist er auch zumeist erheblich leistungsmotivierter als sein gehaltsgesicherter Konzerngegenpart.

es: Können Sie noch andere Gründe für die bessere Leistungsmotivation des mittelständischen Unternehmers anführen?

Lewicki: Es sind vor allem zwei Gründe: Zum einen kann er bei Erfolg eine weit höhere Leistungsbelohnung erwarten. Er kann auch ohne Lotteriegewinn Millionär werden. Dies ist sicher ein Hauptmotiv für seinen viel härteren Einsatz. Es ist der Motor des historischen Erfolgs der Marktwirtschaft überhaupt. Zum anderen motiviert ihn, viel existenzieller als den Konzernmanager, der Zwang, Marktmißerfolge zu verhüten. Sie bedeuten für ihn persönliche Vermögensverluste und können unter Umständen sein ganzes Lebenswerk vernichten.

Diese Gründe befähigen, beflügeln und zwingen ihn, Tag für Tag sein Angebot auf Marktbestleistungen zu bringen. Noch preisgünstiger, noch erfolgreicher zu produzieren und zu innovieren und Produkte in noch besserer Qualität, Funktionalität und Schönheit noch attraktiver anzubieten. Der mittelständische Unternehmer ist der Spitzensportler der Marktwirtschaft. Er kann Gold gewinnen, aber nur wenn er Spitzenleistung bringt.

es: Bei der Anfangsfinanzierung Ihres Unternehmens winkten die Banken ab – eine Fehlentscheidung wie die spätere Entwicklung zeigt. Versagen die Banken bei der Finanzierung von High-tech-Unternehmen?

Lewicki: Im Vergleich zu der Konkurrenz in den USA und Japan ist

Ein Reinlabor für Chip-Montage und Qualitätskontrolle (Werk 2 Irland).

im High-tech-Bereich hierzulande ein Defizit in der Beurteilung der Kreditvergabe tatsächlich heute noch festzustellen. Die konservativ operierende deutsche Bankwirtschaft trifft vor allem kleine und mittlere Unternehmen, denn zumindest zwei ihrer goldenen Bankregeln sind im Bereich der Finanzierung technischer Innovationen überholt.

es: Welche goldenen Bankregeln meinen Sie?

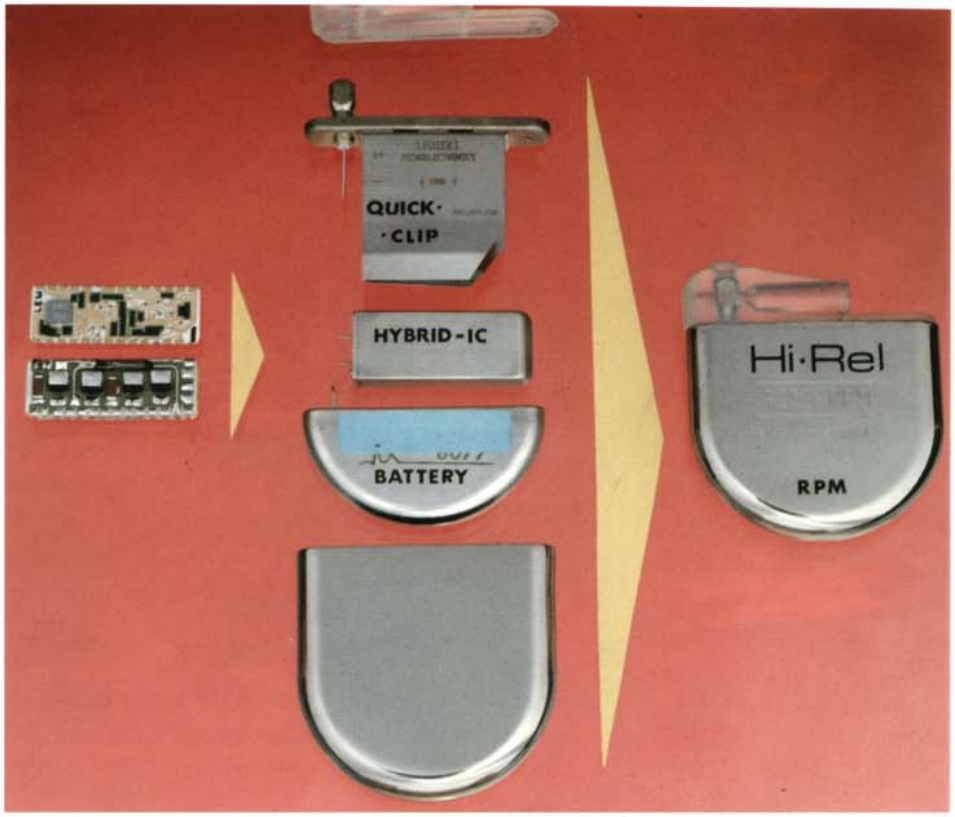
Lewicki: Zum einen, daß die Kredite durch verwertbare Aktiva gesichert werden sollen, wie Immobilien oder Produktionsanlagen. In der Regel sind Erfinder und junge Existenzgründer nicht mit Immobilien gesegnet. Ihr Kapital ist das Know-how, nicht Grund und Boden. Im Verhältnis zur Gesamtinvestition wird der immaterielle Anteil Forschung und Entwicklung größer. Beim Firmenverkauf wird übrigens folgerichtig nur noch der Ertragswert, nicht der Vermögenswert zugrunde gelegt.

es: ...und die zweite goldene Bankregel?

Lewicki: Lautet, daß die Kreditwürdigkeit eines Geschäftsvorhabens am Markterfolg ähnlicher Unternehmen bzw. Produkte der Branche gemessen wird. Sie führt im High-tech-Bereich zu tötlichen Zeitverlusten. Die Entwicklungs- und Produktzyklen werden immer kürzer. Wer High-tech-Innovationen nach dem Erfolg gängiger Produkte beurteilt, hinkt zwangsläufig hinter dem Markt zurück. Sicherlich ist es für einen Kreditsachbearbeiter einfacher, Immobilien zu bewerten, als Marktchancen einer Produktidee, einer Innovation sowie die Erfolgschancen der Unternehmerpersönlichkeit. Aber die Konkurrenz aus Asien und Amerika wird ihn dazu zwingen.

es: Sie haben aus dem Nichts ein Unternehmen aufgebaut, dessen Produkte bei der amerikanischen Raumfahrtbehörde und in Hospitälern geschätzt sind. Welche Tips würden Sie einem schöpferischen Diplom-Ingenieur geben, der sich selbständig machen will?

Lewicki: Nur weil heute oft negiert, sei vorab festgestellt, daß die klassischen, sprichwörtlichen Erfolgsregeln heute noch genauso gültig sind wie früher. Unternehmertugenden wie Fleiß, Ordnung und Sparsamkeit in materieller wie zeitlicher Hinsicht. Ohne Fleiß kein Preis oder Zeit ist Geld. Fester Wille, Ausdauer, Menschenkenntnis und Menschenführung gehören genauso dazu, wie ständiges fachübergreifendes Weiterlernen, auch aus eigenen Rückschlägen. So bewährt diese Grundregeln sind, sie geraten immer mehr in Vergessenheit.



Bausatz Herzschrittmacher: Schon früh erkannte Lewicki die rückläufige Tendenz im Wehrtechnikbereich und schaffte sich ein weiteres Standbein in der Produktion von Bausätzen von Herzschrittmachern.

es: Welche Erfolgsregeln gibt es aber speziell für den Ingenieur?

Lewicki: Im Rahmen dieses Interviews kann das weite, aber in traditionellen BWL / VWL - Lehrplänen und Büchern kaum berücksichtigte Feld der ingenieurspezifischen Stärken und Wettbewerbsvorteile nur angedeutet werden. Eine genaue Analyse werde ich in einem Buch, an dem ich zur Zeit arbeite, veröffentlichen. Beispielhaft sei hier erwähnt, daß der Ingenieur in Produktionsunternehmen, in Forschung und Entwicklung, gegenüber dem Gros der Kaufleute, Juristen, Betriebs- und Volkswirte wichtige berufsspezifische Wettbewerbsvorteile in der konsequenten und direkten Umsetzung der betriebswirtschaftlichen Grundregeln hat: der Kostenminimierung und der Gewinnmaximierung. In seiner Strategie sollte sich der Ingenieur deshalb auf Produktionsunternehmen, besonders auf High-tech-Pioniergebieten sowie auf Forschung und Entwicklung konzentrieren. Hier muß er sich dann seines kostensenkenden und gewinnsteigernden Potentials bewußt werden und es konsequent entfalten und ausschöpfen.

es: Welche ingenieurspezifischen Wettbewerbsvorteile sind dies im einzelnen?

Lewicki: Beispielsweise beginnt die Kostensenkung für ihn schon mit der drastischen Reduzierung der Kapitaldienstkosten durch geringeren Investitionsbedarf. Dadurch kann er vom Start weg der Zinsfalle und Abhängig-

keit von Banken leichter entgehen. Aufgrund seiner Fachkenntnis kann er Maschinen gezielter auswählen, kann durch den Eigenbau oder Umbau preisgünstiger Geräte seine Kosten reduzieren.

Durch den Kauf und die Eigenreparatur defekter, und den Umbau konventioneller und gebrauchter Geräte habe ich – und dies sei besonders mit Blick auf die neuen Bundesländer erwähnt – beim Start viel Geld gespart und Fehlinvestitionen vermieden – Fehler, wie sie fachfremden Managern als Opfer falscher Vertreterberatung nicht selten unterlaufen. Weitere wichtige ingenieurspezifische Wettbewerbsvorteile liegen in der Fertigung.

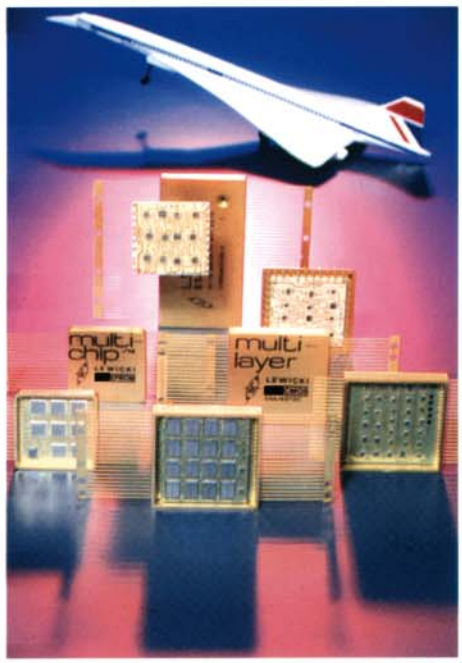
es: Können Sie uns die Kostensenkung in der Fertigung näher erläutern?

Lewicki: Hier kann ich sie leider nur andeuten: Ein Ingenieur erkennt die Rationalisierungsmöglichkeiten in Fertigungs- und Prüfverfahren effektiver. Er kann selbst Lösungen entwickeln und im Eigenbau auch realisieren. Er kann die Fachleistungen seiner Mitarbeiter besser erkennen, gezielter einsetzen und – wenn nötig – verbessern.

Fertigungsorganisation und Fertigungsdurchlauf liegen ohnehin dem systematischen Denken und Handeln des Ingenieurs besonders. Im übrigen erkennt er mögliche Fertigungspannen, Material- und Lohnkostenvergeudung schon im Entstehen, bei ihren Ursachen, während der Betriebswirt noch die Symptome registriert und – soweit er sie erkennt – an der Analyse rätselt. Dabei ist er meist abhängig von Beratern.

es: Ein wichtiger Faktor sind die Lohnkosten – wie minimierten Sie hier Ihre Kosten?

Lewicki: Durch die betriebsinterne Ausbildung Ungelernter bzw. von Umschülern, arbeitsloser, aber geschickter und lernbegabter Menschen auf geringerem Anfangslohnniveau. Unsere geschicktesten Chipbonderinnen, Lasertrimmerinnen, Qualitätsprüferinnen und Gruppenleiterinnen haben wir unter anderem bei der Stilllegung örtlicher Textilbetriebe als Näherinnen übernommen, mit flinken Händen, scharfen Augen und konstanter, sorgfältiger Arbeitsleistung. Mit der schrittweisen Ausbildung und Steigerung ihrer Produktvität konnten wir auch ihren Lohn erhöhen. Sie waren damit nicht nur besonders fleißige, sondern auch besonders zufriedene Mitarbeiter.



Die Hybrid-Technik sicherte den Erfolg Lewickis. Hier eine Multichip-Hybridgruppe aus den Werken des Firmengründers.

es: Ein Wettbewerbsvorteil des Ingenieurs?

Lewicki: Sicher. Der High-tech-Unternehmer aus anderen Fachrichtungen muß hier teure Facharbeiterteams oder noch teurere Diplomingenieure einkaufen. Im Bereich des Managements kann der Ingenieur die Arbeit seiner Nachwuchskräfte besser fördern, kontrollieren und sie durch fachkundiges Lob motivieren. Er merkt schnell, ob seine Entwicklungsingenieure etwas können. Der Kaufmann erkennt erst den teuren Mißerfolg.

es: Ein Unternehmen lebt von einer Vielzahl von fachspezifischen Einzelleistungen; kann dies ein Ingenieur alles bewältigen?

Lewicki: Natürlich nicht. Dies entbindet aber den Ingenieur als Unternehmer nicht von einer fachübergreifenden Weiterbildung. Die Erfolgsformel beim Wachsen heißt delegieren,seine Zeit nicht mit Ballast zu verschwenden. Dafür hat er seinen Steuerberater, Betriebswirt und andere für den Unternehmer wichtige Spezialisten. Der Ingenieur soll seine Stärken nutzen und auf das Management ausdehnen. Wie sagte Albert Einstein so treffend: Tue eine Sache in deinem Leben, die aber richtig.

es: Vielen Dank für dieses informative Gespräch. ❍

Bordelektronik der Jupiter-Sonde Galileo, die 1993 ihr Missionsziel erreichen soll: auch hier kam Lewickis Know-how zum Einsatz.