

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke und Dipl.-Ing. Klaus-Peter Nicolay

## »Wir müssen die nächsten Jahre so arbeiten, als wären wir neu am Markt!«

Im Gespräch mit Prof. Gerd Finkbeiner, Vorstandsvorsitzender der MAN Roland Druckmaschinen AG.

### INTERVIEW

Seit 1999 ist der aus einer Druckerfamilie stammende Gerd Finkbeiner Vorstandsvorsitzender der MAN Roland Druckmaschinen Aktiengesellschaft, einer von etwa zehn selbständigen Unternehmen im MAN-Verbund.

Gerd Finkbeiner ist Druckereingenieur und arbeitete bei MAN Roland unter anderem lange Jahre im Vertrieb Rollenmaschinen, bevor er erst in den Vorstand berufen wurde und nach kurzer Zeit dessen Vorsitz übernahm. Seither hat sich das Unternehmen nach innen und außen stark gewandelt.

Die Impulse, die Gerd Finkbeiner setzt, sind in einer Zeit, da Hektik und Showkämpfe im Geschäftsleben zum Normalfall geworden sind, geradezu revolutionär. »Wir müssen die Qualität hoch halten, sonst ist irgendwann der Kasten leer«, sagt er ganz pragmatisch. Diese Qualität sieht er natürlich in der Technologie, also im Produkt. In erster Linie aber denkt er dabei an den Menschen, an die Mitarbeiter, an die nachwachsende Generation und nicht zuletzt auch an die Kunden.

Gerade in Sachen Aus- und Weiterbildung sieht Finkbeiner eine völlig neue Qualität: »Wer heute 50 Jahre alt ist, muss mit Erstaunen feststellen, dass sich das Wissen während seiner beruflichen Laufbahn etwa verdreifacht hat. In dieser Welt der permanenten Veränderungen, wie wir sie in der Druckindustrie über die letzten 30 Jahre beobachten konnten, besteht die Gefahr, dass die Ausbildung hinter den Entwicklungen der Industrie zurückbleibt.« Es ist Finkbeiners Wunsch, dass die Ausbildung zusammen mit der Industrie neue Konzepte und Wege der Wissenvermittlung sucht und mit Leben erfüllt.

Gerd Finkbeiner wünscht aber nicht nur, er lamentiert auch nicht – er handelt. Gemeinsam mit Prof. Bernd Jürgen Matt hat er das Kompendium »Waypoints« (siehe unsere Rezension) initiiert und gemeinsam mit Studenten der Stuttgarter Fachhochschule für Druck auf den Weg gebracht.



Gerd Finkbeiner, Diplomingenieur (FH) der Fachrichtung Druckereitechnik, begann seinen beruflichen Werdegang 1982 bei der MAN Gruppe nahe stehenden Eurografica Exportförderung GmbH als Projektingenieur mit Einsatzschwerpunkten Südostasien und Australien. Er trat 1992 bei MAN Roland in Augsburg als Gesamtbereichsleiter für Verkauf und Service der Rollenmaschinen ein. Seit 1995 ist Finkbeiner Vorstandsmitglied von MAN Roland. In seine Zeit als Vorsitzender seit Juli 1999 fällt die grundlegende Umstrukturierung der Vertriebsaktivitäten mit der Integration bislang unabhängiger Vertriebsgesellschaften, der konsequente Ausbau des Handels- und Dienstleistungsgeschäfts wie auch der breite Einstieg in das zukunftssträchtige Geschäft mit digitalen Drucksystemen. Seit Juli 2000 ist Finkbeiner zudem Vorstandmitglied der MAN AG.



Organisatorisch hat er sich noch viel vorgenommen, technisch stellen sich neue Herausforderungen, neue Märkte sind aufzubauen, das Unternehmen muss profitabel bleiben. Weltweit muss Gerd Finkbeiner repräsentieren, den Kontakt zu den Kunden halten und auch noch als Honorarprofessor an der Hochschule für Druck und Medien in Stuttgart Vorlesungen halten – ganz schön viel, selbst für einen dynamischen Mittvierziger. Finkbeiners Rezept gegen den Stress: Lachen.



Diese neue Qualität des Denkens zieht sich wie ein roter Faden durch das Tätigkeitsfeld von Gerd Finkbeiner. Vielleicht kommt ihm dabei entgegen, was ihm sein analytischer Verstand und seine intuitive Gestaltungskraft wohl gleichermaßen vorgeben: »Wir müssen die nächsten Jahre so arbeiten, als wären wir neu am Markt.«

#### **Mit der DICOweb einen Urknall provoziert**

Die Neupositionierung des Unternehmens hat einen (sehr positiven) »hausgemachten« Grund: »Mit der DICOweb haben wir einen Urknall provoziert«, sagt Finkbeiner überzeugend selbstbewusst. Und hängt dann noch eine Bemerkung an, die so oder so nachdenklich stimmen muss: »Wir sind damit auf dem Weg, die gesamte Druckindustrie umzukrempeln.«

Wenn, wie Finkbeiner sagt, »die Zukunft im Druckmaschinenbau der Digital Change Over«, die Verlagerung der Druckformenherstellung in die Maschinen ist, dann können »in Zukunft Maschinenkonzepte entstehen, die sehr viel einfacher sind als heute. Nur müssen, wie bei der DICOweb, die Toleranzen anders definiert werden.«

Um nicht mehr oder weniger als eine völlig neue Technologie-Generation beziehungsweise um die komplette Änderung der Produktionsweise in der Druckindustrie geht es also.

Und dieses will die Führungsmannschaft bei MAN Roland gerne auch in eine neue Denk-Generation überführen. Was nicht heißt, dass Mitarbeiter ausgetauscht werden, sondern dass sich in den Köpfen einiges ändern muss, kann und wird.

#### **Reif für eine neue Orientierung**

Freimütig bekennt der Spitzenmann: »Ich mache jeden Tag zig Fehler. Wer sich das nicht selbst eingesteht, irrt gewaltig.« Daher erwartet Finkbeiner auch von anderen, diesen Mut zu haben, über das Bisherige gedanklich und real hinauszugehen, auch auf die Gefahr, sich korrigieren zu müssen (siehe auch Waypoints – die Strategie der Routenführung). »Unser Unternehmen ist jetzt reif für eine andere Art der Mitarbeiter-Orientierung. Wir haben Visionen und wir haben Leitsätze. Dazu brauchen wir ein klares Unternehmensverständnis. Und das bedeutet bei uns: Feed-Back-Kultur, Fehler-Kultur und bei allen Entscheidungs- und Verhaltensschritten gegenüber den Mitarbeitern niemals Angst einflößen. Das wiederum erfordert vor allem Toleranz. Dazu gehört, vieles intuitiv zu tun.«

#### **Toleranz und Teamgeist**

Außergewöhnliche Sätze in einem Land, in dem das Gehirn gegenüber dem Gefühl meistens Vorfahrt hat. Die Ansicht von Gerd Finkbeiner: »In Deutschland gibt es viel zu viele

Führungskräfte, die die Befähigung zur Toleranz und Intuition nicht haben. Das muss sich ändern.« Für sein Haus sieht er da optimistischer in die Zukunft und analysiert sich selbst als »Überzeugungstäter in Sachen Teambildung.«

Mit Toleranz und Teamgeist lebt Finkbeiner vor, was in vielen Betrieben der grafischen Industrie noch längst nicht zum Alltag gehört.

Vielleicht mag ein wenig dazu beitragen, dass MAN Roland 25% ausländische Mitarbeiter beschäftigt und 85% des Umsatzes im Ausland erzielt. MAN Roland hat beispielsweise in China (um nur eines von vielen internationalen Beispielen zu nennen) 276 Zeitungsmaschinen installiert, das entspricht einem stolzen Marktanteil von 65%. Da steht ‚deutsches Denken‘ sowieso nicht im Mittelpunkt des Geschehens. Freilich aber deutsche Qualität: »Der deutsche Druckmaschinenbau lebt von seinem hohen Standard. Wenn wir das nicht fortsetzen, stirbt dieser Zweig aus.« Der Druckmaschinenbau, so Finkbeiner, ist vergleichbar mit dem Werkzeugmaschinenbau –

und der musste früher durch das gleiche Tal der Leiden, das der Druckmaschinenbau seit den 90er Jahren hinter sich hat. »Genauigkeit bei aller Komplexität sind nach wie vor die Kerne des Maschinenbaus. Und die gilt es zu wahren.«

#### **»Lachen gibt Kraft«**

Organisatorisch viel zu tun, technisch allemal, ganz neue Märkte aufbauen, gegen eine nicht locker lassende Konkurrenz bestehen können, das Unternehmen profitabel halten, weltweit repräsentieren, den Kontakt zu den Kunden nicht verlieren, im Vorstand der Muttergesellschaft MAN und auch noch als Honorarprofessor an der Hochschule für Druck und Medien in Stuttgart Vorlesungen halten – ganz schön viel, selbst für einen dynamischen Mittvierziger.

Gerd Finkbeiners wiederum fundamentales Rezept gegen all zu viel Stress: »Lachen. Lachen gibt Kraft.«

