

INTERVIEW MIT DR. JÜRGEN HINDERER

Denken, wie der Kunde denkt

Bayer Technology Services besitzt einen großen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern: Das Unternehmen bietet die einzigartige Kombination von Prozess-Know-how und Engineering. Das Ergebnis ist überzeugend. Kunden bekommen immer die für ihr Vorhaben beste Lösung

solutions: Seit Anfang 2011 leiten Sie den Bereich Project Management & Engineering. Gibt es dafür so etwas wie ein Erfolgsrezept?

Hinderer: Das Erfolgsrezept heißt ganz einfach Bayer Technology Services. Denn dieses Unternehmen bietet eine einzigartige Kombination von Prozess-Know-how und Engineering.

solutions: Und diese Kombination ist wirklich etwas Besonderes?

Hinderer: Ja, das ist sie bestimmt. Und ich behaupte sogar, dass sie einzigartig am Markt ist. Für ein Projekt gibt es viele Lösungen. Wir suchen stets die beste. Und finden sie in den allermeisten Fällen auch. Entscheidend ist, dass wir im Gegensatz zu sehr vielen Mitbewerbern eine Rückwärtsintegration in die Produktion haben...

solutions: ...unter der Sie genau was verstehen?

Hinderer: Als Teil des Bayer-Konzerns haben wir die Möglichkeit, unsere Leute unmittelbar in die Produktionsbetriebe zu bringen, und von dort bekommen wir sie auch wieder zurück. Dadurch erreichen wir eine

einzigartige Betreibernähe und Innovationskraft, weil wir unsere Kreativität durch frische Ideen aus den unterschiedlichsten Bereichen stärken.

solutions: Aber andere Wettbewerber sind auch Profis...

Hinderer: Richtig. Aber es sind oft Profis in der Abwicklung vorgegebener Lösungen. Diesen Unternehmen gibt man ein Pflichtenheft – und das wird abgearbeitet. Wir hingegen sind unmittelbar daran beteiligt, eine Lösung überhaupt erst zu entwickeln. Unser Ziel ist es, sehr früh eine Empfehlung abzugeben, die Bestand hat. Denn je weiter ein Projekt fortgeschritten ist, desto teurer werden Korrekturen. Diese Art der Zusammenarbeit ist natürlich nur möglich, wenn zwischen den Partnern ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis herrscht.

solutions: Heißt das, Sie nehmen die Sichtweise des Auftraggebers ein? Sie denken wie der Kunde?

Hinderer: Genau so ist es. Das ist doch auch eine der besten Möglichkeiten, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Der Kunde muss

erkennen, dass wir tatsächlich die für ihn beste Lösung entwickeln. Dazu müssen wir seinen Business-Case komplett verstehen. Denn nur dann können wir die Wertschöpfung beurteilen und die optimale Lösung finden. Hinzu kommt, dass wir auch die technischen Anforderungen genau kennen.

solutions: Das heißt: Der Kunde bekommt alles aus einer Hand?

Hinderer: Theoretisch ja, praktisch nein. In den Projekten haben wir überwiegend Leitungsfunktion und liefern die wesentlichen Beiträge. Das beginnt bei der Werkstofffrage und reicht

über die Bewertung der Verfahrens- und Anlagensicherheit bis hin zum Abriss von Altanlagen. Damit heben wir uns deutlich von unseren Wettbewerbern ab. Gerade in Zeiten, in denen die Ingenieure knapp sind, ist das ein riesiger Vorteil für den Auftraggeber. Unsere Kompetenz auf all diesen Gebieten ist Teil des Owner's Engineering. Allerdings nicht der wichtigste.

solutions: Sondern?

Hinderer: Es ist vor allem die Identifikation mit Kunden. Mit seinen Ideen, seinen Vorhaben. Wenn wir einen Auftrag übernehmen, betrachten wir alles mit den Augen des Auftraggebers.

Der Karriereweg

Der promovierte Verfahreningenieur Jürgen Hinderer begann 1995 seine Bayer-Karriere im Bereich Technische Entwicklung/Formulierungstechnik. Nach seiner Tätigkeit als Stabsleiter in der Polyurethan-Technik wurde er Leiter Global Product Management Polyether-Polyols, bevor er 2002 in Pittsburgh (USA) die Leitung Propylene Oxide Asset Management and Polyether Polyols Masterplanning übernahm. Von 2006 bis Ende 2010 verantwortete er weltweit den Bereich Safety & Technology im Bereich Industrial Operations bei Bayer MaterialScience.



Dr. Jürgen Hinderer betont in seinem Interview die Bedeutung des Engineerings aus Sicht des Kunden

solutions: Dann besitzt Owner's Engineering auch eine mentale Komponente.

Hinderer: Stimmt. Eine starke sogar. Der Einzelne hat nicht mehr den Status eines Fremdfirmenmitarbeiters oder Contractors, der sich seine Stunden bezahlen lässt – und fertig. Wir vertreten den Auftraggeber auch in Verhandlungen mit Behörden und Lieferanten. Und das alles geht, wie gesagt, natürlich nur bei genauer Kenntnis des Business-Case.

solutions: Diesen komplett zu verstehen, ist ein hoher Anspruch. Ohne die Qualifikation Ihrer Ingenieure anzweifeln zu wollen – aber mit Sicherheit ist nicht jeder

von ihnen der geborene Betriebswirt.

Hinderer: Und auch nicht der geborene Buchhalter. Insofern stimme ich Ihnen völlig zu. Aber das ist auch genau der Grund, warum wir eine Funktion eingeführt haben, die dieses Problem angeht: den Venture-Manager. Während bei kleineren Projekten oft schon das Bare-Bone-Konzept greift, also die Realisierung eines Vorhabens nach minimalistischen Vorgaben, hilft diese Funktion vor allem bei größeren Projekten bei der Suche nach der idealen Lösung.

solutions: Und was ist dessen Aufgabe?

Hinderer: Im Idealfall hat der Venture-Manager die ent-

sprechende Geschäftserfahrung, gepaart mit einem realistischen Sinn für Projekte und Technik. Er managt die Schnittstelle von Geschäft und Vision.

solutions: Konkret heißt das was?

Hinderer: Das heißt: Er untersucht die Geschäftsidee, kennt den Business-Case und stimmt beides mit der Realität ab. Denn wir wissen doch, wie es üblicherweise aussieht: Da hat beispielsweise ein Marketing-Verantwortlicher große Wünsche. Ein größeres Gebäude, eine bessere Ausstattung – um nur einige Beispiele zu nennen.

solutions: Und was macht dann der Venture-Manager?

Hinderer: Er sagt dem Verantwortlichen notfalls: „Das gibt Ihr Geschäft derzeit nicht her. Das Gebäude ist zu groß, die Ausstattung überdimensioniert.“ Er rückt Vorstellungen wieder zurecht.

solutions: Wie reagieren Ihre Kunden auf diesen Experten?

Hinderer: Idealerweise kommt der Venture-Manager vom Kunden. Wir suchen ihn zusammen mit dem Kunden aus, um von vornherein eine hohe Akzeptanz zu haben. Denn genau die brauchen wir.

solutions: Hat sich die Einrichtung dieser Funktion denn schon bewährt?

Hinderer: Oh, ja. In Indien. Dort war ein sogenanntes EcoCommercial Building geplant. Hinter einem solchen ECB verbirgt sich das Konzept, beste Materialien, Systeme und Technologien zusammenzubringen, um im Einklang mit den klimatischen Bedingungen am jeweiligen Standort energieeffiziente Gebäude zu bauen. In Indien ist uns die

Services sein Ziel erreicht?
Hinderer: Wir wickeln Projekte über den gesamten Lebenszyklus einer Kapitalinvestition effizient und kostenorientiert ab. Unser Ziel haben wir erreicht, wenn wir wettbewerbsfähige Leistungen erbringen und dabei einen Mehrwert für uns und unsere Kunden generieren.
solutions: Warum betonen

gibt es sogar einiges, was andere gar nicht anbieten können. Aber viele Mitarbeiter sind in Bereichen tätig, wo wir uns gegen starke Mitbewerber durchsetzen müssen. Insofern ist die Wettbewerbsfähigkeit ein Faktor, an dem wir ständig arbeiten müssen.
solutions: Die Bayer-Konzerngesellschaften sind Ihre Hauptkunden. Haben die

Überall, wo Bayer technologieführend ist, bleibt das Wissen im eigenen Haus.
solutions: Eine herbe Einschränkung für Sie?
Hinderer: Nein, eher eine Selbstverständlichkeit. Know-how und Intellectual Property bleiben beim Kunden. Dieser Grundsatz steht bei uns an erster Stelle und gilt für jeden Kunden. Der vertrauensvolle Umgang

„Wir erbringen wettbewerbsfähige Leistungen, die sowohl unseren Kunden als auch unserem eigenen Unternehmen nützen“

Umsetzung dieses Konzepts mit der Hilfe eines Venture-Managers hervorragend gelungen. Mit seiner klaren Sicht der Dinge konnten wir das Bürogebäude sehr viel preiswerter realisieren als geplant. Denn statt auf Materialien und Equipment aus Deutschland und den USA zurückzugreifen, nutzte er lokal vorhandene Lösungen.

solutions: Bringt die Erfahrung was?

Hinderer: Unbedingt. Diese Erfahrung werden wir nun auch für zukünftige Projekte nutzen. Insofern kann man sagen: „Lesson-learned“. Und zwar, wie man aus einer Vision ein machbares Projekt macht. Mit dem Bau des ECB in Indien haben wir gezeigt, dass Bayer mit realistischen, finanzierbaren und effizienten Lösungen Vorbild ist. Genau das unterstützen wir mit unserer Expertise.

solutions: Wann, würden Sie sagen, hat Bayer Technology

Sie den Begriff wettbewerbsfähig? Bislang klangen Sie doch eher so, als brauchten Sie Wettbewerb nicht zu fürchten.

Hinderer: Dann muss ich diesen Eindruck sofort korrigieren. Natürlich gibt es einiges, was wir richtig gut beherrschen, und vielleicht

keine Angst, dass Ihre Mitarbeiter internes Wissen an externe Kunden weitergeben und Bayer dadurch schaden?

Hinderer: Selbstverständlich ist dafür gesorgt, dass wir Dritten keine Kernkompetenzen hinsichtlich der Verfahren zugänglich machen.

miteinander spielt dabei für uns eine entscheidende Rolle. Außerdem gibt es genügend Leistungen, die wir extern vermarkten können.

solutions: Werden Sie nicht von Bayer so sehr in Anspruch genommen, dass solche externen Projekte von vornherein ausscheiden – wegen nicht vorhandener Kapazitäten?

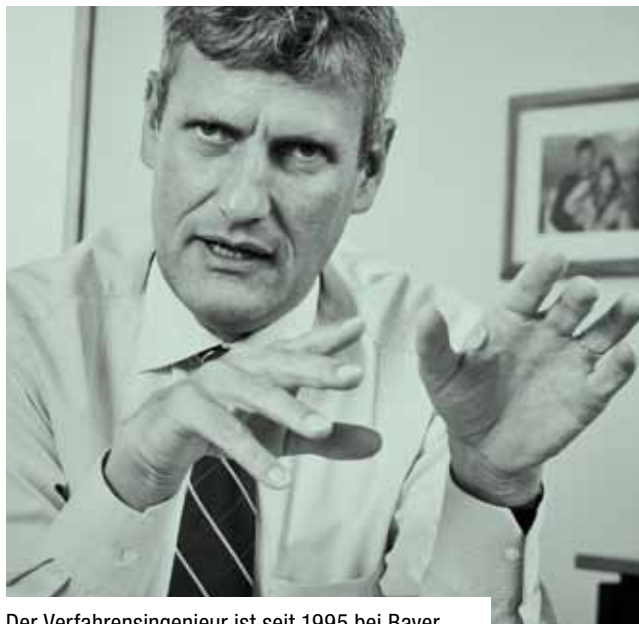
Hinderer: Eine berechtigte Frage. Aber wir managen unsere Kapazitäten entsprechend.

solutions: Das heißt: Die Tätigkeit für externe Kunden ist für Sie nach wie vor eine sehr wichtige Aufgabe?

Hinderer: Ja, natürlich. Wir wollen auch in Zukunft weiterhin in diesem Bereich wachsen.

solutions: Warum sind externe Geschäfte für Bayer Technology Services so wichtig?

Hinderer: Wir stellen uns dem Wettbewerb – intern und extern. Auch darüber



Der Verfahrensingenieur ist seit 1995 bei Bayer

werden wir besser und können unser Geschäft weiter ausbauen.

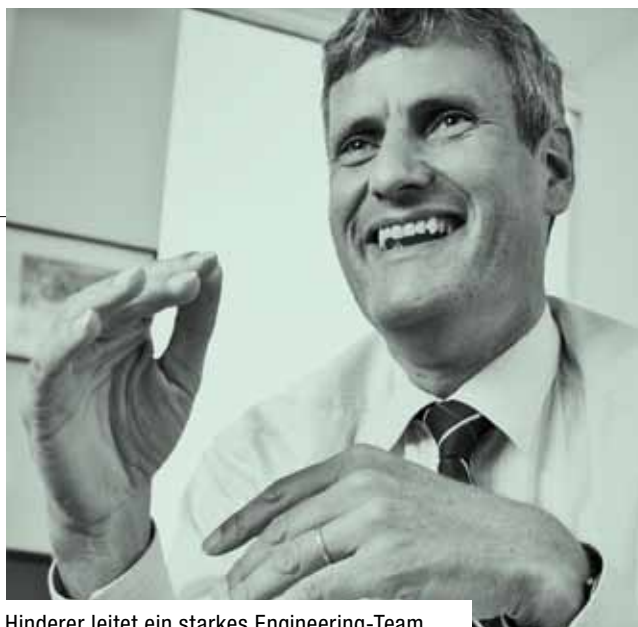
solutions: Es gibt aber auch Bereiche, wo Sie schon sehr gut sind und wo Sie kaum noch besser werden können.

Hinderer: Das ist sehr freundlich formuliert.

solutions: Die Formulierung stammt von der Fachwelt, die sich ja ungeheuer lobend über die TDI-Anlage am Standort von Bayer MaterialScience im chinesischen Schanghai ausgelassen hat.

Hinderer: Sagen wir mal: nicht ganz zu Unrecht. Es ist schon eine erstaunliche Leistung, eine Anlage mit komplett neuer Technologie erfolgreich zu realisieren: Gasphasenphosgenierung mit sämtlichen Teilprozessen. Unsere Kunden sind jedenfalls extrem zufrieden – und zwar vom ersten Tag an.

solutions: Sie doch auch, oder?



Hinderer leitet ein starkes Engineering-Team

jetzt seit Juli und macht eindrucksvoll deutlich, was die Stärke unseres Unternehmens ausmacht: die Kombination von Prozess-Know-how und Engineering bis hin zur Inbetriebnahme und der sichere zuverlässige und effiziente Produktionsbetrieb. Darauf können wir wirklich stolz sein.

solutions: Zweifellos. Aber bei so viel Lob fürs eigene Unternehmen: Wo liegen denn Verbesserungspotenziale? Wo wollen Sie noch

be, die die gesamte Organisation angeht.

solutions: Und haben Sie noch weitere Wünsche, die Sie im Unternehmen umgesetzt sehen möchten?

Hinderer: Aber sicher. Ich denke da etwa an die Biotechnologie, die für uns eine Herausforderung darstellt. Aber auch an ein Thema wie Stillstandsabwicklungen von Großanlagen wird uns beschäftigen. Da entwickeln wir gerade entsprechende Kompetenzen, um unser Portfo-

Deshalb arbeiten wir weltweit mit Tophochschulen zusammen, um Talente zu gewinnen. Und wir entwickeln diese gezielt weiter – zum Beispiel über Mentoring-Programme und über unser globales Netzwerk.

solutions: Aber wenn Sie doch heute schon weltweit tätig sind...

Hinderer: ... dann ist das nur möglich, weil wir unseren Bedarf an Fachkräften vor Ort derzeit auch mit Expats decken. Aber wir wollen zukünftig unser Geschäft in den Wachstumsregionen weiter ausbauen – unter anderem, indem wir lokale Kompetenzen gezielt aufbauen. Und wir wollen unsere Projekte an allen Stellen dieser Welt mit stets derselben hohen Performance abwickeln. Und das bedeutet letztlich: Lokalisierung unter globalen Aspekten. Das ist ganz sicher eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

„Zu unseren Stärken gehört die Kombination von Prozess-Know-how und Engineering. Darauf können wir wirklich stolz sein“

Hinderer: Natürlich. Wir sind vor allem auf zwei Ergebnisse sehr stolz: Wir haben das Budget unterschritten und das Projekt mit einer hervorragenden Sicherheitsstatistik durchgeführt. Bei zeitweise 4000 Beschäftigten auf der Baustelle – davon der größte Teil Fremdarbeiter – ist das eine beachtliche Leistung. Die Anlage läuft

einiges zum Positiven verändern?

Hinderer: Bei uns ist das Thema Kommerzialisierung eindeutig ein Bereich, wo wir uns noch weiter verbessern wollen. Erfolgreich zu forschen und entwickeln ist eine Seite. Wir müssen aber auch in der Lage sein, unsere Innovationen erfolgreich auf dem Markt zu positionieren. Das ist eine Aufga-

lio den Kundenbedürfnissen anzupassen. Aber der wichtigste Wunsch wäre, dass wir unser Geschäft global betreiben.

solutions: Tun Sie das nicht?

Hinderer: Wir haben Standorte in zehn Ländern und bearbeiten weltweit Projekte. Was ich jedoch meine, ist, etwa eine eigene Talent-Pipeline an allen wichtigen Standorten zu haben.

solutions: Wie sehen Sie sich persönlich und Ihre Rolle im Unternehmen?

Hinderer: Ich sehe mich als Chefingenieur von Bayer Technology Services. Aber ich gehöre ja auch dem Management Committee an. Und in dieser Funktion bin ich selbstverständlich auch für den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens verantwortlich. ■