

# «Ein Wirtschaftsingenieur muss heute auch Turn-around-Manager sein»

*Was macht eigentlich ein Wirtschaftsingenieur? Wie werden Wirtschaftsingenieure in Unternehmen eingesetzt? Antworten darauf liefert Alain Stapfer, der an der Hochschule Luzern den MAS Wirtschaftsingenieur absolviert hat.*

VON JAN KRANER\*, CHRISTIAN HOHMANN\* UND THOMAS BERNER

Wirtschaftsingenieur Alain Stapfer ist seit Herbst 2019 Betriebsleiter einer in Süddeutschland ansässigen Tochtergesellschaft der Franke Industrie AG. Er ist mit dem strategischen Ziel beauftragt, das Unternehmen als erfolgreiches Standbein für den Geschäftsbereich Luftfahrt auszubauen. Im folgenden Interview spricht er über seine Erfahrungen.

**Auf Basis welcher Fähigkeiten sind Sie für diese spezielle Funktion auserwählt worden, was denken Sie?**

Alain Stapfer: Grundsätzlich sicher aufgrund meiner Fachkompetenzen sowie meiner Anpassungsfähigkeit an neue Situationen. Eine weitere Eigenschaft von mir ist wohl auch eine gewisse Sozialkompetenz verbunden mit meiner Konfliktfähigkeit. Generell sind in solchen Funktionen Kompetenzen gefragt, Mitarbeitende motivieren zu können. Ich bin in diese Rolle reingewachsen, weil ich in der Tochtergesellschaft im Ausland einen wesentlichen Bereich des neuen ERP-Systems projektbasiert eingeführt habe und mir somit einen umfassenden Überblick über die Geschäftstätigkeit sowie alle Prozesse aneignen konnte.

**Wo lässt sich das in der Weiterbildung zum MAS Wirtschaftsingenieur erworbene Wissen im laufenden Turn-around-Projekt besonders gut einsetzen?**

Durch die Übernahme dieser Tochtergesellschaft durch die Franke-Gruppe steht ein wesentlicher Kulturwandel bevor. Da zahlen sich die Change-Management-Fähigkeiten aus. Die Arbeiten beinhalten grundsätzlich eine

Neuauslegung der Strategie, wobei ich zum Beispiel auf das Fach Strategisches Management zurückgreifen kann.

**Welche in der Weiterbildung zum Wirtschaftsingenieur erworbenen Fähigkeiten sind für die aktuelle Tätigkeit besonders gefragt?**

Sicher sind es Fähigkeiten, die sich überschneiden, etwa Fähigkeiten in Change-Projekten gepaart mit Know-how im Business Process Engineering respektive in der ganzheitlichen Prozessentwicklung, diese aber in Verbindung mit Personal- und Führungsthemen. So gilt es aktuell neue Zielvereinbarungen zu gestalten, und dies auch unter Einbezug des Kulturwechsels. Eine Integration eines fremden Unternehmens ins eigene ist grundsätzlich eine komplexe Angelegenheit. Es gilt sehr viele Schnittstellen zu bearbeiten, und das in verschiedenster Hinsichten. Nicht vergessen werden darf dabei der stetige Dienstleistungsfokus am Kunden, um diesen nicht aus den Augen zu verlieren und hochqualitative Leistungen zu erbringen. Schliesslich wollen wir dem Kunden gute Gründe liefern, damit dieser uns treu bleibt, auch wenn wir nicht die Günstigsten sind. Es geht also um ganzheitliches Business Engineering, also quasi den ingenieurtechnischen Ansatz, um das Unternehmen fit zu machen.

Ein ganz anderer, aber nicht zu vernachlässigender Aspekt ist nicht unbedingt eine erworbene Fähigkeit aus dem Unterricht, aber der lehrreiche Austausch mit den Studienkolleginnen und -kollegen. Im Austausch mit diesen konnte ich den Horizont erweitern, Lösungsansätze diskutieren sowie von anderen erfahren, wie diese ihre geschäftlichen Herausforderungen angehen. Davon konnte ich sehr viel profitieren.

**Inwiefern war dieses Studium ausschlaggebend für die Übernahme der jetzigen Tätigkeit?**

Mit dieser Weiterbildung habe ich mir eine fundierte Basis geschaffen. So konnte ich mir die gewünschten Fähigkeiten aneignen, die ich früher in der reinen Fachfunktion nicht brauchte. Es ist das ganzheitliche Denken, zu verstehen, welche Aktionen wo und wie einen Einfluss haben. Es geht darum, die Schnittstellen des Handelns und deren Auswirkungen zu verstehen, etwa welche Auswirkungen die Fixkostenrechnung auf die Maschinenstunden hat und wie dadurch der Personaleinsatz optimal koordiniert werden muss.

## MAS WIRTSCHAFTSINGENIEUR

Die Weiterbildung zum Wirtschaftsingenieur bereitet die Teilnehmenden auf die Herausforderungen vor, die durch die Veränderungen aus Digitalisierung und Globalisierung hervorgerufen werden. Sie ist auf ganzheitliches und interdisziplinäres Denken ausgerichtet, hat einen hohen Praxisbezug und orientiert sich am europäisch etablierten Berufsbild des Wirtschaftsingenieurs.

Das berufsbegleitende MAS-Programm der Hochschule Luzern vermittelt Kenntnisse und Methodenkompetenz in Betriebswirtschaft, (Technologie-)Management und Sozialkompetenz, welche zur Übernahme von Führungs- und Managementverantwortung gefragt sind.

Die beiden Departemente der Hochschule Luzern, Technik & Architektur und Wirtschaft, bieten dieses MAS-Programm als Kooperationsangebot an.

**Studienstart:** 23. Oktober 2020

**Studienende:** Januar 2023 (inkl. MAS-Abschluss)

**Anmeldeschluss:** 31. August 2020

**Dauer:** 2 Jahre

**Kosten:** CHF 24 900.–

**Informationen:** [www.hslu.ch](http://www.hslu.ch). Eine Infoveranstaltung findet am 23. Juni 2020 in Horw statt.



**Wirtschaftsingenieur Alain Stapfer: «Ich bin in einem äusserst vielfältigen Aufgabengebiet unterwegs.»**

**Was waren die Beweggründe, den MAS Wirtschaftsingenieur als Weiterbildung überhaupt zu absolvieren?**

Mich trieb es schon immer in Richtung Selbstständigkeit, sei das in der Form eines Start-ups oder sei es, indem ich eine Firma übernehme oder eine Nachfolge antrete. Nun kam das schon etwas früher (lacht). Inspiriert wurde ich von meinem Onkel, der für seine Firma eine Nachfolgelösung suchte, ich war aber damals mit 20 Jahren noch nicht bereit dazu. Losgelassen hat mich das Thema aber seither nicht.

**Welches Vorwissen war hilfreich bzw. notwendig für diese Weiterbildung?**

Eine gute Basis hatte ich sicher mit der Technikerschule respektive mit der Höheren Fachschule, die ich absolviert habe. Ich bekam nach jenem Abschluss die Chance, die Abteilung AVOR (Arbeitsvorbereitung) zu übernehmen und im Jahr darauf kamen der ganze Einkauf sowie das Projektmanagement dazu. So konnte ich über fünf Jahre Erfahrungen in einer Leitungsfunktion sammeln und wurde Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Das damals vorhandene Wissen sowie mein technischer Background haben mir viel geholfen.

**Allgemein gefragt: Was bringt ein Wirtschaftsingenieur einem Unternehmen?**

Erfahrung – gerade bei strategischen Projekten und Aufgaben. Man kann auf ein Know-how zurückgreifen, auf ein breites Spektrum, das nicht unbedingt weniger tief ist, aber umfassend.

**Wie müsste nach Ihrer persönlichen Einschätzung der Weiterbildungsstudiengang zum Wirtschaftsingenieur allenfalls an neue Gegebenheiten in der Berufswelt angepasst werden?**

Gerade der aktuelle Wandel birgt viele Stolpersteine. So muss ein Wirtschaftsingenieur heute auch ein Turn-around-Manager sein. In der heutigen Welt sind es aber nach wie vor auch klassische Führungsthemen, die wichtig sind. Ich bin der Überzeugung, dass gewisse Hierarchiemodelle in der heutigen Welt keine Zukunft haben. Man muss sich lösen können von starren Strukturen. Netzwerke werden immer wichtiger, generell zum Beispiel die Netzwerkorganisation, wie sie zum Beispiel bei FREITAG lab AG anzutreffen ist. Wichtig ist es für Wirtschaftsingenieure, zu wissen, wie man ein Unternehmen mit einer starren Struktur in eine neue Organisationsform überführen kann. Oder

auch Fragen zu beantworten, wie Unternehmen fusioniert werden können, obwohl beide einen total unterschiedlichen Entwicklungsstand haben bezüglich der Digitalisierung oder Industrie 4.0. Wie schafft man es, diese Unternehmen zusammenzuführen, ohne währenddessen von der Konkurrenz überholt zu werden? Konkret geht es also darum, wie ich eine solche Umsetzung angehen kann und wie ich sie systematisch beginne. Ich denke, das sind die zentralen Fragen.

**Welche Aspekte kommen hinzu, bei denen mehr die Berufserfahrung, weniger das studierte Wissen eine Rolle spielen?**

Bei mir als Betriebsleiter in einem Betrieb mit unterschiedlichsten mechanischen Arbeitsgängen und mit meiner ersten Berufsbildung, der Lehre als Polymechaniker, ist es natürlich perfekt. So kann ich an allen Fronten mitreden, auch beim Mitarbeiter an der Maschine. Wenn diese Probleme haben und Lösungen brauchen, verstehe ich schnell, wovon sie sprechen. Ich habe dann vielleicht nicht gerade eine Lösung zur Hand, aber ich kann Lösungswege aufzeigen. Somit ist mein Erfahrungshintergrund natürlich Gold wert.

**Was schätzen Sie besonders an Ihrem Beruf als Wirtschaftsingenieur?**

Dass ich an allen Fronten wie Finanzen, Marketing, Mitarbeiterthemen, Projekten, in der Prozessgestaltung, in der Zusammenarbeit mit der Produktion, also in einem äusserst vielfältigen Aufgabengebiet, unterwegs bin.



**DR. JAN KRÄNER**

ist Co-Studienleiter MAS Wirtschaftsingenieur und Dozent für Projektmanagement und Prozessmanagement an der Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR).  
[www.hslu.ch/ibr](http://www.hslu.ch/ibr)

**CHRISTIAN HOHMANN**

ist Co-Studienleiter MAS Wirtschaftsingenieur und Dozent am Institut für Innovation und Technologiemanagement der Hochschule Luzern – Technik und Architektur.  
[www.hslu.ch](http://www.hslu.ch)