



„Wichtig ist, andere erfolgreich zu machen“

Audi hat in den letzten zehn Jahren eindrucksvoll den Imagewandel vom „Auto mit Hutablage“ zum modernen Lifestyle-Fahrzeug vollzogen. Obwohl die Ingolstädter dem Elektroniktrend gegenüber dem Wettbewerb lange Zeit hinterher waren, zählen die Fahrzeuge zwischenzeitlich zu den zuverlässigsten weltweit und deren Bedienkonzepte als revolutionär einfach. Ein rigides Fehlermanagement und die Bereitschaft zu radikalen Veränderungen in der Belegschaft unter der Führung von **Dr. Willibert Schleuter, Entwicklungsleiter Elektrik/Elektronik**, sind der Grund, warum die Elektronik heute eine der Audi Kernkompetenzen ist.

DER F&E MANAGER: Vor welchen Herausforderungen standen Sie, als Sie 1996 bei Audi anfangen, um das Re-Engineering für die Entwicklung Elektronik durchzuführen?

Dr. Willibert Schleuter: Der rasante Anstieg der vernetzten Elektroniksysteme ist eine der großen Herausforderungen der Automobilindustrie. Ende der 80er kamen Steuergeräte in Serie, die über Bus-Systeme vernetzt wurden. Während Mercedes und BMW die Entwicklung solcher vernetzten Systeme aktiv vorantrieben, war Audi lange Zeit zu passiv. Kurz nach meinem Antritt bei Audi wurde die Qualitätsstatistik von J.D. Power veröffentlicht – eine Studie, die die Kundenzufriedenheit US-amerikanischer Autofahrer erhebt. Audi schnitt in der Elektrik/Elektronik sehr schlecht ab. Es wurde klar, dass radikale Veränderungen nötig waren, wenn wir den Anschluss an den Wettbewerb nicht verlieren wollten.

Wie sahen diese Veränderungen aus?

Wir erkannten, dass wir so arbeiten müssen, wie sich die Technik entwickelt: vernetzt. Also weg von einer hierar-

chischen Organisation hin zu einer Netzwerkorganisation, wo jeder Mitarbeiter viele Schnittstellen hat. In der Technik kamen im Laufe der Zeit immer mehr Steuergeräte hinzu, die miteinander vernetzt sind. Vor zehn Jahren waren es drei, heute sind es mehr als 20. Das gleiche gilt für die Entwickler. Sie haben heute ebenfalls mit einer Vielzahl von anderen Mitarbeitern zu tun. Dies sind in der Prozesskette: Einkauf, Produktion, Qualitätssicherung, Service und Controlling. Dazu kommen die Zulieferer und externen Dienstleister. Die Beherrschung der Elektronik erfordert also die Vernetzung von Menschen und Systemen.

Organisationsstrukturen zu verändern, ist ein heikles Thema. Wie hat die Belegschaft darauf reagiert?

Sehr unterschiedlich. Nach zwei Monaten habe ich einen Vortrag vor allen Mitarbeitern gehalten und geplante Änderungen vorgestellt. Hinterher kamen einige auf mich zu und meinten, wenn wir es schaffen, zehn Prozent davon umzusetzen, wäre das viel. Die Belegschaft reagierte überwiegend positiv. Sie verstanden, dass wir mit den Veränderungen den Einzelnen

stärker und unabhängiger von Hierarchien machen wollten. Bei den Führungskräften war das problematischer. Einige gaben vor mitzuziehen, haben ihre Mitarbeiter aber nicht im Sinne des Prozesses eingestellt. Hier war ein Aufgabenwechsel leider unvermeidlich.

Wie haben Sie die Veränderungen umgesetzt?

Von Anfang an haben wir alle Mitarbeiter konsequent in die Veränderungsprozesse mit einbezogen. Wir haben zum Beispiel immer darauf geachtet, dass Mitarbeiter aus der Mannschaft bei Workshops dabei waren. So konnten sie erleben und nach außen tragen, dass es nicht immer eine klare, einheitliche Meinung gab, wir aber diskussionsfähig sind und gemeinsame Entscheidungen treffen und diese dann auch umsetzen. 1997 haben wir eine erste Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Der Fragebogen wurde nicht von externen Beratern, sondern von den Mitarbeitern selbst entwickelt. Mittlerweile gab es die fünfte Mitarbeiterbefragung. Wichtig war uns auch die Entwicklung einer Vision.

Die Beherrschung der Elektronik erfordert die Vernetzung von Menschen und Systemen.

Kompetenz und Kundenorientierung. Nach dem Desaster der J.D.-Power-Statistik hatte die gesamte Mannschaft den Anspruch, besser zu werden. Und dazu gehörte die Kompetenz eines jeden Mitarbeiters. Die Kundenorientierung richtete sich nicht alleine an den Endkunden, sondern auch an unsere internen Kunden in den anderen Bereichen. Eine realistische Vision, die mit dem A8 und dem A6 Wirklichkeit wurde. Nach dem Erfolg haben die Mitarbeiter eine neue Vision gefordert und vorbereitet. Diese lautet: „Audi Elektronik – Kompetenz erfahren mit allen Sinnen.“ Also eine Vision für alle Elektroniker bei Audi, auch außerhalb der Entwicklung.

Wurde bzw. wird in der Mitarbeiterbefragung auch das Führungsverhalten beurteilt?

Selbstverständlich – und das Ergebnis wird veröffentlicht. Ich zum Beispiel hängte mein Ergebnis an die Tür – von außen. Das war für meine Mitarbeiter zuerst ein Schock, aber die Botschaft war: Ich gehe offen damit um. Natürlich gibt es auch bei mir Punkte, wo ich besser abschneiden könnte. Das muss man aber mit den Mitarbeitern diskutieren, denn es liegt auch an ihnen, wenn der Chef schlecht abschneidet. Damit ich an meinem Führungsverhalten etwas ändern kann, brauche ich das Feedback meiner Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter waren also von Anfang an in die Reorganisation einbezogen?

Wir haben die Mitarbeiter selbstständig gemacht. Mit dem Leitsatz „Lass das Staubkorn vor deinen Füßen liegen und nimm den Stein für das Haus in deiner Vision“ haben wir alle aufgefordert, die richtigen Dinge zu tun – also effektiv zu arbeiten. Dazu gehört auch, mutig Entscheidungen der Vorgesetzten in Frage zu stellen. Ein Entwickler, der viel näher am Thema dran ist, kann oft besser beurteilen, ob das, was der Vorgesetzte von ihm fordert, die übergeordneten Ziele behindert. Dann muss er dafür eintreten, dass er das machen kann, was dem Unternehmen in absehbarer Zeit den größeren Erfolg einbringt.

Welche Voraussetzungen brauchen solche drastischen Veränderungen?

Konfliktfähigkeit, um Dinge, die konträr gesehen werden, austragen zu können. Die Mitarbeiter müssen begreifen, dass ein Konflikt die Chance auf Veränderung birgt. Hierzu ist kreative Unruhe gewünscht – von den Mitarbeitern, aber noch stärker von den

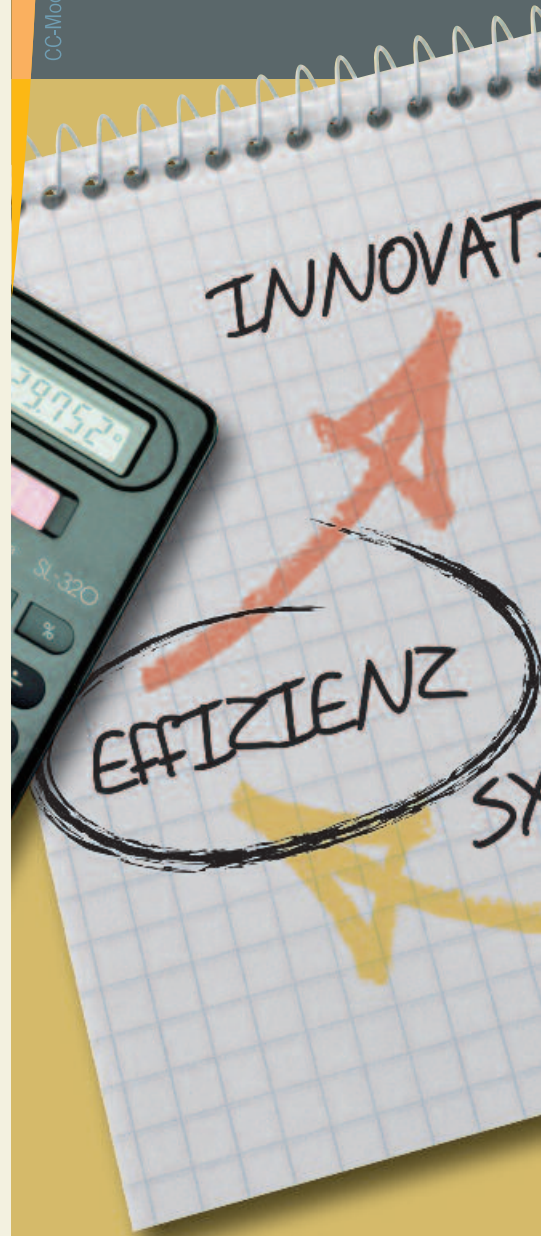
Das Ergebnis lautete „Entwicklung Elektrik/Elektronik: Die Kompetenz für attraktivste kundenorientierte Elektroniksysteme“. Zwei Begriffe waren elementar:

Neuaufstellung.

Fehrer, der internationale Spezialist für Fahrzeuginnenräume, hat sich neu aufgestellt. Künftig setzt das Unternehmen auf die drei Bereiche **Sitzpolster, Sitzmodule und CC-Module**.

Eindeutige Zielrichtung: noch mehr Effizienz – von der Idee bis zur Serienproduktion mit Kompetenz in allen Stufen der Wertschöpfungskette.

CC-Module Sitzmodule Sitzpolster



Fehrer macht Lösungen für die Integration zusätzlicher Features in Mittelarmlehnen, Sitzverkleidungsteilen und Kopfstützen serienreif.

Mehr Infos unter:
www.neuaufstellung.com

Fehrer
AUTOMOTIVE

Deutschland | Tschechien | Schweden | Spanien
Brasilien | Südafrika | USA

Führungskräften. Intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern, um den Sinn zu vermitteln. Es muss jederzeit nachvollziehbar bleiben, warum die Veränderungen notwendig sind. Nur wenn alle an einem Strang ziehen und die Veränderungen gemeinsam tragen, entsteht ein echtes Zusammengehörigkeitsgefühl, sodass die Mannschaft als Team auftritt.

Was haben Sie durch die Umstrukturierung noch erreicht?

Eine immense Kostenersparnis. Die Herausforderung in der Entwicklung ist, dass die Komplexität immer größer wird, die Entwicklungszeit dagegen immer kürzer. Das ist oft ein Spagat. Letztlich läuft auch hier alles auf Vernetzung hinaus. Seit 2003

arbeiten wir im neuen Elektronikcenter, ein im wahrsten Sinne des Wortes „Prozessgebäude“. Hier sitzen alle relevanten Fakultäten unter einem Dach: Entwicklung, Controlling, Einkauf, Planung, Qualitätssicherung, Service-, sowie Werkstatt und Labore und die Fahrzeuge dazu im Mittelpunkt des Gebäudes. Durch die extrem kurzen Wege konnten wir die Liegezeiten einzelner Prozesse durch schnellere Abstimmungsmöglichkeiten extrem verkürzen und so die Kernprozesse auch durch effektivere Kommunikation beschleunigen. Einen Kostenvorteil

konnten wir dadurch schaffen, dass wir einige unserer besten Mitarbeiter an andere Abteilungen in der Prozesskette abgegeben haben. Sie bringen Elektronik-Kompetenz in die anderen Bereiche und halten uns den Spiegel vor. Der Vorteil ist, dass viele Prozesse schneller ablaufen, weil an den entscheidenden Stellen die richtigen technischen Entscheidungen getroffen werden. Beim neuen A4, der jetzt Serienanlauf hatte, konnte zum Beispiel die Fertigungszeit für die Inbetriebnahme der Elektroniksysteme um mehr als 50 Prozent reduziert werden,

obwohl die Systeme deutlich umfangreicher als beim Vorgänger sind. Eine solche Zeitersparnis in der Produktion bedeutet gleichzeitig eine massive Kostenersparnis.

Wir haben die Mitarbeiter selbstständig gemacht.

Das Fehlermanagement von Audi gilt ebenfalls als vorbildlich. Welche Auswirkungen hat das auf die Qualität der Fahrzeuge?

Wir konnten in den letzten Jahren die Schadensfälle trotz der massiv gestiegenen Elektronik um 66 Prozent reduzieren, die Gewährleistungskosten um 62 Prozent, so genannte Liegenbleiber um 79 Prozent. Auch bei der Qualität der Eigendiagnose der Steuergeräte konnten wir enorme Fortschritte erzielen. Im August dieses Jahres schnitten wir bei einer Umfrage der Autozeitung im Punkt Qualität das erste Mal besser ab als



> DER F&E-MANAGER PRIVAT: DR. WILLIBERT SCHLEUTER

Ich entspanne ...

... beim Joggen und Wandern in den Bergen, in Südtirol oder der Toskana, wenn es nicht zu heiß ist. Oder bei einem Fußballspiel im Stadion.

Ich ärgere mich ...

... wenn Dinge nicht so laufen, wie man sie besprochen hat und jemand versucht, Fehler zu vertuschen. Offenheit ist mir extrem wichtig. Jeder darf Fehler machen. Kommen sie früh genug auf den Tisch, bleibt meist genug Zeit, das wieder in Ordnung zu bringen.

Ich freue mich ...

... über Erfolge bei Mitarbeitern, Erfolge beim Produkt und darüber, wie Menschen sich weiterentwickeln.

Meine größte Schwäche ...

... ist Ungeduld und Hektik. Ich denke und rede schnell. Das ist etwas, was ich nur schwer abstellen kann.

Der schönste Ort ...

... sind für mich die Berge. Wenn ich die gewaltigen Massive sehe, die sich über Tausende von Jahren nicht verändert haben, das beeindruckt mich. Eines meiner schönsten Erlebnisse war der Sonnenaufgang im Grand Canyon. Du hast das Gefühl, du bist dabei, wenn die Erde erschaffen wird.

Zuletzt habe ich gelesen ...

... „Das Pinguin-Prinzip“ von John Kotter. Es beschreibt am Beispiel einer Pinguin-Kolonie, wie Veränderungen zum Erfolg führen können.

Als Kind war mein Traumberuf ...

... Fußballer – am liebsten beim 1. FC Köln.

Mein schönstes Geschenk ...

... sind meine Kinder.

Eine völlig nutzlose Erfindung ...

... das Tamagotchi.

Der Gipfel der Ingenieurskunst ...

... war für mich von der Elektronik her der A8. Das war fantastisch, vor allem wenn man bedenkt, welchen Rückstand wir einzuholen hatten. Mit einem Schlag standen wir auf dem Gipfel.

Wenn ich etwas verändern könnte, dann ...

... würden Religionen die Basis des Weltfriedens sein und nicht der Auslöser von Konflikten zwischen Menschengruppen und Völkern.

Toyota, deren Fahrzeuge als vorbildlich gelten. Das alles verdanken wir dem Einsatz und der Motivation unserer Mitarbeiter.

Und Ihren Führungsqualitäten ...

Die Führungskraft muss das vorleben und die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass der Vorgesetzte das wirklich will. Ich bin der festen Überzeugung, dass die technische wie organisatorische Arbeitsweise auf die Leistung Auswirkungen hat. Das heißt ganz allgemein, Win-Win-Situationen schaffen und danach trachten, nicht selbst überwiegend der „Hauptgewinner“ zu sein. Im Fokus müssen die übergeordneten Ziele stehen!

Wollten Sie schon immer gerne Führungsaufgaben übernehmen oder hat sich das mehr oder weniger ergeben?

Netzwerke entwickeln und die Menschen darin zu begeistern, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Ich bin teamfähig und das braucht man als Führungskraft in hohem Maße. Starke Führungskräfte sind diejenigen, die sich nicht selbst in den Vordergrund stellen, sondern

diejenigen, die es schaffen, andere erfolgreich zu machen. Dann sind sie selbst auch erfolgreich. Manche haben nicht die Geduld dazu oder Angst davor, dass die Mitarbeiter unter ihnen stärker werden als sie selbst. Wer fair und teamorientiert mit realistischen Forderungen seinen Mitarbeitern gegenüber auftritt, hat die größten Erfolge. Mit dieser Einstellung war ich gerne bereit, Führungsaufgaben zu übernehmen. Der Zeitpunkt hat sich ergeben.

Wie sollte man Entwickler führen?

Entwickler zu führen, muss nicht anders sein als Mitarbeiter in der Qualitätssicherung oder der Produktion. Teamfähigkeit, Kommunikation und Offenheit sind überall wichtig. Entwickler müssen je nach Arbeitsbereich kreativer sein können, um innovativ zu bleiben. Läuft der Entwicklungsprozess, ist vieles eine Frage der Prozesskompetenz und der Disziplin. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte die eigene Arbeit und die der Mitarbeiter zur Erreichung der gemeinsamen Ziele ausrichtet.

Wie Sie bereits erwähnten, ist der Entwicklungsprozess durch steigende Komplexität gekennzeichnet. Welche Anforderungen ergeben sich daraus für eine Führungskraft in der F&E?

Die einzelnen Bereiche, die miteinander vernetzt sind, kann man sich technisch und organisatorisch wie eine Gruppe vorstellen: 30 Menschen sitzen um einen Tisch und alle sprechen gleichzeitig miteinander. Es kann niemand etwas verstehen. Die Kunst ist es daher, dafür zu sorgen, alle so zusammenzubringen, dass es strukturiert abläuft und trotzdem alle zu Wort kommen. Keiner darf sich benachteiligt fühlen. Hier ergeben sich auch wieder Analogien zur Technik. Bei den Fahrzeugen verdoppeln sich die sogenannten Bus-Lasten über den Produktzyklus und es muss trotzdem funktionieren. Die Aufgabe einer Führungskraft ist es, früh zu erkennen, was noch machbar ist – in der Technik wie auch beim Mitarbeiter. Netzwerke entwickeln und die Menschen darin zu begeistern, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Gar nicht so sehr die technische Kompetenz?

Diese ist Grundlage und selbstverständlich. Eine Basisgröße, die jeder haben muss und die man mit der Aufgabe weiterentwickeln muss. Wobei die Anforderungen je nach

Fehrer entwickelt und produziert Verkleidungs- und Funktionsteile für Cabrios und Coupés – inklusive Kernkompetenz und Know-how.

Mehr Infos unter:
www.neuaufstellung.com

Fehrer
AUTOMOTIVE

Deutschland | Tschechien | Schweden | Spanien
Brasilien | Südafrika | USA



Aufgabengebiet unterschiedlich sind. Für manche Bereiche ist mehr Sozialkompetenz oder Kommunikationsvermögen gefragt.

Welche durch den Markt bedingten Herausforderungen ergibt sich für eine F&E-Führungskraft in der Elektronik?

Der Markt bzw. unsere Kundenwünsche geben vor, dass noch mehr Inhalte in die Fahrzeuge wandern, wie zum Beispiel aus

Ich bin Entwickler von Menschen und Organisationen.

der Consumer-Elektronik. Die Führungskraft muss unterscheiden können, was ein Hype und was ein wirklicher Trend ist. Und natürlich spielt auch hier die Vernetzung eine wichtige Rolle – nach außen zu den Zulieferern und nach innen in die Prozesskette und in die anderen Entwicklungsabteilungen. Für mich ist ein wichtiger Punkt, den Mitarbeitern das Vertrauen zu schenken und ihnen die Entwicklungsmöglichkeiten für neue Aufgaben zu geben.

Sie sehen sich als Entwickler der Entwickler?

Ja, das ist eine meiner Kernaufgaben. Ich bin Entwickler von Menschen und Organisationen. In den letzten elf Jahren hatten wir in unserer Organisation sechs Entwicklungsstufen. Ich bin dafür verantwortlich, die Organisation entsprechend den sich neu ergebenden Anforderungen zu optimieren. Und ich entwickle Führungskräfte weiter. In der Entwicklung Elektronik sind junge Leute nachgerückt, denen wir zugetraut haben, Führungsaufgaben zu übernehmen. Diese Nachwuchskräfte muss man als Vorgesetzter pflegen. Man muss erkennen, wo sie möglicherweise Schwierigkeiten haben und dafür sorgen, dass sie sich wohl fühlen und auch bei ihren neuen Kollegen Akzeptanz finden. Die Älteren müssen sehen, dass die Beförderung ihre Berechtigung hat. Nicht nur von der Technik her – hier sind die jüngeren Ingenieure meist sowieso auf dem neueren Stand.

Was mussten Sie während ihrer Management-Karriere lernen?

Ich musste vieles lernen, häufig on the job. Die Karriere verlief schneller, als ich es mir von meinem Werdegang ausgerechnet hatte. Als ich zum Beispiel von Bosch zu Audi wechselte, musste ich mich an die Ansprache gewöhnen, die bei Audi direkter ist. Mittlerweile schätze ich es sehr, Lob und Tadel direkt anzusprechen. Im Gegenzug sind auch die Reaktionen der Mitarbeiter direkter und somit ehrlicher.

Wie sichern Sie die Innovationskraft Ihrer Mitarbeiter?

Wir haben zum Beispiel die „Audi Elektronik-Akademie“

gegründet, in der unter anderem Audi-Spezialisten aus verschiedenen Bereichen andere Mitarbeiter ausbilden. Im Idealfall arbeiten die Seminarteilnehmer zusammen, so dass wir hier auch gleichzeitig wieder Netzwerke schaffen. Schickt man Mitarbeiter zu einem externen Seminar, haben sie einen Lehrer, den sie anschließend nie wieder sehen. Bei uns können die Teilnehmer auch nach dem Seminar mit ihrem Coach in Dialog treten und ihr Know-how vertiefen.

Für wie wichtig halten Sie Disziplin in der Entwicklung?

In der Entwicklung gibt es mehr Dinge, für die man Disziplin benötigt, als man sich vorstellen kann. Zum Beispiel bei Abläufen, die sich ständig wiederholen – wie dem Fehlermanagement. Die Meinung vieler ist, dass so etwas die Qualitätssicherung machen sollte. Ich denke aber, dass der Entwickler die höchste Kompetenz hat, da er selbst die Dinge entwickelt hat. Folglich ist er dazu prädestiniert, möglichen Fehlerquellen selber nachzugehen.

Wir haben mit den Mitarbeitern bestimmte Prozesse erarbeitet und eingeführt, wie den so genannten ELF – unseren Entwicklungsleitfaden. Danach arbeiten die Entwickler und halten sich an ihre selbst gemachten Vorgaben. Das ist eine tolle Sache, wenn die Mannschaft so was selbst erarbeitet. Niemand denkt „Der Chef hat gesagt...“. Die Mitarbeiter sehen selbst, wie sie besser als der Wettbewerber werden oder was sie von einem Zulieferer übernehmen können.

Wie entwickelt man Ihrer Meinung nach Führungsverhalten?

Sicher gehören Seminare dazu, aber das ist nicht vorrangig. Eher durch ein Vorbild, das gute Führung vorlebt. Bei uns haben die Mitarbeiterbefragungen eine große Rolle gespielt. Die Führungskräfte sehen, sie stehen im Fokus und es gibt bestimmte Dinge, die ihre Mitarbeiter negativ beurteilen und die sie daher ändern müssen.

Welche drei Fähigkeiten braucht ein Ingenieur Ihrer Meinung nach?

Teamgeist, fachliche Kompetenz und die Fähigkeit, Netzwerke aufzubauen und zu pflegen.

Audis Vorstandsvorsitzender Rupert Stadler hat große Ziele angekündigt. BMW und Mercedes überholen, 2015 soll der Absatz auf 1,5 Millionen Fahrzeuge steigen und Audi die führende Premiummarke werden. Vom Verfolger zum Verfolgten – wie halten Sie die Position?

Tatsächlich sind wir zwischenzeitlich in einigen Bereichen wie zum Beispiel dem Qualitätsmanagement Benchmark geworden. Vor elf Jahren waren wir als Verfolger im Windschatten der Wettbewerber, das scheint leichter zu sein. Jetzt spüren wir mehr Gegenwind. Wenn ich aber sehe, was beim neuen Audi A4 an Prozessen hinzugekommen ist, können wir wirklich stolz sein. Vieles ist von der Basis der Mitarbeiter gekommen.



Hier sehen wir uns stärker als die Wettbewerber, weil das Ganze damit auch von der gesamten Mannschaft getragen wird.

Vor welchen Herausforderungen steht die Entwicklung in der Elektronik?

Manche fragen bereits, wann es denn mit der Elektronik endlich aufhört – die Komplexität wird weiter gehen. Wir arbeiten an neuen Bus-Systemen, über die deutlich mehr Datenmenge geleitet werden kann. Wir erweitern sozusagen die Autobahn und gestalten sie so, dass mehr Fahrzeuge darauf fahren können, sollte der Verkehr weiter wachsen. Wir bereiten so die Infrastruktur für mehr Systeme und Funktionen vor. Das andere sind neue Dinge, die sich zum Beispiel unter Car-to-X (Car-to-Car, Car-to-Infrastructure usw.) zusammenfassen lassen. Hierüber können Informationen mit Fahrzeugen ausgetauscht werden, zum Beispiel Stausituationen. Oder man lädt zu Hause

Songs auf seinen portablen MP3-Player und nutzt diese anschließend im Fahrzeug. Der Punkt hierbei ist, dass der Kunde bei Problemen mit dem MP3-Player oder Telefon nicht nach der Ursache fragt. Er will Audi Qualität haben, wenn solche Geräte an seinen Audi angedockt sind. Das ist eine Herausforderung für uns und die Zulieferindustrie.

Was war der schönste Moment in Ihrer Karriere?

Unter fachlichen Aspekten war es die Markteinführung des A8. Das war ein doppelter Quantensprung – eine andere Dimension. Wenn man uns vorher gesagt hätte, was alles dahinter steckt, hätten wir es vielleicht nicht angepackt. So gewaltig war das. Mit einem Schlag hatten wir das weltweit einfachste Bedienkonzept und waren in der Qualität mit einer jungen, neuen Mannschaft ganz weit vorne – das war super! <

Dr. Willibert Schleuter

wurde am 14. Februar 1947 geboren. Er begann seine berufliche Laufbahn nach der Volksschule und der Lehre als Starkstromelektriker 1964 als Betriebselektriker der Rheinischen Braunkohlenwerke in Köln. Parallel zur Lehre besuchte er sieben Semester eine Abendschule mit dem Abschluss der Fachschulreife. Nach der Ausbildung zum grad.-Ing. an der Ingenieurschule Köln studierte Schleuter von 1970 bis 1975 Allgemeine Elektrotechnik an der RWTH Aachen. 1982 promovierte er dort mit einer Dissertation zum Elektrischen Verhalten von Akkumulatoren für Elektrofahrzeuge.

Ab 1984 arbeitete Dr. Schleuter bei der Robert Bosch GmbH, Stuttgart. Ab 1985 leitete er dort die Abteilung Antriebstechnik, ab 1987 den Bereich Neuentwicklungen Lenkung. Ab 1992 war er Leiter Generatoren und ab 1994 zuständig für Entwicklung Lichttechnik. Seit April 1996 ist Dr. Schleuter Leiter des Bereiches Entwicklung Elektrik / Elektronik der Audi AG.

Das Unternehmen:

Audi ist einer der ältesten Automobilhersteller in Deutschland. Das Audi Logo – die „Vier Ringe“ – symbolisiert den 1932 vollzogenen Zusammenschluss der vier

bis dahin unabhängigen Kfz-Hersteller Audi, DKW, Horch und Wanderer. Mit der selbsttragenden Karosserie aus Aluminium (ASF), der Direkteinspritz-Technik für Dieselmotoren (TDI), dem Allradantrieb für Straßenfahrzeuge (Quattro) sowie dem typischen Design vollzog die Audi AG den Imagewandel zur Lifestyle-Marke. Das Unternehmen beschäftigt über 44.000 Mitarbeiter. In der technischen Entwicklung in Ingolstadt arbeiten ca. 5.500 Mitarbeiter, davon 700 im Bereich Elektrik/Elektronik. Im vergangenen Jahr lieferte Audi weltweit 905.188 Fahrzeuge aus und erzielte einen Umsatz von 31,1 Milliarden Euro. www.audi.de