

31. HESSENFORUM 2021

Nach der Pandemie:

Mit Künstlicher Intelligenz und Nachhaltigkeitsmanagement
durchstarten zu neuer Wettbewerbsstärke

9. September 2019, Klassikstadt, Orber Straße 4A, 60386 Frankfurt am Main

Business Talk

Digital fit, menschlich und künstlich intelligent und nachhaltig produktiv – die hessischen M+E-Unternehmen

„Auch Traditionsunternehmen, die lange Entwicklungszyklen und interne Abstimmungsschleifen gewohnt sind, müssen die uneingeschränkte Kundenzentrierung in den Mittelpunkt stellen und daraus schnell neue Geschäftsmodelle entwickeln, um so zu verhindern, dass sich Intermediäre zwischen Endkunden und Produzenten stellen.“

Wolf Matthias Mang

Geschäftsführer Arno Arnold GmbH in Obertshausen

Gesellschafter und Aufsichtsratsvorsitzender der OECHSLER AG in
Ansbach/Mittelfranken

Vorstandsvorsitzender von HESSENMETALL

Herr Mang, was haben Sie gelernt aus der Pandemiekrise? Was nehmen Sie mit?

Die Solidarität der Menschen hat mich tief beeindruckt. Insbesondere die Jugend hat auf so Vieles verzichtet, um Ältere zu schützen und auch sehr viel getan, um sie zu unterstützen. Es war ein unglaubliches Zeichen der Solidarität, für das wir der Jugend etwas schuldig sind.

Daneben hat mich die enorme Flexibilität beeindruckt, mit der Menschen, aber auch die Unternehmen auf die Krise reagierten. Da wurden Produktionen umgestellt, um zum Beispiel Mundschutz oder sogar Beatmungsgeräte herzustellen. Auch wir haben Gesichtsvisiere - in erster Linie als Schutz für Klinikmitarbeiter - hergestellt, obwohl wir sonst Schutzabdeckungen für den Maschinenbau herstellen. Und in nur 48 Stunden war ein

Internetshop online. „Einfach mal in andere Richtungen denken“ war das Credo in der Belegschaft. Die Begeisterung und Kreativität, die wir erleben durften, bescherte uns trotz Krise eine schöne Zeit und wirkte ungeheuer motivierend.

Aus meiner Sicht hat auch der Staat schnell und angemessen auf die Herausforderung Corona reagiert. Aber die Pandemie hat gleichzeitig schonungslos offengelegt, dass wir bei weitem noch nicht da sind, wo wir sein sollten im Hinblick auf die Digitalisierung. Allein die Verfolgung der Infektionsketten, die Meldungen der Gesundheitsämter, die Diskussion um die Corona-App etc. machten mich sprachlos. Ende 2020 gab es ein kurioses Experiment im Sauerland. Der Fotograf Klaus-Peter Kappest schickte zwei Reiter mit einer DVD voller Fotos zu einer zehn Kilometer entfernten Druckerei. Parallel sendete er die 4,5 Gigabyte Daten über einen Transferdienst dort hin. Mit dem Pferd waren die Daten schon nach gut 100 Minuten vor Ort, das Datenübertragungsprogramm brauchte mehr als fünf Stunden länger. Da waren die Pferde schon wieder im Stall, gefüttert und gestriegelt!

So weit sind wir also mit der Digitalisierung. Dabei wurde kaum ein anderes Wort so häufig erwähnt in der Koalitionsvereinbarung unserer aktuellen Bundesregierung wie Digitalisierung. Aber offensichtlich hat das nicht viel gebracht. Und der Digitalrat? Der hat fünfmal getagt in vier Jahren. Auch das macht mich sprachlos. Wie schon in den Unternehmen muss das Thema bitte endlich auch bei der Bundesregierung Chefsache sein. Das war es bisher leider nicht.

Wie kann es gelingen, dass Deutschland ein klimafreundliches Industrieland bleibt oder auch wird?

Deutschland ist bereits ein klimafreundliches Industrieland. Wie Sie wissen bin ich ja auch noch als Gesellschafter und Aufsichtsratsvorsitzender bei der Oechsler AG engagiert. Zu diesem Unternehmen, das ein Vorfahre von mir gegründet hat, gehören auch Werke in China und Vietnam. Schauen Sie dort an einem sonnigen Tag in den Himmel, brauchen Sie keine Sonnenbrille, so schmutzig ist die Luft. In Deutschland konnten wir dagegen in den letzten zwanzig Jahren den CO₂-Ausstoß sehr stark reduzieren, obwohl die Produktion zeitgleich sogar noch gestiegen ist. Und wir sind weiter dran, arbeiten an noch ressourcenschonenderen Verfahren und vielem mehr. Klimaschutz beginnt beim verantwortungsvollen Umgang mit sämtlichen Ressourcen sowie umweltschonenden Fertigungsverfahren und geht über neue Arbeitswelten bis zur Entwicklung und Herstellung umweltfreundlicher Produkte. Bei der Oechsler AG sind das zum Beispiel Ebike- bzw. Cargobike-Antriebe, Produkte für autonomes Fahren, leise und effiziente Antriebe und vieles mehr.

Natürlich müssen wir alle noch mehr tun. Aber wir müssen auch ein Industrieland bleiben und über unsere Technologien Made in Germany den Klimaschutz in der ganzen Welt voranbringen. Die Kunst wird es sein, die Klimapolitik mit einer guten Industriepolitik zu verknüpfen. Die Chinesen schätzen das Industrieland Deutschland sehr und kopieren dabei nicht nur unsere Produkte. Sie schauen auch ab, wenn es zum Beispiel um Bildung geht oder um Organisationsformen in Unternehmen. Eine erfolgreiche Verknüpfung von Klimaschutz und Industrie werden auch die großen Emittenten übernehmen. Aber sie werden ganz bestimmt nichts annehmen, was einen Industriestandort kaputt macht.

Wie helfen bei all dem Digitalisierung und Künstliche Intelligenz?

Künstliche Intelligenz wird innerhalb des Veränderungsprozesses Digitalisierung eine exponierte Rolle einnehmen. Künftiger Erfolg hängt nicht mehr primär an der Technologieführerschaft, sondern beruht auf innovativen Geschäftsmodellen. Eng verbunden mit den Denkmustern der Softwareentwickler und Digitalunternehmer ist das für die Old Economy häufig ungewohntes radikales Denken in Geschäftsmodellen.

Diese Entwicklung hin zu produktgetriebenem, konsequent kundenzentriertem Geschäftsmodelldenken, das sich aus den Möglichkeiten zunehmender und unmittelbarer Individualisierung von Kundenangeboten speist, stellt eine der maßgeblichsten Veränderungen dar, die der digitale Wandel für die Wirtschaftswelt bedeutet. Mehr noch: es ist in vielen Industrien bereits zum erfolgskritischen Moment geworden.

Galt früher in der Industrie Technologieführerschaft und Innovationsfähigkeit als Garant für wirtschaftlichen Erfolg in Gegenwart und Zukunft, so zeigt die vergangene Dekade, allen voran durch den Siegeszug der Plattform-Ökonomien, dass technologischer Vorsprung seinen Wert insbesondere mit Blick auf künftigen Geschäftserfolg verliert, wenn er nicht von innovativen Geschäftsmodellen getragen wird.

Das Domänenwissen, über das die deutsche Industrie verfügt, wird daher in der Zukunft alleine kein Garant mehr sein, der Erfolg sicherstellt. Dies lässt sich etwa am Beispiel des Automobilbaus verdeutlichen: Hier mag der technologische Vorsprung, den sich etablierte Automobilbauer und -zulieferer erarbeitet haben, so gewaltig sein, dass er bislang den Markteintritt konkurrierender Bewerber deutlich erschwert hat. Plattformen wie Uber oder Carsharing-Anbieter sind jedoch im Begriff, das Geschäftsmodell der Automobilindustrie grundlegend zu verändern: aus Autoverkäufern werden Mobilitätsanbieter.

Zwei weitere Beispiele aus dem Bereich der Mobilität stoßen in eine ähnliche Richtung: So entsteht etwa durch die zunehmende Verbreitung der Elektromobilität künftig ein neues Geschäftsfeld für die globale Ladeinfrastruktur, das unter anderem vom E-Mobilitäts-Pionier Tesla und weniger von den traditionellen Autobauern besetzt wird.

Diese Beispiele zeigen, wie erfolgskritisch es für etablierte Unternehmen ist, ihre eigenen, gänzlich digitalen Produkte zu entwickeln, die losgelöst von bisheriger Wertschöpfung stehen. Bei der Entwicklung solcher Produkte ist die bereits erwähnte Kundenzentrierung von besonderer Bedeutung: Wie kann ein Unternehmen Produkte entwickeln, die sich wirklich an den Bedürfnissen seiner Kunden orientieren? Wie löst man mit einem Produkt ein Problem, das die Kundschaft hat?

Haben Sie auch Beispiele für neue Produkte aus Ihren Unternehmen? Ist die personalisierte Produktion vielleicht der Königsweg zu weniger Materialverbrauch, weniger Energieverbrauch und weniger Abfall?

Bei Arno Arnold in Obertshausen verstehen wir uns schon immer als Problemlöser für unsere Kunden aus dem Maschinenbau. Für sie entwickeln und konstruieren wir optimal zugeschnittene Schutzabdeckungen mit oft auch speziell konstruierten Teilen, die besondere Anforderungen berücksichtigen. Auch diese Schutzabdeckungen werden dank Sensorik und einem lernenden System immer schlauer. So lässt sich etwa der aktuelle Verschleißzustand einer Abdeckung diagnostizieren, wodurch man Wartungsmaßnahmen auf das Nötigste reduzieren kann und die Schutzfunktion der Abdeckung sicherstellt. Und ja, natürlich spart man über solche Maßnahmen Ressourcen und Energie.

Bei Oechsler erschließen wir uns völlig neue Geschäftsfelder durch die Möglichkeiten des 3D-Drucks. Das ist im ersten Moment teurer und energieaufwendiger als eine herkömmliche Spritzgussfertigung. Aber durch die zielgerichtete Produktion unterm Strich eben doch klimafreundlich. Ursprünglich war Oechsler rein auf Spritzgussverfahren in der Kunststofftechnik ausgerichtet. Mittlerweile haben wir uns einen Namen gemacht als Spezialist für kunststoffbasierte 3D-Druck-Technologie. Mit individualisierten Turnschuhen für adidas in Losgröße 1 fing das vor Jahren an. Inzwischen produzieren wir unter anderem für einen Sportwagenhersteller in der Nähe von Stuttgart Bauteile in 3D-gedruckter Gitterstruktur für die Vollschalensitze. So kann der Sitz - wie im Rennsport schon lange üblich – auch auf den Körper eines Sportwagenfahrers individuell zugeschnitten werden. Das dient der Bequemlichkeit, erhöht aber auch die Sicherheit bei einem Unfall. Und wir haben die Großserienproduktion von American Football-Helmen revolutioniert. Für den US-amerikanischen Marktführer Riddell fertigen wir die Dämpfungselemente im Inneren als 3D-Gitternetzprodukt – individuell angepasst an die Kopfform des Helmträgers, wodurch die Schutzwirkung der Riddell-Helme deutlich verbessert wird.

Statt Perfektion und Tradition bedeutet solch ein kundenzentriertes Denken vor allem Anpassungsfähigkeit und Iteration in Höchstgeschwindigkeit. Auch Traditionsunternehmen, die lange Entwicklungszyklen und interne Abstimmungsschleifen gewohnt sind, müssen die uneingeschränkte Kundenzentrierung in den Mittelpunkt stellen und daraus neue Geschäftsmodelle entwickeln, um so zu verhindern, dass sich Intermediäre zwischen Endkunden und Produzenten stellen. Es ist der Kunde als Nutzer, der bei aller unbestrittenen, in Teilbereichen monopolisierten Marktmacht der Plattform-Giganten letztlich über Wohl und Wehe einer Unternehmung oder Organisation entscheidet, da er sich heutzutage deutlich schneller und einfacher als früher einem besseren Angebot zuwendet, sobald er es am Markt vorfindet. Er ist extrem flexibel beim Wechseln. Gibt es was Neues, Besseres, Günstigeres – ist er weg. Also muss man den Kunden immer im Blick behalten.

Was bedeutet das für die Unternehmen konkret? Wie kann man diesen Kulturwandel bewältigen?

Für Industrieunternehmen bedeutet dies, dass Tradition und Expertise alleine zu wenig sein werden, um die Zukunft erfolgreich zu bestreiten. Es bedarf vielmehr einer neuen Bescheidenheit, eines dauerhaften Hinterfragens seiner selbst und seines Tuns, einer Aufgeschlossenheit gegenüber dem Neuen, das sich in Geschäftsmodellen offenbart, in einem veränderten Miteinander, in gelebtem Trial-and-Error, ein Weg, in dem Fehler als natürlicher Prozess gesehen werden, kurz: in einem ganzheitlichen Kulturwandel, nicht zuletzt, da die Digitalisierung unternehmerisches Denken und Verantwortungsübernahme nicht nur von Führungskräften einfordert, sondern von jedem einzelnen Mitarbeiter.

Je größer eine Organisation, je althergebrachter Hierarchien, je ausgeprägter Besitzstände, je mehr "Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht", desto schwieriger gestaltet sich jede Veränderung. Durch den Siegeszug des Silicon Valley erlebt die gesamte Wirtschaftswelt jedoch einen beispiellosen Kulturwandel, der altbekannte Ideen von Hierarchie, Teilhabe und organisationalen Strukturen aufbricht, respektive diejenigen mit geschäftlichem Erfolg und Wachstum belohnt, die zu eben jenem Wandel willens und fähig sind.

Dadurch sind sowohl das freiheitliche als auch das korporative Element des Wirtschaftens grundsätzlich in Frage gestellt. Diesen notwendigen Wandel umwabern dabei miteinander

konkurrierende Narrative – solche, die Angst vor Veränderung säen, und solche, die Innovationsfreude vermitteln und Zukunft zugänglich machen.

Die Unternehmenswelt hat es zur Aufgabe, den unweigerlichen Wandel für ihre Mitarbeiter positiv erfahrbar zu machen, Barrieren und Hemmnisse abzubauen, Ängste zu nehmen und so den Willen zur kulturprägenden Gestaltung aktiv vorzuleben und zu vermitteln. Dazu bedarf es einer konsequenten Vermittlung von Wissen und Kenntnissen. Wissen, das diffuse Zerrbilder klärt und Kenntnisse, die dem Individuum Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten ermöglichen. Dies verändert nichts an der Ausgangssituation, die wie jede Veränderung mit Chancen und Risiken daherkommt, doch verändert es sehr wohl die Haltung, mit der der Einzelne, aber auch eine Organisation als Ganzes der Veränderung begegnet.

Der Kulturwandel besteht darin, dass die Vernetzung unter Zuhilfenahme der neuen technischen Möglichkeiten dazu führt, dass Zwischenebenen und Intermediäre, wie etwa im Handel geschehen, ausgeschaltet werden können. Hierarchische und lineare Strukturen verlieren in der Konsequenz an Bedeutung. Für die digitale Transformation unserer Wirtschaft ist entsprechend ein weniger hierarchisches, fähigkeitsbasiertes berufliches Miteinander, eine Kultur des besseren Arguments, des Experiments, erfolgskritisch. Es gilt, die Potenziale der gesamten Belegschaft noch zielführender als bisher zu aktivieren und in die Wertschöpfung einzubringen.

Viel mehr als bisher wird es darauf ankommen, die Kommunikationsformen innerhalb eines Unternehmens bzw. zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wie Kunden so zu gestalten, dass sie den Anforderungen des digitalen Zeitalters gerecht werden. Die Schwierigkeit eines solchen nachhaltigen Kulturwandels besteht allen voran darin, die Organisations- und Kommunikationsformen entgegen jeglicher Bequemlichkeitstendenzen dauerhaft beweglich und offen zu halten. Für den Unternehmer respektive das Unternehmen bedeutet dies, ein Gleichgewicht zwischen individueller Förderung des einzelnen Mitarbeiters und globaler Verantwortung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens herzustellen.

Beispiele erfolgreicher Unternehmen zeigen, dass das Mitnehmen möglichst aller Mitarbeiter auf dem Weg ins digitale Zeitalter zu einer erfolgskritischen Größe geworden ist, dass Neugierde und Innovationsfreude über alle Altersgrenzen hinweg geweckt werden können, wenn notwendiges Wissen und notwendige Fertigkeiten vermittelt werden.

Kann es ein Unternehmen alleine schaffen, die Belegschaft mitzunehmen in diese neue Welt, in diese neuen Arbeitswelten?

Ohne Unterstützung wird das ein ausgesprochen schwieriges Unterfangen. Deshalb sollte man den Wandel unbedingt von Profis begleiten lassen, zum Beispiel vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft. Appelle, Aushänge, Infos im Intranet, das reicht alles nicht. Mit guter Didaktik kann man die Dinge erfahrbar machen. Das zeigte das Beispiel der alten Nähmaschine, die dank Sensoren und der Transformation in Industrie 4.0 zeigen konnte, wann die Nadel bricht. Mit solchen Bildern und Erfahrungen kann man die Menschen mitnehmen und auch begeistern. Denn solch einen Mentalitätswandel in der Breite zu erzeugen ist ein herausforderndes Unterfangen. Es gilt auch, unternehmerisches Denken, etwa mit Blick auf Geschäftsmodellentwicklung und Kundenzentrierung, über alle Hierarchieebenen hinweg zu etablieren und gleichzeitig jedem Mitarbeiter ein erhöhtes Maß an Handlungsspielräumen zur vereinbarten Zielerreichung zu gewähren.

Also müssen wir Silos einreißen, den Dialog fördern und zuweilen das Experiment an die Stelle der Vollkommenheit setzen. Vor allem junge Menschen müssen wir auf eine digitalisierte Arbeitswelt vorbereiten und ihnen die notwendigen Fertigkeiten des permanenten und lebenslangen Lernens für das vor ihnen liegende Berufsleben an die Hand geben.

Lineare Erwerbskarrieren, wie sie bis vor wenigen Jahren noch selbstverständlich waren, erscheinen dabei in Zukunft zur Rarität zu werden. Denn der rasante technologische Fortschritt verändert nicht nur die Anforderungen an eine gelernte Tätigkeit, sondern wird über ein Berufsleben hinweg auch die Aneignung gänzlich neuer Fertigkeiten, ja gänzlich neuer Berufsbilder notwendig machen – Berufsbilder, die es heute noch nicht einmal gibt.

Einerseits steht der Unternehmer hier als "Ermöglicher" in der Pflicht, Qualifizierungsangebote zu schaffen und Mitarbeiter für Veränderungen in ihrem Berufsfeld zu rüsten. Andererseits wird es immer stärker auch zur eigenverantwortlichen Aufgabe jedes einzelnen Menschen, seine eigenen Fähigkeiten über sein gesamtes Leben hinweg auszubauen und den Anforderungen der Arbeitswelt anzupassen. Mit dem unternehmerischen Kulturwandel einher geht also ein Bewusstseinswandel in der Selbstwahrnehmung des Individuums: es steht im Wettbewerb, dauerhaft, ein Leben lang, nicht nur lokal, sondern auch mit den Lernhungrigen anderer Regionen und Kontinente.

Und abermals stehen hier konkurrierende Narrative zur Verfügung, wie sich diesem Faktum begegnen lässt: mit Angst oder aber mit Optimismus und Zukunftsfreude.

Das Unternehmen

Arno Arnold in Obertshausen, ein Familienunternehmen in der 6. Generation, ist mit knapp 100 Beschäftigten Spezialist für die Entwicklung und Herstellung von Abdeckungen. Diese werden zumeist zum Schutz vor Spänen, Schmutz und Flüssigkeiten im Maschinen- und Anlagenbau eingesetzt.

Die **Oechsler AG** in Ansbach/Mittelfranken, bis heute im Familienbesitz, wurde 1864 gegründet und ist ein international führender Anbieter in der Kunststofftechnologie mit rund 3.100 Beschäftigten weltweit. Mit einer dreistelligen Anzahl von 3D-Druckern und insgesamt über 2 Millionen produzierten Komponenten zählt das Unternehmen zu den größten Serienfertigern im Additive Manufacturing und wurde wiederholt vom Handelsblatt und der Unternehmensberatung Munich Strategy zu den wachstums- und ertragsstärksten Mittelständlern mit einem Umsatz zwischen 10 Millionen und 1 Milliarde Euro ausgezeichnet.

Zur Person

Wolf Matthias Mang, Jahrgang 1957, ist gelernter Bankkaufmann und Diplom-Betriebswirt. Gemeinsam mit seiner Ehefrau seiner Tochter und seinem Schwiegersohn leitet er das Familienunternehmen Arno Arnold in Obertshausen. Er ist Aufsichtsratsvorsitzender des Technologiekonzerns Oechsler AG in Ansbach/Mittelfranken. Seit 2013 ist er Vorsitzender von HESSEMETALL, seit 2014 auch Präsident der hessischen Unternehmerverbände (VhU). Zudem ist er Vizepräsident von Gesamtmetall und Präsidiumsmitglied der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).