

**26. Hessischer Unternehmertag (HUT),  
7. November 2017  
Globale Unternehmen, Krisen in der Welt & der Standort Hessen**

**Wolf Matthias Mang, Präsident der VhU  
Den hessischen Standort attraktiv halten:  
mit einer agilen Wirtschaft, einer agilen Gesellschaft und einer agilen Politik**

*Es gilt das gesprochene Wort!*

*[freie Intro!]*

Wer kann es noch hören? Disruption, digitale Transformation, industrielle Revolution? Oder: Krisenfest – welche Krisen? Krisen sind woanders in der Welt! Aber: Woanders ist immer auch bei uns! Wegen der globalen Vernetzung.

Wer will Veränderung? Alle! Wer will sich selbst ändern? Niemand!

Guten Abend, liebe Gäste,

Ein herzliches Willkommen Ihnen allen zum 26. Hessischen Unternehmertag der V-h-U.

Ich möchte heute mit Ihnen über Ambidextrie sprechen. Jawohl! Über Ambidextrie. Wörtlich Zweihändigkeit, besser Zweigleisigkeit! Warum? Weil ich fest davon überzeugt bin, dass Ambidextrie uns hilft, unser größtes Problem zu lösen, das wir hassen wie die Pest: Veränderung! Persönliche Veränderung. Denn leider müssen wir uns ändern – ob wir wollen oder nicht.

Das überrascht vielleicht. Denn es geht uns ausgesprochen gut. Aber die größten Gefahren schlummern im Erfolg. Gerade deshalb: Wenn alles bleiben soll wie es ist, muss es sich gewaltig ändern. Müssen wir uns gewaltig ändern. Wenn sich nämlich nichts ändert, werden wir schrumpfen. Als Bevölkerung. Aber auch das Wachstum unseres BIP: bis 2035 nämlich von 1,5% auf die Hälfte, von gerade noch 0,75%.

Das heißt weniger für alle:

- weniger Arbeitsleistung - hier in Hessen,
- weniger Einnahmen,
- weniger Wachstum der Steuereinnahmen,
- viel weniger Generationengerechtigkeit!

Deshalb müssen wir uns ändern. Aber wie?

Der ideale Ort für diese Diskussion ist der Hessische Unternehmertag. Dieser gibt uns Unternehmern eine große Bühne in Hessen:

- Wieder begrüßen wir 1.000 Gäste.
- Wieder feiern wir unsere Vorzeigeunternehmer 2017: die Hessen-Champions. Gemeinsam mit unseren Partnern, dem hessischen Wirtschaftsministerium und der Mittelständischen Beteiligungs-Gesellschaft MBG Hessen. Und damit erreichen wir zurecht ein riesiges Medienecho.

- Wieder setzen wir ein Thema auf die hessische Agenda: globale Veränderung. Und beleuchten es aus möglichst vielen Blickwinkeln.

Dazu begrüße ich herzlich die beiden Impulsredner:

- den Stellv. Ministerpräsidenten und Schirmherrn der Hessen-Champions Tarek Al-Wazir. Er vertritt heute unseren Ministerpräsidenten Volker Bouffier. Dieser wird in den Berliner Sondierungsgesprächen gebraucht, um die hessischen Interessen zu vertreten. Wir drücken die Daumen!
- und den neuen Opel-Chef Herrn Michael Lohscheller, auf den wir alle sehr gespannt sind.

Und natürlich begrüße ich: die Bundestagsabgeordneten Alexander Müller und Björn Simon und die Mitglieder des Hessischen Landtags, stellvertretend die Fraktionsvorsitzenden Michael Boddenberg und Thorsten Schäfer-Gümbel. Vor allem aber Sie, liebe hessischen Unternehmerinnen und Unternehmer. Das ist Ihr Unternehmertag

Mein ganz besonderer Dank geht an unsere Sponsoren:

- an Herrn Faust, Buderus
- an Herrn Wittershagen, Deutsche Bank,
- an Frau Giesen und Herrn Müller, Fraport,
- an Herrn Dr. Lose, K+S,
- an Frau Dr. Volkens und Herrn r. Schmidt, Lufthansa,
- an Herrn Waldschmidt, Hessen Trade and Invest
- an Herrn Lohscheller und Herrn Schumacher, von Opel.

Sie machen diesen hessischen Unternehmertag in tollem Ambiente möglich. Vielen Dank!

Zurück zu meinem Thema!

Zurück zu Agilität und ihrem Kern: Ambidextrie!

Agilität ist die höchste Form der Anpassungsfähigkeit. Agilität ist das bessere Change-Management, wie ihr Erfinder, der Management-Guru John Kotter schwärmt.

Agilität hat vier Dimensionen:

- A steht für Anpassung
- G steht für geschwinde Zielerreichung: Das meint Kundenzentriertheit, kleine Schritte, kurzfristige Feedbacks
- I steht für Integration & Zusammenhalt
- L steht für „Latency“ = Haltung und Wertschätzung.

Bei Agilität geht es im Kern um Ambidextrie, um zwei zeitgleiche Betriebssysteme:

- das erste und häufig erfolgreiche ist das routinierte Effizienz-System

- und ein zweites neues Innovationssystem. Dieses zweite soll Veränderung von unten ermöglichen: kleinteilig und ungerichtet, den kurzen Lösungsweg einschlagend, statt den langwierig hierarchischer Entscheidungen.

Und der Witz daran ist: Es braucht beide!

Ich fasse zusammen:

- Agile Unternehmer trainieren Veränderungsbereitschaft.
- Sie erproben Ambidextrie.
- Sie kombinieren das Effizienzmodell mit einem dynamischen Innovationsmodell: Sie schöpfen damit die Weisheit von unten ab. Weil das Unten oft ein Vorne ist:
  - näher am Kunden,
  - näher an den Problemen,
  - deshalb meistens auch näher an den Lösungen.

Warum sollen eigentlich nur wir Unternehmer dieses zweigleisige Veränderungsverhalten einüben? Wäre das nicht auch ein Ansatz für die Politik? Für die sozialen Institutionen? Für unsere Gesellschaft insgesamt? Ich frage das Sie:

Viele Politiker sind heute im Saal. Viele Unternehmer ebenfalls. Deshalb trifft die Frage die Richtigen: die hessischen Entscheider.

Und dazu haben wir auch noch agile Vorbilder: Ich rufe jetzt die Finalisten unseres Wettbewerbs Hessen-Champions 2017 auf. Bitte liebe Unternehmensvertreter, erheben Sie sich.

- Adaptive Balancing Power
- EppsteinFoils
- Eurozyto
- fino digital
- Lampenwelt
- Nord-Micro
- OptoTech Optikmaschinen
- PRÄWEMA Antriebstechnik
- Schreinerei Torsten Kiefer einzigArt Möbelmanufaktur

Bitte liebe Gäste, begrüßen Sie unsere besten Hessen 2017! So sehen agile Sieger aus! Vielen Dank! Das ist Ihr Applaus!

Ich komme zu unserem heutigen HUT-Thema:

Globale Unternehmen und der Standort Hessen
---

Angesichts verschärfter Globalisierung, beschleunigter Demografie und tiefgreifendes Strukturwandels dürfen wir die Dinge nicht so weiterlaufen lassen wie bisher. Sonst passiert bis 2035 Folgendes - Kleiner Zeitsprung:

- Bis 2035 trübt sich unsere Entwicklungsperspektive wegen des Fachkräftemangels dramatisch ein.
- Bis 2035 geht das Arbeitsvolumen zurück.
- Bis 2035 halbiert sich das BIP-Wachstum.
- Die Steuereinnahmen sinken drastisch.
- Und der Verteilungsspielraum wird kleiner.

Aber: Wir können gegensteuern - so das Ergebnis der aktuellen Studie „Perspektive 2035“ des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln:

Nämlich:

- durch eine kluge Beschäftigungspolitik, die das Arbeitsvolumen gegenüber dem Trend erhöhen kann: und das Pro-Kopf-Einkommen bis 2035 um 10.000 € steigern würde.
- durch eine kluge Investitions- und Technologie-Strategie, die das Pro-Kopf-Einkommen bis 2035 um 12.500 € je Einwohner steigern kann.
- Und am besten durch die Kombination aus beiden. Diese würde den Lebensstandard bis 2035 sogar um fast 22.000 € und Einwohner wachsen lassen.

Wie kann das gelingen? Wir sind eine schrumpfende Gesellschaft. Aber: Das ist kein Naturgesetz!

Wir könnten – nein! - wir sollten - mit einer Willkommenskultur für Kinder zu einer höheren Geburtenrate beitragen. Die Geburtenrate in Deutschland ist nach Jahrzehnten des Rückgangs 2015 von 1,4 auf 1,5 Kinder pro Frau gestiegen. Bis wir bei deutlich über 2 Kinder angelangt sein könnten dauert zwar mindestens eine Generation. Aber wenn es richtig ist: Warum setzen wir uns dieses Ziel nicht?

Kinder sind der realste Ausdruck von Vertrauen in die Zukunft einer Gesellschaft. In der aktuell gesunkenen Geburtenrate drückt sich das fehlende Zukunftsvertrauen der Babyboomer-Generation, und zwar von vor 30 Jahren.

Diese, meine Generation, hat erlebt:

- Überfüllte Kindergärten
- Klassen mit deutlich über 30 Schülern
- Wettbewerb um Ausbildungsplätze
- Warten auf Studienplätze
- Harten Wettbewerb um Arbeitsplätze.

Inzwischen geht meine Generation allmählich in Rente. Die Generationen X, Y und Z stehen nun einerseits vor der angenehmen Situation, auf dem Arbeitsmarkt eher umworben zu werden. Andererseits müssen sie die steigenden Lasten der Demografie tragen. Müssen mit viel weniger Menschen die Rente, die Gesundheit- und Pflegekosten von immer mehr und Gott sei Dank! - länger lebenden Menschen verdienen.

Aber: Müssen sie das wirklich?

Wenn wir als Gesellschaft wollen, dass der Generationenvertrag hält, dann stehen wir alle gemeinsam vor der Herausforderung, die demografische Talfahrt umzukehren. Andernfalls wird die Schrumpfung der Bevölkerung auch das Wirtschaftswachstum schrumpfen.

Damit das nicht geschieht ist eine der wichtigsten Forderungen der Wirtschaft an die neue Bundesregierung, unter gar keinen Umständen die 40%-Quote der Sozialabgaben zu überschreiten, also keine teuren Wahlgeschenke auf Kosten der jüngeren Generationen!!!

Wenn wir eine ausgeglichene Balance von jüngeren und älteren Menschen wollen, brauchen wir viel grundsätzlicher:

1. eine Willkommenskultur für Kinder und Eltern.

Junge Männer und Frauen sollten in ihren freien Lebensentscheidungen häufiger „Ja zum Kind“ sagen können, um dauerhaft Elternverantwortung zu übernehmen. Dazu müssen alle beitragen:

- Unternehmen können durch flexible Arbeitszeitmodelle einen erheblichen Beitrag dazu leisten.
- Der Gesetzgeber muss es ihnen aber in einem modernen Arbeitszeitgesetz auch gestatten.
- Und die Gewerkschaften sollten sich hüten, nur in eine Richtung – nämlich Arbeitszeitreduktion – zu denken.

Zu einer Willkommenskultur für Kinder und Eltern gehört: die Ehe und die Familie als Fundamente unserer Gesellschaft zu stärken. Ehe und Familie brauchen viel mehr Wertschätzung: Sie sind die fundamentalen Solidar-Gemeinschaften. Die Ehe ist die primäre Solidar-Gemeinschaft. Sie regelt die Übernahme von Verantwortung im Privaten und ermöglicht so überhaupt erst das Funktionieren des Sozialstaats. Auch die Familie ist eine unverzichtbare Solidargemeinschaft. Die Erziehung der Kinder durch ihre Eltern ist Fundament einer vielfältigen, freien Gesellschaft. Der Staat muss den Erziehungsauftrag und Erziehungsleistung der Eltern viel besser achten. Er darf bei aller „Professionalisierung der Erziehung“, die wir in Kindergärten, Schulen und Hochschulen unbedingt brauchen, dennoch nicht an diesem Fundament rütteln.

Aber wir brauchen auch

2. bedarfsgerechte Zuwanderung.

Mit einem Zuwanderungsgesetz sollte Arbeitszuwanderung nach Deutschland deutlich verbessert werden. Wir brauchen qualifizierte Zuwanderer. Anders werden wir nicht genügend Fachkräfte für unsere komplexen Arbeitsprozesse und zur Bewältigung des Strukturwandels haben.

Wir müssen

3. auch mehr Integrationsbereitschaft einfordern:

Denn wir müssen auch denen, die heute hier sind und die nicht über nachgefragte Qualifikationen verfügen, die Chance geben, dass sie sich integrieren. Aber sie müssen auch wissen, dass sie selbst diese Chancen nützen müssen.

Natürlich brauchen wir hier mehr Anstrengungen beim Erlernen der deutschen Sprache. Aber noch viel wichtiger: Wir brauchen die uneingeschränkte gelebte Akzeptanz der Grundwerte unserer Gesellschaft.

Sorge bereitet mir die wachsende Anzahl der Parallelgesellschaften von Reichsbürgern, bereits hier lebenden Migranten und von Zuwanderern aus der Masseneinwanderung 2015/16

Daran müssen wir arbeiten!

Die Politik, aber auch die Gerichte und die Vollzugsbehörden müssen den Respekt vor unseren Werten unserer Kultur viel stärker einfordern. Es kann nicht sein, dass Frauen sich abends nicht mehr in Straßen- und U-Bahnen trauen, weil sie sich nicht mehr geschützt fühlen vor Belästigung von Männern mit einem kulturell verächtlichen Frauenbild.

Deshalb: Grundlagen unseres Zusammenlebens und unserer Kultur sind:

- Gleichberechtigung von Mann und Frau,
- Schutz von Minderheiten,
- Gewaltmonopol des Staates
- und religiöse Toleranz.

Diese Werte sind auch für eine erfolgreiche Integration in unsere Gesellschaft und ins Arbeitsleben unverzichtbar. Sonst wird es uns Unternehmern sehr schwer fallen, Stellen aus dem Kreis der Migranten mit Aufenthaltsstatus besetzen.

Und schließlich führt leider auch kein Weg daran vorbei, dass

4. insgesamt weniger Menschen zur Erwirtschaftung eines Sozialprodukts einer alternden Gesellschaft mehr erwirtschaften müssen.

Dies erreichen wir nur,

- wenn Politik den Arbeitszeitrahmen anpasst,
- wenn wir gemeinsam die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern,
- wenn Politik das gesetzliche und das tatsächliche Renteneintrittsalter schrittweise an längere Lebenszeit anpasst
- wenn Politik die Ganztagsbetreuung bedarfsgerecht ausbaut.

Auch wir Unternehmer haben ein Pflichtenheft.

Wir müssen dafür sorgen, dass das Arbeitsvolumen der Fachkräfte, die dramatisch weniger werden, nicht noch weiter sinkt.

In Deutschlands größter Industrie z. B. müssen wir jetzt den Beweis dafür antreten. Wir Metall- und Elektro-Unternehmer dürfen in der anlaufenden Tarifrunde nicht zu hohe Löhne und gleichzeitig einseitige Absenkungen der Arbeitszeit auf teilweise 28 Wochenstunden zulassen.

Unser toller Standort hat ein sehr großes Kostenproblem. Deshalb gehen die Investitionen in die Produktion fast ausschließlich ins Ausland. Wenn wir Zukunft sichern wollen, müssen wir das ändern.

Flexibilität ist eine Zweibahnstraße. Hier haben wir sie wieder – unsere Zweigleisigkeit:

Eine zeitweise Absenkung in Richtung 28-Stundenwoche braucht eine zeitweise Aufstockung in Richtung 40-Stunden-Woche und mehr.

All das geht nur als Option – und immer für beide Seiten und in beide Richtungen.

Warum sollen wir nicht Menschen gestatten, die für ein Eigenheim mehr verdienen und einige Jahre ansparen wollen, für eine bestimmte Zeit 45 Wochenstunden oder mehr zu arbeiten, um in den Kinderziehungszeiten dann absenken zu können?

Aber mehr Geld für weniger Arbeit, wie es die IG Metall fordert, geht gar nicht.

Das alles ist ein langwieriger Regelungsprozess der Tarifpartner mit vielen offenen Fragen, die geklärt werden müssen. Und nicht im Hauruckverfahren mit angeblich einfachen Lösungen, Streiks und dem Druck der Straße.

5. Auch die digitale Transformation kann helfen.

Mehr digitale Vernetzung und Geschäftsmodelle bieten die Chance, den Rückgang des Arbeitskräfteangebots teilweise auszugleichen. Der Wettbewerb um das beste industrielle Internet hält uns fit gegenüber den Plattformkonzernen aus dem Silicon Valley.

„Wir sind Plattform.“

Um diesen Satz zu verstehen, der sich aufmacht, die Wirtschaft zu verändern, war ich mit einer Wirtschaftsdelegation im Juli im Silicon Valley. Und ich muss gestehen, dass es faszinierend und beklemmend zugleich ist zu sehen, wie konsequent sich die Firmen im Silicon Valley auf den Weg in Richtung Plattform aufmachen. Im Endkundengeschäft kennen wir das längst durch Amazon, Google, Facebook, AirBnB u.a.

Beim industriellen Internet war ich mir bis vor ein paar Monaten sicher, dass uns niemand den Rang ablaufen wird. Wir sind doch die Meister der Fertigungstechnik und Fertigungstiefe. Das mag wohl auch zukünftig so sein.

Aber um die Maschinen geht's dabei nicht. Es geht um die Daten, die diese Maschinen sammeln. Und die dann auf einer Plattform aggregiert werden. Um daraus ein neues lukratives Geschäftsmodell zu entwickeln. Diese Daten werden zum Schmiermittel der modernen Fertigungstechnologie. Und diesen Wettbewerb müssen wir bestehen. Als Unternehmer!

Deshalb noch ein letztes Mal zur Ambidextrie!

Wir sind überzeugt, dass wir unsere Mitarbeiter künftig in zwei Welten mitnehmen müssen

- In die total vernetzte Start-up-Welt des immerwährenden Aufbruchs mit einem hohen Innovationstempo. Hier lösen sich Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit und Führungsstrukturen weitgehend auf.
- Und in die Fertigungs-Welt maximaler Effizienz, klarer Entscheidungs-Hierarchien und großer Produktivität.

Da wir und unsere Mitarbeiter nur in einer einzigen Welt leben, müssen wir die Kollision beider Welten in einer sich verändernden Zwischenwelt aushalten. Und müssen die Elemente der beiden extremen Welten ständig neu miteinander verbinden: eben zweigleisig fahren. Denn das Neue wird kommen, und das Alte nicht verschwinden – die richtige Mischung macht's.

Spiegel-Cover: Hessen – starkes Land. Mit diesem Titel hat der Spiegel auch 2017 wieder Recht!

Dieses starke Land braucht

- Unternehmen, die zu großen Veränderungen bereit sind,
- eine Gesellschaft, die sich traut , kontrollierte Risiken einzugehen.
- Und eine Politik, die ins Erwirtschaften verliebt ist, um durch sehr dosierte Umverteilung die Schwächsten mitnehmen zu können.

Im Namen der VhU wünsche ich allen, die sich auf diesen Weg der Veränderung machen, viel Erfolg!

Aber der Erfolg ist nicht allein entscheidend: Ein Optimist, der scheitert, hat immer noch ein weit sinnvolleres Leben geführt, als ein Pessimist, der Recht behält. Bleiben wir also Optimisten!

Ihnen allen einen schönen unterhaltsamen Abend!

*[Freier Abschluss]*

- . -