

Liebe Impulser, liebe Mitglieder, liebe Gäste!

Ein herzliches Willkommen auf unserem 32. HESSENFORUM in der Klassikstadt. Dass **250** von Ihnen uns das Wertvollste schenken, was Sie haben: **ihre Zeit** – darüber freuen wir uns sehr.

Geschäftsmodelle, Technologien, Arbeitsorganisationen, wie und wo entsteht Neues?

Darüber wollen **wir** heute reden.

Wie schaffen wir Produktivitätsvorsprünge und steigern die Motivation unserer Belegschaften – das ist **mein** Thema heute – und mein persönlicher Beitrag zum folgenden Business Talk.

Ganz besonders begrüße ich unsere Impulsgeber im **Business-Talk**. Herzlich willkommen:

- liebe **Julia Reichert**,
- lieber **Uwe Bartmann**,
- lieber **Ralph Wangemann**!

Ebenso herzlich begrüße ich die Impulsgeber unseres **Wissenschafts-Talks**:

- Liebe Präsidentin **Tanja Brühl**,
- liebe Präsidenten **Frank Dievernich** und **Matthias Willems**,
- lieber Kanzler Oliver Fromm!

Und natürlich unseren Moderator:

- lieber **Manfred Köhler**,

Sowie unseren Ehrengast, den Gesamtmetall-Präsidenten und Elring-Klinger-Chef:

- lieber **Stefan Wolf**.

Ein volles Programm, zweifellos. Aber ein unterhaltsames.

Damit Sie **mit leichtem Gepäck** in Ihrem individuell zugeschnittenen geistigen Rucksack inspiriert nach Hause fahren können.

Immer **schwereres Gepäck** bekommen wir durch die aktuell stetig weiter zunehmende Zahl unserer Herausforderungen.

Putins Angriffskrieg auf die Ukraine,

den wir als hessische Wirtschaft aufs Schärfste verurteilen, hat schwerwiegende Folgen für unser Land und seine Unternehmen.

Wir stehen hinter den von den westlichen Bündnispartnern verhängten Sanktionen gegen Russland. Wir haben erlebt, dass auch die Unternehmen in Hessen diese Sanktionen schmerzhaft zu spüren bekommen. Sie sind aber unumgänglich, wenn wir die Demokratie, unsere Freiheit und am Ende auch unseren Wohlstand bewahren wollen.

Zugleich gilt es jetzt, Schaden von den Unternehmen abzuwenden. Dazu gehört, ein Gas-Embargo gegenüber Russland zu vermeiden, das unweigerlich zu einer Rezession bei uns führen würde. Wir dürfen nicht vergessen: **Der Krieg** mit all seinen Folgen **trifft** eine durch **Corona geschwächte Wirtschaft**, die sich seit mehr als zwei Jahren im Krisenmodus befindet. Putins Krieg wird so zum Härtestest für Unternehmen und Arbeitsplätze in unserem Land.

Was unsere Gesellschaft nun braucht, ist **Resilienz** als Fähigkeit, die aktuellen Krisen nicht nur zu meistern, sondern an ihnen zu wachsen. Diese Widerstandsfähigkeit ist **erlernbar** und muss darum in unserem Bildungssystem noch tiefer verankert werden.

Denn es sind **Wendezeiten**, in denen wir leben. Wir brauchen eine Wende in der Energiepolitik, auch, um uns unabhängiger von russischen Energielieferungen zu machen. Wir müssen die Preise im Griff behalten und den Ausbau der Erneuerbaren Energien massiv beschleunigen. Zugleich aber müssen wir für eine Übergangszeit von wenigen Jahren auf Kernenergie und notfalls auch auf Kohle setzen.

Wir müssen unsere **Verteidigungsfähigkeit stärken** und unsere Bundeswehr entsprechend ausrüsten. Vor allem aber brauchen wir jetzt mehr denn je eine Wende hin zu einer **aktiven Wirtschaftspolitik**, die unnötige Belastungen von den Unternehmen fernhält und die Weichen für mehr Wachstum stellt. Dann kann diese Zeitenwende auch eine Wende hin zu einer wieder besseren Zukunft sein.

„Wenn die Welt eine andere ist, dann muss auch die Politik eine andere sein.“ Der Satz von Bundesaußenministerin Baerbock umreißt eindringlich die neuen Herausforderungen für die Politik in Berlin. Jetzt ist **nicht die Zeit**, „**Wünsch dir was**“-**Projekte** aus Wahlprogrammen zu realisieren. In der aktuellen Krise kommt es vielmehr entscheidend darauf an, sich auf das für unser Land gerade Wesentliche zu konzentrieren. Wer Unternehmen und Arbeitsplätze sichern und Wachstumskräfte freisetzen will, darf der Wirtschaft keine neuen Fesseln auferlegen. Doch selbst in der Pandemie sind die bürokratischen und kostenseitigen Belastungen für die Unternehmen weiter angewachsen. Hier muss jetzt endlich ein Stoppschild gesetzt werden!

Wir brauchen daher dringend ein **Belastungsmoratorium für die Wirtschaft** als **Update für den Koalitionsvertrag**. Nur dann werden die Unternehmen den Härtestest bestehen können, den Putins Krieg für sie und damit letztlich auch für unser aller Wohlstand darstellt.

Ich komme zu meinem Thema!

Produktivitätsvorsprünge durch innovative Geschäftsmodelle erarbeiten

Innovative Geschäftsmodelle und Produktivitätssprünge gelingen uns vielfach durch:

1. Eigene inkrementelle Weiterentwicklung
2. Eigene Forschung & Entwicklung – natürlich!
3. Aber immer mehr auch durch eine Wissen teilende **Zusammenarbeit mit IT-Unternehmen und Hochschulen**
4. sowie eine **fehlertolerante Kultur**.

In beiden Unternehmen **Arno Arnold** und **Oechsler** arbeiten wir bereits intensiv an diesem Kulturwandel.

Bei **Arno Arnold** haben wir zum Beispiel gemeinsam mit der TU Darmstadt eine Schutzabdeckung mit einer KI verknüpft, IOT-fähig gemacht und zur Marktreife geführt.

Gefördert wurde das über das LOEWE-Programm. Ich war beeindruckt, wie toll und unkompliziert das alles klappte. Mittelständische Unternehmen wie wir können sich die für solch eine Entwicklung eigentlich notwendigen großen IT-Abteilungen gar nicht leisten.

Die **Öffnung von HESSENMETALL für IT-Unternehmen ist ein großer Gewinn für uns alle**, da der Verband uns damit ein geniales Netzwerk anbietet. Wenn z. B. sogar Autos zu rollenden Computern werden, ist die Vernetzung unserer klassischen M+E-Industrie zur M+E+IT-Industrie und der stetige Erfahrungsaustausch in einer Win-Win-Gemeinschaft aus IT-Nutzern und IT-Anbietern erfolgsentscheidend. Diesen Erfahrungsaustausch organisiert HESSENMETALL in vielen Formaten. Und zu diesem Netzwerk gehören inzwischen auch die vier Hochschulpartner

Bei OECHSLER verbinden wir **eine klassische Technologie Spritzguss** und **eine neue Technologien 3D-Druck** zu einer neuen **Anwendungseinheit mit zwei tragenden Säulen** – ein riesiger Innovationsschritt für uns. Unsere führende Unternehmensgruppe der Kunststofftechnik mit globaler Präsenz und Hauptsitz in Ansbach/Mittelfranken erweitert gerade ihr Leistungsportfolio im Bereich Additive Fertigung und baut die Kapazitäten der Serienproduktion **im pulverbasierten 3D-Druckverfahren** aus. Inzwischen sind wir auch im 3-D-Druck in Serie eines der führenden Unternehmen: Wir produzieren individuell angepasste Teile zum Schutz des Menschen, etwa in Sportwagensitzen, im Helm für Football-Spieler, für Fahrradsättel und sogar für Rucksäcke. Auch da muss man schon mal ausprobieren.

Das ist nicht einfach, denn der Kunde erwartet ja immer zu 100% Qualität, **also eine Null-Fehler-Quote**. Aber: Wenn ich mit einem **Produkt neu auf den Markt** gehen will, geht das vielleicht auch, wenn man die 100% noch gar nicht erreicht hat. Man kann ja Updates nachliefern, wenn der Kunde darüber informiert ist, dass das Produkt noch nicht zu 100% ausgereift ist. Manchmal sollte man wirklich **einfach mutiger sein**. Andere, gerade im Silicon Valley, machen das ja vor. **Und wir probieren das auch**.

Wie steigern wir die Motivation unserer Belegschaft?

Menschen sehnen sich nach der Anerkennung Ihrer Arbeit, ihrer Leistung. Sie wollen den Sinn hinter ihrer Arbeit verstehen. Je jünger, umso mehr fragen sie nach der Sinnhaftigkeit ihres Tuns.

John F. Kennedy fragte bei einem Besuch der NASA einen Mann, der den Boden wischte, was er da tue. Dessen Antwort kam, wie Augenzeugen berichteten, spontan: „Ich bringe einen Mann auf den Mond!“ Alles sauber und ordentlich zu halten war seine Aufgabe, sein ganz persönlicher Anteil an dem Projekt Mondfahrt und **genau dieser Beitrag zu einem großartigen Projekt war ihm bewusst.**

Deshalb: Wir müssen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern immer wieder zeigen,

- dass wir sie mit ihrem Leistungsbeitrag zum Unternehmenserfolg sehen,
- aber auch, wie sie dabei zu etwas Größerem beitragen, nämlich das Leben und die Menschheit besser zu machen.

Führung ist also immer auch Sinnvermittlung.

Arno Arnold und Oechsler sind beides Familienunternehmen in der inzwischen sechsten Generation. Man nutzt unterschiedliche Tools, um mit seinen Kunden aus dem Maschinenbau oder der Automobilindustrie zu agieren. Aber in der Unternehmenskultur, wie wir etwa mit den Belegschaften umgehen, gibt es keine Unterschiede. Dieser Anspruch ist in beiden Unternehmen gleich. **Wir machen auf unserem Weg nur unterschiedliche Fehler.**

Was wir für Sinnstiftung vor allem brauchen: **die ganze Erzählung.**

Arno Arnold produziert Schutzabdeckungen für den Maschinenbau. Sie schützen bewegliche Teile, damit die Teile nicht verschmutzt oder beschädigt werden aber auch, damit niemand dort hineingreifen kann und sich schwer verletzen würde. Das wissen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon immer – und gibt ihrem Arbeitsbeitrag Sinn.

Aber inzwischen erzählen wir ihnen auch, was mit diesen Maschinen hergestellt wird: Autos und Motorräder, Herzklappen in unglaublicher Qualität oder künstliche Hüftgelenke, weil wir Abdeckungen in dem dafür notwendigen Reinheitsgrad herstellen können. Und dieser Beitrag **zu einem übergeordneten sinnhaften Ganzen** – ja zur Verbesserung menschlichen Lebens - **das macht sie stolz.**

Meine These für den Business Talk lautet also:

Die intelligente und situativ angepasste KOMBINATION

- aus **neuen Geschäftsmodellen,**
- **blitzartiger Anpassung an neue Technologien**
- und **fehlertoleranter** sowie **sinnstiftender Arbeitsorganisation**

ermöglicht Kurs zu halten, wenn man ständig neu priorisieren muss, weil man ungemein herausgefordert ist.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.