

# »Das Gehirn unserer Unternehmen muss in Deutschland bleiben!«

Betriebspraxis & Arbeitsforschung sprach mit dem Vorsitzenden des Arbeitgeberverbandes HESSENMETALL, Wolf Matthias Mang, über die Herausforderung Industrie 4.0. Die Fragen stellte Carsten Seim.

## OECHSLER AG

1864 gegründet, unterhält der OECHSLER-Konzern heute zwei Standorte in Ansbach und Weißenburg. International ist das Unternehmen in China (Taicang), Rumänien (Lipova), Mexiko (Querétaro) und Singapur vertreten.

Als Systemlieferant auf dem Gebiet der Kunststoff verarbeitenden Industrie entwickelt, montiert und liefert OECHSLER ganze Baugruppen für die Automobil-, Kommunikations- und Medizinindustrie sowie für die Industrietechnik. Weltweit arbeiten heute rund 2300 Mitarbeiter für OECHSLER.

## Arno Arnold GmbH

Vor anderthalb Jahrhunderten als Hersteller von Bandoneons gegründet, ist das in Obertshausen ansässige Familienunternehmen heute ein wichtiger Systemlieferant für Schutzabdeckungen aller Art. »Überall in der industriellen Fertigung, in deren Bearbeitungsprozessen bewegliche Maschinenteile geschützt werden müssen, findet man Schutzeinrichtungen aus Obertshausen«, so das Fachblatt Konstruktionspraxis. Aktuell beschäftigt die Arno Arnold GmbH 100 Mitarbeiter.

Wolf Matthias Mang ist Geschäftsführer der Arno Arnold GmbH und Vorsitzender des Aufsichtsrates der OECHSLER AG. Ehrenamtlich ist er Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes HESSENMETALL. In diesem Interview mit dem Magazin Betriebspraxis & Arbeitsforschung fordert er, dass deutsche Unternehmen auf dem Weg zur Industrie 4.0 »wieder revolutionär« werden müssen. Die deutsche Industrie dürfe das digitale Gehirn ihrer neuen vernetzten Speedfactories nicht amerikanischen Software-Schmieden überlassen. Dies sieht er als Grundvoraussetzung dafür, dass deutsche Unternehmen in ihrem Wirkungskreis die industrielle Führung behaupten können. »Bosch, Continental, Daimler, Siemens, Opel und die mittelständischen Industrieunternehmen wissen, dass wir die Steuerung unserer Produktion und das Managen unserer Kundenbeziehung niemals aus der Hand geben dürfen«, erklärte der Unternehmer. »Wenn die deutschen M+E-Unternehmen an der Spitze der Bewegung bleiben wollen, müssen wir als Weltmeister im B2B-Geschäft auch die Bedürfnisse der Konsumenten im Blick haben, um für unsere Kunden im Endverbrauchergeschäft die richtigen Fabriken bauen und betreiben zu können. Eine riesige Chance für die mittelständische Zulieferindustrie, sich vom Maschinenbauer der Welt zum Fabrikbetreiber weltweit zu entwickeln.«

**Herr Mang, Sie haben im September in Frankfurt gemeinsam mit der IG Metall einen Zukunftskongress zum Thema Arbeit 4.0 veranstaltet. Warum?**

Weil an der Digitalisierung keiner vorbeikommt. Gemeinsam mit unseren Sozialpartnern wollen wir uns gegen Zukunfts- und Veränderungsängste wenden. Dazu zählen zum Beispiel Ängste davor, dass die neuen vernetzten Maschinen uns die Arbeit nehmen. Ich sage: Industrie 4.0 wird es ohne Arbeitskräfte genauso wenig geben wie die Toskana ohne Hügel. Wir – die Arbeitgeber und die Gewerkschaften – müssen füreinander Verständnis gewinnen. Veränderungen gehören für beide Seiten zum

Tagesgeschäft. Dass wir diesen Kongress außerhalb einer Tarifrunde ins Leben gerufen haben, ist für mich schon ein Wert an sich. Wir haben viel Arbeit vor uns: Es geht um den Weg von »Industrie 4.0«, einer industriellen Revolution von Technologie und Märkten gleichermaßen, hin zur Arbeit 4.0. Wie müssen sich Arbeit, Arbeitsbeziehungen, Tätigkeiten und Kompetenzen und Mentalitäten verändern?

**Und wie ist Ihre Bilanz dieser Veranstaltung?**

Das war ein gelungenes Experiment: Wir reden miteinander mit Respekt – und das ist gut so. Und davon gehen die richtigen Signale aus. In unsere Industrie: sich zu rüsten für gewaltige Veränderungen. In die Politik: den Weg frei zu machen für Erneuerung. In die Belegschaften: Wir packen diese Veränderungen gemeinsam an. Und in die Tarifpolitik: Wir werden über für beide Seiten angemessene Veränderungen bei der Arbeitszeit reden müssen.

**Sie haben auf dem Kongress mehrfach betont, dass der Wandel disruptiv vonstatten geht und dass – übertragen ausgedrückt – das Silicon Valley uns auch in unseren angestammten Industrien wie zum Beispiel der Fahrzeugbranche den Rang streitig machen will.**

Wir erleben erstmalig, dass vollkommen neue Marktteilnehmer als Konkurrenten in prägenden Branchen auftreten, in denen wir stark sind oder uns fühlen. Wir können darauf nicht mit den alten Rezepten reagieren, wenn wir die Wertschöpfung und damit auch unsere Arbeitsplätze sowie den gewohnten Wohlstand in Deutschland halten wollen. Extrem kapitalstarke Mega-Konzerne wollen im Zuge der vierten industriellen Revolution hierzulande das Gehirn der erfolgreichen Produkte der drei vorangegangenen industriellen Umwälzungen übernehmen – und damit die Herrschaft über unsere Industrien und den Großteil ihrer Wertschöpfung. Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben ein

vitales gemeinsames Interesse daran, es nicht so weit kommen zu lassen, dass man uns von außen ein digitales Schaltzentrum einpflanzt. Wir Produzenten wären dann nur noch fremdgesteuerte Erfüllungshilfen, verkoppelt mit Big Data-Superhirnen und eingebettet in eine standardisierte Dienstleistung, wie wir sie von den großen Internetkonzernen gewohnt sind. Das müssen wir verhindern und die Steuerung sowie den damit verbundenen wesentlichen Teil der Wertschöpfung im Land behalten.

### Was würde passieren, wenn das von Ihnen beschriebene Negativ-Szenario einträte?

Wir würden weiterhin Autos produzieren ... dürfen. Doch die Steuerung würden die neuen Internetunternehmen übernehmen, weil das Auto ja auch eine mobile Internetadresse ist. Heute sind wir auf dem globalen Markt durch unsere Motorenkompetenz die führende Autonation. Doch auch diese Stärke relativiert sich vor dem Hintergrund der aufkommenden Elektromobilität. Technologieführer wird künftig sein, wer die Batteriekompetenz hat. Auch das Gehirn unserer Fabriken und Kraftwerke dürfen wir nicht Dritten überlassen! Die Steuerung muss in Deutschland und eben auch in Hessen bleiben. Es geht um nichts weniger als um die Frage, ob wir als ingenieurgetriebene Exportweltmeister im industriellen Business to Business auch in der Ära 4.0 Spitze bleiben, oder ob wir im Wettbewerb mit amerikanischen Business-to-Consumer-Konzernen das Nachsehen haben werden.

### Was muss geschehen?

Wir müssen unsere Produkte intelligenter machen, diese Intelligenz aber über die gesamte Wertschöpfungskette unserer einmaligen Vorleistung- und Fertigungsverbände einbinden. Wenn das gelingt, kann Deutschland seinen entscheidenden strukturellen Wettbewerbsvorteil weiter nutzen: die engmaschige, sehr dezentrale Zusammenarbeit zwischen OEMs und mittelständischen Zulieferfirmen. Stark sind wir seit 100 Jahren im Prozess-Know-how. Die Amerikaner haben in einem Jahrzehnt eine weltweite Dominanz bei Big Data aufgebaut. Sie denken nicht in Optimierungskategorien von fünf bis zehn Prozent. Sie wollen in kurzer Zeit Optimierungen um den Faktor 10. Das sind die Kategorien, mit denen wir uns auseinanderzusetzen haben. Nur wenn wir uns der Herausforderung 4.0 selbst mit einer revolutionären Einstellung stellen, werden wir in einem mit harten Bandagen ausgetragenen Wettbewerb erfolg-



reich sein. Und nur dann kann die leistungsstarke deutsche Gesellschaft eine soziale bleiben. Deshalb sitzen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite hier in einem Boot.

### Was raten Sie unseren Unternehmen?

Ihr größter Fehler wäre es, sich in Nischen zurückzuziehen. Sie müssen über ihre Stärken im B2B- und Prozess-Bereich hinaus auch die sich immer rapider wandelnden Bedürfnisse der Kunden am Markt verstehen und sich ihrer annehmen. Die Speed Factory der Oechsler AG, deren Best Practice bei unserem Frankfurter Kongress 4.0 vorgestellt wurde, ist ein Beispiel dafür (Seite 14). Deutsche Maschinenbauer schaffen technologieführende Lösungen, mit denen der Kunde, Adidas, individuelles Schuhwerk nach Kundenwunsch in einer bisher nicht möglichen Geschwindigkeit herstellen und liefern kann. Wer Marktbedürfnisse beobachtet, ist schneller als andere mit Lösungen dafür präsent. Generell gilt: Wir müssen Digitalisierung zur Chefsache machen und unsere Belegschaften auf diesem Weg mitnehmen. Familienunternehmen wie mir und meiner Frau, die wir die Arno Arnold GmbH in fünfter Generation führen, ist dabei klar, dass wir selbst Revolutionäre sein müssen, um unser Familienerbe und die damit verbundenen Arbeitsplätze zu bewahren.

### Wo sehen Sie Chancen und wo Risiken von Industrie 4.0?

Als Unternehmer gehe ich als Optimist an dieses Thema heran: Die neue vernetzte Wirtschaft und das Zusammenwirken von Mensch und Maschine bringen neue Chancen. Wir haben – siehe

*Dipl.-Kfm. Wolf Matthias Mang, Vorsitzender von HESSENMETALL.*  
Foto: HESSENMETALL

#### Links

Kongress Arbeit 4.0 im Netz – eine Chance für den Standort?



Auf den Seiten von HESSENMETALL  
<http://bit.ly/2e78dyP>



Auf den Seiten des IG Metall-Bezirks Mitte  
<http://bit.ly/2dc5lDV>

### Studie Fachkräfte für die Industrie 4.0

Mit Unterstützung von HESSENMETALL veröffentlichte die Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände im Frühjahr 2016 eine Studie unter dem Titel »Fachkräfte für die Industrie 4.0«. Zitate:

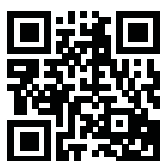
»Die Entwicklung zur Industrie 4.0 verändert auch die Sicht auf den prognostizierten Fachkräftemangel als Folge der demografischen Entwicklung. Möglicherweise kompensiert die Digitalisierung diesen Effekt ganz oder teilweise, da immer mehr Prozessschritte automatisiert werden. Damit könnten in der Industrie mehr Arbeitsplätze entfallen, als neue entstehen.«

»Die Schnelligkeit der technologischen Entwicklung führt dazu, dass die in Zukunft benötigten Qualifikationen zurzeit noch nicht vorhanden sind. Alle Personen, die ihre Ausbildung bereits abgeschlossen haben und im Beruf stehen, wurden während ihrer Erstausbildung nicht oder nur teilweise auf die digitalisierte Arbeitswelt der Zukunft vorbereitet.«

»Jugendliche und Erwachsene müssen auf die technologischen Veränderungen, die unter dem Stichwort Industrie 4.0 zusammengefasst sind, vorbereitet werden. Lern- und Kommunikationsfähigkeit, die Bewältigung von Komplexität, die Integration von Neuem und Eigenverantwortung stehen im Mittelpunkt.«

»Ein zukunftsfähiges Modell beruflicher Ausbildung muss die dysfunktionale Trennung zwischen dualen beruflichen Ausbildungswegen und vollschulisch-akademischen Bildungsgängen aufheben.«

Fachkräfte für die Industrie 4.0 – Für eine Neuorientierung im Bildungssystem



Download Studie der VHU  
<http://bit.ly/25A1wus>

Speed Factory und Sportschuhproduktion – sogar die Chance, Produktion nach Deutschland zurückzuholen, die zuvor zum Beispiel nach Asien abgewandert war. Digitalisierung – evolutionäre wie bei kollaborativen Robotern oder revolutionäre wie bei den Expertensystemen der Künstlichen Intelligenz – kann die Produktion auch am Hochlohnstandort Deutschland günstiger machen, sodass die Nähe zum heimischen Markt als Wettbewerbsfaktor wieder zum entscheidenden Vorteil werden kann. Industrie 4.0 kann uns aber auch Arbeitsplatzverluste bringen. Ich glaube, dass nicht nur Geringqualifizierte, sondern auch höher Qualifizierte betroffen sein können. Aber auch hier kann 4.0 neue Chancen bringen – zum Beispiel Assistenzsysteme, die alternden Belegschaften schwere Arbeiten abnehmen können. Grundsätzlich funktioniert Digitalisierung nicht mit menschenleeren Fabriken. Smart Factories werden erst durch die Zusammenarbeit von Menschen und Robotern »intelligent«.

### Welche Qualifikation braucht jemand, der in der Ära 4.0 seinen Job behalten und Karriere machen will?

Teamfähigkeit der Menschen untereinander, aber auch mit den neuen intelligenten Robotern, die künftig verstärkt Seite an Seite mit Menschen arbeiten werden. Überlegen werden Menschen den Robotern auch in Zukunft vor allem durch ihre soziale Kompetenz sein. Denn künstlich intelligente Maschinen werden in Einzeldisziplinen mehr leisten können als Menschen, und sie tun dies heute teilweise bereits. Die Bedeutung von Sozialkompetenz schätzen sehr hoch ein: Wir brauchen mehr Optimierer, mehr Prozessintegratoren, mehr Vernetzte, mehr Neugierige. Damit wandelt sich die Definition von Fachkraft, die immer gut ausgebildet sein muss, vom reinen Experten, vom reinen Technologiespezialisten, Ingenieur oder Kaufmann zur sozialkompetenten Fachkraft. Team- und Sozialkompetenz ist auch eine wichtige Schlüsselqualifikation, die hilft, an den rasanten Veränderungen dranzubleiben. Expertise von heute kann in zehn Jahren vollkommen veraltet sein, wenn sie nicht im Teamkontakt sowie in Netzwerken ständig upgedatet wird. Niemand kann heute sagen, wie bestimmte Berufsbilder in zehn Jahren aussehen werden. Ob duale oder akademische Ausbildung: Fit für das Zeitalter 4.0 werden diejenigen sein, die praktische und theoretische Inhalte gelernt haben und miteinander verbinden können. Duale und akademi-

sche Ausbildungen müssen noch stärker als bisher und auch untereinander durchlässiger sein.

### Beim Kongress waren sich alle Beteiligten darin einig, dass Deutschland auf dem Weg zu 4.0 mehr in Bildung und Ausbildung investieren muss. Wo im Besonderen?

Ein Defizit-Beispiel dafür ist die Ausstattung vieler unserer Berufsschulen. Manch Auszubildender, der aus einem modernen Unternehmen kommt, hat hier den Eindruck, in ein Museum zu wechseln. Diese Botschaft hat bei unserem Kongress auf direktem Wege einen prominenten Adressaten erreicht: den hessischen Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir.

### Und wo sehen Sie Differenzen, bei denen die Sozialpartner noch dicke Bretter zu bohren haben?

Digitalisierung und Vernetzung bringen neue Möglichkeiten der räumlichen und zeitlichen Flexibilität von Arbeit. Das sieht man auf Arbeitnehmerseite grundsätzlich durchaus positiv. Allerdings gibt es hier Interessenlagen, über die wir zu verhandeln haben. Während Arbeitnehmer dadurch bessere Möglichkeiten gewinnen, ihre Work-Life-Balance zu optimieren und Familie und Karriere besser miteinander zu verbinden, stehen die Unternehmen unter Druck, ihre Arbeitszeiten an immer rascher wechselnde Auftragslagen anzupassen. Diese können in einem Korridor von plus bis minus 20 Prozent ausschlagen, was für die Kapazitätsplanung extreme Herausforderungen in sich birgt. Zudem bringt internationale und interkontinentale Vernetzung auch Zeitverschiebungen mit sich, sodass unter Umständen auch zu ungewöhnlichen Zeiten gearbeitet werden muss. Wir wünschen uns als Arbeitgeber Öffnungsklauseln im Arbeitszeitgesetz, die betriebliche Vereinbarungen über zeitlich flexibleres Arbeiten ermöglichen. Wenn zum Beispiel zu nächtlicher Stunde in Deutschland noch ein Anruf erforderlich ist, damit die Arbeit in einem anderen Teil der Welt weitergehen kann, so darf dies nicht an einem Ruhezeitgebot von elf Stunden scheitern. Das wird den Realitäten einer digitalen Ökonomie nicht mehr gerecht! Wir werden darüber reden – und bisher hat sich zwischen uns Tarifpartnern noch immer eine Lösung gefunden. ■