

Der neue Mann in der Geschäftsführung des IMU



Der Industrieverband Massivumformung e. V. (IMU) hat seit Juni einen neuen Geschäftsführer: Tobias Hain hat die Nachfolge von Dr. Theodor L. Tutmann angetreten, der den Verband mehr als 30 Jahre geleitet hatte. Hain hat auf verschiedenen Managementpositionen bei der 3M Deutschland GmbH und bei der Henkel AG & Co. KGaA gearbeitet, ehe er in die Beratung wechselte. In den vergangenen 14 Jahren war er Partner und Geschäftsführer bei der mittelständischen Unternehmensberatung hahn,consultants gmbh und hat in dieser Zeit die Strukturen und Merkmale von Mittelständlern aus dem produzierenden Bereich kennengelernt.

Als Wirtschaftsingenieur bringt Tobias Hain betriebswirtschaftliches und technisches Know-how mit. Zudem hat sich der neue Mann an der Spitze des IMU ausführlich mit Strategie-, Prozess- und Organisationsentwicklung sowie mit Restrukturierung befasst und kennt sich mit Themen wie Projektmanagement und Teamführung aus. Beste Voraussetzungen, um den Mitgliedsunternehmen kompetent zur Seite zu stehen.

Die Massivumformung ist eine spannende Branche, findet der 48-jährige, in Frankfurt am Main geborene Familienvater „So klassisch und zugleich so modern: Schmieden gibt es seit tausenden von Jahren, aber Werkstoffe, Prozesse, Anlagen und Produkte entwickeln sich ständig weiter. Wer Schmieden für eine veraltete Technik hält, hat daher keine Vorstellung, welche innovative Rolle die Massivumformung in der Industrieproduktion spielt.“ Davon überzeugte er sich bereits bei zahlreichen Unternehmen, die er in den ersten Wochen nach Amtsantritt gemeinsam mit seinem Vorgänger Dr. Tutmann besichtigte.

Über die kommenden Herausforderungen dieser Branche und über seine Rolle im Verband sprach mit ihm unsere Autorin Corinna Blümel.



Als Verband müssen wir Entwicklungen in unserem Umfeld beobachten, seien es politische Vorstöße, gesellschaftliche Trends oder technologische Neuerungen. Wir müssen die Zeitschiene einschätzen, proaktive Strategien für die Branche ableiten und daraus relevante Fachinformationen für unsere Mitglieder formulieren. Bei all dem kommt mir meine betriebswirtschaftlich strategische Expertise im mittelständischen Umfeld zu Gute.



Nach vielen Jahren in der Beratung führen Sie nun einen Industrieverband. Was hat Sie daran gereizt?



Wie steht der Verband denn da? Was bietet er seinen Mitgliedern?



Die Beratertätigkeit war sehr interessant und vielseitig, aber der Fokus lag halt auf Krisenmanagement und Sanierung. Ich wollte nach der langen Zeit in diesem Umfeld gerne übergreifender und strategischer arbeiten. Das kann ich hier tun und lerne gerade eine sehr komplexe Branche kennen: Die klassische Gesenkschmiede hat andere Anforderungen als ein Kaltumformbetrieb oder eine Freiformschmiede. Ich finde es spannend, die unterschiedlichen Interessen und Notwendigkeiten zu verstehen und daraus zukunftsorientierte Ansätze für die Branche zu entwickeln.

Das heißt: Gut zuhören, analysieren und Impulse aus Gesprächen aufgreifen, die auch für andere Unternehmen interessant sind. Es gibt durchaus Gemeinsamkeiten mit meiner bisherigen Aufgabe, nur dass ich mich jetzt mit einer ganzen Branche befasse statt mit einzelnen Unternehmen.

Dr. Tutmann hat mir einen gut geführten Verband mit erfahrenen Mitarbeitern übergeben, der unheimlich viel für seine Mitglieder leistet. Da ist für jeden etwas dabei. Das reicht von den anwendungsorientierten Studien und Forschungsprojekten, die wir koordinieren, über die Fortbildungsangebote der Schmiede-Akademie und den branchenspezifischen Austausch in den 17 Arbeitskreisen bis hin zur Auslobung von Stipendien und Forschungspreisen.



Wo sehen Sie Ihre Rolle im Verband?

Wir präsentieren die Massivumformung auf Fachmessen wie der Industrial Supply der Hannover-Messe oder der Internationale Zuliefererbörse (IZB) in Wolfsburg. Wir kommunizieren mit unseren Mitgliedern über das Branchenmagazin massivUMFORMUNG, informieren sie regelmäßig über Benchmarks, Analysen und Trends und machen die Branche über verschiedene Social-Media-Kanäle auch beim potenziellen Nachwuchs bekannt. Technologiemarketing und Imageförderung wirken – zusammen mit vielen Maßnahmen der Unternehmen selbst – gegen den Facharbeitermangel, der gerade in Regionen mit annähernder Vollbeschäftigung deutlich spürbar ist.

Nicht zuletzt vertreten wir über unseren Dachverband WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung die Interessen unserer Mitglieder auf politischer Ebene. Stichworte sind hier etwa die EEG-Umlage oder die Erbschaftssteuer.

Viele Ideen werden von unseren Mitgliedern getrieben. Dafür haben wir ein offenes Ohr und arbeiten bei der Umsetzung eng mit



ihnen zusammen. So arbeiten wir immer intensiv an den wichtigen Themen. Ich bin überzeugt, dass wir jedem Unternehmen einen individuellen Mehrwert bieten können. Allerdings können wir uns auf unserer guten Arbeit nicht ausruhen. Wir müssen unsere Leistungen und Strukturen immer aufs Neue anpassen.

? Wo geht es denn hin?

! Die Branche steht vor großen Herausforderungen: Dazu gehören aktuelle Megatrends wie Leichtbau oder E-Mobilität, aber auch technologische Umbrüche wie Industrie 4.0 oder 3D-Druck. Um diese Entwicklungen wird sich unser neuer Fachbereich „Strategische Projekte“ kümmern, den wir nach meiner Amtseinführung eingerichtet haben. Ausgliedert wurde er aus dem Bereich „Forschung und Technik“, der mit seinen technischen Grundlagen- und Anwendungsprojekten weiterhin große Optimierungspotenziale für die Mitglieder aufzeigt.

In den kommenden zehn bis 20 Jahren stehen wir vor einem entscheidenden Umbruch. Manche Einsatzfelder der Massivumformung werden sich rückläufig entwickeln oder ganz verschwinden. Schon heute braucht es ständige Innovation und Investitionen, um sich gegen die zunehmende internationale Konkurrenz und den Wettbewerb anderer Fertigungsverfahren zu behaupten. Und trotzdem müssen wir das Innovations-tempo noch erhöhen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass der IMU in den vergangenen drei Jahren Fördermittel von fast 2,6 Mio Euro für Forschungsvorhaben gewinnen konnte. So tragen wir dazu bei, unsere technologische Spitzenstellung in der Welt zu behaupten.

? Wie innovationsfreudig ist die Branche?

! Sie ist sehr innovativ! Viele unserer Mitgliedsunternehmen denken in die Zukunft und entwickeln Lösungsansätze, die denen der potenziellen Auftraggeber weit voraus sind. Die Betriebe investieren in Ausbau und Automatisierung der technischen Anlagen, in Optimierung und Vertiefung der Wertschöpfungskette. Das erlebe ich gerade anschaulich bei meinen Besuchen: Fast jedes Unternehmen präsentiert ein entsprechendes Projekt, hat eine neue Anlage projektiert oder fährt sie gerade an, erneuert die automatisierte Zuführung oder arbeitet an einem neuen Produkt. Einzelne Betriebe schauen noch weiter über den Tellerrand und haben beispielsweise bereits Testanlagen fürs 3D-Drucken angeschafft, um die Potenziale dieser neuen Technologie besser einschätzen zu können.

? Über das Innovationstempo entscheiden die Unternehmen nicht allein. Wo hakt es?

! Unter anderem bei öffentlichen Fördermitteln für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Die Anträge werden in enger Zusammenarbeit mit Hochschulen erstellt und bieten hohe Praxisrelevanz. Trotzdem wird derzeit nur ein Drittel positiv beschieden.

Eines der Probleme: Die Schwelle für KMU ist mit 250 Mitarbeitern viel zu eng gesteckt. Gerade für unsere gewachsenen mittleren Betriebe, viele davon familiengeführt und mit der Kernfertigung in Deutschland, gibt es

kaum Fördermaßnahmen. Das ist innovationsfeindlich und gefährdet unsere Wettbewerbsfähigkeit. Damit sich das ändert, erarbeiten wir aktuell mit dem Dachverband WSM ein Positionspapier.

Eine weitere Forderung betrifft Transferprojekte. Internationale Konzerne mit großen Forschungsabteilungen schaffen die Umsetzung von Forschungsergebnissen in neue Produkte oder verbesserte Fertigungsprozesse meist selbst. Aber für die Kleineren ist der Sprung häufig zu groß. Für sie muss es bessere Beratungs- und Fördermöglichkeiten geben.



Wie gut sind die Unternehmen auf die kommenden Umbrüche vorbereitet?



Im Alltagsgeschäft fehlt den Geschäftsführern der Unternehmen oft die Luft, sich um die langfristige Perspektive zu kümmern. Es ist klar, dass viele diversifizieren müssen. Wenn zum Beispiel mittelfristig durch E-Mobilität komplette Systeme wie Motorblock, Getriebe und Antriebsstrang wegfallen, müssen Unternehmen im Bereich Automotive andere Einsatzfelder oder Prozessketten suchen.

Auch beim Export kann es erforderlich sein, sich Alternativen zu suchen, wenn es Probleme in einzelnen Auslandsmärkten gibt. Wir sind eine exportgetriebene Branche mit einer direkten Exportquote von 33 Prozent; wenn wir die indirekten Ausfuhren mit berücksichtigen liegt diese noch deutlich höher. Zum Glück fallen die aktuellen weltpolitischen Krisen in unserer Branche voraussichtlich eher gering ins Gewicht, weil die Geschäfte mit Großbritannien, Russland oder der

Türkei nur einen kleinen Teil ausmachen. Einzelne Mitgliedsunternehmen sind aber natürlich stärker in den Risikomärkten engagiert. Deswegen müssen wir solche Entwicklungen im Blick halten.



Welches Umfeld bietet der Wirtschaftsstandort Deutschland Ihren Mitgliedern?



Dass wir in einer offenen Demokratie mit stabilen gesellschaftlichen Strukturen und funktionierenden Sozialsystemen leben, kann man – gerade mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen in vielen Ländern – gar nicht hoch genug schätzen.

Die Agenda 2010 hat sich positiv ausgewirkt, indem sie zusätzliche Flexibilität für die Unternehmen geschaffen hat. Das war – neben den damals ergriffenen ad-hoc Maßnahmen – entscheidend, um gut durch die Weltwirtschaftskrise von 2009 zu kommen. Diese Spielräume in der Steuerung von Ressourcen und Finanzen sind für Unternehmen jedoch dauerhaft wichtig. Denn die globalisierten Märkte werden immer volatil, mit immer geringeren Auftragslaufzeiten, kürzeren Bestellzyklen, kleineren Losgrößen.

Zugleich bleibt in Deutschland vieles zu tun. Die Politik muss entscheiden, wie sie sich zur Industrie bekennt. Da geht es um Fragen wie die EEG-Umlage, aber auch den dringend erforderlichen Bürokratieabbau. Die Finanzierungslandschaft muss sich für KMU weiter öffnen, damit wir als kapitalintensive Branche im internationalen Wettbewerb nicht zurückfallen.