



# Die Wachstums- dynamik weiter nutzen

Interview mit Jan Rinnert, Vorsitzender der Heraeus Holding Geschäftsführung, über die Entwicklung des Heraeus Konzerns im Jahr 2017 und die Herausforderungen im laufenden Geschäftsjahr.

## Herr Rinnert, wie beurteilen Sie den Geschäftsverlauf von Heraeus im Jahr 2017?

**Jan Rinnert:** Die Geschäfte des Heraeus Konzerns haben sich im vergangenen Jahr erfreulich entwickelt. Wir weisen in all unseren Aktivitätsfeldern Wachstum aus und haben, sowohl beim Umsatz als auch beim Ertrag, zugelegt. Den Umsatz, bereinigt um Edelmetalle und Edelmetallpreiseffekte (Umsatz ohne Edelmetalle), konnten wir um neun Prozent und bereinigt um Wechselkursdifferenzen sogar um elf Prozent steigern. Unterstreichen möchte ich, dass alle Geschäftseinheiten des Konzerns zu dieser positiven Entwicklung beigetragen haben.

## Was sind die Gründe für das gute Wachstum im vergangenen Jahr?

**Jan Rinnert:** Sicher konnten wir an dem in Summe günstigen weltwirtschaftlichen Klima partizipieren. Darüber hinaus gibt es auch eine Reihe interner Gründe für die positive Entwicklung: Zum einen profitieren wir von den umfangreichen Veränderungen, die wir in den letzten Jahren im Unternehmen angestoßen haben. Unsere Geschäftseinheiten haben sich organisatorisch und funktional weiterentwickelt und bearbeiten jetzt ihre jeweiligen Märkte besser. Zum anderen greifen unsere Exzellenzprogramme auf unterschiedlichen Ebenen des Konzerns. Sie sorgen wirtschaftlich für Verbesserungen auf der Umsatz- und der Ertragebene und bei den Mitarbeitern für eine bessere und effektivere Arbeitsumgebung. Wir sind auch beim Thema Innovation sehr gut vorangekommen und wollen nicht nur unsere Innovationserfolge steigern, sondern auch eine neue, marktorientierte Innovationskultur verankern. Weiterhin haben wir dem Thema Führung in einem sich verändernden Markt- und Wettbewerbsumfeld hohe Bedeutung eingeräumt. Diesen Weg setzen wir auch in den kommenden Jahren mit der gleichen Intensität fort.

»Wir profitieren von den umfangreichen Veränderungen, die wir in den letzten Jahren im Unternehmen angestoßen haben.«

## Mit der Akquisition von Argor-Heraeus im Jahr 2017 hat Heraeus seine Position als weltweit führender Edelmetalldienstleister weiter ausgebaut. Welche Bedeutung hat M&A in den kommenden Jahren?

**Jan Rinnert:** Die vollständige Übernahme von Argor-Heraeus hat unsere industriellen Edelmetallservices zur Nummer 1 weltweit gemacht. Der Handel, die Verarbeitung und das Recycling von Edelmetallen sind seit jeher eines der Kerngeschäfte von Heraeus. Bei der Übernahme von Argor-Heraeus war für uns das Komplementäre in den Kompetenzen, der regionalen Ausrichtung und den Technologien wichtig. Jetzt wird es darauf ankommen, die Potenziale dieser Akquisition in den kommenden Jahren vollständig zu heben.

Akquisitionen werden uns auch in den kommenden Jahren dabei helfen, unsere Geschäfte weiter zu stärken und auszubauen. Dort, wo wir Know-how zukaufen können, um passend zu unseren Aktivitäten neue Technologien und Geschäftsfelder zu entwickeln, werden wir das weiterhin tun. Auch Patente oder der Zugang zu Kunden können ein Target für uns interessant machen. Ein Beispiel ist hier die Akquisition des Unternehmens Biotectix für unser Medizintechnikgeschäft im vergangenen Jahr. Wir beobachten fortwährend eine größere Anzahl potenzieller Übernahmekandidaten in allen für uns relevanten Märkten.

---

## »In der Innovationsarbeit wollen wir eine neue Kultur schaffen, die dynamischer, kompetenzübergreifender und stärker an Kundenbedürfnisse angepasst ist.«

---

Gleichzeitig prüfen wir ständig, wohin sich unsere bestehenden Geschäfte entwickeln. Wir haben uns bereits in der Vergangenheit von Unternehmensteilen getrennt, wenn wir keine eigene Entwicklungsperspektive mehr sahen. Mit dem Verkauf der Heraeus Target Geschäfte an das US-amerikanische Technologieunternehmen Materion haben wir zum Beispiel im vergangenen Jahr einen ebensolchen Schritt gemacht. Ich halte daher den Aspekt der Desinvestition für ebenso wichtig. Beide Elemente zusammengenommen bedeuten für mich gutes Portfoliomanagement.

**Die Weiterentwicklung der Innovationsarbeit war vergangenes Jahr ebenfalls ein großes Thema. Hier hat Heraeus mit dem neuen Innovationszentrum ja einen sichtbaren Leuchtturm geschaffen.**

**Jan Rinnert:** Wir freuen uns, dass die Arbeiten am neuen Innovationszentrum fiftyONE Ende letzten Jahres abgeschlossen wurden. Inzwischen sind die ersten Forscher und Entwickler eingezogen und geben sehr positives Feedback. Das ist wichtig, denn es ging uns weniger um ein neues Gebäude, sondern viel stärker um eine neue Art der Zusammenarbeit und Innovationskultur. Zeitgemäße Innovation kann nicht mehr nur im Silo des eigenen Geschäftsbereichs stattfinden. Wir wollen eine neue Kultur schaffen, die dynamischer, kompetenzübergreifender und stärker an Kundenbedürfnisse angepasst ist. Das Gebäude

bildet dabei nur den Rahmen. Wir haben es bewusst so angelegt, dass dort bereichsübergreifend gearbeitet und kommuniziert wird. Die einladende, offene Arbeitsumgebung unterstützt letztendlich unseren Anspruch, Forschungsarbeit viel marktorientierter zu gestalten. Das Open Office-Konzept, papierloses Arbeiten zum besseren Teilen der Forschungsergebnisse und eine marktorientierte Aufteilung in sogenannte Kompetenzflächen sollen die neue Kultur unterstützen.

**Welche Erwartungshaltung haben Sie denn bezüglich der Innovationsarbeit?**

**Jan Rinnert:** Innovation ist für unsere wirtschaftliche Entwicklung lebenswichtig. Deswegen haben wir im vergangenen Jahr 140 Mio. Euro in Forschung und Entwicklung investiert und werden das auch weiterhin in ähnlichem Maße tun. Natürlich entsteht daraus eine Erwartungshaltung auf vielen Ebenen. Diese kann aber eingelöst werden. Wir werden 2018 über 40 neue Produkte auf die Märkte bringen. Dazu kommt die Arbeit an neuen Projekten in den Folgejahren. Bis zum Jahr 2020 sollen diese neuen Produkte einen relevanten Beitrag zu unserem Wachstum leisten.

**Welche Rolle spielt das Thema digitale Transformation für Heraeus?**

**Jan Rinnert:** Die digitale Transformation ist eine der wichtigsten Entwicklungen der kommenden Jahre und hat natürlich auch entsprechenden Einfluss auf die Entwicklung von Heraeus. Wir wollen an den Chancen und Möglichkeiten partizipieren. Gleichzeitig müssen wir sicherstellen, dass wir unsere Geschäftsmodelle an die Herausforderungen der digitalen Transformation anpassen und nicht Gefahr laufen, durch disruptive Ideen Märkte und Kundenbeziehungen zu verlieren. Für die Industrie und damit für Heraeus bedeutet die digitale Transformation, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen, zu analysieren und sich flexibel daran anzupassen. Das betrifft alle Bereiche des Unternehmens von Innovation über Supply Chain, Marketing und Sales bis hin zu den Verwaltungsbereichen. Wir haben im vergangenen Jahr bereits rund 150 Digitalprojekte in allen Bereichen des Unternehmens vorangetrieben

und sie in vier inhaltliche Arbeitsgruppen aufgeteilt. Diese sind mit ganz unterschiedlichen Kompetenzen besetzt und arbeiten eng zusammen. Gleichzeitig müssen wir die technische Infrastruktur schaffen, um die Projekte umzusetzen. Eine der größten Herausforderungen der digitalen Transformation besteht auch darin, Talente zu identifizieren. Wir haben eine großartige Belegschaft, auf die wir stolz sein können. Weiter wissen wir auch, dass wir neue Kompetenzen in unser Unternehmen integrieren müssen und dabei im scharfen Wettbewerb mit anderen Unternehmen stehen. Der Arbeitsmarkt ist hart umkämpft, und soweit es um Digitalisierungsexperten geht, gilt dies in gesteigertem Maße. Die starke Marke Heraeus hilft uns dabei ein Stück weit.

**Wie wichtig sind Regionen wie die USA und Asien für Heraeus in Zukunft?**

**Jan Rinnert:** Wir erwirtschaften in den USA ein Viertel und in Asien mehr als 40 Prozent unseres Produktumsatzes – und das schon seit Jahren. Wir werden daher auch in Zukunft stark in den Ausbau unserer Aktivitäten in diesen Märkten investieren. Große Bedeutung haben weiterhin unsere Aktivitäten in und für China. China will weiter wachsen und dokumentiert dies eindrucksvoll mit Programmen wie der „Belt and Road Initiative“ oder „Made in China 2025“. Wir sehen in diesen Entwicklungen große Wachstumschancen. Nicht umsonst investieren wir in die modernste Edelmetallfabrik der Welt in Nanjing, mit der wir bei der Edelmetallverarbeitung und dem -recycling am chinesischen Markt partizipieren wollen und die wir in diesem Jahr eröffnen. Wir sind seit über 40 Jahren in China aktiv und haben somit eine gute Ausgangsposition, die wir aktiv in all unseren Geschäften nutzen wollen. Weiterhin wollen wir auch in den USA an sehr attraktiven Wachstumsoptionen partizipieren, zum Beispiel in der Medizintechnik, der Elektronik- und Halbleiterindustrie und anderen für uns wichtigen Segmenten. Darüber hinaus bieten auch andere Regionen wie Indien, die Staaten der ASEAN-Gruppe sowie Süd- und Mittelamerika herausragende Wachstumspotenziale. Unsere große Kundennähe sowie unsere Fähigkeit, im internationalen Geschäft mit unseren Produkten und Lösungen zu bestehen, hängen dabei insbesondere auch von der hohen Qualität unserer Mitarbeiter vor Ort ab.

---

## »Gute Führung ist ein wesentlicher Aspekt für den Unternehmenserfolg. Das Leadershipmodell unterstützt uns und vermittelt eine einheitliche Sicht auf das Thema.«

---

**Herr Rinnert, eine letzte Frage. Worauf wird es im Geschäftsjahr 2018 besonders ankommen?**

**Jan Rinnert:** Wir haben Heraeus im Geschäftsjahr 2017 weiterentwickeln können und die Wachstumsdynamik in das laufende Geschäftsjahr übertragen. Diese Entwicklung müssen wir weiter nutzen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor dafür sind hochqualifizierte und talentierte Mitarbeiter. Wir fördern und entwickeln auf globaler Ebene aktiv Talente aus den eigenen Reihen. Gleichzeitig schaffen wir mit unserer ausgezeichneten Ausbildung die Basis für einen kontinuierlichen Aufbau qualifizierter Fachkräfte. Gute Führung ist ein wesentlicher Aspekt für den Unternehmenserfolg. Unser Leadershipmodell, das für alle Führungskräfte und Mitarbeiter von Heraeus gilt, unterstützt uns und vermittelt eine einheitliche Sicht auf das Thema. Nur mit guten Führungskräften können wir alle Aspekte der Transformation weiter vorantreiben. Das bleiben unsere Ziele: die Exzellenzprogramme in allen Bereichen fortführen, bei der neuen Innovationsarbeit weitere Schritte nach vorn machen und die angestoßenen Initiativen zur digitalen Transformation konsequent weiterentwickeln.