

# Heraeus im Wandel

Jan Rinnert ist seit 2013 Vorsitzender der Geschäftsführung der Heraeus Holding GmbH. Im Interview erzählt er vom Wandel im Unternehmen – und den Herausforderungen der Zukunft.

**Herr Rinnert, unsere Welt ist vernetzter, dynamischer und komplexer als jemals zuvor.**

**Wie geht Heraeus damit um?**

[JR] Als Familienunternehmen sind wir an einer nachhaltigen Geschäftsentwicklung interessiert. Wir müssen daher zwei Tugenden miteinander vereinen: Umsicht und Schnelligkeit. In nur wenigen Jahren haben wir die Modernisierung unserer Produktionslandschaft konsequent vorangetrieben, eine Vielzahl von Lean- und Exzellenzinitiativen gestartet, ein neues Leadership-Modell eingeführt, unsere Systemlandschaft vereinheitlicht und unsere Innovationsarbeit stärker systematisiert. Dabei ging es nicht darum, ein Pflichtenheft abzuarbeiten. Die Initiativen sind vielmehr Ausdruck einer grundsätzlichen Einstellung, die für uns auch in Zukunft maßgeblich ist: Wir wollen uns konsequent am Markt und an den Kunden orientieren, neue Geschäftsmodelle entwickeln und uns in allen Bereichen unserer Organisation kontinuierlich verbessern.

**Ein besonderer Katalysator heutiger Veränderungen ist die Digitalisierung. Welche Antworten gibt Heraeus?**

[JR] Die digitale Transformation ist sicher einer der größten Umbrüche, die wir derzeit erleben. Sie drängt in alle Unternehmen gleich welcher Art und Größe, eröffnet neue, oft disruptive Geschäftsmodelle und verändert unsere Arbeitswelt. Wir haben inzwischen rund 150 Digitalprojekte ausgemacht, mit denen wir diese Entwicklung für uns nutzen wollen. Denn die digitale Transformation hilft uns, die zukünftigen Anforderungen unserer Kunden besser zu verstehen und neue Antworten mit digitalen Lösungen zu finden. Sie ermöglicht es uns, Prozesse effizienter zu gestalten und über Produkte und Systemlösungen hinaus neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Richtig umgesetzt, bietet uns die Digitalisierung damit große Chancen und unseren Kunden zusätzlichen Nutzen. Ein Beispiel ist unsere Online-Plattform myHeraeus.com, mit der Kunden ihre Edelmetallgeschäfte bequem und von überall aus erledigen können.

**Die Digitalisierung bringt also einen Innovationsschub, auch und gerade wenn es um die Zusammenarbeit mit unseren Kunden geht. Wie sieht es bei der klassischen, produktbezogenen Innovationsarbeit aus?**

[JR] Sie hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert, zum Beispiel spielen Kooperationen heute eine viel größere Rolle. Unsere Entwickler müssen sich daher stärker vernetzen. Untereinander, aber auch mit externen Partnern. Intern haben wir Anfang 2018 einen großen Schritt gemacht und in Hanau das Innovations- und Kommunikationszentrum fiftyONE eröffnet.



„Die digitale Transformation hilft uns, neue Geschäftsfelder und -modelle zu entwickeln.“

Jan Rinnert  
Vorsitzender der Geschäftsführung

Das Gebäude steht für ein neues Verständnis von fach- und bereichsübergreifender Zusammenarbeit, die auch international immer mehr zum Tragen kommt. Darüber hinaus bauen wir unser externes Netzwerk stärker aus und gehen gezielt Kooperationen zum Beispiel mit Forschungseinrichtungen ein. Auch die systematische Suche nach zu uns passenden Start-ups trägt bereits erste Früchte: So haben wir jetzt zum Beispiel in das finnische Start-up Forciot investiert, das sich auf dehnbare Elektroniktechnologie konzentriert. Der Wissensaustausch hilft uns, selbst immer besser zu werden und neue Perspektiven einzunehmen.

#### **Wie kann der Wandel im Unternehmen kulturell verankert werden?**

[JR] Eine besondere Rolle kommt unseren Führungskräften zu. Denn die Veränderungsdynamik unserer Zeit ist nicht nur eine Herausforderung für jeden Einzelnen von uns. Sie stellt auch spezielle Anforderungen an eine gute Führung, die wir mit unserem Leadership-Programm weiter stärken wollen. Es wird inzwischen auch in der Produktion weltweit ausgerollt. Aus meiner Sicht sollte eine gewisse konstruktive Unzufriedenheit für jeden Mitarbeiter selbstverständlich sein. Ob im Büro, im Labor oder in der Fertigung: Ich möchte die Mitarbeiter ermutigen, neue Wege zur Verbesserung ihrer Arbeitsplätze zu finden.

#### **Herr Rinnert, was macht aus Ihrer Sicht das Geschäftsjahr 2018 besonders?**

[JR] 2018 haben wir unsere Exzellenz-Initiativen noch breiter im Konzern verankert und bei der Innovation und Digitalisierung gute Fortschritte gemacht. Eine Besonderheit des vergangenen Jahres waren aber die vielen Bauaktivitäten, die weltweit abgeschlossen werden konnten und mit denen unsere Geschäftseinheiten ihre Produktion erweitert und ihre Position am Markt ausgebaut haben. Wir sind ja kein Exportunternehmen, sondern wir produzieren dort, wo unsere Kunden sind. Mit der Eröffnung der weltweit größten Edelmetallfabrik in Nanjing zum Beispiel festigt Heraeus seine Position als führender Händler, Verarbeiter und Recycler von Edelmetallen für die chinesischen Wachstumsbranchen. Zudem leistet Heraeus einen wichtigen Beitrag für die „circular economy“, die ganz oben auf der politischen Agenda des Landes steht. Der im September eröffnete Standort ist mit rund 120 Millionen US-Dollar einschließlich Erweiterungen die größte Einzelinvestition der vergangenen Jahre.

#### **Und was bringt 2019?**

[JR] Wir werden auch 2019 in unsere Forschung & Entwicklung investieren, die digitale Transformation vorantreiben und die Infrastruktur ausbauen. Exzellenz bleibt weiterhin ein zentraler Hebel, über den wir unsere Prozesse, Abläufe und Methoden kontinuierlich weiter optimieren. Und dann zählen wir auf die Talente unserer Mitarbeiter, mit denen wir gemeinsam Neues wagen wollen.