

Standort technologisch voranbringen

AUS DER HAY-GRUPPE WIRD MUSASHI EUROPE. DIE WERKE IM MILDEN WESTEN SOLLEN DURCH INTERNATIONALISIERUNG GESTÄRKT WERDEN

Die Firma Hay in Bad Sobernheim ist einer der größten und bekanntesten industriellen Arbeitgeber der Region. Im Juli wurde sie umfirmiert – in Musashi Europe. Das Ende des traditionsreichen Namens, doch der Beginn einer neuen technologischen Phase des Unternehmens.

Der Verkauf an den japanischen Musashi Konzern 2016 hat dem Unternehmen neuen Auftrieb gegeben. Die Schwierigkeiten der Vergangenheit sind erfolgreich gemeistert und lassen das Unternehmen gestärkt in die Zukunft blicken. Der Übergang auf die Musashi Seimitsu Industry Co., Ltd. Organisation wurde zunächst unter der alten Firmierung weitergeführt, um eine behutsame Integration vorzubereiten. Als Teil der strategischen Ausrichtung auf die Herausforderungen der Zukunft und um die Stärken der Gesamtgruppe zu nutzen, wurde das Unternehmen im Juli 2018 umfirmiert. Seit 1. Dezember 2017 ist Ulrich Mehlmann Geschäftsführer von Musashi Europe. Seit 30 Jahren ist der Manager in der Automobilindustrie tätig und hat in dieser Zeit schon die Herstel-

lung fast aller Fahrzeugprodukte verantwortet, die sich in einem Wagen verbergen. „initiativ“ sprach mit ihm über die notwendige Kulturveränderung und die Zukunftsperspektiven des Unternehmens in einem sich wandelnden Markt.

initiativ: Die Namensänderung ist ein großer Einschnitt in der Unternehmensgeschichte – Hay stand für eine lange Tradition, für deutsche Wertarbeit und hatte große Bekanntheit in der Automobilindustrie. Wieso die Entscheidung zur Namensänderung?

Ulrich Mehlmann: Dafür gibt es zwei Gründe. Der erste Grund: Musashi ist ein Unternehmen, das global als eine Einheit auftritt. Alle anderen weltweiten Standorte firmieren unter dem Namen Musashi. Die Firmen der alten Hay Group wirkten da wie ein Fremdkörper. Eine zweite, vielleicht viel wichtigere Veränderung ist, dass wir als Unternehmen Hay seit 1925 ausschließlich in der Umformtechnik bekannt sind, die Musashi-Organisation aber überwiegend im Bereich der Zerspanung und Montage tätig ist, sodass der Zukauf von Hay durch Musashi



Ulrich Mehlmann
CEO von Musashi
Europe

eine komplementäre Ergänzung war. Mit dem traditionellen Branding, das ja für reine Umformtechnik stand, wäre es nicht möglich gewesen, dass sich das ehemalige Unternehmen Hay vollständig technologisch integrieren lässt. Wir möchten hier durch zusätzliche Prozesse, die wir mit an Bord nehmen – zum Beispiel die Montage von kompletten Modulen – auch die einzelnen Standorte technologisch mitnehmen und höher entwickeln.

initiativ: Das heißt, die Standorte werden sogar gestärkt?

Ulrich Mehlmann: Genau. Wir sehen hier die Möglichkeit, ganz andere Märkte zu erreichen, wenn man uns als einen Modul- und Systemhersteller für ganze Fahrzeugkomponenten wahrnimmt. Aus diesem Grund, haben wir entschieden, auch in Europa die Kompetenz des Gesamtkonzerns am Markt anzubieten – dies gilt für alle Wertschöpfungsstufen und unter dem Namen Musashi.

initiativ: Damit einhergehen soll auch eine Kulturveränderung im Unternehmen, was bedeutet das?

Ulrich Mehlmann: Das Familienunternehmen hat sich ja zunächst aus Bockenau nach Bad Sobernheim und später nach Bingen-Grolsheim vergrößert. Dann hat es weitere Zukäufe gegeben. Diese Firmen sind damals in ihren Strukturen belassen und nicht vollständig in die Hay-Gruppe integriert worden. Sie bestand also aus noch sehr stark agierenden einzelnen Geschäftsbereichen. Um tatsächlich eine Einheit herzustellen, mussten wir uns zunächst einmal mit unserer eigenen Unternehmenskultur aus-

einandersetzen, sie vereinheitlichen und mit dem Musashi-Konzern abgleichen.

initiativ: Worin drückt sich das konkret aus?

Ulrich Mehlmann: Transportiert werden interne Werte wie Teamarbeit, gegenseitige Unterstützung, aber vor allem auch das Thema Kundenorientierung, denn ohne den Kunden haben wir keine Existenzberechtigung. Diese Werte tragen wir über „Kulturbotschafter“ in die gesamte Organisation. Dabei geht es um Kommunikation, Offenheit, es geht darum, dass jeder Verantwortung zeigt und trägt. Jeder Mitarbeiter muss sich an seinem Arbeitsplatz in dieser Wertegesellschaft neu ausrichten.

initiativ: Japanische Entscheidungsprozesse gelten nicht gerade als basisdemokratisch, sondern als hierarchisch und oft schwerfällig. Wie passen die Kulturen zusammen?

Ulrich Mehlmann: Musashi ist kein typisches japanisches Unternehmen, das diese Stereotypen erfüllt. Es arbeitet seit vielen Jahren daran, sich zu internationalisieren. Für die Finanzen ist beispielsweise eine Frau verantwortlich, eine Kanadierin. Das ist für ein japanisches

Unternehmen ein riesiger Sprung. Die gesamte Geschäftsführung ist sehr international. Das Unternehmen ist an 30 Standorten und mit 17.000 Mitarbeitern über die ganze Erde verteilt. Die Führung muss also sehr modern und weitsichtig aufgestellt sein – und das praktiziert die Eigentümerfamilie Otsuka vorbildlich. Das Unternehmen ist weit davon entfernt, ein typisches und klassisches japanisches Unternehmen zu sein.

initiativ: Die Automobilindustrie steht derzeit unter großem Veränderungsdruck. Wie sehen Sie die Mobilität der Zukunft?

Ulrich Mehlmann: Da müssen wir unterscheiden: In den Städten wird die Elektromobilität sehr viel schneller voranschreiten. Bei Fahrzeugen, die sehr lange Strecken absolvieren, oder auch in ländlichen Gegenden – und hier spreche ich nicht unbedingt Europa an, weil hier auch die ländlichen Gebiete sehr gut elektrisch versorgt sind, sondern Gegenden wie Zentralindien – da wird es noch sehr lange dauern, bis Hybrid- oder elektrische Fahrzeuge Einzug halten. Hybrid-Motoren sind sicherlich auch nur eine Zwischenlösung, denn sie enthalten

zwei Antriebstechniken, was zu aufwändig und sehr teuer ist. In den Fahrzeugen wird es in Zukunft nur eine Antriebstechnik geben und die wird elektrisch sein. Was bleibt, ist das Problem der Stromspeicherung. Da macht die heutige Batterietechnik aus meiner Sicht sehr wenig Sinn, denn hier kann man nur begrenzte Energiedichten mitführen. Besser wäre, wenn man die elektrische Energie an Bord herstellen würde – und dann landen Sie automatisch bei einer Brennstoffzelle.

initiativ: Welche Rolle wird dann Musashi spielen?

Ulrich Mehlmann: Derzeit sind wir noch reine Experten für Umformtechnik. Der nächste Schritt ist, dass wir die Komponenten hier auch zu Systemen und Modulen weiterverarbeiten. Durch die Anforderungen der Zukunft in der gesamten automobilen Welt – durch Elektromobilität oder autonomes Fahren – wird die Zulieferindustrie deutlich höhere Kompetenzen darin haben müssen, komplette Module abzuliefern. Im Musashi-Konzern sehen wir eine einzigartige Chance, diese System- und Modulkompetenz kurzfristig zu erlangen. • T.S.



Wir wachsen mit besseren Therapien.

Ziel von Boehringer Ingelheim ist es, dem Menschen mit der Entwicklung neuer Therapien zu helfen. Damit hat sich das Familienunternehmen stärker als der Pharmamarkt entwickeln können und die Grundlagen gelegt, dass auch die Aussichten in den kommenden Jahren vielversprechend sind. In die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente mit therapeutischen Vorteilen – und damit in die Zukunft – investierte Boehringer Ingelheim im vergangenen Jahr mehr als 3 Milliarden Euro. Für die Gesundheit arbeiten weltweit rund 50.000 Mitarbeiter, davon mehr als 15.100 in Deutschland.

www.boehringer-ingelheim.de

