



## Im Gespräch mit ...

### Heinz Dürr

Wie sehen Sie Deutschland zum Thema Digitalisierung aufgestellt?

Digitalisierung erfasst alle Bereiche: die Technik, das Kaufmännische, also die Gewinn- und Verlustrechnung, die Bilanz, das Soziale. Die Digitalisierung wird die Gesellschaft verändern. Auch in der Politik ist das Thema in der Zwischenzeit angekommen. Jedoch unterschiedlich. Auch Deutschland sucht den Digitalminister, schreibt die FAZ am 19.08.2017. So haben SPD und Linke nicht einmal ein eigenes Kapitel für digital praktische Ziele, wohingegen sich die FDP deutlich für ein Digitalministerium ausspricht. CDU/CSU versprechen sogar einen eigenen Staatsminister zur Koordinierung der Digitalpolitik. Grüne, SPD und Linke wollen die digitalen Kompetenzen stärker bündeln. Digitalisierung heißt für mich: Riesige Datenmengen werden in Echtzeit gemanagt. Und man kann schneller als jedes klassische Unternehmen intelligente Schlüsse ziehen. Warum sprechen heute alle von Digitalisierung? Ist Digitalisierung der technologische Urprozess der Moderne? (Garbor Steingart) Ganz einfach: Digitalisierung findet heute überall statt, weil Computer so leistungsfähig und so kostengünstig geworden sind. Immer geht es um Abläufe und Prozesse, damit haben wir uns schon früher beschäftigt. Auf der Hannover Messe vor 20 Jahren hieß das damals CIM; heute 4.0.

Welche Rolle würden Sie sich für Deutschland in diesen Zeiten für die digitale Transformation wünschen?

Ich stimme Joe Kaeser von Siemens zu, wenn er sagt: „In der industriellen Produktion verschmilzt Dank Industrie 4.0 die virtuelle mit der realen Welt zu einem lückenlosen, sich stetig optimierenden Wertschöpfungsnetzwerk.“ Oder Herrn Denner von Bosch: „Künstliche Intelligenz wird zur Kernkompetenz von Bosch – Wir wollen Maschinen bauen, die lernen können, intelligent zu handeln.“

Eine Frage bleibt; eine ziemlich schwerwiegende: Wenn eine Firma digitalisiert wird, was passiert dann eigentlich mit der Hardware? Der Mensch lebt ja nicht vom Virtuellen, von den Bits und Bytes. Er will essen, ein Dach über dem Kopf,

mit einem Auto fahren, Golf mit Schlägern spielen, usw. In der Digitalisierung spricht man ja von einer Wissens- und Informationsgesellschaft. Aber jede solche Gesellschaft braucht Voraussetzungen, die alles andere sind als wissens- und informationsgespeist, sondern die funktionieren wie vor 100 Jahren. Diese Balance ist das Wichtigste, hier sollte Deutschland Vorreiter sein. Die Unternehmen dürfen die Menschlichkeit nicht verlieren, ihre Mitarbeiter müssen auf den digitalen Wandel vorbereitet sein, mit eingebunden werden. Das IT-Know-How sollte im Unternehmen bleiben. Unsere digitalisierte Hochglanzwelt kann ohne Hardware z. B. Maschinen und ohne die schmutzige Realität traditioneller Produktionen nicht bestehen, meint der Soziologe Stephan Lessenich. Die Software muss also in die Hardware integriert werden. Diese Integration liegt jedoch beim Menschen. Die Deutsche Industrie sollte sich an China, den USA und anderen Ländern zum Thema KI-Entwicklung, das Know-How genau ansehen und es mit ihrer traditionellen Unternehmenskultur zu wichtigen Balance optimieren.

Was sind dabei die wichtigsten Anforderungen an die CTOs?

Es sind zwei Dinge, die vom CTO in Zeiten digitaler Normalität verlangt werden: Mut und Weitsicht. Eigentlich ist es Aufgabe eines CTOs, die Technik in seinem Unternehmen zu beherrschen und weiterzuentwickeln. Also Fachkenntnisse. Warum also Mut und Weitsicht? Mut, weil es in Zeiten der Digitalisierung besonders darauf ankommt, Mut zu zeigen, neue Wege zu gehen. Wege die bisher nicht gegangen wurden. Was versteht man unter Digitaler Normalität? Der Begriff Normalität deutet doch eigentlich auf Konstanz hin, also auf normale Abläufe. Und ohne Weitsicht keine weitere Entwicklung. Aber ist der CTO für die Digitalisierung zuständig? Kann sein, aber wenn eine Firma digital werden soll, muss der CEO dafür sorgen, dass im Unternehmen digital gedacht und gelebt wird. Ein „Du“ und krawattenlos genügt nicht. Gibt es dann einen CDO – Chief Digital Officer? Ich glaube, das sind Bezeichnungen, die in jedem Unternehmen unterschiedlich angewendet werden können.

Was sind Ihre Empfehlungen an die CTOs im Hinblick auf ihre Unternehmensaufstellung?

Noch mehr Mut und Weitsicht. Für mich heißt das: sich öffnen für andere. Die digitale Welt ist eine Welt der permanenten Alternativen und damit Entscheidungen. Also das Gegenteil von Alternativlosigkeit.

Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: ADAMOS. Vor kurzem haben DMG Mori, Dürr, Zeiss, ASM (eine Firma aus HongKong) und die Software AG eine Allianz für die Zukunftsthemen Industrie 4.0 und Industrial Internet of Things gegründet. Speziell für den Maschinen- und Anlagebau. ADAMOS bedeutet „Adaptive Manufacturing Open Solutions“ und kann in der Cloud, on premise (Rechenzentrum des Kunden) und on edge (Auf dem Computer der Maschine) betrieben werden. Diese Plattform ist offen, herstellernerutral, schnell anpass- und erweiterbar und ist international verfügbar (durch die weltweite Infrastruktur der SW AG).

Es soll mehr White-Label-Lösungen für individuelle IIOT Auftritte geben; d.h. jeder teilnehmende Maschinenbauer hat gegenüber seinen Kunden einen individuellen Auftritt. Kooperation muss auf Augenhöhe stattfinden. Knowhow-Austausch bezüglich der Applikationen, damit schnellere App-Entwicklungen stattfinden, anstatt dass jeder diese einzeln für sich alleine macht.

Zum Schluss einige praktische Vorschläge an die CTOs meinerseits:

- Machen Sie Ihre Produkte smart, sodass sie in Echtzeit relevante Daten liefern können.
- Denken Sie immer zuerst an Software, wenn Sie über Innovation nachdenken.
- Holen Sie IT-Knowhow zurück, das Sie bisher geoutsourced haben. Sie brauchen die volle Zuständigkeit für die IT-Architektur im Unternehmen. Und ganz wichtig: stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen die IT-Architektur versteht.
- Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die digitale Welt vor. Auch die Organisation muss sich danach richten. Auch mit zunehmender Digitalität bleibt der Mensch die wichtigste Ressource.
- Seien Sie für eine Unternehmenskultur der Offenheit, so wie Tim Cook, CEO von Apple, dessen Ziel ist: weniger Kontrolle und Geheimniskrämerei, mehr Partnerschaften, mehr Zusammenarbeit.

Wenn ich zuvor von Mut gesprochen habe, die der CTO mitbringen sollte, dann ist es besonders dieser Punkt.

Wie ist Ihr Eindruck vom CTO-Forum?

Ich konnte leider nicht an dem Forum teilnehmen. Die Tagesordnung hätte mich aber sehr gereizt, zum Beispiel die Podiumsdiskussion aber auch der Vortrag von Herrn Beukenberg über den Einfluss modularer Produktstrukturen und Digitalisierung auf Innovationsprozess und IP.

Die Schriftleitung des Innovation Management Supports bedankt sich für das Gespräch.

Heinz Dürr, geboren 1933 in Stuttgart, heute wohnhaft in Berlin, ist Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Dürr AG, an deren Aufbau zum Weltmarktführer er maßgeblich beteiligt war. Er war Vorsitzender des Verbandes der Metallindustrie Nord-Baden und Nord-Württemberg, Vorstandsvorsitzender der AEG und Vorstandsmitglied der Daimler Benz AG. Dürr hat die Bahnreform wesentlich mitgestaltet und war erster Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bahn AG. Danach war er Stiftungskommissar der Carl Zeiss Stiftung. Mit seiner Frau Heide hat er die Heinz und Heide Dürr Stiftung gegründet, die Projekte im Bereich der frühkindlichen Bildung, der Forschung und des Theaters fördert. Er hat verschiedene ehrenamtliche Ämter inne, u.a. ist er Beiratsvorsitzender des Instituts für Energieeffizienz in der Produktion.

