

Mahr-Chef Manuel Hüsken im Interview

„Ganz oben steht die Digitalisierung“

Wandel in der Automobilindustrie, Pandemie, Lieferengpässe – im Interview erklärt Mahr-CEO Manuel Hüsken, wie sein Unternehmen diese bewältigt, was hinter der Strategie Mahr 2025+ steckt und warum er auf die jungen Wilden setzt. Das Gespräch mit Quality Engineering fand im Januar statt.

» Markus Strehlitz

Manuel Hüsken ist seit Juli 2021 CEO des Messtechnikspezialisten Mahr.



Bild: Mahr

Herr Hüsken, Sie haben 2021 Ihren Job als CEO von Mahr angetreten. Wie ist das vergangene Geschäftsjahr für Mahr gelaufen?

Wie die meisten Industrieunternehmen hat uns die Pandemie hart getroffen. Unser Umsatz ist deutlich eingebrochen. Es haben jedoch viele Firmen in unserer Branche mit einem ähnlichen Kundenportfolio relativ ähnlich an Geschäft verloren und niemand hat im großen Stil Marktanteile hinzugewonnen. Die Industrie ist pauschal geschrumpft. Wir haben die Krise aber genutzt, um uns neu zu formieren und quasi Hausaufgaben zu erledigen. Außerdem haben wir auch beim Personal Anpassungen vorgenommen. Das heißt, wir haben Stellen abgebaut und Kurzarbeit eingeführt. Allerdings gilt das nicht für die Forschung

und Entwicklung. Diese haben wir weitgehend von der Kurzarbeit ausgenommen.

Wie sehen diese Hausaufgaben aus, von denen Sie sprechen?

Wir haben die Zeit genutzt, um uns in Richtung Zukunft zu stärken und eine neue Fünf-Jahres-Strategie auszuarbeiten. Diese trägt den Namen „Mahr 2025+“.

Was verbirgt sich dahinter?

Ganz oben auf der Liste steht die Digitalisierung. Wir wollen künftig digitale und vernetzte Produkte anbieten. Ein weiteres Thema ist die Komplexitätsreduktion im gesamten Unternehmen. Und die Neu-

kundengewinnung haben wir natürlich ebenfalls im Fokus. Das sind die großen Punkte, an denen wir in den kommenden fünf Jahren arbeiten wollen. Daneben gibt es noch technologische Unterthemen.

Welche Akzente wollen Sie als CEO setzen?

Die wichtigsten Ziele sind, die Transformation, die in der Fahrzeugindustrie stattfindet, gut zu bewältigen und wieder profitables Umsatzwachstum zu generieren. Daneben geht es mir darum, die Komplexität zu reduzieren und die Digitalisierung vorantreiben. Wir wollen künftig auf Basis der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle bereitstellen. Zudem werden wir die anderen beiden Geschäftsbereiche weiter ausbauen. Denn was viele nicht wissen: Mahr stellt nicht nur Messtechnik her, sondern auch Zahnradpumpen und Misch- und Dosiermaschinen sowie Kugelführungen. Ganz wichtig ist mir aber auch, unseren Mitarbeitern eine Zukunftsperspektive und ein modernes Arbeitsumfeld zu bieten.

Gut, dann lassen Sie uns doch über die einzelnen Punkte ausführlicher sprechen. Die Automobilindustrie war bisher die wichtigste Branche für Mahr. Wie wird das in Zukunft aussehen und wie reagieren Sie auf den dortigen Wandel?

Die Fahrzeugbranche hat nicht nur unter der Pandemie gelitten, sondern auch schon vorher geschwächt. Aber trotzdem wird das Automobil für uns – wie für die gesamte Weltwirtschaft – weiterhin eine bedeutende Rolle spielen. Mahr hat schon vor knapp sechs Jahren angefangen, sich entsprechend neu aufzustellen. Wir haben ein Key-Account-Management gebildet, das sich nur um die großen Automobilhersteller kümmert. Damit ist der deutlich größere Teil unseres Außendienstes – circa 80 bis 90 Prozent – auf den Regionen-Vertrieb ausgerichtet sowie auf die Neukundenentwicklung in anderen Branchen. Wir sind aber auch an der Transformation des Automobilgeschäfts – also weg vom Verbrenner – positiv beteiligt.

Das heißt?

Wir liefern Maschinen, die bei der Produktion von Batterien und E-Motoren zum Einsatz kommen. Fakt ist aber: In der Elektromobilität werden weniger als ein Zehntel der Bauteile benötigt, die früher beim Verbrenner und in der Getriebetechnik gebraucht

wurden. Somit müssen auch weniger Teile gemessen werden. Daher wird die Transformation natürlich auch den Werkzeugmaschinenbau stark treffen – und hat ihn sicherlich auch schon getroffen.

Wie viel Prozent des Umsatzes macht denn Mahr mit der Automobilindustrie?

Das sind etwa 45 Prozent. Dieser Anteil war deutlich stärker, als ich mal hier gestartet bin. Aber trotzdem wollen wir ihn weiter reduzieren. Das bedeutet aber nicht, dass wir die Branche Automobilindustrie verlassen. Denn es gibt viele andere Bereiche, in denen unsere Messtechnik weiterhin verwendet wird. Denken Sie etwa an die vielen verschiedenen Sensoriken, die das autonome Fahren ermöglichen. Außerdem haben etwa die Touchpads im Auto hohe Qualitätsanforderungen an die Oberfläche, die wir mit unseren Messgeräten zur optischen 3D-Oberflächenanalyse adressieren. Was hinzukommt: Die E-Autos sind im Vergleich zu Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor sehr leise. Dadurch steigen die Anforderungen an die Akustik. Somit ist Präzision ein großes Thema – zum Beispiel sehr hohe Anforderungen an die Getriebetechnik. Das ist gut für uns, weil wir diese hochgenauen Messungen durchführen können. Es liegt in unserer DNA, hochpräzise Teile zu messen. Dies ist eine gute Voraussetzung, um die Transformation in der Automobilindustrie erfolgreich zu gestalten.

Sie haben die Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle angesprochen. Was kann man da von Mahr erwarten?

Ich denke bei digitalen Geschäftsmodellen unter anderem an „Pay as you use“ – also an Mietmodelle. Außerdem wollen wir dem Kunden mehr digitale Möglichkeiten bieten, um zum Beispiel Informationen über den Status der Maschine zu erhalten – etwa einen Digitalen Zwilling. Weiterhin werden wir neue Modelle im Bereich Predictive-Maintenance anbieten.

Maschinen zu mieten statt zu kaufen, ist ja ein sehr spannendes Thema.

Es geht uns beim Thema „Pay as you use“ vor allem um Software. Die Maschine benötigt der Kunde natürlich nach wie vor, aber die Software-Funktionen für den Einsatz lassen sich dann je nach Bedarf frei-

»Wir wollen künftig neue Geschäftsmodelle bereitstellen.«

schalten. Solche Modelle gibt es derzeit noch nicht von uns. Aber wir werden sie in den kommenden Jahren auf den Markt bringen.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung spielt natürlich auch der Einsatz von KI – also Künstlicher Intelligenz – eine wichtige Rolle. Wie geht Mahr dieses Thema an?



Bild: Quality Engineering

Manuel Hüsken im Online-Interview mit der Redaktion von Quality Engineering.

KI kommt etwa bei Predictive Maintenance ins Spiel. Wir wollen uns, schon bevor die Maschine beim Kunden ist, ein komplettes Bild von ihrem Zustand machen. Zum Beispiel, wie gut die Maschine ist und in welchem Zustand sie unser Werk verlässt. Außerdem soll KI dem Bediener mehr Produktivität ermöglichen – also etwa dabei helfen, Ausfallzeiten vorzubeugen und bestimmte Dinge schon früh zu erkennen. Dafür arbeiten wir auch an einer entsprechenden Bedienoberfläche. Die soll sich per KI auch individuell an den jeweiligen Benutzer anpassen.

Inwieweit ist denn die Digitalisierung für einen traditionellen Maschinenbauer wie Mahr eine Herausforderung?

Mahr besteht ja aus verschiedenen Organisationen. Wir haben eine eigene Software, Marwin, und sind damit auch ein Software-Haus. Mahr ist darüber hinaus ein klassischer Maschinenbauer. Daneben entwickeln und produzieren wir aber auch eigene Sensoren und Steuerungen. Dieses breite Spektrum ist

gut für die Transformation unseres Unternehmens. Wir haben schon einen guten Grundstock an Software-Ingenieuren, den wir aber noch deutlich ausbauen werden. Für den Bereich KI brauchen wir außerdem immer mehr Mathematiker. Mit der Universität und der Fachhochschule hier in Göttingen haben wir zum Glück gute Quellen für die Gewinnung neuer Fachkräfte. Zudem zählen wir hier am Standort zu den großen Technologieunternehmen, bei denen man als Ingenieur, Physiker oder Mathematiker gerne arbeitet.

Ist es für das Unternehmen nicht auch ein Kulturwandel, nun verstärkt in Software und digitalen Geschäftsmodellen zu denken?

Wir haben dafür bereichsübergreifend ein Digitalisierungs-Team gegründet, in dem junge, hochdynamische Wissenschaftler mit tollen Ideen vertreten sind. Dieses Team tauscht sich mit Leuten aus, die über eine lange Erfahrung verfügen. Das ist beides notwendig: die Erfahrung und die neuen unkonventionellen Ideen. Dabei werden auch Grenzen ausgelotet und neu gesteckt. Dieses Team trifft sich jeden Monat mit der Geschäftsführung, da es Zukunftsfähigkeit bedeutet und somit von hohem strategischem Interesse ist.

Wie setzt sich dieses Digitalisierungs-Team zusammen?

Dort sind alle Kernbereiche der Firma vertreten. Das Team trägt zum einen dazu bei, dass wir uns intern verbessern, also in den Prozessen. Und zum anderen hilft es, wenn es darum geht, Produkte zu digitalisieren und dem Kunden digitale Modelle anzubieten. Es wird angeführt von den „jungen Wilden“ – also Leuten, die unter oder knapp über 30 Jahre alt sind. Das sind viele junge und kluge Köpfe, auf die wir sehr stolz sind.

Sie hatten vorhin auch gesagt, dass Sie die Komplexität reduzieren wollen. Was haben Sie damit gemeint?

Das fängt bei den Produkten an. Wir haben ein sehr breites Spektrum, das wir uns sehr genau anschauen werden. Zudem hat Mahr sehr viele Standorte, weil wir immer mal wieder Firmen hinzugekauft haben. Auch dort wird es eine Konsolidierung geben. Auf der anderen Seite haben wir uns aber auch entschieden, hier am Standort Göttingen deutlich zu investieren.

»Es liegt in unserer DNA, hochpräzise Teile zu messen.«

Halten Sie denn auch Ausschau nach weiteren Übernahmekandidaten?

Wir werden in allen drei Geschäftsbereichen – also in der dimensionellen Messtechnik, aber auch in den beiden anderen Geschäftsfeldern Metering und Kugelführungen – weiter das Marktumfeld beobachten, ob sich Gelegenheiten für Zukäufe ergeben. Dabei geht es weitgehend um Technologie-Akquisitionen.

In den vergangenen Jahren gab es im Markt einen deutlichen Trend in Richtung optische Messtechnik. Wie stellt sich Mahr diesbezüglich auf?

Wie bei so vielem sehen wir in der Messtechnik natürlich auch weiterhin den Trend, dass alles produktiver werden muss. Man möchte immer mehr Dinge dreidimensional sehen. Daher ist Multi-Sensorik sehr wichtig für uns. Wir werden mehr Sensorik in die Maschine und vor allem an den Messkopf bringen – ein gutes Beispiel dafür ist unsere neue Wellenmessmaschine Mar4D PLQ. In der Maschine sind taktile und optische Sensoriken in einer Maschine sehr smart untergebracht. Optische Geräte punkten zwar oft bei der Geschwindigkeit, können aber nicht alles messen, weil für sie gewisse physikalische Grenzen existieren. Daher wird die taktile Messtechnik ihre Berechtigung behalten.

Ist Mahr denn auch von Lieferengpässen betroffen?

Wir hatten bis in den Spätsommer hinein noch eine komfortable Situation, die leider wie Schnee in der Sonne geschmolzen ist. Nun sind wir verstärkt damit konfrontiert, dass Lieferungen verspätet eintreffen. Den Höhepunkt erwarte ich zwischen dem ersten und zweiten Quartal 2022. Es ist allerdings nicht so, dass die Produktionslinien bei uns stehen würden: Es wird ganz normal weiter produziert. Wir haben ein gutes Auftragspolster und da sich die Engpässe früh angedeutet haben, haben wir uns gut mit Material eingedeckt. Trotz allem gehen wir davon aus, dass es sukzessive dazu kommen wird, dass sich Lieferzeiten verlängern – so, wie das zurzeit generell in der Industrie der Fall ist.

Das bedeutet, dass Sie auch die Preise anpassen werden?

Wir haben natürlich Mengen-Kontrakte abgeschlossen und dadurch robuste Preise. Aber auch für uns werden die Kosten steigen. Und so werden wir dieses Jahr sicherlich Preisanpassungen intensiv diskutieren.



BÖHME & WEIHS



**CAQ-SOFTWARE.
MODULAR.
INTEGRATIV.**

PROZESSORIENTIERTE CAQ-LÖSUNG

CASQ-it ist die modulare Standardsoftware für den nachhaltigen Erfolg Ihres Qualitätsmanagements: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette bezieht das System alle relevanten Prozesse in die Qualitätssicherung ein. Nutzen Sie gezielt Ihre Optimierungspotenziale – für mehr Transparenz und Effizienz.

Weitere Informationen und Kontakt:
www.boehme-weihs.de

