



MANFRED STERN,
Yaskawa Europe GmbH

Wo Roboter zu Hause sind

Manfred Stern ermöglicht gemeinsam mit seinem Team der Industrie den Weg in die Zukunft. Seit 2015 führt er die Geschäfte der Yaskawa Europe GmbH – ein japanischer Konzern, der weltweit 400.000 Roboter installiert hat und als Geburtsstätte der Mechatronik gilt.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Stern, seit wann stehen Sie an der Spitze von Yaskawa?

Manfred Stern: 2008 war ich zunächst als Geschäftsführer und COO der Antriebsbranche von Yaskawa, ab 2012 auch für die Roboter-Branche in Europa tätig. 2015, also genau 100 Jahre nach der Gründung des Unternehmens, wurde ich zum CEO und Präsidenten berufen.

... international der höchste denkbare Status im Unternehmen ...

Zuvor hatte man in den Regionen immer Brückenköpfe mit jeweils einer japanischen Spitze errichtet. Auch ich berichtete zunächst an einen japanischen Kollegen. Mit dem Schritt vom COO zum CEO 2015 gab es nur noch eine direkte Berichtslinie zum Konzernvorstand in Japan, und die Aufnahme in das Board des japanischen Mutterkonzerns brachte endgültige Augenhöhe mit den japanischen Kollegen auf der obersten Führungsebene – nach 100 Jahren der erste Nicht-Japaner überhaupt, der in das Board des Unternehmens berufen wurde.

Sehen Sie generelle Veränderungen in der japanischen Unternehmenskultur?

Yaskawa war schon frühzeitig sehr fortschrittlich im Umdenken der starren Hierarchien. Etliche japanische Firmen haben inzwischen nachgezogen. Aber es gibt auch immer noch sehr viele sehr traditionell strukturierte Unternehmen in Japan.

Ist es in diesem Rahmen ein Klischee, dass in Japan familiengleich erst die Firma und dann lange nichts kommt?

Den Nicht-Kenner mag es erstaunen, aber nach wie vor haben globale Personalmanagement-Konzepte und Umsetzungen in Japan Seltenheitswert. Die Unterschiede der japanischen Personalführung zu den USA und Europa sind traditionell und kulturell bedingt immer noch erheblich. Es geht übrigens in beide Richtungen: Man erwartet bei uns immer den unbedingten Einsatz, umgekehrt haben wir aber auch eingeführt, dass Mitarbeiter in Japan den Feierabend ernst nehmen und nicht immer, wie es Tradition in Japan ist, länger als der Chef am Arbeitsplatz bleiben.

Können Sie uns einen kurzen Überblick über das Kerngeschäft von Yaskawa geben?

Unsere Hauptproduktlinien, die wir der Industrie im Rahmen

von Automation anbieten, sind zunächst Industrieroboter. Weltweit haben wir mehr als 400.000 davon installiert und allein letztes Jahr 42.000 neue verkauft. Dann gibt es die Frequenzumrichter mit mehreren Millionen Stück verkaufter Einheiten. Schließlich vermarkten wir noch Servoantriebe und Servomotoren in Millionenhöhe sowie Maschinensteuerungen. Inzwischen haben wir die Bandbreite unserer Produkte um den Bereich „Environmental Energy“ oder „Clean Power“ ausgeweitet. Wir gehen dabei der Frage nach, wo wir durch effizientere Energiegewinnung die Natur entlasten können. Sprich, wir widmen uns der regenerativen Energie, vor allem auf zwei Feldern in Europa, nämlich bei der Windkraft und bei maritimen Antriebsapplikationen. Zudem befassen wir uns primär in den USA und anderen Regionen mit Photovoltaik.

Schon in den 1960er Jahren prägte Ihr Unternehmen den Begriff der Mechatronik. Wie kam es zu dem so frühen Erkennen und Erschließen dieses zukunftssträchtigen Bereichs?

Motoren und Antriebe hatten bei Yaskawa schon 1915 bei der Firmengründung die entscheidende Rolle gespielt, auch damals vor allem industriell im Bergbau und bei der Kohlegewinnung mit dem immer weiter entwickelten Kernprodukt Elektromotor. Der Bogen hin zur Mechatronik ergab sich aus dem Zusammenführen der klassischen Elektromotorentchnik mit der neueren Leistungselektronik und der Mikroelektronik. Entsprechend arbeiteten nunmehr in der Firma die bislang getrennt operierenden Mechanik- und Elektroingenieure gemeinsam an Projekten und Produkten. Der Industrieroboter sah eine weitere Geburtsstunde, eben in der Mechatronik, dies unter Einschluss von Software und Programmierfähigkeit.

Der Begriff Industrie 4.0 hat seine Ursprünge also nicht zuletzt in den Prinzipien Ihrer Mechatronik?

4.0 ist Mechatronik – ergänzt um immer ausgefeiltere IT und Hochgeschwindigkeitskommunikation. Meine eigene Ausbildung als Ingenieur an der Hochschule in Offenburg hatte mich ebenfalls zur Kombination der entsprechenden Fächer geführt. Es war damals in den 1980er Jahren immer auch ein wenig ein Wettbewerb zwischen den besten elektronischen oder mechanischen Lösungen. Aus dem Wettbewerb resultierte die Erkenntnis der noch besseren, gemeinsamen Herangehensweisen.



Weltweit hat Yaskawa rund 400.000 Roboter installiert.

Sie propagieren aktuell die i³-Mechatronics – phonetisch „icube Mechatronics“. Was hat es damit auf sich?

Der Begriff korreliert mit Industrie 4.0, bleibt aber nicht beim Allgemeinen stehen, sondern bietet unseren Kunden eine konkrete Umsetzung und Realisierung der entsprechenden Prinzipien. Diese lassen sich als die drei „i“ charakterisieren: integrierbar in bestehende Systeme, intelligent in den Algorithmen und innovativ im Ergebnis, das sich am konkreten Nutzen für den Kunden messen lassen muss.

Man könnte hinzufügen: individualisiert in den Kundenlösungen ...

Stimmt, ich plädiere dafür, dass wir uns auch als europäischer Player sehen mit einem starken Akzent auf kundenspezifische Angebotsstrategien. Im Mix aus standardisierter Herstellung mit hoher Stückzahl und stärker individualisierbaren Endversionen entstehen preislich attraktive Angebote beim i³-Ansatz. Intelligente Maschinen können diesen Mix perfekt bewerkstelligen.

Es ließe sich auch um „international“ ergänzen, denn Sie haben Niederlassungen in Dutzenden von Ländern. Wie kann man sich die Konzernorganisation vorstellen?

Der Konzern ist nach Regionen organisiert. Natürlich sind wir in Japan, dann in Nord- und Südamerika, Europa, Russland, Nahost und Afrika. Doch wir sind auch in China, Korea und in südostasiatischen Ländern vertreten. In Europa sprechen wir von 23 Niederlassungen der YASKAWA Europe GmbH.

Sind Patente für Sie international ein Thema?

Innovationen sind in der DNA von Yaskawa. Daher generieren wir Jahr für Jahr neue Patente. Dabei ist uns klar, dass die Verteidigung unserer Patente allein uns nicht den technischen Vorsprung garantiert. Ständige Innovation ist daher der Ansatz, um den Vorsprung zu verteidigen. Viele europäische Unternehmen haben zum Beispiel Angst, dass deren geistiges Eigentum in China gefährdet sei. Wir setzen in China auf Kooperation mit Partnern und nicht auf defensiven Patentschutz und Abschottung. Das funktioniert ganz gut, solange die Innovationsgeschwindigkeit stimmt. In puncto Innovation sind wir stolz, dass wir im vierten Jahr in Folge als „Top 100 Global Innovators“ ausgezeichnet wurden.

Ganz begeistert war ich im Zusammenhang mit Ihren patentierten Produkten über den „Motoman“. Das klingt für mich ein wenig nach einem japanischen Science-Fiction-Filmhelden der 1970er Jahre ...

Nein, das ist keine Science-Fiction. Der Name bezeichnet eines unserer zentralen Produkte. Genauer gesagt verbirgt sich dahinter unsere Robotermarke mit, wie schon erwähnt, 400.000 gleichnamigen intelligenten Maschinen.

Welchen Stellenwert hat das Thema Künstliche Intelligenz für Ihre Arbeit, und wann hat sich Ihr Unternehmen zum ersten Mal damit auseinandergesetzt?

In der Theorie haben wir uns schon in den 1980er damit befasst. Jetzt, mit entsprechend leistungsfähiger Hardware, sind wir deutlich weiter und haben auch für die praktische Umsetzung eine eigene KI-Innovationsabteilung bei Yaskawa.

Vita

Manfred Stern, Jahrgang 1956, diplomierter Elektroingenieur, ist seit 2015 Präsident & CEO der YASKAWA Europe GmbH (YEU). Gleichzeitig wurde er als Corporate Executive Officer in die Konzernspitze der YASKAWA Electric in Japan berufen. Sein Engagement bei Yaskawa hat im Jahre 2008 begonnen, zunächst als Geschäftsführer der europäischen Antriebssparte, nach der Verschmelzung mit der Yaskawa Roboter-Sparte in 2010 als COO für das EMEA-Geschäft. Stern hat das europäische Geschäft konsequent ausgebaut. Mit über 600 Millionen Euro Umsatz kann YEU seit der Verschmelzung in 2010 auf ein durchschnittliches Wachstum von über zehn Prozent zurückblicken. Stern ist Vorstandsmitglied im Deutsch-Japanischen Wirtschaftskreis (DJW). Er ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

Intelligenz kommt auch bei Ihrer Wartung ins Spiel. Ich las, dass bei Ihnen ein Großteil des Aufwands per Telewartung leistbar ist.

Ganz recht, wir haben hochkomplexe mechanische, elektronische, visuelle und softwarebasierte Wartungssysteme in unserem Yaskawa-Cockpit vereinigt. Damit lässt sich ein Großteil des Wartungsaufwands einer Anlage geplant und vorausschauend erledigen. Im Zusammenspiel können so in einer Art Frühwarnsystem drohende Havarien, aber auch Routineservices nahezu perfekt prognostiziert und gemanagt werden, bis hin zur Kontaktaufnahme mit einem unserer Techniker.

Sprechen wir über Werte: Wie schätzen Sie den Stellenwert von Weiterbildung ein?

Weiterbildung ist unabdingbar. Deshalb haben wir unter anderem die „Yaskawa Academy“ ins Leben gerufen. Diese spricht zunächst unsere Kunden an, doch das Konzept geht inzwischen weit darüber hinaus. Früher wurden Roboter primär von großen Unternehmen in der Automobilindustrie und der Automobilzulieferindustrie eingesetzt. Heute gehört zu unserer Strategie, Roboter auch für mittlere und kleine Unternehmen, ja selbst für Handwerksbetriebe zugänglich zu machen. Hier ist die Academy eine gute, schwellensenkende Einstiegseinrichtung zur Weiterbildung. Wie leicht heute auch schon ein Schüler einen Roboter programmieren kann, zeigen wir zusammen mit Schulklassen auf unserem Stand auf der diesjährigen Hannover-Messe.

Sie bieten neue Perspektiven. Haben Sie eine ganz bestimmte Führungsphilosophie?

Ja, sie ist sehr deutlich durch die Yaskawa-Kultur geprägt. Danach ist der wirtschaftliche Erfolg nicht zuletzt auch auf gute gesellschaftliche und menschliche Umgebungsbedingungen zurückzuführen. Also gibt man der Gesellschaft auch etwas zurück, zum Beispiel verantwortliches Handeln im Großen und einen guten Umgang mit den Mitarbeitern im Kleinen. Hier gibt es regelmäßige Zielvereinbarungen, die in beide Richtungen gehen, Führung und Mitarbeiter.

Was sind Ihre Wünsche an die deutsche Politik?

Eine endlich international vergleichbar exzellente digitale Infrastruktur. Ebenso brauchen wir eine vernünftige Bildungsbasis schon in der Schule für künftige Ingenieure und IT-Experten. Wer Industrie 4.0 möchte, darf nicht bei technischen Lösungen stehen bleiben, sondern muss das Arbeitsumfeld und die Ausbildung miteinbeziehen.

Was macht den BVMW für Sie attraktiv?

Als recht Neue im Verband hatten wir schon einen sehr guten Austausch mit Mittelständlern rund um Robotik, dort eröffnen sich für alle sehr gute Perspektiven. Diesen Dialog möchte ich gerne weiter intensivieren.

Gab es besonders schwierige Entscheidungen in Ihrer Biographie?

Eine Herausforderung war sicherlich die Wirtschaftskrise 2008, aber wir haben sie gut gemeistert mit seitdem hervorragenden, zweistelligen Wachstumsraten. Persönlich musste ich schon einige Zeit nachdenken, ob ich von meinem früheren Arbeitgeber, einem amerikanischen Unternehmen, zu einem japanischen Konzern wechseln sollte. Ich habe es nicht eine Sekunde bereut!

Was war Ihre beste berufliche Entscheidung?

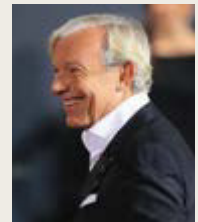
Genau dieser Wechsel.

Und bezogen auf Ihre Freizeit?

Mir wieder ein Motorrad angeschafft zu haben.

Das passt zum Genre, wird aber bestimmt nicht autonom fahren.

Vielen Dank für das Gespräch.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



Das Unternehmen (EMEA-REGION)
Yaskawa Europe GmbH

YASKAWA

Gründung: 1915

Firmensitz: Eschborn

Geschäftsführer:

Manfred Stern, Bruno
Schnekenburger, Norbert

Gauss, Marcus Mead

Mitarbeiter: ca. 1.900

Umsatz:

ca. 600 Millionen Euro

Branche: Verpackung,
Schweißen, Handling,

Montage, Aufzüge,

Pumpen, Kompressoren,

Textil, Metall- und

Holzbearbeitung

Produkte: Industrie

Roboter, Robotersysteme,

Steuerungen, Servoantriebe,

Frequenzumrichter,

Generatoren, Konverter

www.yaskawa.eu.com