

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, MANN+HUMMEL, Familienunternehmen, Automobilzulieferer, Filtrationstechnologie, Life Science and Environment, Wachstum, Transformation, Komplexität, Strategie, Steuerung, Umsetzung, OKR-Methode, Target Stories, Digitalisierungsdimensionen, Mindset, Frauenförderung, MINT, Mentoring

Sprecher

Emese Weissenbacher, Sebastian Honold

Sebastian Honold

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Sebastian Honold. Ich bin aus dem Accenture-Bereich Industrial Strategy und Experte für digitale Transformation und Strategien. Ich freue mich sehr, heute Emese Weissenbacher, CFO von MANN+HUMMEL als unseren Gast begrüßen zu dürfen. Herzlich willkommen, liebe Emese. Schön, dass du da bist.

Emese Weissenbacher

Ich freue mich sehr auf unser Gespräch.

Sebastian Honold

Kurz zu MANN+HUMMEL. MANN+HUMMEL ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Filtrationstechnologie. Die Gruppe mit Hauptsitz in

Ludwigsburg entwickelt unter den beiden Geschäftsfeldern Transportation und Life Science and Environment intelligente Filtrations- und Separationslösungen, die saubere Mobilität, saubere Luft, sauberes Wasser und eine saubere Industrie ermöglichen. Damit leistet das 1941 gegründete Familienunternehmen einen wichtigen Beitrag zu einer sauberen Erde und der nachhaltigen Nutzung begrenzter Ressourcen. Im Jahr 2022 erwirtschafteten über 22.000 Mitarbeitende an mehr als 80 Standorten einen Umsatz von 4,8 Milliarden Euro. Und jetzt zu dir, liebe Emese heute hier. Ich glaube und man darf das auch sagen, dass du im Olymp des C-Levels angekommen bist. Du die CFO und MANN+HUMMEL und du zählst zu den 100 wichtigsten Frauen im deutschsprachigen Mittelstand. Du wurdest im Jahr 2022 sogar zur CFO des Jahres gekürt und allein das, glaube ich, spricht schon Bände. Und du bist seit 1994 an dieser wundervollen

Wirkungsstätte MANN+HUMMEL und hast, glaube ich, ganz, ganz viel Veränderung schon wahrnehmen dürfen, Wandel gesehen. Und da würde uns, glaube ich mal, ganz brennend interessieren, wie du das wahrgenommen hast und was dabei auch nach so vielen Jahren immer noch so speziell und besonders ist.

Emese Weissenbacher

Danke schön für die sehr nette Einleitung, Sebastian. Also wie ich diesen Wandel wahrgenommen habe und was hält mich oder was hat mich so lange bei MANN+HUMMEL gehalten? Es sind eigentlich zwei Dinge: Einmal die Menschen und somit die Kultur des Unternehmens. Diese Kultur hat für mich ein Umfeld geschaffen, wo immer zur Höchstleistung motiviert wurde und diese Leistung immer sichtbar anerkannt und honoriert wurde. Und der zweite Punkt, wieso ich immer noch bei MANN+HUMMEL bin, ist die Entwicklung des Unternehmens. Also als ich bei MANN+HUMMEL eingestiegen bin, MANN+HUMMEL war gerade 800 Millionen Euro groß, umsatzseitig, und heute sind wir fast bei 5 Milliarden. Also ich glaube, das ist selbstredend, dass auf diesem Wachstumspfad extrem viele Chancen sich ergeben haben, für mich als Person zu wachsen, fachlich, aber auch als Führungskraft. Und weil ich diese vielen Möglichkeiten hatte und ich immer unterstützt wurde, gefordert und gefördert wurde, um mich weiterzuentwickeln und neue Aufgaben zu übernehmen, das hat einfach meinen Job immer interessant gemacht. Und es gab deswegen auch keinen Grund, wieso ich das Unternehmen verlassen sollte.

Sebastian Honold

Schön. Und ich glaube, das definiert genau gerade so ein Familienunternehmen auch und insbesondere auch in der Industrie und mit der Geschichte, die du gerade dazu erzählt hast und auch mit dem Wachstum, mit dem stetigen und sehr nachhaltigen und auch gesunden, ist es super beeindruckend. Und ich denke, gerade in dem Zusammenhang und auch vor dem Hintergrund ist es vielleicht auch noch mal ganz interessant, weil durch diese Entwicklung ja eine Transformation auch stattfinden musste über die vielen Jahre. Und ich glaube, ihr habt die eine oder andere schon hinter euch gebracht und steht auch noch immer vor einer. Und in dem Kontext habe ich von euch etwas hier vor mir und das würde ich gerne kurz vorlesen, weil so beschreibt ihr selbst eure Transformationsreise ganz knackig und kurz. Und das ist: Transformation meistern – für uns business as usual. Und von der Internationalisierung in den 50er Jahren, wo ihr begonnen habt, in die große weite Welt zu expandieren und die Märkte mit euren Produkten zu beliefern, bis hin zum gezielten anorganischen Wachstum in den 2000ern, was ganz strategisch wichtig war auch für das weitere Wachstum. Und dann heute die Zerteilung des großen Elefanten. Und was glaube ich mit dem großen Elefanten gemeint ist, ist die Komplexität, in der wir uns alle bewegen, insbesondere auch ihr als Familienunternehmen mit makro- und mikrotechnischen Herausforderungen, denen wir uns alle stellen müssen. Und in dem Kontext wäre auch noch mal ganz interessant zu verstehen: Wie managt ihr eure Transformations-

komplexität?

Emese Weissenbacher

Also zuerst mal in 2016 haben wir uns ungefähr 100 Markttrends angeschaut, um rauszufinden, welche sind die Trends, die wirklich unsere Geschäfte maßgeblich beeinflussen werden. Wir haben für uns die Trends Nachhaltigkeit, Mobilität und Digitalisierung definiert. Und wie du gesagt hast, diese Transformation ist nicht die erste in der Geschichte des Unternehmens. Trotzdem, diese Transformation hat eine andere Komplexität. Dieser tiefgreifende Wandel in der Automobilindustrie bewegt uns, unser Geschäftsmodell neu zu denken. Wir wollen von einem reinen Automobilzulieferer zu einem diversifizierten Lösungsanbieter für Filtrationstechnologien werden und damit einen Beitrag zur sauberen Mobilität, sauberer Luft und sauberem Wasser und natürlich sauberer Industrie leisten. Die Strategie haben wir auf Basis eines Konzeptes definiert. Dieses Konzept nennt sich „Dual Transformation“ von Scott Anthony. Mit diesem Konzept haben wir drei Transformationsstränge für uns auch festgeschrieben. Der erste Strang definiert die Transformation unseres Kerngeschäfts im Automobilbereich. Der zweite Strang beschreibt die Transformation, die unsere Kerntechnologien in benachbarte Märkte oder Industrie-segmente transferieren. Zum Beispiel, wir bauen unsere Marktpräsenz, Marktposition, im Heavy-Duty-Bereich On-Road/Off-Road im Industriebereich aus. Und wir beschreiben einen dritten Strang und das sind neue Geschäftsmodelle. Hierzu zählen wir die Transformation weg von der Automobilindustrie und hin zum Life Science und Environment, sowie neue digitale Geschäftsmodelle. Die wichtigste Frage

ist: Wie setzen wir das um? Und deswegen sagen wir, dass Strategie plus Umsetzung ist die Transformation. Also ohne eine starke Umsetzungsfähigkeit der Organisation würden wir die Strategie tatsächlich nicht wirklich realisieren können. In der Vergangenheit haben wir unterschiedliche Methoden ausprobiert. Dann sind wir zurückgekehrt zu einer sehr klassischen Projektorganisation und Projektmanagement. Das hat dann dazu geführt, dass wir fast 800 Projekte parallel laufen hatten. Und wir haben gemerkt, wir verlieren an Fokus. Und du kennst sicherlich diesen klassischen Hockey-Stick-Effekt, also wir haben immer auf der Zeitachse eine Verschiebung der Realisierung der finanziellen Kennzahlen gesehen. Die Organisation hatte immer die Hoffnung, nächstes Jahr wird es besser. Und letztes Jahr haben wir mit meinem CEO-Kollegen dann entschieden, wir müssen unseren Ansatz ändern. Wir hatten zwar schon mal in 2020 ein Transformation Office gegründet, weil wir dachten damals, dass die Pandemie der schwarze Schwan ist. Allerdings 2021/22 hat uns gelehrt, dass dieser Sturm sich immer mehr perfektioniert. Aber deswegen war es gut, dass wir 2020 schon dieses Transformation Office gegründet haben. Und letztes Jahr haben wir eine OKR-basierte Methode dann eingeführt, die uns hilft, wie du gesagt hast, diesen großen Elefanten in verdaubare Scheiben zu schneiden. Wir lernen, dass nicht Input und Output wichtig sind, sondern Outcome und Impact. Und im Rahmen von Puzzle Pieces, wir messen den Fortschritt von diesem Outcome und Impact. Und mit dieser Methode glauben wir daran, dass wir auch die

Organisation empowern, befähigen, dass die schneller entscheiden, unabhängiger arbeiten, Verantwortung auf niedrigerer Ebene wahrgenommen wird. Und mit diesem Ansatz, dass Fortschritt zählt, generieren wir auch Erfolg. Und dieser Fortschritt und Erfolg macht einen stolz. Und damit bringen wir auch Emotionen in die Strategieumsetzung. Und wir gehen davon aus, dass wir einen Stand erreichen werden, wo wirklich Strategieumsetzung dann auch noch Spaß macht.

Sebastian Honold

Sehr gut. Ich glaube, das waren wahnsinnig viele erkenntnisreiche Themen, die du da jetzt angesprochen hast. Und um das noch mal kurz aufzugreifen, insbesondere vor dem Hintergrund, wo ihr eigentlich herkommt mit euren 800 Projekten, die du genannt hast. Das ist ja schon eine Komplexität, die gar nicht mehr so managebar ist. Insbesondere auch für einen C-Level, da kann man den Überblick ja gar nicht mehr halten. Aber ihr seid quasi so aus dem Old-School-Balance-Score-Thema jetzt in New School hinein gewandert. Als CFO kann man, glaube ich, schon ganz ehrlich sagen, dass du eine sehr zeitgemäße und gestalterische CFO bist, was sich nicht nur in den Themen widerspiegelt, die du gerade genannt hast und vorantreibst, sondern auch in deiner Organisation. Also an dir hängt der CTO/CDO, somit auch die Kerninnovation vom Unternehmen als auch die Digitalisierungsdimension. Und der CIO hängt auch an dir, das heißt du hast eine tragende Rolle und die Aufgabe, die große Digitalisierung voranzutreiben bei MANN+HUMMEL und die Zukunft zu bestreiten. Warum ist aus deiner Sicht die CFO-Rolle als strategisch gestalterische Rolle gerade so wichtig?

Emese Weissenbacher

Ich glaube, dass diese komplexe Welt, in der wir heute leben, diese VUCA-World, schon unterschiedliche Perspektiven benötigt. Und wenn man allein eine CEO-Organisation hat und nur ein CEO entscheidet, dann glaube ich schon, dass ein Gegengewicht fehlt. Und deswegen, ich nehme zwei Rollen wahr und das passt auch zu mir. Also wer meinen Werdegang anschaut, ich bin kein klassischer CFO, ich habe sehr viel operativen Background, weil ich auf beiden Seiten war, Operations und Business Units und einfach das Geschäft interessiert mich. Deswegen, die eine Rolle ist tatsächlich mehr aus dieser klassischen CFO-Rolle. Also ich bin Hüter der Schatzkiste und in dieser Rolle habe ich die Aufgabe, die limitierten finanziellen Ressourcen so zu allokalieren, dass die Bandbreite der Initiativen so getaktet sind, dass sie auf möglichst wirkungsvolle Weise zu unserer Strategie beitragen. Und die zweite Rolle nennen wir Second-Shift-CEO. Und in dieser Rolle bin ich auf gleicher Ebene mit meinem CEO-Kollegen und ich bin sein Sparringspartner, Coach und das strategische Gegengewicht. Und ich begleite ihn in dieser Rolle. Wir tauschen uns aus, wir setzen uns mit aktuellen, mit zukünftigen Themen mit den Strategien auseinander und somit führen wir das Geschäft auch gemeinsam. Und ich glaube, dass es wichtig ist, dass ich mich nie als Berater gesehen habe, sondern ich will Verantwortung übernehmen und dadurch bin ich auch Teil der Lösung. Ich bin Teil der Umsetzung und Teil der Steuerung.

Sebastian Honold

Sehr interessant. Ich habe auch, glaube ich, wenn man das so sagen darf, mal über dich gelesen, dass du eigentlich auch gerne mal COO geworden wärst. Mit dem hast du ja auch eingeleitet, dass du eigentlich aus dem Operations kommst. Und ich glaube, das macht es dann auch noch mal aus. Gerade weil du, glaube ich, so eine CFO-Rolle dann für dich geschaffen hast, die so ein bisschen zwei Welten vereint und die, glaube ich, ganz speziell ist und dahingehend dann auch wie gesagt, elementar wichtig ist für eure Transformation, und es ist beeindruckend, wie das hier funktioniert. Gerade mit Fokus auf das ganze technologische Thema und die Veränderungen, die da stattfinden, würde es mich noch interessieren, wie bleibst du inhaltlich da am Ball? Wie woher weißt du, was sind die richtigen Themen, wenn der CIO, CTO, CDO zu dir kommen mit neuen Ideen? Wie bewertest du das?

Emese Weissenbacher

Sebastian, das ist eine sehr, sehr gute Frage. Ich frage mich tatsächlich auch jeden Tag, bin ich wirklich in der Lage am Ball zu bleiben in dieser sich schnell drehenden Welt? Also ich habe kein spezielles Rezept, das habe ich nicht. Ich glaube, es ist eher sehr wichtig, mit welchem Mindset wir unterwegs sind, dass wir wirklich mit offenen Augen, offenen Ohren, mit einem wachen Verstand unterwegs sind. Und durch diesen Filter lasse ich viele Themen dann auch durchlaufen. Ich gehe zu ausgewählten Veranstaltungen, wo ich glaube, dass das Thema tatsächlich aktuell ist und für uns dann, wenn nicht heute, dann morgen relevant wird. Ich halte kontinuierlich Kontakt mit großen Beratungsunternehmen, weil ihr einfach mit so vielen Unternehmen

in Kontakt seid. Und ich glaube fest daran, dass dadurch dann auch ihr Themen uns mitgeben könnt, die für uns relevant sein können. Ich lerne trotzdem von dem CIO, von dem CTO und CDO. Und last but not least, wir unterhalten uns regelmäßig mindestens einmal im Jahr mit Zukunftsforschern und wir setzen uns dann mit denen auch auseinander. Das ist zwar echt schwierig, dann daraus echte Handlungsfelder abzuleiten, weil manchmal, das ist schon weit weg in der Zukunft. Aber trotzdem, es ist, glaube ich, schon wichtig, dass man diese Themen mindestens hört.

Sebastian Honold

Gibt es eine Technologie, die direkt top-of-your-mind ist, wo du sagst, das ist eine, da stehst du voll dahinter und es war beeindruckend für dich, wie du gesehen hast, wie die jetzt quasi auch die Transformation von MANN+HUMMEL noch befähigt hat oder beschleunigt? Gibt es da irgendetwas?

Emese Weissenbacher

Ja, also das ist für mich sicherlich das Data Mining und Process Mining, weil ich glaube, auch aus deiner Erfahrung als Berater weißt du, dass dieser Business Process Reengineering lange Zeit nur auf Papier galt, aber aufgrund dessen, dass man den digitalen Fußabdruck der Prozesse nicht wirklich digital nachvollziehen konnte. Es war extrem schwierig, die Ineffizienzen zu entdecken oder nur mit sehr viel Aufwand. Und wir haben jetzt eine Kooperation mit Celonis und ihr seid auch dabei. Und das ist schon Augen öffnend für die Organisation. Und ich glaube,

die, die involviert sind, schauen schon mit anderen Augen auf die Prozesse. Und weil wir dieses Beispiel ansprechen, das nutze ich und nutzen wir auch dafür, dass wir auf diese Umstellung auf S/4HANA besser vorbereiten, weil wenn wir die Prozesse soweit standardisieren können, dann kommen wir immer näher zu diesem One-Template-Ansatz. Und für mich ist das der einzige Ansatz momentan, der aus dieser Umstellung auf S/4HANA einen Business Case machen kann.

Sebastian Honold

Interessant, ja, absolut. Was jetzt auch noch in dem Gesamtkontext, glaube ich, immer wieder zwischen den Zeilen auch mal rauskam, ist natürlich das Narrativ, das ihr gemeinsam erzählen müsst auf C-Level, um so eine Transformation dann auch – und du hast es vorhin angesprochen – gerade mit dem Blick auf Umsetzung dann auch möglich zu machen. Die Strategie ist das eine, und das ist meistens immer ganz schön auf dem Papier oder sogar mit schönen Folien, von denen wir alle wissen, wie gut die dann ausschauen. Aber das andere ist dann natürlich die Umsetzung. Und wie stellt ihr da gerade auf dem C-Level und C-1 sicher, dass ihr ein gemeinsames Narrativ erstellt und dann auch erzählt und die Gesamtorganisation dabei mitnehmt?

Emese Weissenbacher

Das ist eine echte Herausforderung. In den früheren Strategie-Zyklen wussten wir, dass ohne Kommunikation, dass ohne Ziel mit den Menschen über unsere Strategie zu sprechen, können wir das nicht der Organisation näherbringen. Wir haben auch Videos gemacht zu den unterschiedlichen Themen. Trotzdem haben

wir gemerkt, als wir Standorte besucht haben, dass es nicht ankommt. Ich war öfters mit der Aussage konfrontiert, wir kennen die Strategie nicht. Und wir von ganz oben dachten, dass nach so viel Aufwand und so viel Reden und Videos und so weiter, das müsste eigentlich ankommen. Aber es ist Fakt, wir mussten einfach wahrnehmen, dass es nicht so ist. Und ich glaube, der Fehler ist, dass wir Führungskräfte dazu tendieren zu glauben, wenn wir schöne Powerpoint Charts machen und Strategie stichwortartig beschreiben und die Entwicklung der wichtigsten finanziellen Kennzahlen darstellen und erzählen, wie wir in verschiedenen Marktsegmenten wachsen wollen, dann verstehen die Menschen, wohin wir wollen. Und das ist nicht so. Und im Rahmen dieses OKR-Ansatzes, was ich vorhin erwähnt habe, haben wir auch gelernt, dass Strategie emotionalisiert werden muss, damit wir die Mitarbeiter emotional berühren und ihre Sehnsucht und Leidenschaft erwecken, damit sie an der Gestaltung teilhaben. Und um das zu erreichen, haben Kurk, also mein CEO-Kollege, und ich unser Bild über das Unternehmen auf Papier gebracht. Also wir hatten die Aufgabe, in Form eines Essays das Unternehmen zu beschreiben, wie es am 31.12.2026 tatsächlich aussieht. Und sehr konkret sogar, was hat sich verändert. Und ich kann dir sagen, das war eine sehr herausfordernde Aufgabe. Nach drei Stunden hatte ich nicht viel auf meinem Papier. Aber wir geben nie auf, richtig? Und ich habe mich hingesezt und wirklich das Bild runtergeschrieben. Und mit diesen Target Stories sind wir dann losgegangen und ja, wir glauben daran. Das ist auch das Feedback, dass es tat-

sächlich gut ankommt und die Menschen jetzt doch besser verstehen, wohin wir wollen. Natürlich diese Gruppen-Target-Story ist dann auf unterschiedliche Module und dann Puzzle Pieces auch runtergebrochen und die sind tatsächlich auch konkret verbal beschrieben mit Outcome und Impact. Ja, und somit glauben wir, die Organisation mitzunehmen. Und deswegen arbeiten wir auch an unserer Führungskultur. Wir haben unseren Leadership Journey neu beschrieben und natürlich unsere Leadership Principles.

Sebastian Honold

Super interessant. Ich finde, das ist ein ganz schöner Gedanke auch. Es ist sogar teilweise romantisch, Strategie emotionalisieren. Und ich glaube, das macht es wirklich aus im Endeffekt, dass man dann aus einem sehr starren Konstrukt offensichtlich etwas Anfassbares, etwas Nachvollziehbares, etwas Emotionales macht – super spannend. Was würdest du denn sagen, wie hat die Digitalisierung euer Geschäft verändert und welche Herausforderungen haben sich daraus für euch auch ergeben?

Emese Weissenbacher

Also ich habe vorhin erwähnt, dass wir diese drei Transformationsstränge haben und Digitalisierung zieht sich durch alle drei Stränge durch. Trotzdem, wir definieren auch für die Digitalisierung drei Richtungen. So definieren wir, wie Digitalisierung unser Geschäft verändert. Die erste Transformationsrichtung ist: Wie machen wir unsere Produkte intelligent? Dann, die zweite Richtung ist: Wie digitalisieren wir unsere Prozesse? Und die dritte Richtung sind digitale Geschäftsmodelle. Und wenn

wir die erste Richtung nehmen, dann ist ein sehr einfaches Beispiel, wenn wir einem Traktorhersteller einen Luftfilter anbieten, der mit einem Sensor ausgestattet ist. Und wir geben dem Traktorhersteller die Möglichkeit, die Filterleistung zu monitoren und ihm den optimalen Zeitpunkt zu definieren, wann der Filter gewechselt werden muss und dann sogar diesen Zeitpunkt mit dem Service eines Ölwechsels oder eines Bremsbelagwechsels zu verknüpfen. Damit schaffen wir für ihn Mehrwert, weil wir dazu beitragen, dass die Betriebslaufzeit seines Motors und seines Fahrzeugs dann auch länger ist. Bei der Digitalisierung von Prozessen haben wir vorhin besprochen: Wir nutzen sehr stark jetzt Celonis dann für die digitalen Geschäftsmodelle. Wir wissen, der Markt ist noch nicht so weit, dass wir tatsächlich saubere Luft als Leistung anbieten oder sauberes Wasser als Leistung anbieten. Trotzdem, wir digitalisieren die Wertschöpfung so weit, dass wir unsere Kunden befähigen, dass sie ihre digitalen Geschäftsmodelle betreiben können wie eCommerce. Also wir sind in einem B2B, also wir haben keine B2C-Plattformen oder Web Portale zum Beispiel, aber wir befähigen unsere Distributoren, dass sie eCommerce, B2C-eCommerce zum Beispiel betreiben können. Und um diese Digitalisierungsstrategie dann umzusetzen, haben wir gewisse Rahmenbedingungen auch geschaffen. Eine ist eine Weiterentwicklung unseres Shared-Service-Ansatzes. Damit standardisieren wir Prozesse End-to-End und Standardisierung ist die Grundvoraussetzung für Digitalisierung. Dann haben wir ein Digital Transformation Office gegründet. Wir haben einen

Digital Transformation Officer. Dann haben wir eine Digital-Hub-Organisation. Mit dieser haben wir einen Nukleus geschaffen, wo wir einen Talent Pool aufbauen. Und diese Menschen helfen uns, verkrustete Strukturen, eingefahrene Abläufe, traditionelle Denkweisen zu brechen. Natürlich, das ist immer ein Konflikt, den man managen muss mit dem traditionellen Teil der Organisation, weil hier ist die Frage: Wie mache ich Digitalisierung erlebbar? Wie schaffe ich in der Organisation, dass sie das abnehmen, was in diesen digitalen Hubs entsteht? Und dann – last but not least – haben wir auch Digital Angels. Das sind junge Menschen, die zu diesen Digital Natives gehören und sie helfen Menschen wie mir, neue Technologien anzunehmen und zu lernen, wie man damit immer besser arbeitet. Also diese digitalen Tools, die auch Microsoft zum Beispiel anbietet, also wie arbeite ich damit tatsächlich? Aber ich glaube, bei alledem ist da tatsächlich das Mindset zu entwickeln wichtig. Und das ist die größte Herausforderung.

Sebastian Honold

Da quasi die Leute mitzunehmen und ihnen auch die Angst zu nehmen, dass Digitalisierung im Endeffekt nicht ihren Arbeitsplatz kostet, sondern ihnen einfach viele Dinge abnimmt und eher das Leben einfacher macht als schwerer und es sich dann daraus dann auch ergibt, dass man sich auf das Wesentliche konzentrieren darf, auch als Mitarbeiter. Du hast es immer wieder auch erwähnt: Euren Dreiklang. Und ein Thema von eurem Dreiklang ist auch Nachhaltigkeit. Und Nachhaltigkeit und Digitalisierung gehen Hand in Hand und bedingen sich ja auch gegenseitig. Das eine ist ohne das andere gar nicht möglich, auch in der Existenz an

sich selbst und durch euer Geschäftsmodell und das, was ihr quasi auch an Gütern herstellt, habt ihr schon den inhärenten Nachhaltigkeitsaspekt. Der ist immens. Ich hatte es auch in der Einleitung kurz erzählt, ihr geht in die saubere Luft, sauberes Wasser, saubere Mobilität, saubere Industrie und ihr habt einen schönen Company Purpose. Den will ich kurz mal vorlesen, der heißt: We separate the useful from the harmful. Und allein der macht, glaube ich, schon Spaß und Neugierde auf eure Nachhaltigkeitsagenda und die Ziele.

Emese Weissenbacher

Also wie du gesagt hast, Nachhaltigkeit ist ein der Filtration inhärentes Thema und Filtration hilft dem Menschen und der Maschine, also die Filtration schützt beide. Und in dieser Aufgabe haben wir eine Rolle des Enablers, also wir stellen unseren Kunden die entsprechenden Produkte und Lösungen zur Verfügung, damit sie nachhaltig wirtschaften und arbeiten können. Also wir filtern die Schadstoffe aus der Luft, wir filtern Mikroplastik und Antibiotikarreste aus dem Wasser. Und wenn wir eine Lackieranlage als Beispiel nehmen, wie helfen mit unseren Filtrationslösungen, dass dieses Prozesswasser länger im Kreislauf bleibt. Und damit wird Frischwasser dann auch eingespart. Auf der anderen Seite, wir sind auch Contributor. Also wir sind dem UN Global Compact beigetreten. Wir haben unsere Carbon-Zero-Strategy verabschiedet, die besagt, dass bis 2025 wir zu 100 Prozent grünen Strom nutzen, bis 2035 wir CO₂-neutral in unserer Produktion werden, bis 2050 CO₂-neutral über die gesamte Wertschöpfungskette. Außerdem, in 2017

haben wir einen grünen Schuldschein gegeben als erster Automobilzulieferer. Und hier haben wir das Thema Nachhaltigkeit auch in unserer Finanzierung berücksichtigt und bei der Refinanzierung dieses grünen Schuldscheins haben wir dann auch noch eine Nachhaltigkeitskomponente eingebaut.

Sebastian Honold

Wahnsinn. Jetzt mal noch ein Thema, das euch auch als Unternehmung nachhaltig beeinflusst und ich weiß, dass du da auch eine starke Meinung dazu hast. Wir haben es in der Einleitung ja auch erwähnt. Du bist und gehörst zu den 100 wichtigsten Frauen im Mittelstand, du bist dahin gewählt worden. Du engagierst dich ganz aktiv als Mentorin für junge Frauen. Was bedeutet denn dir das Thema Diversität persönlich auf der einen Seite? Und auf der anderen, wie definierst du Diversität für MANN+HUMMEL?

Emese Weissenbacher

Gut, vielleicht fange ich mit der zweiten Frage an. In unseren Diskussionen kommt Diversität aus meiner persönlichen Sicht, aber auch aus MANN+HUMMEL-Sicht ziemlich kurz. Es wird sehr stark nur auf dieses Thema Geschlecht reduziert. Geschlechter-Mix gut, dann ist das Thema Diversity abgehakt. Geschlechter-Mix schlecht, dann ist Diversity auch schlecht. Und wenn wir unsere Führungsmannschaft angucken, dann sehen wir unterschiedliche Nationalitäten. Also wir haben einen tschechischen Kollegen, Ghanaer, aus Kamerun. Unser CEO ist Amerikaner, wir haben ein Norweger, ich bin Ungarin aus Rumänien. Wir sind in unterschiedlichen Altersgruppen. So verstehen wir Diversität. Was wichtig ist, dass jeder von

uns, wie ich auch vorhin erwähnt habe, mit offenen Augen, offenen Ohren und wachem Verstand durch die Welt läuft. Wenn wir zum Thema Frauenförderung zurückkommen, dann ist, was ich glaube, wichtig, dass jede junge Frau sich aneignet, dass Können mit Wollen anfängt. Und was ich manchmal beobachte, ist, dass einige junge Frauen noch nicht soweit sind, wirklich Verantwortung übernehmen zu wollen. Verantwortung zu übernehmen, erfordert extra Meilen gehen zu wollen. Und dazu braucht man auch Unterstützung in Form von Mentoren. Ich hatte über die Jahre hinweg viele Mentoren. Meine Vorgesetzten waren auch meine Mentoren und by the way alle waren Männer. Und last but not least, was auch wichtig ist, dass junge Frauen ein Netzwerk hinter sich und um sich herum aufbauen, damit all die Themen, die neben dem Job dann auch anfallen, wie Organisation des Familienlebens, Kinder, auch gut aufgefangen werden können, weil das gehört zur Wahrheit, bei den Frauen bleibt schon mehrheitlich die Kindererziehung und Hausarbeit, egal wie gut sie das mit ihrem Partner, ihrem Mann aufteilen. Und zu der Wahrheit gehört, wenn wir auch in unserem Unternehmen das Thema Gender Diversity angucken, wo wir Handlungsbedarf haben, ist das mehr in den technischen Berufen, also in R&D, in Fertigung, in IT. Und warum ist es so? Der Pool der weiblichen Talente für diese Berufe ist einfach kleiner, viel, viel kleiner als bei dem männlichen Bewerber. Und hier glaube ich, Deutschland müsste mehr tun, damit wir die MINT-Fächer viel mehr fördern, damit wir auch natürlich die Nachwuchskräfte entsprechend haben.

Wenn ich mich in Europa in unseren Gesellschaften umschaue, dann haben wir gute Beispiele außerhalb Deutschlands. In Spanien zum Beispiel oder in Tschechien. In Spanien ist fast die gesamte Führungsmannschaft weiblich. Fertigungsleitung, Qualitätswesen, Arbeitsvorbereitung, Entwicklung ist von einer Frau geleitet. Also es gibt wirklich gute Beispiele und das heißt, es geht.

Sebastian Honold

Es ist möglich, ja, absolut. Emese, zum Abschluss: Normalerweise feiert man ja immer sein fünfzwanzigstes, sein fünfzigstes, aber ich finde, ein dreißigjähriges Jubiläum kann man auch feiern und es wäre so weit bei dir nächstes Jahr 2024. Weißt du schon, wie du es feiern wirst?

Emese Weissenbacher

Ich weiß noch nicht genau, wie ich das feiern werde, dass ich das feiern werde, ganz sicher. Und ich werde den letzten 50er auch noch dieses Jahr feiern. Ich werde sicherlich mit Kollegen feiern und dann auch mit Familie und Freunden feiern. Aber es ist unglaublich, wie die Zeit verflogen ist. Ich erinnere mich genau an den Tag, als ich bei MANN+HUMMEL eingetreten bin, also vor 30 Jahren.

Sebastian Honold

Wenn du in die Zukunft blickst, wo steht MANN+HUMMEL in 30 Jahren?

Emese Weissenbacher

Wie MANN+HUMMEL aussieht? Ja, ob du es glaubst oder nicht, wir haben vor kurzem entschieden, dass unser nächster Strategie-Zyklus dann bis 2030 geht. Und dann habe ich mir gesagt, okay, jetzt ich schaue ich mal, was ChatGPT dazu

sagt.

Sebastian Honold

Schieß los.

Emese Weissenbacher

Also, ChatGPT sagte: „Als AI-Assistent kann ich keine genauen Vorhersagen über die Zukunft machen. Es ist jedoch möglich, dass MANN+HUMMEL in 30 Jahren weiterhin ein führendes Unternehmen in der Filtertechnologie sein wird. Mit fortschreitender Technologie könnten Sie innovative Lösungen entwickeln, um den steigenden Anforderungen an saubere Luft und Wasser gerecht zu werden. Es ist auch denkbar, dass Sie Ihre Produktpalette erweitern und sich auf nachhaltige Lösungen konzentrieren, um den Umweltschutz zu fördern. Letztendlich hängt die Zukunft von MANN+HUMMEL von vielen Faktoren ab, einschließlich technologischen Entwicklungen, Markttrends und Unternehmensstrategien.“ So. Allerdings meine Antwort ist, dass wir nach wie vor ein Familienunternehmen sind, das die Vision „Leadership in Filtration“ und die Mission „Wir trennen das Nützliche vom Schädlichen“ verfolgt. Wir sind weltweit als führendes Traditionsunternehmen und die Marke für Filtration bekannt. MANN+HUMMEL ist kein Hidden Champion mehr. Wir sind Vorreiter in der Bereitstellung neuer Geschäftsmodelle zusammen mit Lösungsanbieter für saubere Luft, sauberes Wasser und saubere Mobilität. Wir treiben die Filtrationsindustrie voran. Wir sind in unserer Branche klar der Technologie- und Meinungsführer. MANN+HUMMEL ist zum Synonym für Filtration geworden. Und das habe ich so auch in unseren Tages-

soll geschrieben.

Sebastian Honold

Das ist doch mal ein Statement. Und was ich auch gelernt habe gerade, ist, dass offensichtlich generative künstliche Intelligenz auch der Freund ist eines C-Levels. Vielen lieben Dank, Emese.

Emese Weissenbacher

Wir haben über Technologie gesprochen ...

Sebastian Honold

... und du nutzt sie. Du sprichst nicht nur darüber. Vielen Dank.

Emese Weissenbacher

Ich danke.