



Technologie- management

Sinnkrisen und Sinnerzählungen der Industrie

Matthias Schlipf

Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf ist Professor für B2B-Marketing und Technologiemanagement an der Business School der Hochschule München (HM) und Mitglied im Center for Applied Research for Responsible Innovation (CARRI). Vor seiner Berufung an die HM war er in Leitungsfunktionen im Maschinen- und Anlagenbau tätig.

Die Industrie in Deutschland steckt in einer multidimensionalen Sinnkrise, welche auf drei Krisenerzählungen aufbaut:

- **Die ökologische Sinnkrise.** Die Industrie ist der weltweit größte Emittent von Treibhausgasen und damit – so die Krisenerzählung – Hauptverursacher des Klimawandels. Wäre es ohne Industrietätigkeit nicht besser?
- **Die ökonomische Sinnkrise.** Rendite, Wachstum und Kapitalwert von Industrieunternehmen sind weit niedriger als die entsprechenden Werte führender Social-Media- oder E-Commerce-Firmen. Unternehmen in anderen Regionen profitieren zudem von niedrigeren Energie-, Dokumentations- und Personalkosten. Ist die Industrie am Standort Deutschland noch zukunftsfähig?
- **Die gesellschaftliche Sinnkrise.** Die Industrie hat in der öffentlichen Wahrnehmung ein verstaubtes Old-School-Image. Mechanische Maschinen aus realen Werkstoffen für greifbare Produkte scheinen einer vergangenen Epoche zu entstammen und gegenüber digitalen Zwillingen und künstlicher Intelligenz (KI) fehlt am Platz. Dies zeigt sich auch am eklatanten Fachkräftemangel. Will in der Industrie überhaupt noch jemand arbeiten?

Vergleicht man die deutsche Industrie mit einem Segelboot auf hoher See, so ist ein Sturm mit viel Gegenwind aufgezogen. Eine Option wäre der Versuch, vor dem Sturm weg- und in den Heimathafen zurückzusegeln. Eine solche Flucht in die Vergangenheit ist jedoch unrealistisch und keine sinnvolle Erzählung. Eine zweite, bessere Option besteht darin, den Gegenwind zu nutzen. Für den Segler ist nämlich nicht der Gegenwind das Problem, sondern die Windstille. Bei Gegenwind gilt es, diesen zu kreuzen, also geschickt in die Route einzubauen und auf diese Weise mit dem Gegenwind zu segeln. Die Industrie muss also die drei Krisen mutig,

besonnen und transparent mit entsprechenden Sinnerzählungen und Fakten kreuzen.

Die ökologische Sinnkrise zu kreuzen bedeutet, sich als Industrie selbst und der Öffentlichkeit bewusst zu machen, welche Hebel für Klimaschutz in der eigenen Hand liegen und welche vielfältigen Aktivitäten hierzu aktuell und in der Vergangenheit erfolgt sind (**ökologische Sinnerzählung**):

- Die wichtigsten Werkstoffe der Industrie, wie Eisen, Stahl und Aluminium, ermöglichen ein vollständiges Recycling und eine wirkliche Kreislaufwirtschaft. Remanufacturing – das Aufbereiten von kompletten Maschinen – für ein zweites, drittes oder weiteres Produktleben wird in vielen Industriebereichen seit Jahrzehnten praktiziert. Beispiele für »Reman« aus anderen Wirtschaftsbereichen sind hingegen wenig bekannt und zeigen kaum Wirkung.
- Die Industrie ist der Key Enabler für nachhaltiges Wirtschaften an sich. Wer sonst sollte Windkraftanlagen, Power-2-Gas, Carbon-Capture-and-Storage-Lösungen entwickeln sowie testen und die entsprechende Hardware aufbauen und betreiben?
- Die Industrie fokussiert in der Entwicklung von Produkten heute auf Designkriterien wie Wartungs-, Reparatur- und Demontagefreundlichkeit, um die Güter über deren Lebenszyklus möglichst lange und (ökologisch) effizient und somit auch ökonomisch attraktiv zu begleiten.

Hier reichen sich die ökologische und die **ökonomische Sinnerzählung** die Hand. Wirtschaftlich erfolgreiche Industrieunternehmen vertreiben heute weniger nur das Neuprodukt als vielmehr ein Product-as-a-Service. Solche hybriden Produkte basieren auf Remote- und Predictive-Services, welche Internet- und KI-Technologien verwenden. In diesem Fall ist die Industrie »new« und vor allem »real school«. Zudem ist – die aktuelle und zukünftige Sicher-

heitslage in Europa widerspiegelnd – die Industrie nicht nur wirtschaftlich attraktiv, sondern auch gesellschaftlich unbedingt notwendig.

Die **gesellschaftliche Sinnerzählung** lautet weiter, dass die Industrie jeden fünften Arbeitsplatz sichert und für mehr als ein Viertel des Bruttoinlandsprodukts sorgt. Entsprechend trägt sie über Abgaben und Steuern einen großen Teil der sozialen Leistungen und damit zum Wohlergehen der Gesellschaft bei. Wie bekannt, leisten internationale E-Commerce- oder Social-Media-Konzerne hierzu einen weit unterdurchschnittlichen Beitrag. Und auch die Krisenerzählung, dass die Industrie durch KI bedroht sei, darf gekreuzt werden. Berufsfelder im administrativen oder kommunikativen Bereich sind von KI gefährdet. Industrie- und Handwerkskunst hingegen – so hat die Sinnerzählung zu lauten – sind zukunftssicher.

Es gilt, die Krisen der Industrie ernst zu nehmen. Es steht viel auf dem Spiel: Ökologie, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Krisen und der Gegenwind müssen mit entsprechenden Sinnerzählungen und Fakten mutig, besonnen und transparent gekreuzt werden.

