



ROBIN SCHILD
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

VON ARDENNE: Tradition und modernes Know-how

Manfred von Ardenne war einer der bedeutendsten Physiker des 20. Jahrhunderts. Der hochbegabte Tüftler hatte keinen Schulabschluss und das Studium brach er bereits nach vier Semestern ab. Ihm gelang 1930 die erste vollelektronische Übertragung von Fernsehbildern. Mitte der fünfziger Jahre gründete er das Institut am Weißen Hirsch in Dresden, das sich zu einer der führenden Forschungseinrichtungen in der DDR entwickelte. Heute werden dort vor allem Beschichtungsanlagen für die Photovoltaik-, Solar- und Architekturglasbranche hergestellt. Seit knapp zehn Jahren steht der Physiker Robin Schild an der Spitze des Unternehmens.

Robin Schild im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Schild, 1930 ist die Geburtsstunde des vollelektronischen Fernsehens, diese bahnbrechende Technologie des letzten Jahrhunderts wurde von Manfred von Ardenne entwickelt. Wie fühlt sich das an, in einem Unternehmen mit diesem Namen, mit diesem Erbe, spielt es eine Rolle in der Unternehmensführung?

Robin Schild: Das tut es. Ich bin 2005 in das Unternehmen gekommen und habe Manfred von Ardenne nicht mehr erlebt. Aber ich merkte natürlich sofort, es ist ein traditionelles, familiengeführtes Unternehmen. Die vergangenen zehn Jahre habe ich versucht, das Unternehmen neu auszurichten, wachsen zu lassen, und ich spüre immer, dass uns die Tradition Rückenwind gibt. Auf der einen Seite war Manfred von Ardenne ein Visionär. Zum Beispiel hat er schon 1962 vorausgesagt, dass es im Jahr 2000 in den Wohnzimmern Breitbildfernseher geben wird mit hoher Auflösung und natürlich in Farbe. Auf der anderen Seite – und das war entscheidend für seinen Erfolg – hat sich Manfred von Ardenne mit den aktuellen Problemen seiner Zeit auseinandergesetzt, hat Lösungen entwickelt, die kommerziell nutzbar waren. Insgesamt besaß er rund 600 Patente. Im Grunde tun wir heute dasselbe. Von den Kunden werden wir als innovatives Unternehmen wahrgenommen, das Lösungen für die heutige Zeit hervorbringt. Gemeinsam mit Loewe hatte Manfred von Ardenne die Dreifachröhre entwickelt, die eine kostengünstige Produktion und Massenfertigung des Radios ermöglichte. Gleichzeitig hatte er sich bereits damit beschäftigt, welche Patente anzumelden sind. Wir melden weit über hundert Patente pro Jahr an

und liegen beim Patentamt unter den ersten fünfzig in ganz Deutschland. Auch das hat hier Tradition.

Sehr bemerkenswert sind die unterschiedlichen geschichtlichen Phasen, durch die das Unternehmen gegangen ist. Das ist deutsche Zeitgeschichte mit vielen Brüchen ...

Aber gerade deswegen so spannend. Manfred von Ardenne hatte vor dem Zweiten Weltkrieg sein Institut in Berlin-Lichterfelde, 1945 musste er Deutschland verlassen. Zum einen wäre er gern in Deutschland geblieben, zum anderen wollte er seine Arbeit unter möglichst guten Bedingungen fortsetzen. Ihm wurde in der Sowjetunion, in Suchumi, die Möglichkeit gegeben, ein eigenes Forschungsinstitut zu leiten und weiter zu forschen. Seine Rückkehr nach Deutschland hatte er systematisch schon länger vorbereitet. Dass er erst 1955 zurückkehren würde, war ihm allerdings nicht klar. Sein größtes Ziel war, möglichst schnell ein funktionierendes Institut zu etablieren. In Dresden wurde ihm ermöglicht, ein privates Institut aufzubauen. Das war einzigartig in der DDR. Die ersten Jahre hat er sehr intensiv anwendungsorientierte Forschung betrieben. Und eines Tages hatte das Forschungsinstitut „Manfred von Ardenne“ am Weißen Hirsch 500 Mitarbeiter. Zunächst war das Institut auf traditionelle Arbeitsgebiete wie die Elektronen- und Ionenstrahltechnik ausgerichtet. Das erste Entwicklungsprojekt auf dem Gebiet der Plasmaphysik war dann der Plasmafeinstrahlbrenner, der zum Schmelzschnitten im Maschinenbau eingesetzt wurde. Es folgten weitere Entwicklungen auf dem Gebiet der industriellen Großflächenbeschichtung. VON ARDENNE hat sich



*„Unser Exportanteil ist auf über
95 Prozent gestiegen –
und zwar für alle Produkte.“*

Robin Schild

zunehmend der medizinischen Forschung zugewandt. Das Institut wuchs weiter und war gut etabliert. Geliefert wurde in die DDR und in die Ostblockstaaten, nach Japan und in die USA. Der große Einbruch kam dann mit dem Mauerfall, mit der Wiedervereinigung. Ein Großteil der Kundschaft kollabierte, vor allem in der Sowjetunion und in anderen Staaten des Ostblocks.

Planwirtschaft hieß, es musste immer vieles bereitgehalten werden, ohne dass es wirtschaftlich war.

Genau, ich glaube aber, dass die Produkte, die hier am Institut entwickelt wurden, immer Anwendung fanden. Nach dem Mauerfall war jedoch eine riesige Menge an Materialien vorhanden, die im Grunde wertlos waren. Der Markt hatte sich geöffnet, es gab genauso westliche Technologie. Das hat immense Probleme verursacht.

Wie ging es nach der Wende weiter?

Nach der Wende war die Geschäftsgrundlage nicht mehr gegeben, und mehr als die Hälfte des Personals musste entlassen werden. Man hatte eine unglaublich kompetente Gruppe von Mitarbeitern, hochspezialisiert, die sich entschlossen haben, in diesen Nachwendewirren weiterzumachen. Von der Treuhand war keine Hilfe zu erwarten, denn das Institut war ja privat. So bildete sich neben dem Fraunhofer-Institut für Elektronenstrahl- und Plasmatechnik und den medizinischen Aktivitäten einer kleinen Gruppe die VON ARDENNE Anlagentechnik, wie sie damals hieß. Mit 67 Mitarbeitern und 200.000 D-Mark Startkapital fing man an, erst kleinere, dann aber auch größere Aufträge anzunehmen. Zunehmend mit Kunden aus Westdeutschland. Bis zum Jahr 2003/2004 war ein Umsatz von 40 bis

50 Millionen Euro erreicht, und die Firma hatte bereits ein breites Spektrum an Spezialanwendungen anzubieten. Als ich 2005 hierher kam, haben wir uns das Unternehmen sehr genau angesehen. Wo sind bei den vielen Anwendungen, die VON ARDENNE entwickelt hat, Wachstumsmärkte zu erwarten? Schließlich stellte sich heraus, dass sich im Bereich Architekturglas ein konstant wachsender Markt entwickelte. Und auch die Photovoltaik bot große Chancen. Wir hatten bereits einige Anlagen im Pilotstadium etabliert. Mit einer ordentlichen Portion Glück, guten Kontakten zu den richtigen Kunden, den passenden technischen Lösungen und der operativen Änderung der Firma haben wir es dann geschafft, uns als Marktführer im Bereich Architekturglas und Dünnschicht-Photovoltaik zu positionieren.

Es gab dann einen deutlichen Einbruch in der Photovoltaikbranche ...

Das stimmt, der Markt ist viel kleiner geworden, wird aber wieder wachsen. Zum Glück waren unsere Kunden davon nicht so stark betroffen. Langfristig sehen wir gute Chancen auf dem Gebiet der Folienbeschichtung, also Beschichtung flexibler Substrate. Hier besteht Zukunftspotenzial, darum sind wir mit voller Kraft und mit größeren Investitionen wieder in diesen Bereich eingestiegen.

Wo liegen Ihre Hauptabsatzmärkte?

Das ist im Moment Asien, vor allem China. Aber auch die USA sind ein wichtiger Absatzmarkt. Viele unserer amerikanischen Kunden installieren ihre Anlagen zum Beispiel in Malaysia. Unser Exportanteil ist auf über 95 Prozent gestiegen – und zwar für alle Produkte. Das ist für uns



Vertriebszentrale am Firmensitz der VON ARDENNE GmbH in Dresden.

ein Zeichen, dass das produzierende Gewerbe, selbst im hochtechnologischen Bereich hierzulande nicht investiert. Es ist sehr bedauerlich, dass in Deutschland fast nicht mehr investiert wird.

Das hätte ich nicht gedacht. So sind Sie im Bereich der Photovoltaik nicht vom deutschen Markt abhängig?

Genau. Wir haben internationale Kunden, vor allem in den Bereichen, in denen technologisch anspruchsvolle Produkte hergestellt werden. Es gibt Photovoltaik 2.0, also eine Neuauflage. Hier spielen Solarzellen mit wesentlich höheren Wirkungsgraden eine Rolle, und unsere Technologien kommen deutlich stärker zum Tragen. Momentan haben wir viele neue Projekte mit neuen Anlagentypen, die wir zum Testen ins Feld schicken.

Wir sprachen über Manfred von Ardenne, vielleicht ein paar Sätze zu Ihrer Biographie. Wie sind Sie zum Unternehmen gekommen?

Ich bin in Hagen geboren, habe in Münster Physik studiert und nach dem Studium bei IBM in Böblingen in Baden-Württemberg angefangen zu arbeiten. Aber dann geriet IBM in Schwierigkeiten, und ich wechselte zur STEAG. Dieses Essener Unternehmen hat damals angefangen, Technologieunternehmen im Bereich Halbleitertechnologie und Chipproduktion zu kaufen. Einige dieser Unternehmen habe ich begleitet, aber dann zog sich die STEAG zurück, und der Bereich wurde von Amerikanern übernommen. Mein Ziel war es, in Deutschland in einem Unternehmen zu arbeiten, in dem Technologie entwickelt und umgesetzt und in dem auch Entscheidungen getroffen werden. Da ergab sich für mich die Chance bei VON ARDENNE. Anfang

2005 habe ich hier angefangen.

Ein Unternehmen zu führen ist das eine, inwieweit fließt Ihr naturwissenschaftliches Wissen ein?

Ich bin nicht mehr aktiv an neuen Lösungen beteiligt. Aber zu wissen, worum es geht, um mit Experten diskutieren zu können und einen gewissen Überblick zu haben, das ist sehr hilfreich. Ich hatte zum Beispiel während des Studiums mit Verdampfung und Vakuumtechnik zu tun. Das sind Vorgänge, die mir vertraut sind und diese spielen gerade in diesem Unternehmen eine Rolle. Wir haben eine überschaubare Anzahl von Kunden. Die meisten von ihnen sind im Bereich Technologie unterwegs und wollen dafür bestimmte Lösungen. In der Regel sind die Entscheider stark technikorientiert. So ist es auch für mich notwendig, Gespräche auf Augenhöhe führen zu können. Wenn ich zu unseren Produkten, zu unseren Technologien nichts sagen könnte, wäre das problematisch.

Arbeiten Sie auch mit Forschungseinrichtungen zusammen, wie der TU Dresden oder Fraunhofer?

Wir entwickeln vor allem hier im Haus. Aber wir sind froh, in Dresden zu sein. Der Standort ist wirklich ideal, weil wir hier verschiedene Institute haben, unter anderem eben das Fraunhofer-Institut für Elektronenstrahl- und Plasmatechnik, an dem ich Kurator bin. Zudem bin ich im Kuratorium des Max-Planck-Institutes für Physik komplexer Systeme, und wir pflegen intensive Beziehungen zur Universität. Das erlaubt uns, gemeinsame Projekte anzugehen. Sachsen ist allgemein ein exzellenter Standort. Ich kann nur dazu ermuntern, nach Sachsen zu gehen. Je mehr Unternehmen, desto vielfältiger die Möglichkeiten.

Rechtsform:

GmbH,
100 Prozent im Besitz der Familie von Ardenne

Gründung:

1991

Sitz:

Dresden

Geschäftsführer:

Robin Schild (CEO), Tino Hammer (CFO),
Hans-Christian Hecht (CTO)

Mitarbeiter:

652

Umsatz:

204 Millionen Euro

Branche:

Maschinen- und Anlagenbau

Produkte:

Beschichtungsanlagen u.a. für die
Architekturglas- und Solarbranche

Webseite:

www.vonardenne.biz



Meine wichtigste Entscheidung?

Mit meiner Familie 2005 von Baden-Württemberg nach Dresden umzuziehen. Neben den beruflichen Möglichkeiten, die sich uns hier bieten, fühlen wir uns in Sachsen auch privat sehr wohl.

Meine schlechteste Entscheidung?

Meine ersten Aktien, die ich vor dem Jahr 2000 und der großen Dotcom-Blase gekauft hatte, noch im Depot zu haben, obwohl sie fast nichts mehr wert sind.

Meine beste Entscheidung?

Ganz klar: Meine Frau zu heiraten und eine Familie zu gründen.

Ihre Mitarbeiter sind hoch qualifiziert. Wie steht es um den Nachwuchs? Haben Sie Schwierigkeiten, Personal zu finden?

Vielleicht haben wir es hier ein bisschen leichter als andere, unsere Marke hat sich mittlerweile durchgesetzt, wir haben in Sachsen sehr gut qualifizierte Leute, die direkt von der Universität kommen. Zudem gibt es viele Rückkehrer, die mehrere Jahre in Westdeutschland gearbeitet haben und aus familiären Gründen zurückkehren. Bislang haben wir jedenfalls immer die Mitarbeiter bekommen, die wir bekommen wollten. Wie das allerdings in Zukunft sein wird, ist schwer absehbar.

Inhouse-Forschung heißt, dass Weiterbildung eine große Rolle spielt. Gibt es Weiterbildungsprogramme unabhängig von den Aufträgen?

Ja, wir arbeiten mit High-Tech-Geräten, unsere Mitarbeiter müssen im Bereich der Entwicklung immer auf dem aktuellsten Stand sein. Hier findet eine kontinuierliche Weiterbildung statt. Es gibt ohnehin Bereiche, wo nur wir ausbilden können, weil es dafür kaum Kompetenz außerhalb unseres Hauses gibt. Das dauert einige Jahre. Deshalb sind wir bestrebt, die Belegschaft stabil zu halten. Eines der Haupt-Assets der Firma sind doch die Menschen mit ihren Erfahrungen. Verglichen mit anderen Unternehmen haben wir erfreulicherweise eine geringe Fluktuation.

Welche Führungsprinzipien halten Sie für generalisierbar?

Wir leben flache Hierarchien. Wir wollen, dass sich Leistung und Kompetenz durchsetzen. Und wir ermuntern unsere Mitarbeiter, im Team zusammenzuarbeiten. Wir haben uns, wo es immer möglich ist, so aufgestellt, dass man schnell zu anderen Themen wechseln kann. Mitarbeiterentwicklung ist für uns ein großes Thema. Unsere fast 700 Mitarbeiter können sich darauf verlassen, dass sie mindestens einmal im Jahr mit ihrer Führungskraft ein längeres Mitarbeiterentwicklungsgespräch führen. Sie können entsprechend ihren Neigungen Wünsche äußern, und die Führungskraft sucht nach Lösungen für Entwicklungschancen. Im Grunde möchte sich jeder weiterentwickeln und den Platz finden, an dem er sich am besten entfalten kann.

Dieses in jeder Beziehung einmalige deutsch-deutsche Unternehmen hat wahrscheinlich auch unterschiedliche Mentalitäten hervorgebracht. Ist das heute noch spürbar?

Es gibt deutliche Unterschiede in der Einstellung. Das ist nicht so einfach zu beschreiben, aber man muss die Besonderheiten auch verstehen wollen und sich darauf einlassen.

„In Deutschland muss man auf jeden Fall die Technologie auch im Fertigungsbereich behalten, damit man erfolgreich mitmischen kann.“

Robin Schild im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel.



Ein wichtiges Thema sind Fremdsprachen. Als ich 2005 anfang, war in Ostdeutschland die Ausdrucksfähigkeit in Englisch weniger verbreitet als in Westdeutschland, wo Englisch in der Schule immer intensiv angeboten wurde. Unsere Mitarbeiter haben aber jede Chance, auch unsere eigenen Angebote, genutzt, um die Lücke zu schließen. Wir sind ja auch ein internationales Unternehmen. Mittlerweile arbeiten mehr als zehn Prozent unserer Mitarbeiter im Ausland. Eigene Gesellschaften haben wir in den USA, in China, in Taiwan und in Malaysia, neuerdings auch in Japan. Und für unser Unternehmen ist es eine der Herausforderungen, die Internationalität weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Zumal Sie stark exportorientiert sind.

Die Kunden in aller Welt sind immer sehr zufrieden, wenn unsere Mitarbeiter vor Ort Anlagen aufgebaut, in Betrieb genommen haben und technisch zur Seite standen. Unsere Mitarbeiter bringen natürlich eine Menge mit zurück. Da kommt es uns zugute, dass Dresden für ausländische Kunden ein attraktiver Standort ist. Ich muss mir über Entertainment und Sehenswürdigkeiten keine Sorgen machen. Da kommt jeder auch gerne mehrmals nach Dresden, um hier über Hochtechnologie mit uns zu diskutieren.

Was ist wichtiger für ein Unternehmen, das international sehr aktiv ist, die Sprache oder die Mentalität im Zielland?

Die Kultur. Wir bieten Mitarbeitern, die im Ausland für uns tätig sind, kulturelle Trainings. Denn mit der Sprache allein ist es ja nicht getan. Man muss die Kultur verstehen. Oft entscheidet sie am Ende über die Beziehung zum Kunden,

über Erfolg oder Misserfolg. Vielleicht noch mehr als die Technologie, die bei uns immer auf einem hohen Niveau ist. **Deutsche Wertarbeit als Garant für Qualität, was heißt das für Sie als Weltmarktführer?**

Natürlich gibt es Bestrebungen, insbesondere in China, vom deutschen Know-how unabhängig zu werden. Aber der technologische Abstand ist heute noch groß. Wer in China im höheren Technologiebereich produzieren möchte, ist sogar heute noch stolz, deutsche Anlagentechnik einzusetzen. Trotzdem muss man sich natürlich fragen, wie lange das noch so bleibt, und wie man die eigenen Patente schützen kann.

Ist die Lerngeschwindigkeit in anderen Kulturen, speziell in China, größer ist als in Deutschland?

Die Chinesen legen ein immenses Tempo vor, um die Entwicklung aufzuholen. Es werden dort ganz gezielt Ingenieure und Wissenschaftler ausgebildet, die in absehbarer Zeit zur Verfügung stehen. Davor habe ich großen Respekt. Auch in der Zusammenarbeit ist der Wandel spürbar. Bisher hat man unsere Technologie genommen und angewendet. Jetzt möchte man Technologiepartner sein, eigenes Know-how einfließen lassen und auf Augenhöhe agieren. Ich denke, so müssen wir uns auch positionieren. Wichtig ist es, eine direkte Beziehung zum Kunden zu haben. Es ist immer bedenklich, wenn Kunden nur noch im Ausland sind und der Anlagenbauer ist hier. Wir haben uns zuletzt in Japan stärker engagiert. Dort wird Forschung betrieben, und die Produktion ist auf hohem Level. In Deutschland muss man auf jeden Fall die Technologie auch im Fertigungsbereich behalten, damit man erfolgreich mitmischen kann.

Es geht auf Dauer nicht gut, wenn die Fertigung komplett ins Ausland verlagert wird.

Was wünschen Sie sich von der Politik?

Wir haben die Tendenz zur Überregulierung. Immer mehr Gesetze machen es in Deutschland immer schwerer zu rechtzukommen. Die Energiekosten sind in Deutschland besonders problematisch. Wir sind sehr energieintensiv, das betrifft vor allem das Betreiben unserer Testanlagen. Die Politik muss dafür sorgen, dass der Standort Deutschland attraktiv bleibt. Zu viele Bauvorschriften und hohe Energiekosten bereiten zunehmend Probleme. Es gibt viele Unternehmer, die sonst langfristig lieber im Ausland investieren.

In Deutschland kommen über 50 Prozent der Wirtschaftskraft aus dem Mittelstand. Erhält Ihrer Meinung nach der Mittelstand die notwendige Anerkennung?

Nicht immer. Gerade in den Regionen sollte der Mittelstand mehr umworben werden. Häufig geht es nur um die großen Konzerne. Sie bauen vielleicht eine neue Produktionsstätte. Das bringt kurzfristig Arbeitsplätze, aber am Ende werden die Entscheidungen anderswo getroffen, und das Unternehmen kann von heute auf morgen wieder weg sein. Darum sollte auf den Mittelstand vor Ort ein ganz besonderes Augenmerk gelegt werden. Die Bedingungen hier in Sachsen, auch was die Förderung angeht, sind wirklich gut, da kann ich mich nicht beklagen.

Gibt es für Sie einen Quell der Entspannung, Zeit, auch einmal durchzuatmen?

Zunächst einmal bin ich froh, dass sich meine Familie mit mir in Sachsen niedergelassen hat. Ich fotografiere gern und viel. Und ich spiele ein bisschen Gitarre, Westerngitarre, allerdings noch nicht so lange. Das ist für mich mehr ein Projekt für die Zukunft.

Gibt es ein spezielles Genre? Blues, Country Rock? Willie Nelson, Johnny Cash?

Johnny Cash ist ein Großer, besonders in der Spätphase. Von den American Recordings, die Mitte der 90er bis zu seinem Tod erschienen sind, habe ich alle CDs. Jetzt habe ich mir alle noch mal als Schallplatte gekauft, so kann ich die Musik auch analog hören.

Zum Schluss eine Frage zum Wirtschaftssenat. Warum ist die Mitgliedschaft in diesem Gremium für Sie so attraktiv?

Es ist einfach gut, durch das Netzwerk andere Unternehmer und deren Unternehmen kennenzulernen. Das ist sehr wichtig, denn ansonsten findet man nur schwer zusammen, gerade wenn man stark im eigenen Betrieb einge-



Robin Schild, Jahrgang 1962, studierte Physik in Münster. Er ist seit 2005 Mitglied der Geschäftsführung der VON ARDENNE GmbH und seit 2006 Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO). Unter seiner Leitung hat sich das Unternehmen erfolgreich vom Spezialanlagenbauer zum Hersteller von Serienanlagen weiterentwickelt. Der Unternehmensumsatz hat sich in dieser Zeit mehr als verfünffacht. Seine berufliche Karriere hat er 1990 in der Prozessentwicklung der IBM Deutschland begonnen. Danach folgten ab 1992 Führungspositionen bei der STEAG Micro Tech GmbH, ab 2000 in der Mattson Wet Products GmbH und seit 2003 bei der SCP Germany GmbH. Robin Schild ist verheiratet und hat einen Sohn und eine Tochter. Seine freie Zeit verbringt er am liebsten mit der Familie, er spielt gern Gitarre und ist begeisterter Hobbyfotograf.

bunden ist. Da kann man viel voneinander lernen. Alleine hat man zudem nicht die Möglichkeiten, politisch etwas zu verändern. Dafür braucht es einen starken Verband, den BVMW. Er vertritt erfolgreich die Interessen des Mittelstands gegenüber der Politik.

Vielen Dank für das tolle Gespräch.



Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

August 2014

Fotos: Arvid Müller, VON ARDENNE GmbH

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH