

# Die Zukunft des Mittelstands. Perspektiven aus dem Münsterland

A photograph of a man in a workshop, wearing a green sweater and blue overalls, working on a complex mechanical engine. He is wearing gloves and is focused on his task. The background shows a workshop environment with various tools and equipment.

**Wir  
gestalten  
Zukunft**

**Eine Interviewreihe mit  
Geschäftsführern und Vorständen**

Ein Projekt mit

 **zweitag**

# Vorwort

Die Idee zu dieser Interviewreihe entstand kurz nachdem die bundesweite VDI-Initiative *Zukunft Deutschland 2050* im Sommer 2024 an den Start ging. Mit dem Ziel, dieser Initiative eine regionale und vor allem dediziert mittelständische Perspektive hinzuzufügen, haben wir uns als Münsterländer Bezirksverein mit Prof. Dr. Bitia Fesidis, Projektleiterin von *Zukunft Deutschland 2050*, abgestimmt und beschlossen, das Projekt *Zukunft Münsterland 2050* ins Leben zu rufen.

Wir wollten wissen, wie es dem produzierenden Mittelstand im Münsterland geht, mit welchen Herausforderungen er kämpft, und was die Unternehmen tun, um sich zukunftsfit aufzustellen. Also haben wir das Gespräch mit Geschäftsführern und Vorständen aus möglichst unterschiedlichen Unternehmen gesucht und sie interviewt. Das Ergebnis dieser Interviewreihe liegt mit dieser Publikation vor. Wir wollten die Gespräche bewusst nicht kürzen, sondern mit einem ausführlichen Bericht einen detaillierten Einblick in die jeweiligen Unternehmen geben.

Die Interviews sind nur der Anfang: Der VDI eignet sich aufgrund seiner Verankerung in Wirtschaft und Wissenschaft wie kaum eine andere Organisation dazu, auf dieser Grundlage konkrete Ideen zu entwickeln. Im Münsterland wird ein weiterführender moderierter Austausch zwischen den befragten Geschäftsführern und Vorständen bzw. ihren Beschäftigten stattfinden. Dieser kann zum Beispiel in Form einer kollegialen Fallberatung erfolgen. Auch der Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft wird mit einfachen, fachbezogenen Formaten erleichtert. Darüber hinaus planen wir, verstärkt Exkursionen von Studierenden oder Schulen an die Unternehmen durchzuführen.

Ein Drittel der befragten Unternehmen ist mehr als oder knapp 100 Jahre alt, das älteste unter ihnen wurde 1859 gegründet (heute thyssenkrupp Polysius), das jüngste im Jahr 1991 (Medicos Kosmetik). Etliche von ihnen haben seit ihrer Gründung ihr Geschäftsmodell mehr als einmal über den Haufen geworfen und sich neu erfunden. So haben wir aus dieser Interviewreihe gelernt, dass der Mittelstand offener denn je für einen effektiven, branchenübergreifenden Austausch ist. Viele seiner Probleme können gemeinsam besser gelöst werden. Alles, was es dafür braucht, ist Zeit und jemanden, der die richtigen Menschen zusammenbringt. Das kann der VDI sein. Den Rest machen die Unternehmen dann schon selbst.

Mein besonderer Dank gilt Julian Schneider und Christian Peters, Geschäftsführer der Zweitag GmbH aus Münster, die es mir ermöglicht haben, die Interviews während meiner Arbeitszeit zu führen. Ohne diesen unschätzbaren Beitrag wäre dieses Projekt nicht möglich gewesen.

Ebenso möchte ich mich herzlich bei den geschäftsführenden Vorständen des Münsterländer Bezirksvereins Dr.-Ing. Guido Herale und Prof. Dr.-Ing. Dieter Scholz für ihre Unterstützung während des Vorhabens bedanken.

Münster, im März 2025

Katarina Mose  
VDI Münsterländer Bezirksverein e. V

# Management Summary

Die Resilienz und Kreativität des Münsterländer Mittelstands ist trotz der aktuellen, eher widrigen Umstände bemerkenswert. Auch deswegen sollten alle der hier veröffentlichten Interviews in ihrer Gesamtheit gelesen werden. Jedes einzelne Unternehmen ist in seinem Feld technisch hochinnovativ und findet Wege, sich auch bei regulatorischen Hemmnissen und begrenzten Ressourcen auf den internationalen Märkten weiterhin erfolgreich zu behaupten. Einige von ihnen profitieren dabei wenigstens teilweise von der Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe oder einem Konzern.

Untenstehend findet sich ein Überblick zu den wichtigsten Erkenntnissen.

## Die Bürokratie muss entrümpelt werden.

Das mit Abstand drängendste Anliegen der befragten Unternehmen ist ein radikaler Bürokratieabbau, angefangen beim vielgescholtenen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz über die überbordenden Berichtspflichten im Klimaschutz bis hin zu den Auswüchsen bei Bauvorschriften oder Arbeitnehmerschutz. Während ein konsequenter Klimaschutz bei allen befragten Unternehmen auf grundsätzliche Zustimmung stößt, herrscht dennoch Einigkeit darüber, dass die aktuellen gesetzlichen Vorschriften ineffizient, widersprüchlich und vor allem sehr teuer sind. Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt aktiv untergraben.

## Innovationen entstehen (meistens) kundengetrieben.

Viele Wege führen zum Ziel, wenn es um Forschung und Entwicklung geht: Einige Unternehmen binden ihre F&E eng in das operative Geschäft ein und sind bei der Entwicklung von Produktinnovationen extrem erfolgreich. Andere Unternehmen sind genauso erfolgreich, schirmen ihre F&E jedoch von den Belangen der operativen Bereiche weitgehend ab. Was beide eint, ist ein ständiger, enger Austausch mit ihren Kunden, sei es über Service und After Sales oder eben über F&E – denn erfolgreiche Produkte werden oft kundengetrieben entwickelt. Die befragten Unternehmen bestätigen, dass der Wettbewerb aus Fernost bei der Qualität von Maschinen und anderen Produkten aufgeholt hat. Aus ihrer Sicht sind unter anderem die Servicequalität und der technische Erfindungsreichtum mit Blick auf den individuellen Kunden entscheidende Standortvorteile für deutsche Unternehmen im weltweiten Wettbewerb.

## Die technische Ausbildung muss gefördert, Leistungsbereitschaft gestärkt werden.

Hier bietet sich ein differenziertes Bild. Einerseits bewegt der Fach- und Arbeitskräftemangel viele der Unternehmen dazu, stärker in Digitalisierung und Automatisierung zu investieren und ermöglicht damit hohe Effizienzgewinne. Gleichzeitig fehlt es wegen des Ausscheidens der Babyboomer vor allem an technisch ausgebildeten Beschäftigten wie Facharbeiter:innen und Ingenieur:innen. Viele der Unternehmen beklagen eine nachlassende Leistungsbereitschaft (nicht nur) bei den jüngeren Generationen und betonen, dass wir als Gesellschaft von dem Wohlstand zehren, der in den letzten Jahrzehnten erwirtschaftet wurde. Sie befürchten bei einer weiterhin sinkenden Produktivität echte Wohlstandsverluste.

Einige der befragten Unternehmen heuern deshalb gezielt im Ausland an oder verlagern Produktionsstätten in andere EU-Länder, weil es dort mehr qualifizierte Arbeitskräfte gibt (und die Baukosten niedriger sind). Die Einwanderung geeigneter Fachkräfte aus Drittstaaten muss entsprechend vereinfacht werden. Außerdem müssen die bildungspolitischen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden, mehr Auszubildende in handwerklich-technische Berufe und mehr Studierende in MINT-Studiengänge zu bringen, sonst ist das Wirtschaftswachstum des Technologiestandorts Deutschland gefährdet.

## Die Wirtschaft braucht Verlässlichkeit, niedrigere Energiepreise und zielgenaue Förderung.

Die befragten Unternehmen formulieren klare Wünsche an die deutsche Politik. Vor allem erwarten sie ein sicheres Investitionsumfeld und somit Verlässlichkeit und Langfristigkeit bei Gesetzgebung und beschlossenen Fördermaßnahmen. Insgesamt wird die Neigung der deutschen Politik moniert, Wirtschaftsakteure durch ein Übermaß an Reglementierungen einzuhegen und die für unternehmerisches Handeln notwendige Freiheit damit zu beschneiden. Wirtschaft wird von der Politik nicht immer als integraler Teil der Gesellschaft betrachtet, wie einige Geschäftsführer und Vorstände explizit hervorheben.

Gleichzeitig brauchen (nicht nur) kleinere Unternehmen unkomplizierte Fördermöglichkeiten, um Schlüsseltechnologien oder Innovationen ohne direkten Marktdruck entwickeln zu können oder vor den Konsequenzen geopolitischer Verwerfungen – wie den hohen Energiepreisen der letzten Jahre – zumindest kurzfristig geschützt zu werden. Die hohen Energiekosten wirken sich bei nahezu allen Unternehmen indirekt oder direkt auf die Produktionskosten aus, wobei die höheren Preise nicht immer an die Kunden weitergegeben werden können und so die Erträge der Unternehmen sinken.

Mit Blick auf die Entwicklung neuer Produkte und Technologien wünschen sich die Unternehmen effektive Ökosysteme, in denen Bund, Kommunen und Länder ergänzend zur vorhandenen Wirtschaftsförderung einzelne Ressourcen und spezifisches Know-how dauerhaft bereitstellen, zum Beispiel zu Themen wie Digitalisierung oder KI.

### Yes we can.

Dennoch sind jedoch alle Unternehmen zuversichtlich, dass es gelingen wird, den stotternden Wirtschaftsmotor in Deutschland wieder in Fahrt zu bekommen. Begründet liegt diese Hoffnung in der tiefen technologischen Kompetenz der Ingenieurdisziplinen, im Gestaltungswillen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten und im immer noch starken Zusammenhalt der Gesellschaft.

Münster, im März 2025

## Anmerkung zu den Interviews

Insgesamt 30 Unternehmen hatten zugesagt, an dieser Interviewreihe teilzunehmen, das kleinste von ihnen mit weniger als 50 Mitarbeitenden, das größte mit circa 7.000 Beschäftigten. In zwei Fällen (Wheelabrator und Hengst) hat ein Gespräch aus terminlichen Gründen doch nicht stattgefunden. Bei der FRIWO GmbH verließ der interviewte Vorstand wenige Monate später das Unternehmen, weswegen das Interview im Nachgang nicht verwendet werden konnte. Im Fall der BA.Unternehmensgruppe konnte das Interview aus regulatorischen Gründen nicht gedruckt werden. Alle anderen 26 Interviews sind hier veröffentlicht.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Bernd Eßer, Berief Food</b>	<b>6</b>
<b>Rudolf Hausladen, BEUMER Group</b>	<b>13</b>
<b>Carsten Ridder, Dibella</b>	<b>20</b>
<b>Matthias Funke, Funke Kunststoffe</b>	<b>28</b>
<b>Giari Fiorucci, Hammelmann</b>	<b>35</b>
<b>Marc Reichling, Hupfer Metallwerke</b>	<b>42</b>
<b>Oliver Reimann, Leifeld Metal Spinning</b>	<b>49</b>
<b>Philipp Beckmann, Medicos Kosmetik</b>	<b>55</b>
<b>Markus Quante, Möllers Packaging Technology</b>	<b>62</b>
<b>Michael Koch, OASE</b>	<b>69</b>
<b>Sven Pieron &amp; Christian Fehler, Pieron</b>	<b>77</b>
<b>Markus Pennekamp, SAUERESSIG Group</b>	<b>84</b>
<b>Dr. Mohamed Sfar, Schlatter Deutschland</b>	<b>91</b>
<b>Carsten Sühling, Spaleck</b>	<b>99</b>
<b>Michael Finger, technotrans</b>	<b>106</b>
<b>Marco Meyer, Tepper Aufzüge</b>	<b>111</b>
<b>Christian Myland, thyssenkrupp Polysius</b>	<b>118</b>
<b>Andreas Hartleif, VEKA</b>	<b>126</b>
<b>Stefan Glanz &amp; Thorge Peters, voestalpine Böhler Welding</b>	<b>135</b>
<b>Hendrik Hemker, Wecon</b>	<b>142</b>
<b>Andreas Fürer &amp; Fabian Rechlin, wedi</b>	<b>150</b>
<b>Ann-Katrin Weidling &amp; Ralph Weidling, WEICON</b>	<b>160</b>
<b>Dr. Thomas Perkmann, Westfalen</b>	<b>169</b>
<b>Dr. Wilhelm Uffelmann, Westfleisch</b>	<b>176</b>
<b>Christian Knechtel, Winkelmann Group</b>	<b>180</b>
<b>Peter Hordt, WINKHAUS</b>	<b>188</b>
<b>Eckdaten der Unternehmen</b>	<b>195</b>

# Bernd Eßer, Berief Food



Bernd Eßer, Geschäftsführer der Berief Food GmbH, © BERIEF

## Welche Herausforderungen sehen Sie für Berief?

Die Herausforderungen, die aktuell auf dem Tisch liegen, sind für uns vor allem die Bürokratie und die Energieversorgung, aber auch Inflation, Käuferzurückhaltung, Rohwarenpreise und -verfügbarkeit sowie der Fachkräftemangel. Im Bereich der Bürokratie sehen wir uns mit komplexen und oft langwierigen Genehmigungsverfahren konfrontiert, die Innovationen und schnelle Anpassungen erschweren. Diese bürokratischen Hürden müssen abgebaut werden, um effizienter auf die sich schnell ändernden Anforderungen reagieren zu können. Bei der Energie geht es nicht nur um die Kosten, sondern auch um die Versorgungssicherheit. Die Frage ist, nachdem wir das alles ja schon länger wissen: Wie kommen wir da endlich raus? Wir, die Wirtschaft, haben natürlich auch Fehler gemacht, indem wir zwar die Ziele abgenickt haben, aber nicht klar gesagt haben, dass die Maßnahmen unzureichend sind. Seit gut zwei Jahren sage ich: Leute, wir müssen Ziele und Maßnahmen voneinander trennen. Das Ziel der Klimaneutralität ist nachvollziehbar, aber ich habe ein Problem mit den Maßnahmen.

Wir wollen klimaneutraler werden, aber das ist ein langer Weg. Inflation und steigende Rohwarenpreise belasten unsere Kostenstruktur, während die Verfügbarkeit von Rohwaren und der Fachkräftemangel die Produktion beeinträchtigen.

Es ist entscheidend, dass wir konkrete und umsetzbare Schritte entwickeln, um sowohl die bürokratischen als auch die energetischen Herausforderungen zu meistern. Deutschland gehört in der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts sowie bei der CO<sub>2</sub>-Intensität pro Kilowattstunde Strom zu den Schlusslichtern in Europa. Das kann weder unser Anspruch noch unser Ziel sein.

**„Eine Kultur, die das Scheitern als Teil des Lernprozesses akzeptiert, ist dabei essenziell.“**

## Welche Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche Entwicklung in einem Unternehmen?

Hier sind mehrere Faktoren entscheidend. Zunächst ist es wichtig, Innovationen frühzeitig zu fördern und ihnen Raum zur Entfaltung zu geben. Wir sollten immer bereit sein, neue Ideen zu entwickeln. Eine Kultur, die das Scheitern als Teil des Lernprozesses akzeptiert, ist dabei essenziell. Unser Firmengründer Hermann Berief ist ein Vorbild dafür: Er wagte 1985 den Einstieg in die Tofu-Produktion, und zwar mitten in Westfalen – eine damals sehr mutige Entscheidung. Sein Ansatz, keine Grenzen zu sehen, sondern Möglichkeiten, prägt uns bis heute. Wir dürfen kreative und mutige Ideen verfolgen, solange sie gut durchdacht sind. Vor acht Jahren haben wir bei Berief Food die digitale Transformation eingeleitet, trotz anfänglichen Widerstands. Heute profitieren wir von transparenten Prozessen und datenbasierten Entscheidungen. Wandel kann anfangs schwierig sein, aber er verbessert unsere Wettbewerbsfähigkeit. Solche langfristigen Initiativen erfordern Mut, da sie sich erst nach Jahren auszahlen können. Uns hat dieser Ansatz geholfen, aber er birgt natürlich auch Risiken.

## „Nicht jeder muss studieren oder das Abitur machen, um erfolgreich zu sein.“

### Welche Maßnahmen sind notwendig, um Arbeit, Integration und Bildung in der Gesellschaft zu stärken?

Dazu sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Arbeit sollte wieder als Qualitätsmerkmal angesehen werden, da sie Struktur und sozialen Zusammenhalt fördert. Integration sollte nicht nur ein Ziel sein, sondern aktiv gelebt werden. In unserem Unternehmen arbeiten Menschen aus fast 30 verschiedenen Kulturen erfolgreich zusammen, was zeigt, dass Vielfalt eine Stärke ist. Es ist wichtig, dass sich Arbeit finanziell mehr lohnt, als nicht zu arbeiten, um Motivation und Engagement zu fördern. Dabei bleibt unbezweifelbar, dass wir uns um die Bedürftigen in der Gesellschaft intensiv kümmern. Aber auch unser Bildungssystem benötigt dringend Reformen. Nicht jeder muss studieren oder das Abitur machen, um erfolgreich zu sein. Berufsausbildungen sollten stärker anerkannt und wertgeschätzt werden. Menschen, die Unterstützung benötigen, sollten gezielt gefördert werden. Die Bürokratie sollte vereinfacht werden, um pragmatische Lösungen zu ermöglichen, anstatt sich in Einzelfallentscheidungen zu verlieren. Eine hundertprozentig gerechte Welt ist leider nicht erreichbar, aber wir können durch effektive Maßnahmen eine gerechtere Gesellschaft schaffen.

## Wie entwickelt sich der Markt in Deutschland?

Unser Fokus liegt auf dem deutschen Markt, obwohl wir in mehr als 20 Ländern tätig sind. Die rasante Entwicklung des deutschen Marktes hat in den letzten Jahren unsere komplette Aufmerksamkeit gefordert. Besonders die Investitionen in den Standort haben als 100-prozentiges Familienunternehmen in den letzten 10 Jahren unsere Ressourcen stark beansprucht. Wir sind dieser Aufgabe sehr gerne nachgekommen, weil wir so das Wachstum unserer Kunden mit realisieren konnten. Seit Corona können wir eine Konzentration am Markt feststellen, die dazu führte, dass Unternehmen veräußert wurden oder den Markt verlassen haben. In Europa gibt es nur noch wenige Unternehmen unserer Größe und Struktur, die erfolgreich agieren. Wir haben uns von der Manufakturrolle entfernt und uns auf industrielle Fertigung spezialisiert. Heute agieren wir gewissermaßen als Molkerei und Käserei auf Basis moderner Prozesstechnik. Diese Spezialisierung ist nachhaltig, da wir Bio-Rohstoffe überwiegend aus Deutschland und teilweise aus Europa beziehen. Dennoch importieren wir bestimmte Bio-Rohstoffe wie Kokos, Kaffee und Kakao aus Regionen außerhalb Europas, um unser Produktsortiment zu ergänzen.

### Sie nutzen nur Rohstoffe aus biologisch-ökologischen Anbau.

Die Beschaffung von Bio-Ware war und ist eine Herausforderung. Wir sind beispielsweise bei Sojabohnen mit 100 Tonnen pro Jahr aus Deutschland gestartet und beziehen mittlerweile über 4.000 Tonnen aus deutschem Anbau. Dies führt noch immer nicht zu einer kompletten Bedarfsdeckung aus Deutschland. Es ist aber heute schon ein großer Beitrag, um der Bio-Landwirtschaft auch in der Zukunft einen verlässlichen Absatzmarkt zu ermöglichen. Kurz: Wir sind Vorreiter in der Zusammenarbeit mit deutschen Anbauverbänden. Wenn Landwirte auf Bio umstellen, sichern wir die Abnahme ihrer Produkte zu, ohne auf staatliche Förderungen angewiesen zu sein.

Politische Förderungen sind oft fehlgeleitet, da die Politik nicht immer die spezifischen Marktkenntnisse besitzt, die wir haben. Förderungen sollten sich auf Sprunginnovationen konzentrieren und in die Forschung investiert werden. Die Marktmechanismen müssen wir dann selbst gestalten. Diese Strategie hat sich bewährt, und wir kennen unsere Mitbewerber ebenso gut, wie sie uns kennen. Die Fokussierung auf Kernkompetenzen war der richtige Weg. Der Markt konzentriert sich zunehmend auf wenige Akteure, da nicht alle die hohen Standards in Qualität, Geschmack und Preis erfüllen können.



Berief-Werk in Beckum © BERIEF

**„Der Markt konzentriert sich zunehmend auf wenige Akteure, da nicht alle die hohen Standards in Qualität, Geschmack und Preis erfüllen können.“**

**Welche Rolle spielt das Lebensmittelrecht? Oder andere gesetzliche Vorgaben?**

Gesetzliche Vorgaben ändern sich ständig, was für uns eine kontinuierliche Herausforderung darstellt. Ein aktuelles Beispiel ist das Einwegkunststofffondsgesetz, das 2024 in Kraft getreten ist. Wir haben Anfragen an das Ministerium gestellt, aber bisher keine Antworten erhalten. Ähnlich verhält es sich mit der Energiepreislösung und anderen gesetzlichen Regelungen. Im Vergleich dazu ist das Lebensmittelrecht einfacher zu handhaben. Interessant wird es jedoch bei Novel Food, also völlig neuen Produkten. In Europa sind wir hier eher zurückhaltend, und es kann drei bis fünf Jahre dauern, um einen vollständigen Zulassungszyklus zu durchlaufen.

Da wir uns auf pflanzliche Produkte konzentrieren und nicht mit Technologien wie precision fermentation oder cultured meat arbeiten, sind wir davon nur teilweise betroffen. Betrachtet man die zukünftige Marktentwicklung, sind Länder wie Singapur und Israel deutlich schneller als wir. In diesem

Bereich stehen wir noch am Anfang, und die derzeitige Regulatorik bietet uns wenig Unterstützung.

**Woher beziehen Sie Ihre Rohstoffe und wie sicher sind Ihre Lieferketten?**

Unsere Rohstoffe finden nicht von selbst den Weg zu uns. Vielmehr haben wir aktiv den Zugang zu ihnen geschaffen. Bei Mandeln setzen wir auf spanische Bio-Mandeln. In Spanien fällt mehr Regen und das bietet somit einen besseren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck als Kalifornien. Und wir sparen zudem beim Transport. Wir haben den Markt geöffnet, indem wir mit dem spanischen Verarbeiter und der landwirtschaftlichen Kooperative durch mehrjährige Verträge die Abnahme zugesichert haben. Dies ermöglicht eine stabile Mischkalkulation. Wetterbedingte Herausforderungen sind unvermeidlich, daher haben wir eine flexible Mehrlieferantenstrategie entwickelt. Das bedeutet, dass wir für jeden Rohstoff einen Hauptlieferanten und zwei alternative Lieferanten haben, um Ausfälle abzufedern. Bei Bio-Hafer und Bio-Soja halten wir die Lieferketten besonders kurz, um die Versorgungssicherheit zu erhöhen.

**„Wir haben den Markt geöffnet, indem wir mit dem spanischen Verarbeiter und der landwirtschaftlichen Kooperative durch mehrjährige Verträge die Abnahme zugesichert haben.“**

Der Straßentransport bleibt trotz Herausforderungen wie Sanierungsarbeiten auf den Strecken unser Haupttransportweg, da die Bahn unsere wechselnden Bedürfnisse nicht zuverlässig bedienen kann. Durch die Vorlaufzeiten ist der Schienenverkehr für uns aktuell leider keine Option. Schiffstransporte sind aufgrund der Hygieneanforderungen für Massengüter nicht geeignet. Wir setzen auf Regionalität, also europäische Quellen und bevorzugen, wenn möglich, deutsche Bio-Rohstoffe, um die Transportwege kurz zu halten. Diese Strategie hat sich auch im Austausch mit unseren Kunden als Vorteil erwiesen, da regionale Quellen zunehmend gefragt sind.

**„Wir haben in den letzten Jahren 70 Millionen Euro in unseren Standort in Beckum investiert. Die genannte Investition hat zur Schaffung von 280 neuen Arbeitsplätzen in den letzten zehn Jahren geführt.“**

**Wie flexibel können Sie Ihre Produktionskapazitäten planen?**

Flexibilität ist ein Thema, das ich als jemand, der strategisch und kaufmännisch agiert, sehr genau betrachte, da Flexibilität oft mit Kosten verbunden ist. Da wo wir sie gezielt und bewusst einsetzen, ist sie eine unserer Stärken. In den letzten Jahren haben wir uns intensiv auf die Skalierung unserer Produktion vorbereitet und 70 Millionen Euro in unseren Standort in Beckum investiert. Außerdem setzen wir auf Digitalisierung, um Produktionsprozesse effizienter zu gestalten. Diese technologische Weiterentwicklung unterstützt uns ebenfalls bei der Skalierung unserer Kapazitäten. Die genannte Investition hat zur Schaffung von 280 neuen Arbeitsplätzen in den letzten zehn Jahren geführt, inzwischen sind es insgesamt circa 400.

Dabei hat der Standort Deutschland in den letzten Jahren an Attraktivität verloren. Das bedauern wir sehr, da wir uns als Familienunternehmen sehr mit der Region identifizieren.

**Was tun Sie beim Thema Energieeffizienz?**

Als energieintensives Unternehmen verbrauchen wir am Standort mehrere Millionen

Kilowattstunden Strom und Gas pro Jahr. In der Vergangenheit haben wir unsere Energie verlässlich und zu wettbewerbsfähigen Preisen bezogen. Doch der Angriffskrieg gegen die Ukraine hat Energie zu einem geopolitischen Vehikel gemacht. Zusätzlich hat der zum einen gezwungene und zum anderen politisch gewollte Umbau unseres Energiemarktes seine negativen Spuren hinterlassen. Damit ist die Verbesserung der Energieeffizienz in unserem Unternehmen eine Aufgabe, der wir uns täglich widmen. Auf Basis einer Tonne Produkt setzen wir bereits heute über 25 Prozent weniger Energie ein als im Jahr 2019. Des Weiteren beschäftigen wir uns damit, welchen Energiemix wir in Zukunft haben werden. Die auf unseren Dächern installierte Photovoltaikanlage ist ein kleines Puzzleteil darin. Dabei haben wir das Ziel, die Energiekosten auf das Niveau von 2019 zu bringen, ohne dabei auf die Verfügbarkeit 24/7 zu verzichten. Das ist eine Grundvoraussetzung, um auch zukünftig im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

**Lassen Sie uns über Forschung und Entwicklung sprechen. Welche Faktoren sind entscheidend für die erfolgreiche Entwicklung und Markteinführung innovativer Lebensmittelprodukte?**

Zunächst einmal: Innovation kann nur erfolgreich sein, wenn wir unser Kerngeschäft im Griff haben. Derzeit wandeln wir die Forschung und Entwicklung der letzten Jahre in monetären Erfolg um. Unsere Produkte durchlaufen Lebenszyklen, und der Markt hat sich stark verändert. Auch die Produkte unserer Mitbewerber unterscheiden sich deutlich von denen von vor zehn Jahren.

**„Wir sind besonders bei pflanzlichen Drinks und Tofu einen Schritt voraus, da wir sehr kurze Zutatenlisten im Sinne des Clean Label haben.“**

Wir sind besonders bei pflanzlichen Drinks und Tofu einen Schritt voraus, da wir sehr kurze Zutatenlisten im Sinne des Clean Label haben. Unsere Spezialisten arbeiten daran, Bio-Rohstoffe optimal zu nutzen und auf unerwünschte Zusätze zu verzichten. Dies erfordert ein tiefes Verständnis von Rohstoffen, Technologie und Technik – ganz besonders im Bio-Bereich ist das so. Kürzlich haben wir eine einzigartige Anlage für das Pressen von Tofu entwickelt und in Betrieb genommen, welche die Konsistenz unseres Tofus verbessert, und die Produktivität steigert.

Für einige Kunden fungieren wir als Entwicklungsbank. Wir probieren gerne Neues aus. Ein Beispiel ist unser Bier Bio Barista ohne Zucker. Dieses Produkt ist erst seit vergangendem September im Markt und feiert schon große Erfolge. Unseren Bio-Haferdrinks ist natürlich grundsätzlich kein Zucker zugesetzt, aber bei der Produktion entsteht dieser aus der Stärke im Hafer. Wir haben einen Prozess entwickelt, der keinen Zucker entstehen lässt und schon in unserem Drink Bio Barista ohne Zucker eingesetzt wird.

### **Wie stark trifft Sie der Fachkräftemangel?**

Der Fachkräftemangel stellt uns vor Herausforderungen, doch wir sehen auch positive Entwicklungen. Die aktuelle Situation in anderen Branchen hat die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt verändert. Die Bindung unserer Mitarbeiter an das Unternehmen hat das nochmal gestärkt. Viele unserer Mitarbeiter stammen aus Beckum und haben durch Quereinstiege neue Karrierewege bei uns gefunden.

Unsere langjährigen Mitarbeiter tragen zu einer starken Unternehmensbindung bei, und wir arbeiten stets daran, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie sich wohlfühlen. Natürlich gibt es auch Herausforderungen und Konflikte, die es gemeinsam zu lösen gilt. Wir bemerken seit einigen Monaten, dass wir wieder mehr Bewerbungen erhalten. In Bereichen wie der Digitalisierung bleibt der Bedarf und Wettbewerb um Fachkräfte hoch.

**„Viele unserer Mitarbeiter stammen aus Beckum und haben durch Quereinstiege neue Karrierewege bei uns gefunden.“**

### **Wie hoch ist Ihre Auszubildendenquote?**

Wir bieten sieben Ausbildungsberufe an und haben derzeit 28 Auszubildende, was einer Quote von etwa sechs bis sieben Prozent entspricht. Darunter sind kaufmännische Berufe und Berufe wie Instandhaltungstechniker und Fachkraft für Lebensmitteltechnik, einer unserer stärksten Ausbildungsberufe.

Es ist nicht einfach, Auszubildende zu gewinnen, daher haben wir ein engagiertes Team, das auf Messen in verschiedenen Orten hier in der Region präsent ist, um potenzielle Kandidaten anzusprechen. Häufig kommen auch Kinder von Eltern, die bereits bei uns arbeiten, zu uns.

### **Wie entwickelt sich der Lebensmitteleinzelhandel?**

Der Lebensmitteleinzelhandel steht vor herausfordernden Zeiten, und unsere aktuellen Jahresgespräche spiegeln dies wider. Diese Verhandlungen sind intensiv, da beide Seiten mit steigenden Anforderungen konfrontiert sind. Verbraucher spüren, dass ihr Einkommen an Kaufkraft verloren hat, obwohl es in den letzten fünf Jahren laut Statistischem Bundesamt 18 Prozent Nominallohnsteigerung gab. Die Lohnsteigerungen werden durch die Entwicklung der Kosten wie zum Beispiel bei Energie, Miete und der Inflationsentwicklung stark belastet. Dabei ist historisch, dass der Verbraucher in Deutschland einen geringeren Anteil des Einkommens für Lebensmittel ausgibt als in jedem anderen EU-Mitgliedsstaat. 2023 lag dieser Anteil bei nur 12 Prozent. Im Vergleich dazu liegt der Anteil in Ländern wie Frankreich oder Österreich bei um die 20 Prozent. Diese Unterschiede hängen mit der hohen Konzentration im deutschen Handel zusammen, die zu einem starken Preiswettbewerb führt. Deutschland ist bekannt für seine Discounter und historisch günstigen Preise.

### **Wie ist es im Ausland?**

Im Ausland sind pflanzliche Lebensmittel noch nicht so weit entwickelt. Dies ist eine Chance für die Zukunft, welcher wir uns aktuell widmen. Dabei bleibt es für uns wichtig, den Heimatmarkt gut zu verstehen, um erfolgreich in anderen Ländern agieren zu können. Besonders unter dem Aspekt, dass der deutsche Markt einer der meist entwickelten in Europa ist. In meiner Zeit bei einem internationalen Unternehmen war Deutschland stets ein potenzielles Zielland für die Expansionsstrategie eines Unternehmens. Die Konfrontation mit den Besonderheiten des deutschen Marktes haben die Begeisterung oft gedämpft. Mit über 80 Millionen Menschen ist Deutschland jedoch ein sehr konsumstarker Markt, was es trotz der Herausforderungen attraktiv macht.

**„Dabei ist historisch, dass der Verbraucher in Deutschland einen geringeren Anteil des Einkommens für Lebensmittel ausgibt als in jedem anderen EU-Mitgliedsstaat. 2023 lag dieser Anteil bei nur 12 Prozent.“**



Tofuherstellung © BERIEF

### Welche ausländischen Märkte haben aus Ihrer Sicht besonders Potenzial?

Im Ausland sind wir im Bereich Private Label stärker vertreten, da viele Länder zunehmend protektionistisch agieren und ihre eigenen Marken und Rohstoffe bevorzugen. Eine Marke wie Berief in einem Markt wie zum Beispiel Frankreich einzuführen, bindet zu viele Ressourcen im Vergleich zu den zu erwartenden Resultaten. Aus diesem Grund spezialisieren wir uns im Ausland auf die Rolle eines Private Label-Anbieters. Die Länder, die wir bearbeiten, wählen wir anhand ihrer Potenziale aus.

### Wie werden sich Lebensmittel in Zukunft entwickeln?

Die Zukunft der Lebensmittel wird von Gesundheit, Nachhaltigkeit und veränderten Konsumgewohnheiten geprägt sein. In einer alternden Gesellschaft rücken gesundheitsfördernde Produkte stärker in den Fokus. Zuckerreduzierte Lebensmittel und alternative Proteine werden wichtiger, um Krankheiten wie Diabetes und Adipositas entgegenzuwirken.

Nachhaltigkeit bleibt ein zentraler Faktor. Pflanzliche Produkte, ressourcenschonende Herstellung und transparente Lieferketten sind gefragt, genauso

wächst der Markt für Bio-Produkte. Die Lebensmittelindustrie muss innovative Lösungen finden, die Nachhaltigkeit und Genuss vereinen – das schaffen wir mit unseren Produkten schon heute.

## „Wirtschaft ist integraler Bestandteil der Gesellschaft.“

### Was ist Ihre Hausaufgabe an die Politik?

Mein Wunsch an die Politik ist klar: Setzt den Rahmen und lasst uns machen. Politik, Verwaltung, Gesellschaft und Wirtschaft haben in der Vergangenheit oft gestritten, aber letztlich immer einen gemeinsamen Weg gefunden. In den letzten Jahren scheint dieses Miteinander jedoch verloren gegangen zu sein, und jeder arbeitet isoliert an seinen eigenen Zielen.

Das widerspricht dem Prinzip der sozialen Marktwirtschaft, die als verbindendes Element dienen sollte. Die Wirtschaft schafft mit den Menschen in der Gesellschaft Wohlstand, denn die Wirtschaft ist integraler Bestandteil der Gesellschaft. Damit sich Gesellschaft und Sozialsysteme weiterentwickeln können, ist wirtschaftlicher Erfolg unerlässlich. Ohne wirtschaftlichen Erfolg ist ein sozialer Frieden nur schwer vorstellbar.

### Was ist Ihre Botschaft an die junge Generation?

Was ich jungen Menschen empfehle, ist: Triff deine eigenen Entscheidungen und lass dich nicht von einfachen Parolen beeinflussen. Entscheidungen werden aus bestimmten Beweggründen getroffen. Dabei ist für die persönliche Entwicklung entscheidend zu verstehen, warum man so entschieden hat, damit man sowohl aus der positiven als auch negativen Erfahrung lernen kann.

Es gibt kein Schwarz-Weiß. Wir müssen zu einem selbstbestimmten Denken kommen. Meiner Meinung nach sollten wir Entscheidungen respektieren, auch wenn sie uns fragwürdig erscheinen. Ich nehme jemanden ernst, wenn er zu seinen Entscheidungen und deren Konsequenzen steht. Wir sollten Diskussionen auf eine Ebene bringen, die nicht nur populistisch ist.

### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

Ich kann das, was ich über die Jahre gelernt habe, mit neuen Erkenntnissen kombinieren und habe die Möglichkeit, das Gelernte mit meinem Team umzusetzen, denn als Geschäftsführer kann ich Dinge verändern.

„Dieses Land hat immer bewiesen, dass wir, egal was passiert, vorankommen, wenn wir uns einig sind.“

### Und was gibt Ihnen Hoffnung?

Dieses Land hat so viel Potenzial. Wir müssen es nur endlich heben wollen. Dieses Land hat immer bewiesen, dass wir, egal was passiert, vorankommen, wenn wir uns einig sind. Und damit meine ich nicht im militärischen Sinne, sondern dass wir uns auf den Weg machen und Dinge regeln. Ich habe große Hoffnung, dass einige Menschen jetzt bereit sind, aktiv zu werden.

Früher hieß es oft, Demonstrationen seien verboten, weil man den Rasen nicht betreten durfte. Aber jetzt treten einige auf den Rasen und sagen: „Das lasse ich nicht mit mir machen! Ich stelle die Sachen in Frage und möchte selbst die Zukunft mitgestalten.“



Molketank© BERIEF

# Rudolf Hausladen, BEUMER Group



Rudolf Hausladen, Vorsitzender der Geschäftsführung, © BEUMER

## Was sind die größten Herausforderungen, die Sie heute beschäftigen?

An unserem Standort hier in Beckum merken wir, dass uns die aktuellen politischen Unsicherheiten teilweise ausbremsen, gerade im Vergleich mit unseren Standorten im Ausland, die sich dynamischer entwickeln. Ein weiteres Thema ist die aktuelle geopolitische Lage. Wie geht es weiter mit China, Taiwan, und den USA? Welche Konsequenzen hat der Konflikt im Nahen Osten, nicht nur auf unsere Lieferketten? Als drittes Thema beschäftigt mich die demografische Entwicklung in Deutschland, zum einen als CEO, aber auch als Familienvater. Unsere Kinder stehen künftig im Wettbewerb mit jungen, äußerst leistungsbereiten Menschen z. B. in Indien und China, das sehe ich als große Herausforderung bei der künftigen Mitarbeitergewinnung und -entwicklung.

Aktuell sind wir bei BEUMER in einer sehr glücklichen Situation, wir beschäftigen in den

verschiedensten verantwortungsvollen Rollen sehr erfahrene Leute, die bestimmt noch einmal zehn Jahre an Bord sein werden. Und so stellt sich die Frage, welche Talente werden das Unternehmen in Zukunft weiter wettbewerbsfähig halten?

**„Unsere Kinder stehen künftig im Wettbewerb mit jungen, äußerst leistungsbereiten Menschen z. B. in Indien und China.“**

**Es heißt oft, das Gefährlichste für ein Unternehmen sei der Erfolg. Wie schätzen Sie die künftige Entwicklung auf Ihren aktuellen Märkten ein?**

BEUMER bewegt sich in Märkten, die langfristig gute Perspektiven bieten. Der Onlinehandel wächst immer weiter, es werden immer mehr Waren

bewegt, und die Automatisierung in der Logistik und Intralogistik schreitet fort. Hier sind wir mit unseren Paketsortieranlagen und anderen Sortierlösungen sehr gut aufgestellt. An den Flughäfen gab es während der Pandemie einen heftigen Umsatzeinbruch bei den Lösungen für die Gepäckabfertigung, weil niemand mehr geflogen ist. Dafür beobachten wir jetzt einen umso stärkeren Anstieg, weil etliche Flughäfen entweder ihre Kapazitäten erweitern oder aber veraltete Systeme ersetzen. Also rechnen wir auch hier mit einem langfristigen Bedarf. Im Bereich Minerals and Mining werden unsere Maschinen und Förderlösungen vor allem in Kupfer- und Eisenerzminen genutzt, aber auch bei der Herstellung von Düngemitteln, alles zukunftssträchtige Anwendungen: Die Elektrifizierung der Automobilindustrie braucht Kupfer und Stahl, Düngemittel bleiben für die Ernährungssicherheit wichtig. Insofern sind wir auch hier gut positioniert.

## „Die umfangreichen Dokumentationspflichten, die für Wettbewerber aus anderen Weltregionen nicht gelten, wirken sich auf unsere Leistungsfähigkeit aus.“

Zement liegt bei BEUMER natürlich in der DNA. In Zukunft werden weiterhin Häuser gebaut werden, Brücken, Straßen, usw. Die Herausforderung hier liegt eher bei unseren Kunden: Wie kann die Produktion von Zement nachhaltiger gemacht werden,

wie kann der CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert oder sogar ganz vermieden werden? Hier können wir unsere Kunden gut unterstützen. Zum jetzigen Zeitpunkt ist also keiner unserer Märkte auf dem absteigenden Ast, soweit ich das beurteilen kann.

Allerdings sehen wir, dass zunehmend Wettbewerb aus China und Indien auf die internationalen Märkte drängt. Heute schon gehen chinesische Unternehmen nach Südamerika, nach Afrika, in den Mittleren Osten, und nach Südostasien sowieso. Etwas Zurückhaltung sehen wir noch in den USA und Europa, aber auch das wird früher oder später kommen.

Sollten dann auf politischer Ebene Handelsbarrieren eingeführt werden, stehen wir wieder vor der Frage, wo wir welche Produkte produzieren. Wir haben schon begonnen, dafür Sorge zu tragen, dass wir möglichst in allen geografischen Regionen produzieren können, bis auf die Amerikas. Da hängt unsere Entscheidung auch von der künftigen Ausrichtung der US-amerikanischen Handelspolitik ab.

**Inwieweit werden Sie in Ihrem Tagesgeschäft oder in Ihrer Weiterentwicklung durch Regulatorik behindert?**

Ein Thema ist immer die Datenschutzgrundverordnung. Hier überziehen die Deutschen, andere Länder in Europa sind da flexibler. Auch die umfangreichen Dokumentationspflichten, die für Wettbewerber aus anderen Weltregionen nicht gelten, wie zum Beispiel das Lieferkettengesetz, wirken sich auf unsere Leistungsfähigkeit aus. Dabei hat die Bürokratie in den letzten Jahren eher zugenommen, obwohl jede Regierung verspricht, das Gesetzeswerk auszudünnen.



### Wie kritisch sehen Sie das Thema Lieferkettensicherheit auf lange Sicht?

Das ist immer ein Trade-off. Ist man als Unternehmen regional aufgestellt, ist man flexibler, hat aber nicht die Skaleneffekte einer zentralen Fertigung. Eine einseitige Abhängigkeit ist dennoch oft keine gute Idee, z. B. eine Fertigung nur in Deutschland. Dann kann ein plötzlicher Bottleneck in der Lieferkette zum Stillstand führen, und in den USA oder Asien könnte man noch produzieren. Deshalb fertigen wir nicht nur in Europa, also Deutschland, Dänemark, Österreich. Wir haben bereits seit vielen Jahren jeweils eine Fabrik in China und in Indien. Aktuell werden diese an einem anderen Ort (gleiche Region) neu errichtet und Ende 2025 erfolgt der Umzug. Wir denken außerdem darüber nach, für mehr regionale Flexibilität eine Produktion in den USA aufzubauen.

Von unseren weltweit 5000 Lieferanten sind ungefähr ein Drittel aus Deutschland. In unserer aktuellen Strategie haben wir einen expliziten Fokus daraufgelegt, Single Source-Situationen zu vermeiden, um Abhängigkeiten von einem Land oder einem Lieferanten zu vermeiden. Wie viele andere im Maschinen- und Anlagenbau haben wir nach der Pandemie leidvoll erleben müssen, wie bei hohen Auftragseingängen plötzlich die Lieferketten zusammenbrachen und wir monatelang auf Bauteile

warten mussten und Anlagen nicht fertigstellen konnten.

**„Die Zeiten, wo man längerfristige Zyklen einigermaßen gut planen konnte, sind vorbei.“**

Eine andere Nachwirkung von COVID: Auf einmal waren die Transportkosten für bestimmte Teile, die günstig in Fernost produziert wurden, so hoch, dass es günstiger war, bei höheren Lohnkosten wieder in Deutschland zu produzieren. Mittlerweile verfolgen wir die Entwicklungen einzelnen Produktkategorien fortlaufend über unser Supply Chain Management, auch das ist ein Learning aus den letzten fünf Jahren.

Ich glaube, die Zeiten, wo man längerfristige Zyklen einigermaßen gut planen konnte, sind vorbei. Die letzten fünf Jahre waren hoch volatil, nicht nur wegen COVID und den daraus folgenden Lieferkrisen. Die Havarie eines Containerschiffes im Suezkanal, der Ukrainekrieg, der Krieg im Nahen Osten, solche Ereignisse kommen aus dem Nichts, deswegen glaube ich, dass Flexibilität eine große Stärke sein wird.



Förderband © BEUMER

### Welche Faktoren wirken sich günstig oder weniger günstig auf Ihre Produktionskapazitäten aus?

Man muss flexibel sein, sodass man mit den einzelnen Fertigungsstandorten atmen kann. Was passiert, wenn eine Pandemie kommt? Kann man schnell runterfahren, ohne großen Schaden zu erleiden? Oder umgekehrt, kann man relativ schnell hochfahren, wenn der Markt anzieht? Wenn man das gut beherrscht, zahlt sich das in Zukunft aus. Hier sind wir noch nicht optimal unterwegs.

Wir werden nächstes Jahr 90 Jahre alt, und bauen gerade eine neue Fertigung in China (bedingt durch eine Standortverlagerung) und in Indien (wegen Kapazitätserweiterung) auf. Hier in Beckum konnten wir vor ein paar Jahren ein insolventes Unternehmen kaufen und dadurch eine relativ große Immobilie erwerben, die wir jetzt für eine Modernisierung der kompletten Fertigung nutzen wollen.

Es ist gerade ein gutes Zeitfenster, um mit dieser Modernisierung oder der Kapazitätsschaffung genau diese Flexibilität zu schaffen.

### Welche Rolle spielt Energieeffizienz bei Ihnen?

Tatsächlich ist das für uns kein großes Thema. Weniger als ein Prozent des Umsatzes sind Utility Costs.

**„In unserem Stammgeschäft betreuen wir Hunderte von weltweit installierten BEUMER-Anlagen, so haben wir permanent Leute vor Ort. Diese Teams sehen tagtäglich, wie unsere Kunden unsere Anlagen nutzen, und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.“**

### Wie treiben Sie Innovationen?

Wir sind gerade dabei, diesen Bereich neu aufzustellen. Wir haben vorhandene Kollegen und Kolleginnen in einem virtuellen Netz gezielt gebündelt, um das Thema Innovation und Entwicklung zu treiben, weil wir gemerkt haben, dass bei steigendem Auftragsvolumen gute Leute oft aus

Entwicklungsprojekten abgezogen und in Kundenprojekte gesteckt werden. Denn nur so können wir Innovationsprojekte fokussierter umsetzen.

Auch werden wir das Produktmanagement verstärken, um über Kundeninterviews, Prozessbeobachtungen etc. noch mehr über Pain Points oder Opportunities zu lernen. In unserem Stammgeschäft betreuen wir Hunderte von weltweit installierten BEUMER-Anlagen, so haben wir permanent Leute vor Ort, teilweise 60 bis 70 Leute, die z. B. einen großen Flughafen betreuen. Diese Teams sehen tagtäglich, wie unsere Kunden unsere Anlagen nutzen, und wo es Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Dieses Wissen wollen wir zurückführen ins Unternehmen, um daraus Innovationen entstehen zu lassen, deren Mehrwert dann auch einfach erklärt werden kann, weil man den Pain oder Gain des Kunden richtig gut verstanden hat. Punktuell haben wir das schon immer gemacht, aber ich wollte das flächendeckend nochmal auf einen anderen Stand bringen.



Pouch Sorter© BEUMER

### Was ist mit der technologischen Grundlagenentwicklung?

Das Thema haben wir auch neu strukturiert. Im Bereich unseres neuen CTOs gibt es ein dediziertes Technology Development, wo bewusst neue Technologien qualifiziert, validiert und getestet werden. Erst danach werden diese Technologien in die Produktentwicklung übergeben. Früher kam es auch mal vor, dass eine neue Technologie ohne vorherige Qualifizierung in einem Produkt eingebaut wurde, und die Mängel hat man dann erst im Feld festgestellt. Das wollen wir vermeiden, Kundenprojekte sollen ausschließlich mit Produkten umgesetzt werden, die vorher sauber entwickelt und gelauncht wurden. Deswegen haben wir jetzt eine Trennung zwischen Technologie und Produktentwicklung. In der Automobilindustrie zum Beispiel ist das schon lange üblich, sonst wären Produktentwicklungszyklen von vier oder fünf Jahren gar nicht möglich.

## „Im Wettbewerb mit China hilft uns nur Innovationsführerschaft.“

### Wie sehen Sie den Wettbewerb aus Indien und China, der auf Ihre Märkte drängt?

Da hilft uns nur Innovationsführerschaft. Wir müssen Anlagen entwickeln, die die Kundenbedürfnisse immer besser treffen, mit höherer Leistung und Zuverlässigkeit, usw. Hier haben wir einen Technologievorsprung, der nicht so schnell einzuholen ist, und über unseren Customer Support haben wir langjährige Erfahrungen im Feld gesammelt. Natürlich müssen wir neue Services anbieten, Condition Monitoring, Data Analytics usw. Ideen dafür sammeln wir überall, nicht nur in Beckum. Wir haben exzellente Kollegen und Kolleginnen in Indien, in den USA und in den anderen Märkten, so können wir das weltweite Wissen von BEUMER anzapfen und für Innovation nutzen. Einfach besser sein als die anderen, das ist wahrscheinlich der einzig sinnvolle Weg.

### Wie gewinnen Sie neue Mitarbeitende für BEUMER und wie gelingt es Ihnen, sie zu halten?

Obwohl Beckum an der Autobahn und im bevölkerungsreichsten Bundesland liegt, ist es gerade für bestimmte Fachgebiete wie Cyber Security, Sustainability, oder SAP nicht so einfach, gute Leute zu finden, die dann auch noch gerne nach Beckum kommen. Für unsere Unternehmenskultur ist der persönliche Kontakt wichtig, gerade bei Schlüsselpositionen, das geht nicht über Distanz, deswegen funktioniert die reine Remote-Arbeit nicht. Es ist uns trotzdem gelungen, wichtige Positionen weiter mit guten Leuten zu besetzen, die in die Region ziehen oder wieder zurückkommen wollten. Unsere Time to Hire ist heute allerdings deutlich länger als früher, was vielleicht auch mit der Art der Rollen und den Anforderungen zusammenhängt.

Ich glaube, es ist auch ein Generationenthema. Ein Unternehmen wie BEUMER bietet viele Möglichkeiten, und das weltweit. Aber erstaunlicherweise gibt es gar nicht so viele, die interessiert sind, wenn wir sagen, hey, da wäre eine Stelle im Ausland frei, hättest du Lust, drei Jahre nach Indien zu gehen? Dann doch lieber Deutschland oder vielleicht noch im zentraleuropäischen Raum.

Das ist eines der drei Themen, die mich nachts wachhalten. Wie gelingt es, Leute zu finden, die solche Entwicklungspfade beschreiten? Denn wie willst du ein internationales Unternehmen führen, wenn du selbst nie im Ausland gearbeitet hast? Wie wirst

du internationale Kollegen führen, wenn du nie wirklich Berührungspunkte hattest oder andere Kulturen kennengelernt hast?

Wenn wir eine Anlage verkauft haben, freut sich jeder über den großen Auftrag, aber dann muss so ein Projekt abgewickelt werden. Auckland in Neuseeland ist vielleicht noch attraktiv für viele, aber was ist mit Bangalore in Indien? Es dauert zwei Jahre, bis so eine Anlage übergeben werden kann.

Wie viele Leute gibt es, die willens sind, immer wieder solche Anlagen im Ausland in Betrieb zu nehmen, um damit die Erfahrung zu sammeln, die man eben nur bekommt, wenn man das fünf oder zehn Mal gemacht hat? Und so das Wissen aufbauen, das BEUMER braucht, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein? Das ist sicherlich auch nochmal herausfordernd für uns, gerade mit den jüngeren Generationen. The jury is still out.

## „Wie willst du ein internationales Unternehmen führen, wenn du selbst nie im Ausland gearbeitet hast?“

### Wie ist es mit ausländischen Fach- und Führungskräften? Werben Sie gezielt im Ausland für Deutschland an?

Wir fördern das auf jeden Fall. Wir haben Kollegen aus Indien, die in die USA gehen, teilweise auch nach Deutschland. Es gibt brasilianische Kollegen, die nach Deutschland oder an andere Standorte kommen. Das fördern wir, weil es unserer Kultur guttut und weil wir den Beitrag von allen schätzen, die weltweit in der BEUMER-Familie tätig sind.



Förderband im Bergbau © BEUMER

### Gibt es spezielle Programme dafür?

Nein, noch nicht. Allerdings intensivieren wir gerade unsere Zusammenarbeit mit verschiedenen

Hochschulen in Deutschland oder im Ausland, zum Beispiel mit der gezielten Rekrutierung direkt aus dem Studium.

### **Nimmt die Verweildauer im Unternehmen ab, zum Beispiel in der jüngeren Generation?**

Ich glaube, dass sie abnehmen wird. Heute haben wir teilweise 40- und noch ein paar 50-jährige Firmenjubiläen, das wird seltener werden. Auch, weil die jüngeren Generationen anders ticken. Entweder es gelingt uns, so attraktive Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, dass Leute innerhalb von BEUMER Karriere machen können, oder sie gehen zu anderen Unternehmen. Das muss aber nicht schlimm sein, da es anderen Unternehmen genauso gehen wird. Es wird insgesamt mehr Wechsel geben. Einerseits haben wir Leute, die schon 500 BEUMER-Anlagen konstruiert haben und wissen, wo die Probleme sind, diese Erfahrung fehlt jemandem, der frisch von der Uni kommt. Andererseits tut es auch gut, wenn jemand neue Vorgehensweisen aus einem anderen Unternehmen mitbringt. Ich selbst war auch in einigen Unternehmen in meinem Berufsleben, ohne dass ich das jemals so geplant hatte.

### **Was hatten Sie geplant?**

Bei jedem Wechsel war für mich klar, dass ich bei dem Unternehmen bleiben möchte, ich hatte nie vor, nach drei Jahren wieder zu gehen. Aber es hat sich anders ergeben, und im Nachhinein bin ich froh, dass ich diese Erfahrungen gemacht habe.

**„Es tut auch gut, wenn jemand neue Vorgehensweisen aus einem anderen Unternehmen mitbringt.“**

### **Sie waren zuletzt in der Schweiz und fünf Jahre in China. Was hat Sie dazu gebracht, zu BEUMER zu kommen?**

BEUMER war mir schon zu Beginn meiner Karriere bekannt. Mein damaliger Arbeitgeber Witron hat teilweise mit BEUMER zusammengearbeitet. Als ich mit Swisslog in China war, hatte ich Berührungspunkte bei dem einen oder anderen Kundenprojekt, da haben wir einen Teil der Anlage gebaut hatten und BEUMER einen anderen. Die Qualität der Produkte und die Professionalität haben mich schon damals beeindruckt. Und als ich dann kontaktiert wurde, war es für mich klar, dass ich das machen würde, wenn die Wahl auf mich fiel. Entsprechend war ich sehr glücklich, dass es dann so kam. Es ist

eine besondere Ehre, als erster familienfremder CEO nach drei Generationen den Stab aufzunehmen.

### **Das ist eine bemerkenswerte Entscheidung seitens der Familie. Wie kam es dazu?**

Vor ungefähr zehn Jahren hatte mein Vorgänger Christoph Beumer, Mehrheitseigentümer, im Familienkreis angeregt, darüber nachzudenken, wie man weitermachen will. Er wusste, er würde das Unternehmen nur bis zu einem Zeitpunkt führen, an dem noch kein Familiennachfolger zur Verfügung stünde.

So hat sich die Frage gestellt, was machen wir als Eigentümer? Entweder wir stellen einen Fremdmanager ein oder wir müssen das Unternehmen verkaufen. Ein Verkauf kam nicht in Frage, also entschied man sich für ein externes Management. Der Auswahlprozess einer Eigentümerfamilie ist extrem anspruchsvoll, ein bisschen so, als würde man jemanden adoptieren. Da muss einfach sehr viel persönliche Passung vorhanden sein, um das zum Erfolg zu bringen.

### **Sie bereiten also den Boden für die nächsten Generationen?**

Von Beginn an war klar, dass ich eine Brücke bilden würde zwischen der dritten und der nächsten Generation. Wie und zu welchem Zeitpunkt die Familie wieder einsteigt, wird sich zeigen. Meine Verantwortung ist es, meinem Nachfolger ein Unternehmen zu übergeben, das mindestens so sattelfest aufgestellt ist, wie ich es vorgefunden habe.

### **Wo sehen Sie bei der Weiterentwicklung des Unternehmens für BEUMER neue Erlösquellen? Gibt es Bereiche, auf die Sie einen Fokus legen möchten?**

Stand heute denke ich nicht an neue Marktsegmente oder neue Industrien. Vielmehr glaube ich, dass wir in unseren Märkten noch mehr machen können, und dass wir deswegen die Entwicklung neuer Produkte und Innovationen dort treiben müssen.

Ich bin ein großer Fan von Fokus, man sollte sich nicht verzetteln. Im Servicebereich gibt es noch viele Möglichkeiten, die wir noch nicht voll ausschöpfen, und über unseren Company Builder in Berlin suchen wir gezielt nach neuen Geschäftsfeldern oder Geschäftsmodellen im Umfeld unserer Kernmärkte. Es kann sein, dass das eine oder andere Startup dort einen disruptiven Ansatz entwickelt, aber dann machen wir es wenigstens selbst.

**„Meine Verantwortung ist es, meinem Nachfolger ein Unternehmen zu übergeben, das mindestens so sattelfest aufgestellt ist, wie ich es vorgefunden habe.“**

**Sehen Sie sich gut aufgestellt im Bereich Digitalisierung?**

Wir haben viel gemacht auf Produktseite, vor allem im Customer Support, angefangen bei der Anlagenvisualisierung, dem Condition Monitoring oder bei Data Analytics. Wir betreiben ein Global Customer Diagnostic Center, in dem Künstliche Intelligenz für Pattern Recognition und Predictive Maintenance zum Einsatz kommt. Auch hier versuchen wir, den Fokus nicht zu verlieren, indem wir unsere Digital Vision schärfen und vielleicht nicht jede neue KI-Anwendung ausprobieren.

**Was möchten Sie der Politik in Deutschland als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Wenn Sie Deutschland mit einem Unternehmen vergleichen, was ist meine Aufgabe als CEO? Set the direction, set the tone, set the pace, und dafür muss ich möglichst viele Menschen an Bord bekommen. Kein Unternehmen funktioniert, wenn es in 20 verschiedene Richtungen gezerrt wird. Genau das muss Deutschland gelingen, indem man sich wieder auf die Stärken besinnt.

Auch einem Unternehmen bringt es nichts, wenn ich als CEO die Grand Vision habe mit 125 Einzelinitiativen und es scheitert an der Umsetzung. Ich muss mich entscheiden und sagen, diese drei Sachen treiben wir jetzt wirklich mal voran. Nur so können Erfolgserlebnisse entstehen, bei denen ein ganzes Land sagt, hey cool, da sind wir wieder Weltmeister. Wir waren mal Weltmeister bei Automobilen, in der Umwelttechnik, in der Solarindustrie, in der Bahntechnik. Jetzt haben uns andere überholt. Aber es gibt genug Brainpower im Land, um in neuen Feldern Exzellenz auszubilden. Wie in einem Unternehmen braucht man eine richtige Strategie und darf sich nicht verzetteln. Und der Ton ist wichtig, wir müssen wieder einen anderen Umgang miteinander pflegen.

**Was sagen Sie der jungen Generation?**

Werdet nicht selbstzufrieden. Unsere Kinder heute haben mehr als alle anderen Generationen vor

ihnen, es mangelt ihnen an wenig. Das macht träge. In Indien und China sehe ich hingegen junge Menschen, die mit Feuereifer lernen, weil sie wissen, nur so werden sie ein besseres Leben haben. Wir brauchen junge Menschen, die hungrig sind, die mutig sind, die engagiert sind und sagen: Komm, wir haben was drauf. Wir können was. Wir dürfen uns nicht auf die faule Haut legen, sondern müssen mit Engagement nach vorne gehen, und versuchen, jeden Tag besser zu werden und das Land mit neuen Ideen nach vorne zu bringen.

**„Set the direction, set the tone, set the pace, und dafür muss ich möglichst viele Menschen an Bord bekommen. Kein Unternehmen funktioniert, wenn es in 20 verschiedene Richtungen gezerrt wird. Genau das muss Deutschland gelingen, indem man sich wieder auf die Stärken besinnt.“**

**Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe am meisten Freude?**

Die Menschen. Mit Menschen zusammenzuarbeiten und mit ihnen zusammen etwas zu erreichen, indem ich es schaffe, sie für ein gemeinsames Ziel zu gewinnen. Ich bin dankbar, gute Menschen um mich zu haben, die in dem, was sie machen, viel besser sind als ich, und mir helfen, das Unternehmen nach vorne zu bringen. Das bereitet mir Freude.

**Und was gibt Ihnen Hoffnung?**

Ich bin ein positiver Mensch. Jede vermeintliche Niederlage oder jeder vermeintliche Rückschlag birgt eine Chance. Ein Mentor hat mal zu mir gesagt, weißt du, viele Menschen wünschen sich Kontinuität, sie wollen, dass alles so bleibt, wie es ist. Und genau das können sie nicht haben. Aber wie sie Kontinuität erfahren können, ist im Sinne von immer neuen Chancen. Es gibt neue Berufsfelder, es wird neue Märkte geben. Aus einer Reklamation entsteht eine gute Kundenbeziehung, ein neues Projekt. Wenn man diese Haltung hat, dann geht es immer nach vorn.

# Carsten Ridder, Dibella



Carsten Ridder, Geschäftsführer, Dibella GmbH © Dibella

## Welche Herausforderungen sehen Sie derzeit für Dibella?

Auf der einen Seite steht der Fachkräftemangel, der nicht nur bei uns, sondern auch bei anderen Unternehmen ein hochaktuelles Thema ist. Wir befinden uns in einer landschaftlich schönen Gegend, aber eben weit weg von Städten wie Köln, Hamburg, München oder Berlin. Daher müssen wir intensiv daran arbeiten, unsere bestehenden Mitarbeiter zu binden und gleichzeitig junge, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter für die Zukunft zu gewinnen.

Eine weitere Herausforderung ist die Digitalisierung. Es ist wichtig, sich den aktuellen Trends zu stellen und zu verstehen, wohin diese führen. Doch am Ende des Tages muss man sich fragen, was zum Beispiel generative KI für das tägliche Miteinander und die Arbeit bedeutet und wie man damit umgeht. Ich habe verschiedene Veranstaltungen besucht und festgestellt, dass z.B. unterschiedliche Browser unterschiedliche Ergebnisse liefern, abhängig von vorherigen Suchanfragen. Daher sollte man, wie immer

im Leben, den gesunden Menschenverstand walten lassen und die erhaltenen Ergebnisse kritisch hinterfragen.

**„Wir müssen intensiv daran arbeiten, unsere bestehenden Mitarbeiter zu binden und gleichzeitig junge, motivierte und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.“**

Auch die wirtschaftliche Lage in Europa und speziell in Deutschland ist ein aktuelles Thema. Es gibt weltweit viele Unsicherheiten politischer und wirtschaftlicher Natur, die entsprechende Auswirkungen haben. Die Situation in der Ukraine und der Krieg dort, sowie die unklare politische Lage in Amerika,

werfen Fragen auf. Was bedeutet das für uns in Europa? Zollprobleme und deren Auswirkungen auf internationale Lieferketten sind ebenfalls Herausforderungen. Diese Faktoren beeinflussen auch die Wechselkurse und Währungen. Man kann die einzelnen Punkte kaum isoliert betrachten, da sie oft miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig beeinflussen. Es ist wichtig, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

### Wie entwickeln sich Ihre Märkte?

Wir sind im Bereich des Textilservices tätig und beliefern hauptsächlich Wäschereien, die wiederum die Hotellerie, Gastronomie und das Gesundheitswesen bedienen.

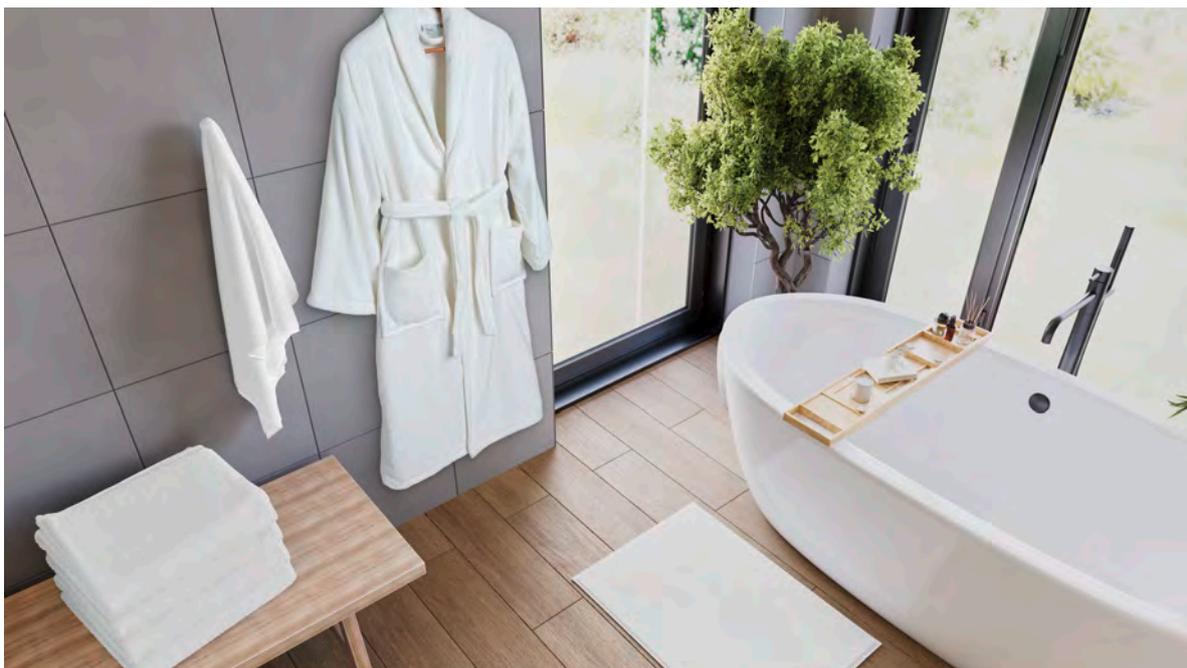
**„Wenn Sie heute Nacht in einem Hotel übernachten, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie in unserer Bettwäsche schlafen oder sich mit einem unserer Produkte abtrocknen.“**

Wir sind Hersteller von Objekttextilien, wie Bettwäsche und Frottierprodukten. Wenn Sie heute Nacht in einem Hotel übernachten, ist die

Wahrscheinlichkeit groß, dass Sie in unserer Bettwäsche schlafen oder sich mit einem unserer Produkte abtrocknen. Unsere Zielgruppen sind klar definiert, aber die reine Herstellung von Textilien reicht nicht mehr aus, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Stattdessen bieten wir Lösungen für unsere Kunden an, sei es im Marketing, in den Lieferketten oder in technischen Bereichen.

Ein Beispiel sind unsere Textilingenieure, die mit ihrer Expertise unsere Kunden vor Ort bezüglich einer optimalen und energieeffizienten Einstellung der Wasch- und Trocknungsprogramme beraten. Ein großes Thema ist Energie. In den letzten Jahren haben wir gesehen, wie schnell sich die Preise ändern können.

Daher bieten wir Textilien an, die Energie sparen, wie unser Energiespar-Frottier. Diese Produkte enthalten einen Anteil Polyester, was zu einer schnelleren Trocknung führt. Das Polyester fühlt man nicht auf der Haut, es ermöglicht aber eine gleichmäßige Trocknung aller Frottierartikel und spart dadurch Energie. Diese zusätzlichen Services bieten wir neben unseren klassischen Produkten und Dienstleistungen an. Wir schaffen Mehrwert durch Innovationen und Marketingstrategien. Ein Teil unseres Marketingkonzeptes ist es, die Lieferkette transparent zu machen. Wir zeigen unseren Kunden, welche Prozessschritte notwendig sind, bevor ein Gast in unserer Bettwäsche schlafen kann. Dies verdeutlicht die vielen einzelnen Arbeitsschritte und die Qualität, die in unseren Produkten stecken.



Hotel in Cannes © Dibella

## Wie hat sich das Geschäft über die Jahre entwickelt?

Im Laufe der Jahre hat sich der Markt verändert, und die Wäschereien haben begonnen, Textilien zu kaufen, die sie dann im Leasingverfahren an die Hotellerie verleihen und für diese auch waschen. Diese Entwicklung hat dazu geführt, dass wir uns immer mehr auf diese Branche eingestellt und spezialisiert haben. Seit 1986 sind wir am Markt und haben unser Geschäft kontinuierlich ausgebaut.

Wir arbeiten eng mit einer kleinen Zahl ausgewählter Lieferanten in Asien zusammen. Für uns ist es wichtig, sowohl auf der Kundenseite als auch auf der Lieferantenseite auf Augenhöhe zu agieren. Es geht nicht darum, die günstigsten Produkte einzukaufen, sondern qualitativ hochwertige. Das spiegelt sich auch in unserem Slogan wider. Durch fairen Umgang auf allen Ebenen finden wir gemeinsam Lösungen, um auch in besonderen Situationen, wie zum Beispiel während der Corona-Pandemie, langfristig am Markt bestehen zu können.

## Welche Märkte bedienen Sie?

Neben der DACH-Region sind wir auch in Polen und Tschechien, im Prinzip in ganz Europa unterwegs. Aber die stärksten Märkte sind immer noch Deutschland und Österreich sowie Frankreich und Benelux. Wir beliefern nicht nur Hotels, sondern sind auch an Bord von Kreuzfahrtschiffen zu finden. Zum Beispiel staten wir die TUI Mein Schiff komplett aus. Auch Fluggesellschaften haben wir als Kunden, ebenso etliche Schifffahrtlinien in der Binnenschifffahrt.

## Sie legen Ihre gesamte Lieferkette komplett offen und arbeiten mit einer ausgewählten Zahl an Lieferanten aus Asien. Wie gut funktioniert Ihre Lieferkette?

Tatsächlich hatten und haben wir keine klassischen Lieferengpässe. Was zwischenzeitlich schwierig war, waren die logistischen Abläufe. Das haben wir alle mitbekommen, und es war sicherlich auch durch Corona bedingt. Schiffe wurden aus dem Markt genommen, und die Frachtkosten sind extrem gestiegen. Da wir jedoch seit langem mit unseren Lieferanten zusammenarbeiten, hatten wir in diesem Bereich keine Probleme.

Wir handeln sehr nachhaltig und sind entsprechend zertifiziert, unter anderem mit dem Grünen Knopf 2.0., der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung herausgegeben wird. Wir waren eines der ersten Unternehmen, das mit diesem Zertifikatsausgezeichnet wurde. Der

anspruchsvolle Zertifizierungsprozess war eine Herausforderung, besonders für ein mittelständisches Unternehmen unserer Größe, aber es war wichtig für uns. Wir sind in der Branche in gewisser Weise ein Vorreiter, da wir uns schon vor etwa zehn Jahren auf den Weg zur Nachhaltigkeit gemacht haben, trotz einiger Widerstände.

Mein Vorgänger, Ralf Hellmann, hat das initiiert, und es war ihm ein persönliches Anliegen, Nachhaltigkeit fest in der DNA unseres Unternehmens zu verankern. Das ist ihm gelungen, und wir profitieren immens davon, da wir unsere Prozesse und Schritte komplett offenlegen können. Für bestehende und neue Lieferanten ist die Offenlegung der Lieferkette sowie mindestens ein gültiges Sozial- und Umweltzertifikat Voraussetzung. Das ist uns wichtig, und es geht nur, wenn man seine Lieferkette kennt. Oftmals werden Subunternehmen beauftragt, bei denen man nicht genau weiß, wo die Textilien herkommen. Das ist bei uns definitiv nicht der Fall und wird es auch nie sein.

**„Für bestehende und neue Lieferanten ist die Offenlegung der Lieferkette sowie mindestens ein gültiges Sozial- und Umweltzertifikat Voraussetzung. Das ist uns wichtig, und es geht nur, wenn man seine Lieferkette kennt.“**

## Wie flexibel sind Sie bei Ihren Produktionskapazitäten? Gibt es Abnahmegarantien für Ihre Lieferanten?

Wir sind sehr flexibel aufgestellt und können auch Krisen gut überstehen. Als die Corona-Krise begann, haben wir uns zusammengesetzt und beschlossen, mit dem gesamten Team, mit dem wir in die Krise gehen, auch wieder herauszukommen. Unsere Mitarbeiter sind unser Kapital, ihr Know-how macht unser Unternehmen aus. Alles andere haben wir dem untergeordnet.

An unserem Hauptstandort planen wir ein neues Gebäude, da wir wachsen und mehr Platz benötigen. Ursprünglich wollten wir im Frühjahr der Krise mit dem Bau beginnen, haben aber alles, was nicht

notwendig war, zurückgestellt. Niemand wusste, wie lange die Krise dauern würde und was sie bedeuten würde. Wir haben mit unseren Kunden gesprochen, einige benötigten längere Zahlungsfristen oder konnten die Waren nicht wie gewohnt abnehmen. Gemeinsam fanden wir einvernehmliche Lösungen. Dasselbe gilt für unsere Lieferanten, mit denen wir besprochen haben, ob sie Bestellungen zwischenlagern können oder welche Möglichkeiten es gibt. Diese Zusammenarbeit funktionierte reibungslos, da wir immer fair miteinander umgegangen sind und gemeinsame Lösungen gefunden haben.

Wir sind oft vor Ort, und im Frühjahr 2025 reisen wir mit einer Delegation nach Pakistan, einschließlich Mitarbeitern aus dem Einkauf und dem Vertriebsaußendienst, um die Produktion vor Ort zu sehen. So können unsere Mitarbeiter die Kunden optimal beraten und haben das notwendige Know-how über den Produktionsprozess. Diese Besuche fördern das Miteinander und das Verständnis für kulturelle Unterschiede. In 2024 haben wir den Beschäftigten eines unserer Lieferanten einen Inflationsausgleich gezahlt, um der u.a. durch die langjährige Inflation in Pakistan bedingte Kostensteigerung abzumildern und die Familien zu unterstützen.

Wir engagieren uns auch sozial und ökologisch mit unserer eigenen Stiftung, der GoodTextiles Foundation, mit der wir diverse Projekte, wie z.B. Bildungsprojekte in Indien oder Initiativen zur besseren Trinkwasserversorgung in Afrika, umsetzen. Hierfür

arbeiten wir in Indien mit der Chetna Kooperative und in Afrika mit Cotton made in Africa zusammen. Beide unterstützen die Baumwollfarmer vor Ort, z.B. mit Schulungen.

**„In 2024 haben wir den Beschäftigten eines unserer Lieferanten einen Inflationsausgleich gezahlt, um die Inflation in Pakistan abzumildern.“**

Auf unserer jährlichen Unternehmerreise nach Indien zeigen wir interessierten Kunden unsere Lieferkette von A bis Z, von den Baumwollfeldern bis zum fertigen Produkt. Wir haben dort auch einen Dibella-Wald, um unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen zu kompensieren, und pflanzen regelmäßig Bäume.

Auch unseren Kunden bieten wir die Möglichkeit, sich hier zu beteiligen und so ihre eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Wir verbinden all dies, um zu zeigen, dass kleine Schritte von jedem Einzelnen zu großen Veränderungen führen können. Diese Praxisbeispiele werden gut angenommen und fördern den Austausch und neue Ideen.



Besuch in Indien ©Dibella

### **Energieeffizienz ist bei Ihnen eher auf Kundenseite relevant, richtig?**

Genau. Vor allem der Trocknungsprozess ist sehr energieintensiv, daher ist Energie ein großer Kostenfaktor, und wir arbeiten daran, mit unseren Produkten in diesem Bereich Einsparungen zu ermöglichen.

**„Innovationen entstehen oft gemeinsam mit Kunden oder aufgrund von Anforderungen wie steigenden Energiepreisen.“**

### **Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?**

Sowohl hier an unserem Hauptstandort als auch gemeinsam mit unseren Lieferanten und mit unseren Kunden arbeiten wir eng zusammen. Unser Vertriebsaußendienst ist regelmäßig bei unseren Kunden vor Ort, und wir nehmen auch unseren Vertriebsinnendienst mit, um den Austausch zu fördern und zu verstehen, wo Unterstützung benötigt wird, und welche Veränderungen anstehen.

Gleichzeitig arbeiten wir eng mit unseren Lieferanten zusammen. Einer unserer Textiltechniker ist derzeit in Pakistan, um die Produktion zu beobachten und mit seinem Know-how dabei zu unterstützen, die Maschinen vor Ort optimal für die Produktion eines jeden Produktes einzustellen, vor allem auch bei der Erstproduktion oder Weiterentwicklung von Artikeln. Wir sind Mitglied der Genossenschaft CIBUTEX, die wir gemeinsam mit anderen Unternehmen aus der Textilservice-Branche in Holland gegründet haben. Wir bündeln unsere großen Mengen an B2B-Alttextilien und verkaufen diese an Upcycler. Unser gemeinsames Ziel ist es, Verantwortung zu übernehmen und das Textilrecycling auf ein neues Level zu bringen. Diese Innovationen und Entwicklungen sind noch nicht perfekt, aber wir arbeiten daran, durch mechanisches und chemisches Recycling neue, langlebige Produkte zu schaffen.

Die Anforderungen an unsere Produkte sind sehr hoch und unterscheiden sich stark von den Waschprozessen zu Hause. Unsere Produkte müssen den Anforderungen der Industriegewäsche entsprechen. Innovationen entstehen oft gemeinsam mit Kunden oder aufgrund von Anforderungen, wie steigenden Energiepreisen. Wir bemühen uns, unsere Textilien

für den Trocknungsprozess effizient zu gestalten, sodass unsere Kunden Energie sparen.

### **Mit welchen konkreten Anforderungen kommen Ihre Kunden auf Sie zu?**

Aktuell spielt die Digitalisierung eine wichtige Rolle. Unsere Kunden haben die Möglichkeit, RFID-Technik in ihre Textilien zu integrieren. Dies erspart dem Textilservice Arbeit, Zeit und Kosten, denn wir kümmern uns um die Bereitstellung der Tags. Zudem lesen wir die Nummern der Transponder aus und stellen unseren Kunden eine CSV-Datei zusammen mit dem Lieferschein bereit. Damit entfällt bei ihnen der Arbeitsschritt des Scannens von Neuware.

Unser Slogan "Langlebigkeit" oder "Longlife Textiles" bedeutet, dass die Produkte viele Waschzyklen überstehen können. Mit der RFID-Technik kann der Textilservice genau nachverfolgen, wie oft ein Produkt gewaschen wurde, sei es 20, 40, 60 oder 80 Mal. Ein durchschnittliches Frottiertuch überdauert im Durchschnitt etwa 140 Waschzyklen.

**„Neue Vertriebsmitarbeiter arbeiten beispielsweise eine Woche in einer Wäscherei, um die Arbeit dort kennenzulernen und Respekt vor der oft körperlich anstrengenden Arbeit zu entwickeln. Das hilft ihnen, ein Gefühl dafür zu bekommen, wo im Waschprozess Probleme entstehen könnten.“**

### **Den Fachkräftemangel erwähnten Sie bereits. Welche Disziplinen fehlen Ihnen und wie schaffen Sie es, kompetente Menschen an Ihr Unternehmen zu binden?**

Ich glaube, wir pflegen einen sehr guten Umgang mit unseren Mitarbeitern und haben sehr offene Strukturen. Wir fördern sie in vielen Bereichen, wobei Fortbildung ein sehr wichtiger Aspekt ist. Wir nehmen unsere Mitarbeiter mit zu Kunden, damit sie ihre Ansprechpartner kennenlernen und sehen, was beim Kunden passiert. Neue

Vertriebsmitarbeiter arbeiten beispielsweise eine Woche in einer Wäscherei, um die Arbeit dort kennenzulernen und Respekt vor der oft körperlich anstrengenden Arbeit zu entwickeln. Das hilft ihnen, ein Gefühl dafür zu bekommen, wo im Waschprozess Probleme entstehen könnten.

Fortbildung ist jedoch nur ein Teil unserer Förderung. Wir bieten auch Schulungen in anderen Bereichen an, damit unsere Mitarbeiter Kunden optimal beraten oder die richtigen Produkte einkaufen können. Einmal pro Woche haben wir einen Obst- und Gemüsetag, stellen Wasser und Kaffee zur Verfügung, und freitags ist unser Kuchentag. Noch wichtiger sind unsere offenen Türen: Jeder kann sich bei uns einbringen. Wir haben flache Hierarchien und legen Wert auf das Ergebnis, nicht darauf, wie es erreicht wird. Jeder hat seinen eigenen Stil, und das möchten wir nicht ändern.

Wir erleben gerade einen Wandel. Es gibt nicht mehr die klassischen Strukturen wie Einkauf, Vertrieb und Marketing. Stattdessen arbeiten wir oft in Projektteams, in denen sich die CSR-Abteilung, das Marketing und der Vertrieb gemeinsam einbringen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Das macht unsere Arbeitsweise aus und ist einer der Gründe, warum unsere Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten.

Was sich tatsächlich verändert hat, ist die Situation bei den Auszubildenden. Früher war es einfacher, Azubis zu bekommen, und die Anzahl der Bewerbungen war größer. In anderen Bereichen ist es uns bisher immer gelungen, gute Mitarbeiter zu finden, aber auch das ist schwieriger geworden. In den letzten Jahren hat sich die Mundpropaganda für uns als effektiv erwiesen. Wir profitieren davon, dass unsere Mitarbeiter in ihrem Umfeld potenzielle Kandidaten ansprechen, die zu uns passen.

**„Wir profitieren davon, dass unsere Mitarbeiter in ihrem Umfeld potenzielle Kandidaten ansprechen, die zu uns passen.“**

Ein entscheidender Punkt ist, dass wir darauf achten, dass neue Mitarbeiter ins Team passen. Die Art und Weise, wie wir miteinander umgehen und kommunizieren, soll erhalten bleiben. Daher ist es wichtig, dass der Charakter eines Menschen zu uns und unserer Unternehmenskultur passt. Wir suchen Menschen, die mitdenken, sich einfinden und ihre Qualitäten, Möglichkeiten und Fähigkeiten einbringen. Das ist für uns entscheidend.



Eröffnung einer Bibliothek in Indien © Dibella

## Sehen Sie bei Dibella Potenzial für neue Erlös- oder Geschäftsmodelle?

Wir haben mit der Familie Reisinger aus Süddeutschland ein Joint Venture gegründet, die Green Workwear GmbH. Dort bieten wir Berufsbekleidung für das Gesundheitswesen an, wie Kasacks und Hosen für Pflegefachkräfte, die komplett nachhaltig produziert werden. Dieses Projekt haben wir vor knapp vier Jahren gestartet. Die Familie Reisinger teilt unsere Denkweise, unsere Art zu handeln und den Umgang mit Mitarbeitern.

Dieses neue Produktsortiment fügt sich nahtlos in unsere bestehende Struktur ein, sowohl in Bezug auf die Kunden als auch auf andere Bereiche. Wir starten nichts völlig Neues, sondern bringen unsere Erfahrungen im Einkauf, bei den Lieferanten und in den logistischen Abläufen ein. Die Familie Reisinger ergänzt dies mit ihrer Kundenstruktur und Produkterfahrung, die uns in diesem Bereich fehlte. Diese Zusammenarbeit hat sich sehr gut ergänzt, und wir sind hier sehr aktiv. So hatten wir auch bereits einige gemeinsame Messeauftritte.

**„Wir haben mit der Familie Reisinger aus Süddeutschland ein Joint Venture gegründet, die Green Workwear GmbH.“**

### Wie ist dieses Projekt entstanden?

Wir kennen uns schon seit vielen Jahren, und so kamen wir ins Gespräch: Ihr habt die Fachkompetenz in einem Bereich, wir in einem anderen, und wir haben eine ähnliche Kundenstruktur. Es macht Sinn, darüber nachzudenken, ob wir nicht gemeinsam im Markt aktiv werden können und ob sich daraus Synergien ergeben. Und diese Synergien gibt es definitiv. Wir waren uns schnell einig, dass es sinnvoll ist, ein gemeinschaftliches Unternehmen zu gründen, um diesen Bereich voranzutreiben. Wir schauen auch weiter gemeinsam in die Zukunft, um neue Märkte zu erschließen oder neue Produkte aufzunehmen. Entscheidend ist, dass diese zu uns passen und wir unser Know-how einbringen können.

### Wie weit sind Sie in der Digitalisierung gerade mit Blick auf Ihre Kunden fortgeschritten? Sie erwähnten bereits den RFID-Transponder. Wie datengetrieben arbeiten Sie?

Der Kunde hat die Transponder-Daten, aber wir wissen natürlich, was und wann der Kunde bestellt hat.

Wir gehen aktiv auf unsere Kunden zu, um ihnen mitzuteilen, wann seine Bestellung geliefert wurde, und bieten die Möglichkeit, einen Pool vorzuhalten, aus dem wir sie bei Bedarf wieder bedienen können. Das ist Teil unseres Servicegedankens: Wir halten ein gewisses Lager mit den Produkten des jeweiligen Kunden vor, sodass wir jederzeit lieferfähig sind.

**„Wir möchten weiterwachsen können, ohne zwangsläufig neue Mitarbeiter einstellen zu müssen, dabei hilft uns die Digitalisierung.“**

### Wieviel wissen Sie über das Verhalten Ihrer Produkte? Sind genaue Vorhersagen der Kundenbedarfe möglich?

Wir können ziemlich gut vorhersagen, wie lange die Produkte tatsächlich halten. Eine Pauschalaussage ist jedoch schwierig, da es vom jeweiligen Textil und dessen Nutzung abhängt. Ein großes Problem ist der Diebstahl in Hotels. Ebenso problematisch ist die Zweckentfremdung von Produkten. Wenn jemand beispielsweise seine Schuhe mit schwarzer Schuhcreme und einem weißen Handtuch putzt, ist das Handtuch kaum mehr zu retten. Solche Nutzungen beeinflussen die Lebensdauer der Produkte erheblich.

### Wo stehen Sie bei der Digitalisierung?

Die Herausforderung besteht darin, im Unternehmen die richtigen Partner zu finden, um die IT und Software umzustellen. Es gibt viele Anbieter, und es ist wichtig, die Umstellung im laufenden Betrieb vernünftig zu implementieren. Eine weitere Herausforderung ist, die Mitarbeiter mitzunehmen. Jeder ist unterschiedlich: Einige sind IT-affiner, während andere sich schwerer tun. Wir legen Wert darauf, unseren Mitarbeitern zu zeigen, dass Veränderungen notwendig sind, um effizient und wirtschaftlich arbeiten zu können.

Gleichzeitig brauchen wir ein gutes Change-Management. Alle Beteiligten müssen in den Prozess integriert werden und verstehen, warum Veränderungen stattfinden und was sie für die jeweiligen Bereiche bedeuten. Wir möchten weiterwachsen können, ohne zwangsläufig neue Mitarbeiter einstellen zu müssen, dabei hilft uns die Digitalisierung.

Der Kunde soll weiterhin den besten Service erhalten. Wir müssen die Zeit, das Know-how und die

Daten haben, um unser Lager rechtzeitig aufzufüllen und sicherzustellen, dass die Ware bereit ist, wenn der Kunde bestellt. Diese Prozesse müssen intern reibungslos funktionieren, und dafür müssen wir in der IT bestens aufgestellt sein. Corona hat zwar nicht viel Positives gebracht, aber es hat gewisse Veränderungsprozesse beschleunigt.

#### **Haben Sie eine offizielle Policy zu generativer KI?**

Wir nutzen generative KI in Teilbereichen und selbstverständlich DSGVO-konform. Eine offizielle Policy haben wir nicht, sondern wir testen es aktuell aus. Wir tasten uns langsam an das Thema heran, da wir noch nicht wissen, ob es in Zukunft so funktionieren wird, wie wir es uns heute vorstellen. Wir möchten ein Gefühl dafür entwickeln, wo es einen Mehrwert bietet und wie wir es nutzen können. Man sollte beurteilen können, was passiert, welche Vorteile es gibt und wo der Einsatz möglicherweise keinen Sinn macht. Wo liegen die Risiken, und wie muss man mit ihnen umgehen? Wir haben aber noch keine endgültige Entscheidung getroffen, wie wir in Zukunft damit umgehen werden.

#### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Wir brauchen Verlässlichkeit in den Entscheidungen, auch langfristig. Das ist sehr wichtig. Und wir müssen uns im Bereich der Bürokratie zwingend verbessern. Ich bin der Meinung, dass man das Rad nicht immer neu erfinden muss, sondern auch mal links und rechts schauen sollte, zum Beispiel auf andere Länder. Frühere Ostblockstaaten haben in den 1990er Jahren z.B. ihre Verwaltungsstrukturen neu aufgebaut und könnten gute Beispiele liefern.

**„Oft entwickeln wir in Deutschland Dinge weiter, die schon existieren, statt über den Tellerrand zu blicken.“**

Oft entwickeln wir in Deutschland Dinge weiter, die schon existieren, statt über den Tellerrand zu blicken. Das gilt für die Verwaltung auf allen Ebenen, Bund, Länder und Kommunen. Sie sollte sich an positiven Beispielen orientieren, um schneller und leistungsfähiger zu werden. Es ist wichtig, dass Probleme nicht nur auf Unternehmen abgewälzt werden, sondern auch politisch gelöst werden. Zum Beispiel müssen wir die Lohnnebenkosten trotz des demografischen Wandels im Griff behalten, etwa im

Bereich der Krankenversicherung, damit wir international wettbewerbsfähig bleiben.

#### **Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Was wir vorhin besprochen haben, ist meiner Meinung nach entscheidend für die nachfolgende Generation: Dinge zu hinterfragen. Heutzutage gibt es viele Möglichkeiten, Meinungen zu beeinflussen, sei es durch Medien, Netzwerke oder das Internet. Es ist wichtig, sich eine eigene Meinung zu bilden, indem man verschiedene Quellen nutzt und Dinge kritisch beäugt. Man sollte auf sein Bauchgefühl hören und dann Entscheidungen treffen, anstatt einfach jemandem blind zu folgen. Deshalb ist es entscheidend, dass man lernt, zu differenzieren und ein Gefühl dafür entwickeln, was wahr ist.

#### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Der Umgang miteinander und die Art und Weise, wie wir im Unternehmen zusammenarbeiten. Unser Erfolg basiert auf Gemeinsamkeit. In der Geschäftsführung sind wir zu viert und treffen gemeinsam Entscheidungen, ohne dabei langsam zu sein. Wir bringen verschiedene Perspektiven ein: Einkauf, Vertrieb, Logistik und Konfektion, sowie den kaufmännischen Bereich. Das ist spannend und bereichernd. Die Kommunikation mit den Mitarbeitern und das gemeinsame Vorantreiben von Projekten bereiten mir ebenfalls Freude. Unser gemeinsamer Erfolg wird von allen als solcher gesehen und gefeiert. Ich glaube, das ist ein großer Teil eben dieses Erfolgs, und wir alle kommen gerne zur Arbeit.

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Es gibt viele Dinge, die mir Hoffnung geben, einige davon haben wir bereits angesprochen. Ich habe die Hoffnung, dass wir Dinge wieder zum Positiven verändern können. Vor zehn Jahren hätte ich nicht gedacht, dass wir heute dort stehen, wo wir stehen, aber ich bin zuversichtlich, dass wir die gesellschaftlichen und politischen Probleme in Europa und weltweit werden lösen können. Bei Dibella arbeiten wir mit verschiedenen Kulturen zusammen und tragen in unserer täglichen Arbeit dazu bei, Verständnis für unterschiedliche Religionen und Kulturen zu entwickeln. Das macht mir im Kleinen, aber auch im Großen Hoffnung. Gleichzeitig sollten wir nicht vergessen, dass andere Länder momentan noch andere Probleme haben. In Europa oder den USA haben wir allerdings bereits einen gewissen Wohlstand, daher sollten wir andere Nationen nicht verurteilen, sondern bei ihrem Kampf gegen Armut und die Folgen des Klimawandels tatkräftig unterstützen. Dass das gelingen kann, sehen wir bei uns im Unternehmen.

# Matthias Funke, Funke Kunststoffe



Matthias Funke (links) und Christian Funke, Geschäftsführer der Funke Kunststoffe GmbH © Funke Gruppe

## Was sind die wesentlichen Herausforderungen, die Sie momentan beschäftigen?

Eine große Herausforderung, die in den nächsten Jahren auf uns zukommt, ist der zunehmende bürokratische Aufwand. Ein Beispiel sind die Nachhaltigkeitsberichte, die ab nächstem Jahr ausgefüllt werden müssen. Das sind Themen, die wir bei unserer Größenordnung natürlich bearbeiten müssen, aber die das ganze Umfeld strapazieren. Ich habe das Gefühl, dass es vielleicht ein bisschen zu viel ist und man da gegensteuern müsste. Das nächste große Thema wird die Energiewende sein. Wir sind ein Unternehmen, das riesige Mengen an Strom verbraucht. Wenn man ein Jahr wie das vorletzte betrachtet, wo es starke Preisschwankungen beim Strom gab, wird klar, dass ein Industriestromtarif für uns von Riesenvorteil wäre. Leider profitieren von solchen Regelungen oft nur große Konzerne. Das müsste man viel breiter sehen - auch kleinere Betriebe mit nur 20 Angestellten, die aber energieintensive Anlagen betreiben, müssten davon profitieren können. In anderen Ländern gibt es so etwas, in Deutschland leider noch nicht.

## Wie entwickeln sich denn Ihre Märkte?

Wir sind hauptsächlich in Mitteleuropa unterwegs, also in allen Ländern, die direkt an Deutschland angrenzen. Das liegt vor allem daran, dass irgendwann die Frachtkosten die Produkte zu teuer machen würden. Ein gutes Beispiel ist ein Rohr, das bis über den Brenner nach Italien gefahren wird - da gibt es auch lokale Hersteller, also lohnt sich das ab einem gewissen Punkt nicht mehr. Unsere Kundenbasis hat sich in den letzten 30 Jahren eigentlich nicht geändert.

**„Wenn man ein Jahr wie das vorletzte betrachtet, wo es starke Preisschwankungen beim Strom gab, wird klar, dass ein Industriestromtarif für uns von Riesenvorteil wäre.“**

Was sich verändert hat, sind die Anforderungen in den Märkten. Früher ging es eher um ein klassisches Rohr, um den Rohrmeter. Heute geht es oft um Sanierungsartikel, Anschlüsse und einen großen Teil Regenwassermanagement. Das Portfolio hat sich also verändert, aber die Kunden und Märkte sind im Wesentlichen gleichgeblieben.

#### **Das sind dann typischerweise viele Kommunen?**

Genau, hauptsächlich Kommunen, aber auch große Bauträger oder Industrieunternehmen, die ihre Hallen erweitern. Eigentlich überall, wo eine Entwässerung gebraucht wird, im Freispiegelbereich, also für die klassische Entsorgung.

#### **Wie sieht es mit dem Wettbewerb aus?**

In Deutschland gibt es einige Rohrhersteller, wobei deren Zahl in den letzten Jahren ausgedünnt wurde. Viele wurden an größere Unternehmen verkauft. Die klassischen kleinen Hersteller, die es früher in größerer Zahl in Deutschland gab, gibt es so nicht mehr. Man ist zum Wachstum gezwungen worden, wenn man eigenständig bleiben wollte, oder wurde von größeren Unternehmen übernommen. Aber man muss nicht weit fahren - hier im Umkreis von 150 Kilometern gibt es zwei, drei Wettbewerber.

#### **Können Sie einige Ihrer Wettbewerber nennen?**

Zum Beispiel die Firma Ostendorf in Vechta. Oder wenn man einen großen Konzern nennen möchte, dann die Firma Rehau in Süddeutschland. Interessant ist, dass diese Unternehmen und auch Ihr Unternehmen sich offenbar nicht ins Gehege kommen. Ab einer bestimmten Größe scheint der Markt groß genug für alle zu sein.

Der Markt ist eigentlich eher eine Nische. Tiefbau ist zwar ein relativ großer Markt, aber das Thema Entwässerung ist schon wieder etwas kleiner. Jeder hat sich auf ein gewisses System spezialisiert und spricht damit nicht alle Kundengruppen an.

Zum Beispiel ist die Firma egeplast eher bei Versorgungsleitungen unterwegs, während wir in der Entsorgung sind. Die Rohre liegen nachher parallel in der Straße - der eine bringt das Wasser hin, der andere entsorgt es.

#### **Sie sagten, aufgrund der Frachtkosten ist eine Internationalisierung nicht sinnvoll?**

Es gibt sicher kleine Bereiche bei uns, wo wir Produkte in einem Karton verpacken und bis nach Japan liefern können. Aber das sind wenige. Wenn wir in Länder gehen wollen, die weiter als 1000 Kilometer von hier entfernt sind, müssten wir einen neuen Standort mit Fertigung vor Ort gründen.

Ein Beispiel: Wir haben hier Rohre mit einem Meter Durchmesser. Davon passen acht Stück auf einen Trailer mit Anhänger, und damit ist der LKW voll. Der transportiert so viel Luft, das kann sich einfach nicht rechnen.

#### **Wie sieht es mit dem amerikanischen Markt aus?**

In Amerika gibt es tatsächlich die größten PVC-Rohrhersteller. Es ist ein riesiger Markt, aber auch schon seit Jahrzehnten aufgeteilt. Mit den aktuellen Zöllen wird es noch schwieriger, dort Fuß zu fassen.



Rohrtransport © Funke Gruppe

### Was erwartet Sie in Bezug auf Regularien für Kunststoffrohre in diesem Jahr?

Regularien gibt es eigentlich schon immer. Es gibt Normen und Vorschriften, an die wir uns halten. Ich sehe das nicht als Problematik, sondern eher als positiv, weil sich dann jeder an die gleichen Spielregeln halten muss. Das macht den Markt vergleichbarer.

Manchmal würde man sich jedoch wünschen, dass zweimal nachgedacht wird, bevor etwas zum Stand der Technik erklärt wird. Gerade bei Systemen wie dem Regenwassermanagement, wo wir seit vielen Jahren in der Normung mitarbeiten, wird manchmal zu wenig zugehört. Es wird versucht, es allen recht zu machen, anstatt den Stand der Technik abzubilden.

**„Gerade bei Systemen wie dem Regenwassermanagement, wo wir seit vielen Jahren in der Normung mitarbeiten, wird manchmal zu wenig zugehört. Es wird versucht, es allen recht zu machen, anstatt den Stand der Technik abzubilden.“**



Erdarbeiten mit Rohr © Funke Gruppe

### Wie ist Ihre Lieferkette aufgebaut?

Wir gehören zu den glücklichen Firmen, die von den Beschaffungsengpässen der letzten Zeit kaum betroffen waren. Unser Geschäft wickeln wir hauptsächlich in Europa mit unseren Vorlieferanten ab. Wir sind nicht davon abhängig, ob in China neue Strafzölle eingeführt werden.

### Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz betrifft Sie aber schon?

Ja, das ist bei uns ein Thema, vor allem durch unsere großen Kunden und Händler. Wir müssen Auskünfte geben über die Artikel, die wir zukaufen, veredeln und weiterverkaufen, sowie über klassische Handelswaren. Das geht ein bisschen in den Nachhaltigkeitsbericht mit rein.

Diese Themen sind wichtig, aber es kommt gefühlt im Moment alles auf einmal. Oft wird einem gar nicht genug Zeit gelassen, das vernünftig auszuarbeiten. Es bringt ja nichts, etwas auf ein Blatt Papier zu bringen, was nur annähernd der Wahrheit entspricht.

Zum Beispiel wird nach einem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck gefragt, aber es gibt viele verschiedene Berechnungsmethoden. Wir haben auch einen Code of Conduct aufgesetzt. Die Lieferketten sind uns wichtig, und wir haben dafür Leitlinien. Durch das Lieferkettengesetz sind wir näher an unsere Lieferanten herangekommen und fragen zum Beispiel nach dem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des gelieferten PVCs. Das hat auch Vorteile. Die Frage ist nur, ob alles so geballt sein muss.

**„Durch das Lieferkettengesetz sind wir näher an unsere Lieferanten herangekommen und fragen zum Beispiel nach dem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des gelieferten PVCs. Das hat auch Vorteile. Die Frage ist nur, ob alles so geballt sein muss.“**



Großrohre © Funke Gruppe

### **Gibt es auch positive Beispiele für Regulierungen?**

Ja, ein gutes Beispiel ist das Energiemanagementsystem, das vor einigen Jahren eingeführt wurde. Früher haben wir bei neuen Maschinen nicht so sehr auf die Energieeffizienz geachtet. Jetzt wird genau darauf geschaut. Wir hatten in den letzten Jahren ein erhebliches Einsparpotenzial beim Stromverbrauch. Es gibt also auch Dinge, die am Ende etwas Gutes bewirken, wenn man von außen darauf gedrängt wird.

### **Nutzen Sie auch Abwärme?**

Ja, in der Produktion nutzen wir die Abwärme unserer Maschinen für alle Sozialräume, Duschen und die Warmwasseraufbereitung. Nur für die Winterzeit, wenn alle Maschinen stehen, gibt es Notheizungen. An 5-7 Tagen im Jahr wird dann mit Strom geheizt, aber die restlichen 360 Tage nutzen wir die Abwärme.

### **Gibt es noch weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Ressourcennutzung?**

Beim Umbau unseres Verwaltungsgebäudes wird eine alte Ölheizung durch eine Wärmepumpe mit Tiefenbohrung ersetzt. Es werden 18 Tiefenbohrungen auf 100 Meter gemacht, um die Wärme aus dem Boden zu nutzen. Wir versuchen, erneuerbare Energien zu nutzen, wo es möglich ist.

### **Wie sieht es mit Ihren Produktionskapazitäten aus? Sie arbeiten im Dreischichtbetrieb?**

Wir arbeiten im Dreischichtbetrieb, fünf Tage die Woche. Bei einigen Anlagen produzieren wir auch mal ein Wochenende durch, weil sie ein bis anderthalb Tage brauchen, um ein verkaufsfähiges Rohr herzustellen.

Deswegen haben wir Arbeitszeitkonten, die auf- und abgebaut werden. Oft bauen die Mitarbeiter über den Sommer ihre Konten so auf, dass sie in den Weihnachtsurlaub gehen können, ohne Urlaub zu nehmen. Die meisten Urlaubstage werden zwischen Ostern und Oktober genommen.

**„Oft bauen die Mitarbeiter über den Sommer ihre Konten so auf, dass sie in den Weihnachtsurlaub gehen können, ohne Urlaub zu nehmen.“**

### **Ist es schwierig, Leute für den Schichtdienst zu finden?**

Grundsätzlich gibt es viele Leute, die bereit sind, Schichtdienst zu machen, oft wegen der Zulagen. Was schwieriger geworden ist, sind Vier-Schicht-Modelle über sieben Tage, wo man nicht unbedingt am Wochenende frei hat. Das ist für viele schwer mit dem Privatleben zu vereinbaren. Aber eine generelle Ablehnung von Schichtmodellen gibt es bei uns in der Produktion nicht.

### **Wie gehen Sie mit saisonalen Schwankungen um?**

Wir produzieren auf Lager und verkaufen vom Lager ab. Wir versuchen, unsere geplanten Produktionsmengen über das ganze Jahr zu verteilen. Es ist schon ein saisonales Geschäft, besonders wenn man den Baumarkt betrachtet, aber wir können darauf hinarbeiten. Wir analysieren, welche Mengen

in welchem Zeitraum verkauft werden, und produzieren entsprechend vor.

### **Der Baumarkt ist aber wahrscheinlich ein kleinerer Teil Ihres Geschäfts?**

Der Baumarktbereich ist ein kleinerer Teil unseres Geschäfts und erst seit etwa 10-12 Jahren ein Bestandteil unseres Unternehmens. Wir haben vor zwölf Jahren eine Firma übernommen, die in Baumärkten verkauft hat. Das passte gut zu unserem Produktionsbereich. Wir verkaufen jetzt Dachrinnen, KG-Rohre und Formteile in Baumärkte. Für die Produktion ist das ein guter Artikel, aber für die Firma Funke insgesamt ist es eher ein untergeordneter Bereich.

**„Wir haben kürzlich zwei neue Produktlinien herausgebracht: Funke Pipe2Pipe<sup>®</sup>, ein recyceltes Rohr, bei dem wir versuchen, aus einem Altrohr wieder ein Rohr zu machen, das die aktuellen Anforderungen erfüllt.“**

### **Wie ist Ihre Forschung und Entwicklung aufgestellt?**

Als mittelständisches Unternehmen sind wir sehr nah am Markt und am Kunden. Wir bekommen schnell mit, wo Probleme für den Verarbeiter liegen, zum Beispiel im Graben oder am Rohr. Wenn man gut zuhört, wird einem auch mitgegeben, was als nächstes gebraucht werden könnte.

Die Herausforderung ist oft, diese Wünsche in Produkte umzusetzen. Mit unserer 60-jährigen Erfahrung im Tiefbaugeschäft haben wir ein Gespür dafür entwickelt, aus Problemen und Wünschen Produkte zu kreieren.

### **Gibt es auch Innovationen auf Materialebene?**

Da sind wir wieder bei der Normung. Die schreibt relativ starr vor, was für Bestandteile in einem Rohr sein dürfen. Trotzdem versuchen wir, auf

Kundenwünsche nach nachhaltigeren Lösungen zu reagieren.

Wir haben kürzlich zwei neue Produktlinien herausgebracht: Funke Pipe2Pipe<sup>®</sup>, ein recyceltes Rohr, bei dem wir versuchen, aus einem Altrohr wieder ein Rohr zu machen, das die aktuellen Anforderungen erfüllt. Und Funke Plant2Pipe<sup>®</sup>, ein Rohr aus bio-attributed PVC-U.

### **Wie funktioniert das bio-attributed PVC-U?**

Es basiert auf einem Massebilanzverfahren. Wir zwingen den Vorlieferanten dazu, eine Alternative zu Rohöl für die Kunststoffherstellung zu verwenden. Da das noch am Anfang steht, können wir nicht von einem "Bio-Rohr" sprechen, aber laut Massebilanzverfahren wird ein gewisser Anteil biobasiert hergestellt.



Erdarbeiten © Funke Gruppe

Wir haben entschieden, dass wir Hausanschlüsse nur noch mit bio-attributed PVC-U herstellen und anbieten. Das sind einige Tonnen im Jahr, wo wir als Funke sagen: Das machen wir jetzt so, und wir zwingen quasi unseren Kunden dazu, das so anzunehmen, weil es keine Alternative gibt.

### **Wie lang ist denn die Lebensdauer eines Rohres und wie kriegt man das zurück?**

Es gibt Baugebiete, da liegen Rohre, die mein Großvater hergestellt hat, immer noch. Also mehr als 60 Jahre. Die Materialforschung sagt, dass Kunststoffrohre weit über 100 Jahre im Boden liegen bleiben können. In Kommunen werden Rohre aus PVC-U oder anderen Werkstoffen über einen Zeitraum von 100 Jahren abgeschrieben. Es ist ein sehr langfristiges Investment.



Visualisierung einer Rohranlage © Funke Gruppe

**Wie gehen Sie mit dem Image-Problem von Kunststoff um?**

Wir müssen viel Aufklärungsarbeit leisten, gerade was PVC angeht. Wir haben in unserem Unternehmen eine Ecke eingerichtet, wo wir Artikel zeigen, die aus PVC-U hergestellt werden und für den alltäglichen Bedarf sind - von Schwimmringen bis zu Blutkonserven. Das hilft den Leuten zu verstehen, dass Kunststoff nicht per se schlecht ist, besonders wenn er für langlebige Produkte verwendet wird.

**Und wie sieht es mit kundenspezifischen Lösungen aus?**

Neben unseren Standardprodukten gibt es natürlich auch kundenspezifische Lösungen, besonders bei Schächten oder Anschlüssen an Häuser oder Rohre. Da wird nach Zeichnung und Absprache genau das Teil für den Kunden gebaut.

**Wie ist Ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilung organisiert?**

Vor einigen Jahren haben wir die F&E-Abteilung aus dem Tagesgeschäft herausgelöst. Wir haben Mitarbeiter, die vorher in der Kundenbetreuung waren, in eine separate F&E-Abteilung versetzt. Das war eine Transformation im Unternehmen, aber ich glaube, es war der richtige Weg. Es ermöglicht uns, schneller und fokussierter auf Kundenanfragen und -probleme zu reagieren, die über das Standardgeschäft hinausgehen.

**Und Sie bleiben trotzdem nah am Kunden.**

Ja, wir sind sehr kundennah unterwegs. Die F&E-Abteilung ist zwar getrennt, aber sie arbeitet eng mit der Kundenbetreuung zusammen. Wenn ein Kunde ein Problem hat, das über unsere Standardprodukte hinausgeht, wird er an die F&E-Abteilung weitergeleitet. Das beschleunigt den Prozess der Problemlösung und Produktentwicklung erheblich.

**Wie gehen Sie mit dem Fachkräftemangel und demografischen Wandel um?**

Das ist ein zweischneidiges Schwert. Die Ausbildungsbereitschaft in Deutschland ist ein Problem. Es ist schwer geworden, Leute für eine Ausbildung zu finden und sie zu einer vernünftigen Ausbildung zu bringen. Das zieht sich durch alle Bereiche der Gesellschaft.

Ein weiteres Problem ist die zunehmende Spezialisierung. Früher gab es einen Studiengang Maschinenbau, heute gibt es unzählige Spezialisierungen wie Anlagenbau, Automatisierungstechnik und so weiter. Das führt dazu, dass sich Bewerber oft nicht angesprochen fühlen, weil sie denken, sie seien nicht genau für die ausgeschriebene Stelle qualifiziert.

Zum Beispiel, wenn wir einen Bauingenieur suchen, denkt jemand vielleicht: "Ich bin zwar Bauingenieur, aber für Siedlungswasserwirtschaft. Das ist nicht das, was gesucht wird." Es ist alles so spezialisiert,

dass die Leute manchmal gar nicht mehr genau sehen, ob ein Job für sie geeignet ist oder nicht.

Grundsätzlich finden wir Leute, wenn wir suchen, aber es dauert wesentlich länger als früher. Das gilt für alle Positionen, vom Ingenieur bis zum Schichtführer. Es gibt genug arbeitswillige Leute, aber der Prozess ist langwieriger geworden.

### **Sie haben immer noch mehr als eine Bewerbung pro Ausbildungsplatz.**

Ja, das stimmt. Aber bei speziellen Ausbildungen wie Verfahrenstechniker Richtung Extrusionstechnik meldet sich kaum jemand, weil sich niemand etwas darunter vorstellen kann. Früher nannte man das Kunststofftechniker Richtung Kautschuk, da konnte man sich zumindest vorstellen, dass es mit Kunststoff zu tun hat. Heute denken die Leute vielleicht, man steht bei BASF an einer Industrieanlage. Wir erleben oft, dass Auszubildende erst während der Ausbildung entdecken, was die verschiedenen Bereiche wirklich machen. Manchmal wechseln sie dann sogar in eine ganz andere Abteilung, weil sie vorher gar nicht wussten, was dort gemacht wird. Das zeigt, wie hochgradig spezialisiert wir in Deutschland geworden sind. Man sollte sich überlegen, ob das der richtige Weg war.

### **Haben Sie neue Erlösquellen im Blick?**

In einem Unternehmen unserer Größe tun sich immer wieder neue Bereiche auf. Ad hoc wüsste ich jetzt nichts, wo wir uns unbedingt ab morgen drauf stürzen sollten. Aber ein Beispiel aus der Vergangenheit ist die Nord-Süd-Trasse für Elektrokabel und erdverlegte Rohre. Das war ein großer Markt, den wir anfangs nicht im Blick hatten, aber wo zum Beispiel andere Firmen im richtigen Moment eingestiegen ist und heute davon profitiert. Es ist unsere Aufgabe, in den nächsten Jahren mit offenen Augen durch die Welt zu gehen und Entwicklungen in Wirtschaft und Politik zu beobachten, um neue Chancen zu erkennen.

### **Wie steht es um die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?**

Ohne Computer geht nichts mehr. Die Digitalisierung schreitet immer weiter voran. Jede Rückmeldung vom Rohr erfolgt heute nur noch mit einem Piepsen und einem kurzen Scan, und alles ist im System. Das sind Entwicklungen der letzten Jahre, die die Arbeit vereinfachen. Wir wollen und können das nicht aufhalten. Wir haben gerade über den Jahreswechsel ein neues ERP-System eingeführt, proALPHA. Damit sind wir gut aufgestellt und zukunftssicher, um unsere Firma relativ digital zu führen.

Trotzdem sage ich immer: Einen Stift und einen Zettel für die wichtigsten Sachen zu benutzen, ist nicht verkehrt.

## **„Einigkeit und Zusammenschluss. Das wären zwei Dinge, die die Politik sich ganz oben auf die Fahne schreiben sollte.“**

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Einigkeit und Zusammenschluss. Das wären zwei Dinge, die die Politik sich ganz oben auf die Fahne schreiben sollte. Sie müssen miteinander arbeiten, auch wenn es unterschiedliche Ansichten gibt. Es muss eine gewisse Streitkultur geben, das ist völlig normal. Aber irgendwann muss man sich auch einigen können. Das ist, glaube ich, etwas, was unsere Politik in den letzten Jahren leider vergessen hat - dass das einfach auch ein Ziel einer Demokratie ist.

### **Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Soll ich ehrlich sein? Bewegt euren Hintern. Einfach mal das tun, was man machen soll, und nicht an allem herummeckern. Einfach mal aktiv werden.

### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Die Menschen, mit denen ich jeden Tag zusammenarbeiten darf. Das ist wirklich eine tolle Sache. Wenn wir ein Ziel haben, merkt man, dass der größte Teil des Unternehmens mitmacht. Wir haben viele Mitarbeiter, die seit über 30 Jahren bei uns sind und dann irgendwann in Rente gehen. Wir haben Mitarbeiter, die alle drei Generationen der Unternehmensführung erlebt haben, und die trotzdem sagen, dass ihnen auch die dritte Generation Spaß macht. Das ist das, was mir an meinem Job am meisten Freude macht.

### **Und was gibt Ihnen Hoffnung?**

Man muss sagen, dass wir in Deutschland eigentlich ziemlich konstant sind, und zwar seit vielen, vielen Jahren. Auch wenn die Einigkeit, die ich eben angesprochen habe, in den letzten Jahren etwas verloren gegangen ist, schaffen wir es trotzdem immer noch, stark nach vorne zu gehen. Und das sollten wir beibehalten.

# Giari Fiorucci, Hammelmann



Giari Fiorucci, Geschäftsführer der Hammelmann GmbH ©Hammelmann

## Welche Herausforderungen sehen Sie aktuell für Hammelmann?

Wachstum und Erfolg. Wir befinden uns in der erfreulichen Lage, seit mehreren Jahren zu wachsen, insbesondere in den letzten drei Jahren im zweistelligen Bereich. Das ist eine Ausnahme in Deutschland und natürlich sehr erfreulich. Doch Wachstum bringt auch Herausforderungen mit sich, insbesondere die Notwendigkeit, Prozesse und Strukturen anzupassen. Besonders wichtig ist dabei auch die Unternehmenskultur.

„Mit Druck allein geht es nicht mehr. Führungskräfte sind heute gefordert, empathischer zu führen, viel zu kommunizieren und die Mitarbeiter zu verstehen.“

Bis 2005 waren wir ein Familienunternehmen. Die Familie Hammelmann gründete das Unternehmen 1949 und führte es bis dahin. Da es keine Nachfolger gab oder die Familie das Unternehmen nicht weiterführen wollte, übernahm die Interpump-Gruppe aus Italien das Unternehmen. Seitdem sind wir zu 100 Prozent Teil dieses Konzerns. Dennoch wird das Unternehmen nach wie vor wie ein Familienunternehmen geführt, was ein Grund für unseren Erfolg ist. Mit dem Wachstum kommen jedoch neue Herausforderungen. 2005 hatten wir etwa 300 Mitarbeiter, und inzwischen haben wir in der Hammelmann Gruppe über 600 Mitarbeiter weltweit. Die Integration neuer Mitarbeiter ist eine Herausforderung, besonders in Zeiten von Corona, das die Welt verändert hat.

Die Digitalisierung hat an Bedeutung gewonnen, und die Einstellung zu Arbeit hat sich verändert. Der Job ist wichtig, aber es gibt auch andere Werte wie Freiheit und Work-Life-Balance. Und das ist natürlich etwas, das wir alle verstehen. Aber es stellt für Arbeitgeber auch eine Herausforderung dar.

Flexibilität ist gefragt, denn Überstunden oder Samstagsarbeit werden immer schwieriger durchzusetzen. Das können wir nicht ändern, sondern müssen es akzeptieren und entsprechend handeln. Die größte Herausforderung sehe ich vor allem für die Führungskräfte, die ihren Führungsstil anpassen müssen. Mit Druck allein geht es nicht mehr. Führungskräfte sind heute gefordert, empathischer zu führen, viel zu kommunizieren und die Mitarbeiter zu verstehen. Das ist eine der größten Herausforderungen, die wir haben.

Der nachhaltige Erfolg unseres Unternehmens zählt zu der zweiten größten Herausforderung. In der heutigen dynamischen und sich ständig wandelnden Welt ist eine erfolgreiche Vergangenheit keine Garantie für den Erfolg in der Zukunft. Es gibt zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die einst führend waren, jedoch aufgrund mangelnder Anpassungsfähigkeit an Bedeutung verloren haben. Wie man im Sport sagt „Siegen ist schwierig, aber den Erfolg zu bestätigen, ist noch schwieriger. Dies gilt umso mehr in der Wirtschaft. Wer einmal erfolgreich war, darf sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen. Stattdessen sind kontinuierliche Innovation, strategische Weitsicht und die Fähigkeit, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen, essenziell, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Deshalb ist meine Botschaft an mein Team: Wir müssen immer konzentriert bleiben und daran arbeiten, unser Niveau zu halten. Die Welt kann sich schnell ändern.

„Das Risiko eines klassischen Forschungs- und Entwicklungsdepartments besteht manchmal darin, dass es von der realen Welt abgekoppelt ist.“

#### Wie werden sich Ihre Märkte weiterentwickeln?

Wir blicken weiterhin mit Zuversicht in die Zukunft. Wir sind uns der zahlreichen Herausforderungen bewusst, aber die Welt liegt nicht in unserer Hand. Die einzige Lösung, um in dieser Welt zu überleben, ist Resilienz. Das hat das Unternehmen bewusst oder unbewusst über die letzten Jahrzehnte entwickelt. Resilienz erreichen wir, indem wir in verschiedenen Industrien, Regionen und Märkten tätig sind. Wir versuchen stets, die Abhängigkeit von einem einzelnen Produkt oder einer Region oder Markt zu minimieren – was nicht immer einfach ist. Deshalb müssen wir uns weltweit aufstellen und bestimmte Märkte und Regionen aufbauen. Das ist unser

Ansatz. Innovation ist ein zentrales Element unserer Strategie und dafür sind wir auf dem Markt bekannt. Im Bereich der Ultra-High-Pumps sind wir Marktführer. Wir sind bekannt für die Qualität und Leistung unserer Pumpen, aber der Wettbewerb schläft nicht.

„Wer einmal erfolgreich war, darf sich nicht auf seinen Lorbeeren ausruhen. Stattdessen sind kontinuierliche Innovation, strategische Weitsicht und die Fähigkeit, sich an veränderte Marktbedingungen anzupassen, essenziell, um langfristig erfolgreich zu bleiben.“

#### Was macht der Wettbewerb?

In Asien gibt es viele Nachahmer, aber sie sind noch nicht auf dem Niveau, auf dem sie sein müssten. Doch wir wissen, dass sie aufholen werden. Deshalb ist es wichtig, immer einen Schritt voraus zu sein. Aus diesem Grund investieren wir viel in Forschung und Entwicklung. Wir haben ein Team von über 60 Personen, die konstruieren und entwickeln. Wir haben kein klassisches Forschungs- und Entwicklungsdepartment, was vielleicht unsere Stärke ist, da unsere Entwicklung sehr nah an der Anwendung ist. Dadurch erhalten wir ständig Feedback von Kunden, dem Markt und der Anwendung. Das Risiko eines klassischen Forschungs- und Entwicklungsdepartments besteht manchmal darin, dass es von der realen Welt abgekoppelt ist. Wir haben auch einige Wettbewerber hier in Deutschland und in den USA, aber Wettbewerb ist gut. Ohne Wettbewerb gäbe es keine Entwicklung und keinen Fortschritt. Aber unser Anspruch und Ziel ist es, immer an der Spitze zu stehen.

#### Welche regulatorischen Hürden sehen Sie für das Unternehmen?

Ich teile die Meinung unseres Bundesjustizministers Marco Buschmann, der bei der letzten Versicherungstagung im Oktober gesagt hat, dass Deutschland unter einem Bürokratie-Burnout leidet. Das sehe ich genauso. Natürlich ist das nicht nur ein

Problem Deutschlands, da 60 Prozent der Regularien aus der EU kommen. Deshalb muss man auf verschiedenen Ebenen arbeiten, nicht nur in Deutschland. Aber Deutschland ist überreguliert, und in einer Welt, in der man agil und schnell sein muss, ist das das größte Hindernis. Was früher unsere Stärke war – Prozesse und Struktur – ist heute ein großer Nachteil geworden. Wir werden an vielen Stellen links und rechts überholt, und Bürokratie ist ein Grund dafür. Das ist nicht nur in Deutschland ein Problem. Das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung, also CSRD, ist wichtig, aber eine perfekte grüne, saubere Welt kann die Wirtschaft nicht außer Acht lassen.

Deutschland ist überreguliert, und in einer Welt, in der man agil und schnell sein muss, ist das das größte Hindernis. Was früher unsere Stärke war – Prozesse und Struktur – ist heute ein großer Nachteil geworden.

Das ist ein Anlass zur Sorge für viele Unternehmen. Deshalb sollte man gemeinsam mit der EU an einer Deregulierung arbeiten. Es kann nicht so weitergehen. Ich sage das auch meinen Kolleginnen und Kollegen: Ich bin sehr besorgt über die Zukunft Deutschlands. Deutschland spricht seit Jahrzehnten über eine Reduzierung der Bürokratie, aber ich sehe persönlich keine Fortschritte. Es gab verschiedene Bundesprogramme, um das zu ändern, aber für mich wurde viel gesagt und wenig getan. Zumindest sehen wir als Unternehmen nur sehr kurzfristige Initiativen.

#### **Wie sind Sie bei Lieferketten und Beschaffung aufgestellt?**

Aufgrund unserer Größe ist nicht alles im Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz für uns relevant, aber es ist in unserer Unternehmenskultur verankert, dass wir nicht auf Richtlinien warten. Wir arbeiten immer proaktiv und achten auf unsere Lieferanten und die Lieferkette.

Übrigens befinden sich 80 Prozent bis 90 Prozent unserer Lieferanten hier in Deutschland, viele davon in einem Umkreis von ein paar hundert Kilometern. Das bedeutet nicht, dass es in anderen Ländern keine guten Zulieferer gibt, aber die Nähe und der Austausch sind uns sehr wichtig. Wir arbeiten sehr eng mit unseren Lieferanten zusammen, und diese Entwicklung wird durch die physische Nähe unterstützt.



### Wie ist es mit flexiblen Produktionskapazitäten?

An dieser Stelle versuchen wir, neue Arbeitsmodelle in die Fertigung einzuführen. Homeoffice ist in der Fertigung leider nicht möglich, was etwas schwierig ist. Trotzdem testen wir verschiedene Modelle, bei denen die Mitarbeiter in der Fertigung ihre Schicht zu unterschiedlichen Zeiten beginnen können. Diese Flexibilität kommt sehr gut an.

### Welche Rolle spielt bei Ihnen Energieeffizienz?

Das Thema Nachhaltigkeit und Umwelt steht bei uns ganz oben. Wir sind ISO 50001 und 14001 zertifiziert. Wir bemühen uns, immer effizienter zu werden und Energie zu sparen, auch aus Kostengründen. Im Unternehmen haben wir verschiedene Maßnahmen umgesetzt.

So heizen wir den Großteil des Unternehmens mit warmem Wasser, das durch die Prüfung unserer Pumpen generiert wird. Unsere Pumpen werden zu 100 Prozent mit Wasser getestet, und durch den Druck erhöht sich die Wassertemperatur. Diese Wärme nutzen wir im Unternehmen. Wie viele andere haben wir auch eine Photovoltaikanlage. Wir haben kürzlich eine neue Halle gebaut, die zusätzlich zu den bestehenden 200 Kilowatt Peak nun 500 Kilowatt Peak zur Verfügung hat. Das deckt einen relevanten Teil unseres Bedarfs. Wir haben auch einen Energiebeauftragten, der dafür sorgt, Energie einzusparen.

### Sie sagten, dass Sie keinen klassischen F&E-Bereich haben, sondern eng mit der Anwendung zusammenarbeiten. Wie sieht das konkret aus?

Wir haben ein sogenanntes Technical Center, in dem Kunden mit ihren Problemen auf uns zukommen. Sie bringen beispielsweise Bauteile mit, und wir testen und probieren mit unserer Technologie Lösungen aus. Manchmal haben wir bereits eine Lösung parat, und manchmal entstehen neue Ideen, aus denen neue Produkte entwickelt werden. Das ist eine unserer Stärken. Die beste Technologie oder das beste Produkt nützt nichts, wenn es keinen Markt dafür gibt. Natürlich ist nicht jede Entwicklung ein Volltreffer, das wissen wir, aber man muss es versuchen. Wir haben Produkte auf den Markt gebracht, an denen wir zehn bis fünfzehn Jahre gearbeitet haben. Das ist auch unsere Stärke.

Obwohl wir zu Interpump gehören und unsere Strategie abstimmen müssen, investieren wir viel in die Entwicklung, ohne einen ROI in zwei Jahren erwarten zu müssen, wenn wir an das Projekt glauben. Das können wir uns leisten. Unser Anspruch ist es, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Umsatz ist wichtig, aber nicht unser Hauptziel. Wir müssen wirtschaftlich erfolgreich sein, um diese Entwicklungen voranzutreiben, ohne den Druck, sofort mit neuen Produkten auf den Markt gehen zu müssen.



Technologiecenter ©Hammelmann

## „Die beste Technologie oder das beste Produkt nützt nichts, wenn es keinen Markt dafür gibt.“

### **Es ist ungewöhnlich, dass ein Konzern seine Einzelunternehmen in Ruhe lässt.**

Die Strategie von Interpump ist tatsächlich ungewöhnlich. Interpump ist einer der größten Hersteller von Hochdruckpumpen und hydraulische Komponenten weltweit mit einem Umsatz von über 2 Milliarden Euro. Sie akquirieren jedes Jahr mehrere Unternehmen, führen jedoch keine Interpump-Prozesse oder -Software ein. Natürlich gibt es ein Berichtswesen und regelmäßigen Austausch, aber die Unternehmen dürfen so weitermachen, wie sie es bisher getan haben. Ich halte das für die richtige Strategie. Ich habe in großen Konzernen gearbeitet und gesehen, wie diese mit Akquisitionen umgehen, und in vielen Fällen machen sie die Unternehmen kaputt. Man kauft ein Unternehmen schließlich, weil es erfolgreich ist, und die Unternehmen innerhalb einer Gruppe können voneinander lernen.

### **Wo trifft Sie denn der Fachkräftemangel am ehesten? Im Shopfloor oder eher bei den Ingenieuren?**

Bis vor ein paar Monaten hatten wir, vor allem im gewerblichen Bereich, große Schwierigkeiten. Dieses Problem ist nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen Ländern präsent. Wir haben Tochtergesellschaften in vielen Ländern und erhalten das gleiche Feedback: Der Shopfloor wird oft als schmutzig wahrgenommen, und die Arbeit erfordert manchmal Schichtarbeit, einschließlich Nachtschichten oder Samstagsarbeit, was nicht mehr jeder machen möchte. Besonders in der Zerspanung hatten wir große Schwierigkeiten, da niemand mehr in diesem Bereich arbeiten will.

Das ist ein allgemeines Problem in Deutschland. Dabei verstehe ich das nicht, denn es ist ein interessanter Job, der Programmierung und die Fertigung von Bauteilen umfasst. Moderne Fertigungen sind oft sauber, ähnlich wie Räume zur Herstellung von Chips. Dennoch haben viele das Bild von Öl und Schmutz im Kopf. Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage, die für viele Unternehmen in der Region nicht gut ist, konnten wir alle offenen Stellen nachbesetzen. Das ist eine glückliche Situation, aber wir müssen uns weiterhin mit dem Thema beschäftigen, da es auch in Zukunft Jobs geben wird, die niemand mehr machen möchte. Diese müssen wir

durch Automatisierung kompensieren. Wir sind in dieser Richtung unterwegs und werden nächstes Jahr eine neue robotisierte Schweißanlage einführen, um unsere Mitarbeiter zu entlasten und proaktiv dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

### **Wo stehen Sie bei der Digitalisierung?**

Die Produktion ist zum Teil schon automatisiert, und die Digitalisierung ist ein wichtiger Schwerpunkt, den wir im Unternehmen stark vorantreiben. Ich komme aus einem IT-Unternehmen und bin daher vorbelastet. Aber Digitalisierung ist für mich nicht das Ziel an sich, sondern ein Mittel zum Zweck. Wenn man einen schlechten Prozess digitalisiert, hat man am Ende nur einen schlechten digitalisierten Prozess. Digitalisierung hilft uns, und wir beschäftigen uns intensiv mit dem Thema.

Wir setzen bereits Augmented Reality in unseren Services ein und testen einige KI-basierte Lösungen im administrativen Bereich. Ein weiterer Schwerpunkt, den ich im Unternehmen vorantreibe, ist das Thema Citizen Developers. Es ist falsch zu denken, dass ein ERP-System alle Bedürfnisse der Nutzer abdecken kann. Oft versucht man, ERP-Systeme zu überlasten, um die Bedürfnisse verschiedener Bereiche zu erfüllen, was der falsche Ansatz ist.

Deshalb habe ich vor, in Zukunft Citizen Developers einzusetzen, die mit Low-Code-Plattformen spezifische Lösungen für Fachbereiche entwickeln, die viel mit dem ERP-System arbeiten. Das werde ich in den nächsten Monaten forcieren, um mein ERP-System zu entlasten und die Zufriedenheit der Fachbereiche zu erhöhen. Das Ziel ist, dies in allen Bereichen umzusetzen. Schatten-IT halte ich für falsch; alles muss in enger Zusammenarbeit mit der IT koordiniert sein. Natürlich gibt es Vor- und Nachteile bei der Nutzung von Low-Code-Plattformen, insbesondere bei Schnittstellen, die bei jedem ERP-Upgrade geprüft werden müssen. Aber ich sehe, was es bedeutet, ein ERP-System für die einzelnen Bereiche anzupassen, und deshalb steht das auf meiner Agenda für die nächsten zwei bis drei Jahre. Ich habe bereits gute Erfahrungen gemacht.

## „Deshalb habe ich vor, in Zukunft Citizen Developers einzusetzen, die mit Low-Code-Plattformen spezifische Lösungen für Fachbereiche entwickeln.“

**Sie sagen, Sie arbeiten mit Augmented Reality im Service. Das heißt, die Kollegen können andere Kollegen vor Ort beraten?**

Genau. Der nächste Schritt, den ich angehe, ist die Einführung von KI-basierten Speech-to-Speech-Anwendungen. Besonders im technischen Bereich spricht nicht jeder gutes Englisch. Es kann schwierig sein, wenn ein deutscher Techniker mit einem chinesischen Kollegen kommunizieren muss. Man sollte nicht davon ausgehen, dass alle Techniker in Deutschland fließend Englisch sprechen. Daher teste ich derzeit im Servicebereich einige Lösungen, die es ermöglichen, dass ich auf Deutsch spreche und die andere Person die Übersetzung in Echtzeit in ihrer eigenen Sprache erhält.

**Entstehen so auch neue Erlösmodelle?**

Noch nicht. Also wir setzen diesen Service komplementär ein, um die Kundenbindung, die Kundenzufriedenheit, zu erhöhen.

**Also keine SLAs oder so?**

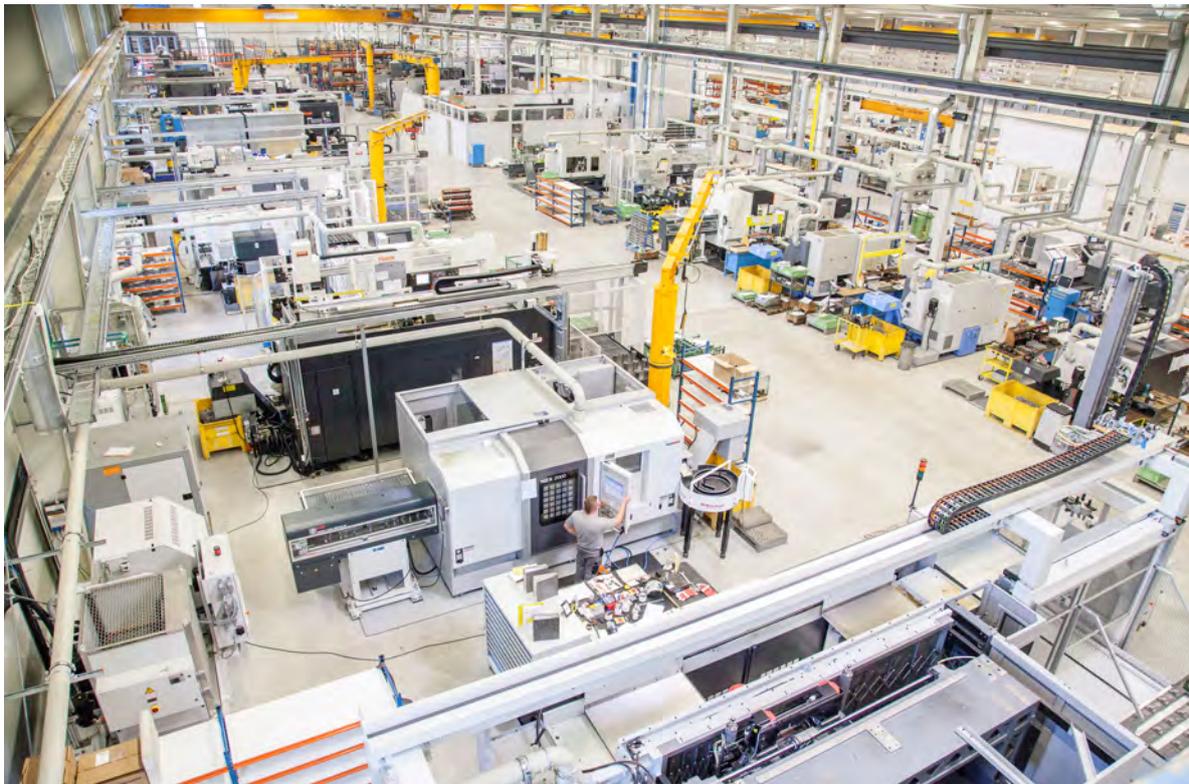
Nein. Wir könnten bereits ein Pay-per-Use-Modell anbieten, da unsere Geräte alle vernetzt sind. Das

bedeutet, dass Kunden, wenn sie möchten, auf ein Pay-per-Use- oder Pay-per-Hour-Modell umsteigen könnten. Aber Kunden benötigen Planbarkeit, und ein solches Modell macht es oft schwierig, die Kosten im Voraus zu planen. Daher gibt es sowohl Vor- als auch Nachteile.

**Wie wird generative KI bei Ihnen angenommen?**

Wie schon erwähnt testen wir generative KI gerade in ein paar Bereichen. Natürlich muss man intern ein wenig Werbung dafür machen, aber die Akzeptanz ist mittlerweile da. Im Marketing arbeiten wir bereits damit mit hoher Zufriedenheit.

Ein weiterer Bereich, in dem wir das testen, ist die Überprüfung bestimmter Dokumententypen mit generativer KI. Dafür gibt es noch keine fertige Lösung auf dem Markt. Wir arbeiten mit einem deutschen Unternehmen an einem Projekt, um dies zu realisieren. Man benötigt eine Menge Daten, was eine Herausforderung darstellt. Ich bräuchte auch mehr Zeit, da meine Kolleginnen und Kollegen in der täglichen Arbeit eingebunden sind. Dennoch sehe ich hier in Zukunft ein großes Potenzial.



Produktion ©Hammelmann

„Was fehlt, ist ein klarer Weg, eine klare Vision. Es gibt keine wirtschaftspolitische Vision, und die Unternehmen wissen nicht, in welche Richtung sie investieren sollen. Es wäre wichtig, mehr an die Bedürfnisse der Unternehmen zu denken.“

#### Was wünschen Sie sich von der Politik?

Wir brauchen Stabilität und eine klare Richtung, die uns seit einigen Jahren fehlt. Das Thema Bürokratie habe ich bereits erwähnt, daher muss ich das nicht wiederholen. Was fehlt, ist ein klarer Weg, eine klare Vision. Es gibt keine wirtschaftspolitische Vision, und die Unternehmen wissen nicht, in welche Richtung sie investieren sollen. Es wäre wichtig, mehr an die Bedürfnisse der Unternehmen zu denken.

#### Was hätten Sie für eine Botschaft an die junge Generation?

Ich denke, das ist ein gesellschaftliches Thema. Wir kommen aus einer Generation, in der vieles selbstverständlich war und man sich nicht unbedingt anstrengen musste, um etwas zu erreichen. Das birgt heute eine gewisse Gefahr, denn ohne Engagement geht es nicht. Man sollte sich nicht ausruhen und alles als gegeben betrachten, da sich die Welt sehr schnell verändern kann.

Engagement ist wichtig, und natürlich ist die Work-Life-Balance bedeutend, aber wir sollten auch darauf achten, wo unsere Wirtschaft steht. Es ist wichtig, dass wir uns alle anstrengen. Im Unternehmen ist es immer ein Geben und Nehmen, und das sollte man nicht vergessen. Freiheit bedeutet auch Verantwortung.

#### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

In meiner Position ist es meine persönliche Aufgabe, Menschen zu unterstützen und zu entwickeln. Für mich liegt die Aufgabe eines Geschäftsführers oder einer Führungskraft nicht darin, zu zeigen, dass man alles besser weiß und der Beste ist. Mein Ziel ist es vielmehr, von Menschen umgeben zu sein, die besser sind als ich. Es bereitet mir Freude, wenn ich sehe, dass es mir gelingt, Menschen zu entwickeln.

#### Und was gibt Ihnen Hoffnung?

Hoffnung gibt mir, wenn ich auf mein Unternehmen schaue, unser Zusammenhalt und unsere Innovationskraft. Diese beiden Elemente werden uns helfen, auch in Zukunft erfolgreich zu sein, so wie wir es in der Vergangenheit geschafft haben.

Meine Hoffnung ist, dass es viele andere Unternehmen gibt, die genauso wie wir daran arbeiten, Deutschland wieder nach vorne zu bringen. Vielleicht sollte ich auch etwas positiver sein.

„Mein Ziel ist es, von Menschen umgeben zu sein, die besser sind als ich.“



©Hammelmann

# Marc Reichling, Hupfer Metallwerke



Marc Reichling, Geschäftsführer der Hupfer Metallwerke GmbH & Co. KG ©Hupfer

## Welche Herausforderungen beschäftigen Sie derzeit am meisten?

Als Unternehmen sind wir in den Bereichen Großküchentechnik/ Gemeinschaftsverpflegung und im Medizinbereich tätig. Unsere Endkunden sind also vor allem Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, die Betriebsgastronomie sowie Restaurants und Hotels.

Jede dieser Zielgruppen hat seit einigen Jahren ihre eigenen Herausforderungen. Krankenhäuser konsolidieren sich aktuell, es gibt Reformpläne, die umgesetzt werden. In NRW geschieht das bereits. Gastronomen und Hotellerie kämpfen mit Umsatzsteuerfragen und Fachkräftemangel. Bei Altenheimen sehen wir einen steigenden Bedarf, aber auch einen hohen Kostendruck. Viele Altenheime gehen insolvent. Diese Herausforderungen der Absatzseite meistern wir aktuell durch passende Produkte und Lösungen gut, auch wenn die Branchenstimmung nicht immer positiv ist. Mit unserem Produktionsstandort in Deutschland stehen wir natürlich auch vor Herausforderungen wie hohen Energiekosten, Lohnniveau, Regulatorik.

## Sie sind nicht nur in Deutschland aktiv, sondern weltweit. Welche Herausforderungen gibt es international?

Als deutsches Unternehmen mit Produktion in Deutschland sind wir nicht der günstigste Anbieter. Wir stehen im internationalen Markt zunehmend im Wettbewerb mit Anbietern aus vielen, teils Billiglohnländern. Vor zehn bis fünfzehn Jahren war das noch nicht so ausgeprägt. Und auch ein gewisser Protektionismus, die Fokussierung auf lokale Herstellung, nimmt zu. Zudem sind einige Märkte durch Krisen unzugänglich geworden, wie unsere Niederlassung in Russland, die wir derzeit kaum beliefern können.

**„Wir stehen im internationalen Markt zunehmend im Wettbewerb mit Anbietern aus vielen, teils Billiglohnländern.“**

### **Wo sehen Sie geografisch das größte Potenzial für die Zukunft?**

Unser Heimatmarkt ist Deutschland, aber das Wachstum sehe ich international. National geht es um Verdrängung, da bewerben sich immer wieder die gleichen Unternehmen auf Projekte. International haben wir mehr Wachstumspotenzial, da wir dort noch nicht so breit aufgestellt sind. Die Herausforderung ist, das richtige Portfolio zum richtigen Preis anzubieten. Manchmal sind unsere Produkte für weniger entwickelte Märkte zu teuer und überdimensioniert. Das habe ich noch kürzlich in Arabien erlebt, wo die Standards in Krankenhäusern anders sind als bei uns.

### **Wie sieht Ihr Wettbewerb insgesamt aus?**

Es gibt viele (inter)nationale Wettbewerber, da wir sowohl im Großküchen- als auch im Medizinbereich tätig sind. In Deutschland gibt es vielleicht zwei oder drei oder vier umfassende Anbieter wie uns, international dann eine Handvoll. Dazu kommen Spezialisten, die sich auf Teile unseres Portfolios konzentrieren. Je nach Markt und Land trifft man entsprechend auf unterschiedliche Wettbewerber.

### **Wie beeinflusst die Regulatorik Ihr Geschäft?**

Noch stellt sie uns kein Bein, aber der Aufwand ist enorm gestiegen. Beispielsweise diskutieren wir im Industrieverband Haus-, Heiz- und Küchentechnik (HKI) viele EU-Regularien, die Personal binden oder externe Hilfe erfordern, was am Ende unsere Produkte teurer machen wird. Diese Anforderungen müssen in den nächsten Jahren umgesetzt werden. Das ist eine Herausforderung, da sich viele erst einarbeiten oder externe Consultants hinzuziehen müssen.

**„Wenn wir im April liefern sollen und die Baustelle drei Monate Verzug hat, müssen wir die Produkte einlagern. Das beeinträchtigt unsere Produktionsplanung, da wir in dieser Zeit andere Kunden hätten bedienen können.“**

### **Wie sieht es bei Lieferketten und Beschaffung aus?**

Die Situation hat sich normalisiert. Während der Pandemie gab es Schwierigkeiten, vor allem bei Elektronikbauteilen und Rohstoffpreisen. Diese sind gesunken, aber immer noch auf einem hohen Niveau. Wir haben unser Lieferantenportfolio erweitert, um so bestimmte Engpässe mit weiteren Lieferanten zu umgehen.

### **Beziehen Sie Ihren Stahl hauptsächlich aus Europa?**

Größtenteils, ja.

**„Wir betrachten immer den gesamten Prozess, etwa in einer Großküche oder einer Zentralsterilisation, und suchen nach Zeiteinsparungen. Das führt zu Produktkombinationen, die schnelleres Arbeiten ermöglichen.“**

### **Wie sieht es mit Ihrer Produktionskapazität und Flexibilität aus? Können Sie leicht hochfahren und haben Sie genügend Spielraum?**

Sowohl von der Fläche als auch vom Personal her sind wir gut aufgestellt, bis zu einer gewissen Grenze. Wir sind aktuell nicht ausgelastet, aber bei zwei, drei Großprojekten gleichzeitig kann es an bestimmten Produktionsstellen manchmal eng werden. Eine große Herausforderung ist, dass sich Bauprojekte bei Endkunden wie Krankenhäusern, Betriebsgastronomie oder Alten- bzw. Pflegeheimen teils verzögern. Wenn wir im April liefern sollen und die Baustelle drei Monate Verzug hat, müssen wir die Produkte einlagern. Das beeinträchtigt unsere Produktionsplanung, da wir in dieser Zeit andere Produkte hätten fertigen und andere Kunden hätten bedienen können. Dieses Jonglieren mit Produktionskapazitäten ist eine große Herausforderung. Was das Personal angeht, haben wir in der Produktion keinen Fachkräftemangel, anders als unsere Kunden in der Gastronomie oder Altenpflege. Wir finden sowohl Nachwuchs als auch Fachkräfte. Im administrativen Bereich müssen wir geografisch weiter schauen, da Coesfeld nicht Düsseldorf oder Hamburg ist. Aber momentan haben wir kein Problem, Personal zu finden.

## Wie gehen Sie mit Energieeffizienz und Ressourcennutzung um?

Unser Energieverbrauch ist, vielleicht überraschend, eher niedrig. Wir nennen uns die Effizienzmacher, was bedeutet, dass wir unsere Produkte so effizient wie möglich herstellen, mit minimalem Personal- und Energieeinsatz. Gleichzeitig wollen wir den Endkundennutzen maximieren. Unsere Produkte sollen es Kunden ermöglichen, trotz Fachkräftemangel effizient und ergonomisch zu arbeiten und die Betriebskosten niedrig zu halten.

## Können Sie ein Beispiel nennen?

Wir haben zum Beispiel für ein Altenheim ein entsprechendes Konzept entwickelt. Früher wurde in der Küche gekocht und das Essen auf die Stationen gebracht, wo Pflegekräfte es portionieren mussten. Diese sind jedoch ausgebildet, um Bewohner zu pflegen, nicht um Essen auszugeben. Das führte zu zeitlichen Überlastungen und Verwechslungen, und dann gab es schon mal Spargelsuppe auf Nudeln. Aufgrund des Fachkräftemangels ist für diese Arbeit keine Zeit. Wir haben daher vorgeschlagen, das Essen in der Küche zu portionieren, wo die Experten sind. Es wird auf Tablett warm oder kalt gehalten und mit unseren Produkten auf die Station gebracht. Die Pflegekraft muss nur noch das Tablett

servieren, was Zeit spart, und das Personal entlastet.

## Effizienz bedeutet also auch Ergonomie?

Genau. Wir achten darauf, dass Arbeitstische, etwa in der Zentralsterilisation eines Krankenhauses, höhenverstellbar sind. Unterschiedliche Menschen arbeiten dort, und wir wissen, dass asiatischstämmige Mitarbeitende oft kleiner sind. Sie müssen aber an denselben Arbeitsplätzen arbeiten können wie größere Westeuropäer. Der Tisch muss sich also anpassen lassen. Wir achten auch auf Stromverbräuche und Kühlmittel. Unsere Kühlmittel sind zukunftssicher und entsprechen der F-Gase-Verordnung, was uns einen Vorsprung verschafft.

Wir betrachten immer den gesamten Prozess, etwa in einer Großküche oder einer Zentralsterilisation, und suchen nach Zeiteinsparungen. Das führt zu Produktkombinationen, die schnelleres Arbeiten ermöglichen. Zum Beispiel fahrbare Regale: Statt Kisten von einem Regal zu einem Wagen und dann zu einem Arbeitsplatz zu transportieren, kann man alles in ein fahrbares Regal packen und direkt an die Stationen fahren. Das spart Zeit und ist ergonomisch vorteilhaft, da weniger schwere Kisten gehoben werden müssen. Solche Lösungen verbessern die Effizienz erheblich.



Sterilisationsstation ©Hupfer

**Sie erwähnten Workshops mit Kunden, die nicht produktgebunden sind, wo Kunden über ihre Probleme sprechen. Ist das Teil Ihrer F&E-Strategie?**

Ja, das ist ein Aspekt. Wir haben eine Anwendungsberatung im Haus. Obwohl wir Hupfer Metallwerke heißen und Metallbauer sind, denken wir vom Lebensmittel her. Diese Abteilung beschäftigt sich damit, wie Lebensmittel in hoher Qualität beim Endkunden ankommen, egal ob regeneriert, warm- oder kaltgehalten. Nicht jedes Lebensmittel ist für jeden Prozess geeignet. Wir testen verschiedene Lebensmittel von unterschiedlichen Lieferanten, um herauszufinden, welches am besten zu unseren Prozessen passt. Ein Beispiel: Wir haben es geschafft, Croissants zu regenerieren, sodass sie wie frisch vom Bäcker duften und schmecken.

**Also aus der Tiefkühltruhe und dann wie im Fünf-Sterne-Hotel?**

Genau. Diese Abteilung schaut sich auch Menüpläne unserer Kunden an und testet mit deren Komponenten. Wir können nicht die Kochqualität beeinflussen, aber wir können sicherstellen, dass die richtigen Lebensmittel für unseren Prozess eingesetzt werden. Im Medizinbereich ist es ähnlich. Wir analysieren Prozesse in der Zentralsterilisation und optimieren sie durch Gespräche mit Endkunden. Wir schauen auch auf Messen nach neuen Materialien, die leichter und einfacher zu verarbeiten sind.

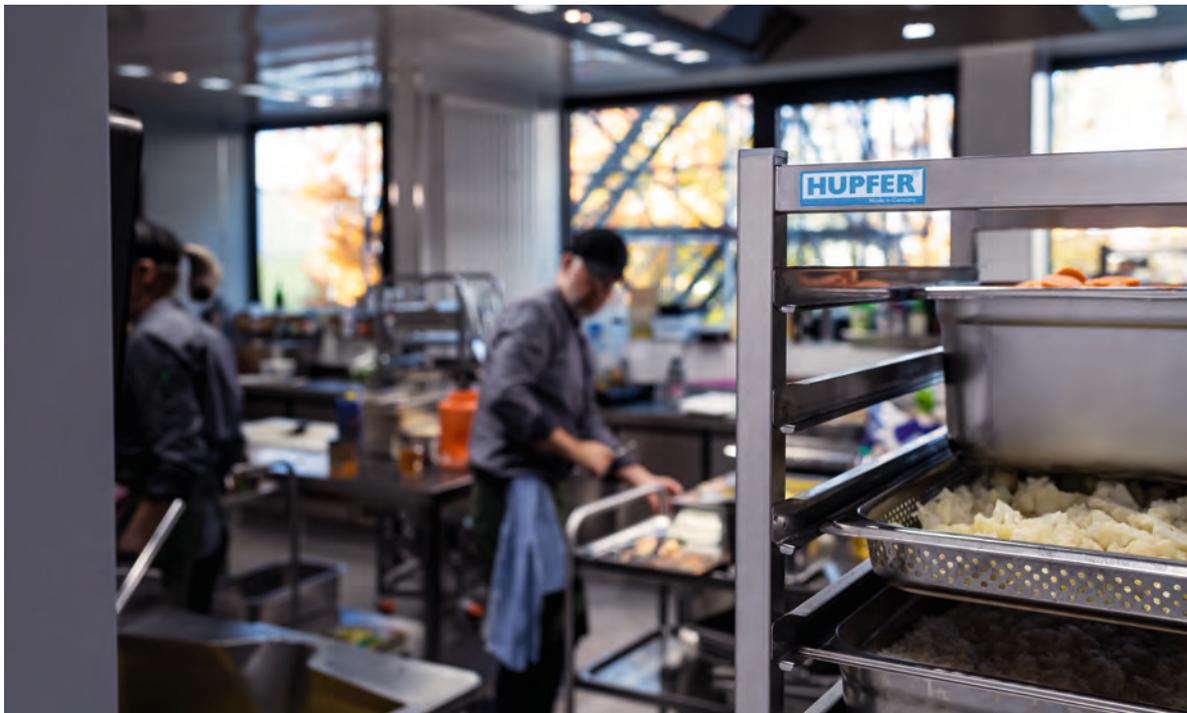
**„Wir können sicherstellen, dass die richtigen Lebensmittel für unseren Prozess eingesetzt werden.“**

**Wenn ich Sie richtig verstehe, sind Sie kunden- und technologiegetrieben?**

Ja, wir sind technologiegetrieben, besonders in der Produktion. Wir suchen nach Automatisierungsmöglichkeiten, haben aber festgestellt, dass nicht jeder Schritt automatisierbar ist. Manche Arbeiten werden von Menschen besser und qualitativ hochwertiger erledigt als von Maschinen. Unsere Produktion ist stark automatisiert, aber nicht zu 100 Prozent.

**Prozessinnovationen kommen eher aus dem Unternehmen, aber Produktinnovationen entstehen nah am Kunden?**

Genau, wir hören uns die Anforderungen in verschiedenen Märkten an, die oft sehr unterschiedlich sind.



Großküche ©Hupfer

**Wie muss man sich Ihr Geschäft insgesamt vorstellen? Sie sprachen von großen Projekten. Ich nehme an, niemand schreibt einfach eine E-Mail und bestellt eine Großküche?**

Richtig, dabei handelt es sich meist um Projekte. Wenn zum Beispiel ein Studierendenwerk eine neue Mensa an der Uni Münster einrichtet, ist das ein Projekt. Aber es gibt auch das klassische Standardgeschäft und Nachkäufe, wenn etwa Equipment aufgerüstet wird oder ein Tellerspender mal kaputt geht. Aufträge kommen meist über den Fachhandel, der dann den Endkunden beliefert. Wir haben Business Development Manager, die den Bedarf beim Endkunden eruieren und ihn - abgestimmt mit dem Fachhandel - beraten. So kommt unser Know-how direkt beim Endkunden an.

**Der Fachhandel ist also ein wichtiger Partner?**

Richtig, Projekte werden, wenn möglich, über Fachhandelspartner vertrieben. Dazu gehört auch der Service im Anschluss. Wir haben zwar auch einen eigenen Servicebereich mit Monteuren, bieten Wartungsverträge aber gerne gemeinsam mit dem Fachhandel an. Diese Verträge ermöglichen regelmäßige Inspektionen und Wartungen, ähnlich wie bei einer Autoinspektion. So können wir frühzeitig erkennen, was ausgetauscht werden muss oder wo wir Entwicklungen optimieren sollten.

**Sind die Wartungsverträge wie Service Level Agreements?**

Ja, Kunden können wählen, wie schnell ein Monteur kommen soll. Wir arbeiten mit einem Unternehmen zusammen, um unsere Geräte zu digitalisieren. So haben wir Fernzugriff, wenn der Kunde es erlaubt. Das hilft bei Störungen und unterstützt den Kunden bei Hygienekonzepten, indem es die Temperaturüberwachung ermöglicht.

**Könnten Sie mit den Daten der Kunden Produktverbesserungen vornehmen?**

Auf jeden Fall. Wir könnten Nutzungsschemata ableiten, häufige Fehler identifizieren und proaktiv vermeiden. Wir könnten auch besser einschätzen, wie lange bestimmte Temperaturen gehalten werden müssen. Das würde uns sehr helfen. Jede Installation hat ihre individuellen Parameter, aber daraus ließen sich Lerneffekte erzielen. Es geht darum, große Datenmengen zu aggregieren und Muster zu erkennen. Hier würden uns die Kundendaten interessante Einblicke ermöglichen, wenn sie einer Datenerhebung zustimmen.

**„Es geht darum, große Datenmengen zu aggregieren und Muster zu erkennen. Hier würden uns die Kundendaten interessante Einblicke ermöglichen, wenn sie einer Datenerhebung zustimmen.“**

**Sie sagten, der Mitarbeitermangel ist noch kein großes Problem. Wo könnte er zuerst auftreten, wenn es so weit kommt?**

Gute Frage. Ich bin für Vertrieb und Marketing verantwortlich. Dort haben wir Herausforderungen, qualifiziertes Personal zu finden, besonders Spezialisten im Bereich Großküche oder Medizin, speziell Zentralsterilisation. Im Außendienst, der remote arbeitet, ist es weniger problematisch.

Aber am Standort Coesfeld ist es schwierig, in einem Umkreis von 20 Kilometern viele Fachkräfte mit dieser Erfahrung zu finden. Doch in einem Umkreis von 50 Kilometern haben wir Münster und das Ruhrgebiet, wo viele Menschen leben. In der Produktion rekrutieren wir oft aus dem geografischen Umfeld.

Hinzu kommt, dass einfache Arbeiten mit geringerem Einkommen oft nicht von jemandem erledigt werden, der 60 Kilometer pendeln muss. Wir sind stolz auf unsere Vielfalt, mit Menschen verschiedener Nationalitäten. Dieses Jahr hatten wir elf neue Auszubildende, ein Rekordjahr, und insgesamt über 30 Auszubildende.

**Welche Berufe bilden Sie aus?**

Vor allem Industriekaufleute, IT-Kaufleute und verschiedene technische Berufe wie Mechatroniker und Elektroniker. Auch Maschinenbau und Maschinenbedienung sind dabei. Wir sind breit aufgestellt. Wir sind immer wieder positiv überrascht, dass viele neue Auszubildende auf Empfehlung kommen, weil Freunde oder Familienmitglieder hier arbeiten oder gearbeitet haben. Das macht uns stolz.

### **Sie sind einer der größeren Arbeitgeber hier, oder?**

Ja, mit 430 Mitarbeitern am Standort. Es ist schön, dass Leute auf Empfehlung kommen, das spricht für unsere Unternehmenskultur.

### **Sie verantworten den Vertrieb. Wo sehen Sie Potenziale für neue Erlösquellen? Gibt es Leasingmodelle?**

Leasing wird immer mehr angefragt, auch Mietmodelle. Wir sehen Potenzial in Branchen, die ähnliche Prozesse wie Großküchen oder Zentralsterilisation haben, wie beispielsweise Pharma-Reinräume. Reinräume gibt es auch in Kosmetik und Halbleiterentwicklung.

Wir versuchen, in neuen Bereichen Fuß zu fassen, wie in Automobilwerkstätten. Wir schauen, wo unsere Produkte passen und entwickeln neue Modelle wie Mieten oder Leasen.

**„Wir refurbishen oft Produkte, bringen sie auf den aktuellen Stand, ersetzen Rollen oder Dichtungen. Das gehört zu unseren Wartungsverträgen.“**

### **Was ist mit Gebraucht- oder B-Ware?**

Dieses Angebot haben wir aktuell noch nicht, obgleich wir Kunden in Übergangsphasen natürlich mit Leih- oder Mustergeräten aushelfen. Unsere Produkte haben eine lange Lebensdauer. Wir haben eine Marketingkampagne, bei der Außendienstler nach alten Produkten suchen, die seit 30-40 Jahren im Einsatz sind.

Das ist ein Vorteil für Kunden, aber nicht unbedingt für uns, weil die Produkte so lange halten. Wir bieten eine Buyback-Garantie, bei der wir alte Produkte zum Schrottpreis zurücknehmen, idealerweise gegen ein neues Produkt. Aber das kommt selten vor, es ist eher ein psychologisches Moment und Teil unseres Nachhaltigkeitsansatzes.

### **Ihre Produkte haben eine lange Lebensdauer. Kommen sie zurück und werden die Rohstoffe verwertet? Gibt es ein Cradle-to-Cradle-Konzept?**

Ja, das gibt es. In der Produktion nutzen wir den Verschnitt von Metallplatten wieder. Wir refurbishen oft Produkte, bringen sie auf den aktuellen Stand, ersetzen Rollen oder Dichtungen. Das gehört zu unseren Wartungsverträgen. Manchmal nehmen wir auch Fremdprodukte zurück und liefern neue.

### **Wie weit sind Sie bei der Digitalisierung?**

Es gibt Branchen, die sind weiter als wir. Die Großküchenbranche, inklusive unserer Kunden und Absatzmittler, hat noch nicht viele synchronisierte Schnittstellen. Die Digitalisierung der Großküche wird mehr nachgefragt, aber es gibt noch keinen einheitlichen Standard. Viele Unternehmen haben eigene, nicht technologieoffene Standards. Wir setzen auf eine offene Plattform, die auch Geräte anderer Hersteller integriert.

### **Warum passiert das nicht schneller? Ist der Druck nicht hoch genug?**

Der Druck, d.h. die Dokumentation hygienischer Anforderungen nimmt zu. Teils geht es aber noch hemdsärmelig zu in den Betrieben. Mit den jüngeren Generationen und steigender Regulatorik wird sich schnell etwas bewegen. In unserer Produktion sind wir bei der Digitalisierung schon weiter. Wir automatisieren und digitalisieren Produktionsprozesse und optimieren Verwaltungsprozesse. Wir setzen Roboter für wiederkehrende Arbeiten ein, um Mitarbeiter für strategische Aufgaben freizustellen. Standardisierte Eingaben und Archivierungen übernehmen Roboter.

Auch die Abarbeitung von Rahmenverträgen, bei denen monatlich die gleiche Bestellung reinkommt, sind automatisiert, ebenso die e-Rechnung.

### **Haben Sie ein eigenes ERP im Einsatz?**

Wir nutzen ein öffentlich zugängliches Produkt eines externen Anbieters, das in einigen Fällen individualisiert wurde, APplus. Die Einführung war eine Herausforderung. Einige Mitarbeiter waren skeptisch, sind jetzt aber zufrieden. Dennoch gibt es Baustellen.

### **Haben Sie ein eigenes CRM?**

Ja, mit begrenzten Möglichkeiten. Wir überlegen, ob wir etwas anderes brauchen. Unsere neuen Prozessmanager und Analytiker beschäftigen sich damit.



Kantine ©Hupfer

### Nutzen Sie generative KI?

Wir setzen KI ein, mit klaren Anweisungen zur Nutzung. Vorwiegend im Produktmanagement und Marketing, etwa bei Bildgenerierung und Texterstellung nutzen wir OpenAI und verschiedene Bild-KI-Programme.

### Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?

Unsere Maxime ist, den Endkundennutzen zu erhöhen, was nur funktioniert, wenn man nah am Endkunden ist. Das ist oft ein Problem der Politik, dass sie nicht nah genug an ihren Endkunden ist.

### Das ist ein schönes Bild.

Ich erwarte nicht, dass überall Fachexperten in der Politik sitzen. Aber es fehlt oft das Zuhören, um zu verstehen, was Menschen bewegt. Wir haben hier einen guten Austausch mit der lokalen Politik. Aber bei der Regulatorik frage ich mich oft, wie viele Menschen ich einstellen soll, um alle Regeln zu befolgen.

Das beeinflusst Produktpreise und Wettbewerbsfähigkeit, besonders im globalen Markt. Deutschland sollte selbstbewusster auftreten. "Made in Germany" war mal ein Qualitätsmerkmal, aber jetzt gibt es vor allem viele Regeln und Zertifikate. Der deutsche Mittelstand hat viel zu bieten und sollte nicht durch Hürden eingeschränkt werden.

### Was ist Ihre Botschaft an die junge Generation?

Bringt neue Impulse wie Digitalisierung in die Unternehmen. Lasst euch nicht von alten Hasen den Weg vorgeben. Nutzt die Möglichkeiten, die ihr habt, und seid bereit, dafür zu arbeiten. Flexibilität ist wichtig. Ich war immer bereit, Chancen zu ergreifen, wie ein Praktikum im Ausland.

**„Der deutsche Mittelstand hat viel zu bieten und sollte nicht durch Hürden eingeschränkt werden.“**

### Was bereitet Ihnen Freude an Ihrer Aufgabe?

Die Arbeit in einem gut aufgestellten, familiengeführten Unternehmen, wo sich jeder einbringen kann. Wir bieten viele Möglichkeiten, sind international aktiv und haben ein sicheres Unternehmen, das Krisen gut überstanden hat. Die Arbeit in zwei spannenden Branchen, die sich ständig verändern, macht mir Spaß.

### Was gibt Ihnen Hoffnung?

Seien wir optimistisch. Deutschland hat kluge Köpfe und ein gutes Renomme. Ich glaube, unsere Wirtschaft muss und wird sich erholen. Letztendlich geht es immer weiter. Das gibt Hoffnung

# Oliver Reimann, Leifeld Metal Spinning



Oliver Reimann, Geschäftsführer der Leifeld Metal Spinning GmbH ©Leifeld Metal Spinning

## Was sind die wesentlichen Herausforderungen, die Sie momentan beschäftigen?

Mit knapp 160 Mitarbeitern sind wir ein eher kleines Unternehmen in einer technologischen Nische. Das stellt uns vor besondere Herausforderungen, vor allem wenn es darum geht, bürokratische Anforderungen mit begrenzten Ressourcen zu bewältigen. Digitalisierung ist für uns ein strategisches Element. Wir müssen effizienter werden durch Standardisierung interner Prozesse, die heute teilweise lückenhaft sind. Die Datenintegration und nahtlose Verknüpfung im gesamten Wertstrom sind von großer Bedeutung. Als Maschinenbauer in der Nische beginnt unser Wertstrom mit der Auftragsdefinition, geht in die Konstruktion und endet meist in einer kundenspezifischen Lösung. Wir grenzen uns über Mehrwert schaffende Lösungen vom Wettbewerb ab.

Wir werden künftig KI-gestützte Prozesse nutzen, um in unserer Technologienische schneller zu sein als andere. Als Marktführer müssen wir stets die

Taktung vorgeben. Eine Herausforderung dabei ist, dass unsere Kunden oft wenig Bereitschaft zeigen, Daten zu teilen. Wir haben beispielsweise eine innovative Maschinensteuerung, die LEIFELD Smart Control, entwickelt, die Maschinenbediener unterstützen soll. Diese arbeitet mit Algorithmen und gesammelten Daten.

**„Wir benötigen ein Ökosystem, das uns bei dieser Transformation unterstützt, ohne unsere unternehmerische Freiheit einzuschränken.“**

Zudem planen wir ein Chatbot-System für unsere Homepage zur Unterstützung von Service und Marketing. Eine große Herausforderung ist es hier, das

richtige Personal für diese Digitalisierungsprojekte zu finden und freizustellen. Wir haben uns entschieden, eine Stabsstelle direkt an die Geschäftsführung berichtend einzurichten, da das Thema für uns von hoher Relevanz ist und die Position eine entsprechende Autorität sowie die nötige Nähe zu leitenden Stellen erfordert.

Insgesamt ist es als Mittelständler schwierig, die Digitalisierung in der notwendigen Geschwindigkeit voranzutreiben. Hier würde ich mir mehr Unterstützung wünschen, insbesondere in Form von proaktiven Stellen, die Unternehmen unserer Größenordnung bei der Digitalisierung unterstützen. Wenn dies nicht geschieht, müssen wir alle Ressourcen selbst aufbringen, was unsere Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen kann.

Ich sehe hier einen Wettbewerbsnachteil gegenüber Unternehmen aus Ländern, in denen der Zugang zu solchen Ressourcen und Unterstützungen viel leichter ist. In diesen Ländern gibt es oft geförderte Mittel für solche Transformationen, die Unternehmen dabei helfen, sich langfristig so aufzustellen, dass sie systematischer und schlanker funktionieren können. Meiner Meinung nach fehlt eine solche Unterstützung hier gänzlich, oder zumindest spüre ich sie nicht. Was ich brauche, sind Zugänge und Ressourcen, an die wir andocken können.

Wir benötigen ein Ökosystem, das uns bei dieser Transformation unterstützt, ohne unsere unternehmerische Freiheit einzuschränken. Es geht darum,

die richtigen Werkzeuge und Unterstützungen zur Verfügung zu haben, um die Digitalisierung effektiv umsetzen zu können, ohne dass wir alle Ressourcen dafür selbst aufbringen müssen. Dies würde uns helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben, insbesondere gegenüber Unternehmen aus Ländern mit stärkerer staatlicher Unterstützung in diesem Bereich.

**Wie entwickeln sich Ihre Märkte international? Gibt es besondere Regionen oder Industrien, die Sie für die nächsten Jahre ins Visier genommen haben?**

Wir befinden uns in einer Transformation von der "alten" in eine "neue Welt". Beispielsweise ist der chinesische Markt, der früher bis zu 40-50 Prozent unseres Umsatzes ausmachte, Teil der alten Welt. Dort hat sich ein lokaler Maschinenbau entwickelt, der das Standardgeschäft abdeckt.

Unser Marktfokus liegt jetzt auf Nordamerika, insbesondere USA und Kanada, sowie dem europäischen Raum. In Asien konzentrieren wir uns auf Japan und entwickeln Märkte in Südostasien wie Indonesien und Malaysia. In Japan nutzen wir Synergien mit unserer japanischen Muttergesellschaft.

Produktseitig vollziehen wir eine Transformation weg von der Automobilindustrie hin zur Luft- und Raumfahrt, mit Fokus auf den Raumfahrtsektor. Auch der Rüstungsbereich innerhalb der NATO-Mitgliedstaaten ist Teil unseres Fokus, wenn auch nicht im Vordergrund.



Produktion ©Leifeld Metal Spinning

## Wie ist die Situation aktuell bei Ihren Lieferketten und in der Beschaffung?

Auch hier spielt das Ressourcenthema eine große Rolle. Wie viel Personal haben wir, um das Einkaufsthema optimal abzudecken? Es gibt bürokratische Hürden, wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, das ich für außerordentlich problematisch halte. Wir haben einen hohen moralischen und ethischen Eigenanspruch und betrachten solche staatlichen Eingriffe eher als Hindernis. Das Sourcing benötigt Zeit, um preislich im richtigen Rahmen einzukaufen. Die Gesamtdurchlaufzeit unserer Maschinen liegt zwischen 6 und 24 Monaten. Wir versuchen, diese Zeit zu verkürzen, um wettbewerbsfähiger zu sein. Dafür brauchen wir digitalisierte Strukturen und Prozesse, die für mehr Effizienz sorgen und schnellere Lieferzeiten ermöglichen.

Wir nutzen auch Synergien innerhalb unserer Unternehmensgruppe. Unsere Muttergesellschaft gehört zu Sumitomo Heavy Industries, und wir haben bisher nur einen kleinen Teil der möglichen Synergien genutzt, sehen aber noch weiteres Potenzial.

**„Die Gesamtdurchlaufzeit unserer Maschinen liegt zwischen 6 und 24 Monaten. Wir versuchen, diese Zeit zu verkürzen, um wettbewerbsfähiger zu sein.“**

## Wie flexibel können Sie mit Ihren Ressourcen agieren? Gibt es Schichtmodelle, Arbeitszeitkonten?

Das ist ein komplexes Thema. Unser Unternehmen ist tarifgebunden und unterliegt den Regelungen der IG Metall, die maßgeblichen Einfluss auf uns haben. Die Manteltarifverträge werden zwischen dem Arbeitgeberverband und der IG Metall geschlossen, wobei sie meist von Unternehmen erheblicher Größe dominiert werden - Beispiele sind Siemens, Bosch, Daimler, Volkswagen und ähnliche. Diese Unternehmen setzen aufgrund ihrer Größe und Mitarbeiterzahl den Standard. Dieser Standard ist aber nicht per se für alle Unternehmen passend, insbesondere nicht für kleine mittelständische Betriebe, wie für uns.

Diese Standards werden jedoch in der Belegschaft als normal empfunden und als ihr Recht angesehen, was ja auch stimmt - es ist Tarifrecht. Wir sind diesem Tarifrecht angeschlossen, aber hier entsteht ein Ungleichgewicht. Dieses Ungleichgewicht kann man über Sondertarifverträge ausgleichen, aber dieser Prozess erfordert enormen Aufwand.

Es geht dabei oftmals um unterschiedliche Denkweisen. Es sitzen sich Gruppierungen gegenüber, die sehr viel effizienter zusammenarbeiten könnten, wenn von vornherein verstanden würde, dass ein einmal gesetzter Manteltarifvertrag nicht für alle Unternehmen gleichermaßen passend ist. Verschiedene Technologien und Industrien ticken unterschiedlich und haben unterschiedliche Marktdynamiken.

Ich wünsche mir, dass diese Flexibilität Teil der Manteltarife würde. So könnten schwierige Verhandlungen vermieden oder zumindest anders strukturiert werden. Wir bräuchten Werkzeuge, um diese Ausgleiche leichter umzusetzen. Dabei geht es nicht darum, den Mitarbeitern etwas wegzunehmen, sondern darum, flexible Mittel zu bekommen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Die 35-Stunden-Woche beispielsweise ist in unserem Kontext nicht mehr wettbewerbsfähig.

Zudem haben wir hier nicht Mitarbeiter in Eingangs-Entgeltgruppen, sondern hochqualifizierte Fachkräfte in den höchsten Gruppierungen. Wir sprechen also über einen höchst relevanten Kostenfaktor. Meiner Einschätzung nach braucht es regulatorische Eingriffe, um dieses Ungleichgewicht auszugleichen und den unterschiedlichen Bedürfnissen verschiedener Unternehmensgrößen und Branchen gerecht zu werden.

**„Ich wünsche mir, dass diese Flexibilität Teil der Manteltarife würde. So könnten schwierige Verhandlungen vermieden werden.“**



Produktion ©Leifeld Metal Spinning

**Inwieweit spielen Energieeffizienz und Ressourcennutzung eine Rolle in Ihrem Tagesgeschäft?**

Wir denken derzeit darüber nach, eine Photovoltaikanlage zu installieren. Die Idee ist, dass wir eventuelle Überschüsse über einen Broker in das Netz einspeisen könnten. Dadurch würden wir unseren Standort energetisch neutraler gestalten. Wir haben hier am Hauptstandort und etwa drei Kilometer entfernt eine neue Fertigungshalle gebaut. In Bezug auf Energieeffizienz haben wir bereits einige Maßnahmen umgesetzt. Zum Beispiel haben wir das gesamte Lichtmanagement inklusive der Oberlichter komplett erneuert. Dadurch konnten wir deutliche Einsparungen erzielen.

Zudem kaufen wir bereits grünen Strom ein. Allerdings muss ich zugeben, dass wir bei dem Thema Energieeffizienz und Nachhaltigkeit insgesamt noch am Anfang stehen und noch nicht sehr weit fortgeschritten sind. Dieses Thema wird aber auch durch unsere Muttergesellschaft vorangetrieben, die im Gesamten einen viel stärkeren strategischen Fokus darauflegt. Dadurch werden wir angemessen ausbalanciert und motiviert, in diesem Bereich aktiv zu werden. Wir verfolgen dabei einen pragmatischen Ansatz: Was sich für uns wirklich lohnt und sinnvoll ist, werden wir nach und nach installieren und umsetzen. Es ist ein schrittweiser Prozess, bei dem wir die wirtschaftlichen und ökologischen Aspekte sorgfältig abwägen.

**Erzählen Sie mir etwas zu Forschung und Entwicklung.**

Unser F&E-Budget liegt leicht über dem Branchendurchschnitt von ca. 2 Prozent des Umsatzes. Wir würden gerne mehr in F&E investieren, um unsere technologische Führungsposition zu sichern. Wir haben stark in ein Applikationszentrum investiert, wo wir alle unsere Technologien mit den neuesten Maschinen abdecken. Diese Investition ist im Verhältnis zu unserem Umsatz außergewöhnlich und in unserer Branchennische einmalig. Es ist Teil unserer Strategie zur langfristigen Differenzierung.

Was uns schmerzt, ist, dass wir aufgrund der Konzernzugehörigkeit nicht als KMU gelten und dadurch kaum Zugang zu Fördermitteln haben. Der bürokratische Aufwand für die wenigen verfügbaren Mittel ist enorm. Hier wünschen wir uns mehr Unterstützung und Anreize für Investitionen in F&E, die dem Standort Deutschland zugutekommen würden.

**„Wir laden Kunden ein, ihre Vorformen oder Teile mitzubringen, und zeigen ihnen direkt, was möglich ist.“**

## **Entwickeln Sie kundenspezifische Lösungen?**

Unser Applikationscenter dient mehreren Zwecken. Zunächst führen wir dort unsere eigenen F&E-Tätigkeiten durch. Darüber hinaus nutzen wir es als Demonstrationsplattform für Kunden, die wir einladen können, um unsere Technologien hautnah zu erleben. Dies macht in unserer Nische einen entscheidenden Unterschied, da unsere spanlose Umformtechnologie so besonders und einzigartig gegenüber konventionellen Technologien ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt sind die Versuchsmöglichkeiten für Kunden. Oft haben Kunden klare Vorstellungen von ihrem Endprodukt, sind sich aber unsicher, wie unsere Technologie dazu beitragen kann. Hier können wir nicht nur beraten, sondern auch praktisch demonstrieren. Wir laden Kunden ein, ihre Vorformen oder Teile mitzubringen, und zeigen ihnen direkt, was möglich ist. Diese Zusammenarbeit kann von einer einfachen Vorführung bis hin zu längeren Entwicklungsprojekten reichen.

Wir bieten sogar Prototyping an. Wenn ein Kunde zunächst nur reduzierte Kontingente benötigt, bevor er eine große Maschineninvestition tätigt, können wir mit unserem Applikationscenter Unterstützung bieten und so die Kundenbindung stärken. Dies ist ein Zukunftsmodell, das wir gerade umsetzen. Die meisten Maschinen sind bereits in Betrieb, eine befindet sich noch in der Fertigung. Im Laufe dieses Jahres werden wir dieses Konzept offiziell starten.

Dieser Ansatz ermöglicht es uns, sehr flexibel auf Kundenanforderungen zu reagieren und gleichzeitig unsere eigene F&E voranzutreiben. Wir können eng mit Kunden zusammenarbeiten, maßgeschneiderte Lösungen entwickeln und dabei unsere Technologieführerschaft weiter ausbauen.

### **Daraus entsteht natürlich auch ein eigenes Erlösmodell.**

Genau, verschiedene Modelle lassen sich daraus entwickeln. Zum Beispiel Pay-per-Use für Kunden, die sich noch nicht für eine vollständige Investition entscheiden möchten.

### **Haben Sie auch weitere Geschäfts- oder Erlösmodelle, beispielsweise im Service?**

Ja, wir haben kürzlich unsere Servicestrategie überarbeitet. Diese beinhaltet Wartungspakete, die wir verkaufen. Allerdings funktionieren diese bei uns etwas anders als bei großen Maschinenbauern aus dem Zerspanungsgeschäft. Unser Ziel ist es, eine enge Kundenbindung über den Zeitpunkt der Lieferung hinaus aufrechtzuerhalten. Wir stellen eigene Servicere Ressourcen mit spezifischer Fachkompetenz

zur Verfügung. Das sind nicht nur Telefonberater für Troubleshooting, sondern auch Serviceingenieure mit Elektrofachkompetenz, die zum Kunden fahren.

Ein weiterer zentraler Baustein unseres Serviceangebots ist der Einsatz von Augmented-Reality-Brillen. Diese ermöglichen es unseren Experten, Maschinenstörungen in Echtzeit zu analysieren und zu beheben – ohne dass ein Techniker direkt vor Ort sein muss. Das spart wertvolle Zeit, minimiert Stillstände und steigert die Effizienz bei der Lösungsumsetzung. Neben der Fehlerbehebung setzen wir die AR-Technologie auch für Schulungen ein, um Kundenpersonal gezielt in der Bedienung, Wartung und Instandhaltung unserer Maschinen zu schulen. Wir bauen auch unsere Servicere Ressourcen in den Tochtergesellschaften aus. Das ist ein gradueller Prozess, da es sehr viel Erfahrung und spezifisches Wissen in Bezug auf unsere Technologienische erfordert. Mit diesen Ressourcen, die zwar Kosten verursachen, grenzen wir uns deutlich vom Wettbewerb ab.

**„Ein weiterer zentraler Baustein unseres Serviceangebots ist der Einsatz von Augmented-Reality-Brillen. Diese ermöglichen es unseren Experten, Maschinenstörungen zu analysieren und zu beheben – ohne dass ein Techniker direkt vor Ort sein muss.“**

### **Arbeiten Sie auch mit Konzepten wie dem Digitalen Zwilling?**

Ja, wir haben damit bereits gearbeitet, insbesondere im Zuge der Lieferzeitenreduktion. Ein digitaler Zwilling ist hilfreich, da Arbeiten unabhängig vom zeitlichen Ablauf im Wertstrom vorbereitet werden können. Zusätzlich haben wir uns vor einigen Jahren entschieden, Simulation als Dienstleistung anzubieten. Dafür haben wir nicht nur die entsprechende Software angeschafft, sondern auch einen Simulationsexperten eingestellt. Dieser entwickelt die Simulation eigenständig weiter, was in Ergänzung zu unserem Applikationscenter das Gesamtbild abrundet.

**Letzten Endes streben Sie eine vollständige horizontale Integration an.**

Ganz genau, das ist unser Ziel.

**Sie haben einen Simulationsexperten, Sie haben einen CTO. Da sind wir beim leidigen Thema Fachkräftemangel. Wie schlagen Sie sich so?**

Dieses Thema ist in bestimmten Bereichen relevant für uns, insbesondere wenn es um elektrospezifische Fachkompetenz geht. Wir merken, dass hier immer mehr Relevanz drauf liegt. Unsere Maschinen werden zunehmend elektrisch statt hydraulisch angetrieben, und es ist immer mehr Software zu bedienen. Daher brauchen wir entsprechende Kompetenzen. In diesem Bereich spüren wir Schwierigkeiten bei der Nachbesetzung, aber es funktioniert in der Regel noch relativ gut.

**„Es braucht Maßnahmen, die den Unternehmen mehr Handlungsspielraum geben.“**

**Die tarifliche Bindung hilft dabei sicher auch, oder?**

Das hilft definitiv. Wir zahlen wirklich gut, und wir haben ein hoch attraktives Produkt, das tatsächlich auch Fachkräfte anlockt. Bei Konstrukteuren, sowohl elektrisch als auch mechanisch, funktioniert die Rekrutierung in der Summe eigentlich ganz gut. Dennoch spüren wir, dass wir nicht mehr aus einem so großen Pool schöpfen können wie früher. Es gibt oft Verzögerungen beim Finden der richtigen Person für eine Nachbesetzung. In der Montage, wo wir ebenfalls Fachkräfte benötigen, ist der Markt durchaus so, dass man sich durchsetzen muss, weil diese Personen oft von mehreren Unternehmen umworben werden. Wir können diesen Mangel zum Teil mit Leiharbeitskräften ausgleichen. Dennoch brauchen wir auch immer wieder Experten, die über Jahre konsequent bei uns sind und die spezifische Expertise aufbauen. Hier müssen wir eine gesunde Balance finden.

**Was wäre eine konkrete Hausaufgabe, die Sie der nächsten Bundesregierung mitgeben möchten?**

Unter der Überschrift der Wettbewerbsfähigkeit wünsche ich mir, dass die Politik mutig die aktuelle Situation zwischen Arbeitgebern in Deutschland und den Gewerkschaften in Angriff nimmt. Es braucht Maßnahmen, sei es durch Gesetzgebung oder tarifrechtliche Ergänzungen, die den

Unternehmen mehr Handlungsspielraum geben. Es geht darum, eine gesunde Balance herzustellen, die den Unternehmen wieder mehr Flexibilität ermöglicht, ohne das bestehende System komplett umzuwerfen.

**„Akzeptiert und versteht, dass Bildung ein Privileg ist.“**

**Wie lautet Ihre Botschaft an die junge Generation?**

Meine Botschaft ist einfach: Akzeptiert und versteht, dass Bildung ein Privileg ist. Eigeninitiative in der Realisierung zukünftiger Erfolge in Verbindung mit Bildung ist ganz, ganz wichtig. Nichts geht von allein. Es gibt eine Verantwortlichkeit, und diese liegt bei dem Menschen, der sich entwickelt. Wir als Eltern sind da, um helfende Hände zu geben, diesen Weg zu ebnen, aber wir müssen auch lernen, ihnen das Selbstlernen beizubringen und sie selbstständig ins Leben kommen zu lassen.

**Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Ich betrachte meine Aufgabe nicht als Arbeit, sondern als Leidenschaft. Ich habe eine tiefe Bindung zu diesem Unternehmen. Es macht mir Spaß, an einer Vielfalt von Themen arbeiten zu dürfen, weil ich für alles verantwortlich bin und jeden Tag neue Herausforderungen habe.

**Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Mir gibt Hoffnung, dass ich eine klare Vorstellung davon habe, wie wir die Transformation von der alten in die neue Welt bewältigen können. Wenn die Grundpfeiler funktionieren - dass wir das intern über unsere Systeme abbilden, dass wir es in alle Köpfe bringen und dass das Unternehmen in Summe mitzieht - sehe ich große Möglichkeiten in neuen Märkten, wo wir erhebliche Vorteile im Vergleich zu anderen haben. Das bedingt allerdings, dass alle diesen Weg der Erneuerung gemeinsam gehen und auch bereit sind, mal zu verzichten oder die Extrameile zu gehen, wenn es notwendig ist.

**Und wenn Sie den Blick auf Deutschland richten?**

Dass wir immer noch eine demokratische Mitte in der Mehrheit der politisch Agierenden haben und dass diese sich hoffentlich so zusammenraufen, auch das zukünftig zu tun. Es mag momentan etwas schwierig aussehen, aber es gibt immer noch eine große Mehrheit von Menschen, die der demokratischen Mitte entsprechen und die lauter werden.

# Philipp Beckmann, Medicos Kosmetik



Philipp Beckmann, Geschäftsführer der Medicos Kosmetik GmbH & Co. KG, ©Medicos

## Was sind denn Ihre aktuellen Herausforderungen?

Die makroökonomischen Herausforderungen sind derzeit offensichtlich. Glücklicherweise sind wir momentan zwar nicht unmittelbar von Rohstoffknappheit, aber durchaus von Themen wie Inflation und Kaufkraftverlust betroffen. Allerdings steht uns nicht gerade ein neues Wirtschaftswunder bevor. Daher analysieren wir bereits verschiedene Szenarien und bereiten uns bestmöglich vor.

Wir bedienen zwei spezielle Märkte und arbeiten in einem Push- und Pull-Modell. Das Push-Modell erfordert Sichtbarkeit in Apotheken. Der Apothekenmarkt schrumpft hinsichtlich der Anzahl der Standorte, obwohl das Marktvolumen wächst.

Es kommt zu einer Marktverengung oder -verdichtung der Apotheken. Da diese nicht unbedingt wachsen werden, wird es eine erhöhte Kundenfrequenz in der Offizin geben. Der Verdrängungswettbewerb wird sich dabei weiter intensivieren. Die Dermatologen sind der Pull-Teil. Sie sorgen durch ihre Empfehlung durch einen Nachfragesog in der Apotheke.

Es gibt eine Tendenz zur „Work-Life Balance“, welche zur Folge hat, dass es neben wenigen verfügbaren Arbeitskräften immer weniger produktive Arbeitsstunden geben wird. Dem gegenüber sehen sich die verfügbaren Ärzte einer steigenden Anzahl an Patienten. Hier spielen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel in Deutschland und Europa eine Rolle. Es gibt immer weniger Ärzte, insbesondere Dermatologen, was zu einer abnehmenden Spezialisierung führt.

**„Dem gegenüber sehen sich die verfügbaren Ärzte einer steigenden Anzahl an Patienten.“**

Zudem konzentrieren sich viele medizinische Dienstleistungen auf städtische Gebiete und Privatpatienten. Im Gesundheitssektor gibt es Entwicklungen wie die Tele-Dermatologie, die versuchen, den

Andrang auf Arztpraxen zu reduzieren. Dennoch hören wir von Szenarien, in denen Patienten verzweifelt vor Arztpraxen stehen und behandelt werden möchten.

In einigen Fällen werden Patienten sogar in ihrer Verzweiflung übergriffig, Diese Entwicklungen sind wirklich besorgniserregend.

Ein weiterer großer Baustein ist der Generationenwandel, den wir gerade vollzogen haben. Im Juli habe ich die Geschäftsführung von meinem Onkel übernommen. Wir haben eine neue Leitung für die Materialwirtschaft, den Vertrieb, die Buchhaltung und unseren dermatologischen Bereich. Das sind ungewöhnlich viele Neubesetzungen zur gleichen Zeit, welche sehr plötzlich sehr viele neue Impulse an wichtigen Stellen mit sich bringen. Unser Unternehmen befindet sich in einer wirtschaftlich recht komfortablen Position und ist im Apothekenmarkt auf der Überholspur.

Jetzt gilt es, das neue Leitungsteam und damit einhergehend eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Wir müssen die Zusammenarbeit zwischen den neuen Mitarbeitern sowie den erfahrenen Kollegen, die teils seit mehreren Jahrzehnten im Unternehmen sind, fördern. Unser Ziel ist es, den Rückenwind mitzunehmen und unser Geschäft sowohl national als auch international weiter zu skalieren. Wir sind derzeit insgesamt in ca. neun Ländern aktiv. Ich sehe da noch sehr großes Wachstumspotenzial.

## „Dennoch hören wir von Szenarien, in denen Patienten verzweifelt vor Arztpraxen stehen und behandelt werden möchten.“

### Wie entwickeln sich Ihre internationalen Märkte?

Wir sind derzeit in Österreich, Holland, Belgien und Italien aktiv. Momentan schauen wir uns die nordischen Länder, beginnend mit Dänemark und anschließend Schweden, Norwegen und Finnland an. Interkontinental sind wir in China, dem mittleren Osten und Zypern aktiv. Wir arbeiten in zwei unterschiedlichen Modellen: Interkontinental nutzen wir ein Distributorenmodell, während wir das Geschäft im Schengen-Raum selbst steuern. Auch in der Schweiz sind wir mit unseren Produkten in den Apotheken und bei den Dermatologen präsent.

Das kompetitive Umfeld ist überall sehr ähnlich. Wir stehen zu etwa 80 bis 85 Prozent im Wettbewerb mit großen, internationalen Marken wie La Roche-Posay, Vichy und Eucerin. Aus Deutschland bringen wir eine gehörige Portion Selbstbewusstsein mit, da wir dort sehr gut gegen diese Mitbewerber bestehen und ihnen ein immer größerer „Dorn im Auge“ sind. Ich bin zuversichtlich, dass wir uns auch im Ausland erfolgreich gegen sie behaupten können. Es herrscht überall ein Verdrängungswettbewerb.

### Wie gelingt Ihnen das als kleiner Mittelständler aus dem Münsterland?

Unser Alleinstellungsmerkmal ist unsere „Green Science“, die wir mit unserer Extraktionsanlage in Bernburg in Sachsen-Anhalt betreiben. Der Gedanke dahinter ist, altes Heilwissen in neue Formulierungen zu integrieren. Die pharmakologisch wirksame Pflanzenwelt ist uralte, und ihre Wirksamkeit auf der Haut ist bereits seit dem Mittelalter bekannt, mit bekannten Namen wie Hildegard von Bingen und Paracelsus. Durch eine fortschreitende Technologisierung und Synthetisierung sowie einer steigenden Preissensibilität hat sich der Markt zunehmend gewandelt. Wir hingegen gehen ein Stück weit zurück zu den Wurzeln. Unser ehemaliger Geschäftsführer, ursprünglich ein Agrarwissenschaftler, hat eine große Leidenschaft für das Thema. Vor Jahrzehnten stieß er auf die Färberwaidpflanze, deren Wirkstoffe uns alle bis heute faszinieren.

Nach Jahrzehnten der Forschung haben wir vor ein paar Jahren eine Produktserie namens Vitop forte für Neurodermitis auf den Markt gebracht, diese enthält eben diesen Wirkstoff aus der Färberpflanze. Der Extrakt hat eine kortisonähnliche Wirkung ohne die Nebenwirkungen von Kortison. Im Rhabarber stecken ebenfalls Inhaltsstoffe, die eine Wirkung auf der Haut zeigen. Auch für die Psoriasis birgt die Pflanzenwelt noch eine Menge interessanter Extrakte. Das ist erst der Anfang, mit drei Wirkstoffen aus einer Vielzahl und bisher nur im europäischen Raum. Der asiatische Raum bietet ebenfalls Potenzial. Diese Extrakte sind auf dem Weltmarkt nicht erhältlich, - das perfekte Alleinstellungsmerkmal!

Unsere Marke ist klar in der medizinischen Hautpflege positioniert. Dabei legen wir großen Wert auf Wirksamkeit und Verträglichkeit und einem stetigen Fokus auf den pH-Wert auf der Haut. Wir achten strikt darauf, möglichst keine oder nur ausgewählte Parfümstoffe zu verwenden, da diese meist eine allergisierende Wirkung haben. Unser Fokus liegt auf allergischer und sehr empfindlicher Haut mit spezifischen Hautzuständen wie Rosazea, Neurodermitis und Akne, wodurch wir uns in den medizinischen Indikationen klar positionieren.



Science Center in Berenburg ©Medicos

**„Unser Fokus liegt auf allergischer und sehr empfindlicher Haut mit spezifischen Hautzuständen wodurch wir uns in den medizinischen Indikationen klar positionieren.“**

**Sie sind also näher an der Medizin als an der ästhetischen Kosmetik.**

Genau, das ist unsere Positionierung. Viele Marken sind im „Red Ocean“ Anti Aging unterwegs. Ein durchaus lukrativer Bereich, in dem wir auch mit unseren zwei Produktfamilien Hyalusome und Chrono Retare agieren. Die Hautalterung ist jedoch keine „Missbefindlichkeit“, sondern ein ganz natürlicher Prozess, den jeder durch macht. Nichtsdestotrotz beleuchten wir auch diesen Bereich eher durch eine medizinische Brille und erklären unseren Kund\*innen, was es mit der Hautalterung auf sich hat und wie sie frühzeitig anfangen können, diese zu verlangsamen. Kollagen und Elastin nehmen im Laufe der Zeit ab und werden natürlich abgebaut. Wir erzählen keine Märchen oder Mythen, sondern konzentrieren uns auf die Fakten. Unsere Serien kommen gut an, da sie auf wirksame Inhaltsstoffe wie Retinol, Hyaluronsäure und andere setzen, die tatsächlich wirken.

**Wie sieht es mit regulatorischen Hürden in Ihrer Branche aus?**

Das ist ein großes Thema, insbesondere die Kosmetikverordnung und das Heilmittelwerbeengesetz machen klare Vorgaben, was Werbeaussagen betrifft.

Innerhalb der EU ist die Regulierung noch relativ einheitlich, aber in Märkten wie China wird es schon deutlich herausfordernder. Es ist ein enorm hoher Aufwand, sich den ständig ändernden Importbeschränkungen der Länder anzupassen. Diese Kompetenzen müssen wir stets im Rahmen der Globalisierung und Internationalisierung unseres Unternehmens auf- und ausbauen. Derzeit nutzen wir größtenteils externe Ressourcen, um in Themen wie Claiming oder Wirkstoffverordnungen in den jeweiligen Ländern einzusteigen.

Die Genehmigungsverfahren sind extrem langwierig, und dauern mindestens ein Jahr, manchmal sogar zwei Jahre pro Produkt und Registrierung. Man geht also nicht einfach mal eben so in einen neuen Markt, sondern sondiert vorsichtig und sucht sich Key Opinion Leader, die einem bei der Bekanntmachung der Marke auf dem Markthelfen. Wir verstehen die menschliche Haut, auch wenn es Unterschiede zwischen asiatischer, kaukasischer oder dunkler Haut gibt. Die Haut funktioniert im Wesentlichen gleich.

Wir haben große Märkte im Blick, wie die USA, Indien und Afrika, die gigantische Potenziale bieten.

**Wie sieht es mit Ihren Lieferketten aus?**

Da gibt es derzeit zum Glück keine akuten Probleme. Die gesamte Zulieferung von Rohstoffen und Beistellungen läuft relativ klassisch ab. Wir produzieren im Bulk, füllen dann in Tuben und Flaschen ab, versehen diese mit Etiketten und verpacken sie. Aus Gründen der Nachhaltigkeit verzichten wir, wo möglich, auf Umverpackungen und liefern nur in Primärverpackungen aus.

Sollte es jedoch zu einer Deglobalisierung kommen, sind wir zum Glück lokal gut aufgestellt. Die Bezugsquellen sind gut diversifiziert, was das Risiko weitestgehend geringhält. Unser Plan ist es, so lange wie möglich lokal zu produzieren.



Standort Berenburg ©Medicos

**Wie flexibel können Sie bei der Produktion agieren? Lassen sich die Kapazitäten problemlos hochfahren?**

Wir sind ziemlich präzise im Forecast, wodurch sich unsere Produktionszyklen relativ gut vorhersagen lassen. Eine Herausforderung sind die pflanzlichen Inhaltsstoffe, da sie, speziell in Kombination mit Konservierungsmitteln und anderen Substanzen wie Fruchtsäuren oder Vitamin-C-Produkten durchaus knifflig in ihrer Stabilität sein können. Natürlich unterliegen sie strengen Qualitätskontrollen und Stabilitätstests.

**Bauen Sie Ihren Rohstoff selbst an?**

Wir haben ein Testfeld in Bernburg und zwei große Felder, auf denen Probeanbauten stattfinden. Es gibt mehrere Extraktionsstufen, wobei die erste Stufe ähnlich wie ein Teebeutel funktioniert. Der Extrakt wird in eine alkoholhaltige Flüssigkeit zur Extraktion gegeben. Danach folgen verschiedene, sehr komplexe Aufreinigungsprozesse, bis am Ende ein Extrakt entsteht, eine dickflüssige, dunkle Masse. Mutter Natur spielt bei der Qualität des Extrakts natürlich eine entscheidende Rolle. Die Erntequalität hängt sehr stark von diversen extrinsischen Faktoren ab, die sich leider nicht beeinflussen lassen. Wenn die Ernte schlecht ausfällt oder der Extrakt nicht ausreichend konzentriert ist, benötigen wir möglicherweise mehrere Tonnen, um wenige Kilo des Extrakts zu gewinnen. Das ist eben die

Herausforderung, wenn man mit natürlichen Inhaltsstoffen arbeitet.

**„Die Erntequalität hängt sehr stark von diversen extrinsischen Faktoren ab, die sich leider nicht beeinflussen lassen. Wenn die Ernte schlecht ausfällt oder der Extrakt nicht ausreichend konzentriert ist, benötigen wir möglicherweise mehrere Tonnen, um wenige Kilo des Extrakts zu gewinnen.“**

**Merken Sie oder Ihre Vertragspartner den Klimawandel?**

Ich weiß, dass Ernten bereits kritisch waren. Der Klimawandel wird ein immer größeres Thema. Das Wetter im Osten, wo unsere Felder bestellt werden, war bisher meistens stabil, aber natürlich machen

wir uns Gedanken darüber, wie es in Zukunft weitergeht und wie wir reagieren, wenn eine Ernte ausbleibt, oder keine ausreichende Inhaltsstoffkonzentration liefert.

#### **Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?**

Wir arbeiten in enger Kooperation mit der Hochschule Anhalt. Obwohl unser Ansprechpartner dort mittlerweile nicht mehr aktiv an der Hochschule ist, konnten wir ihn glücklicherweise als wertvollen Teil unseres Beirats gewinnen. Wir müssen auch über unsere „Hero-Pflanze“ hinausblicken und andere Pflanzen und Inhaltsstoffe in Betracht ziehen. Die Technologie entwickelt sich weiter und ermöglicht uns den Zugriff auf weitere Subinhaltsstoffe.

#### **Die Pflanzenwelt, aus der Sie sich momentan bedienen, stammt aber im Wesentlichen aus Deutschland, oder?**

Korrekt.

**„Wir befinden uns mitten in einem Kulturwandel. Die Kombination aus zahlreichen Nachbesetzungen und sehr ambitionierten Wachstumsplänen bedingt eine gut koordinierte Planung.“**

#### **Inwiefern trifft Sie der Fachkräftemangel?**

Unsere Mitarbeiter sind nicht im klassischen Sinne Fachkräfte, da wir nur bedingt Ingenieure oder Maschinenbediener mit sehr spezifischem Wissen

beschäftigen. Dennoch stehen auch wir vor großen Herausforderungen, was das Recruiting für unsere Firma betrifft. Im Rahmen der Internationalisierung brauchen wir Mitarbeiter, die entweder aus dem Ausland kommen oder bereits Auslandserfahrung haben. Sie sollten keine Scheu davor haben, auf Englisch zu arbeiten. Bisher haben wir noch nicht intensiv international rekrutiert, aber daran arbeiten wir. Wir führen u.a. ein Projekt mit der FH Münster zum Thema Employer Branding durch, bei dem ich darum gebeten habe, auch über den nationalen Tellerrand hinauszuschauen. An der FH oder Uni gibt es bereits internationale Studierende. Münster ist jedoch nicht die große internationale Metropole, sondern zieht eher junge Leute aus Lateinamerika und zunehmend aus China und Asien an. Diese sind oft um die 20 Jahre alt, verbringen hier eine gute Zeit, studieren ein wenig und ziehen dann weiter, da die Strukturen in Münster noch nicht stark international ausgerichtet sind. Abgesehen von Unternehmen wie Hengstfilter, Brillux und BASF gibt es hier nur wenige große Konzerne, die solche Strukturen bieten. Jemanden einzustellen, der kein Deutsch spricht, wäre derzeit schwierig.

Wir befinden uns mitten in einem Kulturwandel. Die Kombination aus zahlreichen Nachbesetzungen und sehr ambitionierten Wachstumsplänen bedingt eine gut koordinierte Planung. Es erfordert, dass die Kolleg\*innen hier und dort ihre Komfortzone verlassen und über den Tellerrand hinausschauen. In Bezug auf den Fachkräftemangel hoffe ich, dass wir durch die Erweiterung unseres Horizonts und den Blick über Landesgrenzen hinweg die Gelegenheit bekommen, uns so attraktiv zu präsentieren, dass wir auch ausländische Mitarbeiter beschäftigen können. Wir sind bekannt für unsere geringe Fluktuation. Unsere Mitarbeiter werden in den Praxen und Apotheken geschätzt, weil diese Beziehungen über Jahre oder Jahrzehnte aufgebaut wurden. Dies geht nicht bei einem Nomadendasein, bei dem man dorthin zieht, wo das meiste Geld winkt.



Team Medicos ©Medicos

## **Gibt es Ideen für neue Erlös- oder Vertriebsmodelle?**

Es gibt Entwicklungen im Drogeriemarkt, die wir bewusst nicht verfolgen. Unsere Wurzeln liegen in der Dermatologie und Pharmazie. Wir werden häufig angefragt, in den Drogerie-Massenmarkt einzusteigen, aber das ist nicht unser Weg. Dennoch beobachten wir Entwicklungen wie Shop-in-Shop-Konzepte, bei denen Apotheken in Drogerien integriert werden, ähnlich wie bei Boots in Großbritannien. Eine unserer Handelspartner verfolgt ein Hybridmodell aus Drogerie und Apotheke. Diese Entwicklungen verfolgen wir weiterhin, bleiben aber darauf fokussiert, die stationäre Apotheke wegen ihrer Beratungsleistung und der Erklärungsbedürftigkeit unseres Portfolios weiter zu unterstützen.

Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass der Kunde unsere Marke und Produkte versteht und die richtigen Produkte für seine Bedürfnisse verwendet. Die Zukunft ist ungewiss, insbesondere in Bezug auf Erklärungstechnologien. Vielleicht gibt es in fünf bis zehn Jahren Hologramme, die Erklärungen bieten. Unser Fokus bleibt darauf, dass der Kunde zufrieden ist und die richtigen Produkte erhält.

**„Wir werden häufig angefragt, in den Drogerie-Massenmarkt einzusteigen, aber das ist nicht unser Weg. Dennoch beobachten wir Entwicklungen wie Shop-in-Shop-Konzepte, bei denen Apotheken in Drogerien integriert werden.“**

## **Wo stehen Sie bei der Digitalisierung?**

Auf unserer Website ist der ehemalige Geschäftsführer als Chatbot mit Erklärvideos präsent. Dies und viele andere Initiativen sind unsere ersten Versuche in der (externen) Digitalisierung. Ich bin 37 Jahre jung und habe eine andere digitale Affinität als die Generationen zuvor. Ich habe die Entwicklung vom Monophon Klingelton Handy bis zum Smartphone miterlebt und bin ein großer Befürworter davon, Technologie sinnvoll zu nutzen. Ein

klassisches Beispiel ist, dass jeder unserer Außendienstmitarbeiter einen voll ausgestatteten VW hat, der mit Apple CarPlay, einem iPhone und einem iPad Pro ausgestattet ist. Mit diesen Geräten könnte man gefühlt zum Mond fliegen, wenn man weiß, wie man sie benutzt. Leider sehe ich oft, dass viele Mitarbeiter diese Technologien nicht effektiv für die Steigerung ihrer eigenen Arbeitseffizienz nutzen.

**„Ich sehe mich ein wenig als Dirigent, der sicherstellt, dass alle Instrumente bereit sind zu spielen und weiß, wann welches Instrument eingesetzt werden muss. Momentan befinden wir uns in einer Einstimmungsphase, in der die Instrumente zunächst gestimmt werden, was unglaublich spannend ist.“**

Ich habe verschiedene Initiativen ins Leben gerufen, um das digitale Verständnis unserer Belegschaft zu fördern. Bei Vertriebskonferenzen bieten wir IT-Fortbildungen an, bei denen Programme und Hardware erklärt werden.

Wir haben eine interne IT-Akademie, die zeigt, wie Systeme funktionieren, welche „Lifehacks“ Outlook bietet, die Excel erklärt und unser CRM-System Cobra sowie das ERP-System vorstellt. Wir arbeiten mit Microsoft 365 und integrieren immer mehr Funktionen, wie Telefonie und Datenanalysen. Ich ermutige die Mitarbeiter, Dokumente auf SharePoint abzulegen, um Fehlerquellen zu vermeiden und eine Single Source of Truth zu etablieren.

Es geht darum, eine Vereinheitlichung durch Cloudstrukturen zu fördern und eine möglichst homogene Softwarelandschaft zu schaffen. Ich hoffe, dass sich die Mitarbeiter Zeit nehmen, um sich damit auseinanderzusetzen. Intern haben wir top ausgestattete Arbeitsplätze. Ich hoffe, dass die Mitarbeiter lernen, ihre Arbeitsweise zu optimieren und sich gegenseitig unterstützen.

## „Die Politik sollte den Anreiz für Arbeitsleistung, Investitionen und Fortschritt wieder entfachen.“

### Was möchten Sie denn der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?

Wo soll ich da anfangen? Ganz klar die Entbürokratisierung. Ein weiterer Punkt ist die Standortattraktivität Deutschlands. Es ist erschreckend, wenn eine Volkswirtschaft immer weniger zu verstehen scheint, dass ein Erhalt oder die Steigerung von Wohlstand durch Arbeit und Produktivität entstehen. Ein bisschen Pep, Biss und Ehrgeiz wären mancherorts wünschenswert.

Das Mindset mancher Menschen ist besorgniserregend. Es scheint sich auf dem Wohlstand ausgeruht zu werden, während in vielen Nachbarländern wie beispielsweise Polen die Menschen voller Taten-drang sind. Die Politik sollte ganz klar den Anreiz für Arbeitsleistung, Investitionen und Fortschritt wieder entfachen. Es fängt bei der Sozialpolitik inklusive unseres überarbeitungsbedürftigen Bildungssystems an, geht bei strukturellen Themen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene weiter und hört bei der Rentenpolitik auf. Von der Energie- und Umweltpolitik ganz zu schweigen. Wenn ich der Regierung Hausaufgaben aufgeben dürfte, dann würden wir hier noch bis tief in die Nacht sitzen.

### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

Jeden Tag gehe ich ins Büro und bin immer wieder erstaunt, wie wenig sich die Geschehnisse des Tages vorhersagen lassen und wie wenig der eine Tag dem anderen gleicht. Am meisten schätze ich dabei die menschliche Interaktion und den Kontakt zur Belegschaft. Ich bin kein „Bürohengst“, der stundenlang am PC tüfelt. Stattdessen muss ich mit Menschen in Kontakt treten. Ich sehe mich ein wenig als Dirigent, der sicherstellt, dass alle Instrumente bereit sind zu spielen und weiß, wann welches Instrument eingesetzt werden muss. Momentan befinden wir uns in einer Einstimmungsphase, in der die Instrumente zunächst gestimmt werden, was unglaublich spannend ist.

Ich habe begonnen, sukzessive weitere Expertise hinzuzukaufen und diese mit dem vorhandenen

Wissen zu kombinieren. Unseren Vertriebsleiter kenne ich von meiner Zeit bei Beiersdorf, sein Wissen ist für uns wahnsinnig wertvoll. Das macht großen Spaß, und ich lerne jeden Tag dazu. Ich stehe für meine Entscheidungen gerade und habe die Möglichkeit, große Dinge zu bewegen, das ist großartig. Wir sind so agil, dass ich morgens um acht eine Idee haben kann, die bis zwölf Uhr umgesetzt wird.

## „Diese Heilung und das Helfen von Menschen sind für mich der Purpose, der wirklich gut für die Menschheit ist. Das mag theatralisch klingen, aber es ist mein Antrieb.“

### Was gibt Ihnen Hoffnung?

Jeder Mensch braucht einen Zweck, einen Grund für seine Existenz. Warum tun wir das, was wir tun? Wir sind Purpose-getriebene Wesen. Mein Onkel hat das Unternehmen erfolgreich geführt, und ich habe das Privileg, dieses wundervolle Konstrukt zu übernehmen. Aber das ist nur ein Anfangspunkt. Ich mache das nicht nur für meinen Onkel.

Der eigentliche Purpose, der uns jeden Tags aufs Neue ermutigt und motiviert, ist die Hilfe, die wir einer großen Vielzahl von Menschen durch Linderung, Heilung und der Gesundheit ihrer Haut durch unsere Produkte geben! Daher heißt unsere Vision nicht umsonst „Gesunde Haut mit System!“

Wir arbeiten oftmals mit chronisch erkrankten Patienten. Es gibt unfassbare Indikationen, die einem Gänsehaut bereiten, wenn man Bilder der Patienten sieht. Wir erhalten Nachrichten von Patienten, die sagen, dass wir die einzige Marke sind, die sie verwenden können. Sie haben alles ausprobiert und waren am Ende ihrer Möglichkeiten, bis sie von uns hörten und unsere Produkte ausprobierten, die dann funktionierten.

Diese Heilung und das Helfen von Menschen sind für mich der Purpose, der wirklich gut für die Menschheit ist. Das mag theatralisch klingen, aber es ist mein Antrieb.

# Markus Quante, Möllers Packaging Technology



Markus Quante, Chief Sales Officer der Möllers Packaging Technology GmbH ©Möllers

## Welche Herausforderungen beschäftigen euch momentan?

Eine der größten Herausforderungen ist, dass unser Markt aktuell relativ träge ist und sich Großprojekte verzögern. Wir haben uns über Jahre auf eine Industrie spezialisiert und sind daher stark von einer Branche abhängig. Wenn dort nicht investiert wird oder Projekte sich verzögern, macht uns das das Leben schwer. Vor vier bis fünf Jahren geriet Möllers in finanzielle Schieflage und musste sich neu aufstellen, was zu Entlassungen führte.

Forschung und Entwicklung und die Diversifizierung des Portfolios rückten in den Hintergrund, was wir jetzt wieder aufbauen müssen. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren gut erholt, aber wir müssen den Fokus auf Entwicklung und neue Märkte legen. Eine weitere Herausforderung ist der Umbruch in der Belegschaft. Wir wollen neue Talente mit frischen Ideen gewinnen, um bewährte Prozesse weiterzuentwickeln und innovative Impulse in der Produktentwicklung zu setzen.

Dieser frische Blick von außen, kombiniert mit der Erfahrung unserer langjährigen Mitarbeitenden, wird uns dabei helfen, das Unternehmen zukunftssicher aufzustellen.

**“Als Verpackungsmaschinenhersteller müssen wir uns mit nachhaltigen Materialien auseinandersetzen, wie Säcken oder Folien, die unsere Maschinen verarbeiten müssen.“**

## Wie entwickelt sich die Nachfrage, und welche neuen Märkte siehst du für eure Produkte?

Es geht weniger um neue Märkte, sondern um bestehende. Meine Erfahrung liegt im Service, und ich weiß, dass die installierte Basis eins unserer größten

Assets ist. Im Service-Geschäft können wir noch mehr herausholen. Alte Märkte und Kunden können wir durch gute After-Sales-Konzepte zurückgewinnen, um Ersatzteilgeschäft, Services, Retrofit-Geschäfte und Neumaschinenprojekte zu generieren. Das ist unser strategischer Ansatz, den ich voll unterstütze, da wir weltweit eine wirklich riesige installierte Basis im Markt haben.

#### **Inwieweit seid ihr von regulatorischen Anforderungen betroffen?**

Aktuell ist das noch überschaubar. Wir haben einen Nachhaltigkeitsbeauftragten, der die Regularien im Blick behält, besonders wenn neue Anforderungen von Kunden kommen. Bei der Registrierung als Lieferant müssen wir bestimmte Dokumente und Kennzahlen bereitstellen.

Das prägt unser Geschäft noch nicht stark, aber wir merken, dass auch unsere Kunden mit dem Thema der nachhaltigen Verpackungsprodukte konfrontiert werden und der Trend in die Richtung geht. Als Verpackungsmaschinenhersteller müssen wir uns mit nachhaltigen Materialien auseinandersetzen, wie Säcken oder Folien, die unsere Maschinen verarbeiten müssen. Das ist ein großes Thema in der Produktentwicklung, um sicherzustellen, dass unsere Maschinen auch in Zukunft relevant bleiben. Wir arbeiten viel mit Kunststoffen und müssen uns technologisch anpassen.

#### **Also seid ihr in Interaktion mit Kunden und Lieferanten?**

Ja, wir tauschen uns mit Lieferanten von Säcken und Folien aus, um den Markt, Trends und die Regularien zu verstehen und uns weiterzuentwickeln.

#### **Wie sieht es beim Thema Beschaffung aus?**

Unsere Lieferkette ist diversifiziert. Unser Einkauf macht einen guten Job, sodass wir immer einen Plan B haben. Vor meiner Zeit gab es Engpässe bei elektronischen Komponenten, aber aktuell funktioniert unsere Lieferkette gut. Wir haben ein Lager mit wichtigen Komponenten, um Ersatzteile schnell liefern und neue Maschinen bauen zu können.

#### **Wie flexibel seid ihr in der Produktion?**

Das hängt von der Projektlage ab. Letztes Jahr hatten wir bei den Projekten eine Auslastung von über 100 Prozent. Die Mannschaft hat einen tollen Job gemacht, besonders bei den großen Projekten, um termingerecht liefern zu können. Das zeigt, dass wir flexibel auf Auslastungsspitzen reagieren können. Nach dem Abschluss großer Projekte entsteht naturgemäß eine ruhigere Phase, die wir gezielt mit unserem After-Sales-Geschäft überbrücken. Im

Projektgeschäft gibt es immer Peaks und intensive Fertigungsphasen, die Stress verursachen können. Aber durch unsere Erfahrung können wir diese Herausforderungen erfolgreich meistern.

#### **Nutzt ihr Arbeitszeitkonten?**

Ja, wir sind flexibel mit Plus- und Minusstunden, um Spitzen abzufedern. Das ist im Projektgeschäft üblich.

„Unser Fuhrpark wird auf E-Fahrzeuge umgestellt, und wir arbeiten an einem Reporting-System, um unseren Energieverbrauch besser zu verstehen und Optimierungspotenziale zu erkennen.“

#### **Wie wichtig sind Energie- und Ressourceneffizienz in der Produktion?**

Energieeffizienz ist wichtig. Wir sind letztes Jahr an einen neuen Standort gezogen und haben Photovoltaikanlagen installiert. Unser Fuhrpark wird auf E-Fahrzeuge umgestellt, und wir arbeiten an einem Reporting-System, um unseren Energieverbrauch besser zu verstehen und Optimierungspotenziale zu erkennen. Ziel ist es, proaktiv vorzugehen und nicht auf gesetzliche Vorgaben zu warten.

#### **Wie geht ihr Forschung und Entwicklung jetzt an? Gibt es eine dedizierte F&E-Abteilung oder ist das querschnittsmäßig organisiert?**

Wir gehören seit vier Jahren zur Corpax Gruppe, zusammen mit einem Unternehmen in Belgien, das sich auf die Absackung von pulverförmigen Materialien spezialisiert hat. Hier gibt es auch Produktüberschneidungen, besonders bei Palettierern und Haubenstretchanlagen. Wir haben eine Taskforce gegründet, die sich intensiv mit Themen der Synergieeffekte auseinandersetzt.

„Wir haben eine Taskforce gegründet, die sich intensiv mit Themen der Synergieeffekte auseinandersetzt.“

Ich bin Teil dieser Gruppe und vertrete die vertriebliche Sicht. Beide Firmen bedienen unterschiedliche Märkte, aus denen sich unterschiedliche Anforderungen an gleiche Produktfamilien ergeben, was zu unterschiedlichen Maschinenfunktionen führt, aber wir versuchen, Synergien zu heben und kosteneffizienter zu arbeiten. Aktuell haben beide Firmen Engineering-Teams, die wir vereinen wollen, um die jeweiligen Kernkompetenzen zu sortieren. Das ist ein Hauptthema in unserer F&E, um Synergien zu nutzen und Herstellkosten zu optimieren.

**Das klingt nach Prozessinnovation und Effizienzsteigerung. Wie sieht es mit echter Innovationsentwicklung aus?**

Wir kombinieren beides. Wie schon erwähnt, war in den letzten Jahren wenig Raum für F&E, da andere Prioritäten im Vordergrund standen. Jetzt, wo wir Synergien heben, liegt unser Fokus auch darauf, unsere Produkte weiterzuentwickeln. Wir versuchen, das zu vereinen.

**Seid ihr bei Produktinnovationen technologiegetrieben oder kundengetrieben?**

Ich würde sagen, wir sind kundengetrieben. Aus meiner beruflichen Vergangenheit kenne ich es

auch anders. Viele Ingenieure entwickelten großartige Produkte, die sich aber nicht verkaufen ließen, weil kein Bedarf bestand.

Diese Produkte hatten tolle Features, besonders im digitalen Bereich, aber ohne Business Case. Wir mussten die Reißleine ziehen und alle Produkte, besonders im digitalen Bereich, auf den Prüfstand stellen. Einige Produkte wurden eingestellt, weil sie Dopplungen waren oder keinen Kundenbedarf deckten.

Wir fokussieren uns bei Möllers auf Produkte mit einem klaren Businessmodell und Kundenbedarf. Erst kürzlich hatten wir Workshops, um aus Kundensicht zu verstehen, welche wirklichen Bedarfe bestehen. Wir haben analysiert, wie wir diese heute bedienen und was wir für zukünftige Entwicklungen berücksichtigen müssen.

**„Wir fokussieren uns bei Möllers auf Produkte mit einem klaren Businessmodell und Kundenbedarf.“**



Produktionslinie palettenlos ©Möllers

**Es heißt oft, dass deutsche Ingenieure oft erst etwas entwickeln, dann überlegen, ob es jemand braucht, und schließlich, ob sie Geld dafür verlangen können.**

Es ist schwierig, diese Denkweise im Maschinenbau zu ändern. Es gibt Vorreiter, die das gut machen und erfolgreich sind. Aber in traditionellen Maschinenbauunternehmen ist es schwer, die gesamte Mannschaft umzustellen. Ich habe mich intensiv mit Service-Businessmodellen beschäftigt, in Zusammenarbeit mit der RWTH Aachen. Es gibt viele Referenzprojekte im Bereich digitale Businessmodelle, Pay-per-Use-Modelle und Leasingmodelle.

**Das sind alles Modelle, die man einfach umsetzen könnte, oder?**

Die Idee ist einfach, aber der Teufel steckt im Detail, besonders bei vertraglichen Aspekten und internationalem Rollout. Mit dem digitalen Zeitalter gibt es neue Mechanismen, um das Risiko für Maschinenbauer abzufangen. Solche Geschäftsmodelle kommen vermehrt auf den Markt, und es gibt gute Beispiele, wo es funktioniert.

**Wie offen sind die Kunden, wenn es darum geht, ihre Daten zu teilen?**

Ich komme aus der Mining-Branche, wo Kunden anfangs ihre Daten nicht preisgeben wollten. Das hat sich geändert, da sie den Nutzen in Kooperationen mit OEMs sahen. In der Petrochemie ist es schwierig. Einige Kunden erlauben unseren Mitarbeitern nicht einmal, mit Laptops oder Handys auf die Anlage zu gehen.

Wir haben digitale Produkte zur Vernetzung und KPI-Darstellung, aber es ist schwer, sie als Service zu verkaufen, weil wir keinen Zugang bekommen. Ein solches Produkt ist nur gut, wenn wir als OEM einen Remote-Zugang haben, und einen Mehrwert schaffen, beispielsweise, um bei Problemen schnell zu helfen.

**Erlauben Kunden den Remote-Zugang?**

Das hängt vom Kunden ab. Besonders im Mittleren Osten ist es schwierig, Remote-Zugang zu bekommen.

**Was passiert bei einer Störung?**

Wir haben Service-Techniker vor Ort, die dann rausfahren. Wenn sie das Problem nicht lösen können, telefonieren sie mit einem Experten im Büro. Effizient ist das nicht. Es zeigt, dass es noch Entwicklungsbedarf im Bereich IT-Security gibt, um Kunden abzuholen.

Gleichzeitig zeigen andere Branchen, dass es funktioniert. Manche Kunden betreiben ihre Rechenzentren noch on-site, weil sie glauben, es sei sicherer als die Cloud. Das ist eine Angst, die man adressieren muss.

**„Mit dem digitalen Zeitalter gibt es neue Mechanismen, um das Risiko für Maschinenbauer abzufangen. Solche Geschäftsmodelle kommen vermehrt auf den Markt, und es gibt gute Beispiele, wo es funktioniert.“**

**Fachkräftemangel – wie betrifft euch das, besonders im Service oder Vertrieb?**

Ich habe letztes Jahr drei neue Kollegen im Vertrieb eingestellt. Es war ein langer Weg, die richtigen zu finden. Wir bekommen viele Bewerbungen, auch international, aber viele sind nicht qualifiziert für die Rolle. Das hat mich überrascht. Von der Anzahl der Bewerbungen her würde ich nicht von Fachkräftemangel sprechen, aber es war schwierig, die richtigen Kandidaten zu finden.

**Wonach hast du gesucht? Vertriebsinnendienst, Service, Außendienst?**

Ja, für den Außendienst im Vertrieb, aber auch für den Innendienst.

**Warum war es so schwer, die richtigen Leute zu finden? Woran fehlte es vor allem, Erfahrung, Haltung oder Ausbildung?**

Beides. Es war nicht immer die fachliche Ausbildung oder die Einstellung des Mitarbeiters. Im Vertrieb ist es wichtig, extrovertierte Mitarbeiter zu haben, die gerne auf Leute zugehen. Die Persönlichkeit muss passen.

Im Außendienst wollte ich Leute, die strategisch auf einer Wellenlänge mit mir sind. Ein Mitarbeiter, den ich letztes Jahr eingestellt habe, war zehn Jahre im Service tätig. Er hat die richtige Einstellung, geht problemlos auf Kunden zu und hat den technischen Background. Obwohl er nicht aus der Verpackungsbranche kommt, hat er sich schnell zurechtgefunden.

Bei einer anderen Stelle hatte ich zwei potenzielle Kandidaten in der engeren Auswahl. Einer war extrovertiert und kannte unsere Produktpalette, der andere war ein loyaler Vertriebsingenieur aus einer anderen Branche. Wir entschieden uns für den mit Branchenkenntnis, was sich als richtig erwiesen hat. Er hat nach zwei Monaten den ersten Auftrag geholt. Auch in anderen Bereichen sind wir im Umbruch und haben neue, junge Leute eingestellt. Das tut dem Unternehmen gut.



Produktionslinie palettenlos ©Möllers

### **Das Unternehmen verjüngt sich also.**

Auf jeden Fall. Neue und andere Impulse kommen rein, besonders wenn man Leute mit Berufserfahrung einstellt. Nur Studenten einzustellen, funktioniert nicht. Leute in ihren 30ern mit fünf bis zehn Jahren Erfahrung haben eine Vorstellung davon, wie ein Unternehmen tickt. Das bringt großartige neue Impulse, nicht nur im Vertrieb, sondern in allen Bereichen.

### **Wie sieht es in der Produktion aus?**

Unser Produktionsleiter, der in meinem Alter ist, hat ein gutes Gespür und hat im letzten Jahr ein glückliches Händchen bei Einstellungen bewiesen. Mir sind keine großen Probleme bekannt, Leute für die offenen Stellen zu finden. Möllers ist hier in der Region bekannt, auch wegen des Wettbewerbs um

uns herum. Viele Leute haben sich proaktiv bei uns beworben, und wir haben auch aktiv Leute angesprochen. Dabei haben wir ein gutes Händchen bewiesen.

**„Bei Anfragen machen wir eine Bestandsanalyse, um dem Kunden eine realistische Einschätzung zu geben. Es bringt nichts, dem Kunden etwas anzubieten, ohne es technisch zu bewerten. Wir sprechen vor Ort mit dem Kunden, um die bestmögliche Lösung zu finden.“**

### **Gibt es noch Maschinen aus den 70er oder 50er Jahren, die betrieben werden?**

Maschinen aus den 50er Jahren haben wir nicht mehr, aber wir betreuen Maschinen, die 30 Jahre oder sogar älter sind. Möllers ist für Qualität und Langlebigkeit bekannt. Für Maschinen, die 20 bis 30 Jahre im Betrieb sind, bieten wir Retrofit-Produkte an, um beispielsweise die Antriebstechnik zu upgraden und die Kundenbedarfe zu adressieren: Leistungssteigerung, Sicherheitstechnik, Effizienzsteigerung, Kosteneffektivität im Vergleich zu einer Neuanlage, o.ä. Kunden zeigen großes Interesse, da es oft aus anderen Budgettöpfen finanziert wird. Wir sind damit erfolgreich im Markt.

### **Können Sie bei Retrofit auch digitale Services umsetzen?**

Das haben wir letzte Woche mit unserem Technikleiter diskutiert. Es ist potenziell möglich, aber Hardware und Antriebstechnik müssen passen. Wir entscheiden das nicht vom Schreibtisch aus. Bei Anfragen machen wir eine Bestandsanalyse, um dem Kunden eine realistische Einschätzung zu geben. Es bringt nichts, dem Kunden etwas anzubieten, ohne es technisch zu bewerten. Wir sprechen vor Ort mit dem Kunden, um die bestmögliche Lösung zu finden. Dafür brauchen wir ein realistisches Bild der Anlage. Unsere qualifizierten Servicetechniker und gut ausgebildeten Vertriebsmitarbeiter können diese Ersteinschätzung abdecken.

### **Was für Servicemodelle habt ihr?**

Wir haben eine klassische Serviceorganisation mit Ersatz- und Verschleißgeschäft, Retrofit und Inspektionservices. Es gibt einige Service Level Agreements, aber für mein Verständnis zu wenige. Wir haben eine große installierte Basis, und das wurde in den letzten Jahren nicht stark priorisiert. Ich versuche, das aus meiner Rolle heraus zu beeinflussen.

### **Ihr habt Servicegesellschaften im Ausland. Wie funktioniert der Wissenstransfer?**

Unsere Servicemitarbeiter im Ausland sind schon jahrelang dabei und sehr gut qualifiziert. Sie können viel eigenständig machen, besonders bei Inbetriebnahme und Programmierung. Das ist wertvoll für uns. Natürlich gibt es Neuerungen, und wir qualifizieren die Leute regelmäßig. Sie kommen hierher, um sich mit unserer Konstruktion und Technik auseinanderzusetzen und Schulungen zu erhalten. Wir haben kein großartiges Schulungsprogramm, aber wir holen die Leute regelmäßig zu uns, um sie auch im Bereich Vertriebsstrategie abzuholen. Sie sind der verlängerte Vertriebsarm. Ein vertrauenswürdiger Servicetechniker kann Kunden eher überzeugen, ein Upgrade durchzuführen, als ein Vertriebler.

„Ein vertrauenswürdiger Servicetechniker kann Kunden eher überzeugen, ein Upgrade durchzuführen, als ein Vertriebler.“

### **Wie groß ist euer Serviceteam weltweit?**

In Deutschland haben wir 15 bis 20 Servicemonteure, die unsere Kunden weltweit betreuen. Bei Kapazitätsspitzen nehmen wir auch Leute aus der Werkstatt mit. International haben wir eine Handvoll Leute in den Hauptmärkten, um kontinuierliche Kundenbetreuung sicherzustellen, besonders bei neuen Projektinstallationen und Troubleshooting. Sie sind gut ausgelastet.

### **Wie steht es um die Digitalisierung?**

Letztes Jahr haben wir unser ERP-System umgestellt. Wir nutzen jetzt Isah, ein kleines System, das auch bei unserer Schwestergesellschaft in Belgien im Einsatz ist. Wir haben versucht, Synergien zu haben. Die schlimmste Zeit der Umstellung haben wir überstanden. Eine Systemumstellung ist immer mit Aufwand verbunden, besonders bei den Businessprozessen. Wir haben eine fragmentierte IT-

Landschaft mit Optimierungspotenzial. Aber im Mittelstand sind wir zum Glück flexibel in der Entscheidungsfindung. Ich komme aus dem Konzern, wo IT-Projekte deutlich träger waren, da viele Stakeholder einbezogen werden mussten. Hier geht es schneller und auf kurzen Dienstwegen. Der Austausch mit unseren belgischen Kollegen ist angenehm, da wir Best Practices teilen. Letzte Woche haben wir ein umfangreiches KPI Reporting im Vertrieb aufgesetzt, besonders für den After-Sales-Service. Die belgischen Kollegen fanden es gut und wollen es übernehmen. Das zeigt, dass wir auf Augenhöhe arbeiten und voneinander lernen wollen.

Im Konzern hat die übergeordnete IT-Architektur vorgegeben, was im Business implementiert werden durfte. Ein Beispiel: Ich habe mit einem Kollegen eine Field Service App eingeführt, um Service Work Orders digital zu verwalten. Wir waren durch die IT-Konzernstrategie eingeschränkt und mussten letztendlich ein nicht gut funktionierendes System implementieren, obwohl es bessere Lösungen gab. In kleineren Unternehmen hat man dieses Problem nicht.

Wenn wir ein besseres IT-System finden, entwickeln wir Schnittstellen, um die Effizienz sicherzustellen, anstatt ein System zu implementieren, das nicht gut geeignet ist. Das ist ein großer Unterschied. Im Mittelstand ist man pragmatisch unterwegs. Im Konzern herrscht oft Angst vor der Schatten-IT, weshalb vieles verboten wird. Das hat auch seine Berechtigung. Aber wenn viele Standorte auf ein ERP-System geschaltet sind, bedeutet das nicht, dass die Prozesse gleich sind. Das ist ein großer Diskussionspunkt.

### **Habt ihr schon Machine Learning im Einsatz?**

In der Form, wie man es sich state-of-the-art vorstellt, noch nicht. Aber es ist ein Thema, mit dem wir uns auseinandersetzen müssen, um am Ball zu bleiben. Im Maschinenbau ist es sehr wichtig, die Produkte ständig weiterzuentwickeln, um nicht abgehängt zu werden.

### **Was möchtest du der Politik mitgeben?**

Meine Gedanken kreisen ständig um Prozesseffizienz und IT-Systeme. Ich frage mich, ob das ein Thema für die Politik sein könnte, denn es gibt einen klaren Bedarf an Effizienzprogrammen. Die Wirtschaft in Deutschland, insbesondere der Mittelstand, muss IT-technisch aufholen. Wir stehen vor der Herausforderung, unsere IT-Infrastruktur effizienter zu gestalten. Oft habe ich das Gefühl, dass wir in unserem Unternehmen nicht viel besser als eine Behörde sind, wenn es um Digitalisierung geht. Wir kritisieren häufig die Behörden für ihre langsame Digitalisierung, aber auch wir im Mittelstand,

besonders in kleineren Unternehmen, benötigen Unterstützung.

Es ist schwierig, all diese Herausforderungen allein zu bewältigen, besonders wenn die richtigen Fachkräfte und Impulsgeber fehlen. Es wäre entscheidend, Programmierer und IT-Experten in die Unternehmen zu integrieren, die nicht unbedingt einen klassischen Maschinenbauhintergrund haben. Diese Fachleute könnten neue Impulse setzen und zeigen, wie ein Unternehmen effizienter arbeiten kann.

**„Es wäre entscheidend, IT-Experten in die Unternehmen zu integrieren, die nicht unbedingt einen klassischen Maschinenbauhintergrund haben. Diese Fachleute könnten neue Impulse setzen.“**

Der Mangel an solchen Fachkräften macht es schwer, die notwendigen Veränderungen allein durchzuführen. Daher wäre es hilfreich, wenn es Programme oder Initiativen gäbe, die den Mittelstand dabei unterstützen, die richtigen Köpfe zu finden und die IT-Infrastruktur zu modernisieren. Solche Maßnahmen könnten dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und die Unternehmen zukunftsfähig zu machen.



Produktion Hochleistungslinie ©Möllers

### **Was ist deine Botschaft an die jüngere Generation?**

Vielleicht würde ich die Frage umformulieren: Was wäre die Botschaft an mein jüngeres Ich, wenn ich

noch einmal studieren würde? Ich würde mich mehr mit Betriebswirtschaft sowie mit digitalen Themen und Programmierung auseinandersetzen. Ich bin gelernter Industriemechaniker und komme klassisch aus der Technik. Ich habe immer gerne selbst geschraubt und gewerkelt, weshalb ich mich für ein Maschinenbaustudium entschieden habe. Aber auch, weil mir niemand gesagt hat, dass es andere Optionen gibt. Ich denke, andere Studiengänge wären ebenfalls interessant für mich gewesen, und ich hätte sie gut bewältigen können.

Ich möchte der jungen Generation mitgeben, sich wirklich schlau zu machen, welche Optionen es gibt. Das Bildungssystem in Deutschland ist sehr vielfältig, und es gibt viele Möglichkeiten. Man sollte die richtige Option für sich wählen. Im Nachhinein würde ich den Fokus eher weg von traditionellen Studiengängen legen und mehr auf Betriebswirtschaft sowie digitale Themen und Programmierung setzen. Diese Bereiche sind unheimlich wichtig für die Zukunft, und wir haben gerade im IT- und Digitalisierungsbereich zu wenig Fachkräfte.

### **Was bereitet dir an deiner Aufgabe Freude?**

Der Gestaltungsfreiraum. Ich leite den Vertrieb, aber meine Aufgabe ist es auch, das Unternehmen zu entwickeln. Das ist meine Stärke, da ich aus dem Servicebereich komme und gut verstehe, wie ein produzierendes Unternehmen, wie es unsere Kunden führen, funktioniert. Meine Erfahrung im Maintenance und Asset Management hilft mir, den Bedarf der Kunden zu verstehen und in Service- oder Maschinenprodukten zu übersetzen.

Ich schätze den Gestaltungsspielraum in der Unternehmensentwicklung, Prozesse zu definieren und mit Leuten intern und extern abzustimmen, um Probleme zu lösen und Strukturen zu schaffen. Das macht mir Freude, besonders wenn die Leute mitziehen und selbst Impulse geben. Ich unterstütze gerne gute Ideen und sehe mich als Wegbereiter. Mein Führungsstil ist es, mein Team zu ermutigen, Ideen voranzubringen und bei Problemen zu helfen, den Weg frei zu räumen.

### **Und was gibt dir Hoffnung?**

Hoffnung für das Unternehmen gibt mir die strategische Ausrichtung der Gruppe. Wir haben ein gutes Produktspektrum und eine gut formulierte Strategie. Wir bekommen den nötigen Support, um uns weiterzuentwickeln und unsere Strategie umzusetzen. Die hohe Bereitschaft der Gruppe, Synergien zu heben, gibt mir Hoffnung, dass wir weiterhin erfolgreich sein werden.

# Michael Koch, OASE



Michael Koch, Geschäftsführer der OASE GmbH ©OASE

## Welche großen Herausforderungen sehen Sie aktuell für Ihr Unternehmen?

Die größte Herausforderung ist die kontinuierliche Anpassung an das sich ändernde Umfeld. In den letzten fünf Jahren hatten wir eine Reihe von Herausforderungen: Da war einmal der Brexit: Wir mussten unsere Lieferketten umstellen und eine eigene Logistikstruktur in Großbritannien aufbauen. Als COVID begann, mussten wir Abstandsregeln einführen, Schichtmodelle ändern und neue Werkskonzepte entwickeln. Außerdem haben wir Flächendesinfektionsmittel produziert, um Liquidität zu sichern, da unsere Baumärkte geschlossen waren. Gleichzeitig mussten wir mit explodierenden Containerpreisen und Halbleiter-Allokationen umgehen und das Unternehmen komplett digitalisieren, um Remote Work zu ermöglichen.

Dann traf uns im Oktober 2022 eine massive Cyberattacke, die uns fast das unternehmerische Dasein gekostet hätte. Wir mussten alles aus eigenen Kräften bewältigen, ohne behördliche Unterstützung. Außerdem kämpfen wir in den letzten zwei Jahren mit der Inflationswelle, die unseren Absatzmarkt im Luxussegment stark getroffen hat.

## „Der zweitgrößte Markt sind die USA, wo wir verstärkt im DIY-Bereich und E-Commerce aktiv sind.“

### Wo sind Sie weltweit unterwegs und wie entwickeln sich Ihre Märkte?

Unser stärkster Markt ist Zentraleuropa, wobei Deutschland an Bedeutung abnimmt. Der zweitgrößte Markt sind die USA, wo wir verstärkt im DIY-Bereich und E-Commerce aktiv sind. Wir haben dort eine eigene Logistik aufgebaut und eine Fertigungsstruktur in Mexiko etabliert. Der dritte wichtige Absatzmarkt ist der asiatische Raum.

Unser Geschäft teilt sich in etwa 75 Prozent Consumer-Bereich und 25 Prozent Professional-Bereich auf. Im Professional-Bereich konzentrieren wir uns auf Großfontänen, Anlagen und Wassertechnologie. Bei der Wassertechnologie arbeiten wir mit Universitäten zusammen, um bakterielle Lösungen zu entwickeln und zu vermarkten.

### **Welche regulatorischen Hürden sehen Sie aktuell als besonders herausfordernd?**

Der European Green Deal stellt uns vor große Herausforderungen. Es gibt etwa 176 Normierungen und Regularien, die auf uns als Mittelständler zukommen. Wir müssen herausfinden, welche uns betreffen und wann. Aktuell setzen wir mehr Energie darauf, diese Normen zu verstehen, als das Thema Nachhaltigkeit konkret anzugehen.

Zudem werden wir ab 2026 berichtspflichtig nach der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Wir müssen uns auch um Themen wie Whistleblowing, Lieferketten-Sorgfaltspflichten und Risikomanagement kümmern. All das müssen wir in eine Organisation tragen, die gleichzeitig unter hohem wirtschaftlichem Druck steht. Stand 09.03. - Durch die Omnibus Verordnung werden nun einige der Richtlinien und Anforderungen zwar für uns verschoben, aber unsere Kunden fordern die Erfüllung dennoch partiell ein, da diese berichtspflichtig sind.

**„Der European Green Deal stellt uns vor große Herausforderungen. Es gibt etwa 176 Normierungen und Regularien, die auf uns als Mittelständler zukommen.“**

### **Wie haben sich Ihre Lieferketten erholt?**

Die Situation hat sich deutlich verbessert, was die pünktliche Lieferung angeht. Allerdings gab es in den letzten zwölf Monaten viele Insolvenzen in der Lieferkette, was zu einer anderen Art der Allokation führt. Einige Lieferanten haben sich von Produktsegmenten getrennt, was uns dazu zwang, ganze Produktsegmente zu stoppen.

### **Wie flexibel sind Ihre Produktionskapazitäten?**

Wir haben die Möglichkeit, unsere Produktion hochzufahren, da wir noch zwei freie Schichten haben. Die Herausforderung liegt eher in der Personalkapazität. Wir haben unsere Arbeitsplätze in ABC-Kategorien klassifiziert, sodass wir bestimmte Tätigkeiten auch durch Leiharbeitskräfte abdecken können. Die Verfügbarkeit von Personal hat sich deutlich verbessert.

Eine Herausforderung ist die Überalterung der Belegschaft. Wir haben Mitarbeiter mit sehr langer Betriebszugehörigkeit, kürzlich feierten wir unter anderem ein 40-jähriges Betriebsjubiläum. Wir müssen dieser Überalterung entgegenwirken, was besonders schwierig ist, wenn das Unternehmen gleichzeitig schrumpfen muss.

### **Wie steht es um Energieeffizienz und Ressourcennutzung in Ihrem Unternehmen?**

Das ist ein wichtiges Thema, sowohl bei unseren Produkten als auch in unserer Infrastruktur. Bei den Produkten haben wir große Fortschritte gemacht. Unsere neueste Generation verbraucht rund 25 Prozent weniger Energie als die Vorgängergeneration. Durch Innovationen in der Motorenteknik und steuerbare Pumpen erreichen wir eine extrem hohe Energieeffizienz. Das Problem ist, dass der Kunde den Mehrwert noch nicht vollständig erkennt, da Energie noch relativ günstig ist.

In Bezug auf unsere Infrastruktur haben wir hier in Hörstel ein eigenes Werk. Wir haben festgestellt, dass wir theoretisch Photovoltaik auf unserem Dach installieren könnten, aber die Wirtschaftlichkeit ist noch eine Herausforderung. Der Return on Investment liegt bei etwa sieben Jahren, was für ein Private-Equity-geführtes Unternehmen schwierig ist. Trotzdem kaufen wir grünen Strom ein, wo immer es möglich ist. Wir haben ein Energiekonzept für den Standort entwickelt, aber die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung fehlt noch.

**„Unsere neueste Produktgeneration verbraucht rund 25 Prozent weniger Energie als die Vorgängergeneration.“**

### **Haben Sie ein Energiemanagementsystem?**

Wir folgen dem Energiedienstleistungsgesetz, sind aber aufgrund unserer Größe und unseres Energieverbrauchs nicht verpflichtet, die ISO 50001 einzuführen. Im Rahmen unserer CSR-Strategie entwickeln wir uns aber über das Gesetz hinaus. Wir wissen sehr genau, wo unsere Energieverbräuche sind. Das Thema erneuerbare Energien an unseren Standorten würden wir gerne angehen, aber es ist in diesen Zeiten wirtschaftlich schwierig umzusetzen.

## „55 Prozent unseres Strombedarfs könnten wir mit einer PV-Anlage decken.“

### Wie viel Ihres Strombedarfs könnten Sie mit einer PV-Anlage decken?

Etwa 55 Prozent. Das liegt auch daran, dass wir keine Spät- und Nachtschichten haben. Unser Stromverbrauch ist primär tagsüber, wo wir dann wirklich eine gewisse Autarkie herstellen könnten. In einem Spät- und Nachtschichtmodell würde der Autarkiegrad sinken.

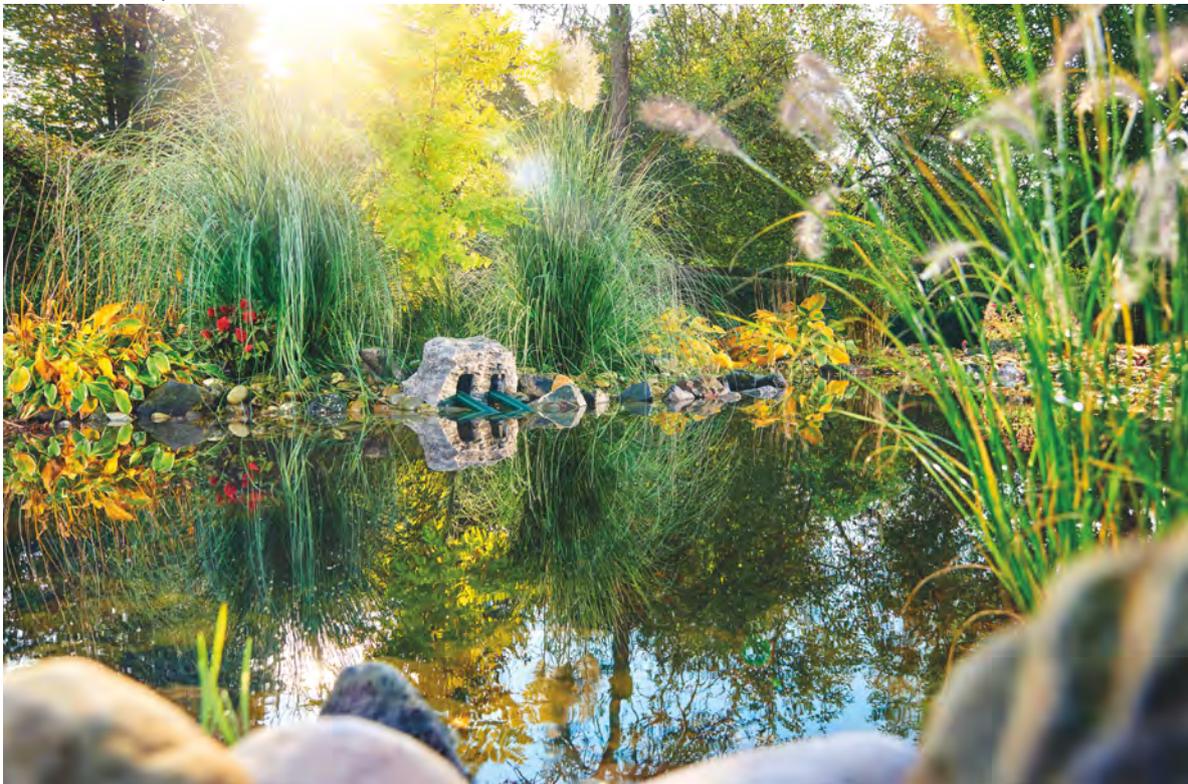
### Wie ist Ihre Forschung und Entwicklung aufgestellt? Sind Sie eher technologie- oder kundengetrieben?

Beides, und es verändert sich gerade. Wir waren und sind sehr technologieorientiert und produktfokussiert. Jetzt lernen wir, stärker kundenorientiert zu werden. Wir haben fantastische Pumpenkennlinien, aber die Kunden wollen am Ende einen schönen See oder Teich. Wir müssen lernen, den Endkunden davon zu überzeugen, dass es toll ist, einen Wassergarten zu haben, und dass das auch mit Ökologie vereinbar ist. Wenn man sich vor Augen führt, wie viele Wasserflächen Tag für Tag verschwinden, heißt das auch, dass Tiere mittlerweile ein echtes

Problem haben, Flüssigkeit zu finden in heißen Sommern. So ist jeder Teich auch Nahrungsraum für die Tiere.

Wir stellen unser Marketing neu auf, um endkundennäher zu werden. Wir arbeiten mit Influencern zusammen, die eine große Reichweite haben, sei es im Bereich Koi-Liebhaber, Schwimmteich oder Aquaristik. Sie können unsere Produkte kundenorientiert präsentieren, indem sie die Faszination dahinter vermitteln.

„Wenn man sich vor Augen führt, wie viele Wasserflächen Tag für Tag verschwinden, heißt das auch, dass Tiere mittlerweile ein echtes Problem haben, Flüssigkeit zu finden in heißen Sommern. So ist jeder Teich auch Nahrungsraum für die Tiere.“



Teichlandschaft ©OASE

## **Wie entwickeln Sie neue Produkte? Was sind die Treiber?**

Es ist eine Mischung. Bei OEM-Kunden und in der Fontänentechnik kommen oft sehr spezifische Anforderungen von den Kunden. In der breiten Masse des Wassergartens und der Aquaristik denken wir in Systemen und bieten modulare Lösungen an, die für jede Größe vom kleinen Wasserspiel im Garten bzw. Aquarium im Innenbereich bis hin zum Schwimm- und Koi-Teich geeignet sind.

**„Wir arbeiten daran, unsere Produkte in Smart-Home-Systeme zu integrieren, damit Informationen wie Filterzustand oder Pumpenfehler in Haussteuerungskonzepten eingebunden werden können.“**

## **Wie sieht es mit dem Garten- und Landschaftsbau als Vertriebsweg aus? Gibt es dort Probleme mit Nachfolge oder Fachkräftemangel?**

Der Markt entwickelt sich eher positiv, da immer weniger Leute ihren Garten selbst anlegen. Es gibt einen klaren Fachkräftemangel, aber das Berufsfeld wächst. In den USA ist das Thema Landscaping noch weiter entwickelt. Für uns ist es wichtig, diesen Kundenstamm gut auszubilden. Wir haben eigene Kundentrainings und in den USA sogar eine Trainingshalle, wo Gartenlandschaftsbauer in der Wintersaison geschult werden.

## **Wie binden Sie Kunden in Ihre Innovationsprozesse ein?**

Wir suchen Beta-Tester auch im eigenen Unternehmen. Viele unserer Mitarbeiter haben selbst Wasser im Garten und testen unsere Produkte. Wir haben auch umfangreiche Testfelder im Innen- und Außenbereich. Das Feedback, das wir von den erwähnten Influencern zu unseren Produkten bekommen, ist oft sehr wertvoll und fachlich fundiert.

## **Wo entwickeln Sie Ihre Produkte?**

Wir haben verschiedene Entwicklungsteams. Hier am Standort haben wir Pumpen- und Filtrationstechnik sowie LED-Technik. Das umfasst Elektronikentwicklung, App-Entwicklung, Pumpen und Filtration. Am Standort in Hof beschäftigen wir uns mit Wasseraufbereitung und Wasserpflege, einschließlich bakterieller und chemischer Wasserpflegeprodukte. In Italien haben wir ein Team für Aquaristik-Entwicklung. Die Teams sind untereinander vernetzt, da es immer Überschneidungen gibt.

## **Sie entwickeln also auch Ihre eigenen Apps?**

Ja, weil unsere neue Pumpengeneration natürlich auch gesteuert werden muss. Wir haben mittlerweile die Apps so gestaltet, dass man mit der OASE-Control-App sowohl die Aquarien in der Beleuchtung als auch die Pumpen im Außenbereich steuern kann. Wir haben ein kleines, aber sehr gutes Team dafür.

Wir müssen uns auch mit IoT-Themen beschäftigen, um zu lernen, wie unsere Produkte im Feld funktionieren, im Sinne von Predictive oder Preventive Maintenance. Wir arbeiten auch daran, unsere Produkte in Smart-Home-Systeme zu integrieren, damit wichtige Informationen wie Filterzustand oder Pumpenfehler in übergeordnete Haussteuerungskonzepten eingebunden werden können.

## **Gibt es neue Geschäftsmodelle, die Sie in Betracht ziehen, wie zum Beispiel Pay-per-Use?**

Das ist tatsächlich schwierig umzusetzen, weil unsere Produkte sehr langlebig sind. Wo solche Themen eine Rolle spielen werden, ist bei den Fontänenanlagen, wo eine hohe Verfügbarkeit wichtig ist. Dafür brauchen wir Daten für Predictive Maintenance, die wir noch sammeln müssen. Wir überlegen auch, wie wir dem Kunden leicht notwendige Service-Kits anbieten können, wenn wir merken, dass ein Filter sich langsam zusetzt. Oder bei Aquarien, wo regelmäßig Wasserpflegemittel benötigt werden, könnten wir monatliche Erinnerungen und Service-Kits anbieten. So können wir ein After-Sales-Service als Geschäftsmodell ausprägen.

## **Haben Sie einen Customer Support?**

Ja, zu normalen Geschäftszeiten. Wir haben auch ausgebildete Servicepartner, die Wartungen und Reparaturen selbst machen können. Zusätzlich haben wir hier am Standort einen eigenen technischen Service für Garantiefälle und komplexere Reparaturen.



Forschung und Entwicklung ©DASE

### **Wie sieht es mit dem Fachkräftemangel und demografischem Wandel aus?**

Das ist momentan eine schwierige Frage, weil wir gerade das Unternehmen restrukturieren. Wir hatten in den letzten Wochen und Monaten einen massiveren Personalabbau. Insgesamt waren etwa 100 Mitarbeiter betroffen, quer durch alle Bereiche. Das war nötig, um unsere Kostenstruktur an die Umsatzstruktur anzupassen. Trotzdem versuchen wir, Ausbildungsprogramme und duale Studiengänge aufrechtzuerhalten. Wir bilden in klassischen Bereichen wie Industriekaufleute, Fachinformatiker und Mechatroniker aus. Bei den dualen Studenten konzentrieren wir uns oft auf Wirtschaftsingenieurwesen.

Wir hatten in den letzten Jahren wirklich hervorragende duale Studierende, konnten aber leider nicht alle aufgrund der Restrukturierungsmaßnahmen weiterbeschäftigen. Das ist schmerzlich, aber wir müssen das Wohl des Unternehmens übergeordnet sehen. Wir verändern uns auch gerade stark im Management. Mit dieser neuen Mannschaft wollen wir die Unternehmensgruppe zukunftsorientiert aufstellen und nachhaltig global erfolgreich bleiben.

Beim Thema Talentfindung öffnen wir uns mehr international. Deutschland wird schwierig, die USA sind zu teuer, aber England ist momentan ein interessanter Arbeitsmarkt für uns.

Wir haben ja unter anderem ein Werk in Norwich mit Schwerpunkt Logistik sowie eine kleine Produktionseinheit, sowie einen Verwaltungsstandort in Andover. Dort kommen gerade viele Bewerbungen rein.

### **Wo sehen Sie heute weitere Potenziale für Digitalisierung, insbesondere nach der Cyberattacke?**

Neben der Produktsteuerung über Apps müssen wir uns damit auseinandersetzen, wie wir Lebensdauer-Daten von Produkten erfassen und für die Produktentwicklung nutzbar machen können. Wir wollen wissen, wie der reale Anwendungsfall im Feld aussieht. Vielleicht sind unsere Produkte partiell überdimensioniert, was Potenzial für Kostenoptimierung bieten könnte.

Abgesehen vom Produkt sehe ich großen Mehrwert in der Vernetzung von Geschäftsdaten, nicht nur unternehmensintern. Wir arbeiten beispielsweise eng mit unseren Logistikdienstleistern zusammen, um Track-and-Trace-Informationen nahtlos über APIs in unser System zu integrieren. Diese Daten müssen für den Kundenservice und die Business Analytics sichtbar sein.

Wir bauen eine neue Architektur auf, die diese Datenpunkte in unser SAP-System einspielt, die wir

dann über Business Analytics auswerten können. Wir nutzen dafür ein Tool namens Qlik-Sense. Es geht darum, das Thema Datenmanagement allen Mitarbeitern näherzubringen - wie man Daten betrachtet, validiert und korreliert.

**Das klingt nach einer massiven horizontalen Integration.**

Genau. Mit dem European Green Deal und den Supply Chain Transparency Acts müssen wir auch mit unseren Lieferanten in einen engeren, datenbasierten Austausch treten. Das erfordert ein tiefes Verständnis der Datenarchitektur. Auch ich entwickle selbst Visualisierungen im Bereich Business Analytics, weil ich der Meinung bin, dass eine Grafik einen "anbrüllen" muss - die Daten müssen zu einem sprechen. Ich kann mit riesigen Excel-Tabellen nichts anfangen.

**Das ist ungewöhnlich für einen Techniker.**

Ich kann beides. Ich glaube, im Big Data Management steckt noch unglaubliches Potenzial. Viele Nutzer müssen aber noch lernen, ihre tägliche Arbeit in Datenpunkte und Strukturen aufzulösen.

Wir haben ein analytisches Tool, das verschiedene Systeme miteinander verbindet - SAP, unser Planungstool Discover, und externe Datentöpfe von unter anderem unseren Kontraktlogistikern. Wir schalten einen Geschäftsprozess nach dem anderen auf.

## „Abgesehen vom Produkt sehe ich großen Mehrwert in der Vernetzung von Geschäftsdaten, nicht nur unternehmensintern.“

Aber als Nutzer bedient man immer noch verschiedene Systeme mit verschiedenen Oberflächen, oder?

Ja, aber die Benutzeroberfläche ist nicht das Hauptproblem. Die Herausforderung liegt im Abstrahieren und Korrelieren der Informationen. Die richtige „Auflösung“ der Daten um eine Konsistenten „Data-Lake“ zu erhalten ist extrem wichtig.

Am Beispiel „Demand Planung“ arbeiten mit einer Firma namens Pacemaker zusammen, die KI-basierte Planungen macht. Wir vergleichen diese mit statistischen Forecasts, um zu sehen, welcher Ansatz das bessere Modell liefert. Künftig soll das Datenmodell noch mit externen Informationen angereichert werden.



Wasserspiele in Kasachstan ©DASE

### **Das erfordert aber viel Fachwissen.**

Genau, und das macht die Fachkräfteauswahl der Zukunft so schwierig. Die Mitarbeiter müssen nicht nur ihren Job können, sondern auch "Management by Exception" beherrschen. Sie müssen verstehen, wie statistische Ausreißer entstehen und ob es sich um einen validen Ausreißer oder einen Trend handelt.

Wir bilden in jeder Abteilung sogenannte "Pro-User" aus, die spezifische Dashboards für ihre Abteilung erstellen. Wir stellen keine "Universalchampions" ein, sondern Fachleute, die sich im Dialog weiterentwickeln können. Ich versuche, die Mitarbeiter zu überzeugen, indem ich den Nutzen demonstriere. Nicht jeder ist gleich aufgeschlossen, aber ich zeige ihnen, wie sie die Daten nutzen können.

Wir müssen auch noch bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen nachlegen. Wir haben mit der Automatisierung und Digitalisierung von Rechnungen begonnen und weiten das auf Auftragsbestätigungen und Lieferscheine aus. Dabei müssen wir die unterschiedlichen Anforderungen in verschiedenen Ländern berücksichtigen. Bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen müssen wir die Heterogenität der eingehenden Rechnungen berücksichtigen. Wir verbinden KI mit OCR-Technik, damit das System lernt, wo auf verschiedenen Rechnungen die relevanten Informationen stehen.

**„Wir bilden in jeder Abteilung sogenannte ‚Pro-User‘ aus, die spezifische Dashboards für ihre Abteilung erstellen. Wir stellen keine ‚Universalchampions‘ ein, sondern Fachleute, die sich im Dialog weiterentwickeln können.“**

### **Setzen Sie auch schon generative KI ein?**

Aktuell setzen wir generative KI nur sehr begrenzt ein und lernen auch damit umzugehen. Beispielsweise setzt eine Testgruppe CoPilot von Microsoft ein um sich mit der Technologie, den Möglichkeiten, aber auch den Grenzen auseinanderzusetzen.

### **Das sind diese Nischen-Sprachmodelle, die extrem mächtig sein können.**

Ja, eine Freundin von mir arbeitet in einer KI-Entwicklungsfirma, die sich jetzt stark mit textbasierten KI-Modellen auseinandersetzt. Es geht in Richtung kollaborativer KI-Modelle, wo die KI kontinuierlich durch die Fragen an das System lernt und das Problem eingrenzt, um eine wertige Antwort zu geben. Ich freue mich schon darauf, wenn in unsere Business Analytics Plattform KI-Bausteine integriert werden.

### **Man muss die Ergebnisse aber trotzdem immer überprüfen.**

Das ist ein Grundmantra von mir: "Shit in, shit out". Wenn ich meine Daten nicht im Griff habe oder die Plausibilisierung oder Korrelation nicht stimmt, nützt auch die beste KI nichts. Das ist auch der Grund, warum ich momentan ein rein statistisches Modell gegen das KI-Modell laufen lasse. So kann ich zweimal Abweichungsanalytik machen.

**„In der Prozessstatistik gibt es Formeln, die uns helfen zu bestimmen, ob unser Prozess innerhalb der Toleranzgrenzen liegt und ob wir genug Sicherheitsabstand haben.“**

### **Wobei generative KI ja auch auf Statistik basiert.**

Ja, natürlich. Aber mit ein paar Amplituden obendrauf. Im Grundsatz ist alles Statistik. Das Herrliche daran ist, wenn man die richtigen statistischen Modelle anwendet, kann man sehr präzise Vorhersagen treffen. In der Prozessstatistik gibt es Formeln, die uns helfen zu bestimmen, ob unser Prozess innerhalb der Toleranzgrenzen liegt und ob wir genug Sicherheitsabstand haben. Das ist die praktische Anwendung von Statistik in der Prozesssteuerung. Für generative KI gilt es gute „Prompts“ zu verfassen, so dass die KI auch entsprechende Antworten generieren kann.

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Wir müssen Deutschland wieder attraktiver machen. Das Problem ist, dass jeder mehr will, aber

niemand mehr zahlen kann. Die Brutto-Löhne und Gehälter in Deutschland aus Arbeitnehmersicht eigentlich nicht das Problem, aber die Abgaben. Wir müssen so viele Dinge kofinanzieren, wo es vorn und hinten nicht reicht. Deutschland braucht Entlastung, und zwar für jeden Einzelnen. Damit schafft man wieder Geld im Geldbeutel frei, was Nachfrage generiert, und die Wirtschaft ankurbelt.

Eine weitere Aufgabe ist, die Unternehmen dabei zu unterstützen, die Herausforderung des Klimawandels mit einem vernünftigen Maß und Ziel umzusetzen. Es hilft nichts, wenn wir parallel 56 Normen ins Unternehmen prügeln müssen. Damit beschäftigt man sich nur noch mit der Erfüllung von Normen, statt inhaltlich an Lösungen zu arbeiten. Hinter jeder Norm steckt ein notwendiger und richtiger Ansatz, aber oft wird es so verkompliziert, dass Aufwand und Nutzen in keinem Verhältnis mehr stehen.

#### **Haben Sie eine Botschaft an die junge Generation?**

Zwei Dinge: Erstens, sie müssen hungrig bleiben. Ich bin ein passionierter Verfechter von kontinuierlicher Verbesserung. Perfektion wird man nie erreichen, aber ich möchte jeden neuen Tag ein bisschen besser sein als am Tag zuvor.

Zweitens, authentisch bleiben. Was man studiert oder gelernt hat, schafft nur einen anderen Wissenspool. In der Anwendung kommt es darauf an, ob man das Gelernte umsetzen kann.

Wichtig ist es, auf Augenhöhe mit allen zu kommunizieren, egal ob am Montageband oder in einer Vorstandssitzung. Meinungen sind immer gleich viel wert. Man muss sich die Zeit nehmen, sie anzuhören, zu werten und zu gewichten. Man kann konstruktiv in der Sache streiten, muss aber authentisch und professionell bleiben.

**„Wichtig ist es, auf Augenhöhe mit allen zu kommunizieren, egal ob am Montageband oder in einer Vorstandssitzung. Meinungen sind immer gleich viel wert.“**

#### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe besondere Freude?**

Das Unternehmen aktiv mitzugestalten. Auch in schweren Zeiten, wie bei Personalabbau, versuche ich, die Mitarbeitermotivation hochzuhalten und nicht griesgrämig durchs Unternehmen zu gehen. Man muss immer erklären, wofür man etwas tut. Es ist unglaublich schön, das Unternehmen auf diesem spannenden Weg zu begleiten.

**„Eine weitere Aufgabe ist, die Unternehmen dabei zu unterstützen, die Herausforderung des Klimawandels mit einem vernünftigen Maß und Ziel umzusetzen.“**

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Bezogen auf das Unternehmen gibt mir Hoffnung, dass unsere Produkte fantastisch sind und in jedem Wassergarten, in jedem Zuhause einen Mehrwert schaffen. Ein Aquarium kann auch eine psychologische Hilfe sein, sich zu entspannen. Wasser entspannt unglaublich, und in dieser verrückten Welt ist nichts wichtiger als Ruhe und Entspannung zu finden. Praktischerweise heißen wir OASE. Eine Oase zu schaffen, das macht mir Hoffnung, dass das Unternehmen auch aus dieser schwierigen Zeit erfolgreich und stärker hervorgehen wird.

Für mich als Teil der deutschen Bevölkerung macht mir Hoffnung, dass ich glaube, dass sich in Deutschland wieder ein konstruktiver Dialog entwickeln kann. Einer, der dazu führt, dass es eine politische Landschaft gibt, die es wieder attraktiver macht, in Deutschland zu bleiben und zu sein.

Es macht mir Hoffnung, dass man genug Leute sieht, die ihre Meinung kundtun. Man sagt ja immer: "Love it, change it, or leave it". Dieses "Change it" bedeutet, dass mehr Leute Verantwortung übernehmen müssen. Darüber zu reden, dass alles schlecht ist, ist einfach. Aber die Veränderung zu machen, das ist die Herausforderung. Ich wünsche mir, dass viele Leute ihren politischen Auftrag wahrnehmen.

# Sven Pieron & Christian Fehler, Pieron



Sven Pieron (links) und Christian Fehler, Geschäftsführer der Pieron GmbH ©Pieron

## Was sind Ihre drei größten Herausforderungen?

*Christian Fehler:* Eine große Herausforderung ist das sinkende Marktvolumen. Wir beliefern zu 80 Prozent die Automobilindustrie, deren Probleme in Europa ja bekannt sind und täglich in der Presse stehen. Das spüren wir direkt im Tagesgeschäft, bei den aktuellen Abrufzahlen und der Vergabe neuer Projekte und Aufträge. Das ist eine echte Challenge im Moment.

*Sven Pieron:* Ein weiterer Punkt ist der effiziente Einsatz unserer Kapazitäten. Als stolzes Familienunternehmen, das nächstes Jahr 100 Jahre alt wird, legen wir Wert darauf, nichts zu überstürzen. Seit 2019 stecken wir in der Automobilkrise und haben bisher an allen Mitarbeitern festgehalten, auch um den Preis des Ergebnisses.

Wir haben immer daran geglaubt, dass es irgendwann wieder besser wird. Aber jetzt wird es perspektivisch eher noch schlechter, und wir müssen Schritte einleiten, um das Unternehmen wieder in ruhigeres Fahrwasser zu bringen und wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Das treibt uns extrem um, und wir haben 2025 für uns als Jahr des Wechsels ausgerufen.

## Welche anderen Märkte bedienen Sie neben der Automobilindustrie?

*Christian Fehler:* Wir sind in der Sport- und Freizeitindustrie tätig. Ein Beispiel sind Federn für Skibindungen. Etwa ein Drittel der Skifabrikate fährt mit Skibindungen, in denen unsere Schraubendruckfedern und unsere Drahtbügel verarbeitet sind.

Dann sind wir im Möbel- und Möbelbeschlagbereich für diverse Kunden tätig, sowie im Bereich Hausgeräte und Gebäudeausstattung.

**„Etwa ein Drittel der Skifabrikate fährt mit Skibindungen, in denen unsere Schraubendruckfedern und unsere Drahtbügel verarbeitet sind.“**

*Sven Pieron:* Ja, die Möbelindustrie ist wichtig für uns.“

*Christian Fehler:* Genau, Möbel, Möbelbeschläge, Baubeschläge.

**Sie sagen, 2025 wird das Jahr des Umbruchs sein. Was haben Sie vor?**

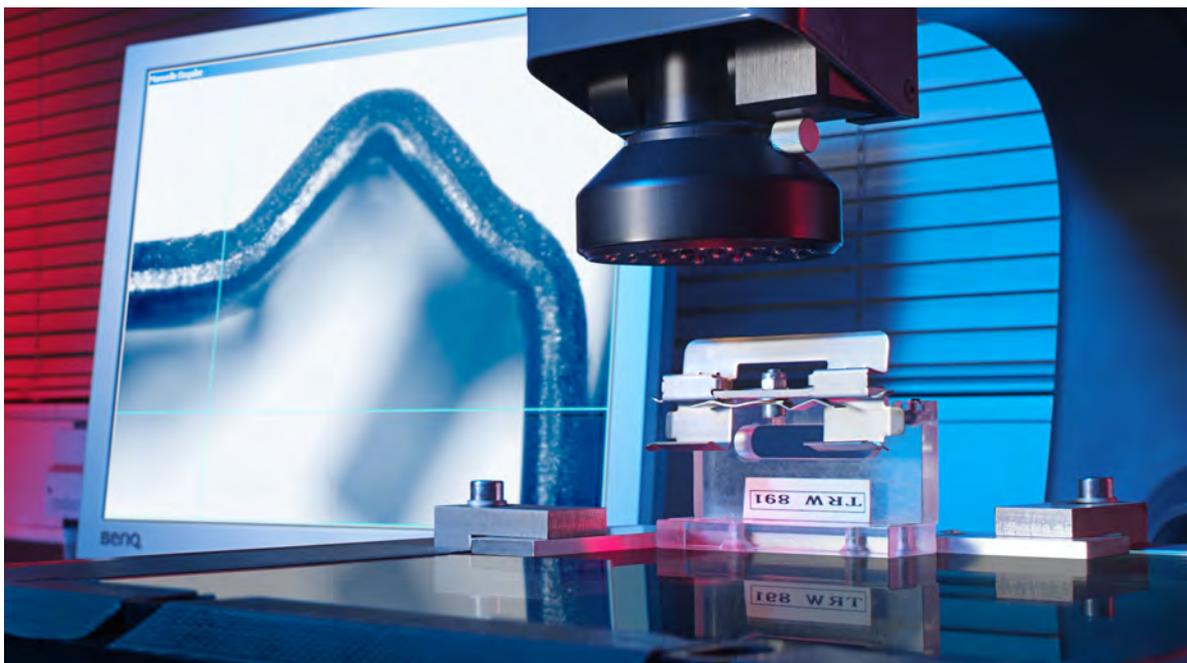
*Sven Pieron:* Wir wissen um die Schwierigkeiten am Markt. Deutschland ist kein Billiglohnland. Unsere Arbeits- und Stückkosten sind nicht vergleichbar mit anderen Ländern. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir automatisieren und rationalisieren. Wir haben viel Geld investiert und werden das auch weiterhin tun, um Prozesse zu optimieren. Das ist nicht nur wegen des demografischen Wandels nötig, sondern vor allem wegen des extremen Kostendrucks in Deutschland, insbesondere bei den Energiepreisen seit 2023. Die haben ein Level erreicht, das fast nicht mehr bezahlbar ist. Ich glaube, da spreche ich für viele in unserer Industrie.

*Christian Fehler:* Die Herausforderung ist, dass wir im Moment eine Sandwichposition zwischen unseren Lieferanten und unseren Kunden einnehmen. Wir haben uns 2010/2011, als wir die Geschäftsführungsverantwortung übernahmen, auf die Fahnen geschrieben, profitables Geschäft zu betreiben. Das wollen wir konstant und stringent fortführen. Wir machen nicht jede Rallye mit, die am Markt von uns gefordert wird. Wir kommen aus einer Phase, wo wir einiges von unseren Kunden in Sachen Materialpreis-, Personal-, Energie- und Transportkostenerhöhungen abgefordert haben. Jetzt wird vor dem

Hintergrund des nachgebenden Marktes viel Druck auf uns ausgeübt, diese Zuschläge wieder herzugeben. Bei Materialpreisen macht man das klassisch mit einem Materialpreisbasis-Verfahren. Aber alles andere muss genau betrachtet werden. Personal wird ja nicht auf einmal wieder günstiger, und bei Energie hat jeder andere Verträge.

Wir können und wollen nur aber ausgeben, was wir auch einnehmen. Gleichzeitig müssen wir in der Lage sein, mit den Kunden neue Projekte für die Zukunft zu entwickeln. Der Kampf wird immer härter, weil sich alle um die wenigen Projekte scharen, die aktuell zu vergeben sind. Teilweise bieten Wettbewerber um den Preis nichtprofitabler Projektverläufe. Das kann für ein mittelständisches Unternehmen sehr gefährlich werden. Kurzfristig hat man vielleicht Beschäftigung und Volumen, aber langfristig blutet man aus.

**„Wir haben wahnsinnig gute Leute, eine tolle Mannschaft, wir entwickeln gerne. Aber die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Das bereitet uns am meisten Kopfzerbrechen.“**



Qualitätskontrolle ©Pieron

## Welche regulatorischen Hürden sehen Sie?

*Sven Pieron:* Die Liste ist lang: Hinweisgeberschutzgesetz, neue Verordnungen für Verpackungen und Verpackungsabfälle ab 2025, CO2-Richtlinien, Plastiksteuer ab 2025, europäisches Lieferkettengesetz, Lieferketten-Sorgfaltspflichten, CSR-Berichterstattung, Nachhaltigkeitsberichterstattung und so weiter. Das ist eine enorme Bürokratie, die wir zusätzlich zu unseren bestehenden Zertifizierungen wie IATF 16949, ISO 14001, ISO 45001 stemmen müssen. Dazu kommen steigende kommunale Belastungen. Die Grundsteuer für Unternehmen wird um 100 Prozentpunkte erhöht. Ich sehe also keine Entlastung für uns.

Unser beider Ziel muss es sein, die Unternehmung in die Zukunft zu bringen. Wir werden nächstes Jahr 100 Jahre alt, wir haben beide noch viele Jahre zu arbeiten, und die nächste Generation schaut auch schon. Ob wir dann 180, 230 oder 300 Mitarbeiter haben, steht in den Sternen. Das primäre Ziel ist, dass die Unternehmung weiter existiert. Wir glauben fest an unsere Daseinsberechtigung. Wir haben wahnsinnig gute Leute, eine tolle Mannschaft, wir entwickeln gerne. Aber die Rahmenbedingungen müssen stimmen.

Das bereitet uns am meisten Kopfzerbrechen. Es ist schier wahnsinnig, welche Dinge den Unternehmen aufdiktiert werden, gefühlt mit dem Gedanken "Ihr könnt nichts, wir müssen euch alles vorschreiben". Diese Regulatorik führt zu einem immensen Personaleinsatz. Wir brauchen Leute, die sich nur um diese Themen und Normen kümmern, was natürlich Geld kostet. Am Ende muss jemand bereit sein, diese Kosten zu tragen. Wir müssen alle Kosten auf die Produkte umlegen, und irgendwann ist keiner mehr bereit, diesen Wahnsinn zu bezahlen.

**„Diese Regulatorik führt zu einem immensen Personaleinsatz. Wir brauchen Leute, die sich nur um diese Themen und Normen kümmern, was natürlich Geld kostet. Am Ende muss jemand bereit sein, diese Kosten zu tragen.“**

## Inwiefern sind Lieferketten und Beschaffung ein Thema für Sie?

*Christian Fehler:* Das ist ein sehr großes Thema, direkt und indirekt. Unsere Kunden wollen alles immer transparenter dargestellt haben. Man spürt, dass Kunden, die viele Quellen in Asien und speziell in China aufgebaut haben, jetzt auch darauf Wert legen in Europa eine zweite Lieferkette zu haben. Das ist eine Chance für uns!

Bei unserer Materialbeschaffung fokussieren wir uns weiterhin auf Deutschland und Europa. Es kommt für uns nicht in Frage, Draht oder Bänder in China oder Indien zu beziehen. Das wäre paradox: Wir werden zur Nachhaltigkeit aufgefordert, können aber nicht nachhaltig sein, wenn wir unser Material um den halben Globus verschiffen lassen.

Gleichzeitig merken wir, dass unsere Kunden nicht mehr für Asien mitproduzieren. Davon haben wir in der Vergangenheit indirekt profitiert. Große Kunden in der Automobilindustrie haben von Europa aus den asiatischen Markt bedient. Das ist seit Corona ausgeblieben, weil nun Kapazitäten in China mehr als ausreichend aufgebaut sind.

*Sven Pieron:* Wir haben dem auch ein Stück weit gegengesteuert, indem wir selbst seit 2001 international aufgestellt sind. Wir sind in Amerika seit 2001 mit einem Joint Venture, seit 2004 in China, und haben weitere Kooperationen in Mexiko und Indien. Wir bedienen unsere Kunden vor Ort, weil es heißt "lokal innerhalb der Kontinente" bzw. „local to local“.

Aber wie Christian Fehler sagte, die Volumina, die bis 2018/19 noch ins Ausland exportiert wurden - Deutschland war ja Exportweltmeister - sind eingebrochen. Das Wirtschaftswachstum, speziell in Asien und Amerika, ist zurückgegangen. Wir waren bei zweistelligem Wachstum, jetzt sind wir noch bei viereinhalb Prozent. In China sprechen sie von einer Krise bei viereinhalb Prozent Wachstum, während wir in Europa gar nicht wüssten, wie wir das stemmen sollten.

## Wie haben Sie Ihre Produktionskapazitäten in den letzten Jahren angepasst?

*Sven Pieron:* Wir haben ein gutes Vertriebsteam und haben es geschafft, in Europa Neukunden zu gewinnen. Wir konnten verlustige Geschäfte aus dem Automobilbereich mit neuen Kunden wettmachen, wodurch wir unsere Kapazitäten beibehalten konnten. Wir mussten keine Maschinen verkaufen oder Leute freisetzen.

Unser Ziel ist es, neue Märkte zu erschließen, billig können wir nicht. Jedes Produkt, was unser Unternehmen verlässt, wurde in der Regel mit dem Kunden gemeinsam entwickelt, und darauf sind wir mächtig stolz. Im Prinzip produziert Pieron all die Dinge, die eigentlich gar nicht gehen.

**„Im Prinzip produziert Pieron all die Dinge, die eigentlich gar nicht gehen.“**

*Christian Fehler:* Das war immer unsere Strategie und ist es weiterhin. Wir produzieren das Besondere an Federn oder Stanz-Biegeteilen und gestalten den Prozess drum herum. Das ist unsere Stärke: Federentwicklung und Prozessentwicklung. Das macht uns in Deutschland aus.

Preisgetriebenes Me-too-Geschäft können hunderte Andere in der Welt auch machen. Dafür haben wir nicht die Rahmenbedingungen. Deshalb werden wir unsere Kompetenzen in der Entwicklung weiter ausbauen. Unsere Strategie ist es, weiterhin Entwicklungsaktivitäten zu pushen. Wir nutzen unsere Ingenieurs- und Facharbeiterkompetenz, um interessante neue Produkte zu entwickeln und einen gewissen USP zu schaffen. Dadurch bieten wir unseren Kunden einen Mehrwert.

**Welche neuen Märkte haben Sie für sich erschließen können?**

*Christian Fehler:* Wir schauen in Richtung Ladeinfrastruktur. Wir haben eine spezielle Kontaktfeder entwickelt, für die es derzeit noch einen überschaubaren Markt an Lieferanten gibt. Das ist eine Kombination aus Produktentwicklung und neuer Prozesstechnologie. Wir suchen generell nach Chancen und Möglichkeiten am Markt, um unsere Ressourcen in die Entwicklung besonderer Produkte und Prozesse zu stecken.

**„Wir haben eine spezielle Kontaktfeder entwickelt, für die es derzeit noch einen überschaubaren Markt an Lieferanten gibt. Das ist eine Kombination aus Produktentwicklung und neuer Prozesstechnologie.“**



Schleifroboter ©Pieron

## Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?

*Christian Fehler:* Ehrlich gesagt, haben uns unsere Kunden zu Höchstleistungen getrieben und zu dem gemacht, was wir heute sind. Wir haben ein Qualitätsmanagementsystem nach IATF aufgebaut und unsere Entwicklungskompetenz entsprechend erweitert. Aber es ist nicht alles Automotive-getrieben. Wir entwickeln auch gemeinsam mit der Westfälischen Hochschule. Wir nutzen sie als Sparringspartner mit Bachelor- und Masterarbeiten, aus denen wir neue Dinge für Pieron entwickeln. Das geht meist in Richtung Produktions- und Prozessoptimierung, Erhöhung von Automatisierungsgraden, Werkstoffweiterentwicklung und neue Werkzeugkonzepte.

**„70 bis 80 Prozent unserer Entwicklungen sind kundengetrieben. Die erwähnte Kontaktfeder war ein Thema, das aus Pieron heraus entstanden ist. Dafür braucht man den langen Atem, die Geduld und den Investitionswillen des Gesellschafters.“**

## Wie hoch ist der Anteil der kundengetriebenen Entwicklungen?

*Christian Fehler:* Ich würde sagen, 70 bis 80 Prozent sind kundengetrieben. Die erwähnte Kontaktfeder war ein Thema, das wirklich aus Pieron heraus entstanden ist. Dafür braucht man den langen Atem, die Geduld und den Investitionswillen des Gesellschafters.

*Sven Pieron:* Als wir 2011 gemeinsam die Geschäftsführung übernahmen, war eines unserer ersten großen Projekte die Entwicklung eines Strategiepapiers. Darin haben wir uns auch in Bezug auf Investitionen mehrjährig festgelegt. Teil dieser Strategie war es, neue Marktfelder zu erschließen.

## Also geben Sie bewusst Raum für Experimente?

*Sven Pieron:* Ja, wir geben uns den Raum und akzeptieren auch, dass man dabei vielleicht zunächst Geld verliert. Aber wir müssen uns weiterentwickeln,

Stillstand ist Rückschritt. Allerdings hat die COVID-Pandemie vieles in der Entwicklung erschwert. Wir sind darauf angewiesen, gemeinsam mit den Kunden zu entwickeln, und der Kunde hat fast drei Jahre lang niemanden ins Haus gelassen.

Das war brutal. Vorher hatten wir Vertreter und eine Vertriebsmannschaft, die unterwegs waren. Wir hatten festgestellt, dass es sinnvoller ist, unsere Ingenieure und Projektierer in die Unternehmen zu bringen. Als dieser Austausch nicht mehr möglich war, kam vieles zum Erliegen. Das hat unserer Wirtschaft echt geschadet.

## Wie sind die Verantwortlichkeiten in Ihrer Geschäftsführung aufgeteilt?

*Sven Pieron:* Christian Fehler hat die technische und ich die kaufmännische Verantwortung. Gemeinsam treffen wir wichtige Entscheidungen und geben Investitionen frei. Gerade in Bereichen wie Forschung und Entwicklung oder Digitalisierung muss viel Geld in die Hand genommen werden. In Phasen, wo man eigentlich sparen müsste, muss jeder investierte Euro besonders gut überlegt sein. Wir tauschen uns auch gerne sehr kontrovers aus, immer mit dem Ziel, das Beste für die Firma Pieron zu erzielen.

*Christian Fehler:* Ja, gerade IT-Investitionen haben mittlerweile Dimensionen erreicht, die weitaus höher sind als die für manche Produktionsanlagen.

## Haben Sie SAP im Einsatz?

*Christian Fehler:* Nein, wir nutzen ein System von Microsoft.

*Sven Pieron:* Wir haben auch mit diesem System, Navision, negative Erfahrungen gemacht. Jedes System hat seine Tücken. Wir haben ein System geschaffen, das komplett auf Pieron angepasst wurde. Vielleicht hätten wir mehr Mut haben sollen, uns mit dem Standard zufriedenzugeben. Die Anpassungen an Kundenwünsche kosten viel Geld.

## Betreiben Sie Ihre IT-Infrastruktur vor Ort? Warum nicht in der Cloud?

*Sven Pieron:* Ja, wir betreiben sie vor Ort. In der Vergangenheit sah man in der Cloud-Lösung eine gewisse Unsicherheit und Abhängigkeit, besonders in Bezug auf Datenschutz. Wir haben hier am Standort zwei Serverräume zur Datensicherung. Aber in den nächsten zwei bis drei Jahren werden wir wohl gezwungen sein, in die Cloud zu gehen, allein weil Microsoft nur noch Cloud-Lösungen anbieten wird.

## Welche Zertifizierungen haben Sie?

*Christian Fehler:* Wir haben alle branchentypischen Zertifizierungen, aber bei manchen dürfen wir nicht öffentlich darüber sprechen. Das könnte Vertragsstrafen nach sich ziehen.

*Sven Pieron:* Genau, wir dürfen nur darauf hinweisen, dass Interessenten unsere Website besuchen können, um mehr über unsere Sicherheitszertifizierungen im IT-Bereich zu erfahren.

**„Wir haben den Anspruch, 100 Prozent unserer Produkte zu kontrollieren, damit kein fehlerhaftes Teil unser Haus verlässt.“**

## Setzen Sie schon Künstliche Intelligenz in der Produktion ein, zum Beispiel für Qualitätskontrolle?

*Sven Pieron:* Ja und nein. Wir haben schon Maschinen, die uns Auswertungen liefern, wodurch wir Folgeprozesse anders steuern können. Allein unsere Schleifmaschinen bieten uns solche Möglichkeiten.

*Christian Fehler:* Wir haben den Anspruch, 100 Prozent unserer Produkte zu kontrollieren, damit kein fehlerhaftes Teil unser Haus verlässt. Das ist die Zielsetzung, auch wenn wir das nicht bei jedem Produkt realisieren können.

Wir können nicht überall eine 100-prozentige Kameraüberwachung installieren. Und selbst wenn wir eine Kamera haben, die "gut" oder "schlecht" erkennt, ist das erst einmal nur eine Kameraüberwachung. Das ist aus meiner Sicht noch keine KI. KI würde bedeuten, dass das System aus dem Prozess lernt und sein Programm und seine Fähigkeiten im Laufe der Zeit anpasst und optimiert. Wir werden sicherlich dahin kommen müssen, KI zu implementieren. Aber ich würde jetzt noch nicht sagen, dass wir KI schon in der Produktion haben.

## Wie gehen Sie mit dem Thema Fachkräftemangel um?

*Sven Pieron:* Das ist ein sehr großes Thema. Vor zwei Jahren haben wir noch nach Fachkräften gesucht und sie nicht bekommen. Jetzt überlegen wir eher, wie wir älteren Mitarbeitern ein vernünftiges Ausscheiden ermöglichen können. Das ist schon verrückt.

Wir haben das Thema Ausbildung seit den 90er Jahren großgeschrieben. Wir bilden für den Eigenbedarf aus und haben immer überproportional ausgebildet, etwa 10 Prozent der Belegschaft sind Azubis.

Wir sind hier im Münsterland dafür bekannt, dass wir eine extrem hohe Frauenquote haben. Während die Metall- und Elektroindustrie im Schnitt 8 bis 10 Prozent Frauenquote hat, liegen wir bei 38 Prozent. Das kommt daher, dass wir gerade im Bereich der Ausbildung zum Industriemechaniker (m/w/d) viele junge Frauen haben.

Wir achten immer darauf, dass wir eine 50/50-Quote zwischen Jungen und Mädchen haben. Wenn die dann nach der Ausbildung hierbleiben, wächst diese junge Mannschaft heran und wir haben immer mehr Frauen. Das ist total schön zu sehen.

Wir waren sogar mal in der "Bild am Sonntag" mit diesem Thema. Wir haben das nie besonders herausgestellt, weil wir nicht verstanden haben, dass eine so hohe Frauenquote eher ungewöhnlich ist. Wir haben immer gesagt, wir behandeln sowieso alle gleich.

**„Wir sind hier im Münsterland dafür bekannt, dass wir eine extrem hohe Frauenquote haben. Während die Metall- und Elektroindustrie im Schnitt 8 bis 10 Prozent Frauenquote hat, liegen wir bei 38 Prozent.“**

Mit Sicherheit war es auch in den 1990er Jahren gut, dass meine Mutter als Frau hier das Zepter übernommen hatte, nachdem mein Vater früh verstorben war. Sie hat vielleicht andere Entscheidungen getroffen als ein Mann und sehr viel Wert auf junge Frauen gelegt. Das hat sich über die Jahre so weiterentwickelt.

Wir leben hier in einem kleinen Städtchen, und wenn man weiß, dass man hier als Frau gut behandelt wird, macht das einen Unterschied. Für uns war es selbstverständlich, dass wir eigene Frauenumkleidekabinen und -toiletten haben. Viele Unternehmen sind nicht darauf eingestellt, Frauen die notwendigen Rahmenbedingungen zu bieten. Wenn eine Frau keine Möglichkeit hat, sich umzuziehen

oder nach der Arbeit zu duschen, wird sie sich dort natürlich nicht wohlfühlen.

Für uns waren diese Dinge immer selbstverständlich. Wir haben uns nie die Frage gestellt, ob wir das anbieten sollten - es war einfach klar. Wenn man bedenkt, dass etwa 50 Prozent der Weltbevölkerung Frauen sind, wäre es geradezu dumm, diese Hälfte der potenziellen Arbeitskräfte kategorisch auszuschließen. Dieser hohe Frauenanteil ist definitiv ein großer Pluspunkt für uns. Wir sehen, dass gerade junge Frauen sehr gut in der Lage sind, auch dem einen oder anderen "Alphamännchen" zu zeigen, wo es langgeht. Das trägt zu einem ausgesprochen guten Betriebsklima bei. Natürlich bemühen wir uns generell, den Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter attraktiv zu gestalten. Das bedeutet ausreichend Platz, angenehme Arbeitsbedingungen, saubere Luft, kostenlose Getränke und Obst, sowie verschiedene Unterstützungsangebote wie zum Beispiel ein Jobrad-Programm.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass wir tariflich organisiert sind. Wir zahlen nach Tarif, was in unserer Branche nur noch etwa 10 Prozent der Unternehmen machen. Als Vorstandsmitglied des Verbands der Deutschen Federnindustrie (VDFI) kann ich sagen, dass von den etwa 105 organisierten Unternehmen mit knapp 5 Milliarden Umsatz und 150.000 Mitarbeitern nur ein kleiner Teil tarifgebunden ist. Das ist ein echtes Plus in Vorstellungsgesprächen.

**„Unser Motto ist: Jeden Morgen aufstehen mit dem Gedanken: Ich versuche alles für das Unternehmen zu tun.“**

Wir können den Bewerbern sagen: "Ihr bekommt nicht nur euer Tarifentgelt, sondern auch Sonder- und Bonuszahlungen, zusätzliche freie Tage und vieles mehr." Das ist schon eine Menge, was wir da bieten. Trotzdem gibt es natürlich immer Mitarbeiter, denen das nicht genug ist. Aber das ist normal, damit muss man leben. Man darf sich davon nicht entmutigen lassen. Unser Motto ist: Jeden Morgen aufstehen und in den Spiegel schauen mit dem Gedanken "Ich versuche alles für das Unternehmen zu tun". In den aktuell schwierigen Zeiten müssen wir allerdings genau hinschauen: Wer hat wirklich Lust, bei uns zu arbeiten? Wen möchten wir auf dieser Reise mitnehmen? Das ist derzeit eine unserer Hauptaufgaben.

## Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

*Sven Pieron:* Es bereitet mir Freude, solche Gespräche wie heute zu führen, weit vernetzt zu sein und viel mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen. Ich habe eine Aufgabe, bei der ich mit meinen Entscheidungen Veränderungen bewirken kann. Das ist eine schöne Sache, die nicht jeder hat. Wenn ich der Meinung bin, Geld für bestimmte Investitionen in die Hand zu nehmen, dann passiert das. Über mir ist niemand mehr. Das ist einerseits eine Form von Freiheit, die man zu schätzen weiß, andererseits aber auch eine Bürde.

**„Jede Entscheidung, die man trifft, hat Konsequenzen für Menschen und ihre Familien. Damit muss man sehr vorsichtig umgehen.“**

Jede Entscheidung, die man trifft, etwa beim Streichen von Arbeitsplätzen, hat Konsequenzen für Menschen und ihre Familien. Damit muss man sehr vorsichtig umgehen. In den letzten vier Jahren haben wir an allen Mitarbeitern festgehalten, obwohl wir 20-30 Leute hätten gehen lassen müssen. Wir haben das zum Preis eines schlechteren Betriebsergebnisses getan. Für mich sind das wichtige Werte. Es ist ein 24/7-Job, bei dem man kaum abschalten kann. Es gibt Konflikte, die man auch in die Familie trägt. Aber ich habe in den über 20 Jahren, die ich dabei bin, gelernt damit umzugehen. Das meiste ist positiv und macht Spaß.

## Was gibt Ihnen Hoffnung?

*Sven Pieron:* Meine Kinder geben mir Hoffnung. Sie sind ein Anreiz, für die nächste Generation weiterzuarbeiten. Meine mich toll unterstützende Frau macht mir Mut, wenn ich das Gefühl habe, nicht weiterzukommen. Trotz aller Probleme und Ängste bezüglich der Veränderungen in der Welt - Flüchtlingsströme, Kriege, Armut - geht es uns in Deutschland immer noch sehr gut.

Wir haben Systeme, auf die wir uns verlassen können: Krankenkassen, soziale Absicherung. In Deutschland muss in der Regel niemand verhungern oder auf der Straße sterben. Hoffnung macht mir, dass wir in einer Demokratie leben, frei wählen und unsere Meinung äußern dürfen. Ich hoffe, dass die Politik irgendwann versteht, dass es so wie jetzt nicht weitergehen sollte. Aber grundsätzlich bin ich ein positiver Mensch und habe die Hoffnung, dass es weitergeht.

# Markus Pennekamp, SAUERESSIG Group



Markus Pennekamp, Geschäftsführer der Matthews Europe GmbH, © Matthews

## Saueressig bzw. Matthews und Sie verbindet eine längere Geschichte, richtig?

Ja, das stimmt. Nach dem Abitur habe ich mit einem dualen Studium in BWL bei Saueressig angefangen, aber die Azubis wurden drei Jahre später nicht übernommen. Im Nachhinein war es gut für mich. Ich ging zu Akzo Nobel, habe als Controller angefangen und nebenberuflich an der Fernuni Hagen EDV studiert. 2009 bin ich als Controller nach Vreden zurückgekommen und habe dann bald weitere Funktionen innerhalb des Konzerns übernommen, auch international. 2020 wurde ich nach dem Ausscheiden des Geschäftsführers gefragt, ob ich die Position übernehmen möchte. Seitdem bin ich Geschäftsführer und Executive Vice President.

**„Wir stellen außerdem, Prägewalzen für die Solarglasindustrie her und profitieren somit von der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit.“**

## Welche Herausforderungen lassen Sie momentan nachts nicht schlafen?

Wir haben einen öffentlich bekannten Rechtsstreit mit einem Batteriehersteller, der uns beschäftigt. Ansonsten bemerken wir Veränderungen in unseren Märkten, mit denen wir uns intensiv auseinandersetzen.

Wir sind in drei Kategorien unterwegs: Maschinenbau, Druckwalzenfertigung und Prägewalzenfertigung. Im Maschinenbau haben wir besondere Herausforderungen, die mit unserer Kalandriertechnik zusammenhängen. In der Druckwalzenfertigung stellen wir Tiefdruckzylinder für die Verpackungsindustrie her.

Hier merken wir die teilweise die Auswirkungen der digitalen Transformation, da der Digitaldruck kleiner Marktanteile gewinnt. Tiefdruck wird dort genutzt, wo viele gleiche Motive benötigt werden, was immer seltener wird. Die Menge der Verpackungen bleibt zwar gleich, aber die Zahl der Varianten nimmt zu: früher gab es im Supermarkt ein Dutzend Joghurt-Sorten, heute gibt es 30 verschiedene. Auch der eCommerce beeinflusst uns, da Verpackungen anders bedruckt werden.

Im Dekorbereich, der Fußböden, Tapeten und Taschentücher umfasst, sind wir gut aufgestellt und können mit Innovationen punkten. Wir stellen außerdem, Prägwalzen für die Solarglasindustrie her und profitieren somit von der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit. Im Maschinenbau beschäftigen wir uns mit Batteriefolien.

Unsere Mitarbeiter entwickeln wir dabei weiter, indem wir sie zum Beispiel aus dem Bereich Tiefdruck nach und nach in den Maschinenbau versetzen. So haben wir nicht zwangsläufig direkt ausgebildete Fachkräfte, aber Mitarbeiter, die das Unternehmen und die Abläufe gut kennen. Da es heutzutage nicht einfach ist, Mitarbeiter zu finden, ist dieser Weg für uns und die Mitarbeiter genau passend.

#### **Wie ist entwickeln sich Ihre Märkte international?**

Wir haben viele große globale Kunden, die weltweit aktiv sind, mit Druckereien in Asien, in der Türkei, in den USA, Südamerika. Wir versuchen, im Verpackungsdruck nah am Kunden zu sein, aus diesem Grund haben wir vor vier Jahren einen Standort in Indonesien eröffnet.

Im Dekorbereich arbeitet man mit sehr großen, schweren Walzen, die sind manchmal vier Meter lang und mehrere Tonnen schwer. Ein neuer Standort bedeutet hohe Investitionen. Deshalb liefern wir aus Europa heraus auch viel nach China oder in die USA. Im Maschinenbau sind wir ebenfalls weltweit unterwegs. Namhafte und global agierende Batteriehersteller sind mittlerweile Kunden von uns.

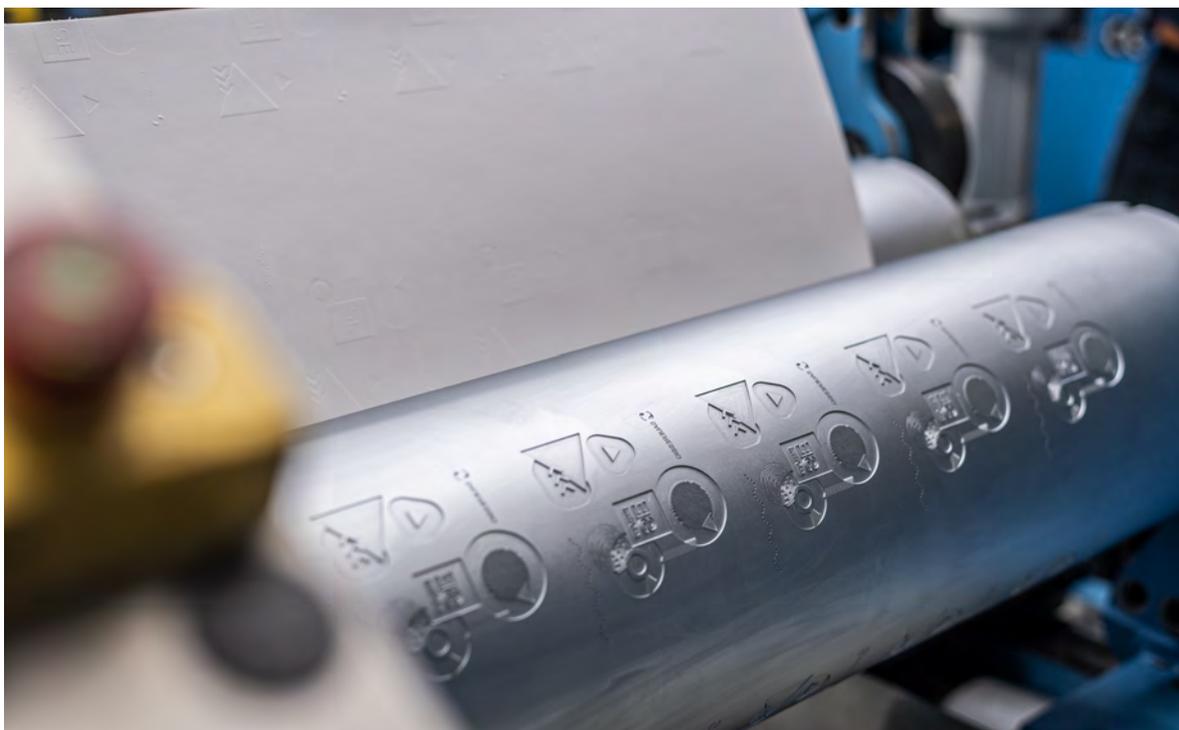
#### **Wie ist Ihre Wettbewerbssituation international?**

Im Tiefdruck haben wir in Europa einen Wettbewerber, der in den 1970er Jahren gegründet wurde und Standorte dort betreibt, wo wir auch sind. Wir umwerben dieselben Kunden, das heißt natürlich Wettbewerb. In Deutschland gibt es noch ein klassisches, mittelständisches, familiengeführtes Unternehmen in Ostwestfalen, das Mitte der 1990er gegründet wurde. Daneben gibt es noch kleinere Gravurbetriebe, die in Nischen unterwegs sind.

Bei den Walzen für Dekore haben wir nur kleinere Wettbewerber in Europa, in der Regel Familienbetriebe mit zwei, drei oder vier Millionen Umsatz vielleicht. Wir setzen in dem Bereich einen mittleren zweistelligen Millionenbetrag um.

Im Verpackungsbereich gibt es in Asien etliche Anbieter. Ein großer Anbieter in China, Yuncheng, produziert etwa drei Millionen Zylinder, jedoch fast ausschließlich für den chinesischen Markt. Sie schaffen es nicht in die EU, da die Produktion von Tiefdruckzylindern nah an den Druckunternehmen sein muss, um hohe Frachtkosten zu vermeiden. Auch im dekorativen Bereich sehe ich keine große Konkurrenz aus Asien, da sie hier nicht aktiv sind.

Im Maschinenbau kann momentan keiner das, was wir entwickelt haben. Insofern haben wir da noch keinen wirklichen Wettbewerb.



Prägezylinder © Matthews

**„Im Maschinenbau kann momentan keiner das, was wir entwickelt haben.“**

#### **Inwiefern plagt Sie die Regulatorik in Europa?**

Die Bürokratie kostet uns viel Kraft und Geld. Wir haben extra eine Abteilung dafür aufgebaut und das Qualitätsmanagement darin angesiedelt. So haben wir proaktiv die ISO 9001- und die Umwelt-Audit-Zertifizierung sowie die Zertifizierung des Energiemanagementsystems angestoßen. In der Abteilung beschäftigen wir außerdem Mitarbeiter für die Themen Datenschutz und das Lieferkettengesetz, mittlerweile insgesamt vier Mitarbeiter. Ich weiß nicht, ob das für ein Unternehmen mit ca. 1.500 Mitarbeitern viel oder wenig ist, da ich keinen Benchmark habe. Aber es sind eben alle Aktivitäten, die nicht direkt zur Wertschöpfung beitragen, auch wenn sie wichtig sind.

#### **Sind Lieferketten und Beschaffung aktuell für Sie ein Thema?**

Im Bereich Maschinenbau hatten wir Probleme mit Halbleitern, was die Lieferzeiten für Maschinen von zehn bis zwölf Monaten auf 15 bis 18 Monate verlängert hat. Unsere Kunden kamen uns dann zu Hilfe, denn einige von ihnen hatten einen Sondervertrag mit den Lieferanten und so konnten die Lieferzeiten um zwei bis drei Monate verkürzen.

Im Tiefdruckbereich haben wir keinen großen Materialeinsatz. Wir benötigen Kupfer, aber die Walzen gehören den Kunden und werden zurückgebracht, ähnlich wie beim Reifenwechsel eines Autos. Wir entfernen etwas Kupfer und tragen eine neue Kupferschicht auf.

Daher haben wir dort kein großes Problem, sind jedoch von Kupfer abhängig. Die galvanischen Prozesse und die Laser, die die Näpfchen in die Zylinder gravieren, benötigen viel Energie, ebenso wie die Prägwalzen. Da schmerzen uns die gestiegenen Energiekosten, besonders wenn das Auftragsvolumen sinkt.

#### **Gelten Sie als energieintensive Industrie?**

Wir haben es geprüft, aber dafür reicht es nicht, weil die Kosten im Gesamtprozess zu gering sind, obwohl wir aus unserer Sicht in Deutschland und Polen schon hohe Energiekosten haben, einschließlich Gas. Wir versuchen natürlich, die Inflation an die Kunden weiterzugeben, aber v.a. der Verpackungstiefdruckmarkt ist umkämpft.

#### **Wo stehen Sie beim Thema Energieeffizienz?**

Es ist schwierig. Wir investieren regelmäßig in neue Maschinen, die in der Regel energieeffizienter sind als die alten. Wir versuchen auch, durch einfache Maßnahmen wie den Austausch von Leuchtmitteln Geld zu sparen, was uns tatsächlich Einsparungen bringt. Eine Analyse über ein Jahr ergab, dass wir dadurch insgesamt etwa 150.000 € gespart haben. Bei neuen Gebäuden installieren wir Solaranlagen auf den Dächern.

**„Die galvanischen Prozesse und die Laser, die die Näpfchen in die Zylinder gravieren, benötigen viel Energie, ebenso wie die Prägwalzen. Da schmerzen uns die gestiegenen Energiekosten.“**

Dazu gibt es eine Anekdote. Wir hatten uns entschieden, auf einem neuen Gebäude Solaranlagen zu installieren. Die Behörde gab uns grünes Licht, aber die Versicherung lehnte ab. Sie verwies auf bestimmte Vorschriften, die nicht erfüllt seien. Ich entschied, die Solaranlagen trotzdem zu installieren, auch ohne Versicherung. Das Risiko, dass im Brandfall nichts erstattet wird, wollte ich in Kauf nehmen. Dann drohte die Versicherung, den gesamten Standort nicht mehr zu versichern, obwohl die Gebäude durch eine Straße getrennt sind. Auch für den Standort in Mönchengladbach, 250 km entfernt, wollten sie uns die Versicherung streichen.

Ich weiß nicht mehr genau, wie wir das Problem am Ende gelöst haben. Letztes Jahr war die Halle fertig, und wir planten dort unsere traditionelle Weihnachtsfeier. 450 von 650 Mitarbeitern meldeten sich an. Für die Nutzung der Halle mussten wir eine Sondergenehmigung beim Kreis Borken einholen, obwohl die Halle leer war.

Die Genehmigung dauerte zweieinhalb Monate und kostete 4.000 €. Zum Zeitpunkt der Feier hatten wir sie noch nicht, sondern erst zwei Tage später. Dieses Jahr müssen wir die Genehmigung erneut beantragen, da sie nicht dauerhaft gilt. Das ist zwar nicht existenzbedrohend für das Unternehmen, aber ärgerlich.

## Wie ist es denn mit Produktionskapazitäten? Wie flexibel sind Sie?

Im Tiefdruckbereich haben wir Anpassungen vorgenommen. Im Jahr 2020 mussten wir 100 Mitarbeiter entlassen, konnten aber auch 30 bis 40 Mitarbeiter in den Maschinenbau überführen. Im Druckbereich, der digitaler wird, sehen wir aktuell Überkapazitäten im Markt. Unseren Standort in Grenzach haben wir 2021 aus diesem Grund geschlossen.

Im Maschinenbau sind wir stark gewachsen und hatten dann zu wenig Personal, weshalb wir aufgestockt haben. Vor zwei Jahren haben wir daher ein Unternehmen aus dem Münsterland gekauft. Dieser traditionelle Maschinenbauer, gegründet in den Fünfzigern, stand kurz vor der Insolvenz und hatte ca. 400 Mitarbeiter.

Wir haben das Unternehmen gekauft, um Konstrukteure und Ingenieure zu gewinnen und unser Portfolio zu erweitern, aber der Maschinenbau und die Investitionsgüterindustrie schwächeln derzeit, und das Unternehmen stand schon vorher mit dem Rücken zur Wand. Also haben wir hart restrukturiert und leider über 300 von 400 Mitarbeitern entlassen müssen. Wir haben einen Sozialplan mit den Sozialpartnern verhandelt, einschließlich einer Transfergesellschaft und einem Abfindungsprogramm. Das kostet unsere amerikanische Mutter viel Geld, da viele Mitarbeiter lange dabei sind.

**„Wir arbeiten an neuen Laserverfahren, darunter Nanosekundenlaser, Pikosekundenlaser und Femtosekundenlaser. Diese können Strukturen auf Zylindern abbilden, die dünner sind als ein menschliches Haar.“**

## Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?

Die Familie Saueressig war immer sehr innovativ, und diese Innovationskraft hat sich das Unternehmen bewahrt. Wir halten viele Patente und haben früh auf Themen wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz gesetzt. Ein Beispiel ist ein Qualitätsprozess, den wir komplett mit Machine Learning ausgestattet haben. Dabei wird die Oberfläche gescannt und das System lernt selbstständig, Fehler zu

erkennen. Dieses Verfahren haben wir schon vor acht Jahren patentieren lassen.

Zudem kooperieren wir mit verschiedenen Forschungsinstituten wie dem Fraunhofer und arbeiten in Projekten mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung. Ungefähr zwei bis zweieinhalb Prozent unseres Umsatzes fließen in Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Das ist ganz okay, auch wenn manche Projekte nicht erfolgreich sind. Aber wenn man nichts versucht, kann man auch nichts erreichen.

**„Der Maschinenbau entwickelt die Maschinen und hat die Kompetenz, die Walzen in ihrer Anwendung zu verstehen, da wir auf der anderen Straßenseite die Walzen entwickeln und produzieren. Dadurch wissen wir genau, was die Walzen leisten.“**

## Sind Sie hier eher technologiegetrieben oder kundengetrieben?

Wir sind eher technologiegetrieben. Die Erfindungen im Maschinenbau stammen hauptsächlich von uns selbst. Natürlich entwickeln wir sie später mit den Kunden weiter, aber die Ideen kommen in der Regel von uns. Auch die Entwicklungen für unsere eigene Prozesskette sind intern entstanden. Sie sind insofern natürlich kundengetrieben, als dass wir diese Wege beschreiten, um unsere Kunden zufrieden zu stellen und immer den höchstmöglichen Service zu bieten.

Wir arbeiten an neuen Laserverfahren, darunter Nanosekundenlaser, Pikosekundenlaser und Femtosekundenlaser. Diese können Strukturen auf Zylindern abbilden, die dünner sind als ein menschliches Haar. Solche Strukturen werden teilweise vom Markt gefordert. Oft sind wir in der Lage, diese Technologien zu entwickeln und dem Markt anzubieten, und sie werden gerne angenommen, weil wir gut darin sind.

### **Was machen Sie, wenn Kunden mit einer bestimmten Anforderung an Sie herantreten?**

Entwicklungen können wir mit unseren Kunden demnächst in unserem Technikum durchführen. Aktuell veranstalten wir regelmäßig Innovation Days, zu denen wir Kunden einladen, um gemeinsam Ideen zu erarbeiten. So können wir bei Druckwalzen oder Prägewalzen immer wieder neue Produkte entwickeln.

### **Findet hier auch ein Transfer zwischen den verschiedenen Bereichen statt?**

In gewisser Weise sind wir mit der Gruppe ein Mischbetrieb. Der Maschinenbau entwickelt die Maschinen und hat die Kompetenz, die Walzen in ihrer Anwendung zu verstehen, da wir auf der anderen Straßenseite die Walzen entwickeln und produzieren. Dadurch wissen wir genau, was die Walzen leisten. Unser Wettbewerb besteht entweder aus reinen Walzenherstellern oder reinen Maschinenbauern. Wir glauben, dass wir damit einen echten USP haben, weil wir als Maschinenbauer Lösungen bieten und nicht nur Standardmaschinen.

### **Wie sieht es bei Ihnen mit Fachkräften aus?**

Mitarbeiter zu finden, wird schwieriger, keine Frage. Aber wir sind hier auf dem Land, und das hat auch seine Vorteile. Ich bin hier geboren und aufgewachsen, meine Familie und mein Fußballverein sind in der Nähe, die Niederlande liegt in „Radfahr-Distanz“ was die Region sehr lebenswert macht. Ein Freund von mir ist aus Berlin zurückgezogen und kann jetzt von hier aus für ein Unternehmen in Köln arbeiten. Einmal die Woche nach Köln zu fahren, ist machbar. Das macht die Region attraktiv für junge Familien.

**„In der Ausbildung kann man in den Ferien nach Polen, in die Türkei oder nach England gehen, wo wir Schwesterfirmen haben.“**

Grundsätzlich bleibt es jedoch schwer, hochqualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter zu finden. Wir schaffen es noch, weil wir selbst ausbilden und Mitarbeiter unterstützen, die nach einer Lehre studieren möchten. Wir versuchen, offen für verschiedene Dinge zu sein, und bieten hybride Arbeitsmöglichkeiten an. Meine persönliche Assistentin wohnt in Essen und kann von dort aus arbeiten.

In einem kleinen Ort wie Vreden haben wir als Saueressig eine gewisse Strahlkraft und einen Namen. Wir haben das Thema Employer Branding vorangetrieben und treten aktiv in diesem Bereich auf, auch durch lokale Marketingaktionen und Sponsoringaktivitäten. Das gibt uns einen Vorteil gegenüber kleineren, inhabergeführten Unternehmen mit 40 bis 50 Mitarbeitern. Wir bieten durch unseren Haustarifvertrag auch andere Löhne und Gehälter.

Auch haben viele junge Menschen Spaß daran, international zu arbeiten, und das bieten wir durch unsere internationalen Kunden und Schwesterfirmen. In der Ausbildung kann man in den Ferien für drei Wochen nach Polen, in die Türkei oder nach England gehen, wo wir Schwesterfirmen haben. Kürzlich haben wir einige junge Kolleginnen für zwei Wochen in die USA geschickt. Die meisten finden das spannend und das ist auch gut für uns, weil sie so ihr Netzwerk im Unternehmen ausbauen. Und wenn sie dann bei uns bleiben, haben sie weniger Hemmungen, den Kollegen in England oder Polen anzurufen.

**„Wir merken, dass junge Mitarbeiter, auch nachdem sie studiert haben, oft zurückkommen.“**

### **Wie ist das Verhältnis duale Studierende zu Azubis?**

Die Anzahl der dualen Studierenden ist gestiegen, auch weil ich selbst dualer Student war und das Programm für den Maschinenbau eingeführt habe. Wir haben pro Jahr etwa 18 Auszubildende, davon sind drei duale Studenten. 15 Auszubildende sind die Norm. Ich würde das Programm gerne weiter ausbauen.

### **Wie sieht es mit der Verweildauer aus?**

Wir merken, dass junge Mitarbeiter, auch nachdem sie studiert haben, oft zurückkommen. Natürlich gibt es auch junge Menschen, die nach dem Studium ein paar Jahre in Städten wie Berlin, München oder anderen internationalen Großstädten verbringen. Das ist normal, aber viele kommen zurück oder bleiben nach der Ausbildung bei uns und machen nebenberuflich eine Weiterbildung, die wir unterstützen. Wir haben nicht viel Fluktuation. Von den 15 Auszubildenden pro Jahr ziehen fünf weiter, aber zehn bleiben. Laut Tarifvertrag müssen wir sie mindestens für ein Jahr befristet übernehmen, und wenn die Wirtschaftslage es erlaubt, funktioniert das gut.



Druckzylinder © Matthews

**Sie machen bereits viel im Bereich Digitalisierung. Worauf legen Sie den Fokus?**

Vor zehn Jahren wurde im Druckwalzenherstellungsprozess jede Druckwalze, die einer Farbe entspricht, einzeln geprüft. Man drehte die Trommel und sah sich auf dem Papier die gedruckten Farben an, um zu prüfen, ob die Walze in Ordnung war. Erst dann wurde sie freigegeben. 2012 hatten wir noch 40 Mitarbeiter in der Abteilung, heute sind es zehn, da der Prozess digitalisiert wurde.

Ein Scanner kontrolliert die Oberfläche und erkennt Fehler. Anfangs trainierte ein Mitarbeiter die Maschine, um Fehler zu identifizieren. Später war die Maschine so gut, dass sie Fehler erkannte, die Mitarbeiter nicht mehr sahen, und die Ausschussquote erhöhte sich, deswegen mussten wir sie nachjustieren. Heute erhalten wir nur ein Prozent der Walzen zurück. Daraus entstand ein digitales Zertifikat, das unsere Kunden und sogar Wettbewerber haben wollten, da sie diese Technologie nicht besitzen. Wir haben auch eine Software entwickelt, die eine Bildverarbeitung ermöglicht, indem sie alte Bilder hochlädt und vergleichbare Bilder findet.

Wir haben eine eigene Abteilung mit drei Mitarbeitern gegründet, die sich ausschließlich um künstliche Intelligenz und Digitalisierung kümmern. Sie schulen intern die Mitarbeiter in den Möglichkeiten von Microsoft, Virtual Reality und anderen Technologien. Diese Abteilung existiert seit gut anderthalb Jahren und befindet sich noch in den

Kinderschuh. Wir sehen noch keine direkten Effekte beim Kunden, hoffen aber, dadurch produktiver zu werden.

**„Später war die Maschine so gut, dass sie Fehler erkannte, die Mitarbeiter nicht mehr sahen, und die Ausschussquote erhöhte sich, deswegen mussten wir sie nachjustieren.“**

**Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Ich glaube, dass die Transformation hin zu nachhaltigerem Wirtschaften machbar ist. Man muss nicht die Ressourcen der Erde verschwenden, sondern kann mit Erfindergeist, Innovation und Technologie die Probleme lösen, die der Mensch geschaffen hat. Natürlich entstehen durch neue Lösungen auch neue Probleme, aber das war schon immer so.

Ich hatte geglaubt, dass die aktuelle politische Konstellation das schaffen könnte, aber es hängt oft an den persönlichen Eitelkeiten der handelnden Personen. Es ist gut, dass ein Schlussstrich gezogen

wurde, denn Unsicherheit ist Gift für die Wirtschaft. Ich wünsche mir ein stabiles Setup mit Planungssicherheit für die nächsten vier bis acht Jahre.

Früher war auch nicht alles besser, aber es braucht Stabilität und eine klare Agenda. Europa muss lernen, seine Interessen gemeinsam zu vertreten, um nicht zwischen Amerika und China aufgerieben zu werden. Es wäre gut, wenn die großen europäischen Länder wie Deutschland, Frankreich, Italien, Spanien und Polen politisch einen Weg vorgeben könnten, dem die anderen folgen.

#### **Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Alle zwei bis drei Jahre werde ich eingeladen, an einem Gymnasium in Vreden über meinen Berufsweg zu referieren. Ich sage den Schülern immer wieder, dass sie neugierig bleiben sollen und keine Angst davor haben sollten, falsche Entscheidungen zu treffen.

Wenn sie fragen, was passiert, wenn ihnen ein Beruf keinen Spaß macht, sage ich ihnen, dass sie dann einfach etwas anderes machen sollen. Sie sollten sich verschiedene Kulturen anschauen, wenn sie die Möglichkeit haben, in jungen Jahren zu reisen. Offenheit und keine Angst vor der Zukunft sind wichtig. Neugierde treibt einen voran und hilft, sich weiterzuentwickeln. Das ist eigentlich alles, was zählt.

**„Offenheit und keine Angst vor der Zukunft sind wichtig. Neugierde treibt einen voran und hilft, sich weiterzuentwickeln. Das ist eigentlich alles, was zählt.“**

#### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

In dieser Rolle habe ich unglaublich viel Gestaltungsspielraum, den hatte ich als Controller oder Finanzchef nicht unbedingt. Da war ich eher dafür verantwortlich, das Geld zusammenzuhalten. Ich bin kein Techniker, aber ich habe verstanden, dass wir viele gute Techniker und Ingenieure haben, die jahrelange Erfahrung mit Maschinen und Technologien haben. Wenn man ihnen Freiraum gibt, vollbringen sie großartige Dinge.

Die Kollegen in der Entwicklung haben mir einmal gesagt, dass mein Vorteil sei, dass ich fachlich nicht alles verstehe und sie deshalb einfach machen lassen und Ihnen vertraue. Natürlich gibt es auch Misserfolge, die Geld kosten, aber das gehört dazu.

**„Es könnte sein, dass diese Unternehmen in Zukunft nicht mehr existieren, so wie AEG früher. Aber wenn man bereit ist, sich zu transformieren, gibt es Hoffnung. Ich sehe diese Krisen als Chancen.“**

Mir macht es Spaß, mit Menschen zusammenzuarbeiten. Früher habe ich Excel-Tabellen hin- und hergeschoben und viel gerechnet. In meiner neuen Rolle musste ich mich umgewöhnen und verstehen, dass meine Aufgabe darin besteht, mich mit meinen Mitarbeitern auszutauschen. Ich bin nicht der wahnsinnig große Visionär, aber ich sehe, dass meine Kollegen gute Ideen und Visionen haben. Wenn ich helfen kann, ihnen Steine aus dem Weg zu räumen, damit sie erfolgreich sind, ist dem Unternehmen schon geholfen. Das macht mir Freude.

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Meine Mutter war gelernte Schneiderin, aber die Textilindustrie gibt es hier nicht mehr. Mein Vater war Produktionsmitarbeiter bei der Firma Hülsta, die ebenfalls nicht mehr existiert. Dennoch entwickelt sich unsere Region, die eher ländlich ist, ständig weiter. Das gibt mir Hoffnung, dass wir im lokalen, regionalen und globalen Wettbewerb weiterhin bestehen können und eine Existenzberechtigung haben.

Es macht mir Hoffnung, dass die nachkommende Jugend Wert auf Nachhaltigkeit legt. Ich sehe darin eher eine Chance als ein Risiko. Wie bei den großen Autoherstellern, die schon vor 30 Jahren hätten investieren müssen, anstatt jetzt den Staat um mehr Zeit zu bitten. Das Gleiche gilt für die Automobilzulieferer und andere. Es könnte sein, dass diese Unternehmen in Zukunft nicht mehr existieren, so wie AEG früher. Aber wenn man bereit ist, sich zu transformieren, gibt es Hoffnung. Ich sehe diese Krisen als Chancen. Lasst uns nach vorne schauen.

# Dr. Mohamed Sfar, Schlatter Deutschland



Dr.-Ing. Mohamed Sfar, Geschäftsführer der Schlatter Deutschland GmbH ©Schlatter

## Welche Herausforderungen beschäftigen Sie momentan?

Eine Herausforderung ist die Entwicklung in der Papierindustrie. Wir fertigen Maschinen, mit denen man Bespannungen für Papiermaschinen herstellen kann, damit sind wir vom Papiermarkt abhängig. Der Papiermarkt ist tatsächlich eher ein Luxusmarkt: Der Papierverbrauch eines Landes steigt immer mit dem Wohlstand im Land. Und wir merken, dass sich dieser Markt zunehmend nach Asien verlagert. Unsere Kunden sitzen vor allem in Nordamerika, Europa und natürlich auch Asien, wobei die Anfragen aus Asien momentan dominieren. Gleichzeitig ist der asiatische Markt stark kostengetrieben. Technologisch bewegen wir uns als Premium-Hersteller an der Spitze der Pyramide in einer absoluten Nische mit wenigen Wettbewerbern, und unsere Kunden wissen, dass sie bei uns die beste Technologie beziehen. Allerdings gibt es auch in Asien

mittlerweile Unternehmen, die ihre Kostenstruktur optimiert haben. Deshalb stellen wir uns die Frage: Wie schaffen wir den Spagat zwischen Kosteneffizienz und Technologieführerschaft? Wir kommen daher nicht umhin, unsere Zulieferstruktur zu betrachten. Wo kann ich es mir technologisch erlauben, Alternativen aufzubauen, und wo bin ich technologisch gebunden?

**„Der Papierverbrauch eines Landes steigt immer mit dem Wohlstand im Land. Und wir merken, dass sich dieser Markt zunehmend nach Asien verlagert.“**

Eine zweite Herausforderung ist der Fachkräftemangel. Noch ist es für uns kein großes Problem, weil die Wirtschaft gerade stagniert. Dennoch müssen wir frühzeitig mit dem Aufbau von Nachwuchs anfangen. Allerdings ist es nahezu unmöglich, dass ein neuer Mitarbeiter sich in wenigen Monaten das Wissen von jemandem mit 30, 40 oder 50 Jahren Berufserfahrung aneignet.

Wir müssen uns daher anders aufstellen. Heute haben wir den Fachexperten, der alles über eine Maschine weiß. Nur können wir dieses Wissen nicht mehr 1:1 transferieren, sondern müssen es segmentieren, denn diese Teilstücke lassen sich einfacher auf neue Köpfe übertragen als das gesamte Wissen des Experten. Natürlich müssen diese Teilstücke am Ende wieder ein Ganzes ergibt, das ist dann die nächste Herausforderung.

Die dritte Herausforderung ist gewissermaßen hausgemacht, denn unsere Maschinen werden immer schneller und effizienter. Damit graben wir uns eigentlich selbst das Wasser ab, denn der Markt braucht dann langfristig weniger Maschinen. Gleichzeitig wollen wir unseren technologischen Wettbewerbsvorteil weiterhin ausspielen.

Wenn wir also Märkte verlieren, müssen wir neue dazu gewinnen. Dabei können uns digitale Geschäftsmodelle helfen. Digitalisierung bedeutet für uns zunächst, interne Prozesse zu optimieren, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Darüber hinaus denken wir über digitale Geschäftsmodelle nach.

Es ist ja so, dass nicht nur wir Fachkräfte verlieren, sondern auch unsere Kunden. Und unsere Maschinen sind hochkomplex. Ein Weg kann daher sein, unser Expertenwissen in die Maschine zu packen, die dann dabei hilft, das Produkt unseres Kunden bestmöglich herzustellen. So kann ein neues Geschäftsmodell entstehen.

**„Unsere Maschinen werden immer schneller und effizienter. Damit graben wir uns eigentlich selbst das Wasser ab, denn der Markt braucht dann langfristig weniger Maschinen.“**

## **Wie würden Sie die aktuelle Regulatorik beurteilen?**

Natürlich müssen wir uns an die bestehenden gesetzlichen Regelungen halten, und das tun wir auch. Die Kosten dafür sind allerdings hoch. Das heißt, jede regulatorische Vereinfachung hilft uns, unsere Ressourcen besser einzusetzen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Ein Beispiel ist die E-Rechnung, grundsätzlich eine gute Idee. Aber was bringt es, wenn das nur für Deutschland gilt? Meine Kunden sind nicht in Deutschland, aber ich muss trotzdem eine E-Rechnung stellen. Damit habe ich mehr Aufwand, weil ich zwei Arten der Rechnungsstellung parallel bereithalten muss. Früher konnte man seine Unterlagen bei einem Ansprechpartner im Amt einreichen, heute muss man die ganzen Unterlagen selbst in die Portale hochladen, auch das schafft erst mal mehr Aufwand. Wir merken noch keine große Erleichterung in der Bürokratie.

**„Jede regulatorische Vereinfachung hilft uns, unsere Ressourcen besser einzusetzen, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.“**

## **Wie sieht es bei Ihren Lieferketten aus?**

Corona hatte uns einen massiven Rückschlag beschert, es war schwierig, die erforderlichen Bauteile zu kriegen. Das hatte natürlich Auswirkungen auf unsere Lieferzeiten. Mittlerweile ist das besser. Aber seither merken wir einen massiven Qualitätsrückgang in den Zulieferindustrien.

## **Woran liegt das?**

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Guss wird in vielen Maschinenteilen eingesetzt. Unsere Lieferanten verwenden natürlich auch Schrott, um die Gussmasse herzustellen, wobei dieser Schrott sehr gut sortiert sein muss, um unsere Qualitätsanforderungen zu erfüllen. Da aber in letzter Zeit ein Schrottmangel herrscht, wurden bei der Qualität zugunsten der Quantität Abstriche gemacht, der Schrott ist einfach deutlich schlechter sortiert, was sich schon auch in den Endprodukten ausgewirkt hat.

Natürlich haben auch unsere Lieferanten mehr und mehr Schwierigkeiten, wettbewerbsfähig zu produzieren. Wir sehen viele Insolvenzen in unserer Zulieferstruktur, was für uns dann wieder einen

Lieferantenwechsel bedeutet, alles Aufwände, die den Prozess stören. So gehen uns auch Lieferanten verloren, mit denen wir über 20 Jahre oder mehr zusammengearbeitet haben.

**„Wir treten zunehmend als Systemlieferant für die gesamte Prozesskette bei unseren Kunden auf und ergänzen unser Portfolio dahingehend.“**

**Manche Unternehmen übernehmen die Fertigung kritischer Teile selbst, um den Qualitätsstandard gewährleisten zu können. Ist das aus Ihrer Sicht sinnvoll?**

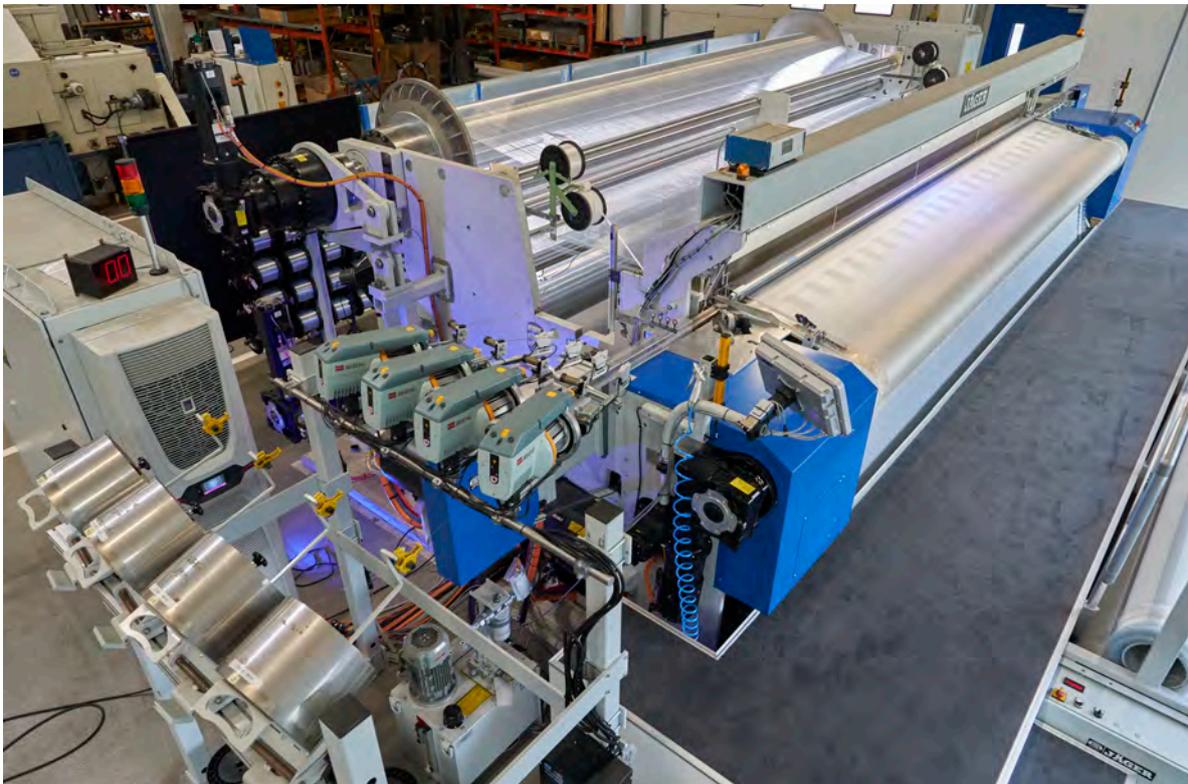
Die Wertschöpfungstiefe zu erhöhen, halte ich heute für kontraproduktiv. Im Gegenteil, mir stellt sich eher die Frage: Was ist unsere Kernkompetenz? Was kann man abgeben? Wenn ich aber meine Maschinen effizienter mache und weniger Maschinen gebraucht werden, wird es immer schwieriger, die

Fertigung auszulasten, denn eine Fertigungsmaschine lebt von Teilen. Bei immer weniger Teilen stellt sich die nächste Frage: Lohnt es sich denn eigentlich, nur für mich selber zu fertigen? Wie können wir das, was wir haben, heute bewahren und gut nutzen? Neue Strukturen würden wir heute nicht mehr aufbauen.

**Sehen Sie andere Industrien als mögliche Kunden mit dem Know-how, das Sie haben?**

Wir treten zunehmend als Systemlieferant für die gesamte Prozesskette bei unseren Kunden auf und ergänzen unser Portfolio dahingehend. Das kommt dem Kunden auch entgegen, da es für ihn praktischer ist, alles aus einer Hand zu beziehen, schlüsselfertig.

Ganz neue Kundengruppen zu erschließen ist mit unserer Größe nicht ganz einfach, weil unsere Ressourcen begrenzt sind. Ein einfaches Beispiel: Wie viele andere, hatten wir dieses Jahr eine Cyberattacke. Uns hat es zum Glück nicht so hart getroffen, weil wir schon unsere IT-Welt gut abgesichert hatten. Trotzdem hatte die Attacke Auswirkungen auf unser Ergebnis, weil wir unsere IT-Welt noch mal durchdenken und sicherer aufstellen mussten, was wieder mit Kosten verbunden war.



Drahtwebmaschine ©Schlatter

### **Sind Sie in der Cloud?**

Teils, teils. Unser SAP ist in der Cloud, andere Systeme nicht. Aber hier stehen wir wieder vor der Kostenfrage. Wenn man SAP einführt, ist es egal, ob man ein Riesenunternehmen oder ein Mittelstandsunternehmen ist - es ist immer teuer. Aber da, wo wir eine Million zahlen, zahlt ein Konzern vielleicht fünf Millionen. Aber fünf Millionen im Verhältnis ist absolut weniger als eine Million für einen Mittelständler. Kosten, die direkt am Produkt hängen, die kann man greifen. Aber die Strukturkosten für IT und IT-Sicherheit spielen eine extreme Rolle.

### **Bietet das nicht auch Chancen für neue Geschäftsmodelle?**

Wir wollen die Wertschöpfung beim Kunden erhöhen, zum Beispiel die Servicekosten reduzieren. Dafür braucht man dann ein PPM-System mit Anbindung ans SAP-System, dann können wir das umsetzen. Aber für uns sind kleinere interne Prozesse erst einmal wichtiger, z. B. die Spesenabrechnung. Da können uns schlanke Lösungen helfen, die Effizienz zu erhöhen und gleichzeitig die Strukturkosten zu reduzieren.

**„Wir wollen die Wertschöpfung beim Kunden erhöhen, zum Beispiel die Servicekosten reduzieren.“**

### **Wie sieht es mit Produktivität und Flexibilität im Unternehmen aus?**

Flexibilität ist ein Riesenthema. Eine unserer Anlagen kostet zwischen zwei bis fünf Millionen. Bei insgesamt 40 Millionen Umsatz ist klar, dass jede Anlage, die kommt oder eben auch nicht, sich massiv auf den Umsatz auswirkt. Das heißt, dass wir absolut flexibel sein müssen. Im tarifgebundenen Unternehmen ist das nicht ganz einfach, aber wir haben über die Arbeitszeitkonten eine gewisse Flexibilität erreicht. das, glaube ich, das ist Standard mittlerweile.

Und auch hier stellt sich die Frage nach unserer Kernkompetenz. Es gibt mittlerweile digitalisierte, hocheffiziente Maschinen auf dem Markt. Aber je effizienter so eine Produktionsmaschine ist, desto mehr Teile braucht sie, um wirklich ausgelastet zu werden. Dann bleibe ich vielleicht erst einmal bei meiner alten Maschine. Die braucht ihre Zeit, ist dann aber auch ausgelastet.

Nicht für alles brauche ich als Unternehmen eine eigene Fertigung. Dafür gibt es Lohnfertiger, die hocheffiziente Maschinen betreiben und diese auch auslasten können, weil sie für mehrere Unternehmen produzieren. Dann kann ich noch mehr mit 3D-Modellen arbeiten und den Prozess digitalisieren.

Aber dafür muss man als Unternehmen loslassen und sich die Frage stellen: Was zeichnet mich dann als Unternehmen aus? Es ist die Funktionsfähigkeit und die Produktivität der von mir hergestellten Anlage insgesamt, aber nicht unbedingt des einen Teils, das darin verbaut ist, auch wenn es ein komplexes Teil mit hohen Anforderungen ist. Das ist nicht meine Wertschöpfung.

Es gibt viele Gründe, die aus meiner Perspektive dafürsprechen, dass man als Unternehmen nicht in einen neuen Maschinenpark investieren sollte. Hat man die Auslastung, die man dafür braucht? Und habe ich die Fachkräfte dafür? In der Serienfertigung habe ich vielleicht drei der gleichen Maschinen nebeneinander stehen, da kann ich über Schichtmodelle nachdenken. Aber für uns im Sondermaschinenbau ist das sehr schwierig, wir finden diese Maschinenexperten nicht, wir finden schon jetzt nicht die Leute, die wir brauchen.

### **Inwieweit ist Energieeffizienz für Sie relevant?**

Wir haben nicht die großen Energieverbräuche in der Fertigung, ein bisschen Strom, Licht. Hohe Energiekosten treffen uns indirekt beim Bezug von Stahlprodukten, z. B. eine Riesenwalze aus 20 Tonnen Stahl, die woanders sehr energieintensiv produziert wurde. Das wirkt sich auf unsere Kostenstruktur aus und ist günstiger, wenn die Energiepreise dort niedriger sind.

**„Es gibt Lohnfertiger, die hocheffiziente Maschinen betreiben. Dann kann ich noch mehr mit 3D-Modellen arbeiten und den Prozess digitalisieren.“**

### **Welche Rolle spielen Forschung und Entwicklung bei Ihnen?**

Wir leben davon. Forschung und Entwicklung im Sondermaschinenbau funktioniert anders als bei einem Serienhersteller, der sagen kann: „Ich mache mir mal ganz auftragsunabhängig Gedanken über

neue Technologien, baue mir einen Prototyp, und erprobe damit, bis ich etwas Neues entwickelt habe.“

Die Anlagen, die wir bauen, sind zu teuer für Prototypen, deswegen entwickeln wir bereits im Vorfeld die Konzepte im Engineering, und zwar in sehr enger Zusammenarbeit mit dem Kunden, das geht Hand in Hand. Da spielen sicher unser guter Name und die Erfahrung der letzten 150 Jahre eine Rolle. Wir entwickeln uns immer dann weiter, wenn wir gemeinsam mit dem Kunden ein neues Produkt auf die Beine stellen und beweisen können, dass es besser ist.

### **Damit ist F&E im Prozess angelegt?**

Absolut. Anders würde es auch nicht funktionieren. Man kann gewisse Kapazitäten für die Konzeption aufwenden, aber für die Durchführung sind wir auf die Kunden angewiesen. Auch unsere Kunden nehmen uns als Premium-Hersteller wahr, deswegen kommen sie zu uns, wenn es um neue Technologien oder Weiterentwicklungen geht.

**„Unsere Kunden nehmen uns als Premium-Hersteller wahr, deswegen kommen sie zu uns, wenn es um neue Technologien oder Weiterentwicklungen geht.“**

### **Welche Rolle spielen die Schweizer?**

Das ist unsere Muttergesellschaft, die auch an der Börse notiert ist. Wir bestehen aus zwei Business Units, einmal der Bereich Schweißen, da produzieren wir Anlagen, mit denen wir Drähte oder Stahlstäbe zu Gittern verschweißen können - beispielsweise Armierungsgitter, die man ja kennt aus dem Bau. In dem zweiten Bereich verweben wir Drähte oder Fäden miteinander. Das Prinzip ist ähnlich, daher auch unser Slogan: Wir verbinden. Und wir verbinden unterschiedliche Materialien miteinander, bis hin zu Eisenbahnschienen. Eine Schiene ist 14 oder 15 Meter lang, und damit daraus Kilometer werden, braucht man Anlagen, die diese Schienen effizient in hoher Qualität zusammenbringen.

### **Wie schaffen Sie es, neue Mitarbeiter und Azubis ins Unternehmen zu holen?**

Das ist bei uns gerade auch so ein bisschen die Frage. Seit ein paar Jahren merken wir, dass wir

weniger Bewerbungen bekommen und die Qualität abgenommen hat. Wenn wir aber Auszubildende für uns gewinnen können, legen wir viel Wert auf eine gute Ausbildungsbetreuung. Im ersten Jahr lernen sie die Grundlagen, dann kommen sie immer weiter in die Anwendung, bis hin zum Bau der Maschinen, was ihnen natürlich Spaß macht.

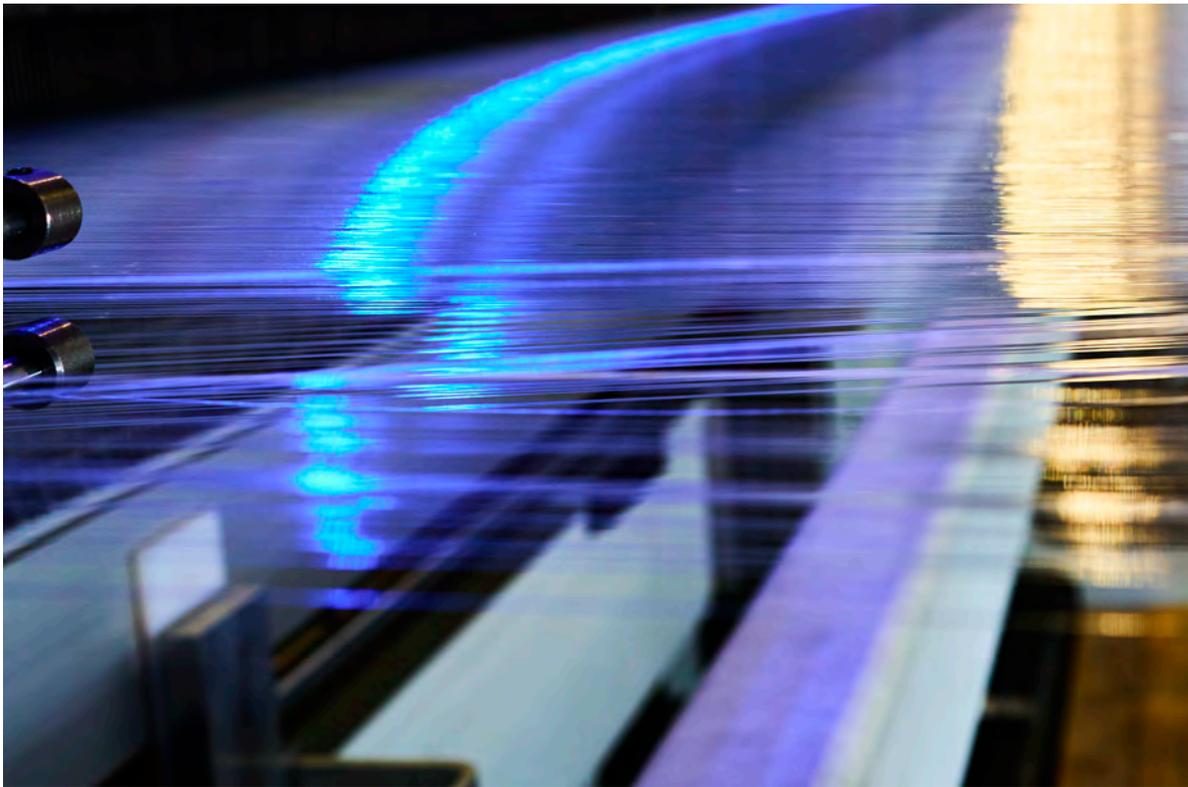
Wir bilden Industriemechaniker, Schlosser und Mechatroniker aus. Gerade die Mechatroniker können wir sehr gut einsetzen bei dem hohen Elektronikanteil an unseren Anlagen, die aber auch noch viel Mechanik enthalten.

Ansonsten sind wir gerade dabei, unser Branding komplett neu aufzusetzen und uns zukunftsorientierter aufzustellen. Ziel ist es, auch ein bisschen mehr in den sozialen Medien vertreten zu sein. Die Fachmessen, die Ausbildungsmessen - ja, das machen wir auch regelmäßig, wobei wir in den Schulen noch stärker präsent sein wollen. Bisher haben wir es geschafft, dass Jugendliche zum Praktikum zu uns wollen. Und wir können dann tolle Geschichten erzählen, denn die Produkte von Schlatter sind überall in der Welt da draußen. Wenn wir die Jugendlichen früh erreichen, bleiben die auch. Dass sie bleiben, ist wichtig, denn es dauert über ein Jahr, eine Anlage zu bauen, und die füllt dann eine ganze Halle.

International unterwegs sein zu können, war früher attraktiv für die Belegschaft, aber wir merken, dass die junge Generation nicht mehr diese Reisebereitschaft hat. Früher hat man gesagt: „Super, dann kann ich mal so eine Anlage in Malaysia, China oder in Südafrika oder Brasilien aufbauen - da sehe ich was von der Welt!“

Wir haben immer noch Auszubildende, die schon während der Ausbildung fragen: „Wann kann ich jetzt endlich mal auf Montage ins Ausland gehen?“ Aber das war früher häufiger. Heute ist Reisen nicht mehr an Arbeit gekoppelt, sondern eher ein Freizeithema. Wenn man reist, möchte man lieber mit Partnerin oder Partner unterwegs sein, oder mit Freunden.

**„International unterwegs sein zu können, war früher attraktiv für die Belegschaft, aber wir merken, dass die junge Generation nicht mehr diese Reisebereitschaft hat.“**



Webmaschine ©Schlatter

### **Beobachten Sie auch eine Veränderung in der Leistungsbereitschaft?**

Manchmal schon. Ich meine, wir leben vom Bestand, vom Wohlstand, den die letzten Generationen erwirtschaftet haben. Ein bisschen mehr Leistungsbereitschaft würde uns guttun. Gleichzeitig kommt jetzt eine Generation in den Arbeitsmarkt, die alles hat und nichts braucht. Da frage ich mich: Kriegen wir die Generation an uns angepasst, oder müssen wir uns an die Generation anpassen?

### **Wie bewerben sich die Jugendlichen bei Ihnen?**

Die klassische Bewerbungsmappe als Azubi ist einfach nicht mehr zeitgemäß. Hier muss ich eine Lösung bieten, mit der man das einfach machen kann, da sind wir schon ganz gut. Es geht nur um den ersten Eindruck: Was ist das für eine Person? Wie fit ist sie?

### **Was ist mit künstlicher Intelligenz, also Machine Learning oder auch generative KI - setzen Sie das schon ein?**

Noch nicht, weil wir bisher nicht die Daten dafür haben. Um die Daten zu erheben, brauchen wir Sensorik, müssen uns aber auch fragen: Wie können wir Daten generieren, die sinnvoll sind? Was gibt es für

Sensoren, und was kann ich mit ihnen überhaupt erfassen? Und wenn wir die Daten haben, folgt die Frage nach einer sinnvollen Auswertung. Was ist mein Anwendungsfall?

KI ist ein mächtiges Tool, aber sie lebt von den richtigen Fragen. Wir müssen auf Grundlage dieser Datenauswertung auch einen Mehrwert für unsere Kunden schaffen können. Für mehr Servicegeschäft - diese Daten, die müssen ja auch zugeordnet sein, zu den einzelnen Maschinen, den einzelnen Produkten, das heißt von der Anfrage bis zur Auslieferung müssen alle Daten im System hinterlegt sein.

Das ist im Mittelstand nicht immer der Fall, da gibt es in diesem gesamten Prozess immer irgendwo Medienbrüche. Im Sondermaschinenbau, da habe ich auf den ersten Blick nie die gleichen Teile. Aber wenn man sich das Teil anschaut, dann sieht es immer gleich aus, es ändert sich nur in einfachen Dimensionen: länger, kürzer, breiter, schmaler. Dann kann eine KI im Einkauf natürlich helfen, genau das zu erkennen und festzustellen, dass ein vergleichbares Teil schon einmal zu einem bestimmten Preis bezogen wurde. Das gilt auch für die Qualitätskontrolle, hier können Daten aus der Vergangenheit sehr nützlich sein, wenn man feststellt, dass eine bestimmte Konfiguration immer zu Problemen führt.

„KI ist ein mächtiges Tool, aber sie lebt von den richtigen Fragen. Wenn mich ein ineffizienter Prozess eine halbe FTE aufs Jahr kostet, kann ich damit unter Umständen gut leben. Ich denke da eher produktionsnah, je näher ich an der Wertschöpfung bin, desto höher ist natürlich grundsätzlich das Potenzial von KI.“

**Wo sehen Sie weitere Anwendungsmöglichkeiten?**

Wenn mich ein ineffizienter Prozess eine halbe FTE aufs Jahr kostet, kann ich damit unter Umständen gut leben. Ich denke da eher produktionsnah, je näher ich an der Wertschöpfung bin, desto höher ist natürlich grundsätzlich das Potenzial von KI.

**Haben Sie im Service eine Falldatenbank?**

Ja, das haben wir. Wir kennen unsere Verschleißteile und sehen auch, welche Teile jedes Mal bestellt werden. Aber hier bewegen wir uns im Sondermaschinenbau: Die Maschinen sind sehr robust. Die sind einfach zu gut und die halten dann einfach viel zu lange. Und wenn wir über Nachhaltigkeit sprechen, dann ist ja immer so ein bisschen die Frage, was ist jetzt nachhaltig?

Das kann heißen, ich schmeiße das Produkt am Ende seines Lebenszyklus nicht weg, sondern finde noch mal Service-Modelle, bei denen ich das Produkt weiterverwenden kann. Dann besteht mein Geschäftsmodell nicht darin, eine neue Maschine zu fertigen, sondern eine alte weiter am Leben zu erhalten.

**Wie sähe das dann aus?**

Vielleicht ein Pay-per-Use-Modell, bei dem ich die Maschine nicht verkaufe, sondern zur Verfügung stelle. Allerdings sind solche Modelle bei neuen Maschinen schwierig in der Anschubfinanzierung, und ich bin mir nicht sicher, ob wir so etwas jemals

stemmen können. Zum jetzigen Zeitpunkt können wir nicht mit Millionenbeträgen in Vorleistung gehen. Aber wir merken, dass der Bedarf da ist und einige Kunden auch ein Problem mit der Finanzierung haben. Die Zinsen steigen, und der Kunde überlegt sich, ob er wirklich eine neue Maschine braucht oder ob es die alte noch eine Weile tut mit ein bisschen Service. Wenn die Zinsen wieder fallen, steigt auch wieder die Kaufbereitschaft.

Wir haben Kunden in anderen Ländern, in denen die Zinsen deutlich höher sind und der Kunde fragt, ob es denn keine andere Möglichkeit gibt, weil er die Maschine braucht. Aber wir können ihn nicht finanzieren, wir sind ja keine Bank.

**Sie erinnern sich, der Maschinenbauer Trumpf hat eine Bank gegründet.**

Nun, so eine Bank zu haben, bedeutet nach den gleichen Regeln zu spielen wie die anderen Banken auch. Und man braucht sehr viele Millionen auf der hohen Kante, das kann man nicht als kleiner Mittelständler machen, da braucht es einfach das notwendige Kapital am Ende des Tages. Vielleicht würde es gehen, wenn man sich mit anderen Unternehmen zusammentut.

„Dann besteht mein Geschäftsmodell nicht darin, eine neue Maschine zu fertigen, sondern eine alte weiter am Leben zu erhalten.“

**Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Wir befinden uns gerade in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation in Deutschland und Europa, und die aktuellen geopolitischen Ereignisse machen es uns nicht einfacher. Lösungen zu schaffen, die dazu führen, dass wir wieder wettbewerbsfähiger werden - das wäre jetzt sehr allgemein gesprochen. Ich könnte da gar nicht sagen, was wirklich jetzt der richtige Weg ist, weil einfach zu viele Faktoren voneinander abhängig sind und auch so viele Grundvoraussetzungen geschaffen werden müssen.

Ich glaube schon, dass für unsere Wettbewerbsfähigkeit das Thema Energie ein wichtiger Faktor ist, aber auch die Ressourcen. Wir haben weder die größten Vorräte an natürlichen Ressourcen, noch die größten Energievorkommen in Deutschland.

Damit entstehen Abhängigkeiten von anderen Ländern, weil wir beides brauchen. Es ist egal, was ich tue oder was ich herstelle, ich brauche immer Ressourcen, ich brauche immer Energie.

Was wir haben, ist viel Technologie und viel Kompetenz. Deswegen braucht es Modelle, die diese Kompetenz und Technologie sinnvoll zusammenbringen mit Ressourcen und Energie, die an anderer Stelle zur Verfügung stehen.

## „Was wir hier in Deutschland haben, ist viel Technologie und viel Kompetenz.“

### Was würden Sie morgen ändern im Unternehmen, wenn Sie könnten?

Flexibilisierung ist für mich ein Riesenthema. Gerade als tarifgebundenes Unternehmen hängen wir an den Gewerkschaften, entsprechend sind uns die Hände ein Stück weit gebunden. Aber ich glaube, gute Zeitkontenmodelle, gute Flexibilisierungsmodelle, die aber auch lukrativ für die Mitarbeiter sind und vielleicht von staatlicher Seite unterstützt werden, könnten uns helfen. Die Flexibilisierung bleibt auch in der nächsten Zeit eines der wichtigsten Themen, weil das Überleben eines Unternehmens auch davon abhängt, ob es seine Kapazitäten schnell anpassen kann.

### Was haben Sie für eine Botschaft für die junge Generation?

Vielleicht, nicht nur den heutigen Tag zu sehen, sondern auch mal ein paar Jahre nach vorne zu schauen. Und zu sehen, wo man selbst stehen möchte in 10 oder 20 Jahren. Ich glaube, es ist wichtig, dass die junge Generation die Bereitschaft mitbringt, mitzuarbeiten. Natürlich haben die Jungen andere Standards, und das ist auch gut so. Aber ich wünsche mir von ihnen auch Verständnis für die Vergangenheit und den Willen, sich einzubringen, um gemeinsam voranzukommen.

### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

Die Zusammenarbeit mit den vielen Menschen in unserer Belegschaft macht mir vor allem Freude, und die Möglichkeit, in meiner Rolle die Zukunft des Unternehmens aktiv gestalten zu können.

### Und was macht Ihnen Hoffnung?

Der Blick in die Vergangenheit. Es ist nicht das erste Mal, dass wir in Deutschland einen Tiefpunkt hatten. Aber ich glaube, unsere Disziplin, unsere Kompetenz und auch unser Wissen, das wir uns über Jahrzehnte erarbeitet haben, können wir sehr gewinnbringend einsetzen, wenn wir uns zusammenschließen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Ich glaube schon, dass es machbar ist.



Webmaschine für Papiermaschinenbespannungen ©Schlatter

# Carsten Sühling, Spaleck



Carsten Sühling, Geschäftsführer der Spaleck GmbH & Co. KG © Spaleck

## **Sie sind seit 33 Jahren im Unternehmen. Wie haben Sie hier angefangen?**

Ich habe direkt nach dem Abitur hier angefangen und ein berufsbegleitendes Wirtschaftsstudium absolviert. Eigentlich wollte ich Maschinenbau studieren, aber damals wurde die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft stark propagiert. Ich bewarb mich hier, um erst eine kaufmännische Ausbildung zu machen und danach zu studieren. Damals begannen die dualen Studiengänge, und das habe ich gemacht, mit dem Ziel, nach drei Jahren Maschinenbau zu studieren.

**„Wir waren Weltmarktführer für Webblattbindemaschinen. Die einzigen weltweit, die diese Maschinen gebaut haben. Heute gibt es kein Unternehmen mehr, das sie anbietet.“**

Allerdings wurde ich direkt als Vertriebler viel ins Ausland geschickt. Mit 22 Jahren kam ich nach Indonesien, nach Südamerika und in viele andere Länder. Das war eine unglaublich schöne Erfahrung, und damit bin ich sehr schnell im Unternehmen vorangekommen, so dass ein weiteres Studium auf der Strecke blieb.

## **Was war der Beweggrund, sich von der Textilindustrie zu verabschieden und zum grünen Maschinenbauer zu werden?**

Diese Entwicklung wurde gemeinsam mit unserem langjährigen Geschäftsführer und Gesellschafter Otto Spaleck sowie vom Markt getrieben. Wir waren Weltmarktführer für Webblattbindemaschinen. Die einzigen weltweit, die diese Maschinen gebaut haben. Heute gibt es kein Unternehmen mehr, das sie anbietet. Die Entwicklung in der Textilindustrie hat sich dabei kaum verändert. Eine einmal angeschaffte Maschine zur Webblattherstellung kann bei guter Pflege 30, 40 oder 50 Jahre später noch einsatzfähig sein. Das Marktvolumen war entsprechend gering, es gab keine Neukunden, die Bestandskundenbasis schrumpfte. Es war klar, dass wir uns neu orientieren mussten, sonst hätten wir in einigen Jahren keine Zukunft mehr gehabt.

Wir haben dann den Bereich Siebtechnik aufgebaut. Da waren wir Newcomer, aber es ergab sich ein neuer Markt mit Siebmaschinen für die Recyclingindustrie. Ende der 90er, Anfang der 2000er Jahre

entstand der Bedarf, geschredderte Produkte für die Weiterbearbeitung zu sieben und nach Größe zu sortieren. Die Themen Nachhaltigkeit und Green Tech haben wir schon Ende der 90er Jahre aktiv betrieben. Wir haben immer nach Zukunftsmärkten Ausschau gehalten, und das Thema erneuerbare Energien war damals aus unserer Sicht noch wichtiger als Recycling. Für die Windindustrie haben wir Anfang der 2000er zu fertigen begonnen und 2008/2009 die Zusammenarbeit mit einem großen Kunden, der Windgetriebe baut, deutlich ausgebaut. Der große Umbruch fand 1998 statt. In dem Jahr haben wir die Spaleck Oberflächentechnik verkauft. Danach hatten wir hier Gebäude, Büros, Maschinen aber nur noch ca. 30 Mitarbeiter. Also begannen wir erst einmal, im Lohn zu fertigen für andere Maschinenbauer. Wir haben noch eine kleine Firma hier aus Bocholt dazu gekauft, die Schweißbaugruppen herstellte. Von Anfang an versuchten wir hier, uns auf Green Tech zu konzentrieren. Das war erst einmal mühsam, und wir hatten auch Kunden aus anderen Industrien, die nichts mit Green Tech zu tun hatten. Aber insbesondere in den letzten acht oder neun Jahren hat das Thema Green Tech richtig an Fahrt aufgenommen.

**„Wir haben immer nach Zukunftsmärkten Ausschau gehalten, und das Thema erneuerbare Energien war damals noch wichtiger als Recycling.“**

### **Welche drei großen Herausforderungen sehen Sie für Spaleck momentan?**

Eine große Herausforderung ist der Mangel an Facharbeitern. Wir hätten viel schneller wachsen können, aber für unsere Produkte brauchen wir zum Beispiel Schlosser, die hochwertige Baugruppen herstellen können. Wir brauchen sehr gute Leute, die bereit sind, handwerklich zu arbeiten und sich auch die Hände schmutzig zu machen. Die gibt es nicht in der Qualität und in der Menge, die wir benötigen, obwohl der Job super abwechslungsreich und spannend ist. Eine weitere Herausforderung ist aktuell die Konjunktur. Glücklicherweise haben wir längerfristiges Projektgeschäft, aber in der Breite ist die Nachfrage schon relativ schwach in diesem Jahr.

Zu guter Letzt stehen wir dann im Wettbewerb mit Osteuropa und Asien. Im Vergleich zum Wettbewerb in Asien haben wir unsere Daseinsberechtigung als Zulieferer und Maschinenbauer schon allein deswegen, weil wir hochkomplexe Baugruppen machen, die noch nicht jeder herstellen kann und die auch eine örtliche Nähe erfordern. Wir verfügen über gewisse Erfahrungen und Technologien, die noch nicht jeder beherrscht. Wo wir aber aufpassen müssen, ist tatsächlich der Wettbewerb zu China. Wir merken das zum Beispiel bei den Produkten für erneuerbare Energien. Bisher haben wir bestimmte Teile für Kunden gefertigt, die mittlerweile trotz Frachtkosten deutlich günstiger aus China kommen. Das liegt aber nicht nur an den Personalkosten, sondern an stark subventioniertem Rohmaterial. Der Wettbewerb ist hier nicht fair und das ist gefährlich.



**„Wir haben ein Energiemonitoringsystem eingeführt und können jetzt über Sensorik jeden einzelnen Verbraucher beobachten. Nur wenn man seinen Energieverbrauch kennt, kann man auch eingreifen und steuern.“**

**Sind Lieferketten und Beschaffung Themen, mit denen Sie zu ringen haben?**

Tatsächlich kaum. Das liegt daran, dass wir hauptsächlich in Europa beschaffen. Wir haben kaum Beschaffung in Asien oder außerhalb von Europa, selbst Stahl beziehen wir fast ausschließlich aus Europa, auch weil es einige Kunden verlangen. Wir hatten ein paar Probleme bei Elektronikteilen zur Corona-Zeit, waren aber mit allen anderen Produkten jederzeit gut versorgt.

**Welche Rolle spielen Energieeffizienz und Ressourcennutzung bei Spaleck?**

Energiekosten sind für uns nicht so relevant, weil wir nicht energieintensiv sind. Natürlich haben sich im Jahr des Ausbruchs des Ukraine-Kriegs auch unsere Energiekosten deutlich nach oben entwickelt, weil wir zu dem Zeitpunkt keinen Stromvertrag mehr hatten. Also haben wir am Spot-Markt eingekauft, das hat in dem Jahr durchaus Geld gekostet. Allerdings haben wir durch den Wegfall der EEG-Umlage seit 2023 aktuell schon wieder Stromkosten auf dem alten Niveau.

Wir haben davor 3,6 Cent für den Strom bezahlt und 16 Cent Nebenkosten, also knapp 20 Cent. Das ist auch unser heutiger Preis. Der Anteil der Stromkosten liegt unter 2 Prozent vom Umsatz, ist also nicht wirklich relevant. Gas ist natürlich etwas teurer geworden, aber wir haben sehr gute Effizienzprogramme gefahren und brauchen Gas nur zum Heizen. Im Jahr 2022 haben wir auf dem Höhepunkt fast 25 Prozent weniger Gas verbraucht. Unseren Stromverbrauch haben wir noch stärker reduziert. Mittlerweile haben wir überall, auch in der Fertigung, schon seit drei oder vier Jahren komplett auf LED umgestellt, sodass wir schon zur Energiekrise 2022 den Stromverbrauch um fast 350.000 Kilowattstunden reduziert hatten.

**Wie haben Sie es geschafft, die Energiekosten so massiv nach unten zu bringen?**

Wir haben ein Energiemonitoringsystem eingeführt und können jetzt über Sensorik jeden einzelnen Verbraucher beobachten. Nur wenn man seinen Energieverbrauch jederzeit genau kennt, kann man auch eingreifen und steuern. Wir wussten z.B. in der Krise, dass nachts der Strom günstiger ist als tagsüber.

Also konnten wir unsere Maschinen, wo möglich, verstärkt nachts laufen lassen und Gabelstapler nur nachts laden. Damals haben wir auch angefangen, Druckluft über das Wochenende komplett abzustellen. Wir haben viele einfache Dinge gemacht, die in der Summe aber unheimlich viel gebracht haben, weil vorher einfach auch viel Verschwendung im System war.

**„Monteure zu finden, die auch mal zwei, drei Wochen im Ausland sind, ist sehr schwierig.“**

**Sie sagten, Sie werden eingeschränkt durch die Tatsache, dass Sie einfach nicht genügend Fachkräfte finden. Wie flexibel sind Sie mit Ihren Kapazitäten?**

Mehr Flexibilität in der Belegschaft würden wir uns natürlich ab und zu wünschen. Das ist aber alles nicht mehr so einfach, aufgrund des gesellschaftlichen Wandels. Wir haben ein junges Team und sehr viele Familienväter und -mütter hier im Unternehmen. Heute sind meistens beide Elternteile berufstätig, die müssen auch irgendwo hin mit den Kindern. Früher, als ich angefangen habe, konnte sich ein Hauptverdiener voll und ganz auf den Beruf konzentrieren. Da war es normal, dass man sehr spontan überallhin in die Welt geflogen ist und dem vieles andere untergeordnet hat. Das ist ja heute kaum noch denkbar, weil alle so stark eingebunden sind, vor allem auch zu Hause.

Und zum Beispiel bei uns im Maschinen- und Anlagenbau ist das eine große Herausforderung. Monteure zu finden, die dann auch mal zwei, drei Wochen im Ausland sind und das gerne machen und auch mal einen Tag länger bleiben, wenn es nötig ist, ist sehr schwierig. Die Leute wollen das einfach nicht mehr machen und das nimmt uns schon eine ganze Menge Flexibilität. Dieses ganze Thema müsste deutlich lukrativer gestaltet werden können. Es gibt natürlich die Möglichkeit Freizeit als

Ausgleich zu bekommen, aber es muss sich auch finanziell wieder mehr lohnen. Hier fängt es schon mit der Spesenregelung in Deutschland an.

Wenn jemand im Ausland oder auch in Deutschland unterwegs ist und 28 € Spesen pro Tag bekommt, dann kann er gerade mal Mittag essen, aber abends gibt es nichts mehr. Das sind alles Sachen, die vollkommen an der Praxis vorbeigehen und wir brauchen hier dringend politische Rückendeckung für finanzielle Regelungen, die solche Flexibilität wieder lukrativ für die Menschen macht.

**Haben Sie den Eindruck, dass sich Ihre Belegschaft grundsätzlich für das Unternehmen auch verantwortlich fühlt? Und Mitarbeiter dann zum Beispiel nicht nur wegen des Geldes mal einen Tag länger in Indien oder in Mexiko bleiben?**

Das ist sehr unterschiedlich. Klar, vor 30 Jahren sind Monteure eher gefahren, weil sie einfach auch Angst um ihren Arbeitsplatz hatten. Das heißt ja nicht, dass jeder sich für das Unternehmen verantwortlich gefühlt hat. Das hat sich bis heute nicht geändert. Wir haben junge Mitarbeiter, die total motiviert sind, die totale Identifikation mit dem Unternehmen haben, vorangehen, das Unternehmen weiterbringen wollen und wir haben natürlich

Mitarbeiter, denen das nicht wichtig ist, für die einfach andere Themen wichtiger sind. Ich denke, das hängt mit der Erziehung, der Einstellung zusammen und wahrscheinlich auch mit der Passion für die Arbeit. Aber ich denke, die Situation ist in den meisten Unternehmen ähnlich. Es gibt Leistungsträger, Mitläufer und wenig motivierte Leute, die chronisch unzufrieden ist und wo auch die besten Argumente keine Veränderung bringt.

**„Aber trotzdem ist man im Familienunternehmen keine Nummer und wenn hier einer ein Problem hat, dann redet er mit seiner Führungskraft und gegebenenfalls auch direkt mit dem Geschäftsführer und wir versuchen, zu helfen.“**



Zerspanung-für-die-Medizin- und-Bahntechnik. © Spaleck

### **Wie begeistern Sie neue Mitarbeitende für Spaleck?**

Wir machen gezielt Employer-Branding. Natürlich versuchen wir sehr viel über Facebook, Instagram, ich glaube, auch TikTok. Wir erstellen schon seit 2017 einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht, und das sind Dinge, die wir natürlich auch kommunizieren. Wir wollen sinnstiftende Themen mehr in den Vordergrund stellen.

Und wir sind ein Familienunternehmen in fünfter Generation, 155 Jahre alt. Viele wollen immer noch im Konzern arbeiten, aber wir als mittelständisches Familienunternehmen haben auch unsere Vorteile und Differenzierung im Vergleich zum Konzern. Und ich glaube gerade aktuell, werden sich dessen wieder viele bewusst.

Klar, ich kenne jetzt hier nicht mehr jeden Mitarbeiter, leider nicht mehr. Aber trotzdem ist man im Familienunternehmen keine Nummer und wenn hier einer ein Problem hat, dann redet er mit seiner Führungskraft und gegebenenfalls auch direkt mit dem Geschäftsführer und wir versuchen, zu helfen. Das ist der Unterschied zum Konzern.

**„Wir haben schon 2001 oder 2002 mit unseren Textilmaschinen, die Möglichkeit gehabt, Fernwartung anzubieten.“**

### **Wo stehen Sie bei der Digitalisierung?**

Wir haben schon 2001 oder 2002, also vor über 20 Jahren, mit unseren Textilmaschinen, die Möglichkeit gehabt, Fernwartung anzubieten. Der Datentransfer lief damals noch über Modem, das dauerte entsprechend lange, aber es hat es trotzdem funktioniert. Aber wir konnten uns damals schon bei der Maschine anmelden und auch in die SPS eingreifen.

Den Maschinenzustand konnten wir natürlich nicht komplett überwachen, weil noch nicht so viel Sensorik in den Maschinen verbaut war, aber die Elektrotechnik konnten wir gut überwachen und die Antriebe parametrisieren, bei der Fehlersuche unterstützen.

Heute digitalisieren wir immer weiter und versuchen, 100 Prozent der Möglichkeiten aus unserem ERP herauszuholen. Letzte Woche hatten wir einen Integrationstest für das neue Update, und der

Anbieter war sehr erstaunt, wie tief sich unsere Key-User mit dem System auskennen. Wir sehen uns an, wo vergleichsweise einfache Tätigkeiten sind und wie wir diese automatisiert bekommen, und digitalisieren alle Prozesse, die sich digitalisieren lassen.

Wir machen alles mit dem ERP, nutzen den dynamischen Leitstand für unsere Fertigung. Da stößt man natürlich auch ständig an Grenzen, wenn man mal einen Rückstand hat. Aber es funktioniert. Wir versuchen Dinge zu automatisieren, wo immer es geht. Wir können einen Prozess komplett digital abbilden, im Maschinenbau mittlerweile auch die Fertigungspapiere.

Bei uns hat jeder Monteur große Werkzeugwagen mit Monitor und WLAN, wo sie sehen können, welchen Auftrag sie nächstes machen müssen, welche Zeichnung dahinter hängt, und so weiter. Da brauchen wir fast kein Papier mehr.

### **Welche Rolle spielen Forschung und Entwicklung bei Ihnen?**

Bei uns im Mittelstand geht es hauptsächlich um Entwicklung. Hier machen wir sehr viel, hauptsächlich bei unseren Maschinen und im Anlagenbau. Wir haben hier ein Technikum, wo wir Versuche für unsere Kunden durchführen und wo teilweise Produkte verarbeitet werden, die man nicht so einfach standardisiert verarbeiten kann. Und da kommen uns natürlich gemeinsam mit dem Kunden Ideen, wie man Dinge verbessern und entwickeln kann.

An der einen oder anderen Stelle gehen wir natürlich auch auf normale Trends, wie jetzt Digitalisierung, Sensorik, Condition Monitoring, Predictive Maintenance und so weiter.

Das sind Dinge, die man aus eigener Initiative macht, weil man einfach mitgehen muss und weil das auch Sinn ergibt, wenn wir zum Beispiel keine Ingenieure mehr ins Ausland schicken müssen, weil wir alles online machen können.

**„Die dringende Hausaufgabe wäre, nicht alles auf Einzelgesetzebene zu regeln, sondern lieber verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen.“**

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Die dringende Hausaufgabe wäre, nicht alles auf Einzelgesetzebene zu regeln, sondern lieber verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen. Es muss einmal Klarheit entstehen, wohin die Reise gehen soll. Und diese Klarheit darf nicht immer wieder, wenn ein Politiker laut schreit, infrage gestellt werden.

Ein Beispiel ist das Verbrenner-Aus 2035. Da gibt es ja eigentlich Klarheit. Jeder weiß, 2035 wird es auslaufen. Und jetzt läuft es mal wieder ein halbes Jahr nicht so gut in der Autoindustrie, weil wir eine Entwicklung verschlafen haben. Sofort wieder Forderungen, dass wir das alles nicht so schnell schaffen und es aufschieben müssen. Was passiert denn, wenn das jetzt aufgeschoben wird?

Die dringend erforderlichen Investitionen in den Ladesäulenausbau, die Weiterentwicklung der Batterien usw. werden auch wieder verschoben. Da kommt einfach kein Handlungsdruck rein und dieses ganze Infragestellen hilft uns nicht. Man sollte konsequent auf dem eingeschlagenen Weg bleiben und sich statt über Änderungen zu diskutieren lieber um Wege kümmern, wie wir zum Erfolg kommen.

Wir machen Vorgaben zum Thema Wärmepumpen, zum Thema erneuerbare Energien, zum Thema Windkraftausbau und so weiter. Und sobald irgendetwas nicht hundertprozentig läuft, wird wieder an den Vorgaben und an den Rahmenbedingungen gerüttelt. Die werden aufgeweicht, Fristen werden verlängert oder Sonstiges. Aus meiner Sicht hilft das der Wirtschaft nicht. Das führt einfach dazu, dass der Innovationsdruck wieder geringer wird und dadurch die notwendige Innovation nicht stattfindet.

Regulatorisch schießt die Politik zudem gern mal übers Ziel hinaus. Ich muss berichten, wie hoch meine Frauenquote ist, wie meine Diversity-Quote ist, ob ich Kinderarbeit nutze und so weiter. Gehört das in den Nachhaltigkeitsbericht rein? Ich brauche Leute, mir ist das egal, welche Leute das sind, welcher Herkunft oder wie alt sie sind, ob sie queer sind oder sonst irgendwas. Das ist mir vollkommen egal. Hauptsache, ich habe meine Arbeitskräfte, meine Leute. Warum muss ich dazu etwas berichten?

In den USA gibt es diese ganzen Berichtspflichten nicht, aber Gesetze gibt es dort genauso, wie sie es hier auch gibt. Wenn ein Unternehmer erwischt wird, der etwas falsch gemacht hat, dann kommt es ihn richtig teuer zu stehen, die Haftung ist sehr hoch. Das ist doch deutlich absteckender. Bei uns gibt es nur geringe Strafen, dafür man muss alles berichten, was aber ein Vermögen kostet und

vollkommen unproduktiv ist. Zudem kann das irgendwann keiner mehr kontrollieren.

### **Was würden Sie morgen ändern, wenn Sie könnten?**

Ich würde der Wirtschaft wieder ein bisschen mehr Selbstverantwortung geben. Regulierung ist in Teilen notwendig, weil auch Dinge schiefgelaufen sind. Aber in der breiten Industrie sollte man der Industrie einfach wieder ein bisschen mehr Freiheit und ein bisschen mehr Möglichkeiten geben, sich selbst zu entfalten und nicht alles vorzuschreiben. Wir sollten uns nicht immer an den schwarzen Schafen orientieren, sondern Rahmenbedingungen setzen, Freiraum schaffen für Innovationen und die Wirtschaft auch mal machen lassen, vor allem den Mittelstand.

**„Beschäftigt euch mit technischen und naturwissenschaftlichen Berufen und vergesst nicht, dass man für Wohlstand auch wirklich arbeiten muss.“**

### **Was sagen Sie der jungen Generation?**

Beschäftigt euch mit technischen und naturwissenschaftlichen Berufen. Ich glaube, das war immer die Basis für Innovation, für unseren Fortschritt und für unseren Wohlstand. Nur Dienstleistung geht nicht, dafür sind wir in Deutschland auch nicht aufgestellt. Also beschäftigt euch mit technischen und naturwissenschaftlichen Berufen und vergesst nicht, dass man für Wohlstand auch wirklich arbeiten muss.

Man kann 40 Stunden arbeiten, ohne seine Familie zu vernachlässigen. Und da ist einfach ein Mindestmaß an Einsatz nötig. Darauf sollte man sich wirklich besinnen. Ich glaube aber auch, dass die jungen Leute - und wir haben hier im Unternehmen wirklich viele top motivierte und qualifizierte junge Leute - auch etwas schaffen und leisten wollen, die wollen auch Erfolge feiern und top performen.

Wir müssen uns nur als Gesellschaft wieder darauf besinnen müssen, dass man für Geld arbeiten und dass sich Leistung auch lohnen muss. Immer weniger geht nicht.

### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

Tatsächlich der Umgang mit Menschen und die Erreichung von ehrgeizigen Zielen. Als ich mich hier vor 33 Jahren beworben habe, habe ich in die Bewerbung geschrieben, dass mir der Umgang mit Menschen schon immer sehr viel Freude gemacht hat. Das war damals eine Floskel, die ich irgendwo gelesen hatte und die mir eigentlich nichts sagte. Heute muss ich aber tatsächlich sagen, dass das wirklich das Schönste ist.

Um zurückzukommen auf meine vorhin erwähnte Einteilung in Leistungsträger, Mitläufer und solche, die vielleicht weniger motiviert sind: Man findet in jeder Gruppe Menschen, die einen faszinieren, die einen interessieren und mit denen man richtig etwas machen kann. Auch in der Gruppe derer, die eigentlich wenig Lust haben. Wenn man sich mal mit ihnen unterhält, mal zuhört und versteht, was sie überhaupt bewegt, kann man sie oft neu motivieren.

**„Ich habe ein unglaubliches Vertrauen in unsere Ingenieure und in unsere technische Kompetenz.“**

### Was gibt Ihnen Hoffnung?

Für Deutschland gibt mir unser technisches Können Hoffnung. Wir reden uns ja als Land aktuell selbst schlecht. Das ist etwas, was ich erheblich kritisieren möchte, diese ganz schlechte Stimmung im letzten Jahr, die auch teilweise von uns selbst gemacht ist. Ich persönlich habe ein unglaubliches Vertrauen in unsere Ingenieure und in unsere technische Kompetenz. Ich bin überzeugt davon, dass wir als Deutschland, wenn wir uns auch darauf besinnen, was wir können und wenn wir genug junge Leute haben, die bereit sind, sich da einzuarbeiten, immer unsere Berechtigung auf dem Weltmarkt haben werden, mit Innovationen und mit guten technischen Entwicklungen.

Was das Thema Klimawandel angeht - ich habe mich auch viele Jahre für das Thema Nachhaltigkeit, z. B. in der IHK, intensiv eingesetzt - da bin ich mittlerweile wirklich etwas beruhigt. Alle, außer ein paar Unverbesserliche, haben mittlerweile erkannt, dass da etwas getan werden muss und dass es kein Zurück mehr gibt in Sachen Klimaschutz. Wir werden leider nicht alles zurückdrehen können und auch erst einmal weiterhin eine CO2 Zunahme haben, aber ich glaube, dass mittlerweile alle Länder erkannt haben, dass wir gemeinsam etwas tun müssen, um den Planeten Erde lebenswert zu halten.

Und der Druck wird größer endlich konkret etwas zu tun. Aber wir haben die Technologien, das alles zu regeln, wir müssen es nur tun.



Metallverarbeitung für nachhaltige Industrien © Spaleck.

# Michael Finger, technotrans



Michael Finger, Chief Executive Officer der technotrans SE @technotrans

## Erzählen Sie uns ein wenig über Ihr Kerngeschäft.

technotrans' Kerngeschäft ist das Thermomanagement, also die präzise Steuerung und Regulierung von Temperaturen, um optimale Prozessbedingungen zu gewährleisten. Es ist ein zentraler Baustein für die Umsetzung globaler Megatrends wie der Elektrifizierung, Digitalisierung und Dekarbonisierung. Diese Entwicklungen erfordern eine effiziente Temperaturregelung, um fortschrittliche und nachhaltige Lösungen zu realisieren. Unsere Technologien, allen voran Kühl- und Temperiersysteme, regeln die Temperaturen konstant und präzise auf das jeweilige anwendungsspezifische Niveau. Dadurch stellen wir die Leistungsfähigkeit, Langlebigkeit und Betriebssicherheit unterschiedlichster Systeme sicher. Das können wir nicht nur besonders gut, sondern bieten es auch in einer sehr großen Bandbreite an. Diese reicht von 0,1 Kilowatt Kühlleistung in kleinen Geräten – zum Beispiel in Lasern für die Medizintechnik – bis hin zu 5 Megawatt und höher. Dann sprechen wir von großen Kühlcontainern für anspruchsvolle industrielle Anwendungen.

## Wie hat sich technotrans über die Jahre entwickelt?

Unser Unternehmen wurde 1970 von Franz und Josy Böhnsieker in einer Garage im ostwestfälischen Harsewinkel als Firma Böhnsieker Maschinen Konstruktionsbüro (BMK) gegründet. Der frühe Durchbruch gelang uns mit Maschinen zur Feuchtmittelaufbereitung sowie Kühl- und Temperiergeräten für die Druckindustrie.

**„Der frühe Durchbruch gelang uns mit Maschinen zur Feuchtmittelaufbereitung sowie Kühl- und Temperiergeräten für die Druckindustrie.“**

In den folgenden Jahren ist das Unternehmen zum Marktführer in diesem Bereich aufgestiegen. 1975 erfolgte der Umzug nach Sassenberg und 1985 die Umfirmierung zur technotrans GmbH. 1998 sind wir schließlich an die Börse gegangen.

Ungefähr zehn Jahre später hat uns die weltweite Finanzkrise schwer getroffen und unser Umsatzniveau beinahe halbiert. Wir waren bis dahin nur in einem Markt tätig, der Druckindustrie. Um die Abhängigkeit von dieser einen Branche zu reduzieren und neue Wachstumschancen zu erschließen, startete das damalige Management erfolgreich eine Diversifizierungsstrategie. Dieser Schritt hat die Stabilität und die Profitabilität des Unternehmens deutlich gestärkt.

#### **Welche neuen Märkte haben Sie erschlossen?**

Im Zuge der Diversifizierung haben wir unsere Expertise in den Bereichen Thermomanagement und Flüssigkeitstechnologien sukzessive auf weitere Branchen übertragen. Die Erschließung neuer Märkte erfolgte auch durch strategische Akquisitionen von Unternehmen, die optimal zu technotrans passten. Wir starteten zunächst mit der Laserindustrie, ehe wir in den folgenden Jahren in weitere Branchen wie der Medizintechnik und der kunststoffverarbeitenden Industrie aktiv wurden. Heute ist technotrans in fünf Fokusbereichen aktiv: Plastics, Energy Management (inklusive Elektromobilität, High-Power-Ladestationen und Datacenter), Healthcare & Analytics, Laser und Print.

#### **Was haben Sie mit technotrans vor?**

Unser Ziel ist es, weiter organisch zu wachsen – und zwar mit einem klaren Schwerpunkt auf unserer Kernkompetenz Thermomanagement sowie unseren fünf Fokusbereichen. In diesen Märkten sind wir sehr gut aufgestellt und zuversichtlich, ein starkes Wachstum zu generieren.

Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz auf 262 Millionen Euro, nur durch organisches Wachstum und nicht durch Akquisitionen. Das ist ein Plus von 70 Millionen Euro in nicht einmal vier Jahren – also mehr als 40 Prozent. Der klare Fokus trägt eindeutig Früchte.

#### **In welchen Märkten sind Sie noch aktiv?**

Unser Hauptaugenmerk liegt auf den Fokusbereichen, weshalb wir den Großteil unserer Aktivitäten darauf konzentrieren. Zwei der derzeit spannendsten und wichtigsten Wachstumsbereiche sind für uns die Elektromobilität und Datacenter.

In der Elektromobilität sind es primär drei Anwendungsgebiete: Batteriekühlsysteme für Züge und E-

Busse, stationäre Kühlsysteme für Umrichterstationen an Bahnstrecken und Schnellladestationen für diverse E-Fahrzeuge. Im Schienenverkehr sind wir inzwischen Europamarktführer. Fast jeder Zug in Europa ist mit einer Batterie ausgerüstet und hat eine technotrans-Kühlung an Bord. Auch das Thema Nachrüstung ist für uns interessant: Anders als bei Autos können Verbrennerzüge mit Batterietechnik nachgerüstet werden.

### **„Im Schienenverkehr sind wir inzwischen Europamarktführer. Fast jeder Zug in Europa hat eine technotrans-Kühlung an Bord.“**

Dadurch entstehen Hybridzüge, die ebenfalls auf effizientes Thermomanagement angewiesen sind. Gleiches gilt für Wasserstoffzüge, die auch mit Batterien ausgestattet sind. Mithilfe unserer stationären Kühlanlagen für Frequenzumrichter unterstützen wir maßgeblich die Elektrifizierung des Schienennetzes. Gleiches gilt für die Dekarbonisierung des Straßenverkehrs: Mit unseren Thermomanagement-Lösungen für leistungsfähige Ladesäulen und Schnellladestationen mit Batteriepuffer leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Ausbau der Ladeinfrastruktur.

### **„Mit dieser Kühlung erzielen wir bei den Rechenzentrumsbetreibern Energieeinsparungen von rund 30 bis 40 Prozent.“**

Die Flüssigkeitskühlung für Datacenter ist eines unserer jüngsten und gleichzeitig wichtigsten Projekte. Bis vor kurzem setzte man in Rechenzentren vorwiegend auf eine Luftkühlung, da eine gewisse Skepsis beim Einsatz flüssigkeitsbasierter Lösungen in sensiblen elektronischen Geräten vorherrschte. Mit einem Kunden aus den USA haben wir jedoch ein betriebssicheres System entwickelt, das eine Flüssigkeitskühlung bis auf die Prozessorebene erlaubt. Wir stellen somit ein jederzeit homogenes Temperaturniveau in den Servern sicher. Damit erhöhen wir ihre Leistungsfähigkeit und Lebensdauer. Mit dieser Kühlung erzielen wir bei den Betreibern außerdem Energieeinsparungen von rund 30 bis 40 Prozent gegenüber herkömmlicher Luftkühlung. Unsere Systeme arbeiten nur dann, wenn eine Kühlung

erforderlich ist, ansonsten schalten sie sich ab – das sorgt für ein hohes Maß an Energieeffizienz.

### **Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit im Unternehmen?**

Nachhaltigkeit nimmt eine zentrale strategische Rolle für technotrans ein. Die Ziele unserer Klima-Roadmap 2030 nehmen wir sehr ernst: Alle Standorte weltweit sollen bis Ende 2030 klimaneutral arbeiten. Wir sind bereits heute ein Konzern, der per se energiearm produziert. Wir haben keine energieintensiven Prozesse und unsere Energiekosten betragen weniger als ein Prozent des Gesamtumsatzes. Wir sind außerdem dazu übergegangen, so viele Prozesse wie möglich zu digitalisieren. Ein Beispiel: Jede Anlage, die wir verkaufen, benötigt eine Technische Dokumentation.

Früher war das ein gedrucktes Handbuch aus etlichen Seiten Papier. Heute legen wir unseren Anlagen nur noch ein Kärtchen mit einem QR-Code bei. Damit können unsere Kunden in Sekundenschnelle online auf die tagesaktuelle technische Dokumentation zugreifen. Drei Millionen Blatt Papier haben wir dadurch allein im vergangenen Jahr eingespart. Dafür sind wir sogar mit dem Preis „Digital.Pilot23 im Kreis Warendorf“ ausgezeichnet worden.

Besonders stark sind wir, wenn es um die Energieeffizienz unserer Technologien geht. Unsere Anlagen gehören zu den energieeffizientesten am Markt, wodurch wir nicht nur unseren eigenen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduzieren, sondern auch den unserer Kunden.

Darüber hinaus entwickeln wir unsere Anlagen stetig weiter, um beispielsweise immer umweltfreundlichere Kältemittel einzusetzen. Deshalb sind wir den zunehmend strengeren gesetzlichen Regulierungen immer zwei Schritte voraus. Davon profitieren unsere Kunden, weil sie bei uns zukunftssichere Technologie erhalten.

### **Welche Herausforderungen sehen Sie für Ihr Unternehmen?**

Für uns stellt das derzeit schwierige wirtschaftliche Umfeld die wohl größte Herausforderung dar. Ich bin während der Pandemie zu technotrans gekommen. Zwei Jahre später begann der Krieg in der Ukraine. Die daraus erwachsenen Problematiken wie die Energiekrise und gestörte Lieferketten haben wir gut bewältigt. Aber diese Trägheit, die wir aktuell in der deutschen Wirtschaft erleben in Verbindung mit einer deutlichen Investitionszurückhaltung sind große Herausforderungen.



Innovation in der E-Mobilität ©technotrans

Darüber hinaus beschäftigt uns die zunehmende Bürokratie. Wir begrüßen ausdrücklich die Einführung gesetzlicher Regelungen wie dem Lieferkettengesetz, da sie wesentliche Fortschritte für die Einhaltung von Menschenrechten und Umweltstandards darstellen.

Diese Maßnahmen setzen wichtige Signale und tragen dazu bei, nachhaltige Standards in der Wirtschaft zu etablieren. Dennoch gibt es in der praktischen Umsetzung Herausforderungen. So sind die umfangreichen Dokumentations- und Berichtspflichten mit einem hohen Aufwand verbunden und erfordern erhebliche Ressourcen. Hinzu kommt, dass viele Regelungen regional begrenzt sind und sich nicht global durchsetzen lassen, was die internationale Wettbewerbsfähigkeit erschwert.

Dennoch setzen wir uns weiterhin dafür ein, sinnvolle Maßnahmen effektiv und praktikabel zu gestalten, um sowohl die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen als auch unseren Fokus auf Innovation und Wachstum beizubehalten.

## „Wir betreiben zum Beispiel eine Entwicklungsabteilung, die sich zurzeit mit der gesamten Prozesskette für die Wasserstoffherstellung beschäftigt.“

### Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?

technotrans lebt von kontinuierlicher Forschung und Entwicklung sowie der engen Zusammenarbeit mit den Entwicklungsabteilungen unserer Kunden. Schließlich lösen wir ihre technologischen Probleme – das ist unsere Aufgabe. Hier sind wir primär kundengetrieben, entwickeln aber auch unsere Anlagen konsequent weiter.

Wir betreiben zum Beispiel eine Entwicklungsabteilung, die sich zurzeit mit der gesamten Prozesskette für die Wasserstoffherstellung beschäftigt. Das reicht von der Elektrolyse bis zur Vertankung. Dadurch möchten wir ermitteln, wo die konkreten Potenziale für technotrans liegen.

### Wie gewinnen Sie Mitarbeitende für technotrans?

Mit unserem Hauptsitz in Sassenberg im Kreis Warendorf befinden wir uns in einer strukturell interessanten Region. Es ist allerdings herausfordernd, mit Großstädten wie Berlin, München oder Köln um gut

ausgebildete Ingenieure und Entwickler zu konkurrieren.

Wir haben gelernt, dass es am besten funktioniert, wenn wir selbst ausbilden. Inzwischen bieten wir 25 verschiedene Ausbildungsberufe und fünf verschiedene duale Studiengänge an. Heute beschäftigen wir insgesamt mehr als 150 duale Studierende und Auszubildende im Konzern, also 10 Prozent der gesamten Belegschaft.

Das ist eine herausragende Quote. Wenn unsere Nachwuchskräfte fertig ausgebildet sind, verfügen sie über eine auf uns zugeschnittene fachliche Qualifikation. Grundsätzlich sind die zielgerichtete Ausbildung und Rekrutierung von Mitarbeitenden absolut entscheidend für die Zukunft unserer Unternehmensgruppe. Dementsprechend groß ist unser Engagement in diesem Bereich.

### Wo sehen Sie neue Geschäftsmodelle?

Potenziale gibt es auf ganz vielen unterschiedlichen Ebenen, zum Beispiel auch unternehmensintern. Im Zuge unseres Effizienzprogramms ttSprint haben wir eine Umstrukturierung vorgenommen. Das hilft uns, die einzelnen Märkte noch zielgerechter zu bearbeiten.

Darüber hinaus sind die Wachstumsbeziehungsweise Zukunftsmärkte wie etwa die Elektromobilität oder die Digitalisierung maßgeblich für uns. Oftmals sind wir in diesen Märkten mit neuen Anwendungen konfrontiert, die innovative Lösungen erfordern. Die bereits angesprochene Flüssigkeitskühlung von Rechenzentren ist ein gutes Beispiel dafür. Hier haben wir frühzeitig eine neue Lösung entwickelt, die exakt auf den Bedarf der Betreiber von digitaler Infrastruktur ausgelegt ist.

Außerdem entstehen durch die Arbeit in diesen zukunftsgetriebenen Märkten automatisch Nebenefekte. Wir haben zum Beispiel im Rahmen der Batteriekühlung für die Zugindustrie zunächst primär mit den Batterieherstellern kooperiert, um die Batterie bedarfsgerecht zu kühlen.

Dann hat der Zughersteller entschieden, technotrans von einem Tier-2- zu dem Tier-1-Lieferanten hochzustufen, um uns direkt in die Entwicklungsphase der Antriebsstränge der Züge einbinden zu können.

Dadurch sind unmittelbar neue Geschäftsideen entstanden, da wir uns jetzt nicht nur mit der Batterie, sondern mit der gesamten Infrastruktur eines Zuges auseinandersetzen können.

### **Wo sehen Sie bei der Digitalisierung Potenziale, die Sie vielleicht noch nicht gehoben haben?**

Potenziale sehen wir insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz, die wir bereits einsetzen. Das Thema datentechnische Dokumentation ist bei uns gekoppelt mit einem KI-Tool, das zum Beispiel direkt bei einer spezifischen Frage auf die Daten der Dokumentation verweist und alle relevanten Informationen zu einem bestimmten Thema zeigt.

Außerdem setzen wir KI im Personalbereich ein, zum Beispiel als Autorentools oder für E-Learnings. Das machen wir zwar sehr stark, sind allerdings noch längst nicht am Ende der KI-Fahnenstange angekommen. Wir diskutieren zudem, ob bei unseren Anlagen digitale Zwillinge mitlaufen sollten, um zu antizipieren, wann und über welche Einflussgrößen sich die Temperatur verändert, um anschließend die Regelgenauigkeit und Energieeffizienz zu erhöhen. Hierbei stecken wir jedoch noch in den Anfängen.

### **Was würden Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Gesetzliche Vorgaben wie das Lieferkettensorgfaltspflichtgesetz oder die CSRD-Richtlinie verfolgen wichtige Ziele, die wir grundsätzlich unterstützen – insbesondere im Hinblick auf Transparenz und Nachhaltigkeit. Allerdings führen die umfangreichen Verpflichtungen in der aktuellen Form zu einem erheblichen administrativen Aufwand, der gerade in einem globalen Wettbewerbsumfeld nicht immer im Verhältnis zu den erzielten Ergebnissen steht.

Es wäre also wünschenswert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Unternehmen ausreichend Flexibilität lassen. Nur so können wir weiter innovativ agieren und unsere Wettbewerbsfähigkeit sichern, während wir gleichzeitig zur Erreichung gesellschaftlich bedeutender Ziele beitragen.

### **Was sagen Sie der jungen Generation?**

Bleibt kritisch und hinterfragt die Realität. Was die Berufswahl angeht: Folgt eurer Leidenschaft. Es bringt nichts, einen Beruf zu wählen, nur weil andere ihn für sinnvoll erachten. Nur wenn man etwas mit Begeisterung macht, kann man wirklich erfolgreich sein und Leistung bringen.

### **Was gibt Ihnen Hoffnung für die Zukunft?**

Hoffnung gibt mir die Tatsache, dass es viele Menschen gibt, die gegen die angesprochene Überbürokratisierung kämpfen. Dass die Dinge, die wir hier anstoßen, auch sinnvoll sind. Dass sich die Zeiten wieder ändern werden. Dass sich das Ganze doch in die richtige Richtung entwickeln wird.

Wir müssen nur wieder hungriger werden. Wir müssen den Wert der Arbeit neu schätzen lernen, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Wenn ich sehe, wie wettbewerbsorientiert die Menschen in Ländern wie China oder Indien arbeiten, wird mir klar, dass wir uns anstrengen müssen, um nicht abgehängt zu werden. Bisher ist uns das immer gelungen.



# Marco Meyer, Tepper Aufzüge



Marco Meyer, Geschäftsführer der Tepper Aufzüge GmbH ©Tepper

## Was sind die wesentlichen Herausforderungen, die Sie momentan beschäftigen?

Eine der größten Herausforderungen ist sicherlich der Fachkräftemangel, insbesondere in den elektromechanischen Berufen. Daraus resultiert auch die Schwierigkeit, geeignete Auszubildende zu finden. Obwohl wir mit über 5 Prozent Ausbildungsquote noch zu den Glücklichen gehören, ist es an unseren 26 Standorten in Deutschland sehr unterschiedlich, wie die Rekrutierung von Auszubildenden und Fachkräften läuft. Das gilt auch für Bewerberinnen- es ist schwierig, Begeisterung für technische Berufe zu wecken.

Eine weitere Herausforderung betrifft den Neubau von Aufzugsanlagen, der weitestgehend vom Bauwesen abhängig ist. Hier brauchen wir nicht weit in die mediale Berichterstattung einzusteigen, um zu sehen, dass es große Herausforderungen gibt. Wir sehen uns mit langen Bauzeiten, verzögerten Baugenehmigungen und damit verbundenen Kostensteigerungen konfrontiert. Zudem haben wir mit

Kostensteigerungen zu kämpfen – in den Bereichen Material, Energie und Personal. Als Unternehmen können wir diese Kosten teilweise nicht vollumfänglich an den Markt und unsere Kunden weitergeben, da ein großer Wettbewerb im Markt vorhanden ist.

**„Wir sehen uns mit langen Bauzeiten, verzögerten Baugenehmigungen und damit verbundenen Kostensteigerungen konfrontiert.“**

## In welchen Märkten sehen Sie nach wie vor Potenzial? Aus welchen Regionen kommen die anderen?

Wir als Firma sind ausschließlich im deutschen Markt aktiv. Wir befassen uns mit dem Neubau, der

Modernisierung und dem Servicebereich. Insbesondere aus dem südeuropäischen Raum kommen Wettbewerber und Lieferanten, gerade was Komponenten anbelangt, aber auch im Neuanlagenbereich. Im Servicebereich gab es kürzlich einen Markteintritt in Deutschland aus dem spanischen Raum eines Wettbewerbers. Einige asiatische Unternehmen haben es auch schon versucht, sind aber bislang im Dienstleistungsbereich weitestgehend gescheitert. Das schließt nicht aus, dass sie es nicht irgendwann schaffen könnten.

**„Die Kunden konfrontieren uns dann mit Wettbewerbspreisen, die wir als tarifgebundenes Unternehmen oft nicht mitgehen können.“**

**Wie schätzen Sie die Entwicklung in den nächsten zwei bis drei Jahren ein?**

Vieles im Neuanlagen- und teilweise auch im Modernisierungsbereich hängt davon ab, was ggf. vielleicht auch eine neue Regierung macht. Welche Fördermaßnahmen oder Sonderprogramme wird es geben? Daran hängt die Bauindustrie, und an der Bauindustrie hängen wir zu einem Teil wiederum.

Darüber hinaus ist es so, dass der Dienstleistungssektor mit den Kostensteigerungen zu kämpfen hat. Jeder schaut, somit auch unsere Kunden, spätestens seit der Inflation, auf die Nebenkosten, sei es als Mieter oder als Industrieunternehmen, und sucht nach Einsparmöglichkeiten.

Oft betrifft das dann Dienstleistungen wie Wartungen oder Reparaturen. Hier ist der Druck sehr stark. Wir haben Kostensteigerungen auf der einen Seite und auf der anderen Seite viele Marktteilnehmer, die die Preise beeinflussen. Die Kunden konfrontieren uns dann mit Wettbewerbspreisen, die wir als tarifgebundenes Unternehmen oft nicht mitgehen können.

Was schätzen Sie, wie viele Aufzugsunternehmen es in Deutschland gibt?

**Oh, ich weiß es nicht. Ich würde sagen, ein gutes Dutzend.**

Es sind mehrere Hundert. Der Markt wird bedient von vier großen Konzernen, einigen Mittelständlern, welche teilweise Konzernzugehörig sind, so wie wir.

Weiterhin gibt es eine ganze Menge kleinerer Wettbewerber, die regional oder überregional im Markt tätig sind. Manche dieser Firmen sind nicht nur in dem Bereich Aufzüge, sondern auch Türen oder sonstige Elektroarbeiten tätig.

**Aufzüge gelten als Verkehrsmittel, richtig?**

Ein Aufzug ist ein Verkehrsmittel und stärker überwacht als z.B. ein Auto. Die Vorschriften schreiben alle zwei Jahre eine Hauptprüfung und eine jährliche Zwischenprüfung vor. Es gilt als eines der sichersten Verkehrsmittel.

**Sehen Sie für sich aktuell regulatorische Hürden auf deutscher oder europäischer Ebene, die Ihr Geschäft beeinflussen?**

Ja und nein. Die regelmäßigen Änderungen von Normen für Aufzugsanlagen oder Gebäude bedeuten einen gewissen Aufwand, stellen uns aber nicht vor unlösbare Aufgaben. Sie bieten teilweise sogar Potenziale. Andererseits stellen uns Themen wie das Lieferkettengesetz oder andere bürokratische Hürden vor Herausforderungen, besonders wenn sie sehr schnell umgesetzt werden müssen. Oft ist bis zum letzten Moment nicht klar, was genau von den Firmen erwartet wird.

Ein weiteres Beispiel ist die Einführung der elektronischen Rechnung, die ich persönlich unterstütze. Aber viele kleinere und sogar einige große Unternehmen sind noch nicht dafür bereit. Das sind Hürden, die uns in verschiedenen Geschäftsbereichen vor Herausforderungen stellen.

**Wie flexibel können Sie angesichts des Fachkräftemangels agieren? Wie viel Vorlauf brauchen Sie in Ihrem Metier?**

Das ist eine komplexe Frage. Wir setzen innerhalb unserer Strategie zu einem Teil auf unsere eigenen Auszubildenden, die wir spezifisch für Aufzüge und Fahrtreppen ausbilden.

Bei Quereinsteigern ist es komplexer. Da wir Elektro und Mechanik verbinden und im Servicebereich eine gewisse Flexibilität benötigen, brauchen wir einen speziellen Personentyp. Servicetechniker müssen oft allein oder zu zweit zum Kunden fahren und müssen selbst gut organisiert sein.

Als Quereinsteiger braucht man etwa ein bis zwei Jahre, bis man wirklich eine gewisse Qualifikation und Erfahrung hat, um alleine an den Anlagen verschiedener Hersteller arbeiten zu können. Das ist eine Investition für uns. Die meisten bleiben der Aufzugsindustrie treu.



Aufzugsanlage im Futurium in Berlin ©Tepper

**„Als Quereinsteiger braucht man etwa ein bis zwei Jahre, bis man wirklich eine gewisse Qualifikation und Erfahrung hat, um alleine an den Anlagen verschiedener Hersteller arbeiten zu können.“**

**Wie sieht es im Produktionsbereich aus? Haben Sie dort Schichtbetrieb?**

Zurzeit nicht. Wir haben flexible Arbeitszeiten Mo-Fr von 6 bis 19 Uhr. Einen mehrschichtigen Betrieb haben wir nur in unserer Servicezentrale in Berlin, die 24 Stunden, 365 Tage besetzt ist. Des Weiteren sind unsere Servicetechniker zum Beispiel im Zuge von Notdienzeinsätzen auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten und am Wochenende im Einsatz.

**Was tun Sie hinsichtlich Energieeffizienz und Ressourcennutzung?**

Wir arbeiten ständig an unserem Energiemanagementsystem. Zum Beispiel haben wir an einigen Standorten bereits Photovoltaik-Anlagen installiert, an anderen noch nicht - das hängt auch von den Mietverhältnissen ab. Wir testen auch den Einsatz von E-Fahrzeugen, sind aber noch nicht flächendeckend damit ausgestattet.

Unsere Produkte richten wir darauf aus, so nachhaltig wie möglich zu sein. Allerdings muss ein gewisser Anteil an Stahl und anderen Metallen vorhanden sein, der zurzeit nicht zu 100 Prozent klimaneutral produziert wird.

**Gelten Sie als energieintensives Unternehmen?**

Zum Teil. Unser Produktionsstandort hat zwar einen gewissen Energiebedarf für Strom und Hallenbeleuchtung, aber wir sind nicht energieintensiv wie die Stahl- oder Glasindustrie. Wir haben beispielsweise eine eigene Stickstofferzeugungsanlage und eine Laserschneidanlage, aber das sind normale Verbräuche für einen Betrieb unserer Branche und Größe.

Unsere Produkte haben in den letzten Jahrzehnten einige Veränderungen hinsichtlich des Energieverbrauchs erfahren. Früher wurde jeder Aufzug mit einem Getriebeantrieb betrieben, heute sind die meisten getriebeelos, was energieeffizienter ist. Die Produkte werden immer mehr darauf ausgerichtet, weniger Energie zu verbrauchen. Im Verbrauch und in den Betriebskosten sind einige Einsparungspotenziale vorhanden.

**„Unsere Produkte richten wir darauf aus, so nachhaltig wie möglich zu sein. Allerdings muss ein gewisser Anteil an Stahl und anderen Metallen vorhanden sein, der zurzeit nicht zu 100 Prozent klimaneutral produziert wird.“**

**Welche Rolle spielt Forschung und Entwicklung bei Ihnen? Findet das ausschließlich am Standort statt oder sind Sie da auch im Konzern mit anderen Töchtern im Gespräch?**

Beides. Es gibt Forschung und Entwicklung aus dem Konzern, die wir nutzen können. Aber wir haben hier ebenfalls Möglichkeiten, unsere Produkte weiterzuentwickeln oder neue Komponenten an unsere Aufzüge anzupassen. Das machen wir hier in Münster oder an anderen Standorten, in enger Zusammenarbeit mit unseren Schwestergesellschaften in Deutschland oder teilweise mit anderen Gesellschaften innerhalb des Konzerns.

**Gibt es ein dediziertes F&E-Team oder sind die in die Gesamtorganisation integriert?**

Sowohl als auch. Sie sind disziplinarisch in der jeweiligen Organisation oder GmbH angesiedelt, haben aber ein interdisziplinäres Netzwerk, wo über Fachbereichsleiter ein Austausch stattfindet.

**Ist die Entwicklung bei Ihnen hauptsächlich technologie- oder kundengetrieben?**

Ich würde sagen markt- und technologiegetrieben. Es gibt einige Komponentenhersteller und Wettbewerber, die gute Lösungen für bestimmte Themen entwickeln. Von einzelnen Kunden ist es eher selten getrieben.

**Bauen Sie also nicht für einen sehr großen Kunden beispielsweise einen Spezialaufzug?**

Das kommt häufig vor. Wir sind einer der prädestinierten Anbieter für individuelle Herausforderungen und Kundenwünsche. Das hat aber weniger mit Forschung und Entwicklung zu tun, sondern mit den spezifischen Bedürfnissen unserer Kunden. Es geht dann eher um Ausstattungsmerkmale und spezielle Anforderungen, weniger um grundlegende technologische Entwicklungen.

**Welche technologischen Neuerungen oder Visionen gibt es in der Aufzugsbranche?**

Zum Beispiel vor etwa 25 Jahren war es noch üblich, dass jeder Aufzug einen Maschinenraum benötigte. Heute gibt es maschinenraumlose Aufzüge. Auch in der Elektro- und Antriebstechnik gab es Veränderungen. Aktuell ist das Thema Digitalisierung sehr wichtig. Wir entwickeln Lösungen für Predictive Maintenance und Monitoring. Damit kann beispielsweise schon im Vorfeld erkannt werden, wenn Komponenten eines Aufzuges an Verschleißgrenzen sind, bevor er ausfällt. Auch die Messung von Stromverbräuchen und anderen Betriebsdaten gehört dazu.

**„Wir sind einer der prädestinierten Anbieter für individuelle Herausforderungen und Kundenwünsche.“**

**Inwiefern ist das für die Kunden relevant?**

Für die meisten Kunden ist vor allem die Verfügbarkeit wichtig. In Krankenhäusern oder Produktionsbetrieben wird oft eine bestimmte Verfügbarkeit gefordert. Es gibt aber auch "Nice-to-have"-Funktionen wie Bildschirme für Werbung oder Informationen in den Aufzügen. Die Bedürfnisse sind je nach Kundengruppe sehr unterschiedlich.

**Sie bieten also auch die Integration von Displays und ähnlichen Zusatzfunktionen an?**

Ja wir bieten unseren Kunden individuelle Displays und Zusatzfunktionen an. Wir beziehen die Komponenten von Zulieferern und machen das Engineering und den Einbau selbst.

**Zum Thema Service: Setzen Sie schon Service Level Agreements ein, wie man sie aus der IT kennt?**

Ja, das gibt es. Da wir zu 90 bis 95 Prozent im B2B-Bereich tätig sind, haben wir ein sehr breites

Kundensegment - von der Industrie über Hotellerie bis zu öffentlichen Gebäuden und Infrastruktur. Die Kundenanforderungen an den Service sind entsprechend unterschiedlich. Oft kommen noch Consultants oder Facility Management-Unternehmen als Ansprechpartner hinzu, die wiederum eigene Anforderungen haben. Wir bieten eigene Dienstleistungsverträge mit verschiedenen Optionen an, aber der Trend geht zu immer individuelleren Ansprüchen.

**„Wir bieten eigene Dienstleistungsverträge mit verschiedenen Optionen an, aber der Trend geht zu immer individuelleren Ansprüchen.“**

**Sehen Sie Potenzial für standardisierte Service-Modelle trotz der Heterogenität?**

Unser größter Geschäftsanteil liegt im Servicegeschäft - Wartung, Notruf, Reparatur und Störungsbeseitigung.

Hier haben wir auch die meisten Mitarbeiter. Wir bieten standardisierte Service-Pakete mit umfangreichen Optionsmöglichkeiten an, stehen aber auch kundenindividuellen Anforderungen gerne zur Verfügung.

**Wie lange ist die Lebensdauer eines Aufzugs? Wie lange ist ein Aufzug typischerweise in Betrieb, bevor eine Generalüberholung stattfindet?**

Das hängt sehr von der Nutzung des Aufzugs ab. Ein Aufzug in einem Privatgebäude, der nur vier- oder fünfmal am Tag fährt, hat nicht so einen hohen Verschleiß wie z.B. ein Aufzug an einem Bahnsteig mit anderen Witterungsverhältnissen und Nutzergruppen. Im Infrastrukturbereich, wie bei Bahnhöfen, wird oft alle 15 Jahre eine Kernsanierung oder Austausch durchgeführt.

Es sind aber auch Anlagen von 1914 vorhanden welche noch in Betrieb sind, wenn auch immer seltener. Grundsätzlich sollte ein Aufzug im normalen Wohngebäude mindestens 25 Jahre halten, bevor eine komplette Sanierung nötig wird. Natürlich müssen zwischendurch Verschleißteile wie Seile, Öle oder Taster erneuert werden.



Aufzug in Bürogebäude ©Tepper

## **Was tun Sie, um junge Menschen, insbesondere junge Frauen, für Tepper zu begeistern und an das Unternehmen zu binden?**

Die Bindung ist oft gar nicht die große Herausforderung. Viele, die einmal in der Aufzugsindustrie sind, bleiben lange, weil die Branche sehr interessant ist. Die Herausforderung ist eher, die Aufzugsindustrie bekannt zu machen. Jeder kennt Aufzüge, aber wenige denken darüber nach, wer sie baut und wartet.

Wir haben Mitarbeiterbindungsprogramme und Bewerbungssysteme eingeführt. In den letzten Jahren sind wir auch in Social Media aktiv geworden. Wir gehen auf Messen, in Schulen und machen Girls Days. Wir haben eine Kampagne mit eigenen Auszubildenden gestartet, bei der wir versucht haben, potenzielle Bewerberinnen anzusprechen.

Trotzdem ist es immer noch schwierig, gerade im technischen Bereich junge Frauen zu überzeugen. Woran genau das liegt, ist schwer zu sagen. In der gesamten Aufzugsindustrie gibt es sehr wenige Technikerinnen.

## **„Die Herausforderung ist, die Aufzugsindustrie bekannt zu machen. Jeder kennt Aufzüge, aber wenige denken darüber nach, wer sie baut und wartet.“**

### **Welche Qualifikationen brauchen Quereinsteiger im Servicebereich?**

Wir versuchen, soweit möglich, Quereinsteiger mit elektrotechnischer Ausbildung zu finden – Elektriker oder Energieanlagenelektroniker. Sollte das nicht der Fall sein, ermöglichen wir eine Weiterbildung zur Elektrofachkraft für festgelegte Tätigkeiten (EFFT). Das ist notwendig, um überhaupt an den Anlagen arbeiten zu dürfen.

Die reine Einarbeitung ist in etwa einem halben Jahr möglich, sodass derjenige mit einem erfahrenen Techniker mitgehen oder leichtere Tätigkeiten allein durchführen kann. Bis jemand ein erfahrener Servicetechniker ist, der auch mit Anlagen diverser Hersteller umgehen kann, dauert es ein bis drei Jahre.

## **„Wir ermöglichen Quereinsteigern eine Weiterbildung zur Elektrofachkraft für festgelegte Tätigkeiten (EFFT).“**

### **Welche digitalen Lösungen setzen Sie ein, intern oder kundenseitig?**

Intern nutzen wir ein ERP-System und eine mobile Lösung mit Tablets für unsere Techniker. Dazu kommen verschiedene digitale Portale für Transaktionen zwischen ERP-Systemen, Berechnungen und andere Aufgaben.

Wir haben Programme für Lohnabrechnung, Reisekosten und diverse andere Bereiche. Für unsere Kunden sind wir gerade dabei, ein Kundenportal aufzusetzen. Unser Schwesterunternehmen hat bereits eines im Einsatz. Wir können so besser auf unsere spezifischen Bedürfnisse und die unserer Kunden eingehen.

### **Wie wird das Wissen im Service nachgehalten? Wie wissen Sie, dass Wartungszyklen eingehalten wurden und welche Arbeiten erledigt wurden?**

Das ist mittlerweile digitalisiert. Wartungsposten, Auftragscheine sind auf den Tablets der Techniker vorhanden und werden vom Kunden unterzeichnet und im Anschluss zur Verfügung gestellt. Dadurch ist auch die interne Nachverfolgung gewährleistet.

### **Das ist eine enorme Arbeitserleichterung.**

Ja, seit ich in der Branche bin, hat sich da einiges geändert. Ich kenne das noch mit analogen Wochen- und Tagesberichten. Diese Zeiten sind vorbei.

### **Spielt generative KI eine Rolle bei Ihnen zum jetzigen Zeitpunkt?**

Künftig wahrscheinlich für interne Prozesse, weniger für unser Produkt. In unserem Callcenter bei der Störungsannahme oder bei der Rechnungserstellung und dem Schreiben von Wartungsberichten setzen wir derzeit vor allem auf Automatisierung und Machine Learning, weniger auf generative KI.

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Eigentlich eine gewisse Kontinuität. Und dass sich die verschiedenen Bereiche und Institutionen besser aufeinander abstimmen.

Oft stellt ein Bereich gut gemeinte Vorschriften auf, die aber kontraproduktiv zu anderen Vorschriften sind und nicht umgesetzt werden können. Das betrifft uns in allen Bereichen, von der Produktseite bis zu administrativen Themen.

**„Ich würde empfehlen, auch Dienstleistungs- und Handwerksberufe in Betracht zu ziehen. Das hat in meinen Augen große Zukunft.“**

**Haben Sie eine Botschaft oder Empfehlung an die junge Generation?**

Ich würde empfehlen, auch Dienstleistungs- und Handwerksberufe in Betracht zu ziehen. Das hat in meinen Augen große Zukunft.

Man kann dort Karriere machen, aber auch eine gewisse Work-Life-Balance erreichen. Mein Wunsch wäre, dass junge Menschen sich zumindest mal in diesen Bereichen umschauchen.

**Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Fast alles. Die Branche ist sehr interessant und abwechslungsreich. Man kommt mit vielen unterschiedlichen Kunden in Kontakt, der Tag ist nie langweilig. Man kann Entscheidungen mitgestalten.

Ich habe nie bereut, in die Aufzugsindustrie gewechselt zu sein, auch wenn es persönliche Herausforderungen gab, wie Reisetätigkeiten fern der Familie. Ich kann jedem nur empfehlen, sich die Aufzugsindustrie mal anzuschauen. Viele entwickeln eine Leidenschaft für die Branche und bleiben.



Aufzugsanlage im Flughafen ©Tepper

# Christian Myland, thyssenkrupp Polysius



Christian Myland , Geschäftsführer der thyssenkrupp Polysius GmbH ©thyssenkrupp Polysius

## Was sind aktuelle Herausforderungen, mit denen Sie ringen?

Was unsere Industrie derzeit sehr verunsichert, ist das regulatorische Umfeld zum Thema Dekarbonisierung. Die Zementindustrie ist für sechs bis sieben Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich - mehr als der gesamte Luftverkehr. Gleichzeitig ist Zement nicht substituierbar. Im Grunde haben wir hier eine Industrie, die einen wahnsinnigen Hebel darstellt, wenn es gelingt, sie zu dekarbonisieren. Und das Interessante ist, dass die Technologien grundsätzlich vorhanden sind. Sie sind nur noch nicht so zusammengesetzt.

Wir als Unternehmen können diese Technologien heute zur Verfügung stellen. Das funktioniert aber nur, wenn CO<sub>2</sub> einen vernünftigen Preis hat. Dafür gibt es den CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandel und einen Plan, wie diese Zertifikate zugeteilt oder irgendwann nicht mehr zugeteilt werden. Das ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Carbon-Capture-Technologien überhaupt zum Einsatz kommen.

Die Unsicherheit und die schleppende Umsetzung der erforderlichen Voraussetzungen machen aber gerade dem Standort Deutschland zu schaffen.

**„Man scheidet in einem mittelgroßen Zementwerk das entstehende CO<sub>2</sub> ab. Dann hat man jeden Tag einen ganzen Güterzug voll mit Kesselwagen.“**

Ein Beispiel: Man scheidet in einem mittelgroßen Zementwerk das entstehende CO<sub>2</sub> ab. Dann hat man jeden Tag einen ganzen Güterzug voll mit Kesselwagen. Nun ist es kein wirkliches Geschäftsmodell zu sagen, ich fahre jeden Tag einen ganzen Zug mit Kesselwagen irgendwohin. Diese Menge an CO<sub>2</sub> muss ich unter die Erde bringen, zum Beispiel in

Norwegen. Das heißt, die viel sinnvollere Alternative wäre, eine Pipeline zu bauen. Und dafür gibt es im Moment überhaupt keine Grundlage. Das ist jetzt auch unglücklicherweise mit der Neuwahl zusammengekommen.

Es gibt bislang auch kein verabschiedetes Gesetz, das die Speicherung und den Transport von CO<sub>2</sub> regelt. Wir kommen jetzt eben in eine Phase mit einer neuen Regierung. Wir werden sehen, wie sie sich zusammensetzt und dann entsprechend positioniert. Klar ist, dass die technologischen Voraussetzungen und die Investitionsentscheidungen in Dekarbonisierungstechnologien jetzt vorbereitet und getroffen werden müssen.

Die finanzielle Unterstützung, vor allem aus dem europäischen Kontext, ist da und die Kunden sind auch bereit, das umzusetzen. Wenn es aber daran scheitert, dass CO<sub>2</sub> in Deutschland nicht transportiert werden kann und darf, weil es dafür kein Gesetz gibt, wenn es keine Infrastruktur wie Pipelines gibt, die das Ganze an die Küste transportieren, dann fehlen einfach die Voraussetzungen. Denn Zementwerke sind typischerweise da, wo die Rohstoffe vorkommen - und das ist selten an der Küste.

**„Und wenn man in die USA schaut, da ist der regulatorische Rahmen deutlich schwächer und deswegen setzen sich dort auch weniger Kunden mit den Themen Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit auseinander.“**

In der Zementindustrie haben wir sowohl sehr große Konzerne, aber eben auch sehr viele Mittelständler und kleine Unternehmen, die nicht die verlässlichen Rahmenbedingungen vorfinden, um jetzt die Investition der nächsten Jahrzehnte in die Dekarbonisierung zu tätigen. Der Aufwand ist so hoch, als müsste man das ganze Werk noch einmal neu bauen. Und wenn man in die USA schaut, da ist der regulatorische Rahmen deutlich schwächer und deswegen setzen sich dort auch weniger Kunden mit den Themen Dekarbonisierung und Nachhaltigkeit auseinander.

Dennoch beobachtet der Markt die Entwicklungen genau, da einige Initiativen unabhängig von Fördermitteln vorangetrieben werden. Es bleibt abzuwarten, welche Impulse die neue Administration setzen wird und wie sich die Haltung des neu gewählten Präsidenten auf die Priorisierung dieser Themen auswählt. Aber wir haben auch in Europa politische Strömungen, die jetzt eine Art Gegenbewegung darstellen, was aus unserer Sicht eine riesige Gefahr ist, weil es viele Jahre dauert, ein Zementwerk CO<sub>2</sub>-neutral zu machen. Und die Zeit läuft uns davon. Die Entscheidungen müssen jetzt getroffen werden, sehr schnell. Aber sie müssen jetzt getroffen werden in einem Umfeld, das so unsicher ist, dass die Kunden sich sehr schwer tun, diesen Schritt zu gehen.

**Das ist eine sehr große Herausforderung.**

Sie kann das Ganze zum Scheitern bringen. Die zweite Herausforderung ist das Thema Fachkräfte, und zwar in zwei Dimensionen: einmal wirklich guten Nachwuchs zu bekommen, der gut ausgebildet ist und für so ein Geschäft brennt. Die werden immer weniger.

Und dann kommen eben solche Dinge zusammen wie die Attraktivität des Münsterlands. Landschaftlich ist es sicher schön, aber im Wettstreit um die Talente gibt es attraktivere Städte und unser Standort wird schlichtweg zum Nachteil. Um den Vergleich zu ziehen: Natürlich brauchen wir sehr, sehr gute Leute. Da kann man sich im Zweifelsfall behelfen, indem man an attraktiven Standorten eine Niederlassung eröffnet. Aber die Infrastruktur, die muss hier sein. Da gibt es keine andere Möglichkeit.

**„Es ist wichtig, dass wir das Know-how, das heute in vielen Köpfen vorhanden ist, an die nächste Generation weitergeben können.“**

Der Kampf um die Talente hat bereits begonnen. Die junge Generation kann sich heute aussuchen, wo sie arbeitet, was für uns mit dem Standort hier im Münsterland eine Herausforderung darstellt. In Kombination mit der Tatsache, dass es insgesamt weniger Fachkräfte gibt, und der traditionellen Natur der Zementindustrie stehen wir vor großen Aufgaben. Es ist wichtig, dass wir das Know-how, das heute in vielen Köpfen vorhanden ist, an die nächste Generation weitergeben können.



Service mit Scanner ©thyssenkrupp Polysius

**„Wir sind ein Technologieunternehmen. Das heißt, wir differenzieren uns über die Technologie und wollen nicht auf der Kostenseite mit normalen Commodities konkurrieren.“**

**Wie sehen Sie Ihre Marktsituation und den Wettbewerb?**

Wir sind ein Technologieunternehmen. Das heißt, wir differenzieren uns über die Technologie und wollen nicht auf der Kostenseite mit normalen Commodities, zum Beispiel aus China, konkurrieren. Wir sind überzeugt, dass wir Frontrunner in mehreren Bereichen sind, nicht nur mit einer Technologie. Kunden müssen unsere Technologien wählen, wenn sie sich zukunftssicher aufstellen wollen. Es gibt verschiedene Abstufungen, inwieweit sie sich mit der besten Technologie ausstatten wollen oder Kompromisse eingehen. Letztendlich ist es immer eine Abwägung zwischen der Anfangsinvestition (Capex) und den laufenden Kosten (Opex). In der reinen Lehre betrachtet man das Gesamtbild, die Total Cost of Ownership. Ob das eine oder das andere

stärker ins Gewicht fällt, hängt auch von der Eigentümerstruktur ab. Klimaschutzverträge spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie fördern Investitionen in CO2-reduzierende Technologien, beeinflussen aber zugleich die laufenden Betriebskosten – sei es durch Einsparungen bei Energie oder Rohstoffen oder durch steigende Kosten für den Betrieb neuer Technologien und Einhaltung von Emissionsvorgaben.

Wir sehen mehr Anfragen von Kunden, potenziellen und zukünftigen Kunden, als wir bearbeiten können. Unsere Technologie wird als die Technologie der Wahl angesehen, was fantastisch ist. Jetzt geht es darum, den Weg mit den Kunden zu gestalten, der viele Jahre dauert -vom ersten Kontakt über die Auswahl der Technologie, die Machbarkeitsstudie, das Engineering, bis hin zur Beschaffung, Montage und der Inbetriebnahme des Equipments. Wenn alles gut läuft, vergehen da leicht fünf bis sechs Jahre.

Die Herausforderung für uns besteht darin, die Kunden auszuwählen, bei denen die Wahrscheinlichkeit am höchsten ist, dass sie diese Reise bis zum Ende mitmachen. Der Standort einer Anlage spielt eine große Rolle, um den Unsicherheiten des politischen Umfelds zu entgehen. Wenn ich direkt am Meer baue, brauche ich keine Pipeline.

Für unser Geschäft ist es von Vorteil, dass es uns egal ist, wo der Kunde sitzt. Ob er an der Küste baut oder hier in der Region, ist für uns das Gleiche. Die Technologie ist die gleiche. Wir müssen schauen, in

welche Projekte wir einsteigen. Es ist eine Partnerschaft mit dem Kunden, und wir geben ein Versprechen ab. Mit wem können wir das realistisch umsetzen? Wenn wir uns die Frage stellen, ob sich die Zementindustrie bis 2050 mit unseren Technologien auf Net Zero dekarbonisieren lässt, ist das eine wahnsinnige Herausforderung, auch was den Mitteleinsatz auf Kundenseite angeht.

**Sehen Sie neben den bereits beschriebenen Unsicherheiten auf politischer Ebene weitere regulatorische Hürden für Ihr Unternehmen?**

Neben den politischen Unsicherheiten stellt die Volatilität des CO<sub>2</sub>-Preises eine erhebliche regulatorische Hürde dar. Sie erschwert langfristige Investitionsentscheidungen und die Planung von Dekarbonisierungsprojekten. Ein niedriger CO<sub>2</sub>-Preis kann die wirtschaftliche Attraktivität grüner Technologien verringern, während stark steigende Preise die Betriebskosten unerwartet belasten können. Für Kunden mit kapitalintensiven Projekten wird die Planung dadurch wirklich schwierig.

**„Neben den politischen Unsicherheiten stellt die Volatilität des CO<sub>2</sub>-Preises eine erhebliche regulatorische Hürde dar.“**

Auch die Wiederverwendung von CO<sub>2</sub> wird ohne neue regulatorische Rahmenbedingungen ein Problem bleiben. Sie ist technisch anspruchsvoll und energieintensiv. Um zum Beispiel Ammoniak oder Methanol herzustellen, werden erhebliche Energiemengen benötigt, häufig mit grünem Wasserstoff. Integrierte Industriezweige könnten eine Lösung bieten, wenn man CO<sub>2</sub> etwa zur Produktion von e-Fuels nutzt. Noch ist das aber nicht tragfähig. Gleichzeitig übersteigt die Menge an CO<sub>2</sub>, die in der Zementindustrie entsteht, die Kapazitäten zu Wiederverwendung bei Weitem, weswegen ein Großteil langfristig eingelagert werden muss.

Darüber hinaus sind die Rahmenbedingungen für Unternehmen in Deutschland herausfordernd, insbesondere im Bereich Personal. Wir sind ein global aufgestelltes Unternehmen, aber hier in Deutschland ist unser Kern, unsere Zentrale. Hier werden die Technologien entwickelt. Wir haben eine großartige Technologie, die beste Technologie, aber am Ende muss es für den Kunden auch ein funktionierender Businessplan sein, der die Total Cost of Ownership berücksichtigt. Das heißt, auch wenn die

Lösung hervorragend ist, können wir nicht jeden Preis verlangen.

**„Was wir in Deutschland oft als Restrukturierungsprogramme in großen Unternehmen sehen, ist für mich eine Folge davon, dass man die Kapazitäten nicht ständig anpassen kann.“**

Wenn man sich die Regularien in Deutschland anschaut, um Personal zu rekrutieren, und was es drumherum gibt, dann ist das extrem unattraktiv. Die Kostenposition ist so hoch, dass es eigentlich nur noch für die wirklichen Kerntätigkeiten vertretbar ist.

**Wie sieht es bei Ihnen mit Lieferketten und Beschaffung aus?**

Wir haben die Situation gut im Griff, indem wir uns sehr global aufgestellt haben. Es gibt einige Schlüsselkomponenten, die wir hier selbst fertigen und aus Deutschland beziehen. Die letzten Jahre haben bestätigt, dass man immer mit mindestens mit zwei Beschaffungsgruppen aufgestellt sein muss, falls bei einer etwas passiert. Ein großer Vorteil von uns ist, dass wir weltweit Niederlassungen oder Tochtergesellschaften haben und als globales Netzwerk zusammenarbeiten. Wir kaufen in China, Vietnam und Mexiko ein, dazu kommen lokale Anteile. Das müssen wir ständig überwachen. Wenn etwas passiert, ist es zu spät, daher müssen wir vorher Pläne machen.

**Wie flexibel sind Sie bei der Kapazitätsplanung in der Produktion?**

Jedes Geschäft ist mehr oder weniger zyklisch. Aber nicht atmen zu können, ist wirklich schlecht für ein Geschäft. Aus meiner Sicht kommt das jetzt geballt mit Ford, VW und unserem eigenen Haus. Was wir in Deutschland oft als Restrukturierungsprogramme in großen Unternehmen sehen, ist für mich eine Folge davon, dass man die Kapazitäten nicht ständig anpassen kann. Wenn man kontinuierlich atmen könnte, würde sich das nicht so aufschaukeln und zu großen Effekten führen. In Wirklichkeit passiert das nicht von heute auf morgen, sondern es wächst allmählich.

Wir haben immer mit Zeitarbeitnehmern gearbeitet, auch in meinen früheren Tätigkeiten, und das sehr gut und gerne. Ich würde sagen, sie auch gerne bei uns. Es kommt auf die Integration ins Team an, und wenn die Wertschätzung da ist, unabhängig von der Vertragsform, dann ist es das, was die Leute antreibt und was sie wollen. Ich glaube nicht, dass man das mit Gesetzen oder Vorschriften erzwingen kann, um in eine Unternehmenskultur einzugreifen. Das ist der falsche Ansatz. Aber es gibt eine Reihe von Dingen, die es uns hier schwer gemacht haben.

## „Unsere Kunden wollen mit uns über die Energieeffizienz und den Wirkungsgrad ihrer Anlagen zu sprechen.“

### Wie gehen Sie mit dem Thema Nachhaltigkeit und Energieeffizienz um?

Hier haben wir zwei Ansatzpunkte. Zum einen schauen wir uns an, was in unserem eigenen Umfeld passiert. Das ist aber im Vergleich zu Scope 3, also allen indirekten Emissionen aus der Wertschöpfungskette der Zementproduktion, verschwindend gering. Was wir deswegen sehen, ist ein großes Interesse und eine Nachfrage von Kunden, auch global, mit uns über die Energieeffizienz und den Wirkungsgrad ihrer Anlagen zu sprechen und Projekte zu realisieren. Ein Zementwerk läuft 40 bis 50 Jahre, es ist also eine langfristige Investition. Es gibt viele

Anlagen in unterschiedlichem Zustand, so dass es ein großes Potenzial gibt, durch Modernisierungsprojekte den nächsten Schritt zu machen.

In unserem Geschäft haben wir zwei große Standbeine: die grünen Technologien zur Dekarbonisierung und das Servicegeschäft. Im Servicegeschäft geht es nicht nur um Ersatzteile und Wartung, sondern auch um Modernisierung. Häufig führen wir mit Kunden Workshops durch, bei denen unser Team die Anlage vor Ort begutachtet und Verbesserungspotenziale identifiziert.

Daraus wird ein Paket geschnürt, um die Energieeffizienz sukzessive zu steigern. Ein großer Hebel sind in Deutschland die Energiekosten, sei es Strom oder fossile Brennstoffe, zunehmend auch sogenannte alternative Brennstoffe. Effizienzverbesserungen zahlen sich sofort aus und motivieren die Kunden, sich damit zu beschäftigen. Wir konzentrieren uns darauf, die CO<sub>2</sub>-Reduktion signifikant anzugehen und gleichzeitig unseren Kunden energieeffiziente Lösungen anzubieten, nicht nur für unsere eigenen Anlagen, sondern auch für die anderer Anbieter.

## „Wir konzentrieren uns darauf, die CO<sub>2</sub>-Reduktion anzugehen und unseren Kunden energieeffiziente Lösungen anzubieten.“



### **Sind Sie in F&E eher kundengetrieben oder technologiegetrieben?**

Beides. Wir haben tatsächlich auch Labore und Anlagen im Pilotmaßstab, in denen wir eine Vielzahl von Versuchen durchführen können. Für ein Technologieunternehmen ist es entscheidend, mindestens einen großen Forschungs- und Entwicklungsstandort zu haben. Das ist in unserem Fall hier in Beckum, wo unsere Kunden Proben für verschiedene Verfahren und Untersuchungen einsenden, bevor sie eine Investitionsentscheidung treffen. In der Regel sind die Anlagen sehr rohstoffnah, so dass man ziemlich genau abschätzen kann, was aus dem Rohmaterial herauskommt, um den Prozess entsprechend anzupassen.

Einerseits identifizieren wir die nächsten Schritte und Potenziale, um neue oder verbesserte Verfahren und Produkte zu entwickeln. Zum anderen sind uns Technologiepartnerschaften mit Kunden sehr wichtig. Ideal ist es, wenn unsere Kunden Interesse zeigen, denn dann wissen wir, dass die Investitionen gut angelegt sind.

**„Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die noch nicht realisiert sind, aber wir sehen Ansätze für die Zukunft, Build-and-Operate-Modelle zum Beispiel.“**

### **Wie sieht es aus mit neuen Erlösquellen oder Geschäftsmodellen?**

In anderen Industrien gibt es Serviceteams, die permanent in den Werken sind und die Produktionsbereitschaft sicherstellen. Wir bewegen uns in diese Richtung, aber die Zementindustrie ist noch nicht so weit. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, die noch nicht realisiert sind, aber wir sehen Ansätze für die Zukunft. Build-and-Operate-Modelle sind zum Beispiel für Kunden interessant: Bei einer Carbon-Capture-Lösung hat man eine Klinkerproduktionslinie für die Zementherstellung. Um das CO<sub>2</sub> aufzufangen und abzuscheiden, baut man eine zweite Linie daneben, ein Chemiewerk. Das ist nicht das Kerngeschäft des Zementherstellers. Einige Kunden fragen, ob wir das bauen und betreiben können, so dass ein Betreibermodell entsteht. Das ist spannend in einer klassischen Industrie wie der Zementindustrie, die

über 200 Jahre alt ist, eigentlich ja noch viel älter, wenn man an Ursprünge in der Römerzeit denkt.

Das Zementwerk der Zukunft ist schon ein halbes Chemiewerk, was eine engere Zusammenarbeit zwischen Produzenten und Anlagenbauern erfordert. Integrierte Lösungen, wie etwa thyssenkrupp Polysius und thyssenkrupp Uhde sie zusammen bieten können, könnten nicht nur technische Herausforderungen lösen, sondern auch neue Erlösquellen schaffen.

Die Zementindustrie durchläuft eine Revolution, die viele traditionelle Gesetzmäßigkeiten auf den Kopf stellt. Es ist unklar, ob das CO<sub>2</sub>-Management beim Betreiber oder bei Dritten liegt und wer strategisch am besten aufgestellt ist. Früher war das klar: Wer hat die besten Rohstoffe und den besten Kundestamm? Heute ist das anders. Spielregeln, die lange als gesetzt galten, werden in Frage gestellt und umgeworfen. Unsere Aufgabe in den nächsten fünf Jahren ist es, klug zu manövrieren, entscheidende Partnerschaften einzugehen und wichtige Felder zu besetzen. Danach erwarte ich ein stabiles Umfeld, in dem die Karten neu gemischt und verteilt sind. Ein weiteres Geschäftsmodell, über das wir nachdenken, ist das Lizenzgeschäft. Wir haben eine starke IP (intellectual property) und werden nicht in der Lage sein, den gesamten Prozess selbst zu implementieren. Ein Lizenzgeschäft ist eine gute Möglichkeit, die marktbeherrschende Technologie zu fördern. Das ist ein neues Geschäftsmodell, das hier entstehen könnte und das auch in anderen Industrien üblich ist. Es ist nicht nur spannend, sondern auch vielversprechend.

### **In welchen Bereichen trifft Sie der Fachkräftemangel?**

Es sind vor allem die Ingenieure, die uns fehlen. Natürlich ist es auch schwieriger geworden, Auszubildende zu finden. Aber wir finden sie. Wir sind, wie gesagt, in einer beschwerlichen Phase. Das macht es schwieriger, Talente nicht nur zu gewinnen, sondern auch zu halten. Deshalb nutzen wir die Transformation, um Leadership und Kultur neu zu gestalten. Aus einer sehr erfahrenen Industrie kommend, mit über Jahrzehnte etablierten Führungsprinzipien, sehen wir jetzt eine große Chance, Talente in die Verantwortung zu entlassen und ihnen zu sagen: "Gestaltet eure Zukunft selbst." Wir nutzen diese Chance, indem wir unser Geschäftsmodell auf grüne Technologien ausrichten und unsere Mitarbeitenden nicht nur traditionell von oben, sondern auch auf tieferen Ebenen einbeziehen.

Ich bin davon überzeugt, dass das Einbringen und Gestalten das ist, was wirklich Spaß macht und die

Teams motiviert. Darüber hinaus wird es eine Strahlkraft entwickeln, die unsere Attraktivität steigert, wenn sich herumspricht, was wir hier machen und wie wir es machen. Ein bis zwei harte Jahre liegen vor uns, aber die Weichen für die Zukunft müssen jetzt gestellt werden. Dazu gehört auch, für die besten Talente attraktiv zu sein. Wenn wir die Besten sein wollen, brauchen wir die Besten. Keine Überraschung.

**„Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt ist, was man in Richtung Condition Monitoring und entsprechender Instandhaltungskonzepte machen kann.“**

#### **Werben Sie im Ausland Fachkräfte an?**

Wir werben bisher im Ausland für unsere ausländischen Standorte. Das ist jetzt anders. Früher gab es ein zentrales Forschungs- und Entwicklungszentrum, und alle mussten dort sein. Aber das schränkt einen ein und kann auch zu Lasten der Innovationsgeschwindigkeit gehen. Ein zentrales F&E-Hub zu haben, ist gut, aber wir haben auch andere starke Standorte, zum Beispiel in Madrid, Atlanta und Mexico Stadt. Diese bieten ein anderes Umfeld und ermöglichen es uns, noch näher und schneller an den Märkten zu entwickeln, die regional durchaus unterschiedliche Schwerpunktthemen haben können. Wir haben dort Teams, die zu F&E gehören, auch wenn sie physisch nicht am zentralen Standort sind. Mit den heutigen Möglichkeiten ist das absolut vertretbar und machbar.

#### **Lassen Sie uns über Digitalisierung sprechen.**

Das Potenzial ist enorm. Die Technologien dafür sind im Grunde schon vorhanden. Jetzt geht es darum, diese Technologien in einen Nutzen für den Kunden zu übersetzen, so dass er bereit ist, dafür zu zahlen. Das ist etwas, was wir auch über den Servicebereich mitgestalten. Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt ist, was man in Richtung Condition Monitoring und entsprechende Instandhaltungskonzepte machen kann. Hier arbeiten wir mit einem Partner zusammen, der das entsprechende Know-how mitbringt. Ich bin ein großer Verfechter davon, nicht alles selbst aufbauen zu müssen, sondern in Netzwerken zu arbeiten. Die notwendigen Technologien gibt es bereits, und es ist sinnvoll, sich zusammenzutun. Wir haben die Kunden und das Geschäft, der Partner hat die Technologie – eine super

Kombination. Wir arbeiten an verschiedenen Projekten, teilweise mit Start-ups, die oft sehr gute Ideen haben, aber noch nicht so weit sind. Das können aber auch Partner aus anderen Industrien sein, die sich bereits intensiv mit diesen Themen beschäftigt haben. Dieses Puzzle zusammensetzen und die richtigen Partner zu finden, ist eine strategische Aufgabe.

Im Servicebereich schauen wir, wie wir die Verfügbarkeit der Anlagen erhöhen können. Zudem haben wir ein hochinnovatives Automatisierungs- und Digitalisierungsprojekt entwickelt: In klassischen Prozessen dauert es lange, bis festgestellt werden kann, ob das hergestellte Produkt den Qualitätsanforderungen entspricht. Der klassische Test dauert 28 Tage. In dieser Zeit produziert man weiter, ohne zu wissen, ob die Qualität stimmt, was zu minderwertigen Produkten führen kann. Wir haben ein kleines Labor entwickelt, das nach 30 Minuten eine gute Aussage über die Produktqualität macht. Das ist ein Game Changer. Das nächste Projekt ist, mit KI eine Regelung zu entwickeln, die den Prozess effizienter macht. Wenn man sofort Rückmeldung über den Prozess bekommt, kann man die Parameter besser anpassen, was ressourcenschonender ist, egal ob es um Energie oder Rohmaterialien geht.

**„Wir haben ein kleines Labor entwickelt, das nach 30 Minuten eine gute Aussage über die Produktqualität macht. Das ist ein Game Changer.“**

#### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Es gibt zwei wesentliche Punkte. Erstens brauchen wir einen stabilen regulatorischen Rahmen, damit Entscheidungen getroffen werden können, die Bestand haben und nicht durch Rücknahmen oder Änderungen konterkariert werden. Zweitens müssen wir dringend an der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland arbeiten, und zwar in allen Facetten. Das betrifft nicht nur die Arbeitskräfte, sondern auch die klassische Infrastruktur wie Stromnetze, Bahn, Auto, Internet und alles, was dazu gehört. Ein gutes Beispiel ist die Verdoppelung des Stromverbrauchs, wenn eine Carbon-Capture-Anlage neben einer bestehenden errichtet wird. Dafür sind die Stromnetze oft nicht ausgelegt. Wenn das alle in einem Cluster machen, werden die Leitungen überlastet.



polab®Cal, vollautomatischer isothermer Kalorimeter ©thyssenkrupp Polysius

Deshalb ist es wichtig, klare Entscheidungen im Hinblick auf die notwendige Infrastruktur zu treffen und sich daran zu halten. Hier geht es auch um die Sicherstellung der Verfügbarkeit von ausreichend grünem Strom zu wettbewerbsfähigen Preisen. Ohne diesen bleibt die Dekarbonisierung der energieintensiven Industrien kaum realisierbar.

#### **Hätten Sie eine Botschaft an die junge Generation?**

Für mich bleibt es die Kombination aus den Freiheiten und Interessen, die man in seiner Freizeit hat, und etwas zu finden, das einen auch beruflich langfristig erfüllt. Das ist nicht einfach, und es erfordert, sich selbst Klarheit darüber zu verschaffen, was einen beruflich erfüllt. Jeder ist hier unterschiedlich, aber es ist wichtig, für sich selbst eine Linie zu finden. Ich bin überzeugt, dass dies bei den diversen Entscheidungen, die man im Leben trifft, sehr hilfreich ist.

#### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Was mir große Freude bereitet, ist, gemeinsam mit dem Team die Zukunft zu gestalten und etwas wirklich radikal zu verändern. Wir sind dabei, Dinge gänzlich zu verändern und zu gestalten. Es ist wichtig, diese Möglichkeit zu haben. Das wirtschaftliche Umfeld erfordert diese Gestaltung, und es ist entscheidend, dass wir intern die Unterstützung

unseres Shareholders haben, um diese Veränderungen vornehmen zu können.

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Was mich hoffnungsvoll stimmt, ist, dass wir in unserem Team so viele Menschen haben, die wirklich für das brennen, was sie tun. Damit sind wir wieder bei den Talenten: Wenn man etwas findet, das einem Erfüllung und Sinn gibt, ist das die beste Motivation. Unser Team brennt für das, was wir tun. Natürlich ächzt es unter den Veränderungen, die immer mit Unsicherheiten verbunden sind, und nicht jeder wird Teil der Reise bleiben. Doch die Faszination für die Historie dieses Geschäfts und der Wille, es in die Zukunft zu führen, geben mir Zuversicht und Hoffnung, dass der eingeschlagene Weg zum Erfolg führen wird.

**„Was mich hoffnungsvoll stimmt, ist, dass wir in unserem Team so viele Menschen haben, die wirklich für das brennen, was sie tun.“**

# Andreas Hartleif, VEKA



Andreas Hartleif, Vorstandsvorsitzender der VEKA AG ©VEKA

## Was sind aktuell Ihre größten Herausforderungen?

Die Herausforderungen, mit denen wir konfrontiert sind, sind vielschichtig und gehen über die üblichen Antworten wie Fachkräftemangel hinaus. Eine spannende Herausforderung ist z.B. die Automatisierung unserer Produktion. Aufgrund der Besonderheiten unserer Produktionsart ist dies keine triviale Aufgabe. Damit einher geht das Problem, unseren 24/7-Schichtdienst kontinuierlich mit qualifizierten Mitarbeitern zu besetzen. Wir bilden Fachkräfte aus, aber sobald diese eine höhere Qualifikation erreichen, streben sie oft danach, den Schichtdienst zu verlassen. Dies stellt uns vor einen immerwährenden Kampf um qualifiziertes Personal im Schichtbetrieb. Eine zweite große Herausforderung liegt im Marktumfeld. Unsere Kundenbasis – der Fensterbau – ist noch sehr familiär geprägt, und viele kleinere Unternehmen kämpfen mit Nachfolgeproblemen. Das führt zu plötzlichen Eigentümerwechseln oder sogar Geschäftsaufgaben. Wir beobachten eine gewisse Konsolidierung in der Branche.

Für uns bedeutet das, dass wir besonders eng am Kunden bleiben müssen, um unsere auf langfristigen, vertrauensbasierten Geschäftsbeziehungen aufgebauten Geschäftsmodelle aufrechtzuerhalten. Schließlich stellen die Rahmenbedingungen in der Bauindustrie, speziell in Deutschland, eine Herausforderung dar. Obwohl wir weltweit breit aufgestellt sind und immer Märkte haben, die gut laufen, während andere schwächeln, war Deutschland lange Zeit unser größter Markt in Europa. Interessanterweise scheint er jetzt von Polen in dieser Position abgelöst zu werden.

**„Unsere Kundenbasis – der Fensterbau – ist noch sehr familiär geprägt, und viele kleinere Unternehmen kämpfen mit Nachfolgeproblemen.“**

### Wie erklärt sich das?

Diese Entwicklung spiegelt den Fortschritt wider, den Polen in den letzten 20 Jahren in Europa gemacht hat. Wir sehen dort sehr gut aufgestellte Kunden und ein dynamisches Marktumfeld. Zudem wird die Infrastruktur immer besser, und die Lohnkosten sind in Polen noch relativ günstig. Dies führt auch dazu, dass wir unseren Produktionsstandort dort stetig ausbauen. Allerdings gibt es nur in Einzelfällen eine echte Verlagerung von Produktion nach Polen.

### Die Fensterbauindustrie scheint sehr kleinteilig strukturiert zu sein. Können Sie das erklären?

Ja, die Geschäftsmodelle in unserer Branche sind tatsächlich sehr vielfältig. Es gibt Unternehmen, die nur Fenster fertigen, andere, die nur montieren, und einige, die beides machen. Dazwischen gibt es sogar reine Händler.

Manche Firmen konzentrieren sich auf große Projekte, andere auf Privatkunden, Renovierungen oder Neubauten. Es gibt also unterschiedlichste Wege zum Erfolg – oder manchmal auch ins Verderben, je nach Struktur und Geschäftsmodell.

**„Bei uns passt man in der Regel das Fenster dem Mauerloch an, nicht umgekehrt. Das hängt auch damit zusammen, dass verschiedene Gewerke nacheinander, aber nicht wirklich verzahnt arbeiten.“**

### In Deutschland gibt es keinen Standard bei Fenstermaßen. Wie kann das sein?

Das stimmt, in Deutschland gibt es tatsächlich keinen allgemeinen Standard für Fenstermaße. Das liegt an unserer Bautradition. In anderen Ländern, wie den USA, sind Standardfenster durchaus üblicher. Bei uns passt man in der Regel das Fenster dem Mauerloch an, nicht umgekehrt. Das hängt auch damit zusammen, dass verschiedene Gewerke nacheinander, aber nicht wirklich verzahnt arbeiten. Allerdings arbeiten wir heute an Konzepten wie serieller Fertigen und industrieller Fertigung. Dabei

werden komplette Fassadenelemente mit Normmaßen in Fabrikhallen gefertigt und dann zur Baustelle transportiert. Diese Entwicklung wird aus Gründen der Kosteneffizienz, Qualitätssicherung und der besseren Planbarkeit zunehmen.

Diese Veränderungen sind Teil eines größeren Transformationsprozesses in der Bauindustrie. Es könnten neue Player entstehen, die mit innovativen Baukonzepten in den Markt eintreten. Ein Beispiel ist die Firma Goldbeck, die von Parkhäusern ausgehend nun in den Wohnungsbau einsteigt und dabei auf serielle Fertigung setzt.

### Wie entwickelt sich Ihr Markt insgesamt? Sie erwähnten, dass Polen in Europa jetzt Ihr stärkster Markt ist. Wie sieht es in anderen Ländern aus?

Die Entwicklung ist sehr unterschiedlich. In einigen Märkten, wie China, haben wir einen dramatischen Zyklus erlebt. Dort gab es zunächst einen enormen Boom mit über einer Million Tonnen PVC-Profilen pro Jahr. Inzwischen ist der Markt dort deutlich abgekühlt, mit Millionen leerstehender Wohnungen.

Dagegen ist Indien ein aufstrebender Markt. Dort hat das Kunststofffenster erst einen Marktanteil von etwa 15 Prozent, wächst aber jährlich um 20-30 Prozent. Die USA bleibt aufgrund des kontinuierlichen Bedarfs an Wohnraum interessant. Südamerika hat Potenzial aufgrund des geringen Marktanteils von Kunststofffenstern, allerdings in einem schwierigen politisch-wirtschaftlichen Umfeld.

Was den Wettbewerb angeht, sind die europäischen, insbesondere die deutschen Systemhäuser, international führend. Es gibt nur wenige internationale Wettbewerber auf unserem Niveau. Meist konkurrieren wir entweder mit anderen deutschen Unternehmen oder mit lokalen Anbietern, die sich in den jeweiligen Märkten etablieren.

**„Indien ist ein aufstrebender Markt. Dort hat das Kunststofffenster erst einen Marktanteil von etwa 15 Prozent, wächst aber jährlich um 20-30 Prozent.“**



Produktion ©VEKA

„Unsere Fenster bewähren sich in extremen Situationen von minus 60 Grad in Sibirien bis hin zu den Bedingungen in Arizona mit hohen Temperaturen und starker UV-Strahlung.“

**Sind Sie auch auf dem afrikanischen Kontinent unterwegs?**

In Nordafrika, insbesondere in Marokko, entwickelt sich langsam eine europäische Art des Fensterbaus. Das Verständnis dort ähnelt unserem. In Südafrika und anderen Teilen des Kontinents haben wir nur vereinzelt Kunden. Allerdings unterhalten wir dort keine eigenen Lager oder Produktionsstandorte. Wir erwägen in Afrika einen neuen Anlauf von Indien aus, da dort traditionell enge Verbindungen nach Ostafrika bestehen. Die indischen Produkte

sind oft besser für diese Märkte geeignet - sie sind günstiger und einfacher. Das deutsche Fenster ist zwar äußerlich ähnlich, aber technisch anspruchsvoller und auf Hochisolierung ausgelegt, was in vielen Ländern nicht notwendig ist.

**Wann wird man in Deutschland wieder mehr bauen?**

Aktuell haben wir in Deutschland etwa 800.000 genehmigte Wohnungen, die noch nicht begonnen wurden. Die Investoren warten auf mehr Sicherheit, niedrigere Zinsen oder eine Entschlackung der Bauvorschriften. In den letzten Wochen gab es leichte Anzeichen einer Verbesserung, aber wir müssen abwarten, ob diese nachhaltig sind.

Es gibt sicherlich eine gewisse Hoffnung in Bezug auf die künftige Bundesregierung. Gleichzeitig muss der Investitionsstau irgendwann aufgelöst werden. Die Materialkosten und Zinsen werden wahrscheinlich nicht weiter signifikant sinken.

Die Zinsen sind im historischen Vergleich auch nicht wirklich hoch. Allerdings sind die Baukosten, insbesondere die Nebenkosten, sowohl für Neubauten als auch für Renovierungen, deutlich gestiegen.

Wenn man die aktuelle Situation betrachtet, liegen die Kosten heute fast doppelt so hoch wie vor 15 Jahren. Ein wichtiger Faktor für eine Belebung des Baugeschäfts ist das Vertrauen in stabile Rahmenbedingungen und die eigene wirtschaftliche Sicherheit.

**„Wir neigen dazu, ‚overengineered‘ zu sein. Zum Beispiel bauen wir hochisolierte Fenster ein, die dann durch Zwangslüftung wieder ‚kaputt gemacht‘ werden.“**

**Wo sehen Sie die größten Hemmnisse auf regulatorischer Seite für Ihre Branche?**

Im technischen Bereich haben wir uns, besonders in Deutschland und Europa, etwas verstiegen. Wir konzentrieren uns zu stark auf einzelne Elemente und deren Beitrag zur Energieeinsparung, anstatt das Gesamtbild zu betrachten. Bei der Energieeffizienz eines Gebäudes spielen viele Faktoren eine Rolle: Wärmeisolierung, Lüftung, Sonnenschutz, Kühlung im Sommer und solare Energiegewinne im Winter. Das Fenster steht genau an dieser Schnittstelle. Wir neigen dazu, "overengineered" zu sein.

Zum Beispiel bauen wir hochisolierte Fenster ein, die dann durch Zwangslüftung wieder "kaputt gemacht" werden. In der Regulatorik müssen wir uns auf das Wesentliche konzentrieren und eine ganzheitliche Betrachtung des Gebäudes anstreben, einschließlich moderner Technologien wie Smart Home.

Weitere Herausforderungen sind der Umgang mit Altbestand und Sanierung. Der Denkmalschutz ist manchmal überzogen und stellt Bauherren vor unlösbare Probleme. Auch Bodendenkmäler können zu erheblichen Zusatzkosten führen, die oft dem Bauherrn aufgebürdet werden. Zusätzlich erschweren überzogene Brandschutzvorschriften und andere Sicherheitsauflagen das Bauen. Die Genehmigungszyklen sind oft extrem lang, und manche Auflagen erscheinen abstrus. All das macht das Bauen unnötig teuer und nervenaufreibend, was besonders Investoren abschreckt.

**Können Sie ein konkretes Beispiel nennen?**

Wir selbst haben aktuell ein Projekt in der Innenstadt von Sendenhorst mit gutem Baustandard. Ohne die beachtlichen zusätzlichen Kosten für etwaige Bodendenkmäler zu berücksichtigen, kommen wir auf Baukosten, die Mieten in Höhe von mindestens 14 bis 15 Euro pro Quadratmeter erforderlich machen. Das ist für eine Stadt wie Sendenhorst, besonders bei größeren Wohnungen, kaum zu realisieren. Vor zehn Jahren lag der Mietspiegel bei 7 bis 8 Euro.



Fensterprofile ©VEKA

### **Wie sieht es denn mit den Lieferketten und Beschaffung aus?**

Die Situation hat sich weitgehend entspannt. Während der Corona-Pandemie gab es Engpässe und Verwerfungen in den Lieferketten, aber diese haben sich größtenteils aufgelöst.

Es bestehen aber zunehmend gewisse Abhängigkeiten von China, besonders bei einigen Inhaltsstoffen unserer Produkte, aktuell gibt es aber keine Lieferengpässe. Mit betrübter Spannung verfolgen wir die Konsequenzen aus der kürzlich getroffenen Entscheidung der EU-Kommission, Antidumping-Zölle gegen PVC aus Ägypten und den USA zu erheben, obwohl das europäische Angebot eigentlich ausreichend ist.

### **Wie flexibel sind Ihre Produktionskapazitäten?**

Die bestehenden Kapazitäten sind an den Standorten in der Regel auf den Bedarf der lokalen Märkte abgestimmt. Schwankt die Absatzmenge können wir im bestimmten Umfang durch Anpassung der Personalkapazitäten reagieren. Kapazitätsaufbau erfolgt in nachhaltig wachsenden Märkten wie in den USA, Indien oder eben Polen. Kapazitäten können auch durch Technologiesprünge erhöht werden, ohne sofort neue Hallen bauen zu müssen.

Bei größeren Nachfragerückgängen – wie zum Beispiel in den ersten Wochen der Corona-Zeit – müssen wir Anlagen abstellen und haben dabei eine gewisse Flexibilität. Unsere Stammmannschaft ist kleiner als die Regelbelegschaft. Wir arbeiten auch mit Leiharbeitern und Aushilfen, um Spitzen abzufangen.

**„Seit über 30 Jahren betreiben wir Recycling von Altfenstern und Produktionsabfällen, und praktisch jedes Kilogramm PVC, das in unser Werk kommt, verlässt es auch nur als Profil oder als Platte.“**

### **Sie sind vorbildlich, was Recycling angeht, und betreiben eigene Recyclinganlagen. Wie gehen Sie insgesamt mit dem Thema Energieeffizienz und Ressourcennutzung um?**

Recycling ist in der Tat ein langjähriges Thema für uns. Seit über 30 Jahren betreiben wir Recycling von Altfenstern und Produktionsabfällen, und praktisch jedes Kilogramm PVC, das in unser Werk kommt, verlässt es auch nur als Profil oder als Platte. In Bezug auf Energieeffizienz arbeiten wir ebenfalls seit vielen Jahren an einer kontinuierlichen Verbesserung.

Seit den frühen 2000er Jahren haben wir etwa durch den Einsatz moderner Pumpentechnologie den spezifischen Energiebedarf pro Kilogramm Output um über 50 Prozent gesenkt. Beim Wasserhaushalt sammeln wir das Regenwasser auf dem gesamten Gelände und führen es in ein eigenes Biotop mit vier Klärbecken. Das gereinigte Wasser können wir dann für die Kühlung in der Fertigung wiederverwenden, so dass ein eigener Kreislauf entsteht.

**„Wir prüfen Möglichkeiten wie chemisches Recycling, Carbon Capture Methoden oder den Einkauf von Bio-Ethylen.“**

Im Rahmen unserer Strategie 2030 haben wir das Thema CSR (Corporate Social Responsibility) ganz oben auf die Agenda gesetzt. Besonders in Bezug auf den Carbon Footprint haben wir uns vorgenommen, das Ziel der Bundesregierung zu unterschreiben und wenn möglich zu übertreffen. Unser klares Ziel ist es, bis 2045 CO<sub>2</sub>-neutral zu sein. Eine große Herausforderung dabei ist der bereits eingekaufte CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in unserem Rohmaterial. Hier sind wir auf die Kooperation mit unseren Zulieferern angewiesen. Das betrifft einerseits grünen Strom, andererseits die Ethylenstrecke. Wir prüfen Möglichkeiten wie chemisches Recycling, Carbon Capture Methoden oder den Einkauf von Bio-Ethylen.

### **Wie intensiv betreiben Sie Forschung und Entwicklung? Wie stark sind Sie da kundengetrieben? Gibt es auch Bereiche, wo Sie experimentieren?**

Natürlich kommen viele Ideen und Anregungen für Innovationen von unseren Kunden. Aber wir versuchen auch, unsererseits Zukunftsthemen mit

innovativen Lösungen zu besetzen. Wir geben unseren Mitarbeitern dabei relativ viel Spielraum für Forschung und Entwicklung.

Neben naheliegenden Themen wie Energieeinsparung durch Technologiewechsel arbeiten wir auch an weniger offensichtlichen Bereichen. Ein Beispiel ist Smart Home Technologie. Wir sehen unsere Systeme als relevant für die Interaktion mit anderen Gebäudetechnologien. Mit unseren Systemelementen in der Gebäudefassade regulieren wir Kälte, Wärme, Luft, Sonne und Regen.

Wir arbeiten daran, Technologien wie automatisierte Fenster, Photovoltaik und Speichertechnologie intelligent und möglichst unsichtbar in unsere Systeme zu integrieren. Diese Entwicklungen bringen uns momentan kaum Umsatz, und wir stellen fest, dass unsere Kunden teilweise zurückhaltend sind, da sie oft nicht über die nötigen Fachkräfte für die Elektrifizierung verfügen. Trotzdem halten wir es für notwendig, in diese Richtung zu denken.

Ein weiteres Forschungsgebiet betrifft unsere Platten und Folien, die im Fassaden- und Innenbereich eingesetzt werden. Hier arbeiten wir an Lösungen für Photovoltaik, Speichertechnologie und Wärmemanagement, beispielsweise durch gedruckte Folien mit Infrarottechnologie.

Diese neuen Gebiete ergeben sich aus unserer Position als Hersteller beweglicher Teile an der Fassade. Wir sehen Potenzial in der Integration von Photovoltaik und Speichertechnologie in Fensterrahmen oder Brüstungen, mit dem Ziel, beispielsweise automatisierte Fenster autark funktionieren zu lassen.

**„Wir arbeiten an Lösungen für Photovoltaik, Speichertechnologie und Wärmemanagement, beispielsweise durch gedruckte Folien mit Infrarottechnologie.“**

**Wie stark ist der Druck aus dem Markt oder das Verlangen nach Smart Home-Lösungen im privaten Wohnbereich? Ist es bei gewerblichen Bauten anders?**

Das ist sehr unterschiedlich. Es gibt technisch versierte Privatkunden, die Freude an der Vernetzung und smarten Ausstattung ihrer Wohnung oder des Hauses haben. Unsere unmittelbaren Kunden, die

Fensterbauer, haben eher Bedenken gegenüber Smart Home-Lösungen, da diese bisweilen sehr erklärungsbedürftig und arbeitsintensiv sind.

Wir kennen das auch von Marktbegleitern, die sich in diesem Bereich positioniert haben, etwa Hersteller von Beschlägen oder Rollladentechniken. Diese mussten erheblich in den Kundenservice investieren, um Probleme bei Händlern und Monteuren zu lösen. Wir versuchen daher, eine Ebene zu erreichen, wo die Technologie möglichst unsichtbar, wartungsfrei und einfach zu bedienen ist. Facility-Manager mit großen Gebäudekomplexen stehen der smarten Haustechnologie eher positiv gegenüber.

**Wurde jemals ernsthaft darüber nachgedacht, selbst in die Fensterproduktion einzusteigen, um die Wertschöpfungskette zu vertiefen und näher an den Verbraucher zu rücken?**

Nein, das war und ist kein Gedanke für uns. Der Fenstermarkt ist sehr individuell und regional geprägt. Selbst innerhalb Deutschlands gibt es unterschiedliche Bautraditionen und Präferenzen bei Fenstern, was zu einer enormen Variantenvielfalt führt.

Unsere Philosophie war immer, dass wir starke Partner in den Regionen brauchen. Fenster verkaufen sich am besten über Mundpropaganda, und der lokale Fensterbauer macht sich einen Namen als kompetenter Lösungsanbieter.

Fenster sind erklärungsbedürftige Produkte, anders als etwa Autos, für die sich viele Menschen auch technisch interessieren. Die technischen und gestalterischen Möglichkeiten eines Fensters müssen erklärt werden. Unsere Aufgabe sehen wir darin, Systeme zu entwickeln und unsere Partner zu unterstützen, damit sie die Lösungen realisieren können, die vor Ort nachgefragt werden. Der Erfolg gibt uns in dieser Strategie recht.



Produktion ©VEKA

**„Fenster sind erklärungsbedürftige Produkte, anders als etwa Autos, für die sich viele Menschen auch technisch interessieren.“**

**Sind die Märkte in anderen europäischen Ländern ähnlich kleinteilig im Fensterbau?**

Ja, im Wesentlichen schon. Der Fensterbau in Europa ist stark geprägt von kleinen Schreinerbetrieben, die die traditionellen regionalen Bauweisen von Fenstern bedienen. In Frankreich gibt es zum Beispiel ganz andere Vorstellungen von Ästhetik der Fenster. England hat nach außen öffnende Fenster oder vertikale Schiebefenster, ähnlich wie in Amerika.

**„Einige unserer Azubis rekrutieren wir im Ausland, genauer gesagt aus Kamerun, wo es Schulen gibt, in denen die jungen Menschen bereits mit der deutschen Sprache und Kultur vertraut gemacht werden.“**

**Wie gehen Sie mit dem Fachkräftemangel um?**

Aus- und Weiterbildung sind ein zentrales Element des Personalmanagements bei VEKA und dient der Sicherung von qualifizierten Fachkräften. Wir arbeiten auf verschiedenen Ebenen, kooperieren zum Beispiel mit Hochschulen, Fachhochschulen und Schulen in der Region. Wir laden Schüler zu Praktika ein und beteiligen uns an Initiativen wie dem Girls' und Boys' Day oder unterstützen eine lokale Sekundarschule mit technischer Ausrichtung. Wir bilden viele Azubis aus und bieten duale Studiengänge an.

Einige unserer Azubis rekrutieren wir im Ausland, genauer gesagt aus Kamerun, wo es Schulen gibt, in denen die jungen Menschen bereits mit der deutschen Sprache und Kultur vertraut gemacht werden. Damit machen wir sehr gute Erfahrungen. In den USA bieten wir gemeinsam mit der AHK (Auslandshandelskammer) eine duale Berufsausbildung nach

deutschem Vorbild an. Als marktführendes Unternehmen gelingt es uns, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte auch von weiter her ins Münsterland zu holen. Außerdem investieren wir in Weiterbildung, altersgerechte Arbeitsplätze, ein gutes Arbeitsumfeld und Führungskräfteentwicklung.

Wir haben zum Beispiel ein Programm, bei dem erfahrene Führungskräfte jüngere Kollegen ein Jahr lang als Mentoren begleiten. Auch arbeiten wir daran, mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, stellen aber fest, dass dies in unserer Industrie nicht so einfach ist, und auch nicht alle Frauen in sehr hohe Positionen streben.

Personalarbeit ist ein zentrales Anliegen des Unternehmens. Meine Frau ist im Familienunternehmen als HR-Verantwortliche seit vielen Jahren Teil des Vorstandes. Offensichtlich sind wir ein attraktiver Arbeitgeber. Wir wurden kürzlich im Rahmen einer unabhängigen Bewertung zu den Top 1 Prozent der Arbeitgeber in Deutschland gezählt, was eine großartige Auszeichnung und Bestätigung der tollen Arbeit im Personalmanagement ist.

**Sehen Sie Potenziale für neue Geschäftsmodelle oder neue Erlösquellen?**

Ja, wir entwickeln uns ständig weiter. Ein aktueller Fokus liegt darauf, wie wir uns in Richtung Fassadenbau weiterentwickeln können. Wir kommen ursprünglich vom Lochfenster, erweitern aber unser Portfolio.

Vor zwei Jahren hat die übergeordnete Familien-Holding ein polnisches Systemhaus für Aluminiumfenster erworben, was für VEKA als reiner PVC-Verarbeiter früher undenkbar gewesen wäre. Wir entwickeln nun auch hybride Konstruktionen, die wie Aluminiumfenster aussehen, aber im Kern Kunststofftechnologie verwenden. Diese Technologie bietet verbesserte Statik gegenüber Kunststofffenstern und bessere U-Werte als reine Aluminiumfenster. Für manche Fensterbauer ist dies eine ideale Ergänzung, um für bestimmte Projekte (z.B. Schulen, Hotels oder Krankenhäuser), ein umfassendes und wettbewerbsfähiges Angebot machen zu können.

Zudem müssen wir unser Geschäftsmodell in Richtung serielles Bauen überdenken. Obwohl wir wahrscheinlich nicht selbst Fenster fertigen werden, müssen wir möglicherweise eine andere Klientel unterstützen und andere logistische Prozesse entwickeln. Wir beobachten auch Trends wie den zunehmenden Fokus auf Mehrfamilienhäuser aus Kostengründen und neue Bauweisen für Einfamilienhäuser, etwa Holzständerwerk. Auch in diese Richtungen könnten wir uns weiterentwickeln.

„Wir entwickeln nun auch hybride Konstruktionen, die wie Aluminiumfenster aussehen, aber im Kern Kunststofftechnologie verwenden.“



VEKA Spectral ©VEKA

#### Wo stehen Sie bei der Digitalisierung?

Ich würde behaupten, wir sind ganz vorne dabei. Es ist uns seit vielen Jahren wichtig, unsere Kunden auch im Hinblick auf Produktdaten und IT-Prozesse zu unterstützen. Es geht vor allem um Stammdatenqualität, -aktualität, Datendurchdringung und Datenkompatibilität.

Manchmal denken wir vielleicht schon zu weit voraus, gemessen an dem, was unsere Kunden heute nachvollziehen und umsetzen können bzw. wollen. Aber wir versuchen, das sukzessive weiterzuentwickeln. Die Digitalisierung greift auch im Fensterbau langsam, aber unaufhaltsam um sich.

Ein wichtiges Thema für die Industrie ist BIM (Building Information Modeling). Dies ist im Hinblick auf die Gebäudeplanung für die Architekten der

wesentliche Baustein zur Digitalisierung. Die VEKA-Gruppe unterstützt BIM seit Jahren mit Daten und Planungslogiken, unsere Tochtergesellschaft GE-ALAN ist besonders stark darin und wurde dafür mehrfach ausgezeichnet. Bedauerlicherweise ist BIM in Deutschland bei den Architekten noch nicht so stark verbreitet wie in vielen anderen Ländern, wo BIM inzwischen Standard ist.

Wie nützlich BIM ist, erfahren wir aktuell an einem eigenen Projekt, das wir hier auf unserem Gelände planen, ein Technologiezentrum. Es ist faszinierend zu sehen, wie der Architekt das komplett mit BIM und 3D umgesetzt hat, bis hin zum kleinsten Detail in der Gebäudetechnologie. Allerdings steckt dahinter auch ein gewaltiges Datenmodell.

#### Planen Sie, KI künftig stärker in der Produktion einzusetzen?

Ich sehe in der Produktion natürlich viel Potential für selbst lernende Maschinen. Für uns wäre hoch interessant, wenn die Extruder-Steuerungen in unserem kontinuierlichen Prozess Störungen und Fehler möglichst frühzeitig erkennen und selbst regulieren. Die selbstregulierende Maschine ist der Traum, an dem viele Maschinenhersteller arbeiten. Erste Lösungen werden am Markt angeboten, funktionieren aber noch nicht befriedigend.

„Für uns wäre hoch interessant, wenn die Extruder-Steuerungen in unserem kontinuierlichen Prozess Störungen und Fehler möglichst frühzeitig erkennen und selbst regulieren.“

#### Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?

Es gibt zwei Themen, die oft als Problem genannt werden, aber bei denen wenig passiert: Entbürokratisierung bzw. Deregulierung und Steuerpolitik.

Wenn jeder mal das Brett vorm Kopf wegnehmen würde, wäre das ein Riesenfortschritt. Denn dann sähen wir, dass wir uns zu Tode regulieren. Das gilt auch für die Steuerpolitik - ich will primär gar keine Steuersenkung, sondern eine Vereinfachung der Steuergesetze mit klaren und transparenten Regeln.

Es wird viel zu viel Intelligenz verschwendet, um Steuern zu umgehen oder Steuerumgehungen zu verhindern. Das ist alles nicht wertschöpfend. Zudem brauchen wir den Mut, infrastrukturelle Maßnahmen anzugehen. Das betrifft nicht nur Straßen und Schienen, sondern auch Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen, die in einem vernünftigen Zustand sein sollten.

**Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Ich freue mich, dass es so viele junge Menschen gibt, die durchaus Interesse und Lust haben, sich einzubringen. Als Führungskräfte müssen wir diese Lust manchmal gar nicht erst wecken, sondern nur darauf achten, sie nicht kaputt zu machen. Meine Botschaft an die Jungen ist: Nicht verzagen oder aufgeben, aber auch nicht die Haltung haben, dass alles selbstverständlich ist. Nichts ist selbstverständlich.

**Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Das Große und Ganze zu sehen. Das kann eine Bürde sein, aber auch eine Freude, wenn man die Menschen erreicht. Ein Unternehmen ist ein Gebilde aus Menschen, nicht aus Steinen oder Geld. Wenn alles gut läuft, wird das Geld mehr, aber

frustrierend ist es, wenn Leute weggehen, weil sie sich nicht wohlfühlen oder sich nicht entwickeln können. Es ist ein gutes Gefühl, wenn man es selbst in der Hand hat, zusammen mit vielen tollen Menschen Geschäftsmodelle zu entwickeln oder zu korrigieren.

**Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Es ist gerade nicht leicht. Aber ich glaube, Deutschland ist immer noch das Land der Dichter und Denker, das Land der Ingenieure, und bringt nach wie vor großartige Erfindungen und Ideen hervor. Diese Basis, die wir uns unbedingt erhalten müssen, gibt mir Hoffnung.

**„Deutschland ist immer noch das Land der Dichter und Denker, das Land der Ingenieure, und bringt großartige Erfindungen und Ideen hervor.“**



VEKA-Fenster im Schwedenhaus ©VEKA

# Stefan Glanz & Thorge Peters, voestalpine Böhler Welding



Stefan Glanz (links), Chief Executive Officer der voestalpine Böhler Welding Group GmbH und Thorge Peters, Geschäftsführer der voestalpine Böhler Welding Germany GmbH ©voestalpine Böhler Welding

## Was sind Herausforderungen, die Sie momentan schlecht schlafen lassen?

*Stefan Glanz:* Wir sind hier am Standort Hamm als Unternehmen mit einer Exportquote von mehr als 80 Prozent, mit Mitspielern in Wettbewerb, die nicht in Westeuropa produzieren. Da spielen Arbeitskosten, die Verfügbarkeit und Qualifikation der Arbeitnehmer, Energiekosten, Regulatorik und Verwaltung eine wesentliche Rolle. Das sind Dinge, die mich intensiv beschäftigen.

*Thorge Peters:* Ich sehe, dass wir in Deutschland ein schwieriges Marktumfeld haben. Wir können momentan froh sein, dass wir Teil einer global aktiven Gruppe sind und darüber vom Export profitieren. Wenn wir nur auf Deutschland oder Europa angewiesen wären, wäre die Situation sicherlich schwieriger.

In Zukunft müssen wir uns mit Themen wie Automatisierung und Digitalisierung auseinandersetzen, da es zunehmend schwierig wird, allein auf Manpower zu setzen. Der Fachkräftemangel trifft auch uns. Vor fünf Jahren konnten wir noch qualifizierte Mitarbeiter wie Industrieschlosser und Mechaniker

finden, heute ist es deutlich schwieriger, und wir müssen sie selbst ausbilden. Der Markt ist volatil, und es kann sein, dass Mitarbeiter nicht ihre volle Leistung entfalten können. Diese Themen beschäftigen mich sehr.

**„Da spielen Arbeitskosten, die Verfügbarkeit und Qualifikation der Arbeitnehmer, Energiekosten, Regulatorik und Verwaltung eine wesentliche Rolle.“**

## Wie stark treffen Sie die hohen Energiekosten?

*Thorge Peters:* Mir wurde mal gesagt, unser Energieverbrauch sei höher als der des Frankfurter Flughafens. Wir betreiben viel Glühen, insbesondere von rostfreien Drähten, die elektrisch auf 1100 Grad erhitzt werden, das braucht entsprechend viel Energie.

Die gestiegenen Energiekosten haben für uns neben den Personalkosten an Bedeutung gewonnen. Bezahlbare Energie ist entscheidend, und obwohl wir Wasserstoff für bestimmte Prozesse nutzen könnten, muss dieser auch wettbewerbsfähig sein. Der Einsatz eines anderen Energieträgers für die indirekte Beheizung ist möglich, aber er muss auf einem vergleichbaren oder niedrigeren Kostenniveau liegen.

**„Mir wurde mal gesagt, unser Energieverbrauch sei höher als der des Frankfurter Flughafens. Wir betreiben viel Glühen, insbesondere von rostfreien Drähten, die elektrisch auf 1100 Grad erhitzt werden, das braucht entsprechend viel Energie.“**

#### **Wie entwickeln sich Ihre Märkte international?**

*Stefan Glanz:* Viele Kunden verlangen explizit nach Produkten von voestalpine Böhler Welding aus Hamm, was uns in bestimmten Industriesegumenten einen gewissen Vorsprung verschafft. Unsere Auftragslage ist derzeit zufriedenstellend, insbesondere in den diversen Energiesegumenten, besonders auch im Bereich der erneuerbaren Energien wie Windkraft. Diese Projekte haben oft lange Vorlaufzeiten und werden unabhängig von kurzfristigen Schwankungen zu Ende geführt. Wenn eine Raffinerie geplant ist, wird der Bau nicht plötzlich gestoppt, nur weil der Ölpreis sinkt.

Allerdings beobachten wir eine Marktverschiebung im Anlagenbau. Früher wurden Projekte zu 70-80 Prozent in Europa beliefert, heute sind es oft Märkte im Mittleren Osten, Indien und Südostasien. Wir stehen so nicht nur vor technischen, sondern auch kaufmännischen Herausforderungen, da wir mit Marktbegleitern konkurrieren, die in diesen Regionen bereits etabliert sind.

#### **Wie sieht es bei Ihren Lieferketten aus?**

*Stefan Glanz:* Zu weiten Teilen stammen unsere Produkte und Artikel aus Europa, ergänzt um

ausgewählte Güter, die international bezogen werden. Der internationale Bezug ist stabil etabliert, und wir haben überwiegend unproblematische Rohstoffe. Insgesamt ist unsere Versorgung sehr stabil und solide.

*Thorge Peters:* Die Beschaffung von Rohstoffen wird mittelfristig schwieriger. Das betrifft insbesondere pulverige Komponenten wie keramische und metallische Rohstoffe. In Zukunft wird es hier sicherlich schwieriger, da einige Minen, zum Beispiel in Deutschland, erschöpft sind. Zudem sind Handelswege aus Asien nicht mehr so einfach zugänglich wie heute, was es herausfordernd macht, die benötigten Mengen in der gewünschten Qualität dauerhaft zu sichern.

Zum Glück haben wir durch unseren globalen Einkauf Zugang zu verschiedenen Märkten. Würden wir alles allein von Deutschland aus versuchen, wäre es sicherlich schwieriger. Diese Veränderungen stellen Anforderungen an unsere Forschung und Entwicklung, um das gleiche Produkt mit einer etwas anderen Eingangsmischung zu erzielen. Das ist ein Standardprozess, da Rohstoffe von Natur aus variieren. Es erfordert eine laufende Feinjustierung, die heute etwas aufwendiger ist, da die Varianz des eingehenden Materials höher ist als in der Vergangenheit. Dennoch ist dies nicht übermäßig kritisch.

**„Die Beschaffung von Rohstoffen wird mittelfristig schwieriger. Das betrifft insbesondere pulverige Komponenten wie keramische und metallische Rohstoffe.“**

#### **Wie flexibel sind Sie hinsichtlich Ihrer Produktionskapazitäten?**

*Stefan Glanz:* Wir sind ausreichend gut aufgestellt. Wir befinden uns in Deutschland, und die Arbeitsgesetze geben den Rahmen vor, in dem wir uns bewegen. Wir arbeiten gut mit unserem Betriebsrat zusammen und waren bisher immer in der Lage, kurzfristige Kapazitätsspitzen entsprechend abzudecken. Gleichzeitig kann eine Entscheidung zu einer Kapazitätsausweitung nicht einfach kurzfristig wieder rückgängig gemacht werden, was in anderen Wirtschaftsräumen anders sein mag. Deshalb nehmen wir uns etwas mehr Zeit, um Entscheidungen

über Einstellung von Personal zu treffen. In Deutschland ist es nicht so einfach, diese nach kurzer Zeit wieder freizusetzen, wenn die Aufträge abgearbeitet sind. Wir brauchen immer einen gewissen Vorlauf, um gute Leute zu finden und zu qualifizieren.

**Wir sprachen schon über die zentrale Rolle, die Energiekosten für Sie spielen. Welche Maßnahmen haben Sie hier implementiert?**

*Thorge Peters:* Wir sind ständig dabei, uns weiter zu optimieren, sei es durch Produktivitätssteigerungen, Materialausbeute, Effizienz oder Energieeinsparmaßnahmen. Vor zehn Jahren hätten sich einige dieser Maßnahmen vielleicht noch nicht so gerechnet wie heute.

Ein einfaches Beispiel ist die Isolierung unserer Prozessbäder, ähnlich dem Prinzip einer Thermoskanne, um energieeffizienter zu arbeiten. Auch wenn das nicht die gesamte große Zahl betrifft, hilft jeder Schritt. Was wir tun können, das machen wir auch. Automatisierung ist für uns sogar vorrangig. Obwohl Digitalisierung oft ein Thema ist, würde ich im Produktionsumfeld die Automatisierung noch vor der Digitalisierung einordnen.

**Wie ist der Bereich Forschung und Entwicklung bei Ihnen aufgestellt?**

*Stefan Glanz:* Neben einer globalen Forschungs- und Entwicklungs-Roadmap haben wir eine starke F&E-Präsenz am Standort Hamm.

Wir arbeiten an Neuentwicklungen und Optimierungen, um auf die Weiterentwicklung von Kundensegmenten zu reagieren, insbesondere bei Grundwerkstoffen, die schweißtechnisch verbunden oder vergütet werden müssen.

In Hamm produzieren wir zwei Produktserien mit eigener lokaler Prozesstechnik und betreiben das Zentrum für Anwendungstechnik, wo wir Prozesse optimieren, und Kundenanwendungen nachstellen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Kunden können mit ihren Bauteilen zu uns kommen, um Schweißprozesse zu testen. Unsere Kompetenz geht über die klassische F&E hinaus und umfasst Prozesstechnik und schweißtechnische Anwendungen. Wir haben in Hamm hierfür die größte Präsenz in der voestalpine Böhler Welding Gruppe.

**„Ein einfaches Beispiel ist die Isolierung unserer Prozessbäder, ähnlich dem Prinzip einer Thermoskanne, um energieeffizienter zu arbeiten.“**



Produktionsstandort Hamm ©voestalpine Böhler Welding

**Sind Sie hier eher technologiegetrieben oder kundengetrieben?**

*Stefan Glanz:* Eher kundengetrieben. Im Bereich der Produktoptimierung wird aufgrund der Größe unseres Portfolios mehr Aufwand betrieben. Wir haben ein sehr großes Portfolio, und die Weiterentwicklung, Optimierung und das Feintuning des bestehenden Portfolios haben in den letzten Jahren mehr Arbeitsstunden erfordert als gänzliche Neuentwicklungen.

**„In Hamm betreiben wir das Zentrum für Anwendungstechnik, wo wir Kundenanwendungen nachstellen, um bessere Ergebnisse zu erzielen.“**

*Thorge Peters:* Bei unseren Kunden beobachten wir zum Beispiel einen Wandel vom klassischen Handschweißen hin zur Automatisierung.

Dabei kann es sich um die gleiche Legierung und einen vergleichbaren Schweißzusatz handeln, aber die Herstellungsgrenzen, innerhalb derer das Produkt produziert wird, ändern sich.

Ein Roboter verzeiht keine Varianz, die ein Handschweißer kaschieren könnte. Daher werden neue Grenzen definiert. Dieses Zusammenspiel von Kundenanwendung, Forschung und Entwicklung wird in der Prozesstechnik auf die Verfahren übertragen.

**„Es kann sich um die gleiche Legierung und einen vergleichbaren Schweißzusatz handeln, aber die Herstellungsgrenzen ändern sich. Ein Roboter verzeiht keine Varianz, die ein Handschweißer kaschieren könnte.“**

**So entstehen also auch neue Produkte?**

*Stefan Glanz:* Das ist richtig. Wir bewegen uns als Anbieter immer stärker vom Produkt zur Lösung. Unsere anwendungstechnische Expertise spielt dabei eine große Rolle. In den letzten Jahren haben wir auch Automatisierungskompetenz entwickelt und bieten eigene Automatisierungslösungen an. Unser Produktportfolio ist umfassender geworden, und wir können fast alles bieten, was der Kunde benötigt, mit Ausnahme von Gas. Dadurch bedienen wir unsere Kunden besser und können den Know-how-Verlust auf Marktseite abfangen.

Unsere Stärke liegt darin, qualitativ hochwertige Lösungen zu bieten. Unsere Kunden sind wie wir auf Effizienz, Produktivität, Top-Qualität und "First time right" fokussiert. Trotz widriger Rahmenbedingungen wie Regulatorien, Energie- und Personalkosten sehen wir darin Chancen. Als deutsches Unternehmen können wir uns durch unsere umfassende Kompetenz und den Fokus auf Qualität, Service und Verständnis unterscheiden.



Schweißtechnik ©voestalpine Böhler Welding

**„Wir haben es geschafft, einem großen Windturbinenbauer eine Lösung zu präsentieren, bei der ein Prozessschritt komplett entfallen konnte. Das zeigt, wie wir von reinen Preisdiskussionen wegkommen, dahin, wie wir dem Kunden einen Vorteil bieten.“**

*Thorge Peters:* Ein kleines Positivbeispiel: Wir haben es geschafft, einem großen Windturbinenbauer eine Lösung zu präsentieren, bei der ein Prozessschritt komplett entfallen konnte. Das ist ein echtes Highlight, da es zeigt, wie wir von reinen Preisdiskussionen wegkommen, dahin, wie wir dem Kunden einen Vorteil bieten. Produkt-Know-how ist wichtig, aber es geht auch darum, den „Painpoint“ des Kunden zu verstehen und ihm einen signifikanten Vorteil zu verschaffen.

#### **Wie gehen Sie mit dem Fachkräftemangel um?**

*Thorge Peters:* Wir halten an der klassischen Berufsausbildung fest, besonders im Bereich Mechanik und Elektrik, der bei uns vielleicht noch kritischer ist. Wir haben in der Vergangenheit gute Erfahrungen gemacht, wenn wir Schlosser oder Industriemechaniker ausgebildet haben. Diese Ausgebildeten sind später gut geeignet, um als Maschinenbediener zu arbeiten, da sie alle Kernkompetenzen mitbringen. Infolge weiterführender Ausbildungsangebote gibt es dann auch interne Karrierechancen. Wir haben Kooperationen mit Schulen, aber wir decken damit noch nicht das komplette Spektrum ab und werden neben Gymnasien unsere Zusammenarbeit mit Realschulen ausbauen, um vor allem für den gewerblichen Bereich, wo wir im Schichtbetrieb produzieren, attraktiver zu werden. Eine Vier-Tage-Woche oder Homeoffice ist in diesem Bereich nicht umsetzbar.

*Stefan Glanz:* Insgesamt denke ich, dass wir als attraktiver Arbeitgeber am Standort bekannt und etabliert sind, selbst wenn industrielle Produktion

bei der Jugend nicht ganz oben auf der Liste der Wunschbeschäftigung stehen mag. Wir bieten ein Studierendenprogramm und arbeiten mit verschiedenen Universitäten in Deutschland und Österreich bei Masterarbeiten, Diplomarbeiten und Dissertationen zusammen, um den Austausch mit der Wissenschaft zu fördern und Praxisbezug zu bieten.

In Hamm werden wir unsere Aktivitäten im Bereich des Employer Branding weiter schärfen und wir merken schon, dass wir wertvolles Feedback von Neueinstellungen erhalten. Nach drei bis sechs Monaten erinnern sich die neuen Mitarbeiter noch an ihre vorherigen Arbeitgeber und schätzen, dass wir zu dem stehen, was wir kommunizieren. Bei uns erhält jeder pünktlich sein Gehalt, und das Arbeitsumfeld entspricht den im Bewerbungsgespräch angekündigten Bedingungen. Ich denke, wir machen hier vieles richtig und gut.

*Thorge Peters:* Aus meiner Sicht zeigt sich unsere Stärke auch in der langen Betriebszugehörigkeit unserer Mitarbeiter. Letzte Woche Donnerstag hatten wir eine Jubilarfeier, bei der acht Personen für 45 Jahre Betriebszugehörigkeit geehrt wurden. Das zeigt, dass viele Mitarbeiter über die Ausbildung hinaus in ihrem Bereich aufsteigen, soweit es ihren Fähigkeiten und Wünschen entspricht. Chancen bieten sich immer, und das versuche ich auch den jungen Leuten zu vermitteln. Wir haben Kollegen, die wir von der Ausbildung bis zum Masterstudium durchgängig beschäftigt haben. Sie arbeiteten auch in den Semesterferien bei uns und sind nun in Vollzeit angestellt.

#### **Wo sehen Sie besonders hohe Potentiale für die Digitalisierung?**

*Thorge Peters:* Wir haben begonnen, den Materialtransport zu optimieren, und diesen Weg werden wir konsequent weitergehen. Über die Jahre hatten wir eine stattliche Staplerflotte, aber wir haben es geschafft, auf fahrerlose Transportsysteme und automatisierte Transporte umzustellen. Im Materialfluss steckt viel Potenzial, und wir haben in den letzten Jahren daran gearbeitet. Ich sehe weiteres Potenzial in diesem Bereich. Viele klassische LEAN-Prinzipien haben aus meiner Sicht weiterhin Gültigkeit. Zwar sprechen wir nicht von One Piece Flow, aber wir können uns durch Methoden wie 5S und Kanban weiterentwickeln. Wir lernen aus den Daten, die wir sammeln, nicht um der Daten willen, sondern um die Produktion mit den gesammelten Informationen anzupassen und sie effizienter zu gestalten.



Automatisierung in der Schweißtechnik ©voestalpine Böhler Welding

**„Wir müssen lernen, mit digitaler Unterstützung tatsächliche Korrelationen von Materials- und Prozessparametern zu identifizieren, die am Ende qualitätsrelevant sind.“**

*Stefan Glanz:* Ein wichtiger Aspekt ist die Verarbeitung von Qualitätsdaten im Rahmen der Digitalisierung, um Prozessparameter-Abweichungen präventiv oder frühzeitig zu erkennen. Ziel ist es, nicht erst am Ende der Produktion festzustellen, dass ein Produkt außerhalb der Spezifikation liegt, sondern alle Einflussfaktoren laufend über den ganzen Prozess zu überwachen.

Dies ist ein komplexes und investitionsintensives Thema, aber es macht Sinn, in diese Richtung zu denken und zu arbeiten. Wir müssen lernen, mit digitaler Unterstützung tatsächliche Korrelationen von Materials- und Prozessparametern zu identifizieren, die am Ende qualitätsrelevant sind.

Am Standort stehen wir in diesem Bereich noch am Anfang, da das Vorprodukt Walzdraht nur bedingt beeinflussbar ist. Der Prozess bei uns umfasst Ziehen, Glühen und Beschichten. Ziel ist es, etwaige

Abweichungen früh zu erkennen, um verlorene Wertschöpfung zu vermeiden.

Ein weiteres großes Thema ist die Normierung und Automatisierung der Qualitätsprüfung, um subjektive Eindrücke zu eliminieren. Optische Selektionsmaßnahmen mit hochauflösenden Kameras können Oberflächenbeschichtungen besser erfassen als das menschliche Auge, insbesondere bei hohen Geschwindigkeiten von bis zu 20 Metern pro Sekunde. Diese Systeme erkennen, ob die Beschichtung ausreichend und in der richtigen Stärke ist. Unser Werk hat hohe Qualitätsansprüche, deswegen werden wir die Digitalisierung und Detektionstechnologien nutzen, um diese Standards zu sichern.

#### **Was ist Ihre Botschaft an die junge Generation?**

*Thorge Peters:* Ich versuche den jungen Leuten mitzugeben, dass sie das tun sollten, was ihnen Spaß macht, denn sonst kann das Arbeitsleben sehr lang werden. Ich selbst bin leidenschaftlicher Techniker, und das sehe ich auch bei meinem Sohn. Ich ermutige ihn, diesen Weg weiterzugehen und dranzubleiben. Es gibt viele neue Ideen, wie man von der Couch aus zum Millionär wird, aber ich glaube nach wie vor, dass die Industrie ein wichtiger Eckpfeiler der Wirtschaft ist und Spaß machen kann.

Technik weiterzuentwickeln ist alles andere als langweilig, und es gibt einen Grund, warum Menschen 45 Jahre in einem Unternehmen bleiben – nicht, weil sie gezwungen werden. Unser Endprodukt Schweißdraht, mag nicht so sexy sein wie ein Porsche, der als Gesamtkunstwerk betrachtet wird. Aber Verfahrenstechnik ist aus meiner Sicht ein

spannendes Feld, da sie der Klebstoff zwischen den Teilen ist.

*Stefan Glanz:* Leistung lohnt sich. Die Realität ist, dass die jüngere Generation in Westeuropa und Deutschland oft auf den Wohlstand ihrer Eltern und Großeltern zurückgreifen kann. Viele junge Menschen haben bereits durch Erbschaften finanziellen Rückhalt, was den Drang, im Arbeitsleben etwas zu leisten, verringern kann. Diese Gegebenheiten lassen sich nicht einfach ändern.

Ich denke auch, wir nutzen das Potenzial der Migration nicht ausreichend. Menschen, die arbeitsfähig sind und die Sprache beherrschen oder lernen wollen, sollten schneller in den Arbeitsmarkt integriert werden. Dies könnte das Potenzial für die Gesellschaft erhöhen.

Wir haben viele großartige junge Leute in unserem Unternehmen, sowohl im administrativen Bereich als auch in der Fertigung. Es ist allerdings schwieriger als früher Mitarbeiter für uns zu gewinnen, da sich der Arbeitsmarkt zugunsten der Arbeitnehmer verändert, sodass es wichtiger wird, dass wir als Unternehmen uns bei potenziellen Mitarbeitern bewerben müssen.

Ich sehe die Situation jedoch nicht negativ. Wir müssen ein attraktives Arbeitsumfeld bieten, auch wenn wir als schichtbetriebliches Unternehmen nicht alle modernen Arbeitszeitmodelle wie eine Vier-Tage-Woche oder Homeoffice umsetzen können. Das sind betriebliche Realitäten, die nicht verhandelbar sind, und das ist in Ordnung.

*Thorge Peters:* Der Hunger und der Wille zur Veränderung sind entscheidend. Ein kluger Spruch besagt, dass der einzige wahre Wettbewerbsvorteil darin liegt, schneller zu lernen als der Wettbewerb. Dieser Biss und Hunger, Dinge voranzubringen, sind besonders wichtig. Das sehe ich stark im asiatischen Umfeld. Manchmal vermisse ich diesen Leistungswillen, Dinge voranzutreiben, bei uns ein wenig. Da können wir uns von der älteren Generation noch eine Scheibe abschneiden.

**„Entscheidend ist die Interaktion mit Kunden und Mitarbeitern, die oft Hand in Hand geht. Das ist, was wirklich zählt und Energie gibt.“**

## Was macht Ihnen an Ihrem Job Freude?

*Thorge Peters:* Ich bin glücklich, wenn wir Beschäftigung schaffen, Leute einstellen und das Unternehmen gemeinsam weiterentwickeln. Das ist mein persönlicher Antrieb.

*Stefan Glanz:* Das geht mir ähnlich. Entscheidend ist die Interaktion mit Kunden und Mitarbeitern, die oft Hand in Hand geht. Das ist, was wirklich zählt und Energie gibt. Digitales Handwerkszeug und Technik sind Teile, die teilweise automatisierbar sind.

Aber die Mitarbeiterinteraktion bleibt der zentrale Aspekt. Alles andere kann vielleicht optimiert werden, aber die Interaktion ist das, was wirklich Spaß macht.

**„So konnten wir durch zielgerichtete Arbeit unser Kundenportfolio verbreitern und damit neue Märkte erschließen.“**

## Und was gibt Ihnen Hoffnung?

*Thorge Peters:* Hoffnung gibt es mir, wenn Pläne umgesetzt und von Erfolg gekrönt sind. So konnten wir durch zielgerichtete Arbeit unser Kundenportfolio verbreitern und damit neue Märkte erschließen. Wenn ein Plan funktioniert und alle an einem Strang ziehen, ist das sehr erfreulich. Auch wenn nicht alles für die Ewigkeit ist, haben wir einen starken Konzern im Rücken, der uns Hoffnung und Rückenwind gibt.

*Stefan Glanz:* Beruflich gibt mir unser internationales Setup Hoffnung, weiterhin für unsere positive Entwicklung am Standort Hamm zu sorgen. Unsere Organisation kann den Weltmarkt bedienen, was viele Möglichkeiten eröffnet und uns nicht auf ein einziges Industriesegment beschränkt.

Selbst wenn die Politik nicht alle notwendigen Aufgaben rechtzeitig lösen wird und geopolitische Herausforderungen größer werden, ist die wettbewerbsfähige Bedienung globaler Märkte auf Basis unserer Technologie und Kompetenz eine Stärke, an die ich auch in Zukunft glaube.

# Hendrik Hemker, Wecon



Hendrik Hemker, Geschäftsführer der Wecon GmbH ©Wecon

## Welche Herausforderungen sind ein echtes Problem für dein Unternehmen?

Nummer eins, Personal. Nummer zwei, Marktlage. Nummer drei, Politik. Zu viele Leute wollen sich in der Politik selbst verwirklichen, ohne genau zu wissen, was Unternehmen brauchen, oder auch die Gesellschaft. Mir begegnet da oft eine absolute Weltfremdheit. Wir laden immer wieder unterschiedliche Parteien oder auch kommunale Fraktionen ein, meistens mit wenig Resonanz. Es gibt nur eine Partei, mit der wir regelmäßig sprechen, die CDU, weil sie ein Interesse am Austausch hat. Als ich versucht habe, Kontakt zu den Landtagsabgeordneten der Grünen aufzunehmen, habe ich noch nicht mal eine Eingangsbestätigung bekommen. Deswegen arbeiten wir über Verbände und Interessenvertretungen, Wirtschaftsförderungen und so weiter.

Die wirtschaftliche Lage ist gerade schwierig, aber das sind Zyklen, die von inneren und äußeren Einflüssen abhängig sind. Die Stimmung auf der IAA war unglaublich schlecht, was aber auch daran liegt, dass die großen Hersteller mit ihren Klagen besonders laut und präsent sind, weil Standard und

Masse in ihren angestammten Märkten nicht mehr so funktionieren wie früher. Der Markt will individuelle Produkte. Und was machen wir hier bei Wecon? Individuelle Produkte.

**„Der Nutzfahrzeugemarkt will individuelle Produkte. Und was machen wir hier bei Wecon? Individuelle Produkte.“**

Der Fachkräftemangel ist bekannt. Wir tun viel dagegen, indem wir auch aus Drittstaaten - vor allem aus Kamerun - rekrutieren, sodass wir deutlich mehr ausbilden als der Durchschnitt auf Bundes- oder Landesebene. Aber wir sehen bei Bewerbern und manchmal auch bei Mitarbeitenden ein gewisses Missverhältnis zwischen Erwartungshaltung an den Arbeitgeber und Selbstwahrnehmung bei der eigenen Leistung. Manche haben den Anspruch, zur Spitzenklasse der Mitarbeiter zu gehören, und

glauben, ausschließlich für höhere Arbeiten bestimmt zu sein, doch gleichzeitig klaffen Anspruch und Wirklichkeit auseinander, und das Ergebnis ist nur Mittelmaß. Und es sind oft genau diese Mitarbeiter, die nach genau acht Stunden ausstempeln.

#### **Thematisierst du das mit der Belegschaft?**

Wenn ein Mitarbeiter einen Vertrag über 40 Stunden hat, erwarte ich, dass er diese 40 Stunden arbeitet. Hat jemand Ambitionen und möchte aufsteigen, sage ich der Person, okay, wenn du aufsteigen willst, dann musst du dich daran gewöhnen, dass du vor deinen Leuten kommst und nach deinen Leuten gehst, und wenn du nur fünf Minuten später gehst. Wenn du akzeptierst, dass du dann erst Feierabend machst, wenn alle wichtigen Dinge erledigt sind, dann hast du eine Chance, vorwärtszukommen. Leistungsbereitschaft der Führungskraft ist ein gutes Vorbild für ein Team. Und am Ende des Tages schaffen es diese Führungskräfte trotzdem, nur wenige Überstunden aufzubauen, weil sie effizient arbeiten.

**Ihr seid in einem Geschäft unterwegs, das gerade viel Zuspruch erfährt, hochindividualisierte Fahrzeuge. Was läuft gut in euren Märkten? Was sind Entwicklungen, die du mit Sorge verfolgst?**

Sorgen bereitet mir die Regulierungswut in Brüssel und vor allem die Regulierungsgeschwindigkeit. Die

Geschwindigkeit ist höher als die technische Umsetzbarkeit.

Wir sind in den richtigen Gremien vertreten, z.B. im VDA, um die geplanten Änderungen rechtzeitig mitzubekommen, sehen aber sehr viele Unternehmen in Europa, die nicht in der Lage sind, das zu leisten. Deshalb werden wir im Fahrzeugbau in den nächsten fünf Jahren eine gigantische Marktkonsolidierung erleben.

In Europa gibt es 390 Fahrzeughersteller, 150 davon in Deutschland. Gemessen an der Gesamtzahl der Betriebe sind wir eine Randgruppe. Aber ohne uns gibt es keinen Transport der Güter des täglichen Bedarfs.

Ich rechne damit, dass sich die Zahl der Betriebe in den nächsten fünf Jahren halbieren wird. Die regulatorischen Zwänge machen es für viele zu teuer, Fahrzeuge auf die Straße zu bringen. Für uns als Wecon heißt es, dass wir zum Wachsen verdammt sind. Dafür sind wir zum Glück gut aufgestellt, denn die zunehmende Individualisierung der Fahrzeuge erfordert hohe technische Fachkompetenz, die nicht alle mitbringen. Und die Marktkonsolidierung wird uns neue Kunden bringen.



Lkw-Aufbau von außen ©Wecon

**„Ich rechne damit, dass sich die Zahl der Fahrzeughersteller in den nächsten fünf Jahren halbieren wird. Die regulatorischen Zwänge machen es für viele zu teuer. Für uns als Wecon heißt es, dass wir zum Wachsen verdammt sind.“**

#### **Wie ist euer internationales Geschäft aufgebaut?**

Alle paar Jahre ergibt sich ein Projekt in Übersee, zum Beispiel in Chile oder in Australien. Aber auch dort herrschen regulatorische Zwänge, und in Brasilien gibt es eine große Fahrzeugbauwirtschaft. Unsere Märkte sind vor allem hier in Mittel- und Osteuropa. Hier müssen wir unsere Marktdurchdringung verbessern, damit wir in diesen hochvolatilen Märkten nicht ins Bodenlose fallen, wenn die Investitionsbereitschaft sinkt. In Frankreich erleben wir über die Zulassungsbehörden einen starken Marktprotektionismus, aber ein französischer Spediteur kauft eben oft auch lieber bei einem französischen Fahrzeugbauer.

In der Fahrzeugproduktion fürchten viele Europäer die Übernahme durch chinesische Unternehmen, bei den Massenherstellern sicherlich auch zu Recht. Allerdings sind alle bisherigen Übernahmeveruche in unserer Branche gescheitert, weil der Markt zu zergliedert ist. In den USA hingegen haben die Chinesen den Markt mittlerweile kaputt gemacht: Dort gibt es keinen Mittelstand mehr, sondern nur noch drei oder vier Fahrzeughersteller in der Größe von Schmitz Cargobull.

Der Mittelstand ist aber genau unsere Stärke in Europa. Wir haben einige wenige große Hersteller, aber viele kleine, die sich auf besondere Nischen spezialisiert haben. Wir beziehen übrigens weniger Vorprodukte aus Fernost, da uns das Risiko zu hoch ist. Wenn ein Hafen aus politischen Gründen geschlossen wird, fehlen uns die Teile. Deswegen arbeiten wir über einen Zwischenhändler mittlerweile mit Lieferanten aus Indien, aus meiner Sicht die aufstrebende Industrienation weltweit.

#### **Ist eine Expansion denkbar?**

Nein, denn der Aufwand, zwei Standorte zu betreiben, die gerade einmal 35 Kilometer voneinander entfernt sind, ist bereits hoch. Wecon ist 1988 als reine Vertriebsgesellschaft gegründet worden, erst saßen wir in Fröndenberg im Sauerland. Als wir dann weiter gewachsen sind, haben wir diese Fläche in Ascheberg gekauft. Der Standort Altenberge kam später dazu, auch weil unsere Familie dort herkommt. 2017/18 haben wir das Werk auf der grünen Wiese gebaut und in drei Himmelsrichtungen noch Erweiterungsmöglichkeiten.

#### **Wie sieht es mit Produktionskapazität und Flexibilität bei euch aus?**

Hier werden wir vor allem durch den Mangel an Facharbeitern eingeschränkt. Es heißt immer, wir hätten nicht genügend Ingenieure, aber über die Facharbeiter hat lange niemand gesprochen. Dabei setzt uns der Fachkräftemangel im Facharbeiterbereich viel mehr zu. Eine Ingenieurstelle kann ich schneller besetzen als eine Schweißstelle. Die Einarbeitung bei uns ist komplex, selbst gestandene Ingenieure aus dem Maschinenbau brauchen zwei Jahre, das hält nicht jeder durch. Deswegen werben wir entweder bei unseren Mitbewerbern ab oder bauen selbst Nachwuchs auf.

**„Es heißt immer, wir hätten nicht genügend Ingenieure, aber über die Facharbeiter hat lange niemand gesprochen. Dabei setzt uns der Fachkräftemangel im Facharbeiterbereich viel mehr zu.“**

#### **Welche Rolle spielen Forschung und Entwicklung?**

Wir haben in der Vergangenheit mit der RWTH Aachen einige Projekte durchgeführt, zum Beispiel zu intermodalen Ladungsträgern. Für uns sind Forschungsprojekte interessant, die in Grenzbereiche gehen, sich z. B. mit Warenströmen oder der Warenstromverlagerung befassen. Ziel ist dabei immer,

dass wir neben dem Projektprodukt auch ein marktfähiges Produkt auf die Beine stellen können.

Viele Entwicklungen werden intern getrieben. Ausgangsbasis für eines unserer wichtigsten Projekte war beispielsweise der Wunsch, Bauteile roboterfähig zu machen. Nach und nach kamen wir dann zu dem Entschluss, komplett auf eine prozessorientierte Konstruktion bzw. Fertigung umzustellen, was in unserer Branche eher ungewöhnlich ist. Wir wollten für alle unsere Produkte im Vorfeld analysieren, wie der Entstehungsprozess in den verschiedenen Bereichen ist, im Vertrieb, in der Konstruktion, in der Fertigung, und wie wir in der Logistik damit umgehen.

Insgesamt lief es über 27 Monate von Projektbeginn bis Start of Production. Größter Hemmschuh waren hier die Großzulieferer, die den Nutzen nicht gesehen haben. Aber da konnten wir uns durchsetzen. Mit diesem neuen Vorgehen konnten wir große Potenziale heben, zum Beispiel bei der Umstellung der Verkabelung bei den Anhängern auf genormte Steckverbindungen. Bislang waren das viele herstellerspezifische Verbindungen und auch viele Nichtverbindungen mit losen Kabelenden. Heute haben wir eine durchgehende Elektrikarchitektur im Fahrzeug, das bedeutet enorme Effizienzgewinne in der Konstruktion und Produktion.

**„Wir wollten für alle unsere Produkte im Vorfeld analysieren, wie der Entstehungsprozess in den verschiedenen Bereichen ist, in der Konstruktion, in der Fertigung, und wie wir in der Logistik damit umgehen.“**

Mit dem gleichen prozessorientierten Vorgehen haben wir in 2021 einen neuen Unterfahrerschutz entwickelt, der beliebig nach Kundenwunsch angepasst werden kann. Wir arbeiten mittlerweile mit Datenautomation, so können wir hochindividuelle Produkte konstruieren, reduzieren aber die damit verbundenen Aufwände, weil wir den Prozess der Individualisierung gewissermaßen standardisiert haben. Unser Wissen halten wir im Prozess fest, das

reduziert auch die Abhängigkeit von personengebundenem Wissen.

**Wie stark engagiert ihr euch im Schienenverkehr?**

Es gab einige Projekte im Bahnsektor, u.a. mit einem alternativen Waggon-Aufbau nach Fahrzeugbau-Vorbild, das allerdings nicht so erfolgreich verlief, wie wir es uns erhofft hatten. Dabei wird die Innovationsfähigkeit der Hersteller in der Bahntechnik vor allem von den Staatsbahnen gebremst. Nicht umsonst hat sich der Markt so stark konsolidiert, dass wir nur noch wenige Waggonhersteller in Europa haben, die wiederum Lieferzeiten von vier bis fünf Jahren haben. Der Innovationsdruck ist entsprechend gering. Wir sehen hier eine Überregulierung und Risikoaversion, auch im Zulassungsbereich. Es wäre wichtig, das Streckennetz aus dem operativen Bahnsektor herauszulösen und es der Bundesnetzagentur zu unterstellen.

**„Aktuell arbeiten wir an einem Projekt mit der ÖBB, die Einzelwagenverkehre, also Bedarfsverkehre, vermeiden möchte.“**

Die Deutsche Bahn befasst sich leider immer noch sehr stark mit dem Einzelwagenverkehr. Das heißt, im Hamburger Hafen wird der Zug vollgepackt, dann 20 Kilometer weiter in Maschen auseinandergenommen und nach Destinationen verteilt. Das kostet viel Zeit und macht die Bahn langsam. Aktuell arbeiten wir an einem Projekt mit der ÖBB, die Einzelwagenverkehre, also Bedarfsverkehre, vermeiden möchte, da diese zu stark in die Fahrpläne eingreifen. Die ÖBB plant mit Linienverkehren, für die man wiederum Ladungsträger braucht und entsprechend einen Kran, der die Ladungsträger herauf- oder herunterhebt. Auf Langstrecken gibt es das bereits, zum Beispiel auf den reinen VW-Strecken wie Braunschweig-Bratislava oder Emden-Dresden. Neuss-Graz ist jedoch eine öffentliche Strecke, in die man sich mit seinen Ladungsträgern einbuchen kann.

Interessanterweise ist der Vorlauf von Ascheberg nach Neuss teurer als die gesamte Strecke von Neuss nach Graz. Dabei wäre auch bei uns die Verlagerung des Gütertransports auf die Schiene möglich. Hier vermisse ich zum Thema Verkehrswende das konsequentere Handeln von Politik und Deutscher Bahn.



Lkw-Aufbau Innenansicht. ©Wecon

### Themenwechsel: Wie findest du die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen?

Wir gewinnen Leute klassisch über Stellenanzeigen, aber auch über die Arbeitsagentur. Und wie vorhin erwähnt, rekrutieren wir ganz gezielt im Ausland. Als Mittelständler können wir natürlich nicht so viele Karrierestufen wie ein Konzern anbieten. Aber der Wohlfühlfaktor und die gegenseitige Wertschätzung leben wir im täglichen Umgang, und das ist der Belegschaft sehr wichtig. Hier werden die operativen Führungskräfte ziemlich gefordert, da sie auf jede Kollegin und jeden Kollegen individuell eingehen müssen, was sehr unterschiedliche Formen der Ansprache erfordert.

Geld bleibt ein schwieriges Thema. Wenn ein großer Industriebetrieb unsere Leute abwirbt, verdienen diese erst einmal mehr Geld. Das bedeutet aber nicht, dass sie die auch die gleiche Wertschätzung erfahren oder im gleichen Maße Verantwortung übernehmen können, zumindest höre ich das immer wieder von ehemaligen Kollegen.

### Fällt es dir als Unternehmer leicht, Verantwortung abzugeben?

Im Grund ja, denn ich kann und muss meinem Team vertrauen. Klar frage ich mich manchmal, wie groß der Schaden ist, wenn ein Fehler passiert. Gleichzeitig muss ich abwägen, wie groß der Schaden ist, wenn es einfach bei mir liegen bleibt, weil ich es aus Zeitgründen nicht stemmen kann.

Ein Beispiel: Ich habe einem jungen Mitarbeiter vor einiger Zeit Führungsverantwortung übertragen, fachlich, nicht disziplinarisch. Und vor kurzem bekam ich ein unglaublich tolles Feedback von ihm. Er sagte, weißt du, ich bin Mitte 20 und bin jetzt schon weitergekommen, als ich es mir jemals zu träumen gewagt habe. Hier habe ich einen Job, der mich zwar stresst und herausfordernd ist, aber es ist genau das, was ich will. Er hat die komplette fachliche Führungsverantwortung für einen Bereich, kann schalten und walten, wie er es für richtig hält, aber jederzeit auf mich verweisen, wenn es disziplinarische Themen gibt, die ihm zu viel sind.

## Wie sieht es mit neuen Erlösquellen oder Geschäftsmodellen aus?

Wir sehen großes Potenzial im After Sales-Markt, nicht nur über Service und Ersatzteile. Momentan prüfen wir, wie wir häufiger und enger mit dem Kunden z.B. im Service zusammenarbeiten können. Dafür haben wir nach unserer neuen Personalleiterin eine zweite Person eingestellt, die nicht direkt zur Wertschöpfung beiträgt, und den Bereich Marketing und Kommunikation aufbauen soll. Wir haben einige Produkte, die wir auch als losgelöste selbständige Marke vermarkten könnten, wie Palettenkisten als Ersatzteil für Spediteure oder für andere Fahrzeugbauer. Wachstum heißt für uns, die Komponentenfertigung ebenso voranzutreiben wie neue Märkte zu erschließen. Gerade schließen wir unsere Lücken im Produktportfolio, in den ganzen Baureihen, und die daraus entstehenden neuen Produkte können dann Türöffner für andere Kundengruppen sein.

**„Wir sehen großes Potenzial im After Sales-Markt, nicht nur über Service und Ersatzteile.“**

## Wo steht ihr bei der Digitalisierung?

Wir sind hier sehr lösungsorientiert unterwegs, stellen aber immer wieder fest, dass uns auf entsprechenden Digitalisierungsveranstaltungen die Mausfalle als Raketenwissenschaft verkauft wird. Nehmen wir das Beispiel Industrie 4.0 und digitale Zwillinge. Ich dachte erst, es ginge um hochinnovative Ideen und habe dazu dann ausgiebig gegoogelt. Es stellt sich heraus, dass wir schon seit 2003 digitale Zwillinge, also dreidimensionale Abbilder unserer Produkte haben, die wir natürlich für Simulationen nutzen können, wir nennen sie nur nicht so. Stücklisten übertragen wir seit 2014 automatisiert ins ERP, als Ergänzung haben wir ein eigenes Shopfloor Management entwickelt, bei dem jeder Bereich nur das sieht, was er gerade braucht. Notwendige Informationen werden vom ERP bereitgestellt. Im Prinzip ist es der Bedienstand für das ERP-System auf dem Shopfloor.

Die Datenbankvernetzung läuft gut, und so können wir durchgehende Systeme aufbauen. Die Liquiditätsplanung greift zum Beispiel auf Konstruktionsdaten zurück und berechnet entsprechend den finanziellen Bedarf entlang des Zeitplans. Aktuell steht bei uns IT-Sicherheit im Fokus, auch bedingt dadurch, dass wir mal eben ungefragt als Kritische Infrastruktur klassifiziert wurden und somit erheblich höhere Auflagen für IT-Sicherheit oder Cyber Security erfüllen müssen.



Frontalansicht ©Wecon

Ein paar Medienbrüche haben wir noch, teilweise auch bewusst. Ein durchgehendes System vom Vertrieb in die Konstruktion schaffen wir nicht, das funktioniert aber auch nicht bei derart individuellen Produkten. Individuelle Produkte müssen von einem Konstrukteur angefasst werden. Aber dank der Arbeitsweise ist trotzdem alles im Rechner drin. Wenn die Kollegen in der Konstruktion Aufträge bearbeiten, wird das Abbild des Kundenauftrages automatisch aus dem System exportiert, aber wenn sie sich dann Notizen machen, da braucht es das Papier noch.

**„Stücklisten übertragen wir seit 2014 automatisiert ins ERP, als Ergänzung haben wir ein eigenes Shopfloor Management entwickelt, bei dem jeder Bereich nur das sieht, was er gerade braucht.“**

#### **Wie sieht es aus mit Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, Ressourcenschonung?**

Beim Energiebedarf in Gebäuden sind wir noch an unserem Hauptstandort noch nicht gut aufgestellt, weil es alte Gebäude sind. In Altenberge haben wir es aber einmal geschafft, in der Schweißerei bei laufendem Betrieb und 38 Grad Außentemperatur 28 Grad Raumtemperatur zu erzeugen. Energie erzeugen wir durch PV-Anlagen, momentan allerdings nur in Altenberge. Hier in Ascheberg prüfen wir noch, was die Statik hergibt. Auch muss die Dachhaut erst saniert werden, bevor wir PV-Anlagen verbauen können.

#### **Wisst ihr, wo eure Energieverbräuche entstehen?**

So weit sind wir noch nicht. Wir versuchen gerade, mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent Verbesserungen zu erreichen. Das sind große Schritte für uns. In Altenberge ist das ganze Werk nach KfW 55 Standard aufgebaut, und auch die PV-Anlage ist schon mal erweitert worden. Wir haben aktuell einen 325 Kilowatt Peak da drauf. Die Dachfläche gibt auch noch ein bisschen mehr her. Von dem produzierten Strom verbrauchen wir 70 Prozent selbst, das ist schon eine gute Quote. Wir sitzen in einem Windpark und sprechen mit den Betreibern über den Direktkauf, wobei wir die Flüsse mit absichern

müssen. Nachhaltigkeit bedeutet für uns auch Netzentlastung: Wir müssen keinen Offshore-Strom aus Norwegen beziehen, sondern nutzen den Strom, der vor Ort erzeugt wird.

Dann haben wir das Thema Ressourceneffizienz beim Produkt selbst. Bei den Verordnungen zu Giftstoffen bei der EU geht die Schizophrenie leider wieder los. Es dürfen in vielen Bereichen nur mindergiftige Lacke eingesetzt werden. Aber damit der Lack auch hält, muss entsprechend mehr von diesen mindergiftigen Lacken verwendet werden. Ich bin nicht sicher, ob das besser ist. Oder nehmen wir Verzinkung, ein wahnsinnig schmutziger Prozess. Ein verzinkter Rahmen setzt erst nach 125 Jahren Rost an, wenn die Zinkschicht durch ist. Insoweit gleicht die lange Lebensdauer den schmutzigen Prozess wieder aus.

Es gibt Mitbewerber, die für jedes Zugmaschinenleben einen Anhänger bauen. Ein Anhänger von uns kann bis zu drei Zugmaschinenleben durchhalten. So stellen wir uns Nachhaltigkeit vor. Ansonsten stellen wir viel auf Elektroantriebe um, im PKW-Bereich sowieso, aber auch bei den Gabelstaplern. Zum einen haben wir den Strom vor Ort, und zum anderen verbessert sich sofort die Luftqualität in der Halle.

**„In Altenberge haben wir es einmal geschafft, in der Schweißerei bei laufendem Betrieb und 38 Grad Außentemperatur 28 Grad Raumtemperatur zu erzeugen.“**

#### **Welche Antriebe siehst du im Lastverkehr in der Zukunft?**

Früher dachte ich, die Brennstoffzelle wäre die Lösung für Lkw, aber die Energiedichte bei den Batterien steigt viel schneller als erwartet. Daimler hat bereits Elektro-LKWs im Einsatz, aktuell laufen zwei Generationen parallel. Und die nächsthöhere Generation hat bei gleichem Bauraum, bei gleichem Batterievolumen eine 50 Prozent höhere Energiedichte. 50 Prozent, das ist eine unglaubliche Steigerung! Samsung hat angekündigt, dass sie in 2027 Feststoffbatterien in Serie bauen können, die jetzt noch sehr teuer sind.

**„Früher dachte ich, die Brennstoffzelle wäre die Lösung für Lkw, aber die Energiedichte bei den Batterien steigt viel schneller als erwartet.“**

**Was möchtest du der Politik mitgeben?**

Redet mit uns und hört zu, nicht nur mit uns als Unternehmer, sondern auch mit uns als Gesellschaft.

**Was würdest du morgen ändern?**

Ich würde uns mehr Zeit für die Transformation geben. Wir wissen alle um die Notwendigkeit, aber der Markt wird von der Politik einfach überfordert und überreguliert.

Diese Überregulierung führt dazu, dass sich die Systeme gar nicht so schnell entwickeln können, weil das Korsett zu eng ist. Wie vorhin schon erwähnt, ist die Verlagerung auf den Bahnverkehr ein Riesenproblem. Die Güter könnten nicht auf die Bahn verlagert werden, weil die aktuellen Strukturen das verhindern. Dabei müssen Netz und Betrieb unbedingt voneinander getrennt werden.

**Welche Botschaft hast du für die junge Generation?**

Ohne Fleiß kein Preis. Das gebe ich auch meinen Kindern mit. Mehr Akzeptanz für gewisse Dinge, die man selbst nicht ändern kann. Weniger schimpfen, mehr machen. Vielleicht nicht so oft die Frage stellen, was können andere für mich tun, sondern eher fragen, was kann ich für andere tun.

Ich würde es begrüßen, wenn meine Kinder ein freiwilliges soziales Jahr machen würden, und ich wäre dafür, dass ein soziales Pflichtjahr eingeführt wird, und zwar verpflichtend für alle. Ich selbst bin noch bei der Bundeswehr gewesen und habe immer gedacht, das sei ein verlorenes Jahr. Danach war ich aber klar in meiner Entscheidung, was ich beruflich machen will.

**Was bereitet dir an deiner Aufgabe Freude?**

Das sind so viele Sachen. Erst einmal ist Fahrzeugbauer der beste Beruf der Welt. Man sieht dein eigenes Produkt jeden Tag auf der Straße, das verschwindet nicht in irgendeiner Werkhalle oder Maschine. Freude bereitet mir auch, Werte zu schaffen und nicht der Billigste zu sein, sondern vielleicht einfach der Beste zu sein.

Freude bereitet mir aber auch, wenn ich zum Beispiel auf Messen unterwegs bin und Leute treffe, die ich schon lange kenne, das ist wie ein Familientreffen in unserer kleinen Branche. Freude bereitet mir an meiner Arbeit hier, dass ich gestalten kann, dass ich Kollegen habe, die mitgestalten wollen, die mitziehen. Dass wir hier ein Arbeitsklima haben, das nicht durch Neid, Missgunst oder Angst geprägt ist. Das sind die Dinge, auf die ich mich freue, wenn ich morgens aufstehe.

**„Weniger schimpfen, mehr machen.“**

**Die letzte Frage: Was gibt dir Hoffnung?**

Was gibt mir Hoffnung? Es sind so viele Sachen, die einem Hoffnung geben, die man dann gar nicht so wahrnimmt. Was mir Hoffnung bereitet, ist die Generation meiner Kinder, weil ich jetzt schon sehe, dass da auch Macher mit dabei sind, die bedingt durch die Elternhäuser oder vom Typ selbst her, vorwärtskommen wollen.

Ich erlebe Kinder, die ein klares Bild davon haben, wie sie sich die Welt vorstellen und erheblich krisenresilienter sind als die Generation, die in den letzten Jahren in den Arbeitsmarkt reingekommen ist. Als Kind habe ich den Kalten Krieg auf dem Land erlebt, bei uns im Ort sind bei Manövern regelmäßig Panzer durchgefahren.

Aber wir haben uns an den Frieden und den Wohlstand zu sehr gewöhnt. Mit den aktuellen Krisen kann ich ganz anders mit umgehen, weil ich mit dem Bewusstsein aufgewachsen bin, dass Frieden nicht selbstverständlich ist. Vielleicht fällt es mir auch leichter, weil mir meine Eltern beigebracht haben, dass es immer Krisen geben wird in dieser Welt, wir Menschen aber auch in der Lage dazu sind, sie zu bewältigen. Das gibt mir Hoffnung, die Generation meiner oder unserer Kinder, da wachsen gerade taffe junge Menschen heran.

# Andreas Fürer & Fabian Rechlin, wedi



Andreas Fürer und Fabian Rechlin, Geschäftsführer der wedi GmbH. ©wedi

## Welche drei Herausforderungen beschäftigen Sie derzeit?

*Andreas Fürer:* Ich bin verantwortlich für den Bereich Operations, Entwicklung und Logistik. Erstens, wir müssen unser Unternehmen produktiver machen. Zweitens müssen wir die Entwicklungen für die Zukunft betrachten: Wie können wir das, was wir heute machen, weiterentwickeln, und was sind die zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden? Drittens wird die Komplexität in der Logistik für unser Geschäft zunehmen.

*Fabian Rechlin:* Ich verantworte die Bereiche Marketing, Vertrieb, Finanzen und Administration. Ein wichtiges Thema ist die Fachkräftesituation, und zwar nicht nur der Fachkräftemangel, sondern auch die Arbeits- und Innovationskraft, die damit einhergeht.

Wie können wir den zukünftigen Anforderungen mit den verfügbaren Arbeitskräften gerecht werden? Das führt mich zu einem weiteren Thema: Nachhaltigkeit. Wir beschäftigen uns intensiv damit, wie die Zukunft des Bauens aussehen wird und wie zukünftige Lösungen gestaltet sein müssen. Das treibt uns sehr stark um.

„Es wird viel stärker im Bereich des modularen und vorgefertigten Bauens geschehen als im traditionellen Bauen.“

## Wie sieht es auf Ihren Märkten aus? Wie ist Ihre Wettbewerbssituation?

*Fabian Rechlin:* Die Märkte unterscheiden sich momentan sehr stark. Der deutsche Markt steht stark unter Druck. Es ist allgemein bekannt, dass die Bautätigkeit zurückgeht. Auf der anderen Seite gibt es jedoch einen Bedarf an Wohnraum, der mittelfristig und langfristig dazu führen wird, dass die Bautätigkeit wieder zunimmt, allerdings in einer anderen Form als gewohnt. Es wird viel stärker im Bereich des modularen und vorgefertigten Bauens geschehen als im traditionellen Bauen. Daher sind die mittel- bis langfristigen Aussichten positiv, kurzfristig jedoch eher schwierig.

Unser wichtigster geografischer Markt ist Nordamerika. Dort stellt sich die Situation ganz anders dar. Wir haben große Wachstumschancen und sehen mit unseren Lösungen auch für die Zukunft große Chancen und Möglichkeiten, geografisch weiter zu expandieren. Die Amerikaner bewerten, glaube ich, die Wahl anders, als wir es tun. Und wir sehen schon jetzt, obgleich der Amtsantritt noch aussteht, positive Signale aus der Industrie.

Aber wie werden sich die Veränderungen auf Europa und insgesamt geopolitisch auswirken? Das steht sicherlich in den Sternen. Und Europa wird meines Erachtens noch stärker unter Druck geraten. Neben Nordamerika als größtem Einzelmarkt haben wir in Europa Frankreich als wichtigsten Markt. Erst an dritter Stelle kommt dann Deutschland. Aber auch in den übrigen Märkten wie Benelux, Skandinavien, der Schweiz sind wir aktiv.

## Wie sieht die Wettbewerbssituation aus?

*Fabian Rechlin:* Den intensivsten Wettbewerb haben wir aktuell mit chinesischen Herstellern, so wie andere Branchen auch bei Produkten, die gut transportierbar sind.

## Wo sehen Sie Hemmnisse durch regulatorische Hürden?

*Andreas Fürer:* Mit zunehmenden regulatorischen Entwicklungen nimmt der Aufwand, den wir neben unserem eigentlichen Geschäft betreiben müssen, weiter zu. Natürlich ist das ein Hemmnis, da wir Mitarbeiter daraufhin ausbilden müssen, sich mit neuen Regularien zu beschäftigen und abzuleiten, was das für uns bedeutet.

Wir agieren in vielen Märkten, die nicht nur EU-Recht umsetzen, sondern auch nationale Richtlinien. Das bedeutet, dass wir für Frankreich

möglicherweise andere Dinge beachten müssen als für Skandinavien oder Deutschland.

Auf der anderen Seite gibt es übergeordnete Regularien, insbesondere in der EU, die den Umgang mit Klimaschutz betreffen und Auswirkungen auf den Bau haben. Der Bau ist ein sehr großer CO<sub>2</sub>-Verursacher und die gesamte Branche beschäftigt sich intensiv damit, was man anders machen kann, auch wenn es heute noch keine endgültige Lösung gibt.

Viele Marktteilnehmer arbeiten daran, Wege zu finden, um CO<sub>2</sub> zu sparen, und entwickeln Materialien, die CO<sub>2</sub> einsparen. In diesem Kontext sind Regularien Treiber von Veränderungen und Innovationen. Wir überlegen, welche Lösungen wir unseren Kunden bieten können, um ihnen das Leben zu erleichtern und besser mit den Anforderungen klarzukommen. Dadurch ergeben Geschäftsmöglichkeiten.

„Viele Marktteilnehmer arbeiten daran, Wege zu finden, um CO<sub>2</sub> zu sparen, und entwickeln Materialien, die CO<sub>2</sub> einsparen. In diesem Kontext sind Regularien Treiber von Veränderungen und Innovationen.“

## Wie sieht es bei dem Thema Lieferketten und Beschaffung bei Ihnen aus?

*Andreas Fürer:* Wir beschäftigen uns natürlich mit der Gesetzgebung zu Lieferketten und Transparenz. Als Teil der ARDEX Gruppe, haben wir die Möglichkeit, von einer größeren Gruppe von Leuten zu profitieren, die sich mit diesen Themen auseinandersetzen. Das hilft uns, klarzustellen, was wir tun müssen. Freuen wir uns darüber? Bedingt. Es ist zunächst einmal ein Aufwand, und ich glaube, die meisten Unternehmen haben auch ohne die Gesetzgebung einen sehr starken Blick darauf, wo sie Material beziehen und ob das ein vernünftiger Beschaffungsweg ist. Man kann darüber streiten, ob die ganze Administration notwendig ist, um das wirklich zu verbessern.

„Für jeden Markt müssen wir die richtige Ansprache finden und die passenden Themen bespielen. Wir müssen uns an die nationalen Gegebenheiten halten, um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben.“

*Fabian Rechlin:* Die Frage, die sich für mich in vielen Fällen stellt, ist die Wettbewerbssituation. Wir sind in verschiedenen europäischen Märkten und in Nordamerika aktiv. Für jeden Markt müssen wir die richtige Ansprache finden und die passenden Themen bespielen. Wir müssen uns an die nationalen Gegebenheiten halten, um wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Das macht die Situation mit dem Hauptstandort in Deutschland schwierig, weil wir hier vollumfänglich den Anforderungen

entsprechen müssen, was die Wettbewerbssituation in anderen Märkten deutlich verschlechtert.

**Wie hat sich die Sourcing-Strategie bei Ihnen seit COVID verändert?**

*Fabian Rechlin:* Wir haben schon immer versucht, mit mehreren Lieferanten für die Hauptprodukte zusammenzuarbeiten. Jetzt haben wir noch einmal kritisch bewertet, wie es mit anderen Zukaufartikeln aussieht und wie wir noch unabhängiger werden können. Grundsätzlich haben wir diese Strategie aber bereits vor COVID verfolgt.

**Welche Rolle spielen Energieeffizienz und Ressourcen für Sie?**

*Andreas Fürer:* Wir sind nach ISO 50001 zertifiziert und beschäftigen uns systematisch mit unseren Energieverbräuchen, prüfen, wie sie mit der Leistung des Unternehmens korrelieren, und suchen nach Möglichkeiten, energieeffizienter zu werden. Unser Anspruch ist es, besser zu werden und jährlich auszuweisen, wo wir energieeffizienter geworden sind und was wir in den nächsten ein, zwei oder



Unternehmensstandort in Emsdetten ©wedi

drei Jahren noch tun können. Es macht für uns Sinn, dies über die ISO 50001 zu regeln und ein Gerüst zu schaffen, in dem wir uns strukturiert und strategisch bewegen können.

Wir können den Energieverbrauch sehr genau auf Produktionsbereiche, Produktionsmaschinen und Hallen herunterbrechen und analysieren, wie der Energieverbrauch im Vergleich zum Produktmix oder zur Gesamtproduktionsmenge ist. So können wir feststellen, ob wir in Kilowattstunden pro verkaufter Einheit besser werden oder nicht.

### Wo sind da Ihre Stellschrauben?

*Fabian Rechlin:* Es handelt sich um ein Bündel von Maßnahmen, das mit Einsparungen durch den Austausch von Beleuchtungssystemen beginnt. Das sind allgemein bekannte Maßnahmen. Wir sind hier voll ausgestattet mit Photovoltaikanlagen auf dem Dach. Der Haupteffekt wird jedoch durch das Bewusstsein der Beschäftigten erreicht, die wirklich darauf achten, wo noch Energie eingespart werden kann. Das betrifft nicht nur unmittelbare Einsparungen, sondern auch indirekte, wie die geringere Nutzung oder Optimierung von Verpackungsmaterialien. Das Bewusstsein spielt die Hauptrolle auf der Reise zur Verbesserung. Wir haben ein System namens "we do better", ein Ideenmanagementsystem. An den Ideen lässt sich ablesen, dass die Beschäftigten sich intensiv mit dem Thema Energieeinsparung beschäftigen.

**„Der Haupteffekt wird jedoch durch das Bewusstsein der Beschäftigten erreicht, die wirklich darauf achten, wo noch Energie eingespart werden kann.“**

### Wieviel trägt die Photovoltaik zu Ihrem Energiebedarf bei?

*Fabian Rechlin:* Die genauen Zahlen habe ich gerade nicht parat. Ich weiß aber, dass die gesamte Energieversorgung der Verwaltung darüber abgedeckt wird und der Überschuss in die Produktion geht.

### Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?

*Andreas Fürer:* Zum einen schauen wir, was bei unseren Kunden passiert. Es gibt verschiedene Kundengruppen, mit denen wir uns beschäftigen. Da sind die Handwerker, wie bspw. Fliesenleger, die bestimmte Anforderungen haben.

Wir überlegen, welche inkrementellen Verbesserungen wir an unseren Produkten vornehmen können, um ihnen das Leben zu erleichtern. Auf der anderen Seite gibt es Aktivitäten in Richtung Endkunde: Wie können wir die Produkte designtechnisch und optisch neu gestalten, um Attraktivität zu schaffen?

Fabian hat erwähnt, dass es im Bau neue Wege gibt, produktiver zu bauen, was zu mehr Automatisierung und Vormontage führt. Solche Kunden haben andere Anforderungen als ein Fliesenleger. Auch hier beschäftigen wir uns mit den Anforderungen des Marktes und der Kunden und überlegen, wie wir mit neuen Systemen Lösungen anbieten können. Ein weiteres Thema ist unser Materialeinsatz. Auch hier forschen wir im Bereich Nachhaltigkeit: Welche Materialien und Prozesse würden uns ermöglichen, eine Bauplatte oder andere Produkte mit einem reduzierten CO<sub>2</sub>-Impact herzustellen? Manche dieser Alternative können schneller realisiert werden, andere erfordern noch grundlegende Entwicklungsarbeit.

### Wie treten Sie mit Ihren Kunden in den regelmäßigen Austausch?

*Fabian Rechlin:* Wir haben einen sehr guten Draht zu unseren Kunden, wie Andreas sagte, auf verschiedenen Ebenen. Wir haben unsere sogenannten WIPs, die "Wedi Innovation Partner", mit denen wir neue Ideen gemeinsam am Markt testen. Beispielsweise arbeiten Verarbeiter mit unseren Produkten, neuen Klebern und unterschiedlichen Oberflächen, um zu sehen, ob diese Oberflächen ähnlich gut oder verwendbar sind wie die aktuell eingesetzten, und das in einem relativ frühen Stadium.

**„Wir haben unsere sogenannten WIPs, die ‚Wedi Innovation Partner‘, mit denen wir neue Ideen gemeinsam am Markt testen.“**

Dann gibt es Kunden, insbesondere im Industriebereich, mit denen wir stark integriert sind und wechselseitig Einblick in die Produktionsprozesse haben. Wir kennen die aktuellen Anforderungen genau und erarbeiten gemeinsam das Anforderungsprofil für die kommenden Jahre.

Unsere Zielgruppen sind nicht nur die Verarbeiter, sondern durchaus Architekten, Planer oder Generalunternehmer. In der Fertighausindustrie oder bei Modulbauern gibt es sehr klare Anforderungen an CO<sub>2</sub>-Neutralität entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Diese Anforderungen treiben uns dazu, die Materialität insgesamt zu hinterfragen und nach Alternativen zu suchen. Wir müssen möglicherweise auch unsere Ziele neu definieren und nicht nur auf bestehenden Lösungen aufbauen.

Gibt es rein kundenspezifische Lösungen oder werden Ihre Lösungen immer so entwickelt, dass sie auch für einen größeren Markt geeignet sind?

*Fabian Rechlin:* In der Regel zielen wir darauf ab, einen größeren Kundenkreis zu erreichen. Oftmals starten wir mit einzelnen Kunden, um zu sehen, wie unsere Produkte ankommen, oder um ihnen einen Vorsprung in der Vermarktung zu bieten. Am Ende des Tages geht es uns jedoch darum, größere Mengen zu produzieren.

Auf der anderen Seite haben wir unsere sogenannte Manufaktur, in der wir insbesondere für Spa- und Wellness-Bereiche Lösungen in Losgröße anbieten, die sehr individuell und spezifisch hergestellt werden. Zu einem Decken im Hotel die Zimmer und die Ausstattung der Zimmer mit den unseren Systemlösungen ab, während im Spa und Wellnessbereich oftmals Besonderheiten und Highlights zum Einsatz kommen.

*Andreas Fürer:* Insofern können wir auf Kundenwünsche sehr individuell eingehen. Aber dennoch: Die Produktpalette ist darauf ausgelegt, dass wir alle Kunden ansprechen können.

„Oftmals starten wir mit einzelnen Kunden, um zu sehen, wie unsere Produkte ankommen, oder um ihnen einen Vorsprung in der Vermarktung zu bieten.“



Produktion ©wedi

## Wie viele Standardprodukte haben Sie im Portfolio?

*Andreas Fürer:* Wir haben ungefähr 2.000 Verkaufartikel im Programm.

*Fabian Rechlin:* Das Spannende sind die Kombinationen. Nehmen Sie zum Beispiel die Duschtassen, die wir herstellen, mit Punktablauf und Linienentwässerung. Die Kombinationsmöglichkeiten sind enorm.

Wir kommen schnell auf einige zigtausend Möglichkeiten, auch mit unterschiedlichen Abdeckungen für den Ablauf und verschiedener Ablauftechnik, ob horizontal oder vertikal. Das führt zu vielen möglichen Kombinationen.

„Wir haben Veränderungen im Schichtmodell vorgenommen. Wir haben drei verschiedene Produktionsbereiche und versuchen, Kapazitäten zu verlagern, wenn in einem Bereich mehr zu tun ist.“

## Wie gehen Sie mit dem Thema Produktionskapazität um?

*Andreas Fürer:* Die Baubranche steckt in einer Krise, und es ist schwierig vorherzusagen, wann die Kehrtwende kommt. Insofern sind wir intensiv in Gesprächen mit Kunden, Lieferanten und weiteren Industriepartnern. Anfang 2024 war die Erwartung, dass es im Laufe des Jahres oder in der zweiten Jahreshälfte besser wird. Das hat sich bislang, noch nicht gezeigt. Auch 2025 ist schwer vorhersehbar.

Natürlich bereiten wir uns darauf vor, schnell reagieren zu können, sobald der Markt wieder anzieht. Das bedeutet, dass wir Kapazitäten vorhalten müssen. Gleichzeitig wissen wir, dass die Kapazität momentan nicht vollständig ausgelastet ist.

Wir suchen Wege, diesen Zustand optimal zu gestalten. In der Regel schauen wir, wo wir kontinuierlich

Verbesserungen erreichen können, um besser gewappnet zu sein, wenn die Nachfrage steigt.

*Fabian Rechlin:* Die Schwierigkeit liegt sicherlich darin, gute Investitionsentscheidungen zu treffen. Wann ist der richtige Zeitpunkt? Und welcher Standort ist der richtige Standort für Investitionen? Das sind schon Fragen, mit denen wir uns beschäftigen. Die Budgetierung für 2025 und die Folgejahre ist zwar abgeschlossen, aber es treibt uns schon nach wie vor um.

„Die Schwierigkeit liegt sicherlich darin, gute Investitionsentscheidungen zu treffen. Wann ist der richtige Zeitpunkt?“

## Wie setzen Sie das mit der Belegschaft um?

*Andreas Fürer:* Wir haben Veränderungen im Schichtmodell vorgenommen. Wir haben drei verschiedene Produktionsbereiche und versuchen, Kapazitäten zu verlagern, wenn in einem Bereich mehr zu tun ist. In manchen Produktionsbereichen setzen wir auf Mehr-Maschinenbedienung, da nicht jede Maschine gleich ausgelastet ist. Wir sorgen dafür, dass wir Personal über mehrere Arbeitsplätze hinweg einsetzen, können- Querqualifikation ist also ein wichtiges Thema.

Wir suchen nach Möglichkeiten, um Mitarbeiter schneller anzulernen, wenn wir Personal aufbauen müssen. Wir arbeiten daran, dass in standardisierte Prozesse zu überführen. Gleichzeitig fragen wir uns, wie wir die vorhandenen Maschinen und Prozesse produktiver gestalten können, um nicht ausschließlich auf zusätzliches Personal angewiesen zu sein.

*Fabian Rechlin:* Und da sind wir wieder beim Thema Regulatorik. Ich glaube, der Traum von der atmen- den Produktion scheitert hier und da an den Rahmenbedingungen. Das sehe ich besonders im Vergleich zu unserer Produktion in den USA, wo Anpassungen deutlich schneller und flexibler möglich sind als hier.

## „Wir brauchen langfristig ausgelegte Zeitmodelle, die mehr Spielraum in der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit bieten.“

*Andreas Fürer:* Das betrifft bspw. Arbeitszeitmodelle. Die Schwankungen, die wir erleben, sind mit den aktuellen Modellen schwierig abbildbar. Ich glaube, wir brauchen langfristig ausgelegte Zeitmodelle, die mehr Spielraum in der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit bieten. Die deutsche Gesetzgebung führt zu Einschränkungen in der Flexibilität, mit denen wir umgehen müssen. In anderen Ländern ist das einfacher.

## „Das bedeutet auch, man muss noch mehr nach außen schauen und überlegen, wie man Leute in die Region bekommt. Themen wie Mobilität oder die Integration von Menschen ohne Deutschkenntnisse werden wichtiger.“

*Fabian Rechlin:* Teilweise treffen wir auf Unverständnis bei den Mitarbeitenden, die sagen, dass man das doch pragmatisch abbilden könnte, indem man beispielsweise eine Stunde länger arbeitet. Wir müssen dann erklären, dass wir das Arbeitszeitgesetz leider nicht ignorieren dürfen. Das sind bedauerliche Situationen.

### **Wie gehen Sie mit dem Fachkräftemangel um? Welche Berufsgruppen fehlen besonders stark?**

*Andreas Fürer:* Tatsächlich betrifft es alle Firmenbereiche gleichermaßen. Das Münsterland ist wirtschaftlich stark, und die Arbeitslosenquote ist sehr niedrig - im Prinzip haben wir hier Vollbeschäftigung. Das bedeutet auch, man muss noch mehr nach außen schauen und überlegen, wie man Leute in die Region bekommt.

Themen wie Mobilität oder die Integration von Menschen ohne Deutschkenntnisse werden wichtiger, sowohl im Umfeld der Kolleginnen und Kollegen als auch im gesellschaftlichen Umfeld. Gerade in wirtschaftlich starken Regionen muss man sich noch mehr damit beschäftigen, Personen aus dem Ausland schnell und einfach integrieren zu können.

### **Werben Sie Mitarbeitende gezielt im Ausland an?**

*Fabian Rechlin:* Das haben wir bereits umgesetzt, zum Beispiel in Spanien und Portugal, und konnten einige Kolleginnen und Kollegen aus der Region rekrutieren. Insgesamt sind wir mit 17 Nationalitäten, die wir hier am Standort beschäftigen, recht breit aufgestellt. Aus meiner Sicht benötigen wir eine Vielzahl von Maßnahmen.

Dazu gehören einfache Dinge wie Sprachkurse. Wir schauen uns auch die einzelnen Zielgruppen an und überlegen, wie wir sie erreichen können, von Aktivitäten in Schulen und Universitäten bis hin zur Frage, wie wir Mitarbeitende, die wir rekrutieren konnten, im Unternehmen halten.

Wir haben beispielsweise einen sogenannten Gen Z Council gegründet. Dieses beschäftigt sich damit, welche Anforderungen und Themen die Beschäftigten unter 30 besonders umtreiben und wie wir uns als Unternehmen weiterentwickeln können. Diese jungen Beschäftigten werden die Zukunft des Unternehmens bestimmen. Es geht darum, die Transformation in Richtung Zukunft zu gestalten, ohne das Wissen und die Erfahrung der bestehenden Belegschaft zu verlieren, und gleichzeitig sicherzustellen, dass wir nicht auf der Stelle treten, sondern die zukünftigen Entscheidungsträger integrieren. Das ist eine spannende Aufgabe und hilft uns bei der Zukunftsgestaltung.

### **Wie wird das angenommen?**

*Fabian Rechlin:* Das Wichtige ist, konkret zu werden. Wir haben verschiedene Arbeitsgruppen, die sich darum kümmern, welche Projekte wir als Gruppe jüngerer Mitarbeitender vorantreiben können. Da kommen gute Vorschläge, zum Beispiel zum Thema Mobilität: Wie können wir mehr Kollegen dazu bewegen, nicht mit dem Auto, sondern mit alternativen Verkehrsmitteln zur Arbeit zu kommen? Oder auch Themen, die sich damit beschäftigen, wie wir Abfälle, die in der Produktion anfallen, besser nutzbar machen können.

Vor der Formalisierung dieses Formats haben wir unsere Auszubildenden, etwa 20 am Standort, befragt: Wie sieht eure Dusche der Zukunft aus? Dabei kamen hervorragende Ideen auf, sowohl im Hinblick

auf Nachhaltigkeit wie die Nutzung von warmem Wasser in der Dusche oder das Recycling von Wasser, als auch zur Digitalisierung, wie der Einbau von Sensorik, die erkennt, wer die Dusche betritt, um den Duschkopf automatisch in der Höhe anzupassen.

„Wir haben beispielsweise einen sogenannten Gen Z Council gegründet. Dieses beschäftigt sich damit, welche Anforderungen und Themen die Beschäftigten unter 30 besonders umtreiben.“

Es gibt viele Themen, die in den Köpfen der jungen Leute stecken. Einige dieser Ideen setzen wir gerade um und entwickeln daraus Produkte.

**Welche neuen Erlösquellen oder Geschäftsmodelle sehen Sie für wedi?**

*Fabian Rechlin:* Ich habe bereits erwähnt, dass wir uns neben dem traditionellen Handelsgeschäft stark in Richtung PreFab und Modular Construction orientieren und Kooperationen mit Partnern aus dieser Industrie eingehen, um die Lösungen der Zukunft zu entwickeln. Ich sehe die Zukunft weniger in der Produktion einzelner Commodities, sondern darin, echte Mehrwertlösungen zu schaffen. Wir müssen uns kontinuierlich neu orientieren, da sich die Märkte und Anforderungen verändern. Für uns stehen Gesamtsysteme im Vordergrund, nicht nur die Basiskonstruktionen, sondern auch die Oberflächen und Funktionalitäten.

*Andreas Fürer:* Wir müssen verstehen, welche Herausforderungen unsere Kunden haben, um passende Lösungen anbieten zu können. Das betrifft sowohl die Produktseite als auch die Zugänglichkeit unserer Produkte. Wir müssen überlegen, wie wir weitere Kundengruppen als bislang, wie bspw. Planer und Architekten, mit dem vertraut machen können, was wir anbieten. Wie können sie auf einfache Weise zusammenstellen, was sie benötigen? Das bedeutet, wir müssen uns auch damit beschäftigen, wie Oberflächen gestaltet sind, über die potenzielle Kunden unsere Systeme auswählen. Anstatt Kataloge durchzublättern, müssen IT-Tools diese Prozesse optimal unterstützen und die Integration in deren Umgebung vereinfachen.



Duschbad ©wedi

*Fabian Rechlin:* So nutzen wir Tools wie einen Duschplatz-Konfigurator, mit dem man online genau das zusammenstellen kann, was man möchte. Man kann die entsprechenden Teile auswählen, und am Ende erhält man eine Teileliste.

„Wir orientieren uns neben dem traditionellen Handelsgeschäft stark in Richtung PreFab und Modular Construction und gehen Kooperationen mit Partnern aus dieser Industrie ein.“

Diese Liste kann entweder direkt zum Händler für ein Angebot weitergeleitet oder mit uns besprochen werden. Solche Konfiguratoren werden

besonders gut von Architekten und Planern angenommen, die damit gut umgehen können. Der Handel tut sich damit etwas schwerer, da er stärker auf den täglichen Verkaufsprozess fokussiert ist.

### Was treibt Ihre Zielgruppe an?

*Fabian Rechlin:* Manche sagen, sie sind Handwerker, und das ist das, wofür sie stehen, was ihnen Freude bereitet und Mehrwert schafft. Den Rest brauchen sie nicht unbedingt. Dann gibt es diejenigen, die nur noch digital arbeiten und nur noch über WhatsApp oder andere Kommunikationswege kommunizieren.

Das ist genau das Thema, mit dem wir zu tun haben: die Spreizung an Kompetenz und Fokus. Es wäre verwegen zu sagen, der eine macht es richtig und der andere falsch. Wir müssen die richtigen Medien finden, um mit allen kommunizieren zu können.

„Bei der Integration von fremdsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Möglichkeiten heute ganz andere – die KI unterstützte Sprachübersetzung hat unglaubliche Fortschritte gemacht.“

### Setzen Sie bereits Machine Learning ein?

*Andreas Fürer:* Wir untersuchen bspw. wie sich Kamerabilder mittels KI auswerten lassen, um damit bessere Qualitätsentscheidungen in der Produktion treffen zu können.

Es wird eine permanente Aufgabe sein, zu schauen, welche Möglichkeiten und Lösungen es gibt, die vor einem Jahr noch gar nicht denkbar waren. Wir hatten vorhin über die Integration von fremdsprachigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesprochen. Die Möglichkeiten sind heute ganz andere als noch vor wenigen Jahren – die KI unterstützte Sprachübersetzung hat unglaubliche Fortschritte gemacht.

In der Produktionsumgebung sind diese Lösungen noch nicht umfänglich einsetzbar aber der Ansatz ist vielversprechend. Ich kann mir gut vorstellen, dass sich dieses praktische Tool weiterentwickeln wird und dazu führen kann, dass wir eine einfachere

Basis haben, um Leute einzubinden und miteinander kommunizieren zu lassen.

„Wenn die Schnittstellenthematik zwischen Systemen einfacher, schneller und kostengünstiger zu lösen ist, werden wir sicherlich einen großen Schritt nach vorne machen.“

*Fabian Rechlin:* Der wichtige Punkt dabei ist, dass sich die Anforderungen an die Belegschaft wandeln und sie darauf vorbereitet sein muss. Wir überlegen intensiv, wie wir das Thema Purpose stärker in den Vordergrund rücken und damit verknüpfen können. Letztendlich stellt sich die Frage, wenn KI immer mehr Arbeit abnimmt, was dann die Funktion der Mitarbeitenden ist. Das ist ein Thema, dem wir uns intensiv zuwenden müssen, um die Sinnhaftigkeit im Unternehmen zu bewahren und den Umgang mit solchen Tools zu schulen.

Oft stoßen wir darauf, dass selbst die Basics noch nicht vorhanden sind und geschult werden müssen. Eine Weiterentwicklung ist nötig, um die Informationen richtig einzuordnen, zu verarbeiten und die richtigen Schlüsse zu ziehen. Es gibt enorm viele Möglichkeiten, vom Auftragsabwicklungsprozess bis hin zu Themen wie BIM (Building Information Modeling).

Obwohl BIM etwas ins Hintertreffen geraten ist, liegt meines Erachtens dort die Zukunft, um Systeme wirklich integriert zu bekommen. Das Stocken liegt oft an Regulatorik, nationalen Präferenzen und unabgestimmten Datenstrukturen, die Schnittstellen erfordern. Wenn die Schnittstellenthematik zwischen Systemen einfacher, schneller und kostengünstiger zu lösen ist, werden wir sicherlich einen großen Schritt nach vorne machen.

*Andreas Fürer:* Ich glaube, die Anforderungen werden steigen. Mit der zunehmenden Entwicklung hin zu PreFab und Modular Construction werden Kunden eine größere Datenintegrität und einen besseren Datentransfer benötigen.

Deshalb stellt sich die Frage, wie wir unsere Anbindung an den Kunden besser gestalten können. Welche Daten müssen wir vorhalten, welche sind wichtig, und wie können wir die Prozesse vereinfachen?

Wie kann es möglichst einfach für den Kunden sein, Informationen abzurufen, Bestellungen durchzuführen oder Informationen zum Produktionsfortschritt zu erhalten?

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben**

*Andreas Fürer:* Ganz akut: Ein Umfeld zu schaffen, das der Baubranche hilft, wieder ins Laufen zu kommen.

*Fabian Rechlin:* Für mich ist die absolute Überschrift Planungssicherheit und Verlässlichkeit. Wir sind uns alle der globalen Unsicherheiten bewusst, aber zumindest im Rahmen der politischen Möglichkeiten hier im Land sollten wir Zuverlässigkeit wiederherstellen.

Der zweite Punkt ist die Fokussierung auf die Kernthemen, die wir hier haben. Infrastruktur ist für mich ein zentrales Thema. Das beschäftigt mich sehr, denn wir sind auf dem besten Wege, eine Infrastruktur zu haben, die nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

### **Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

*Andreas Fürer:* Seid neugierig, bringt euch ein und habt den Mut, Dinge anzusprechen. Am Ende seid ihr die Menschen, die in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren in die Verantwortung gehen.

Wichtig ist, offen zu sein und sich selbst Gedanken zu machen, sei es technisch, gesellschaftlich oder politisch, und nicht nur zu konsumieren. Es geht darum, den eigenen Weg nach vorne zu bringen und Entscheidungen mitzugestalten. Und auch: Wir stehen im globalen Wettbewerb – Motivation und Leistungsbereitschaft müssen diesem Wettbewerb entsprechen.

*Fabian Rechlin:* Ja, Offenheit, Neugier und Ehrgeiz sind sicherlich wichtig.

In der Vergangenheit war es so, dass wir den Auszubildenden die Möglichkeit gegeben haben, für ein paar Monate in die USA zu gehen, wenn ihre Leistungen gut waren, auch als Incentive. Heute wird das eher so gesehen: "Ja okay, wenn ich das machen soll, dann mache ich das halt." Große Freude kommt dabei eher selten auf, wobei es doch eine Riesenchance ist.

### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

*Andreas Fürer:* Zum einen habe ich ständig mit Menschen zu tun. Zum anderen habe ich die Gestaltungsmöglichkeiten, etwas zu bewirken, Dinge mit Menschen voranzubringen, zu entscheiden und am Ende ist es schön zu sehen, dass es funktioniert und etwas bewegt hat. Insofern bin ich jeden Tag mit Freude hier.

*Fabian Rechlin:* Es ist ein bunter Blumenstrauss an Dingen, die inspirieren und Freude machen. Klar, der Austausch mit Menschen und die Zukunftsgestaltung sind vielleicht die Überschriften, aber darunter verbergen sich die kleinen Schritte, bei denen wir sehen, dass wir mit dem, was wir tun, etwas bewegen können.

Das ist manchmal die einzelne Person, die sich weiterentwickelt hat und etwas geschafft hat, oder ein neues Produkt, das die Arbeit der Verarbeiter einfacher macht. Es ist wichtig, immer wieder zu sehen, wo diese Erfolge stattfinden.

Natürlich gibt es auch Momente, in denen etwas nicht geklappt hat oder nicht funktioniert. Aber in Summe geht es darum, die Firma ein Stück weit besser zu hinterlassen, als wir sie übernommen haben. Das ist, glaube ich, immer das Ansinnen. Und wenn das schrittweise funktioniert, bin ich schon happy.

**„Der Glaube daran, dass wir es aus eigener Kraft und mit eigenem Einsatz schaffen können.“**

### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

*Fabian Rechlin:* Die Überzeugung, dass immer Lösungen gefunden werden können. Es mag sehr herausfordernde Situationen geben, aber wir haben es immer geschafft, egal ob als Unternehmen oder als Gesellschaft, wieder Wege zum Guten zu finden. Das gibt mir Hoffnung.

*Andreas Fürer:* Der Glaube daran, dass wir es aus eigener Kraft und mit eigenem Einsatz schaffen können, trotz aller äußeren Einflüsse. Es ist harte Arbeit, dennoch glaube ich an unsere Kreativität und Lösungsfähigkeit, und dass jede Herausforderung zu bewältigen ist.

# Ann-Katrin Weidling & Ralph Weidling, WEICON



Ralph Weidling und Ann-Katrin Weidling, Geschäftsführung der WEICON GmbH & Co. KG. ©WEICON

## Was sind die wesentlichen Herausforderungen, die Sie momentan beschäftigen?

*Ann-Katrin Weidling:* Wenn ich es in einem Wort sagen müsste, dann wäre es Deutschland – sowohl die politischen Rahmenbedingungen, die sich nicht verbessert haben, als auch die Einstellung der Menschen hier. Dazu gehören für mich Aspekte wie die Krankheitstage, die derzeit auf einem Rekordhoch sind. Außerdem gibt es all diese Forderungen, dass Arbeit nicht mehr nur dazu da ist, um Geld zu verdienen. Natürlich ist das immer noch der Fall, aber immer weniger Menschen sind motiviert, überhaupt zu arbeiten. Stattdessen wird erwartet, dass ein guter Arbeitgeber sich für die Mitarbeitenden einsetzt, verschiedene Benefits bietet und von flexiblen Arbeitszeiten über Homeoffice bis hin zu eigener Physiotherapie. Das wird alles als Selbstverständlichkeit angesehen.

**„Wir sehen eine nachlassende Leistungsbereitschaft, das bereitet uns Sorgen.“**

**Es geht also um Leistungsbereitschaft, wenn ich Sie richtig verstehe.**

*Ralph Weidling:* Ja, wir sehen eine nachlassende Leistungsbereitschaft, das bereitet uns Sorgen. Dann ist die aktuelle Wirtschaftslage ein wichtiges Thema. Bedingt durch die politischen Rahmenbedingungen und unsere hohen Energiepreise wandern mehr und mehr Firmen ab. Man hört fast täglich von Unternehmen, die schließen oder Kurzarbeit einführen. Das erfahren wir auch regelmäßig durch unseren Außendienst.

Wir haben 27 Mitarbeiter hier in Deutschland im Außendienst und elf Niederlassungen weltweit - in Europa, Asien, Singapur, Südafrika, Kanada, neuerdings in Kolumbien, Australien und Dubai. Überall geht es aufwärts. Italien und Spanien entwickeln sich hervorragend. Man sieht diese positive Entwicklung auch überall, wenn man durch die Gegend reist.

*Ann-Katrin Weidling:* Man sieht Wachstum im zweistelligen Bereich in vielen unserer Niederlassungen. In Deutschland ist die Situation anders. Wir werden dieses Jahr noch sehr positiv abschließen, was damit zusammenhängt, dass wir international so stark gewachsen sind. Zwar ist auch Deutschland als Vertriebsgebiet gewachsen, aber für das nächste Jahr gehen wir dennoch von einem eher geringen Umsatzzuwachs aus. Das Gute bei uns ist: Wir sind nicht nur von einer Industrie, wie zum Beispiel der Automobilindustrie, abhängig. Unsere Produkte können in allen Industrien eingesetzt werden. Deshalb läuft es auch jetzt noch gut, weil wir uns auf vielen verschiedenen Beinen aufstellen können. Nichtsdestotrotz wird es in Deutschland immer schwieriger.

**„Man kann sagen, wir sind in unserer Branche Serviceweltmeister. Es gibt kein Unternehmen in unserem Sektor, das so viel für den Kunden bietet, und zwar nicht nur in Bezug auf das Kernprodukt, sondern auch bei allem, was drumherum ist.“**

**In welchen Ihrer Märkte sehen Sie besonders viel Potenzial in den nächsten Jahren?**

*Ralph Weidling:* Man kann das nicht so global sagen. Dadurch, dass wir wirklich alle Branchen bedienen können - sei es die Lebensmittelindustrie, der Maschinenbau, die Kunststoffindustrie, die Elektro- oder Windenergie-Branche - sind wir breit aufgestellt.

*Ann-Katrin Weidling:* Wenn wir Märkte als Länder betrachten, sehen wir eigentlich überall Potenzial, besonders dort, wo wir unsere Niederlassungen haben - mit Ausnahme von Deutschland. Natürlich gibt

es auch Länder wie Russland und China, wo es derzeit wirklich schwierig ist. Russland ist praktisch tot als Markt. In China ist die Wirtschaft in den letzten Jahren auch nicht stark gewachsen, was für uns dort zu einer ruhigeren Entwicklung geführt hat.

**Sie sind auf allen Kontinenten aktiv, sogar in Afrika. Wie schafft es ein Mittelständler aus dem Münsterland, die Welt zu erobern?**

*Ralph Weidling:* Wettbewerb haben wir in allen Bereichen, auch und vor allem durch große Konzerne. Ich glaube, wir heben uns durch unsere Vielfaltigkeit, unser kundennahes Marketing und unseren Vertrieb sowie unseren herausragenden Service ab. Man kann sagen, wir sind in unserer Branche Serviceweltmeister. Es gibt kein Unternehmen in unserem Sektor, das so viel für den Kunden bietet, und zwar nicht nur in Bezug auf das Kernprodukt, sondern auch bei allem, was drumherum ist. Wir liefern nicht nur hochwertige Produkte, sondern bieten auch direkten Service vor Ort.

*Ann-Katrin Weidling:* Wir unterstützen technische Händler mit Marketingmaterial, aber auch mit Beratungen und Schulungen, damit sie die Produkte überhaupt verkaufen können. Das ist ein sehr umfangreiches Paket, das wir anbieten. Wir vertreiben über technische Händler, das ist eine sehr große Kundengruppe, aber auch direkt an die Großindustrie.

**Sie haben auch einen eigenen Shop, richtig?**

*Ann-Katrin Weidling:* Genau. Wir haben einen eigenen Shop und sind selbst auf Amazon aktiv, sowie auf anderen relevanten Plattformen in den jeweiligen Ländern. In Deutschland ist zum Beispiel Contorion ein weiterer Marktplatz bzw. Webshop, wo man unsere Produkte finden kann. In Kolumbien, wo es kein Amazon gibt, sind wir auf Mercado Libre vertreten. Für ein mittelständisches Unternehmen aus dem Münsterland sind wir in dieser Hinsicht schon sehr fortschrittlich aufgestellt.

**„In Kolumbien, wo es kein Amazon gibt, sind wir auf Mercado Libre vertreten.“**

**Inwiefern sehen Sie regulatorische Hemmnisse für Ihr Unternehmen?**

*Ann-Katrin Weidling:* Es gibt immer wieder neue Vorgaben aus der EU, wie zum Beispiel das Verpackungsgesetz oder das Nachhaltigkeitsgesetz.

*Ralph Weidling:* Für Gefahrgut bzw. chemische Produkte müssen wir entsprechende Kennzeichnungen vornehmen. Es gibt immer wieder neue Anforderungen. Mittlerweile haben wir zwei Mitarbeiter, die sich fast ausschließlich um diese Berichtspflichten kümmern.

Etwa 90 Prozent ihrer Arbeitszeit verwenden sie darauf, die ständig neuen Rahmenbedingungen aus Brüssel umzusetzen. Obwohl wir mit etwa 400 Mitarbeitern noch nicht unter das Nachhaltigkeitsgesetz fallen, das ab 1.000 Mitarbeitern gilt, setzen wir es bereits um. Der Grund dafür ist, dass wir mit der Großindustrie zusammenarbeiten, die nur mit Lieferanten kooperieren kann, die diese Kriterien erfüllen. Ab 2026 wird es ohnehin Pflicht für uns sein, daher machen wir es schon jetzt freiwillig.

*Ann-Katrin Weidling:* Wir haben diverse andere Schreiben standardmäßig aufgesetzt, weil sie von großen Unternehmen angefordert werden. Was noch hinzukommt und bisher nicht erwähnt wurde, sind die ständigen Änderungen und Neuerungen im Personalbereich.

Ein Beispiel dafür ist die EAU (elektronische Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung), bei der unsere Mitarbeiterinnen in der Lohnbuchhaltung viel Zeit damit verbringen, bei den Krankenkassen nachzufragen, weil die Daten nicht übermittelt wurden. Es ist frustrierend, dass so viel Zeit für solche administrativen Aufgaben aufgewendet werden muss, die man deutlich besser und sinnvoller nutzen könnte.

**„Es gibt immer wieder neue Anforderungen. Mittlerweile haben wir zwei Mitarbeiter, die sich fast ausschließlich um diese Berichtspflichten kümmern.“**

**Wie sieht es bei Ihren Lieferketten und in der Beschaffung aus?**

*Ralph Weidling:* Im Großen und Ganzen bekommen wir die Rohstoffe. Teilweise gibt es natürlich längere Lieferzeiten, aber es ist nicht gravierend. Wir haben eine Lieferbereitschaft von über 98 Prozent für unsere Produkte. Das eine oder andere Produkt ist gelegentlich nicht verfügbar, oder es gibt einen größeren Bedarf, den man nicht im Voraus planen kann.

*Ann-Katrin Weidling:* Unsere Kundenbeziehungen in Europa sind so stabil, dass wir vor zwei Jahren, als der Konflikt zwischen Russland und der Ukraine begann, oder während der COVID-Pandemie, keine größeren Probleme hatten. Es handelt sich um langfristige Geschäftsbeziehungen, die auch dann Bestand haben, wenn ein Wettbewerber morgen ein Produkt um 0,10 € günstiger anbieten würde. Alles ist auf Kontinuität aufgebaut.



Produktauswahl. ©WEICON

*Ann-Katrin Weidling:* Wenn jemand übermorgen, sagen wir, fünf Tonnen von irgendetwas benötigt, brauchen wir natürlich eine gewisse Vorlaufzeit. Wir versuchen, das so einzuplanen, dass wir es rechtzeitig schaffen. Innerhalb von zwei Tagen ist das allerdings nicht möglich. Wir haben ein sehr gutes Team, das in solchen Situationen zusammenarbeitet und prüft: Welche Bedarfe haben wir wo, bei welchen Kunden? Wie können wir Lieferungen umplanen? Kann vielleicht eine unserer Niederlassungen noch einen Monat länger warten? Wir versuchen immer, alles Mögliche zu machen, sofern es in unserer Macht steht.

*Ralph Weidling:* Unsere komplette Produktion findet nicht hier in Münster statt. Wenn wir unser gesamtes Programm, insbesondere das Chemie-Programm, selbst herstellen würden, wären wir größer als BASF, Bayer und Hoechst zusammen. Stattdessen haben wir Lieferanten aus der Großchemie, die nach unseren Rezepturen produzieren. Über 90 Prozent der Produkte basieren auf unseren eigenen Rezepturen, die wir entsprechend fertigen lassen.

Wir haben einen Fertigungsstandort in Schwalmtal in der Nähe von Mönchengladbach, wo eine Sparte unserer Klebstoffe hergestellt wird. Dort sind wir komplett autark. Was die Abfüllung, Etikettierung und ähnliche Prozesse betrifft, so finden diese nicht mehr zu 100 Prozent in Münster statt. Der Grund dafür ist der Personalmangel. Wir haben uns daher entschieden, diese Tätigkeiten teilweise an unsere beiden Niederlassungen in Tschechien und Rumänien zu verlagern. Dort haben wir noch freie Kapazitäten und Flächen. Diese Entscheidung wurde im letzten Jahr getroffen, und wir konnten dort sofort motivierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen finden.

**„Über 90 Prozent der Produkte basieren auf unseren eigenen Rezepturen, die wir entsprechend fertigen lassen.“**

**Sie sprachen vorhin von den Energiekosten. Haben Sie schon ein Energiemanagementsystem im Einsatz?**

*Ralph Weidling:* Auch dort haben wir einen Mitarbeiter, der sich darum kümmert. Wir versuchen, möglichst effizient zu arbeiten und natürlich auch

langfristig nachhaltig zu sein. Dazu gehört auch die Nutzung von Ökostrom.

*Ann-Katrin Weidling:* In Deutschland sind die Kosten in allen Bereichen gestiegen. Es betrifft nicht nur die Energie, sondern auch Löhne und Gehälter. Wir erleben so viele Gehaltsgespräche und Forderungen nach höheren Gehältern wie nie zuvor in den letzten zwei Jahren. Diese Forderungen kommen vor allem von jüngeren Mitarbeitern, aber teilweise auch von älteren. Gleichzeitig steigen die Kosten für Produkte und Rohstoffe, die wir einkaufen. Alles wird teurer. Die Entscheidung, den Mindestlohn zeitgleich zu erhöhen, war in dieser Situation nicht optimal.

**„Wir haben ein gutes Team in unserem Labor, das sich intensiv mit der Neuentwicklung von Produkten beschäftigt.“**

**Wie betreiben Sie Forschung und Entwicklung?**

*Ann-Katrin Weidling:* Wir haben ein gutes Team in unserem Labor, das sich intensiv mit der Neuentwicklung von Produkten beschäftigt. Wir arbeiten aber auch oft eng mit unseren Lieferanten zusammen. Diese Kooperationen führen wir seit Jahren.

*Ralph Weidling:* Neue Produkte werden vom Markt gefordert oder durch unser Verkaufsteam angeregt. Unser Außendienst in Deutschland, zusammen mit unseren elf Niederlassungen, bildet ein Verkaufsteam von über 80 Mitarbeitern. Sie sind ständig unterwegs und bringen immer neue Ideen mit. Natürlich gibt es Wettbewerb, und wir schauen uns das an. Dabei geht es nicht nur ums Kopieren, sondern darum, was wir besser machen können.

So entstehen dann neue Produkte in unserem Portfolio. Je nach Produkt geben wir die Anforderungen teilweise an unsere Lieferanten weiter, teilweise machen wir es selbst. In unserem Metier kann eine kleine Packung, die im Verkauf 100 € kostet, einen Schaden von mehreren Millionen Euro verursachen, wenn etwas schiefgeht. Das kann passieren, wenn das Produkt nicht richtig angewendet wird oder wenn es nicht die erwartete Qualität hat.

*Ann-Katrin Weidling:* Bei den Werkzeugen ist die Situation anders. Wir haben die Entwicklungsabteilung komplett hier bei uns im Haus, die auch das Prototyping und alles Weitere durchführt. Die Herstellung bzw. Produktion der Werkzeuge findet in Ascheberg statt. In diesem Bereich fließen höhere Investitionen in Forschung und Entwicklung eines neuen Produkts als bei den chemischen Produkten. Wenn wir hier neue Produkte entwickeln, werden diese in der Regel auch patentiert.

**„Wir möchten unseren hohen Qualitätsstandard beibehalten, müssen aber flexibel auf Marktanforderungen reagieren können.“**

**Wo entstehen dann eher die kundenspezifischen Lösungen? Bei den Werkzeugen oder bei den chemischen Produkten?**

*Ann-Katrin Weidling:* Tatsächlich bei den chemischen Produkten.

*Ralph Weidling:* Das Wachstum in den verschiedenen Bereichen variiert. Die Entwicklung von Werkzeugen verläuft langsamer, da nicht täglich ein neues Werkzeug benötigt wird. Es gibt bereits viele etablierte Produkte, und echte Innovationen sind seltener. Im Verhältnis würde ich sagen, dass das Wachstum im chemischen Bereich zu dem im Werkzeugbereich etwa vier zu eins oder fünf zu eins beträgt. Dabei geht es meistens um Neuentwicklungen, Verbesserungen oder um die Herstellung preisgünstigerer Alternativen. Aktuell haben wir Lieferanten und Aerosolabfüller im Haus, um Möglichkeiten zu prüfen, damit wir keine Marktanteile verlieren. Der Wettbewerb wird immer schärfer, und wenn wir bestimmte "Türöffner-Produkte" nicht mehr anbieten können, verschließt sich möglicherweise der Kunde oder der Markt insgesamt. Wir müssen Alternativen finden, die nicht jeder hat.

Natürlich wollen wir weiterhin unsere Standard- und High-Quality-Produkte vermarkten, aber manchmal ist es notwendig, auch preiswertere Optionen anzubieten. Wir möchten unseren hohen Qualitätsstandard beibehalten, müssen aber flexibel auf Marktanforderungen reagieren können.

*Ann-Katrin Weidling:* Es hängt natürlich auch von den jeweiligen Märkten ab. Australien beispielsweise ist ein Land mit einem hohen Preisniveau, wo wir unsere Produkte auch zu höheren Preisen

verkaufen können. In Ländern wie Nigeria oder Südafrika ist die Situation anders. Dort benötigt man auch günstigere Produkte im Sortiment, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Wie sehr und in welchen Bereichen sind Sie vom Fachkräftemangel betroffen?**

*Ann-Katrin Weidling:* Seit Sommer hat sich die Situation verbessert, und wir können Stellen schneller besetzen. Für alle ausgeschriebenen Positionen haben wir bisher Kandidaten gefunden, auch wenn es manchmal länger dauerte. Besonders herausfordernd war die Personalsuche für unsere Produktion nahe Mönchengladbach, aber auch dort waren wir erfolgreich. In Münster erhalten wir noch viele qualifizierte Bewerbungen. Zwar nicht mehr so zahlreich wie früher, aber immer noch ausreichend. Am schwierigsten gestaltet sich die Personalsuche für Produktion und Lager.

*Ralph Weidling:* Im letzten Jahr haben wir erstmals mit Leiharbeitern gearbeitet, was wir früher kritisch sahen. Die Rahmenbedingungen für Leiharbeit haben sich jedoch geändert, und es funktioniert jetzt gut. Wir haben uns für diese Option entschieden, da wir keine direkten Angestellten finden konnten.

*Ann-Katrin Weidling:* Unsere Mitarbeiter sind in Bezug auf Benefits recht verwöhnt. Wir bieten eine Physiotherapeutin, die zweimal wöchentlich da ist und viele Krankheiten und Schäden verhindert hat. Zudem haben wir ein Bistro mit günstigen Mittagsgerichten für 4,50 € und preiswerten Frühstücksoptionen. Je länger jemand hier arbeitet, besonders wenn die Ausbildung hier begonnen wurde, desto mehr werden diese Vorteile als selbstverständlich wahrgenommen.

**„Im letzten Jahr haben wir erstmals mit Leiharbeitern gearbeitet, was wir früher kritisch sahen. Die Rahmenbedingungen für Leiharbeit haben sich jedoch geändert, und es funktioniert jetzt gut.“**

*Ralph Weidling:* Mitarbeiter, die schon anderswo gearbeitet haben, sehen unsere Leistungen mit anderen Augen als diejenigen, die hier ihre Karriere

beginnen. Aktuell haben wir 20 Auszubildende und dual Studierende. Für sie sind unsere Angebote selbstverständlich, da sie nichts anderes kennen. Sie gehen davon aus, dass solche Benefits überall Standard sind und empfinden unser Angebot manchmal sogar als zu gering.

*Ann-Katrin Weidling:* Die junge Generation betritt einen Arbeitsmarkt, in dem sie von Unternehmen sehr begehrt ist. Dies erschwert die Situation zusätzlich. Ich vermute, dass sich dies in den kommenden Monaten ändern wird und die Lage auch für Berufseinsteiger schwieriger wird.

Unsere Auszubildenden konzentrieren sich hauptsächlich auf duales BWL-Studium, Industriekaufleute, E-Commerce-Kaufleute oder Mediengestalter für Bild und Ton sowie Print. Aktuell haben wir keine IT-Auszubildenden oder Lehrlinge in Lager und Produktion, da sich dafür niemand beworben hat, obwohl wir die Stellen ausgeschrieben haben. Wir engagieren uns stark bei Ausbildungsmessen und sind gelegentlich auch an Schulen präsent. Das wird von unserer Ausbildungsleitung und den Auszubildenden selbst organisiert.

#### **Spüren Sie mehr Fluktuation?**

*Ann-Katrin Weidling:* In den letzten zehn Jahren sind wir stark gewachsen; das Team in Münster hat sich fast verdoppelt. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt auch die Fluktuation. Früher hatten wir viele Mitarbeiter, die seit 25, 30 oder sogar 40 Jahren hier sind, oft seit ihrer Ausbildung. Heute ist es anders: Wenn wir Leute ausbilden, bleiben sie zwar zunächst, wollen aber irgendwann weiterziehen und Neues kennenlernen. Diese Veränderung betrifft besonders die jungen Mitarbeiter, von denen wir in den letzten Jahren viele eingestellt haben. Sie bleiben nicht mehr dauerhaft an ihrem ersten Arbeitsplatz, sondern streben nach Veränderung, Weiterentwicklung und neuen Erfahrungen. Das ist auch grundsätzlich gut und verständlich, und auch wir profitieren ja von frischen Ideen, wenn Mitarbeiter neu ins Unternehmen kommen.

#### **Sehen Sie aktuell Möglichkeiten für neue Erlös- oder Geschäftsmodelle?**

*Ann-Katrin Weidling:* Momentan noch nicht. Dennoch ist Innovation bei uns allgegenwärtig. Allein die Art, wie wir unsere Produkte verkaufen, hat sich durch E-Commerce massiv verändert, was auch die Markenbekanntheit beeinflusst. Grundsätzlich bleibt es jedoch äußerst wichtig, nah am Kunden zu sein. Unser Vertriebsteam vor Ort ist unersetzlich - das können wir nicht einfach durch Chatbots oder ähnliche Technologien ersetzen. Solche Tools

können unterstützend wirken, aber die persönlichen Beziehungen bleiben entscheidend. Aktuell legen wir noch mehr Fokus auf den internationalen Bereich und das Auslandsgeschäft, ohne dabei die Bedeutung des persönlichen Kontakts zu vernachlässigen.

*Ralph Weidling:* Über die Jahre hat sich unser Geschäftsprozess stark verändert. Vor dem Internet-Zeitalter wurden Bestellungen und Aufträge handschriftlich auf Blöcken notiert. Heute ist alles weitgehend digitalisiert. Neue Artikel werden online eingegeben und Bestellungen fast ausschließlich über digitale Kanäle abgewickelt. Es ist selten geworden, dass wir Aufträge direkt und persönlich entgegennehmen.

**„Unser Vertriebsteam vor Ort ist unersetzlich - das können wir nicht einfach durch Chatbots oder ähnliche Technologien ersetzen.“**

#### **Wo sehen Sie sonst noch Potenziale für Digitalisierung im Unternehmen?**

*Ann-Katrin Weidling:* Wir sind bereits sehr digital aufgestellt und planen nun auch den Einsatz von KI-Unterstützung. Dieses Jahr haben wir unser ERP-System umgestellt, was anfangs Herausforderungen mit sich brachte, aber ohne größere Störungen verlief. Mit dem neuen System nutzen wir derzeit hauptsächlich die Grundfunktionen, haben aber das Potenzial für weitreichende Automatisierung und KI-Integration in verschiedenen Bereichen wie Vertrieb, Einkauf und Marketing. Wir probieren gerne neue Technologien aus, um unsere Prozesse weiter zu optimieren.

Wir nutzen bereits einen Chatbot über WhatsApp und planen weitere KI-Anwendungen, wie etwa die automatisierte Bestätigung von Bestellungen per E-Mail. Obwohl ich nicht direkt für die Digitalisierung verantwortlich bin - das ist Aufgabe unseres Prokuristen - weiß ich, dass wir diese Technologien in verschiedenen Bereichen einsetzen, einschließlich unseres Lagers. Die genauen Details und zukünftigen Pläne könnte mein Kollege sicherlich ausführlicher erläutern.

### **Wohin möchten Sie in vierter Generation das Unternehmen entwickeln?**

*Ann-Katrin Weidling:* Mein Ziel ist es, das Unternehmen weiterzuentwickeln, wobei wir großes Wachstumspotenzial im internationalen Bereich sehen. In einigen Ländern, wie Dubai, wo wir seit 20 Jahren präsent sind, ist Weicon bereits eine etablierte Marke.

In anderen, wie Australien, wo wir im Februar starten, müssen wir unseren Namen noch aufbauen. Langfristig streben wir danach, effizienter zu werden und unseren Ruf für deutsche Qualität, Service und Effizienz auch im Ausland zu festigen. Obwohl wir auch in Deutschland weiterwachsen wollen, sehen wir das größte Potenzial jenseits der Landesgrenzen.

### **Was möchten Sie denn der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

*Ann-Katrin Weidling:* Ich glaube, wir brauchen ein komplettes Umdenken. Es geht nicht nur darum,

bestehende Systeme zu optimieren, sondern grundlegend zu hinterfragen.

Unser politisches System, insbesondere Bereiche wie das Renten-, Kranken- und Sozialversicherungssystem, die vor 50 bis 100 Jahren entwickelt wurden, sollten neu überdacht werden. Wir brauchen frischen Wind in allen Bereichen. Dabei muss der Fokus wieder stärker auf die Wirtschaft gelegt werden, denn ohne eine starke Wirtschaft gibt es keinen Wohlstand.

*Ralph Weidling:* Das aktuelle Wahlprogramm für Münster spiegelt eine besorgniserregende Vernachlässigung der Wirtschaft wider. Von 140 Seiten widmet sich lediglich eine halbe Seite wirtschaftlichen Themen. Dies zeigt deutlich, dass die Wirtschaft in der lokalen Politik kaum Beachtung findet. Stattdessen liegt der Fokus auf Themen wie Fahrradwegen und Klimaschutz.

Während diese Bereiche zweifellos wichtig sind, scheint die fundamentale Bedeutung einer starken Wirtschaft für das Wohlergehen der Stadt übersehen zu werden.



Versand ©WEICON

## „Von 140 Seiten Wahlprogramm widmet sich lediglich eine halbe Seite wirtschaftlichen Themen. Dies zeigt deutlich, dass die Wirtschaft in der lokalen Politik kaum Beachtung findet.“

### Was haben Sie für eine Botschaft an die nächste Generation?

*Ann-Katrin Weidling:* Unserer Generation stehen in Deutschland viele Möglichkeiten offen. Wir können ins Ausland gehen, studieren und vieles mehr. Selbst für Menschen aus einkommensschwachen Haushalten ist ein Studium möglich, wenn auch zunehmend schwieriger.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Willen und Hunger, etwas zu erreichen. Es ist wichtig zu verstehen, dass nicht alles immer einfach sein wird. Es gibt Zeiten, in denen man hart arbeiten und sich beweisen muss, um seine Ziele zu erreichen. Nichts wird einem geschenkt. Diese Einstellung - der Wille zum Erfolg und die Bereitschaft, dafür zu kämpfen - ist entscheidend für persönlichen und beruflichen Fortschritt.

### Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?

*Ann-Katrin Weidling:* Was mir besonders Freude bereitet, ist die Möglichkeit, etwas zu gestalten. Jeder Arbeitstag bringt neue Herausforderungen und Überraschungen.

Besonders schätze ich die enge Zusammenarbeit mit den Menschen in unserem Unternehmen. Als Geschäftsführung isolieren wir uns nicht, sondern arbeiten eng mit den Teams zusammen und bleiben nah an den Mitarbeitern. Natürlich ist dies bei einem wachsenden Unternehmen anders als früher mit nur 50 Mitarbeitern, aber wir bemühen uns, diesen direkten Kontakt beizubehalten.

*Ralph Weidling:* Für mich fühlt sich meine Tätigkeit nicht wie klassische "Arbeit" an, sondern eher wie ein Hobby, das wirklich Spaß macht.

Mit 22 verschiedenen Nationalitäten in unseren Niederlassungen und durch häufiges Reisen erlebe ich jeden Tag etwas Neues und treffe interessante Menschen. Diese Vielfalt und Dynamik machen den Job aufregend. Es geht nicht darum, acht Stunden herumzubekommen, sondern darum, neue Ideen zu entwickeln und voranzukommen.

*Ann-Katrin Weidling:* Kürzlich hatte ich ein aufschlussreiches Gespräch mit unserem Niederlassungsleiter in Kolumbien. Ein Satz blieb mir besonders in Erinnerung: "We have to think in solutions." In Deutschland neigen wir dazu, uns auf Probleme zu fokussieren und darüber zu klagen, was nicht funktioniert.

Dies kann Tage, Wochen oder sogar ganze Wahlperioden in Anspruch nehmen und blockiert uns gemein. Wenn wir uns stattdessen darauf konzentrieren würden, was wir tun können, wie wir Dinge verbessern und schneller zu Ergebnissen kommen können, würde sich das Umfeld direkt positiver gestalten.

## „Aber diese Offenheit für neue Ideen und der generationenübergreifende Austausch sind entscheidend für unseren Erfolg.“

*Ralph Weidling:* Die Amerikaner neigen dazu, optimistisch zu denken: 80 Prozent sehen das Glas zu nächst als halb voll an, nur 20 Prozent sehen es halbleer. In Deutschland ist es genau umgekehrt.

Deshalb ist Donald Trump so erfolgreich, denn letztlich betreibt er nur Marketing. Er vermittelt den Menschen das Gefühl: "Hey, wir sind die Nummer eins." Das ist seine Methode. Zuerst verkauft er die Idee, und dann glauben die Leute an den Fortschritt. Wir hingegen sagen oft das Gegenteil.

### Wie bekommen Sie die Zusammenarbeit als Vater und Tochter hin?

*Ann-Katrin Weidling:* Ich glaube, der Schlüssel liegt in der Kommunikation. Es ist wichtig, sich abzusprechen und gemeinsam zu Entscheidungen zu kommen. Grundsätzlich ist mein Vater, der zur älteren Generation gehört, offen für die Ideen von uns Jüngeren.

Wir sind zu viert in der Geschäftsführung, und er hält nicht starr an Methoden fest, die vor 30 Jahren funktioniert haben. Natürlich gibt es Dinge, die sich bewährt haben und immer noch funktionieren. Aber diese Offenheit für neue Ideen und der generationenübergreifende Austausch sind entscheidend für unseren Erfolg.

*Ralph Weidling:* Meine frühere Erfahrung in der Zusammenarbeit mit meinem Vater war anders. Ich habe mir geschworen, nicht den traditionellen, patriarchischen Führungsstil zu übernehmen, bei dem neue Ideen oft abgelehnt werden. Mein Ansatz ist es, offen zu kommunizieren und Ideen auszuprobieren. Mein Motto lautet: "Wer nicht wagt, der nicht gewinnt." Ich glaube an das Experimentieren in allen Bereichen. Aus Fehlern lernt man, aber wenn man nichts ausprobiert, kommt man nicht voran.

**„Ich glaube an das Experimentieren in allen Bereichen. Aus Fehlern lernt man, aber wenn man nichts ausprobiert, kommt man nicht voran.“**

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

*Ann-Katrin Weidling:* Was mir wirklich Hoffnung gibt, ist unser außergewöhnliches Team, sowohl in Deutschland als auch weltweit. Mit diesem Team können wir viel erreichen.

Ich bin überzeugt, dass wir als Einheit weitaus mehr bewirken können, als wenn jeder für sich alleine arbeitet. Diese Teamstärke und unser Zusammenhalt sind die Grundlage für meine Zuversicht, besonders im Hinblick auf die Zukunft unseres Unternehmens.

**„Diese Teamstärke und unser Zusammenhalt sind die Grundlage für meine Zuversicht, besonders im Hinblick auf die Zukunft unseres Unternehmens.“**

*Ralph Weidling:* Was mir Hoffnung gibt: Irgendwie geht es immer weiter. Wenn der direkte Weg nicht funktioniert, muss man eben um die Ecke denken. Täglich passiert Unvorhergesehenes – ob der Sturz von Assad in Syrien, der Ukraine-Krieg oder Corona. Niemand konnte diese Ereignisse vorhersehen. Man muss sich ständig auf neue Situationen einstellen. Wir haben keinen Fünfjahresplan, da in dieser Zeit zu viel passieren kann. Maximal ein Jahr im Voraus zu planen ist realistisch.

Man kann Ziele haben, sollte aber flexibel bleiben. Ob Dollarkurs, Ölpreis oder Bitcoin - niemand kann die Zukunft vorhersagen. Selbst die Prognosen der Wirtschaftsweisen müssen ständig korrigiert werden. Es ist unmöglich, genau in die Zukunft zu schauen, daher ist Anpassungsfähigkeit entscheidend. Unsicherheit kann man auch als Chance begreifen.



Etikettierung ©WEICON

# Dr. Thomas Perkmann, Westfalen



Dr. Thomas Perkmann, Vorstandsvorsitzender der Westfalen AG. ©Westfalen

## Welche drei Themen bereiten Ihnen aktuell am meisten Sorgen?

Die unsichere Wirtschaftslage und politische Situation. Die ausufernde Bürokratie. Und der schleichende Verlust der Wettbewerbsfähigkeit in Europa und in Deutschland. Das alles spiegelt sich bei unseren Kunden wider und damit auch bei uns in den Absatzzahlen. Heute stehen wir noch sehr gut da. Aber langfristig sind wir nur so gut, wie es unseren Kunden geht.

**„Ich sehe, dass im internationalen Wettbewerb, besonders in Asien und den USA, die Unternehmen viel schneller sind und flexibler reagieren können als die Firmen in Europa.“**

## Was sehen Sie als hauptsächlichen Grund für den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit in Europa und Deutschland?

Ich glaube, das ist eine Mentalitätssache. Ich bin kein Deutscher und habe lange in Asien und in unterschiedlichen europäischen Staaten gelebt und gearbeitet. Das ändert die Perspektive.

Was mir auffällt, ist, dass sich in anderen Regionen, besonders in den USA, die Gesellschaft als Teil der Wirtschaft versteht. Hier in Deutschland haben wir ein Paradigma, das diese Bereiche stark trennt. Auf der einen Seite befinden sich die Politik und die Bevölkerung, und auf der anderen Seite findet man die Familienunternehmen, Großunternehmen und Manager, die die Wirtschaft darstellen. In diesem Paradigma besteht ein grundlegendes Misstrauen, das dazu führt, dass viele Gesetze gemacht werden, um die Kapitalisten zu kontrollieren und zu bändigen, weil man ihnen unterstellt, sie könnten etwas Böses, etwas Schlimmes tun.

Das führt zu einem Zustand, in dem es unglaublich viele Berichtspflichten und Gesetze gibt. Der

Grundgedanke jeder einzelnen Berichtspflicht mag Sinn ergeben, aber in der Summe kann man als Unternehmen vor lauter Bürokratie kaum mehr atmen und hat hohe Kosten, um sich vorwärtszubewegen.

Ich sehe, dass im internationalen Wettbewerb, besonders in Asien und den USA, die Unternehmen viel schneller sind und flexibler reagieren können als die Firmen in Europa. Im Vergleich mit den beiden großen Wirtschaftsblöcken hat Europa wirtschaftlich dadurch nicht das Gewicht, das wir vielleicht haben könnten und auch haben sollten.

**„Insgesamt geht es aktuell vor allem darum, schrittweise aus den fossilen Energien auszusteigen und in nachhaltige Geschäftsmodelle zu investieren, also zum Beispiel mehr Wärmepumpen zu installieren und mehr Wasserstoff zu vermarkten.“**

## Wie entwickeln sich Ihre Märkte?

Wir haben unterschiedliche Geschäftsbereiche, auf der einen Seite den Mobilitätsbereich mit den Tankstellen, und dann gibt es das Geschäft mit technischen Gasen, unser ursprünglich historisches Kerngeschäft. Wir sind im Bereich Wärme tätig, historisch mit Propan (LPG), und seit letztem Jahr auch mit der Installation von Wärmepumpen.

Außerdem haben wir eine vierte Geschäftseinheit, Respiratorische Heimtherapie, wo wir Sauerstoff zu Patienten mit Atemwegserkrankungen bringen. Die Rahmenbedingungen sind natürlich dramatisch unterschiedlich – was uns aber auch eine breite Aufstellung verschafft. Insgesamt geht es aktuell vor allem darum, schrittweise aus den fossilen Energien auszusteigen und in nachhaltige Geschäftsmodelle zu investieren, also zum Beispiel mehr Wärmepumpen zu installieren und mehr Wasserstoff zu vermarkten.

Wir versorgen allein 60.000 Gewerbekunden aus der Breite des deutschen Mittelstandes. Zu sehen ist, dass insbesondere die Kunden leiden, die eng mit der Automobilindustrie verbunden sind. Momentan gibt es eine große Unsicherheit in Deutschland und überall sieht man die Frage: Wie geht es weiter? Wir haben derzeit keine Planungssicherheit. Und diese Unsicherheit ist gerade für Unternehmen, die langfristige Investitionen tätigen müssen, problematisch.



Tankstelle der Westfalen AG. ©Westfalen

**Ich habe ein Interview von Ihnen gefunden, in dem Sie andeuten, dass das Ausland spannend sein könnte. Welche Märkte sind hier für Sie besonders interessant?**

Offen gestanden sind im Moment die Rahmenbedingungen im europäischen Ausland einfach besser und stabiler als in Deutschland. Ich möchte jetzt keinen Abgesang auf das Land anstimmen – aber als international orientiertes Unternehmen müssen wir dort investieren, wo die Rahmenbedingungen am besten sind. Gerade in Frankreich sehen wir für uns ein enormes Wachstumspotenzial. Frankreich geht mit gewissen Themen pragmatischer um, besonders beim Thema Strom bzw. Atomstrom. Kohlenstoffneutraler Strom, wie man es bezeichnen möchte, wird dort anders gesehen, deshalb bauen wir unseren ersten Elektrolyseur auch in Frankreich.

**„Gerade in Frankreich sehen wir für uns ein enormes Wachstumspotenzial. Frankreich geht mit gewissen Themen pragmatischer um, besonders beim Thema Strom bzw. Atomstrom.“**

**Das Wasserstoffprojekt hier haben Sie eingestampft?**

Das ist ein weiteres Beispiel, das zeigt, wie komplex die Fördersituation und Bürokratie in Deutschland mittlerweile ist. Wir reichen einen Förderantrag ein. Sind in der Zwischenzeit gezwungen, das entsprechende Projekt anzuhalten, um uns nicht förder-schädigend zu verhalten.

Dann bekommen wir per E-Mail erst die Nachricht, dass es gut aussieht, Doch dann gibt es das Urteil aus Karlsruhe und damit der Stopp für alle Förderungen. Es gibt einen erneuten Versuch, eine Förderung zu erhalten, aber die Gesetzesgrundlage hat sich so massiv geändert, sodass sich das ganze Projekt nicht mehr rechnet.

Das heißt, wir sind als Unternehmen ein bis zwei Jahre mit einer Förderungsanfrage beschäftigt, investieren extrem viel Zeit und Arbeit, die Behörde investiert viel Zeit und Arbeit, und es gibt auch das

Geld, das aber nicht ausgeschüttet werden kann – weil letztendlich das Projekt nicht umgesetzt wird bzw. nicht umgesetzt werden kann. Das ist natürlich nicht besonders optimal für einen schnellen Hochlauf neuer Technologien im Sinne der Energiewende.

**„Das Lieferkettensorgfalts-pflichtengesetz ist aus meiner Sicht ein Bürokratiemonster, das weder effektiv noch effizient ist.“**

**Wie stark sind Sie vom Thema Lieferketten betroffen?**

Wie alle anderen Unternehmen unterliegen wir dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Dieses Gesetz ist aus meiner Sicht ein Bürokratiemonster, das weder effektiv noch effizient ist. Erst gestern habe ich eine Menschenrechtserklärung unterzeichnet und nochmals nachgefragt, ob das etwas Neues ist, da ich in den letzten Jahren mehrere solcher Erklärungen unterzeichnet habe.

Das Gesetz verlangt bestimmte Spezifikationen, die wir umsetzen müssen. Wir haben dafür zusätzliche Ressourcen in unserer Rechtsabteilung aufbauen müssen, beschäftigen unseren Einkauf und die gesamte Organisation damit, ebenso wie unsere Lieferkette. Diese Zusatzkosten führen letztlich zu Inflation beim Endkunden.

Sich um Menschenrechte zu kümmern, auch in der Lieferkette, ist grundsätzlich vollkommen richtig und wichtig, und wird von jedem ehrbaren Kaufmann eingehalten. Aber die Art und Weise, wie wir verpflichtet werden, das zu tun, ist einfach überbordend.

**Wie ist es bei Ihnen um die Produktionskapazität im Bereich Gase bestellt? Sehen Sie hier den Bedarf nach mehr Flexibilität?**

Wir liefern in unterschiedliche Branchen und sind deshalb nicht stark zyklisch. Nichtsdestotrotz gibt es durchaus Spitzen, beispielsweise während der Grillsaison, wenn entsprechende Kapazitäten benötigt werden, was zu Schwankungen führt.



Westfalen-Werk. ©Westfalen

Ich finde, dass durch die unterschiedlichen Gesetze zur Leiharbeit die Flexibilität in Deutschland stark reduziert wurde. Das ist schade, weil wir teilweise wirklich Schwierigkeiten haben, kapazitiv nachzuziehen.

Besonders während der Corona-Zeit, als die Sauerstoffabfüllung plötzlich lebenswichtig war, war es eine Herausforderung, die Kapazitäten kurzfristig hochzufahren. Ich glaube, uns geht es insgesamt besser als anderen Unternehmen, da wir nicht ganz so zyklisch sind. Aber die Rahmenbedingungen für Flexibilität sind in Deutschland momentan nicht besonders gut.

#### Wie gehen Sie damit um?

Unter anderem nutzen wir Arbeitszeitkonten und arbeiten mit einem gewissen Anteil von Leiharbeitern. Wir haben eine langfristige Produktionsplanung und füllen teilweise im Voraus ab, was zu einem erhöhten Kapitalbedarf führt, da gefüllte Flaschen über viele Wochen gelagert werden. Wir helfen uns mit diesen Mitteln, die letztendlich aber auch die Kosten erhöhen und in Form von höheren Preisen bei unseren Kunden ankommen. Eine Flexibilisierung der Leiharbeit wäre hier ein sehr hilfreiches und probates Mittel.

**„Unsere eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen haben wir seit 2019 bereits um ein Drittel reduziert.“**

**Welche Rolle spielt das Thema Energieeffizienz bei Ihnen? Sie haben eher hohe Energieverbräuche, wie gehen Sie damit um?**

Mir kommt es vor, als ob die Politik das Thema Energieeffizienz für sich entdeckt hat und unterstellt, dass die Unternehmen in diesem Bereich noch nie etwas gemacht haben. Wir haben einen sehr hohen Energieverbrauch, besonders in unseren großen Luftzerlegungsanlagen, und beschäftigen uns seit Jahrzehnten mit Energieeffizienz. Viele Maßnahmen, die machbar und wirtschaftlich sinnvoll sind, haben wir bereits aus Kostengründen umgesetzt, da Energie sehr teuer ist. Wir haben ein umfassendes Energiemanagementsystem im Einsatz. Der größere Hebel liegt jetzt darin, Energie auf CO<sub>2</sub>-neutralere Quellen umzustellen. Unsere eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen haben wir seit 2019 bereits um ein Drittel reduziert.

Wir haben klare Ziele für Scope 1 und Scope 2, insbesondere bei der Umstellung von Strom in unseren Luftzerlegungsanlagen. Das setzen wir schrittweise um, auch mit Photovoltaik. Zudem arbeiten wir daran, unsere Logistik umzustellen, indem wir Flaschen über weite Strecken nicht nur mit fossilen Antrieben, sondern auch mit grünen Antrieben transportieren. Wir sind zuversichtlich, unsere Scope 1 und Scope 2 Ziele über die Laufzeit zu erreichen und sind hier klimatechnisch gut unterwegs.

Die größere Herausforderung ist Scope 3, also unsere Produkte wie Ottokraftstoff, Dieseldieselkraftstoff und Propan. Gemeinsam mit unseren Kunden müssen wir daran arbeiten, dass sie in Zukunft zum Beispiel Wasserstoff tanken oder strombasierte statt LPG-basierte Heizungen nutzen – wenn wir denn eine dekarbonisierte Welt wirklich wollen.

### **In den Tankstellen gibt es immer noch ziemlich viel Benzin.**

Absolut. Im Moment gibt es sogar im Bereich Wärme, wo die Wärmepumpe als Produkt technisch und wirtschaftlich vollkommenen Sinn macht, einen Stillstand. Ich würde sagen, es ist ein hausgemachter Stillstand in Deutschland, was ich sehr schade finde, weil gerade dieses Produkt die Energiewende wirklich voranbringen würde. Wenn es ein Produkt gibt, das technisch überzeugt und wettbewerbsfähig ist, dann ist es die Wärmepumpe. Und dennoch sind wir als Land in der Lage, einen Markt, der eigentlich gut angelaufen ist, zumindest zeitweise vollkommen zum Stillstand zu bringen.

**„Wenn es ein Produkt gibt, das technisch überzeugt und wettbewerbsfähig ist, dann ist es die Wärmepumpe.“**

### **Wie und in welcher Form findet Forschung und Entwicklung bei Ihnen statt?**

Wir sind von der DNA her ein Handels- und Logistikkonzern, deswegen haben wir keine Forschung und Entwicklung wie beispielsweise im Maschinenbau. Dafür sind wir aber sehr innovativ in Bezug auf Prozesse. Wir digitalisieren viel, setzen verstärkt KI ein und versuchen, digitale Produkte zu pilotieren und zu verkaufen. Das sind die Bereiche, in denen wir als Handelsunternehmen innovativ im Markt auftreten können.

Im Bereich Spezialgase oder medizinische Gase kommen Kunden in der Regel mit konkreten Anforderungen auf uns zu, was ich als Auftragsfertigung beschreiben würde. Klassische Forschung und Entwicklung findet dort weniger statt.

### **Welche Rolle spielen neue Geschäftsmodelle?**

Wir entwickeln beispielsweise digitale Lösungen für unsere Kunden, die für uns auch neue Erlösquellen bedeuten. Ein Beispiel ist Fleet@all, ein digitales Produkt, mit dem das Lademanagement für die E-Fahrzeuge in einer Dienstwagenflotte gemanagt und transparent abgerechnet werden kann. Das ist gar nicht so einfach, wenn Beschäftigte ihr E-Auto zu Hause laden, da müssen viele unterschiedliche Stromtarife berücksichtigt werden. Hier haben wir eine Lösung entwickelt, die dem Fuhrparkmanagement in den Unternehmen einen echten Nutzen bringt, für den sie auch bereit sind, zu zahlen.

**„Hier haben wir mit Fleet@all eine digitale Lösung entwickelt, die dem Fuhrparkmanagement in den Unternehmen einen echten Nutzen bringt, für den sie auch bereit sind, zu zahlen.“**

### **Was gibt es sonst für Digitalisierungsinitiativen bei Westfalen?**

Wie schon gesagt, arbeiten wir ständig an einer umfassenden Digitalisierung unserer Prozesse, auch um Effizienz und Nachhaltigkeit zu fördern. Ein Beispiel dafür ist unser System GaaS®, also “Gas as a Service”. Dieses System basiert auf mehreren technischen Lösungen, darunter ein digitales Manometer, das den Fülldruck der Gasflaschen direkt an der Entnahmestelle misst. Diese Innovation ermöglicht es uns, die Gasflaschenlogistik präziser und effizienter zu verwalten, was nicht nur unsere Lieferketten optimiert, sondern auch die Kosten reduziert – sowohl für unsere Kunden als auch für uns.

Außerdem haben wir unser Tankstellengeschäft um die Einführung digitaler Kassenbons und Zahlungsmöglichkeiten bereichert, für uns ein wichtiger Schritt in Richtung Umweltschutz und Effizienzsteigerung, da so der Papierverbrauch erheblich

reduziert wird. Digitale Kassenbons bieten Kunden eine umweltfreundliche Alternative zu herkömmlichen Papierbelegen und verbessern gleichzeitig die Kundenerfahrung durch schnellere und bequemere Transaktionen.

### **Wie gehen Sie mit dem demografischen Wandel und Fachkräftemangel um?**

Wie alle Unternehmen merken natürlich auch wir, dass es deutlich schwieriger geworden ist, Mitarbeiter zu gewinnen. Wir sind ein familienfreundliches Unternehmen und fairer Arbeitgeber, der attraktive, zukunftssichere Arbeitsplätze bietet. Das versuchen wir, in die Waagschale zu werfen, um die Leute von uns zu überzeugen. Das klappt eigentlich auch gut.

Komplizierter wird es jedoch, wenn es um Jobs mit geringer Qualifikation geht. Es ist beispielsweise eine echte Herausforderung, gerade im Süden Deutschlands, Mitarbeiter für die Gasabfüllung zu finden. Das liegt einerseits daran, dass der Arbeitsmarkt dort ziemlich eng ist und es viele Alternativen für potenzielle Bewerber gibt, aber eben auch daran, dass der Job körperlich anstrengend ist. Das wollen immer weniger machen. Dazu kommt, und so ehrlich muss man sein, dass es sich im unteren Lohnsegment wirtschaftlich nicht immer lohnt, einen Job anzunehmen, wenn sie gewisse

Sozialleistungen empfangen. Es sollten grundsätzlich mehr Möglichkeiten geschaffen werden, wie Menschen in dieser Situation ihr Einkommen verbessern können, ohne dass sie noch dafür bestraft werden, eine Arbeit aufgenommen zu haben.

**„Wir müssen Investitionsentscheidungen treffen, die sich nach sechs, acht oder zehn Jahren amortisieren. Dafür brauche ich einen stabilen rechtlichen Rahmen.“**

### **Welche Hausaufgaben möchten Sie der Politik mitgeben?**

Hausaufgaben an die Politik: Wir müssen Investitionsentscheidungen treffen, die sich nach sechs, acht oder zehn Jahren amortisieren. Dafür brauche ich einen stabilen rechtlichen Rahmen. Wenn sich dieser ständig ändert, werde ich als Unternehmen in diesem Land nur das Nötigste investieren. Diese Verlässlichkeit ist wichtig.



Gasabfüllung ©Westfalen

**Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Geht dorthin, wo ihr für euch die besten Rahmenbedingungen vorfindet. Das sage ich meinen Söhnen, die 16 und 18 Jahre alt sind. Der 18-Jährige studiert nicht in Deutschland, sondern in Amsterdam. Ich glaube wirklich, dass junge Leistungsträger sich die Frage stellen müssen, wo sie einen fairen Deal bekommen.

**Das kann nicht jeder junge Mensch umsetzen. Was sagen Sie denen, die vielleicht nicht die Möglichkeit haben, im Ausland zu studieren?**

Ich glaube, dass sehr viele junge Menschen, auch wenn sie nicht studieren, die Möglichkeit haben, auch mit einer Berufsausbildung ins Ausland zu gehen. Gerade im europäischen Ausland gibt es dank der EU die Chance, in dem Land Karriere zu machen, wo ein vernünftiges Verhältnis zwischen dem, was man investiert, und dem, was man zurückbekommt, besteht.

**„Ich würde aggressiv Bürokratie abbauen.“**

**Was würden Sie sofort ändern, wenn Sie es könnten?**

Ich würde aggressiv Bürokratie abbauen.

**Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe Freude?**

Die Transformation bietet die Möglichkeit, dieses Unternehmen für die nächste Generation stabil aufzustellen, sodass Westfalen in einer dekarbonisierten Welt weiterhin einen guten Job machen und Kunden bedienen kann.

Das ist eine sehr schöne Aufgabe, und ich finde, dass dieses Feuer auch in der gesamten Belegschaft brennt.

**Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Ich habe Hoffnung für Europa und für Deutschland. Ich glaube, dass das für viele unerwartete Ereignis der Wahl Trumps ein Weckruf sein kann und sein muss.

Wenn wir ein bisschen zu den guten alten Tugenden wie Arbeit und Leistungsbereitschaft zurückkehren, hat Deutschland viele Stärken, die uns helfen können, das Land wieder so aufzustellen, wie es eigentlich dastehen sollte.



Wasserstofftransport ©Westfalen

# Dr. Wilhelm Uffelmann, Westfleisch



Dr. Wilhelm Uffelmann, Vorstandsvorsitzender der WESTFLEISCH SCE mit beschränkter Haftung ©Westfleisch

## Was sind die drei Herausforderungen, die Sie momentan am meisten beschäftigen?

Der Fachkräftemangel ist *die* große Herausforderung, besonders in unseren Werken. Die demografische Entwicklung verschärft das Problem, auch wenn Automatisierung und KI langfristig Lösungen bieten. Zweitens leidet unsere Branche unter einem Imageproblem, da sie in der Vergangenheit zu wenig kommuniziert hat. NGOs dominieren die Debatte oft ohne wissenschaftliche Grundlage. Drittens belastet die makroökonomische Lage unser Geschäft: Deutschland steckt in einer Rezession, und die Kaufkraft sinkt. Das betrifft besonders Fleisch als wertvollstes Nahrungsmittel auf dem Teller.

## Wie entwickelt sich Ihr Markt in Deutschland und international?

Der globale Fleischkonsum wird laut OECD-Prognosen mit Wachstumsraten von drei bis vier Prozent pro Jahr bis 2075 stark ansteigen, insbesondere durch Bevölkerungswachstum und höhere

Einkommen. Deutschland ist jedoch kein führender Exporteur mehr. Tierkrankheiten wie die Afrikanische Schweinepest oder die gerade seit über 35 Jahren erstmals wieder aufgetretene Maul- und Klauenseuche und dazu die hohen Kosten für steigende Tierwohlanforderungen schränken die Wettbewerbsfähigkeit stark ein.

**„Der globale Fleischkonsum wird laut OECD-Prognosen mit Wachstumsraten von drei bis vier Prozent pro Jahr bis 2075 stark ansteigen, insbesondere durch Bevölkerungswachstum und höhere Einkommen.“**

**Wie steht es um den Wettbewerb? Dänemark wird immer wieder als führend genannt in Ihrem Sektor.**

Dänemark war lange ein Exportgigant mit bis zu 700 Prozent Selbstversorgung, doch globale Märkte setzen zunehmend auf eigene Produktion. Der Trend geht klar in Richtung lokaler Erzeugung für lokale Märkte.

**Auch bei Westfleisch?**

Auch wir haben uns auf den deutschen Markt fokussiert und exportieren fast nur noch Teilstücke und Produkte, die hier nicht nachgefragt werden wie Ohren, Schwänzchen & Co.

**Wie ist es mit regulatorischen Hürden?**

Die überbordende Regulatorik, wie die EU-Deforestation Regulation, verlangt, dass wir nachweisen, aus welchem Land das Soja stammt, mit dem der Bauer die Tiere füttert, die bei uns verarbeitet werden. Bei allem Verständnis für angemessene Transparenz frage ich mich, welchen echten Mehrwert das auch nur einem Verbraucher bringt.

**Welche Rolle spielt das Thema Lieferkette?**

Unsere Rohstoffe stammen fast ausschließlich aus der Region. Westfleisch arbeitet mit über 5.000 Vertragslandwirten, die auf nachhaltige Kreislaufwirtschaft setzen: Futtermittel, Aufzucht, Düngung und Verarbeitung erfolgen lokal. Während andere Länder mit geringeren Standards Fleisch exportieren, haben wir eine der effizientesten und nachhaltigsten Wertschöpfungsketten weltweit.

**„Westfleisch arbeitet mit über 5.000 Vertragslandwirten, die auf nachhaltige Kreislaufwirtschaft setzen: Futtermittel, Aufzucht, Düngung und Verarbeitung erfolgen lokal.“**

**Wie sehen Sie die Zukunft der Landwirtschaft?**

Unsere Region hat beste Voraussetzungen für nachhaltige Produktion – gute Böden, ausreichend Niederschläge und engagierte Landwirte mit weltweit

anerkanntem Know-how. Aber die Regulatorik hemmt unsere Wettbewerbsfähigkeit so sehr, dass Deutschland sein Potenzial nicht nutzen kann. Angesichts der Herausforderung, bald 10 Milliarden Menschen auf der Welt ernähren zu müssen, bleiben wir weit unter unseren Möglichkeiten.

**Ist der Futtermittelanbau dabei ein Faktor?**

Wetter- und Bodenbedingungen beeinflussen den Anbau maßgeblich. Mit Blick darauf leben wir in Nordwest-Deutschland in einer echten Gunstregion, um die uns viele beneiden. Aber: Auch hier gelingt deswegen nicht alles. In 2023 zum Beispiel war ein Gutteil der Ernte nicht für die menschliche Ernährung als Backgetreide geeignet. Immerhin konnte es dann noch hervorragend als Futtermittel für Nutztiere eingesetzt werden. Das ist eine nachhaltige Lösung und beugt jeglicher Lebensmittelverschwendung wirksam vor. Gleichzeitig sind wir Getreideanbau so stark reguliert, dass sich aufgrund der aktuellen Stickstoffverordnung kaum noch qualitativ hochwertigen Brotweizen produzieren lässt.

**„Während Konsumenten vorgeben, für Nachhaltigkeit oder Tierwohl mehr zahlen zu wollen, spiegelt sich das nicht im Kaufverhalten wider.“**

**Welche Rolle spielt Effizienz in der Tierhaltung?**

Bei der Fleischproduktion ist die Effizienz der sogenannten Konversion entscheidend, also die Umwandlung von pflanzlichem in tierisches Protein. Sie variiert je nach Tiergattung mitunter stark. Fisch ist besonders effizient und benötigt, je nach Art, im Mittel etwa 1,2 Kilogramm Futter, um ein Kilogramm Fleisch aufzubauen; ein Hähnchen braucht 1,5 Kilogramm, ein Schwein 2,5 Kilogramm und ein Rind 14 Kilogramm Futter. Beim Rind klingt das zunächst unverhältnismäßig. Aber man darf eines nicht vergessen: Rund zwei Drittel der landwirtschaftlichen Flächen weltweit sind Grünland, die sich zum Getreideanbau nicht eignen. Erst durch Rinder und deren Einzigartigkeit, als regelrechte „Wunderreaktoren“ Grünland in wertvolle tierische Proteine wie Milch und Fleisch transformieren zu können, werden diese Flächen überhaupt erst zur Produktion von Nahrungsmitteln nutzbar, die zum menschlichen Verzehr geeignet sind.



Grillgut ©Westfleisch

**Weiß der Verbraucher so etwas? Und honoriert er all die Anstrengungen für ein besseres Tierwohl?**

Die Realität zeigt: An der Kasse zählt vor allem eines - der Preis. Während Konsumenten vorgeben, für Nachhaltigkeit oder Tierwohl mehr zahlen zu wollen, spiegelt sich das nicht im Kaufverhalten wider. Lebensmittel sind stark subventioniert – international noch stärker als in Deutschland –, was den Wettbewerb zusätzlich verzerrt

**Wie sieht es mit der Produktionskapazität aus?**

Wir haben ausreichend Kapazitäten in der gesamten Erzeugungskette. Deutschland war ein führender Fleischexporteur – bevor höhere Haltungsformen unsere Produktion massiv verteuert haben. Mit diesen höheren Kosten sind wir international zunehmend weniger wettbewerbsfähig. Und dass sich Fleisch aus höheren Haltungsformen zum Exportschlager entwickelt, ist kaum zu erwarten.

**Wo stehen Sie bei Energieeffizienz und Ressourcennutzung?**

Wir investieren kontinuierlich in die Optimierung unseres CO2-Footprints und der

Ressourcennutzung. Seit 2010 haben wir unseren CO2-Ausstoß nahezu halbiert, indem wir in grüne Energie und effiziente Technologien investiert haben. Technologische Lösungen zur Energieeinsparung, insbesondere in der Kühlung, bieten großes Potenzial. Und natürlich arbeiten wir stetig weiter daran, den Verbrauch von Strom und Gas zu senken.

**Welche Rolle spielen Forschung und Entwicklung bei Ihnen? Wie weit sind Sie in Sachen Digitalisierung?**

Forschung und Entwicklung sind für uns essenziell. Wir setzen KI ein, um Auffälligkeiten bei der Schlachtkörperuntersuchung zu identifizieren. Dies entlastet Veterinäre von repetitiven Aufgaben, sodass sie sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren können. Aktuell unterstützen wir ein Forschungsprojekt der Tierärztlichen Hochschule Hannover, um die Fleischschau zu optimieren. Ein weiteres Hochschulprojekt, an dem wir beteiligt sind, forscht zur genetischen Optimierung von Schweine- und Rinderrassen mit dem Ziel einer besseren Fleischqualität. Auch digitale Technologien wie KI-gestützte Stallüberwachungssysteme zur Verbesserung des Tierwohls stehen bei uns auf der Agenda.

## „Auch digitale Technologien wie KI-gestützte Stallüberwachungssysteme zur Verbesserung des Tierwohls stehen bei uns auf der Agenda.“

### **Beschäftigen Sie sich gar nicht mit Laborfleisch?**

Derzeit nicht. Die strenge EU-Regulierung verhindert hierzulande eine Zulassung. Wir beobachten die Entwicklung aufmerksam, halten den Markt aber aktuell für nicht relevant.

### **Erkennen Sie neue Geschäftsmodelle für sich am Horizont?**

Ein interessantes Feld ist die Nutzung von Rinderfetten zur Herstellung von Sustainable Aviation Fuel (SAF), um die Luftfahrt nachhaltiger zu gestalten. Auch Innereien für die Pharmaindustrie sind ein wachsender Markt. Zudem prüfen wir Direktvertriebskonzepte, allerdings sind diese logistisch herausfordernd.

### **Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgabe mitgeben?**

Wir brauchen dringend Klarheit und Planungssicherheit! Die neue Bundesregierung muss das ideologisch getriebene Hickhack beenden und eine klare Linie in den zentralen Themen vorgeben. Denn das betrifft alle Player entlang der Wertschöpfungskette – von den Landwirten über die Vermarkter und Verarbeiter bis zum Handel.

Nur so können wir gemeinsam eine nachhaltige und sichere Versorgung der Menschen in Deutschland gewährleisten; nur mit einer stringenten, verlässlichen Agrar- und Ernährungsstrategie können wir unser Potenzial voll ausschöpfen. Nordwesteuropa könnte erheblich zur Welternährung beitragen. Aber in Ermangelung von praxisorientiertem Fachverstand und entschlossenem Handeln an den entscheidenden Stellen nutzen wir unsere nachhaltigen Kreislaufsysteme nicht annähernd optimal.

### **Haben Sie eine Botschaft an die junge Generation, an Ihre vier Kinder beispielsweise?**

Ich bin auf einem Bauernhof aufgewachsen – das erdet und prägt fürs Leben. Ich wünsche mir, dass

junge Menschen offen sind und Dinge kritisch hinterfragen, dass sie über TikTok & Co. hinausblicken und sich eine fundierte Ausbildung aneignen.

Entscheidend sind eine intrinsische Motivation, Bodenständigkeit und Demut. Ohne diese Werte werden wir unser Wohlstandsniveau nicht halten können.

## „Nur so können wir gemeinsam eine nachhaltige und sichere Versorgung der Menschen in Deutschland gewährleisten; nur mit einer stringenten, verlässlichen Agrar- und Ernährungsstrategie können wir unser Potenzial voll ausschöpfen.“

### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe besonders viel Freude?**

Was mich am meisten antreibt, ist, wenn ich etwas Gutes für unsere Bauern und für deren Zukunftssicherung tun kann. Wir bei Westfleisch und in Deutschland haben eine motivierte Agrar-Community, die wertvolle Beiträge für unsere Gesellschaft leistet.

Sie versorgt uns mit hochwertigem Protein und kümmert sich um eine weltweit einzigartige Agrarkultur: Bauern pflegen die Landschaft, oft auch Wald und Forsten, und sorgen für eine beispielhafte Biodiversität. All das kommt nicht von ungefähr, dafür braucht es eine leistungsfähige Landwirtschaft. Und die haben wir.

### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Die aktuelle politische Entwicklung zeigt, dass ein Umdenken stattfindet. Ich hoffe auf einen besseren politischen Kurs – unabhängig von der regierenden Partei. Ich glaube an das Gute im Menschen und daran, dass deutsche Tugenden uns auf den richtigen Weg zurückführen.

# Christian Knechtel, Winkelmann Group



Christian Knechtel, Geschäftsführer der Winkelmann Group GmbH + Co. KG. ©Winkelmann

## Was sind die wesentlichen zwei bis drei Herausforderungen, die Sie momentan beschäftigen?

Ich glaube, die erste Herausforderung trifft nicht nur auf die Winkelmann Group zu, sondern eher generell auf europäische Unternehmen: die Veränderung der geopolitischen Systemlandschaft und damit auch der Globalisierung als solches. Wir sehen, dass sich neue politische Systeme bzw. Zentren formieren. Aus meiner Sicht sind das: China-Russland; Amerika; Europa; Indien und Südostasien. Diese Zentren denken zunehmend an sich selbst – vor allem in wirtschaftlicher Hinsicht.

Auch wir haben die Konsequenz daraus gezogen, unser Geschäft im Moment mehr auf Europa zu zentrieren, mit ein bis zwei Wachstumsthemen Richtung USA und gegebenenfalls Indien. Auch aus China ziehen wir uns mehr und mehr zurück und in

Russland sind wir gar nicht mehr aktiv. Es ist eine große Herausforderung, die Geschäfte geografisch und geopolitisch anders auszurichten.

**„Da stellen sich Fragen: Ist die Heizung morgen noch eine wasserbasierte Heizung? Oder wird sie künftig elektrisch betrieben, ist also die Wärmepumpe die Technologie der Zukunft?“**

Die zweite große Herausforderung betrifft unsere Geschäftsbereiche. Wir sind sehr stark in der Heizungsbranche und sehen sowohl dort als auch in der Automobilwelt den Trend zur Elektrifizierung. Da stellen sich Fragen: Ist die Heizung morgen noch eine wasserbasierte Heizung? Oder wird sie künftig elektrisch betrieben, ist also die Wärmepumpe die Technologie der Zukunft? Wir glauben, dass sowohl wasserbasierte Heizung und Kühlung als auch die Wärmepumpe existieren werden. Allerdings gehen wir nicht davon aus, dass die Verbraucher so schnell auf neue Technologien setzen, wie sich das die europäische, vor allem aber die deutsche Politik vorgestellt hat. Im Automobilbereich stehen wir vor der Herausforderung, dass der Verbrennungsmotor keine langfristige Zukunft hat. Diesen Geschäftsbereich unter einer solchen Überschrift zu managen, ist sicherlich nicht leicht.

Die dritte Herausforderung ist das Thema Digitalisierung - nicht als Schlagwort, sondern mit allem, was dazugehört. Es ist eine große Aufgabe, die Menschen an diese Technologien heranzuführen. Gleichzeitig müssen wir auch immer im Blick behalten, die Tools bezahlbar in Unternehmen zu implementieren. Um die digitale Transformation erfolgreich begleiten zu können, muss man erst einmal die ganze Basis legen, und das ist nicht ganz ohne.

Das Thema der europäischen Sicherheitslage lasse ich hier außen vor, denn es ist kein spezifisches der Winkelmann Group, sondern eine Aufgabe, die wir als Volkswirtschaft und als Menschen innerhalb Europas gemeinschaftlich lösen müssen. Aus meiner Sicht ist es eine Aufgabe, die wir heute noch nicht so ernst nehmen, wie wir es wahrscheinlich sollten. Aber das, ist ein anderes Thema.

**„Alles, was mit Neubauten im Bereich von Commercial und Industrial Buildings zu tun hat, entwickelt sich gut. Das gilt für den Nahen Osten, Ägypten, Saudi-Arabien, aber auch für Singapur, Indonesien und Indien.“**



Fertigungsstandort der Reflex ©Winkelmann

### **Wie entwickeln sich die ausländischen Märkte außerhalb von Europa und mit welchen Produkten?**

Wie ich schon erwähnte, ziehen wir uns etwas von den ausländischen Märkten zurück. China haben wir so gut wie möglich entkoppelt, da sind wir bei den letzten 10 Prozent angekommen. Es gibt aber noch einen sehr guten strategischen Pfad, was unser Projektgeschäft im Bereich Building+Industry betrifft. Alles, was mit Neubauten im Bereich von Commercial und Industrial Buildings zu tun hat, entwickelt sich gut. Das gilt für den Nahen Osten, Ägypten, Saudi-Arabien, aber auch für Singapur, Indonesien und Indien. Gleiches gilt für den Verteidigungssektor, sowohl in Europa, insbesondere jedoch in den USA.

Darüber hinaus konzentrieren wir unser Geschäft auf Europa, um unsere Marktstellung auszubauen. Bis wir unsere Ziele erreicht haben, bleibt Europa also unser Kernmarkt, also sicherlich die nächsten drei bis fünf Jahre.

### **Warum wird der afrikanische Markt aus Ihrer Sicht von so vielen deutschen Unternehmen gemieden?**

Das hat verschiedene Gründe. Einerseits gibt es andere lukrative Märkte mit besserer Verfügbarkeit finanzieller Ressourcen. Dann stellt sich die Frage der Rechtssicherheit, die in manchen afrikanischen Ländern unsicher ist. Viele Geschäftsführer scheuen dieses Risiko. Zudem müssen Unternehmen oft ihre Produkte für diese Märkte anpassen, was Investitionen erfordert. China und andere Länder haben hier Vorteile, da sie näher an den Themen sind und die Frage der finanziellen Ressourcen anders lösen. Der letzte Afrikagipfel zeigte deutliche Unterschiede in der Höhe der finanziellen Zusagen zwischen China und Europa.

### **Welche regulatorischen Hürden sehen Sie aktuell oder kurz- bis mittelfristig auf sich zukommen?**

Da darf man natürlich nicht nur auf Deutschland schauen. Regulatorik muss größer gedacht werden. In China kämpfen wir schon seit einigen Jahren mit Regulatorik, nicht nur mit Handelsbarrieren, sondern auch mit politischen und mit sicherheitsrelevanten Barrieren. Aus Amerika erwarten wir Handelsbarrieren, die sich negativ auf das Geschäft unseres Werkes in Mexiko auswirken werden. Wir produzieren auch in den USA, müssen dazu aber gewisse Produkte aus China und Europa einführen. Auch dort erwarten wir eine signifikante Erhöhung

der Zölle, die unsere Geschäfte negativ beeinflussen werden.

In Europa selbst beschäftigt uns die Regulatorik der letzten Jahre. Da ist zum einen die extrem kurze Laufzeit eines Ausstiegs aus dem Verbrennungsmotor, was für eine Volkswirtschaft schwierig nachzuvollziehen und umzusetzen ist.

Auch das Gebäudeenergiegesetz stellt nicht nur uns vor Herausforderungen: Es ist zu eng im Sinne der Technologieoffenheit und zu sehr auf die Wärmepumpe ausgerichtet, wofür die Infrastruktur an vielen Stellen gar nicht gegeben ist. Diese Regulatorik setzt einen kompletten Markt unter Druck, nicht nur uns als Gruppe, sondern die gesamte Heizungsbranche in Deutschland und anderen Ländern.

**„Das Gebäudeenergie ist zu eng im Sinne der Technologieoffenheit und zu sehr auf die Wärmepumpe ausgerichtet, wofür die Infrastruktur an vielen Stellen gar nicht gegeben ist.“**

### **Wie haben sich Lieferketten und Beschaffung bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt?**

Das hat sich auf verschiedenen Ebenen entwickelt. Wir sind immer noch ein Unternehmen, das viel Stahl einkauft. Die Stahlbeschaffung hat sich aufgrund der Zollthematik und des Wandels in Europa signifikant verändert. Stahleinkauf ist heute schwieriger geworden und wird erratischer, aufgrund des hohen Energieeinsatzes und der Unplanbarkeit von Inputfaktoren wie dem Strom.

Bei Serienmaterialien haben wir Teile aus China in andere Länder verlagert, die wir als "Best Cost Countries" bezeichnen. Wir sind dabei, weitere Supply Chain Optimierungen vorzunehmen, wobei auch Indien eine Rolle spielt.

Daneben gibt es eine deutliche Verschärfung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes, was für uns genauso relevant ist wie für viele andere. Diesen Anforderungen in Summe gerecht zu werden, ist nicht einfach. Die Verschärfungen, die auf

regulatorischer Ebene kommen, sind auch nicht einfach umzusetzen. Das bewegt uns heute und wird uns morgen weiter beschäftigen.

**„Ein Hebel ist, die Netzentgelte zu reduzieren. Wenn Sie sich bei erneuerbaren Energien besser aufstellen, können Sie wieder auf das Wettbewerbsniveau kommen.“**

**Ihre Energieeffizienz ist sehr vorbildlich. Ich weiß, dass Sie weitgehend energieautark sind. Wie ist dieser Gedanke entstanden, nicht nur selbst energieeffizient zu sein, sondern mit der Winkelmann Erneuerbare Energien das Know-how auch an andere weiterzugeben?**

Wenn Sie sich Kompetenz auf einem bestimmten Gebiet erarbeitet haben, stellen Sie sich als Unternehmer natürlich die Frage: Was können Sie daraus machen?

Für uns ist klar: In Europa ist und bleibt Energie teuer, wahrscheinlich teurer als im wettbewerbsrelevanten Ausland. Als Industrieunternehmen müssen Sie sich daher fragen, wie Sie diesen Wettbewerbsnachteil reduzieren können. Ein Hebel ist, die Netzentgelte zu reduzieren. Wenn Sie sich bei erneuerbaren Energien besser aufstellen, können Sie wieder auf das Wettbewerbsniveau kommen.

Wir schaffen das an einigen Standorten, besonders in Deutschland, Polen und der Türkei. Neben erneuerbaren Energien setzen wir weltweit ein Energiemanagementsystem nach DIN 50001 ein.

Wir glauben, dass Energie in den nächsten Jahren teurer wird, nicht unbedingt wegen der Produktionskosten - Photovoltaik ist aus unserer Sicht günstiger als Atomstrom und wahrscheinlich auch als Gas - sondern wegen der Nebenkosten, wie der Netzentgelte, die ich gerade schon erwähnt habe. Wir sehen darin auch ein Geschäftsmodell.

**Wie ist Ihr strategischer Ansatz bei Forschung und Entwicklung? Sollte es eine zentrale Winkelmann F&E geben oder sollen die Bereiche autonom arbeiten?**

Wir werden auf Winkelmann Group-Ebene keine eigene Forschung und Entwicklung aufbauen. Die Winkelmann Group ist eine strategische Finanzholding mit Diskussionshoheit in Strategiefragen und Mitspracherecht bei der Governance. F&E gehört per Definition nicht auf diese Ebene.

Das Geschäft findet in den Geschäftsbereichen statt, und diese sollten sich mit der Entwicklung ihrer Produkte und Systeme beschäftigen, weil sie auch das Geschäft damit machen. Wenn sie die Verantwortung dafür übernehmen - sowohl strategisch als auch wirtschaftlich - erreichen wir mehr, als wenn wir etwas aus der Gruppe entwickeln würden.

**„Wir haben einen Prozess etabliert, bei dem wir uns einmal im Jahr mit den großen Entwicklungen befassen. Wir nehmen Impulse auf, diskutieren mit Hochschulen und Fachleuten und binden die Geschäftsbereiche ein.“**

**Wie arbeiten Sie mit den Bereichen zusammen?**

Wir haben einen Prozess etabliert, bei dem wir uns einmal im Jahr mit den großen Entwicklungen befassen. Wir nehmen Impulse auf, diskutieren mit Hochschulen und Fachleuten und binden die Geschäftsbereiche ein.

Daraus leiten wir ab, wo die Reise für uns hingeht und worüber wir zusammen mit den Geschäftsbereichen diskutieren. So haben wir einen Top-down-Bottom-up-Prozess, bei dem wir aus der Holding die Strategiefrage stellen und sie in den Geschäftsbereichen beantworten lassen.



Produktion bei Winkelmann Flowforming ©Winkelmann

**„Im Automobilbereich ist und im Winkelmann Components Bereich sind fast alle Entwicklungen kundenspezifisch. Das Thema ist für uns also sehr relevant.“**

**Welche Rolle spielen kundengetriebene Entwicklungen in der gesamten Gruppe?**

Sie spielen eine große, eine wichtige Rolle. In allen Bereichen haben wir kundenspezifische Anteile, sei es im Geschäftsbereich Building+Industry für OEM-Kunden oder für den Handel mit eigenen Private-Label-Produkten. Im Automobilbereich ist und im Winkelmann Components Bereich sind fast alle Entwicklungen kundenspezifisch. Das Thema ist für uns also sehr relevant.

**Gibt es etablierte Formate für regelmäßige Kundenzusammenkünfte, in denen man über gemeinsame Entwicklungen spricht?**

Das haben wir nicht, weil jeder Kunde seine eigenen Anforderungen hat. Bisher haben wir auch nicht

erkannt, dass die Kunden großen Wert darauf legen, im offenen Raum gemeinsam darüber zu diskutieren.

**Inwieweit trifft Sie der demografische Wandel und der Fachkräftemangel?**

Der demografische Wandel trifft uns natürlich. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte gehen in den nächsten 5 bis 10 Jahren in den Ruhestand. Allerdings haben wir schon vor etwa 30 Jahren begonnen, die Winkelmann Group regional zu diversifizieren. Davon profitieren wir schon jetzt.

**„Wir bilden auch in neuen Berufen wie Informatik oder Elektronik aus. Unsere großen Wachstumsthemen haben wir allerdings in Polen und der Slowakei, wo der Pool an verfügbaren Arbeitskräften noch größer ist.“**

Zudem haben wir nie aufgehört auszubilden, obwohl wir den Bedarf für Wachstum in Deutschland gar nicht mehr hatten. Wir bilden auch in neuen Berufen wie Informatik oder Elektronik aus. Unsere großen Wachstumsthemen haben wir allerdings in Polen und der Slowakei, wo der Pool an verfügbaren Arbeitskräften noch größer ist.

**Bieten Sie duale Studiengänge an oder versuchen Sie, die Menschen während des Studiums als Werkstudierende zu binden?**

Wir haben mittlerweile pro Jahr sechs bis sieben dual Studierende. Ein Teil davon hat vorher bereits die Ausbildung bei uns absolviert. Manche der Studierenden bleiben bei uns, andere werden abgeworben. Wir sehen das als Teil des regionalen Organismus und können so sicherstellen, dass wir gute junge Leute ins Unternehmen bringen.

**„Hier stellt sich die Frage nach Fahrzeugen mit Elektromotor oder Wasserstoffantrieb. Wir haben strategisch entschieden, an dieser nächsten Generation nicht mehr teilzunehmen.“**

**Was sehen Sie an weiteren prospektiven Geschäftsmodellen oder Erlösquellen?**

In unserem Geschäftsbereich zeichnen sich derzeit zwei bis drei interessante Entwicklungen ab. An einigen davon möchten wir teilhaben, an anderen bewusst nicht. Nehmen wir zum Beispiel die Automobilwirtschaft: Hier stellt sich die Frage nach Fahrzeugen mit Elektromotor oder Wasserstoffantrieb. Wir haben strategisch entschieden, an dieser nächsten Generation nicht mehr teilzunehmen. Dennoch bietet dieser Bereich viele Wachstumsmöglichkeiten, von denen man profitieren könnte.

Ein zweiter großer Bereich betrifft die Gebäudeeffizienz. Angesichts des Klimawandels muss diese deutlich gesteigert werden. Ob wir dabei das Jahr 2045, 2050 oder 2060 als Zielmarke setzen, ist weniger entscheidend als die Frage nach den verfügbaren Hebeln. Hier gibt es im Wesentlichen zwei: zum einen die Erzeugung und Verteilung von Energie, zum anderen die Erhaltung, sprich die Dämmung der Gebäudehülle. Wir haben uns entschieden, im Bereich der Energieerzeugung und des

Energieeintrags ins Haus eine bedeutende Rolle zu spielen. Dafür entwickeln wir eine Reihe energieeffizienter Produkte und Systeme. Dieses Thema geht über Ein- und Zweifamilienhäuser hinaus. Betrachten wir beispielsweise den Kühlungssektor, insbesondere bei Datenzentren. Der Energiebedarf für Rechenleistung und Kühlung ist enorm. Unsere Herausforderung lautet: Wie können wir die Kühlung in Datenzentren effizienter gestalten?

Im Gebäudesektor steht die Kostenfrage im Vordergrund. Um ausreichend bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, sind Modularisierung und Standardisierung unerlässlich. Auch hier sehen wir für uns eine wichtige Rolle. Ein Beispiel dafür ist unser Schraubpfahlfundament, das für Tiny Homes oder Bungalows geeignet ist. Dies ist nur eines von vielen Produkten, an denen wir arbeiten.

Ein drittes Feld, dem wir große Bedeutung beimessen, ist der Wasserstoffsektor. Hier sehen wir entlang der gesamten Wertschöpfungskette Möglichkeiten für uns. Das reicht von Ingenieurleistungen für autarke Industrielösungen, bei denen Wasserstoff als Speichermedium eine zentrale Rolle spielt, bis hin zu Infrastrukturmaßnahmen.

In diesem Zusammenhang haben wir das Unternehmen Stöhr in Königsbrunn erworben, das Hochdruck-kryogenische Ventile herstellt. Zudem sind wir an Hydrogenious beteiligt, einem Spezialisten für LOHC-Technologie.

**„Um ausreichend bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, sind Modularisierung und Standardisierung unerlässlich. Auch hier sehen wir für uns eine wichtige Rolle. Ein Beispiel dafür ist unser Schraubpfahlfundament, das für Tiny Homes oder Bungalows geeignet ist.“**

Zusammengefasst ergeben sich für uns drei bis vier große Themenkomplexe: Erstens der Klimawandel und damit verbundene Wasserstofftechnologien. Zweitens die Energieeffizienz, positiv formuliert als Energievermeidung, was unsere Aktivitäten im Bau-

und Industriesektor umfasst. Drittens die Schaffung bezahlbaren Wohnraums, nicht nur in Deutschland und Europa, sondern auch in Afrika und anderen Regionen.

Hier kommen Produkte wie unsere Schraubpfahlfundamente ins Spiel. Diese Themenbereiche stehen derzeit im Fokus unserer aktiven Bemühungen und strategischen Ausrichtung.

**„Allerdings muss sich die digitale Transformation auch rechnen - durch schnellere Entscheidungen und bessere Reaktionen am Markt. Unser Ziel ist es, wieder eine positive Produktivitätskurve zu erreichen, nachdem viele deutsche Unternehmen hier in den letzten Jahren Rückschritte gemacht haben.“**

**Wie nehmen Sie die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen wahr?**

In unserem Unternehmen steuern wir die Geschwindigkeit der Digitalisierung bewusst und differenziert. In ausgewählten Bereichen schaffen wir derzeit zunächst die Basis für die erfolgreiche Digitalisierung.

Nach unserer SAP-Einführung vor sechs Jahren, schöpfen wir die Potenziale des Systems noch nicht in allen Ländern und Werken vollends aus. Dadurch sind derzeit etwa 80 Prozent unserer Daten zentral verfügbar. Bei der Digitalisierung von Papierprozessen und der digitalen Transformation von einzelnen Unternehmensbereichen liegen wir stellenweise hinter unseren Planungen, konnten unsere Umsetzungsgeschwindigkeit aber zuletzt deutlich steigern. Erst wenn die IT-Architektur, Infrastruktur und andere Themen wie Cybersicherheit stehen, kann man effizient in die digitale Transformation des Gesamtunternehmens gehen. Wir nutzen bereits KI-Tools und stellen sie dem Unternehmen zur Verfügung, was gut angenommen wird.

Allerdings muss sich die digitale Transformation auch rechnen - durch schnellere Entscheidungen und bessere Reaktionen am Markt. Unser Ziel ist es, wieder eine positive Produktivitätskurve zu erreichen, nachdem viele deutsche Unternehmen hier in den letzten Jahren Rückschritte gemacht haben.

**Was möchten Sie der Politik als dringende Hausaufgaben mitgeben?**

Zunächst muss die Überregulierung reduziert und Bürokratie abgebaut werden. Wir brauchen effizientere Prozesse. Dann müssen wir dringend unsere Infrastruktur modernisieren, wie das Beispiel der Deutschen Bahn zeigt. Jahrzehntlang wurde das Streckennetz vernachlässigt, was sich jetzt rächt.

Die Wettbewerbsfähigkeit muss verbessert werden, besonders bei den Energiekosten. Der überstürzte Atomausstieg ohne ganzheitliches Konzept war ein Fehler. Wir müssen auch unser Arbeitskräftepotenzial erhöhen, beginnend im Schulsystem mit mehr Investitionen in frühkindliche Bildung. Gleichzeitig sollten wir die Zuwanderung von Fachkräften erleichtern, um dem demografischen Wandel entgegenzuwirken.

**„Zunächst muss die Überregulierung reduziert und Bürokratie abgebaut werden. Wir brauchen effizientere Prozesse. Dann müssen wir dringend unsere Infrastruktur modernisieren, wie das Beispiel der Deutschen Bahn zeigt.“**

Nachhaltigkeit sollten wir als Chance begreifen und als Wettbewerbsvorteil nutzen. Die Steuerlast für Unternehmen und Bürger muss reduziert werden. Unsere Verteidigungsindustrie muss kompetenter und schneller hochgefahren werden. Schließlich müssen wir als Europäer geeint auftreten, um global mehr Gewicht zu haben.

**Was haben Sie für eine Botschaft an die junge Generation?**

Ich rate der jungen Generation, an einem klaren Wertekanon festzuhalten. Bei uns in der

Winkelmann-Gruppe sind das zum Beispiel unternehmerisches Denken, enkelfähiges Handeln, Zusammenarbeit und Zuverlässigkeit. Diese Werte geben Orientierung in einer sich schnell verändernden Welt.

Ich möchte junge Menschen ermutigen, mutig zu sein und nach vorne zu schauen, aber gleichzeitig im Hier und Jetzt verwurzelt zu bleiben. Es ist wichtig, bedacht vorzugehen und nicht blind in Dinge hineinzuspringen, sich aber auch nicht von zu vielen Ängsten zurückhalten zu lassen.

Leidenschaft und Engagement sind entscheidend. Wenn man etwas gerne macht, wird man fast automatisch gut darin. Und schließlich ist lebenslanges Lernen in unserer sich schnell wandelnden Welt unerlässlich. Wer diese Prinzipien beherrscht, wird man fast automatisch dorthin geführt, wo seine eigenen Interessen und Talente liegen.

#### **Was bereitet Ihnen an Ihrer Aufgabe besonders viel Freude?**

Was mir besonders viel Freude bereitet, ist das Vertrauen, das die Gesellschafter in mich setzen. Es ist eine große Verantwortung und gleichzeitig eine enorme Chance, ein Unternehmen führen zu dürfen und es für die nächste Generation vorzubereiten. Die Enkelfähigkeit sicherzustellen, also dafür zu sorgen, dass das Unternehmen auch für künftige Generationen gut aufgestellt ist, das ist es, was mich jeden Morgen motiviert aufzustehen.

#### **Was gibt Ihnen Hoffnung?**

Ich würde die Frage ehrlich gesagt anders beantworten. Der Begriff "Hoffnung" impliziert für mich eine gewisse Passivität. Stattdessen konzentriere ich mich auf meine innere Einstellung. Ich versuche, im Hier und Jetzt zu Hause zu sein und jeden Tag so zu nutzen, als wäre es der letzte.

Ich habe diese Einstellung ein bisschen aus dem lateinischen Begriff "Carpe diem" abgeleitet - nutze den Tag. Wenn man sich darauf konzentriert, das Beste aus dem Moment zu machen, braucht man keine vage Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Man gestaltet diese Zukunft aktiv mit, indem man im Jetzt sein Bestes gibt. Hoffnung war in meiner Erfahrung oft ein schlechter Ratgeber. Stattdessen schöpfe ich Kraft aus meiner inneren Verfasstheit und dem Fokus auf das Jetzt.

**„Die Enkelfähigkeit sicherzustellen, also dafür zu sorgen, dass das Unternehmen auch für künftige Generationen gut aufgestellt ist, das ist es, was mich jeden Morgen motiviert aufzustehen.“**



Präzisionshandwerk ©Winkelmann

# Peter Hordt, WINKHAUS



Peter Hordt, Technischer Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Aug. Winkhaus SE & Co. KG. ©Winkhaus

## Was sind die drei wichtigsten Themen, die euch momentan beschäftigen?

Die drei beherrschenden Themen sind: Bürokratie und Berichtspflichten, die Nachhaltigkeitstransformation generell und insbesondere im Bezug zur Bauwirtschaft und der demographische Wandel. Als mittelständisches Unternehmen leiden wir massiv unter der ausufernden Bürokratie und den damit einhergehenden Berichtspflichten. Es fehlt an klarer Zielsetzung der politischen Akteure und ein Gesetz jagt das andere: CSRD, LKSG, CBAM, EnEFG usw.

Bei begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen bedeutet jedes weitere Gesetz oder jede weitere Berichtspflicht einen Mehraufwand für die Unternehmen, was zu Lasten des Kerngeschäftes geht. Die gleiche Ressource, die sich im Unternehmen mit der Umsetzung z.B. des CSRD-Berichts abmühen muss, fehlt, um echte Einsparungen z.B. im CO2-Bereich zu realisieren!

Bei der Transformation der Geschäftsmodelle in Richtung Nachhaltigkeit stehen alle Unternehmen vor einer spannenden, aber gleichzeitig

herausfordernden Aufgabe. Gerade im Bausektor leiden viele Ansätze weiter an unklaren Rahmenbedingungen, Stichwort „Heizungsgesetz“. Dabei könnte der Gebäudesektor maßgeblich zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen beitragen. Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, spielt die Gebäudehülle eine zentrale Rolle.

**„Gerade im Bausektor leiden viele Ansätze weiter an unklaren Rahmenbedingungen, Stichwort „Heizungsgesetz“. Dabei könnte der Gebäudesektor maßgeblich zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen beitragen.“**

Winkhaus-Produkte als Bestandteil der Gebäudehülle sind hier ganz klar ein Teil der Lösung, da sie für dichte Fenster und Türen sorgen. Neben der Langlebigkeit der Winkhaus-Komponenten, die häufig die Lebensdauer von Fenstern und Türen übersteigt, können die Produkte zudem nach dem End-of-Use gut recycelt und der Kreislaufwirtschaft als Basismaterial zugeführt werden.

Engagierte und gut ausgebildete Mitarbeiter zu rekrutieren und ans Unternehmen zu binden, wird eine immer schwierigere Aufgabe. Neben eigener Ausbildung, der verstärkten Präsenz auf Karriere- und Jobmessen an Hochschulen, Angebote wie Kantine, JobRad usw., ist die Unternehmenskultur ein maßgeblicher Faktor. Auch das Zusammenspiel der Generationen im Unternehmen muss passen. Hier scheinen wir einiges richtig zu machen, da die Fluktuation bei Winkhaus sehr gering ist.

**„Neben der Langlebigkeit der Winkhaus-Komponenten, die häufig die Lebensdauer von Fenstern und Türen übersteigt, können die Produkte zudem nach dem End-of-Use gut recycelt und der Kreislaufwirtschaft als Basismaterial zugeführt werden.“**

#### **Wie entwickeln sich eure Märkte zur Zeit?**

Winkhaus ist mit allen drei Produktbereichen überwiegend europaweit unterwegs. Aktuell entwickelt sich der europäische Markt etwas besser als Deutschland, wenn auch insgesamt verhalten. Kostenexplosionen bei Baustoffen, die Zinsentwicklung und unklare Fördermechanismen im Wohnungsbau führen zu einer Zurückhaltung, die angesichts von Wohnungsmangel und Renovierungsbedarf zwar nachvollziehbar, aber nicht förderlich sind.

Es fehlt an einer konsequenten und verlässlichen Strategie, sowohl auf europäischer Ebene als auch auf Landesebene. Dies erschwert allen beteiligten Firmen und Bauherren die Planung. Nationale Förderprogramme in einigen Ländern führen immer

nur zu einem punktuellen Aufflackern im Renovierungs- oder Neubaubereich.

**„Ein festgelegter CO2-Preis, inklusive einer vorgebenden Entwicklung, wäre auch im Gebäudebereich das einfachste Steuerungsinstrument. Damit könnten alle besser planen, die Häuslebauer genauso wie die Industrie.“**

#### **Welche Rolle spielen staatliche Förderprogramme in der Branche insgesamt?**

Neben den allgemeinen Baukosten und der Zinsentwicklung, die natürlich auf Bauherrenseite eine Rolle spielen, hängt die Entscheidung für eine Renovation oder ein neues Haus zuerst vom akuten Bedarf ab. Dennoch haben Förderprogramme eine gewisse psychologische Wirkung.

Bei Privatpersonen oder auch institutionellen Beteiligten ist ein Abwarten zu beobachten, ob die nächste Regierung nicht bessere Rahmenbedingungen bietet. Dies erschwert natürlich die Planung in der Branche. Ein festgelegter CO2-Preis, inklusive einer vorgebenden Entwicklung, wäre auch im Gebäudebereich das einfachste Steuerungsinstrument. Damit könnten alle besser planen, die Häuslebauer genauso wie die Industrie. Kurzfristige Förderprogramme wären dann obsolet.

#### **Welche außereuropäischen Märkte sind für euch relevant?**

Winkhaus Kernmarkt ist, wie eben gesagt, Europa. Darüber hinaus nimmt die Winkhaus-Gruppe aber auch Chance in anderen Teilen der Welt wahr, hier vor allem Nord- und Südamerika, China und dem arabischen Raum.

#### **Wo fertigt ihr?**

Winkhaus Produktionsstandorte sind ausschließlich in Deutschland und Polen. Lagerstandorte und Vertriebsniederlassungen gibt es aber in mehreren europäischen Ländern.



Fertigungsstandort Telgte. ©Winkhaus

### **Welche weiteren regulatorischen Hürden siehst du für euer Geschäft?**

Wie eben erwähnt, sind es vor allem die generellen Berichtspflichten, die wertvolle Ressourcen binden. Ansonsten sind in den letzten Jahren die Bauvorschriften sehr komplex geworden, so dass das Bauen oder Renovieren sehr viel teurer geworden ist. Der Eindruck entsteht, dass man in anderen EU-Ländern deutlich günstiger bauen kann als in Deutschland, weil Vorschriften dort pragmatischer ausgelegt werden, auch EU-Vorschriften zu Brandschutz usw. Die hiesige Bürokratie neigt zur 110 Prozent-Umsetzung von Gesetzen und Vorschriften, was viele Projekte unmöglich oder kompliziert und teuer macht.

### **Wie entwickeln sich eure Lieferketten?**

Unsere Hauptbezugsquellen liegen in Europa, was eine gewisse Stabilität verspricht. Der Winkhaus-Standort in Münster entwickelt und produziert mechanische, mechatronische und elektronische Produkte, wie beispielsweise Schließanlagen oder Zutrittskontrollsysteme. Gedanken zur Versorgungssicherheit mit Elektronikkomponenten stehen damit auf der Tagesordnung, vor allem im Hinblick auf

mögliche Konflikte in Fernost. Für die Produktgruppen Sicherheitstürverriegelungen und die Fensterbeschlagstechnik spielen andere Komponenten, z.B. Stahl oder Zink, eine wichtigere Rolle. Gerade im Stahl-, Messing- und Zinkdruckgussbereich arbeitet Winkhaus mit langjährigen, z.T. auch lokalen Partnern, zusammen.

**„Der Eindruck entsteht, dass man in anderen EU-Ländern deutlich günstiger bauen kann als in Deutschland, weil Vorschriften dort pragmatischer ausgelegt werden, auch EU-Vorschriften zu Brandschutz usw.“**

Generell hat sich die Beschaffungssituation durch die Volatilität vieler Märkte und Branchen sowie rechtlicher Vorgaben und weltweiter Krisen erschwert und die Lieferketten sind instabiler geworden.

### Wie flexibel sind eure Produktionskapazitäten?

Winkhaus bedient mit seinen Produktgruppen sehr unterschiedliche Geschäftsfelder, die jeweils andere Anforderungen an die Flexibilisierung der Produktionskapazitäten stellen. Im Werk Münster zum Beispiel handelt es sich um eine objektbezogene Montage mit kurzfristigen Auftragseingängen und Lieferzeiten und hohen Flexibilitätsanforderungen. Für die Produktgruppe Fensterbeschlagstechnik in Telgte, eher eine Massenproduktion, sind unterschiedlichste Arbeitszeitmodelle entstanden. Bei den Sicherheitstürverriegelungen im Werk Meininger handelt es sich eher um eine Kleinserienfertigung. Insgesamt steht Winkhaus aber gut dar, was die Flexibilisierung der Kapazitäten angeht.

### Welche Rolle spielt Energieeffizienz für euch?

Die Energiekosten stellen einen ordentlichen Posten in der GuV dar. Im Kern sind die Produktionswerke aber m.E. nicht als energieintensiv einzustufen. Die Kostensprünge auf der Beschaffungsseite der letzten Jahre sind natürlich auch für Winkhaus deutlich spürbar. Winkhaus hat seit 2012 ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nach DIN ISO 50001 installiert. Es besteht also eine große Erfahrung in diesem Kontext im Umgang mit dem PDCA-Zyklus, um Reduktionsziele zu erreichen.

### An welchen Stellschrauben könnt ihr hier drehen?

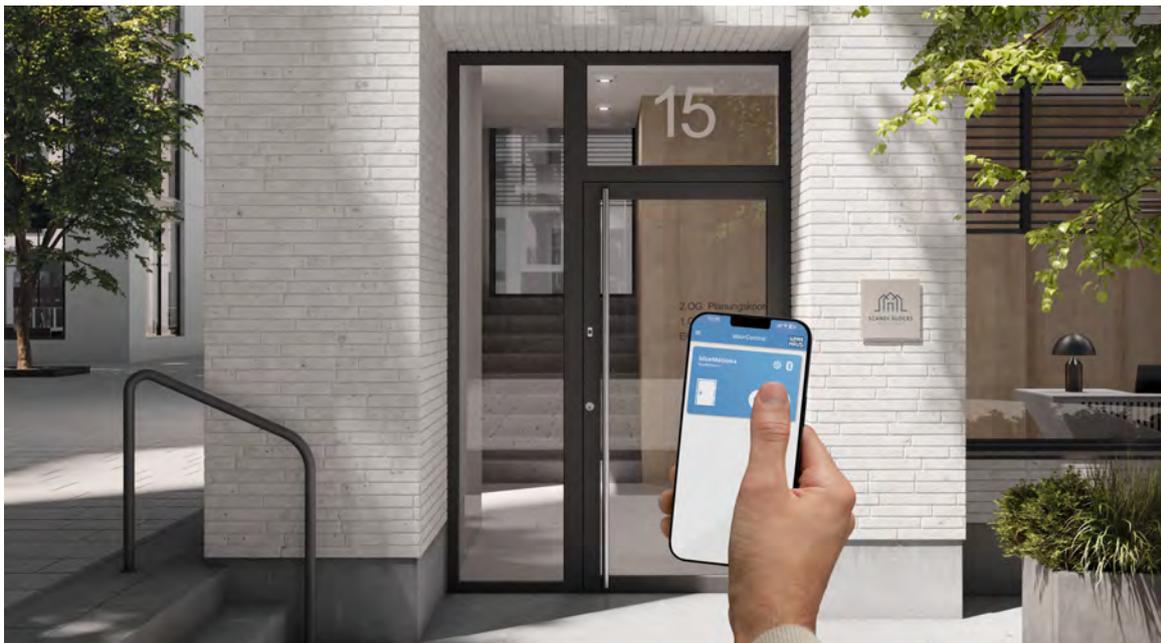
Bei der Beschaffung neuer Maschinen und Anlagen wird auf die Energieeffizienz geachtet. Auch die Optimierung der Gebäudeinfrastruktur ist ein

dauerhaftes Thema für Winkhaus, sei es die Umstellung auf LED-Beleuchtung, eine verbesserte Steuerung der Kompressoren, die Umstellung von Hydraulikaggregaten in Richtung elektronischer Antriebe, eine Freiluftkühlung anstelle von Kältetechnik, der Einsatz von BHKW oder ein Heizungstausch mit einer Wärmepumpe. Ansatzpunkte gibt es viele. Ein weiterer Schritt ist der stetige Ausbau der Photovoltaik in den Produktionswerken.

### Wie betreibt ihr Forschung und Entwicklung?

Grob gesagt, gibt es zwei Stoßrichtungen: Auf der einen Seite entwickelt Winkhaus kunden- oder marktspezifische Produkte, die agil in enger Abstimmung mit dem Partner oder zuständigen Marktverantwortlichen in der Entwicklung umgesetzt werden. Die zweite Schiene sind kontinuierliche Verbesserungen oder Änderungen am bestehenden Produktprogramm, die sich teilweise aus einem veränderten Nutzerverhalten ergeben oder durch Trends sowie behördliche Vorgaben vorgegeben sind.

Neben den mechanischen Entwicklungen nimmt der Anteil an mechatronischen oder elektrischen Produkten ständig zu. Sehr stark ist Winkhaus schon länger bei der elektronischen Zutrittsorganisation und den Sicherheitstürverriegelungen. Die Investitionsbereitschaft, Türen per Fingerabdruck oder mit dem Mobiltelefon bedienen zu können, nimmt ständig zu. Im Fensterbereich ist dieser Trend noch nicht ausgeprägt und begrenzt sich aktuell überwiegend auf Sensoren zur Zustandsüberwachung.



Elektronische Zutrittskontrolle ©Winkhaus

## „Sehr stark ist Winkhaus schon länger bei der elektronischen Zutrittsorganisation und den Sicherheits-türverriegelungen.“

### Hältst du die Elektrifizierung im Fenster für sinnvoll?

Wenn die Gebäudehülle im Kontext des Energieverbrauchs und der Nachhaltigkeit gesehen wird, benötigt man tagsüber und nachts ein kontrolliertes Lüften und Kühlen. Statt zentraler Abluftsysteme lässt sich dies einfacher mit einer intelligenten Fenstersteuerung realisieren. Hier bringt die Elektrifizierung des Fensters aus meiner Sicht einen Zusatznutzen und Mehrwert. Dies wird dann aber wiederum nicht alle Fenster in einem Gebäude betreffen, da nur ein kleiner Teil für das benutzerunabhängige Lüften motorisch ausgestattet sein muss.

### Glaubst du, dass sich die automatische Fenstersteuerung auch im privaten Bereich durchsetzen wird?

Das Nutzerverhalten ändert sich aktuell massiv, gerade das der nächsten Generationen. Wenn alles mit dem Mobiltelefon oder einer Sprachsteuerung erledigt wird, ist es nur sehr schwer vorstellbar, dass die Bedienung des Fensters davon ausgenommen sein wird.

### Was passiert mit der elektronischen Sicherheits-türverriegelung, wenn der Strom ausfällt oder das Handy nicht geladen ist?

Normalerweise verfügen solche Systeme über Warnhinweise bei schwächer werdender Batterie oder eine Notöffnungsfunktion. Auch beim Ausfall des Mobiltelefons sind andere Öffnungsmechanismen in der Regel vorgesehen.

### Wie innovativ ist die Bauindustrie?

Grundsätzlich ist die Baubranche eher konservativ und steht Neuerungen abwartend gegenüber. Bis sich gute neue Ideen in den Märkten verbreiten, geht schon einige Zeit ins Land. Die Innovationszyklen sind deutlich länger als in anderen Branchen.

Ein Beispiel: Seit ca. 10 Jahren offeriert Winkhaus eine dritte Öffnungsart am Fenster, die neben

Drehöffnen und Kippen noch das sogenannten „Parallelabstellen“ ermöglicht. Dabei erzeugt die Griffbetätigung über eine Kulissensteuerung im Beschlag einen sechs Millimeter breiten Spalt zwischen Flügel und Rahmen.

Dieser Spalt sorgt für eine Dauerlüftung über die ganze Länge der Fensterkanten, sodass der Wohnraum wunderbar kühlen und lüften kann. Und weil der Spalt so schmal ist, gibt es auch keine Zugscheinungen, wie sie beim gekippten Fenster auftreten. Im Fraunhofer-Institut in Stuttgart haben wir die Raumauskühlung berechnen lassen und diese Technik wäre im Schlafzimmer, dem Bad oder der Küche ideal zur Verbesserung der Luftqualität.

Außerdem wird das Fenster sogar versicherungsrechtlich als geschlossen betrachtet und gilt damit als einbruchhemmend.

## „Im Fraunhofer-Institut haben wir die Raumauskühlung berechnen lassen und diese Technik wäre ideal zur Verbesserung der Luftqualität. Außerdem wird das Fenster versicherungsrechtlich als geschlossen betrachtet und gilt damit als einbruchhemmend.“

### Wie gewinnt und bindet ihr neue Mitarbeitende?

Winkhaus ist in der Region als besonders guter Arbeitgeber bekannt. Zum Teil über mehrere Generationen arbeiten Familienmitglieder im Unternehmen und die Fluktuation ist generell sehr gering. Der Umstand, dass Winkhaus ein Familienunternehmen ist und die Eigentümer präsent sind, ist sicherlich ein Vorteil. Zudem ist aufgrund der Tarifbindung oder -anlehnung das Gehaltsniveau ansprechend und im Vergleich zum Handwerk attraktiv. Dies ermöglicht es uns aktuell noch relativ gut, die offenen Positionen zu besetzen, auch wenn wir den demografischen Wandel deutlich spüren.

Schwierigkeiten bereitet uns die Besetzung von nicht so bekannten Berufsbildern, wie z.B. dem Oberflächenbeschichter in der Galvanik, obwohl dies ein spannender und abwechslungsreicher Ausbildungsberuf mit Zukunftspotential ist. Hier gab es in der Vergangenheit schon mehrere Anläufe, z.T. gemeinsam mit der Agentur für Arbeit, um junge Menschen für diese Aufgabe zu begeistern. Leider mit mäßigem Erfolg.

## „Als Unternehmen muss man Weiterqualifizierungen für alle Mitarbeiter anbieten, egal ob Angestellte, Facharbeiter oder Angelernter.“

Arbeitskräfte und Fachkräfte zu halten und zu entwickeln, ist sicherlich eine besonders große Herausforderung, gerade da nicht alle unsere Jobs vom Laptop im Home Office zu erledigen sind, sondern sich im betrieblichen Umfeld, z.T. auch mit Schichtsystemen, abspielen.

Für die Mitarbeiter, die bald in den Ruhestand gehen, gibt es m.E. gesamtgesellschaftlich noch kein gutes Modell. Es fehlt die Flexibilität der Arbeitsplatz- und Zeitgestaltung. Je nach langjährig durchgeführter Tätigkeit, sei es im Fertigungsumfeld, im Schichtdienst, der körperlichen oder stressbedingten Beanspruchung, sind andere Mechanismen erforderlich, damit Mitarbeiter länger die Arbeit erledigen können und Spaß daran haben! Dafür brauchen wir aber auch die Rahmenbedingungen, die dies auch aus wirtschaftlicher Sicht attraktiv machen.

Lebenslanges Lernen spielt darüber hinaus eine immer wichtigere Rolle, um Mitarbeiter zu binden und fit für die Zukunft zu machen. Es gibt bei Winkhaus heute viele Tätigkeiten, die mit angelerntem Personal oder Facharbeitern ausgeführt werden und in beiden Bereichen ist eine permanente Qualifikation vonnöten. In der Vergangenheit hat häufig das Training-on-the-Job gereicht, um Schritt zu halten. Aktuell und zukünftig sehe ich aber eher disruptive Sprünge in der Technologie, so dass man als Unternehmen Weiterqualifizierungen für alle Mitarbeiter anbieten muss, egal ob Angestellte, Facharbeiter oder Angelernter. Mitarbeiter werden dies m.E. mehr und mehr auch mit Firmentreue honorieren.

### Nehmt ihr am Telgter Modell teil?

Wir kennen das von Frau Münstermann mit entwickelte Modell natürlich genau, nehmen aber nicht daran teil, da wir für uns andere Wege definiert haben. Winkhaus fährt auf Bildungsmessen, hat Kooperationen mit Gymnasien, ist an Hochschulen in der Region präsent und bietet z.B. Plätze für den Girls Day an.

### Wie siehst du die Potentiale für neue Geschäftsmodelle oder neue Erlösquellen für Winkhaus?

Die Zunahme der Elektrifizierung rund um die Tür bietet für die Geschäftsbereiche STV und ZO gute Optionen. Elektronik im Fenster ist im Markt aktuell noch nicht ein sehr dominantes Thema: Winkhaus hat hier aber sehr interessante Konzepte entwickelt, die zukünftig eine entscheidendere Rolle spielen könnten. Ansonsten sehe ich im Augenblick nicht so viele Optionen. Vielleicht hier und da ein neuer Markt, der technologisch gut zu uns passt.

## „Mit einer Digitalisierung der gesamten Kette könnte man Angstbestellungen und Auftragslöcher vermeiden, die gerade in der Baubranche in den letzten Jahren sehr extrem waren, und hätte eine höhere Planungssicherheit.“

### Wo steht ihr in der Digitalisierung?

Uns und der Branche würde es helfen, wenn nicht nur einzelne Bereiche, sondern die gesamte Wertschöpfungskette im Bau digitalisiert wäre.

Frühzeitige Informationen und Transparenz würde allen Beteiligten helfen, z.B. wenn ein Fenster- oder Türenbauer feste Aufträge für die nächsten Wochen hat und diese Information direkt an seine Zulieferer zu Planungszwecken bereitstehen würden. Mit einer Digitalisierung der gesamten Kette könnte man Angstbestellungen und Auftragslöcher vermeiden, die gerade in der Baubranche in den letzten Jahren sehr extrem waren, und hätte eine höhere Planungssicherheit.

Unsere internen Prozesse sind zum größten Teil digitalisiert und werden sukzessive weiter angepasst. Der Sprung von der heutigen SAP-Umgebung auf SAP Hana steht uns noch bevor und wird weitere Digitalisierungsschritte mit sich bringen.

Die weitere Digitalisierung der Shop-Floor-Ebene ist ebenfalls ein Anliegen, was verfolgt wird, um über die heutigen MES-Systeme hinauszukommen. Aber auch außerhalb des Produktionsumfeldes, in den kaufmännischen Bereichen sowie in der Entwicklung und im Engineering wird zukünftig weiter digitalisiert werden (z.B. Automatisierung von Prozessen oder digitale Services wie das Kundenportal).

#### **Was würdest du der Politik als Hausaufgabe mitgeben?**

Klare Rahmenbedingungen für einen längeren Zeitraum, damit Verbraucher und die Industrie endlich Planungssicherheit bekommen. Ein Bürokratieabbau und ein klarer Fahrplan für die CO<sub>2</sub>-Reduzierung und Nachhaltigkeitsbemühungen wären dringend nötig.

Es entsteht oft der Eindruck, dass man juristisch versucht, Dinge zu beschreiben und zu reglementieren, die den gesunden Menschenverstand außer Kraft setzen. Hier wünsche ich mir mehr Pragmatismus und den Einbezug von Expertise auch aus der Industrie. Natürlich muss man Risiken für Leib, Leben und Gesundheit vermeiden, das steht außer Frage. Oft aber wäre der gesunde Menschenverstand ausreichend, um einen gesellschaftlichen Konsens herzustellen.

#### **Welche Botschaft hast du für die junge Generation?**

Wir haben sehr gute junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Ausbildung oder als Beschäftigte. Ich würde mir wünschen, dass wir auf der einen Seite jüngeren Menschen früher Verantwortung übertragen und auf der anderen Seite sie diese Verantwortung auch gerne übernehmen.

Ich habe manchmal den Eindruck, dass es einfacher ist, sie für eine kurzfristige Aufgabe oder für ein Projekt zu motivieren als für eine langfristige Sachbearbeitungs- oder Führungsaufgabe. Als Unternehmen brauchen wir aber genau dieses wertvolle Erfahrungswissen, das erst über einen längeren Zeitraum erworben wird.

#### **Was macht dir an deiner Aufgabe am meisten Freude?**

Ich darf als Teil der Geschäftsleitung sehr frei gestalten und habe dafür den Rückhalt der Familie und des Vorstands. So kann ich mitbestimmen, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickelt. Das macht einfach Spaß und bietet Erfüllung.

**„Als Unternehmen ist Winkhaus Teil der Lösung, was das Thema Nachhaltigkeit und Wohnungsmangel angeht und die Baubranche wird irgendwann wieder massiv anziehen.“**

#### **Und was gibt dir Hoffnung?**

Als Unternehmen ist Winkhaus Teil der Lösung, was das Thema Nachhaltigkeit und Wohnungsmangel angeht und die Baubranche wird irgendwann wieder massiv anziehen. Hoffnung machen mir auch die jungen Leute mit ihrem Engagement für bestimmte Themen wie z.B. Klimaschutz. Ich glaube, dass sich da viel verändern wird.

Außerdem bin ich von der Grundstimmung her ein positiver Mensch. Die Menschheit hat es in der Vergangenheit immer wieder hinbekommen, sich weiterzuentwickeln. Ich bin zuversichtlich, dass das auch in diesen turbulenten Zeiten gelingen wird.



Smarter Schlüssel ©Winkhaus

# Eckdaten der Unternehmen

Unternehmen	Gründung	Produkte	Beschäftigte	Website
BA.Unternehmensgruppe, Ibbenbüren	1972	Pharma	600	<a href="https://www.ba-unternehmensgruppe.de">https://www.ba-unternehmensgruppe.de</a>
Berief Food GmbH, Beckum	1985	Pflanzliche Bio-Lebensmittel	400	<a href="https://www.berief-food.de">https://www.berief-food.de</a>
BEUMER Group GmbH & Co. KG, Beckum	1935	Maschinen- und Anlagen für Intralogistik	5.600	<a href="https://www.beumergroup.com/de">https://www.beumergroup.com/de</a>
Dibella GmbH, Bocholt	1985	Objekttextilien	40	<a href="https://dibella.de">https://dibella.de</a>
FRIWO Gerätebau GmbH, Ostbevern	1971	Ladegeräte, Akkupacks, Stromversorgung, LED-Treiber und elektrische Antriebslösungen	1.000	<a href="https://www.friwo.com">https://www.friwo.com</a>
Hammelmann GmbH, Oelde	1949	Hochdruckpumpen und technische Systeme für Hochdruckanwendungen	600	<a href="https://www.hammelmann.com/de">https://www.hammelmann.com/de</a>
Hupfer Metallwerke GmbH & Co. KG, Coesfeld	1870	Produkte für Großküchen- und Sterilgutlogistik	430	<a href="https://www.hupfer.com/de">https://www.hupfer.com/de</a>
Leifeld Metal Spinning GmbH, Ahlen	1891	Werkzeugmaschinen für Umformtechnologien	160	<a href="https://leifeldms.com/de">https://leifeldms.com/de</a>
Medicos Kosmetik GmbH & Co. KG, Münster	1991	Medizinische Hautpflegeprodukte	170	<a href="https://www.dermasence.de">https://www.dermasence.de</a>
Möllers Packaging Technology GmbH, Oelde	1952	Verpackungsmaschinen	100	<a href="https://www.moellers.com">https://www.moellers.com</a>

OASE GmbH, Hörstel	1949	Wasserbau- und Fontänentechnik	900	<a href="https://www.oase.com/de-de">https://www.oase.com/de-de</a>
Pieron GmbH, Bocholt	1926	Technische Federn	380	<a href="https://pieron.international">https://pieron.international</a>
Saueressig Group (Matthews Europe GmbH), Vreden	1953	Rotationswerk- zeuge für Tiefdruck- walzen, Prägewal- zen und Flexodruck	680	<a href="https://www.saueressig.com">https://www.saueressig.com</a>
Schlatter Deutsch- land GmbH (bis 2008 Emil Jäger GmbH & Co. KG), Münster	1867	Gitterschweißma- schinen, Drahtweb- maschinen, Ausrüs- tungs- und Breit- webmaschinen	180	<a href="https://www.schlatter-group.com/de/webanlagen">https://www.schlatter-group.com/de/webanlagen</a>
Spaleck GmbH & Co. KG, Bocholt	1869	Förder- und Sepa- riertechnik, Metall- verarbeitung, La- sertechnik und Wasseraufberei- tung	500	<a href="https://www.spaleck.de">https://www.spaleck.de</a>
technotrans SE, Sassenberg	1970	Produkte und An- lage für Thermoma- nagement	1.500	<a href="https://www.technotrans.de">https://www.technotrans.de</a>
Tepper Aufzüge GmbH, Münster	1883	Aufzugsanlagen	260	<a href="https://www.tepper-aufzuege.de">https://www.tepper-aufzuege.de</a>
thyssenkrupp Poly- sius GmbH, Beckum	1859	Anlagen und Ma- schinen für die Ze- ment- und Erzind- ustrie	4.000	<a href="https://www.thyssenkrupp-poly-sius.com">https://www.thyssenkrupp-poly-sius.com</a>
VEKA AG, Sendenhorst	1969	Kunststoff-Profil- systeme für Fenster und Türen	6.700	<a href="https://www.veka.de/">https://www.veka.de/</a>
voestalpine Böhler Welding Germany GmbH, Hamm	1870	Lösungen für in- dustrielle Schweiß- und Lötanwendun- gen	2.200	<a href="https://www.voestalpine.com/welding/de-de">https://www.voestalpine.com/welding/de-de</a>

Wecon GmbH, Ascheberg	1988	Wechselanhänger und -aufbauten für den kombinierten Verkehr	170	<a href="https://www.wecon.de">https://www.wecon.de</a>
wedi GmbH, Emsdetten	1983	Systemlösungen für Bäder und Nass- räume	500	<a href="https://www.wedi.net">https://www.wedi.net</a>
WEICON GmbH & Co.KG, Münster	1947	Kleb- und Dicht- stoffe, technische Sprays, Hochleis- tungsmontagepas- ten und -fette so- wie Abisolierwerk- zeug	350	<a href="https://www.weicon.de">https://www.weicon.de</a>
Westfalen AG, Münster	1923	Technische und medizinische Gase sowie Handel mit Kraftstoffen und Flüssiggasen	2.200	<a href="https://westfalen.com/de/de">https://westfalen.com/de/de</a>
WESTFLEISCH SCE mit beschränkter Haftung, Münster	1928	Fleischproduktion und Vermarktung	7.200	<a href="https://www.westfleisch.de/">https://www.westfleisch.de/</a>
Winkelmann Group GmbH + Co. KG, Ahlen	1898	Heizungs- und Warmwasserver- sorgungstechnik, Motor- und Getrie- bekomponenten, Metallbauteile und Baugruppen	4.000	<a href="https://www.winkelmann-group.com">https://www.winkelmann- group.com</a>
Aug. Winkhaus SE & Co. KG, Telgte	1854	Fensterbeschläge, Schließenanlagen, Überwachungssys- teme, Sicherheits- türverriegelungen, Zutrittskontrollen und Zeiterfassungs- systeme	2.300	<a href="https://www.winkhaus.com/de">https://www.winkhaus.com/de</a>

# Der VDI - Sprecher, Gestalter, Netzwerker

Die Faszination für Technik treibt uns voran: Seit 160 Jahren gibt der VDI Verein Deutscher Ingenieure wichtige Impulse für neue Technologien und technische Lösungen für mehr Lebensqualität, eine bessere Umwelt und mehr Wohlstand.

Mit rund 130.000 persönlichen Mitgliedern in 45 regionalen Bezirksvereinen ist der VDI der größte technisch-wissenschaftliche Verein Deutschlands. Als Sprecher der Ingenieure und der Technik gestalten wir die Zukunft aktiv mit.

Mehr als 12.000 ehrenamtliche Expertinnen und Experten bearbeiten jedes Jahr neueste Erkenntnisse zur Förderung unseres Technikstandorts. Als drittgrößter technischer Regelsetzer ist der VDI Partner für die deutsche Wirtschaft und Wissenschaft.

Der Münsterländer Bezirksverein hat rund 1.800 Mitglieder.

**V.i.S.d.P**

**VDI Münsterländer Bezirksverein e.V.**

**Katarina Mose, Vorstandsressort Energie, Klima, Umwelt**

**Tel. +49 151 5988 2980**

**[energie-klima@bv-muenster.vdi.de](mailto:energie-klima@bv-muenster.vdi.de)**

**[www.vdi.de/ueber-uns/vor-ort/bezirksvereine/muensterlaender-bezirksverein-ev](http://www.vdi.de/ueber-uns/vor-ort/bezirksvereine/muensterlaender-bezirksverein-ev)**

