VDI

Die Zukunft des Mittelstands.
Perspektiven aus dem Münsterland



Wir gestalten Zukunft

Eine Interviewreihe mit Geschäftsführern und Vorständen

Ein Projekt mit

zweitag

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.

Könnt ihr 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 Inspektionsservices. 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 heben. 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 Maschinenprodukte 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.