



# Langjährige Bindungen als Erfolgsgeheimnis

Wie begeisterte Mitarbeiter und Kunden zu ständigem Wachstum führen

Der Anbieter von QM-Software CAQ AG Factory Systems wurde 1993 gegründet. Im Jahr 2013 wurde der Staffelstab an die nächste Generation übergeben. CEO Florian Schwarz blickt auf nahezu zehn Jahre des permanenten Wandels und Wachstums zurück.

**QZ** Herr Schwarz, was waren Ihre Ziele, als Sie den Vorstandsvorsitz übernommen haben?

**Florian Schwarz:** Die Ziele waren die gleichen wie heute: Das beste Produkt am Markt anbieten! Mein persönlicher Antrieb ist es, unser Produkt ständig wei-

terzuentwickeln und zu verbessern.

**QZ** Was zeichnet denn das beste Produkt aus?

**Florian Schwarz:** Am Ende spiegelt es sich in unseren zufriedenen Kunden. Dazu kommt unser Anspruch, gute Arbeitge-

ber zu sein. Nicht nur, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sondern weil wir wollen, dass sie auch Spaß an der Arbeit haben. Und wenn unsere Mitarbeiter Spaß an der Arbeit haben, dann habe ich den auch. In unseren Produkten spiegelt sich diese Haltung wieder. Und wenn am



Ende auch unsere Kunden Spaß an unseren Produkten haben, dann ist ein wichtiges Ziel erreicht. Deshalb würden wir auch niemandem unser Produkt verkaufen, zu dem das System nicht passt.

**QZ Wenn Sie heute auf die letzten zehn Jahre zurückblicken: Worauf sind Sie besonders stolz?**

**Florian Schwarz:** Zunächst einmal darauf, dass es uns gelungen ist, den Unternehmensgeist und das Familiäre beizubehalten. Nicht wenige Familienbetriebe scheitern ja an der Übergabe des Staffeltabs an die nächste Generation. Dann sind wir natürlich stolz darauf, dass das Unternehmen gewachsen ist. Wir haben den Unternehmenswert in zehn Jahren vervierfacht und zählen heute 75 Mitarbeiter. Schließlich können wir sagen, dass unsere Werte noch immer dieselben sind, vor allem begeisterte Kunden und Mitarbeiter zu haben.

**QZ Ihre Mitarbeiter halten Ihnen ungewöhnlich lang die Treue. Das ist nicht ganz typisch für die IT-Branche ...**

**Florian Schwarz:** Wir haben viele Mitarbeiter, die über 25 Jahre bei uns sind. Und wir haben noch viele mehr, die schon 20 Jahre bei uns arbeiten. Trotz unseres starken Wachstums haben wir eine durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit von über neun Jahren. Kündigungen erleben wir fast keine und auch mit unseren Ex-Mitarbeitern sprechen wir noch heute. Selbst unsere Rentner arbeiten meist noch für uns. Und wir bieten das auch allen gerne an, die in Rente gehen. Schließlich ist deren Know-how einfach unersetzlich.

**QZ Gibt es so etwas wie eine Unternehmens-DNA, die jeder Ihrer Mitarbeiter in sich trägt?**

**Florian Schwarz:** Auf jeden Fall! Und die ist von großer Bedeutung, denn wir beschäftigen nur hochqualifizierte Leute, die jederzeit auch anderswo einen Job bekommen würden. Unsere DNA ist vermutlich die Freude an der Arbeit. Jeder kommt gerne zur Arbeit und wir identifizieren uns alle intensiv mit dem Unternehmen. Und dieses starke Zusammengehörigkeitsgefühl hat sich auch über die Jahre des starken Wachstums erhalten. Als mein Bruder Sebastian Schwarz, Carsten Strebel und ich 2013 die Unternehmensführung übernommen haben,

**Florian Schwarz:** Wenn man unser Produkt betrachtet, fällt die Vollständigkeit unserer Lösung auf. Von der Dokumentation über Prozessmanagement bis zum Risikomanagement bieten wir einfach alles an, was im Qualitätsmanagement gebraucht wird. Bei anderen Softwareprodukten muss oft hinzugekauft werden, was wir als Standard anbieten. Und dann machen unsere Mitarbeiter einen großen Unterschied, die allesamt ausgewiesene Experten sind. Jeder hat das Ziel und die Aufgabe, Kunden zufrieden zu stellen, zu begeistern. Am Ende sollen sie unser Produkt und unseren Service schätzen.

**QZ Was machen Sie, wenn ein Kunde mal nicht so begeistert ist?**

**Florian Schwarz:** Wenn unsere Software verkauft und installiert ist, wir aber feststellen, dass das System nicht an den Start kommt, werden wir aktiv. Dann nehmen wir Kontakt zum QM-Leiter oder Geschäftsführer auf und fragen, warum die Software nicht voll eingesetzt wird. Uns liegt sehr daran, dass unsere Systeme genutzt werden und zur Produktivität unserer Kunden beitragen.

**QZ Damit tun Sie sich ja zunächst keinen Gefallen, denn das bedeutet großen zusätzlichen Aufwand.**

**Florian Schwarz:** Ja, das ist richtig. Unser Ziel ist es nicht, möglichst viel Service zu

.....

**„Wir setzen auf lange Zusammenarbeit mit unseren Mitarbeitern, denn deren Know-how ist unersetzlich.“**

.....

**Florian Schwarz, CEO der CAQ AG Factory Systems**

zählten wir 20 Mitarbeiter. Heute sind es 75. Natürlich wird es mit einem wachsenden Mitarbeiterstamm immer schwieriger, unsere DNA zu kommunizieren, aber wir bemühen uns darum.

**QZ Worin unterscheidet sich die CAQ AG von ihren Mitbewerbern auf dem kleinen Markt für QM-Software?**

verkaufen, sondern möglichst wenig. Ist ein Serviceeinsatz schneller erledigt als geplant, erhält der Consultant dafür ein Lob und nicht umgekehrt. Denn unser größter Flaschenhals sind unsere Berater: Wir können nur so schnell wachsen wie wir ausbilden oder einstellen. Unsere Kunden sind oft überrascht, wie schnell wir unser System implementieren. »»

Aber am Ende sollen sie es eben auch nutzen, den Vorteil erleben und uns letztlich weiterempfehlen. Denn die Weiterempfehlung ist für unser Geschäft essenziell!

**QZ** *Wir erleben eine beschleunigte Digitalisierung. Wie werden sich die Produktionsprozesse in den kommenden zehn Jahren weiterentwickeln?*

**Florian Schwarz:** Die Vernetzung wird weiter zunehmen, intelligente Schnittstellen an den Maschinen werden also immer wichtiger. Die müssen unbedingt funktionieren. Was die Prozesse betrifft, so geht der Trend auch in der Qualitätssicherung zur Automatisierung. Wenn einer Maschine künftig gesagt wird, man brauche ein bestimmtes Teil in einer definierten Güte, wird sie das entsprechend produzieren. Aber schon heute ist die Inline-Messung in Echtzeit möglich und vielerorts

üblich. Der Produktionsprozess justiert sich dort also bestenfalls selbst. Das Fertigungs-Know-how wird also in Zukunft immer mehr in der Maschine selbst liegen.

**QZ** *Spielt auch KI eine Rolle in dieser Zukunftsvision?*

**Florian Schwarz:** Wir müssen unterscheiden zwischen Machine Learning und Künstlicher Intelligenz. KI kommt dann zum Einsatz, wenn die normale Rechenleistung einfach nicht ausreicht, um etwas zu messen oder zu analysieren. Oder wenn man noch gar nicht weiß, was genau man messen will. Aber meistens weiß man in der Qualitätssicherung sehr genau, was zu messen ist. Und deshalb ist KI für uns nicht das Mittel der Wahl, jedenfalls nach heutiger State-of-the-art. Wir haben auch mit Machine Learning experimentiert, aber festgestellt, dass der Aufwand nicht die Ergebnisse bei der Fehlerentdeckung rechtfertigt. Unser Testsystem war zu häufig unsicher, ob tatsächlich ein Fehler vorliegt oder nicht. Das bedeutet in der Praxis: Nachqualifizierung mit hohem Aufwand. Viel erfolgreicher sind dagegen statistische Analysen. Mit Mustererkennung kann man Fehler sehr gut aufdecken, sogar solche durch Sabotage. Und diese Fähigkeit haben wir in unserer Software integriert.

**QZ** *Branchen wie die Autoindustrie, setzen gerne auf die neuesten Technologien. Wenn also jemand nach Augmented Reality fragt, was antworten Sie?*

**Florian Schwarz:** Auch mit Augmented Reality haben wir uns schon vor sechs Jahren befasst. Ein typisches Szenario: Es gibt einen Messschieber und einen Prüfer, dem über die Datenbrille eingespiegelt wird, was genau und wie er zu prüfen hat. Klingt erst mal gut und für das Marketing ist es sicher großartig, so ein Feature anbieten zu können. Aber unsere Kunden haben eben meistens keinen Bedarf, denn bei Ihnen geht es um hohe Stückzahlen. Sie wissen genau, was und wie sie messen müssen. Die brauchen dazu keine Datenbrille! Das sind eher andere Anwendungen, bei denen AR Sinn ergibt, etwa in großen Lagern.

**QZ** *Was wollen Sie in den nächsten zehn Jahren erreichen?*

**Florian Schwarz:** Uns schwebt vor, unsere Kunden noch enger zu betreuen, sie noch intensiver zu unterstützen. Wir hatten in den letzten Jahren immer ein zweistelliges Umsatzwachstum, verbunden mit einem wachsenden Kunden- und Mitarbeiterstamm. 23 Prozent Wachstum verzeichneten wir zuletzt in 2021. Das ist ordentlich und mehr ist für uns derzeit auch nicht leistbar. Wir bauen aktuell ein weiteres Firmengebäude und gehen davon aus, dass wir in zehn Jahren deutlich größer sein werden als heute. Wir werden auch international weiter wachsen. Schon heute haben wir Kunden in den USA, Kanada oder China. Und auch das Branchenspektrum nimmt zu. Wir kommen ursprünglich aus der Automotive-Branche und noch immer ist die Autoindustrie der Vorreiter im Qualitätsmanagement. Das wandelt sich aber, denn mittlerweile kommen 50 Prozent unserer Kunden aus ganz anderen Branchen wie Gesundheit, Pharma oder Lebensmittel.

**QZ** *Wie wollen Sie die besten Köpfe rekrutieren, um weiter erfolgreich zu wachsen?*

**Florian Schwarz:** Wir brauchen die besten Mitarbeiter und tun viel dafür, diese zu gewinnen. So kann bei uns jeder bis zu 50 Tage Urlaub nehmen. Die Vier-Tages-Woche ist also de facto schon möglich. Teilzeit oder Home Office natürlich auch. Und wir tun viel dafür, dass die Work-life-balance ausgeglichen ist. Aber auch das Gehalt muss stimmen, denn von kleinen Aufmerksamkeiten wie Obst oder Sportangeboten kann kein Mensch leben.

**QZ** *Wie werden Sie sich in Zukunft präsentieren?*

**Florian Schwarz:** Die Fachmesse Control hat bestätigt: Der Bedarf, live und persönlich einen Kaffee oder ein Bier zu trinken, ist da. Auf keinen Fall brauchen wir Events, um ausschließlich unsere Software zu zeigen. Das kann man heute mit deutlich weniger Aufwand per Videostream. Auch für die Installation unserer Software muss heute niemand mehr zum Kunden fahren. Das tun wir nur dann, wenn es um einen persönlichen Austausch, um Networking geht.

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ



#### Zur Person

Florian Schwarz studierte theoretische Informatik und Medienwissenschaften an der Philipps Universität Marburg. Schon während des Studiums setzte er als Freiberufler Softwareprojekte für verschiedene Unternehmen um. Nach dem Studium gründete er ein Projekthaus, welches Spezialsoftware zur Automatisierung von Reklamationsprozessen erstellte und implementierte. 2010 startete er bei CAQ AG Factory Systems. Zuerst als Produktmanager und Assistenz des Vorstands tätig, wurde er im Rahmen einer Unternehmensnachfolge im Jahre 2013 Vorstandsvorsitzender des Unternehmens. Hier ist er heute primär für die strategische Ausrichtung, das Controlling und die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich.

#### KONTAKT

Florian Schwarz  
florian.schwarz@caq.de