

HK-EXPERTENGIPFEL: Diskussion über KI und Generationswechsel

Von Recruiting bis zu humanoiden Robotern

Man könnte gerade jeden Tag jammern. Über den stockenden Wohnungsbau, die überbordende Bürokratie, die Umsatzrückgänge in der Möbelindustrie und vieles mehr. Man kann aber auch die Ärmel hochkrempeln und die schwierigen Zeiten nutzen, um die Weichen für den Erfolg von morgen zu stellen. Dafür entschieden sich die Teilnehmer des HK-Expertengipfels 2025, der bei Lignum Consulting in Kupferzell stattfand. Die äußerst prominent besetzte Runde diskutierte über Künstliche Intelligenz, Digitalisierung sowie den Generationswechsel in Unternehmen. Zu jedem Thema gab es Best Practices, Einblicke und Zukunftsszenarien. Ein voller Erfolg, wie das Feedback der Teilnehmer zeigte.



Hier geht es zum HK-TV-Video des Expertengipfels

Dieter Rezbach von Lignum Consulting begrüßte zu Beginn die Teilnehmer des HK-Expertengipfels

TEILNEHMER

- | | |
|--|--|
| Max Heller
Schüller Küchen,
Geschäftsführer | Marcel Hinger
Lignum Consulting,
Geschäftsführer |
| Rüdiger Schliekmann
Nolte Küchen,
Geschäftsführer | Marie Rudolf
Möbel Rudolf, Exec.
Management Assistant |
| Stephan Igel
Interprint, CSO | Daniel Schrenk
Leuco, Geschäftsführer |
| Michael Hettich
Hecht AG, Vorstand | Tim Westermann
Westermann GmbH,
Geschäftsführer |
| Matthias Picker
Bürkle, CSO Division Wood
and Surface Solutions | Jan Bentz
Brandmauer AI,
Geschäftsführer |
| André Eikenkötter
RMW Wohnmöbel,
Project Manager | Uwe Schreiner
DRW-Verlag, Verlagsleiter |





Stephan Igel, CSO
bei Interprint



Jan Bentz, Geschäftsführer
von Brandmauer AI

Wo setzt Ihr Unternehmen bereits KI ein?



Tim Westermann, Geschäfts-
führer der Westermann GmbH

Tim Westermann (Westermann GmbH): Wir machen schon einiges mit KI, zum Beispiel bei Leistungsbeschreibungen von neuen Projekten. Bei Lösungen wie Chat GPT sind die Investitionen gar nicht so groß. Zudem ist das Lernen, mit der Künstlichen Intelligenz umzugehen, eigentlich recht einfach. Bei manchen Tätigkeiten darf auch mal was schief gehen, denn mit einem Sprachmodell wird man nie eine 100-prozentige Trefferquote erzielen. In der Produktion sieht das schon anders aus, da können wir uns keine Fehler leisten. Zudem ist die Datenaufbereitung extrem mühsam. Bisher haben wir es noch nicht geschafft, mit einer KI-Lösung besser zu sein als mit unserem Wissen.

Stephan Igel (Interprint): Die KI bringt zum jetzigen Zeitpunkt auch bei uns keine besseren Ergebnisse, als wenn wir die Tätigkeiten auf konservative Weise erledigen. Aber sie bringt in Teilen schon schnellere Resultate und sorgt dafür, dass wir Zeit und Kosten sparen. Damit können sich unsere Mitarbeiter verstärkt wertschöpfenden und kreativen Tätigkeiten widmen. Wir setzen bei Interprint KI-Lösungen in unterschiedlichem Umfang ein und sehen noch sehr großes Potenzial.

Jan Bentz (Brandmauer AI): Mein Unternehmen ist in der KI-Beratung tätig. Für uns ist es sehr interessant zu hören, wie KI in der Industrie bereits umgesetzt wird. Ich empfehle einen zweigeteilten Ansatz. Auf der einen Seite sollte man die Tools nutzen, die schon vorhanden sind. Gleichzeitig kann man darüber nachdenken, in der Produktion eventuell einen eigenen KI-Use-Case zu entwickeln. Wir haben in Deutschland tolle Unternehmen und tolle Produkte. Warum also nicht in den Produkten punktuell KI einsetzen? Zugegebenermaßen ist es derzeit fraglich, ob sich eine solche Investition immer rechnet. Und ja, die Datenaufbereitung ist mühsam. Weil noch das Verständnis fehlt, welche Daten für einen Use-Case gebraucht werden.

André Eikenkötter (RMW): Wir müssen zwischen den Themen Digitalisierung und KI unterscheiden. Im KI-Bereich gebe ich meinen Vordern Recht: Wir nutzen sie auch bereits im Wissensmanagement.

Dort kann man damit leben, wenn man Resultate mit nur 90 bis 95 Prozent Genauigkeit erhält. Allerdings glaube ich nicht, dass KI ein Allheilmittel ist, wenn man absolute Prozessstabilität benötigt. Hier muss die Möbelindustrie bei vielen Dingen erst noch den Schritt in die „normale“ Digitalisierung gehen. Gerade in der Produktion hat die Branche diesbezüglich noch einen riesigen Weg vor sich – welcher uns auch große Chancen bietet.

Rüdiger Schliekmann (Nolte Küchen): Ich begleite die Holz- und Möbelindustrie jetzt schon seit fast 40 Jahren. Gerade im Bereich Technik habe ich eine Menge erlebt. Grundsätzlich braucht unsere Branche bei neuen Dingen immer etwas länger. Bei Nolte Küchen haben wir bereits KI-Tools realisiert – etwa im Auftragseingang, in der Auftrags-Sachbearbeitung oder in der Fabrik. Ich glaube, wir können mit KI eine Menge absichern. Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft.

Michael Hettich (Hecht): Wir entwickeln bei unserer Maschinen auch eigene KI-Lösungen für die Fehlererkennung. In vielen Bereichen ist die Hürde noch groß, sich überhaupt mit Künstlicher Intelligenz zu beschäftigen. Viele haben noch ein bisschen Angst davor, aber von Tools wie Chat GPT oder Copilot haben die meisten schon mal gehört. Und so kompliziert ist das am Ende auch gar nicht.

Max Heller (Schüller Küchen): Wir sollten uns bewusst machen, dass wir am Beginn eines neuen Zeitalters stehen. Für Schüller Küchen ist das Thema KI schon heute nicht mehr wegzudenken. Zuerst sollte man sich als Unternehmen fragen: Was sind unsere Ambitionen? Wenn dabei Newscases herauskommen, sollte man schauen, mit welchem Werkzeug man die Newscases löst. Eines davon kann KI sein. Wir müssen zudem Führungskräfte dazu befähigen, Probleme zu erkennen, zu analysieren, Newscases aufzubauen und dabei KI zu integrieren. KI ist ein neuer Trigger, der uns zu Problemlösungen drängen wird, weil wir plötzlich merken, dass man ganz viel automatisieren kann.

Matthias Picker (Bürkle): Als der Hype um die Digitalisierung angefangen hat, sind manche Unternehmen nur deshalb in das Thema eingestiegen, um etwas gemacht zu haben. Ich glaube, das war nicht sinnvoll. Es ist natürlich gut, wenn man Dinge ausprobiert, aber man muss schon sehr genau schauen, wie man digitalisiert und wo die KI automatisieren und unterstützen kann. Es muss sich am Ende auch lohnen, weil die Investition viel Geld kos-

tet. Meiner Ansicht nach ist KI ein Tool, um gewisse komplexe Aufgaben zu übernehmen, aber nicht die Lösung für alles.

Daniel Schrenk (Leuco): Wir nutzen KI auch noch nicht durchgehend, sondern suchen uns einzelne Anwendungen, bei denen es Sinn macht. So zum Beispiel bei der Standard-Anlage, im ERP-System oder bei der Wege-Optimierung in der Logistik. Dort, wo wir auf eigene und dadurch validierte Daten zugreifen können, setzen wir KI schneller ein. Bei externen Daten dient sie uns einige Jahre als Verifizierung zu den Erkenntnissen, die wir im Haus haben. So machen wir nochmal einen zweiten Ansatz auf und können die Ergebnisse gegenüberstellen.

Marie Rudolf (Möbel Rudolf): Die Autorin Joanna Maciejewska sagte einmal: „I want AI to do my laundry and dishes, so I can do art.“ Ich finde, diese Aussage kann man auf viele Sachen übertragen. Wenn man KI zum Beispiel in der Auftragsbearbeitung oder Wartung einsetzt, hat man mehr Zeit für kreative Arbeiten oder Tätigkeiten mit Menschen. In der Auftragsbearbeitung sind wir bei Möbel Rudolf gerade dabei, KI-Lösungen zu realisieren. Die meisten Möbelhersteller haben ein paar hunderttausend Varianten (ohne Sonderanfertigung), die bestellt werden können. Hier kann die KI Prozesse schneller und effizienter gestalten. Ebenso bei der Wartung, damit die Mitarbeiter schon vorher wissen, wann die nächsten Aufgaben anstehen.

Marcel Hinger (Lignum Consulting): Wir nutzen KI, um für Kunden schneller zu werden. Etwa in der Datenauswertung oder in Kennzahlen-Aufnahmen. Wir sehen bei Investitionen aber auch immer die Mitarbeiterentwicklung. Messen wie die Ligna möchten wir zum Beispiel künftig über eine App organisieren. Ein KI-Modul dazu gibt es schon. Ein Mitarbeiter meinte vor kurzem, er würde sich gerne damit auseinandersetzen, um mit der KI zu lernen. Wir müssen der nächsten Generation auch etwas bieten, wenn wir sie im Unternehmen halten möchten.

”

Für uns ist das Thema
Künstliche Intelligenz
schon heute nicht
mehr wegzudenken.

Max Heller (Schüller Küchen)

Max Heller von
Schüller Küchen
(rechts) mit Dieter
Rezbach von Lignum
Consulting



Rechts: Rüdiger Schliekmann, Geschäftsführer von Nolte Küchen. Unten: Marie Rudolf, Exec. Management Assistant bei Möbel Rudolf. Ganz unten: André Eikenkötter, Project Manager bei RMW Wohnmöbel



Stephan Igel (Interprint): Es wäre wünschenswert, dass wir mit KI sicherer werden – nicht nur in der Dekorentwicklung, sondern auch in den Produktionsprozessen. Die Effizienz von Druckmaschinen liegt heute vielleicht bei 50 Prozent oder darunter. Wir müssen dahin kommen, die Daten mit KI so auszuwerten, dass Prozesse schneller werden und gleichzeitig die Qualität stimmt. Außerdem wollen wir Dekore, die heute manuell entwickelt und ausgearbeitet werden, zukünftig auch mit KI-Unterstützung erstellen können.

Jan Bentz (Brandmauer AI): Ich hoffe, dass in fünf Jahren die Basis für alle möglichen KI-Anwendungen geschaffen ist. Und dass ich den Unternehmen bei Beratungsgesprächen nicht sagen muss, dass zunächst mal eine Datenbasis vorliegen sollte. Das wird uns dann befähigen, das Potenzial von KI wirklich auszuschöpfen. Die Sprach-Anwendungen sind vielleicht in der Hand der USA und China. Aber wenn wir in Deutschland jetzt eine Datenbasis aufbauen, können wir in Zukunft wirklich erfolgreich mit KI arbeiten. Vielleicht reden wir dann tatsächlich über humanoide Roboter, die selbstständig Kaffee kochen und andere Aufgaben übernehmen können.

André Eikenkötter (RMW): Beim Thema Prozessabsicherung schließe ich mich an, würde aber tatsächlich noch einen Schritt weitergehen. Bei komplexen Produkten wie Möbeln wird die Fehler-Ursachen-Analyse immer zeitaufwendiger. Ich verspreche mir von der KI, dass ich vom Auftragsbearbeitungsprozess über die Produktion bis zur Buchhaltung Tools an die Hand bekomme, die die wirkliche Ursache von Problemen schneller identifizieren, als es heute Menschen können. Und dass wir somit immer schneller und besser werden.

Rüdiger Schliekmann (Nolte Küchen): Ich würde das nicht an einzelnen Prozessen festmachen. Allgemein hoffe ich, dass wir – wie es beschrieben wurde – ein Werkzeug bekommen, das zum Problemlösungsprozess beiträgt. Und das so selbstverständlich genutzt wird wie heute eine Google-Suche. Ich glaube, das würde uns in fünf Jahren einen Riesenschritt weiterbringen, wenn KI zur Normalität wird.

Welche Rolle wird KI in fünf Jahren spielen?



Michael Hettich (Hecht): In Sachen Daten bin ich ganz bei Herrn Bentz. Wir brauchen die Daten so, dass sie verfügbar sind und wir damit arbeiten können. Das fände ich wichtig, wenn sich da etwas bewegt. Was auch wichtig wäre: Wenn die Administration in einem Unternehmen mit KI noch stärker vereinfacht wird und dass man aufhört, in „Kisten reinklimpern“. Die Sprachmodelle sind ja mittlerweile so gut, dass es eigentlich egal ist, aus welchem Land ein Mitarbeiter kommt.

Max Heller (Schüller Küchen): Bei den Daten benötigen wir Modelle und Anwendungen, die für eine neue Wertschöpfung entlang der gesamten Prozesskette sorgen. Ich halte nichts davon, alles zu machen, was möglich ist. Wir brauchen sinnstiftende Lösungen. Ich wünsche mir darüber hinaus, dass wir die Menschen in den nächsten Jahren mitnehmen auf diese Reise, dass wir digitale und KI-basierte Kompetenzen bei den Führungskräften und in den Schulen aufbauen. Und dass wir nicht abheben, keine Zweiklassengesellschaft in Deutschland bekommen. Ich hoffe, dass uns das gelingt.

Matthias Picker (Bürkle): Im Maschinenbau sehe ich KI kurzfristig hauptsächlich in administrativen Prozessen. Im Entstehungsprozess der Maschine oder der Anlage gibt es noch viele unterschiedliche Systeme, in denen gearbeitet wird, die dann über Schnittstellen wieder ausgetauscht werden müssen. Ich glaube, da sollten wir heute die Basis legen, dass die Daten im richtigen Format durchgängig mit Standards vorliegen und dass sie dann in Zukunft auch von der KI verarbeitet werden können. Dann kann uns in fünf Jahren die KI dabei unterstützen, Konstruktionen abzusichern, die Qualität zu erhöhen, die Durchlaufzeiten zu reduzieren und am Ende aus einer Anlage deutlich mehr herauszukitzeln.

Daniel Schrenk (Leuco): Ich sehe mit KI insbesondere Chancen im kreativen Produkt-Entstehungsprozess. Die Frage, die dahinter steckt, lautet: Wie befähige ich den Kunden, dass er sich sein individuelles Bearbeitungswerkzeug selber konfigurieren kann? Aber eben so, dass es nicht nur funktioniert und auf die Maschine passt, sondern mit dem bestmöglichen Leistungsergebnis. Dafür braucht es in den nächsten Jahren eine saubere Datenstruktur mit einer intelligenten Logik. Wir als Werkzeughersteller müssen dafür den Input bringen und noch stärker ein solches System befüllen.

Marie Rudolf (Möbel Rudolf): Eine Wunschvorstellung von mir ist, dass der Kunde sich zu Hause selber ein Möbel konfigurieren kann. Und dass die Daten dann direkt über das Planungssystem in die Fertigung eingespielt werden. Bei der Logistik gibt es auch noch viel Verbesserungspotenzial. Da hätte ich jetzt allerdings nicht die eine Idee, wie die KI alles besser machen kann. Auf jeden Fall ist es nicht mehr zeitgemäß, dass Möbel in Lkws gepackt werden, die dann verschiedenen Abladestellen abfahren und meist leer zurückkommen. Vielleicht kann die KI hier auch für Fortschritte sorgen.

Marcel Hinger (Lignum Consulting): Wenn wir in der Möbelindustrie über das Thema Individualität sprechen, müssen wir auch die Komplexität beherrschbar machen. Dafür wäre ein KI-Werkzeug toll, das dem Mitarbeiter verschiedene Tätigkeiten abnimmt, sodass er sich um andere Themen kümmern kann. Ein Werkzeug, das den Menschen unterstützt und ihm proaktiv sagt, was gerade wie funktioniert und gegebenenfalls als KI-System dann eingreift. Das kann an einem Arbeitsplatz in der Administration sein oder auch in der Fertigung.





Links: Michael Hettich, Vorstand der Hecht AG. Oben: Marcel Hinger, Geschäftsführer von Lignum Consulting und Gastgeber des Expertengipfels

Wie stellt sich der Generationswechsel in Ihrem Unternehmen dar?

Marcel Hinger (Lignum Consulting): Wir haben den Generationswechsel in der Geschäftsführung gerade erst erfolgreich vollzogen. Dieter Rezbach hat mir die Aufgaben frühzeitig übergeben. Das war ein entscheidender Faktor. Man muss loslassen können, sonst funktioniert es nicht – auch wenn das manchmal schwer ist. Es war bei uns auch kein „Geschäftsführer-Austausch“, sondern wir haben zum Beispiel auch die Senior-Manager zu mehr Tätigkeiten befähigt. So haben wir Lignum Consulting zukunftsfähig aufgestellt und können heute optimistisch nach vorne blicken.

Rüdiger Schliekmann (Nolte Küchen): Was ganz wichtig ist: Bei einem Generationswechsel „erbt“ man nicht eine Position, sondern eine Aufgabe. Wenn man das verstanden hat – und das scheint bei Lignum Consulting der Fall zu sein – ist man schon mal einen großen Schritt weiter. Ihr habt jetzt schon eine Phase erreicht, bei der ich sage, dass ich da ein richtig gutes Gefühl habe. In vielen Unternehmen habe ich das anders erlebt. Da ist der Generationswechsel oft noch auf den letzten Metern schief gegangen.

Daniel Schrenk (Leuco): Ich war bis 2024 elf Jahre lang der „Juniorpartner“ in der Leu-

co-Geschäftsführung und bin jetzt der Dienstälteste. Hinzu kommt, dass mein früherer Kollege Frank Diez nicht nur Geschäftsführer und Vorstand war, sondern auch zur Eigentümer-Familie gehört. Ein familiengeführtes Unternehmen funktioniert einfach anders als Private-Equity. Es ist ganz wichtig, dass im Vorfeld die Erwartungen geklärt sind. Das ist eigentlich banal, aber man muss die Dinge offen ansprechen. Stand heute kann ich sagen, dass das bei Leuco gut funktioniert.

Max Heller (Schüller Küchen): Bei Familienunternehmen ist es enorm wichtig, dass man die Werte und Ziele des Unternehmens und der Unternehmerfamilien kennt und rechtzeitig beginnt, das Thema gemeinsam zu entwickeln. Wir sind bei Schüller Küchen in der zweiten Generation. Bei mir ist das Bewusstsein vorhanden, dass es eine Treuhand ist, die man an die nächste Generation weitergibt. Es muss der Wille vorhanden sein, Kompetenzen aufzubauen und einen vernünftigen Onboarding-Prozess aufzusetzen. Aber es braucht natürlich auch das politische Umfeld. Wenn man sich die Bürokratie und die steuerlichen Belastungen heute anschaut, ist das nicht unbedingt eine Einladung an die junge Generation, Verantwortung zu übernehmen. Wir müssen mehr Attraktivität

Rüdiger Schliekmann von Nolte Küchen mit Martin Kohnle von Lignum Consulting (vorne links)



schaffen und es muss auch wieder Spaß machen, eine Nachfolge anzutreten.

Marie Rudolf (Möbel Rudolf): Für mich als jüngere Generation ist es hilfreich, dass mein Vater früher auch schon die Erfahrung gemacht hat, die Nachfolge im Unternehmen anzutreten. Und es war auch nie die Erwartungshaltung da, dass ich mich in eine bestimmte Richtung entwickeln muss. Ich habe schon während meines Studiums Schritt für Schritt mehr Aufgaben übernommen. Wenn ein Wechsel innerhalb der Familie stattfindet, ist das natürlich etwas Anderes, als wenn es eine nicht-familiäre Nachfolge gibt. Ich werde oft gefragt, wie es ist, mit dem eigenen Vater im selben Unternehmen zu arbeiten. Bestimmt kommuniziere ich manche Sachen anders, als ich das bei einem externen Chef tun würde. Das hat Vor- und Nachteile. Ich denke, es gibt nicht den einen Weg, den man vorgeben kann und der bei allen funktioniert. Es muss eben individuell passen.

Jan Bentz (Brandmauer AI): Mein Vater wird noch rund zehn Jahre tätig sein. Mein jüngerer Bruder ist gerade mit seinem Studium fertig und wird wahrscheinlich das Systemhausgeschäft bei uns übernehmen. Anschließend wird er Schritt für Schritt durch die Abteilungen geführt und von meinem Vater angeleitet. Ich werde das Ganze unterstützend begleiten, allerdings wahrscheinlich eher in einer Vorstandsposition. Wenn man Geschwister hat, die im Unternehmen mitarbeiten wollen, macht es den Generationswechsel sicherlich einfacher.

Stephan Igel (Interprint): Interprint war 50 Jahre lang ein Familienunternehmen – bis 2019. Weil sich beim Generationswechsel keine passende Perspektive ergab, hat die Familie entschieden, sich von den Industrie-Beteiligungen zu trennen. Da war natürlich zunächst viel Verunsicherung bei den Mitarbeitern und im Markt zu spüren. Am Ende hatten wir das große Glück, dass mit der Toppan-Gruppe ein strategischer Investor eingestiegen ist, der den Wachstumskurs von Interprint global unterstützt. Bezüglich der Schlüsselpositionen ist es sehr wichtig, dass man frühzeitig Nachfolgeregelungen plant. Mit Nachfolgekandidaten aus dem eigenen Haus sollte das zeitnah kommuniziert werden, damit diese auch gehalten werden können.

Matthias Picker (Bürkle): Den Eigentümerwechsel bei Bürkle habe ich persönlich nicht miterlebt. Ich bin Teil der nächsten Generation, die Verantwortung übernimmt und

die Geschäftsleitung dabei unterstützt, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Die Übergabe der Verantwortung ist – wie bereits erwähnt – extrem wichtig. Das hat bei uns gut funktioniert. Bürkle hat sich breit aufgestellt, also die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt, damit das Wissen von den Vorgängern nicht verloren geht. So können wir weiterhin auf die Expertise und die Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreifen.

Michael Hettich (Hecht): Es gibt zwei Aspekte bei einer Nachfolge: die Management-Nachfolge und die Vermögens-Nachfolge. Nur weil man einen bestimmten Nachnamen trägt, hat man noch nicht die Kompetenz, ein Unternehmen zu führen. Ich glaube, dass das manche zu spät erkennen und sich die Kinder dann schon in eine Richtung entwickelt haben, die für das Unternehmen nicht passt. Deshalb gibt es leider viele Beispiele, bei denen eine Nachfolge scheitert.

André Eikenkötter (RMW): Bei RMW Wohnmöbel sind wir gerade mitten im Generationswechsel. Ein sehr spannender Prozess. Mein Vater hat damals, als RMW gegründet wurde, eine klare Deadline für den Generationswechsel bestimmt. Das steht sogar im Gesellschafter-Vertrag. Das hat den Vorteil, dass es frühzeitig einen Zeitplan geben muss und wir uns als Nachfolger rechtzeitig um alles kümmern. So ist auch sichergestellt, dass wir unseren Vater noch möglichst lange als Berater an unserer Seite haben. Als Nachfolge-Generation sehe ich es so, dass ich mich definitiv auch beweisen muss, um die Aufgaben erfüllen zu können. Ich muss mir regelmäßig die Frage stellen: Ist ein Anderer im Unternehmen oder ein externer Geschäftsführer besser für den Job geeignet als ich? Wenn ich diese Frage mit „Nein“ beantworten kann, bin ich auf einem guten Weg.

Tim Westermann (Westermann GmbH): Bei uns ist das Thema zum Glück auch sehr positiv besetzt. Ich kann mich im Unternehmen entfalten, ohne dass ich an meinem Vater „zerren“ muss. Man sollte den Generationswechsel als Chance sehen, gerade für die Organisation. Denn so kann man wachsen und – wenn man es mit beiden Generationen hinbekommt – für das Unternehmen einen Mehrwert schaffen. Vielleicht noch ein letzter Punkt: Ein Generationswechsel ist mit der Übergabe längst nicht abgeschlossen. Es geht auch um die Frage, wie man gute Mitarbeiter findet, die einen als Führungskraft unterstützen. Das ist für mich die größte Herausforderung für die kommenden Jahre.

„

Man muss loslassen können, sonst funktioniert es nicht. Auch wenn das manchmal schwer ist.

Marcel Hinger (Lignum Consulting)



Dieter Rezbach (links) hat einst mit der HK das Format des Expertengipfels ins Leben gerufen. Rechts daneben Uwe Schreiner und Wolf-Andreas Richter vom DRW-Verlag

Wie findet die Branche junge Führungskräfte?

Marie Rudolf (Möbel Rudolf): Allgemein ist es vorteilhaft, als Unternehmen vernetzt zu sein und auch die vorhandenen Mitarbeiter schon ab der Ausbildung zu fördern. Wenn man merkt, dass jemand „Hunger auf mehr“ hat, sollte man das unterstützen und fragen: Willst du eine Weiterbildung machen? Willst du vielleicht noch was in diese oder jene Richtung studieren? Mir wird manchmal zu sehr auf externe Lösungen geschaut. Dabei gibt es viel Potenzial in den eigenen Reihen.

Daniel Schrenk (Leuco): Ich glaube, jedes Unternehmen sollte zuerst an seiner Sichtbarkeit arbeiten – sowohl regional als auch in der Branche. Damit jeder, der in der Gegend wohnt bzw. mit Holzverarbeitung oder Möbelproduktion zu tun hat, das Unternehmen kennt. Zudem muss man klare Anforderungen stellen. Wenn man sich in der Geschäftsführung auf eine solche Position einlässt, sollte auch der Lebensentwurf dazu passen. Es ist eben nicht nur ein Beruf.



Max Heller, Geschäftsführer von Schüller Küchen

„

Jedes Unternehmen sollte an seiner Sichtbarkeit arbeiten – in der Branche und regional.

Daniel Schrenk (Leuco)

Matthias Picker (Bürkle): Man sollte auf jeden Fall eine mehrgleisige Strategie fahren – vom Headhunter bis zu Online-Anzeigen. Dafür muss man ein attraktiver Arbeitgeber sein. Eine positive Unternehmenskultur, die sich an Werten orientiert, ist essenziell, um Mitarbeiter langfristig zu binden. Denn wenn ich als Unternehmen gute Mitarbeiter finde, möchte ich sie auch halten. Das ist extrem wichtig heutzutage – nicht nur das Finden, sondern auch das Binden.

Max Heller (Schüller Küchen): Netzwerke spielen eine wichtige Rolle – auch in Hochschulen oder Gremien. Man muss überall dort präsent sein, wo Nachwuchskräfte unterwegs sind. Wir versuchen unseren Führungskräften klar zu machen, dass sie verantwortlich dafür sind, Mitarbeiter zu rekrutieren. Wie bereits angesprochen ist nicht nur das Finden, sondern auch das Binden ein wesentlicher Faktor. Ich habe festgestellt, dass junge Führungskräfte attraktive Aufgaben brauchen, mit denen sie sich verwirklichen können. Wenn junge Masteranden von Hochschulen kommen, wollen die meist gefordert werden. Sonst wird es ihnen schnell langweilig und sie suchen sich etwas Anderes.

Michael Hettich (Hecht): Vor ein paar Jahren haben wir ein Recruiting- und ein Employer-Branding-Konzept entwickelt. Die Konzepte sind wirklich Gold wert, denn inzwischen bekommen wir sehr viele Initiativ-Bewerbungen. Junge kreative Köpfe wollen etwas Sinnstiftendes tun, sie brauchen aber auch Freiheiten. Wenn man beides anbieten kann und als Unternehmen seine Werte gut kommuniziert, hat man schon mal die wichtigsten Stellenschrauben justiert.

Rüdiger Schliekmann (Nolte Küchen): Wenn wir Nachwuchs für Führungspositionen suchen, schauen wir zum Beispiel auch in der Fabrik, ob es da Leute gibt, die sich entwickeln können. Manchmal muss man die üblichen Wege verlassen. Es gibt immer wieder Mitarbeiter, bei denen ich positiv überrascht bin, was alles in ihnen steckt. Der zweite Punkt ist das, was bereits angesprochen wurde: die gezielte Ansprache an Hochschulen. Dafür muss man natürlich auch sichtbar sein und Social Media intensiv nutzen. Denn da sind die jungen Leute heute unterwegs. Das alles funktioniert aber nur, wenn man ein starkes Unternehmen ist. Ohne ein gutes Standing in der Branche sind die Nachwuchskräfte schnell wieder weg.



Matthias Picker, CSO Division Wood & Surface Solutions von Bürkle



Daniel Schrenk, Geschäftsführer der Leuco AG

Gut vorbereitet auf die Gesprächsthemen: die Teilnehmer des Expertengipfels



André Eikenkötter (RWM): Unsere Heimat Ostwestfalen ist eine extrem wirtschaftsstarke Region, da muss man sich als Arbeitgeber schon etwas einfallen lassen, wenn man junge Führungskräfte gewinnen will. Ich kann mich meinen Vorrednern nur anschließen: Die Sichtbarkeit ist entscheidend. Auch für uns ist es schwierig geworden, „fertige“ Führungskräfte zu finden. Deshalb stecken wir viel Arbeit in die Entwicklung von Weiterentwicklungskonzepten und -möglichkeiten. Das fängt damit an, dass wir Azubis mit Potenzial auf ihrem gesamten Weg begleiten und ihnen die Möglichkeit geben, sich nach der Ausbildung intern und extern weiterzuentwickeln. Am Ende geht es darum, eine gute Bindung zum Unternehmen zu schaffen.

Jan Bentz (Brandmauer AI): Ich nenne mal zwei Beispiele, die bei uns gut funktionieren. Zum einen die Arbeitgeber-Attraktivität. Wir bieten bei uns zum Beispiel Workation an. Das ist ein Thema, das gerade bei der Jugend sehr gut ankommt. Zum anderen haben wir auf unserem Grundstück eine Gartenhütte gebaut und diese mit allen möglichen Gimmicks ausgestattet. Dort kann man zum Beispiel Filme anschauen. Es geht nicht darum, dass die Mitarbeiter noch fünf Stunden nach der Arbeit hier bleiben. Aber dass es die Möglichkeit gibt, sich in der Gartenhütte mit etwas Privatem zu beschäftigen, kommt gut an.

Am Vorabend des Gipfels fand ein Get Together mit Abendessen im Panoramahotel Waldenburg statt



Stephan Igel (Interprint): Viele der genannten Punkte treffen auch auf Interprint zu. Auch wir versuchen, Führungskräfte aus den eigenen Reihen heraus zu entwickeln. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile. Manchmal braucht es einfach frischen Wind von außen. Deshalb suchen wir auch extern. Interprint ist ein global aufgestelltes Unternehmen mit Standorten rund um den Globus. Früher war das ein tolles Argument, wenn man Führungskräften sagen konnte: „Ihr kommt bei uns auch mal in die USA, nach Brasilien, China oder Malaysia.“ Heute wird das zunehmend als Bürde angesehen.

Tim Westermann (Westermann): Wir haben bei uns immer junge Leute gefördert und sind damit in der Vergangenheit gut gefahren. Leider sind Familienunternehmen heute nicht mehr „sexy“. Jeder will in einem Start-up arbeiten. Deshalb sollten wir auch schauen, wie Familienunternehmen wieder attraktiver werden. Ich selber muss auch noch in das Unternehmen reinwachsen, muss mich entwickeln. Vertrauen ist gerade am Anfang ein wichtiges Stichwort. Nur wenn ich anderen jungen Leuten Vertrauen schenke, habe ich die Möglichkeit, ein kompetentes Führungsteam um mich herum aufzubauen.

Marcel Hinger (Lignum Consulting): Auch wir arbeiten viel mit Hochschulen zusammen. Wir sind sowohl an der TH Rosenheim als auch in Salzburg, Mosbach oder Melle unterwegs. Nachwuchskräfte überzeugt vor allem der Praxisgedanke. Denn wir können die Praxis bieten – für die Theorie sind die Professoren zuständig. Zudem muss man als Unternehmen, wie bereits erwähnt, attraktiv sein, muss Homeoffice und viele andere Dinge anbieten. Aber gleichzeitig darf man seine DNA nicht verwässern. Ich finde es zum Beispiel wichtig, dass Wert auf Pünktlichkeit gelegt wird. Solche Tugenden helfen uns, Struktur reinzubringen, eine Richtung vorzugeben und damit letztlich erfolgreich zu sein.