

Ganz grundsätzlich muss ich halt sagen, und das sehen wir ja immer wieder eigentlich bei Debatten rund um Rohstoffversorgung oder auch seltenen Ressourcen, die wir halt in diesem Land nicht haben, bis hin zu was ja eigentlich sehr Banalem, sollte man denken, wie Energie, dass wir uns natürlich hier auch als Land in eine gewisse Abhängigkeit auch begeben haben. Wie ich finde, auch teilweise mit sehendem Auge. Und obwohl, glaube ich, jetzt schon mehr als genug da auch gewarnt wurde und wir haben das auch immer wieder gesehen, auch in Richtung China, seltene Erden, wir merken es aber auch jetzt wieder in der Iran-Krise, was auch hier wieder für Grundstoffe und auch Grundrohstoffe, die wir brauchen, davon betroffen sind, sehe ich leider irgendwie keine Besserung, sondern man handelt sich von geopolitischer Krise zum nächsten Konflikt und jedes Mal merkt man, Mist, wir haben ja da irgendwie eine Abhängigkeit. Von daher, da muss mehr passieren, auch auf politischer Seite.

Willkommen bei Voices For Future, dem Podcast für unternehmerische Zukunftsfähigkeit. Voices For Future ist die Stimme von Funke For Future und damit ein Teil der Zukunftsfähigkeit der Funke Mediengruppe. Mit unseren Gästen aus Wirtschaft, Politik und Medien sprechen wir darüber, wie der Einstieg in unternehmerische Transformationen gelingt. Welche ersten Schritte waren entscheidend und wo lagen die Stolpersteine? Welche Allianzen haben geholfen, intern Bewegung zu erzeugen? Und wie lässt sich ein Umfeld schaffen, in dem KollegInnen mitgehen, statt am Startpunkt zu bleiben?

Rein in die neue Folge!

Schön, dass ihr auch in dieser Folge von Voices For Future wieder dabei seid. Heute sprechen wir mit Alexandra Kohlmann, CEO von ROWE. Sie führt ein Industrieunternehmen in einer Zeit, in der sich gleich mehrere Krisen überlagern. Volatile Energiemärkte, geopolitische Spannungen, unsichere Lieferketten und zugleich der Druck, Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen. Dabei geht es bei ihr nicht um Transformation als abstrakte Managementfolie, sondern um sehr konkrete unternehmerische Entscheidungen. Wie viel Risiko lässt sich tragen? Was bedeutet Versorgungssicherheit heute wirklich? Und wie verändert sich der Blick auf Nachhaltigkeit, wenn man in einem energieintensiven, industriellen Kerngeschäft Verantwortung übernimmt?

Herzlich willkommen zu Voices For Future, liebe Frau Kohlmann. Schön, dass Sie heute da sind.

Ja, vielen Dank für die Einladung.

Ja, Frau Kohlmann, Sie sind CEO von ROWE und nicht jeder wird ja wissen, was ist eigentlich Rowe, wenn man im Auto sitzt oder in der Industrie arbeitet mit einer Maschine. Wo steckt überall ROWE eigentlich drin?

Ja, wir sind ein Familienunternehmen. Ich führe das in zweiter Generation. Und ja, ich glaube, in mehr Bereichen ist ROWE wahrscheinlich drin, als man denkt. Wir sind ja überwiegend im Automotive Aftermarket tätig und unser Sortiment ist im Prinzip ein relativ breites Portfolio für den Autoteilehandel und die Werkstatt, aber auch jeden, der sein Auto liebt. Also im Motor, im Getriebe, als Kühlmittel, aber auch in der Scheibenwischanlage. Da können wir überall drin sein und mit unseren Produkten helfen. Wir haben jetzt auch seit neuestem Additive im Sortiment. Die könnte man theoretisch auch dem Kraftstoff hinzufügen. Genau.

Ja, Wahnsinn. Und ich habe gesehen, ich habe natürlich in der Vorbereitung ein bisschen geschaut. Sie sind ja auch auf LinkedIn da sehr präsent. Und ja, aktuell ist es für sie bestimmt eine große Herausforderung mit den Zulieferketten aufgrund der geopolitischen Situation. Lieferketten sind unterbrochen, Rohstoffmärkte sind total volatil. Und wir waren ja auch mit dem Kanzler in China, was ich total spannend finde, vielleicht reden wir da gleich nochmal ein bisschen drüber, aber wenn ich jetzt so sage, große Herausforderungen aufgrund der geopolitischen Lage, wie fühlt sich das denn gerade so für Sie als Unternehmerin an, für ein Familienunternehmen an?

Sie haben ja gerade auch auf LinkedIn angespielt. Ich glaube, ich habe es da titulierte als...oder mit, „wir sitzen im Beifahrersitz“. Also ich bin jetzt seit zehn Jahren im Unternehmen und es war sicherlich schon früher für meinen Vater kein 9-to-5-Job, weil er das ja alles aufgebaut hat. Aber im Prinzip in den zehn Jahren, wo ich jetzt auch mit an Bord bin, haben wir uns eigentlich von einer schwierigen Situation, von Krise zu Krise kann man ja fast schon sagen, mit Corona, mit dem Ukraine-Krieg und jetzt eben auch der Krieg im nahen Mittleren Osten. Aber es sind natürlich auch Themen wie Zölle, andere Handelsbarrieren, Sanktionen, die einem eben auch als exportorientiertes Unternehmen natürlich das Leben jetzt nicht gerade einfacher machen.

Und in Bezug auf die aktuelle Situation im Nahen und Mittleren Osten, da sind wir natürlich doch sehr unmittelbar eben auch davon betroffen. Ich würde zwar sagen, dass wir schon auch eher eine Nischenbranche sind, aber als Mineralölverarbeitendes Unternehmen sind wir natürlich da bei einigen der Rohstoffe unmittelbar davon betroffen und sehen dort extreme Preissteigerungen. Man kann sagen, wirklich exogene Preisschocks, über die wir da auch sprechen, bis hin auch zu Versorgungsknappheiten, die da jetzt stellenweise auch drohen können.

Das ist auch eine Krise, aber tatsächlich eine andere Krise als jetzt in der Corona-Zeit. Damals hatten wir eher eine Nachfragedelle und jetzt ist es eben so, dass wir es momentan auch eher mit Bevorratungen und Hamsterkäufen zu tun haben. Wir werden aber definitiv auch damit rechnen müssen, das sieht man ja auch an Tankstellen und an

den Flughäfen, dass auch unsere Branche von gewissen Knappheiten betroffen sein wird.

Je nachdem, wie schnell sich das ganze Szenario natürlich jetzt auch wieder löst. Aber da bräuchten wir natürlich eine Glaskugel. Und deswegen habe ich halt eben auch gesagt, so ein bisschen fühlt es sich an wie ein Beifahrersitz, im Beifahrersitz sitzen, man kann nicht wirklich eingreifen, man kann nicht steuern. Man ist eben auch einfach der Situation natürlich ein wenig ausgesetzt.

Wünschen Sie sich dann, ich meine, ich habe diese tollen Bilder mit Herrn Merz gesehen. Wünschen Sie sich dann von der Politik irgendwie mal, dass die sagen, Mensch, ja, klar, es ist ein mittelständisches Unternehmen, aber auch der Mittelstand trägt ja auch die deutsche Wirtschaft. Wünschen Sie sich da manchmal ein bisschen mehr, dass da zugehört wird, dass Ihnen Gehör geschenkt wird?

Das wäre natürlich sehr wünschenswert. Auf jeden Fall würde ich mir wünschen, dass es nicht jetzt noch on top irgendwelche Belastungspläne gibt, sondern wir auch darüber sprechen, wie Unternehmen auch in dieser schwierigen Situation jetzt auch, ich sage mal, entlastet werden können. Jetzt kamen ja auch Vorschläge, auch die 1.000-Euro-Prämie wurde diskutiert, wo ich eben ganz klar sage, das ist jetzt nicht so der ganz große Wurf um Unternehmen in einer Situation, wo es teilweise um Existenznot, Arbeitsplätzeabbau, Liquiditätssicherung geht, jetzt, was sie jetzt auch noch stemmen können und was ja zudem auch noch Erwartungshaltungen schürt, auch bei den Mitarbeitenden, die man nachvollziehen kann, natürlich.

Also...genau, das ist natürlich ein wichtiger Punkt, den Sie ansprechen.

Total. Und es ist ja, wie Sie schon sagen, man muss ja alles irgendwie gleichzeitig schultern. Die Transformation der Wirtschaft, Versorgungssicherheit, man will seine EBIT-Ziele erreichen, um, Wie halten Sie denn alle Würfel in der Luft, will ich mal sagen? Das ist ja quasi die Quadratur des Kreises, die Unternehmen heutzutage managen müssen. Wie gehen Sie das an?

Von meiner Persönlichkeit jetzt her.

Ja, würde mich mal interessieren, so als CEO. Du musst auf der einen Seite irgendwie Arbeit ranschaffen, die Mitarbeiter müssen bezahlt werden. Gleichzeitig kommt regulatorischer Druck von allen Seiten, jetzt die geopolitischen Krisen. Wie gehen Sie damit um?

Ja, also es beschäftigt mich natürlich sehr. Und es ist mir gleichzeitig auch bewusst, dass ich eine sehr große Verantwortung für unsere Mitarbeitenden trage, für die Familien, die tragen. Wir sind ein Familienunternehmen.

Ich weiß aber jetzt auch, dass ich nicht einfach meinen Job wechseln kann, weil ich bin Unternehmerin. Und ich muss dadurch, auch wenn es vielleicht gerade unbequem ist und vielleicht auch nicht immer Spaß macht. Aber das Erste ist, dass ich ein mega gutes Team auch im Rücken habe. Ich habe einen Co-Geschäftsführer, auf den ich mich uneingeschränkt verlassen kann. Ein tolles Management Board. Und wir setzen alles daran, uns gut durch diese herausfordernde Zeit zu manövrieren, um eben all diese verschiedenen Bälle auch in der Luft zu halten. Also die erste Nachricht ist, ich muss es zum Glück nicht alles alleine machen. Und es ist auch immer gut, wenn mehrere Personen, wenn es um auch mal schwierige Entscheidungen geht, da zusammensitzen und man gemeinsam darüber nachdenkt. Ich glaube, das macht manche Entscheidungen vielleicht nicht leichter, aber man wirkt sie nochmal anders ab.

**Und trotz allem ist mein Blick aber immer nach vorne gerichtet und ich versuche auch immer optimistisch zu sein. Und wir müssen als Familienunternehmen in Generationen denken und ich bin auch immer sicher, wir kommen gut durch und wir haben das schon mehrmals bewiesen. Wir sind, auch wenn das total wie eine Plattitüde klingt, aber oftmals haben uns schwierige Zeiten auch als Belegschaft zum Beispiel wieder näher zusammenrücken lassen. Und wir konnten uns darauf besinnen, was halt wirklich wichtig ist und es hat uns eigentlich auch immer einen Schritt weitergebracht.**

Ja, das stimmt. Wir hatten das bei Funke auch mal. Wir haben eine Cyberattacke in 2020 gehabt und klar, das war fürs Unternehmen eine unglaublich schwierige Zeit. Der Kampf ums Erscheinen als Medienunternehmen mit der Tageszeitung war natürlich echt eine Herausforderung, aber am Ende haben wir es als Team gemeinsam geschafft und das hat uns auch echt richtig zusammengeschweißt, muss ich sagen. Von daher ist es immer gut zu wissen, man hat ein tolles Team und in der Krise steht es dann zusammen. Das ist echt sehr, sehr wertvoll, muss ich sagen.

Ja, absolut.

Und ich möchte nochmal auf das ganze Thema geopolitische Verschiebung zurückkommen. Wir haben es ja gerade so ein bisschen anklingen lassen. Sie sagen, Sie sind da total abhängig von, gerade auch als mineralölverarbeitendes Unternehmen.

Wie ist denn Ihr Blick darauf, auf das, was uns da gerade so ein bisschen, ich will mal sagen, in Haft nimmt? Muss sich da vielleicht auch was verschieben? Schauen Sie auch, ob Sie Lieferketten restrukturieren? Geht das überhaupt für Sie als Unternehmen? Oder sagen Sie, okay, da müssen wir jetzt Augen zu und durch?

Ja, also das kommt so ein Stück weit drauf an, ist leider die Antwort. Also in Bezug auf Lieferketten und auch Rohstoffversorgen sind wir natürlich jetzt auch unmittelbar getroffen. Aber ich muss auch trotzdem sagen, vielleicht liegt es auch daran, dass wir ein Familienunternehmen sind, aber wir haben grundsätzlich immer eine sehr enge Beziehung und auch partnerschaftliche Beziehung zu unseren Lieferanten und Kunden gehabt. Und das haben wir auch damals schon in Corona gemerkt, dass uns das extrem gut geholfen hat, da durchzukommen. Und es ist immer auch ein Geben und Nehmen. Und ich glaube, wenn man das wirklich lebt mit seinen Partnern, dann kann man das auch ganz gut auch wirklich wuppen.

**Ganz grundsätzlich muss ich halt sagen, und das sehen wir ja, immer wieder eigentlich bei Debatten rund um Rohstoffversorgung oder auch seltenen Ressourcen, die wir halt in diesem Land nicht haben, bis hin zu was ja eigentlich sehr Banalem, sollte man denken, wie Energie. Dass wir uns natürlich hier auch als Land in eine gewisse Abhängigkeit auch begeben haben, wie ich finde, auch teilweise mit sehendem Auge. Und obwohl, glaube ich, jetzt schon mehr als genug da auch gewarnt wurde, und wir haben das auch immer wieder gesehen, auch in Richtung China, seltene Erden. Wir merken es aber auch jetzt wieder in der Iran-Krise, was auch hier wieder für Grundstoffe und auch Grundrohstoffe, die wir brauchen, davon betroffen sind, sehe ich leider irgendwie keine Besserung, sondern man hangelt sich von geopolitischer Krise zum nächsten Konflikt und jedes Mal merkt man, Mist, wir haben ja da irgendwie eine Abhängigkeit. Von daher, da muss mehr passieren, auch auf politischer Seite.**

Ich bin dann immer ganz froh, dass wir bei weitem nicht so abhängig und auch energieintensiv sind, wie man vielleicht denkt, wenn man als erstes Schmierstoffwerk hört.

**Genau.**

Also wir haben es auch geschafft, auch hier in den letzten Jahren und auch aufgrund unseres Neubaus natürlich hier am Standort, dass wir rund 60 Prozent unseres Energiebedarfs auch hier durch Eigenproduktion decken.

Aber natürlich wollen wir uns auch hier weiter unabhängig machen und auch hier unsere Resilienz weiter stärken und haben aber auch hier das eigentlich fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Also wollen unsere Energieeffizienz permanent verbessern. Deswegen sind wir ja auch nach Energiemanagement zertifiziert. Auch das hilft uns sehr viel, sodass wir auch da die benötigte Menge an Energie, sage ich mal, pro Einheit, die wir produzieren, auch in den letzten Jahren kontinuierlich senken konnten. **Ich sage mal so, auch wenn die Rahmenbedingungen manchmal etwas schwierig erscheinen, sie setzen halt auch Anreize dafür, dass Unternehmen, wie zum Beispiel wir, auch anfangen, halt eben darüber nachzudenken, wie kann man sich denn halt ansonsten aufstellen. Und das ist eigentlich mein Ratschlag in allen**

**Belangen, auch was Regulatorik angeht. Sie haben es ja auch vorhin gesagt, man kann gewisse Dinge halt im Außen nicht so wirklich beeinflussen. Also müssen wir uns überlegen, wie gehen wir damit um und was können wir selbst in die Hand nehmen. Und ich glaube, das ist das halt, was das Unternehmertum auch am Ende wirklich ausmacht.**

**Ja, genau. Ich glaube, so als Familienunternehmen hat man da vielleicht auch noch ein bisschen andere Entscheidungsräume als so ein gelistetes Unternehmen, wo es dann sehr, sehr viel auch danach geht, Shareholder-Value, EBIT-Marge und so weiter und so fort. Sagen Sie denn, dass Nachhaltigkeit oder so Entscheidungen in Bezug auf grüne Energie oder wir kaufen uns, ich sage jetzt mal, wir beschaffen Energie jetzt über eine Photovoltaikanlage oder Ähnliches. Ist das ein Entscheidungsfaktor, den Sie mit berücksichtigen? Oder sagen Sie, naja, eher opportunistisch, gucken wir mal, wie es geht. Ein bisschen provokant gefragt.**

**Sie meinen, ob Nachhaltigkeit eher ein Kostenfaktor ist in solchen Momenten?**

**Ganz genau. Genau, genau.**

**Also für mich ist jetzt Nachhaltigkeit, und so denken wir eigentlich schon immer als Unternehmen, zumindest auch seitdem wir hier neu gebaut haben, ist es eher Teil der Philosophie. Und ich glaube, das vergisst man ja immer, wenn man über Nachhaltigkeit spricht. Es muss auch irgendeinen ökonomischen Ansatz dabei geben. Also man muss auch mit nachhaltigen Dingen entweder Kosten einsparen können oder Geld verdienen können. Sonst braucht man, glaube ich, nicht darüber reden, weil auch Investitionen in Nachhaltigkeit eben Geld kosten.**

**Genau.**

**Genau, von daher finde ich, muss man Nachhaltigkeit auch irgendwie immer als Teil der Lösung betrachten. Und gerade in Bezug auf Energie ist es, glaube ich, auch essentiell, sich mit diesen Themen zu beschäftigen. Und genau, also wir begreifen das eigentlich immer eher als Blick in die Zukunft oder als, ja, zur Stärkung auch der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und, ja.**

**Sie sprechen mir da aus dem Herzen. Ich glaube, dass das Thema Nachhaltigkeit und wenn man sich damit weiter, tiefer gehend beschäftigt, dass es tatsächlich dazu führt, dass das Unternehmen sich weiterentwickelt und dass man dadurch auch innovative neue Lösungen findet für die Zukunft.**

**Und Energie ist ein gutes Stichwort. Auch bei Funke haben wir grüne Energie in unseren Produktionsabläufen. Das hilft uns natürlich bei der CO2-Bilanz. Und das Energiemanagement führt auch dazu, dass wir dann durch clevere Nutzung von Energie**

Kosten sparen. Also von daher ist das, glaube ich, relevant, wenn man sich mit solchen Themen beschäftigt. Und Sie haben es ja gerade so ein bisschen anklingen lassen es geht ja auch...bei ROWE heißt es Mineralölwerk. Und jetzt werden wahrscheinlich viele hier im Voices for Future Podcasts hängen und sagen, ja Moment, jetzt redest du mit Fossilisten oder was? Na, natürlich nicht. Ist das denn, ja, ist das für Sie Nachhaltigkeit, eine Innovation in nachhaltigere Lösungen auch ein Teil der Zukunftslösung für Sie?

Ja, also absolut. Wie schon gerade gesagt, also nachhaltige Investitionen in Energieunabhängigkeit ist absolut sinnvoll, absolutes Muss. Genauso aber auch Investitionen in nachhaltige Produktlösungen. Und ja, auch wenn das Mineralölwerk heißt und natürlich ein Mineralöl jetzt erstmal auch auf fossiler Basis ist, es ist aber eigentlich tatsächlich kein Widerspruch. Also ich meine, gut ist vielleicht jetzt heutzutage, reicht das nicht mehr so ganz zu sagen, Schmierstoffe sind per se nachhaltig, weil ohne die wird sich aber halt in der Welt nichts drehen, keine Autos fahren, keine Maschinen. Wenn Material auf Material trifft, dann muss irgendwas dazwischen, ansonsten hakelt das und man kann das Bauteil ersetzen.

Aber trotzdem, Schmierstoffe sind ein wesentlicher Mosaikstein in Sachen Nachhaltigkeit, weil sie einfach auch zum Werterhalt beitragen und eben dafür sorgen, dass sich Dinge einfach bewegen, drehen, dass Reibung reduziert wird, dass Wärme abgetragen wird. Wir haben aber trotzdem gesagt, dass wir Lösungen finden wollen.

Um eben auch Pendants zu schaffen, die zum Beispiel auf biosynthetischer Basis funktionieren. Und unser Ziel ist es, dass wir unser Produktportfolio für einige Produktbereiche eben spiegeln, dass wir auch zu im Prinzip mineralischen Produkten ein Pendant auch anbieten können, was im Prinzip man darf dazu nicht mehr sagen oder wird nicht mehr sagen dürfen aufgrund neuer Verordnungen, dass es ein nachhaltiger Schmierstoff ist. Deswegen sage ich bewusst, es ist dann ein biosynthetisches Basisöl, die Additivpakete, da gibt es leider noch keine Alternativen, aber wir schaffen damit eine neue Linie, die übrigens auch seit Jahren bei unserem Rennteam zum Einsatz kommen, wo das auch getestet wird, also maximaler Belastungstest in den Fahrzeugkomponenten.

Und genau, wir schaffen damit ein Angebot, was tatsächlich eine innovative Produktlösung gepaart mit einer nachhaltigen, in Anführungsstrichen, Alternative ist. So, jetzt kommen wir aber zu der spannenden Frage und das vielleicht nochmal als kleiner Impuls. Wir können sowas nicht designen oder auch erfinden, wenn halt nicht unsere Vorlieferanten in die Richtung eben auch gehen würden. Wir sind eigentlich in einem Umfeld unterwegs, was relativ reguliert ist, sage ich mal. Das heißt, als verarbeitendes Unternehmen sind wir da auch einfach so ein bisschen auf die Beweglichkeit der Lieferkette davor angewiesen. Und wenn sich da aber halt recht wenig tut, weil das halt dann doch noch teilweise etwas ja auch eingefahren ist und solange da halt nicht dieser Druck auch da ist für nachhaltige Lösungen, dann ist es natürlich für uns an der Stelle

auch schwer. Aber wir haben nicht aufgegeben, wir waren ambitioniert und haben gesagt, da muss was gehen. Genau, das war mir nochmal wichtig zu betonen.

Und ähm...ja, ich verstehe, dass die Herausforderung vielleicht in der vorgelagerten Lieferkette liegt. Gibt es denn Nachfrage aus der nachgelagerten Wertschöpfungskette, also von OEMs, dass sie sagen, das wollen wir aber? Oder ist das, was sie jetzt entwickelt haben, sagen die nice to have, ist uns aber zu teuer?

Also man muss unterscheiden zwischen den OEMs und dann eben auch dem Aftermarket oder dem Endanwender, sage ich mal. Bei den OEMs ist es ja so, dass die ja zum Teil auch erstmal ihre...ähm Freigaben für die sehr klassischen Produkte geben. Und das meinte ich eben auch so ein Stück weit mit reguliert. Solche Testverfahren, sage ich jetzt einmal, die kosten sehr, sehr viel Geld. Und solange man eben auch nicht sicherstellen kann, dass gewisse Mengen zum Beispiel auch hier überhaupt verfügbar sind, würde man solche Tests wahrscheinlich auch nicht machen.

Von daher, wir hatten tatsächlich auch mal ein Projekt oder Projekte, wo auch solche Kriterien im Anforderungsprofil verankert waren, aber das scheitert dann meistens eben an der Masse der Verfügbarkeit, aber eben auch am Preis und ähnlich ist das so ein bisschen auch beim Endverbraucher. Aber das kann man dann vergleichen mit Produkten wie Lebensmittel, Kleidung oder andere Themen. Da ist halt mit Blick auf die Kosten, haben wir jetzt auch so ein bisschen die Erfahrung gemacht, da spielt dann der Nachhaltigkeitsgedanke am Ende immer noch eine etwas untergeordnetere Rolle. Ich bin aber trotzdem sicher, dass das kommen wird. Die Frage ist halt nur, wann und wie schnell.

Und warum sind Sie sicher, dass das kommen wird?

Naja, weil ich glaube schon, dass das Bewusstsein zum einen dafür wächst. Und auch wenn wir unser Produkt nicht so platzieren, aber tatsächlich sind diese Produkte sogar von ihrem Performance-Profil sogar noch besser und man kann sie sogar auch länger einsetzen. Es kann auch zum Beispiel sein, dass sie sich auch in anderen industriellen Anwendungen, woher es auch kommt, auch noch stärker durchsetzen. Da sehe ich schon Chancen und ich glaube natürlich auch, dass große Unternehmen früher oder später auch viel stärker auf ihre CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke schauen müssen, dass die Verfügbarkeiten besser werden, damit eben auch sich preislich nochmal enorm was tut. Ich glaube, da ist in den nächsten Jahren auf jeden Fall noch sehr viel Bewegung drin.

Und Sie haben es ja vorhin schon ein bisschen anklingen lassen, Sie haben noch ein eigenes Racing-Team. Ist das für Sie dann auch die Möglichkeit, solche Produkte dann

auch nochmal in einem gewissen Rahmen zu vertesten oder wofür nutzen Sie das dann, das Racing-Team? Ist das ein Thema, oder...?

Absolut, also wir haben für uns damals gesagt, wir wollen einen eigenen Rennstall gründen, weil es für uns kein bloßes Sponsoring ist. Das ist nicht ein Logo, was auf einer Autotür zu sehen ist. Für uns steckt da weitaus mehr dahinter und das ist auch ein anderes Commitment und ich weiß gar nicht, wie man es auf Deutsch sagt, aber ich würde sagen, so eine Dedication ist da irgendwie, so eine Hingabe da. Und deswegen, wir engagieren uns da eben nicht nur jetzt aus Leidenschaft, weil Motorsport sich ganz gut eben mit unserem Produktportfolio paart, sondern weil einfach kein Test realistischer ist als der Einsatz draußen auf der Rennstrecke. Deswegen machen wir auch nur Langstrecke oder überwiegend Langstreckensport. Wenn Sie mal die Nordschleife gesehen haben, vielleicht auch mal dort waren, das ist ja wirklich, sind ja wirklich Extrembedingungen, die man dort hat, die ein Fahrzeug oder auch die Fahrzeugkomponenten dort ausgesetzt sind.

Und dieser Praxistest, der ermöglicht uns eben Erkenntnisse, das könnten Sie auf keinem Prüfstand der Welt so nachsimulieren. Und deswegen, wir sagen dazu auch immer ganz liebevoll, unser fahrendes Labor, das nutzen wir ganz explizit zur Erforschung oder zum Test neuer Schmierstoffe. Das heißt, die werden im Labor entwickelt, auf der Rennstrecke getestet oder optimiert und dann eben für die Straße dann sozusagen vorbereitet.

Das ist ja eigentlich super, weil dann hat man wirklich tatsächlich die Real-Life-Daten schon vorhanden, die wahrscheinlich viele abfragen, ne?

Also für uns ist halt vor allen Dingen das Thema, dass wir ein erfolgreiches GT3-Team sind und auch schon einige der 24-Stunden-Rennen sowohl am Nürburgring, aber auch in Spa gewonnen haben. Das ist einfach auch die beste Beweisführung für die Produkte. Und damit hat es auch einen unmittelbaren Impact einfach auf unsere Marke und auch auf das Erscheinungsbild, die Reputation. Also ich glaube, man darf das nicht unterschätzen. Für uns ist das wirklich ein sehr ernst gemeintes Engagement.

Fährt die Chefin dann selber?

Nein. Wir haben professionelle Werksfahrer. Wir sind ja auch ein werksunterstütztes Team mit unserem Partner BMW. weh und, Den möchte ich dann, nur weil ich jetzt hier fahre, den Sieg dann nicht verhaseln.

Das kann ich verstehen.

Aber ich muss sagen, ich bin eine sehr leidenschaftliche Autofahrerin und genau, habe da auch Spaß dran, aber da kann ich leider nicht mithalten.

Ja, es lag nahe, dass ich diese Frage stelle. Ich fahre nämlich auch sehr gerne Auto, von daher. Ja, cool. Das macht bestimmt auch was mit der Belegschaft. Das macht die

Mitarbeitenden ja auch richtig stolz, wenn dann das Team gewinnt und dann tatsächlich die Produkte eingesetzt werden. Und das ist bestimmt auch toll für die Belegschaft.

Absolut. Und hier hängen sehr viele Autos und Fotos von unserem Rennauto und den auch Siegen hier im Flur. Man muss ja sagen, unser Rennstall sitzt ja im Saarland. Wir sind also physisch ein wenig getrennt voneinander. Aber unsere Mitarbeitenden, die dürfen auch an die Rennstrecke kommen. Auch für unseren Vertrieb, für unsere Kunden nutzen wir das als einmaliges Erlebnis, in dem wir viele Events dann auch rund um die Rennstrecke bauen. Und das macht halt alle schon stolz. Und wir merken auch, dass es halt toll ist, diese Ambitionen, die wir alle auch miteinander jeden Tag haben, wenn wir halt eben sehen, dass das auch zu Erfolgen führt. Und auch, wenn jetzt keiner von unseren Mitarbeitenden hier jetzt zum Beispiel aus der Verwaltung und Produktion jetzt aktiv dort an der Rennstrecke eben hilft, weil wie gesagt, das ist ja unser Rennteam, unser Rennstall. So sind wir am Ende trotzdem irgendwie ein Team und es ist ein Miteinander und alle haben das Gefühl, wir durch unsere Produkte, die wir vielleicht bereitstellen, dass wir einen wichtigen Beitrag leisten, dass am Ende dieser Erfolg bei rauskommt und das ist schon schön.

Das ist doch cool. Und gerade in Zeiten wie diesen schließe ich so ein bisschen den Kreis zum Anfang, wo sehr große Herausforderungen vor Unternehmen und auch Mitarbeitenden stehen. Ja, ist das doch ein schönes Signal. Und wo sagen Sie ...nochmal vielleicht eine Frage zum Thema Führung und Leadership, als CEO dieses Familienunternehmens, was braucht denn Führung im Mittelstand generell heutzutage? Was muss in den Methodenkoffer, wo Sie sagen, gerade in heutigen Zeiten, das braucht es heute?

**Also Mittelstand ist ja immer schon ein bisschen besonders.**

**Und ich glaube, es braucht eine gute Portion an Nahbarkeit und Authentizität und auch Ehrlichkeit, weil wir sind einfach sehr nah auch an unseren Mitarbeitenden dran. Wir haben flache Hierarchien. Das heißt, man ist auch ein Stück weit auch operativ immer mit drin und nah dran, insbesondere wenn wir jetzt auch so Ausnahmestände haben wie gerade jetzt. Und trotzdem muss man es auch schaffen, als, ich sage jetzt mal, Führungskraft oder CEO, sich dann auch teilweise da ein bisschen rauszulösen, hier auch abzugeben, zu delegieren, auch an die nächste Ebene, weil am Ende geht auch diese Krise vorbei.**

**Und man muss sich überlegen, wie schaffen wir es, in den nächsten fünf oder zehn Jahren, uns hier weiterzuentwickeln, zu transformieren, also diesen strategischen Blick nach vorne zu haben. Das darf da nicht zu sehr in den Hintergrund rücken.**

**Und das Dritte, was, glaube ich, jede gute Führungskraft eben ausmacht, ist eben auch die gute Selbstführung, mit sich selbst da auch mal hart ins Gericht zu gehen.**

Selbstreflexion ist, finde ich, auch immer eine sehr, sehr wichtige Basis einer guten Führung. Und ja, es geht halt heute nicht mehr alles einfach top-down.

Also ich habe das ja auch erlebt und sicherlich ist auch so ein Generationenübergang ein sehr einschneidendes Erlebnis auch für ein Unternehmen. Man kommt von einem sehr zentralistischen Führungsstil. Ich meine, das ist ja auch total nachvollziehbar und normal. Mein Vater hat das Unternehmen aufgebaut. Er war eine One-Man-Show zu Beginn. Jetzt haben wir ungefähr 300 Mitarbeitende und da muss sich auch eine Kultur erstmal hinentwickeln und das beginnt natürlich ganz klar auch, wie führt man und wie wird ein Unternehmen eben von oben in Anführungsstrichen dann geführt, weil man lebt ja auch viel vor, das meine ich damit, diese Vorbildfunktion, die man auch hat.

Ja, ja. Und ich finde gerade in den Zeiten wie heute, wo Veränderung eigentlich eine Konstante geworden ist, braucht es natürlich auch genau das, was Sie beschrieben haben. Man braucht Nahbarkeit, man muss verstehen, was im Unternehmen passiert, aber auch dann die strategische Sicht zu haben.

Und diese Transformation, die hört ja nicht auf.

Und was vielleicht so als Abschlussfrage, was glauben Sie denn, wird sich die Transformation, die wir so dringend benötigen in Deutschland, in der deutschen Wirtschaft, wird sich das durchsetzen oder wird es eher so ein „Weiter-so“ und wir sind wie die drei Affen, „ichts sehen, nichts sagen, nichts hören“.

Was glauben Sie, wo geht da die Reise hin?

Also wenn sich Transformation nicht durchsetzt, dann weiß ich auch nicht. Also auf gar keinen Fall ein „Weiter-so“.

Und ich bin davon überzeugt, dass sich echte Transformation durchsetzt.

Die Frage ist ja nur, was verstehen wir darunter? Und das Thema ist jetzt ja alleine wahrscheinlich schon podcastfüllend.

Was ich schon sehe, ist, dass die Wirtschaft gerne echte Transformation will. Und auch hier sind wir so ein bisschen wieder bei denen, welche Rahmenbedingungen bekommen wir von der Politik, aber auch von der Regulatorik am Ende.

Ja, das können wir halt nur bedingt beeinflussen, aber trotzdem sage ich, um ein bisschen Ballast abzuwerfen, wäre es wirklich oder ist es absolut dringend notwendig für Mittelstand, aber auch für Industrie, dass man sich da einfach von so ein paar Sandsäcken befreit.

Also wenn der Ballon jetzt wirklich wieder fahren soll, man darf ja nicht fliegen sagen beim Ballonfahren, dann müssen wir da wirklich mal so ein paar von diesen

ganzen regulatorischen, bürokratischen Hürden abschneiden, die man übrigens auch im Nachhaltigkeitsumfeld hat. Ja, auch da kann ich Geschichten erzählen. Auch wir waren vorbereitet aufs CSRD-Reporting. Ob uns das jetzt unbedingt in allen Facetten beim Thema Nachhaltigkeit so vorgebracht hat, sei jetzt mal dahingestellt. Trotzdem glauben wir intrinsisch an das Thema Nachhaltigkeit. Wie gesagt, es ist ja Teil der Philosophie.

So, aber Transformation geht halt tief und Transformation braucht Kraft und natürlich wird es schwerer, wenn man sich von Krise zu Krise reitet und trotzdem sage ich, auch wenn es gerade bei uns wirklich nicht einfach ist, weil wir, ja, wie gesagt, von Preissteigerungen, Knappheiten, die uns gerade operativ stark beschäftigen, betroffen sind.

Man muss sich für trotzdem transformatorische Themen, die darf man jetzt nicht aufschieben. Ich glaube, es wäre fatal, wenn wir das tun. Aber auch das ist jetzt halt Aufgabe von guter Führung, hier eine gute Balance zu finden und zu entscheiden, welche Zukunftsprojekte verfolgen wir trotzdem jetzt weiter. Und die müssen sich, glaube ich, ganz viele Unternehmen stellen, aus vielen unterschiedlichen Gründen. Weil für jedes Unternehmen sind ja die exothermen Rahmenbedingungen auch unterschiedliche und immer andere.

Und wir haben jetzt trotzdem auch gesagt, wir verfolgen unsere neue Unternehmensstrategie weiter. Wir wollen unser Unternehmen robuster und noch schlagkräftiger aufstellen und unabhängig von den Auswirkungen diesen Transformationsprozess, den wir eh schon jetzt auch angefangen haben, auch weiter dort voranschreiten. Und deswegen, ich glaube ganz fest und ich bin auch, was die Zukunft angeht, trotzdem optimistisch, echte Transformation wird sich durchsetzen und auszahlen.

**Super und wenn man sie so sprechen hört, dann spürt man da ganz viel Kraft und Energie, Dedication und Commitment und ich finde das, ich kann nur jedem Mitarbeiter bei ROWE gratulieren, so eine tolle Chefin zu haben.**

Da muss ich beteiligt. Danke.

**Und ja, vielleicht die Abschlussfrage, die ich jeden meiner Gäste und Gästinnen frage, wenn sie so fünf bis zehn Jahre in die Zukunft gucken und sagen, die Zukunft, an die ich glaube, die ich in einem Satz zusammenfasse, wie würde dieser Satz lauten?**

Puh, Zukunft, Glaskugel.

Also was, glaube ich, für uns einfach wichtig ist, dass wir trotz aller Unsicherheiten konsequent langfristig denken und auch handeln. Und diese, ich glaube, diese

**Verantwortung und auch diese Legacy, die habe ich mit meiner Entscheidung, ins Unternehmen einzutreten und das auch weiterzuführen. Ja, da bin ich das jetzt schuldig sozusagen und ich baue darauf, dass ich mit einem tollen Team, was ich habe und tollen Partnern, dass wir da was Großartiges und Gesundes und Zukunftsfähiges auf die Beine stellen. Um auch hier an die nächste Generation vielleicht zu übergeben. Und das ist eigentlich mein Hauptziel, dass es etwas langfristig ist, also dass wir etwas schaffen gemeinsam, was es auch irgendwann noch in einigen Jahrzehnten gibt. Das wäre mein Wunsch, auch wenn ich nicht genau weiß, wie wird es aussehen, weil dazu bräuchte ich halt die Glaskugel.**

Ja, super. Dann möchte ich mich ganz, ganz herzlich für dieses tolle Gespräch bedanken. Wir zeichnen das dann am Freitagnachmittag auf. Von daher wünsche ich Ihnen ein wunderbares Wochenende später, bedanke mich nochmal ganz herzlich, dass Sie da waren und bitte weiter mit so viel Energie den Mittelstand transformieren und vorantreiben.

Ganz, ganz herzlichen Dank für das Gespräch.

Frau Kuhlmann, vielen Dank für dieses Gespräch und für die Einblicke in die sehr konkreten Spannungsfelder, mit denen Industrieunternehmen gerade umgehen müssen. Wenn euch die Folge gefallen hat, dann macht drei Dinge. Das hilft uns nämlich enorm, damit Voices For Future noch mehr Menschen erreicht.

Nummer eins, abonniert den Podcast, damit ihr keine Folge verpasst.

Nummer zwei, lasst uns eine Bewertung da. Ehrlich, kurz, gerne auch mit einem Satz, was euch besonders hängen geblieben ist.

Und Nummer drei, schreibt uns eure Gedanken. Was hat euch überrascht? Welche Frage würdet ihr gern vertiefen? Welche Voice sollten wir unbedingt mal einladen? Und wenn ihr gerade jemanden im Netzwerk habt, der mit Transformation, Lieferketten, Reporting, Kommunikation oder Umsetzung ringt, teilt die Episode. Manchmal reicht genau ein Impuls zur richtigen Zeit, damit wir aus Wir-müssten-mal ein Wir-machen-das-jetzt wird.

Danke, dass ihr zuhört und dass ihr Teil dieser Community seid, die Zukunftsfähigkeit nicht nur diskutiert, sondern möglich macht.

Bis zur nächsten Folge von Voices For Future.