

## Beständig im Wandel

Wie Unternehmen langfristig erfolgreich sind

---

# changes

Was die Prozessindustrie bewegt

#1/23





Ein Vogelschwarm kann seine Formation innerhalb von Sekunden wandeln, ohne dass dabei Chaos ausbricht. Wie das im Detail funktioniert, ist noch nicht endgültig erforscht. Bekannt ist aber: Jeder Vogel beobachtet seine direkten Nachbarn fortwährend und erahnt auf diese Weise Richtungsänderungen früh. Auch langfristig gesehen passen die Tiere ihr Verhalten an: Ändern sich Rahmenbedingungen wie das Klima, fliegen zum Beispiel Zugvögel-Schwärme neue Routen. So sichern die Vögel im Verbund ihr Überleben. Was können Unternehmen daraus lernen?



# Gemeinschaft beflügelt

2023 feiert Endress+Hauser den 70. Geburtstag. Über sieben Jahrzehnte hat sich unser Unternehmen aus kleinsten Anfängen zum weltweit führenden Anbieter von Prozess- und Labormesstechnik entwickelt. Wir können stolz sein darauf, was wir gemeinsam erreicht haben. Und wir müssen dankbar sein gegenüber unseren Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaftern, die miteinander erst diesen Erfolg ermöglicht haben.

Wir nehmen unser Jubiläum zum Anlass, uns Gedanken zu machen, wie Unternehmen über lange Zeit erfolgreich sein können. Im Kern geht es, wie in der Natur, darum, sich bestmöglich an ein sich veränderndes Umfeld anzupassen. Manche Firmen erfinden ihr Geschäftsmodell dazu immer wieder neu – und sind nach Jahrzehnten des Wandels kaum wiederzuerkennen. Anderen gelingt es, ewig jung zu bleiben, indem sie ihr Angebot laufend verbessern und weiterentwickeln.

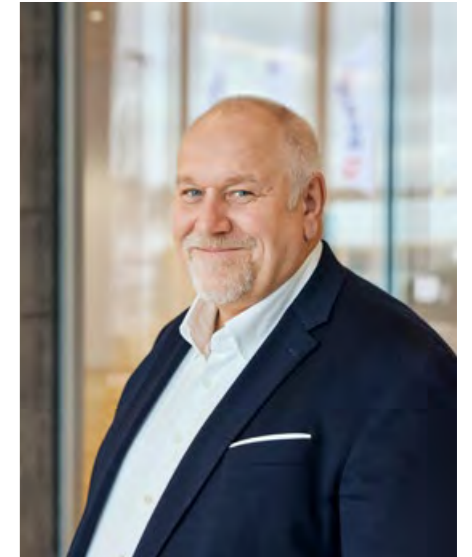
Welche Strategie ein Unternehmen auch immer verfolgt – den Wandel vorantreiben und bewältigen können nur die Menschen: Sie entwickeln innovative Produkte und Lösungen. Sie erkennen bedeutende Trends und Technologien. Sie erschließen vielversprechende Märkte und Geschäftsfelder. Und vor allem bauen nur sie Beziehungen auf und verbinden sich in Netzwerken. Denn wie in der Natur beflügelt die Gemeinschaft auch Unternehmen.

Kollaboration – also enge, partnerschaftliche Zusammenarbeit – erweitert unseren Handlungsraum, weil wir Wissen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Wahrnehmungen teilen. Dadurch erreichen wir gemeinsam Dinge, die uns allein nicht, nicht so gut oder nicht so schnell gelingen würden. Sie finden in dieser Ausgabe der „changes“ viele Beispiele dafür, wie unsere Kunden und wir Herausforderungen gemeinsam lösen – und wir uns so erfolgreich anpassen an eine Welt im Wandel.

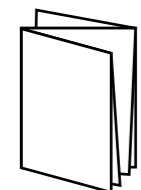
Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr

Matthias Altendorf  
CEO der Endress+Hauser Gruppe



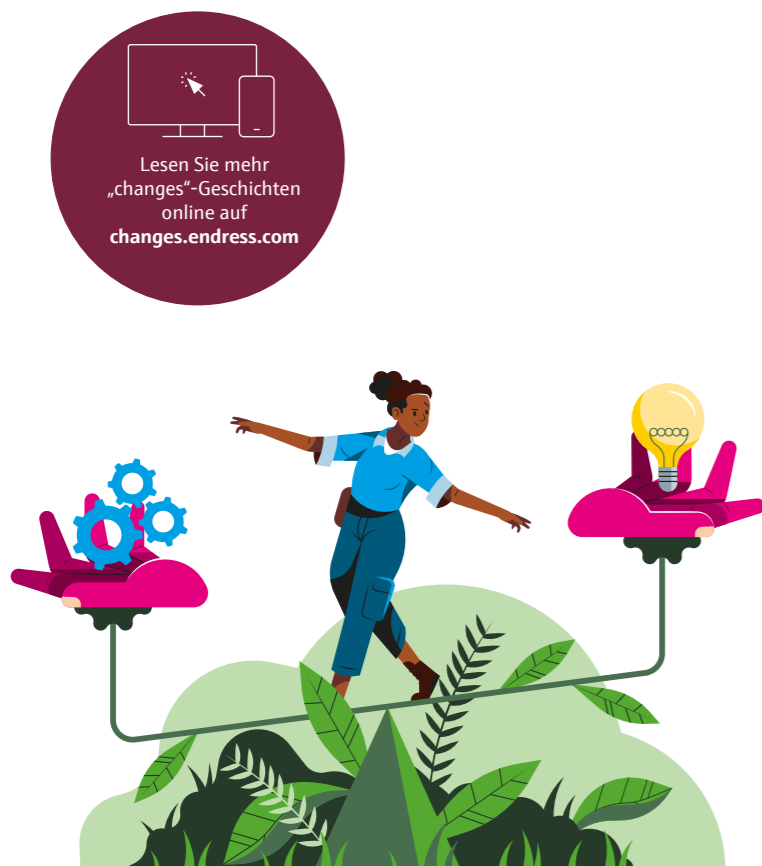
*Den Wandel vorantreiben und bewältigen können nur die Menschen.*



**Zeitreise kompakt**  
Der Beileger zum 70-jährigen Bestehen von Endress+Hauser. **Im Heft.**



## Weiter gehen



Ein Blick ins Überlebenshandbuch für Unternehmen. **Seite 8**

## „Neues entsteht an den Schnittstellen“



DSM-Innovationsexperte Ronald Gebhard im Gespräch mit Matthias Altendorf. **Seite 20**

## Auf lange Sicht



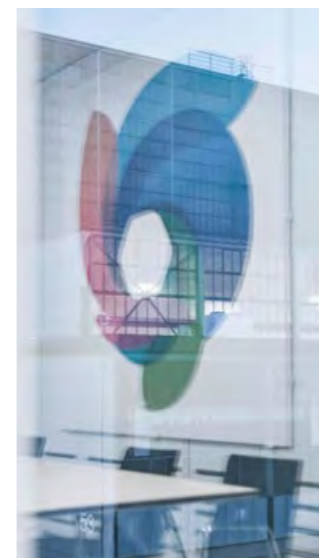
Was genau heißt eigentlich langfristig? Ein kurzer Exkurs. **Seite 4**

## Seite an Seite



Wie enge Zusammenarbeit die Partner erfolgreicher macht. **Seite 24**

## Die Wandelbaren



Vom Bergbau zur Biowissenschaft: Wie sich DSM ständig neu erfindet. **Seite 14**

## Kein Ende in Sicht



Klaus Endress und Matthias Altendorf zur Zukunft von Endress+Hauser. **Seite 44**

# Inhalt

- 4 Auf lange Sicht** Was genau langfristig heißt, ist schwer zu sagen. Aber es gibt, um es kurz zu machen, wundervolle Beispiele dafür.
- 8 Weiter gehen** Was machen langfristig erfolgreiche Unternehmen richtig? Ein Blick ins Überlebenshandbuch.
- 14 Die Wandelbaren** Wie das Unternehmen DSM mit Innovation und Wissenschaft die Welt etwas besser machen möchte.
- 20 „Neues entsteht an den Schnittstellen“** Woran sich erfolgreiche Unternehmen ausrichten, das besprechen DSM-Innovationsexperte Ronald Gebhard und Endress+Hauser CEO Matthias Altendorf.
- 24 Das Neue schöpfen** Dirk Neirinck erklärt, wie Endress+Hauser die Innovationskraft trainiert.
- 26 Neue Wege** Messtechnik-Experten und KI-Spezialisten haben abseits vom Tagesgeschäft ein intelligentes Hochwasser-Frühwarnsystem entwickelt.
- 27 Grüner Pioniergeist** Messtechnik von Endress+Hauser ermöglicht es, in einem Gaskraftwerk dem Erdgas Wasserstoff beizumischen – ein Pilotprojekt.
- 28 Eine gute Verbindung** Die Raffinerie Heide und Endress+Hauser finden seit über 20 Jahren gemeinsam Lösungen für die kniffligsten Aufgaben.
- 30 „Entscheidend ist das Vertrauen“** Der langjährigste Repräsentant von Endress+Hauser spricht über eine besondere Beziehung.
- 31 Qualität und Pflege** In einer Anlage in München arbeiten gleich mehrere Geräte von Endress+Hauser seit mehr als 30 Jahren.
- 32 Den Mangel im Griff** Eine Expertin und ein Experte für die Supply Chain erklären, wie sich Lieferfähigkeit auch in schwierigen Zeiten aufrechterhalten lässt.
- 34 Die Erfolgswelle** Wie die Radartechnologie zum Mittel der Wahl in der Füllstandsmessung wurde.
- 36 Nachhaltig erfolgreich** Die Fakten belegen: Endress+Hauser nimmt seine Verantwortung als Unternehmen ernst.
- 40 Außergewöhnliches Wachstum** Die wichtigsten Zahlen des Geschäftsjahres 2022.
- 42 Generationswechsel** Ende 2023 wird Klaus Endress als Präsident des Verwaltungsrats aufhören. Unternehmen und Gesellschafterfamilie haben alles für die Nachfolge geregelt.
- 44 Kein Ende in Sicht** Wie sehen die nächsten 70 oder gar 100 Jahre für Endress+Hauser aus? Klaus Endress und Matthias Altendorf haben dazu ganz eigene Vorstellungen – und erklären, woher sie ihre Zuversicht schöpfen.



# Auf lange Sicht

13,8  
Milliarden  
Jahre

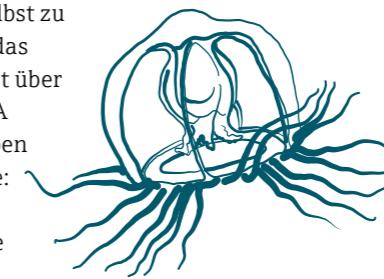
So alt ist in etwa das Universum. Nichts existiert länger, nichts dehnt sich weiter aus. Der Blick ins All macht demütig, auch weil er uns daran erinnert, dass unser Leben eine kurze Episode im kosmischen Gesamtbild ist.

Was haben die Simpsons, eine winzige Qualle und der Blick ins Weltall gemeinsam? Sie alle vermitteln auf ganz eigene Weise, was es heißt, alt zu werden und doch jung zu bleiben. Denn was in der Popkultur schon als unglaublich lange Zeit gilt, ist nach kosmischen Maßstäben ein Wimpernschlag. Wie sich Langlebigkeit auf der Erde noch zeigt und wo ihre Grenzen liegen, das schauen wir uns an – ganz kurz natürlich.

Text: Robert Habi, Anne Haas, Roman Scherer, Cornelia Theisen, Domenico Colucci  
Fotografie und Illustrationen: Shutterstock, Teresä Bungert

## Forever young

Papageien, Schildkröten oder Schwämme: Sie alle werden alt. Sehr alt. Doch gegen eine echte Medusa kommen sie nicht an. Die Quallenart *Turritopsis dohrnii* ist unsterblich. Sie schwebt vor der Küste Mallorcas durchs Mittelmeer. Dank einer genetischen Besonderheit erfindet sie sich buchstäblich immer wieder neu. Sie bildet aus Zellen ihrer Außenhülle neue Stammzellen – und damit die Voraussetzung, Kopien von sich selbst zu schaffen. Zusätzlich hat sie auch das Altern eingestellt. Denn sie verfügt über ungewöhnlich viele Gene, die DNA reparieren können. Ein langes Leben sichert das nicht notwendigerweise: *Turritopsis dohrnii* ist vier Millimeter klein und gegen Fressfeinde wehrlos.



150  
Jahre

Mal muss Schluss sein – zumindest für den Menschen. Das hat ein Team der Singapur-Firma Gero rund um den Wissenschaftler Timothy Pyrkov 2021 festgehalten. Die Forschenden untersuchten die Geschwindigkeit des Alterns anhand zahlreicher Gesundheitsdaten von Menschen aus den USA, Großbritannien und Russland. Das Ergebnis: Selbst wenn Menschen nicht Krankheiten, Stress und Verletzungen ausgesetzt wären, würde ihr Körper trotzdem gebrechlich – und sterben. Die maximale biologische Lebenserwartung liegt demnach irgendwo zwischen 120 und 150 Jahren.




## Wo hört der Mensch auf, wo fangen die Mikroben an?

Der Mensch ist biologisch betrachtet eher Tummelplatz denn Individuum. Diese These setzt sich mehr und mehr in der Forschung durch. Demnach sind Menschen Gemeinschaftswesen aus eigenen Zellen und Milliarden Kleinstlebewesen wie Mikroben, Bakterien und Pilzen. Die Zahl der Bakterienzellen im und auf dem Körper übersteigt sogar die Zahl der menschlichen Zellen. Ohne die vielen Organismen-Gemeinschaften wäre der Mensch schlecht dran. Prozesse wie die Immunabwehr lassen sich zum Beispiel nur verstehen, wenn man die Zusammenarbeit vieler symbiotischer Netzwerke betrachtet. Erste Biologinnen und Biologen plädieren daher für ein neues Menschenbild – weg vom Individuum, hin zum Vielwesen. Der Name dazu: Holobiont, abgeleitet aus den griechischen Worten für ganz (*holos*) und Leben (*bios*). Für die Philosophie birgt das viel neue Denkarbeit. Sie muss die Frage klären: Wo fängt der Mensch an, wo hört er auf?



# Das älteste Unternehmen der Welt

Die fünf ältesten Unternehmen der Welt stammen alle aus Japan, die ersten vier sind Familienunternehmen:

-  **1** Kongō Gumi, gegründet 578, tätig bis 2006, Bauunternehmen
-  **2** Nishiyama Onsen Keiunkan, gegründet 705, tätig bis heute, Hotel
-  **3** Koman, gegründet 707, tätig bis heute, Gasthaus und Hotel
-  **4** Hōshi Ryokan, gegründet 718, tätig bis heute, Gasthaus und Hotel
-  **5** Genda Shigyō, gegründet 771, tätig bis heute, Papierhersteller

Ganze 1.428 Jahre überdauerte das Bauunternehmen Kongō Gumi. Es wurde 578 gegründet und war bis 2006 in Familienbesitz, 40 Generationen lang. Aufgelöst wurde es letztlich wegen Überschuldung.

*„Ruhm kommt und geht. Man sollte sich eher darum kümmern, etwas Bleibendes zu schaffen.“*

Tony Bennett, Jazzsänger, 96 Jahre alt, weiß, wovon er spricht.

## Wen suchen wir?

- 1** legendäre gelbe Familie\*
- 33** Jahre Laufzeit
- 730** Episoden
- 16.000** Minuten Sendezeit



... und es werden noch mehr!

\* „Die Simpsons“, eine der lang-  
lebigsten Zeichentrick-Serien

## Ausgeleuchtet

Anfang des 20. Jahrhunderts hielten Glühlampen so lange, dass kaum jemand neue kaufte. Deshalb gründeten die großen Glühbirnenhersteller der Welt 1924 das Phoebuskartell – und machten der Langlebigkeit ein Ende: Sie legten fest, dass eine Glühlampe nicht länger durchhalten darf als 1.000 Stunden. Das Kartell bestand bis 1941, die Glühlampe schaffte es hingegen ins 21. Jahrhundert, ehe sie größtenteils von LED-Leuchten abgelöst wurde.



## Zum Erfolg gescheitert

Große Erfolgsgeschichten brauchen hohe Hürden und beharrliche Helden. So soll James Dyson mehr als 5.000 Prototypen gebaut haben, bis er einen Abnehmer für seinen Staubsauger fand. Henry Ford ging fünfmal bankrott, bevor er den Durchbruch in der Automobilbranche schaffte. Und Walt Disney brauchte der Legende nach 300 Anläufe, ehe er eine Bank überzeugen konnte, das erste Disneyland im US-Bundesstaat Kalifornien zu finanzieren. Der Rest ist Wirtschaftsgeschichte.

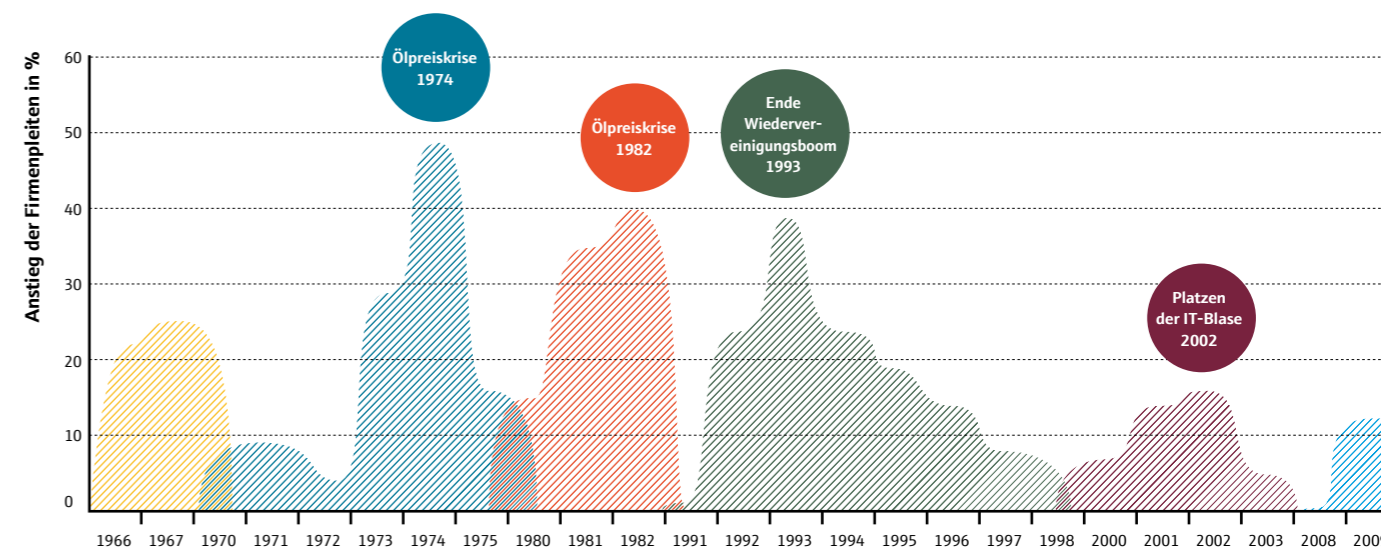
## Er rollt und rollt und rollt ...

Ganze 5,2 Millionen Kilometer! Oder 130-mal um die Erde. Diese unfassbare Strecke hatte das am weitesten gefahrene Auto auf dem Buckel, als sein Besitzer, der US-Amerikaner Irv Gordon, im Jahr 2018 starb. Der Volvo P1800, Baujahr 1966, machte damit dank guter Pflege und einiger Ersatzteile dann und wann seiner lateinischen Bedeutung alle Ehre. Diese lautet übersetzt: „Ich rolle“.



## Historische Wellen

Die Zahl der Firmenpleiten in Deutschland spiegelt über die Zeit die (welt-)wirtschaftliche Lage wider. Den stärksten Einfluss auf die Lebensdauer von Unternehmen hatten die Ölpreiskrisen.



# Weiter gehen



Unternehmen müssen sich ständig an ihre Umwelt anpassen, Krisen meistern und Chancen nutzen. Eine Survival-Tour, bei der Firmen heute deutlich früher die Luft ausgeht als noch vor einigen Jahrzehnten. Was machen Unternehmen richtig, denen es gelingt, auf langer Strecke erfolgreich zu sein? Oder was machen sie anders? Ein Blick ins Überlebenshandbuch.

Text: Sonja Hausmanns  
Illustration: Anton Hallmann

In der Liste der der ältesten Unternehmen weltweit belegen einige japanische Unternehmen die Spitzenplätze. Darunter ist das Kurhaus Hōshi, das eine Flugstunde von Tokio entfernt idyllisch in den Bergen liegt und vor nicht weniger als 1.300 Jahren gegründet wurde. Bekannt ist das Hotel für die heiße Quelle in der Nähe, die so ziemlich alles heilen soll – von Schuppenflechte über Bluthochdruck bis Weltschmerz. Diese Quelle zu schützen, ist die wichtigste Aufgabe der Familie Hōshi, die das Haus seit seiner Gründung im Jahr 718 führt. „Dafür müssen wir einiges ertragen und alles überstehen“, heißt es in einem 2014 erschienenen Dokumentarfilm.

Diese Mission klingt nach Schweiß und Tränen und könnte erklären, warum viele Unternehmen weltweit deutlich früher aufgeben als Hōshi: Fehlt es ihnen an Leidenschaft? Immerhin verschwinden Firmen in den USA im Schnitt nach zehn Jahren vom Markt. Sind sie börsennotiert, halten sie zwar länger durch, aber auch hier sinkt die Lebensdauer: Unternehmen im wichtigen US-Börsenindex S&P 500 existierten Ende der 1950er-Jahre durchschnittlich 60 Jahre. Heute sind es laut der Unternehmensberatung



Innosight weniger als 20 Jahre. Europaweit lässt sich der gleiche Trend beobachten: In Deutschland beispielsweise erreichen heute weniger als zwei Prozent aller Unternehmen ein Alter von 100 Jahren oder mehr. Im Mittel werden sie acht bis zehn Jahre alt, bevor sie aufgeben, fusionieren oder übernommen werden. Das ergab eine Wirtschaftsanalyse von Creditreform 2019.

Dass Unternehmen heute früher die Luft ausgeht, kann auch als Vitalzeichen einer funktionierenden Wirtschaft gedeutet werden. Wenn alte Unternehmen sterben, weil sie innovativen Neankömmlingen nichts entgegenzusetzen haben, ist das wirtschaftlich gesehen ein Gewinn. Das wissen wir, seitdem der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter 1942 die „schöpferische Zerstörung“ als ein zentrales Prinzip darstellte. Problematisch wird es allerdings, wenn zu viele Etablierte vom Markt verschwinden und damit dauerhaft Kapital und Know-how verloren gehen. Von einer Übersterblichkeit bei Unternehmen spricht der ehemalige Shell-Manager Arie de Geus in seinem Buch „Jenseits der Ökonomie“ (im Original „The Living Company“). Die Ursachen für das vorzeitige Aus sieht er in immer schneller drehenden Kapital- und Innovationszyklen, aber auch Wirtschaftsflauten und Missmanagement spielen eine große Rolle – und das über alle Branchen hinweg.

Wenn die Kriterien des Scheiterns unabhängig vom Geschäftsmodell sind, sollte das auch für die Erfolgsfaktoren gelten. Es lohnt sich also, genau hinzuschauen: Welchen Weg gehen langlebige Unternehmen? Und welche besonderen Werkzeuge haben sie im Marschgepäck?

#### FESTES ZIEL – FLEXIBLE ROUTE

So wie das Hotel Hōshi stammen eine Reihe sehr alter Unternehmen im Kern aus dem lokalen Gastgewerbe: Brauereien, Weinkellereien oder Käsereien, die in ihrer regionalen Nische überdauert haben und deren Geschäftsmodell seit Jahrhunderten gleichgeblieben ist. Der Blick auf international agierende Player mit langer Geschichte zeigt zugleich, dass es auch anders geht: Das schwedische Unternehmen Stora Enso beispielsweise gilt als die älteste Aktiengesellschaft der Welt und wurde vor rund 700 Jahren als Kupfermine gegründet. Heute ist Stora Enso ein bedeutender Hersteller von Papier, Zellstoff und Chemikalien. Und Mitsubishi, inzwischen Japans Vorzeigekonzern in Sachen Energie, Baustoffe und Fahrzeugbau, war bei seiner Gründung 1870 ein Schifffahrtsunternehmen. Laut Arie de Geus hat jedes der von ihm untersuchten 27 langlebigen Großunternehmen im Laufe der Zeit mindestens einmal sein Portfolio komplett umgebaut. „Solche Unternehmen sind bereit, Vermögen zu vernichten, um zu überleben. Für sie sind Vermögen – und Gewinne – wie Sauerstoff: lebensnotwendig, aber nicht der Sinn des Lebens“, heißt es in seinem Buch. Ebenso wichtig wie Ausdauer ist demnach Flexibilität. Und die Bereitschaft der Eigentümer, diese langfristige Weiterentwicklung zu finanzieren.

Sich neu erfinden, um zu bleiben: Auf dieses Erfolgsrezept setzt auch das Unternehmen Haniel aus dem Ruhrgebiet. Vom kleinen Duisburger Kolonialwarenhändler hat es sich zunächst zum weltweit agierenden Montankonzern entwickelt – um dem Portfolio Mitte der 1960er-Jahre durch den Einstieg beim Handelsriesen Metro einen völlig neuen Dreh zu geben. Heute positioniert sich Haniel als Portfoliogesellschaft und investiert mit dem Ziel, „enkelfähig“ zu sein, in nachhaltige Geschäftsmodelle. „Unser Vorteil war immer, dass wir nicht dem Wahnsinn unterliegen, in



„Solche [langlebigen] Unternehmen sind bereit, Vermögen zu vernichten, um zu überleben. Für sie sind Vermögen – und Gewinne – wie Sauerstoff: lebensnotwendig, aber nicht der Sinn des Lebens.“

Arie de Geus,  
Autor „Jenseits der Ökonomie“

Quartalszahlen zu denken, wie viele Aktienunternehmen“, sagt Jutta Stolle, die bei Haniel seit mehr als 30 Jahren als Bindeglied zwischen der weit verzweigten Inhaberfamilie und dem Unternehmen fungiert. Sie bescheinigt Haniel großes Durchhaltevermögen und die Bereitschaft, auf kurzfristige Gewinne im Sinne des langfristigen Erfolgs zu verzichten. „Veränderung ist Teil der DNA von Haniel und ich kenne kein anderes Familienunternehmen, das dabei so konsequent ist.“ Natürlich gebe es bei Haniel auch Mahner und Zweifler, deren Stimmen aus gutem Grund gehört werden. Stolle erinnert beispielsweise an die 1990er-Jahre, als nüchterne Zahlenexperten verhindert hatten, dass Haniel in die New Economy – und damit in eine Blase – investiert.

#### MIT BEIDEN HÄNDEN ABSICHERN

Auch das ist typisch für langlebige Unternehmen: Sie sind veränderungsbereit, aber der Wandel ist niemals Selbstzweck. Erfolgreiche Firmen sind radikal traditionell, mit einem stabilen Kern, aber einem disruptiven Rand, bescheinigt eine Harvard Studie von 2018. Weil sie das Risiko eher scheuen, sichern sich diese Unternehmen ab, indem sie beidhändig agieren. „Ambidextrie“ lautet das Stichwort. Es geht darum, das Bestehende zu optimieren und gleichzeitig intensiv an zukünftigen Produkten und Geschäftsmodellen zu arbeiten.

Bewährt hat sich dieses Modell unter anderem in der Pharmaindustrie. „Viele unserer Wirkstoffe sind 100 Jahre alt und immer noch das Mittel der Wahl, Beispiel Aspirin. Gleichzeitig gibt es viele Indikationen, für die wir laufend neue Arzneimittel entwickeln“, erläutert Dr. Hans-Georg Feldmeier,



„Wir stehen als Unternehmen alle vor den gleichen Herausforderungen und es ist immens wichtig, dass wir miteinander daran arbeiten, Lösungen zu finden.“

**Dr. Patrick Wouters,**  
Vizepräsident European Hygienic Engineering & Design Group

Vorsitzender des Bundesverbandes der Pharmaindustrie in Deutschland. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung gelten als Seismograf für die Innovationskraft von Unternehmen, und die Pharmaindustrie ist bei solchen Budgets seit jeher Spitzenreiter. Was zählt ist jedoch die Erfolgsquote: Welche Rendite werfen die Innovationen über die Jahre ab? Feldmeier formuliert einen holistischen Ansatz: „Schon bei der Entwicklung von Pharmaprodukten kommt es darauf an, die Effizienz der Produktion zu berücksichtigen. Deshalb lege ich Wert darauf, von Anfang an Verfahrenstechniker im Team zu haben, um die Machbarkeit zu gewährleisten.“

Etabliertes bewahren und Neues versuchen – weil die Branche dies nicht als Widerspruch erlebt, ist sie neuen Akteuren und Ideen gegenüber offen. „Wir haben in den vergangenen zehn Jahren sehr viele neue Player begrüßt, die mit hochinnovativen Produkten neue Nischen belegt haben“, sagt Feldmeier und nennt als prominentes Beispiel Biontech mit dem weltweit ersten zugelassenen Corona-Impfstoff. „Biontech war aber nicht zuletzt erfolgreich, weil man die Partnerschaft mit dem etablierten Unternehmen Pfizer eingegangen ist. Hinzu kam ein Netzwerk mit erfahrenen Unternehmen in Europa, die dann die Produktion übernommen haben“, betont der Verbandsvorsitzende.

#### VERTRAUEN INS TEAM

Netzwerke sind nicht nur in der Pharmabranche ein Erfolgsfaktor. Angesichts der Fülle an Herausforderungen bündeln viele Unternehmen zunehmend ihre Kräfte: Mit der Pandemie brachen globale Lieferketten zusammen, die Energiekrise infolge des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine zwingt ganze Branchen in die Knie, und die Klimapolitik erhöht den Innovationsdruck und schmälert die Planungssicherheit. „Wir stehen als Unternehmen alle vor den gleichen Herausforderungen und es ist immens wichtig, dass wir miteinander daran arbeiten, Lösungen zu finden“, sagt



Dr. Patrick Wouters, Vizepräsident des Verbandes EHEDG (European Hygienic Engineering & Design Group), der weltweit Lebensmittelproduzenten, verarbeitende Unternehmen, Anlagenbauer und Forschungseinrichtungen miteinander vernetzt.

„Für uns ist dieser Austausch extrem wertvoll, denn er hilft uns, das Marktumfeld und aktuelle Trends besser zu verstehen“, betont Wouters, der zudem als Global Hygienic Design Lead für den Lebensmittelproduzenten und Rohstoffhändler Cargill arbeitet. „Für Unternehmen wäre es zu kurz gegriffen, nur auf die eigenen Produkte und Produktionsabläufe zu schauen; stattdessen müssen wir die gesamte Lieferkette im Blick haben, lernen – und bei Bedarf schnell reagieren.“ Anpassungsfähig zu bleiben ist für den erfahrenen Manager angesichts der vielfältigen Krisen die wichtigste Aufgabe derzeit. Eine wichtige Rolle spiele auch das Vertrauen. „Ob gegenüber unseren Mitarbeitenden, in der Kommunikation mit Kunden oder der Zusammenarbeit mit Partnern: Ehrlichkeit und Transparenz halte ich für entscheidende Faktoren für den langfristigen Erfolg“, sagt Wouters, dessen Arbeitgeber Cargill sich immerhin schon seit 150 Jahren als Familienunternehmen am Markt behauptet.

#### AUSDAUER TRAINIEREN

Sich rechtzeitig an das Umfeld anpassen, keinen Quartalszahlen hinterherrennen, in Netzwerken denken und fest dem eigenen Wertekompass folgen: Am Ende ist die Erfolgsformel langlebiger Unternehmen ebenso einfach wie einleuchtend. Es braucht allerdings einen langen Atem, um angesichts von Kostendruck, Fachkräftemangel und Krisen-Häufung auf dem rechten Weg zu bleiben, und das Tag für Tag, Jahr für Jahr. Die Ausdauer wird belohnt, wie eine McKinsey-Studie von 2017 belegt. Demnach übertreffen Unternehmen, die entschlossen an einer langfristigen Denkweise festhalten, ihre Branchenkollegen beim Umsatz um 47 Prozent. Beim Gewinn sind es immerhin 36 Prozent. Am Ende können langlebige Unternehmen vielleicht auch auf den Lindy-Effekt hoffen. Der besagt, dass die Sterberate von Technologien, Unternehmen oder Ideen sinkt, je länger sie schon existieren. Gutes bleibt – wie die Heilquelle in Hōshi.

1.300

1.300 Jahre: So alt ist das japanische Kurhaus Hōshi. Es gehört damit zu den fünf langleblichsten Unternehmen der Welt.



# Die Wandelbaren



1

**Vom Kohlebergbau zu Gesundheit, Ernährung und Biowissenschaften. Mit dem Mut zur Veränderung ist sich Royal DSM immer treu geblieben. Die kommende Fusion mit Firmenich setzt diesen Weg fort, auf dem auch Endress+Hauser als innovativer Partner gefragt ist.**

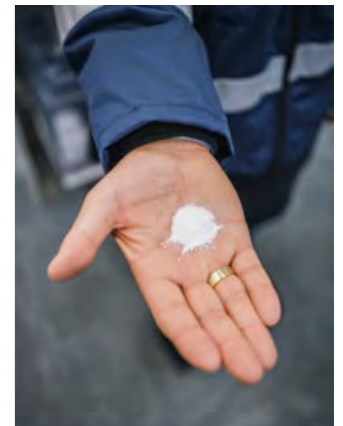
Text: Robert Habi  
Fotografie: Christoph Duepper

Was in Halle 61 aus der Trichtermischanlage fällt, sieht auf den ersten Blick unscheinbar aus: ein weißliches Pulver, das an Kalk erinnert. Doch am DSM-Standort im süddeutschen Grenzach wissen alle um die Bedeutung des Stoffs mit dem Namen Bovaer. Nach mehr als zehn Jahren Forschung und Entwicklung konnte DSM nachweisen: Der Futtermittelzusatz hemmt im Pansen der Kuh den letzten Enzymschritt, der für die Methanproduktion verantwortlich ist. Dadurch reduziert sich der Ausstoß des Treibhausgases, was zu einer Verringerung des ökologischen Fußabdrucks von Fleisch, Milch und Molkereiprodukten beiträgt. Standortleiter Martin Häfele erklärt: „Verfüttert ein Bauer einen Viertel Teelöffel pro Tag und Tier, bewirkt das eine 30-prozentige Reduktion von Methan bei einer Milchkuh und 45 Prozent bei einem Fleischrind. Bovaer an drei Kühe zu verfüttern, hat den Effekt als würde man ein Familienauto von der Straße nehmen.“

Diese Wirkkraft weckt international Hoffnungen für den Klimaschutz. Die EU genehmigte Bovaer mit dem Hinweis, das Futteradditiv trage zur nachhaltigen „Farm to Fork“-Strategie der Staatengemeinschaft bei. Australien, Brasilien, Argentinien und Chile gaben ebenfalls grünes Licht. Und zu den ersten Pilotkunden zählt Arla Foods, eine der größten Molkereigenossenschaften der Welt. Um der Nachfrage gerecht zu werden, baut DSM seit Dezember 2022 für mehr als 100 Millionen Euro eine neue Produktion im schottischen Dalry, die 2025 in Betrieb gehen soll. Hauptlieferant für die Instrumentierung ist Endress+Hauser, sagt Sjeff Arets, Vice President Manufacturing & Technology von DSM. In der Division Tierernährung- und -gesundheit verantwortet er mit seinem Team die Produktion und die Technologieentwicklung an Standorten in Europa, China und Lateinamerika. Sjeff Arets ist ebenfalls begeistert von dem Futtermittelzusatz: „Bovaer kann in Zukunft einen entscheidenden Beitrag leisten, um weltweit das Ziel Netto-Null zu erreichen.“ Gleichzeitig betont er: „DSM ist natürlich viel mehr als dieses eine Projekt.“

Tatsächlich läuft die Vermarktung von Bovaer gerade erst an, der Verkauf ist noch in einer frühen Phase. Der Futterzusatz steht allerdings exemplarisch für den strategischen Weitblick, mit dem in der Konzernzentrale im niederländischen Heerlen entschieden wird. Denn als vor mehr als zehn Jahren die Forschung für Bovaer im schweizerischen Kaiseraugst begann, beschäftigte sich weltweit kaum jemand mit dem Methanausstoß der Viehwirtschaft. Ein weiteres Beispiel für eine „Revolution“ in der Tierernährung, wie es Sjeff Arets nennt, könnte Veramaris werden. Das Joint Venture mit dem Chemiekonzern Evonik steht für ein Verfahren, das Omega-3-Fettsäuren aus Algen gewinnt. Diese Fette sind in den Aquakulturen als Futterzusatz unverzichtbar. Bisher kamen dafür Fische aus Wildfang zum Einsatz. Laut DSM kann Veramaris einmal die gleiche Menge an Omega-3-Fettsäuren liefern wie 1,2 Millionen Tonnen Fisch – mehr als die jährliche Fangmenge im Mittelmeer.

2



1  
Ein Blick in die Vitamin-Produktion am DSM-Standort im süddeutschen Grenzach.

2  
Ein unscheinbares Pulver, auf dem große Hoffnungen ruhen: der methansenkende Futtermittelzusatz Bovaer.

3  
Ein Viertel Teelöffel Bovaer pro Tag und Tier bewirkt eine 30-prozentige Reduktion von Methan bei einer Milchkuh und 45 Prozent bei einem Fleischrind.

3





## EINZIGARTIGE WANDLUNG

DSM treibt die Suche nach solchen Innovationen heute mit über 1.200 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern voran. Die Suche nach neuen Wegen ist fest in die DNA des Unternehmens eingeschrieben. Gestartet als Dutch State Mines im Jahr 1902, entwickelte sich früh eine chemische Sparte, die unter anderem Dünger herstellte. Nach 1945 wurde die Diversifizierung noch stärker vorangetrieben. Als 1973 das letzte Bergwerk in den Niederlanden schloss, war DSM bereits ein Unternehmen für Chemie und Petrochemie. Die Übernahme des Geschäftsbereichs Vitamine & Feinchemikalien von Roche im Jahr 2003 verschob den Fokus auf Gesundheit, Ernährung und nachhaltiges Leben. Im Jahr 2022 verkaufte DSM sein Materialgeschäft, um sich vollständig auf Gesundheit, Ernährung und Biowissenschaften zu konzentrieren und kündigte zusätzlich die Fusion mit Firmenich an. Der Zusammenschluss zu DSM-Firmenich wird voraussichtlich im ersten Halbjahr 2023 vollzogen.\*

Sjef Arets hat den Wandel des Unternehmens erlebt und mitgestaltet: „Ich bin im Süden der Niederlande geboren. Früher haben dort viele für DSM im Bergbau gearbeitet.“ Als er selbst vor mehr als 30 Jahren zum Unternehmen kam, gab es noch keinen der Geschäftsbereiche in ihrer jetzigen Form. „Heute wachsen wir mit einer nachhaltig ausgerichteten Strategie. Wir verbessern das Leben vieler Menschen.“ Die Verbraucher verwenden täglich Hunderte von DSM-Produkten: zum Beispiel als Inhaltsstoffe in Lebensmitteln und Getränken, Nahrungsergänzungsmitteln sowie in medizinischer und kindlicher Ernährung. „Wir erreichen ungefähr zweieinhalb Milliarden Menschen mit unseren Produkten – aber die wenigsten wissen davon etwas“, erklärt Arets.

## ENGE PARTNERSCHAFT

Wenn es nach DSM geht, darf diese Reichweite gerne weiter steigen. Das Unternehmen will mit neuen Produkten wachsen – und etablierte verbessern. „Deshalb ist es für uns genauso wichtig, die Verfahren in unseren bestehenden Anlagen evolutionär zu verbessern“, sagt Sjef Arets. „Dabei spielen unsere Partner wie Endress+Hauser eine wichtige Rolle.“ Die Evolution eines seit Jahrzehnten etablierten Prozesses kann man in Grenzach erleben. Die kürzlich modernisierte Vitamin-D3-Produktion läuft in jedem Prozessschritt mit Messtechnik von Endress+Hauser. Angefangen beim Grenzscharter bis hin zu hochgenauen Coriolis-Durchflussmessgeräten ist das gesamte Portfolio im Einsatz. Martin Häfele, Geschäftsführer von DSM in Grenzach, erklärt mit Blick auf seinen Standort: „Ich bin froh, dass wir nicht nur Messgeräte kaufen, sondern eine Lösung, die unsere Prozesse als Ganzes besser macht. Das hilft uns dabei, unsere Qualität zu einem wettbewerbsfähigen Preis anbieten zu können.“

\* Die Gespräche wurden im Dezember 2022 geführt.



*„Was wir am Ende suchen, wenn wir zusammenarbeiten, ist etwas, das über den reinen Wert der Instrumente hinausgeht.“*

**Sjef Arets,**  
Vice President Manufacturing and Technology Animal Nutrition & Health, DSM



1



2

Der Schlüssel dazu ist eine besondere Partnerschaft. Für Endress+Hauser ist DSM ein sogenannter strategischer Kunde, wie Michael Sinz erklärt, der Leiter des Strategic Business. „Wir suchen die Nähe zu Kunden, die in ihrem Geschäft führend sind und offen für eine enge Zusammenarbeit. Davon erhoffen wir uns Lerneffekte und langfristiges Wachstum. Im besten Fall passen Markenwerte, Qualitätsanspruch und Firmenkultur zusammen. Das ist bei DSM der Fall. Wir haben ähnliche Denkweisen, sind stark innovationsgetrieben und nachhaltig orientiert.“ Operativ unterstützt bei Endress+Hauser ein globales Netzwerk DSM an allen Standorten weltweit, auch mit Dienstleistungen und Engineering.

## DIREKTE VERBINDUNG

Bei einer internen Bewertung der Schlüssellieferanten gab DSM dem Partner mit satten 100 Prozent die Bestnote. Darüber freut sich stellvertretend für die beteiligten Teams einer, der bei Endress+Hauser die Fäden zusammenhält: Markus Schmitz ist der Strategic Account Manager für DSM. Sein Trumpf: Nähe zum Kunden – und das im mehrfachen Sinne. Sein heimischer Schreibtisch steht nur 30 Kilometer vom DSM-Hauptsitz in Heerlen entfernt. Er und sein Counterpart Ronald Diederling von DSM bilden die kürzeste Verbindung beider Unternehmen. Diederling verantwortet als Global Senior Category Manager weltweit das Kaufmännische im Bereich Prozesskontrolle und kümmert sich außerdem um das Verhältnis zu strategisch wichtigen Lieferanten.

„Man kann diese Partnerschaft gar nicht genug wertschätzen“, betont Markus Schmitz. „Es gibt ein eigenes Steering Committee, das sich regelmäßig mit strategischen Fragen auseinandersetzt, dazu kommen Treffen auf Managementebene.“ Regelmäßiger Austausch, Dinge hinterfragen – all das bringt Endress+Hauser ein tieferes Verständnis

1  
Auch inmitten modernster Produktionstechnik ist persönlicher Austausch unerlässlich.

2  
DSM nutzt verschiedenste Messtechnologien von Endress+Hauser, darunter auch Druckmessgeräte.



## DSM AUF EINEN BLICK

**Gründung:** 1902

**Mitarbeitende:** 20.682 (2022)

**Umsatz:** 8,4 Milliarden (Geschäftsjahr 2022, fortgeführte Geschäfte)

DSM ist ein weltweit führendes Unternehmen in den Bereichen Gesundheit, Ernährung und Biowissenschaften. Das niederländisch-schweizerische Unternehmen ist auf ernährungsphysiologische Inhaltsstoffe für Lebens- und Futtermittel spezialisiert. DSM verfügt über weltweit führende Biowissenschaftskompetenzen und ein internationales Netz an hochqualitativen Produktionsstätten. Im Juni 2022 gaben DSM und Firmenich ihre Pläne bekannt, zu fusionieren und der führende Partner für Ernährung, Schönheit und Wohlbefinden zu werden. Der Abschluss der Transaktion ist für die erste Hälfte des Jahres 2023 geplant.



Bergbau



Petrochemie



Ernährung, Gesundheit und nachhaltiges Leben



Gesundheit, Ernährung, Biowissenschaften

1902

2022

für die Abläufe, was im besten Fall zu einem weiteren Mehrwert für DSM führt. „Wir haben zum Beispiel ein eigenes elektronisches Bestellmanagement etabliert mit allen technischen Informationen zu unserem Angebot“, erzählt Markus Schmitz. „DSM-Mitarbeiter können dort Produkte auswählen, auslegen und bestellen – und das zu den vereinbarten Preisen.“ Solche Lösungen sind im B2B-Bereich nicht selbstverständlich. Sjef Arets schätzt die Erleichterung im Alltag seiner Leute: „Was wir am Ende suchen, wenn wir mit Partnern zusammenarbeiten, ist etwas, das über den reinen Wert der gelieferten Instrumente hinausgeht.“

### VERNETZT IN DIE ZUKUNFT

In Sachen Prozessmesstechnik trägt die Kooperation von DSM und Endress+Hauser ihre jüngsten Früchte im schweizerischen Sisseln. Am dortigen Standort haben beide Partner zur Steuerung einer chemischen Anlage einen Raman-Analysator installiert. „Der große Vorteil dieser Technologie ist, dass wir den Prozess direkt und in Echtzeit überwachen. So können wir sofort auf Veränderungen reagieren“, erklärt Sjef Arets. Möglich machen das Messsonden, die anhand der Lichtstreuung eines Laserstrahls die chemischen Eigenschaften eines Stoffes bestimmen – ohne den Umweg übers Labor. Im Vergleich zu anderen Technologien liefert die Raman-Spektroskopie umfassendere Prozessdaten, funktioniert zuverlässiger und erfordert weniger Wartungsaufwand.

Die Partner tauschen sich auch regelmäßig über künftige technologische Herausforderungen aus. Dazu zählt die Digitalisierung der Produktion, die DSM in den nächsten Jahren vorantreiben will. Produktionsexperte Sjef Arets ist sich sicher: „Wir werden Prozesse weiter automatisieren und die Konnektivität unserer Anlagen erhöhen. Auf diesem Weg brauchen wir Partner, die uns das ermöglichen und uns dabei unterstützen, neuen Mehrwert aus der Digitalisierung zu generieren.“



*„Wir suchen die Nähe zu Kunden, die in ihrem Geschäft führend sind und offen für eine enge Zusammenarbeit. Davon erhoffen wir uns Lerneffekte und langfristiges Wachstum.“*

**Michael Sinz,**  
Leiter Strategic Business bei  
Endress+Hauser

# 3 Fragen an Ronald Diederling



### Ronald Diederling

ist seit 34 Jahren bei DSM. Er verantwortet als Global Category Manager weltweit die Ausgaben im Bereich Prozesskontrolle. Dabei entwickelt und managt er strategische Lieferantenbeziehungen wie die zu Endress+Hauser.

## Strategische Partner

Die Geschäftsbeziehung zwischen DSM und Endress+Hauser geht weit über das Liefern von Messgeräten hinaus. Ronald Diederling erklärt, was die Partnerschaft ausmacht und warum Endress+Hauser für DSM wichtig ist.

### In welchem Umfang nutzt DSM Messtechnologie und Know-how von Endress+Hauser?

Wir verwenden Instrumente von Endress+Hauser in verschiedenen Produktionslinien und oft in allen Prozessschritten. Ein Beispiel, bei dem wir unser Verfahren mit der Endress+Hauser-Technologie standardisiert haben, ist die Vitamin-D3-Produktion. Im Bovaer-Projekt wiederum ist Endress+Hauser einer der Hauptlieferanten für die Instrumentierung und berät uns beim Einsatz der richtigen Messtechnologien. So haben wir das optimale Prozessdesign, wenn die Großproduktion im schottischen Dalry startet.

### Was ist bei der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten wichtig?

Wir qualifizieren Lieferanten anhand vieler Kriterien, wie zum Beispiel dem Einfluss auf unser Geschäft im Sinne von Wertschöpfung, der globalen Reichweite, dem Technologieangebot und dem Potenzial hinsichtlich Innovation und Nachhaltigkeit. In all diesen Punkten ist Endress+Hauser sehr gut positioniert und ermöglicht es uns, unsere Messlösungen unternehmensweit zu vereinheitlichen. Für DSM ist es wichtig, dass wir zuverlässige Partner für unsere Prozessmessungen haben, die nicht nur hochwertige Produkte liefern, sondern auch die Fähigkeiten haben, unsere digitalen Abläufe im Betrieb zu unterstützen. Schon seit vielen Jahren beweist Endress+Hauser seine Zuverlässigkeit und erzielte bei der Lieferantenbewertung 2021 volle 100 Prozent.

### Wie beschreiben Sie die Zusammenarbeit in dieser speziellen Partnerschaft?

Die Unternehmen haben eine lange gemeinsame Geschichte, die bis in die Anfangsjahre zurückreicht, als Sjef Arets und ich zu DSM kamen. Die Zusammenarbeit läuft professionell, informell und respektvoll. Das liegt vor allem an den engen persönlichen Kontakten. Ich würde sagen, dass die Konstellation mit einem globalen Kundenbetreuer auf Seiten von Endress+Hauser und einem Counterpart bei DSM die enge Interaktion in den Regionen vereinfacht. So können wir die Qualität von Messstandards erhöhen und die gelieferten Produkte und Dienstleistungen sowie das geschäftliche Engagement beider Seiten positiv beeinflussen.





## „Neues entsteht an den Schnittstellen“

**Was ist nötig, damit Unternehmen langfristig Erfolg haben? Woran richten sie sich in ihrer Weiterentwicklung aus? Was ist der Schlüssel, um im Wandel erfolgreich zu bleiben? Dr. Ronald Gebhard, Vice President Biosciences and Process Innovation bei DSM, und Matthias Altendorf, CEO von Endress+Hauser, vertreten zwei ganz unterschiedliche Unternehmen. Und doch stoßen sie im Gespräch auf wichtige Gemeinsamkeiten.**

Fragen: Laurin Paschek  
Fotografie: Andreas Mader

**Herr Gebhard, DSM hat sich innerhalb eines Jahrhunderts vom Bergbauunternehmen zum Global Leader in Gesundheit, Ernährung und Biowissenschaften gewandelt. Was war entscheidend, um diese Transformation erfolgreich zu gestalten?**

**Gebhard:** Bei DSM verfolgen wir einen einfachen strategischen Ansatz, um uns im Prozess nicht zu verlieren. Erstens konzentrieren wir uns auf Verbrauchertrends und die globalen Herausforderungen und leiten daraus

Marktchancen ab. Dazu gehören zum Beispiel veränderte Ernährungsgewohnheiten, das Bevölkerungswachstum oder der Klimawandel. Zweitens prüfen wir, wie wir den Wandel in Innovationen umsetzen können und ob wir dafür neue wissenschaftliche und technologische Fähigkeiten benötigen. Neue Ideen entstehen oft an den Schnittstellen von Disziplinen und Unternehmen.

**Gibt es Kernelemente, die sich DSM über die Zeit bewahrt hat und die vielleicht auch wichtig waren, um diese Entwicklung erfolgreich zu meistern?**

**Gebhard:** Der wichtigste Erfolgsfaktor ist aus meiner Sicht, dass wir unser Vertrauen in die Kraft der Wissenschaft und der Innovation nie verloren haben. Gerade auch dann, wenn wir nicht erfolgreich waren. Wir sind nach wie vor überzeugt: Angesichts der Herausforderungen, vor denen unsere Gesellschaft steht, wird unsere Innovationskraft zu den Lösungen führen, die wir benötigen. Akquisitionen waren ein wichtiger Teil unserer Evolution. Die neuen Teammitglieder haben unser Fachwissen erweitert und unsere Unternehmenskultur verbessert. Die Teams sind vielfältiger geworden, und unsere Werte haben sich mit der Zeit weiterentwickelt. Ein Beispiel: In meinem Managementteam für Prozessinnovationen sind jetzt sechs verschiedene Nationalitäten vertreten. Meiner persönlichen Erfahrung nach können vielfältige Teams mit starken gemeinsamen Werten große Kreativität und Innovationskraft freisetzen.



*„Uns ist langfristiges Wachstum wichtiger als kurzfristiger Profit. Denn um Neues aufzubauen, das robust und beständig ist – dafür braucht es Zeit.“*

**Matthias Altendorf,**  
CEO der Endress+Hauser Gruppe





„Messen bedeutet Wissen. Messen erzeugt Daten, die Prozessinnovationen ermöglichen und unsere Produktion verbessern.“

**Dr. Ronald Gebhard,**  
Vice President Biosciences and Process Innovation bei DSM

#### INNOVATIONSGEIST

Dr. Ronald Gebhard ist Vice President Biosciences and Process Innovation bei DSM. Er studierte Chemie an der Universität Leiden in den Niederlanden und promovierte in organischer Chemie. Nach zehn Jahren beim niederländischen Pharmaunternehmen NV Organon kam er 2002 zu DSM. Seit 2010 ist er in der Schweiz ansässig, wo er derzeit alle Forschungsprojekte im Bereich Prozesse sowie die Kompetenzen von DSM in den Bereichen Chemie und Analyse, synthetische Biologie und Formulierung verantwortet.

**Herr Altendorf, Endress+Hauser hat sich innerhalb der Prozessmesstechnik in 70 Jahren sehr erfolgreich entwickelt. Was brauchen Unternehmen, um sich über Jahrzehnte am Markt zu behaupten? Was hilft Endress+Hauser, immer wieder erfolgreich zu sein?**

**Altendorf:** Ein wesentlicher Punkt ist die Nähe zu den Kunden. Wir verstehen, wohin die Reise unserer Kunden geht. Wenn bei DSM die Auseinandersetzung mit den Megatrends zu neuen Produktideen führt, dann müssen diese Ideen irgendwann in verfahrenstechnische Prozesse übersetzt werden. Da kommen wir ins Spiel. Wir sehen die Herausforderungen unserer Kunden und können ihnen mit unserer eigenen Innovationskraft dabei helfen, voranzukommen. Ein anderer Punkt ist, dass wir wie DSM sehr menschenzentriert sind. Der Mensch macht den Unterschied. Es sind die Menschen, die das Beste aus einer Umgebung, aus einem System herausholen. Dieser Ansatz ist eine gute Basis für langfristigen Erfolg und tief verankert bei Endress+Hauser. Er passt zu uns als Familienunternehmen: Eine Familie steht füreinander ein, nimmt Verantwortung füreinander wahr und denkt über Generationen hinweg. Der dritte Punkt ist die Wandlungsfähigkeit und Offenheit. Offenheit gewährt Zugang zu Dingen, die einem sonst verwehrt bleiben. In vielfältigen, diversen Teams schaffen wir Dinge, die besser sind als das Bisherige.

**Was sind die größten Herausforderungen, vor denen Endress+Hauser derzeit steht? Was muss gelingen, damit das Unternehmen eine gute Zukunft hat?**

**Altendorf:** Wir müssen die Wirtschaft so aufstellen, dass sie möglichst wenig Ressourcen verbraucht. Diese Herausforderung haben wir als Unternehmen, und diese Herausforderung haben unsere Kunden. Mit unserer Messtechnik können wir unseren Kunden helfen, ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Wir bieten hier einen starken Hebel an. Außerdem müssen wir als Unternehmen attraktiv bleiben, so dass Kunden, Mitarbeitende und externe Partner weiter mit und für uns arbeiten wollen. Und zwar im Sinne einer Kollaboration: Wir arbeiten gemeinsam an einem Ziel, das wir nur gemeinsam erreichen können. Schließlich müssen wir weiter nahe an unseren Kunden bleiben, in der physischen und in der virtuellen Welt, um neue Herausforderungen in der Verfahrenstechnik zu antizipieren.

**Gebhard:** Nachhaltigkeit treibt uns beide an! Die hochpräzise und zuverlässige Messtechnik von Endress+Hauser spielt eine zentrale Rolle, um die Effizienz unserer chemischen und biotechnologischen Prozesse zu steigern. Messen bedeutet Wissen. Messen erzeugt Daten, die wir brauchen, um unsere Produktion zu verbessern. Digitale Zwillinge, mit denen wir die Anlage im Labor nachbilden, sind ein schönes Beispiel dafür.

**Was sind für DSM die wichtigsten Treiber des Geschäfts?**

**Gebhard:** Die Haupttreiber sind die Herausforderungen des globalen Ernährungssystems. Ich möchte Ihnen ein Beispiel geben. Wir können es uns nicht länger leisten, unsere Meere zu überfischen. Wussten Sie, dass man für ein Kilogramm Zuchtlachs vier bis sechs Kilogramm Fisch braucht? Es ist höchste Zeit für einen völlig neuen Ansatz in der Nahrungskette. DSM hat die Fähigkeiten, etwas zu verändern. Und wir sehen dies als unsere Verantwortung an. Wir betreiben mit Evonik das Joint Venture Veramaris für Omega-3-Fettsäuren aus natürlichen Meeresalgen. Dadurch können wir aus Zucker Omega-3-Fettsäuren für die Fütterung von Zuchtlachs herstellen, ohne dass Fischöl aus Wildfängen benötigt wird.

**Altendorf:** Solche Ansätze sind wichtig, weil wir eine wachsende und alternde Weltbevölkerung ernähren und versorgen müssen. In der bisherigen Skalierung wird das nicht funktionieren. Ein Weg ist daher, die Methode zu ändern, wie wir Proteine herstellen. Ein anderer Weg ist die Verbesserung der Ernährungsqualität durch Personalisierung. Wenn sich die Menschen nach ihren individuellen Bedürfnissen ernähren, bleiben sie gesünder. Gleichzeitig steigt die Effizienz in der Nahrungsmittelproduktion.

**Welche Rolle spielen dabei Prozessinnovationen?**

**Gebhard:** Chemische oder biotechnologische Prozesse verwandeln kleine Moleküle in gewünschte Moleküle. Prozessinnovationen zielen darauf ab, diese Umwandlung effizienter zu gestalten und die Verluste zu minimieren. Wir können mehr und mehr entscheiden, ob wir einen chemischen Prozess wählen, den biologischen Weg einschlagen, beides miteinander kombinieren oder erneuerbare Rohstoffe verwenden. Das Ziel dabei ist, möglichst viel Rohstoff in ein Produkt umzuwandeln und dabei möglichst wenig Energie und Ressourcen zu verbrauchen. An dieser Stelle kommt die Technologie von Endress+Hauser ins Spiel, die einen Echtzeit-Einblick in diese Prozesse ermöglicht.

**Wie genau kann Endress+Hauser DSM hierbei unterstützen?**

**Altendorf:** Wir schauen gemeinsam mit unseren Kunden, wie wir verfahrenstechnische Prozesse möglichst energie- und ressourceneffizient gestalten und am Ende des Tages diese Prozesse in einen Kreislauf führen. Je präziser, robuster und vernetzter die Messtechnik ist, umso besser gelingt dies. Gleichzeitig steigern wir mit unseren Messgeräten die Sicherheit der Anlagen. Beim Thema Effizienz lassen wir außerdem unsere eigenen Geräte nicht außer Acht. Früher haben Endress+Hauser Messgeräte durchschnittlich ungefähr ein bis drei Watt an elektrischer Leistung benötigt. Heute verbrauchen die Geräte der neuesten Generation 30 Milliwatt. Schließlich spielen auch neue

Mess- und Analyseverfahren eine wichtige Rolle. Aber für deren Entwicklung braucht man einen langen Atem. Um ein Messprinzip zur Serienreife zu entwickeln, dauert es im Schnitt zehn Jahre. Da hilft uns, dass wir ein Familienunternehmen sind, das langfristig plant und investiert.

**DSM ist ein strategischer Account von Endress+Hauser und Endress+Hauser ist Teil des Key-Supplier-Programms von DSM. Was ist der Wert solcher Partnerschaften?**

**Gebhard:** Die strategischen Lieferantenbeziehungen werden bei DSM vom Bereich Beschaffung gesteuert, unter der Leitung von William Davis, unserem Direktor für den Einkauf technischer Güter und Dienstleistungen. Er erzählte mir, dass wir 12.000 Lieferanten hatten, als wir unser Key-Supplier-Programm starteten. Wir wählten etwa 200 aus und luden sie ein, um einen intensiveren Dialog über eine engere Beziehung zu führen. Wir wussten, dass wir nicht der größte Kunde von Endress+Hauser sind und sie nicht unser größter Lieferant, aber wir beide sahen strategisches Potenzial und gemeinsame Ziele für einen besseren Planeten. Herrn Altendorfs Beispiel des Messgeräts zeigt das: Wenn wir ein Feldgerät betreiben, dann verbraucht es unsere Energie. Und wenn Endress+Hauser den Energieverbrauch auf einen Bruchteil reduziert, dann sind sie auf einer Wellenlänge mit uns. Sie schauen nicht auf das nächste Quartalsergebnis mit dem Ziel, möglichst viele Geräte zu verkaufen. Sie denken an ihre Kunden, deren Kosten und deren ökologischen Fußabdruck, also an uns. Vorausschauend denken, gemeinsame Visionen und Werte teilen: So werden Ökosysteme gleichgesinnter Unternehmen künftig die größten Herausforderungen unserer Zeit meistern!

**Altendorf:** Wenn wir einen Kunden zum strategischen Account machen, dann heißt das, wir wollen auch sein Geschäft und seine Bedürfnisse verstehen. Ich denke, dass uns das bei DSM gelungen ist. Dabei ist uns langfristiges Wachstum wichtiger als kurzfristiger Profit. Denn um Neues aufzubauen, das robust und beständig ist – dafür braucht es Zeit.

Hinweis: DSM und Firmenich haben im Juni 2022 angekündigt, zu fusionieren und den führenden Partner für Ernährung, Schönheit und Wohlbefinden zu schaffen. Der Abschluss der DSM-Firmenich-Fusion ist für das erste Halbjahr 2023 geplant. Das Gespräch wurde im Dezember 2022 geführt.



Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Bewährtes weiterentwickeln und Neues voranbringen. Endress+Hauser ist bei beidem ein zuverlässiger Partner – mit Freude an innovativen Lösungen und tiefem Verständnis für Kundenbedürfnisse.

## Das Neue schöpfen

**Wer bleiben will, muss sich wandeln. Doch wie genau sichert Endress+Hauser seine Innovationskraft über Jahrzehnte hinweg? Ein Gespräch mit Dirk Neirinck, Corporate Director Business Development.**

Fragen: Kirsten Wörnle  
Fotografie: Andreas Mader

### INNOVATION

**Herr Neirinck, was ist für Sie das Geheimnis der Langlebigkeit eines Unternehmens?**

Das kann ich am Beispiel von Endress+Hauser veranschaulichen: Das Unternehmen begann 1953 als Pionier auf dem Gebiet der elektronischen Sensorik und ist heute der weltweit führende Anbieter von Prozess- und Labormesstechnik, Automatisierungslösungen und Dienstleistungen. Endress+Hauser ist über sieben Jahrzehnte kontinuierlich mit attraktiven Produkten am Markt geblieben. Gleichzeitig hat das Unternehmen aus seinen Innovationen Gewinn geschöpft, den es wieder in Forschung und Entwicklung reinvestieren konnte. Das Geheimnis der Langlebigkeit liegt also in der Fähigkeit, sich immer wieder zu innovieren und neue Ideen kommerzialisierbar zu machen, um so den Kunden konstant ein wertvolles Angebot zu bieten.

**Die Kunden von Endress+Hauser kommen aus der Prozessindustrie, einer eher langlebigen Branche ...**

... ja, die Prozessindustrie hat bisweilen Produktzyklen von 20 bis 30 Jahren und stellt hohe Anforderungen an Sicherheit und Zuverlässigkeit. Unsere Kunden verlassen sich darauf, dass wir ihre installierte Basis pflegen und das bestehende Portfolio immer wieder an ein sich veränderndes Umfeld anpassen – Stichwort Energiewende oder Digitalisierung. Gleichzeitig müssen wir aber sicherstellen, dass wir auch Augen für das völlig Neue haben.

**Wer übernimmt das bei Ihnen im Unternehmen?**

Unsere Innovationskultur hat zwei Ausrichtungen: Einerseits schauen etwa 1.200 F&E-Mitarbeitende in den Product Centern, wie das bestehende Angebot verbessert und weiterentwickelt werden kann. Diese sogenannten inkrementellen Innovationen gehen oft auch direkt von Kunden aus, die ihre Pain Points benennen und manchmal direkt mit uns in die Co-Entwicklung gehen. Gleichzeitig wollen wir das Unbekannte für uns erschließen, indem wir



### DIRK NEIRINCK

Dirk Neirinck (59) verantwortet seit 2016 als Corporate Director Business Development die Geschäftsentwicklung von Endress+Hauser. Der Elektroingenieur mit Schwerpunkt Chip-Design begann seine Karriere bei Endress+Hauser 2001 als Geschäftsführer für Belgien und Luxemburg. Im Jahr 2012 kam er an den Unternehmenssitz in der Schweiz, um den gruppenweiten Vertriebsupport zu leiten.

Technologieradars und agile Entwicklungsmethoden nutzen. Ganz essenziell für solch explorative Innovationen sind aber auch Freiräume jenseits des Kerngeschäfts.

**Welche Ansätze verfolgen Sie hier?**

Ein Beispiel findet sich im Umfeld der Universität Freiburg. Dort haben wir im Freiburger Innovationszentrum – kurz FRIZ – auf dem Campus der Technischen Fakultät verschiedene kleine Unternehmenseinheiten zusammengeführt. Expertinnen und Experten für Sensorik, Optik, Bio- und Mikrosysteme sowie das industrielle Internet der Dinge forschen da Tür an Tür. Sie befruchten sich mit innovativen Ideen und tüfteln gemeinsam an Sensorlösungen der Zukunft, etwa Sensoren, die menschliche Sinne ersetzen. Unser Kompetenzzentrum für Füllstands- und Druckmesstechnik arbeitet in einem Innovationslabor mit agilen Methoden an neuen Produktkonzepten. Und bestimmte Teams aus der Vorentwicklung, die untersuchen, wie neue Technologien zu Produkten werden können, sind ebenfalls in der Nähe von Universitäten angesiedelt.

**Sind solche Entwicklerschmieden die Exoten im Unternehmen?**

Sie haben schon eine besondere Rolle. Wenn Sie die Türschilder im FRIZ lesen, dann verstehen Sie womöglich gar nicht, worum es geht ... (lacht) Entscheidend ist das richtige Verhältnis zwischen inkrementeller und explorativer Innovation. Wer zu frei unterwegs ist, kommt nie zu kommerzialisierbaren Anwendungen. Wer allerdings immer nur vom Bekannten her denkt, der verpasst womöglich Game Changer am Markt. Wir schaffen die gute Balance durch Open Innovation.

**Was genau bedeutet Open Innovation?**

Open Innovation heißt, wir öffnen uns gezielt nach außen, um gemeinsam mit anderen zu Innovationen zu kommen. Dazu zählen Kooperationen mit Kunden und Partnerunternehmen, gemeinsame Entwicklungen mit Universitäten und Forschungszentren, aber auch Start-up-Scouting oder Akquisitionen und Joint Ventures. Endress+Hauser hat beispielsweise durch gezielte Zukäufe das Geschäftsfeld der Laboranalyse erschlossen, neues Know-how in der Raman-Spektroskopie und der laserbasierten Gasanalyse aufgebaut oder die eigene Expertise in der Sensorik bis hin zu Biosensoren erweitert.

**Wird Open Innovation in Zukunft noch wichtiger werden?**

Ja, weil sich unsere Welt immer schneller bewegt. Wir haben mehr Grundlagen- und angewandte Forschung als je zuvor. Es gibt mehr Technologien als je zuvor. Die einzige Möglichkeit, als Unternehmen auf diese Geschwindigkeit und Komplexität zu reagieren, besteht darin, sich zu öffnen. Do it yourself reicht in dieser Welt nicht mehr aus. Wer aber seine Ideen mit anderen teilt, erhält am Ende mehr Ideen zurück.

### INNOVATIONSSTARK

Endress+Hauser wurde 2022 vom Schweizer Wirtschafts magazin Bilanz auf Platz 7 der „Top-innovativen Unternehmen der Schweiz“ gewählt. Es liegt damit gleich hinter einigen großen Kunden wie Roche, Novartis, Lonza und Nestlé. Eine F&E-Quote von über 7 Prozent, 8.700 Patente und Patentanmeldungen sowie über 1.200 Mitarbeitende in Forschung und Entwicklung zeugen von einer fest verankerten Innovationskultur. Mit dem alljährlichen Innovatoren treffen würdigt Endress+Hauser die Kreativität und das Engagement der Erfinderinnen und Erfinder im Unternehmen.



# Neue Wege

Was passiert, wenn Messtechnik-Experten fernab vom Tagesgeschäft viel kreativen Freiraum bekommen? Sie entwickeln innovative Produkte für neue Märkte – zum Beispiel ein Hochwasser-Frühwarnsystem.

Text: Christine Böhringer  
Grafik: Teresa Bungert

## SO FUNKTIONIERT DAS HOCHWASSER-FRÜHWARNSYSTEM



1

Das System erfasst die Situation vor Ort ganzheitlich. Dafür sammeln Sensoren Daten in einem bestimmten Gebiet: Sie erkennen Niederschlag und messen Pegelstände sowie Bodenfeuchtwerte direkt an Bächen und Flüssen und in deren Umgebung.



2

Die Messwerte werden per Mobilfunk in die Netilion-Cloud von Endress+Hauser übermittelt. Dort verrechnet sie ein KI-Algorithmus des Startups Okeanos. Auf Basis dieser Werte und weiterer Daten wie der Niederschlagsprognose kann die KI vorhersagen, wie sich die lokale Lage entwickelt.



3

Steigt die Hochwassergefahr, informiert das System die Verantwortlichen automatisch per Smartphone, Tablet oder Computer. Sie erhalten einen genauen Überblick über die aktuelle Situation in ihrem Gebiet und darüber, wie sich die Lage voraussichtlich entwickeln wird.



4

Der Algorithmus lernt mit der Zeit dazu und versteht dadurch ein Gebiet immer besser. So können Hochwasserschutzkonzepte langfristig verfeinert werden – etwa indem Kommunen kritische Stellen durch gezielte Maßnahmen sichern.

## PRODUKTENTWICKLUNG

Der Sommer 2021 war in Europa katastrophal: Dauer- und Starkregen sorgte für Sturzfluten und Überschwemmungen, die mehr als 200 Todesopfer forderten und Milliarden Schäden verursachten. „Gerade kleinere und mittlere Gewässer werden bei solchen Wetterlagen schnell von Rinnsalen zu reißenden Strömen“, erklärt Florian Falger, Business Model and Market Manager bei Endress+Hauser. Doch mangels Personal werden diese oft nicht oder kaum überwacht. Jetzt gibt es aber für diese Aufgabe einen aufmerksamen Wächter: ein Hochwasser-Frühwarnsystem, das ohne Aufwand im Hintergrund arbeitet und Gefahren vorhersagen kann.

Das klingt nicht nach der klassischen Produktentwicklung bei Endress+Hauser – und sie ist es auch nicht. Entstanden ist das System im Innovationslabor des Kompetenzzentrums für Füllstands- und Druckmesstechnik. Ein kleines Team tüftelt dort an Produkten und Lösungen, um Smart-City-Konzepte zu verwirklichen und Labor-messungen ins Feld zu holen. „Wir sind so etwas wie eine Keimzelle für neue Herangehensweisen und Geschäftsmodelle“, erklärt Florian Falger. Dabei wird nicht von der Technologie, sondern vom Anwender her gedacht. „Wir fragen uns: Wo gibt es konkreten Bedarf in Marktsegmenten, die neu für uns sind?“ Grundlage für die Entwicklungsarbeit sind das umfassende Know-how und das breite Portfolio von Endress+Hauser.

Funktionsübergreifende Zusammenarbeit sowie kunden-zentrierte, agile Innovationsansätze wie Scrum, Design Thinking und die Lean-Startup-Methode machen das Team schnell. Und erfolgreich: Bereits auf dem Markt ist ein Multisensorsystem, mit dem Brauereien den Gärprozess ihres Biers in Echtzeit nachverfolgen können. Der Fermentation Monitor QWX43 sorgt für Aufsehen in der Branche und hat schon einen angesehenen Innovationspreis gewonnen.

Auch am Hochwasser-Frühwarnsystem sind viele Kommunen interessiert. Denn das System analysiert die Lage vor Ort, verschafft im Ernstfall einen Zeitgewinn und bedarf keiner aufwändigen Baumaßnahmen. Es kombiniert Füllstandsmesstechnik mit einer Cloud-Plattform, Künstlicher Intelligenz (KI) und Bodenfeuchte-Sensoren. Während Endress+Hauser die KI zusammen mit dem Hydrologie-Startup Okeanos entwickelt hat, stammen die Feuchtesensoren von der Tochterfirma IMKO: „Pegelstände allein genügen nicht für eine Vorhersage von Hochwasser“, sagt Florian Falger. „Auch der Boden ist wichtig: Ist dieser schon gesättigt oder ganz ausgetrocknet, fließt Starkregen direkt ab und lässt die Gewässer schnell ansteigen.“

# Grüner Pioniergeist

Long Ridge Energy mischt als einer der weltweit ersten Kraftwerksbetreiber dem Erdgas in großem Stil Wasserstoff bei. Die Messtechnik spielt eine Schlüsselrolle, um der Energiewirtschaft den Weg zur Dekarbonisierung zu ebnet.

Text: Christine Böhringer  
Fotografie: Endress+Hauser

## GASANALYSE

Die Energiewende macht es Gaskraftwerken nicht leicht: Einerseits sollen sie die Strom- und Wärmeversorgung absichern, wenn gerade kein Wind weht oder die Sonne nicht scheint. Andererseits setzen sie durch das Verbrennen des fossilen Energieträgers selbst schädliches Kohlendioxid frei. „Betreiber wollen ihre Anlagen daher bereit für Wasserstoff machen. Das Gas soll in immer größeren Mengen dem Erdgas beigemischt werden, um den Gesamt-Kohlenstoffgehalt des Brennstoffs zu senken“, erklärt Cory Marcon, Branchenmanager für Kraftwerke und Energie bei Endress+Hauser.

Ein Vorreiter auf diesem Weg zur Klimaneutralität ist das Gas- und Dampf-Kombikraftwerk von Long Ridge Energy in Hannibal im US-Bundesstaat Ohio. Die 485-Megawatt-Anlage wurde als erste der Welt mit dem Ziel gebaut, reinen Wasserstoff in Verbindung mit Erdgas zu nutzen. Für die Umstellung braucht es vor allem eine gute Prozesssteuerung: Denn Wasserstoff hat andere physikalische Eigenschaften als Erdgas und verbrennt daher auf unterschiedliche Weise. Außerdem hat Wasserstoff einen geringeren volumetrischen Energiegehalt. Daher muss die Mischung exakt gesteuert werden, um die Anlage sicher und wirtschaftlich zu betreiben.



Mit einem Raman-Analysator (im Gehäuse rechts) lässt sich die Wasserstoff-Einspeisung überwachen und exakt steuern.





1

# Eine gute Verbindung

**Die Raffinerie Heide und Endress+Hauser sind schon seit über 20 Jahren Partner. Beide verbindet der Wille, sich ständig weiterzuentwickeln und selbst für die kniffligsten Prozesse immer bessere Lösungen zu finden.**

Text: Christine Böhringer  
Fotografie: Raffinerie Heide, Endress+Hauser

**PARTNERSCHAFT** Wer in Hamburg in ein Flugzeug steigt, kann sich fast sicher sein, dass es mit Kerosin der Raffinerie Heide abhebt: Nicht weit entfernt in Hemmingstedt an der Nordsee produziert das Unternehmen jährlich für ganz Norddeutschland aus vier Millionen Tonnen Rohöl viele Treibstoffe und petrochemische Produkte. Obwohl mehr als 80 Jahre alt, ist der Standort heute eine der modernsten und flexibelsten Raffinerien Deutschlands. „Wir investieren immer wieder stark in Anlagen und Verfahren, um uns Neuerungen anzupassen, zudem optimieren wir kontinuierlich unsere Prozesse“, erklärt der technische Gesamtleiter Klaus Behrens.

Eine wesentliche Weiche für die Zukunft wurde dabei im Jahr 2000 gestellt: Damals wurde der Standort komplett modernisiert und ein neuer Hydrocracker errichtet. Dieser Cracker ist das Herzstück der Raffinerie. In ihm wird mit Hilfe von Wasserstoff und Katalysatoren unter Drücken bis 200 Bar und Temperaturen bis 430 Grad Celsius das Rohöl in Vorprodukte für Treibstoffe umgewandelt. Im Vergleich zu anderen europäischen Raffinerien wird in Hemmingstedt mit diesem Verfahren eine besonders hohe Produktausbeute erzielt.

Dass dem so ist, liegt mit an Endress+Hauser. „Bei der Modernisierung haben wir mehrere tausend Messstellen ausgerüstet, vor allem für Durchfluss, Druck und Füllstand“, sagt Torsten Hoppe, der als technischer Vertriebsmitarbeiter die Raffinerie betreut. 2010 kam das Unternehmen auch mit Multipoint-Thermometern beim Cracker ins Spiel. „Bei seinem Bau war Endress+Hauser noch neu im Temperaturgeschäft“, sagt Sönke Lahann, Mess-, Steuerungs- und Regelungstechniker für den Hydrocracker. „Daher haben wir das Unternehmen erst später ins Boot geholt. Mit ausschlaggebend dafür war, dass Endress+Hauser auch in unserer Region Support bietet.“

**DOPPELT GESCHÜTZTE SENSOREN** Multipoints erfassen mit einzeln in Kabelsonden eingebrachten Thermoelementen die Temperaturen in den Reaktorbetten des Hydrocrackers dreidimensional. Damit lässt sich der Prozess überwachen und optimal steuern. Doch ein Jahr nach dem Einbau gab es ein Problem: Prozessgas war in die Diagnosekammer eines der Systeme gedrungen. „Wir waren schnell vor Ort“, erinnert sich Peter Prokesch, Bereichsleiter Marketing Technik bei Endress+Hauser.

Gemeinsam wurde eine Sofortlösung gefunden. Aber dabei blieb es nicht. „Danach haben wir mit der Raffinerie ein anderes Sensordesign entwickelt und beim nächsten geplanten Stillstand des Hydrocrackers die neuen Systeme eingebaut“, sagt Peter Prokesch. Die enge Zusammenarbeit auf diesem Gebiet hält bis heute an: Nach einem Feldtest über zweieinhalb Jahre nutzt die Raffinerie Heide seit kurzem die innovative iTherm ProfileSens-Technologie. „Sie ermöglicht es, in einer Kabelsonde mehrere Thermoelemente zu kombinieren und bietet zudem eine zweite Schutzschicht für die Elemente“, erklärt Produktmanager Pietro Miceli. Dadurch gibt es mehr Platz für den Katalysator in den Reaktoren und vor allem steigt die Zuverlässigkeit der Sensoren.

Weshalb die Raffinerie diesen Weg mit Endress+Hauser gegangen ist? „Wir haben das gemeinsam weiterverfolgt, weil Endress+Hauser sehr interessiert war, die Dinge anzupacken und Lösungen zu finden“, erklärt Sönke Lahann. „Gerade die Messungen im Hydrocracker sind nicht einfach. Es herrschen dort schwierige Prozessbedingungen.“ Außerdem sind die Partner auch in den anderen Bereichen ein eingespieltes Team. „Endress+Hauser kümmert sich, wir sind immer eng im Austausch“, sagt der für Tanklager und Verladung verantwortliche Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik-Ingenieur Steffen Raabe. „Wenn es eine neue oder generelle Fragestellung gibt, erkundigen wir uns, ob eine Lösung angeboten oder zusammen erarbeitet werden kann.“ Umgekehrt treten die Vertriebsleute, die den Standort sehr gut kennen, mit Weiterentwicklungen an die Raffinerie heran. „Wir erreichen die Ziele gemeinsam“, sagt Steffen Raabe.

**DIE RICHTIGEN EIGENSCHAFTEN** Für Klaus Behrens sind Partnerschaften wie die mit Endress+Hauser bei der erfolgreichen Zukunftsgestaltung der Raffinerie mitentscheidend. „Da unsere Anlagen jahrelang ohne Unterbrechung laufen, ist uns bei der Technik Qualität, Langlebigkeit, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit wichtig. Doch es muss auch menschlich stimmen und wir erwarten von unseren Lieferanten, dass sie uns kompetent beraten – hinsichtlich dessen, was momentan machbar, aber auch künftig mit Innovationen möglich ist“, sagt er.

Gerade treiben die großen Themen Digitalisierung und Energie-wende die Verantwortlichen der Raffinerie um. „Zur weiteren Automatisierung möchten wir verstärkt Daten aus dem Feld nutzen. Um auch weit verteilte Anlagenbereiche zu erschließen, verwenden wir zur Übertragung aus der Bestandsinstallation insbesondere Feldmultiplexer oder Technologien wie Wireless-HART“, sagt Steffen Raabe. Zudem beteiligt sich der Standort an dem vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Projekt Westküste 100 zur Umsetzung einer regionalen Wasserstoff-wirtschaft: Auf dem Raffineriegelände soll künftig ein 30-Mega-watt-Elektrolyseur mit Strom aus erneuerbaren Energien grünen Wasserstoff produzieren. Dieser geht unmittelbar in den Hydro-cracker und soll so das Herz der Raffinerie ein Stück weit de-karbonisieren. „Auch hier kennt Endress+Hauser unsere Bedürf-nisse genau und kann uns vor Ort optimal unterstützen“, ist Steffen Raabe überzeugt.

2



3



- 1 Die Raffinerie Heide verarbeitet in Hemmingstedt jährlich vier Millionen Tonnen Rohöl.
- 2 Herzstück des Standortes ist ein hochmoderner Hydrocracker.
- 3 Um den Prozess im Hydrocracker besser zu fahren, haben Endress+Hauser und die Raffinerie die Multipoint-Thermometer gemeinsam weiterentwickelt. Für den Einbau wurden geplante Stillstände genutzt.





**VERTRIEB**

„Im Kern ist erfolgreiches Verkaufen über all die Jahre dasselbe geblieben: Es geht um die Begegnung von Mensch zu Mensch, um den Aufbau von Beziehungen. Doch der Rest hat sich im Lauf der Jahre fundamental geändert. Als ich 1988 begann, fuhr ich mit Produkten wie dem Grenzstandschalter Liquiphant durchs ganze Land. Sieben, acht Kundentermine täglich, fünf Tage die Woche. Ich trank mit den Kunden Kaffee, wir quatschten über Sport und das Wetter. Diese Zeiten sind vorbei. Der Kaffee schmeckt noch immer, aber die Erwartungen sind enorm gestiegen: Kunden wollen nicht nur viel schneller Antworten haben, sie wollen auch professionelle, sachkundige und erfahrene Ansprechpartner, die ihnen einen Mehrwert für ihr Geschäft bieten. Statt des Out-of-the-box-Geräteverkäufers ist nun der Experte gefragt. Jemand, der ihre Branche kennt und ihre Prozesse versteht – und ihnen Verbesserungen vorschlagen kann, an die sie vielleicht noch gar nicht gedacht haben.“

Deshalb baut EMC nun ein landesweites Netzwerk auf, um Kunden komplette Lösungen und Services anbieten zu können. Dafür müssen wir unsere Leute viel mehr schulen als früher, was hier in Neuseeland gar nicht so einfach ist. Online-Seminare aus Europa fallen bei uns oft in die Nacht. Und selbst, wenn es Präsenzseminare gibt – Bangkok liegt immer noch näher an Europa als an Neuseeland; selbst nach Vietnam, wo das Endress+Hauser Support Center für den asiatisch-pazifischen Raum seinen Sitz hat, gibt es keinen Direktflug.

Trotzdem habe ich mich für Endress+Hauser entschieden. Bis Anfang der 1990er-Jahre hat EMC viele Hersteller vertreten. Doch als sich mir bei EMC die Gelegenheit bot, widmete ich mich zunehmend Endress+Hauser. Ich habe sogar zwei Jahre lang im Unternehmen selbst gearbeitet. Erst im Kompetenzzentrum für Füllstands- und Druckmesstechnik in Maulburg, dann bei Endress+Hauser International in Weil – wo ich meine spätere Frau kennenlernte – und schließlich im Werk für Durchflussmesstechnik in Reinach. Danach war die Sache klar: Ich habe gesehen, wie dynamisch das Unternehmen ist, dass Wachstum, familiäre Werte und neue Technologien zählen. Und ich habe die offene, direkte Kommunikation schätzen gelernt.

Für unsere Partnerschaft haben wir einen Vertrag unterzeichnet. Aber entscheidend ist unser gegenseitiges Vertrauen. Heute machen die Instrumente von Endress+Hauser rund 70 Prozent unseres Gesamtumsatzes aus. Unsere Beziehung könnte man mit einer Ehe vergleichen: Beide können ihre eigenen Aktivitäten haben, wir müssen das auch mit Blick auf den lokalen Markt, aber wir haben gemeinsame Ziele und teilen die Grundwerte. Über diese Grundwerte sind unsere Mitarbeitenden mit Endress+Hauser verbunden. Auch wenn

wir mit 30 Leuten nur ein kleines Rädchen im 16.000-Personen-Unternehmen sind, fühlen wir uns zugehörig.

EMC besteht nun seit 52 Jahren, und wir haben selbst langjährige Kunden. Das zahlt sich jetzt mit der Digitalisierung und dem IIoT wirklich aus. Es ist wie bei einem Hausbau: Bislang waren Messinstrumente so etwas wie die Teppiche und Vorhänge. Sie kamen erst rein, wenn das Haus längst stand. Durch die Digitalisierung helfen wir jetzt dem Architekten und dem Kunden schon viel früher, das Haus zu bauen. Auf diesen Markt drängen freilich auch Hersteller, die unsere Preise unterbieten. Doch ich bin sicher: Am Ende werden die langfristigen Beziehungen den Ausschlag geben. Sie zu pflegen und gleichzeitig Vertrauen zwischen Kunden und Lieferanten aufzubauen, das wird immer zum Erfolg führen. Gerade die Digitalisierung braucht Vertrauen. Wo dieses wachsen kann, gedeihen Werte.“

**LANGJÄHRIGER REPRÄSENTANT**

Die EMC Industrial Group mit Sitz in Auckland wurde 1971 von Heiner Gailer als Hersteller von Wägesystemen gegründet. Auf einer Messe fand er bei Endress+Hauser die Instrumente, die er brauchte. Daraus entstand die Partnerschaft, die seit 1974 immer weiter wuchs. Heute ist EMC der einzige Endress+Hauser Repräsentant in Neuseeland.

# „Entscheidend ist das Vertrauen“

Seit 49 Jahren Partner, rund 18.000 Kilometer entfernt – die neuseeländische EMC Industrial Group vereint gleich zwei Superlative: Sie ist der langjährigste Repräsentant von Endress+Hauser und der am weitesten entfernte. Chris Gailer, Geschäftsführer und Sohn des Firmengründers, über eine ganz besondere Beziehung.

Aufgezeichnet von Kirsten Wörnle  
Fotografie: EMC Industrial Group

# Qualität und Pflege

Durchflussmessgeräte von Endress+Hauser laufen viele Jahre, manchmal Jahrzehnte. In einer Anlage in München haben gleich mehrere das 30. Betriebsjubiläum hinter sich. Weshalb sind sie so langlebig?

Text: Christine Böhringer  
Grafik: Endress+Hauser

**VERLÄSSLICHKEIT**

Wenn Egon Schneider durch die GSB Sonderabfallentsorgung Bayern in München läuft, dann trifft er auf viele alte Bekannte: Der Betriebsleiter ist seit 36 Jahren im Unternehmen – und fast genau so lange sind einige der Messgeräte eingebaut, die hier verschiedene Prozesse und das geklärte Abwasser überwachen. „Beim Bau der Anlage Anfang der 1990er-Jahre ist die Durchflussmesstechnik komplett an Endress+Hauser vergeben worden“, sagt Egon Schneider. „Und wir haben immer noch verschiedene Variomags und Pulsmags von damals im Einsatz. Die sind quasi unkaputtbar.“



Dass die Geräte nach so langer Zeit noch funktionieren, ist nicht selbstverständlich. Denn in der Sonderabfallentsorgung werden organische und anorganische Abwässer wie Öl-Wasser-Gemische, Säuren und Laugen chemisch-physikalisch behandelt. „Dabei setzen wir starke Frischchemikalien mit Wasserstoffperoxid, Salzsäure, Chlorbleichlauge und auch Kalkmilch ein“, erklärt Lara Peschke, Gruppenleiterin in der Anlage. Die Durchflussmessungen regeln die Dosierung dieser korrosiven und abrasiven Flüssigkeiten. Zudem bilden einige der Medien unvermeidlich Ablagerungen. „Wir brauchen deshalb hochwertige Geräte, die auch bei schwankenden Prozessbedingungen genau messen“, betont Lara Peschke.

Die Ingenieure setzten deshalb damals auf das magnetisch-induktive Messprinzip. Die Technik ist robust, kommt ohne bewegliche Teile aus und ist absolut zuverlässig. Für die erhöhten Anforderungen vor Ort wurden viele Geräte mit PTFE beschichtet, einem speziellen Kunststoff, und mit Tantal-Elektroden ausgerüstet. Zudem gelingt es der GSB, beginnende Ablagerungen anhand von Verbrauchs- oder Dosierwerten von Chemikalien frühzeitig zu erkennen. Die hauseigene Werkstatt reinigt dann die Geräte. Sie erledigt auch Reparaturen – kalibriert wird durch Endress+Hauser. Internes und externes Know-how verbinden sich so zu einem Anti-Aging-Paket für die Messtechnik.

Ein kleiner Teil der Messgeräte wurde in den letzten Jahren ersetzt. „Nach den Erfahrungen, die wir mit der Langlebigkeit der Produkte gemacht haben, haben wir uns wieder für Endress+Hauser entschieden“, sagt Lara Peschke. Jetzt sind die neuesten magnetisch-induktiven Durchflussmessgeräte in Betrieb – und hoffen auf ein ebenso langes Leben.





Hand in Hand: Fabian Dreier, Leiter des Supply Chain Managements von Endress+Hauser Flow, legt bei Zulieferern Wert auf Partnerschaftlichkeit und Langfristigkeit. Die strategische Einkäuferin Wenting Zhang-Kilian beschafft mit ihrem Team Elektronikbauteile und leitet eine Arbeitsgruppe, die sich mit sich abzeichnenden Engpässen beschäftigt.

**LIEFERFÄHIGKEIT** Lücken im Supermarkt-Regal, monatelange Wartezeiten für Haushaltsgeräte und Neuwagen: Viele Menschen spüren im Privatleben, dass mit den Lieferketten etwas nicht stimmt. Für Fabian Dreier ist dieser Ausnahmezustand auch beruflicher Alltag. Als Leiter des Supply Chain Managements sorgt er mit seinem Team bei Endress+Hauser dafür, dass alle Materialien für die Produktion von Durchflussmessgeräten stets verfügbar sind.

Seit Pandemiebeginn ist das eine Mammutaufgabe: „Die Lieferketten stocken. Gleichzeitig gibt es einen Boom auf der Nachfrageseite. Zahlreiche Branchen wachsen; durch den Digitalisierungsschub mangelt es vor allem an Elektronikbauteilen“, sagt der 40-Jährige. Viele Hersteller mussten deshalb ihre Produktion unterbrechen. Endress+Hauser ist immer lieferfähig geblieben. „Das kommt nicht von ungefähr“, betont Fabian Dreier. „Wir stützen uns bei der Beschaffung auf ein stabiles globales Lieferantennetzwerk.“

**LANGFRISTIGE BEZIEHUNGEN** Eine der tragenden Säulen ist Risikominimierung. „Dafür investieren wir schon lange in die Resilienz unserer Lieferketten“, sagt Fabian Dreier. Schlüsselkomponenten werden grundsätzlich aus mehreren voneinander unabhängigen Quellen in verschiedenen Weltregionen bezogen. Hinzu kommt eine kluge Lagerhaltung. „Am wichtigsten aber sind langfristige, belastbare Partnerschaften“, sagt Fabian Dreier. „Manche Zulieferer sind schon seit über 30 Jahren dabei. Wir teilen die gleichen Werte, arbeiten auf Augenhöhe zusammen und kommunizieren transparent miteinander.“

Natürlich ist auch Endress+Hauser mit Materialengpässen konfrontiert. Geraten Hersteller in Schwierigkeiten, weil etwa Vorlieferanten im Lockdown sind, verlängern sich die Lieferzeiten – oder Kunden erhalten nur Teilmengen. Arbeitsgruppen überwachen deshalb engmaschig die Lage. „Für kritische Teile wie Mikrocontroller prüfen wir mehrmals pro Woche die Verfügbarkeit. Dadurch können wir auch kurzfristige Änderungen auffangen“, erklärt die strategische Einkäuferin Wenting Zhang-Kilian.

## Den Mangel im Griff

**Knappe Rohstoffe, fehlende Vorprodukte, unterbrochene Transportwege: Es knarzt und ruckelt in den globalen Lieferketten. Wie gelingt es, Kunden dennoch weiter zuverlässig zu beliefern?**

Text: Christine Böhringer  
Fotografie: Andreas Mader

**AN EINEM STRANG ZIEHEN** Zeichnen sich Engpässe ab, greift der Einkauf auf einen ganzen Strauß von Maßnahmen zurück. „In kritischen Situationen suchen wir immer das direkte Gespräch mit den Distributoren und Herstellern. Wir fragen weitere Lieferanten auf dem Markt, unsere Bestückungspartner oder die anderen Kompetenzzentren in der Endress+Hauser Gruppe an“, sagt Wenting Zhang-Kilian. Ein Vorteil ist, dass Endress+Hauser seit vielen Jahren das Elektronik-Einkaufsvolumen bündelt. „Das gibt uns mehr Sichtbarkeit und eine höhere Priorität bei den Herstellern“, ergänzt Fabian Dreier. Darüber hinaus prüft die Entwicklung, ob andere Varianten eines Teils eingesetzt werden können oder ein Redesign möglich ist. Im Notfall kommen auch qualifizierte Komponenten-Broker ins Spiel.

Die intensive Zeit der letzten Monate hat alle Beteiligten zusammengeschweißt. „Wir haben intern sowie mit unseren externen Partnern gute Abläufe etabliert, und unsere Lieferanten sind sehr motiviert, mit uns etwas zu bewegen“, bilanziert Wenting Zhang-Kilian. Ein Band, das künftig noch wichtiger werden wird, wie Fabian Dreier betont: „Die globalen Transportketten sind nach wie vor gestört, die Lieferzeiten für Bauteile stabilisieren sich langsam auf hohem Niveau, steigende Energiepreise und schnellere Innovationszyklen verschärfen die Situation. Aber auch dafür werden wir Lösungen finden – gemeinsam.“

### KOMPLEXE BESCHAFFUNG

Endress+Hauser Durchflussmessgeräte gibt es in 30 Millionen Varianten. Jedes einzelne Gerät wird auf Auftrag in einem der sechs Werke auf vier Kontinenten gefertigt. Dafür müssen 15.000 Komponenten von 700 Lieferanten beschafft werden. Weltweit kümmern sich 150 Mitarbeitende um die Supply Chain, davon arbeiten 45 im Einkauf.



Der Corporate Director Supply Chain sorgt mit seinem Team dafür, dass die drei Millionen Sensoren und Systeme, die Endress+Hauser jährlich ausliefert, schnell und zuverlässig bei Kunden in aller Welt ankommen.

## Fragen an Oliver Blum

**Trotz wachsendem Auftragsvolumen und instabilen Logistikketten ist die Lieferzuverlässigkeit von Endress+Hauser im Vergleich weiter hoch: 2022 waren 84 Prozent aller Lieferungen zum versprochenen Zeitpunkt bei den Kunden. Wie haben Sie das geschafft?**

Unsere Kunden profitieren davon, dass wir gezielt in unsere Lieferkette investiert haben, vor allem in die IT und Infrastruktur. Seit 2015 haben wir standardisierte Prozesse und erheben globale Kennzahlen. Dieses Messen hilft uns, Trends schnell zu erkennen und jeden Tag besser zu werden. Zudem läuft die regionale Distribution heute auf vielen Kontinenten über Logistik-Hubs: Versandbereite Ware wird dorthin transportiert, Algorithmen steuern dann den Versand und finden für jede Lieferung jeweils den idealen Logistik-Dienstleister.

**Inwiefern hat dieses Setup zuletzt geholfen?**

Es erlaubt uns, resilient und flexibel zu sein. Als wir zum Beispiel gemerkt haben, dass die Beschaffung für unsere Produktionsstätten komplizierter wird, konnten wir alle Lieferungen mit einem einfachen Eintrag ins System upgraden. Der Hub-Algorithmus wählt nun immer den höchsten Servicelevel und spart so auf der letzten Meile Zeit. Und da wir für jeden Transportweg mehrere Logistik-Dienstleister zur Auswahl haben, können wir auch Kapazitätsengpässe oder Ausfälle bei einzelnen Anbietern auffangen.

**Wie stärken Sie die Lieferkette aktuell?**

Um die Lieferzuverlässigkeit zu erhöhen, erweitern wir unser Logistik-Dienstleisterportfolio um lokale Champions. Durch unser in den letzten Jahren aufgebautes globales Transportnetzwerk können wir Ware mittlerweile von Logistik-Hub zu Logistik-Hub transportieren und dann in die optimale regionale Distribution gehen. Des Weiteren haben wir die operative Steuerung der weltweiten Logistikprozesse ins Unternehmen zurückgeholt. So können wir agiler sein und stringenter entscheiden – und damit noch mehr für unsere Kunden erreichen.



# Die Erfolgswelle

Wenn der Füllstand in Behältern zuverlässig bestimmt werden soll, kommt häufig Radar-messtechnik zum Einsatz. Endress+Hauser führte das Messprinzip 1993 ein und entwickelt die darauf basierenden Geräte seither beständig weiter. Ein Blick auf einen echten Allrounder.

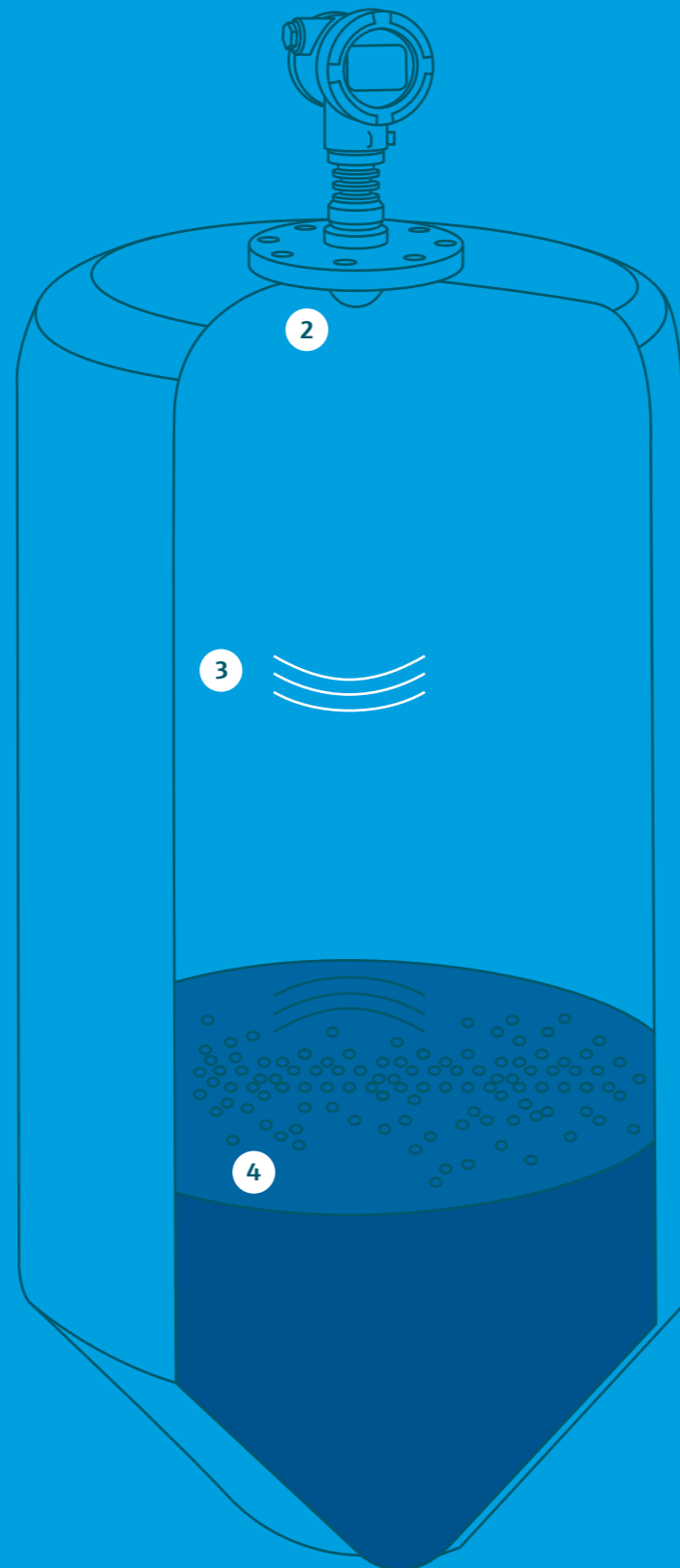
Text: Richard Backhaus  
Grafik: Teresa Bungert

Die Anforderungen beim Messen von Füllständen sind so hoch wie vielfältig. Ob Pasten, Schüttgüter oder Flüssigkeiten – bei allen Medien ist das präzise Bestimmen der Füllmenge Grundlage für einen wirtschaftlichen und sicheren Betrieb. Geräte mit Radarmesstechnik nutzen dazu das sogenannte Laufzeit-Messverfahren. Dabei sendet das System kontinuierlich Radarwellen aus, die vom Füllgut reflektiert und von einem Sensor wieder empfangen werden. Aus der Laufzeit der Signale lässt sich die Distanz zwischen Sensor und Medienoberfläche bestimmen. Zusammen mit den bekannten Behältermaßen ergibt sich daraus der Füllstand.

Wie genau die Radarimpulse ausgesendet werden, hängt von den Einsatzbedingungen ab. Fließen sie entlang eines Stabs zum Medium, sorgt das für eine hohe Zuverlässigkeit unabhängig von der Oberflächenbeschaffenheit des Mediums. Geräte mit frei abstrahlenden Radarwellen sind häufig die erste Wahl, da sich durch die kontaktlose Messung gerade in kritischen Anwendungen der Wartungsaufwand reduzieren lässt – zum Beispiel in der Chemie-, Öl- und Gas-Industrie oder im Pharma- und Lebensmittelbereich.

## TECHNIK MIT LANGER GESCHICHTE

Endress+Hauser nutzt das Radar-Messprinzip seit 1993. Andreas Möller leitet das Produktmanagement für Füllstandsmessgeräte und erinnert sich: „Unser erstes Radar-Füllstandsmessgerät war deutlich größer als heutige Systeme, sodass es auf kleinen Behältern praktisch nicht



1

### Varianten

Radarmessgeräte messen je nach Anforderung berührungslos oder ermitteln den Füllstand entlang einer Sonde.

2

### Laufzeitmessung

Radarimpulse werden elektromagnetisch erzeugt und von der Medienoberfläche reflektiert. Aus der Laufzeit der Signale lässt sich die Distanz zwischen Sensor und Medienoberfläche bestimmen. Mit den bekannten Behältermaßen ergibt sich daraus der Füllstand.

3

### Die richtige Frequenz

Modelle mit 80 GHz sind universell einsetzbar. Durch den kleinen Abstrahlwinkel eignen sie sich auch für schmale Behälter oder für solche mit Einbauten wie Rührwerken, Strombrechern oder Heizelementen. In bestimmten Anwendungen, etwa mit langen Standrohren, werden weiterhin Geräte mit 6 oder 26 GHz benötigt.

4

### Für alle Fälle

Radargeräte eignen sich für herausfordernde Prozessbedingungen wie aggressive Medien oder extreme Temperaturen, aber auch für einfachste Anwendungen. Zusätzlich können die Geräte den Betrieb sichern, indem sie ungewollte Schaum- oder Ansatzbildung detektieren.



Geführte Messung



Berührungslose Messung

montiert werden konnte. Wegen des hohen Energiebedarfs war es außerdem immer notwendig, die Geräte mit einer zusätzlichen Stromversorgung zu betreiben.“ Heutige Instrumente sind sehr kompakt und können auch auf kleinsten Behältern montiert werden. Für mobile Einsätze hat Endress+Hauser Geräte mit Batteriebetrieb und drahtloser Datenübertragung entwickelt.

Je spezifischer die Anforderungen wurden, desto genauer passten die Ingenieure im Laufe der Zeit die Funktionen an. Ein Beispiel sind Geräte, die nicht wie die ersten Modelle mit 6 Gigahertz arbeiten, sondern mit Frequenzen von 26 oder 80 Gigahertz. Sie eignen sich für Medien, deren Füllstände mit anderen Verfahren nur schwer zu erfassen sind – etwa Flüssigkeiten mit niedriger relativer Dielektrizitätskonstante (DK-Wert) oder Flüssigkeiten in Reaktoren, deren Stoffeigenschaften, zum Beispiel die Dichte, sich im Laufe der Reaktion verändern.

„Die Radarmesstechnik hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zur vielseitigsten Lösung entwickelt. Sie liefert selbst unter extremen Bedingungen wie Temperaturen von minus 196 bis plus 450 Grad Celsius oder Drücken bis 160 bar zuverlässige und genaue Werte“, sagt Philipp Walser, Portfolio Manager Füllstand bei Endress+Hauser.

## DIGITALE EVOLUTION

Zur Entwicklung gehört auch, dass Kunden die Geräte immer einfacher bedienen können. Die neueste Generation des Micropilot ist über einen eingebauten Assistenten in kurzer Zeit betriebsbereit. „Dank einer Bluetooth-Schnittstelle können Kunden mit unserer SmartBlue-App bequem aus der Ferne auf die Systeme zugreifen. So lassen sich die Geräte auch in gefährlichen Prozessen mit ausreichend Sicherheitsabstand einstellen und überwachen“, erklärt Andreas Möller. Kommunikationsprotokolle und -technologien nach aktuellen Industriestandards wie Ethernet APL erleichtern zudem die Integration.

Mit Blick in die Zukunft sagt Philipp Walser: „Mit Innovationen wie der neuen Micropilot-Generation haben wir die Radar-Füllstandsmesstechnik noch einmal verbessert. So breit aufgestellt und mit weiteren Innovationen in der Zukunft wird sie in der Prozessautomatisierung gefragt bleiben.“



# Nachhaltig erfolgreich

Ökologisch, sozial und ethisch zu handeln – das ist für Endress+Hauser Teil der unternehmerischen Verantwortung. Deshalb investiert Endress+Hauser nicht nur in den Ausbau des Geschäfts, sondern auch in stärkere Nachhaltigkeit.

Text: Christine Böhringer, Kirsten Wörnle  
Fotografie und Illustration: 3st kommunikation, Aviatifilms GmbH, Endress+Hauser, Christoph Fein, Andreas Mader, Kristoff Meller, Stocksy, Leah Tribbett with Leah Trib Productions



76/100

76 von 100 Punkten hat Endress+Hauser 2022 im EcoVadis-Nachhaltigkeitsranking erreicht. Zum zweiten Mal Platin-Status!

2014

Seit diesem Jahr legt Endress+Hauser mit dem Geschäftsbericht auch einen Nachhaltigkeitsbericht vor

95 %

des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks von Endress+Hauser entstehen in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette

## Schritt für Schritt in die Zukunft

Als Familienunternehmen denkt Endress+Hauser schon immer in Generationen. Im Licht des Klimawandels wird diese Aufgabe noch viel dringlicher. Deshalb hat Endress+Hauser das vergangene Jahr genutzt, um Nachhaltigkeit tiefer in der Unternehmensgruppe zu verankern. So wurde die neue Position einer Verantwortlichen für Corporate Social Responsibility geschaffen, die zugleich als Menschenrechtsbeauftragte fungiert. Ein Vorstandsmitglied vertritt nun das Thema Nachhaltigkeit im Executive Board. Weltweit wurden regionale Nachhaltigkeitsnetzwerke gebildet sowie Nachhaltigkeitsmanager auf Ebene der einzelnen Einheiten eingesetzt. Zudem hat die Firmengruppe ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck entlang der Wertschöpfungskette ermittelt.

Auch in diesem Jahr soll es mit großen Schritten vorwärtsgehen: Endress+Hauser will eine Klimastrategie mit Orientierung an der Science Based Targets Initiative erarbeiten. Die Initiative hat eines der ambitioniertesten Programme für die Bestimmung von Klimaschutzzielen in Unternehmen geschaffen. Sie hilft Firmen, Reduktionsziele auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu stützen, um das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens zu unterstützen. Dass Endress+Hauser bereits jetzt auf einem guten Weg ist, zeigt derweil die erneute Spitzenplatzierung im EcoVadis-Nachhaltigkeitsranking: 2022 erzielte die Gruppe im zweiten Jahr in Folge 76 von 100 Punkten. Damit zählt Endress+Hauser zum besten Prozent der verglichenen Unternehmen und erreicht wiederum Platin-Status.



3

## Fragen an Julia Schempp



**Als Verantwortliche für Corporate Social Responsibility und Menschenrechte treibt Julia Schempp die Nachhaltigkeitsstrategie der Firmengruppe sowie Verbesserungen in ökologischen, ethischen und sozialen Belangen voran.**

**Endress+Hauser hat im vergangenen Jahr insbesondere das Thema Klimaschutz forciert. Was sind die Hintergründe?**

Der Klimawandel ist eine der größten Herausforderungen für die Menschheit. Er bringt erhebliche gesellschaftliche und ökonomische Risiken mit sich. Als Familienunternehmen verfolgt Endress+Hauser Ziele langfristig und will etwas zum Positiven verändern. Deshalb übernehmen wir auch hier Verantwortung und wollen den Klimawandel bekämpfen.

**Wo steht Endress+Hauser hier aktuell?**

Wir sind bereits auf dem Weg zu einer tiefgreifenden Dekarbonisierung: Wir bauen zum Beispiel energieeffiziente und klimaneutrale Gebäude, setzen erneuerbare Energien ein, fördern Elektromobilität und beteiligen uns seit 2021 am Carbon Disclosure Project. Nun wollen wir diesen Weg konsequent weiterverfolgen, zumal die Anforderungen von allen Seiten wachsen. Derzeit identifizieren wir dafür einzelne Emissionstreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette und entwickeln darauf aufbauend eine gruppenübergreifende Strategie.

**Wo liegen dabei die Herausforderungen?**

Mit die größte Herausforderung ist die Datenerfassung und -vereinheitlichung über alle unsere Firmen hinweg. Zudem hat sich gezeigt, dass unser CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ganz wesentlich aus indirekten Emissionen besteht, die von eingekauften Vorprodukten und Teilen herrühren. Deshalb wird es in Zukunft darum gehen, in Zusammenarbeit mit unseren Partnern einen Wandel in der Wertschöpfungskette herbeizuführen.



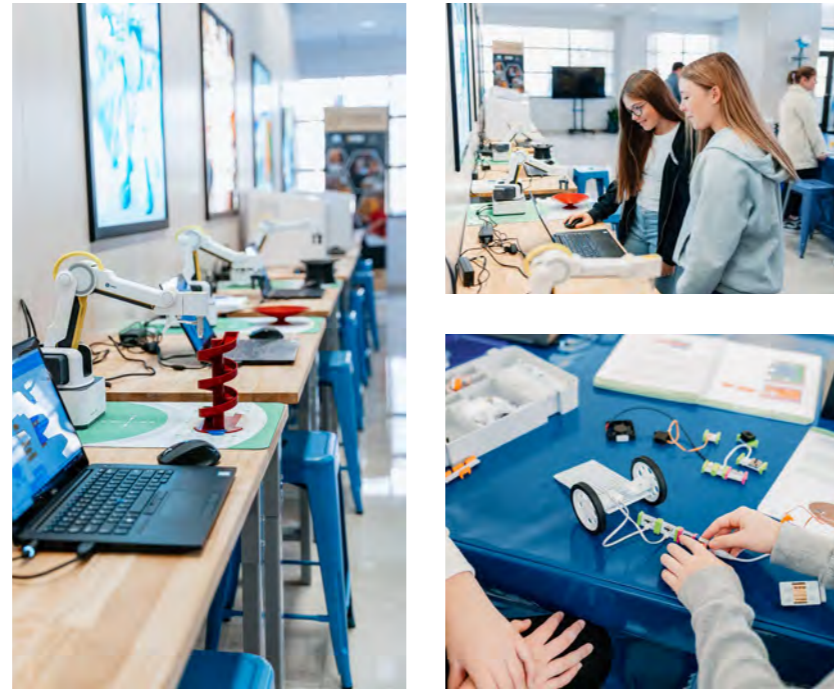


## Platz für mehr

Endress+Hauser hat 2022 das Netzwerk für Vertrieb und Fertigung weiter gestärkt. Gebäude und Erweiterungen mit einem Investitionsvolumen von über 100 Millionen Euro wurden in Kanada, Frankreich, der Schweiz und Deutschland eingeweiht. Zahlreiche weitere Bauprojekte gibt es rund um den Globus. Das größte Vorhaben betrifft die Entwicklung des Kompetenzzentrums für Füllstands- und Druckmesstechnik im süddeutschen Maulburg: Hier werden bis 2030 rund 75 Millionen Euro investiert. In Greenwood / Indiana, USA, sind es 33 Millionen. Auch die Endress+Hauser Tochter Analytik Jena wächst. Für 50 Millionen Euro entsteht in Jena ein moderner Firmencampus; in Ilmenau ist der Bau eines Produktionsgebäudes für 27 Millionen Euro geplant.

# 100

junge Talente und damit so viele wie noch nie haben 2022 an sechs Endress+Hauser Standorten in Deutschland, der Schweiz und Frankreich eine Ausbildung oder ein duales Studium begonnen. Damit hat sich die Zahl der Plätze gegenüber 2021 um über 30 erhöht. Insgesamt bildet Endress+Hauser derzeit 343 junge Menschen aus. Ziel ist, über die nächsten Jahre die Zahl der Ausbildungs- und Praktikumsplätze weltweit zu verdoppeln. Nach dem Abschluss von Lehre oder Studium bietet das Unternehmen praktisch allen Auszubildenden eine Stelle an.



## Junge Forscher

Endress+Hauser hat auf dem Firmencampus in Greenwood im US-Bundesstaat Indiana ein Innovationslabor eröffnet. Lehrer aus zwei Verwaltungsbezirken können mit ihren 5- bis 14-jährigen Schülerinnen und Schülern vorbeikommen, um ergänzend zum Unterricht neue Technologien auszuprobieren. Mitarbeitende von Endress+Hauser vermitteln ihnen im „Innovation Studio“ spielerisch Einblicke in Robotik, 3-D-Druck, Programmierung, Elektronik und andere Themen. So bringen die Jugendlichen zum Beispiel Roboterarme zum Würfeln oder bauen eigene Schaltkreise aus magnetischen Elektronikbausteinen. Auch im süddeutschen Maulburg ist ein ähnliches Schülerforschungszentrum am Start.

## Zeichen der Treue

Für ihre Betriebszugehörigkeit erhalten Endress+Hauser Mitarbeitende in Fünf-Jahres-Schritten Jubiläumsnadeln. Bei 45 Jahren gibt es als höchste Auszeichnung einen Platin-Pin mit 3 Brillanten. Jedes Jahr werden Hunderte Zeichen der Treue vergeben: Viele Mitarbeitende sind seit etlichen Jahren für Endress+Hauser tätig.

### 10,2 Jahre

sind Mitarbeitende im Schnitt bei Endress+Hauser beschäftigt

### ~1.300

### Menschen

arbeiten schon seit über 25 Jahren bei Endress+Hauser

### 700

neue Stellen hat Endress+Hauser 2022 geschaffen

„Die Ausbildung bei Endress+Hauser eröffnet jungen Menschen Zukunftschancen. Unser Ziel ist, Mitarbeitende zu entwickeln und zu halten.“

Jörg Stegert, Chief Human Resources Officer der Endress+Hauser Gruppe

## Familiäre Atmosphäre

Johnny Dencker hat 47 Jahre bei Endress+Hauser gearbeitet. Ende 2022 ist der gelernte Elektriker in den Ruhestand gegangen. Weshalb hat er dem Unternehmen so lange die Treue gehalten?

„Zu Endress+Hauser bin ich 1976 durch Zufall gekommen: Damals suchte die dänische Vertriebsgesellschaft im Großraum Kopenhagen per Zeitungsanzeige einen Mitarbeiter für das Lager und den Versand. Ich bewarb mich – und wurde Teil eines kleinen, aufstrebenden Unternehmens. Anfangs waren wir nur zu acht. Um unsere Kunden zuverlässig zu beliefern, arbeiteten wir, als das Unternehmen wuchs, oft an den Wochenenden. Häufig saßen wir noch nach Feierabend für einen Plausch zusammen. Mittlerweile ist Endress+Hauser Dänemark viel größer geworden – doch die familiäre Atmosphäre, dieses Wir-Gefühl und die Einsatzbereitschaft sind geblieben. Wir waren immer ein tolles Team! Ich hatte gute Vorgesetzte, wurde immer wertschätzend behandelt und meine Aufgaben haben mir Spaß gemacht. Deshalb bin ich geblieben. Mehr noch: Die Jahre sind wie im Flug vergangen. Ich bin immer gerne zur Arbeit gegangen – bis zu meinem letzten Tag!“



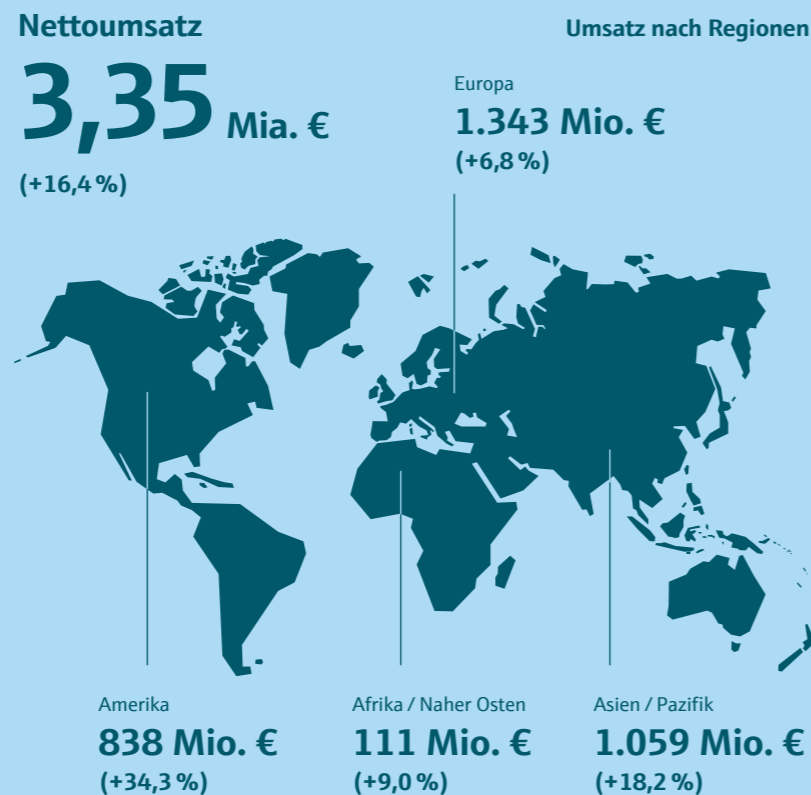
## Ins Rollen gebracht

230 Mitarbeitende haben sich in Reinach und Maulburg für die gute Sache bewegt und bei Läufen im Rahmen der Endress+Hauser Water Challenge Geld gespendet. Das Unternehmen verdoppelte die Summe und kaufte damit für Familien nahe des südafrikanischen Krüger Nationalparks 60 Hipporoller – fassförmige Behälter, die sich leicht rollen lassen und damit den Transport von bis zu 90 Litern Trinkwasser vereinfachen. Das Wasser muss sonst oft in Eimern über weite Strecken getragen werden, vor allem von Frauen und Kindern. Organisiert wurden die Läufe vom Women's Integrated Network. Diese globale Initiative bei Endress+Hauser vernetzt und fördert Frauen.





” Insbesondere in Amerika, aber auch in Asien haben sich unsere Umsätze dynamisch, in Europa sowie Afrika und Nahost stark entwickelt. Rund ein Drittel des Zuwachses resultiert aus der Abwertung des Euro gegenüber Dollar, Yuan und anderen Währungen.

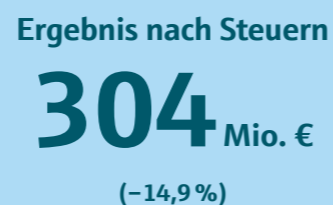


# 2022

Das Geschäftsjahr im Überblick



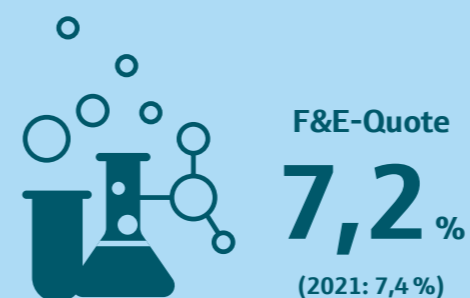
” 2021 hatten unsere Finanzanlagen einen Ertrag erwirtschaftet – nach dem Einbruch an den Finanzmärkten im vergangenen Jahr war der Beitrag zum Ergebnis negativ.



” Trotz des Rückzugs vom russischen Markt konnten wir 2022 weltweit insgesamt 700 neue Stellen schaffen.



” Trotz strengerer Anforderungen konnten wir unser Ergebnis im Nachhaltigkeits-Rating von EcoVadis halten und haben wiederum hervorragende 76 Punkte erzielt. Endress+Hauser bewegt sich damit im obersten Prozent der Unternehmen in der Vergleichsgruppe.



” Wir haben unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung kräftig gesteigert (+13,6%) – aber unser Umsatz ist noch stärker gewachsen.



” Wie hat sich Endress+Hauser im vergangenen Jahr behauptet?

**Außergewöhnliches Wachstum**

2022 war für Endress+Hauser weltweit von starkem Wachstum geprägt. Jede vierte Vertriebsgesellschaft erzielte ein Plus von über 30 Prozent. Selbst angesichts der Währungseinflüsse und Preissteigerungen ist diese Entwicklung außergewöhnlich. Fast noch bemerkenswerter: Für 2023 erwarten wir ebenfalls zweistelliges Wachstum, gestützt durch einen rekordhohen Auftragsbestand und einen weiterhin guten Auftragseingang. Obwohl wir unser Betriebsergebnis 2022 ebenfalls verbessern konnten, liegt der Gewinn unter dem Vorjahreswert. Buchverluste aus unseren Finanzanlagen, Fremdwährungsverluste sowie gestiegene Kosten zur Währungsabsicherung belasten die Erfolgsrechnung. Auch Russlands Krieg gegen die Ukraine trübt den Rückblick. Aufgrund der Sanktionen ziehen wir uns vom russischen Markt zurück – 170 Kolleginnen und Kollegen verlieren ihre Arbeit.

DR. LUC SCHULTHEISS, CFO



# Generationswechsel



Dr. h. c. Klaus Endress beendet nach fast 45 Jahren seine aktive Mitarbeit im Unternehmen.

**Anfang 2024 kommt es zum Wechsel an der Spitze von Endress+Hauser: Klaus Endress wird als Präsident des Verwaltungsrats aufhören. Ihm soll CEO Matthias Altendorf nachfolgen. Chef der Firmengruppe wird Peter Selders, der bislang das Kompetenzzentrum für Füllstands- und Druckmesstechnik leitet.**

Text: Martin Raab  
Fotografie: Andreas Mader, Christoph Fein

Immer wieder hatte Dr. h. c. Klaus Endress (Jahrgang 1948) selbst angekündigt, dass er zum Jahreswechsel altersbedingt seine Verantwortung als Präsident des Verwaltungsrats abgeben wird. Er wird weiter Vorsitzender des Familienrats sein – aber keine aktive Rolle mehr im Unternehmen innehaben.

Seit fast 45 Jahren prägt der zweitälteste Sohn des Firmengründers die Entwicklung von Endress+Hauser. Bis heute trägt vieles im Unternehmen seine Handschrift. Zugleich bereitete Klaus Endress den Generationswechsel in der Gesellschafterfamilie über Jahre vor. Alle Entscheidungen trafen Gesellschafter, Familie und Verwaltungsrat im Einvernehmen. Dem voraus gingen viele Überlegungen und lange Gespräche. Der scheidende Verwaltungsratspräsident betont: „Alle Positionen haben wir mit Menschen besetzt, die wir kennen, denen wir vertrauen, die kompetent sind und die für unsere Kultur stehen.“

**NACHFOLGER AUS DEN EIGENEN REIHEN**  
Neuer Präsident des Verwaltungsrats soll zum 1. Januar 2024 Matthias Altendorf werden. Aus Sicht der Gesellschafter sei er die am besten geeignete Person, sagt Klaus Endress: „Er kennt unser Unternehmen seit 35 Jahren. Seit fast einem Jahrzehnt führt er die Firmengruppe mit Umsicht und Erfolg. Außerdem verkörpert Herr Altendorf die Endress+Hauser Kultur vorbildlich und steht für die Werte, die unser Unternehmen ausmachen.“

Die Nachfolge als CEO der Firmengruppe wird Dr. Peter Selders antreten. Der promovierte Physiker ist 53 Jahre alt, arbeitet seit

## IN FAMILIENHAND

Endress+Hauser wurde 1953 vom Schweizer Ingenieur Georg H. Endress (damals 29) und dem deutschen Genossenschaftsbanker Ludwig Hauser (58) gegründet. Nach Hausers Tod 1975 wollten dessen Erben ausbezahlt werden; Endress wurde alleiniger Gesellschafter. Noch zu Lebzeiten übertrug der Firmengründer das Unternehmen zu gleichen Teilen seinen acht Kindern. Vier Prozent der Aktien hält die gemeinnützige Georg H. Endress Stiftung, die Projekte in Bildung, Ausbildung und Wissenschaft unterstützt.

2004 bei Endress+Hauser Level+Pressure und leitet seit 2019 das Product Center. „Herr Selders hat bewiesen, dass er Menschen führen und begeistern kann, dass er den Spirit of Endress+Hauser in sich trägt und dass er fähig ist, eine große Organisation erfolgreich weiterzuentwickeln“, sagt Klaus Endress.

In seiner neuen Rolle als Chef der Firmengruppe wird ihm Matthias Altendorf mit all seiner Erfahrung und seinem Wissen zur Seite stehen. Unterstützt wird der CEO zudem durch das Executive Board, das in seiner Zusammensetzung unverändert bleibt. Die Nachfolge von Peter Selders an der Spitze des Kompetenzzentrums für Füllstands- und Druckmesstechnik wird Dr. Dirk Mörmann (49) antreten, bisher Hauptbereichsleiter Technik und Mitglied der Geschäftsleitung.

**ZWEITER VERTRETER DER FAMILIE**  
Die Gesellschafterfamilie soll, wie bisher, durch zwei Mitglieder im Verwaltungsrat vertreten sein. Neben Sandra Genge, die seit 2022 Verwaltungsrätin ist, wird deshalb zum 1. Januar 2024 dort Steven Endress Platz nehmen. Der 44-jährige Enkel des Firmengründers arbeitet seit 2012 bei Endress+Hauser und ist seit 2016 Geschäftsführer im Vereinigten Königreich. Die Geschicke von Endress+Hauser Großbritannien wird ab 1. Mai 2023 Iain Cropper (51) lenken. Als Mitglied der Geschäftsleitung verantwortet er dort bisher das operative Geschäft.

# Enge Bindung

Künftig werden zwei Personen an der Spitze der Endress+Hauser Gruppe stehen, die nicht der Gesellschafterfamilie angehören. Dennoch bleibt die Familie dem Unternehmen auf vielfältige Weise verbunden. Ein Schlüssel dazu ist die Charta der Familie Endress. In deren Vision heißt es: „Endress+Hauser soll ein erfolgreiches Familienunternehmen bleiben. Die Familie wird weiterhin prägend auf das Unternehmen einwirken.“ Die Charta schafft dafür den Rahmen: Sie stärkt mit klaren Prinzipien und festen Institutionen den familiären Zusammenhalt, regelt die Mitwirkung im Unternehmen und führt junge Familienmitglieder an das Geschäft heran.

Wichtigstes Gremium in diesem Zusammenhang ist der Familienrat. Er bildet das Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen und entscheidet in allen bedeutenden Angelegenheiten. Insbesondere begleitet er junge Familienmitglieder, die im Unternehmen arbeiten möchten. Eine Mitarbeit ist auf allen Ebenen möglich; auch für Praktika oder eine Ausbildung steht die Firma offen. Dabei müssen Kandidaten aus der Familie einem Drittvergleich standhalten. Wer eine Gesellschaft oder die Gruppe leiten will, muss entsprechende Qualifikationen und Erfahrungen mitbringen.

**ZAHLREICHE ZUSAMMENKÜNFTE**  
Die über 70 Mitglieder der Familie kommen mehrmals jährlich in größerer Runde zusammen. An der Generalversammlung legen Verwaltungsrat und Executive Board den Aktionären Rechnung ab. Die Familien-Generalversammlung befasst sich tags zuvor in größerer Runde mit der Entwicklung der Gruppe. Der Familientag verbindet die familiäre Zusammenkunft – jedes Jahr an einem anderen Ort – mit geschäftlichen Einblicken. Im Familiencamp lernt die jüngere Generation sich selbst und das Unternehmen besser kennen. Und auch zum gemeinsamen Weihnachtsfest trifft sich die Familie.



Familiäre Runde: Der scheidende Verwaltungsratspräsident Klaus Endress (links) mit den beiden Verwaltungsratsmitgliedern Sandra Genge (seit 2022) und Steven Endress (ab 2024).



# Kein Ende in Sicht



Endress+Hauser kann in hundert Jahren noch blühen – und die Familie Verantwortung tragen, ohne selbst im Unternehmen aktiv zu sein: Verwaltungsratspräsident Klaus Endress und CEO Matthias Altendorf über Vergangenheit und Zukunft des Familienunternehmens.

Fragen: Martin Raab, Alexander Marzahn  
Fotografie: Andreas Mader

**Herr Endress, Endress+Hauser ist eben 70 Jahre alt geworden. Altert ein Unternehmen wie ein Mensch – oder gibt es ein Elixier, das eine Firma jung und kräftig erhält?**

**Endress:** Wir Menschen werden hoffentlich alt, aber uns sind biologische Grenzen gesetzt. Bei Unternehmen ist das anders. Ich beschreibe sie gerne als eine Ansammlung vieler schöner Dinge: Gebäude wie jenes, in dem wir sitzen, Anlagen, Produkte, Abläufe, Strategien ... alles, was man in einem Unternehmen braucht. Aber es sind nur Dinge. Sie bewegen sich nicht von selbst, sie werden bewegt durch Menschen – nämlich durch die Kunden, die Mitarbeitenden und die Gesellschafter. Wenn diese gut miteinander arbeiten und auskommen, geht es auch dem Unternehmen gut. Kunden, Mitarbeitende und Gesellschafter werden ebenfalls älter, und andere, jüngere Menschen folgen ihnen nach. Das geht immer so weiter, und genau deswegen hat das Unternehmen keine Altersgrenze.

**Was braucht es, damit das so funktioniert?**

**Endress:** Wichtig sind die Gesellschafter – die Familie. Sie muss sich einig sein. Dafür müssen Gemeinsamkeiten und Zusammenhalt gepflegt werden. Deshalb haben wir uns schon 2006 eine Familiencharta gegeben mit gemeinsam definierten Regeln für das Miteinander in der Familie und im Verhältnis zum Unternehmen. Verschiedene Institutionen sorgen dafür, dass das Werk lebendig bleibt, lebt.

**Herr Altendorf, Endress+Hauser legt auch für 2022 gute Zahlen vor – trotz angespannter Liefer- und Logistikketten, trotz Energiemangel und Krieg in Europa, trotz Inflation und Zinsanstieg in vielen Ländern. Was steht hinter diesem Erfolg?**

**Altendorf:** Es sind die Dinge, die uns schon in der Vergangenheit erfolgreich gemacht haben: Zum einen unsere Mitarbeitenden, die engagiert, kompetent und flexibel mit allen Herausforderungen umgehen. Zum anderen sind es die leistungsfähigen Strukturen, die wir über viele Jahre und Jahrzehnte aufgebaut und weiterentwickelt haben. Beides hat es uns ermöglicht, trotz aller Widrigkeiten erfolgreich zu arbeiten und lieferfähig zu bleiben.

**Was ist notwendig, damit sich das Unternehmen auch in Zukunft gut entwickeln kann?**

**Altendorf:** Das ist wie bei jedem Team, das erfolgreich sein will: Wir müssen uns auf das konzentrieren, was wir beeinflussen können – nahe an den Kunden bleiben, innovative Produkte entwickeln, hervorragende Produktions- und Logistiknetzwerke unterhalten. Unsere Unternehmenskultur hilft uns dabei.

## BINDEGLIED ZUR FAMILIE

Dr. h. c. Klaus Endress (Jahrgang 1948) hat ein Studium als Diplom-Wirtschaftsingenieur an der Technischen Universität Berlin absolviert. Er trat 1979 ins väterliche Unternehmen ein und übernahm 1995 die Leitung der Firmengruppe. 2014 wechselte er als Präsident in den Verwaltungsrat. Klaus Endress ist verheiratet und Vater zweier erwachsener Kinder. Wann immer möglich, zieht es den passionierten Reiter und Mountainbiker in die Natur, häufig begleitet von Hündin Maya.





„Das Gefühl der Verantwortung, der Spirit of Endress+Hauser, das Wissen über unser Geschäft und die Produkte: Das muss weiterleben in den Köpfen der Familie Endress.“

**Klaus Endress,**  
Verwaltungsratspräsident der Endress+Hauser Gruppe

Und heute, mit den Erfahrungen der Pandemie, würde ich noch betonen, dass das Wir wichtiger ist als das Ich. Der Zusammenhalt macht uns wettbewerbsfähig.

**Wenn Sie zehn Jahre zurückblicken, was hat sich seitdem am stärksten verändert?**

**Endress:** Damals war unser strategischer Fokus auf die Biotechnologie noch neu. Während der Finanzkrise war das die einzige Branche, die weiter geboomt hat. Aber wir waren dort ein Niemand. Deshalb haben wir uns auf den Weg gemacht. Wir haben das Arbeitsgebiet Analyse gestärkt und Kompetenz in der komplexen Analyse aufgebaut. Und wir haben viel gelernt über die Branche und die Prozesse. Das alles war harte Arbeit. Aber sie hat sich gelohnt. Das ist in der Pandemie sichtbar geworden. In allen Anlagen für Corona-Impfstoffe sind unsere Produkte dominant vertreten. Wir sind heute jemand in der Biotechnologie! Außerdem hat sich im Vergleich zu früher die Zusammenarbeit im Unternehmen wesentlich verbessert. Da hat Herr Altendorf Dinge erreicht, die mir nicht mehr gelungen sind ...

**Altendorf:** ... bei mir werden es andere Themen sein, an denen ich gearbeitet habe, aber die ich nicht zu Ende bringen kann.

**Endress:** Auch vom Ziel, als ein Unternehmen aufzutreten, waren wir noch deutlich entfernt. Das wird hoffentlich jetzt ganz gelingen. Ja, es ist eine Menge geschehen in den letzten zehn Jahren – und das ist auch gut so!

**Endress+Hauser ist im gleichen Zeitraum stark gewachsen. Wie ist das gelungen?**

**Altendorf:** Wir haben das Gute der Vergangenheit einfach immer weiterentwickelt. Die wesentlichen Strukturen sind ja unverändert geblieben. Vieles war gewissermaßen schon vorgespurt. Ich habe Dinge vielleicht verfeinert, noch einmal neu durchdacht oder andere Ansätze eingebracht. Aber die Erfolgsfaktoren sind dieselben.

**Welche sind das?**

**Altendorf:** Die Kundennähe war immer eine Stärke von Endress+Hauser. Die Digitalisierung hat die Perspektive auf das Thema erweitert, aber der Grundsatz ist unverändert. Unser Angebot zeichnet sich auch seit jeher durch hohe Qualität und innovative Produkte aus. Den Vertrieb haben wir früh internationalisiert, später in wichtigen Regionen vertrieblichen Support etabliert. Ab Mitte der 90er-Jahre haben wir die Produktion internationalisiert – aus der Region, für die Region. Das ist sicher ein wichtiger Erfolgsfaktor. Außerdem ist es uns trotz des Wachstums gelungen, auch kleinere Unternehmen gut in die Gruppe zu integrieren. Das ist möglich, weil wir den Menschen Vertrauen schenken und weil sie Vertrauen in uns haben. Und das bekommt man über gute Führungskultur und gute Führungskräfte hin.

**Sie haben jetzt vieles aufgezählt ... Was zeichnet Endress+Hauser gegenüber anderen Unternehmen aus?**

**Altendorf:** Man muss jedes Unternehmen für sich betrachten und auch das Ökosystem, in dem es sich bewegt. Aber ich bin überzeugt: Eine hervorragende Firmenkultur und eine gelebte Nähe zu den Kunden sind immer grundlegend für den Erfolg eines Unternehmens, unabhängig von Branche und Region.

Wir haben bei Endress+Hauser immer die Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Ein Unternehmen besteht aus Menschen, und diese Menschen machen den Unterschied. Das alles steckt seit 70 Jahren in diesem Unternehmen. Dahinter stehen jahrzehntelange Arbeit und hohe Investitionen – in Menschen, Gebäude, Systeme, Netzwerke ... Das kann niemand einfach so kopieren. Bei Endress+Hauser können wir vieles gut machen, weil wir Eigentümer haben, die in langen Linien denken. Die dem Unternehmen Wissen, Wärme, Werte und auch Schutz bieten. Und die Respekt zeigen vor der Leistung der Menschen.

**Wichtig für ein Unternehmen sind auch die Personen an der Spitze. Herr Endress, Sie haben einmal gesagt, dass Sie Ihre Sache dann erst gut gemacht haben, wenn Sie einen guten Nachfolger haben. Gilt das auch, wenn Sie zum Jahresende den Verwaltungsrat verlassen?**

**Endress:** Mit meinem Nachfolger als CEO, der ein guter Nachfolger war und ist, hat das wunderbar funktioniert. Aber dann ist da immer die Frage: Wie geht es weiter? Ich weiß seit zehn Jahren, dass ich mit Erreichen der Altersgrenze von 75 einen guten Nachfolger brauche. Ich habe viel darüber nachgedacht und meinen Wunschkandidaten gefunden: Matthias Altendorf. Er kennt unser Unternehmen seit 35 Jahren. Seit fast einem Jahrzehnt führt er die Firmengruppe mit Umsicht und Erfolg. Und er steht für die Werte, die Endress+Hauser ausmachen. Wir haben über viele Jahre gut zusammengearbeitet und vertrauen einander. Deshalb bin ich froh, dass Herr Altendorf diesem Schritt zugestimmt hat, in den Verwaltungsrat einzutreten und dort das Präsidium zu übernehmen.

**Das war aber nicht allein Ihre Entscheidung ...**

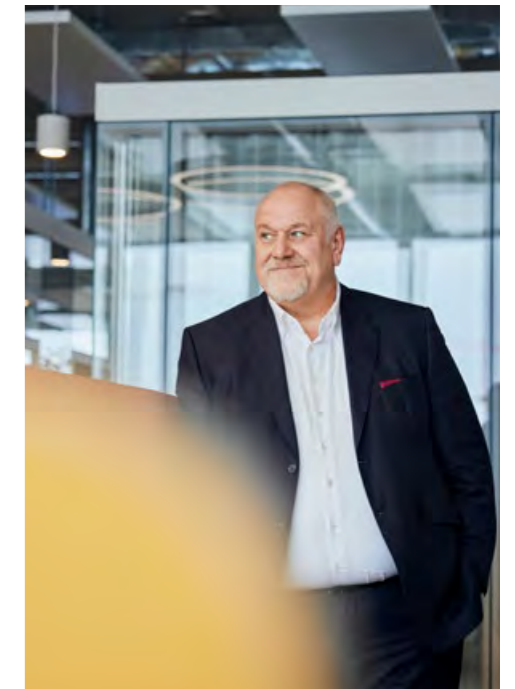
**Endress:** Ja, das darf auch nicht sein. Die Entscheidung ist im Kreis des Familienrats gefallen, in gutem Einvernehmen mit den Gesellschaftern, dem Verwaltungsrat sowie der gesamten Familie. Dem sind viele Überlegungen und Gespräche vorausgegangen. Das hat sich über die Zeit entwickelt.

**Das heißt aber auch, dass eine neue Lücke gefüllt werden muss ...**

**Endress:** Interne Nachfolgen haben den Vorteil, dass wir die Menschen gut kennen, häufig über viele Jahre. Das senkt das Risiko. Der Nachteil ist, dass sich Lücken auftun, die wir wieder schließen müssen. Und Herr Altendorf reißt eine große Lücke. Der Chef der Gruppe trägt die operative Verantwortung. Das ist eine große Last. Endress+Hauser ist ein technikorientiertes Unternehmen. Deshalb muss der CEO nicht nur Betriebswirtschaft beherrschen, sondern auch unsere Technologien verstehen und unsere Märkte kennen. Schließlich muss er sehen, wo sich neue Möglichkeiten auftun und wir zusätzliche Kunden finden können. In diese Rolle hineinzuwachsen, ist anspruchsvoll. Aber mit Herrn Altendorf war ich einer Meinung, dass wir das einer Person zutrauen: dem Chef unseres Kompetenzzentrums für Füllstands- und Druckmesstechnik, Dr. Peter Selders. Er führt eine unserer größten Aktivitäten, die weltweit verankert ist, seit Jahren mit Erfolg. Und auch er ist bereit.

**Altendorf:** Ich bin zutiefst überzeugt: So, wie wir diese Nachfolge geregelt haben, ist es vorbildlich. Wir haben uns immer wieder intensiv mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Wenn uns das jetzt noch einmal so gut gelingt, wie uns das beim Übergang von Herrn Endress auf mich gelungen ist, dann haben wir beide alles richtig gemacht ...

**Endress:** ... und dem Unternehmen gutgetan.



„Eine hervorragende Firmenkultur und eine gelebte Nähe zu den Kunden sind immer grundlegend für den Erfolg eines Unternehmens, unabhängig von Branche und Region.“

**Matthias Altendorf,**  
CEO der Endress+Hauser Gruppe



### Was bedeutet diese Entscheidung für Sie, Herr Altendorf?

**Altendorf:** Ein wichtiger Aspekt für mich ist: Ich kann jetzt, wenn die Gesundheit mitmacht, noch einmal zwölf Jahre lang helfen, dieses Unternehmen in die nächste Generation zu begleiten. Mit all meinem Wissen, Können und Einsatz. Und dann tragen hoffentlich die jungen Familienmitglieder und eine neue Management-Generation diese Gedanken weiter.

### Was bedeutet der Wechsel im Verwaltungsratspräsidium für die Familie?

**Altendorf:** Auch wenn der Präsident kein Mitglied der Familie ist, sollen im Verwaltungsrat immer zwei Vertreter der Familie sitzen. Damit kann die Familie weiter gestaltend und prägend auf das Unternehmen einwirken. Niemand kann die Familie besser im Verwaltungsrat vertreten als die Familie selbst.

**Endress:** Steven Endress, der ältere Sohn meines ältesten Bruders, wird die Verantwortung für Endress+Hauser Großbritannien übergeben und sich künftig im Verwaltungsrat engagieren. Es ist schade, dass er das operative Geschäft verlässt, denn er hat seine Sache gut gemacht. Aber natürlich freuen wir uns, dass er in den Verwaltungsrat geht. Auch dort kann er seine operative Erfahrung einbringen.

### Was heißt es, wenn kein Familienmitglied mehr im eigentlichen Geschäft mitarbeitet?

**Endress:** Die Gesellschafter müssen immer Verantwortung für das Unternehmen tragen. Sie müssen dafür nicht im Unternehmen operativ tätig sein ... aktiv aber schon! Das Gefühl der Verantwortung, der Spirit of Endress+Hauser, das Wissen über unser Geschäft und die Produkte: Das muss weiterleben in den Köpfen der Familie Endress. Neben Sandra Genge und Steven Endress hat sich auch meine Tochter Sarah auf den Weg gemacht. Die drei sind unterschiedlich weit auf diesem Weg; Sandra und Steven als Verwaltungsräte, Sarah als Präsidentin der Georg H. Endress Stiftung. Sie sollen mehr und mehr in das Unternehmen hineinwachsen, an Events teilnehmen, für unsere Mitarbeitenden sichtbar und ansprechbar sein – und als Ambassador die Fackel weitertragen. Und es werden weitere Mitglieder dazustoßen. Möglicherweise findet sich aus diesem Kreis dann wieder jemand für eine operative Rolle. Das Buch ist noch aufgeschlagen!

### Dann lassen Sie uns noch einmal nach vorn schauen ... In den Nachrichten ist viel von Krise die Rede. Wie zuversichtlich gehen Sie ins Jubiläumsjahr, Herr Altendorf?

**Altendorf:** Ich bin immer zuversichtlich! Und wir können auch zuversichtlich sein. Wir hatten ein gutes Jahr 2022, und wir haben viele Bestellungen für das laufende Jahr. Natürlich werden Inflation und Zinserhöhungen irgendwann zu konjunktureller Abkühlung führen. Vieles wird davon abhängen, wie schnell der chinesische Markt sich von den Folgen der Pandemie erholt und wie stark die Zinserhöhungen die amerikanische Wirtschaft treffen. Sobald diese beiden Lokomotiven wieder Fahrt aufnehmen, wird die Weltkonjunktur anziehen. Was wie ein Nebel über Europa hängt, ist der Krieg in der Ukraine. Wir müssen abwarten, was sich daraus entwickelt. Wir können nur beeinflussen, was in unseren Händen liegt: Kundennähe, innovative Produkte, gute Logistik ... Wir haben viel investiert und werden das weiter tun. Wir sind auf Wachstum programmiert!

### Sie teilen diese Zuversicht, Herr Endress?

**Endress:** Selbstverständlich! Natürlich fragen wir uns nach so vielen erfolgreichen Jahren in Reihe, ob wir das noch einmal toppen können. Anderen Unternehmen geht es auch nicht schlecht. Aber nicht vielen geht es so gut wie Endress+Hauser. Das ist schon besonders! Dieses Jahr wird uns sicher der Auftragsbestand helfen. Und dann müssen wir, wie Herr Altendorf sagt, flexibel und kundenorientiert auf das aufbauen, was wir gut gemacht haben in der Vergangenheit. Auf Dauer wird das aber nicht reichen, da brauchen wir neue Kunden. Die brauchen wir immer wieder aufs Neue ... wir müssen sie nur finden! Überlegungen und Chancen dazu gibt es aber viele. Da bin ich sehr zuversichtlich. Ich sage in meinen Vorträgen immer: In hundert Jahren wird uns die Arbeit – gut bezahlte Arbeit – nicht ausgehen, solange wir unseren Fokus auf Markt und Kunden bewahren und uns immer weiter verbessern. Dann sehe ich überhaupt kein Ende!



#### IM UNTERNEHMEN VERWURZELT

Matthias Altendorf (Jahrgang 1967) hat seine Karriere bei Endress+Hauser mit einer Lehre als Mechaniker begonnen, an die sich Studium, Auslandsaufenthalt und Weiterbildung anschlossen. 2009 wurde er ins Executive Board berufen, 2014 übernahm er die Leitung der Firmengruppe. Ausgleich findet Matthias Altendorf beim Segeln, im Schachspiel, auf dem Motorrad und bei der Waldarbeit. Reisen, Kunst und Lesen sind weitere Hobbys. Matthias Altendorf ist verheiratet und Vater eines erwachsenen Sohnes.

# Impressum

#### changes

Das Endress+Hauser Magazin

#### Anschrift

Endress+Hauser AG  
Kägenstrasse 2  
4153 Reinach BL  
Schweiz

#### Herausgeber

Matthias Altendorf

#### Redaktion

Christine Böhringer, Robert Habi, Laurin Paschek,  
Martin Raab (Leitung), Kirsten Wörnle

#### Art Direction

Teresa Bungert, Katrin Janka

#### Projektteam

David Bosshard, Corinne Fasana, Sereina  
Manetsch, Selina Meier, Kristina Rodriguez,  
Sandra Rubart, Sascha Stadelbacher

#### Autoren

Richard Backhaus, Domenico Colucci, Anne Haas,  
Sonja Hausmanns, Alexander Marzahn,  
Roman Scherer, Cornelia Theisen

#### Lektorat

Thomas Adolph

#### Fotografie

Aviaticfilms GmbH, Christoph Duepper,  
EMC Industrial Group, Endress+Hauser,  
Christoph Fein, Andreas Mader, Kristoff Meller,  
Raffinerie Heide, Shutterstock, Stocksy,  
Leah Tribbett with Leah Trib Productions

#### Illustration

Anton Hallmann / Sepia, 3st kommunikation

#### Gestaltung, Produktion, Lithographie

3st kommunikation GmbH, Mainz / Deutschland

#### Druck

+siggset+ print & media AG, Albbbruck / Deutschland

„changes“ erscheint auf Chinesisch, Deutsch,  
Englisch, Französisch und Spanisch.  
Bitte bestellen Sie weitere Exemplare  
per E-Mail an [changes@endress.com](mailto:changes@endress.com).

Mehr „changes“-Geschichten online auf  
[changes.endress.com](http://changes.endress.com)

Klimaneutral gedruckt





# People for Process Automation

Endress+Hauser 