

Mit über 80 Jahren Erfahrung im Schaumstoffgeschäft „Best in Foam“

Interview mit Dr. Michael Riedel, CEO FoamPartner

Der Verwaltungsrat der Conzzeta AG hat Dr. Michael Riedel zum neuen CEO von FoamPartner gewählt. Er trat seine Aufgabe am 1. Januar 2018 an und tritt damit auch in die Konzernleitung der Conzzeta AG ein. Der Wechsel an der Spitze von FoamPartner erfolgt im Kontext der bestehenden Wachstumsstrategie. Michael Willome, Conzzeta Group CEO, kommentiert: „Michael Riedel verfügt über den idealen Mix an relevanten Erfahrungen und Fähigkeiten für die nächste Entwicklungsphase bei FoamPartner. Mit der Integration von Otto Bock Kunststoff stoßen wir in neue Größenordnungen vor. Gemeinsam wollen wir die Wachstumschancen nutzen, auch jene, die sich auch aus der kürzlich erfolgten Bereinigung der Joint Venture-Strukturen in Asien und Nordamerika ergeben haben“. Anlässlich eines Management-Meetings in Hamburg hatten wir die Gelegenheit, mit Dr. Riedel über seine neue Rolle und die zukünftige Ausrichtung der FoamPartner Gruppe zu sprechen.

PU Magazin:

Würden Sie sich bitte zunächst unseren Lesern vorstellen und uns etwas über Ihren bisherigen beruflichen Werdegang erzählen?

Dr. Michael Riedel:

Nach meiner Promotion in Chemie an der Universität Münster trat ich 1995 bei der damaligen Hoechst AG in die Zentralforschung ein, wechselte dann später zur Celanese, um dort erste Führungserfahrungen zu sammeln, zunächst im Bereich Forschung und Anwendungsentwicklung, später für drei Jahre als Betriebsleiter einer Synthesegasanlage in Texas. Nach sieben Jahren wechselte ich zur SGL Carbon, wo ich verschiedene Stationen – sowohl im Corporate Center als auch in den Business Units – durchlief, in letzter Funktion als Leiter der Business Line Composite Materials, die verantwortlich zeichnete für glas- und carbonfaserbasierte Materialien z. B. für die Wind- oder Automobilindustrie. Ab 2009 nahm ich verschiedene Aufgaben bei Clariant in der Schweiz wahr, etwa dreieinhalb Jahre in Corporate-Funktionen beim Aufbau der „Clariant Excellence“, einer unternehmensweiten Initiative zur kontinuierlichen Verbesserung, sowie bei der Integration der Süd-Chemie und danach dreieinhalb Jahre als Leiter der regionalen Geschäftsein-



„Wir wollen, dass die FoamPartner als einer der führenden Anbieter von Schaum und Schaumlösungen von Kunden als anerkannter Partner gesehen werden“

heit EMEA des Geschäftssegments Industrial Consumer Specialties (BU ICS). Die letzten eineinhalb Jahre war ich für die Leitung der Group Human Resources verantwortlich.

Zum 1. Januar 2018 trat ich meine jetzige Funktion als CEO der FoamPartner Group an. Besonders reizvoll waren für mich an

diesem Wechsel die mit der Integration der Otto Bock Kunststoffe verbundenen Herausforderungen. Besonders spannend ist auch das breite Anwendungsspektrum, das wir bei FoamPartner mit unseren Schaumstoffen abdecken.

PU Magazin:

Vielleicht können Sie auch noch ein paar Worte über FoamPartner sagen. Wie ist das Unternehmen in die Conzzeta AG eingebunden und welche Firmen gehören zu FoamPartner?

Dr. Michael Riedel:

FoamPartner, 1937 gestartet mit Fritz Nauer AG als „Keimzelle“, kann auf über 80 Jahre Erfahrung in „Schaum“ zurückblicken – sozusagen unsere Swiss Heritage; ergänzt durch die Heritage von Otto Bock Kunststoff. Seit der Akquisition von Otto Bock ist die FoamPartner Group jetzt an über 13 Standorten in allen drei größeren Wirtschaftsregionen aktiv. Aber auch schon davor sind wir sehr stark durch Akquisitionen gewachsen, angefangen von Reisgies Schaumstoffe GmbH in Leverkusen 1992 oder in den letzten Jahren die Kureta GmbH in Stadtallendorf im Jahr 2008 oder die Benien Produktionstechnik GmbH in Delmenhorst im Jahr 2014.

Conzzeta ist eine Schweizer Holding, die für Innovation, Verlässlichkeit und langfristige Orientierung steht. Wir sind ein wichtiger Teil dieser Holding, was gerade wieder einmal mehr durch die Akquisition der Otto Bock verdeutlicht wird. Die Einbindung erfolgt durch die üblichen Gremien, unter anderem durch die Konzernleitung der Conzzeta AG, der ich in meiner Funktion als CEO der FoamPartner angehöre.

PU Magazin:

Mit der Übernahme von Otto Bock Kunststoffe im Jahr 2017 wird sich der Umsatz von FoamPartner fast verdoppeln. Was bedeutet das für den Stellenwert der bisherigen Geschäfte?

Dr. Michael Riedel:

Für die Conzzeta AG ist der Bereich Chemical Specialties, zu der auch FoamPartner gehört, ein strategisches Wachstumsgebiet.

Dieses wird durch die Akquisition verdeutlicht und auch der Stellenwert der FoamPartner für die gesamte Holding wird sich damit erhöhen.

PU Magazin:

Die Übernahme hat Sie dazu veranlasst, Ihre Managementorganisation neu zu strukturieren. Wie sieht die neue Struktur aus, was sind die größten Veränderungen und welche Vorteile versprechen Sie sich von der neuen Struktur?

Dr. Michael Riedel:

Die FoamPartner wird in Zukunft durch ein globales Management Committee geführt. Wichtigste Änderung ist die klar zugeordnete Geschäftsverantwortung an unsere drei Regionenleiter Victor Liu (Asia-Pacific), Gregor Gaisböck (Europa) sowie Olaf Vorwald (Americas). Ich bin überzeugt, dass regionale Strukturen zu einer höheren Agilität und besserer Kundennähe führen. Ergänzt wird das Management Committee durch Head of Global Operations, CFO und CEO.

Gleichzeitig haben wir fünf Global Business Units, die in ihren Geschäftssegmenten die Verantwortung dafür tragen, das Knowhow über Märkte und Anwendungen zu bündeln und Innovationen voranzutreiben. Ich bin davon überzeugt, dass man – um erfolgreich zu sein – in der Region stark und schnell verankert sein muss, gleichzeitig aber auch sicherstellen muss, dass die Geschäftssegmente über die Regionen hinweg strategisch das Richtige tun. Zusammenfassend kann man unsere Organisation folgendermaßen beschreiben: „Globale Kompetenzen in Kombination mit lokalem Entrepreneurship und dem Drive für Exzellenz.“

PU Magazin:

Ist mit der Umstrukturierung auch eine strategische Neuausrichtung Ihres Unternehmens verbunden?

Dr. Michael Riedel:

Nein. Wir wollen auf die Stärken von FoamPartner und Otto Bock Kunststoffe bauen – Jointly Stronger – und über unsere fünf globalen Business Units die Geschäfte in allen Regionen erfolgreich ausbauen.

PU Magazin:

Globalisierung spielt auch für Ihr Unternehmen eine entscheidende Rolle. Wie sehen Sie aktuell die Bedeutung der drei Regionen Europa, Amerika und Asien für Ihr Geschäft?

Dr. Michael Riedel:

Aktuell ist Europa mit einem Umsatzanteil von deutlich über 50 % nach wie vor unsere wichtigste Region. Für mich wird Europa auch in Zukunft ein wichtiges Standbein bleiben und wir müssen uns hier in Richtung Lösungsanbieter entwickeln, beispielsweise mit Matratzendesign für höchste und moderne Ansprüche.

In Asia-Pacific war das Joint Venture der Otto Bock und FoamPartner bereits in der Vergangenheit sehr erfolgreich und wir planen eine weitere deutliche Ausweitung unserer Geschäftsaktivitäten in den nächsten Jahren.

Durch die Akquisition haben wir jetzt auch eine kritische Größe in Nordamerika erreicht, die es uns erlauben wird, unser Geschäft neu zu positionieren und Wachstumschancen wahrzunehmen.

Generell bin ich davon überzeugt, dass man in allen größeren Regionen der Welt eine gute Position benötigt, um langfristig im Schaumstoffgeschäft erfolgreich zu sein.

PU Magazin:

Ihre Polyurethan-Schaumstoffe gehen in eine Vielzahl verschiedener Anwendungen, angefangen von Standardanwendungen wie Matratzen bis hin zu Spezialanwendungen wie Filterschäume oder Dichtungen. Wie ändern sich durch die Übernahme von Otto Bock Ihr Produktportfolio und Ihre Marktpräsenz in den einzelnen Marktsegmenten?

Dr. Michael Riedel:

Unser Segment „Specialties“ ist von der Integration der Otto Bock Kunststoffe praktisch nicht betroffen.

Das attraktive Segment „Systems“, in dem Otto Bock Kunststoff in den letzten Jahren sehr erfolgreich unterwegs war, ist für uns neu und wird unser Wachstumssegment „Mobility“ durch die Rollenware für Interior

Automobil-Anwendungen sowie akustische und thermische Lösungen deutlich ergänzen. Somit verbessern wir den Marktzugang und werden zu einem global führenden Anbieter von polyurethanbasierten Schaumstoffen für moderne Mobilitätslösungen.

Auch in „Living & Care“ wird unser Portfolio verbreitert. Insgesamt stellt die Integration von Otto Bock eine sehr positive Ergänzung mit sehr wenigen Überschneidungen dar.

PU Magazin:

Welche Synergien ergeben sich nach Zusammenlegung von FoamPartner mit Otto Bock Kunststoffe? Ich denke da an Servicefunktionen wie Logistik, Buchhaltung, Personalabteilung usw., aber auch an Forschung und Entwicklung.

Dr. Michael Riedel:

Synergien ergeben sich in allen üblichen Bereichen. Ich möchte Ihnen nur ein Beispiel nennen: Derzeit arbeiten die einzelnen Legal Entities mit verschiedenen IT-Lösungen. Eine Konsolidierung auf eine konzernweit einheitliche Lösung bietet natürlich Optimierungspotential.

Eine unserer ersten Prioritäten für die nächsten ein bis zwei Jahre besteht darin, für die FoamPartner-Gesamtwelt ein einheitliches ERP-System zu etablieren, denken Sie beispielsweise an Customer Relationship Management. Davon erhoffen wir uns besseren Informationsfluss und mehr Transparenz.

Ganz allgemein sind für mich besonders wichtig die Synergien im Bereich „Top-Line“ sowie Technologie: Durch Bündelung unserer Forschungskapazitäten und unseres Knowhows werden wir in der Lage sein in Zukunft Mehrumsatz zu generieren. Weiterhin werden wir durch unsere neuen Produktionsstandorte, vor allem Duderstadt, die Möglichkeit haben, dieses Produktionsnetzwerk zu optimieren, denken Sie nur an das Stichwort „Fokussierung der Standorte auf bestimmte Produktfamilien und Kompetenzen“.

PU Magazin:

Was wird sich nach der Umstrukturierung für Kunden ändern?

Dr. Michael Riedel:

Wir erwarten keine nachteiligen Änderungen für unsere Kunden. Ganz im Gegenteil: Unser Claim „Best in Foam“ ist ein Leistungsversprechen, und unser Ziel wird es sein, zukünftige Kundenbedürfnisse noch schneller besser zu befriedigen. Zu dem Versprechen gehört natürlich auch, den Kunden die Produkte und Services termingerecht in den gewünschten Mengen zu liefern.

PU Magazin:

Derart umfangreiche Veränderungen stellen eine große Herausforderung dar. Welche Maßnahmen ergreifen Sie, um bei den Mitarbeitern Akzeptanz zu bekommen?

Dr. Michael Riedel:

Ich glaube, dass man am ehesten Akzeptanz erreicht durch Offenheit und Transparenz über den Integrationsprozess sowie eine Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter. Letzte Woche hatten wir zum Beispiel einen ersten Workshop mit dem erweiterten Führungsteam, um gemeinsam zu definieren, wie wir als Führungsteam agieren wollen, wo wir die strategischen Prioritäten sehen und wie wir „FoamPartner“ als Brand in Zukunft am Markt positionieren und mit unserem neuen Claim „Best in Foam“ gemeinsam extern auftreten wollen.

PU Magazin:

Können Sie etwas zu den Werten und der Gruppenkultur nach Zusammenlegung von FoamPartner und Otto Bock Kunststoffe sagen?

Dr. Michael Riedel:

Vielleicht ist es dazu noch etwas zu früh, da wir diesen Prozess gerade gestartet haben, wir sind sozusagen gerade im Aufbau. Daher nur ein erster Gedanke: Wir blicken auf über 80 Jahre Erfahrung im Schaumgeschäft zurück und sind ein Marktführer bei retikulierten Schäumen und Automotive Rolls. Vor

diesem Hintergrund steht FoamPartner für Innovation und Performance. Wenn Kunden einer Herausforderung in ihren Anwendungen gegenüberstehen, sollte ihr erste Gedanke „FoamPartner“ sein, da wir wettbewerbsfähige Schäume und Lösungen anbieten. Unsere Aspiration ist „Best in Foam“ und unser Ziel ist es, dass dieses Motto jeden Tag durch unsere Mitarbeiter vorgelebt wird.

Zu den Werten und Kompetenzen, die unser Handeln im tagtäglichen miteinander bestimmen, gehören Offenheit und Transparenz, „Deliver to Promise“ sowie Empowerment und Agilität. Über standardisierte Prozesse geben wir dem Team die notwendigen Instrumente in die Hand, um das Arbeiten einfacher zu machen und Entscheidungen schnell und flexibel fällen zu können.

PU Magazin:

Was sind die nächsten Schritte bzw. wo stehen Sie in Ihrem Umstrukturierungsprozess?

Dr. Michael Riedel:

Zu meinen Hauptaufgaben in den ersten Wochen gehörte natürlich, die einzelnen Standorte zu besuchen, in China und Europa, in den nächsten Wochen auch in den USA. Das hilft mir, das Schaumgeschäft und die Industrie besser zu verstehen und kennenzulernen.

Um auf den aktuellen Prozess zurückzukommen: Der Begriff „Merger of Equals“ trifft eher zu als von einer „Übernahme“ zu sprechen. Es handelt sich mehr um das Zusammenführen zweier etwa gleich großer Partner. Wir sprechen daher auch nicht von Umstrukturierung, sondern lieber von Integration. Wir stehen mit der Integration natürlich noch am Anfang, aber die ersten Schritte sind erledigt: Wir haben eine neue Organisation ins Leben gerufen und die erweiterte Geschäftsleitung hat sich klare Prioritäten gesetzt.

Aktuell stehen wir bei der Finalisierung der Organisationen in den Regionen und arbeiten daran, die angestrebten Synergien in den nächsten Jahren zu realisieren. Bis Ende 2018 wollen wir den Zusammenschluss von FoamPartner und Otto Bock Kunststoff vollumfänglich umgesetzt haben. Unser Ziel ist, dass unsere Kunden ausschließlich einen positiven Effekt feststellen.

PU Magazin:

Welches sind die langfristigen Ziele?

Dr. Michael Riedel:

Langfristig streben wir profitables Wachstum an und darunter verstehe ich deutliches Wachstum über GDP in allen Regionen. Weiterhin möchten wir, dass die FoamPartner als einer der führenden Anbieter von Schaum und Schaumlösungen von Kunden als anerkannter Partner gesehen werden. Wir streben eine für die Industrie führende Profitabilität sowie ein überdurchschnittliches Wachstum an.

PU Magazin:

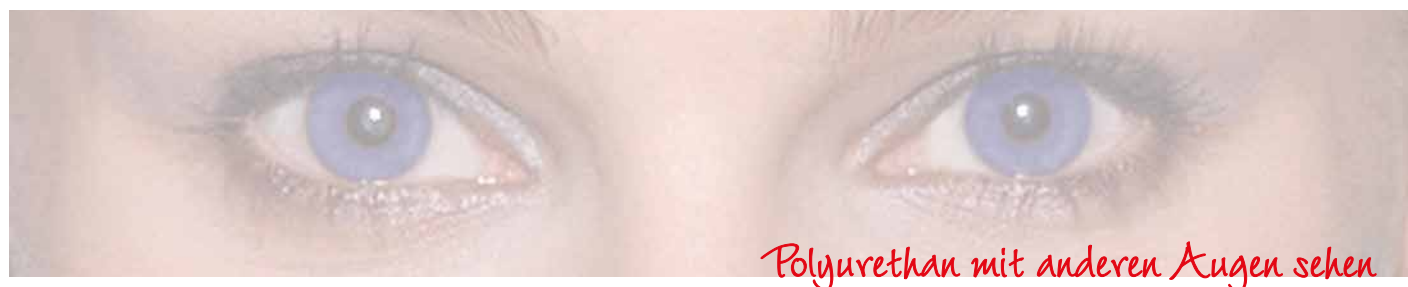
Welche Ziele haben Sie für das laufende Jahr?

Dr. Michael Riedel:

Im laufenden Jahr wollen wir alle notwendigen Schritte tun bzw. anstoßen, um die Integration zu einer neuen FoamPartner erfolgreich abzuschließen, denn nur so werden wir in der Lage sein, unser oben genanntes langfristiges Ziel zu erreichen.

PU Magazin:

Wir danken Ihnen, Herr Dr. Riedel, für das interessante Gespräch und wünschen Ihnen für die bevorstehenden Aufgaben viel Erfolg.



Polyurethan mit anderen Augen sehen