



**ENDRESS+HAUSER  
CONDUCTA**  
DR. MANFRED JAGIELLA  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. JO GROEBEL

# „Wichtig ist ein langer Atem“

*Vom kleinen Betrieb zu einem der weltweit führenden Anbieter von Messinstrumenten: Endress+Hauser hat spannende Zeiten und stürmisches Wachstum erlebt. Seit zehn Jahren führt Dr. Manfred Jagiella den Unternehmensbereich Endress+Hauser Conducta. Für ihn steht langfristiges Denken im Vordergrund.*

*Dr. Manfred Jagiella im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel*

**Prof. Dr. Jo Groebel: Wir sind hier im baden-württembergischen Gerlingen. Herr Dr. Jagiella, Sie sind nicht nur Mitglied im Vorstand der Endress+Hauser Gruppe, sondern auch Geschäftsführer der Endress+Hauser Conducta GmbH. Ihr Unternehmen zählt international zu den führenden Anbietern von Messstellen und Komplettsystemen für die Flüssigkeitsanalyse. Was kann man sich konkret darunter vorstellen?**

Dr. Manfred Jagiella: Es geht um Flüssigkeitsanalyse für die Prozessautomation. Wir entwickeln und produzieren beispielsweise pH-Sensoren, Leitfähigkeitssensoren, verschiedene optische Sensoren, und Analysatoren, die in mehreren Industrien zum Einsatz kommen. Eine dieser Branchen ist zum Beispiel Food and Beverage. Wir überwachen mit unseren Leitfähigkeitssensoren zum Beispiel in Brauereien das, was sich gerade in den Leitungen befindet. Handelt es sich um Wasser, Hefe, Bier oder wird gerade mit Reinigungsmittel gespült? Zudem sind wir in der Chemiebranche tätig, für Kunden wie Bayer, BASF, Dow Chemical und viele andere große Unternehmen. Hier überprüfen wir den Produktionsprozess von Chemikalien. Unsere pH-Sensoren messen und stellen sicher, dass die Qualität des Endproduktes stimmt. In der Biotechnologie, im Life-Science-Bereich, überwachen wir in den Bioreaktoren den Produktionsprozess von Pharmaprodukten. Mit unseren Sauerstoffsensoren, Temperatursensoren, pH-Sensoren überwachen wir den „Wohlfühlgehalt“ der Zellen, die das Zielprodukt produzieren.

**Kommen Ihre Sensoren auch im öffentlichen Bereich zum Einsatz?**

Das auch. Wir sind im Wasser- und Abwasserbereich tätig. Mit unseren Chlorsensoren messen wir kontinuierlich in den Trinkwasserwerken den Chlorgehalt des Trinkwassers. Im Abwasserbereich finden Sie unsere Analysatoren in den Kläranlagen. Dort überwachen und steuern wir den Reinigungsprozess des Abwassers.

**Endress+Hauser wurde 1953 in Lörrach gegründet. Mit welchen Produkten gingen die Gründer an den Start?**

Es begann mit Füllstandsensoren. Der Schweizer Georg H. Endress und der Deutsche Ludwig Hauser gründeten mit einem Startkapital von 2.000 DM das Unternehmen. Mittlerweile gehört das Unternehmen hundertprozentig der Familie Endress. Ich hatte das Glück, den Gründer, Herrn Georg H. Endress, noch persönlich kennenzulernen. Sein Sohn, Klaus Endress, ist heute Präsident des Verwaltungsrats.

**Worin sehen Sie den Unterschied zwischen einem Familienunternehmen und einem großen Konzern?**

Im Familienunternehmen plant man langfristig und achtet darauf, dass das Geld auch wieder in das Unternehmen zurückfließt. Es ist wichtig, einen langen Atem zu haben, wenn man einen Schritt nach vorne gehen und investieren will.

**Die Endress+Hauser Conducta, für die Sie mit Ihrem Team verantwortlich sind, ist ein Bereich der Unternehmensgruppe. Wie ist es um die Balance innerhalb der Gruppe bestellt?**

Die einzelnen Unternehmen – also auch die Conducta – sind selbstständige Teilunternehmen. Nach außen, dem Kunden gegenüber, treten wir jedoch als ein Unternehmen Endress+Hauser auf. Die Conducta hat ein eigenes



*„Wir schaffen Werte durch Innovation, die wir sehr bewusst durch Patente schützen.“*

Dr. Manfred Jagiella im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel

internationales Produktionsnetzwerk. Wir produzieren in Europa, haben aber auch Werke in den USA und China, in denen wir für den jeweiligen Markt produzieren, denn wir wollen nah beim Kunden sein.

**Haben Sie in Ihrer Branche mit dem Nachbau zu kämpfen, gibt es Probleme mit Patenten?**

Das ist ein Thema, mit dem sich jeder befassen muss. Wir schaffen Werte durch Innovation, die wir sehr bewusst durch Patente schützen. Als Conducta haben wir annähernd tausend Patente, in der gesamten Unternehmensgruppe sind es rund 7000.

**Sind Sie selbst auch an Innovationen beteiligt?**

Ich selbst habe im Laufe der Zeit über 100 Patente angemeldet, die ersten bereits während meines Studiums. Wichtiger ist jedoch, dass wir mit unserem Team jedes Jahr mehr als 50 neue Patente schaffen. Unser Innovationsmanagement und unsere Kundenorientierung bilden die Basis für unseren zukünftigen Erfolg.

**Können Sie in Bezug auf Patente anderen Unternehmen einen Rat geben?**

Man muss langfristig denken. China entwickelt sich. Warum melde ich überhaupt ein Patent an? Wenn man ein Patent in einem Land erteilt bekommt, dann hat man in diesem Land das Recht, die Produkte mit diesen Features zu produzieren und zu verkaufen. Das heißt, ich schütze erst mal, dass ich meine eigenen Produkte produzieren und verkaufen darf. Wir überwachen systematisch, was weltweit zu unseren Themen angemeldet wird.

**Sie sind seit 2007 im Unternehmen, was waren die besonderen Herausforderungen?**

Als ich hier 2007 in Gerlingen anfang, benötigten wir dringend Platz für weiteres Wachstum. Das Gebäude war zum Teil sehr alt, darum entschlossen wir uns, neu zu bauen. Wir kauften Bauflächen hinzu und begannen mit einer Planung in mehreren Schritten für einen Zeitraum bis 2018. Damals waren wir das einzige Unternehmen im Umkreis, das während der Krise 2009 keine Kurzarbeit machen musste, sondern die Produktion weiter ausbaute. Das heißt, wir fingen mit Beginn der Krise an zu bauen, und ich stand vor der Frage: Sollen wir weitermachen oder nicht? Wir entschieden uns, das Projekt zügig durchzuziehen, mit großem Einsatz und pfiffigen Lösungen. Man kann vorab nicht sagen, ob man das Richtige tut. Aber im Nachhinein muss ich sagen, war es die richtige Entscheidung.

**Meine wichtigste Entscheidung:**

Meine Ehefrau Susanne zu heiraten, mit ihr drei Kinder zu bekommen und groß zu ziehen.

**Meine schlechteste Entscheidung:**

Ich kann mich an keine wirklich schlechte Entscheidung erinnern. Wichtig ist, dass man zu seiner Entscheidung steht. Im Nachhinein ist man bekanntlich sowieso immer schlauer. Schlecht ist es nur, wenn man sich bei wichtigen Themen nicht, oder zu spät entscheidet.

**Meine beste Entscheidung:**

Vor zehn Jahren bei Endress+Hauser zu starten.





*„Am Standort Gerlingen führen wir für unsere Mitarbeiter pro Jahr über einhundert Seminare durch.“*

### **Inzwischen ist das Unternehmen gewachsen, wie viele Mitarbeiter haben Sie hier in Gerlingen?**

Momentan sind es rund 400 und mit den anderen Standorten zusammen etwa 800, aber wir wachsen weiter. Im Schnitt stellen wir pro Jahr 30 bis 50 neue Mitarbeiter ein, auch viele promovierte Ingenieure.

### **Gibt es eine bestimmte Strategie, die Sie verfolgen?**

Meine Strategie war von Anfang an: Die Arbeit muss erfolgreich sein, aber sie muss auch Spaß machen. Wenn sie nur Spaß macht und nicht erfolgreich ist, dann kann es nicht lange gutgehen. Aber wenn das Unternehmen nur erfolgreich ist, und die Arbeit den Mitarbeitern keinen Spaß mehr macht, dann werden die Besten das Unternehmen verlassen. Viele reden davon, wie schwierig es ist, hochqualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen. Das Beste ist, man verliert erst gar keine und kann sie halten. Wir haben eine sehr niedrige Fluktuation, wurden 2014 und 2015 von Top Job als bester Arbeitgeber in Deutschland mit Platz Eins ausgezeichnet.

### **Das muss man erst einmal schaffen...**

Wir haben dafür mehrere Jahre gearbeitet und viel für die Mitarbeiter auf die Beine gestellt. Es gibt hier beispielsweise ein Betreuungszimmer für Kinder, und vor kurzem wurde ein Fitnesszentrum eingeweiht. Wir veranstalten zahlreiche Events für Mitarbeiter. Wir hatten im letzten Jahr eintausend Besucher zu unserem Sommerfest, zu dem auch die Familien der Mitarbeiter eingeladen waren. Uns ist es wichtig, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen. Wenn ein Mitarbeiter mit mir reden möchte, dann schiebe ich alles beiseite und nehme mir die Zeit, egal wer es ist. Wir haben hier ein sehr ausgeklügeltes Schließsystem,

man kommt ohne Codekarte nirgendwo rein. Es gibt bei uns nur eine Tür, die immer offen ist – und das ist die der Geschäftsführung.

### **Das ist wirklich eine ungewöhnliche Geste und zeichnet Ihren besonderen Führungsstil aus. Gibt es noch weitere Werte, die das Unternehmen vertritt?**

Endress+Hauser steht für vier Markenwerte.

Erstens: „Friendliness“. Es fängt bereits damit an, wie man begrüßt wird und wie man mit Menschen, egal ob Kunden oder Mitarbeitern umgeht. Zweitens: „Sustainability“ im Sinne, ein System langfristig zu erhalten. Das bezieht sich auf die Umwelt, aber auch auf das Unternehmen, die Menschen, die hier beschäftigt sind und die Kunden. Drittens: „Commitment“. Es geht darum, sich an Zusagen zu halten. Und viertens, und das ist meiner Meinung nach eine der

### **Spitzentechnologie vom Weltmarktführer**

In den pH-Sensoren von Endress+Hauser steckt patentierte Spitzentechnologie „Made in Germany“. Ausgeklügelte Glasrezepturen, hochempfindliche Membranen und ein Sensor Kopf, der Prozess- und Sensordaten speichert und kontaktlos überträgt. Die Sensoren sind in hunderttausenden Messstellen weltweit im Einsatz und helfen dort, Mensch und Umwelt zu schützen und die Qualität hochwertiger Produkte zu garantieren. Dabei sind sie so gut, dass Endress+Hauser in der Flüssigkeitsanalyse von Frost & Sullivan als „Global Company of the Year 2016“ ausgezeichnet wurde.

**Rechtsform:**

GmbH & Co. KG

**Gründung:**

1970

**Geschäftssitz:**

Gerlingen (Baden-Württemberg)

**Geschäftsführer:**

Dr. Manfred Jagiella

**Mitarbeiter:**

circa 800

**Umsatz:**

(Endress+Hauser Gruppe) 2,1 Milliarden Euro

**Branche:**

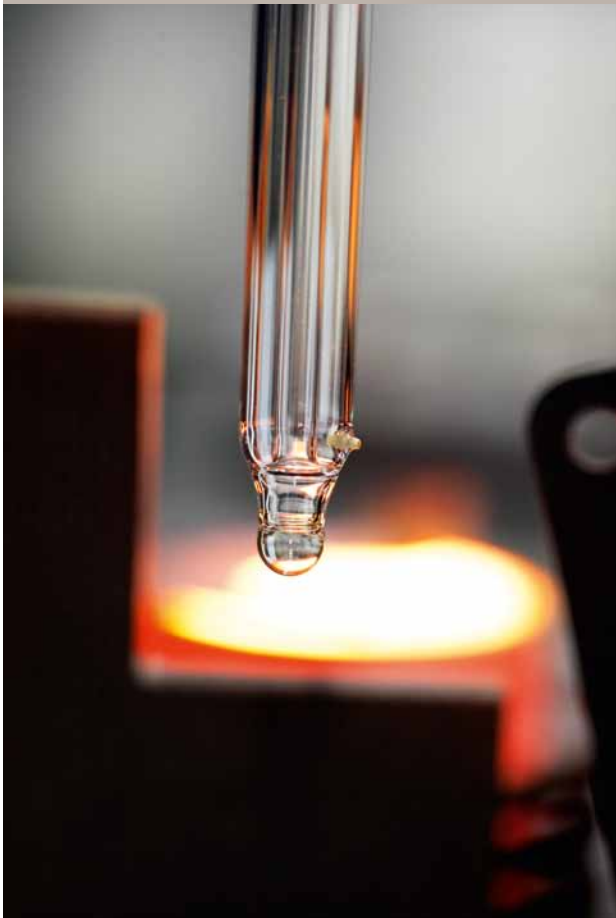
Messtechnik

**Produkte:**

Produkte und Lösungen für die Analysenmesstechnik in der Prozessindustrie

**Webseite:**

[www.endress.com](http://www.endress.com)



wichtigsten Säulen: „Excellence“ in jeder Beziehung. Wir wollen die Nase vorne haben, und da spielt zum Beispiel Qualität eine große Rolle.

**Einen Preis haben Sie bereits erwähnt, gibt es noch weitere Auszeichnungen, die Endress+Hauser erhalten hat?**

Sehr viele, darunter den ersten Platz beim Ludwig-Erhard-Preis, bei dem der damalige Bundespräsident Joachim Gauck die Laudatio gehalten hat. Das ist die Belohnung dafür, dass sich ein Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt. Endress+Hauser ist hier am Standort Stuttgart mit Conducta relativ klein. Nur tausend Meter entfernt befinden sich die Headquarters von vielen anderen erfolgreichen Unternehmen und Weltkonzernen. Sie alle wollen gute Ingenieure. Dank der Awards konnten wir unseren Bekanntheitsgrad steigern. Inzwischen erhalten wir 3.000 bis 4.000 Bewerbungen im Jahr in Gerlingen.

**Sie arbeiten nicht nur in der Produktion nachhaltig, sondern produzieren zugleich für die Nachhaltigkeit. Wenn man sich mit der Firmengeschichte beschäftigt, wird einem klar, dass fast alles im Dienste der Nachhaltigkeit passierte.**

Alles, was in Richtung Prozessautomation geht, geht auch in Richtung Effizienz. Es wird weniger Ausschuss und effizienter produziert. Wir senken zum Beispiel mit unserem System zur Belüftungsregelung für Kläranlagen den Energieverbrauch der gesamten Kläranlage um durchschnittlich 20 Prozent. Auf der anderen Seite achten wir natürlich in unseren Gebäuden auf Nachhaltigkeit. 2007 installierten wir ein Blockheizkraftwerk. Damals war es noch schwierig, etwas zu finden, das für uns passte. Wir verbrennen Gas und produzieren damit ein Viertel Megawatt Strom. Mit der Abwärme heizen wir unsere Gebäude. Das konnten wir regelmäßig im Winter nutzen, im Sommer konnten wir mit der Wärme aber nichts anfangen. So haben wir eine Absorptionskältemaschine integriert, und jetzt erzeugen wir im Sommer damit direkt aus der Abwärme Kälte. Wir kühlen mit der Abwärme des Blockheizkraftwerks alle Gebäude und nutzen den Strom, laden sogar unseren BMW i3, der als Poolfahrzeug den Mitarbeitern zur Verfügung steht.

**Ich würde gerne noch mal auf Führungsprinzipien des Unternehmens eingehen. Gibt es Dinge, die besonders wichtig sind?**

Es ist eine Kombination aus Gelassenheit und zügigem, schnellen Handeln. Im richtigen Moment die Mitarbeiter coachen, ihnen Raum lassen, damit sie sich entwickeln kön-

*„Damit ein Land erfolgreich sein kann, benötigt es Rechtssicherheit, und dazu gehört Gerechtigkeit.“*

Dr. Manfred Jagiella im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel



nen und zu starken Säulen werden. Zweimal im Jahr besuchen wir als Führungsteam in unterschiedlichen Ländern gemeinsam einen Kunden. Bei diesen Treffen sind dann auch die Führungskräfte aus den USA und China dabei. Mir ist es wichtig, dass wir neben dem Geschäftlichen gemeinsam auch noch etwas Besonderes erleben.

#### **Was zum Beispiel?**

Beim letzten Treffen segelten wir einen Tag lang auf dem Bodensee. Wir hatten auch schon Fallschirmspringen im Turm oder machten mit Hot Rods eine Rallye durch Dresden. Wir waren schon in vielen Ländern unterwegs, und ich versuche immer etwas zu finden, um die lokale Kultur auch ein wenig kennenzulernen. Ein solches gemeinschaftliches Erlebnis bleibt im Gedächtnis.

#### **Das Unternehmen fungiert noch immer als Familienunternehmen, wie groß ist der Einfluss der Familie?**

Klaus Endress hat in seiner Zeit als CEO das Wachstum der Unternehmensgruppe massiv vorangetrieben, auch eine Kultur der Werte und des Vertrauens geschaffen und erhalten. Ich habe großen Respekt vor dieser Leistung. Inzwischen ist Klaus Endress Vorsitzender des Verwaltungsrates.

#### **Kann man sagen, dass Ihre Produkte in der Zukunft noch mehr zum Einsatz kommen werden als bisher?**

Durchaus. Die Menschen werden älter, und die Weltbevölkerung wächst. Unser Markt vergrößert sich dadurch. Es wird mehr gegessen und getrunken, und es entsteht mehr Abwasser. Wir haben uns bewusst auf sieben strategische Industrien ausgerichtet, die sich einerseits ergänzen und in Summe kontinuierlich wachsen. Momentan ist China unser größter Markt. Der aktuelle Fünf-Jahres-Plan hat einen star-

ken Fokus auf Wasser. Wir entwickeln zum Beispiel speziell Analytoren, die auf diesen Plan abgestimmt sind.

#### **Also immer aktiv im Bereich Forschung und Entwicklung. Das sind bestimmt mitunter hohe Investitionen?**

Als ich hier anfang, investierten wir einen deutlich zweistelligen Betrag des Umsatzes in die Entwicklung. Aber heute sehen wir das positive Ergebnis. Es ist eben wieder dieses langfristige Denken.

#### **Sie nennen sich auch Kompetenzzentrum. Welche**

#### **So wichtig in fast jeder Branche: der pH-Wert**

Der pH-Wert gibt Auskunft darüber, ob sich eine Flüssigkeit eher sauer, neutral oder basisch verhält. Am einfachsten nachzuvollziehen ist das über die Änderung des Geschmacks: Säuren (pH-Wert über 7) schmecken sauer, Laugen (pH-Wert unter 7) schmecken seifig. Beide können Materialien zerstören und auflösen und die Eigenschaften von Produkten massiv beeinflussen. In den verschiedensten Branchen wird der pH-Wert gemessen und damit die Qualität von Produkten und Prozessen kontrolliert. Zum Beispiel ist ein neutraler pH-Wert von 7 im Auslauf von Kläranlagen wichtig, um die Fische und Pflanzen in unseren Gewässern nicht zu gefährden. Bei Medikamenten oder Impfstoffen können geringe Veränderungen im pH-Wert die Wirksamkeit beeinflussen. In der Kunststoffproduktion schließt man durch pH-Messung aus, dass es zu unerwünschten Änderungen der Kunststoff-Eigenschaften kommt, wie etwa zu Brüchigkeit oder Farbänderungen.

### **Rolle spielt in diesem Rahmen die Weiterbildung?**

Wir achten sehr auf Weiterbildung. Am Standort Gerlingen führen wir für unsere Mitarbeiter pro Jahr über einhundert verschiedene Seminare durch. Wir dokumentieren eine Ist- und eine Ziel-Qualifikation der Mitarbeiter. Je nach Position gibt es Lücken, die gefüllt werden müssen. Das fängt an bei Word- und Excelkursen bis hin zu Themen wie Strategie.

### **Sie selbst kommen aus dem pfälzischen Landau, haben Elektrotechnik studiert und im Maschinenbau promoviert. Wie kamen Sie nach Gerlingen?**

Ich studierte in Kaiserslautern, startete danach in einem Unternehmen bei Baden-Baden als Entwicklungsingenieur und begann später als Entwicklungsleiter im Bereich Sensorik für Laserschneidanlagen. In dieser Zeit war ich sehr oft in Japan bei Kunden unterwegs. Danach machte ich als Direktor für Export in einem Teilunternehmen eines amerikanischen Konzerns für mehrere Jahre einen Sprung in eine komplett andere Richtung. Nach der langjährigen Leitung eines Unternehmensbereichs in einem Unternehmen der Fabrikautomation wechselte ich schließlich zu Conducta nach Gerlingen als Geschäftsführer.

### **Als Geschäftsführer und Vorstand, was sind Ihre Forderungen an die Politik?**

Also, ich wünsche mir vor allem langfristiges Denken, Gradlinigkeit, dass man zu dem steht, was man sagt, eine eigene Meinung hat und diese auch vertritt. Da gibt es bei Politikern viel Nachholbedarf. Aber offen gestanden, wenn man wie ich viel in der Welt herumgekommen ist, dann sieht man Deutschland mit anderen Augen. Uns stehen hier so viele Türen offen, es gibt kaum ein Land mit einer besseren Infrastruktur und vieles andere mehr.

### **Gerechtigkeit spielt für Sie nicht nur im Unternehmen eine Rolle, sondern auch außerhalb. Wie sehen Sie den BVMW im gesellschaftspolitischen Bereich?**

Gerechtigkeit ist auf jeden Fall ein wichtiges Thema. Damit ein Land erfolgreich sein kann, benötigt es Rechtssicherheit, und dazu gehört Gerechtigkeit. Sonst kann sich ein Land nicht zum Wohlstand entwickeln. Das Zweite ist Bildung, das Dritte die Infrastruktur. Aber ich denke, dass der BVMW in vielen Bereichen bereits sehr engagiert ist und eine hervorragende Arbeit macht.

### **Sie sind rund um die Uhr beschäftigt. Was machen Sie zum Ausgleich?**

Ich verbringe so viel Zeit wie möglich mit meiner Familie. Auch wenn die Großen jetzt schon studieren und Freundinnen haben, so schaffen wir es doch, das eine oder andere Mal mit der ganzen Familie unterwegs zu sein. Dieses Jahr machen wir zu siebt einen gemeinsamen Afrika Abenteuerurlaub.



#### **Vita**

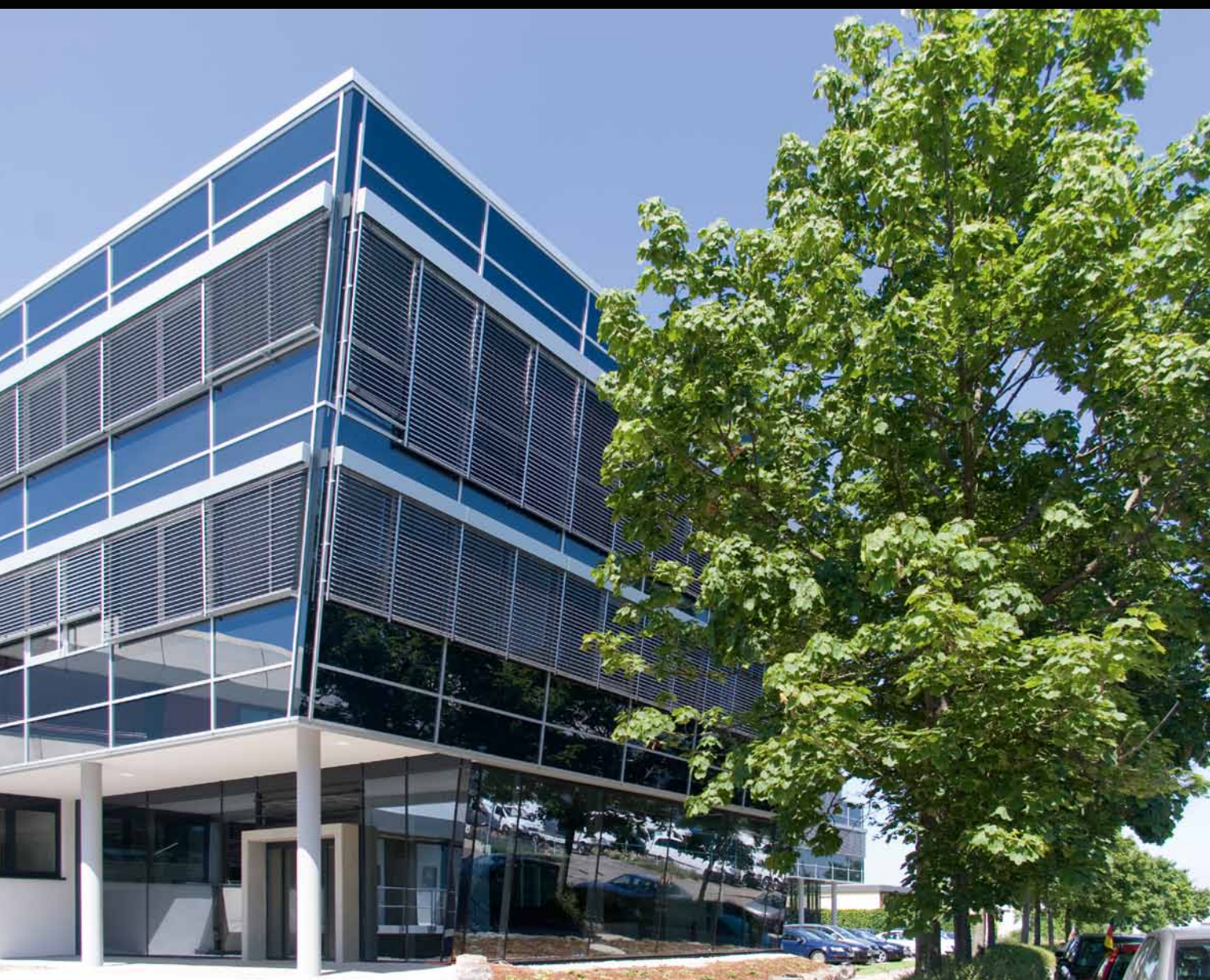
Der promovierte Maschinenbauer und Dipl.-Ing. für Elektrotechnik ist seit April 2007 Geschäftsführer der Endress+Hauser Conducta GmbH+Co. KG in Gerlingen. Seit 2016 gehört er zudem dem Vorstand der Endress+Hauser Gruppe in Reinach, Schweiz an. Dr. Jagiella ist Vorsitzender des Kuratoriums Fraunhofer IPM, Mitglied im Vorstand des ZVEI Baden-Württemberg und im Präsidium New Automation e. V. Er engagiert sich ehrenamtlich im Wirtschaftssenat des BVMW, als Mitglied der Vollversammlung IHK Stuttgart sowie als Handelsrichter am Landgericht Stuttgart. Unternehmenserfolg durch Innovation und internationale Marktausrichtung mit Mitarbeitern, die von ihrer Arbeit begeistert sind, lautet sein Konzept. Er ist verheiratet und hat drei Söhne.

### **Und ich bin begeisterter Harley Fan und fahre eine Road King. Am Ende existiert auch ein firmeninterner Harley-Club?**

Nicht wirklich, aber ein-, zweimal im Jahr machen wir eine gemeinsame Motorradausfahrt. Dann kommen immer so zehn bis zwanzig Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen zusammen, wir sind einige Stunden gemeinsam auf Tour und gehen zum Abschluss gemeinsam essen.

### **Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.**





Die Firmenzentrale der Endress+Hauser Conducta GmbH+ Co. KG in Gerlingen bei Stuttgart.

### **Herausgeber**

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,  
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven  
Potsdamer Straße 7 / Potsdamer Platz

10785 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Juni 2017

Copyright Reiner Pfisterer und Endress+Hauser  
Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH