



People

## Ankerpunkt

15.11.2021 , 6 Min. Lesedauer

Damit eine Produktionslinie reibungslos funktioniert, müssen verschiedenste Teilsysteme und Akteure zusammengebracht werden. Die daraus resultierende Komplexität zu managen, ist eine enorme Herausforderung, der sich Christopher Stuhlmann als Leiter der Product Division Line bei KHS stellt.

---

### FOTOGRAFIE / ILLUSTRATION

Frank Reinhold

### TITELFOTO

Nachdem er zuvor zwölf Jahre für KHS in Kleve tätig war, leitet Christopher Stuhlmann seit über zwei Jahren von Dortmund aus die Product Division Line.

In seinem Job muss Christopher Stuhlmann Tag für Tag einen Prozess steuern, der von hoher Komplexität geprägt ist: Der Input von fünf Market Zones, 18 Regional Centers, vier weiteren Product Divisions, zwölf Product Centers und zehn Produktionsstandorten in der ganzen Welt will koordiniert und zusammengeführt werden. Alles folgt dem gemeinsamen Ziel, perfekt abgestimmte Abfüll- und Verpackungslinien mit reibungslos interagierenden Einzelmaschinen und Komponenten zu entwickeln. „Hier ein Ankerpunkt für die vielen Kollegen zu sein und gleichzeitig zum Erfolg der Kunden beizutragen ist eine hochkomplexe dreidimensionale Aufgabe, die mich sehr motiviert“, erklärt Stuhlmann.

„Wir brauchen die Vielfalt der Menschen, von denen jeder Einzelne im gesamten Prozess eines erfolgreichen Projektes zählt. Zudem ist die bedingte Eigenständigkeit der Product Divisions und Product Centers unverzichtbar, denn sie ist die Basis für unsere Innovationskraft. Diese gilt es in abgestimmte Bahnen zu lenken, damit am Ende alle Zahnräder ineinandergreifen. Dafür erarbeiten wir die nötigen Richtlinien und Leitplanken – als übergeordnete Instanz und Schnittstelle für alle Themen rund um die Linie.“

»Nur wenn wir den Erfolg unserer Kunden zu unserer eigenen Sache machen, können wir selbst erfolgreich sein.«



Christopher Stuhlmann

Executive Vice President Product Division Line, KHS

## Auf gutem Weg

Seit zweieinhalb Jahren leitet Stuhlmann die Product Division Line. In dieser Zeit wurden viele kleine und große Veränderungen vorgenommen, erklärt er. „Wir hatten eine sehr intensive Zeit, aber inzwischen haben wir schon einiges erreicht“, so Stuhlmann. Bei der Beschreibung seiner Vorgehensweise zitiert er ein abgewandeltes japanisches Sprichwort: „Wenn du es eilig hast, gehe langsam“. Es mag paradox klingen, aber wer sich unter Stress und Zeitdruck bewusst mehr Freiräume für die einzelnen Tätigkeiten nimmt, kann mehr erledigen und erzielt bessere Ergebnisse. Ich bin ein Freund davon, alle inhaltlichen Details weitestgehend zu verstehen, bevor ich eine Entscheidung treffe. Wenn man einen

Weg in die falsche Richtung beschreitet, muss man ihn mehrfach gehen. Deshalb waren die ersten Monate sehr stark geprägt von dem, was ich Kernbohrungen nenne.“

Nachdem aber die entsprechenden Erkenntnisse gesammelt und bewertet worden waren, erfolgten erste strukturelle Anpassungen, zu denen etwa gehörte, die internationalen Standorte stärker einzubinden. „Bei all dem kommt dann als dritte Dimension der Faktor Mensch ins Spiel“, stellt Stuhlmann fest und bezieht sich dabei auf die Ängste, die Veränderungen oder ein Wandel der Kultur bei Mitarbeitern häufig auslösten. Dabei gehe es nie darum, Einzelnen etwas wegzunehmen, unterstreicht er, sondern immer nur darum, gemeinsam noch besser zu werden und KHS von einem bereits guten zu einem herausragenden Linienanbieter zu machen. Inzwischen sei das Fahrwasser ruhiger geworden, und auch die Kunden nähmen die positive Entwicklung wahr.



↑  
Startklar für die Rennstrecke:  
Entspannung findet Christopher  
Stuhlmann am schnellsten auf seiner  
Sportmaschine.

### **Zur Person: Christopher Stuhlmann**

Der 53-jährige Maschinenbautechniker ist seit 1996 mit einer Unterbrechung insgesamt 20 Jahre für die KHS Gruppe tätig, inzwischen als Executive Vice President Product Division Line. In seiner Freizeit steigt der zweifache Familienvater und früher passionierte Handballspieler am liebsten auf sein Motorrad, um auf Rennstrecken Vollgas zu geben – ein Hobby, das ihn voll und ganz fordert und das er gerade deshalb besonders entspannend findet.

## **Engagierte Zusammenarbeit**

Nicht müde wird Stuhlmann zu betonen, dass der Fortschritt keine Einzelleistung sei – und schon gar nicht sein alleiniger Erfolg –, sondern das Ergebnis der engagierten Zusammenarbeit vieler Kollegen im In- und Ausland. „Gerade unser internationales Team ist eine ganz große Stärke der KHS, und die wollen wir in Zukunft noch stärker nutzen.“

Als besondere Erfolge wertet Stuhlmann in der Rückschau nicht nur zahlreiche Großprojekte zum Beispiel in den USA oder Kanada, die dank des ausgezeichneten Teamworks von Vertrieb, Technik, Werken und Projektmanagement von der Angebotsphase bis zur Abnahme reibungslos verlaufen sind. Auch mit dem Abschluss vieler kleinerer und mittlerer Aufträge ist er sehr zufrieden. Aber da ist noch mehr: „Wir konnten viele in die Zukunft gerichtete Maßnahmen umsetzen oder vorantreiben – von der Einführung unseres Angebotstools ECOS, eines Clarification Tools, das die Angebotsphase bis zur Auftragsannahme unterstützt und effizienter gestaltet, bis hin zu Angebotslayouts in 3D. In der Betriebstechnik haben wir zum Beispiel hinsichtlich der Verrohrung große Fortschritte erzielt. Oder denken Sie an Innoline MES\*, ein Produkt, bei dem meine Division der Product Owner ist – ich bin wirklich stolz darauf, ein Teil des Teams zu sein, das dieses und viele weitere Projekte für KHS voranbringt.“

\* MES = Manufacturing Execution System, prozessnah operierende Ebene eines mehrschichtigen Fertigungsmanagementsystems.

Vor seinem Wechsel nach Dortmund im Juni 2019 hat Stuhlmann zwölf Jahre bei KHS überwiegend am Standort in Kleve gearbeitet, zuletzt als Leiter des Product Center Packaging. Seinem Motto entsprechend, immer hinter die Kulissen schauen zu wollen, konnte er das Unternehmen und seine Prozesse in dieser Zeit genau kennenlernen. Er hat für KHS Produkte entwickelt und bei deren Verkauf mitgewirkt. In Saudi-Arabien, Finnland, Frankreich – um nur drei Beispiele zu nennen – hat er Baustellen abgewickelt und sich dabei eine sehr gute Reputation bei Kollegen und Kunden erarbeitet. Sein umfassendes praktisches Wissen in vielen Disziplinen nützt ihm heute in seinem Job: „Unsere Product Divisions und Product Centers wollen ihre hervorragenden Anlagenteile und Maschinen immer weiter voranbringen. Die Aufgabe, diese manchmal unvereinbar erscheinenden Bestrebungen zu harmonisieren und auf der Baustelle zu einem funktionierenden Ganzen integrieren zu können, ist, um es mit Fußball zu vergleichen, Champions League. Sie erfordert, dass jeder zu 100 Prozent einzahlt, aber auch zurücksteckt und Kompromisse macht, wenn es mal nötig ist – das weiß ich aus eigener Erfahrung.“

## **Kein Erfolg ohne Arbeit**

Aufgaben zu betrachten, als beträfen sie ihn persönlich, hat Stuhlmann schon als Jugendlicher verinnerlicht: Aufgewachsen in einer Gastronomenfamilie in Frankenberg bei Kassel, wollte er nicht nur von Kindesbeinen an Koch werden. Sondern es war für ihn selbstverständlich, sonntagsmorgens die Gaststätte zu putzen und tagsüber Gäste zu bedienen, um sein Taschengeld aufzubessern.

Früh lernte er so, dass Erfolg ohne Arbeit nicht zu haben ist – eine erzieherische Maßnahme, für die er bis heute dankbar ist. „Die Selbstständigkeit meiner Eltern hat mich stark geprägt. Das hat sich bis heute nicht geändert: Nur wenn wir als KHS den Erfolg unserer Kunden zu unserer eigenen Sache machen, können wir selbst erfolgreich sein – eine klassische Win-win-Situation. Dafür hinterfrage ich ständig, was ich tun kann, um eine Situation zu verbessern, und wie ich andere motivieren kann, das Gleiche zu tun. In diesem Sinne suche ich die Nähe von Menschen, mit denen ich mich frei von irgendwelchen persönlichen oder politischen Vorbehalten ganz offen und

vertrauensvoll spiegeln kann; Kollegen, die vielleicht auch mal unangenehme Wahrheiten ganz unverblümt aussprechen. Natürlich mache ich Fehler – genau wie jeder andere auch. Ein offenes Wort hilft mir ungemein, die Dinge beim nächsten Mal besser zu machen.“