



»Wir wollen eine Kultur schaffen, in der Menschen ihr Wissen teilen«

Dr.-Ing. Stefan Wolff (links) ist seit 1990 als Gestalter in der Logistik und als Unternehmer tätig. Er hat 4flow mitgegründet und wechselt ab Mai 2020 in dessen Aufsichtsrat. Der Wirtschaftsingenieur hält regelmäßig Gastvorlesungen an Universitäten und ist seit 2009 Mitglied im Vorstand der BVL.



Kai Althoff gehört ebenfalls zu den Gründern von 4flow. Der Wirtschaftsingenieur hat als COO in den letzten 20 Jahren den erfolgreichen Aufbau des Geschäfts und der Organisation von 4flow maßgeblich gestaltet. Ab Mai 2020 wird er der neue CEO von 4flow sein.

4flow glaubt an eine erfolgreiche Zukunft im Bereich Automotive, setzt auf Internationalisierung und eine neue Struktur im Vorstand. Prof. Thomas Wimmer, Vorsitzender der Geschäftsführung der BVL, hat die Gründer Dr. Stefan Wolff und Kai Althoff in ihrem Unternehmen in Berlin besucht.

Prof. Thomas Wimmer: *Wir sind hier am Stammsitz von 4flow in Berlin mit Blick auf die Spree und das Produktionstechnische Zentrum der Technischen Universität. Als ihr euer Unternehmen im Jahr 2000 gegründet habt, habt ihr in diesem Gebäude nur ein erstes Büro gemietet – inzwischen nutzt ihr das gesamte Haus. Wo steht 4flow nach zwei Jahrzehnten Firmengeschichte?*

Dr. Stefan Wolff: Wir sind auch im Jahr 2020 ein Technologieunternehmen, das seinen Kunden hilft, ihre Supply Chain zu optimieren. Viele begleiten wir schon lange, wir sind Partner geworden. Als wir im Jahr 2000 angingen, saßen wir zu fünf in einem Wohnzimmer und überlegten, wie wir die Logistik für Industrie und Handel optimieren, voranbringen und mitgestalten können. Wir haben uns dann auf Logistikberatung und Logistik-Software konzentriert und hier relativ schnell Erfolge erzielt, ein paar Jahre später kam der Geschäftsbereich 4PL-Dienstleistungen dazu. Heute haben wir insgesamt über 650 Mitarbeiter und 16 Büros in Europa, Nordamerika, Südamerika und China.

Kai Althoff: Stefan und ich haben das Glück, in einer Art und Weise zusammenarbeiten zu können, die dem Unternehmen eine unglaubliche Stabilität verleiht und uns sehr viel Freude bereitet.

Wimmer: *Und wie verträgt man sich da so? Habt ihr schon Verhaltensweisen eines älteren Ehepaares bei euch festgestellt?*

Althoff: Es gibt Kollegen, die genau das behaupten, und tatsächlich ist es so, dass wir uns manchmal auch ohne Worte verstehen – das ist ganz normal, wenn man so lange und intensiv zusammenarbeitet. Aber natürlich ist es wichtig, dass wir in den Gremien, in denen wir unterwegs sind, aussprechen, was uns bewegt, und eine gute Führungskultur praktizieren.

Wimmer: *Stichwort Führung – im Jahr 2020 soll es bei euch Veränderungen geben. Was genau habt ihr vor?*

Wolff: Ich habe mir vor 30 Jahren vorgenommen, bis zum Alter von 55 Jahren operativ zu arbeiten und danach andere Themen zu übernehmen. Und jetzt ist es so weit: Ich werde im Mai vom Vorstand in den Aufsichtsrat wechseln, und Kai wird Vorstandsvorsitzender, worüber ich mich sehr freue. Wir werden den Vorstand erweitern und neben Kai in Zukunft zwei COOs sowie einen CFO haben.

Wimmer: *Warum soll es zwei COOs geben?*

Althoff: Wir waren bei 4flow von Anfang an überzeugt, dass wir ein integriertes Geschäftsmodell brauchen, um der beste Logistikoftware am Markt zu sein. In den vergangenen Jahren war es meine Aufgabe, im Vorstand als COO über die drei Geschäftsbereiche Beratung, Software und 4PL-Dienstleistungen dafür zu sorgen, dass wir zufriedene Kunden haben und die Basis für weiteres Wachstum stärken können. Jetzt nutzen wir die Chance, dieses Geschäftsmodell auch im Vorstand zu festigen. Das bedeutet: Wir werden auf Vorstandsebene noch viel integrierter über unsere Strategien, täglichen Herausforderungen und Ziele des Geschäftsmodells diskutieren, gemeinsame Lösungen finden und dadurch auch der Größe des Unternehmens Rechnung tragen.

Wimmer: *Worauf seid ihr besonders stolz?*

Althoff: Vor allem auf unsere Unternehmenskultur. Wir haben es von Anfang an als elementar betrachtet, dass wir eine Kultur schaffen, in der wirklich Teamarbeit entsteht – in der Menschen offen zusammenarbeiten und ihr Wissen teilen. Wir definieren Teamarbeit so, dass eins plus eins mehr als zwei sein kann. Das sieht natürlich in einem Unternehmen mit heute mehr als 650 Mitarbeitern ganz anders aus als bei 50 oder 100 Teammitgliedern. Die Kultur verändert sich natürlich mit jedem Neuen, der hinzukommt. Essenzielle Themen haben wir uns aber bis heute bewahrt. Gleichzeitig sollte man →

Immer freitags können die Mitarbeiter von 4flow →
gemeinsam frühstücken und sich dabei über
aktuelle Projekte austauschen.

nie lockerlassen: An dem Tag, an dem man denkt, dass eine bestimmte Kultur etabliert ist, hat man eigentlich verloren – weil man denkt, es sei alles erreicht. So etwas wie Kultur erreiche ich aber nie, sondern ich muss mich morgen ganz genauso anstrengen und weiter dranbleiben.

Wimmer: *Ein wichtiges Ritual für eine gute Firmenkultur ist das gemeinsame Frühstück, das ihr immer freitags für alle Mitarbeiter bereitstellt. Warum macht ihr das?*

Wolff: Wir arbeiten ja viel im Projektgeschäft, sind auf den Austausch von Wissen angewiesen. Das Frühstück haben wir geschaffen, um eine echte Plattform zu installieren, auf der persönlicher Austausch stattfinden kann. Wir schaffen ähnliche Plattformen auch zu vielen weiteren Gelegenheiten. Und wir leben als Führungskräfte vor, dass wir miteinander kooperieren wollen.

Wimmer: *Die BVL steht auch für Gemeinschaft. Stefan, man sieht es dir nicht an, aber du bist eines unserer langjährigsten Mitglieder. Was ist dein Fazit nach 30 Jahren im Verein?*

Wolff: Ich habe viele außergewöhnliche Momente erlebt. Zum ersten Mal kam ich als studentische Hilfskraft beim dritten Deutschen Logistik-Kongress mit der BVL in Berührung. Man hat damals – auch mit nur etwas mehr als 800 Teilnehmern – eine besondere Atmosphäre gespürt. Das hat mich fasziniert und zur BVL gebracht. Dann habe ich irgendwann die Chance bekommen, als Ehrenamtlicher Funktionen zu übernehmen, erst im Förderbeirat und dann im Vorstand. Der BVL-Vorstand

ist ein Gremium, das sich immer sehr produktiv und positiv damit auseinandersetzt, wie der Verein sich weiterentwickeln kann. Was mich in diesen drei Jahrzehnten persönlich sehr beeindruckt hat, war der Auftritt von Helmut Schmidt beim Kongress, mit seiner unglaublichen Präsenz und inhaltlichen Stärke. Ich denke: Jeder, der dabei war, wird das sein Leben lang nicht vergessen. Ein weiteres Highlight war natürlich der Gewinn des Deutschen Logistik-Preises gemeinsam mit unserem Kunden Agco im Jahr 2016.

Wimmer: *Kai, du bist auch schon sehr lange dabei und hast dich an vielen Stellen stark für die BVL engagiert. Was würdest du ihr mit auf den Weg geben wollen: Was ist gut oder was soll sie anders machen?*

Althoff: In der Tat war mein erster Kontakt zur BVL auch ein Kongress – das war 1998. Für mich war seitdem klar: Wir brauchen die BVL, und wir müssen sie unterstützen, damit sie die Bedeutung der Logistik weiter stärken kann. In den vergangenen mehr als 20 Jahren, die ich sie begleiten durfte, hat die BVL da wirklich große Arbeit geleistet. Was ich herausragend finde, ist, dass in der BVL eine sehr persönliche Ebene gepflegt wird. Das ist etwas Besonderes, das wir auf keinen Fall verlieren dürfen.

Wimmer: *Ihr habt viele Kunden in der Autoindustrie und unter Zulieferern. Wie nehmt ihr die aktuelle wirtschaftliche Situation wahr, und welche Perspektiven seht ihr?*

Althoff: In der Fahrzeugindustrie sehen wir momentan zwei Welten: Die klassische Verbrenner-Welt ist noch traditionell



Die Trophäe des Deutschen Logistik-Preises, den 4flow gemeinsam mit dem Kunden Agco gewonnen hat, steht gut sichtbar im Foyer des Hauptsitzes.



»Eine Firmenkultur erreiche ich nie, sondern ich muss mich morgen ganz genauso anstrengen und weiter dranbleiben.«

Kai Althoff

geprägt und verliert leider gerade in rasendem Tempo die Volumina. Hier wird zurzeit wenig investiert und nur das Nötigste getan. Am härtesten trifft es hier einige Zulieferer. Die andere Welt ist völlig anders zu bewerten: Sie ist geprägt von neuen Technologien, Antrieben und Zielen. Im gleichen Zug findet eine Digitalisierung statt, die in ihrer Ernsthaftigkeit so bisher nicht zu sehen war. Und in diese zweite Welt wird investiert: Es gibt einen unglaublich starken Drang, sich erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Die deutsche Automobilindustrie wird viel gescholten, ich sehe sie aber im Gesamtmarkt als die, die gerade am aktivsten ist, die Zukunft mitgestalten will und einen guten Weg geht. Wir bei 4flow werden oft gefragt, ob wir mit dieser Kundengruppe nicht ein großes Risiko haben, und die Antwort ist ein klares Nein. Wir werden 2025 unser Geschäft in dem Bereich mehr als verdoppelt haben. Für uns Logistiker bedeutet Veränderung immer eine Chance, und die sind wir natürlich gewillt zu nutzen.

Wimmer: *Deine Einschätzung der aktuellen Situation am Markt teile ich und bin gespannt, was wir an tatsächlichen Entwicklungen sehen werden. Man muss nur auf die Zahlen des letzten Jahres gucken: Alle haben alles schlechtgeredet – und dann wurde eine Rekordzahl nach der nächsten vermeldet. Wir schauen also einfach mal, was da auf uns zukommt. Stichwort Logistik – in welchen Branchen ist Logistik denn noch das absolute Top-Thema?*

Wolff: Wir sehen eine sehr hohe Aktivität im Bereich Kon-

sumgüter und Handel, speziell im E-Commerce, der in den vergangenen Jahren davon geprägt war, dass man unbedingt wachsen wollte, in Klammern: um jeden Preis. Wir sind jetzt in eine Phase eingetreten, in der man im Bereich E-Commerce auch stark auf Effizienz schaut, und wenn du Effizienz im Handel haben willst, bist du bei logistischen Prozessen. Das merken wir in unserem Geschäft auch: Wir haben eine sehr hohe Nachfrage aus dem gesamten Bereich Konsumgüter, Handel und E-Commerce. Wir werden gefragt, wie sich das Geschäft, ob nun Stand-alone- oder Omni-Channel-, für die Zukunft aufstellen lässt und welche Strukturen und Prozesse man braucht, bis hin zur operativen Unterstützung im Managen dieser neu entstehenden Netzwerke.

Wimmer: *Nehmt ihr im internationalen Vergleich Unterschiede wahr?*

Althoff: Ja, die sind riesengroß. Auch wenn sich das stark ändern wird: In China wollen die führenden Logistiker auch heute noch vor allem Lieferfähigkeit herstellen und dafür sorgen, dass der Kunde möglichst rechtzeitig seine Ware erhält. Kosten und Optimierung spielen nur untergeordnete Rollen, aber das ändert sich radikal. Es gibt noch dieses Denken, dass man entweder die Kosten reduzieren oder den Service verbessern kann. Beides zu verbinden, das ist unser tägliches Geschäft. In den USA sehen wir einen starken Bedarf an ganzheitlicher Logistik, denn dort ist die Silo-Denkweise noch →



Das Berliner Büro von 4flow liegt nur wenige Schritte von der Spree entfernt. Das Team von BVL TV begleitete den Spaziergang am Wasser mit der Kamera.

ausgeprägter als in Europa. Man wird große Anstrengungen unternehmen, jetzt wirklich Wertschöpfungssysteme zu gestalten und ganzheitlicher zu denken. Da können wir Europäer eine große Rolle spielen, weil wir das hier schon seit längerer Zeit tun und mehr Erfahrung damit haben.

Wimmer: Gibt es etwas, das wir von den USA lernen können?

Wolff: Ja – wie wir schneller den richtigen Weg finden. Die USA haben eine Unternehmer-Kultur, in der man sich einen Fehler schneller eingesteht. Weil es in Amerika nicht so ist wie in Deutschland, wo man als gescheiterter Unternehmer kaum wieder Fuß fassen kann. In den USA kann auch der Logistiker schneller einen neuen Weg gehen, ohne seinen Job zu riskieren. Von dieser konstruktiven Umgangsweise mit Veränderungen und Optimierungen, die wir alle jeden Tag vornehmen müssen, können wir uns etwas abschauen.

Wimmer: Ihr habt euch stark vergrößert in den vergangenen Jahren. Top-Talente wachsen ja aber nicht einfach so auf den Bäumen. Wie schafft ihr es, sie für 4flow zu gewinnen?

Althoff: 4flow war von Beginn an ein offenes Unternehmen. Und Leistungsträger wollen nicht in abgeschotteten Räumen arbeiten, sondern ihre PS ehrlich auf die Straße bringen. Für uns ist zunächst mal wichtig, dass potenzielle Mitarbeiter uns überhaupt kennen. Deshalb gehen wir unter anderem direkt an die Hochschulen – nicht nur in Deutschland, sondern in ganz Europa, in den USA, in Südamerika und in China. Wir müssen neue Kolleginnen und Kollegen aber nicht nur gewinnen, sondern wir wollen sie auch entwickeln – zu den besten

»Der BVL-Vorstand ist ein Gremium, das sich immer sehr produktiv und positiv damit auseinandersetzt, wie der Verein sich weiterentwickeln kann.«

Stefan Wolff

Logistikerinnen und Logistikern, die es am Markt gibt. Junge Consultants beispielsweise durchlaufen bei 4flow bis zum Ende ihres dritten Arbeitsjahres mehr als 50 interne Trainings.

Das sind Schulungen, die wir selbst gestalten und durchführen, weil man sie am Markt nicht kaufen kann. Und was kann ich jemandem, der sich schnell entwickeln will, Besseres anbieten als die Challenge im Job, Motivation durch den Erfolg und gleichzeitig die strukturierte Vermittlung von Wissen? Das ist unser Weg.

Wolff: Wir haben im vergangenen Jahr etwa 19.000 Bewerbungen erhalten und knapp 200 neue Kolleginnen und Kollegen eingestellt. Die erste Zahl sagt etwas über den Erfolg unseres Employer Brandings aus. Und die zweite Zahl spricht für den Auswahlprozess, der dazu führt, dass wir am Ende ein Prozent der Bewerber einstellen – also für das Qualitätsniveau, auf dem wir mit unseren neu eingestellten Kolleginnen und Kollegen unterwegs sein möchten.

Wimmer: Es liegen große Herausforderungen vor euch – Kai, die Verantwortung liegt bei dir. Was sind deine Ziele?

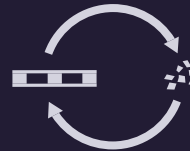
Althoff: Die Marschrichtung ist ganz klar: Für uns war es schon immer ein wichtiges Ziel, dass wir Relevanz haben in dem, was wir tun. Unsere Vision konnte man hier bei unserem Spaziergang durch die 4flow-Räumlichkeiten an mehreren Stellen sehen: Wir wollen neue Standards bei der Gestaltung von Unternehmensnetzwerken setzen. Und wir glauben fest daran, dass wir diese Reise gerade erst begonnen haben, weil Unternehmensnetzwerke nicht das normale Betrachtungsobjekt der handelnden Unternehmen sind, weder des Vertriebs

noch der Produktion oder des Einkaufs. Wir Logistiker sind es, die Unternehmensnetzwerke gestalten. Das ist ein tolles Feld, dem werden wir uns auch in Zukunft widmen. Internationales Wachstum ist uns extrem wichtig, denn die wirklich spannenden Themen sind international. Wir werden zudem stark daran arbeiten, noch näher an Technologien heranzurücken und unseren Kunden noch besser zu zeigen, wie sie daraus für sich echte Werte schaffen können. Wenn wir uns in fünf bis sechs Jahren wieder treffen, dann möchte ich bei einem dann mehr als doppelt so großen Unternehmen immer noch sagen können, dass hier keine einzelnen Köpfe im Vordergrund stehen, sondern nach wie vor ein Team. Mit so vielen Menschen und in einem internationalen Kontext ist das mit Sicherheit noch mal eine größere Herausforderung. Und dann möchte ich nach wie vor sehen, dass wir überall auf der Welt kooperieren und dass immer noch eins plus eins mehr als zwei ist. (jg) ■

In einer ehemaligen Druckerei bezog das Unternehmen seine ersten Flächen – heute nutzt es das gesamte Gebäude.



cradle-to-cradle



langlebig



recycelt



Unsere extrem robuste 6-Kufen-Kunststoffpalette aus recyceltem Plastik

Unsere BPP i9 wurde speziell für die Getränkeindustrie entwickelt. Dank der einzigartigen Antirutschstreifen und -stopfen wird ein stabiles und sicheres Handling der Waren garantiert. Die extra großen Einfahröffnungen ermöglichen eine einfache Handhabung und schützen vor Beschädigungen der Palette.

Die BPP i9 ist vier mal länger haltbar als eine Holzpalette und senkt durch die Gewichtsreduktion von 37,5 % den CO²-Ausstoß. Beschädigte Paletten werden nach dem Prinzip der Kreislaufwirtschaft zurückgenommen und zu neuen Paletten verarbeitet.