



steinbock spricht...

Transkript zum Interview zwischen Nikola Steinbock und Christoph Gröblichhoff

00:00:06

Nikola Steinbock: Herzlich willkommen zu unserem heutigen "Steinbock spricht". Heute spreche ich mit Christoph Gröblichhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung von Fendt. Fendt gehört zum AGCO-Konzern und Fendt gibt es seit über neunzig Jahren. Das Motto ist: Fortschritt aus Tradition. Seit 2020 ist Christoph Gröblichhoff Vorsitzender der Geschäftsführung. Nach einer bis dahin, wie ich finde, spannenden und erfolgreichen Karriere in der Landtechnikbranche. Ich freue mich auf ein spannendes Gespräch mit ihm über Innovation, Transformation, die Zukunft der Landwirtschaft und natürlich auch: Wo stehen wir in Deutschland und Führung.

00:00:50

Nikola Steinbock: Lieber Herr Gröblichhoff, herzlich willkommen zu "Steinbock spricht".

00:00:54

Christoph Gröblichhoff: Liebe Frau Steinbock, ein herzliches Dankeschön für die Einladung. Das freut mich ganz besonders, dass Sie mich hierzu eingeladen haben und freue mich auf den Podcast und auf die mit Sicherheit tolle Diskussion, die wir finden.

00:01:05

Nikola Steinbock: Super. Herr Gröblichhoff, Sie sind gelernter Landwirt. Sie sind auch Diplom-Agraringenieur und, habe ich schon gesagt, seit Jahrzehnten in der Landtechnik unterwegs. Das bringt mich irgendwie zu der Annahme, dass Sie von Landwirtschaft fasziniert sein mussten und heute noch sein müssen. Was, was damals, was Sie fasziniert hat und was begeistert Sie noch heute?

00:01:27

Christoph Gröblichhoff: Ja, Landwirtschaft ist für mich eine wirklich ganz ehrliche Branche grundsätzlich. es geht am Ende um Natur, es geht um Verantwortung, es geht um Nahrung, aber auch in erster Linie um unternehmerische Entscheidungen, die man als Landwirt doch jeden Tag treffen muss und sie oftmals auch am nächsten Tag wieder revidieren muss, weil sich Rahmenbedingungen wie Wo-- wie Wetter, wie Boden et cetera darauf geändert haben. das ist das, was mir sehr früh in die Wiege gelegt worden bin. Ich bin selber auf einem westfälischen Betrieb aufgewachsen, bewirtschaftete ihn heute noch im Nebenerwerb, aber das sind meine Roots, so wie man es schön sagt. Das ist meine Basic. Da komme ich her, das verstehe ich. Und nach wie vor sind Dinge wie Wettervorhersage, Düngemittelpreise, Markttief, sonstige Äußerungen, die über den Äther kommen, von höchster Sensibilität für mich. Und ja, keine Frage, Landwirtschaft ist etwas, was mich wirklich begeistert seit frühester Jugend und bis heute auch in der Position von Fendt.

00:02:27

Nikola Steinbock: Cool. Jetzt machen wir mal zum Anfang gleich so 'n Blick nach vorne, Herr Gröblichhoff. Wenn Sie auf die nächsten zehn Jahre blicken, was glauben Sie, was, welche Entwicklung wird die Landwirtschaft stärker verändern als das, was wir eh schon in den vergangenen Jahrzehnten erlebt haben? Und ich glaube, das ist ja für Sie auch so, dass wir das so empfinden, dass Landwirtschaft sich ja über die Jahrzehnte massiv verändert hat, was die Leute vielleicht so im Allgemeinen gar nicht wahrnehmen. Aber was wird's in den nächsten zehn Jahren sein, was das Spiel total noch mal verändern wird? Was meinen Sie?

00:02:58

Christoph Gröblichhoff: Also keine Frage: Landwirtschaft hat sich in den letzten Jahrzehnten und vielleicht hundert Jahren so was rasant verändert. Denken wir nur daran, wie viel Menschen im Grunde genommen noch vor fünfzig Jahren in der Landwirtschaft beschäftigt waren, wie sie im Endeffekt dann auch zum BSP beigetragen haben, welche gesellschaftliche Stellung Landwirtschaft noch vor fünfzig, sechzig Jahren in den Dörfern gehabt haben. Das ist History. Totale Transformation hat eingesetzt und eine der größten und maßgeblichen Veränderungen war mit Sicherheit auch Technologie. Führte natürlich auch dazu, dass keiner mehr bereit war, diese sehr umfangreiche, harte manuelle Arbeit ewig abzuleisten.

00:03:36

Nikola Steinbock: Mhm.

00:03:37

Christoph Gröblichhoff: Das, was uns aber in den nächsten Jahren bevorsteht, ist aus meiner Sicht definitiv weiterhin das Thema Daten und Datenmanagement. Das wird in einer sehr, sehr großen und umfangreichen Art und Weise auf unsere Prozesse Einzug halten. Wir werden auch noch mal über das Thema Energie und Energieverfügbarkeit und welchen Energieträgern werden wir noch unsere Landmaschinen und viele andere Dinge antreiben. Und am Ende des Tages ist auch können wir oder andersrum, wie können wir daran partizipieren an der gesellschaftlichen Erwartung, die wir im Endeffekt auch versuchen zu erfüllen. Und am Ende des Tages geht es auch um den Kunden, den Consumer, dass wir im Endeffektausreichend qualitative Nahrungsmittel liefern können, bedienen können, die natürlich auch im Grunde genommen den wirklichen Stellenwert erreichen und auch fair bezahlt werden. Das sind solche Spannungsfelder, in denen wir tätig sein müssen. Grade nur zu dem Letzten noch mal: gesellschaftliche Erwartungen. da ist es, glaube ich, noch ein größter Punkt, den wir zu überdenken, zu überarbeiten haben, denn wir haben ja immer noch dieses Spannungsfeld von Bauernhofromantik, ja. Was natürlich auch zunimmt in urbanen Siedlungsstätten ist immer noch ein, ist immer noch ein sehr, na ja, sehr blumiges und romantisches Bild der Landwirtschaft und die Erwartungshaltung von urbaner Bevölkerung an Landwirte ist vielleicht nicht mit dem in Einklang zu bringen, bis dato nicht, was wirklich auch abläuft. Insofern stehen wir vor wirklich großen Herausforderungen, aber Landwirte waren auch immer schon wirklich gute, coole Unternehmer und ich bin fest davon überzeugt und kann eigentlich auch nur jedem jungen Landwirt Hoffnung und Zuversicht aussprechen, diesen Beruf auch weiterhin zu betreiben und vielleicht auch den Mut zu haben, in die elterlichen Betriebe einzusteigen. Das anders zu machen als in der Vergangenheit mit Sicherheit, aber es gibt auch eine Menge an unternehmerischer Freiheit.

00:05:38

Nikola Steinbock: Aber das ist toll, dass Sie das sagen mit der Hoffnung, Herr Gröblichhoff, weil das ist was, was wir dieser Tage ja ganz oft diskutieren, ne? „Soll ich den Hof übernehmen? Wer

übernimmt überhaupt noch Höfe? Mit welcher Perspektive mache ich das?" Das finde ich ein ganz wichtiges Thema und ich sehe es so wie Sie: Da liegen riesige Chancen drin, wenn ich als Unternehmer auf so 'n Hof komme und eben gucke, wie ich's selbst machen will. Aber das fände ich toll, wenn wir alle es schaffen, gemeinsam Landwirtschaft so darzustellen, wie sie ist und diese Chancen auch für junge Menschen noch, noch klarer zu machen. Jetzt haben Sie schon eben das Thema Energie angesprochen und Antriebe und Technologie ist ja das, was Fendt ausmacht und Elektrifizierung gilt ja so als Schlüssel für die Verbesserung der CO₂-Bilanz, ne. Ist ja klar, wenn wir, wenn wir fossile Energien da entsprechend runterfahren und natürlich auch nicht zuletzt seit der Straße von Hormuz-Diskussion reden wir drüber stärker, zum Glück, wie ich finde, wieder über Abhängigkeit oder Unabhängigkeit. Und wir haben ja den elektrischen Antrieb in der Landwirtschaft bereits. Fendt ist da ja absolut mit führend. Ich war ja kürzlich auf einem Betrieb nördlich vom Tegernsee. Da waren ja auch Kollegen von Ihnen mit dabei, ne, wo wir so über die ganze Range gesprochen haben, was Fendt tut, ja nicht nur im, in Elektro, sondern auch in, in Wasserstoff. Was ist Ihr Blick drauf? Wie sich, wird sich Elektrifizierung entwickeln in der Landwirtschaft mit Fendt und wo wird der Diesel auf absehbare Zeit unverzichtbar bleiben?

00:07:03

Christoph Gröbblinghoff: Mhm. Absolut wichtig. Erste Thema ist: Elektrifizierung ist da. Sie wird nicht nur kommen, sie ist da. Wir von Fendt waren so die Ersten, die sich so intensivst um das Thema gekümmert haben. 2017 haben wir das erste Projekt aufgelegt und haben es dann im Endeffekt auch auf der Agritechnica 2021 als wirklich fertiges Produkt vorgestellt und 2023 sind wir dann als erster Traktorenhersteller in die Serienproduktion gegangen. Wir haben Kapazitäten geschaffen von bis zu 40 Traktoren am Tag, die wir voll elektrifiziert bauen können. E100 war das erste Modell, ein Traktor von annähernd 90 PS mit einer Leistung im Acker auf dem Feld von fünf, sechs, sieben Stunden. Die Maschinen, die wir herausgebracht haben, erfahren eine unwahrscheinlich hohe Anerkennung, Zuversicht und sind technisch wirklich ausgereift. Kunden, die wir momentan wirklich haben, sind aber andere als der konventionelle Landwirt. Es sind Menschen, die im Endeffekt zum jetzigen Zeitpunkt den Mehrpreis im Endeffekt des Traktors bereit sind zu bezahlen oder sie im Grunde in seinem Fertigprodukt auch umsetzen können. Wenn ich sage akzeptieren, sind es oftmals natürlich Kommunen, die aus dem politischen Willen heraus auch bereit sind, den Mehrpreis bis dato bezahlt zu haben. Oder es sind Sonderkulturen, es sind Gewächshäuser oder wirklich der ein oder andere Winzer, der sowieso schon einen CO₂-neutralen Fußabdruck hatte und im Grunde genommen an seinem Fertigprodukt, dem Wein, auch das konsequent durchziehen konnte. Für die Zukunft bedeutet es natürlich auch, dass wir den elektrifizierten Traktor noch größer entwickeln wollen und auch können. Wir sehen durchaus einen Markt bis zu 150 PS. Jedoch, das ist die Herausforderung, die wir meistern müssen, ist, dass wir zukünftig den elektrifizierten Traktor zu einer fast ähnlichen Preis anbieten müssen und auch logischerweise sollen, wie im Endeffekt ein Wettbewerbsprodukt kosten wird, also ein klassischer dieselbetriebener Motor. Weil am Ende des Tages ist das Volumengeschäft der Landwirt und wir haben mit vielen Landwirten gesprochen, die diese Begeisterung der Elektrifizierung auch gesehen haben, sagen aber auch ganz einfach, diesen momentanen Mehrpreis, der durch die Batteriebeschrieben wird, kriegen sie über ihr Fertigprodukt nicht dargestellt. Insofern sind wir technologisch wirklich sehr, sehr innovativ und zuversichtlich, dass Elektrifizierung für die Zukunft durchaus die Chance hat, die Wettbewerbsfähigkeit zum dieselbetriebenen Traktor wirklich auch darzustellen. Bezogen auf den Diesel kann ich einfach ganz klar sagen: Der Diesel wird auch weiterhin seine Berechtigung haben, mit Sicherheit für Energieabforderungen größer 200 und 250 PS und nach oben wird es immer noch deutlicher, wo ich eine extrem hohe Energiedichte brauche, über einen auch wirklich langen Zeitraum. Oder man könnte auch übertrieben klar sagen: in Erntefenstern. Wir können uns ja gerade nur wirklich vorstellen, zu dieser Jahreszeit laufen Großmähdrescher auf deutschen europäischen Feldern

mit Leistung von 600, 700 PS und die lassen sich zurzeit nur mit einem Verbrennungsmotor wirklich darstellen, weil ich die Energiedichte durch einen batteriebetriebenen Traktor nicht hinbekomme. Oder er würde illusorisch riesig große Mengen und Gewichte an Batterien mit sich schleppen. Also wir werden weiterhin im unteren Bereich klar auf Elektrifizierung setzen, aber nach oben hin wird es den Verbrennungsmotor dafür noch keinen Ersatz geben.

00:10:39

Nikola Steinbock: Wir haben ja jetzt das Programm gestartet mit dem BMLEH, ne, für die alternativen Antriebe und das ist richtig gut gelaufen, ne. Und das finde ich ja immer so wichtig in der Förderung zu sagen, ne, wir überbrücken solche Zeiten, wo wir sagen, ne: "Das ist, da ist der Preis noch zu hoch, um da direkt einzusteigen." Und so was können wir mit so 'nem Förderprogramm überbrücken und das läuft, läuft echt gut und wird deutlich ausgeschöpft werden. Also von daher, das ist die gute Nachricht, ne. Wenn man noch so 'n bisschen Förderung für die Überbrückungszeiten reingibt, funktioniert das auch und mehr Leute gehen da drauf, ne.

00:11:09

Christoph Gröbblinghoff: Genau, das haben wir sehr wirklich begrüßt, um im Endeffekt diesen Einstieg zu haben, um die Skalierung zu haben. Es war in der ersten Phase 'ne gewisse Zurückhaltung, aber wie sagt man so schön, Voice of Customer ist mittlerweile da und wir haben die ersten Maschinen, die jetzt an anderthalb, 2000 Einsatzstunden herankommen und laufen absolut problemlos. Und es kann ja natürlich auch der Traktor zukünftig auch als Energiespeicher eingesetzt werden. Ja, das ist ja so 'n extrem tolles Thema. Der Traktor ist nicht jeden Tag im Einsatz, aber er kann einfach auch als Pufferspeicher dienen elektrifizierten Strom aufnehmen aus nachhaltiger Produktion, aus Voltaik, Biogas oder Wind, wie auch immer, und sie dann im Endeffekt zu Sonnenarmer, windarmer Zeit wieder abzugehen. Auch das ist machbar.

00:11:52

Nikola Steinbock: Genau. Also da sind ja viele Wege noch nicht ausgeschöpft, ne. Und da gilt's einfach weiter dran zu bleiben und Innovation so nach vorne zu bringen, dass am Ende dann ein Kreislauf daraus wird. Antriebe sind das eine, Herr Gröbblinghoff, wir haben drüber gesprochen. Genauso rasant und das haben Sie vorhin schon bei den nächsten zehn Jahren in der Landwirtschaft skizziert, entwickelt sich die Digitalisierung, ne. Stalltechnik, Feldroboter und so weiter. Wie verändern aus Ihrer Sicht Daten, Vernetzung und natürlich ganz großes Thema künstliche Intelligenz künftig den Alltag auf so 'nem landwirtschaftlichen Betrieb? Und was findet da bereits heute in der Breite statt?

00:12:30

Christoph Gröbblinghoff: Ja, das, das Thema ist schon im vollen Gang. Digitalisierung auf jeden Fall, aber AI bekommt jetzt eine wirkliche, ein, ein Speed hinein, der, der wirklich unbeschreiblich ist. Jedoch muss man ganz klar sagen und das wär mal so eine meine Erfahrung, nicht jeder muss sofort im Grunde genommen vollumfänglich in dieses Thema hineingehen, sondern meine Empfehlung an Landwirte ist wirklich da zu schauen, wo sind die wirklichen Quick Wins, wieso man schön sagt. Also das, das auch wirklich in verdaubare Portionen zu teilen. Das erlebe ich in 'nem eigenen Betrieb. Wir sehen die Möglichkeiten jeden Tag aufgezeigt, auch von den großen Beratern dieser Welt, was alles noch besser und schneller geht und einer, einer wahnsinnigen Geschwindigkeit. Nur wir müssen's ja auch in verdaubare Happen teilen, um uns selber an diese Themen wirklich zu gewöhnen und im Endeffekt unsere Mitarbeiter mitzunehmen. Das Gleiche gilt es für Landwirte auch und da gibt es einfach Dinge, die im Endeffekt in der Digitalisierung zukünftig über AI den Menschen helfen werden, Effizienzen auf den Betrieben zu erhöhen. Zu überlegen, wann, wie, wo kann ich meine Ressourcen besser einsetzen? Und AI wird uns dazu

dienen, im Endeffekt Entscheidungen einfacher zu machen. Wir werden schneller Datenquellen miteinander vernetzen, um gesicherter zu besseren Entscheidungen zu kommen. Nevertheless oder nicht zum Schluss bleibt aber die Entscheidung bei dem Betriebsinhaber. Das ist extrem wichtig.

00:14:03

Nikola Steinbock: Ja, aber ich find, das ist genau der Punkt, das ist ja hier in der Bank genauso und das haben Sie schön beschrieben [lacht], die schöne große Welt, die auf den Folien steht und dann die Umsetzung hier zum einen in technisch, aber zum anderen auch in der Regulatorik, ne. Deswegen, da bin ich bei Ihnen, ne. Schritt für Schritt in verdaubaren Häppchen, sodass es dann für uns alle Sinn macht, ne, und wir die schöne neue Welt dann in verdaubaren Schritten erreichen.

00:14:25

Christoph Gröbblinghoff: Vielleicht noch ganz kurz zwei Ergänzungen noch ganz kurz: So wie der Landwirtvielleicht auch in so 'nem Blick in 'nen Industriebetrieb noch mal zu sehen. So wie der Landwirt heutzutage über Spurführung, Dokumentation, Flottenmanagement und präzise Ausbringung nachdenkt, Digitalisierung und AI einzusetzen, so machen wir's ja mittlerweile in unseren Betrieben auch. AI ist eingezogen in der Entwicklung, ja. Wir, wir sind dabei in der Lage, schneller und effizienter Rechenmodelle die zu leisten. die ersten Humanoide werden mit Sicherheit in 'nem folgenden Jahr eingesetzt. So erleben wir halt auch in unseren Produktionsbetrieben, so wie der Landwirt halt auch, diesen Schritt. Und noch mal, es gilt im Endeffekt, die Menschen mitzunehmen und nicht AI als Bedrohung darzustellen, sondern als Entlastung und das wirklich als Transformationsprozess zu bringen. Ja, es hilft uns überhaupt gar nichts zu sagen, AI wird die Welt so revolutionieren und morgen werden die Menschen nichts mehr zu tun haben. mit, mit solchen extremen Aussagen verunsichern wir die Welt, die Menschen und es gibt keinen Fortschritt.

00:15:31

Nikola Steinbock: Ich find das 'ne schöne Überleitung. Ich würde gern noch mal mit Ihnen über das Thema Führung und Verantwortung im Wandel oder in der Weiterentwicklung oder Transformation der Weltsprechen. Die Innovation entsteht ja eben nicht allein in der Entwicklungsabteilung, sondern wir brauchen ja alle Menschen in den Unternehmen und der Gesellschaft dafür und wir müssen sie dazu gewinnen, diese neuen Wege zu gehen. Hat sich Ihr eigener Führungsstil in den vergangenen Jahren unter diesem großen Transformationsdruck verändert?

00:16:01

Christoph Gröbblinghoff: Sprechen Sie jetzt auf Altersmilde an? [lacht]

00:16:04

Nikola Steinbock: [lacht] Zum Beispiel. Würd ich jetzt aber nicht so einschätzen bei Ihnen.

00:16:09

Christoph Gröbblinghoff: Natürlich hat er sich geändert und ich glaube, es hat wirklich auch was mit dem Alter und auch der Erfahrung zu tun, keine Frage. Und aber unabhängig davon, glaube ich, hat sich Führungsstil in unserer westlichen Welt grundsätzlich geändert und ich merke das selber auch bei mir. Heute in der Komplexität, in der wir sind, bin ich ja nicht in der Lage, immer nur schnell und einfach zu entscheiden.

00:16:32

Nikola Steinbock: Und alleine.

00:16:33

Christoph Gröbblinghoff: Und alleine. Absolut. Ich glaube, es geht heutzutage fast mehr darum, die Fähigkeit zu haben, die richtigen Fragen zu stellen, Mitarbeiter mit einzubeziehen, ihnen Orientierung zu geben und, das halte ich für extrem wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sie optimal sich auch wirklich einbringen, ausleben und Mehrwert generieren können. Das ist, das ist das, was sich wirklich hat und das, na ja, ich sag mal, Führungsstil der Vergangenheit, Top-down von oben geht in der Vielfältigkeit überhaupt gar nicht mehr und besonders nicht in der extrem schnell verändernden Rahmenbedingung, die wir erleben. Also Frau Steinbock, Sie haben selber gesagt, bei uns passieren doch Dinge. Wir gehen freitags aus unserem Laden heraus und meld..., montags morgens werden wir mit Dingen konfrontiert, die wir vorher nicht sehen konnten. Und insofern ist es extrem wichtig, Menschen sehr früh mit einzubeziehen, offene Fragenkultur zu haben. Ich lasse auch sehr gerne ein hohes Maß an Streitkultur zu. Das ist extrem wichtig, sich in der Sache zu reiben, nicht persönlich, aber das bringt uns wirklich auch über Jahre sehr weit und hat eine, so würd ich doch, glaube ich, sagen, eine sehr lebhafteste, gute und ja- Performante Struktur hier in diesem Laden gebracht.

00:17:55

Nikola Steinbock: Heißt die große Kunst, ne, sowohl in der Gesellschaft als auch in Unternehmen zu lernen, dass man sich inhaltlich streiten kann, ohne sich persönlich zu streiten, ne. Ich glaube, da liegen gigantische Chancen drin. Gibt es denn für Sie Kompetenzen und Fähigkeiten bei Führungskräften, die Sie so aufzählen können, wo Sie sagen, die sind heute unverzichtbar?

00:18:11

Christoph Gröbblinghoff: Ja, Führung ist ja auch immer so ein wahnsinnig breites Thema und wir haben eine Erwartungshaltung in Menschen, was sie reinbringen. Das Erste, vielleicht mal so 'n Grundthema ist: Ich bin nicht dafür verantwortlich, Menschen zu motivieren. Motivation ist etwas, was der, was der Mitarbeiter mitbringen muss. Noch mal: Meine Aufgabe als Führungskraft ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in dem sich Menschen wirklich ausleben können und Mehrwert generieren. Ich möchte hier vielleicht wirklich, und das steht hier auch auf meinem Whiteboard, einen Satz oder ein Zitat zitieren und das ist so von Dr. Sprenger, also so 'n Führungsguru, den ich sehr, sehr schätze. Und der hat das mal als fünf Kernaufgaben der Führung definiert und der hat's eigentlich sehr schön crisp zusammengebracht. Er sagte: "Das Wichtigste ist, Zusammenarbeit organisieren. Das Zweite war, Transaktionskosten zu senken", ganz klar. Das Nächste ist, Konflikte entscheiden, Zukunftsfähigkeit sichern und am Ende Mitarbeiter führen. Das sind, sind Dinge, die meinen sich mein Leben lang auch immer mit begleitet haben und mir auch selber und meinem Team und meiner First Line immer Orientierung gegeben haben. Das ist, was man dazu beitragen kann. Ja.

00:19:25

Nikola Steinbock: Jetzt haben wir ja gesagt, Sie haben sechstausendsiebenhundert Mitarbeitende vorhin, als wir uns kurz unterhalten haben, ne. Wir gehen durch wirklich schwierige Zeiten, ne. Sie haben's gesagt, dritte Jahr in Folge, schwieriger Markt auch bei Ihnen und wir brauchen ja alle nur jeden Tag zu lesen und zuzuhören, um zu wissen, dass da ganz viele Herausforderungen auf einmal auf uns einschlagen, wie, wie niemals zuvor, würd ich sagen.

00:19:47

Christoph Gröbblinghoff: Mhm.

00:19:48

Nikola Steinbock: Wie kommen Sie da gut durch? Weil ich nehme Sie so wahr, dass Sie durchaus Verantwortung auch spüren und nehmen. Wie kommen Sie da gut durch und was hilft Ihnen in diesem Wust, ne, wie Sie eben schon beschrieben haben, Informationen, Dinge, die auf uns einprasseln, Entwicklung, Veränderung. Wie kommen Sie denn da als Führungskraft gut durch? Was hilft Ihnen denn, Herr Gröbblinghoff?

00:20:10

Christoph Gröbblinghoff: Gute, gute, wirklich gute Frage. Ich hab diesen Job begonnen 2020 und dachte, das ist so der perfekte Job und Fendt ist in einem hervorragenden Zustand und was kann eigentlich hier noch schiefgehen? Und ich kann mich noch erinnern, dass ich [lacht] in meiner allerersten Aufsichtsratssitzung am 24. Februar noch behauptet 2020, wir hätten Corona im Griff. Ja, und anschließend haben wir vier Wochen später alle Werke für, glaub ich, fünf Wochen zugemacht. Es ist, glaub ich, wichtig für mich, ergebnisoffen zu sein, den Kontakt zu Mitarbeitern zu haben, zu hören, eine wirklich sehr, sehr starke First Line sich herumschaffen, mit dem man auch wirklich auf Augenhöhe die Dinge diskutieren kann. Zuhören ist etwas, was für mich extrem wichtig ist. Mit offenen Augen durch die Betriebe gehen. Ich gehe mindestens zwei- bis dreimal die Woche durch den Betrieb, halte auch hier und dort an, spreche mit einigen Produktionsmitarbeitern, bin sehr viel mit Kunden unterwegs. Und das aus der Vielzahl von Informationen, die ich bekomme, versuche ich mir sehr frühzeitig ein Bild zu machen, um dieses dann halt auch im Grunde genommen mit meinem Team abzustimmen, um daraus, so hoffe ich, die richtige Entscheidung zu treffen. Ich sage hoffen, nicht immer alles ist richtig gewesen, was wir getan haben, aber die Betonung liegt auf entscheiden. Nicht entscheiden ist etwas, was wir nie tun werden. Das ist meine persönliche Guidance. Nicht zu entscheiden und Dinge auszusetzen, hat den wenigsten Unternehmen wirklich geholfen. Es geht nicht darum, dass ich mit dem Wissen von morgen Entscheidungen von gestern besser beurteilen kann, aber das ist nicht der Punkt. Aber nicht zu entscheiden, ist keine Alternative. Und wir müssen einfach für uns erkennen, dass in dieser extrem schnell lebenden Welt die Zyklen immer enger werden. Entscheidungen, die wir früher getroffen haben, hatten vielleicht Auswirkungen für zehn oder 15 Jahre. Wir sind einfach viel mehr gefordert, ständig nachzunavigieren, ein Ziel zu haben, aber den Weg anders einzuleiten, um irgendwann mal wieder auch über auch Umwege auf den zurückzukommen. Und da wird uns keine Frage auch AI bei helfen, aber AI wird mir auch nicht die Entscheidung abnehmen.

00:22:23

Nikola Steinbock: Ja, das wäre nämlich noch so 'ne Frage, aber die haben Sie, haben Sie vorhin schon mit beantwortet gewesen, ne: Wo ziehen Sie auch 'ne Grenze? AI kann uns helfen, aber entscheiden müssen am Ende wir, Herr Gröbblinghoff, ne. Und ich glaube, das ist auch das, was nie ersetzbar sein wird, ne. Die Entscheidung von einem Menschen, der sich mit seinem Unternehmen auseinandersetzt, mit den Menschen auseinandersetzt und dann versucht, die richtigen Entscheidungen zu, zu fällen. Und ich fand's ganz toll, dass Sie eben gesagt haben: "Es wird uns nicht immer gelingen, die richtigen Entscheidungen zu fällen." Und dann geht's darum anzupassen und nicht drauf rumzuhacken, warum wir was falsch entschieden haben, ne. Ganz, ganz-

00:22:55

Christoph Gröbblinghoff: Vielleicht noch ein Kommentar, Frau Steinbock, aber das muss man auch wollen, ne?

00:23:00

Nikola Steinbock: Ja.

00:23:00

Christoph Gröbblinghoff: Das muss man auch wollen. Wir haben uns das, was wir tun, das machen wir freiwillig, ja. Keiner zwingt uns dazu. Da kommen wir jeden Tag herein. Aber ich sag noch mal ganz einfach: Man muss es wollen. Und wir erleben ja heutzutage oder lesen vielfach, dass Menschen gar keinen Anspruch mehr haben, Führungspositionen einzunehmen, dass sie Entscheidungen und Verantwortung ablehnen und vielleicht eher einen smarten Weg gehen wollen. Keine Ahnung, wer jetzt diesen Podcast hört, aber ich möchte alle Leute eigentlich darin ermutigen, im Grunde genommen sich Gedanken zu ihrem eigenen Karriereweg zu machen oder im Grunde genommen auch den Reiz darin zu sehen, Führung anzunehmen. Das kann man lernen. Man wird nicht als die Person ideale Führungskraft geboren. Das ist mit Sicherheit so 'ne, so 'ne Journey, die man geht. Aber ich kann persönlich sagen, sie hat, es hat mir als bisher ein Leben lang sehr viel Spaß gemacht.

00:23:56

Nikola Steinbock: Also als Reise empfinde ich das in der Tat auch und sie hört nicht auf. Und danke für diesen Aufruf, den ich einfach ausdrücklich unterstützen möchte. Kommen wir noch mal so zu Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsbild, Herr Gröbblinghoff. Bei aller Technologie, Sie haben es vorhin schon gesagt, entscheidet am Ende der Kunde und ganz überraschend ist auch der Preis eine wichtige Komponente. Gab es für Sie eine Begegnung mit einem Landwirt oder Lohnunternehmer, die Ihre Sicht auf die Branche oder sogar eine unternehmerische Entscheidung nachhaltig beeinflusst hat? Also wo hat diese menschliche Kundenkomponente auf Sie Einfluss?

00:24:33

Christoph Gröbblinghoff: Mhm. Ich glaube, es ist nicht die einzelne Begebenheit gewesen, sondern es sind immer wiederkehrende Dinge. Und keine Frage, sie man, wir werden tagtäglich, wöchentlich von Dingen beeinflusst, von Teams, die berichten über Milestones und, und Dinge berichten, wie, wie toll Dinge vorangehen und müssen aufpassen, dass wir nicht theoretisch dann uns nur so bewegen. Und es sind immer wieder für mich Gespräche, die ich sowohl am Wochenende führe in meinem wirklich bauerlichen Freundeskreis, die mich dann immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückholen, dass das eine oder andere Kundenversprechen, was wir abgegeben haben, doch vielleicht nicht immer sofort da ist. Und das sind so praktische Dinge, die ich dann auch montags morgens wieder mit einbringe. Aber es ist so für mich auch, in den nächsten Tagen beginnt hier unsere Betriebsruhe. Wir gehen am Block in also dem Produktionsbereich in Urlaub und dann bin ich immer so die ersten vierzehn Tage mit unserem Mähdrescherteam draußen in der Ernte und das ist immer eine Tour komplett durch Europa, dieses Mal mehr in Zentraleuropa und Frankreich. Und ich kann Ihnen sagen, da kriegen Sie ungeschminkt die Wahrheit wieder. Ja, weil gerade Mähdrusch und Ernte ist etwas, da haben Sie nur maximal fünfundzwanzig Tage Erntefenster und das muss funktionieren. Und dann sagen einem Landwirte klar, was sie erwarten, dass sie im Grunde genommen ihre Ernte gelöst haben und ob wenig interessiert sind an der Komplexität des eigenen Unternehmens. Das ist immer wirklich sehr hilfreich und deutlich und bringt mich immer wieder auf das Wesentliche, auf den Fokus: Was ist denn für den Kunden wirklich, was generiert Mehrwert? Ja, es ist die gesamte ganzheitliche Entscheidung von ihm, ein Produkt gekauft zu haben über das Thema Ersatzteil und Serviceverantwortung bis hin zum Restwert. Und ja, es gelingt uns sehr, sehr gut, diese Erwartungshaltung zu erfüllen. Aber es gibt auch immer wieder Ausreißer, die uns wiedererden

und auch noch mal deutlich dorthin uns schaffen, dorthin zu schauen, um Dinge einfach zu verbessern.

00:26:49

Nikola Steinbock: Sehr gut. Europa gilt als Technologieführer im Landmaschinenbau. Nach wie vor, würde ich sagen. Gleichzeitig steigen natürlich aber der Wettbewerbsdruck, die Kosten und damit der Wettbewerbsdruck und natürlich ist Regulierung auf dem Weg. Was brauchen wir, damit wir uns nicht ausbremsen in der Innovationskraft?

00:27:07

Christoph Gröbblinghoff: Kernaussage von meiner Seite ist: Wir wollen nicht in das gleiche, in den gleichen Strudel gelangen wie Automotive. Vor gut vierzehn Tagen kamen die beiden Nachrichten aus Wolfsburg und Mercedes mit deutlichen Signalen. Wir sprechen über tausende von Arbeitsplätzen, die weiterhin im Automotive-Bereich zur Disposition stehen, dass Lohnkosten nicht da sind und dass auch gerade speziell die Automotive-Industrie und deren vor- und nachgelagerte Bereiche, so scheint es, massivst unter einem Wettbewerbsnachteil sind gegenüber China. Wir von uns aussehen das mittlerweile auch und hier gibt es auch einen klaren Appell und ich bin sehr froh, dass wir gerade diese Woche ein sogenanntes VDMA-Positionspapier zu China rausgebracht haben, wo es darum geht, dass wir für klare Wettbewerbsfähigkeit sind, aber auch fairen Wettbewerb. Wir merken so auch in der Landtechnikindustrie die ersten Einschläge und Signale, dass im Grunde genommen chinesische Wettbewerber sich positionieren und das ist nicht der Punkt. Aber die massive staatliche Subvention, die in diese Bereiche hineinkommt, führt zu einer kompletten Verwässerung und Schieflage der Wettbewerbsfähigkeit. Das möchte ich auch in dieser Deutlichkeit so sagen. Daran gilt es auch von der Politik, wirklich frühzeitig im Grunde genommen dem entgegenzuwirken. Wir können das nicht so ertragen, sonst werden wir auch in diesem Land, auch in der Landtechnik und in vielen anderen Bereichen einen weiteren Stellenabbau haben. Grundsätzlich bleibe ich aber dabei, dass gerade Europa und Deutschland über unwahrscheinlich tolle Grundtugenden verfügt. Wir haben wirklich Ingenieurskunst. Wir haben ein hohes Maß an Qualität und Systemverständnis. Und nach wie vor ist es ja unser duales Ausbildungswesen, was bisher noch nirgendwo in der Welt sinnvoll kopiert ist. Und wir sind so stolz und froh, auch nach wie vor über zweihundert Auszubildende zu haben. Und das ist wirklich, ja unser, wie sagt man, unser Backbone, nein, unser, unser wirklich unser Rückgrat oder Asset dafür, dass wir auch weiter in der Lage sind tolle innovative Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Aber keine Frage, wir diskutieren jetzt schon so lange über eine Verbesserung der Rahmenbedingungen politisch, über Barrieren, die einfach da sind und ich will jetzt gar nicht in die Details gehen, des, der Bürokratie und überbürdenden Regulierungsdinge. Da bleibt mein letzter Appell: Politiker, seien Sie bitte mutig. Seien Sie bitte mutig und schnell. Und machen Sie vielleicht auch bitte mal einen Fehler, dass Sie vielleicht drei Gesetze mehr abschaffen als eins zu wenig. Ich kann wirklich allen sagen, in der Industrie ist Feuer auf dem Dach und wir erwarten wirklich schnellstmöglich Aktionen in der Umsetzung. Wir müssen aus der Diskussion in das Handeln kommen.

00:30:05

Nikola Steinbock: Ins Handeln. Ja. Das wäre eigentlich schon 'n guter Abschluss, Herr Gröbblinghoff, aber eine letzte Frage sei mir jetzt noch gestattet: Wenn wir uns in 2035 auf einem landwirtschaftlichen Betrieb treffen würden, welche Entwicklung, die wir heute noch kontrovers diskutieren, wird dann völlig selbstverständlich sein?

00:30:23

Christoph Gröbblinghoff: Ich glaub, es wird der Umgang mit Informationen und Daten sein. Da bin ich fest von überzeugt. Wir tun's momentan hier und da noch schwer und der eine oder andere ist ein bisschen zurückhaltend, aber zehn Jahre später oder neun Jahre später wird AI, künstliche Intelligenz Standard sein und sie wird in unseren täglichen Ablauf mit einbezogen sein und sie wird uns erlauben, unsere Entscheidungen auf mehr Sachbasis zu treffen. Wir werden Dinge besser planen können und Effizienzen in der Landwirtschaft sehen. Aber unabhängig davon, es wird immer noch Landwirte geben, die die Entscheidung treffen müssen. Da bin ich fest von überzeugt. Es braucht starke Unternehmertypen in diesem Land, kernige Bauern, die auch im Grunde genommen Spaß daran haben, diesen hervorragenden Job auszuüben und da bin ich fest von überzeugt. Und am Ende des Tages geht es ja auch um Ernährungssicherheit. Das darf man nicht vergessen. Es geht darum, dass wir in der Lage sein müssen, dieses wunderbare Land mit 80 Millionen hoffentlich aus eigener Kraft hauptsächlich daraus ernähren zu können.

00:31:26

Nikola Steinbock: Und wir beide werden unseren Teil dazu beitragen, dass dieses wunderbare Land das gemeinsam hinkriegt, Herr Gröbblinghoff. Vielen Dank für diesen Podcast. Wir haben's gemerkt, ne, wir können jetzt noch über Ernährungssicherheit reden. Wir hätten noch ganz viele Themen, aber wir haben hier eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Wir führen die Diskussion einfach an anderer Stelle weiter, oder?

00:31:42

Christoph Gröbblinghoff: Frau Scheinberg, das war mir eine Freude, mit Ihnen diesen Podcast heute Morgen gemacht zu haben. Also alles Gute nach Frankfurt und, äh-

00:31:47

Nikola Steinbock: Bis bald.

00:31:47

Christoph Gröbblinghoff: Eine erfolgreiche Woche. Bis dann. Tschüss.

00:31:49

Nikola Steinbock: Danke Ihnen auch, Herr Gröbblinghoff.