

# Stärken ausbauen

## Interview Wolfgang Büchele

### „Unsere Stärken stärken“

Im Interview erläutert Dr. Wolfgang Büchele, der Vorsitzende des Vorstands der Linde AG, wie das Unternehmen auch in einem von hoher Volatilität und Komplexität geprägten Umfeld seinem Führungsanspruch gerecht werden und weiterhin nachhaltig und profitabel wachsen will: mit starker Kundenbindung, Fokus auf Kernaktivitäten und konsequenter Erschließung neuer Geschäftschancen.



Dr. Wolfgang Büchele  
Vorsitzender des Vorstands der Linde AG

**Wählen Sie eine Frage**

- [Eindruck von Linde](#)
- [Mehr Kundensicht](#)
- [Perspektivwechsel](#)
- [Ständig lernende Organisation](#)
- [Finanzziele](#)
- [Entwicklung der Geschäftsfelder](#)
- [Gezielte Fokussierung](#)
- [Flaschengase-geschäft](#)
- [Starke Marktpositionen](#)
- [Trends für die Zukunft](#)
- [Healthcare-Markt](#)
- [Engineering-Geschäft](#)
- [Erfolgreiche Zukunft](#)

[Next](#)

[Alle schließen](#)

[Herr Dr. Büchele, Sie stehen jetzt seit knapp einem Jahr an der Spitze des Unternehmens – welchen Eindruck haben Sie von Linde?](#)

A

Was mich vom ersten Tag an begeistert hat, sind unsere Mitarbeiter. Ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Leidenschaft für Linde sind außergewöhnlich. Das habe ich in der Form noch nicht erlebt. Damit verbunden ist auch viel Stolz. Und ich darf an dieser Stelle hinzufügen – zu Recht. Denn das Unternehmen hat sich in den vergangenen zehn Jahren aus einer schwierigen Situation heraus entwickelt und ist zu einem echten Global Player im Gase- und Engineering-Geschäft geworden. Wir haben in sehr vielen Ländern, in denen wir tätig sind, eine außerordentlich starke Marktposition. Für die Zukunft gilt, diese – unsere – Stärken zu stärken. Wir wollen unsere Position weiter ausbauen und den Markt vorantreiben.

[Wo setzen Sie an?](#)

A

Generell gilt: Wir müssen sehr viel mehr als bislang die Kundenperspektive einnehmen und uns tagtäglich fragen, welchen konkreten Bedarf der Kunde hat. Und wie wir als Unternehmen darauf reagieren können. Welches Angebot können wir unseren Kunden machen? Mit welchen Produkten oder welchen Dienstleistungen bieten wir ihnen einen Mehrwert, mit dem wir uns auch von unseren Wettbewerbern differenzieren – dies ist künftig die Richtschnur für unser Tun. Wir können uns dabei auf unsere Stärke als Powerhouse der

Innovation verlassen und werden den Linde-typischen Erfindergeist noch mehr als bisher in kundenspezifische Lösungen und Applikationen umwandeln.

[Diesen von Ihnen angemahnten Perspektivwechsel kannte man bislang eher von Unternehmen aus konsumnahen Bereichen!](#)

A

Die andauernde technologische Revolution im Zeitalter des mobilen Internet, von Apps und Social Media macht auch vor unserem klassischen B to B-Geschäft nicht halt. Denn zuallererst bieten diese Kommunikationskanäle den Kunden ungeahnte Informationsmöglichkeiten und eine deutlich höhere Transparenz bezüglich der Produktangebote. Und dies auch noch sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag. Der Kunde emanzipiert sich, seine Anforderungen steigen. Auf diesen Wandel im Kundenverhalten müssen wir die richtige Antwort haben.

[Eines Ihrer Leitmotive ist das einer ständig lernenden Organisation.](#)

A

Genau. Dieser stete Austausch mit dem Kunden, das Auseinandersetzen mit seinem Bedarf und konkreten Wunsch führt dazu, dass wir als Unternehmen unsere Strukturen und Prozesse einer ständigen Überprüfung unterziehen und gegebenenfalls anpassen müssen. Es ist ein deutlicher Unterschied, ob wir unserem Kunden vorschreiben, was er bei uns kaufen soll oder wir ihm das Produkt verkaufen, das er wirklich nachfragt. Dabei muss es immer darum gehen, wie wir die Kundenanforderungen am schnellsten und besten bedienen und bei unseren Kunden einen Mehrwert generieren können. Oder, noch besser: dass wir die Kundenwünsche erfüllen, bevor sie überhaupt geäußert wurden.

[Herr Büchele, Sie haben im vergangenen Herbst das Erreichen Ihrer Finanzziele um ein Jahr verschoben. Warum?](#)

A

Die weltweite Industrieproduktion hatte sich seit der Definition der Ziele deutlich verlangsamt, und das Umfeld ist insgesamt von hoher Unsicherheit geprägt – etwa aufgrund geopolitischer Krisen, signifikanter Währungskursveränderungen und des stark gesunkenen Ölpreises. Im Vorstand haben wir diese Rahmenbedingungen intensiv diskutiert und kamen dabei zu dem Schluss, dass wir uns auch weiterhin auf Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Unübersichtlichkeit einstellen müssen. Inzwischen haben viele Unternehmen aus der Chemieindustrie ihre Prognosen zurückgenommen.

[Wie sehen Sie die weitere Entwicklung der Geschäftsfelder?](#)

A

Zunächst einmal werden wir unsere Kräfte bündeln und uns noch gezielter auf die Bereiche fokussieren, die den größten Wertbeitrag liefern.

[Haben Sie hier bestimmte Geschäftsfelder im Blick?](#)

A

Wir wollen vor allem unser Kerngeschäft weiter stärken, insbesondere den Bereich Flaschengase.

### Warum ist das Flaschengasgeschäft so wichtig für Linde?

A

Ganz einfach: In diesem Produktbereich erwirtschaften wir mehr als 50 Prozent unseres Ertrags. Hier liegt also ein wesentlicher Hebel für die Profitabilität des gesamten Unternehmens. Zudem sehen wir dort solides Wachstum in den kommenden Jahren: Dieser Produktbereich wird insbesondere durch die fortschreitende Industrialisierung in den aufstrebenden Volkswirtschaften gestützt. Nicht zuletzt deshalb werden wir diesem Geschäft zukünftig eine noch größere Aufmerksamkeit widmen.

### Sie sprachen von starken Marktpositionen – diese alleine sagen noch wenig über die Zukunftsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens aus ...

A

Im Gasgeschäft spielt dies aber eine entscheidende Rolle. Und was die Zukunft angeht – auch hier sprechen wichtige Trends für unser Geschäftsmodell.

### Zum Beispiel?

A

Etwa im Bereich On-site, bei der Vor-Ort-Versorgung von Großkunden. Hier geht die Entwicklung verstärkt zum Outsourcing von Anlagen, das kommt uns entgegen. Oder bei Flüssiggasen: In diesem Segment profitieren wir davon, dass vor allem in den Wachstumsregionen industrielle Prozesse zunehmend durch höherwertige Technologien ersetzt werden. Diese Potenziale werden wir mit innovativen, maßgeschneiderten Anwendungen weiter erschließen.

### Wie schätzen Sie die Perspektiven im Healthcare-Markt ein?

A

Schauen Sie sich einfach die demografische Entwicklung an. Die Weltbevölkerung wächst und sie wird älter. Gleichzeitig steigt die Zahl von chronisch kranken Patienten, die Versorgung und Pflege benötigen. Mit unseren medizinischen Gasen und den entsprechenden Serviceleistungen für die Behandlung von Atemwegserkrankungen treffen wir nicht nur auf eine hohe Nachfrage. Viel wichtiger: Mit unseren Angeboten helfen wir den Betroffenen und steigern ihre Lebensqualität beträchtlich.

### Welche Rolle spielt das Engineering-Geschäft für die künftige Entwicklung von Linde?

A

Eine bedeutende. Es bestehen vielfältige Synergien zwischen unserem Gase- und unserem Engineering-Geschäft, die wir künftig noch effizienter heben werden. Das gilt nicht nur für den On-site-Bereich, sondern insgesamt für integrierte Gaseprojekte. Mit unserer Engineering-Kompetenz können wir hier zusätzliches Gasgeschäft erschließen.

### Steht Linde also auch weiterhin vor einer erfolgreichen Zukunft?

A

Wir sind gewappnet. Mit der beschriebenen Schärfung unserer strategischen Ausrichtung und der Weiterentwicklung unseres Organisationsmodells werden wir unseren Weg des nachhaltigen und profitablen Wachstums konsequent weiter fortsetzen und die vielfältigen

Geschäftschancen, die sich uns bieten, sehr effizient nutzen. Wir haben mit diesem Programm, in dessen Mittelpunkt der Kunde steht, bereits im vergangenen Herbst begonnen und sind zuversichtlich, dass wir die damit verbundenen Maßnahmen bis zum Ende des laufenden Geschäftsjahres umgesetzt haben. Meine Vorstandskollegen und ich sind davon überzeugt: Damit schaffen wir beste Voraussetzungen, um Linde zum leistungsfähigsten Unternehmen unserer Industrie zu machen, zur unangefochtenen Nummer Eins der Branche. Wir werden für eine ausgeprägte Kundenorientierung, hohe Verlässlichkeit und umfassende Kompetenz stehen – damit können wir unseren Stakeholdern den größten Mehrwert bieten.