GET2LEAD

Leadership-Manifest

Uwe-Jens Karl

2026

GET2LEAD

> Seit drei Jahrzehnten führe ich Menschen – in Deutschland, Russland und Rumänien. Heute arbeiten rund 400 Kolleginnen und Kollegen mit mir. Was hier steht, ist kein Lehrbuch. Es ist das, was ich in Gesprächen mit Journalisten und in eigenen Texten über die Jahre gesagt habe – und was sich im Alltag bewährt hat. Wo ich mich selbst zitiere, steht die Quelle dabei.

01

Menschen wachsen, wenn sie wissen, wo sie stehen.

Fast jeder Chef hält sich für einen guten Chef. Ich auch. Nur: Geprüft haben das die wenigsten. Je weiter oben man sitzt, desto seltener sagt einem jemand ungefragt, was nicht läuft. Das ist menschlich, und es ist gefährlich. Ich warte deshalb nicht, bis die Wahrheit zu mir kommt. Ich frage nach, im Flur, im Besprechungsraum, manchmal auch unbequem direkt. Und wo es geht, schaue ich auf Zahlen statt auf mein Bauchgefühl. Erst wenn ich weiß, wo ich stehe, kann ich besser werden. Für mein Team gilt dasselbe.

> **Ich glaube, gute Führung beginnt damit, zu wissen, wo man steht. Die meisten von uns denken, dass sie gut führen – die wenigsten haben es je überprüft.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

> **Ehrliches Feedback wird seltener, je höher man steigt. Also habe ich es mir zur Gewohnheit gemacht, danach zu suchen – und zu messen, was ich messen kann.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

02

Stärken benennen, Lücken offen bearbeiten.

Wenn ich auf drei Jahrzehnte zurückschaue, fallen mir die Teams ein, die am schnellsten gewachsen sind. Sie hatten nicht die besten Lebensläufe. Aber jeder wusste, was er kann – und hat ausgesprochen, was ihm noch fehlt. Das braucht ein Klima, in dem man zugeben darf, dass man etwas nicht weiß, ohne dafür schief angesehen zu werden. Dieses Klima zu schaffen, ist meine Aufgabe. Eine gute Strategie hilft wenig, wenn die Leute, die sie umsetzen sollen, sich selbst nicht ehrlich einschätzen. Am Ende entscheidet die Arbeit an der Maschine, nicht die Folie.

> **“ … die Teams, die am schnellsten gewachsen sind, waren die, in denen die Menschen ihre Stärken kannten, ihre Lücken benannten und offen daran arbeiteten.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

> **“ Strategische Vision ist wichtig, aber sie funktioniert nur zusammen mit Selbstkenntnis und praktischer Umsetzung.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

03

Wachstum, das das Team nicht spürt, ist kein Wachstum.

Seit 2009 bin ich in unserem Werk. Der Umsatz ist seitdem auf das Zweieinhalbfache gewachsen, darauf bin ich stolz. Aber stolz bin ich vor allem auf die Leute, die das geschafft haben. Wir sind einer der größeren Arbeitgeber in der Stadt, und ich möchte, dass die Menschen gern bei uns sind. Das ist auch eine Frage der Vernunft: Gute Leute zu finden, wird nicht leichter. Ich rechne nicht damit, dass wir in zehn Jahren doppelt so viele sind. Also muss Wachstum aus dem Team kommen, das schon da ist – und das Team muss etwas davon haben.

> **Wachstum, das das Team nicht spürt, ist kein Wachstum, das mich interessiert.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

> **Der Arbeitskräftemangel ist eine der größten Herausforderungen, vor denen wir derzeit stehen. Und so, wie die Lage aussieht, erwarte ich nicht, dass wir in den nächsten zehn Jahren die Zahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verdoppeln.**
>
> — Forbes România, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

04

In der Krise den langen Kompass halten.

Krisen habe ich einige erlebt. Die von 2022 war eine der härtesten: Krieg in der Nachbarschaft, teure Energie, Lieferketten, die rissen. Unsere Rohstoffe kommen zum großen Teil von weit her, jede Störung spüren wir sofort. Ich habe damals ehrlich gesagt, dass wir reaktiver waren, als mir lieb war. Trotzdem haben wir das Werk nicht in die Ferien geschickt, sondern weitergearbeitet. Was ich daraus mitnehme: Ein schlechtes Quartal ist kein Grund, die Richtung zu ändern. Wer bei jedem Sturm das Ziel wechselt, kommt nirgends an.

> **Für mich ist es wichtig, meinen langfristigen Kompass nicht wegen vorübergehender Störungen zu verlieren.**
>
> — Forbes România, 2022 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **Wir sind in der Vergangenheit durch viele Krisen gegangen und gestählt daraus hervorgegangen, aber die aktuelle ist eine viel komplexere.**
>
> — Forbes România, 2022 · Übersetzung aus dem Rumänischen

05

Ehrlich mit dem arbeiten, was man hat.

Nicht jede Phase ist eine Phase des Aufbruchs. 2026 stiegen unsere Kosten, der Markt wuchs mengenmäßig nicht, und ein Teil des Geländes, auf dem wir weiter bauen wollten, liegt jetzt an einer Umgehungsstraße. Da hilft kein Wunschdenken. Wir haben die Kosten zuerst intern aufgefangen und die Preise erst spät und maßvoll angepasst. Und wir haben uns auf das konzentriert, was wir haben: die neue Halle, die neuen Linien. Mit ihnen produzieren wir heute mehr als vorher. Manchmal ist gute Führung einfach, das Vorhandene richtig zu nutzen.

> **Daher sind die aktuellen Prioritäten, die verfügbaren Ressourcen zu optimieren und die bereits begonnenen Investitionen zur Wirkung zu bringen.**
>
> — Forbes România, 2026 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **Mit dieser Erweiterung ist es uns gelungen, die Produktion zu steigern – sogar in einem Markt, der mengenmäßig stagniert.**
>
> — Forbes România, 2026 · Übersetzung aus dem Rumänischen

06

Führung braucht Mut.

Den Status quo zu verwalten, ist bequem. Man macht wenig falsch, und man kommt trotzdem nicht voran. Ich will das nicht. Für mich ist Mut keine Frage der Lautstärke. Mut heißt, zu wissen, wohin man will, und zu entscheiden, bevor alle Fragen beantwortet sind. Das Risiko wird nie null. Ich kenne den Moment, in dem eine neue Idee nicht mehr leiser wird, egal wie viele Gründe dagegen sprechen. Dann ist es Zeit. Wer dann noch eine Runde abwartet, überlässt die Entscheidung anderen.

> **Diese Klarheit ist es, die mich Wandel vorantreiben lässt, statt den Status quo zu verwalten.**
>
> — uwekarl.de, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

> **Kennst du das Gefühl, wenn das Neue lauter wird als die Gründe, es aufzuschieben? Das ist der Moment.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

07

Investieren, bevor der Markt es beweist.

2024 haben wir unser Werk fast auf die doppelte Fläche erweitert, aus eigenen Mitteln, mit mehr Automatisierung. Viele hätten gewartet. Ich nicht, weil ich gesehen habe, wohin der Handel geht. Handelsmarken waren bei uns ein paar Jahre zuvor eine Randgröße. Anfang 2026 machten sie knapp ein Drittel unseres Umsatzes aus. Dazu kommt der Export: Ein guter Teil dessen, was wir herstellen, geht heute in andere Länder. Hätten wir gewartet, bis das jeder sieht, wären wir zu spät gekommen.

> **Wir erwarten, dass die Handelsmarken künftig wachsen, deshalb werden wir in diese Richtung investieren.**
>
> — Ziarul Financiar, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **Wir wollen auch zu anderen Händlern gehen, sogar in anderen Ländern.**
>
> — Ziarul Financiar, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

08

Anfangen schlägt Zerdenken.

Rumänien kenne ich, seit ich acht war. Meine Eltern arbeiteten in Bukarest. 1981 kam ich für ein Studienjahr zurück, in einer Zeit, in der es kaum etwas zu kaufen gab. 2009 kam ich zum dritten Mal – diesmal, um zu bleiben. Erst bin ich gependelt, heute lebe ich in Curtea de Argeș. In all den Jahren habe ich viel von beiden Seiten gelernt. Wir Deutschen planen gründlich und lassen es dann oft bleiben. Hier fängt man einfach an. Ich versuche, beides zu verbinden: sorgfältig vorbereiten, aber dann auch wirklich loslegen.

> **Die Studenten lebten „auf Marken“, die Läden waren leer.**
>
> — Business Magazin, 2023 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **Während der durchschnittliche Deutsche alle Risiken eines möglichen Geschäfts analysiert und sich lieber dagegen entscheidet, hat der Rumäne schon angefangen.**
>
> — Business Magazin, 2023 · Übersetzung aus dem Rumänischen

09

Digitalisierung ist Pflicht, nicht Kür.

Für mich ist Digitalisierung kein IT-Projekt, das man irgendwann erledigt. Sie macht unsere Abläufe besser, und manchmal entsteht daraus etwas ganz Neues. Eine Idee, die mir 2024 viel Freude gemacht hat: Kunden stellen sich per App ihre eigene Gewürzmischung zusammen. Gleichzeitig wächst der Onlinehandel in unserer Branche Jahr für Jahr kräftig. Ich denke dabei nicht in Quartalen. Ob ein Trend trägt, sieht man oft erst nach zehn Jahren. Mein Job ist, früh genug hinzuschauen und mein Team mitzunehmen.

> **Digitalisierung ist das Ergebnis technologischer Entwicklung, und wir sehen sie als zwingende Quelle für effizientere Geschäftsprozesse. Manchmal ist sie sogar die Grundlage für neue Konzepte und Services.**
>
> — Revista Progresiv, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **… mein Zeithorizont ist länger, zehn Jahre. Das ist ungefähr der Zeitraum, in dem sich Trends festigen und durchsetzen – oder eben nicht.**
>
> — Revista Progresiv, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

10

Es gibt nicht „den“ Menschen.

Diesen Gedanken habe ich zuerst über unsere Kunden formuliert. Den typischen Käufer gibt es nicht; jeder lebt anders, will anderes, braucht anderes. Inzwischen merke ich, dass das für Führung genauso gilt. Rund 400 Menschen arbeiten mit mir, und keiner von ihnen ist ein Durchschnitt. Die einen wollen Verantwortung, die anderen Verlässlichkeit, wieder andere einfach einen fairen Chef. Wer alle gleich behandelt, wird keinem gerecht. Also höre ich hin, bevor ich entscheide, was jemand braucht.

> **„Den Käufer“ gibt es nicht als einheitliches, monolithisches Muster.**
>
> — Revista Progresiv, 2024 · Übersetzung aus dem Rumänischen

> **Rund 400 Menschen arbeiten mit mir. Als einer der größeren Arbeitgeber der Stadt möchte ich, dass sie froh sind, geblieben zu sein.**
>
> — LinkedIn, 2026 · Übersetzung aus dem Englischen

Führung ist kein Zustand, sondern eine Übung. Ich übe weiter.

Quellen und Belege

Zitate im Original. Übersetzungen ins Deutsche stammen vom UJK-Bot und sind als solche markiert. Eigene Website und LinkedIn: abgerufen 2026.

1. Menschen wachsen, wenn sie wissen, wo sie stehen.

„I believe good leadership starts with knowing where you stand. Most of us think we lead well – few of us have ever checked." (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„Honest feedback gets rarer the higher you climb, so I made it a habit to look for it, and to measure what I can." (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

2. Stärken benennen, Lücken offen bearbeiten.

„…the teams that grew fastest were the ones where people knew their strengths, named their gaps and worked on them openly." (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„Strategic vision matters, but it only works when it is paired with self-knowledge and hands-on execution." (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

3. Wachstum, das das Team nicht spürt, ist kein Wachstum.

„Growth the team doesn't feel isn't growth I'm interested in." (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

„Lipsa forței de muncă este una dintre cele mai mari provocări cu care ne confruntăm în prezent. Și, la cum arată situația, nu mă aștept ca în următorii 10 ani să dublăm numărul angajaților." (RO) — Forbes România, 12.09.2024 · https://www.forbes.ro/fuchs-condimente-romania-a-finalizat-extinderea-fabricii-sale-din-curtea-de-arges-408179

Weitere Fakten im Text: Umsatz seit Inbetriebnahme des Werks 2009 um den Faktor 2,5 gewachsen; Rumänen als sehr gastfreundlich erlebt. — Interesul Argeșean (nach Business Magazin), 04.12.2023 · https://interesargesean.ro/uwe-jens-karl-managing-director-fuchs-romania-o-diferenta-marcanta-intre-nemti-si-romani-este-si-simtul-de-afaceri-diferit/

Weitere Fakten im Text: Erweiterung von 11.084 auf 21.338 m², Automatisierung; ca. 30 % der Produktion gehen in den Export, in rund 20 Länder; Handelsmarken 30–35 % des Geschäfts; künftig Zeitarbeit wegen Arbeitskräftemangel. — Forbes România, 12.09.2024 · https://www.forbes.ro/fuchs-condimente-romania-a-finalizat-extinderea-fabricii-sale-din-curtea-de-arges-408179

4. In der Krise den langen Kompass halten.

„Pentru mine este important să nu-mi pierd compasul pe termen lung din cauza unor perturbări temporare." (RO) — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

„Am trecut și am ieșit călițiți din multe crize în trecut, dar cea actuală este una mult mai complexă." (RO) — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

Weitere Fakten im Text: Keine Betriebsferien, Betrieb das ganze Jahr; Rohstoffe überwiegend von jenseits des Ozeans; erste fünf Monate 2022 deutlich unter Erwartung, Jahr auf Vorjahresniveau wäre ein Erfolg. — Forbes România, 04.07.2022 · https://www.forbes.ro/uwe-jens-karl-general-manager-fuchs-condimente-romania-ma-ingrijoreaza-in-mod-fundamental-incapacitatea-liderilor-politici-din-tarile-occidentale-de-a-demonstra-bold-leadership-273732

5. Ehrlich mit dem arbeiten, was man hat.

„Prin urmare, prioritățile actuale sunt optimizarea resurselor disponibile și valorificarea investițiilor deja demarate." (RO) — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

„Prin această extindere, am reușit să creștem producția, chiar și într-un context de piață stagnat din punct de vedere cantitativ." (RO) — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

Weitere Fakten im Text: Kosten zunächst durch interne Optimierung aufgefangen, dann moderate Preisanpassung von 5–6 % unter der Inflation (laut Unternehmensvertretern); Erweiterungsflächen durch Umgehungsstraße blockiert. — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

6. Führung braucht Mut.

„That clarity is what lets me drive change instead of maintaining the status quo." (EN) — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

„You know that feeling when the new thing gets louder than the reasons to postpone it? That's the moment." (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

Weitere Fakten im Text: Klarheit ermöglicht Wandel statt Status quo (eigene Website). — uwekarl.de, 2026 · https://uwekarl.de/

7. Investieren, bevor der Markt es beweist.

„Ne aşteptăm la creşterea de mărci private în viitor, ca urmare vom investi în această direcţie.“ (RO) — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

„Vrem să mergem şi către alţi retaileri, chiar şi din alte ţări.“ (RO) — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

Weitere Fakten im Text: Investition aus eigenen Mitteln; Handelsmarken vor 3–4 Jahren 5–10 %, heute 30–35 %. — Ziarul Financiar, 13.09.2024 · https://www.zf.ro/companii/grupul-german-fuchs-care-a-finalizat-o-investitie-de-8-5-mil-euro-22484967

Weitere Fakten im Text: Kapazität +ca. 60 %; geplante Photovoltaik; neue Produkte für die Generation Z; Onlinehandel wird immer relevanter. — Profit.ro, 11.09.2024 · https://www.profit.ro/insider/companii/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-despre-extinderea-fabricii-va-creste-capacitatea-de-productie-cu-circa-60-vom-investi-si-in-panouri-fotovoltaice-planuri-pentru-intrarea-pe-noi-piete-21729755

Weitere Fakten im Text: Kosten zunächst durch interne Optimierung aufgefangen, dann moderate Preisanpassung von 5–6 % unter der Inflation (laut Unternehmensvertretern); Erweiterungsflächen durch Umgehungsstraße blockiert. — Forbes România, 12.08.2026 · https://www.forbes.ro/exclusiv-fuchs-condimente-romania-mizeaza-pe-segmentul-private-label-in-primele-luni-din-2026-acesta-a-reprezentat-aproximativ-30-din-cifra-neta-din-total-vanzari-516261

8. Anfangen schlägt Zerdenken.

„Studenţii trăiau «pe cartele», magazinele erau goale.“ (RO) — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

„În timp ce germanul de rând analizează toate riscurile unui eventual business şi decide mai bine să nu-l deschidă, românul s-a apucat deja de treabă.“ (RO) — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

Weitere Fakten im Text: Mit 8 Jahren mit den Eltern (DDR-Botschaft) drei Jahre in Bukarest; 1981 ein Studienjahr; seit 2009 in Rumänien tätig, zunächst gependelt, heute fest in Curtea de Argeș. — Business Magazin, 19.11.2023 · https://www.zf.ro/profesii/business-magazin-cum-a-ajuns-uwe-jens-karl-managing-director-la-22194523

Weitere Fakten im Text: Umsatz seit Inbetriebnahme des Werks 2009 um den Faktor 2,5 gewachsen; Rumänen als sehr gastfreundlich erlebt. — Interesul Argeșean (nach Business Magazin), 04.12.2023 · https://interesargesean.ro/uwe-jens-karl-managing-director-fuchs-romania-o-diferenta-marcanta-intre-nemti-si-romani-este-si-simtul-de-afaceri-diferit/

9. Digitalisierung ist Pflicht, nicht Kür.

„Digitalizarea este rezultatul evoluției tehnologice și o vedem ca pe o sursă obligatorie pentru eficientizarea proceselor de business. Uneori, chiar stă la baza dezvoltării unor noi concepte și servicii.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

„… orizontul meu de timp este mai lung, zece ani. Cam aceasta este perioada în care trendurile se consolidează / se afirmă sau nu.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

Weitere Fakten im Text: App-Konzept für individuelle Gewürzmischungen; Onlinehandel mit zweistelligem Wachstum; persönliche Top-10-Trends; fünf Käufersegmente. — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

Weitere Fakten im Text: Kapazität +ca. 60 %; geplante Photovoltaik; neue Produkte für die Generation Z; Onlinehandel wird immer relevanter. — Profit.ro, 11.09.2024 · https://www.profit.ro/insider/companii/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-despre-extinderea-fabricii-va-creste-capacitatea-de-productie-cu-circa-60-vom-investi-si-in-panouri-fotovoltaice-planuri-pentru-intrarea-pe-noi-piete-21729755

10. Es gibt nicht „den“ Menschen.

„„Cumpărătorul” nu există ca un tipar uniform, monolit.“ (RO) — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/

„About 400 people work with me. As one of the larger employers in town, I want them glad they stayed.“ (EN) — LinkedIn, 2026 · https://www.linkedin.com/in/ujkarl

Weitere Fakten im Text: App-Konzept für individuelle Gewürzmischungen; Onlinehandel mit zweistelligem Wachstum; persönliche Top-10-Trends; fünf Käufersegmente. — Revista Progresiv, 08.07.2024 · https://revistaprogresiv.ro/interviuri/fmcg/uwe-jens-karl-fuchs-condimente-digitalizarea-o-sursa-obligatorie-pentru-eficientizarea-proceselor-de-business/