

TRADITIONS- UNTERNEHMEN

JULI 2019



DER FELS in der Brandung

Innovativ und solide, flexibel und krisensicher: Traditions- und Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Auch in Ostbayern sichern sie eine Zukunft in Wohlstand.

INHALT

EDITORIAL

VON MECHTILD NITZSCHE

Kontinuität im Wandel



„Stärke verstecken und auf den richtigen Augenblick warten“: Diese Politik des langen Atems hat China zu der wirtschaftlichen Weltmacht gemacht, die es heute ist. Die Fähigkeit, auf die Zeit und ihre Entwicklungen zu achten, statt wie das Kaninchen auf die Schlange nur auf Quartalszahlen zu starren, ist auch Basis einer Wirtschaftsmacht, die für den Wohlstand in Deutschland wesentlich ist: Familien- und Traditionsunternehmen. Sie machen 90 Prozent der Unternehmen aus und beschäftigen 58 Prozent der Arbeitnehmer. Dabei darf langer Atem nicht mit passivem Zuwarten verwechselt werden: Erfolgreiche Traditionsunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich immer wieder neu erfinden haben – und immer noch neu erfinden. Das reicht von Anpassungen und Umstellungen des Sortiments über das stetige Erwerben neuer Kompetenzen und das Anwenden neuer Technologien bis zur kompletten Metamorphose des Geschäftsbereichs. So wurden aus Schmieden Automobilzulieferer, aus Automobilwerkstätten Autowaschanlagen und aus Dachdeckern Anbieter von Photovoltaiksystemen. Langer Atem bedeutet eher den „Luxus, langfristig zu denken“ – so versteht es zumindest Marc O. Eckert, Geschäftsführer des Küchenherstellers Bulthaup in Bodenkirchen. Der Enkel des Gründers verkörpert noch eine weitere wichtige Eigenschaft von Traditionsunternehmen: die Balance zwischen dem Wunsch der Alten, das Erbe an die nächste Generation weiterzugeben, und der Bereitschaft der Jungen, sich in den Dienst dessen zu stellen, was vor langer Zeit von den Vorfahren begründet wurde. Dieser Stabilisierungsfaktor ist, gerade in politisch und wirtschaftlich bewegten Zeiten, nicht hoch genug einzuschätzen.

Wohlstand in Deutschland wesentlich ist: Familien- und Traditionsunternehmen. Sie machen 90 Prozent der Unternehmen aus und beschäftigen 58 Prozent der Arbeitnehmer. Dabei darf langer Atem nicht mit passivem Zuwarten verwechselt werden: Erfolgreiche Traditionsunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich immer wieder neu erfinden haben – und immer noch neu erfinden. Das reicht von Anpassungen und Umstellungen des Sortiments über das stetige Erwerben neuer Kompetenzen und das Anwenden neuer Technologien bis zur kompletten Metamorphose des Geschäftsbereichs. So wurden aus Schmieden Automobilzulieferer, aus Automobilwerkstätten Autowaschanlagen und aus Dachdeckern Anbieter von Photovoltaiksystemen. Langer Atem bedeutet eher den „Luxus, langfristig zu denken“ – so versteht es zumindest Marc O. Eckert, Geschäftsführer des Küchenherstellers Bulthaup in Bodenkirchen. Der Enkel des Gründers verkörpert noch eine weitere wichtige Eigenschaft von Traditionsunternehmen: die Balance zwischen dem Wunsch der Alten, das Erbe an die nächste Generation weiterzugeben, und der Bereitschaft der Jungen, sich in den Dienst dessen zu stellen, was vor langer Zeit von den Vorfahren begründet wurde. Dieser Stabilisierungsfaktor ist, gerade in politisch und wirtschaftlich bewegten Zeiten, nicht hoch genug einzuschätzen.

UNTERNEHMEN IN DIESER AUSGABE

Autohaus Früchtl	Seite 4
BayBG	10
Best Carwash	10
Bulthaup	8
Carolinenhütte	4
Deutsche Telekom	12
Gebhardt Logistic Solutions	11
Glössnerbräu	12
Günther Wöß Bäckerei	12
Haber & Brandner	12
Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz	10
Hans Lindner Stiftung	10
Horsch Maschinen	3
HypoVereinsbank	10
Industrie- und Handelskammer Niederbayern	10
Industrie- und Handelskammer Regensburg für Oberpfalz/Kelheim	10
Kuchlbauer	10
Metallbau Droll	12
Nabaltec	10
OTH Amberg-Weiden	4
Prognos	12
Scheugenpflug	10
Sehlhoff	5
Sylvia Wagner	4
Techconsult	12
Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk	9

IMPRESSUM

Eine Sonderbeilage der



Verlag: Mittelbayerischer Verlag KG

Komplementäre: Peter Esser, Thomas Esser

Geschäftsführende Komplementärin: M Medien GmbH

Geschäftsführer: Martin Wunnike (Vors.), Manfred Sauerer

Kumpfmühler Str. 15, 93047 Regensburg

Vermarktung/Anzeigenverkauf: Mittelbayerische Werbegesellschaft KG; Kumpfmühler Str. 15, 93047 Regensburg

Verantwortlicher für den Anzeigeninhalt:

Franz-Xaver Scheuerer

Redaktionsleitung (V.i.S.d.P.): Thorsten Retta, Kumpfmühler Str. 15, 93047 Regensburg

Druck: Mittelbayerisches Druckzentrum GmbH & Co. KG,

Rathenaustraße 11, 93055 Regensburg

Gestaltung/Layout: Irene Daxer, Ada Irtel, Barbara Simon,

Gerhard Krume

Titelbild: Pavlo_Vakrushev - stock.adobe.com

Ausgabe: Juli 2019



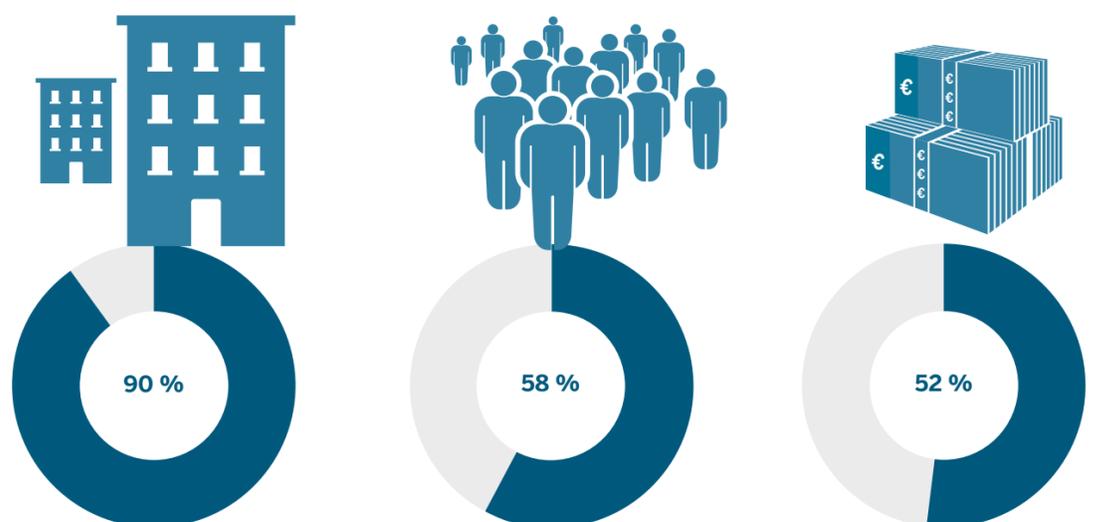
Lesen Sie

Frauen und die Tradition	Seite 04	Von Generation zu Generation	10
Es muss nicht immer der Thronfolger sein: Wie Sylvia Wagner, Claudia Früchtl-Ebner und Caroline Höllein Familienunternehmen führen.		„Übergeben“, das bedeutet „Tradition“ im Wortsinn. Die Nachfolgeregelung war und ist ein wichtiger Baustein des Erfolgs.	
Daten und Fakten	06	Alt und täglich neu	12
Die Zahlen belegen: Familienunternehmen prägen das Gesicht der deutschen Wirtschaft – und sind als Arbeitgeber überaus beliebt.		Handwerk und Tradition gehören zusammen. Doch auch hier liegen Erfolg und Beständigkeit vor allem im Wandel begründet.	
Wirtschaftszeitung Porträt	08		
Küchenspezialist Bulthaup setzte nach einem Intermezzo wieder auf die Familie – mit Erfolg: Gründerenkel Marc O. Eckert im Porträt.			



Zahlen & Fakten

Familienunternehmen haben eine große Bedeutung für die deutsche Wirtschaft



Quelle: Stiftung Familienunternehmen, Icons: antto, Anatoliy - alle stock.adobe.com

Advertorial

HORSCH MASCHINEN



Maschinen von Horsch sind rund um den Globus im Einsatz.

Fotos: Horsch Maschinen GmbH

Werte und Erfolg gehen Hand in Hand

Die Horsch Maschinen GmbH erzielte vergangenes Jahr den höchsten Umsatz der Firmengeschichte – dank zahlreicher Innovationen und der Werte eines Familienunternehmens.

Von Franz Rieger

SCHWANDORF. Was Anfang der 1980er-Jahre mit der Konstruktion der Folienmaissämaschine von Michael Horsch in der Dimension einer „Bastelwerkstatt“ begann, ist heute ein weltweit agierender Konzern mit 1600 Mitarbeitern. Die Horsch Maschinen GmbH in Schwandorf hat im Jahr 2018 mit 402 Millionen Euro den höchsten Umsatz der Firmengeschichte erzielt, zum dritten Mal in Folge mit einem zweistelligen Wachstum. Die Exportquote von Horsch beträgt konstant 81 Prozent, wobei auch der Umsatz in Deutschland gestiegen ist. Die osteuropäischen Länder, besonders die Ukraine, tragen rund die Hälfte zum Umsatz bei. Auch die Märkte in Frankreich, England und Skandinavien haben sich im vergangenen Jahr sehr gut entwickelt. Der Rest entfällt auf die weiteren weltweiten Aktivitäten, wobei die USA, Brasilien und China besonders am Umsatz beteiligt sind. Um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden, investiert das Unternehmen an allen deutschen Standorten insgesamt rund 30 Millionen Euro. Am Produktionsstandort Ronneburg wurde eine komplett neue Halle fertiggestellt und der Pflanzenschutzstandort in Landau wurde nahezu verdreifacht. Die aktuell größte Investition der Firmengeschichte erfolgt aber am Stammsitz in Schwandorf mit 23 Millionen Euro.

Trotz der globalen Erfolge der Horsch Maschinen GmbH legen die Verantwortlichen nach wie vor großen Wert auf die Bezeichnung „Familienunternehmen“. Ein klares Leitbild zur langfristigen Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern zeugt ebenso davon, dass die Familie nie ihre Wurzeln vergessen hat, wie das Engagement der Horsch-Stiftung. Der Stiftungszweck sind Investitionen in wirtschaftliche Projekte zur Überwin-

nung von Armut auf der Basis und im Geiste der Organisation Menno-nite Economic Development Associates (MEDA) sowie regionale Initiativen an den Standorten Schwandorf und Ronneburg. Die Familie Horsch setzt sich außerdem zusammen mit insgesamt 50 Unternehmen unter dem Motto „Made in Germany – Made by Vielfalt“ für mehr Toleranz und Weltoffenheit ein.

Horsch ist inzwischen mehr als nur ein Techniklieferant. Auch ackerbauliches Wissen wird in Seminaren und Beiträgen wie im Kundenmagazin „terraHORSCH“ weitergegeben. Durch Technologien wie Apps, Internet of Things oder die Getreidevereinzelnung Singular System, die mit dem goldenen DLG-Prüfsiegel für die Arbeitsqualität ausgezeichnet wurde, wird das Schwandorfer Unternehmen immer mehr auch zu einem Lösungsanbieter für die moderne und zukunftsfähige Erzeugung gesunder Nahrung.

Dass bei Horsch nicht nur die Ingenieure ausgesprochen innovativ sind, zeigen die aktuellen Auszeichnungen für die Werbe- und Markenkampagne „Farming Heroes“, die in diesem Jahr bereits fünf bedeutende nationale und internationale Awards gewonnen hat. Eine der wichtigsten nationalen Auszeichnungen ist der Deutsche Preis für

Onlinekommunikation. Hier gab es gleich drei Awards in den Kategorien Maschinenbau, B2B und Film. Einen Gold Award holte Horsch auch beim international bedeutenden World Media Festival, wo man gegen Firmen und Kampagnen aus aller Welt antrat. Ebenfalls einen Golden Award für herausragende Ideen im Bereich Werbung, Digital und Events gab es beim Festival von Montreux. Aktuell haben allein den Farming-Hero-Film über 500.000 Menschen auf Youtube und Facebook gesehen. „Damit ist es uns gelungen, unsere Kunden sowohl als Helden zu ehren als auch ganz allgemein der Gesellschaft zu zeigen, welche Leistung Landwirte tagtäglich erbringen. Und zwar mit Bildern, die bewusst faszinieren und mit den Themen Innovation, Leidenschaft, Natur und Verantwortung über Generationen hinweg spielen“, sagt Cornelia Horsch, die in der Geschäftsführung die Bereiche Marketing, Service, Vertrieb und Personal verantwortet. Deshalb werden auch auf der Agritechnica in diesem Jahr nicht nur Neuheiten in den aktuellen Produktsegmenten vorgestellt. Im Fokus stehen hier erstmals auch Technologien für die Hybridlandwirtschaft, die das Beste aus der biologischen und der konventionellen Landwirtschaft vereint.



Die Firmenzentrale in Schwandorf aus der Vogelperspektive

INTERVIEW

Gespräch mit Philipp Horsch, Geschäftsführer der Horsch Maschinen GmbH

Besonderer Markt

Herr Horsch, 1981 fiel mit der Folienmaissämaschine der Startschuss für den heutigen Konzern. Wie lässt sich der Weg skizzieren?

Philipp Horsch: Das alles begann im Grunde genommen viel früher. Unsere Vätergeneration befand sich in einer Großfamilie mit zahlreichen Landwirten. Da wurde nach der Schule immer schon an Maschinen gearbeitet. Die Bauern in der Familie waren bereits in den 1970er-Jahren dynamisch unterwegs. Beispielsweise hat dieser Verbund in dieser Zeit rund ein Prozent der Eier in Deutschland produziert. In diesem landwirtschaftlich-unternehmerischen Umfeld sind wir aufgewachsen. Und wir durften alle bei der Folienmaissämaschine unseres ältesten Bruders Michael mitschrauben. Das war dann auch die erste Maschine, die mehrfach produziert wurde.

Der Name Horsch steht auch für anständige Mitarbeiterführung.

Ich muss tatsächlich sagen, dass wir den Fachkräftemangel kaum spüren. Ausschlaggebend ist ein Bündel an Themen. Vor allem sind es interessante Produkte, die wir herstellen und mit denen man sich identifizieren kann. Ich bin auch überrascht, wie wichtig vielen Mitarbeitern Details wie unsere neue Kantine und Büros mit Klimaanlage sind. Dazu kommt natürlich das Unternehmensergebnis, das auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes widerspiegelt. Offensichtlich ist es auch so, dass die Masse der Mitarbeiter in diesem Klima gut miteinander umgeht. Das kann ich als Familie natürlich nicht steuern.

Was sind die neuen Herausforderungen?

Anders als andere denken wir nicht nur in Stahl, sondern achten auch auf gesellschaftliche Strömungen wie beispielsweise Biodiversität und verschiedene Umweltthemen. Außerdem wird es mit der Veränderung der Unternehmensgröße zukünftig schwieriger, für alle Mitarbeiter noch greifbar und präsent zu sein. Trotzdem hört man oft: „Lassen Sie sich doch mal wieder sehen!“ Das sind Hinweise, die wir ernst nehmen. Deshalb versuchen wir auch, bei zentralen Veranstaltungen wie Betriebsfeiern dabei zu sein. Gerade mit dem zunehmenden Wachstum wird diese Aufgabe immer wichtiger.

Wieviel Familie steckt noch im Konzern?

Wir sind ein Familienunternehmen par excellence und das ist gar nicht so untypisch für ein Unternehmen, bei dem noch die erste Generation am Ruder ist. Diese Generation hat noch mehr Einfluss, nicht nur, dass wir als Person für die Mitarbeiter da sind. Wenn mehrere Familienmitglieder gemeinsam an der Spitze stehen gibt es

natürlich Situationen, wo Geschwister aneinandergeraten. Trotzdem ist das Miteinander von dem geprägt, wie wir aufgewachsen sind. Unser Leitmotiv ist immer miteinander reden, Versöhnung und Vergebung.

Drei Familienmitglieder in der Geschäftsführung – wie funktioniert das?

Man hört in Unternehmerkreisen oft Sprüche wie „es darf nur einen geben“. Ich sehe das genau anders herum. Wie im Automobilbereich ist auch unsere Branche sehr markengetrieben. Schon allein, weil wir zu dritt sind, können wir um einiges präsenter sein. Ein Mitbewerber hat einmal zu mir gesagt: „Ich kann mich doch nicht vierteilen“. Aber wir können uns gut aufteilen. Deshalb sehe ich diese Konstruktion als eine große Chance aus der Familie heraus. Das geht natürlich nur, wenn nicht nur Alphonse am Start sind.



Philipp Horsch

„Ethik und Ellbogen“ – wie passt das auf einem harten globalen Markt zusammen?

Wir haben das Glück, dass unsere Branche nicht zu vergleichen ist beispielsweise mit der Automobilindustrie. Ich sehe hier den Wettkampf durchaus sportlich. Wir agieren in einer Branche, der es gut geht. Unsere Hauptmitbewerber sind außerdem ebenfalls Familienunternehmen. Hier gibt es beispielsweise auch keine Zahlungsausfälle, wie es als permanentes Risiko in der Baubranche besteht. Jede Branche muss sich an den Kunden orientieren – das sind bei uns Landwirte und die sind sich tatsächlich rund um den Globus sehr ähnlich: Sie denken nachhaltig und wertkonservativ. Entsprechend verhalten sich auch die Unternehmen im Umgang miteinander. Es geht in diesem Umfeld also nicht um Ellbogen, sondern um einen fairen Wettbewerb.

Interview: Franz Rieger
Foto: Horsch Maschinen GmbH

KONTAKT

HORSCH Maschinen GmbH
Sitzenhof 1
92421 Schwandorf
Telefon: +49 (0) 9431 / 7143-0
info@horsch.com
www.horsch.com



TRADITIONSUNTERNEHMEN

Drei starke Frauen erobern Männerdomänen

Von der historischen Gießerei über das Autohaus bis zur Baufirma: Caroline Höllein, Claudia Früchtl-Ebner und Sylvia Wagner haben Traditionsunternehmen geprägt.

Von Rebecca Sollfrank

OSTBAYERN. „Das Gesicht des Mittelstandes wird immer männlicher“, zitierte das Handelsblatt Ende Februar 2019 eine aktuelle KfW-Sonderauswertung, die den Rückgang weiblicher Führung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) feststellt. 2014 zogen dagegen Lisa J. Dostmann und Professor Dr. Bernhard H. Vollmar von der Privaten Hochschule Göttingen im Forschungspapier „Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen“ eine andere Studie heran. Demnach neigten gerade patriarchalische Unternehmer dazu, Töchter in der Nachfolge weniger als Konkurrenz zur eigenen Position wahrzunehmen. Eine weitere Studie unterstellt Frauen, „äußere Umstände als Erklärung ihres Erfolges heranzuziehen und weniger auf die eigenen Kompetenzen zu vertrauen“. Frauen, so der Schluss daraus, „scheinen Ermutigung sowie Bestätigung eher zu brauchen, um nicht inaktiv zu bleiben“.

Von New York nach Kallmünz

Aber wie sieht die Lebenswirklichkeit bei Führungsfrauen in Traditionsunternehmen unserer Region aus? Ein Beispiel bietet Caroline Höllein. Als ihr Vater Raimund Höllein 2011 überraschend starb, war sie am anderen Ende der Welt. Sie hatte sich in New York eine Karriere als Unternehmensberaterin aufgebaut. Ins beschauliche Kallmünz zurückzukehren, nachdem sie lange in der „enorm spannenden Metropole“ gearbeitet hatte – das war bis dahin keine Option gewesen. „Als mein Vater starb, war es für mich aber selbstverständlich, nach Hause zurückzukehren und meinem Bruder, der damals das Studium noch nicht ab-

geschlossen hatte, den Rücken freizuhalten“, erklärt sie heute im Rückblick. „Ich ging damals davon aus, dass die Unternehmensführung in Kallmünz nur ein Projekt sein würde.“ Die Geschwister Caroline und Maximilian übernahmen als fünfte Generation eine Eisengießerei, die schon seit dem 17. Jahrhundert bestand. Die Carolinhütte war nicht unbeschadet aus der letzten Wirtschaftskrise gekommen. Caroline Höllein stand eine anstrengende Sanierung bevor, die sie mit Bravour bewältigte. Inzwischen hat ihr Bruder die operative Unternehmensleitung übernommen, sie selbst berät verstärkt Mittelstandsunternehmen. „Ich würde die Erfahrungen, die ich bei der Sanierung und Interimsleitung unseres Unternehmens gesammelt habe, niemals missen wollen. Sie waren sehr wichtig für meine persönliche Entwicklung“, betont sie. „Jungen Frauen in potenziellen Führungspositionen rate ich: Probiert es in jedem Fall aus. 90 Prozent dessen, was eine Unternehmensführung inhaltlich und fachlich ausmacht, kann man lernen.“ Sie habe im Sanierungsprozess von Anfang an einen neutralen Profi-coach an ihrer Seite gehabt, der ihr Reflexionsfläche bot. „Hilfe anzunehmen und sich ein externes Netzwerk aufzubauen, halte ich für sehr wichtig. Die eigenen Schwächen realistisch einzuschätzen und sich kompetente Unterstützer zu suchen, kann auch eine Stärke sein.“

„Hinter jeder Karrierefrau steht ein Partner, der ihr den Rücken freihält“, modifiziert Claudia Früchtl-Ebner ein bekanntes Sprichwort. Für sie ist Engagement in einer Führungsposition ohne den Rückhalt des Partners nicht möglich. Früchtl-Ebner war zehn Jahre alt, als sich ihre Eltern in Pfatter mit einer Tankstelle selbstständig machten, aus der sich das heutige Autohaus Früchtl entwickelte. Seit 2012 leitet sie nun das elterliche Autohaus in einer Doppelspitze mit ihrem Bruder Peter. „Als Führungsperson kompetent im Kerngeschäft zu sein, halte ich für männliche und weibliche Chefs für unabdingbar“, sagt die zertifizierte Automobilverkäuferin. Sicher sei es schwieriger, als Frau in der Führung akzeptiert zu werden, nicht nur in typischen Männerdomänen. „Umso wichtiger ist es, dass wir das alle ge-

meinsam als positive gesellschaftliche Herausforderung sehen und die Rahmenbedingungen für mehr weibliche Führungskräfte schaffen.“ Für Früchtl-Ebner ist klar, dass sie als Frau anders führt. Sie versuche, die Dinge aus Sicht der Mitarbeiter zu sehen und im Zweifel einen gemeinsamen Mittelweg zu finden. „Wenn Empathie eine typisch weibliche Eigenschaft ist, dann halte ich sie für eine Führungsstärke“, erklärt sie.

Empathie als Führungsstärke

Dem stimmt Sylvia Wagner absolut zu. „Frauen denken in Emotionen. Das wirkt sich auf die Art und Weise aus, wie man Gespräche führt. Mir persönlich ist es wichtig, als Chefin viel zu geben und ich bekomme im Gegenzug viel zurück. Teamgeist, gepaart mit Gestaltungsfreiheit für die Mitarbeiter, ist für mich die beste Mischung.“ Wagner wuchs im Bauunternehmen ihrer Eltern auf. 2000 wurde sie die erste bayerische Lizenzpartnerin für Town & Country Häuser. Der Weg zur eigenen Baufirma, der Sylvia Wagner GmbH, war allerdings im Wortsinne steinig. Anfang der 90er-Jahre absolvierte sie Maurerausbildung und Meisterschule und erinnert sich an die eine oder andere Schikane auf der Baustelle. „Aber ich habe es geschafft, mich durchzubeißen. Ohne fachliche Kompetenz kann man sich später in der Führungsposition nicht durchsetzen.“ Es sei ihr wichtig gewesen, sich in dieser Hinsicht einen gewissen Ruf und auch das Ansehen ihrer Mitarbeiter zu erarbeiten. Wagner stellt jedoch klar: „Bei allem Führungsselbstbewusstsein wollte ich immer mein Frausein erhalten. Denn authentisch zu sein, ist eine wichtige Voraussetzung für Erfolg.“ Und die richtige Selbstvermarktung. „Ich bin davon überzeugt, dass Frauen trotz aller fachlichen Kompetenz noch lernen müssen, sich besser zu verkaufen.“ Der Weg nach oben sei hart. Wenn man dann beim ersten Kind von der Karriereleiter gekickt würde, sei es für Frauen oft schwer, dort dann wieder anknüpfen zu wollen. „Aber die realitätsnahe emotionale weibliche Führungskompetenz ist wichtig für unsere Wirtschaft. Deshalb muss das Thema Frauen in der Führung von Traditionsunternehmen noch mehr gefördert werden.“



Das Leben ist eine Baustelle: Sylvia Wagner ist Maurermeisterin und hat im eigenen Unternehmen auch die Kelle in der Hand. Foto: Attila Henning



Die Automobilbranche ist eine Männerdomäne? Nicht für Claudia Früchtl-Ebner. Sie hatte schon als Zehnjährige Benzin im Blut. Foto: Autohaus Früchtl



Die Rückkehr hat Caroline Höllein (im Bild mit ihrem Bruder) nicht nur zurück zu ihren Wurzeln, sondern zu neuen Perspektiven geführt. Foto: privat

INTERVIEW

Gespräch mit Betriebswirtschafts-Professorin Dr. Christiane Hellbach, Frauenbeauftragte der OTH Amberg-Weiden

Gründerinnen sind der Mittelstand von morgen

Frau Professor Hellbach, laut Handelsblatt sinkt die Zahl weiblicher Führungskräfte im Mittelstand. Besorgt Sie das?

Prof. Dr. Christiane Hellbach: Ich halte das noch nicht für einen belastbaren Trend. Aber natürlich ist das Thema hochaktuell. Wir müssen dringend die Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern. Das fängt mit dem Schulsystem an. Meine Kinder sind heute zwischen 13 und 30 Jahre alt, aber am deutschen Schulsystem hat sich in dieser Zeit wenig verändert. Es passt nicht mehr zu unserer Lebenswirklichkeit, dass die Kinder einer berufstätigen Mutter in leitender Position um 11.20 Uhr Schulschluss haben.

Was wäre die Lösung?

Wir brauchen mehr Ganztagsangebote. Nicht umsonst sind die Frau-

enquoten in Führungspositionen in Ländern wie Frankreich viel höher. Das geht weiter mit der Ferienbetreuung. Viele deutsche berufstätige Eltern haben ein Problem damit, dass ihre Kinder im Sommer sechs Wochen ohne Betreuung zu Hause sind. Wir haben Lehrpersonal aus Tschechien. Dort ist die Ferienbetreuung der Kinder geregelt. Das eigentliche Problem ist die gesellschaftliche Akzeptanz solcher Modelle. In Deutschland gilt man schnell als Rabeneltern, wenn nicht zumindest ein Elternteil permanent für die Kinder zu Hause ist. In anderen Ländern ist die Berufstätigkeit der Eltern längst nicht so negativ besetzt. Dafür sind die Quoten von Frauen in Selbstständigkeit oder Führungspositionen wesentlich höher. Sobald Berufstätigkeit in der Elternschaft gelebte Kultur würde, stiege die Akzeptanz in der Gesellschaft. Das würde zu mehr Frauen in MINT-Berufen führen. In

Osteuropa gibt es sehr viel mehr Ingenieurinnen als bei uns. Hierzu müssten aber schon die Schulen als frühe Botschafter das Interesse der Mädchen an den Zukunftsthemen IT und Technik wecken.

Hiefie das, die weibliche Führung ist die Zukunft?

Man sagt Frauen nach, dass sie empathischer und kommunikativer sind. Vielleicht entspringt das Kompetenzen, die man in der Familienführung erwirbt. Empathie und Kommunikation entsprechen aber fraglos einem modernen Führungsstil. In Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung wird agile, emotionale Personalführung immer wichtiger. Selbst Mittelstandsunternehmen haben nicht mehr die direkte räumliche Kontrolle über ihr Personal. Kommunikation wird damit zur wichtigsten Führungs-

qualität. Studien zeigen aber auch eindeutig, dass geschlechtsgemischte Führung und geschlechtsgemischtes Personal erfolgreicher sind. Für die derzeit noch männlich geprägte Führungskultur wäre mehr Weiblichkeit ein kultureller Mehrwert. Was uns größere Sorgen machen sollte, ist die niedrige Quote von Gründerinnen. Studien zeigen, dass Frauen länger und genauer planen, bevor sie sich selbstständig machen. Das ist zwar per se ein Qualitätsmerkmal, weil diese Gründungen in der Regel langlebiger sind. An den zu niedrigen absoluten Zahlen ändert das aber nichts. Die Gründer und Gründerinnen von heute sind der Mittelstand von morgen. Ich denke, es wäre Aufgabe der Wissenschaft, die Genderfrage in der Berufsforschung voranzutreiben.

Interview: Rebecca Sollfrank
Foto: Sommer/OTH Amberg-Weiden



„Empathie und Kommunikation entsprechen (...) einem modernen Führungsstil.“

Prof. Dr. Christiane Hellbach

Advertorial

SEHLHOFF



Die Sehlhoff GmbH – im Bild der Firmensitz in Landshut – hat sich zum Global Player entwickelt. Foto: S. Pieknik

Hier werden Werte gelebt

Die Ingenieure und Architekten der Sehlhoff GmbH wollen Bleibendes für Mensch und Natur schaffen.

Von Claudia Rothhammer

LANDSHUT/VILSBIBURG. Die Sehlhoff GmbH Ingenieure und Architekten, eine inhabergeführte Planungs- und Beratungsgesellschaft für Ingenieur- und Architekturleistungen mit Sitz in Vilsbiburg, prägt mit ihren Bauprojekten seit 53 Jahren nicht nur das Gesicht Niederbayerns, sondern hinterlässt auch weltweit Spuren. Was 1966 als kleines Planungsbüro für Hoch- und Tiefbau begann, hat sich unter den Brüdern Axel und Karsten Sehlhoff zu einem Global Player entwickelt. Die beiden halten dabei nicht nur die klassischen Tugenden eines deutschen mittelständischen Familienunternehmens hoch, sondern modernisieren ihre Planungs- und Beratungsgesellschaft kontinuierlich weiter.

Geschichte und zeitlose Werte

Was ist ein Traditionsunternehmen? Diese Frage ist für die geschäftsführenden Gesellschafter Axel und Karsten Sehlhoff nicht leicht zu beantworten. Reicht es, wenn man auf eine längere Firmengeschichte zurückblicken kann? Das wäre den Brüdern zu wenig, wie sie beim Gespräch in ihrer Landshuter Niederlassung, einem von zwölf Standorten in Deutschland, verraten. Ein Traditionsunternehmen sollte nicht nur Geschichte haben, sondern auch für zeitlose Werte stehen. Im Fall der Sehlhoff GmbH sind das vor allem Nachhaltigkeit und Wertschätzung. „Seit mein Bruder und ich Ende der 1990er-Jahre die Leitung des Unternehmens übernommen haben, halten wir diese Werte hoch“, sagt Karsten Sehlhoff. Die Werte kommen nicht von ungefähr – ihre Eltern haben sie an die Kinder weiter.

Wie wichtig beiden Nachhaltigkeit ist, wurde der Öffentlichkeit vor allem im Jubiläumsjahr 2016 klar. Statt das 50-jährige Firmenjubiläum

mit einem rauschenden Fest zu feiern, investierten die Geschäftsführer in Bäume. Jede Gemeinde im Landkreis Landshut bekam fünf Baumsetzlinge geschenkt – für jedes Firmenjahrzehnt einen. „Die Umwelt nachhaltig zu gestalten und Beständiges zu schaffen, ist seit 53 Jahren der Grundgedanke unseres Unternehmens“, erläutert Karsten Sehlhoff die Baumaktion. „Wir handeln aus Überzeugung und möchten unsere Heimatregion, wo alles begann, an unserem Erfolg beteiligen, indem wir für Natur und Mensch Bleibendes schaffen.“ Zudem spendete man 10000 Euro an einen Imkerverein im Landkreis – drei Jahre, bevor die Rettung der Bienen durch das gleichnamige Volksbegehren ins allgemeine Bewusstsein drang. Karsten und Axel Sehlhoff fühlen sich als Unternehmer der Gesellschaft verpflichtet. So unterstützten sie nicht nur im Jubiläumsjahr, sondern auch davor und danach zahlreiche ökologische und soziale Projekte. Gemäß dem Leitsatz „Die Natur ist das Vorbild unseres Schaffens“ sei man bestrebt, unternehmerisch, ökologisch und sozial Nachhaltiges zu schaffen, betonen beide.

Dass es sich hierbei nicht nur um eine leere Phrase handelt, belegt auch das CSR-Siegel der international agierenden Ratingagentur EcoVadis, das der Sehlhoff GmbH in Bronze verliehen wurde. CSR, kurz für Corporate Social Responsibility, bedeutet, dass Unternehmen ihre betrieblichen ökologischen und sozialen Aspekte offenlegen und gewisse Standards einhalten müssen. „Mit Nachhaltigkeit schmücken sich derzeit viele, aber wir haben gesagt, wir wollen uns daran auch messen lassen“, sagt Karsten Sehlhoff. Deshalb habe man sich der Überprüfung gestellt, obwohl man es nicht gemusst hätte. „Für uns ist das Siegel nicht nur Bestätigung, sondern auch Ansporn. Wir haben seit der Verleihung

noch weitere Verbesserungen erwirkt, sodass wir uns erneut dem Prüfverfahren unterziehen werden“, verrät Axel Sehlhoff.

Ebenfalls noch in diesem Jahr wird man wieder bei „Top Job“ teilnehmen. Sehlhoff wurde bereits viermal mit dem renommierten Siegel als einer der besten 100 Arbeitgeber des Mittelstands ausgezeichnet. Für die Vergabe des Siegels werden alle 285 Mitarbeiter von der Universität St. Gallen befragt – umfassend und anonym. Zusätzlich wird bewertet, was das Unternehmen seinen Mitarbeitern bietet. Erst, wenn Spitzenwerte erreicht werden, darf sich eine Firma Hoffnung auf das Siegel machen. Aber auch hier ist die Auszeichnung nur eine sichtbare Messung dessen, was man seit Jahrzehnten lebt: „Wertschätzung ist eine Eigenschaft, die von Respekt für den Menschen und der Anerkennung ihrer Leistungen zeugt. Für uns steht Wertschätzung auch im Zeitalter von Bauen 4.0, das von Wandel, Schnelligkeit und Digitalisierung geprägt ist, weiterhin an erster Stelle.“

Nachhaltig und innovativ

Traditionsunternehmen und Modernisierung: Ist das nicht ein Widerspruch? Karsten Sehlhoff verneint. „Für uns gehört zur Nachhaltigkeit auch Innovation. Wir müssen schauen, dass wir den Wandel stemmen.“ Auch hier folgt man einer Familientradition: Der Konkurrenz war man immer eine Nasenlänge voraus. Bereits 1975 implementierte man im Betrieb ein umfassendes EDV-System, in den 1990er-Jahren führte man ein Controlling-Programm ein, wenige Jahre später erfolgte die erste ISO-Zertifizierung. Heutzutage sind beispielsweise Videotelefonie und mobile Arbeitsplätze für die Mitarbeiter längst Alltag – während andere Firmen noch über Digitalisierungskonzepte beraten.

INTERVIEW

Im Gespräch mit Karsten und Axel Sehlhoff, geschäftsführende Gesellschafter der Sehlhoff GmbH

Nachhaltigkeit liegt in der Firmen-DNA

Im Foyer hängt das CSR-Siegel in Bronze, verliehen von der Ratingagentur EcoVadis. Was bedeutet es Ihnen?

Karsten Sehlhoff: Es bedeutet uns sehr viel. Als Traditionsunternehmen liegt es in unserer Firmen-DNA, dass wir unseren Mitarbeitern und Kunden Wertschätzung entgegenbringen, soziale Verantwortung übernehmen und uns für Nachhaltigkeit einsetzen. Das Siegel ist für uns nur eine Bestätigung, dass das, was wir seit Jahrzehnten leben, richtig ist.

Bei Corporate Social Responsibility, kurz CSR, geht es nicht nur um Klima- und Umweltschutz oder den sparsamen Einsatz von natürlichen Ressourcen, sondern auch um faire Geschäftspraktiken, mitarbeiterfreundliche Personalpolitik, Engagement vor Ort und Verantwortung in der Lieferkette, um nur einige Beispiele zu nennen. Mit welchen Punkten haben Sie überzeugt?

Karsten Sehlhoff: Das kann man so nicht sagen. Für das Siegel muss man alle Kriterien erfüllen. Die Kriterien sind nicht nur hart, sie decken auch eine breite Palette ab. Alle Geschäftsprozesse des Unternehmens wurden untersucht, ökologisch, ökonomisch und sozial. Nehmen wir mal den Bereich Ökologie. Hier ist es uns seit jeher wichtig, ressourcen- und energieschonend zu planen und zu bauen. Wir überlegen auch bei jedem Projekt: Können wir noch nachhaltiger bauen? Warum nicht mal über Holzbauweise im Industriebau nachdenken?

Axel Sehlhoff: Wir haben beim verantwortungsvollen Umgang mit den Ressourcen unserer Welt nicht nur unser Bauobjekt im Blick, sondern auch unseren eigenen Strom- und Energieverbrauch. Wir setzen zum Beispiel auf eigene PV-Anlagen auf unseren Dächern, bevorzugen regionale Lieferanten und legen Wert auf eine umweltfreundliche Fahrzeugflotte. Wir haben

nicht nur Elektroautos für unsere Mitarbeiter angeschafft, sondern haben auch den Energieverbrauch unserer Geräte im Büro im Blick und versuchen, hier Energie einzusparen, zum Beispiel durch den Wechsel auf ein energiesparsameres Gerät. Zudem haben wir das komplette Unternehmen virtualisiert und Videotelefonie eingeführt. So können alle unsere Standorte zusammenarbeiten, ohne lange Dienstreisen auf sich nehmen zu müssen. Früher musste man für eine Besprechung mit Berliner Kollegen zwei Tage einplanen. Heute kann ich gemeinsam an einem Projekt arbeiten, auch wenn viele Hunderte Kilometer dazwischen sind. Damit ersparen wir unseren Mitarbeitern nicht nur lange Dienstreisen, sondern der Umwelt auch viel Verkehr und CO₂.

Und jede gesparte Dienstreise kommt auch der Work-Life-Balance der Mitarbeiter zugute.

Axel Sehlhoff: Natürlich. Unser höchstes Gut sind die Mitarbeiter. Wenn wir nicht auf die Mitarbeiter schauen würden, wo kämen wir da hin? Es ist uns wichtig, dass sich alle wohlfühlen, sich einbringen können und auch Zeit für Familie und Privates haben. Erspare ich ihnen unnötige Dienstreisen, stelle ich ihnen mobile Arbeitsplätze zur Verfügung, können sie Beruf und Familie besser vereinbaren. Das kommt ihnen, der Umwelt und der Firma zugute. Wir alle profitieren davon.

Karsten Sehlhoff: Wie wir mit unseren Mitarbeitern umgehen, ist nicht aufgesetzt. Seit wir im Unternehmen sind, liegt uns viel daran, unseren Mitarbeitern Wertschätzung entgegenzubringen. So sind wir aufgewachsen und diese Werte leben wir weiter.

Interview: Claudia Rothhammer
Foto: Sebastian Pieknik



Karsten und Axel Sehlhoff (v. li.)

KONTAKT

SEHLHOFF GMBH
Ingenieure + Architekten
Schönaustraße 36
84036 Landshut
Telefon: +49 (0) 871 / 430940-0
Fax: +49 (0) 871 / 430940-599
info@sehlhoff.eu
www.sehlhoff.eu

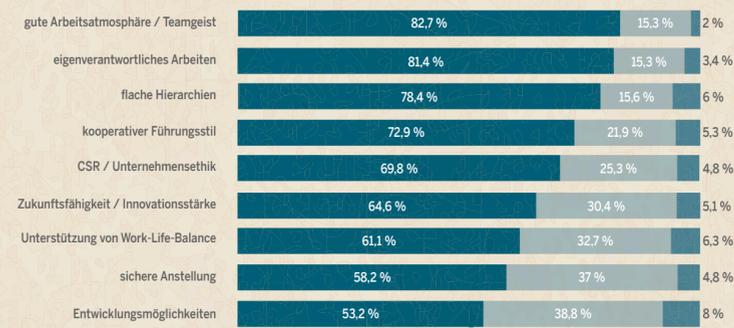


Starke Wurzeln sind die Basis für dauerhaften Erfolg

Weitsicht in der Planung, eine solide finanzielle Grundlage und eine nachhaltige Personalpolitik: Traditions- und Familienunternehmen machen vor, wie zukunftsfähig und attraktiv „alte Tugenden“ sind.

Familienunternehmen sind beliebte Arbeitgeber

Inwieweit sind Familienunternehmen gegenüber Publikumsgesellschaften eher in der Lage, die folgenden Faktoren als Arbeitgeber zu bieten?



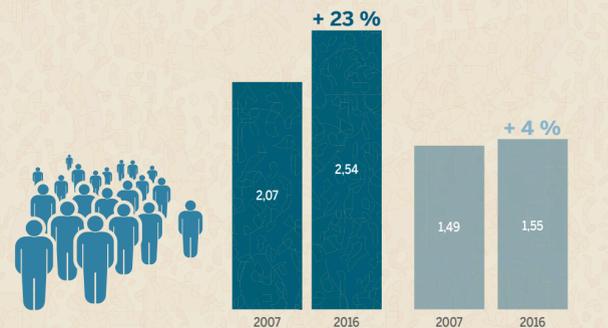
Quelle: www.entrepreneursclub.eu / Stiftung Familienunternehmen, 2016

■ besser ■ ungefähr gleich ■ schlechter

Familienunternehmen als wichtiger Jobmotor

Die Top 500 Familienunternehmen in Deutschland haben in den vergangenen Jahren deutlich mehr Arbeitsplätze geschaffen als DAX-Konzerne.

Beschäftigte in Deutschland in Millionen



Quelle: Stiftung Familienunternehmen

■ Top 500 Familienunternehmen ■ DAX-27

Das sind die ältesten Familienunternehmen Deutschlands

In Bayern setzt man auf Tradition: Drei der fünf ältesten Familienunternehmen in Deutschland haben ihren Sitz im Freistaat.

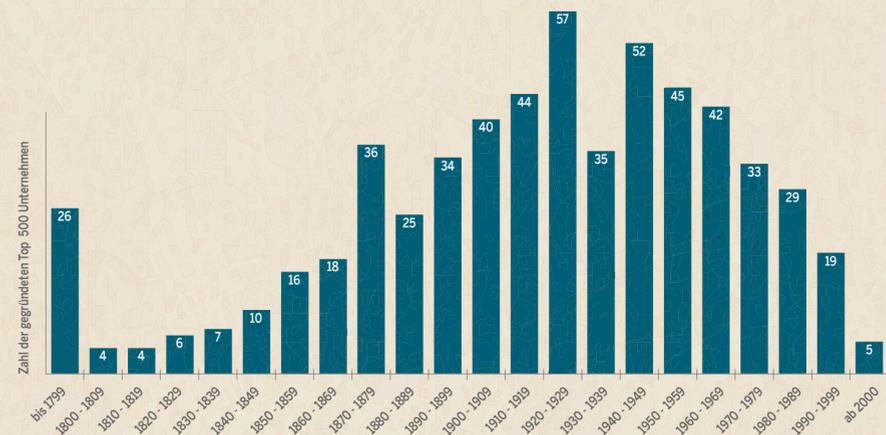


- 1502** Gründung Unternehmen: **The Coatinc Company**, Siegen, Nordrhein-Westfalen, Verzinkerei
- 1530** **William Prym**, Stolberg, Nordrhein-Westfalen, Nähzubehör, Autozulieferer
- 1568** **Freiherr von Poschinger Glasmanufaktur**, Frauenau, Bayern, Glaserei
- 1570** **Wiegand-Glas**, Steinbach am Wald, Bayern, Glas-Verpackungen
- 1579** **Pfeifer Seil- und Hebetechnik**, Memmingen, Bayern, Seilerei

Quelle: Stiftung Familienunternehmen

Viele der Top 500 gibt's schon seit über 100 Jahren

Erfolg aus Tradition: die Top 500 Familienunternehmen nach ihrer Gründungsdekade



Quelle: www.focus.de / Institut für Mittelstandsforschung Mannheim

In diesen Branchen sind Familienunternehmen tätig

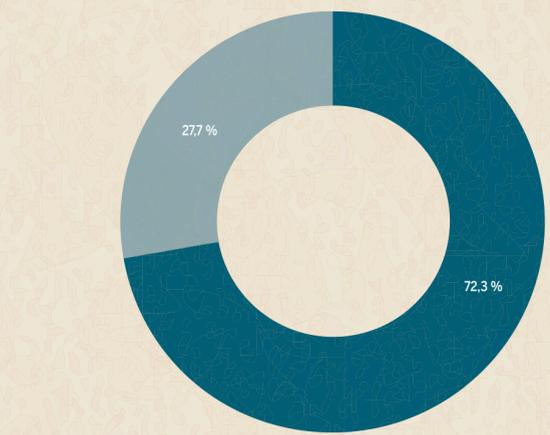
Den weitaus größten Anteil haben Familienunternehmen am Baugewerbe und am Handel.



Quelle: Mannheimer Unternehmenspanel, Berechnungen des ZEW

Familienunternehmen investieren in eine solide Basis

Antworten auf die Frage: Wurde in den letzten Jahren das Eigenkapital erhöht?



Quelle: BDI & Deutsche Bank, 2015

■ nein ■ ja

TRADITIONSUNTERNEHMEN



Neuanfang mit 38: Als der Küchenspezialist Bulthaup in Schiefelage kam, folgte Marc O. Eckert dem Ruf der Familie. Er krempelte die Ärmel hoch und half der Firma, die sein Großvater gegründet hatte, wieder in die Erfolgsspur.



Philosophische Seite: Der Bulthaup-Chef ist fasziniert vom japanischen Konzept des „Wabi-Sabi“, das Perfekte mit dem Unperfekten zu vereinen.

einhalb Jahre Kurzarbeit und fünf externe Geschäftsführer lagen bereits hinter dem Küchenhersteller, als die Familie die Reißleine zog. „Uns war klar, die Firma muss wieder in Familienhand“, erinnert sich der CEO. „Die Marke ist das Wertvollste, was wir haben. Aber eine Marke lässt sich nicht nach Lehrbuch führen. Man braucht vielmehr jemanden, dem Bulthaup in Fleisch und Blut übergegangen ist, der dafür lebt und zwar 24 Stunden am Tag.“ Eckert hält inne, denkt noch einmal an den Moment zurück, als er sich dieser Verantwortung gestellt hat. Die Familie setzte alle Hoffnung auf ihn, den Enkel des Gründers. „Aber meine Lebensplanung war nie Bulthaup. Ich wollte immer unabhängig sein.“

Eckert erbat sich 2009 einen Monat Bedenkzeit. „Eigentlich hatte ich ja ein glückliches Leben“, erinnert er sich. Er lebte in München, hatte sich auf Wirtschafts- und Kapitalmarktrecht spezialisiert und mit Freunden in Starnberg eine Kanzlei gegründet. Sollte er mit 38 neu anfangen, alles aufgeben? „Mir war klar, dass ich, wenn ich zusage, nicht mehr zurückkann. Ich kann nicht einfach nach zehn Jahren wieder als Anwalt arbeiten, das ist vorbei.“ Eckert sagte trotzdem ja. „Auch in mir fließt letztendlich Bulthaup-Blut“, sagt er und tippt sich auf den Unterarm. Die Tradition sei ihm einfach in die Wiege gelegt worden. Eckert ließ sein altes Leben zurück und übernahm die Führung. „Alles oder nichts. Das galt für mich, aber noch mehr für die Mitarbeiter hier“, sagt er und deutet auf die Werkhalle, in der 225 von den 600 Mitarbeitern Küchen produzieren. „Viele Mitarbeiter haben bereits ihr ganzes Arbeitsleben bei und mit Bulthaup verbracht.“

Haltung kommt von innen

Eckert tauschte den Gerichtssaal gegen ein Büro in Aich, studierte intensive Bilanzen, analysierte Kennzahlen – und entließ erstmalig über 100 Mitarbeiter. Ein schwerer Schritt. Aber Eckert schaffte die Wende. Wie? Dafür holt er heute 48-jährige aus, lehnt sich im Stuhl zurück, krempelt die Ärmel hoch. Sakko und Krawatte sind nicht sein Ding, eher Bluejeans und weißes Hemd. Haltung kommt von innen, nicht von der Kleiderstange. Eckert versucht, zu erklären, fernab von BWL-Theorien und Wirtschaftslehrbüchern. Aber das ist ganz erfrischend. Erfolg hat nicht nur mit Zahlen zu tun, wird einem beim Zuhören bewusst. Es steckt auch die viel zitierte Unternehmenskultur dahinter, Entscheidungen müssen auch mit Gespür und Gefühl getroffen werden. Natürlich müsse auch er sich mit Zahlen und Umsätzen und mit den Erwartungen der Handelspartner auseinandersetzen und Marktentwicklungen studieren. „Aber der Vorteil als Familienunternehmen ist: Man muss sich nicht vom Umsatz jagen lassen. Es geht nicht darum, im nächsten Quartalsbericht gut dazustehen. Man hat den Luxus, langfristig zu denken, Entscheidungen frei zu fällen, deren Nutzen

sich erst später zeigt.“ Als Anwalt kommt ihm sicherlich zugute, dass er es gewohnt ist, strukturiert und analytisch zu denken. Eckert stimmt dem zu. „Das ist aber schon der einzige Vorteil als Anwalt auf einem Managerposten“, sagt er und zwinkert. Er hat Humor.



„Die Marke ist das Wertvollste, was wir haben. Aber eine Marke lässt sich nicht nach Lehrbuch führen. Man braucht vielmehr jemanden, dem Bulthaup in Fleisch und Blut übergegangen ist.“

Marc O. Eckert

Eckert ist längst in seiner neuen Rolle aufgegangen. Er ist mit Leib und Seele dabei, er brennt für Bulthaup. In seiner Leidenschaft steht er seinem Großvater und Onkel in nichts nach, das Feuer wurde weitergegeben. „Mein Großvater hat die hohe Produktqualität etabliert, mein Onkel hat aus der Firma eine Marke gemacht. Beides halten wir heute noch hoch“, sagt Eckert. Und lächelt, als er verrät: „Eigentlich sind mein Onkel und ich grundverschieden. Er ist der Kreative, ich bin der Analytische. Aber auch, wenn wir unterschiedlich denken, so kommen wir doch immer zum selben Ergebnis“, sagt Eckert. „Erstaunlich. Wie linke und rechte Gehirnhälfte, und doch eins.“ Noch heute ist der mittlerweile 75-jährige ein wichtiger Gesprächspartner für Eckert. „Mein wichtigster Verbündeter“, so nennt er ihn.

Sehnsuchtsort Japan

Marc O. Eckert macht sich viele Gedanken übers Leben, die Gesellschaft, den Wandel. „Die Küche können wir nicht neu erfinden, aber wir können uns fragen: Was brauchen die Menschen in der heutigen globalen, digitalisierten Welt? Welche Rolle spielt die Küche noch in ihrem Leben?“ Eckert denkt weit über das Produkt „Küche“ hinaus. Manager würden von Storytelling und narrativem Management sprechen, Eckert braucht solche Modewörter nicht. Er hat auch eine philosophische Seite, ist fasziniert vom japanischen Konzept „Wabi-Sabi“, das Perfekte mit dem Unperfekten zu vereinen. Japan ist sein Sehnsuchtsort, dort tankt er auf, dort sitzt er auch schon mal in einem Zen-Garten und denkt darüber nach, warum man von 15 Steinen aus jeder Perspektive immer nur 14 sieht, nie aber alle. Solche Ruhephasen braucht er, bekennt er. Kaum zu glauben bei einem Energiebündel wie Eckert, der mit so viel Elan und Leidenschaft ein Traditionsunternehmen wieder in die Spur gebracht hat.

Vom LUXUS, langfristig zu denken

„Tradition ist nicht das Bewahren der Asche, sondern das Weitergeben des Feuers.“ Dieses beliebte Zitat wird oft bemüht. Doch nur selten trifft es so zu wie auf das Familienunternehmen Bulthaup – und auf den Enkel des Firmengründers und heutigen CEO Marc O. Eckert.

Von Claudia Rothhammer

BODENKIRCHEN. Ob Asien, Amerika oder Aich: Die Welt liebt Bulthaup-Küchen. Hohe Qualität, elegantes Design, Küchenmodelle vom Feinsten. Ein Jahresumsatz von 130 Millionen Euro, 600 Mitarbeiter, 270 Handelspartner inklusive 13 eigenen Leadshops, insgesamt 288 Points of Sales weltweit. Und dennoch ist Bulthaup ein bodenständiges Unternehmen aus Niederbayern, nur eben gut 30 Kilometer ab vom Schuss, von Landshut, mitten auf dem Land. Bodenkirchen hat rund 5200 Einwohner, der Ortsteil Aich noch deutlich weniger. Hier, in Aich, liegt die Hauptzentrale des weltweit agierenden Küchenherstellers, hier werden seit 70 Jahren aus Brettern und Schrauben jene Küchen gefertigt, die Kundenherzen höherschlagen lassen. Deutsche Wertarbeit eines deutschen Traditionsunternehmens: Acht von zehn Küchen, die das Werk verlassen, werden exportiert. Bulthaup ist wieder obenauf, und das nach einer ersten Krise. Auferstanden wie Phönix aus der Asche.

Wie anders war das vor zehn Jahren. Der rasante Abstieg begann, als Gerd Bulthaup, der Sohn des Gründers Martin Bulthaup, 2003 die Firma in die Hände externer Manager legte. „Dabei lag das gar nicht so sehr an der welt-

weiten Wirtschaftskrise“, sagt Eckert und legt die Stirn in Falten. „Unternehmen sterben meist von innen nach außen, weniger aus externen Gründen“, sagt er. 2009 stand Bulthaup mit dem Rücken zur Wand, es wurde eng. Ein-



Küchenriese aus der Provinz: Nur 5200 Einwohner hat Bodenkirchen – von hier aus schickt Bulthaup exklusive Küchen in die ganze Welt. Fotos: Attila Henning

Advertorial

WOHNUNGSBAU UND SIEDLUNGSWERK WERKVOLK



Die Wohnanlage in der Von-der-Sitt-Straße in Amberg

Foto: Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG

Bauen am Puls der Zeit

Die Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG schafft Wohnraum, wo und wie er gebraucht wird – und das bereits seit 70 Jahren.

Von Franz Rieger

AMBERG. Vom einfachen Dach über dem Kopf für Notleidende bis zum Smarthome: Die Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG in Amberg ist immer am Puls der Zeit geblieben, ohne dabei ihre Grundsätze zu verlieren. Die Genossenschaft hat in ihrer 70-jährigen Geschichte 2484 eigene Genossenschaftsmietwohnungen, 536 Eigenheime, 443 Eigentumswohnungen, 603 Garagen, einen Kindergarten, ein Haus der Begegnung mit Kindergarten und Seniorenzentrum, vier Büros sowie 2300 Garagen- und Stellplätze geschaffen. Mit einer Bilanzsumme von 86,6 Millionen Euro und ihrem Wohnungsbestand ist sie die größte Wohnungsgenossenschaft der Oberpfalz und die siebtgrößte in Bayern.

Ziel: Wohnungsnot lindern

Die Herausforderungen der Wohnraumversorgung waren vor 70 Jahren zwar andere, jedoch genauso aktuell wie heute. Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es in Amberg rund 12.000 Flüchtlinge und Heimatvertriebene. Zusammen mit dem Geburtenüberschuss ergab sich daraus ein Bedarf von 15.000 Wohnungen. Dazu kamen rund 5.300 Wohnungssuchende und 6.400 Pendler, die aus beruflichen Gründen nach Amberg ziehen wollten. Zur Linderung der Wohnungsnot wurde die Genossenschaft Wohnungsbau und Siedlungswerk des katholischen Werkvolks eG, die heutige Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG, mit 58 Mitgliedern – Einheimischen und Flüchtlingen – gegründet. Mit dem Gründungskapital von 17.400

D-Mark wurde sofort mit der Planung der ersten Baumaßnahme mit 36 Wohnungen in Amberg begonnen. Wegen des geringen Eigenkapitals waren die Anfänge mühsam und risikoreich. 1952 begann die Genossenschaft als damals einzige mit dem Bau von Wohneigentum. Die Gewinne aus den Verkäufen dienten wie auch bei künftigen Maßnahmen ausschließlich der Eigenkapitalverstärkung zum Bau neuer Genossenschaftsmietwohnungen. War der Geschäftsbereich zunächst auf die Stadt Amberg und den Landkreis beschränkt, weitete die Genossenschaft ab 1983 ihr Engagement nach Regensburg aus, wo bis heute 1084 Mietwohnungen entstanden.

Bereits in den 1970er-Jahren begann die Werkvolk eG mit der Modernisierung der in den Nachkriegsjahren gebauten sogenannten Schlichthauswohnungen. Ende der 1980er-Jahre waren so alle Bestandswohnungen mit neuen Bädern, Heizungen und Balkonen ausgestattet. Seit über 20 Jahren werden außerdem durch konsequentes, im Sinne der Nachhaltigkeit umgesetztes Betriebskostenmanagement Energie und somit auch Nebenkosten zugunsten der Mieter eingespart. Außerdem realisierte man 2004 das erste Nahwärmeversorgungsnetz für 260 Wohnungen. Heute werden alle Zentralheizungsanlagen und Nahwärmeversorgungsnetze über Internet überwacht und bei Bedarf energiesparend eingestellt.

Die Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG ist als einzige Wohnungsgenossenschaft Bayerns seit 1999 nach DIN ISO 9001 vom TÜV-Süd zertifiziert. Sie wurde unter anderem auf bundesdeutscher

Ebene mit drei Bauherrenpreisen für „Hohe Qualität – tragbare Kosten“ ausgezeichnet, erhielt 2008 den Genossenschaftspreis für Service und Qualität für Mitglieder und den bayerischen Wohnungsbaupreis. Dazu kam eine Anerkennung beim Genossenschaftspreis Wohnen 2010 für das Konzept der genossenschaftlichen Altersvorsorge und die zweifache Auszeichnung als besonders familienfreundliches Unternehmen.

Untrennbar verbunden mit der Weiterentwicklung der Werkvolk eG ist der Name von Architekt Hans Kierner, der von 1953 bis 2001 als geschäftsführender Vorstand tätig war. Seine Tochter Dagmar Kierner ist seit 1980 kaufmännischer und seit 2001 geschäftsführender Vorstand.

Projekte mit Vorbildwirkung

Schon viele Jahrzehnte lang prägt der Innovationsgeist die Genossenschaft. Sie wurde bereits mit zahlreichen deutschlandweiten Pilotprojekten betraut wie der Erprobung der neuen DIN für barrierefreies Bauen einschließlich möglicher Kosteneinsparung beim Bau barrierefreier Wohnungen und der Erforschung minimierter Mehrkosten beim Bau vermietbarer Eigenheime zu Mietwohnungen. In den 1960er-Jahren errichtete sie im Auftrag des Bundesbauministeriums ein halbes Stadtviertel: das heute noch in Architekturkreisen erwähnte Demonstrativbauvorhaben in Amberg, St. Sebastian.

Aktuell beschäftigt sich die Genossenschaft mit Mobilitätskonzepten für ihre Wohnanlagen, dem Ausbau einer Ladeinfrastruktur für E-Fahrzeuge, einer eigenen Paketanlage vor Ort für die Mieter und der Aufrüstung eines ersten Bestandsgebäudes zum Smarthome. Mit der Gründung des Tochterunternehmens WoSie Wohnungsbau und Siedlungswerk Dienstleistung GmbH, dem Werkvolk-Kindergarten und der Werkvolk-Kierner-Stiftung widmet sich der Unternehmensverbund außerdem allen Themen rund ums Wohnen – von Service- und Hausmeisterleistungen und genossenschaftlicher Altersvorsorge über die Betreuung von Kindern und Senioren bis hin zur Unterstützung für in Not geratene Mitglieder. Das alles sind Werte, die immer wieder modern übersetzt wurden und seit sieben Jahrzehnten gültig sind.

INTERVIEW

Gespräch mit Dagmar Kierner, geschäftsführender Vorstand Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG

Auf die Bedürfnisse der Mieter eingestellt

Frau Kierner, wie würden Sie die neue Rolle der Wohnungsgenossenschaft definieren?

Dagmar Kierner: Heutige Mieter wollen Mehrwert beim Wohnen, daher hat sich unsere Wohnungsgenossenschaft besonders im Bereich des Kundenservices weiterentwickelt. Zusatzservices wie zum Beispiel Hausmeisterdienste oder die Reduzierung von Betriebskosten wurde bei uns bereits in den 1980er-Jahren eingeführt und umgesetzt. Jeder Mieter hat einen konkreten Sachbearbeiter, der sich um alle Anliegen kümmert und unmittelbarer Ansprechpartner ist. In Amberg gibt es seit über zehn Jahren eine eigene Seniorenbetreuerin und das Begegnungszentrum zwischen Jung und Alt, in dem sich die Kinder aus unserem Kindergarten und die Seniorengruppe regelmäßig treffen. Um Jüngere und Berufstätige als Mieter zu gewinnen, müssen wir auf schnelles Internet achten – Stichwort Homeoffice-Arbeitsplätze. Damit unsere Mieter zu günstigen Preisen aus einer Vielfalt von Programmen wählen können und nicht auf Programmpakete üblicher Anbieter angewiesen sind, haben wir uns auch für eigene TV-Kabelanlagen entschieden.

Wie stark ist heute noch der Genossenschaftsgeist?

Der Solidaritätsgedanke ist vor allem bei den älteren Mietern noch sehr ausgeprägt. Bei den Jüngeren ist er innerhalb der Hausgemeinschaften noch da, aber hier überwiegt doch der Servicegedanke. Künftige Mieter werden bei uns so ausgesucht, dass sie zu einer Hausgemeinschaft passen. Gerade der Mehrgenerationengedanke spielt dabei für uns eine große Rolle, denn oft entwickelt sich damit von selbst aktive Nachbarschaftshilfe. Unsere Zielgruppe ist vor allem die obere Unterschicht und die Mittelschicht, da wir Wohnungen anbieten, die Qualität haben, aber eben auch kostengünstig sind. In Regensburg liegen wir zum Beispiel mit unseren Mieten fast durchweg unter dem Mietspiegel. Grundrisse orientieren sich bei uns traditionell an den Menschen, das wird auch weiter bei jedem Neubau so gehandhabt.

Wie unterstützen Sie aktiv diesen Solidaritätsgedanken?

Hierfür gibt es mehrere Beispiele: So gibt es bei unserer Genossenschaft den sogenannten Solidaritätscents. Monatlich geht dabei ein Cent pro Quadratmeter in eine Art Härtefallfond, aus dem Mieter Hilfe erhalten, die unverschuldet in Not geraten sind. Es gibt



„Wünschenswert wäre, wenn Arbeitgeber sich so wie früher beim genossenschaftlichen Wohnungsbau engagieren würden, denn gute Fachkräfte brauchen preiswerte Wohnungen.“

Dagmar Kierner

auch nicht viele Unternehmen, die wie wir einen eigenen Kindergarten haben, und nicht zuletzt erwähnen möchte ich hier unsere Begegnungszentren in Amberg und Regensburg, die unsere Mieter für Zusammenkünfte buchen können.

Was ist aktuell die größte Herausforderung?

Das ist derzeit sicher, Baugrund für Neubauten in Regensburg zu bekommen. Aktuell engagieren wir uns im Bereich der Nachverdichtung. Wünschenswert wäre, wenn Arbeitgeber sich so wie früher beim genossenschaftlichen Wohnungsbau engagieren würden, denn gute Fachkräfte brauchen preiswerte Wohnungen. Darüber hinaus kämpfe ich bei allen Parteien darum, dass künftig genossenschaftlicher Wohnungsbau als Bindeglied zwischen Sozialem Wohnungsbau und privatem Bausektor stärker anerkannt und unterstützt wird.

Interview: Franz Rieger

Foto: Wohnungsbau und Siedlungswerk Werkvolk eG



Jung und Alt treffen sich im Begegnungshaus.

Foto: Fotostudio Sommer

KONTAKT

Wohnungsbau und Siedlungswerk
Werkvolk eG
Hans-Thoma-Straße 9
92224 Amberg
Telefon: +49 (0) 9621 / 7663-0
Fax: +49 (0) 9621 / 7663-25
info@ws-eg.de
www.ws-eg.de

ÜBER 70 JAHRE
SICHERHEIT & FREIHEIT
ERLEBEN

WOHNUNGSBAU
SIEDLUNGSWERK
WERKVOLK eG

TRADITIONSUNTERNEHMEN

Ohne Loslassen kann Nachfolge nicht gelingen

Das Thema der Firmenübergabe hat gerade bei Traditionsunternehmen eine große Bedeutung.

Von Gerd Otto

REGENSBURG. Einen „langen Atem“ beweisen, an einer Idee festhalten und ganz generell bei aller Innovationskraft auch dem Erhalten und Bewahren einen hohen Stellenwert einräumen – darum geht es oft bei Gesprächen, die Franz Ehbauer, der Leiter Firmenkundengeschäft Niederlassung Ostbayern der HypoVereinsbank, gerade auch mit den Traditionsunternehmen in Niederbayern und der Oberpfalz führt. Schließlich prägen speziell jene Unternehmen, die auf eine lange Tradition zurückblicken können, ganz wesentlich den Wirtschaftsstandort Ostbayern. Deshalb kommt gerade hier der Unternehmensnachfolge ein hoher Stellenwert zu.

Aber auch ein Blick über den ostbayerischen Tellerrand hinaus mache deutlich: „Den guten Ruf deutscher Produkte in der ganzen Welt haben wir zum großen Teil den Traditionsunternehmen zu verdanken.“ Dabei verweist Rainer Ehbauer darauf, dass diese Unternehmen ihre Produkte seit vielen Jahrzehnten oder gar Jahrhunderten in kontinuierlich hoher Qualität produzieren. Gleichzeitig sei es gerade diesen Traditionsunternehmen im Lauf ihrer Geschichte besser als anderen gelungen, sich immer wieder auf neue Anforderungen einzustellen. Für diesen Wandel rechtzeitig die Wei-



Basis eines erfolgreichen Traditionsunternehmens sind viele geglückte Firmenübergaben – sei es an die Kinder- oder Enkelgeneration, sei es an externe Nachfolger.

Foto: Andrey Popove - stock.adobe.com

chen zu stellen und am besten an die übernächste Generation zu denken, ja vielleicht sogar den Betrieb bereits an die Enkelgeneration zu übergeben, sei kein einfacher Weg. „Gerade erfolgreichen Unternehmern fällt es oft sehr schwer, sich zu trennen, loszulassen, abzugeben“, weiß Ehbauer. Nicht zuletzt das „Loslassenkönnen“ des Vorgesetzten und Unternehmers gehöre entscheidend zu einer erfolgreichen Nachfolgelösung. Hier spricht Ehbauer sich auch für eine offene Weitergabe von Erfahrungswerten aus: „Nur eine frühzeitige Übertragung wichtiger Aufgaben und Kundenverantwortung gewährleistet einen nahtlosen Übergang“, erklärt er. Umso wichtiger sei es, den richtigen Berater als Sparrings-

partner auszuwählen. Externe Berater könnten ohnehin einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung der Zukunft eines Unternehmens leisten. Dabei bieten sich Steuerberater und die langjährige Hausbank als erste Ansprechpartner für den Unternehmer oder die Gesellschafter an, so Ehbauer: „Wir setzen hier stark auf ein Miteinander.“ Die HVB verstehe sich insbesondere als Mutmacher, um das Nachfolgethema voranzutreiben.

Auch wenn die Betriebsnachfolge inzwischen kein Tabuthema mehr sei und Unternehmen sich diesem Thema mehr und mehr öffnen, so haben diverse Studien ermittelt, dass weiterhin zwei von drei Unternehmen nicht angemessen auf den plötzlichen Ausfall

des Chefs vorbereitet seien. Hier müsse ein „Notfallplan“ vorhanden sein, grundsätzlich solle man sich in aller Ruhe auf eine zukunftsfähige Übergabe vorbereiten.

Für jeden Schritt einer solchen Nachfolgeregelung müsste man sich, so HVB-Niederlassungsleiter Rainer Ehbauer, einem Spezialisten anvertrauen. Wertvolle Hilfestellung könne der Kunde von seiner Bank neben einer maßgeschneiderten Finanzierung auch in Sachen Unternehmensbewertung erwarten. Vor allem aber engagiere sich die HVB bei der Suche nach einem geeigneten Investor. Wie Ehbauer erläutert, stünde dabei eine breite Palette von Möglichkeiten zur Verfügung. Sie reicht vom „Business Angel“,

also einem coachenden, ehemaligen Unternehmer, über Beteiligungskapital zum Beispiel der Bayerischen Beteiligungsgesellschaft BayBG und verschiedene Förderprogramme von LfA und KfW bis zur Übernahme durch leitende Mitarbeiter im Rahmen eines sogenannten „Management-Buy-out“. Vor diesem Hintergrund erwähnt Rainer Ehbauer, dass nach seiner Erfahrung als Leiter Firmenkundengeschäft der HVB-Niederlassung Ostbayern besonders die familiengeführten Unternehmen „nicht zuletzt aufgrund ihrer langfristigen strategischen Ausrichtung“ in der Regel sehr solide finanziert seien. Dennoch nutzen Traditionsunternehmen inzwischen auch bei der Bewältigung der Nachfolgeproblematik ein viel breiteres Finanzierungsspektrum. Schuldscheine, Anleihen oder auch der Gang an die Börse spielen selbst für solche Unternehmen eine immer größere Rolle.

Dem Thema der Unternehmensnachfolge haben sich in Ostbayern schon seit Langem auch die Nachfolgelosen angenommen. In diesem Verbund sind die Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz, die Industrie- und Handelskammer Regensburg für Oberpfalz/Kelheim, die Industrie- und Handelskammer Niederbayern und die Hans Lindner Stiftung vertreten. Der nächste Unternehmertag für Senior-Unternehmer und potenzielle Übernehmer findet zum dritten Mal am 10. Juli statt. In der Continental Arena Regensburg werden im Rahmen von Workshops wichtige Informationen und Tipps rund um die Betriebsnachfolge geboten. Von „Nachfolger suchen und finden“ über „Was tun, wenn der Chef ausfällt?“ bis zur familienexternen Nachfolge reicht die Palette möglicher Themen.

Innovationen auf Basis von Wissen

Unternehmensnachfolge bei Sebö erfolgte mit einem klaren Konzept.

REGENSBURG. Als Therese und Miklos Sebö vor über 60 Jahren aus ihrer ungarischen Heimat vor den Sowjet-Besatzern flohen, mussten sie alle Probleme bewältigen, die einen Ausländer in einem fremden Land erwarten. Inzwischen haben sich drei Generationen Sebö in Regensburg mit Best Carwash zu Ostbayerns leistungsfähigstem Autopflegezentrum gemauert: Miklos Sebö war mit einer Autowerkstatt gestartet und nahm später, gemeinsam mit seinem Sohn Peter Sebö, strukturelle Veränderungen vor, um zukunftsfähig zu bleiben. Auch der Übergang auf die dritte Generation mit Alexander da Silva Sebö erfolgte sehr konzeptionell als von langer Hand vorbereiteter Prozess. Ihm geht es neben dem Wissen eines Traditionsunternehmens, das man sich in „vielen Millionen Autowäschchen“ erworben habe, ganz generell um Innovation, Effizienz und ein hohes Maß an Flexibilität. (90)



Geschäftsführer Alexander da Silva Sebö

Foto: Michaela Heelemann

Nicht verharren in der Tradition

Johannes Heckmann von Nabaltec hat etwas gegen Denkverbote.

SCHWANDORF. Der Übergang von den Vereinigten Aluminium-Werken (VAW) zur Nabaltec AG war 1995 eine offenbar für die gesamte Region gelungene Nachfolgelösung. Vor diesem Hintergrund bewertet Johannes Heckmann, Vorstandsvorsitzender der Nabaltec AG, das Festhalten an Traditionen als positiv, wenn es dazu dient, die Bodenhaftung nicht zu verlieren. Tradition sollte jedoch nicht dazu führen, rückwärts gewandt zu agieren. Die Globalisierung sei für das international tätige Unternehmen durchaus ein Segen, freilich nur deshalb, weil man nicht in der Tradition verharre, sondern aufgeschlossen für Neues sei und keine Denkverbote ausspreche. Als Beispiel verweist Heckmann auch auf VAW, die als Hersteller von Aluminiumoxid schon früh vom Ein-Produkt-Betrieb abrückten und Spezialprodukte entwickelten, die heute noch zum Erfolg der Nabaltec beitragen. (90)



Vorstandsvorsitzender Johannes Heckmann

Foto: Clemens Mayer

Stets neue Ideen und Projekte

Jacob Horsch startet in die neunte Generation der Brauerei Kuchlbauer.

ABENSBERG. Tradition ist für die Zum Kuchlbauer GmbH & Co. KG mehr als nur Marketing, sie lässt sich belegen: Laut Jacob Horsch, der als Repräsentant der neunten Generation kürzlich seinem Vater Leonhard Salleck an der Spitze der Brauereigruppe gefolgt ist, hat die Weißbierbrauerei bereits seit 1300 Braurechte. Auf diesem Fundament – der Lebensmittellieferant „Kuchlpaur“ hatte die Brauerei 1751 übernommen – entwickelte Salleck ein Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern. Auch Jacob Horsch wird ganz auf der Linie seines Vaters, der mit dem Hundertwasserturm einen Besuchermagnet für die gesamte Region geschaffen hatte, neue Ideen einbringen, und zwar nach innen ebenso wie mit publikumswirksamen Investitionen: So ist ein neu restaurierter Gasthof geplant – in Form eines Erdhügelhauses mit begehbarem Dach, das als Biergarten genutzt werden soll. (90)



Geschäftsführer Jacob Horsch

Foto: Zum Kuchlbauer

„Tradition“ in einer Generation

Firmengründer Erich Scheugenpflug wechselte früh in den Aufsichtsrat.

NEUSTADT/DONAU. Dass man sich auch in einer Generation zu einem Traditionsunternehmen im besten Sinne des Wortes entwickeln kann, dafür scheint die Scheugenpflug AG aus Neustadt an der Donau ein gutes Beispiel zu sein. Jedenfalls schaffte Firmengründer Erich Scheugenpflug nach 27 Jahren als Pionier der Klebe-, Dosier- und Vergussbranche schon früh den Durchbruch zu einem international agierenden Unternehmen mit Niederlassungen in China, den USA, Mexiko und Rumänien und wechselte vor zwei Jahren in den Aufsichtsrat. Seit 1. November 2018 verstärkt Jürgen Wilde das Team um die Vorstände Christian Ostermeier und Sergej Erbes. Heute kommen Systeme von Scheugenpflug in der Auto- und Elektronikindustrie ebenso zum Einsatz wie in der Telekommunikation, der Medizin und der Energieversorgung. Scheugenpflug beschäftigt derzeit 600 Mitarbeiter. (90)



Christian Ostermeier, Jürgen Wilde, Sergej Erbes (von links).

Foto: Thomas L. Fischer

Advertorial

GEBHARDT LOGISTIC SOLUTIONS



Gebhardt generiert mit 400 Mitarbeitern an fünf Produktionsstandorten weltweit einen Umsatz von 75 Millionen Euro.

Foto: Florian Werner, Agentur Dreibein

Innovation ist Teil der Familientradition

Wie transportiert man Ware platzsparend, sicher und günstig und nutzt Lagerfläche effizient? Gebhardt Logistic Solutions nimmt sich seit 190 Jahren dieses Themas an.

Von Stefanie Straßburger

CHAM. Bis ins Jahr 1829 reichen die Wurzeln von Gebhardt Logistic Solutions zurück. Nach und nach ist aus einem Holzverarbeitenden Betrieb schließlich das geworden, als was man Gebhardt heute kennt: der Spezialist für kundenindividuelle und standardisierte Transport- und Lagersysteme aus Holz, Metall und Kunststoff. Gebhardt Logistic Solutions generiert mit 400 Mitarbeitern an fünf Produktionsstandorten weltweit einen Umsatz von 75 Millionen Euro.

Traditionelle Werte waren von Beginn an Teil der Unternehmensphilosophie. Gleichzeitig sind unternehmerischer Weitblick und Innovationsbereitschaft schon immer Motor für Veränderungen und stetiges, nachhaltiges Wachstum. Das inhabergeführte Familienunternehmen verfolgt seit sechs Generationen eine Pionierstrategie: „Wir achten schon immer auf neue Entwicklungen und Trends“, sagt Franz Lesch. „Weil wir uns noch nie auf eine Branche beschränkt haben, können wir auf einen reichen Erfahrungsschatz zurückgreifen und dieses Wissen von einer Branche auf die andere übertragen.“

Das Zeitalter von Industrie 4.0 eröffnet auch für Ladungsträger ganz neue Anwendungsszenarien: Neben der Digitalisierung der internen Pro-

zesse entwickelt Gebhardt intelligente und vernetzte Behälter. So werden aktuell bereits verschiedene smarte Produkte gemeinsam mit Kunden unter realistischen Einsatzbedingungen getestet. Eine Anwendung, die dabei verfolgt wird, ist beispielsweise die Nachverfolgung von Temperaturen in der Kühlkette.

Um dies überhaupt möglich zu machen, braucht es den berühmten Blick über den Tellerrand – und genau der ist der Grund für den Erfolg des Chamer Traditionsunternehmens: Gebhardt will die Branche verstehen, will wissen, wie die einzelnen Bereiche ticken, welche Pro-



zesse ablaufen und wie man sie mit geeigneten Produkten optimieren kann – auch im Hinblick auf die Kosten. Um den Kundennutzen noch weiter zu steigern, werden nicht nur digitalisierte, hochmoderne Behälter entwickelt, sondern auch mit Miete und Leasing sowie zusätzlichen digitalen Services innovative Geschäftsmodelle angeboten.

„Wir wollen unseren Kunden helfen, ihre Produkte günstiger und effizienter zu transportieren und zu lagern – auch in einer zunehmend digitalen und automatisierten Welt“, bringt es die Geschäftsführerin auf den Punkt.



Die Firmenentwicklung zeigt sich auch anhand ihrer Messestände: Setzte man 1960 auf der Hannover Messe noch auf Holz, präsentierte man 2005 auf der CeMAT den neuen Thermobehälter Isotec sehr modern.

Fotos: Max Gebhardt, li., Silvia Graf, re. - Gebhardt Logistic Solutions

INTERVIEW

Gespräch mit Ute Lesch-Gebhardt und Franz Lesch, Geschäftsführer der Gebhardt Logistic Solutions GmbH

Es geht um Vertrauen, das Team und um Leidenschaft

Frau Lesch-Gebhardt, in der Logistikbranche bewegt sich durch die Digitalisierung im Moment einiges. Wo stehen Sie als wichtiger Bestandteil der Logistik?

Ute Lesch-Gebhardt: Durch die Digitalisierung ergeben sich auch bei uns neue Möglichkeiten. Weil wir schon immer innovativ denken, haben wir intern einen eigenen Bereich dafür geschaffen, der sich zum Beispiel nur mit Forschungsprojekten beschäftigt.

Woran forschen Sie gerade?

Franz Lesch: Aktuell entwickeln wir in Zusammenarbeit mit BMW, Dräxlmaier, dem Fraunhofer-Institut, der TU München und der Hochschule Landshut einen intelligenten Sonderladungsträger, kurz iSLT. Während heute viele Auflieger für Lkw bereits getrackt werden, sind die Behälter aber noch nicht so weit. In diesem Projekt geht es darum, einen Behälter zu entwickeln, der lückenlos Aufschluss geben kann: Wo ist er gerade? Was ist drin? Wie ist der Zustand? Wie oft dreht er sich? Wie warm oder kalt ist der Inhalt? Fragen wie diese sollen damit jederzeit und von jedem Standort aus beantwortet werden. Der Behälter bekommt quasi ein Gesicht. So entsteht eine unternehmensübergreifende, vernetzte IT- und Kommunikationsinfrastruktur, die mehr Transparenz in den Logistikprozess bringt.

Wie ist es Ihnen gelungen, Gebhardt hier als Experten zu platzieren?

Franz Lesch: Genau wie beim Netzwerk des Forschungsprojekts fahren wir auch intern einen ganzheitlichen Ansatz, der die Themen Agilität und vernetzte Strukturen vereint – und gleichzeitig ein angenehmes Arbeitsumfeld schafft. Wir sind stolz, dass unsere innovativen und nachhaltigen Lö-



Franz Lesch

sungen in kleinen, funktionalen und bunt gemischten Teams entstehen.

Was tun Sie im Unternehmen für diese positive Atmosphäre?

Ute Lesch-Gebhardt: Wir begegnen einander auf Augenhöhe, haben flache Hierarchien, fördern den Austausch der Mitarbeiter untereinander, veranstalten gemeinsame Aktionen und fördern – ganz individuell – die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. In regelmäßigen Abständen arbeiten wir gemeinsam an der Entwicklung unseres Unternehmens und der Unternehmenskultur. Erst vor Kurzem haben wir unsere Werte neu definiert und fixiert: Vertrauen, Team und Leidenschaft sind die Schlagworte, die wir zu unseren Leitsätzen gemacht haben und die perfekt zu uns als Familienunternehmen passen.

Stichwort Familienunternehmen: Was unterscheidet Sie von anderen Traditionsunternehmen?

Ute Lesch-Gebhardt: Wir sind enorm stolz, auch nach 190 Jahren noch immer ein klassisches Familienunternehmen zu sein und legen sehr viel Wert darauf, dies auch weiterhin zu bleiben. Als Gründungsmitglied der Stiftung Familienunternehmen weiß ich aus Erfahrung und aus dem Austausch, dass Familienunternehmen den Job- und Wachstumsmotor Deutschlands bilden und auch als Impulsgeber bedeutende Innovationen vorantreiben.



Ute Lesch-Gebhardt

Interview: Stefanie Straßburger
Fotos: Simon Gehr Fotografie

KONTAKT

GEBHARDT Logistic Solutions GmbH
Frühlingstraße 2-3
93413 Cham
Telefon: +49 (0) 9971 / 841-0
Fax: +49 (0) 9971 / 841-8100
info@gebhardt.eu
www.gebhardt.eu

GEBHARDT

TRADITIONSUNTERNEHMEN

Sprungbrett in die Zukunft

„Handwerk“ und „Tradition“ sind ein fast unzertrennliches Begriffspaar. Doch erfolgreiche Tradition heißt nicht „Das haben wir schon immer so gemacht“. Vielmehr weist sie den Weg, weiterhin zukunftsfähig zu bleiben.

Von Gerd Otto und Mechtild Nitzsche

PASSAU/REGENSBURG. Das Alter eines Betriebs allein entscheidet zwar noch nicht über seinen Erfolg oder Misserfolg. Dennoch sagt die Tatsache, dass bei der letzten Verleihung diverser Ehrenblätter an Unternehmen der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz (HWKNO) 31 Firmen ausgezeichnet wurden, die gemeinsam bereits seit fast 3500 Jahren existieren, eine ganze Menge über die Struktur dieser Wirtschaftsregion. Bei diesem Anlass ging Handwerkskammerpräsident Dr. Georg Haber besonders auf die Neumarkter Glössnerbräu KG ein, die es bereits seit 445 Jahren gibt. Ihre Wurzeln reichen bis in eine Zeit zurück, die von der Reformation geprägt war und in der sich die Machtverhältnisse in Deutschland und ganz Europa in einem dramatischen Wandel befanden. Zwei Jahre zuvor war der Bäckermeister Günther Wöss aus Pfeffenhausen für ein ähnlich spektakuläres Jubiläum ausgezeichnet worden: Sein Unternehmen war vor 436 Jahren gegründet worden.

Dorfschmied als Basis

Doch nicht nur im Bereich Nahrungsmittel kann Ostbayerns Handwerk auf eine bemerkenswerte Tradition zurückblicken. Länger als 200 Jahre bestehen auch Firmen der Landmaschi-

nenbranche, des Steinmetzhandwerks oder sogar aus dem Sektor Kraftfahrzeugtechnik. Häufig sind gerade die heute in Ostbayern so erfolgreichen Metallbaubetriebe aus einer Schmiede hervorgegangen. Der Schmied galt schließlich in der Dorfgemeinschaft seit jeher als Problemlöser. HWK-Geschäftsführer Alexander Stahl weist in diesem Zusammenhang auf eine Wanderausstellung des Bayerischen Handwerkstags im Rahmen des Jubiläums „100 Jahre Freistaat Bayern“ hin, bei der unter anderem das Familienunternehmen Metallbau Droll GmbH & Co. KG aus dem Dorf Irnsing bei Neustadt an der Donau präsentiert wurde. Trotz mancher Schicksalsschläge habe es die Familie Droll geschafft, in über 100 Jahren ihr Unternehmen zu erhalten und weiterzuentwickeln, und zwar zu einem kompetenten Automobilzulieferer. „Man hat sich nicht unterkriegen lassen“, meint Alexander Stahl dazu. Dabei habe die Familie Droll auch sehr eng mit den Beratern der Handwerkskammer zusammengewirkt, etwa um mit einer Ausnahmegenehmigung einen langjährigen Gesellen als Werkstattleiter zu beschäftigen.

Tradition im Handwerk dürfe niemals als Ausrede für ein „Das haben wir schon immer so gemacht“ eingesetzt werden, ergänzt der Handwerkskammerpräsident Dr. Georg Haber. Vielmehr sei Tradition im Handwerk vor allem Basis und Sprungbrett für eine erfolgreiche Zukunft. Denn das Handwerk habe es seit jeher verstanden, sich Veränderungen anzupassen, altes Wissen und neue Technologien zu kombinieren und veraltete Denkmuster über Bord zu werfen, ohne dabei aber die traditionellen Qualitätsansprüche zu vergessen.

Dass es keinen Anlass gibt, sich um die Zukunft von Traditionsbetrieben des Handwerks zu sorgen, belegt eine Studie, die der Deutsche Handwerkskammertag 2013 bei der Prognos AG in Auftrag gab: Unter dem Titel „Zukunft kommt von Können“ identifizierte diese acht Handlungsfelder als Zukunftstrends im deutschen Handwerk, darunter Nachhaltigkeit, Zukunft der Energien, Infrastruktur und Mobilität, Innovative Branchen, Gesundheit und Medizin, Gesellschaftliches Engagement, Ausbildung und Qualifizierung sowie Moderne Geschäftsprozesse. Die Studie bescheinigte dem deutschen Handwerk nicht nur ein beträchtliches Innovationsniveau, sondern auch das Verdienst, neue Technologien am Markt zu etablieren und in private Haushalte zu tragen. Ein Beispiel sind hier die Themen Nachhaltigkeit und Energie, die ganz praktischen Niederschlag in der Erneuerung von Heizungsanlagen oder auch in Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz finden.

Tradition braucht Innovation

Doch das Handwerk bringt Zukunftstechnologien nicht nur zum Kunden, sondern wendet sie auch selbst an – und legt damit den Grundstein für das Weiterleben der Handwerkstradition auch in der Zukunft. Das belegt der „Digitalisierungsindex Mittelstand“ aus dem Jahr 2018 von techconsult im Auftrag der Deutschen Telekom, für den rund 2500 Unternehmen befragt wurden. Er stellte fest: Das Handwerk liegt im Branchenvergleich in Sachen digitaler Transformation im vorderen Drittel. Die Branche erreicht im Digitalisierungsindex 56 Punkte und liegt damit knapp über dem Durchschnitt aller Branchen von 55 Punkten. Das Handwerk setzt in zunehmendem Maß neue digitale Technologien wie 3-D-Druck ein oder baut Plattformen und Apps für ihre Kunden auf. Laut Studie geben 45 Prozent der befragten Handwerksbetriebe an, dass der Nutzen der Digitalisierung bei ihnen bereits höher ausfällt als die entstandenen Kosten. 46 Prozent der Befragten sind der Überzeugung, dass der Ausbau der digitalen Kompetenz künftig einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für ihr Unternehmen sein wird.



Tradition als Zukunftsmodell: Reinhard Anderseck ist Werkstattleiter bei Metallbau Droll. Die vor 100 Jahren als Hufschmiede gegründete Firma ist heute Zulieferer eines Automobilkonzerns. Foto: Goran Gajanin

INTERVIEW

Gespräch mit Dr. Georg Haber, Präsident der Handwerkskammer Niederbayern-Oberpfalz

Es sind die Menschen, die den Unterschied machen

Herr Dr. Haber, Sie sind nicht nur Präsident der Handwerkskammer, vielmehr gilt auch Ihr eigener Betrieb Haber & Brandner als Traditionsunternehmen. Was bedeutet Ihnen Tradition?

Dr. Georg Haber: Viele Handwerksunternehmen in Ostbayern werden bereits seit Jahrzehnten, einige sogar seit Jahrhunderten erfolgreich geführt – generationenübergreifend. Wenn Betriebe auf eine derart lange Geschichte zurückblicken können, ist das etwas ganz Besonderes. Das erfordert Kontinuität, Kreativität, Innovationskraft, Mut und Durchhaltevermögen. Und dieses traditionsreiche Modell vereint wesentliche Erfolgsmerkmale der Entwicklungsgeschichte der deutschen Wirtschaft. So lebt das Handwerk eine ausgeprägte Beziehung zu seinen Mitarbeitern wie auch zu seinen Kunden.

Die Mitarbeiter sind in Handwerksbetrieben „viel mehr als nur ein Produktionsfaktor“ – was heißt das konkret?

In der Tat bilden die Mitarbeiter speziell der Traditionsunternehmen ihr wertvollstes Kapital. In einer Zeit, die von neuen Technologien und oftmals unpersönlicher Kommunikation ge-



„Handwerker sind als individuelle Problemlöser bekannt, sprich sie können auf sich ändernde Anforderungen schnell reagieren.“

Dr. Georg Haber

prägt ist, haben gerade solche Betriebe erkannt, dass es die Menschen sind, die den Unterschied machen.

Und das Verhältnis zu den Kunden?

Die Handwerksleistungen sind nie anonym, sondern individuell an die Kundenwünsche angepasst. Diese Individualität spiegelt sich auch in den Produkten wider. Zusammen ergibt das eine spezielle Werte- und Wirtschaftskultur, die in unserer Gesellschaft wieder an Wertschätzung gewinnt. Der Trend geht weg von der Massenware hin zu individuellen Dienstleistungen und Produkten. Das Handwerk liefert das.

Was leisten die Traditionsbetriebe für die Wirtschaftsregion?

Die ostbayerischen Traditionsbetriebe sind als Arbeitgeber, Lehrlingsausbilder und generell als Unterstützer gesellschaftlicher Aktivitäten in der Region tief verwurzelt und damit ein unabdingbarer Faktor der lokalen und regionalen Wirtschaft. Mehr noch, sie decken den Bedarf an Waren und Dienstleistungen für die Menschen vor Ort. Das Handwerk ist auch ein

wichtiger Partner der Industrie, zum einen, da viele industrielle Innovationen dem Handwerk entstammen, zum anderen, da sich im Laufe der Wirtschaftsgeschichte ein intensives Zuliefererwesen entwickelt hat.

Wenn Sie einen Blick in die Zukunft werfen: Was wird die Stärke des Handwerks sein?

Vor allem aus der Kundenperspektive heraus wird deutlich, dass Traditionsbetriebe ein hohes Ansehen in der Bevölkerung genießen, sowohl im urbanen Raum als auch auf dem Land. Auch wenn der strukturelle Wandel und allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen vielen Traditionsbetrieben zugesetzt haben, gibt es daneben eine Vielzahl an Unternehmen aus diesem Bereich, die sich wirtschaftlich sehr gut entwickelt haben. Als Erfolgsgeheimnisse werden dabei die unternehmerische Persönlichkeit, die Resource Familie sowie eine hohe Leistungs- und Innovationsbereitschaft angeführt. Handwerker sind als individuelle Problemlöser bekannt, sprich sie können auf sich ändernde Anforderungen schnell reagieren, beispielsweise beim Thema Digitalisierung. In

vielen Betrieben hat sie schon Einzug gehalten. Dabei sind Handwerker anwendungsorientiert, also sie optimieren Prozesse und bringen ihre eigenen Innovationen auf den Markt. Kurz: Der steigende Kundenwunsch nach individuellen Handwerksleistungen, gepaart mit lösungsorientiertem Arbeiten, wird dem Handwerk den Weg in die Zukunft ebnen.

Was wünschen sich Traditionsunternehmen von Politik und Gesellschaft?

Trotz ihrer Erfolgsgeschichten stehen Traditionsbetriebe vor wachsenden Herausforderungen, die die Politik und die öffentliche Hand längst auf den Plan rufen müssten. Behördliche Auflagen, zunehmender Preisdruck, ungleicher Wettbewerb, Schwierigkeiten bei der Betriebsübergabe oder fehlende Fachkräfte werden als zentrale Probleme gesehen. Als Gegenmaßnahmen erwarten sie sich vor allem Unterstützung eben bei der Übergabe, mehr Wertschätzung, fairen Wettbewerb, Maßnahmen zum Bürokratieabbau und Gesetzesvereinfachungen.

Interview: Gerd Otto
Foto: Foto Graggo