



Weitere Informationen zum
Thema finden Sie unter:
www.unternehmeredition.de

Unternehmer

Edition

August 2018
9,80 Euro

Von Ödnis und Blüte

Wie Private Equity die Heuschrecke loswurde –
und sie trotzdem wieder da ist

Refokussieren
Die Marke Metabo und
ihre Investoren

Seite 28

Reagieren
Familienunternehmen
lernen von Konzernen

Seite 46

Reaktivieren
Felix von Nathusius
erweckt eine Tradition

Seite 62

Wie sich Führung erweitert

Der **2. Münchner Unternehmer-Salon** der Unternehmeredition und Dr. Wieselhuber & Partner in den Office Highlight Towers behandelte eine Gretchenfrage des deutschen Mittelstands: Wo entstehen Kulturbrüche, wenn eine neue Führung das Ruder übernimmt? Ein Familienunternehmer und ein Manager unter Private Equity-Flagge tauschten dabei ihre Perspektiven aus.

Die deutsche Unternehmenslandschaft verändert sich. Traditionsreiche Familienunternehmen werden nach Generationen und teils Jahrhunderten zum ersten Mal von einem Nicht-Familienmitglied geführt.

Prof. Dr. Norbert Wieselhuber, Managing Partner der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, stellte zu Beginn der Veranstaltung die zentralen Aufgaben heraus, die sich bei einem solchen Wechsel ergeben: „Steht im Familienunternehmen ein Führungswechsel an, müssen die Gesellschafter und das Management neu über die künftige Machtverteilung und die ökonomische Strategie beraten. Das betrifft die Generationenfolge genauso wie die Übergabe an einen Fremdmanager.“ Diese teils heiklen Themen sind in vielen Betrieben präsent, bei denen der Generationenwechsel aktuell ist. Zwischen der Verantwortung als Gesellschafter und dem Drang nach Selbstverwirklichung der potenziellen Nachfolger fragen sich viele Familienunternehmen, ob ihr dynastisches Modell noch zeitgemäß ist. Dabei ist für viele selbst die komplette Übergabe inklusive Gesellschafteranteile eine realistische Option.

Eigentumsverhältnisse entscheiden nicht über den Erfolg

Horst W. Garbrecht repräsentiert dabei den pragmatischen Fremdmanager. Seit 2009 führt Garbrecht den Elektrowerkzeughersteller Metabo und leitete einen Strategiewechsel ein (siehe auch Interview auf den Seiten 28 bis 30). Im Jahr 2012 verkauften die drei Gründer-



Familienunternehmer Christian Fischer: 114 Jahre Piano-Fischer, 88 Tasten, 4. Generation

familien ihre Anteile an einen Finanzinvestor. Es folgten zwei weitere Eigentümerwechsel, heute gehört Metabo zum US-amerikanischen Finanzinvestoren-Schwergewicht KKR.

In seinem Vortrag analysierte Garbrecht den Zusammenhang zwischen Besitzverhältnissen und Strategie. Garbrecht kam zu Metabo, als der Umsatz eingebrochen war. Mit dem Strategiewechsel refokussierte er die Marke auf das Professional-Segment und holte schließlich den französischen Finanzinvestor Chequers Capital ins Boot, um mit dem Kapital neue Wachstumsimpulse zu setzen. Die positive Entwicklung, die Metabo seitdem genommen hat, bestätigt ihn in seiner Einstellung: „Ob die Anteile eines Unternehmens von der Familie, Private Equity oder von einem strategischen Investor gehalten

werden, ist für den Unternehmenserfolg nicht so entscheidend. Viel wichtiger ist, dass die Strategie stimmt.“ Dabei habe ein Fremdmanagement gegenüber einer Führung aus dem Familienkreis oft den Vorteil, frei von „Altlasten“ neue Visionen und Strategien entwickeln und auf den Weg bringen zu können.

Garbrecht ist dennoch grundsätzlich ein „Fan von Familienunternehmen mit ihrer typischerweise langfristig-nachhaltigen Denkweise“. Allerdings war Metabo nicht mehr konkurrenzfähig, als Garbrecht sein Engagement begann. Deshalb brauchte es damals eine professionelle Entscheidung, um den Wertverlust im Unternehmen zu stoppen: „Für Metabo war der Einstieg eines Finanzinvestors in einer Phase der strategischen Neuausrichtung eine sehr gute Brücke.“ Und er ergänzt: „Im Nachhinein betrachtet

hatte der Finanzinvestor einen erheblichen Anteil am erfolgreichen Turnaround des Unternehmens.“

Wegen der Erfahrungen, insbesondere mit Chequers Capital, ist Garbrecht überzeugt vom Kulturwandel innerhalb der Private Equity-Branche: „Die Zeit der Heuschrecken ist vorbei.“ Für ihn geht es darum, zum richtigen Zeitpunkt eine zielgerichtete Partnerschaft einzugehen, bei der das Unternehmen eine geradlinige Strategie verfolgt und erfolgreich wirtschaften kann. Fest steht, dass auch der aktuelle Eigentümer KKR irgendwann den Exit vollziehen wird und dann ein anderer Metabo übernimmt.

Foto: © Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Horst Garbrecht antwortet auf eine Frage aus dem Publikum: Wie Christian Fischer kennt die er die emotionalen Vor- und Nachteile eines Familienunternehmens.

Vereinbarungen, die auch in der Krise tragen

Christian Fischer, Geschäftsführender Gesellschafter vom Piano-Fischer Musikhaus, steht demgegenüber für das Modell einer familieninternen Generationenfolge. Er ist 2007 ins Unternehmen eingestiegen und hat 2012 dann in vierter Generation die Geschäftsführung übernommen. Fischer kennt die Fallstricke, die aus dem Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen entstehen. Schließlich konnte er sich nach dem Schulabschluss noch gar nicht vorstellen, ins eigene Unternehmen operativ einzusteigen. Als ihn die Nachfolge dann doch gepackt hat, waren die Konflikte mit dem Senior omnipräsent: „Zwei Alphatiere im Ring, unausgesprochene Spannungen, unterschiedliche

Erwartungshaltungen und das Wissen um eine gemeinsame Vergangenheit sorgen oft für Zündstoff.“ Damit es nicht zur Explosion kommt, empfiehlt Fischer, die latenten Konflikte zu strukturieren: „Es müssen Regeln und Erwartungen von Beginn an festgehalten werden – und zwar mündlich und schriftlich.“ Fischer plädiert auch für Mediatoren, die an einer systematischen Lösung arbeiten, indem sie die Spielregeln zwischen den beiden oder mehreren Parteien festlegen.

Bei dem ganzen Aufwand kann man sich fragen, warum das Modell überhaupt attraktiv ist für künftige Unternehmer. Aber gerade wenn die Verhältnisse geklärt sind, ist die Verbindung

zwischen Familie und Unternehmen ein Stabilitätsfaktor sondergleichen. So konnte sich Christian Fischer auf seinen Vater verlassen, der kommissarisch die Geschäfte führte, als sich der Junior mehr um die eigene Familie kümmern musste. Diesen Zusammenhalt bezeichnet Christian Fischer als das „Prinzip Familienunternehmen“.

Externes Know-how ist gefragt

Bei der anschließenden Diskussion verwiesen beide Geschäftsführer dann auf eine moderne Führung, die offen sein müsse für externes Know-how und innovative Produkte. Metabo sieht in kabellosen Werkzeugen und kompatiblen Akkupacks für verschiedene Hersteller eine Zukunftsbranche. Für das Piano-Fischer Musikhaus wird die Wartung von Musikinstrumenten und damit die Sparte Dienstleistung immer wichtiger.

Den Unterschied zwischen Familienunternehmen und wechselnden Eigentümern konnte jeder Zuhörer zum Abschluss für sich festhalten. Metabo-Chef Horst Garbrecht antwortete auf die Frage, welche Geschichte Metabo im Vergleich zu Piano-Fischer erzählen kann, seitdem das Unternehmen nicht mehr einer Inhaberfamilie gehört. Seiner Ansicht nach ist es die Geschichte einer starken Marke und eines wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmens. *VH*

Foto: © Dr. Wieselhuber & Partner GmbH



Horst Garbrecht bei seinem Vortrag über den Elektrowerkzeughersteller Metabo: Seit 2009 hat er dem Unternehmen eine neue Strategie verpasst.