



„Zukunft ist unsere Tradition“

Die Schaeff Group kann als Familienunternehmen auf eine lange Tradition zurückblicken: Seit 1596 (!) sind die Schaeffs unternehmerisch tätig. Sie gründeten und führten Firmen, vergrößerten, kauften hinzu oder verkauften. Heute ist das innovative Hochtechnologie-Unternehmen unter der Leitung von Alexander Schaeff weltweit aktiv.

Prof. Dr. Jo Groebel: Wir haben mindestens eine Gemeinsamkeit – das Studium in Aachen ...

Alexander Schaeff: (lacht). Ja, nicht zuletzt die Griechenkneipen, wie das Dionysos, sind uns ehemaligen Studenten dort in guter Erinnerung geblieben.

Das Maschinenbau-Studium galt als eines der schwierigsten überhaupt. Damit sind wir auch schon bei Schaeff Group. Was verbirgt sich hinter dieser Gruppe?

Schaeff Group ist die Sammelbezeichnung für unterschiedliche Aktivitäten unter einem Dach. Das sind in Deutschland die Schaeff Maschinen GmbH und in der Schweiz die Schaeff Holding AG. Organisiert sind in diesem Rahmen Unternehmen, die sich hauptsächlich mit Strategien rund um den Maschinenbau befassen.

Und die Ursprünge des Unternehmens reichen viele Jahrhunderte zurück ...

Ja, vermutlich sogar bis ins 14. Jahrhundert. Dokumentiert haben wir die Familiengeschichte jedenfalls auch in Verbindung mit Hammerschmieden lückenlos ab dem späten 16. Jahrhundert. Der Name stammt dabei aus dem Alt- und Mittelhochdeutschen und kennzeichnet das handwerkliche Schaffen. In unserem überlieferten Familienwappen mit einem Hammer und einem stilisierten Wasserrad wird dieser Bezug deutlich. Wir sehen die bereits beginnende Industrialisierung in Verbindung aus Schmiedehammer und wasserbewegtem Antrieb.

Sind noch Spuren dieser historischen Wurzeln vorhanden?

Zahlreich. Genealogisch in Form unserer alten Stammbaumdokumente. Aber auch die mit Mühlrad betriebenen Hammerschmieden, zum Beispiel im fränkischen Eckermühlen, können heute noch besichtigt werden.

Sehen Sie Parallelen zwischen den Umwälzungen vom Handwerk zur Industrie im 19. Jahrhundert und der heutigen Digitalisierung, Stichwort industrielle Revolution 4.0?

Von Revolution würde ich heute trotz aller Veränderungen nicht sprechen. Veränderungen gab und gibt es in Wirtschaft und Industrie immer, mal schneller, mal langsamer. Ich halte den Begriff der graduellen, aber manchmal auch sprunghaften Evolution für zutreffender.

„Zukunft ist unsere Tradition“ ist einer Ihrer Leitbegriffe ...

Ganz recht. Er kennzeichnet das Prinzip, sich immer wieder auf neue Außen- und Umfeldbedingungen einzustellen und nach vorne zu entwickeln. So wurden bei uns aus den Hammerschmieden Betriebe für Reparatur und Herstellung von Land- und Baumaschinen. Ab dem mittleren 20. Jahrhundert waren Motoren und insbesondere Hydraulik zentrale Geschäftsfelder, später ausgeweitet auf Baumaschinen. Mitte der siebziger Jahre waren wir zum Beispiel die ersten, die Minibagger aus Japan auf den deutschen Markt importierten und dann selbst bauten. Eine weitere Unternehmensveränderung kam kurz nach der Jahrtausendwende, im Jahre 2001. Da die beiden verbliebenen Familienstämme sich nicht auf eine gemeinsame Strategie, das heißt Internationalisierung versus Nischenmarkt, einigen konnten, wurde mit den Baumaschinen der größte Anteil unserer Aktivitäten verkauft.

Sie gründeten 2002 eine Beteiligungsgesellschaft für Hochtechnologien speziell im Maschinenbau. Auch hier haben Sie wieder die traditionellen Kompetenzen mit einer neuen unternehmerischen Perspektive verknüpft.

Die Umstellung war natürlich kein Zuckerschlecken. Mit jedem neuen Unternehmen im Rahmen unserer Beteiligungen entstehen auch neue Herausforderungen. Wir bewegen uns neben Branchen, in denen wir Erfahrung haben, oft auch auf Neuland. Hierbei ist jedes Unternehmen durch spezifische Eigenschaften gekennzeichnet, auf die man sich einstellen muss und die man entschlossen, aber zugleich auch verständnisvoll verändern muss, wenn sie, wie zum Beispiel im Fall einer Krise, zur Insolvenz geführt haben. Veränderungsmanagement ist dabei ein Kernprinzip. Mir ist dabei immer wichtig, durch Gespräche, durch die Erfahrungen anderer auch für die eigene Unternehmenspraxis dazuzulernen.

Heißt das, dass sich wahre Führungsqualität in Krisenzeiten zeigt? Nach der Niederlage aufstehen und weitermachen? ...

Nicht nur, aber auch. Im Schwäbischen gibt es den Spruch: „Wen der Herrgott wirklich strafen will, dem schenkt er vierzig Jahre ununterbrochenen Erfolg.“ Das bringt es auf den Punkt: Rückschläge machen demütig und regen dazu an, sich immer wieder infrage zu stellen. So nutzen wir zum Beispiel Insolvenzen auch, um sonst nicht mögliche Veränderungen wie Rationalisierungsmaßnahmen durchzusetzen.



Alexander Schaeff, Geschäftsführer Schaeff Group und Mitglied des Bundeswirtschaftssenates (li.), mit Stephan Jakob (President of Schaeff Machinery & Services LLC, USA) in der FIMA Maschinenbau GmbH in Obersontheim.

Welches sind die zentralen Sparten für Ihre Beteiligungen?

Im Wesentlichen drei, die Prozessgasverdichtung, Automation und Robotik, schließlich Verpackungsherstellung mit einem Schwerpunkt auf Gras als Ausgangsmaterial. Insgesamt umfassen alle Sparten rund 800 Mitarbeiter bei einem Umsatz von rund 200 Millionen Euro. Diese Zahlen sind durchaus variabel, nicht nur nach oben, sondern auch nach unten.

Sie sind persönlich international aufgestellt, wie wirkt sich das auf Ihr Geschäft aus?

Vor dem erwähnten familiär bedingten Verkauf im Jahr 2001 stand ich kurz davor, uns mit je einem führenden japanischen und amerikanischen Maschinenhersteller zu einer globalen Allianz zusammenzuschließen. Wir hätten ein internationales Unternehmen mit exzellenten Synergien geschaffen. Allerdings gab es unabhängig von unserer eigenen Entscheidung schwer überbrückbare Konflikte zwischen den Partnern aus Japan und den USA. Auch dieses Vorhaben war eine hervorragende Lektion, nicht zuletzt über Kulturunterschiede. Solche Erfahrungen sind auch insgesamt sehr hilfreich bei Joint Ventures. Allgemein kann man bei einem Joint Venture wirklich die hohe Kunst der Unternehmensführung erleben, Stichwort Berücksichtigung der verschiedenen Mentalitäten.

Wird dieser Faktor der Mentalitätsunterschiede bei Joint Ventures, Fusionen oder Ähnlichem nicht regelmäßig unterschätzt?

Völlig d'accord. Daher rate ich, nicht nur auf die ökonomische Seite beim Zusammenschluss zu achten, sondern im persönlichen Gespräch voneinander abweichende Auffassungen über Betriebsführung und Werte zu identifizieren. Die Menschen müssen verstanden und abgeholt werden.

Mitarbeiter identifizieren sich nicht nur mit ihrem Unternehmen, sondern entstammen jeweils einer spezifischen Kultur. Diese Erkenntnis gehört zu gutem Management. Was heißt das für Ihre Unternehmensphilosophie in Bezug auf Ihre Mitarbeiter?

Vertrauensvoll die Mitarbeiter an der langen Leine arbeiten und gestalten lassen. Selbstverständlich auch mit Begleitung durch Controlling und durch die Bereitschaft des Chefs, jederzeit auf Nachfrage mit Rat und Tat zur Verfügung zu stehen.

Nachhaltigkeit liegt im Trend. Welche Rolle spielt bei Ihnen dieses Thema?

Mit diesem Betriff schmücken sich natürlich viele Unternehmen. Aber wir setzen es auch wirklich um. Ein Beispiel ist die Papierherstellung: Importe der Frischfasern, beispielsweise aus Asien, sind allein schon bei der Herstellung und durch den Transport immens umweltschädlich. Wir setzen daher zum Beispiel auf Gras und Stroh von Ausgleichsflächen, das aus der unmittelbaren Umgebung stammt, schnell nachwächst und ökologisch sehr umweltfreundlich ist.

Sie machen das aus pragmatischen Gründen und gehen nicht marktschreierisch damit um.

Trotz aller Bescheidenheit: Gibt es aus der Vielzahl erfolgreicher Transaktionen einige, auf die Sie besonders stolz sind?

Stolz bin ich definitiv auf den Unternehmensverkauf in die USA innerhalb der Nachwehen und Unsicherheiten nach 9/11. Auf amerikanischer Seite schienen fast keine Perspektiven mehr möglich. Mit Geschick, Kreativität und der Bereitschaft zu unkonventionellen Lösungen haben wir es hinbekommen, und alle können sich immer noch in die Augen schauen. Stolz bin ich auch darauf, trotz aller währungstechnischen Unwägbarkeiten das Schweizer Unternehmen, die AFAG AG, erworben und erfolgreich in die Gruppe integriert zu haben. Sie wächst sehr zufriedenstellend.

VITA

Alexander Schaeff, Jahrgang 1962, ging im Internat Salem zur Schule, studierte anschließend in Aachen Maschinenbau und an der WHU/Otto Beisheim Hochschule, in Deutschland, Frankreich und den USA Betriebswirtschaft (Dipl. Ing. und Dipl. Kfm.). Nach dem Berufseinstieg in der Geschäftsführung der Fima Knauf übernahm Alexander Schaeff 1994 die Vertriebs- und später die Geschäftsführung im familieneigenen Baumaschinenunternehmen, welches er 2001 an die US-amerikanische Terex-Gruppe verkaufte.

Seither hat er eine Gruppe mit industriellen Beteiligungsunternehmen aufgebaut, wobei er sich auch an Unternehmen in schwierigen Situationen beteiligt.

Alexander Schaeff engagiert sich vielfältig sozial, kulturell und in der Verbandsarbeit.

Er ist verheiratet, hat drei Kinder und lebt in Schwäbisch Hall und in der Schweiz.

Sind Sie auch an Start-ups interessiert?

Normalerweise investieren wir etwa immer in zwei Start-ups. Wir bevorzugen jedoch eher etablierte Marktführer, jedenfalls solche, die ihre Leistungsfähigkeit bewiesen haben. Wichtig ist uns meist auch – das betrifft die Zeit vor unserem Engagement – eine Trennung zwischen Firmenleitung und Eigentümerstruktur. Eigentümer überschätzen sich bei nötigen Veränderungen schnell.

Nach Ihren eigenen Erfahrungen, wie stehen Sie zum Thema Nachfolge?

Ein interessantes Feld, wobei ich sagen darf, dass es zwischen meinem Vater und mir sehr gut geklappt hat und auch noch heute ein großes Verständnis füreinander vorhanden ist. Ich musste nicht ins elterliche Unternehmen, wollte es aber. Meine drei Kinder müssen ebenfalls nicht operativ im Unternehmen tätig werden, wenn sie nicht wollen: Ein kompetent und gut besetzter Beirat und professionelle Manager können mit dazu beitragen, dass Kontinuität und Qualität gewährleistet bleiben. Hinzukommt, dass die jüngere Generation heute nicht unbedingt langfristig plant, sondern sich im Digitalzeitalter auf regelmäßige Veränderungen auch ihres Berufsumfeldes einstellt. Hier werden wir in Deutschland die nächsten Jahre das Ende etlicher liebgewonnener Traditionen sehen.

Wie war Ihr persönlicher und beruflicher Werdegang?

Zunächst einmal bin ich aus Überzeugung auf dem Land groß geworden. Die Freude an der Nähe zur Natur war für mich prägend und ist mir heute noch wichtig. Prägend waren auch meine Internatsjahre in Salem mit den Kontakten zu interessanten Menschen unterschiedlicher Herkunft und Kulturen. Wertevermittlung war dort das Grundprinzip. Ein breites Interessenspektrum führte mich zum doppelten Studium, zunächst zum Maschinenbau und dann zur BWL an der WHU in Vallendar, Los Angeles und Nizza. BWL war dabei fast noch schwieriger als Maschinenbau, verlangt wurden mindestens drei Sprachen. Aber das ist heute ja fast normal ...

Was lautet Ihre Strategie: Quartalsdenken oder langfristige Planung?

Eindeutig: Unternehmerisches Denken heißt für mich Langfristigkeit und nicht kurzfristige Profitmaximierung.

Wie beurteilen Sie die schulische Bildung in Deutschland?

Viel zu geringe Technikbetonung auch im internationalen Vergleich. Der Standort Deutschland ist gut, aber dringend notwendig wäre eine deutliche Verbesserung der technischen Qualifikation. Ich befürchte, dass wir mit einem „Weiter so“ den Zenit des wirtschaftlichen Erfolges schon überschritten haben.

Gab es auch schwierige Entscheidungen?

Die gab es: Wir mussten aus den bereits genannten familiären Gründen auf den globalen Zusammenschluss der Baumaschinenhersteller verzichten, obwohl es uns

gelingen war, mit unserer europäischen Mentalität die scheinbar unüberwindlichen asiatisch-amerikanischen Kulturunterschiede zu überbrücken. Das war hart.

Trotzdem spricht Ihr heutiger Erfolg für eine erfolgreiche Verarbeitung dieses Moments. Was hat geholfen?

Die Familie, das Tagesgeschäft, neue Herausforderungen und letztlich persönliche Gelassenheit.

Herzlichen Dank für das inspirierende Gespräch.



DAS UNTERNEHMEN

Gründung:
2002

Sitz:
Schwäbisch Hall
(Baden-Württemberg)
und Hergiswil (Schweiz)

Produkte:
Industrielle Beteiligungsgesellschaft in den Bereichen Anlagenbau, chemische und petrochemische Zulieferindustrie, Automation und Robotik, Verpackungsmaterialien

Mitarbeiter:
Holding: 6
Gruppe: circa 800

Rechtsform:
Schaeff Maschinen GmbH & Co KG in Schwäbisch Hall (deutsche Obergesellschaft) und Schaeff Holding AG in Hergiswil (Holding in der Schweiz)

Umsatz:
circa 200 Millionen Euro (2017)

Geschäftsführer:
Alexander Schaeff,
Dino Macho,
Dr. Ekkehard Gericke

Webseite:
www.schaeff-group.com