

»Nach einer Probezeit dachten wir: Menschenkinder, die können das!«

Die Familienunternehmen werden auch in der Baubranche immer weniger. Umso erstaunlicher ist es, dass bei der Paul Bauder GmbH & Co. KG soeben die vierte Generation an die Unternehmensspitze gewechselt ist. Wir haben mit Paul-Hermann Bauder über den Einstieg seiner drei Söhne in die Geschäftsführung und über den langen Weg zu diesem Ziel gesprochen.

dachbaumagazin: Herr Bauder, wo sehen Sie die Vorteile eines Familienunternehmens?

Paul-Hermann Bauder: Der große Vorteil ist die Kontinuität: Wir denken in Generationen und nicht in Quartalen. Die Eigentümer kennen ihre Kunden und ihre Belegschaft gut und treffen daher weniger Fehlentscheidungen. Das ist ein großer Wettbewerbsvorteil. Außerdem ist es für ein Familienunternehmen stets eine persönliche Niederlage, wenn Mitarbeiter entlassen werden müssen. Auch das ist ein Unterschied zu den Konzernen.

Sie hatten lange Zeit Vorbehalte, Ihre drei Söhne ins Unternehmen zu holen. Woran lag das?

Unser Vater hat sich bei meinem Bruder Gerhard und mir schon Gedanken gemacht, ob das gut geht, die Unternehmensführung auf zwei Köpfe zu verteilen. Wir hatten Glück, haben uns immer gut verstanden und hatten vor allem die Fähigkeit, bei unterschiedlichen Meinungen eine einvernehmliche Lösung zu finden. Trotzdem haben wir uns gefragt: Sollen wir das Schicksal noch einmal herausfordern?

Und: Wird das mit drei Brüdern auch noch gut gehen? Da gab es schon eine gewisse Unsicherheit.

Was hat Sie und Ihren Bruder zum Umdenken gebracht?

Wir haben uns – auch wegen negativer Beispiele in der Baubranche – bereits das ganze Berufsleben lang auf die Übergabe der Verantwortung im Unternehmen vorbereitet. Gleichzeitig sollten unsere Kinder ein normales Leben führen, eigene Entscheidungen treffen und nicht aus Loyalität zu uns ins Unternehmen einsteigen. Mein Sohn Mark hatte dann nach dem Studium bei Hilti im Außendienst gearbeitet. Und da haben ihn die Kollegen immer wieder gefragt, warum er denn nicht ins Familienunternehmen einsteigen würde – diese Frage war wohl der Auslöser. Wir haben dann gesagt: Kommt ins Unternehmen und findet raus, ob's euch Freude macht.

Wie haben Sie sich auf die Übergabe der Verantwortung an die vierte Generation vorbereitet?

Wir haben uns vor acht Jahren mit der ganzen Familie an den runden Tisch gesetzt und mithil-



◀ Wechseln von der Geschäftsführung in den Beirat: Die Brüder Gerhard (rechts) und Paul-Hermann Bauder

fe einer Mediatorin eine Familienverfassung erarbeitet, die die Werte und Ziele im Hinblick auf den Generationswechsel festschreibt. In diesem Prozess haben wir alle gelernt, offen zu kommunizieren, verbindliche Ziele zu formulieren und mögliche Konflikte offen anzusprechen.

Wann und auf welche Weise sind Ihre Söhne Jan, Mark und Tim ins Unternehmen eingestiegen?

sein. Er ist der Brückenbauer und Mentor für die vierte Generation, und meine Söhne akzeptieren ihn als Ratgeber.

Auf der Dach+Holz in Köln haben Sie und Ihr Bruder die Übergabe der Verantwortung an das neue Führungsquartett verkündet. Wie fühlte sich das an?

Das fühlte sich erstaunlich gut an. Wir hatten die Übergabe ja zuvor schon in allen Werken im

»Wir haben uns vor acht Jahren mit der ganzen Familie an den Tisch gesetzt.«

Sie haben 2012 bzw. 2013 angefangen: Jan war im Ausland und hat in Ländern, wo wir keine Tochtergesellschaften haben, neue Absatzmärkte erschlossen. Mark hat fast zwei Jahre lang im Dreischichtbetrieb in der Fertigung gearbeitet und dabei sämtliche Werke und viele Mitarbeiter kennengelernt. Und Tim war zwei Jahre im Außendienst und hatte sein eigenes Gebiet. Nach dieser Probezeit an der Basis haben mein Bruder und ich gedacht: Menschenkinder, die können das! Da mussten wir umdenken: Drei Bauders in der Geschäftsführung, das erschien uns plötzlich als riesige Chance.

Welche Rolle hat Gerhard Einsele im neuen Führungsquartett?

Er hat natürlich eine besondere Rolle in der Geschäftsführung und wird in den nächsten Jahren der Garant für die Kontinuität

Rahmen der Weihnachtsfeiern bekanntgegeben. Dabei haben wir gemerkt, wie sich Mitarbeiter und Kunden freuen, dass drei junge Menschen nun die Verantwortung übernehmen. Mein Bruder und ich sind nun im Beirat und verstehen unsere Aufgabe dort im Sinne eines Coaches, der die neue Generation unterstützt.

Wofür werden Sie sich in Zukunft mehr Zeit nehmen können?

Da gibt es eine ganze Menge: Zuerst für die Familie und meine Enkelkinder, aber auch fürs Reisen und die Musik. Außerdem möchte ich mich künftig noch mehr um unsere gemeinnützige Bauder-Stiftung kümmern, die sich der Förderung von sozial und körperlich behinderten Kindern und Jugendlichen widmet.

Herr Bauder, vielen Dank für das Gespräch.



▲ Veränderungen bei Bauder: Zwei wechseln in den Beirat (links), während die neue Geschäftsführung aus vier Köpfen besteht