

FIF - Perspektiven

Herausgeber: Dr. Ursula Koners & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die Publikationsreihe FIF-Perspektiven betrachtet spezifische Herausforderungen und Besonderheiten von Familienunternehmen und stellt diese anhand von realen Beispielen vor. Die Betrachtung des Phänomens erfolgt dabei jeweils aus mehreren Perspektiven, um ein möglichst tiefes Verständnis des Fallbeispiels zu gewährleisten. Grundlage der Perspektiven sind ausführliche persönliche Gespräche mit Mitgliedern der Familie und/oder des Unternehmens.

FIF-Perspektiven 02/2018

Wachstum ist stetige Veränderung

Hauptsitz der Firma Peri in der Rudolf-Diesel-Straße in Weißenhorn bei Ulm. Es ist Freitagnachmittag und überall herrscht reger Betrieb. Auf dem weit ausgedehnten Firmenareal wird Material angeliefert und abgeholt, die ersten Mitarbeiter starten ins Wochenende und verabschieden sich auf dem Parkplatz gut gelaunt von den Kollegen. Im Foyer begegnet man zuerst zwei lächelnden Damen, die es sehr gut verstehen, jeden Besucher professionell und gleichzeitig herzlich dialektgefärbt zu begrüßen. Dabei ist die Bandbreite der Besucher an diesem Nachmittag enorm groß. Abgesehen von den gewohnten Besuchern zu Geschäftsterminen, schwirrt eine lokale Schülergruppe durch die Ausstellung und ist eifrig dabei, einen Fragebogen zu beantworten. In der Sitzgruppe bereitet sich eine Gruppe von MBA Studenten aus den USA auf die Rückfahrt zum Münchner Flughafen vor und im großen Besprechungssaal sitzen zeitgleich über 40 neue Peri-Mitarbeiter aus der ganzen Welt, die im Rahmen des firmeneigenen zweiwöchigen Onboarding Programmes erstmals das Unternehmen und auch die Familie dahinter kennenlernen durften. Weißenhorn ist von Haus aus nicht der Nabel der Welt, und doch hat Peri von hier aus eine atemberaubende Erfolgs- und Wachstumsgeschichte geschrieben. Wie dieses Wachstum möglich war und welche Stellschrauben von Bedeutung waren, ist insbesondere deshalb so spannend, weil Peri (gegründet 1969) aktuell „erst“ in der zweiten Generation ist, dennoch aber bereits einen Gesamtjahresumsatz von mehr als 1,4 Mrd Euro verbucht und Niederlassungen in mehr als 70 Ländern hat.

Familie als Basis und Anker des Wachstums

Die Bedeutung des Wachstums ist bereits auf der Homepage des Familienunternehmens spürbar. **„PERI ist sukzessive gewachsen und befindet sich nach wie vor zu 100% im Besitz der Gründerfamilie.“** Im Kapitel Selbstverständnis, das die Familie mit dem Beirat gemeinsam erarbeitet hat, steht es noch klarer formuliert: **„Wir streben profitables Wachstum an, weltweit.“** Beide Sätze lesen sich zunächst einmal sehr leicht, sind aber dennoch keine Selbstverständlichkeit. Weil die Inhaberkategorie Schwörer sich genau dessen bewusst ist, beschäftigt sie sich aber auch ganz konkret mit den Chancen, Herausforderungen und Konsequenzen des Wachstums. Auch wenn sowohl die Kinder des Firmengründers Artur Schwörer als auch seine Witwe Christl Schwörer wissen, dass die Anfänge von Peri ganz anders geprägt waren. Geblieben ist die starke Verankerung des Unternehmens in der Familie – und umgekehrt – und eine sehr gelungene Balance zwischen regionaler Verbundenheit und globaler Ausrichtung.

Gründung und erste Wachstumserfolge

Alexander Schwörer, als Sohn und Nachfolger der zweiten Generation heute als Geschäftsführer für Marketing und Vertrieb verantwortlich, beschreibt die Gründungsgeschichte ganz pragmatisch. **„Der ursprüngliche Sinn und Zweck von Peri bzw. von meinem Vater war ganz einfach: er wollte unabhängig sein. Damals ging es gar nicht so sehr um Wachstum, eher vielleicht eine bestimmte Grenze oder Größe zu erreichen, um das Überleben der Firma sicherzustellen.“** Tatsächlich startete Artur Schwörer nämlich mit einem Ingenieurbüro in Ulm. Mit dabei: seine Frau, eine Schreibmaschine und zwei Mitarbeiter. Allerdings war die reine Beratung wohl von Beginn an nicht wirklich der „Traumjob“ für einen Unternehmer des Schlags Artur Schwörer. Schon in den ersten vier Wochen musste er sich selbst eingestehen, dass er viel lieber produziert als berät. Nicht verwunderlich, da er vorher jahrelang mit seinen Brüdern zusammen erfolgreich Fertighausteile hergestellt hat. Schon damals hatte Artur Schwörer Pläne für Beton-Schalungsträger entwickelt, die aber nie verwirklicht wurden. Und genau diese Pläne holte er wieder hervor und startete dann zur Zeit des sich bereits abzeichnenden Baubooms durch. Die ersten Träger von Peri wurden im Juni 1969 produziert und bereits das Jahr 1971 mit Auftritten auf der bauma und der Hannover Messe brachte erste Erfolge. Zumindest in der süddeutschen Bauindustrie war der in jeder Hinsicht programmatische Name Peri (eine aus dem Griechischen entlehnte Vorsilbe mit der Bedeutung ‚um – herum‘, aber auch ‚über – hinaus‘) danach eine feste Größe wie man in der Biographie Artur Schwörers nachlesen kann. Auch Sohn Alexander erinnert sich an die damals völlig anderen Größenmaßstäbe. **„Peri machte 1985 zum ersten Mal 50 Mio. Euro Umsatz, also 100 Mio D-Mark, das war ein Riesenerfolg. Das ist noch gar nicht so lange her – und trotzdem liegen wir heute bereits bei ca. 130 Mio. Euro Umsatz – aber im Monat. Alles organisch gewachsen.“**

Die Wende brachte die entscheidende Wende...in zweierlei Hinsicht

Die Zahlen allein erklären aber noch lange nicht, wodurch das rasante Wachstum möglich wurde. Die erste Wende in der Entwicklung von Peri war der Fall der Mauer. **„Wir hatten Ende der 1980er Jahre ein neues System herausgebracht - Trio. Dafür hatten wir zwei Roboter angeschafft und hatten ehrlich gesagt eher etwas mehr Produktionskapazität als nötig“** erinnert sich Alexander Schwörer. Gleichzeitig war aber genau diese Überkapazität ein wichtiger Trigger, um das dann kommende Wachstum überhaupt zu bewältigen, denn mit der Wiedervereinigung war plötzlich ein neuer riesiger Markt entstanden. **„Meinen Vater hat das total gejuckt. Der hat mich mitgenommen, da war die Mauer kaum**

weg und die Euphorie noch riesig. Schon im Februar 1990 sind wir nach Dresden, Cottbus, Leipzig, Berlin etc. gefahren und haben uns dort Grundstücke angeschaut.“ Dank der Roboter und den dadurch freien Produktionskapazitäten konnte Peri damals von allen Anbietern am schnellsten reagieren und war innerhalb kürzester Zeit auch im Osten im Markt etabliert. In der Zeit des Baubooms in der neuen Hauptstadt lag zeitweise Peri-Mietmaterial im Wert von bis zu 35 Millionen Euro auf den verschiedenen Baustellen in und um Berlin. So wurde Peri durch die Wende auch von der Nummer 3 im deutschen Markt auf die Nummer 1 katapultiert.

Die zweite entscheidende Wende war eine grundsätzlich neue Denkweise im Vertrieb – eine Geschäftsmodellinnovation wie aus dem Bilderbuch. Der starke Bauboom im Osten brachte nämlich ein Problem mit sich: kein Bauunternehmer hatte die finanziellen Ressourcen, um die große Menge an Schalungen, die er brauchte, tatsächlich auch zu kaufen. Um diese Hürde im Markt zu umgehen und als Chance zu nutzen, stellte Peri auf ein Vermietsystem für seine Schalungen um anstatt diese wie bisher zu verkaufen. **„Für uns war das ein völlig neues Geschäftsmodell. Mein Vater hat sehr viele Gespräche geführt um herauszufinden, wie man so etwas machen könnte.“** Die guten Kontakte zu einigen Banken, die er vorher schon aufgebaut hatte, kamen Artur Schwörer damals zu Gute und so wurde Peri mit Unterstützung von Banken, Fürstenhäusern und Konsortialkrediten zum Finanzierungspartner in eigener Sache für die Baubranche. Die entscheidende Wende und ein zentraler Erklärungsfaktor für die Ermöglichung des kommenden Wachstums. Die Grundlage dafür war eine tiefgreifende Veränderung des Geschäftsmodells.

Internationalisierung und globales Wachstum

Noch mitten im Boom der neuen Ostmärkte wurde klar, dass Peri nicht dauerhaft von diesem Spezialeffekt im Markt profitieren kann. Um frühzeitig darauf vorbereitet zu sein, dass sich der deutsche Baumarkt in absehbarer Zeit beruhigen wird, wurden Schritt für Schritt Tochtergesellschaften gegründet. Pro Jahr sage und schreibe oft 5, manchmal bis zu 7 Firmen. Zunächst in Richtung Osteuropa, schnell aber auch in UK, Nordeuropa und auch Dubai, ganz verstärkt, Kanada und Südamerika. In den USA war Peri bereits seit 1983 aktiv. Eine bewusste Wachstumsstrategie war damals aber nicht die Basis, eher ein sehr gutes unternehmerisches Gespür von Artur Schwörer, welche Märkte demnächst interessant sein könnten und welche Region interessante Synergien bietet. Alexander Schwörer erinnert sich an diesen positiv pragmatischen Ansatz: **„Meinem Vater und dem ganzen Peri Team ging es immer um unsere Kunden. Marktführerschaft war in diesen Jahren zu keinem Zeitpunkt das „große strategische Ziel“ unserer Firma. Mein Vater wollte, dass wir die besten sind im Sinne der Kunden – und das hat zunächst mit bloßer Größe nichts zu tun. Das**

heißt mein Vater hatte sowas damals überhaupt nicht auf dem Schirm, das war ihm ganz egal. Es war nicht sein zentrales Ziel Nr. 1 zu sein.“

Wachstum aus heutiger Perspektive – Innovation und Internationalisierung

Inzwischen ist die Situation eine andere. Tochtergesellschaften werden weiterhin kontinuierlich gegründet, zuletzt zum Beispiel in Mosambik, Marokko und Vietnam. Diese sind aber bewusste Puzzlesteine einer klaren Strategie, die auf der Homepage des Unternehmens auch unmissverständlich zu lesen ist. **„We strive to be the leading partner for all formwork and scaffolding applications.“** Leading heißt als Nr. 1 im Markt, for all applications in wirklich jedem einzelnen Unternehmensbereich und nicht nur auf Basis des Gesamtumsatzes. Auch das geht auf Erfahrungen der Vergangenheit zurück erläutert Alexander Schwörer: **„Wir haben gelernt, dass wir in allen Segmenten stark und leading sein müssen. Ein Segment wie Hochhäuser kann in der Krise schnell verschwinden, dann sollte man aber bereits auch in einem zweiten und dritten Segment wie beispielsweise Brücken und Tunnel gut aufgestellt sein. Unsere Wachstumsziele sind ambitioniert aber der weltweite Baumarkt wächst auch jährlich um 5%“.**

Erreicht werden kann dies aber nur mit einem sehr guten Gespür für die einzelnen Märkte. Peri konkurriert auf jedem Markt der Welt vor allem mit den lokalen Wettbewerbern, muss sich also immer wieder ein Stück weit neu erfinden, und in den einzelnen Ländern in gewissem Sinne als „local unter locals“ agieren. Innovation und Internationalisierung bedingen sich gegenseitig. **„Um in Märkten wie Indien, Indonesien oder den Philippinen erfolgreich zu sein, musst du dort mit adäquaten Produkten in diese Märkte gehen. Und das sind andere Produkte als z. B. in Märkten wie Deutschland oder den USA. Du musst dich als lokaler Anbieter sehen und auch so agieren. Nur eben als der Beste von denen“** resümiert Alexander Schwörer.

Wachstum als tägliche Herausforderung – auch ganz persönlich

Eine ständige Nebenwirkung von Wachstum ist Veränderung, auch bei Peri. Strukturen werden verändert, Prozesse neu modelliert, Verantwortlichkeiten neu zugeteilt usw. Die zwei wichtigsten Dinge, die bei Peri in dieser Hinsicht gut ineinandergreifen, sind Menschen und Prozesse. Aber auch das war nicht schon immer so - die Prozesse sind in den letzten 10 Jahren so überarbeitet worden, dass sie auf Wachstum ausgelegt und somit skalierbar sind. Gleichzeitig gelingt Wachstum nur mit den richtigen Leuten. Das Recruiting muss funktionieren – weltweit. Peri braucht nicht nur viele gute Leute, sondern will diese auch halten und weiterentwickeln. Das Wichtigste dabei ist, Mitarbeiter mit dem richtigen

„mindset“ zu finden, die ständige Veränderung nicht nur akzeptieren, sondern tatsächlich auch willkommen heißen. Und die die Werte und das Selbstverständnis des Unternehmens leben. Oder um mit den Worten von Alexander Schwörer zu sprechen: **„Wir brauchen Leute, die Lust haben mitzuziehen. Die sagen, super, das pack ich an. Wir kriegen das hin. Und die unsere Werte im täglichen Doing umsetzen.“**

Dass man dabei regelmäßig auch als Person gefordert ist, kennt er dabei sehr gut aus seiner eigenen Perspektive. **„Die Wachstumsgeschwindigkeit der letzten Jahre fordert alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch mich persönlich. Aber ich habe das große Glück, dass ich das als positiven Stress empfinde. Das geht schon los, wenn ich im Aufzug einen Mitarbeiter treffe, der mir zuruft, wir haben das große Projekt XY geholt. Und der dann im Spass dazu sagt: Jetzt darf das nächste halbe Jahr aber wirklich nichts mehr kommen.“** An dieser Stelle denkt der Sohn des Firmengründers für einen Moment nach und findet für sich selbst noch einen weiteren Aspekt des Wachstums. **„Ich glaube schon, dass sich meine Rolle verändert hat. Früher war ich mitten drin im Geschehen, viel ähnlicher wie es mein Vater war, und heute haben wir ganz stark eine zweite Ebene reingezogen. Ohne das wäre es gar nicht gegangen, daran müssen wir auch noch weiterarbeiten. Die Art und Weise der Führung muss sich verändern, um Wachstum weiterhin möglich zu machen.“**

Die Inhalte basieren auf persönlichen Interviews mit der Familie Schwörer sowie auf der Biographie des Firmengründers: Wilhelm von Sternburg (2017) Artur Schwörer. Ein Porträt. Passage Verlag, Leipzig. Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren Dr. Ursula Koners (ursula.koners@zu.de) und Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de)



Infobox Peri GmbH

PERI, gegründet 1969 von Artur Schwörer und seiner Frau Christl, ist einer der weltweit größten Hersteller von Schalungen und Gerüsten. Neben dem Stammwerk und Firmensitz in Weißenhorn bei Ulm werden mehr als 70 Tochtergesellschaften und über 140 Logistikstandorte betrieben. Mit weltweit über 8.700 Mitarbeitern erwirtschaftet das Unternehmen einen Umsatz von über € 1,48 Mrd. EUR (Geschäftsjahr 2017) Der Unternehmensname geht auf die griechische Präposition "peri" (dt. um - herum) zurück. www.peri.com