

Strategie und Nachfolge in Familienunternehmen - Das Fallbeispiel der August Kreinz GmbH & Co. KG

Alexander T. Nicolai¹ und Heiko Hilse²

Universität Witten/Herdecke

1. Firmengeschichte und -kultur	175
2. Der Geschäftsführer und die Familie	176
3. Produkte und der Produktionsprozeß	178
4. Die Verpackungsindustrie	178
5. Der Wettbewerb in der Faltschachtelindustrie	180
6. Zulieferer und Abnehmer	182
7. Die externe Beratung: Anlaß und Auftrag	185
8. Fragestellung und Lösungshinweise	186
9. Literaturhinweise	187

¹ Alexander T. Nicolai, geb. 1971; Dr. rer. pol., Dipl.-Ökonom, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Oldenburg; mehrere Jahre Lehrbeauftragter für neuere Systemtheorie und Strategisches Management an der Universität Oldenburg; Praxiserfahrungen in diversen Industrieunternehmen und Startups; Fachredakteur für „Die Organisationsentwicklung“; wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Führung und Organisation des Deutsche Bank Instituts für Familienunternehmen (Private Universität Witten/Herdecke) und Projektmanager am Management Zentrum Witten GmbH.

² Heiko Hilse, geb. 1970; Dr. rer. soc., Dipl.-Psych.; Studium der Psychologie und Soziologie an den Universitäten Konstanz, Bielefeld und an der Rutgers University (New Jersey, USA); mehrjährige Tätigkeit bei Daimler-Benz (heute DaimlerChrysler) in den Zentralbereichen Betriebliche Bildung, Transformationsberatung und Corporate University; heute wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Führung und Organisation des Deutsche Bank Instituts für Familienunternehmen (Private Universität Witten/Herdecke) und Projektmanager am Management Zentrum Witten GmbH.

1. Firmengeschichte und Kultur

Die August Kreinz GmbH & Co. KG ist ein hessisches Familienunternehmen mit einer langen Tradition. Es ging aus einer kleinen Manufaktur für Holzspielzeuge hervor, die August Kreinz im Jahre 1902 gründete. Die Spielzeuge wurden in kunstfertig gestalteten Schachteln angeboten, die der Firmengründer selbst mit Schere, Fußheftmaschine und Fußeckenstanze herstellte. Bald produzierte August Kreinz auch für andere Kleinunternehmen die begehrten Verpackungen. Die Schachteln entwickelten sich schließlich zum Hauptgeschäft, während die Spielzeugproduktion komplett aufgegeben wurde.

Derzeit befindet sich das Unternehmen in der 3. Generation. Gottlieb Kreinz, der Sohn des Gründers, übernahm das Geschäft direkt nach dem 2. Weltkrieg. Bis heute besitzt Gottlieb Kreinz sein Büro in dem Unternehmen, ohne jedoch noch im operativen Geschäft tätig zu sein. Die Übergabe an seinen Sohn Gerhard Kreinz, der seit 1965 im Unternehmen arbeitet, vollzog sich in vielen kleinen Schritten und war in keinster Weise durch Disharmonie geprägt. Die heutige Rolle des Seniors beschränkt sich darauf, dem Sohn beratende Unterstützung zu geben und für den Gesamtbetrieb weiterhin als Identifikationsfigur zur Verfügung zu stehen. Die strategische und operative Führung liegt jedoch mittlerweile eindeutig in den Händen von Gerhard Kreinz.

Zu Anfang des neuen Jahrtausends blickt Gerhard Kreinz auf ein Unternehmen der Verpackungsindustrie, das 240 Mitarbeiter beschäftigt, 64 Mio. DM umsetzt und eine Eigenkapitalquote von 20% aufweist. Viele der Mitarbeiter sind schon über 20 Jahre in dem Familienunternehmen und haben bereits unter der Geschäftsführung von Gottlieb Kreinz gearbeitet. Durch die Übernahme von selbstausgebildeten Fachkräften und die Einstellung von vergleichsweise jungen Kräften für die Führungsmannschaft ist das Durchschnittsalter der Belegschaft dennoch nicht sehr hoch.

Kennzeichnend für die gesamte Unternehmenskultur ist eine starke Identifikation mit dem Unternehmen. Die Beschäftigten sehen in der August Kreinz GmbH & Co. KG mehr als nur einen Arbeitgeber. Das äußert sich in einer freundschaftlichen Beziehung zu Gottlieb und Gerhard Kreinz, in der niedrigen Fluktuation, in dem hohen Stellenwert, der bspw. Betriebs- oder Weihnachtsfesten zugemessen wird, in dem zumeist guten Betriebsklima und in der „Sprache“ des Unternehmens. „Wir sprechen nicht von Personal, sondern von Menschen“, pflegt Gerhard Kreinz zu sagen. Ein weiteres Kennzeichen der Unternehmenskultur ist die ausgeprägt regionale Orientierung. Sowohl die Kunden (über 90% des Umsatzes stammt von Kunden aus einem Umkreis von 180 km) als auch die Mitarbeiter kommen aus der nahen Umgebung, und durch die Arbeit in Verbänden, örtlichen Vereinen usw. bestehen zahlreiche Verflechtungen zu der Region.

2. Der Geschäftsführer und die Familie

Gerhard Kreinz, heute Alleineigentümer und Geschäftsführer der August Kreinz GmbH & Co. KG, ist 62 Jahre alt. 1965 ist er in die väterliche Firma eingestiegen, nachdem er zunächst in einer Papierfabrik eine Lehre gemacht und anschließend ein Betriebswirtschaftsstudium absolviert hatte. Es folgte eine ca. zehnjährige Phase, in der Kreinz Junior mit seinem Vater zusammen im Unternehmen arbeitete, wobei der Vater gegen Ende dieser Zeit dazu überging, dem Sohn sukzessive mehr Verantwortung zu übertragen.

Gerhard Kreinz fühlt sich der Tradition des Familienunternehmens sehr verpflichtet, gerade auch weil sich das Unternehmen bereits in der dritten Generation befindet (ein Zustand, den nur ca. 3 bis 4% aller Familienunternehmen überhaupt erreichen). Er und die Mitarbeiter sehen in dem Umstand, ein Familienunternehmen zu sein und Geschäftsführer und Eigentümer in einer Person vereint zu haben, eine besondere Ressource für das Unternehmen. Die Loyalität der Mitarbeiter der Eigentümerfamilie und dem Unternehmen gegenüber gilt als sehr stark ausgeprägt. Auch das Zusammenspiel mit dem Betriebsrat funktioniert ganz hervorragend. Der Betriebsratsvorsitzende ist eine wichtige Vertrauensperson von Gerhard Kreinz. Sich anbahnende Konflikte werden in den meisten Fällen bereits im Zwiegespräch vorab aus der Welt geschaffen. „Wenn der Betriebsrat in unserem Hause immerzu nach dem Buchstaben des Gesetzes vorgehen würde,“ so Kreinz wörtlich, „dann hätten wir keine Chance!“.

Gerhard Kreinz ist seit 34 Jahren mit seiner Frau Lotte verheiratet. Aus der Ehe sind zwei Kinder hervorgegangen, der Sohn Herbert (29 Jahre alt) und die Tochter Franziska – genannt „Franzi“ (26 Jahre alt). Die Familie hat immer schon in enger Verbindung zum Unternehmen gestanden und gelebt, was unter anderem damit zusammenhängt, daß sich das Wohnhaus der Familie nur unweit vom Firmengelände befindet. Dies hat es beispielsweise auch am Wochenende leichter gemacht, daß Gerhard Kreinz immer wieder in die Firma gegangen ist und die Kinder zum Spielen mitgenommen hat. Die Kinder erlebten die Firmensituation und den in ihr agierenden Vater sozusagen „hautnah“. Nicht selten hat Lotte Kreinz den Sonntagskuchen noch am Firmenschreibtisch ihres Mannes serviert. Obwohl Herr Kreinz ein familienorientierter Mensch ist („Die Familie ist mein großer Rückhalt“), stand die Firma all die Jahre für ihn an erster Stelle. Darunter hat auch seine Gesundheit leiden müssen: Vor zwei Jahren erlitt er einen Herzinfarkt – ein Ereignis, zu dem er sich offen nur im Kreise der Familie und gegenüber ein paar wenigen vertrauten Mitarbeitern bekannt hat.

Lotte Kreinz hatte die ganzen Jahre über die Rolle als Ehefrau und Mutter inne. In den Anfangsjahren, als noch keine Kinder da waren, unterstützte sie ihren Mann etwas in der Buchhaltung. Mit der Geburt der Kinder widmete sie sich dann jedoch vollkommen der Haushaltsführung und Kindererziehung. Erhalten geblieben ist ihr die Rolle als Beraterin ihres Mannes in Fragen aller Art, gerade auch im Bereich von Personal- und Strategiefragen, die die Firma betreffen. Da kommt es schon mal vor, daß sie auch direkt von Mitarbeitern aus der Firma angesprochen und um Fürsprache gebeten wird. Insbesondere seit einigen Jahren, da die Kinder in eine Phase gekommen sind, in der berufliche Entscheidungen und Weichenstellungen anstehen, hat sie eine zentrale Funktion als Gesprächspartnerin und Vermittlerin nach allen Seiten. Vor allem würde sie es gerne sehen, wenn sich ihr Mann binnen der nächsten Jahre zunehmend aus der

Führung der Firma zurückziehen würde, nicht zuletzt wegen seines unsicheren Gesundheitszustandes. Sie versucht ihm aus diesem Grunde auch vermehrt bestimmte Freizeitaktivitäten schmackhaft zu machen (sie hat beispielsweise sich und ihn im örtlichen Golf-Club angemeldet, plant aufwendigere Reisen etc.). Gerhard Kreinz ließ sich dadurch auch das eine oder andere Mal zum „Nichtstun“ verführen, stellt sein berufliches Engagement allerdings in keinsten Weise grundsätzlich in Frage.

Dem traditionellen Modell entsprechend schlummert in Gerhard Kreinz bereits seit langem die Hoffnung, daß sein Sohn einmal das Unternehmen übernehmen würde. Der Sohn hat diesem stillen Auftrag auch weitestgehend entsprochen, sich den Vater zum Vorbild genommen, in den Ferien grundsätzlich in der Firma gejobbt, eine Lehre als Verpackungstechniker gemacht und anschließend noch ein BWL-Studium begonnen. Mittlerweile steht er kurz vor seinem Abschluß und überlegt, wie es danach weitergehen soll. Während seine schulischen Leistungen, seine Hobbies und die ihm zugesprochenen Kompetenzen durchaus auf eine Laufbahn als selbständiger Unternehmer hindeuten könnten, ist er sich selbst nicht so sicher, ob er sich direkt in die „Zwangsjacke“ des elterlichen Betriebes hineinbegeben möchte. Sein Vater ist der Meinung, er solle nach der „langen Studiererei“ nun keinerlei Zeit mehr verschenken und direkt in den Betrieb einsteigen. Irgendwann, wenn er genügend Praxiserfahrung gesammelt habe, solle er ihn dann auch einmal in der Rolle der Unternehmensführung ersetzen. In jüngster Zeit ist es in dieser Angelegenheit gar zu einem schwelenden Konflikt zwischen Vater und Sohn gekommen: Während Kreinz Senior entsprechend der eigenen Übernahmeerfahrung mit seinem Vater („Der hat mich hier erst einmal hart rangenommen ... Aber das war auch gut so!“) Herbert unbedingt in die Firma holen will, entwickelt der Sohn immer mehr gedankliche Alternativen, wie er sich dem Einfluß des Vaters entziehen könnte (z. B. Assistenz in einem anderen Betrieb, Auslandsaufenthalt, eigene Internetfirma aufbauen). Kreinz Senior plagt die Angst, den Sohn als Firmennachfolger zu verlieren.

Franzi, die Tochter des Hauses, führt vergleichsweise ein eigenes, von den betrieblichen Belangen unabhängiges Leben. Schon früh war ihr mehr oder weniger deutlich zu verstehen gegeben worden, daß sie für den Betrieb „nicht vorgesehen“ ist. Außerdem sorgten ihre künstlerischen Neigungen dafür, daß sie sich in vollkommen anderen Kontexten aufzuhalten pflegte (Balettschule, Studium der Kunst- und Bewegungstherapie) und sich bald von der übrigen Familie abkoppelte. Mittlerweile lebt sie in einer anderen Stadt und kommt nur noch zu Geburtstagen oder an Festtagen in den Kreis der Familie zurück. Ihren Vater erlebt sie seit einiger Zeit als sehr einengend, und dem Einfluß, den er auf den Bruder nimmt, steht sie kritisch gegenüber. Auf der anderen Seite kann sie nicht recht verstehen, wie Mutter und Bruder sich derart vom Vater bestimmen lassen. Moralisch unterstützt sie die zarten Unabhängigkeitsbestrebungen, die bei ihrem Bruder in jüngster Zeit zu vernehmen sind. Was die Firma angeht, so erhofft sich Franzi über kurz oder lang eine 50-prozentige Beteiligung am Unternehmen (Gesellschaftsanteile), mit Hilfe derer sie eine eigene tanztherapeutische Praxis aufmachen will. Dabei vertraut sie darauf, daß die Eltern die beiden Geschwister – wie bislang immer, wenn es um finanzielle Unterstützung ging – auch in dieser Frage gleich behandeln werden. Ansonsten ist sie an den Geschicken des Unternehmens nicht sonderlich interessiert.

3. Produkte und der Produktionsprozeß

Das Produktionsprogramm der August Kreinz GmbH & Co. KG besteht aus Faltschachteln und anderen Verpackungen aus Vollpappe, warentragenden Displays (Pappständer, in denen Waren zum Verkauf angeboten werden) und Verpackungen aus veredelter Wellpappe.

Das Hauptgeschäft bilden die Faltschachteln. Sie besitzen im wesentlichen zwei Funktionen. Zum einen schützen sie die Ware vor mechanischen, thermischen, chemischen usw. Außeneinflüssen. Zum anderen erfüllen die Faltschachteln eine wichtige Präsentationsfunktion. Seitdem sich die Handelsform der Selbstbedienung durchgesetzt hat, ist die Bedeutung dieser Funktion stetig gestiegen: Die Verpackung „verkauft“ das Produkt, sie informiert und berät durch ihre äußere Gestaltung den Kunden. Nicht nur bei der Kaufentscheidung ist die Präsentation von Bedeutung, sondern auch bei der Verbrauchsentscheidung. So spielt im Lebensmittelversand das äußere Erscheinungsbild keine Rolle bei der Kaufentscheidung, weil die Ware über einen Katalog verkauft wird. Lebensmittelversender, wie etwa Bo-Frost, machten jedoch die Erfahrung, daß die Aufmachung der Verpackung darüber entscheidet, wie schnell ein Produkt konsumiert und damit nachbestellt wird. Die zunächst schlicht gestalteten Verpackungen wurden darauf hin durch mehrfarbige und aufwendiger hergestellte Schachteln ersetzt.

Der Produktionsprozeß ist bei der Fa. August Kreinz, wie in der Branche üblich, dreistufig gegliedert. Die erste Stufe ist das Drucken. Der Karton wird mit einem Bogen-Offset-Verfahren bedruckt und/oder kaschiert, d.h. mit einem anderen Material beschichtet (z.B. Glanzfolie). Das Stanzen bildet die zweite Stufe. Hier wird die benötigte Form der Bögen gestanzt bzw. der Abfall abgetrennt, und es werden Rillen angebracht sowie die Falzstellen eingepreßt. In der dritten Stufe werden die Bögen schließlich so geklebt und gefaltet, daß sie von dem Abnehmer schnell in die eigentliche Verpackungsform zu bringen sind. In der Regel können die gefalteten und geklebten Bögen in einem Arbeitsschritt zur Schachtel aufgeklappt werden. Nach Angaben des Produktionsleiters ist es in den letzten Jahren gelungen, die Produktionskapazitäten fast voll auszulasten. Wobei er angibt, es sei ihm ein Rätsel, „wie wir das immer gerade noch so hinkriegen“.

4. Die Verpackungsindustrie

Die Verpackungsindustrie in Deutschland setzt sich im wesentlichen durch die Hersteller von Packmitteln in den Bereichen Papier/Pappe, Metall, Kunststoff und Glas zusammen. Zwischen diesen Bereichen hat es in den letzten 10 Jahren keine größeren Verschiebungen gegeben. Allenfalls im Bereich Papier/Pappe gab es einen leichteren Zuwachs, während der Bereich Glas etwas abnahm (siehe Abbildung 1).

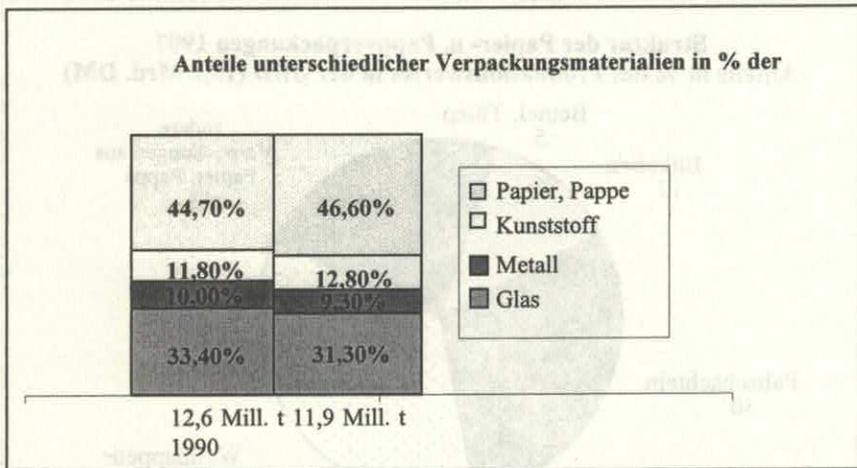


Abb. 1: Anteile unterschiedlicher Verpackungsmaterialien 1990 und 1997

Quelle: Gesellschaft für Verpackungsmarktforschung

Die Verpackungsindustrie ist konjunkturreegibel, d.h. Schwankungen in der Konjunktur spiegeln sich recht unmittelbar in der Nachfrage nach Verpackungen wieder. Der Trend zu Single- und Zwei-Personen-Haushalten sowie der wachsende Seniorenmarkt haben ebenfalls Auswirkungen auf die Branche. Der Bedarf nach Tiefkühlkost, Schnellgerichten und Convenience-Produkten und den dafür benötigten Verpackungen steigt stetig. Die ökologische Diskussion in den frühen 90er Jahren um Mehrwegquoten, Wiederverwertungsvorgaben, Rücknahmeverpflichtungen usw. blieb nicht folgenlos. Leichtere Verpackungen, wiederverwertbare oder besser abbaubare Verpackungen gewannen Marktanteile, Umverpackungen fielen teilweise weg.

Im Bereich der Papier- und Pappverpackung gliedert sich der Markt wie folgt auf (vgl. Abbildung 2 auf Seite 180).

Technische Weiterentwicklungen ermöglichen es zunehmend, Faltschachteln direkt als Primärverpackung zu nutzen, daß heißt bei der Verpackung von Lebensmitteln kann der schützende Innenbeutel wegfallen, und die Ware tritt unter Beibehaltung der hygienischen Standards direkt mit der Schachtel in Kontakt. Zunehmend werden Faltschachteln auch als Markenprodukte angeboten, wie etwa die FCP Folding Carton mit ihrer „Crystal Airbox“, einer Primärverpackung für den Food- und Non-Food-Bereich. Der bedeutendsten Abnehmer für Papier- und Pappverpackungen ist nach der Ernährungs- und Genußmittelindustrie die Chemie (Pharmazie, Kosmetik, Reinigungs- und Waschmittel).

In Deutschland ist der Verpackungsverbrauch insgesamt seit Jahren zurückgegangen. Vor allem der Trend zur „schlankeren“ Verpackung ist hierfür verantwortlich. Europa- und weltweit blieb der Markt für Faltschachteln in den letzten 5 Jahren in etwa konstant. In der Bundesrepublik entwickelte er sich hingegen rückläufig.

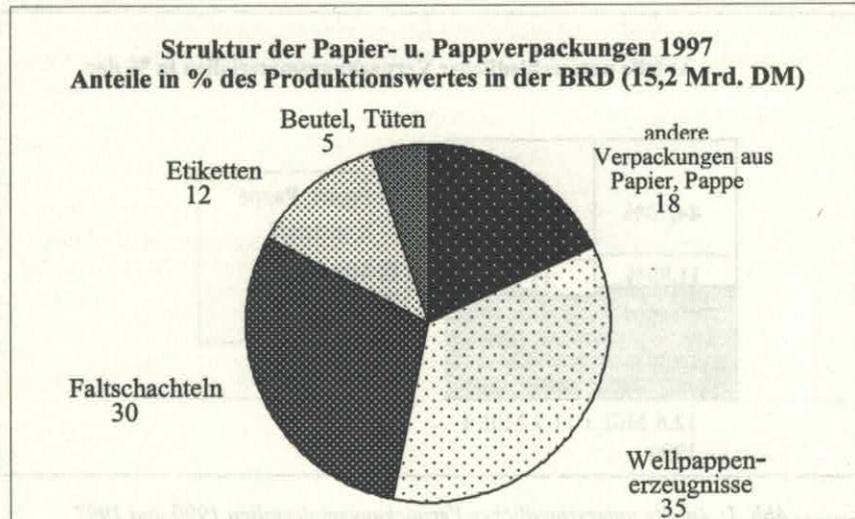


Abb. 2: Struktur der Papier- und Pappverpackungen 1997

Quelle: Rationalisierungs-Gemeinschaft „Verpackung“

Der Verbrauch von Verpackungsmaterial ging hier durchschnittlich von 8,2 kg auf 6,0 kg pro Kopf und Jahr zurück, und dies bei einem im europäischen Vergleich niedrigen Niveau (England hat z.B. einen Verbrauch von 13,2 pro Kopf und Jahr). Die IKB Deutsche Industriebank sieht jedoch für den deutschen Markt voraus: „Für den Absatz der Papier-/ Pappverpackungen prognostizieren wir mittel- und langfristig eine weiterhin moderate Entwicklung, zumal diese Verpackungsart – aufgrund ihres hohen Altpapieranteils – als umweltfreundlich gilt.“

5. Der Wettbewerb in der Faltschachtelindustrie

In Deutschland besitzen etwa 300 Hersteller einen Anteil von über 90% am Markt für Faltschachteln. Die restlichen 10% verteilen sich auf 300 kleine „Garagenbetriebe“. In ganz Europa gibt es etwa 2000 Hersteller. In der Faltschachtelindustrie vollzieht sich ein tiefgreifender struktureller Wandel, der durch einen starken Konzentrationsprozeß gekennzeichnet ist. Mit dem jüngsten Zusammenschluß des Faltschachtelgeschäfts von der Akerlund & Rausing Gruppe (A&R) und der Folding Carton Partners (FCP) zur A&R Carton erwächst aus zwei der 10 größten Hersteller das umsatzmäßig stärkste Unternehmen Europas. Neben solchen Zusammenschlüssen verfolgen viele der großen Anbieter eine Strategie der Akquirierung von kleineren- und mittleren Herstellern. Zwischen 1989 und 1999 wuchs der Marktanteil der zehn umsatzstärksten Faltkartonhersteller in Europa von 1/5 des Marktes auf 1/3. In den USA setzte der

Konzentrationsprozeß schon früher ein. Dort besitzen allein die Top 5 etwa 40% des Marktes. Nach Einschätzung von Gerhard Kreinz, aber auch von Institutionen wie der „Europäischen Vereinigung zur Förderung von Karton und Faltschachteln Pro Carton“ ist die Konzentration an der Spitze ein Trend, der sich fortsetzt. Abbildung 3 zeigt die gegenwärtige Situation in der Faltschachtelindustrie.

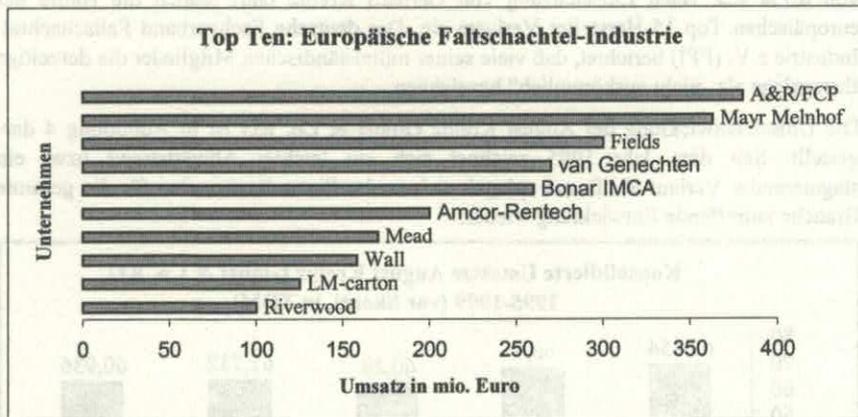


Abb. 3: Top Ten Europäische Faltschachtel-Industrie im Jahr 1999

Quelle: FCP Folding Carton Partners, 1999

Eine für die Top Ten-Anbieter nicht untypische Strategie formulierte FCP noch vor den Zusammenschluß mit A&R:

„Die FCP-Gruppe ist ein europäisches, vernetzt organisiertes Verpackungsunternehmen mit den besten Voraussetzungen für Flexibilität und individuelle Marktreaktion auf die vielfältigen Ansprüche der europäischen Bedarfsträger.

Wir sind produktionstechnisch sowohl für den Bedarf mittelständischer Betriebe als auch internationaler Großabnehmer ausgerüstet.

Als einer der führenden Faltschachtelhersteller in Europa sind wir auch ein bedeutender Partner der Kartonindustrie, so daß wir bei Engpässen Prioritäten genießen.

Bei Produktionsengpässen nutzen wir den Kapazitätsausgleich zwischen den verschiedenen Standorten zum Nutzen unserer Kunden.

Zukunftsorientierte Verpackungstechnologien werden erzielt durch innovative Entwicklungssynergien und eine zentrale Forschung und Entwicklung.“

Eine Sonderstellung in Europa nimmt die als eigenständiges Profit-Center agierende Packagingdivision der Mayr-Melnhof Gruppe (MM Gruppe) ein (19 europäische Standorte, 300000 t verarbeiteter Karton). Die Mayr-Melnhof Gruppe ist vertikal integriert, d.h. mit der MM Kartondivision gehört auf der Vorstufe ein bedeutender Papier-/Kartonerzeuger zur Gruppe. Während die MM Gruppe in Europa die Ausnahme bildet, ist in den USA die vertikale Integration die Regel. Dort befinden sich 2/3 der Verpackungsindustrie in der Hand von Rohstoffherzeugern.

Der Konzentrationsprozeß vollzieht sich vor dem Hintergrund bestehender Überkapazitäten und eines Verdrängungswettbewerbs in der Faltschachtelindustrie. Im Zuge mancher Fusionen werden Kapazitäten abgebaut. Einige Faltschachtelhersteller überprüfen ihr Engagement in der Industrie. Informationen über die Ertragslage liegen kaum vor. Als AG weist die MM Gruppe für ihre Packaging Division eine Umsatzrendite von 6,7% aus. Nach Einschätzung von Gerhard Kreinz fährt jedoch die Hälfte der europäischen Top 15-Hersteller Verluste ein. Der deutsche Fachverband Faltschachtel-Industrie e.V. (FFI) berichtet, daß viele seiner mittelständischen Mitglieder die derzeitige Ertragslage als „nicht auskömmlich“ bezeichnen.

Die Umsatzentwicklung der August Kreinz GmbH & Co. KG ist in Abbildung 4 dargestellt. Seit dem Jahr 1995 zeichnet sich ein leichter Abwärtstrend bzw. ein stagnierender Verlauf ab. Damit spiegelt sich in der Firma Kreinz eine für die gesamte Branche zutreffende Entwicklung wieder.

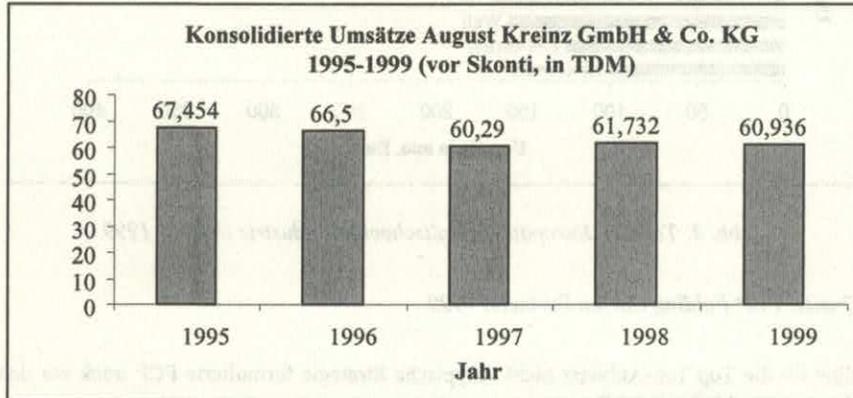


Abb. 4: Umsätze August Kreinz GmbH Co. KG

Quelle: eigene

Im europäischen Maßstab ist der Marktanteil von Kreinz marginal. Bezieht man jedoch die Marktdefinition auf Faltschachteln im regionalen Umkreis der Firma, beträgt er 23,4%.

6. Zulieferer und Abnehmer

Die Faltschachtel benötigt als Rohstoff dickes Papier – Karton – in der Bandbreite von etwa 150 bis 600 g/qm flächenbezogene Masse. Der Karton besteht entweder aus Primärfasern, das heißt aus Fasern, die direkt aus dem Rohstoff Holz gewonnen werden oder aus Recyclingfasern aus verwerteten Altpapier und -karton. Gegenüber dem recycelten Karton ist die Primärfaser um das 1½-fache teurer. Primärfaser wird zum Teil von Lebensmittelgesetzen (etwa zum Teil bei Tiefkühlkost) vorgeschrieben oder wird aus

Marketinggründen (z.B. bei Zigaretten oder Kosmetik) eingesetzt. Primärfasern werden ebenfalls zur „Aufrischung“ der Altfasern beim Recycling benötigt. Die August Kreinz GmbH & Co. KG verarbeitet zu 30% Primärfaserkarton und zu 70% recyceltes Material. Einkaufsleiter Georg Wiedekinn berichtet, daß die Preise bei etwa 110/t für den Altfaserkarton und bei 175 DM/t für den Primärfaserkarton liegen. In selten Fällen, wenn Lieferschwierigkeiten bestehen, setzen die Zulieferer für ihre Abnehmer Kontingente fest.

Die gesamten Kapazitäten aus den Bereichen Primärfaser und Recyclingfaser belaufen sich in Europa auf 6,9 Mio. t Kartonage. Die Kosten für den Bau einer Kartonmaschine liegen zwischen 300 und 400 Mio. Euro. Die für den rentablen Ansatz angegebene Mindestmenge liegt je nach Werk zwischen 50 000 t und 200 000 t jährlich. In dem Teilmarkt Primärfasern besitzt der skandinavische Stora Enso Konzern ein hervorgehobene Stellung (1,4 Mio. t Kapazität). Der Konzern entstand durch den Zusammenschluß von Stora und Enso, zwei zuvor unabhängig agierenden Industriekonzernen in Skandinavien, deren Hauptgeschäft im Betrieb von Sägewerken, der Holzbeschaffung und der Herstellung von Papier, Karton und Zellstoff bestand. Die EG-Kommission stimmte 1998 dem Zusammenschluß zwar nur unter Auflagen zu, kam aber schlußendlich zu dem Ergebnis: „Das angemeldete Vorhaben wird in keinem Markt eine beherrschende Stellung begründen oder verstärken, durch die wirksamer Wettbewerb im gemeinsamen Markt oder in einem wesentlichen Teil desselben spürbar verhindert würde.“ Die Kartondivision der MM Gruppe ist Europas größter Player im Teilmarkt für Karton auf Altpapierbasis. 90% des Umsatzes stammt aus diesem Bereich, während Primärfasern nur 10% ausmachen. Mit 1,3 Mio. t Kapazität im Recyclingbereich besitzt MM 30% des Marktes. Werden die zahlreichen Kooperationen mit eingerechnet, die MM mit anderen Anbietern eingeht, beläuft sich der Marktanteil auf über 50%. Die Preise die MM in dem Bereich Karton aus Recyclingfasern festlegt, haben nach Auskunft des Pressesprechers von MM „Signalwirkung“ auf den Wettbewerb. Georg Wiedekinn berichtet, daß die Preise im Ganzen konstant bleiben und in einem Korridor von +/- 10% schwanken. Sie liegen etwa bei 110 DM per 100 KG (Recycling) und 175 DM (Frischfaser). MM hat zuletzt einen Anstieg der Preise angekündigt. Der Einkauf erfolgt auftragsbezogen. Für im Produktionsprozeß anfallende Pappreste zahlen Abnehmer 8 - 8,50 DM pro 100 kg.

In der Kartonindustrie ist ein größerer Konzentrationsprozeß bereits abgeschlossen, und im Vergleich zu den 80er Jahren stellt sich die Branche nicht mehr als eine zersplitterte dar. Während vor zwanzig Jahren viele Kartonproduzenten Verluste einführen, hat sich heute die Lage bei einem langsamen jährlichen Marktwachstum (1 - 2%) stabilisiert. In der Vergangenheit verhängte die EG-Kommission gegen führende Kartonhersteller, darunter auch MM, Stora und Enso, Geldbußen wegen abgestimmter Verhaltensweisen und Preisabsprachen in dem Zeitraum zwischen 1986 und 1991.

Die Rohstoffe – und hier insbesondere Karton – machen einen wesentlichen Anteil am Stückpreis der von Kreinz verkauften Faltschachtelprodukte aus (siehe Abbildung 5). Mit

40% Kostenanteil stellen sie den größten Faktor dar, gefolgt von Personal (30%) und investiertem Kapital (10%).

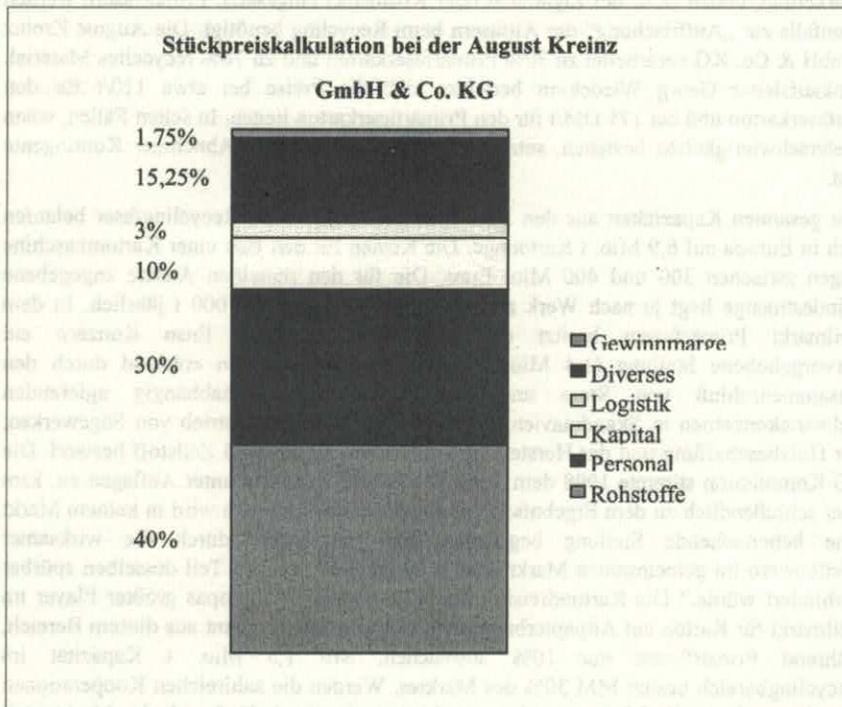


Abb. 5: Stückpreiskalkulation bei der August Kreinz GmbH & Co. KG

Quelle: eigene

Die Kunden der August Kreinz GmbH & Co. KG kommen aus der Nahrungsmittelindustrie und aus dem Non-Food-Bereich (Gebrauchsgüter und Nicht-Nahrungs-Verbrauchsgüter). Die drei größten Kunden stammen aus der Nahrungsmittelindustrie. Der Kunde für Faltschachteln mit dem größten Anteil am Gesamtumsatz (15%) kommt ebenso aus der Stützwarenindustrie wie der zweitplatzierte Kunde (11%). An der dritten Stelle stehen Faltschachteln für einen Anbieter von Speiseeis (10%). Daneben werden im Bereich Faltschachteln etwa 20 kleinere Kunden bedient, wobei in dieser Gruppe die Nahrungsmittelproduzenten zusammengekommen 25% des Umsatzes ausmachen und die Non-Food-Hersteller 21%. Die Displays aus Wellpappe haben insgesamt einen Anteil von 11% des Umsatzes. Die Displays aus Wellpappe sind in der Regel auf die Faltschachteln abgestimmt, so daß die Kunden größtenteils dieselben sind wie im Bereich Faltschachteln. Vier Kunden mit einem Umsatzanteil von 7% beliefert die Fa. August Kreinz mit veredelten Verpackungen aus Wellpappe. Je nach Produkt variiert die Oberflächenveredelung, sie reicht von der einfarbigen Schachtel bis hin zu Vielfarbedruck mit Glanzbeschichtung. Eine Veredelung der Innenseite, die die Faltschachteln als Primärverpackungen im Lebensmittelbereich verwendbar macht, wird bei der Firma August Kreinz nicht vorgenommen.

In der Lebensmittelindustrie wie im Handel sind ebenfalls Konzentrationsprozesse zu verzeichnen. Das Single Sourcing kommt gerade bei den international agierenden Markenproduzenten immer mehr in Mode. Gemeint ist die Strategie, den Zulieferer-Bedarf aus einer Quelle zu decken bzw. die Zahl der Zulieferer auf wenige zu beschränken und mit diesen eine rahmenvertraglich vereinbarte, zeitlich begrenzte Partnerschaft im Sinne einer „strategischen Allianz“ einzugehen.

Zu den meisten, insbesondere zu den größeren Kunden bestehen jahre- bis jahrzehntelange Geschäftsbeziehungen. Über die Zeit sind hier besondere Vertrauensbeziehungen herangewachsen. Dies ist ein Punkt, den Gerhard Kreinz hervorhebt, denn beim Verpackungsgeschäft handelt es sich um reine Auftragsfertigung, der Kunde kauft quasi „die Katze im Sack“. Die Abnehmer vertrauen auf die Liefertermintreue, gesicherte Qualität, Flexibilität und Zuverlässigkeit der Firma August Kreinz. In der größeren Schnelligkeit und Flexibilität gegenüber Großbetrieben sieht Kreinz ein weiteres Unterscheidungsmerkmal der Firma Kreinz („Wenn die Großen aufwachen, haben wir schon geliefert!“). Der Vertrieb weiß aus vielen Gesprächen mit den Kunden, daß der Preis den Kunden zwar sehr wichtig ist, aber daß auch das Mitdenken und Finden kreativer Problemlösungen für den Kunden mindestens ebenso wichtig ist. An Bedeutung hat in den letzten Jahren weiterhin die Möglichkeit des digitalen Datenaustauschs gewonnen. Das beginnt bei der normalen E-Mail-Kommunikation, geht über ständig verfügbare Informationen über die Bedarfsmengen bis hin zur CTP (die Druckdaten gehen vom Auftraggeber direkt in die Druckvorstufe bei der Firma August Kreinz ein). In diesen Bereich ist nach Angaben des Produktionsleiters die Firma August Kreinz im Vergleich zum Wettbewerb „mit vorne dabei“.

7. Die externe Beratung: Anlaß und Auftrag

Gerhard Kreinz hat in jüngster Zeit von einzelnen Beiratsmitgliedern und seinem Steuerberater, einem engen Vertrauten, den Hinweis erhalten, daß es im Hinblick auf die Firma an der Zeit sei, sich Gedanken um die Zukunftssicherung zu machen. In einem inoffiziellen Gespräch mit dem Steuerberater sagte dieser: „Gerhard, die Branche ist in Bewegung und Du bist auch nicht mehr der Jüngste. Wie stellst Du Dir eigentlich die Zukunft der August Kreinz GmbH vor?“. Kreinz zeigte sich zunächst abwartend und irritiert. Seine persönliche Einschätzung der Branche fiel eigentlich nicht ganz so pessimistisch aus und er hielt das Unternehmen durchaus für zukunftsfähig. Natürlich waren die Bedingungen, mit denen man zurechtkommen mußte, andere als noch vor fünf oder gar zehn Jahren. Aber nach der Parole „Schuster, bleib bei Deinen Leisten!“ vertraute er auf die traditionellen Kompetenzen der Firma, die schließlich schon durch so manche schwere Zeit gegangen war. Als in Kreditverhandlungen für eine neue große Druckmaschine mit der Hausbank schließlich ähnliche Fragen auftauchten, wurde Kreinz hellhörig. Auf Empfehlung der Bank ließ er sich dazu überreden, eine angesehene Unternehmensberatung ins Haus zu holen und um Rat zu fragen. Dabei handelte es sich um den ersten Kontakt zu Unternehmensberatern, den die Firma August Kreinz bislang aufgenommen hatte.

Während des Kontraktgesprächs mit den Beratern beschrieb Kreinz den Auftrag mit den folgenden Worten: „Wir sind ein Unternehmen mit langer Tradition und großem

Zukunftspotential. Allerdings zwingt uns unser Umfeld in zuvor nicht gekanntem Ausmaß, noch besser und unvergleichbarer zu werden. Ich bin mir sicher, daß wir aus diesem Prozeß erfolgreich hervorgehen werden – dafür steht nicht zuletzt das große Engagement unserer Mitarbeiter –, aber es kann ja nicht schaden, wenn man sich dann und wann einmal Anregungen von außen holt. In dieser Funktion würde ich Sie bitten, sich unser Unternehmen aus ihrer Perspektive einmal genauer anzusehen und mir innerhalb des nächsten Monats handlungs- und ergebnisorientierte Vorschläge zu unterbreiten“. Die Berater willigten ein und ließen sich zusichern, daß sie alle notwendigen Informationen und für Interviews den Zugang zu einzelnen Mitarbeitern bekommen würden.

So begannen die Berater mit ihrer diagnostischen und konzeptionellen Arbeit. Je weiter sie in das Unternehmen und dessen aktuelle Lage eintauchten, um so deutlicher kristallisierte sich zweierlei heraus: Inhaltlich gelangten sie zu der Überzeugung, daß die Zukunftsperspektive der August Kreinz GmbH auf dem Hintergrund der aktuellen Branchenentwicklung in der Tat ungeklärt sei. Sie hielten es deshalb für dringend angezeigt, eine strategische Analyse anzufertigen und über diverse strategische Optionen des Unternehmens nachzudenken. Zum anderen machten die Berater während ihrer Interviews und Informationsrundgänge im Unternehmen die Erfahrung, daß ihre Aktivitäten von den Mitarbeitern mißtrauisch beäugt wurden. Ihre Vermutung war, daß ihnen dadurch viele Einzelinformationen verwehrt blieben und daß es um die spätere Akzeptanz möglicher Veränderungsvorschläge schlecht bestellt sei. Im übrigen deuteten viele Anhaltspunkte auf die zentrale Rolle von Gerhard Kreinz persönlich hin, wenn es um die weitere Unternehmensentwicklung ging. Dies alles veranlaßte die Berater, einen weiteren Beraterkollegen in ihr Team mitaufzunehmen, der bereits breite Erfahrung in Familienunternehmen gesammelt hatte. Mit ihm zusammen entwickelten sie die Idee, Herrn Kreinz in der bevorstehenden Feedbacksitzung zwei Vorschläge zu unterbreiten: Zum einen eine vorläufige strategische Analyse inklusive zentraler strategischer Optionen für das Unternehmen. Gleichzeitig sollte offen darüber gesprochen werden, daß diese Analyse und die daraus erwachsenden Optionen als vorläufige Expertenmeinung gelten müsse, solange nicht andere wichtige Akteure und deren Sichtweisen und Interessen in den Gesamtprozeß miteinbezogen worden seien. Der zweite Vorschlag sollte demzufolge eine Konzeption für die Anlage eines solch breiteren Diagnose- und Interventionsprozesses darstellen.

8. Fragestellung und Lösungshinweise

Stellen Sie sich vor, Sie wären in der Rolle der von Gerhard Kreinz hinzugezogenen externen Berater und hätten den oben skizzierten Auftrag erhalten. In dieser Situation stehen für Sie die folgenden Aufgabenkomplexe zur Bearbeitung an:

1. Bereiten Sie für die geplante Feedbacksitzung eine strategische Analyse der Firma Kreinz und ihres Umfeldes vor. Wie schätzen Sie die aktuelle Situation der Branche und des Unternehmens ein? Welche Chancen, welche Risiken bestehen? Welche denkbare Zukunftsoptionen gibt es für das Unternehmen?

2. Diskutieren Sie die – im Auftrag nicht explizit enthaltene – Nachfolgefrage bei der Firma Kreinz. Welche Nachfolgeoptionen stehen prinzipiell zur Verfügung? Welche Optionen erscheinen für den Fall Kreinz besonders naheliegend? Ist es angezeigt, diese Frage und mögliche Antworten darauf im laufenden Beratungsprozeß bewußt zu plazieren oder nicht (falls ja: zu welcher Zeit in welchem Kontext)?
3. Machen Sie sich Gedanken darüber, wie im vorliegenden Fall ein kontextsensitiver Beratungsprozeß angelegt sein müßte, um den angedeuteten Schwierigkeiten (mangelnde Akzeptanz und Auskunftsbereitschaft, zentrale Rolle von Gerhard Kreinz persönlich etc.) wirksam zu begegnen. Wie könnte ein Prozeßvorschlag an Herrn Kreinz aussehen? Wer müßte wann in welchem Zusammenhang miteinbezogen werden? Welches beraterische Instrumentarium könnte jeweils geeignet sein?

Präsentieren Sie Ihre Lösungsansätze und weitergehenden Fragen im Rahmen der anvisierten Sitzung mit dem Geschäftsführer, Herrn Gerhard Kreinz. Unterstützend können Sie die folgenden Literaturquellen heranziehen.

9. Literaturhinweise

- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. (1998). *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lansberg, I. (1988) The succession conspiracy. In *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K./ Hamel, G. (1991). Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. In: *Harvard Businessmanager*, 2/ 1991, 66-78.
- Simon, F.B. (1999). Familien, Unternehmen und Familienunternehmen. In: *Organisationsentwicklung*, 18. Jg. Nr. 4, 16-23.
- Wimmer, R. (Hrsg.). *Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte*, 1992, Wiesbaden: Gabler.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (1996). *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Wiesbaden: Gabler.