

## Prophete

### Das Unternehmen

Groß geworden ist der Fahrradhersteller Prophete mit der Idee, preiswerte Zweiräder auch über Lebensmittel-discounter und Baumärkte zu verkaufen. Heute erwirtschaftet er mit fast 800 Mitarbeitern in Deutschland und Rumänien einen Umsatz von rund 170 Millionen Euro. Einen großen Teil des Geschäfts macht Prophete mit E-Bikes, die es früh ins Programm nahm.

### Die Eigentümer

Hermann Paul Prophete hat die Firma mit Hauptsitz in Rheda-Wiedenbrück 1908 gegründet. Heute gehört das Unternehmen zu jeweils 50 Prozent den Familien Prophete und Lönne. Aus ihnen ist aber jeweils nur ein Familienmitglied, **Severine Lönne** (Bild) und Moritz Prophete, Gesellschafter. Lönne ist zugleich auch Geschäftsführerin.

## Bilstein Group

### Das Unternehmen

Die Bilstein Group aus Hagen stellt Kaltwalzprodukte her. Hauptabnehmer sind die Autozulieferer, sie beliefert aber auch unter anderem die Werkzeugindustrie. Sie macht einen Umsatz von rund 650 Millionen mit bisher 1500 Mitarbeitern in Deutschland und an weiteren Standorten unter anderem in den USA und in Tschechien. Geplant ist jedoch der Abbau von 240 Stellen in der Zentrale.

### Die Eigentümer

Gegründet wurde das Unternehmen 1911 von der Familie Bilstein in einem Tanzsaal in Hohenlimburg bei Hagen. Heute gehört es der Familie Oehler. Es gibt sieben Gesellschafter, von denen **Marc T. Oehler** (Bild) das Unternehmen führt, zusammen mit vier weiteren Geschäftsführern, die nicht aus der Familie stammen.

## Pieroth

### Das Unternehmen

Die Pieroth Wein AG aus Burg Layen ist der viertgrößte Weinhändler Deutschlands, der über Weinberater und einen Onlineshop direkt an Endkunden verkauft und mit 1900 Mitarbeitern einen Umsatz von 207 Millionen Euro macht. Die eigenen Ladengeschäfte unter dem Namen „Vino“ hat das Unternehmen 2019 verkauft. Außerdem gehört der Familie der Messebaubetrieb MAC mit einem Umsatz von zuletzt 85 Millionen Euro.

### Die Eigentümer

Die Wurzeln der Weinbaufamilie Pieroth reichen bis ins Jahr 1675 zurück, das Handelsunternehmen wurde 1953 gegründet. Von den heute 15 Gesellschaftern sind zwei aktiv im Unternehmen: **Johannes Pieroth** (Bild) leitet den Familienrat, Johannes Pieroth führt den Aufsichtsrat.

## Mittelstand

# Strategien gegen die Krise

In der Coronakrise droht vielen Mittelständlern die Insolvenz. Drei Unternehmer berichten, mit welchen Maßnahmen sie ihre Zukunft gesichert haben.

Florian Kolf Düsseldorf

Im ersten Moment war der Schock beim Fahrradhersteller Prophete groß. „Als die Geschäfte geschlossen wurden, haben wir zunächst so viel Umsatz in der startenden Hochsaison verloren, dass wir große Sorge hatten, diesen nicht aufholen zu können“, erinnert sich die geschäftsführende Gesellschafterin Severine Lönne an den ersten Lockdown im Frühjahr.

In der Tat hätte der Zeitpunkt nicht ungünstiger sein können. Gerade im März und April gehen normalerweise die Aktionen im Fachhandel los. Bei den Fahrradherstellern ist deshalb die Liquiditätsplanung darauf ausgelegt, dass dann auch die Umsätze kommen.

Doch Prophete hatte den Vorteil, dass das Familienunternehmen einen großen Teil des Umsatzes über den Lebensmitteleinzelhandel und über Baumärkte macht, die durchgehend geöffnet blieben. „Unsere Strategie der zwei Standbeine hat sich in der Krise bewährt“, betont sie.

Und als dann auch der Fachhandel wieder öffnen durfte, zeigte sich, dass Zweiräder eine Sonderkonjunktur erlebten. „E-Bikes sind das neue Toilettenpapier“, sagt Unternehmerin Lönne augenzwinkernd.



Die Krise bedeutet häufig auch eine Chance, Entwicklungen zu beschleunigen, die ohnehin notwendig gewesen wären.

Konrad Fröhlich  
Struktur Management Partner

Damit ist ihr Unternehmen deutlich glimpflicher durch die erste Coronawelle gekommen als viele andere Firmen. Nach einer Umfrage des Verbands „Die Familienunternehmen“ sah sich im April jedes zweite Familienunternehmen mit einer drohenden Insolvenz konfrontiert. Nur 22 Prozent der befragten 1260 Unternehmen gaben an, dass ihre Liquidität unter den damaligen Umständen noch für ein Jahr reicht.

In einer solchen Krise sei es sowohl Vorteil wie Nachteil, ein Familienunternehmen zu sein, sagt Unternehmerin Lönne. „Man stellt natürlich viel schneller die Existenzfrage als ein großer Konzern.“ Für sie sei es ganz wichtig, dass sich die Familie einig ist. „Das gibt mir Rückendeckung für schwierige Entscheidungen“, sagt sie.

Um die Existenz des Betriebs zu sichern, hat sie verschiedene, auch sehr pessimistische Szenarien durchgespielt, um auf alle möglichen Folgen der Pandemie vorbereitet zu sein. „Schon im April haben wir so zusammen mit unserem Finanzierungspartner ein Szenario für eine zweite Pandemie-Welle erarbeitet, um in diesem Fall finanziell abgesichert zu sein“, verrät sie.

Spätestens in den Verwerfungen der Pandemie zeigt sich jetzt in aller Deutlichkeit, ob sich ein Familienunternehmen rechtzeitig krisenfest

aufgestellt hat. Doch anders als beim Fahrradhersteller Prophete scheint das bei vielen nicht der Fall zu sein.

„Die meisten Familienunternehmen sind auf eine solche Situation nicht vorbereitet“, sagt Konrad Fröhlich, Managing Partner der Beratungsgesellschaft Struktur Management Partner. „Viele Unternehmer wissen nicht einmal, wie sich Krise wirklich anfühlt.“

### Mit einer Familienverfassung Probleme vermeiden

Marc T. Oehler weiß genau, wie sich Krise anfühlt. Er ist geschäftsführender Gesellschafter des Kaltstahlproduzenten Bilstein Group. Als Zulieferer der Automobilzulieferer ist er herausfordernde Rahmenbedingungen gewöhnt. Der Strukturwandel in der Autoindustrie und die Unsicherheit, welche Technologie sich letztlich durchsetzt, machten auch für Lieferanten wie Bilstein die Planung schwierig.

„Die aktuelle Coronakrise hat diese Entwicklung noch mal verschärft“, berichtet der Unternehmer. Einige Kunden hätten Projekte auf Eis gelegt, um ihre Ressourcen zu schonen. „Viele Projekte verzögern sich auch, weil die persönlichen Treffen fehlen.“

Gerade in so einem unsicheren Umfeld ist es für ein Familienunternehmen notwendig, rechtzeitig potenzielle Probleme aus dem Weg zu räumen. „Ganz wichtig ist es, frühzeitig die emotional belastete Sphäre der Familie klar vom Unternehmen zu trennen“, rät Experte Fröhlich. „Beide müssen unabhängig voneinander auf einer finanziell sicheren Basis stehen.“

Wenn es finanzielle Abhängigkeiten gebe zwischen Familie und Unternehmen, müsse man klar regeln, wie man im Ernstfall damit umgeht. Bei der Bilstein Group beispielsweise herrscht Konsens in der Familie, dass stark limitiert ist, wie viel Geld die Gesellschafter aus der Firma entnehmen dürfen. Das ist auch im Gesellschaftervertrag festgeschrieben.

„Dass wir in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten eine sehr vorsichtige Entnahmepolitik betrieben haben, hilft uns jetzt sehr“, bestätigt Oehler. „Wir haben als Familie eine sehr große Verantwortung für das Unternehmen“, weiß er.

Das Familienunternehmen Pieroth hat vor einigen Jahren extra eine Familienverfassung abgeschlossen, um für schwierige Zeiten gewappnet zu sein. Das sei wichtig gewesen, berichtet Johannes Pieroth, geschäftsführender Gesellschafter des Weinhändlers, denn „eine solche Verfassung kann viele Konflikte vermeiden helfen“.

Die Familie müsse darin beispielsweise ihre Werte definieren und die Aufgabenverteilung. „Dort ist auch festgelegt, dass kein Familienmitglied abhängig sein soll von Ausschüttungen“, sagt Pieroth.

#### Unternehmen und Familie finanziell trennen

Auch sein Betrieb wurde von der Coronakrise empfindlich getroffen. Im Weinhandel fehlt der persönliche Kontakt auf Veranstaltungen, das macht die Neukundengewinnung schwierig. Außerdem hat Pieroth als zweites Standbein einen Messebaubetrieb, bei dem der Umsatz praktisch komplett weggebrochen ist.

Doch auch hier hat die Vorbereitung geholfen. So hat die Familie nicht nur dafür gesorgt, dass

das Unternehmen und die Inhaber finanziell voneinander unabhängig sind, sondern auch eine Familienholding gegründet und den Messebau schon vor einiger Zeit gesellschaftsrechtlich vom Weinhandel getrennt.

So können die Probleme im Messebau nicht so leicht auf das restliche Unternehmen ausstrahlen. „In einer Krise merkt man, ob das Fundament stimmt“, stellt Johannes Pieroth fest.

Um klare Verhältnisse zu haben, hat man sich auch beim Fahrradhersteller Prophete schon vor Jahren im Gesellschaftervertrag darauf geeinigt, dass jeweils nur einer aus den beiden Eigentümerfamilien Gesellschafter sein darf. Wenn jemand aus dem Gesellschafterkreis im Unternehmen mitarbeiten will, muss es als Geschäftsführer sein und beide Gesellschafter müssen dem zustimmen.

Zahlreiche prominente Beispiele zeigen, was eine mangelnde Trennung zwischen Familie und Geschäft anrichten kann. So belasten die Familienstreitigkeiten bei Oetker und Tönnies seit Jahren die strategische Entwicklung der Unternehmen. Aktuell erschüttert ein Gesellschafterstreit über die Zahlung von Erbschaftsteuer die Tengelmann-Eigentümerfamilie Haub – und droht nun auch das Unternehmen zu belasten.

Auch Berater Fröhlich weiß aus eigener Erfahrung, dass eine rechtzeitige Regelung solcher Fragen keine Selbstverständlichkeit ist. Als Restrukturierungsexperte hat er schon Dutzende Familienunternehmen auf ihrem Weg zu einer zukunftsicheren Organisation begleitet. „In der Krise kann man sich Streit nicht leisten.“

Doch viele Eigentümer erkennen jetzt erst richtig den Handlungsbedarf. „Die Krise bedeutet häufig auch eine Chance, Entwicklungen zu beschleunigen, die ohnehin notwendig gewesen wären“, beobachtet Fröhlich. „Jetzt ist der Druck von außen da, die Transformation endlich anzugehen.“

Und der Druck wird eher noch größer. „Viele Familienunternehmen haben die erste Coronawelle mehr oder weniger gut überstanden, haben sich Liquidität gesichert und den Betrieb stabilisiert“, erklärt Fröhlich. Doch die zweite Welle

stelle sie jetzt vor ganz andere, langfristige Herausforderungen. „Jetzt geht es beispielsweise darum, ob der Familienfrieden hält, wenn einige Jahre die Dividende ausbleibt, oder ob die strategische Ausrichtung noch zum veränderten Umfeld passt“, sagte der Berater.

#### Die digitale Transformation schnell vorantreiben

Auch beim Weinhändler Pieroth hat das Tempo der Transformation noch mal zugenommen. „Die erste Welle hat alle unsere Unternehmensbereiche mehr oder weniger getroffen“, räumt Johannes Pieroth ein. „Aber da wir als Familienunternehmen kurze Entscheidungswege haben, konnten wir schnell reagieren und neue digitale Vertriebswege und Formate schaffen.“

So bietet Pieroth jetzt digitale Weinproben über Video-Calls an oder veranstaltet Online-Weinfestivals mit multimedialer Präsentation der Produkte. Außerdem gibt es künftig die Möglichkeit, auch im Onlinehandel individuelle Geschmacksprofile des Kunden zu erstellen, was vorher nur bei persönlichen Weinproben möglich war. „So haben wir in kurzer Zeit vieles entwickelt, was wir jetzt in der zweiten Welle nutzen können“, sagt Pieroth.

Doch letztlich kommt es bei allen Strukturen auf die handelnden Personen an, ganz besonders in Familienunternehmen. „Familienmitglieder, die aktiv im Unternehmen tätig sind, sind ein ganz wichtiger Faktor in der Krise“, beobachtet Experte Fröhlich. „Sie können dem Unternehmen ein Gesicht geben und Vertrauen schaffen bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern.“

Die Erfahrung hat auch Unternehmerin Lönne gemacht. „Die Familie hat einen ganz großen Einfluss auf die Stimmung im Unternehmen, diese Rolle sollte sie in solch einer schwierigen Situation auch ausfüllen“, rät sie. Und sie könne deshalb auch Vorbild sein, wenn es darum gehe, wenig populäre Maßnahmen durchzusetzen.

„Ich habe als Erste ganz bewusst Maske getragen im Unternehmen“, erinnert sich Lönne, „auch wenn mich der ein oder andere dafür am Anfang als übervorsichtig belächelt hat.“



Die Familie hat einen ganz großen Einfluss auf die Stimmung im Unternehmen, diese Rolle sollte sie in solch einer schwierigen Situation auch ausfüllen.

Severine Lönne  
Geschäftsführerin Prophete