

WIE EINE GELUNGENE UNTERNEHMENSNACHFOLGE WERTE SCHAFFT



Oft genug hört und liest man ja über Generationsproblematiken und ungelöste Unternehmensnachfolgen. Die Heidelberger Unternehmerfamilie Gaster hatte kein Problem damit – im Gegenteil! Wie sie ihr Unternehmen mit einer gelungenen Nachfolge innerhalb weniger Jahre auf eine neue Zukunft vorbereitete, zeigt die nachfolgende Geschichte.

So ein Familienunternehmen entwickelt sich ja in aller Regel über Generationen hinweg. Die Großeltern gründen, die Eltern lernen und entwickeln das Ererbe weiter – und wenn alles gut läuft, tun die Kinder, Enkel und Urenkel das Gleiche. Auf diese Weise kann ein Unternehmen weit über 100 Jahre alt werden – und doch immer jung, frisch und nahe an seinen Märkten bleiben. Der Gaster Wellpappe GmbH & Co. KG ist das gelungen.

Die mittelständische Unternehmerfamilie Gaster blickt auf eine 122-jährige Geschichte zurück. Innovativ, beweglich und gleichzeitig werteorientiert sind die Wahl-Heidelberger dabei immer geblieben. Und so schlugen sie aus strategischen Gründen einen neuen Weg für ihr unternehmerisches Lebenswerk ein.

DIE ENTWICKLUNG

1897 in Chemnitz gegründet, übersiedelten die Vorfahren nach dem Krieg 1947 nach Heidelberg, wo ihr Unternehmen tief wurzelte und sich von dort aus ohne viel Geräusch immer wieder neu erfand. Mit ihren Standorten in Heidelberg und Augsburg gilt die Gaster Wellpappe GmbH & Co. KG heute weit über die Region hinaus als zukunftsorientierte und renommierte Spezialistin für die Produktion von Wellpappe und intelligenten Verpackungslösungen.

Über fünf Generationen wurde nicht nur das vorhandene Wissen jeweils von den Eltern an die Kinder weitergegeben, sondern eben immer auch mit neuen, zeitgemäßen Ansätzen angereichert. Das gelang Friedrich Gaster, der dem innovationsgetriebenen Familienunternehmen mehr als 45 Jahre nach seinen Eltern in vierter Generation vorstand, ebenso wie seiner Tochter Julia Gaster-Kohl.

DER VATER FRIEDRICH GASTER

Seine Zeit stand vor allem für Wachstum und Entwicklung. Die räumliche Ausdehnung des Unternehmens in Heidelberg und der Aufbau des Standorts Augsburg im Jahr 1978 trugen ebenso seine Handschrift wie die Computerisierung des Geschäfts und nicht zuletzt auch die frühe Hinzunahme des Nachhaltigkeitsgedankens in die Unternehmensphilosophie. GASTER WELLPAPPE wurde unter seiner Führung mehrfach ausgezeichnet und für das Nachhaltigkeitskonzept gewürdigt.

DIE TOCHTER JULIA GASTER-KOHL

Mindestens ebenso sehr personifiziert seine Tochter Julia Gaster-Kohl den innovations-

und entscheidungsfreudigen Charakter des mittelständischen Unternehmens. Seit die studierte Betriebswirtin im Jahr 2014 in die Geschäftsführung des Unternehmens eingetreten war, bohrte sie, das darf man mit Fug und Recht so sagen, den Betrieb noch einmal deutlich auf. Sie vertiefte vor allem den Ausbau der „konstruktiven Verpackungen“ – besonders stabile Verpackungsvarianten, die sich nahtlos an die Bedürfnisse der Produktionsanforderungen in der Automobilindustrie anpassen, die zu den Hauptkunden von GASTER WELLPAPPE zählt. Die Transportverpackung für Getriebe und Motoren zum Beispiel wird gewissermaßen „just-in-sequence“ an das Band des Herstellers geliefert und die zu verpackenden Teile können so deutlich sicherer und effizienter zum nächsten Produktionsschritt transportiert werden. Mit diesem Konzept gelang es der Unternehmenslenkerin, nicht nur den Geist des Familienbetriebes mit zeitgemäßen Mitteln umzusetzen, sondern vor allem auch, den Kundenstamm zu erweitern und mit guten Argumenten langfristig ans Unternehmen zu binden.

DER ENTSCHLUSS ZUR WEITERGABE

Damit entspricht die Geschichte der Familie Gaster den vielzitierten Zeilen aus Goethes Faust:

„Was Du ererbst von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen.“



„DIE ENTSCHLÜSSE FIELEN IMMER EINSTIMMIG...“

Marktentwicklungen müssen aufmerksam beobachtet, Annahmen über weitere Entwicklungen getroffen werden, um bei Bedarf die eigene Strategie zukunftsfähig anzupassen. Das sind wohl die wichtigsten Aufgaben des Unternehmertums und gleichzeitig wohl meist auch ein Kernstück erfolgreicher Unternehmensführung. Wir wollten wissen: Wie können diese Aufgaben von Familienunternehmen im Konsens erledigt werden? Wir sprachen darüber mit Julia Gaster-Kohl...

1. Frau Gaster-Kohl, der Name Gaster steht ja traditionell für gute Ideen und ihre konsequente Umsetzung – seit Ihrem Eintritt in die Geschäftsführung in 2014, haben Sie konsequent neue Geschäftsfelder ausgebaut und das Unternehmenswachstum vorangetrieben. Welche strategischen Gedanken bewegten Sie und Ihre Familie, über eine Änderung der Gesellschafterstruktur nachzudenken?

Als Unternehmerfamilie waren wir einerseits immer darauf bedacht, die kontinuierliche Entwicklung von GASTER WELLPAPPE im Blick zu haben und unsere Position im Markt zu stärken; mit Tatkraft und Engagement. Andererseits ließen wir, bei all der Fokussierung auf das eigene Unternehmen, den Blick auf die Branche nie außer Acht. Für uns als Gesellschafter eines mittelständischen Unternehmens waren die Marktveränderungen und die Rolle unseres Hauses im Markt ausschlaggebend, die strategische Ausrichtung zu verändern.

2. Was war Ihnen bei der Partnersuche besonders wichtig – welches waren die Schlüsselfaktoren, die für Sie einen guten neuen Partner ausmachen würden?

Bei der Suche nach einem geeigneten Partner waren unsere Ansprüche hoch. Neben all den wirtschaftlichen Aspekten lag unser Augenmerk besonders auf der Unternehmenskultur und dem Werteverständnis unseres zukünftigen Partners. Bezogen auf die lange Historie unseres Hauses und das familiäre Mitwirken eine Selbstverständlichkeit für die Familie Gaster. Dennoch keine leichte Aufgabe, da wir bei unseren Gesprächen fast ausschließlich mit uns bis dahin nicht bekannten Strategen im Gespräch waren.

3. Und wenn uns diese präzisierende Frage erlaubt ist: Gab es Faktoren, die innerhalb Ihrer Familie deutlich unterschiedlich bewertet wurden, dem einen also sehr wichtig und den anderen eher unwichtig erschienen waren?

Diese Frage überrascht mich nicht. Wir als Gesellschafter von GASTER WELLPAPPE, aber auch als Familie Gaster, befinden uns in der außergewöhnlichen Situation, uneingeschränktes Vertrauen untereinander zu genießen. Nicht zuletzt das Ergebnis eines starken Familienverbundes und klar gelebter Werte. Die Entschlüsse fielen immer einstimmig – sowohl positiv, als auch negativ – bei der Vielzahl der Verhandlungen.

4. Was waren aus Ihrer Sicht die transaktionsentscheidenden Themen bzw. die Faktoren, die den Ausschlag gegeben haben?

Lassen Sie es mich salopp ausdrücken: Das Gesamtpaket Gaster. Innovativ, leistungsorientiert, strategisch positioniert und mit den entsprechenden Ergebnissen.

5. Nun sprechen wir mal nicht die Unternehmerin, sondern die Privatperson Julia Gaster-Kohl an – was hat sich durch den nun vollzogenen Eigentumsübergang für Sie geändert?

Allen Unkenrufen zum Trotz hat sich in der Ausübung meiner Tätigkeit als Geschäftsführerin nichts verändert. Ich genieße weiterhin das Vertrauen der – neuen – Gesellschafter und arbeite darüber hinaus mit derselben Einstellung zum Hause GASTER WELLPAPPE und meiner Position. Es freut mich allerdings über die Maßen, dass durch den Zusammenschluss GASTER WELLPAPPE internationaler und noch größer geworden ist. Ein Wunsch, den ich schon immer hatte.



6. Wie haben Sie die Verhandlungsphase und den Transaktionsprozess als Ganzes empfunden?

Als Handlungsbevollmächtigte des Gesellschafterkreises war diese Zeit für mich sehr fordernd. Zum einen, da ich mit vielen strategischen Aspekten eines solchen Vorhabens bis dahin nicht vertraut war und meine Rolle darin erst finden musste. Zeitgleich auch, weil unsere oberste Maxime lautete, das Unternehmen GASTER WELLPAPPE mit all seinen Mitarbeitern sowie Kunden- und Lieferantenbeziehungen bestmöglich zu schützen. Wir hatten uns daher entschieden, keine Mitarbeiter des Unternehmens in diesen Prozess zu involvieren, was an manchen Stellen auch für unsere Berater eine Herausforderung war.

7. Und natürlich zum Schluss noch die allfällige Frage: Wie haben Sie die Zusammenarbeit mit ALLERT & Co. empfunden?

Diese Frage beantworte ich sehr gerne. Wir haben uns zu jedem Zeitpunkt der Verhandlungen objektiv und aufrichtig beraten gefühlt. Es war ein großer Vorteil, von der Professionalität des Hauses ALLERT & Co. zu profitieren und zugleich ein Genuss, ein stilvolles Niveau in allen Verhandlungslagen gewahrt zu wissen; intern als auch extern.

Vielen Dank für das Gespräch, Frau Gaster-Kohl.]



→ Die Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie war hier sehr gut gelungen. Auf bemerkenswerte Weise gelang es der Familie Gaster über Jahrzehnte hinweg, ihre an Kunden und Innovationskraft ausgerichtete Philosophie in die Unternehmenspraxis zu implementieren – und dabei die Augenblicke zu erkennen, in denen Ideen entstehen und Bewegung von Nutzen ist. Und auch neue Werte schaffen kann.

Als wir dann im Jahr 2017 zum ersten Mal mit der Familie Gaster sprachen, war nicht von der klassischen Sollbruchstelle in der Entwicklung von Familienunternehmen – der Unternehmensnachfolge – die Rede, sondern einfach nur davon, dass sich die Familie gemeinsam darauf geeinigt hatte, mit ihrem gut aufgestellten Unternehmen einen strategischen Schritt zu gehen, der diesem langfristig guttun und der unternehmerischen Verantwortung der beteiligten Familienmitglieder gerecht werden sollte. Man hatte gemeinsam beschlossen, das Unternehmen als Ganzes zu verkaufen – operativ jedoch weiter mit entwickeln zu wollen. Dies auch vor dem Hintergrund der Veränderungen im Markt und immer größer werdender Marktteilnehmer. Der Gedanke war und ist absolut legitim – denn schlussendlich steht ein erfolgreiches Familienunternehmen ja immer auch für die Lebensenergie der Menschen, die es auf- und ausgebaut haben.

Und so beauftragte die Unternehmerfamilie ALLERT & CO. mit der Suche nach dem besten neuen Eigentümer. Dass diese Suche wieder bei einem mittelständischen Unternehmen ans Ziel kam, mag dabei kaum wundern.

DER BESTE EIGENTÜMER

Denn tatsächlich zeigte sich, dass unter den möglichen Kandidaten der Holländer Henk de Jong genau dieser beste neue Eigentümer (best owner) sein würde. Auch seine Unternehmensgruppe DE JONG

VERPAKKING ist durch und durch an Kunden und Innovation orientiert!

Das Unternehmen wurde 1995 von Henk de Jong buchstäblich „aus Kundensicht“ gegründet: Als Lieferant von Obst und Gemüse brauchte er Transportverpackungen, doch die Lösungen, die er bekam, genügten ihm nicht. Also beschloss er, auch die Verpackungen herzustellen. Und zwar mit den Anforderungen, die er selbst immer gewollt hatte. Bedarfsorientiert und schnell! Heute ist DE JONG VERPAKKING der einzige und damit auch größte unabhängige Hersteller von Wellpappenverpackungen in den Niederlanden. Mit Standorten in den Niederlanden, Belgien, Deutschland und England, über 350 Mitarbeitern und eigener Logistik produziert und liefert Henk de Jong seine Papptrays und Faltpapier an Gemüsehersteller und die Industrie.

Matthias Popp, Geschäftsführer von ALLERT & CO.: „Gleiches Produkt, gleiche Philosophie, gleiche Innovationskraft und Freude an all dem, was noch besser gemacht werden kann – und vor allem: Gleiche Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und Märkte. Wir hatten schon bald den Eindruck, dass DE JONG VERPAKKING für die Familie Gaster strukturell gesehen auf jeden Fall der perfekte Partner sein würde. Dass es dann auch von den Menschen her so gut zusammenpasste, freute uns besonders. Denn immerhin wollen die Gasters ja noch aktiv mitarbeiten.“

Genauso sieht das auch Julia Gaster-Kohl: „Meine Familie freut sich, mit Henk de Jong und seiner Unternehmensgruppe auf Menschen getroffen zu sein, die unsere Philosophie teilen. Ich bin begeistert, GASTER WELLPAPPE gemeinsam mit ihnen in den nächsten Jahren weiterzuentwickeln.“

Fazit:

Wie eingangs schon angedeutet, liegt das Besondere an dieser wunderbaren Geschichte eigentlich in der intelligenten Reihenfolge

der Ereignisse: Erst wurde die Tochter ins Unternehmen überaus erfolgreich an Bord geholt, die in ihrer Führungsposition ihre Funktion ganz im Sinne der Familie übernahm, innovativ, zeitgemäß und am Kundenbedürfnis orientiert. Damit schuf sie selbst die Basis für mehr Geschäft und neue Potenziale in Größenordnungen, die mit Partnern leichter zu heben sein würden. Heute würde man wohl sagen: Das war wirklich ein „smart move“ der Familie. Aber man könnte natürlich auch einfach nur sagen: Das war wirklich eine perfekte Lösung!

So nimmt das auch Friedrich Gaster, der das Unternehmen über 45 Jahre leitete und entwickelte, wahr: „Der Schlüssel sind immer zwei Ziele: Die Zufriedenheit unserer Kunden und eine sichere Zukunft für unser Unternehmen und seine Belegschaft. Damit das auch so bleiben kann, haben wir nach einer Lösung gesucht und sie gefunden: Mit der DE JONG Gruppe werden diese Ziele im Interesse unserer Kunden weiterverfolgt. GASTER bleibt also GASTER – nur größer und internationaler.“

Wie gut sich diese Perspektive der Familie auch in das Zielbild des neuen Eigentümers einfügt, erklärt Ad Smit, CEO der DE JONG VERPAKKING: „Ich freue mich sehr, dass sich die Familie Gaster für uns entschieden hat. Sowohl die Chemie als auch die Philosophie zwischen unseren familiär geführten Unternehmen passen sehr gut zueinander. Sehr wichtig sind uns Flexibilität, Service und Loyalität. Unsere Kunden wissen, dass es ein Nein nicht gibt! Das Unternehmen Gaster ist etabliert und wir sind froh, diesen Firmennamen weiter nutzen zu dürfen. Mit dem heutigen Managementteam der Firma GASTER WELLPAPPE wollen wir gemeinsam weiter wachsen.“

Und so könnte man den Satz aus Goethes Faust hier auch einmal erweitern: **Was Du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen – und auch zu passender Zeit den Wert zu heben und gleichzeitig zu erhalten...]**