
Handelsblatt

Handelsblatt print: Nr. 072 vom 15.04.2021 Seite 044 / Unternehmer des Tages

THOMAS SCHMIDT

"Enkelfähige" Transformation

Der Haniel-Chef will eine neue Unternehmenskultur schaffen und besetzt die Hälfte aller Positionen mit Frauen. Nachhaltigkeit soll jetzt wirtschaftlichen Erfolg bringen - noch gelingt das nicht ganz.

Anja Müller Düsseldorf

Die Geschichte des Familienunternehmens Haniel geht bis 1756 zurück. Thomas Schmidt ist angetreten, den Konzern zu transformieren. "Haniel hat sein Potenzial 20 Jahre lang nicht realisiert", sagt Schmidt im Interview mit dem Handelsblatt. Beim Spaziergang am Rhein spricht der Haniel-Chef, der seit 2019 im Amt ist, über die Zukunft des Unternehmens, von neuen Werten, denn die sind erklärungsbedürftig: In den Zahlen für 2020 erkennt man die Zukunft noch nicht so klar, wie Schmidt sie sieht.

Haniel hat im abgelaufenen Jahr mehr Umsatz gemacht, der Gewinn fällt allerdings niedriger aus. So stiegen die Erlöse um fünf Prozent von 2,95 Milliarden auf 3,1 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis sank um fünf Prozent auf 235 Millionen Euro. Der Vorsteuergewinn reduzierte sich um 20 Prozent auf 153 Millionen Euro.

Dennoch sei 2020 ein "extrem erfolgreiches Jahr" gewesen, sagt Schmidt, gerade das operative Geschäft laufe gut. Die Gruppe habe ihren Unternehmenswert erheblich gesteigert.

Fakt ist aber auch: Die Personaldecke der Holding wurde halbiert, viele frühere Führungskräfte, die lange Jahre am Duisburger Franz-Haniel-Platz dienten, haben sich verabschiedet. Mal mehr, mal weniger freiwillig, wie unternehmensnahe Kreise berichten.

Ein Haniel-Kenner sagt, man spüre die Transformation und die neue Unternehmenskultur. Ein etwas kritischerer Betrachter hält den von Schmidt ersonnenen "Haniel Operating Way", kurz How genannt, für weniger modern und eher hart. Das sei mehr die Kultur von General Electric, wo Schmidt einst Karriere machte, als Familienunternehmenskultur.

Das Ergebnis: 50 Prozent neue Positionen gibt es in der 100-köpfigen Führungsmannschaft, zählt Schmidt zusammen. Vor allem Frauen gehören dazu. Das ist eines der neuen Ziele: 50 Prozent Frauen auf allen Ebenen. Aktuell machen sie nur ein Viertel aus.

Doch es gab auch Rückschläge für Schmidt. Über einen geplatzten Deal regte er sich öffentlichkeitswirksam via LinkedIn in einem Video auf. "Der Verkäufer hat sich an die mündliche Zusage nicht gehalten. Das war ein großer Deal, er hätte einen unserer Geschäftsbereiche komplett neu definiert und die Größe vervielfacht", ärgert er sich immer noch. Doch von seiner Vision bringt ihn der Rückschlag nicht ab.

Denn Schmidt will Haniel "enkelfähig" machen. Das Wort ist eng mit Haniel verbunden, Schmidt will den Begriff "deutlich größer denken" als das Unternehmen und neu aufladen. In einem Satz sagt der Haniel-Chef: "Wir wollen den Nachweis erbringen, dass wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit zusammen gehen. Und dass es nur so geht." Der Umbruch ist im Gange. Schmidt und das Investmentkomitee haben schon aussortiert: Die ELG, der Edelmetall-Recycler, ist bereits entkonsolidiert. Er steht zum Verkauf und unter dem Label "Aktivität wird nicht fortgeführt". Daher wurde er auch aus dem Vergleichsumsatz 2019 nachträglich herausgerechnet, der zuvor bei deutlich mehr als vier Milliarden Euro gelegen hatte.

Der Büroartikelversand Takkt konnte nicht einsortiert werden in die neuen Zukunftsprojekte von Haniel, die sich in die drei Portfoliofelder "Planet", "People" und "Progress" aufteilen. Das hinterlässt ebenfalls Fragezeichen, weil Schmidt Takkt erst in der Transformation sieht. Es passt also nicht zu den drei P, die mehr Nachhaltigkeit und Fortschritt bringen sollen.

Die Mitarbeiter von ELG und Takkt könnten das schon als hart empfinden. Aus Schmidts Sicht stellt sich die Entscheidung naturgemäß ganz anders dar. "Transparent und ehrlich" nennt er das, es gehöre zur neuen Unternehmenskultur. Mitarbeiterumfragen in der Holding zeigten eine fast 90-prozentige Zustimmung für die Transformation, behauptet Schmidt.

Für ein Urteil sei es noch zu früh, sagt ein langjähriger Kenner des Unternehmens. Die Akquisitionen in den Jahren 2020 und 2021, insbesondere der Kauf des Matratzen-Onlinehändlers Emma und des Bauüberwachungsspezialisten Bauwatch, seien konkrete Ergebnisse der eingeleiteten Transformation. "Die Veränderung der Kultur am Franz-Haniel-Platz ist spürbar."

Haniel-Chef Schmidt sieht das Unternehmen naturgemäß auf einem guten Weg, trotz der Zahlen. Schließlich können sich die mehr als 720 Gesellschafter für das Jahr 2020 über 60 Millionen Euro Dividende freuen. "Das haben wir uns verdient", sagt

Schmidt selbstbewusst. Dabei hat er sich im Grunde bereits selbst entmachtet. Denn: "Den Vorstand als Entscheidungsgremium haben wir abgeschafft." Das war schon im vergangenen Jahr.

Stattdessen entscheidet das Investmentkomitee gemeinsam. Darin finden sich neben ihm und dem Finanzvorstand Florian Funck die Investmentpartner für die drei Geschäftsbereiche People, Planet und Progress sowie der "How-Meister", wie Schmidt ihn nennt, Alexander Granderath.

Doch Schmidt steht unter Druck: Haniel sei 20 Jahre nicht gewachsen. Jüngere Firmen müssen her, solche mit viel Potenzial. Tatsächlich wurden seit 2019 rund 1,4 Milliarden Euro investiert. Das Geld floss in den Hygienespezialisten CWS, Emma und Bauwatch, 30 kleine Akquisitionen und neun Fonds, die nach eigener Definition alle zum neuen "enkelfähigen" Ansatz passten. Jede Akquisition muss auf die drei Ps einzahlen, sagt Schmidt.

Doch quantifizieren kann Schmidt die Nachhaltigkeitsfortschritte noch nicht. Es gibt allenfalls Indizien für den Weg. Bei CWS werde es künftig nur nachhaltige Baumwollhandtücher geben. Bei einem potenziellen Unternehmen sei man nicht eingestiegen, weil es Massentierhalter als Kunden hatte. Mit der Beteiligung am Vertical-Farming-Spezialisten Infarm gehört moderne Lebensmittelerzeugung inzwischen zum Portfolio. Haniel will künftig mehr in diesem Bereich investieren, aber auch in **erneuerbare Energien** und recyclingfähige Verpackungen.

Schmidt selbst hat dank des Investmentkomitees mehr Freiraum, um sich um die großen Themen zu kümmern. Nachhaltigkeit, Diversität, Performance und eben die "Enkelfähigkeit" als Oberbegriff beschäftigen ihn. In diesem Jahr will er das Thema über Haniel hinaus voranbringen. Seine Überzeugung: "Die Idee ist größer als das Unternehmen."

Er denkt über Kooperationen mit anderen Familienunternehmen nach, die Neuausrichtung der Haniel-Stiftung auf die Unterstützung "enkelfähiger" Gründungen, auch über Lehrstühle zum Thema. Das Ziel: Ein Wachstum von neun Prozent bei der Gesamtrendite des Portfolios. Performance bleibt also wichtig, bei allen Visionen und der Mission, die Schmidt erfüllen will.

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

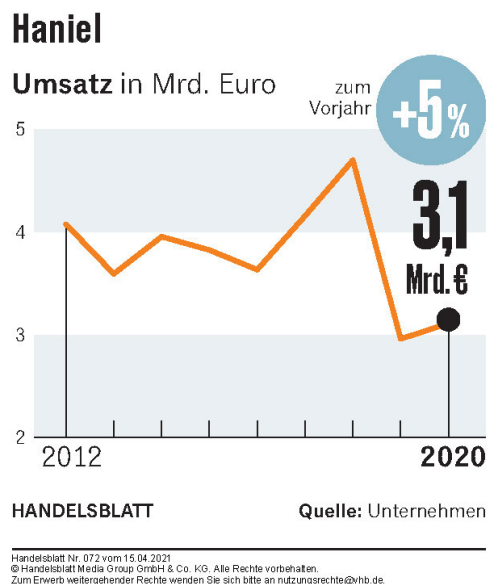
Den Vorstand als Entscheidungsgremium haben wir abgeschafft.

Thomas Schmidt
CEO bei Haniel

60 Millionen Euro Dividende konnte 2020 an die mehr als 720 Gesellschafter ausgeschüttet werden.

Quelle: Haniel

Müller, Anja




Quelle:	Handelsblatt print: Nr. 072 vom 15.04.2021 Seite 044
Ressort:	Unternehmer des Tages
Börsensegment:	sdax
Dokumentnummer:	12CD714A-C0E4-49CE-AB70-E1A998752EB0

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/HB_12CD714A-C0E4-49CE-AB70-E1A998752EB0%7CHBPM_12CD714A-C0E4-49CE-AB70-E1A998752EB0

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH