

geneonleadership

Geneon-Gespräch mit

Dr. Andreas Bastin

Vorstandsvorsitzender und Gesellschafter
Masterflex SE



„Sie holen eine externe Person an den Küchentisch Ihrer Familie.“

Warum er die Firma fast verlassen hätte, dann aber stattdessen CEO und Teilhaber der Masterflex wurde. Wer ihn dazu ermutigt hat. Was er vor dem Schritt der Eigenkapitalbeteiligung unbedingt rät und wo er einen Unterschied zwischen beteiligtem Top-Management bei Familienunternehmen und Private Equity sieht. Über diese und weitere Fragen haben wir im September mit Dr. Andreas Bastin, Vorstandsvorsitzender und Teil-Gesellschafter der Masterflex SE, gesprochen.



Dr. Andreas Bastin, Vorstandsvorsitzender und Teil-Gesellschafter der Masterflex SE in Gelsenkirchen

Sie sind geschäftsführender Gesellschafter und CEO der Masterflex SE in Gelsenkirchen: Wer hat das Unternehmen gegründet und mit welcher Vision?

Das Unternehmen wurde 1987 in Herten von drei Freunden gegründet – zwei Ingenieure und ein Kaufmann. Das waren die Herren Herzog, Raschen und Bischooping. Die drei hatten die Vision, Schläuche aus Polyurethan für mechanisch hoch anspruchsvolle Anwendungen, vor allem beim Transport von Feststoffen zu entwickeln. In dieser Zeit boten sich durch die Verwendung dieses – damals für Schläuche völlig neuartigen Materials – ganz erhebliche Substitutionspotentiale mit signifikanten Vorteilen in den Anwendungen.

Wie hat sich diese Vision im Laufe der Jahre gewandelt?

Das Geschäft mit der Ursprungsidee wuchs ab 1987 recht schnell, gleichzeitig bot sich die Chance, andere Anwendungsfelder für Schläuche aus anspruchsvolleren Kunststoffen zu erschließen. Das hat man auch konsequent genutzt, sodass Masterflex bis zu den 2000er Jahren eine recht positive Entwicklung als Schlauchhersteller genommen hat.

Masterflex ist ein Hersteller von Schläuchen für Anwendungen, u.a. im Maschinen- und Anlagenbau, Landwirtschaft, Automotive, Chemie und Energie. Was macht Ihre Produkte so besonders?

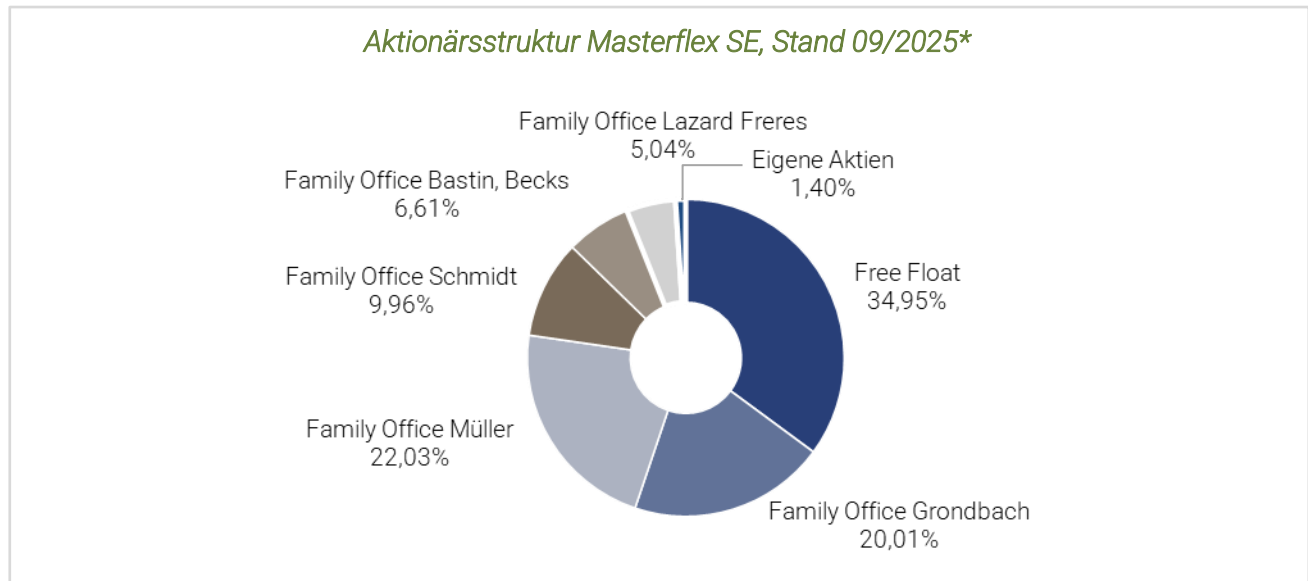
Wir verwenden anspruchsvolle Kunststoffe, das sind z.B. Polyurethane, die wir aber mittlerweile mit einer Reihe von Additiven versehen, um damit ganz besondere Anforderungen zu erzielen, z.B. biochemische Anforderungen, mechanische Anforderungen oder Anforderungen an die elektrische Leitfähigkeit. Anders als bei Massenkunststoffen wie z.B. PVC werden die anspruchsvollen Kunststoffe mit sehr hohen Anforderungen an die Produktion verarbeitet. Das heißt, die Toleranzen, die bei dem Extrusionsprozess eingehalten werden müssen, sind wesentlich enger. Und damit ist das alles ein wenig teurer - die Rohmaterialien, die Verarbeitung, die Maschinen. Das macht man, wo es einen entsprechenden Nutzen stiftet, z.B. dort, wo Abrasion eine Rolle spielt, u.a. beim Transport von Feststoffen.



Masterflex-Produkte: Polyurethan-Schläuche, die u.a. in der Automobilindustrie verwendet werden

Masterflex ist an der Börse notiert und wird mehrheitlich von fünf Family Offices (rund 60%) gehalten. Inwiefern bewirkt diese Struktur Stabilität oder schafft Wert?

Die Aktionärsstruktur von Masterflex schafft zunächst Stabilität, da das Unternehmen unabhängig von allgemeinen Börsenentwicklungen ist und nicht so einfach zum Spielball von Investoren werden kann. Allein das ist natürlich schon ein großer Wert für alle Stakeholder. Man kann die Masterflex nicht einfach von außen übernehmen.



Kommen wir zum Schwerpunkt unseres heutigen Gesprächs: Sie sind seit 2008 CEO der Masterflex halten seit diesem Zeitpunkt ca. 6,6% des Eigenkapitals zusammen mit Ihrem Vorstandskollegen und CFO Mark Becks. Wie stand das Unternehmen damals da und was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?

Ich bin im Dezember 2006 zur Masterflex gekommen. Zunächst war ich bis März 2008 als Vorstand Technik im Unternehmen tätig. Am 1. April 2008 wurde ich zum Vorstandsvorsitzenden ernannt. Man muss dazu sagen, dass sich Masterflex in einer schwierigen Lage befand. Man hatte nach dem Börsengang im Jahr 2000 eine sehr aggressive Diversifizierungsstrategie gefahren. Es wurden jenseits der Schlauchbranche viele Firmen gekauft und so stellte sich die

Wir haben hart restrukturiert, z.B. 65% der Bilanzsumme abgeschrieben.

Frage: Wollen wir das Unternehmen wieder auf das Schlauchgeschäft fokussieren? Oder wollen wir, dass sich Masterflex in eine breite Beteiligungsholding entwickelt, wie z.B. Gesco. Das war damals die Überlegung. Es zeigte sich jedoch schnell, dass die Auswahlmöglichkeit so gar nicht gegeben war, weil wir in allen Geschäften jenseits des Schlauchgeschäftes bilanziell und marktseitig substantielle Probleme hatten. Somit stand mit meinem Antritt als CEO eine umfassende Restrukturierung an. Wir haben innerhalb von 1,5 Jahren hart restrukturiert, z.B. 65% der Bilanzsumme abgeschrieben. Es war nicht klar, ob wir das zum Erfolg führen. Es war auch nicht die Phase, die ich als die glücklichste meines beruflichen Lebens bezeichnen würde, wenngleich ich schon zugeben muss: Es war objektiv betrachtet die lehrreichste Zeit. Als die Restrukturierung im Jahr 2010 abgeschlossen war, wurde ich mit meinem Vorstandskollegen Mark Becks Gesellschafter von Masterflex. Eigentlich war mein Plan, nach der

* Quellen: Masterflex SE

Restrukturierung aus dem Unternehmen auszuschneiden. Denn die Firma hatte natürlich nicht mehr viel mit dem Ausgangszustand zu tun. Wir hatten alles veräußert, was nicht zum Schlauchgeschäft gehörte und hatten das Schlauchgeschäft auch noch neu aufgestellt und eine neue Strategie entwickelt. Wir haben weiter durch Internationalisierung und einen massiven Innovationsschub neue Geschäftsfelder und Anwendungen erschlossen. Das reine Schlauchgeschäft war etwas unter 30 Millionen, heute machen wir gut 100 Millionen Umsatz. Diese dynamische Entwicklung basiert hauptsächlich auf organischem Wachstum.

Eigentlich war mein Plan, nach der Restrukturierung aus der Firma auszuschneiden.

Und Sie sind dennoch geblieben. Erinnern Sie sich an den Moment oder das Gespräch, in dem klar wurde: Ich werde hier nicht nur führen, sondern auch Teileigentümer? Können Sie diese Gedanken beschreiben.

Das kann ich noch sehr gut, weil das natürlich sehr prägend ist. In der Schlussphase der Restrukturierung und als klar wurde, dass wir das schaffen können, hatte ich sehr viele Anfragen von Headhuntern, um in anderen Unternehmen Restrukturierungsprojekte durchzuführen. Wir sind damals von Banken und anderen Institutionen

Herr Schmidt Senior sagte damals: „Mensch Bastin, ich befürchte, wenn die Restrukturierung durch ist, gehen Sie.“

für diese Restrukturierung ausgezeichnet worden, wodurch wir eine gewisse Aufmerksamkeit erlangt haben. Wie bereits erwähnt, wollte ich nach der Restrukturierung ausscheiden, aber

ich wollte nicht zum „Restrukturier“ werden, weil das nicht zu meinen Leidenschaften zählt. Und dann passierte Folgendes: Einer unserer Ankeraktionäre – die Familie Schmidt aus Mönchengladbach – sprach mich damals an. Um genauer zu sagen, war es Herr Schmidt Senior, der zu mir sagte „Mensch Bastin, ich befürchte, wenn die Restrukturierung durch ist, gehen Sie. Was können wir tun, um Sie hier zu halten?“ Herr Schmidt Senior fuhr fort: „Werden Sie doch Unternehmer, steigen Sie doch mit ein!“ Und so kam der Stein ins Rollen. Am Ende war es ganz wesentlich das Vertrauen der Familie Schmidt. Unter diesen neuen Umständen ist mir schnell klar geworden, dass ich lieber beteiligter Vorstandsvorsitzender eines kleineren Unternehmens werden möchte als angestellter Vorstand im großen Konzern. Mir und meinem CFO-Kollegen Mark Becks war wichtig, dass wir die finanzielle Last aus eigenen Mitteln stemmen können – wir sprechen hier immerhin von einem nennenswert siebenstelligen Betrag. Und das ging natürlich nur über die Solidität von Masterflex. Das war gar nicht so einfach und heute würde wahrscheinlich jeder Banker sagen: „Warum haben wir den Jungs nicht noch 2 Millionen mehr gegeben“. Aber 2009 zur Finanzkrise, waren die Zeiten eben andere. Ohne die Familie Schmidt und insbesondere Herrn Schmidt Senior wäre das alles so nicht passiert.

„Werden Sie doch Unternehmer, steigen Sie doch mit ein.“

Gab es Vorbilder oder Mentoren, die Sie zu dieser unternehmerischen Entscheidung ermutigt haben?

Ich hatte eine gewisse Berührung zum Unternehmertum bereits in meiner Vergangenheit. Zum einen habe ich schon sehr früh nämlich in meiner Zeit als Wissenschaftler an der Uni Dortmund als freiberuflicher Berater gearbeitet. Und zum anderen habe ich im Jahr 1994 gemeinsam mit weiteren Uni-Kollegen ein Start-Up im Bereich der Telematik für Logistik und Instandhaltung gegründet. Insofern war mir das Unternehmensein nicht ganz fremd. Einen richtigen Mentor hatte ich in dieser Fragestellung aber eigentlich nicht.

Was waren die Gedanken Ihrer Frau bei diesem Schritt?

Wir haben ja den wesentlichen Teil unseres Vermögens einschließlich Zukunftsbelastung in unsere Anteile gesteckt. Insofern konnte ich das Thema gar nicht alleine entscheiden. Sie hat es mitgetragen und sie trägt es auch heute mit. Sie hat gesagt: „Du warst ja schon einmal selbstständig – eigentlich ist das ja schon deins“. Und sie hat auch den Glanz in meinen Augen gesehen und deswegen wollten wir das zusammen durchziehen.

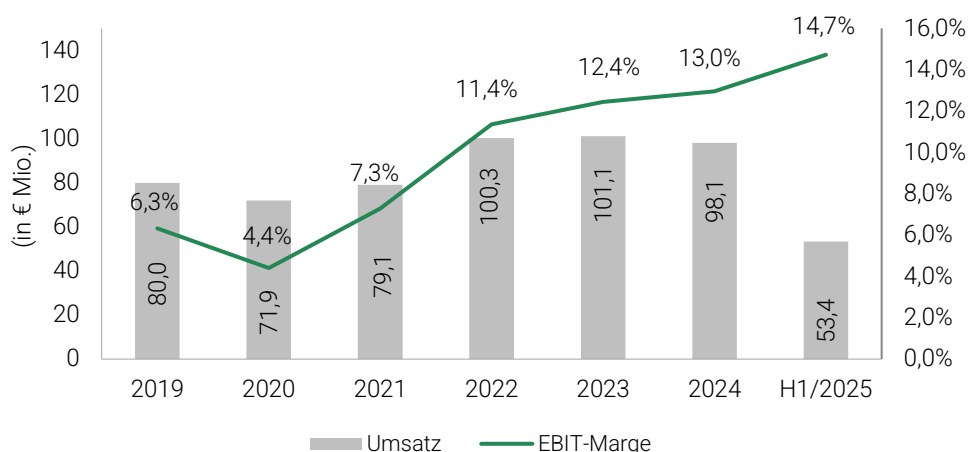
Welche Emotionen – Stolz oder Druck – waren in dieser Phase für Sie am prägendsten?

Grundsätzlich bringe ich bei allem, was ich tue ein sehr hohes Maß an Leidenschaft ein. Aber ich hatte jetzt kein zusätzliches Druckgefühl. Ein bisschen Druck spüre ich immer und finde das auch gesund. Stolz war ich auf jeden Fall – das ist und war für meine Gefühlswelt schon gut.

Welche Wirkung erzielt Ihre Beteiligung an Masterflex in Gesprächen mit Kunden, dem Kapitalmarkt oder Banken?

Sie haben gerade zwei Stakeholder angesprochen – Kapitalmarkt und Banken – für die es sehr relevant ist. Beide wissen, dass es auch uns wehtut, wenn wir mittel- oder längerfristige Fehlentscheidungen treffen oder die Performance nachlässt. Wenn man mit Unternehmer-Kunden spricht, merkt man es auch. Ich erinnere mich an ein Gespräch vor nicht allzu langer Zeit mit einem großen Händler aus dem europäischen Ausland. Da habe ich gemerkt, dass er von *Unternehmer zu Unternehmer* sprechen wollte. Das passiert durchaus auch schon mal. Mich rief vor ein paar Jahren der Senior eines sehr renommierten Familienunternehmens im Milliarden-Bereich wegen eines Lieferproblems an, was bei ihm im Unternehmen eine größere Auswirkung hatte. Wir haben uns freundlich unterhalten und er sagte dann: „Wissen Sie, ich habe gedacht, ich rufe den Bastin jetzt an, Sie sind ja auch Unternehmer und Sie können das besser nachvollziehen.“ Da habe ich dann gedacht, dass es auf der unternehmerischen Schiene sehr relevant ist.

Umsatz- und EBIT-Entwicklung Masterflex SE in den Jahren 2019 bis H1/2025*



* Quellen: Masterflex SE

Wenn Sie mit Ihrem Aufsichtsrat diskutieren: welchen Hut haben Sie denn primär auf? Den des CEOs oder den des Gesellschafters?

Da kann ich Ihnen sehr klar sagen: Wir sind Vorstände in dieser Rolle. Wir sind dann Gesellschafter, wenn wir mit unseren Gesellschafterkollegen sprechen. Aber in der Aufsichtsratssitzung sind wir Vorstände - Punkt. Wir haben immer darauf geachtet, dass wir externe, nicht beteiligte Personen im Aufsichtsrat haben, die uns wirklich Aufsicht und Beratung geben können.

„In der Aufsichtsratssitzung sind wir Vorstände Punkt.“

Wenn man das erste Mal die Gesellschafterrolle „raushängen“ lässt, ist der Punkt gekommen, bei dem man das unterläuft. Man braucht hier prozessual eine sehr saubere Trennlinie. Sonst kann man die Potentiale, die durch Aufsichtsrat und Beirat gegeben sind, nicht nutzen.

Wie reagieren Mitarbeitende oder Kandidaten im Recruiting, wenn sie erfahren, dass der CEO an der Firma beteiligt ist?

Ich glaube, das spielt eine nicht so große Rolle. Wichtiger ist hier die DNA unserer Firmenkultur. Die ist offen, ehrlich und team-orientiert. Es ist uns gelungen, unsere Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, dieses familienorientierte Image nach außen zu tragen. Das ist uns gut gelungen und darauf sind wir stolz.

Haben Sie auch weitere Führungskräfte an Masterflex beteiligt? Wenn ja, wie hat das die Kultur und das Führungsverhalten verändert?

Das Thema „Mitarbeiterbeteiligung“ war nach der Restrukturierung für uns sehr bedeutend. Herr Becks und ich hatten eigentlich vor, dass wir die gesamte zweite Ebene beteiligen. Aber unter der Prämisse, dass man auch einen gewissen Betrag, ca. 15.000 Euro, selbst mitbringt, um ein größeres Aktienpaket zu erhalten. Die Resonanz war leider nicht so hoch. Das hat sich ein bisschen geändert – seit ca. einem Jahr diskutieren wir wieder mit unseren Führungskräften über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. Die Entscheidungen sind noch nicht getroffen, aber die gute Nachricht ist, dass wir ca. 1,5% eigene Aktien haben. Wir sind also schnell in der Lage, diese nach einem klaren Katalog auszugeben.

Wenn man das erste Mal die Gesellschafterrolle gegenüber dem Aufsichtsrat „raushängen“ lässt, ist der Punkt gekommen, bei dem man das unterläuft.

Werden Sie die Beteiligung auch Ihrem Ausscheiden als CEO behalten?

Ich habe damals meine Beteiligung ganz normal nach dem WPHG (Wertpapierhandelsgesetz) erworben und genauso kann ich diese auch wieder veräußern. Insofern gibt es keine vertraglichen Bindungen. Ich habe noch keine finale Entscheidung getroffen, gehe aber davon aus, dass ich meine Anteile veräußern werde, wenn ich ausscheide. Warum? Ohne jetzt zu sagen, dass ich das tun werde, ist die Überlegung momentan so: Ich bin mit meinem Anteil nicht so dominierend, dass das langfristig einen unternehmerischen und strategischen Einfluss hätte. Ich glaube, das wäre anders, wenn ich 20% halten würde. Dann würde ich wahrscheinlich anders darüber denken. Momentan schlägt noch das Unternehmerherz stark, aber wenn ich irgendwann einmal nicht mehr CEO

bin, könnte sich das ändern. Ich bin auch der Auffassung, dass ich nach meiner Vorstandszeit nicht direkt in den Aufsichtsrat wechseln sollte. Wenn das Unternehmen den bestmöglichen Weg nach vorne gehen soll, dann ist es auch nicht schlecht, einmal frischen Wind reinzubringen. Man muss den neuen CEO auch machen lassen können, ohne dass man im Aufsichtsrat jemand gegenüber sitzen hat, der die ersten ein bis eineinhalb Jahre alles besser weiß. Das ist nicht gesund.

Inwiefern unterscheidet sich Ihre Beteiligung an einem börsennotierten Familienunternehmen von einer Beteiligung an einem reinen Familienunternehmen?

Ein faktischer Unterschied ist: Wir sind im Premium-Segment der Deutschen Börse gelistet. Und das hilft uns

„Man muss den neuen CEO auch machen lassen können, ohne dass man im Aufsichtsrat jemand gegenüber sitzen hat, der die ersten ein bis eineinhalb Jahre alles besser weiß.“

manchmal bei Kunden: Unser Kunde Airbus z.B. findet das gut, dass wir die Börsennotierung haben, weil wir dadurch transparent zu beobachten sind. Andererseits: Wir haben die WPHG-Regulierung. Die gut gemeinte Regulierung, Kleinaktionäre vor cowboymäßig agierenden Vorständen großer DAX-Konzerne zu

schützen, hat u.a. dazu geführt, dass wir heute das sog. „Director-Dealings“ haben. Wenn wir unsere Anteile verkaufen, müssen wir innerhalb von zwei Werktagen darüber berichten. Das führt dazu, dass die Handelsfähigkeit eine gewisse Einschränkung nach sich zieht. Wenn ich jetzt Geld bräuchte und 100.000 Stück meiner Aktien verkaufen würde, müsste ich das sofort erklären. Da kommt sofort die Frage auf, warum verkauft der Vorstand jetzt Aktien? Da kann man eben nicht sagen, weil ich gerade eine schöne Ferienimmobilie gekauft habe. Dennoch sind die Anteile theoretisch sehr viel fungibler als GmbH-Anteile.

„Wenn wir unsere Anteile verkaufen, müssen wir innerhalb von zwei Werktagen darüber berichten.“

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit den Family Offices: als strategischen Sparrings-Partner oder als stiller Kapitalgeber?

Auch hier gibt es, den rechtlichen Rahmen des WPHG zu berücksichtigen. Wir müssen per Gesetz alle Aktionäre grundsätzlich gleich behandeln. Und das tun wir auch. Gleichwohl ist auch im WPHG vorgesehen, dass es Großaktionäre gibt, die im Zweifel nochmal ein berechtigtes, zusätzliches Informationsinteresse haben. Wenn ich heute weiß, dass ich morgen ein Unternehmen kaufe, darf ich das meinen Mitgesellschaftern nicht erzählen, ansonsten müsste ich es veröffentlichen. Wenn ich aber ein Unternehmen kaufen will und bräuchte dazu einen Hauptversammlungsbeschluss, ist es durchaus legitim, dass ich mir die grundsätzliche Meinung der Großaktionäre im Vorfeld einhole. Die drei Großaktionäre der Masterflex sind nicht im Unternehmen aktiv. Zu größeren strategischen Themen tauschen wir uns regelmäßig aus und das ist auch super hilfreich, weil das sehr erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten sind.



Zentrale der Masterflex in Gelsenkirchen-Erle

Wenn Sie in 10 Jahren zurückblicken: woran werden Sie merken, dass sich Ihre Beteiligung ausgezahlt hat (unabhängig vom finanziellen Aspekt)?

Ich glaube, dass wir im Rahmen unserer Möglichkeiten einen guten Weg gegangen sind und weiter gehen werden. Ich hoffe natürlich, dass das auch in der Rückschau die wichtigsten Stakeholder so sehen werden.

Das Top-Management am Eigenkapital zu beteiligen ist bei Private Equity die Regel – bei Familienunternehmen die große Ausnahme. Da Familienunternehmen hier auch im Wettbewerb um das beste Management stehen: Sollten sie hier mehr Offenheit und Flexibilität zeigen?

Die Motivation von Private Equity ist ja eher eine Beteiligung für eine begrenzte kürzere Zeit. Die Zielsetzung des Wertschaffens in dieser Zeit ist in der Regel auch eine andere als bei sehr langfristig und generationenübergreifend denkenden Familienunternehmen. Die Motivationslage ist dementsprechend eine andere. Wenn du als PE von außen reinkommst, hat man eigentlich kein ausgeprägtes Gespür für die Firma. Deswegen ist es vorteilhaft, das Top-Management über eine signifikante Beteiligung an die Firma zu binden. Falls die erwartete Performance ausbleibt, spürt

„Für mich macht eine Beteiligung nur dann Sinn, wenn sich beide Parteien für einen längeren Zeitraum binden wollen.“

das Management persönlich die negativen finanziellen Auswirkungen. Und umgekehrt, wenn die Performance stimmt, dann kommt es auf ein paar Millionen auch nicht mehr an. Diese Haltung ist nicht typisch für Familienunternehmen. Deswegen sehe ich einen Unterschied in der Ausgangslage. Für mich macht eine Beteiligung nur dann Sinn, wenn sich beide Parteien für einen längeren Zeitraum binden wollen. Bei einem CEO-Kandidaten, der 40 Jahre alt ist, kann man darüber nachdenken. Bei einem, der 55 oder 60 Jahre alt ist, würde ich

eher sagen, dass die Bindung von 5 bis 10 Jahren zu kurz ist. Deswegen wäre ich als Familienunternehmer damit etwas vorsichtig. Wenn ich mich langfristig binden will, dann würde ich das begrüßen. Ansonsten würde ich es mir gut überlegen.

Warum tun sich Ihrer Meinung nach Familienunternehmen so schwer damit?

Das Kernproblem ist: Es ist dein Eigentum und es muss dir einfach klar sein, wenn du jemand in dein Eigentum einbindest, dann ist der auch Eigentümer. Der ist eben nicht nur ein Manager, sondern diejenige oder derjenige ist Eigentümer. Und das ist emotional im Kopf eine Hürde.

Können Sie diese emotionale Hürde in einem Wort beschreiben?

Sie holen eine externe Person an den Küchentisch Ihrer Familie. Und darüber müssen sich beide, übrigens auch der Kandidat, im Klaren sein: Das ist ein anderes Verhältnis. Das Verhältnis, dass ich mit meinen Anker-Aktionären habe, ist anders, als das, was ich sozusagen mit den knapp 40% Einzelinvestoren habe. Das ist anders und das

„Sie holen eine externe Person an den Küchentisch Ihrer Familie.“ muss einem klar sein. Deswegen ist mein Petitum: Prüft Euch! Ich würde das niemals sofort machen, sondern arbeitet mal mindestens 1 bis 2 Jahre zusammen. Und es wäre auch gut, wenn es hier auch eine schwere Phase geben würde. Und wenn ihr danach der Meinung seid: Wir wollen uns wie Schwiegersohn-Schwiegervater, Schwiegertochter-Schwiegermutter zusammenbringen, dann ist das gut. Das halte ich für sehr wichtig. Am Ende ist Blut doch immer dicker als Wasser und dessen muss sich auch der externe Manager bewusst sein.

Aus meiner Erfahrung gibt es ein paar Familienunternehmen, die diesen Schritt gegangen sind. Die Trennung mit dem CEO wurde dann auch wegen Bewertungsfragen schwierig, sodass diese Familienunternehmen das nicht noch einmal machen würden. Worauf sollte man bei einem solch großen Schritt (in der Vertragsgestaltung) achten?

Ganz wichtig ist, dass man sich vorher auch überlegt, wie man auseinander geht. Ich hatte mit meiner Frau bis zur Beteiligung bei Masterflex z.B. keinen Ehevertrag. Den haben wir dann damals aus haftungsrechtlichen Gründen gemacht. Ich habe es schon bei anderen beteiligten CEOs gesehen, dass es keine Regelungen gab, wie man sich eventuell später trennen wollte. Und das war kein Spaß - und für mich ein Lerneffekt bei der Masterflex. Für mich ist ganz klar: Bevor man die Hochzeit macht, klärt man, wie man wieder auseinander gehen kann. Wenn Sie vor der Hochzeit mit einem Ehevertrag kommen, hat das manchmal ja ein Geschmäckle, aber im Unternehmertum werden sich die Wege sehr wahrscheinlich irgendwann einmal wieder trennen. Und da macht es natürlich Sinn, dass man sich zu Beginn über die Bewertungskriterien für später klar verständigt. Man schreibt beispielsweise die Bewertungsmethodik, z.B. die wesentlichen EBITDA-Multiples fest, nicht die konkreten Zahlen – die ergeben sich dann aus der Methodik. Was ich bei anderen Familienunternehmen gesehen habe (selbst wenn kein externer Geschäftsführer im Spiel ist) ist, dass es auch familienintern häufig

„Bevor man die Hochzeit macht, klärt man, wie man wieder auseinander geht.“

keine Regeln für einen möglichen Exit von Familienmitgliedern. Darauf sollte man meiner Meinung nach unbedingt achten.

Was raten Sie CEOs, die in Zukunft vor so einer Entscheidung stehen?

Ganz wichtig ist: Mit wem spreche ich als externer Kandidat überhaupt? Häufig ist das der geschäftsführende Gesellschafter. Ist dieser aber auch der alleinige Gesellschafter oder gibt es da noch weitere Gesellschafter? Wie ist das Thema der Übertragung bzw. erbrechtlicher Themen geplant? Ich würde im Zweifel auch ein Gespräch mit den anderen Gesellschaftern – **„Prüft euch zwei Jahre!“** – oder den vielleicht zukünftig maßgeblichen Gesellschaftern – machen. Auch als externer Kandidat sitzen Sie später mit am Küchentisch. Es ist schön, wenn Sie dann den Vater kennengelernt haben, die viel jüngere Frau oder die drei Kinder, die vielleicht nachfolgen, sind aber ebenso maßgeblich. Insofern sollte man den Kreis, in dem gesprochen wird, entsprechend erweitern.



Sie sind selbst Mitglied in Aufsichtsräten mittelständischer Unternehmen. Wenn Sie einen CEO auswählen: Müsstent Sie dann nicht so sehr von dieser Person überzeugt sein, dass Sie ihr auch eine Beteiligung am Eigenkapital anbieten würden?

Grundsätzlich stimmt das natürlich, einfach weil ich ja immer nur eine Besetzung vollziehen würde mit bestmöglicher Eignung. Also grundsätzlich und eindeutig: Ja, das würde ich unter diesem Gesichtspunkt anbieten

müssen. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass ich mich in meinem Leben auch schon (leider) einige Male getäuscht habe. Und gerade, wenn man jetzt mal auf Top-Führungsebene oder Geschäftsführerebene schaut, da machen sie vielleicht zwei bis maximal vier Gespräche. Und ja, da habe ich auch schon mal daneben gelegen. Und daher komme ich wieder zu dem Punkt: Prüft euch zwei Jahre.

Gab es Situationen, bei denen Sie einen CEO eingestellt haben, dem Sie aber keine Beteiligung angeboten haben (auch wenn es von Gesellschafterseite möglich gewesen wäre)? Was waren hier die entscheidenden Merkmale, die zu diesem Unterschied führten?

Ich würde ja grundsätzlich nur einen Vertrag mit einem CEO schließen, wenn ich der Meinung bin, dass ich einen Top-Kandidaten habe, der methodisch, führungsseitig und von seinen Management- und Persönlichkeitsfähigkeiten her perfekt geeignet ist. Aber eine Beteiligung käme für mich als Gesellschafter nur dann in Frage, wenn darüber hinaus noch der letzte Funke („Ich bin eins mit dem Unternehmen“ und „Ich lebe die Kultur des Unternehmens“) gegeben ist. Und das wäre für mich der kleine, aber wichtige Unterschied.

Wenn Sie einem CEO-Kandidaten eine Beteiligung anbieten, dieser aber das Beteiligungsangebot ausschlägt: Geben Sie ihm dann trotzdem ein Vertrag als CEO?

Wenn ich ihn nach zwei Jahren enger, vertrauensvoller und menschlich emotionaler Zusammenarbeit fragen würde und er dann sagen würde „Nein das kommt für mich überhaupt nicht in Frage“, würde ich mir wohl sagen müssen, so genau hast du ihn dann wohl doch nicht kennengelernt, denn sonst wäre dir vielleicht bewusst geworden, dass er gar kein Unternehmertyp ist.

Kann das auch ein Test sein, wo man sehen kann: Glaubt der wirklich an das Unternehmen und will der wirklich mit Haut und Haaren hier CEO sein?

Es wäre einfach zusagen, dass ich das glaube, aber ich bin mir da nicht so sicher. Mark Becks und ich hatten z.B. zu Beginn auch eine völlig unterschiedliche Sichtweise auf das Thema. Er kommt aus einem Haushalt, wo Selbstständigkeit nie ein Thema war. Er hat sich damit auch nicht schwer getan, aber er hat länger gebraucht, diese Entscheidung zu treffen. Bei mir war der Funke nach einem Abendessen überggesprungen. Es ist ja auch völlig legitim, dass sich jemand damit nicht so intensiv auseinander setzt. Das muss man schon ein wenig individueller betrachten.

Zum Abschluss 5 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:

... mein größter Vorteil der Eigenkapital-Beteiligung in einem Satz?

Ich liebe einfach die Verschmelzung von Verantwortung und Eigentum. Das entfacht bei mir ein zusätzliches emotionales Feuer.

... welche Persönlichkeitsmerkmale sind aus Ihrer Sicht für zukünftige CEOs am wichtigsten?

Empathie, Offenheit, visionäre Gestaltungs- und Umsetzungskompetenz sowie persönliche Integrität und Authentizität. Man darf Ecken und Kanten haben, aber man muss dabei in sich ehrlich bleiben. Darüber hinaus wird unabhängiges Urteilsvermögen zukünftig noch wichtiger.

... das war der schönste Moment in meiner bisherigen Masterflex-Zeit?

Der vollständige und erfolgreiche Abschluss der Restrukturierung.

... Sie sind bekennender Schalke-Fan: Würde ein beteiligter CEO die Lage des Fußballvereins spürbar verbessern?

(lacht) Spannende Frage. Ich kann mir kaum vorstellen, dass man eine Person findet, die das Geld und die notwendige Fachkompetenz für diesen Turnaround mitbringt, da der Anspruch an beides schon gewaltig ist. Aber im Ernst: Eine Beteiligung ist nicht die Lösung für Führungs- und Strukturprobleme.

... welche Frage sollten wir unserem nächsten Gesprächspartner stellen?

Was können wir als Unternehmer und als Top-Führungskräfte tun, um unsere Mitarbeiter und Teile der Gesellschaft wieder ein Stück zu liberalisieren, offener für Verantwortung, offener für Haftung, für Eigentum und Unternehmertum zu werden?

Lieber Herr Dr. Bastin, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.