

# „WIR NEHMEN DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN“

GESPRÄCH MIT DR. MANFRED FUCHS UND STEFAN FUCHS,  
FUCHS PETROLUB SE

INTERVIEW: PROF. HERMUT KORMANN UND SANDRA ROSSE

Fuchs Petrolub entwickelte sich seit seiner Gründung im Jahr 1931 zu einem globalen Spezialisten für Schmierstoffe. Gleichzeitig gelang es, sowohl in der operativen Führung als auch der Governance, die Unternehmensführung von einer an die nächste Generation weiterzugeben. Im Interview erklären Senior Dr. Manfred und Junior Stefan Fuchs, wie sie den Übergang gestaltet haben und welche Vorteile sie in einem börsennotierten Familienunternehmen sehen.

**FuS: Herr Dr. Fuchs, Sie sind der Senior in zweiter Unternehmerngeneration, der an den Sohn und die Tochter übergeben hat. Richten wir den Blick erst darauf, wie Ihr Unternehmen, Fuchs Petrolub, entstand.**

**Manfred Fuchs:** Mein Vater, Rudolf Fuchs, war Importkaufmann in einem Schmierölgroßhandel. Im Krisenjahr 1931 gründete er im Alter von 22 Jahren sein eigenes Unternehmen im Schmierölhandel. Er baute dies zu einem beachtlichen, mittelständischen Unternehmen aus. Der Vater verstarb früh, im Jahr 1959. Die Mutter und zwei Prokuristen führten das Unternehmen, bevor ich mein Studium abgeschlossen hatte und 1963 in die Firma eintrat. So kam es bei mir zu einer langen Amtszeit als Unternehmensführer von 41 Jahren, bis ich dann 2004 stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender wurde.

**FuS: Herr Stefan Fuchs, Sie sind der Nachfolger. Wie lautet Ihre Geschichte?**

**Stefan Fuchs:** Zuerst machte ich ein klassisches BWL-Studium, arbeitete dann für zwei Jahre in der Wirtschaftsprüfung. Nach meinem Studium hatte mir mein Vater geraten, dass ich drei Monate Praktikum bei unserer Tochtergesellschaft in den USA mache. In dieser Zeit habe ich unser Geschäft lieben gelernt, und es war klar, dass Fuchs Petrolub der Zielbahnhof meiner Reise ist. Nach meiner Zeit in der Wirtschaftsprüfung ging ich mit meiner Familie drei Jahre in die USA – weit weg vom Schuss in ein Land, in dem vor allem die Leistung zählt. Mein Glück war, dass wir einen hervorragenden amerikanischen Geschäftsführer hatten. Er hat mich unter seine Fittiche genommen. Er war ein unglaublicher Motivator, immer ergebnisorientiert, immer dynamisch nach vorne drängend.

**Manfred Fuchs:** Das hat uns damals sehr beschäftigt. Weit weg von mir als Vater war klar, es sollte ein Schritt sein, um selbstständig zu werden. Manche empfehlen ja eine Anstellung bei dritten Unternehmen. Allerdings wäre es in unserer engen Branche bei den größeren Unternehmen schwierig gewesen, an strategische Projekte heranzukommen. So war es, glaube ich, die richtige Mischung. Und wir hatten großes Glück mit dem Geschäftsführer als Mentor. Heute ist er ein Freund der Familie.

**FuS: Und dann kam der Junior in den Vorstand, zusammen mit dem Senior, der Vorstandsvorsitzender war. Diese Übergangsphase dauerte dreieinhalb Jahre. Das ist die entscheidende Phase in der Nachfolge: der parallele Lauf bis zur endgültigen Stabübergabe.**

**Manfred Fuchs:** Als mein Sohn aus Amerika kam, war er zunächst amerikanisch geprägt. Er war logischerweise nicht vertraut mit den Regionen, die für mich damals im Zentrum der Planung standen: Asien, insbesondere China, Mittel- und Osteuropa, Russland, Australien. Da hatte ich schon manchmal die Sorge, er würde Dinge infrage stellen, die mir wichtig

## ZU DEN PERSONEN



**Dr. Manfred Fuchs** leitete von 1963 bis 2004 die Geschäfte bei Fuchs Petrolub. Ihm folgte sein Sohn, **Stefan Fuchs**, auf den Stuhl des Vorstandsvorsitzenden, den er bis heute besetzt. Insgesamt umfasst der Vorstand fünf Mitglieder. Die Governance übernimmt ein sechsköpfiger Aufsichtsrat um den Vorsitzenden Jürgen Hambrecht. Fuchs Petrolub ver-

steht sich als weltweit größter familiengeführter Schmierstoffhersteller und Partner des Automobilsektors, der Industrie sowie bei Spezialanwendungen. Der Konzern ist in 45 Ländern aktiv und beschäftigt mehr als 5.000 Mitarbeiter. Seit 1985 ist das Unternehmen an der Börse gelistet, seit 2013 als europäische Aktiengesellschaft (SE) eingetragen (Xetra). Der Umsatz liegt mittlerweile bei 2,5 Mrd. Euro, die Marktkapitalisierung bei 2,75 Mrd. Euro.



Historische Aufnahme einer Niederlassung: Fuchs Petrolub wurde 1931 gegründet.

erschieden. Es gab damals natürlich auch Meinungsverschiedenheiten, das möchte ich nicht schönreden, aber es blieb in zivilisierten Bahnen. Klare Regeln haben uns in dieser Übergangszeit geholfen. Wir hatten ja die Governance-Struktur einer börsennotierten Gesellschaft. Der Vorstand hat dabei die Gesamtverantwortung, weshalb sich mein Sohn mit all seinen Ideen dort einbringen konnte. Daneben hat jeder Vorstand seine Ressortverantwortung, bei meinem Sohn lag die herausfordernde Aufgabe darin, das ehemalige Joint Venture mit DEA, nach der Übernahme der DEA durch Shell, in unseren Konzern zu integrieren. Ich konnte aber als Vorsitzender meinen Sohn auch auf meine Ressortzuständigkeit verweisen: *Die Zukunft ist Deine Zukunft. Deine Zeit wird kommen, dann kannst Du den Konzern so gestalten und lenken, wie es Dir und Deinen Kollegen richtig erscheint. Aber solange ich noch da bin, sieht der Geschäftsverteilungsplan vor, dass ich für Strategie und Unternehmenspolitik zuständig bin.* So haben wir dreieinhalb Jahre gut zusammengearbeitet und auch gut zu Ende gebracht.

**FuS: Welche Bedeutung hatte bei dieser Übergabe der Aufsichtsrat Ihres Unternehmens? Es ist schon bemerkenswert, welche Persönlichkeiten den Aufsichtsratsvorsitz bei Fuchs Petrolub innehatten: Herr Müller-Berghoff, Aufsichtsratsvorsitzender von ABB, Herr Strube, Aufsichtsratsvorsitzender bei BASF, jetzt Herr Hambrecht, wiederum Aufsichtsratsvorsitzender der BASF.**

**Manfred Fuchs:** Es liegt auf der Hand, dass ich in einem börsennotierten Unternehmen nicht als Vater meinen Sohn kontrollieren kann.

**Stefan Fuchs:** Ja, das sind Persönlichkeiten, die großen Respekt genießen. Zudem ist bei uns ein solches Mandat mit viel Arbeit verbunden. Aber wir bieten auch den Vorteil, dass bei uns in den Familienstämmen ein gutes Klima herrscht.

**FuS: Der Respekt vor den Ordnungsstrukturen und ein gesundes Maß an Selbstdisziplin scheinen die Erfolgsgeheimnisse für den Übergang gewesen zu sein. Nun möchten wir aber doch auch noch einen Blick aufs Geschäft werfen. Ihre Wettbewerber sind unter anderem große Ölkonzerne. Wie behauptet man sich da als Familienunternehmen?**



Fassabfüllung in der Produktion: Die Firma ist auf Schmierstoffe spezialisiert, vor allem für die Automobilindustrie.

Fotos: © Fuchs Petrolub SE (3)

**Stefan Fuchs:** Durch Konzentration auf die Kunden, ihre Bedürfnisse und innovative Lösungen. Mein Vater hat das Unternehmen von einer mittelständischen Größe mit regionaler Bedeutung zu einem global tätigen und damit dann auch geschätzten Partner unserer Kunden entwickelt. Heute sind wir unter den Schmierstoffunternehmen volumenmäßig die Nummer acht. Unter der Vielzahl der konzernunabhängigen, mittelständischen Schmierstoffhersteller sind wir aber mit weitem Abstand das größte und ein sehr global aufgestelltes Unternehmen.

**Manfred Fuchs:** Und mein Sohn hat aus der Vielzahl unserer Niederlassungen und erworbenen Betriebe einen integrierten Konzern geformt. Und dann hat er sich dafür eingesetzt – ich erinnere an die Prägung in Amerika –, dass man ordentlich verdienen muss und kann. Dazu sind wir ja auch unseren freien Aktionären gegenüber verpflichtet.

**Stefan Fuchs:** Mein Vater hat während seiner Amtszeit und auch heute das große Verdienst errungen, die Familien unseres Gesellschafterkreises in einem guten Geist zusammenzuhalten. Es gab auch Zeiten, da musste die Familie die Expansion durch viele Kapitalerhöhungen begleiten. Damit die Familiengeschafter mitziehen und hierfür mitunter auch Kredite aufnehmen, bedarf es eines großen Vertrauens und Zusammenhalts.

**FuS: Damit kommen wir auf den Börsenstatus Ihres Unternehmens zu sprechen. Wie geht das mit Ihrer Unabhängigkeit als Familienunternehmen zusammen?**

**Stefan Fuchs:** Die Familie hält die Mehrheit der stimmberechtigten Anteile, das sind 55 % beziehungsweise 27,5 % der Börsenkapitalisierung. Als Ankeraktionär ist es für uns die vorrangige Aufgabe, die Unabhängigkeit der Firma zu bewahren. Dies ist schlichtweg Teil unseres Geschäftsmodells. Ob ein Individuum aus dem Gesellschafterkreis den Konzern führt, hängt von ihm selbst ab. Die Familie pocht jedenfalls nicht darauf. Es ist schön, wenn es ein Namensinhaber machen kann, das ist aber kein Muss. Für den gesamten Kundenkreis und die Angestellten ist entscheidend, dass die Firma ein langfristiger Partner sein kann, und das verlangt Unabhängigkeit. Wir nehmen das Beste aus beiden Welten – die Unabhängigkeit des Familienkonzerns und die Corporate Governance eines ➤



Weitere Fässer: Das Vollsortiment umfasst insgesamt 10.000 Produkte.

börsennotierten Unternehmens. Für diesen Zusammenhalt ist nicht entscheidend, dass ich im Vorstand bin. Das ist kein Bestreben der Familie. Vielmehr muss die Familie qualifiziert im Aufsichtsrat vertreten sein. Als 2017 mein Vater aus Altersgründen sein Aufsichtsratsmandat niederlegte, war es wichtig und gut, dass unsere Gesellschafterfamilien einstimmig meine Schwester, Dr. Susanne Fuchs, als Aufsichtsratsmitglied vorgeschlagen haben. Es freut uns, dass sie mit großer Mehrheit von der Hauptversammlung gewählt wurde. So ist auch dieser wichtige Akt in der gesamten Übergabe gut gelungen.

**Manfred Fuchs:** Zu dieser Arbeit mit der Familie – wir haben drei Linien in der zweiten Generation – gehört auch die Regelung der Übergabe an die dritte Generation. Die erste Übertragung war noch vor der erbschaftsteuerlichen Verschonungsregelung. Da haben die Eigner der zweiten Generation die Schenkungsteuer getragen, damit nicht die nächste Generation belastet wird. Jetzt sind 95 % der Anteile übertragen.

**FuS:** Diese Geschichte des Übergangs und der Unternehmensentwicklung ist fast zu schön. Wo liegt die versteckte Gefahr? Im Geschäft durch Umbrüche durch die Elektromobilität? Oder beim Vater, der sich vielleicht langweilt und doch wieder eingreifen will?

**Stefan Fuchs:** Die Herausforderung durch den Technologiebruch zum Elektroauto kommt definitiv auf uns zu. Aber erstens muss auch ein Elektromotor geschmiert werden und zweitens gibt es unzählige motorunabhängige Schmierbedarfe. Zudem wird die Schmierung im Auto technologisch anspruchsvoller, was für uns positiv ist. Wir werden diese Herausforderungen nutzen, um neue Chancen zu suchen.

**Manfred Fuchs:** Für die persönliche Weiterentwicklung gilt: Es braucht eine Vielfalt der Interessen. Die habe ich mein Leben lang gepflegt. Das Malen ist mir ein lieb gewordenes Streben seit meiner Jugend. Es gibt ja auch wichtige Aufgaben im Ehrenamt, wie etwa die Unterstützung der Universität Mannheim durch die Arbeit des Freundeskreises. In den vergangenen Jahren habe ich auch den Neubau der Kunsthalle begleitet. Diese Interessen bereichern alle meine Tage, auch ohne Büroprogramm. ◆



Fotos: © Fuchs Petrolub SE (2)

Technologiezentrum: Rund jeder zehnte der 5.000 Mitarbeiter ist in der F&E-Abteilung angestellt.

**KEYWORDS**

börsennotiertes Familienunternehmen • Nachfolge • Ruhestand