



Gemeinsames Ziel - Alexandra Unterholzer und Franz Bauer, geschäftsführende Gesellschafter von Bauer Elektroanlagen

Als Geschwister führen Franz Bauer und Alexandra Unterholzer das Familienunternehmen in eine digital strukturierte Zukunft - orientiert an der bewährten Firmenkultur.

Harriet Austen, Ausgabe 10/20

Wie Geschwister ohne große Reibungsverluste ein Unternehmen führen? »Man muss zuerst die positiven Eigenschaften des anderen anerkennen, damit man optimal zusammenarbeiten kann«, sagt Alexandra Unterholzer (48). Ihr Bruder Franz Bauer (50) denkt kurz nach: »Am besten funktioniert es über das gemeinsame, übergeordnete Ziel: die Firma für die Zukunft bewahren, das eigene Ego zurückstellen.«

Konsens plus Pioniergeist, Innovationsfreude und Mut zum Risiko

Um den besten Weg dorthin zu finden, reden beide so lange miteinander, bis es keine Diskrepanzen mehr gibt. So hätten es schon die Eltern Franz senior und Franziska Bauer gemacht, »so halten wir es auch«, sagt der Junior. In diesem Konsens, gepaart mit Pioniergeist, Innovationsfreude und Mut zum Risiko, hat sich die Bauer Elektroanlagen GmbH aus dem oberbayerischen Buchbach vom kleinen Handwerksbetrieb zu einem der größten inhabergeführten Unternehmen in der Elektrotechnik entwickelt.

Die Firma beschäftigt 1.450 Mitarbeiter, setzt rund 200 Millionen Euro um und besitzt 15 Standorte in Deutschland. »Wir haben den Eltern viel zu verdanken, sie sind unser Vorbild«, sagt Unterholzer. Den Vater bezeichnet sie als Querdenker, die Mutter als energisch-zupackende Frau. Beide sind noch beratend im Betrieb tätig. Franz Bauer junior begann gleich nach dem Studium der Elektrotechnik als Projektleiter in der Firma: »Ich hatte keinen anderen Traumberuf.« Damals waren die Eltern mit dem Aufbau des ersten Standorts außerhalb Bayerns in Halle beschäftigt.

Sofort »ins kalte Wasser« und über eigenem Weg an die Spitze

Das Führungsvakuum im heimischen Buchbach bedeutete für den Sohn, sofort ins kalte Wasser zu springen - »ein gutes Training«, wie er findet. Dabei kam ihm zugute, dass er und seine Schwester »mit der Firma mitgewachsen« sind, früh im Ladengeschäft mitgearbeitet und Verantwortung übernommen haben. Als Stratege und Generalist - »ich bin eher der rationale Typ« - gelang es dem jungen Nachfolger, die erste turbulente Zeit zu bewältigen.

Seine Schwester fand über einen Umweg ins Unternehmen. Als die Mutter ihr den kaufmännischen Bereich im Familienbetrieb anbot, lehnte sie selbstbewusst ab: »Ich gehe meinen eigenen Weg, ich will es allein schaffen.« Sie studierte Betriebswirtschaft und absolvierte eine Reihe von Praktika im Journalismus und in der Öffentlichkeitsarbeit. Als sie merkte, wie sehr sie sich der Familienfirma verbunden fühlt, kehrte sie nach Buchbach zurück und baute zunächst das Projektcontrolling auf. Als sie zwei Kinder bekam, »zeigte meine Mutter mir, dass sich Familie und Beruf nicht gegenseitig ausschließen«, sagt Unterholzer. Sie betreibt als Chefin nun ebenfalls eine familienfreundliche Personalpolitik.

Organisch wachsen

Beide Geschwister sind geschäftsführende Gesellschafter in vierter Generation, wobei Unterholzer ihrem Bruder als Sprecher den Vortritt lässt: »Einer muss entscheiden.« Die Herausforderung besteht darin, die von den Eltern begonnene strategische Ausrichtung fortzuführen, dabei eigene Akzente zu setzen und das organische Wachstum voranzutreiben. Dazu gehören die überregionale Expansion, die Erweiterung des technischen Spektrums durch neue Bereiche wie Gebäudeautomation, Medientechnik oder erneuerbare Energien sowie der Ausbau der Serviceleistungen.

Technische und interne Digitalisierung

»Die breitere Basis ist von großem Vorteil und unser Alleinstellungsmerkmal«, sagt Bauer und peilt die nächste »tiefgreifende Veränderung« an: die Digitalisierung. Sie betrifft den Mittelständler in zweifacher Hinsicht. Wegen der zunehmenden Automatisierung von Gebäuden »schulen wir unsere Mitarbeiter in vernetzter Datentechnik und Netzwerkadministration«, sagt Bauer, der im Unternehmen für die Technik zuständig ist. Noch spannender findet er jedoch den Wandel in der internen Organisation. »Wir müssen die Prozesse ändern und in der digitalen Welt abbilden«, ergänzt Unterholzer.

Wertekultur an allen Standorten etablieren

Bei allen Veränderungen gelte es, die Mitarbeiter miteinzubeziehen, ist Unterholzer überzeugt: »Firmen, denen es gelingt, die Belegschaft so zu motivieren, dass sie ihr volles Potenzial entfalten kann, sind die Sieger.« Umsatz- und zahlengetrieben wolle man bei Bauer nicht sein. Teamgeist, Ehrlichkeit, Qualität - das seien die Tugenden des Handwerks, »und da kommen wir her«. Diese Wertekultur an allen Standorten zu etablieren, sieht sie als eine ihrer Aufgaben. Darauf basiert auch die Marke Bauer.

Zu diesem Zweck wird das von Franziska Bauer entwickelte Leitbild gemeinsam mit den Mitarbeitern immer wieder aktualisiert. »Sich gegenseitig zu helfen und gemeinsam zu entscheiden«, bekräftigt Bauer, »ist auf unseren Baustellen und in der Verwaltung ein zentraler, bleibender Wert.«
