

Nachfolge und Verantwortungseigentum – Interview mit Thomas Bruch, Globus

Thomas Bruch führt das Familienunternehmen GLOBUS in fünfter Generation. Vor über zehn Jahren hat Thomas Bruch bei Globus eine innovative Eigentumsstruktur umgesetzt, die sicherstellt, dass Unternehmerschaft und Eigentümer-schaft gekoppelt bleiben und Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

MitarbeiterInnen (2018): 45.800
Umsatz (2017/2018): 7,59 Mrd. Euro

Stiftung Verantwortungseigentum: Herr Bruch, es geht um Eigentum. Wem gehört Globus?

Thomas Bruch: Globus gehört, so mein Verständnis, zu wesentlichen Teilen sich selbst. Dieses Unternehmensverständnis haben wir auch rechtlich umgesetzt: Die Stimmrechte an der Globus Holding werden nicht vererbt; sie gehen über eine Stiftungsstruktur an diejenigen, die die notwendigen Fähigkeiten und Werte mitbringen.

Erlebbar wird dieses Eigentumsverständnis aber erst durch die Menschen. Denn es sind die Menschen, die Globus tragen und gestalten. An erster Stelle stehen dabei natürlich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, von denen auch über 10.000 als Stille Gesellschafter am Unternehmen beteiligt sind. Gleichzeitig ist Globus an den über 170 Standorten Teil der Region, Teil der Gesellschaft vor Ort. Unsere KundInnen sprechen von „ihrem Globus“ und die Kooperationen mit lokalen Institutionen wie Bildungs- oder sonstigen öffentlichen Einrichtungen stärken diese Verbundenheit.



Mit diesem Eigentumsverständnis gehen Sie seit nun 10 Jahren einen ganz neuen Weg und haben ihre Rechtsstrukturen geändert. Brechen Sie nicht mit einer fast 200-jährigen Tradition des Weitervererbens?

Von meinen Vorfahren habe ich die Aufgabe übernommen, dafür zu sorgen, dass das Unternehmen sich immer weiterentwickelt und auf der Höhe der Zeit bleibt. Diese Aufgabe nehme ich ernst. Daher führt es m. E. nicht weiter, alles so zu machen, wie es meine Vorväter gemacht haben. Das Unternehmen ist heute ein anderes Unternehmen als vor 40 Jahren, als ich angefangen habe. Und die gesellschaftlichen Verhältnisse haben sich ebenfalls verändert. Dem ist Rechnung zu tragen. Wir brauchen neue Wege in die Zukunft.

Wieso geben Sie die Anteile nicht einfach an Ihre Kinder?

Natürlich ist Tradition in einem Familienunternehmen etwas Besonderes und das Hineinwachsen in ein Unternehmen etwas sehr Wertvolles. Ich selbst habe von Kindesbeinen an erlebt, wie mein Vater seine Aufgaben wahrgenommen hat, habe erlebt, was es bedeutet, Unternehmer zu sein, in guten und auch in schwierigeren Zeiten. Die Erfahrungen, die ich gemacht habe, kann man nur machen, wenn man in ein Unternehmen hineingeboren wird.

Mit drei Söhnen stand ich vor der Frage, wie die Anteile am Unternehmen zukunftsfähig aufgeteilt werden könnten. Gleichzeitig war mir bewusst, dass meine Kinder ihre berufliche Zukunft nicht notwendigerweise bei Globus sehen. Mit der Überführung der Anteile in verschiedene Stiftungen haben wir einen Weg gefunden, der der nachfolgenden Generation die Möglichkeit offenlässt, im Unternehmen aktiv mitzuwirken. Gleichzeitig war es uns aber auch wichtig, dass die jeweiligen Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung wichtiger Schlüsselfunktionen mitberücksichtigt werden. Hier liegt die Entscheidung beim Beirat.

Gibt es da noch weitere Aspekte?

Hinzu kommt Folgendes: Wenn ich meinen Kindern jeweils gleiche Anteile am Unternehmen vererben würde, was wäre dann? Ist davon auszugehen, dass alle auf Dauer an einem Strang ziehen? Was wäre, wenn meine Kinder mal selbst Kinder haben?

Zwei Enkel habe ich ja schon, es werden sicherlich noch mehr werden – was ist dann? Macht es Sinn, die Anteile am Unternehmen immer weiter aufzuteilen? Entstehen dann nicht Sprengkräfte für das Unternehmen?

Ich habe mich gefragt, was das Beste für das Unternehmen selbst ist. Dabei bin ich zu der Ansicht gelangt, dass die Stiftungsstruktur bzw. die Treuhandeigentum-Struktur für uns sehr gut passt. In ihr wird deutlich, dass das Unternehmen einen eigenen Wert darstellt: Als berufliche Heimat für die vielen Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hier tätig sind, für unsere KundInnen, die vielfach schon in zweiter oder dritter Generation bei uns einkaufen, für die Gesellschaft, in der wir leben – und natürlich auch für die Familie, die in der Stiftungsstruktur ebenfalls eng mit dem Unternehmen verbunden ist.

Was ist nun genau das Besondere an der Eigentumsstruktur, die Sie gewählt haben?

Es sind meiner Auffassung nach zwei Aspekte, die unsere Eigentumsstruktur auszeichnen. Über unsere Stiftungsstruktur sind Unternehmer- und Eigentümerschaft bei uns auf Dauer gekoppelt. Die Stimmrechte am Unternehmen bleiben immer bei den Menschen, die selbst unternehmerisch tätig sind. Für sogenannte Investoren ist in unserer Stiftungsstruktur kein Platz. Diese enge Verbindung zu denen, die im Unternehmen Gestaltungsaufgaben wahrnehmen, sehe ich als grundlegend an. Der zweite Punkt ist, dass Fähigkeiten und Werte bei der Besetzung der Führung die entscheidende Rolle spielen.

Der Beirat unserer Stiftung entscheidet, wer die maßgeblichen unternehmerischen Gestaltungsaufgaben wahrnimmt.

Wie halten Sie es mit den Gewinnen, die im Unternehmen erwirtschaftet werden?

„Gewinn sehen wir bei Globus nicht als Selbstzweck; er ist bei uns Saatgut für die Zukunft.“

Er verbleibt im Unternehmen, als Grundlage für Investitionen, für Entwicklungsprozesse, in den verschiedensten Bereichen. Ein Teil geht auch an die gemeinnützige Globus-Stiftung; dieser Teil wird für gesellschaftliche Anliegen eingesetzt. Er verbleibt im Unternehmen, als Grundlage für Investitionen, für Entwicklungsprozesse, in den verschiedensten Bereichen. Ein Teil geht auch an die gemeinnützige Globus-Stiftung; dieser Teil wird für gesellschaftliche Anliegen eingesetzt.

Was waren die Herausforderungen und Gedanken, die Sie dazu bewogen haben, den Schritt zu dieser von Ihnen beschriebenen Unternehmensstruktur zu gehen?

Vor diesem Schritt gab es einen langen Klärungsprozess. Zum einen war ich schon längere Zeit der Meinung, dass Globus als Unternehmen, in dem MitarbeiterInnen und KundInnen eine besondere Rolle spielen, auch eine besondere Unternehmensstruktur haben sollte. Das Thema Stiftung hatte mich schon länger beschäftigt. Mit unserem Beirat habe ich viele Gespräche geführt, in denen wir unsere Gedanken weiterentwickelt haben.

Es ging darum, Klarheit zu schaffen in Bezug auf die Frage, woran sich das Unternehmerische eigentlich festmacht und was wir tun können, um das Unternehmerische bei Globus in besonderer Weise zur Geltung zu bringen. Im Jahr 2005 kamen wir dann an den Punkt, an dem uns klar war: In diesem Jahr haben wir die Struktur eingeführt, in der wir heute bis leben.

Was in Ihrer Struktur entsteht, lässt sich sicherlich als „Verantwortungseigentum“ beschreiben. Was sind die größten Vorteile, die aus Ihrer Sicht daraus entstehen?

Ich denke, wenn im Unternehmen Verantwortungseigentum entsteht, hat dies Auswirkungen auf die Frage, wie Verantwortung wahrgenommen wird. Es ist dann schnell klar, dass es nicht darum gehen kann, Portfolio-Management zu betreiben oder den Privatbesitz zu maximieren; es geht um das Unternehmen selbst, mit allem, was dazugehört. Verantwortungseigentum unterstützt die Fokussierung auf das, was das Unternehmen für seine langfristige Entwicklung braucht.

Hat das auch Auswirkung auf die Innovationskraft des Unternehmens? Auf das, was man „Innovationsfitness“ nennt?

Wenn Innovation gelingen soll, braucht es einen langen Atem. Kurzfristige Gewinnorientierung steht Innovation entgegen. Wir bei Globus sind gerade nicht von Quartalsbilanzen abhängig. Für uns ist entscheidend, dass das, was wir tun, das Unternehmen nachhaltig stärkt.

Dieser Haltung entspringen Investitionen, die guten Ideen den Raum zur oft auch mehrjährigen Entfaltung bieten.

Glauben Sie, dass Ihre Unternehmensstruktur einen erkennbaren Effekt auf das Handeln der Globus-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hat?

Ich glaube, dass es für den nachhaltigen Erfolg heute sehr darauf ankommt, ob und wie sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen verbinden, in dem sie arbeiten. Können sie sich mit den Produkten verbinden, die das Unternehmen herstellt oder verkauft? Können sie sich mit der Art verbinden, wie im Unternehmen gearbeitet bzw. zusammengearbeitet wird? Immer mehr Menschen achten heute darauf, welche Antworten sie auf diese Fragen geben. Immer mehr Menschen schauen heute auch darauf, welche Verantwortung ihr Unternehmen für die Umwelt und die Gesellschaft übernimmt. All dem wollen wir in unserer Struktur Rechnung tragen.