

# „Nachhaltigkeit ist Berechenbarkeit“

... sagt der geschäftsführende Gesellschafter **Ralph Winterhalter**.

## Viele Kinder möchten heutzutage nicht mehr ins Familienunternehmen einsteigen. Wie war das bei Ihnen?

Für mich war entscheidend, dass ich die Wahl hatte. Ich sehe hier ein Dreieck aus Können, Wollen und Dürfen. Das Können lässt sich aneignen, es hängt an der persönlichen Lernbereitschaft. Das Wollen hat mit der eigenen Haltung zu tun. Diese Frage muss sich jeder ganz konsequent und ehrlich stellen, denn die Entscheidung beeinflusst Arbeitszeiten, Lebensplanung etc. Ganz entscheidend ist meines Erachtens das Dürfen. Ich habe mal gelesen, dass der durchschnittliche schwäbische Unternehmer in der Nachfolge frühestens mit 50 Jahren Prokura bekommt. Das verdeutlicht ganz gut, dass man von der anderen Generation auch dürfen muss. Junge Leute haben andere Ideen und die ältere Generation muss dies akzeptieren. Gleichzeitig muss die junge Generation auch von der Erfahrung der älteren Generation Ratschläge annehmen. Sollten meine Kinder einmal in das Unternehmen kommen, werde ich das beherzigen.

## Nennen Sie uns bitte den aus Ihrer Sicht größten Vorteil und den größten Nachteil einer gemeinsamen Unternehmensführung mit dem eigenen Vater.

Wir hatten keinen Masterplan für die Übergabe. Wir haben sie in fließender Art und Weise gestaltet. Normalerweise vollzieht sich die Übergabe in vorab festgelegten Schritten. Aber es ist uns gelungen, weil mich mein Vater hat machen lassen.

## Sie haben Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt internationales Marketing studiert. Bei einer Unternehmenspräsenz in 70 Ländern könnten Sie sich ganz aufs Marketing konzentrieren. War das keine Option?

Marketing und Vertrieb ist ein spannendes Feld, aber ich hatte ja ganz früh den Wunsch, es meinem Großvater und Vater gleich zu tun und Unternehmer zu werden. Mich interessieren die Zusammenhänge, das große Gebilde aus Finanzen, Produktion, Vertrieb, Marketing usw.

## Wie sieht ein typischer Arbeitstag von Ihnen aus?

Es gibt eigentlich keinen typischen Arbeitsalltag. Jeder Tag ist anders, hat ganz neue Herausforderungen.

## Wie sieht es in Ihrem Leben mit Work-Live-Balance aus?

Ich denke schon, dass die Work-Live-Balance in meinem Leben stimmt. Ich versuche viel Zeit mit meiner Familie zu verbringen, so gut es eben geht. Allgemein finde ich den Begriff schwierig. Work-Live-Balance bedeutet für mich nicht, dass ich zur Tür hinaus gehe und den Job zurücklasse. Bei uns wird immer über Dinge diskutiert, die das Unternehmen betreffen. Richtig unternehmensfreie Zeit gibt es eigentlich nicht und das finde ich auch gar nicht schlimm.

## Wie holen Sie Top-Mitarbeiter nach Meckenbeuren? Was bieten Sie als Arbeitgeber?

Meckenbeuren ist kein schwieriger Standort. Zwei Dinge sind entscheidend, unabhängig vom Standort: Die Unternehmenskultur muss stimmen sowie eine langfristige Perspektive mit attraktiven Arbeitsplätzen bieten. Die Kultur und Werte unserer Familie prägen schon seit drei Generationen das Unterneh-

men. Wir bieten ein offenes und respektvolles Miteinander im Familienunternehmen. Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Zusätzlich garantieren wir einen Zuschuss für die Altersvorsorge und zahlreiche Mitarbeiterabbatte bei namhaften Marken. Individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten in der Karl-Winterhalter-Akademie sowie interne Sportaktivitäten und externe deutschlandweite Sportangebote zu vergünstigten Konditionen. In Meckenbeuren haben wir zwar kein Großstadtfair. Aber die Bodenseeregion mit hohem Freizeitwert zusammen mit der Kultur und langfristigen Perspektive, die unser Familienunternehmen bieten kann. Gerade bei jungen Familien ist das gefragt.

## Welche vorrangige Eigenschaft erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern, was ist Ihnen bei Ihren Mitarbeitern wichtig? Warum?

Sehr wichtig sind Loyalität und Leidenschaft, weil wir unseren Mitarbeitern viel Raum für Entscheidungen lassen. Die Geschäftsführer in den Niederlassungen entscheiden komplett autark, wie es der Markt dort erfordert. Andere Unternehmen führen mehr nach Kennzahlen, bei Winterhalter ist das anders. Vertrauenswürdigkeit ist wichtig, darin steckt auch Loyalität. Unsere Mitarbeiter müssen vertrauenswürdig sein, das klingt selbstverständlich, ist es aber nicht.

## Ihr Unternehmen wurde mehrfach mit dem Preis für Nachhaltigkeit im Außer-Haus-Markt Grünes Band ausgezeichnet. Was bedeutet Nachhaltigkeit für Sie?

In dem Begriff Nachhaltigkeit steckt ganz viel gute Beratung. Die Suche nach der perfekten Lösung. Erstklassiger Service. Wir tun alles, um unsere Kunden als kompetenter Partner zu begleiten. Wir hören zu und schauen hin, wir geben Impulse und lösen Probleme. Und wir sind immer da, wenn ein Kunde uns braucht. Auf Winterhalter ist in jeder Situation Verlass. Nachhaltigkeit ist für uns daher ein ernstes, langfristiges Versprechen an unsere Kunden, wenn es um unsere Leistung in sämtlichen Bereichen geht und viel mehr als ein Umwelt- oder Ressourcengedanke. Das hat auch mit unserer langfristigen Perspektive zu tun. Bei Winterhalter gibt es keinen Zick-zack-Kurs, wir möchten in 10, 20, 30 Jahren immer noch ein Top-Arbeitgeber sein.

## Ist nachhaltiges Unternehmertum ein Wettbewerbsvorteil? Welche globalen Unterschiede gibt es?

Definitiv. Nachhaltigkeit ist Berechenbarkeit. Globale Unterschiede gibt es nicht. Die Werte der Nachhaltigkeit müssen überall gelebt werden, wenn wir erfolgreich sein wollen.

## Welcher Markt ist derzeit der spannendste für Sie?

Ich finde es spannend, wenn man die Bandbreite betrachtet. Es gibt traditionelle Märkte, also Märkte der ersten Stunde wie Deutschland, und neue Märkte im asiatischen Raum, die ganz anders ticken. Lateinamerika ist wieder anders. Allein Europa ist in sich so unterschiedlich und das macht den Reiz aus. Das eigentlich Spannende

## Ralph Winterhalter erzählt die Anekdote vom Feuer

Mein Großvater, Karl Winterhalter, hatte ein Haus am See und wir haben viele Tage dort verbracht. Als kleiner Junge war das Größte für mich, wenn wir Feuer gemacht haben. Wir haben Holz gesammelt, ein Holzturm gebaut und diesen angezündet. Mein Großvater und ich saßen dann auf Baumstämmen und haben in das Feuer geschaut. Ich werde nie vergessen, wie ich ihn mit sechs oder sieben Jahren einmal gefragt habe: „Sag mal, wie hast Du das gemacht, aus dem Nichts ein Unternehmen zu gründen?“ Ich fand es so faszinierend, dass es damals nichts gab. Meine Großeltern mussten sich entscheiden zwischen einem vernünftigen Sonntagsbraten und dem Kauf von Material, um die Produktion weiter voran zu treiben. Mein Großvater hat gesagt: „Es ist ganz einfach. Mit allem, was man tut, ist es so wie mit dem Feuer. Man muss am Anfang sehr viel Energie aufwenden, Holz sammeln, aufstapeln usw. Dann braucht es Energie, um das Feuer zu entfachen, und wenn es brennt, darf man sich kurz freuen. Man muss allerdings gleich überlegen, was zu tun ist, damit es in einer Stunde auch noch brennt. Man muss also rechtzeitig das richtige Holz nachlegen. In der Firma ist es genauso. Wenn Du heute Erfolg hast, hast Du in der Vergangenheit die richtigen Entscheidungen getroffen. Aber man muss schon die nächsten Schritte überlegen, um in Zukunft Erfolg zu haben.“ Diese Analogie hat sich so in mein Gehirn eingebrannt, dass es mich jeden Tag begleitet.

STATEMENT

ist nicht der Markt, sondern die Frage, wie wir als ehemals deutsches Unternehmen mit großem Exportanteil, heute als internationales Unternehmen, das unter anderem auch den deutschen Markt beliefert, erfolgreich sind und bleiben. Das klingt sehr ähnlich, ist es aber nicht und verändert z.B. den Ansatz in der Produktentwicklung.

## Haben Sie Angst vor disruptiven Innovationen?

Respekt würde ich sagen. Was man lernen kann, ist die radikale Kundenorientierung. Digitalisierung wird ja gerade sehr gehypt.

## Was bedeutet Digitalisierung für Sie?

Digitalisierung vereinfacht die Prozesse und ermöglicht neue Geschäftsmodelle. Zum Beispiel heißt Spülen, nicht gleichzeitig eine Spülmaschine besitzen zu müssen. So ist eines unserer digitalen Geschäftsmodelle – pay per wash – entstanden. Mit pay per wash müssen Kunden ihre Spülmaschine nicht mehr kaufen, mieten oder leasen. Die sonst üblichen Anschaffungskosten entfallen. Bezahlt wird nur dann, wenn die Maschine tatsächlich spült.

## Küche 4.0 ist Gegenwart – aber auch hier sind deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich nicht immer gut aufgestellt. Wie nehmen Sie das wahr?

Wir stecken noch in den Kinderschuhen. Viele Unternehmen fangen erst an, sich damit zu beschäftigen. Deutsche Unternehmen müssen keine Angst haben, man muss sich als Unternehmen auf Veränderungen im Markt einstellen. Aber das gab es schon immer. Wenn mein Großvater jetzt hier sitzen würde, könnte er das bestätigen. Nur die Geschwindigkeit, in der sich heute Veränderungen vollziehen, ist deutlich höher. Es gibt Hunderte von Ansätzen im Unternehmen, wie sich Arbeitsprozesse leichter oder effizienter gestalten lassen. Das kann nicht von oben gelenkt werden. Es ist Unternehmernaufgabe, aber auch sehr stark Unternehmensaufgabe. Ich bin kein Freund davon zu sagen, wir gründen eine Abteilung 4.0. Das würde nicht reichen, Fortschritt muss von innen heraus passieren.

## Wo soll Ihr Unternehmen in 10 Jahren stehen? Welche Ziele möchten Sie erreichen?

Wir möchten weiterhin ein unabhängiger, gesunder Marktführer in Familienhand sein.

## Was sind Ihre persönlichen Ziele für das Jahr 2030?

„Das Feuer am Brennen halten“. Ich möchte meinen Kindern irgendwann ein Top-Unternehmen übergeben, daran arbeite ich.

## Was ist die größte Herausforderung – beruflich und privat – für Sie?

Zum Wohle des Unternehmens, wie gesagt, das Feuer am Brennen zu halten. Dazu sind manchmal Entscheidungen notwendig, die für den Einzelnen negativ sein können. Das ist die größte Herausforderung.

Das Interview führte Sabine Zimmerer.

**Profession:** Geschäftsführender Gesellschafter bei Winterhalter

**Beruflicher Werdegang:** Der Dipl.-Kaufmann sammelte zunächst einige Jahre Auslandserfahrung in den Niederlassungen, bevor er 2008 in die Geschäftsführung eintrat.