

Von der Hausfrau zur Firmenchefin

Renate Pilz sprang ein, als ihr Mann 1975 tödlich verunglückte. Ende des Jahres übergibt sie die Führung ihren Kindern

VON DAGMAR DECKSTEIN

Solangweilig sich das Geschäft der „sicheren Automatisierungstechnik“ auch anhören mag, so verbreitet ist diese Technik rund um den Globus. Ob in den Radioteleskopen des Paranal-Observatoriums in der chilenischen Atacama-Wüste, in der Seilbahn auf den Zuckerhut in Rio, in der Dresdner Schwebebahn oder im Riesenrad des London Eye, ob an den Gepäckbändern von Flughäfen, in Windrädern, Theaterkulissen oder, vor allem, in den automatisierten Fertigungsstraßen zahlloser Produktions-, Abfüll- oder Verpackungsbetriebe – die Steuerungssysteme der Firma Pilz sind immer mit dabei. Juniorchef Thomas Pilz, 49, hat diese globale, aber verborgene Präsenz einmal so zusammengefasst: „Wir sind die Besten, wir sind der Weltmarktführer. Das einzig Traurige dran ist halt nur, dass man uns nie sieht.“

Das soll man ja eigentlich auch nicht. Geht es doch darum, sich nur sicher sein zu können, dass das Band, die Anlage, die Achter- oder Seilbahn „pilzgesteuert“ reagiert und gegebenenfalls stoppt, wenn eine Störung auftritt. Hauptsache, niemand kommt zu Schaden in der Fabrik, am Berg, im Vergnügungspark – wo immer Menschen und Material automatisch fortbewegt werden oder Personen und Roboter inzwischens – Stichwort Industrie 4.0 – in der Produktion miteinander arbeiten. Dafür sorgen Sicherheits-, Steuerungs- und

Techniker und ein einzigartiger Visionär“, schwärmt Renate Pilz noch heute von dem Vater ihrer beiden Kinder Susanne Kunschert, 47, und Thomas. Peter Pilz' Innovationsfreude, seine Begeisterung für die Zukunft der Technikentwicklung als Vermächtnis anzunehmen und aus eigener Kraft fortzuführen, das hat sich Renate Pilz dann zur weiteren Lebensaufgabe gemacht. Sie musste es, nachdem die Familie und deren Unternehmen von einem schweren Schicksalsschlag getroffen wurden. Am 1. September 1975 stieg Peter Pilz am Stuttgarter Flughafen in eine Chartermaschine der damaligen DDR-Linie Interflug ein, um zur Leipziger Herbstmesse zu fliegen. Das Flugzeug, eine Tupolew TU-134 mit der Flugnummer 1107, stürzte im Landeanflug auf den vernebelten Flughafen Leipzig ab und riss 27 der 34 Insassen in den Tod. Auch Peter Pilz.

Da stand die damals 35-jährige Renate Pilz mit ihren beiden Kindern Thomas und Susanne, gerade acht und fünf Jahre alt, vor der Frage, ob sie das Familienunternehmen nicht einfach verkaufen sollte, um der Familie eine sichere Existenz für die Zukunft zu gewährleisten. Immerhin, gesteht die heute 77-jährige, aber zehn Jahre jünger wirkende Firmenchefin: „Ich hatte gerade mal Abitur und war danach halt Hausfrau und Mutter.“ Von Technik, geschweige denn komplizierter Elektronik hatte sie kaum Ahnung.

Aber die eignete sich Renate Pilz dann rasch an. Hatte sie doch ihren Mann mit seinen Plänen und Visionen stets interessiert begleitet. Einen Technikfünftler, der, so erinnert sich die langjährige Firmenchefin, „anfangs erst mal Maschinenbauer-Kunden davon überzeugen musste, dass sich Sicherheitstechnik in ihren Werkzeug-, Stanz- und sonstigen Fertigungsmaschinen bewähren würde. Die haben anfangs alle abgewinkt: Elektronik in unserer Mechanik – das geht ja gar nicht!“ Ging dann aber doch, angesichts der neuen Automatisierungswelle in der industriellen Fertigung. Und so, sagt Renate Pilz schmunzelnd, „wollen derzeit manche auch noch nicht viel wissen von der Industrie 4.0, von der Mensch-Roboter-Kollaboration. Aber die wird sich angesichts des technischen Fortschritts, wie so viele andere Industriestandards bisher, auch durchsetzen.“

So, wie sich eine unbedarfte Hausfrau durchgesetzt und das Unternehmen mit Engagement und Herzblut über die letzten vier Jahrzehnte weitergeführt hat. Sie ist nicht auf Nummer sicher gegangen, allen Kaufangeboten zum Trotz. „Ich wollte auf jeden Fall das Vermächtnis meines Mannes erhalten und weiterentwickeln.“ Die Ambition dafür geht auf ein Schlüsselereignis zurück, das Renate Pilz kurz nach dem Tod ihres Mannes auf einer Fachmesse hatte. „Ich war noch in dieser Messehalle unterwegs, da kam mir ein Schwarm junger Männer entgegen, die Richtung Ausgang strebten. Da sagte einer plötzlich: Au, halt, wir müssen noch mal zurück und schauen, was Pilz Neues hat.“ Ein Mitarbeiter der Berufsgenossenschaft habe ihr später einmal bestätigt, dass Pilz in Sachen elektronische Sicherheitstechnik Industriegeschichte geschrieben habe. Doch seinerzeit sei es schwierig gewesen, elektronische Maschinensteuerung von den Behörden überhaupt genehmigt zu bekommen. Aber ihr

Messeerlebnis, sagt Renate Pilz, sei für sie schon so eine Art Initialzündung gewesen: „Schlagartig war mir klar, so ist es und so muss es bleiben. Dieses Unternehmen, das sich auf einem sehr guten Erfolgsweg befindet, muss ich auf jeden Fall erhalten.“

Dass das Unternehmen auch über die vergangenen 42 Jahre innovativ geblieben ist, verdankt es seinen außerordentlich hohen Investitionen in Forschung und Entwicklung: 20 Prozent vom Umsatz gibt Pilz jährlich dafür aus. Und die Erfolge knüpfen weiterhin an die einstigen Pionierleistungen an. So hat Pilz neuartige Lichtgitter erfunden, welche die Zusammenarbeit von Robotern und Menschen ohne Schutzgittern erlauben, SPS-Steuerungen (speicherprogrammierbare Steuerungen) für Industrie-4.0-fähige Automatisierungssysteme und das 3-D-Kamerasystem Safety-Eye sowie die als besonders sicher geltende Antriebstechnik „Motion Control“. All das baut der Mittelständler in seinem neuesten, für 20 Millionen Euro errichteten und Ende 2015 in Betrieb genommenen Produktions- und Logistikzentrum in Ostfildern. Auch für den weltweiten Export, der 70 Prozent des Umsatzes ausmacht. Heute kann Renate Pilz das Tempo etwas drosseln, sich zurücklehnen und sagen: Wir haben es geschafft. Die Familie hat es geschafft.

Als Renate Pilz 1975 zunächst in den Beirat des schwäbischen Mittelständlers einstieg, beschäftigte der gerade mal knapp 200 Mitarbeiter. Heute ist das Unternehmen in 40 Ländergesellschaften präsent, hat 2200 Beschäftigte auf der Gehaltsliste und setzte zuletzt 306 Millionen Euro um. In zehn bis 15 Jahren, so die Seniorchefin, sollte die Milliarde beim Umsatz erreicht



Unter Renate Pilz expandierte das Unternehmen weltweit. Heute ist Pilz ein führender Anbieter in der Automatisierungstechnik. FOTO: PR

Kamerasysteme made by Pilz in Ostfildern bei Stuttgart. Hätte jedoch die Grande Dame des Hauses, die geschäftsführende Gesellschafterin Renate Pilz, vor 42 Jahren auf Nummer sicher gesetzt, wären weder sie und wohl auch nicht das Familienunternehmen dort, wo sie heute sind.

In den ersten Nachkriegsjahren gründete Renate Pilz' Schwiegervater Hermann Pilz eine Glasbläserei in Esslingen. Diese hatte sich auf die Herstellung von Glasapparaten für die Medizintechnik wie etwa Spritzen und später auf Quecksilberrelais, etwa für die automatische Ausschaltung von Treppenhausbeleuchtungen, spezialisiert. Als Vater Hermann erkrankte und Sohn Peter Pilz schon während seines Studiums der Elektrotechnik den Betrieb übernahm, war ihm schnell klar: Im Glas liegt keine Zukunft. Zumal mit dem anschwellenden Erdölboom Glas zunehmend von Kunststoff ersetzt wurde.

Peter Pilz sah schon gegen Ende der 1960er-Jahre voraus, dass die Zukunft des väterlichen Unternehmens im Wandel zur Elektronik und Mechatronik lag. Und setzte diese Neuausrichtung von Pilz auch gegen den väterlichen Widerstand durch. Aber nicht nur gegen dessen Widerstand allein. „Mein Mann war ein sehr begabter

Den Sprung wagen

Viele Betriebe wollen finanziell unabhängig sein. Nun könnten manche umdenken

Familienunternehmen haben neben ihrem Bekenntnis zur Tradition meist klare Vorstellungen von der Zukunft. Zwar können auch sie nicht vorhersehen, wie sich ihr Geschäftsumfeld in einigen Jahren oder Jahrzehnten entwickeln wird. Doch unabhängig von solchen Unwägbarkeiten, auf die der Mittelstand erfahrungsgemäß mit der für ihn typischen Flexibilität reagiert, gibt es klare übergeordnete Ziele. Von der Familie geführte oder kontrollierte Firmen wollen ihre Unabhängigkeit bewahren und sich durch vorausschauende Maßnahmen gegen Krisen absichern.

Bei der Finanzierung spiegelt sich das in der Kapitaldecke wider. „Jedes vierte Familienunternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz verfügt über eine Eigenkapitalquote von mehr als 50 Prozent“, sagt Professorin Nadine Kammerlander, Leiterin des Instituts für Familienunternehmen an der WHU – Otto Beisheim School of Management. Auch der Durchschnittswert von gut 30 Prozent spricht für eine solide Kapitalausstattung dieser Firmen. Investiert wird am liebsten mit Mitteln aus den erwirtschafteten Gewinnen, und erst dann wird der Bankkredit herangezogen.

Dennoch haben große Familienunternehmen gerade jetzt gute Gründe, verstärkt über die Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital nachzudenken. Denn sie stehen im Wettbewerb mit großen, oft börsennotierten Kapitalgesellschaften, die angesichts voller Kassen und günstiger Kreditkonditionen kräftig investieren. „Diese Wettbewerber streben nach Wachstum, um Effizienzvorteile durch Größe zu erzielen oder ihre Internationalisierung voranzutreiben“, sagt Kammerlander.

Neben dem Ausbau eigener Kapazitäten forcieren sie das Wachstum auch durch Firmenkäufe. So waren deutsche Unternehmen nach Erhebungen der Kanzlei Allen & Overy allein im ersten Quartal dieses Jahres an Fusionen und Übernahmen im Wert

von mehr als 35 Milliarden US-Dollar beteiligt. Das ist der höchste Wert seit 2007. Vor allem US-Investoren zeigten Interesse an deutschen Firmen. Umgekehrt haben aber auch deutsche Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen kräftig im Ausland akquiriert. Allein elf der 30 Dax-Konzerne suchten auf diesem Weg im ersten Vierteljahr die Expansion. „Angesichts der Aktivitäten der Konkurrenz stehen Familienunternehmen vor der Frage, ob sie weiterhin vor allem ihre Unabhängigkeit absichern wollen oder in neue Dimensionen wachsen wollen“, sagt Wissenschaftlerin Kammerlander.

Legen Familienmitglieder mehr Wert auf Gewinnausschüttungen, wird die Expansion schwieriger

Anders als kleinere Firmen müssen gehobene Mittelständler dabei mitunter auch besondere Hürden überwinden. Sind etwa mehrere Familienstämme am Unternehmen beteiligt, ist die Zustimmung zu größeren, mit dem vorhandenen Eigenkapital finanzierten Sprunginvestitionen nicht automatisch gesichert. Zum Beispiel weil einzelne Familienmitglieder mehr Wert auf laufende Gewinnausschüttungen legen, um ihren Lebensstandard zu sichern. Auch deshalb müssen möglicherweise Fremdkapitalquellen genutzt werden. Am Zugang mangelt es nicht.

Gerade große Familienunternehmen sind gern gesehene Kreditnehmer der Banken und sie können im aktuellen Umfeld sogar mit besonderem Entgegenkommen rechnen. So hat sich laut einer Analyse des Beratungsunternehmens Alix Partners das europäische Umfeld für Mittelstandskredite im Jahr 2016 weiter verbessert und ist so kreditnehmerfreundlich wie seit 2007 nicht mehr – mit sinkenden Zinsen und verringerten Anforderungen an Sicherheiten. „Die Banken sind aggressiv im

Markt unterwegs, um mit klassischen Krediten oder der Strukturierung von Schuldscheindarlehen Geschäft zu machen“, sagt Experte Jan Kantowsky von Alix Partners.

Je größer ein Familienunternehmen ist, desto mehr Instrumente könne es neben dem klassischen Bankkredit nutzen. Schuldscheindarlehen etwa bieten die Möglichkeit, auch größere Finanzierungsvolumina zu mobilisieren. Laut einer Studie der Helaba-Landesbank Hessen-Thüringen nutzen vor allem Mittelständler mit einem Umsatz zwischen 57 Millionen und 2,5 Milliarden Euro diese von großen Investoren bereitgestellten Mittel, mit denen sie sich auch ohne externe Ratings und bei geringen Dokumentationspflichten finanzieren können.

Auch Anleihen bleiben eine Alternative. Selbst in dem fast zum Erliegen gekommenen Markt für Mittelstandsanleihen können Firmen, die ihre Anleger bislang nicht enttäuscht haben, noch Investorengeld mobilisieren. Das Familienunternehmen Kates etwa hat seine im Mai 2015 begebene 60-Millionen-Euro-Anleihe gerade um mehr als die Hälfte aufgestockt, um seine Übernahmestrategie von Süßwarenmarken in Europa fortsetzen zu können.

Nicht wenige andere große Familienunternehmen werden demnächst vielleicht schon fast zwangsläufig verstärkt über die Aufnahme von mehr Fremdkapital nachdenken. „Neben der Internationalisierung gehört die Digitalisierung des Kerngeschäfts und der betrieblichen Prozesse zu den Herausforderungen, für die größere Investitionsbudgets und entsprechende Finanzierungen notwendig sind“, sagt Kantowsky.

NORBERT HOFMANN

Große Familienunternehmen
Verantwortlich: Peter Fahrenholz
Redaktion: Katharina Wetzel
Anzeigen: Jürgen Maukner



Hohe Ziele: Auch in der Seilbahn auf den Zuckerhut in Rio de Janeiro steckt die Sicherheitstechnik der Firma Pilz aus Ostfildern bei Stuttgart. FOTO: ANTONIO SCORZA / AFP

sein. Dafür hat die einstige „Nur-Hausfrau“ nach Kräften beigetragen. Ehemann Peter hatte beizeiten verfügt, dass, sollte ihm etwas zustoßen, seine Hinterbliebenen einen Fremdmanager einstellen sollten. So geschah es dann auch. Bis 1994, als Renate Pilz befand: „Aus unserem Beirat heraus konnte ich nicht so eingreifen ins Unternehmen, wie ich es mir aus meiner Ungeduld heraus gewünscht hätte. Also habe ich, inzwischen gut eingearbeitet und vertraut mit unserem Unternehmen und seinem Innovationspotenzial, damals die Geschäftsführung übernommen.“

Aber jetzt, so hat die Seniorchefin beschlossen, sei es an der Zeit, die Leitung an

die beiden Kinder zu übergeben. Ende dieses Jahres zieht sich Renate Pilz aus der Geschäftsführung zurück. Ihre Kinder Susanne und Thomas steuern schon seit 2002 und 2005 das Unternehmen als Geschäftsführer mit. Und das von einem Gemeinschaftsbüro am Firmensitz in der Felix-Wankel-Straße in Ostfildern von drei

Schreibtischen aus. Einer dieser Schreibtische wird von Anfang nächsten Jahres an leer bleiben. Renate Pilz wird sich dann verstärkt ihren Hobbys wie Lesen und Reisen sowie ihren vielfachen sozialen Engagements in aller Welt widmen.

Und sie ist sich heute sicher über ihre Entscheidung, dass die Leitung künftig allein bei ihren beiden Kindern liegt: „Sie werden, basierend auf unseren Unternehmenswerten und unserer Strategie, auf gute und bewährte Weise das Unternehmen weiterführen. Ich habe ja lange genug gesehen, wie sie arbeiten.“ Und, fügt Renate Pilz verschmitzt hinzu: „Die beiden können und kennen das Geschäft besser als ich. Das verschafft mir Gelassenheit.“

WENN ES UM IHRE HANDELSFINANZIERUNG GEHT, DENKEN WIR ÜBER DEN CONTAINERRAND HINAUS.

Im internationalen Handel sind individuelle und schnelle Lösungen für den Erfolg entscheidend. In 70 Ländern vor Ort, begleitet HSBC Sie durch den gesamten Handelszyklus: von der Geschäftsanbahnung bis zur Zahlungsabwicklung. Wir unterstützen Sie bei der Optimierung Ihrer Supply-Chain und verantwortungsvollem Risikomanagement. Nutzen Sie die Chancen der Internationalisierung mit einem der führenden Bankpartner im Außenhandel – der HSBC-Gruppe.

Was können wir für Sie tun?
www.hsbc.de

Düsseldorf · Baden-Baden · Berlin · Dortmund · Frankfurt · Hamburg
Hannover · Köln · Mannheim · München · Nürnberg · Stuttgart