

WIRTSCHAFT AUS ERSTER HAND

JANUAR 2020

manager magazin

EXTRA

DIE ENTREPRENEURE DES JAHRES 2019



DIE SIEGER

(von oben nach unten):

Simon Haddadin

(Franka Emika),

Frank Mathias und

Nikolaus Rentschler

(Rentschler Biopharma),

Catherine von

Fürstenberg-Dussmann

(Dussmann Group),

Michael Durach

(Develey Senf),

Birte Hackenjos und

Markus Reithwiesner

(Haufe Group)

Starke Ideen, die Deutschlands Wirtschaft
vorantreiben

Apps statt loser Blätter

HAUFE GROUP

Der biedere Fachverlag, der von Printprodukten lebte, hat sich in nur 20 Jahren in ein digitales Unternehmen verwandelt, das vor allem auf Online- und Weiterbildungsangebote setzt.

Haufe? Das waren doch die Loseblattsammlungen, die in keiner Personal-, Rechts- und Steuerabteilung eines Unternehmens fehlen durften. Richtig. Aber diese früheren Vorzeigeprodukte – zu denen auch Fachzeitschriften und Bücher gehörten – sind längst Altpapier oder geschreddert.

Heute ist Haufe ein völlig anderes Unternehmen. Papier war gestern, Online ist heute. Print macht nur

noch rund 3 Prozent des Umsatzes aus. Der große Rest stammt von digitalen Dienstleistungen: Onlineangebote für Personalmanager, Buchhaltungs-Apps für Selbstständige oder Internetportale für Steuerfachkräfte. Hinzu kommt ein umfangreiches Weiterbildungsangebot in der Haufe Akademie. Heute versteht sich Haufe eher als Software- oder Internetunternehmen denn als Verlag.

Die digitale Transformation des traditionsreichen Unternehmens

aus Freiburg ist eng mit einer Person verbunden: Markus Reithwiesner (57), seit 2005 Mitglied der Geschäftsführung der Haufe Group. Er kam 1998 über die von Haufe akquirierte Lexware GmbH zur Gruppe. Reithwiesner – und das ist sicher ein Vorteil – war nie im Verlagswesen tätig, er ist ein geistiges Kind der IT-Branche. Er sitzt in vielen Techgremien, unter anderem im Google Partners Executive Council. Mit COO Birte Hackenjos (50), die seit 1997 im Unternehmen ist, hat er eine Partnerin, die genauso tickt wie er. Diese Doppelspitze hat den Wandel entscheidend geprägt.

Einen CDO, einen Chief Digital Officer, haben sie nicht neben sich. „Das ist der Tod einer jeden Digitalisierungsstrategie“, sagt Reithwiesner. Denn die Digitalisierung gehe alle an, nicht nur einen an der Spitze.

Deshalb ging der Strategiewechsel auch mit einer radikalen Veränderung der Unternehmenskultur einher. „Als ich vor über 20 Jahren anfang“, erinnert sich Reithwies-

HAUFE GROUP, FREIBURG

DIE ENTREPRENEURE

CEO Markus Reithwiesner (57) und COO Birte Hackenjos (50) sind das Führungsduo der Haufe Group. Betriebswirt Reithwiesner, seit 1998 im Unternehmen, war zuvor bei Computer 2000 und dem US-Softwareunternehmen Intuit. Die Juristin Hackenjos fing 1997 bei Haufe an und sieht sich als „Unternehmerin im Unternehmen“.

DAS UNTERNEHMEN

Der Rudolf Haufe Verlag wurde 1934 in Berlin gegründet. 1951 zog er nach Freiburg um. Mit Loseblattsammlungen und Fachzeitschriften wurde das Unternehmen groß und bekannt. Inzwischen hat es fast nur noch digitale Produkte im Programm. Mit 2000 Mitarbeitern macht die Haufe Group einen Umsatz von über 407 Millionen Euro.

TOTAL DIGITAL

Das Führungsduo **Birte Hackenjos** und **Markus Reithwiesner** leitet seit über 20 Jahren den kompletten Umbau des ehemaligen Fachverlags Haufe in Freiburg



ner, „saßen die Leute in kleinen Hauststellen, das Führungsmodell war streng hierarchisch.“

Wenn man heute über die Flure der diversen Gebäude der Gruppe läuft, steht an vielen Wänden geschrieben: „open minded“.

Mittlerweile sind die Entscheidungsprozesse überwiegend dezentralisiert, jede Abteilung darf ihre Räume selbst gestalten. In jeder Etage befinden sich eine Küche und ein sogenannter Marktplatz mit einer kleinen Bühne und Sitzgelegenheiten. Fast täglich gibt es dort Stand-up-Meetings, bei denen

Teammitglieder über ihre Projekte berichten.

Teamarbeit wird bei Haufe großgeschrieben, aber es gibt keine festen Teams mehr. „Heute haben Teams konkrete Aufträge, die einen Anfang und ein Ende haben. Danach muss neu priorisiert werden“, sagt Reithwiesner.

Gesellschafter ziehen mit

Nicht alle Mitarbeiter konnten mit diesen neuen und innovativen Arbeitsformen etwas anfangen. „Wir haben auch einige Leute auf dem Weg verloren“, sagt Birte Hackenjös.

Andererseits stellt sie fest: „Wir wachsen kontinuierlich und werden immer attraktiver für Leute von außen.“ Es hat sich herumgesprochen, dass bei Haufe selbstbestimmtes Arbeiten möglich ist.

All die Veränderungen – strategisch wie organisatorisch – waren aber nur möglich, weil die Gesellschafter, vor allem die Beiratsvorsitzende Andrea Haufe (66) und Martin Laqua (67), den Kurs von Anfang an unterstützt haben. „Der Beirat hält uns den Rücken frei“, sagt Reithwiesner. Er weiß, dass die beiden Eigentümerfamilien Haufe und Haufe-Laqua mit dieser digitalen Transformation ein enormes Risiko eingegangen sind, letztendlich aber keine Alternative hatten.

„Wir standen vor der Frage, uns neu zu erfinden oder unterzugehen“, erinnert sich Reithwiesner an die Zeit des Umbruchs vor rund 20 Jahren. Die Eigentümerfamilien entschieden sich damals – natürlich – fürs Überleben, haben aber dafür über Jahre auf üppige Entnahmen verzichtet. Zudem mussten sie Druckerei und Callcenter – die Relikte der alten Welt – schließen, und sie wussten nicht, ob am Ende die Rechnung aufgeht. Nun, sie ist aufgegangen. Als Reithwiesner anfang, betrug der Umsatz 40 Millionen Mark, heute liegt er bei 407 Millionen Euro. Und die Profite sprudeln auch.

Die Haufe Group ist heute ein rundum erneuertes Unternehmen. Viele neue Mitarbeiter, neue Produkte, neue Kunden. Reithwiesner: „Kein anderer Fachverlag hat eine solche digitale Transformation geschafft.“ Doch sich selbstzufrieden zurücklehnen ist nicht die Sache eines Markus Reithwiesner. Der Visionär blickt nach vorn und mahnt: „Die Digitalisierung steht ja erst am Anfang.“ ■

AUSGEWÄHLTE FINALISTEN



MICHAEL HETZER

Leutkirch im Allgäu – eine Idylle. Um sie zu erhalten, produziert die Elobau GmbH & Co. KG schon seit 2010 klimaneutral. Bei der Produktion wird nur grüner Strom und Biogas aus organischen Abfällen verwendet. Die Fabriken des Sensorikunternehmens sind Energie-Plus-Gebäude, und die Verwaltung sitzt in einem Holzbau. Alles ein Verdienst von Michael Hetzer, der 2003 die Führung übernahm und die Mitarbeiterzahl von damals 250 auf fast 1000 steigerte.



RAFAEL LAGUNA

Sein Konkurrent ist kein Geringerer als Microsoft. Gegen dessen Microsoft Exchange positionierte Rafael Laguna sein Open-Xchange, das Linux-basierte E-Mail- und Groupwarelösungen anbietet. Kunden sind bereits die Deutsche Telekom, Vodafone und 1&1. Mehr als 2,7 Milliarden Nutzer hat die OX-Software inzwischen. Das Unternehmen sitzt in Köln, hat aber 13 Büros weltweit, in denen 270 Mitarbeiter, davon 180 Softwareingenieure, beschäftigt sind.



JÖRG KULLMANN

Die neue, 2017 in Betrieb genommene Produktionsanlage in der Wikus-Sägenfabrik wird digital gesteuert. Dadurch kann das Unternehmen seine Metallsägen noch effizienter und schneller produzieren. Aber auch im neuen Headquarter der Wikus-Gruppe (750 Beschäftigte) im hessischen Spangenberg geht Chef Jörg Kullmann neue Wege: Dort wurde auf allen Ebenen ein nonterritoriales Bürokonzept geschaffen. Agiles Arbeiten heißt das heute.