



Doppelt verglast

Jahrzehntlang waren sie Rivalen, jetzt sind sie Verbündete: Wie Semco aus Westerstede die Glassparte der Oldenburger Büfa integriert – und dabei ein neues Geschäftsfeld erfunden hat.

Ein Mitarbeiter im **Semco-Werk in Westerstede** kontrolliert das angelieferte Flachglas. 6,20 mal 3,40 Meter messen die Platten, die hier verarbeitet werden. Semco ist einer der größten Glasveredler Europas.

NWZ-Impulse

4. VORTRAGSREIHE

Vorsprung durch Wissen!
2014

ROHSTOFF WISSEN® – wertvolle Wissensimpulse mitnehmen, Erfolge sichern, Wissen vertiefen.

Seien Sie erneut dabei, wenn die gefragtesten Experten Deutschlands zu Gast in Oldenburg sind. Die Nordwest Zeitung veranstaltet in Kooperation mit SPRECHERHAUS® die 10-teilige Vortragsreihe für Ihren Vorsprung des Wissens – zum vierten Mal in Folge.

Jetzt noch schnell Karten sichern, für die verbleibenden 4 Seminarabende mit Eventcharakter!

Veranstaltungsort:

CinemaxX Oldenburg, Stau 79-85, 26122 Oldenburg



Jeweils montags von 19.30 bis 21.00 Uhr (Einlass ab 19.00 Uhr).

Alle Referenten sind bekannte Buchautoren und stehen nach jeder Veranstaltung für persönliche Buchsignierungen und Gespräche am Büchertisch zur Verfügung.

Den einzelnen Vortrag erhalten Sie für 59,- Euro, mit Ihrer NWZCard für 49,- Euro.

Informationen und Buchung: Im Internet unter www.sprecherhaus.de oder rufen Sie ganz einfach unser Kundentelefon an: +49 (0) 2561.69565.170



NWZ
WISSEN

7 15.09.2014
Walter Kohl

Wie willst Du leben?
Leben gestalten durch Versöhnung und Sinn



Walter Kohl fordert uns auf, das eigene Leben aktiv zu gestalten. Dazu bietet er konkrete Vorschläge und Impulse an. Unser gegenwärtiges Lebensgefühl wird sowohl von unserer Vergangenheit als auch von unserer Zukunft mitbestimmt. Durch Versöhnung können vergangene, schmerzhaft Erfahrungen in inneren Frieden und somit in neue Kraft gewandelt werden. Die Zukunft wird durch Sinn und persönlich akzeptierte Ziele in unser Leben integriert. Dieser gesamtheitliche Ansatz, der Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart in Einklang bringt, macht uns zu Kapitänen unseres Lebens – ein Plädoyer für selbstbestimmte Lebensgestaltung!

8 06.10.2014
Suzanne Grieger-Langer

PERSÖNLICHKEIT – 007 statt 08/15!
Von der Person zur Persönlichkeit mit den 7 Säulen der Macht



Was macht den Unterschied zwischen Personen und Persönlichkeiten? Es sind die 7 Säulen der Macht, die den Unterschied ausmachen: Standfestigkeit, Leidenschaft, Selbst-Kontrolle, Liebe, Kommunikation, Wissen und Ethik – zusammen verhehlen sie zu mehr: Leichtigkeit, Lebenslust und Leistungsfähigkeit. Die 7 Säulen der Macht – bemächtigen Sie in zwei Richtungen: Die eigene Macht zu entwickeln und missbräuchlicher Macht anderer widerstehen zu können. Die 7 Säulen der Macht sind Ihr Schutzschild gegen Krisen, Manipulationen und Machtspiele. Mit ihnen navigieren Sie sicher durch unzivilisiertes Gebiet und gehen mit Werten in Führung.

9 17.11.2014
Florian Schroeder

Alle Möglichkeiten, aber keine Wahl?
Entscheiden in der Multioptionsgesellschaft



„Werde perfekt!“ Der kategorische Imperativ des 21. Jh.s ist die Selbstverwirklichung. Das Scheitern an den eigenen Ansprüchen wird zum neuen Lebensgefühl: Wer alle Möglichkeiten hat, hat trotzdem das Gefühl, keine Wahl zu haben. Das Leben in der Multioptionsgesellschaft fühlt sich oft an wie ein endloser Wald bei Nacht. Coaches versprechen auf ausgetretenen Motivationspfaden Flutlicht und haben nicht einmal eine Taschenlampe. Schroeder bleibt auf dem Teppich und zeigt Ihnen, wie der Akku länger hält und wie Sie zwischen Kopf und Bauch zu besseren Entscheidungen kommen.

10 08.12.2014
Markus Hofmann

Das Denken.
Denkverhalten und mentales Überlebenstraining



Sie haben einen Mind-Virus in Ihrem Kopf! Das Schlimme daran ist, Sie spüren ihn nicht, er tut nicht weh und nur die Gehirnforschung belegt die Gesundheit des Denkens. Die meisten Menschen bekommen diesen Virus unsichtbar ansteckend von ihrer Umwelt. Und weil Sie nichts merken, tun Sie nichts dagegen. Er hindert Sie z.B. daran, wahre Freude zu haben, richtig reich zu werden oder Ihre Visionen zu verwirklichen. Markus Hofmann demaskiert diesen Virus in Ihrem Kopf. Ab diesem Zeitpunkt können Sie durch diese Erkenntnisse Ihr Schicksal, Reichtum, Glück, persönliche Erfolge selbst bestimmen. Hier geht es um Denkmuster, Denkverhalten, Gedankenhygiene und „denk-bar“ mehr Wissen, welches Sie zum Vorstandsvorsitzenden Ihres Gehirns macht! Sie erlangen ein klares Denken!

VON VOLKER KÜHN

Die Anfrage kommt im Spätsommer 2012 mit einer Briefmarke aus der Schweiz. Ein formvollendetes Anschreiben, abgeschickt von einem Unternehmensberater: Ob er sich vorstellen könne, mit einem seiner Konkurrenten zusammenzuarbeiten, wird Hermann Schüller gefragt. Übernahme, Beteiligung, Fusion, Kooperation, strategische Allianz – alles sei denkbar.

So weit ist das nichts Ungewöhnlich: Alle zwei, drei Monate erreichen den Gründer und geschäftsführenden Gesellschafter des Glasveredlers Semco in Westerstede solche Briefe. Schließlich ist das Unternehmen in der Branche eine große Nummer: 1500 Mitarbeiter an 20 Standorten, Marktführer in Deutschland, europaweit unter den top fünf, sogar die Glaskuppel des Regierungsgebäudes in der vietnamesischen Hauptstadt Hanoi stammt von einer Semco-Tochter. Kein Wunder, dass sich immer wieder mal Interessenten melden.

Meist enden solche Geschichten schnell – danke, kein Interesse. Diesmal aber horcht Schüller auf. Denn der Rivale, der da über den Schweizer Berater anknüpft, ist ein direkter Nachbar: die Büfa-Holding aus Oldenburg.

Gerade einmal 25 Kilometer liegen zwischen den beiden Firmenzentralen. Auf den ersten Blick gleichen sich die Unternehmen: Beide sind erfolgreiche Mittelständler, tief verwurzelt im Nordwesten, beide Erlösen gut 200 Millionen Euro pro Jahr, beide sind seit Jahrzehnten im Glasgeschäft aktiv.

Aber es gibt einen Unterschied: Während Semco die gesamte Wertschöpfung von der Herstellung bis zur Verarbeitung in der eigenen Unternehmensgruppe beherrscht, ist Glas für Büfa nur ein Randgeschäft. Wenn auch ein traditionsreiches: Die Holding, 1883 von den Namensgebern Ludwig Friedrich Carl Büsing und Friedrich Ludwig Fasch in Oldenburg gegründet, verarbeitet Glas schon seit 1931. Kerngeschäft aber war immer die Chemie.

Immerhin: 80 der 450 Büfa-Mitarbeiter sind in der Glassparte beschäftigt. Zum Umsatz trägt sie allerdings gerade einmal zehn Millionen Euro bei. „Das ist zu wenig, um dauerhaft

auf dem Markt bestehen zu können“, sagt Felix Thalmann, der seit Anfang des Jahres an der Spitze von Büfa steht. Nötig sei wenigstens die drei- bis vierfache Größe.

Zudem, so ist in der Branche zu hören, macht das Geschäftsfeld seit einiger Zeit Verluste – auch wenn man das bei Büfa nicht direkt bestätigen möchte. Ein weiteres Problem: Der Maschinenpark müsste dringend erweitert werden, um den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.

Das Management um den damaligen Büfa-Chef Werner zu Jeddelloh steht vor einer schwierigen Frage: Lohnen sich die teuren Anschaffungen? Kolportiert wird ein mittlerer siebenstelliger Betrag, der nötig wäre, um die Glasproduktion wieder auf den neuesten Stand zu bringen.

Dabei sind die Perspektiven in der Branche nicht unbedingt rosig. Seit dem Zusammenbruch des Kommunismus sind zahlreiche neue Spieler aus dem früheren Ostblock auf den Markt gedrängt – häufig gepöppelt mit Staatshilfen. Nach einem Hoch Mitte der 1990er Jahre liegt die Glasnachfrage inzwischen aber wieder auf Vorwende-Niveau. Große Überkapazitäten sind die Folge. Und gerade die Rivalen aus Polen und Tschechien, Ländern mit langer Tradition im Glasbau, liefern gute Qualität zu niedrigen Preisen. Sie machen den deutschen Glasverarbeitern das Leben schwer. Die Eigenkapitalquote vieler Unternehmen liegt unter 15 Prozent.

In dieser Situation engagiert Büfa den Schweizer Berater. Sein Auftrag: sämtliche Optionen für die Glassparte prüfen.

Hermann Schüller kennt den Rivalen aus Oldenburg gut. Seit er 1977 den Vorläufer der heutigen Semco-Holding gegründet hat, haben beide Unternehmen schon um so manchen Auftrag gerungen. „Das war eine ganz klassische Konkurrenzsituation“, erinnert sich Schüller im Besprechungsraum der jüngst erweiterten Zentrale in Westerstede. „Wir haben uns absolut nichts geschenkt, das war sehr intensiv.“

Und plötzlich sollen beide an einem Strang ziehen? Schüller ist hin- und hergerissen. Der Gedanke an eine Akquisition ist verlockend, aber ihm ist klar: Das wird kein Selbstläufer.

Zu unterschiedlich ist allein die Firmenkultur. Semco ist durch und durch

auf den Glasmarkt ausgerichtet: ein anspruchsvolles Geschäft, in dem es auf schnelles Handeln ankommt. „Da wird mit harten Bandagen gekämpft“, sagt Schüller. Kurze Wege, hohe Entscheidungsfreudigkeit, wenig bürokratischer Aufwand und eine klare Ausrichtung auf Gewinn zeichnen das Unternehmen aus. Dabei kommt Semco zugute, dass die Firma alles aus einer Hand anbieten kann. „Wir sind auf keine Fremdlieferanten angewiesen. Das macht uns sehr schnell.“

Ganz anders Büfa: Die Stärke der Oldenburger liegt klar in der Chemiebranche. Im Glasgeschäft beziehen sie Material von vielen Zulieferern, das branchenspezifische Know-how ist längst nicht so ausgeprägt, Entscheidungen brauchen länger.

Kann eine Kooperation unter diesen Voraussetzungen funktionieren? Schüller geht mit gemischten Gefühlen in das erste Gespräch – und wird angenehm überrascht: „Wir waren uns auf Anhieb sehr sympathisch, trotz der langen Rivalität.“

Auch die Büfa-Vertreter nehmen einen positiven Eindruck aus dem Kennenlernen mit – die erste Hürde ist genommen. Weitere Treffen werden vereinbart, Geheimhaltungserklärungen unterschrieben und ein enger Kreis bestimmt, der die Verhandlungen führen soll. Aufseiten Semcos ist Bernhard Feldmann stets mit dabei, der kaufmännische Geschäftsführer der Holding. „Es war mir wichtig, von Anfang an denjenigen einzubinden, der das neue Gebilde einmal operativ verantworten könnte – egal, was bei den Gesprächen überhaupt herauskommen würde“, sagt Schüller.

Schließlich gehen die Gespräche ans Eingemachte: Die Due Diligence beginnt, die Prüfung der Bücher.

Die Semco-Leute nehmen die Zahlen von Büfa unter die Lupe, analysieren Stärken und Schwächen, werfen bei wiederholten Besichtigungsterminen im Oldenburger Werk einen kritischen Blick auf den Maschinenpark. Gleichzeitig lernen sich die Führungskräfte in einem etwas größeren Kreis kennen. Neue Gespräche werden geführt, Fragen beantwortet, weitere aufgeworfen, zusätzliche Treffen vereinbart. 2012 geht zu Ende, 2013 beginnt.

Und allmählich entwickeln Schüller und Feldmann ein Konzept, mit dem es funktionieren könnte.

Schüller misstraut seiner Euphorie. Er zieht sich bewusst zurück, um den gesamten Prozess noch einmal zu hinterfragen. „Zu Anfang ist man begeistert und sieht vor allem das Positive“, sagt Schüller. „Dann ist es wichtig, noch einmal besonders kritisch auf das Geschehen zu schauen.“

Schließlich aber geht er das Risiko ein: Semco und Büfa verständigen sich auf ein Joint Venture. Dass Semco dabei die Führungs übernehmen muss, steht für beide Seiten fest. Schließlich haben die Westersteder das Know-how, und Büfa will sich auf die Chemie konzentrieren. Semco steigt mit 51 Prozent in die Glassparte der Oldenburger ein. Kaufpreis? Geheim.

Damit beginnt das große Verschieben. Das Werk in Westerstede muss kräftig erweitert werden, um die Isolierglasproduktion von Büfa aufnehmen zu können. Gleichzeitig zieht der Bereich Glaskonstruktion vom Ammerland nach Oldenburg. Hier entsteht deutschlandweit das erste Werk, das sich ausschließlich auf die Veredelung von Innenraumglas konzentriert.

Das Organisatorische ist damit geregelt, die Struktur steht. Doch das ist nur die eine Seite. Mindestens genauso wichtig ist es, das Konstrukt mit Leben zu füllen, die Mitarbeiter davon zu überzeugen. „Es gibt in diesen Prozessen immer solche, die sich auf Neues freuen, und solche, die Veränderungen erst mal ablehnen. Deswegen müssen Sie allen genau erklären, was Sie vorhaben“, sagt Schüller.

Bei Büfa kursiert ein Gerücht

Gerade in Oldenburg allerdings gibt es viele Skeptiker. Der Verdacht geht um, Semco habe Büfa-Glas nur geschluckt, um das Werk zu schließen und einen Rivalen vom Hals zu haben. Auf einer Betriebsversammlung versucht Schüller, die Ängste zu zerstreuen. „Das war der Tag, an dem es darum ging, aus Feinden Freunde zu machen.“

Schüller erläutert den Mitarbeitern ausführlich die neue Struktur. Er beschreibt ihnen die harte Lage im Glasmarkt und erklärt, warum er trotzdem überzeugt ist, dass das Joint Venture Erfolg haben wird. Er will den Oldenburgern ein Gesicht zeigen – sie sollen sehen, dass die aus Westerstede gar nicht so schlimm sind, wie sie es sich vielleicht ausgemalt haben. Gleichzeitig sagt er ihnen offen, dass bei Semco hohe Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Dass das Unternehmen nur dann Erfolg hat, wenn es auf Gewinn ausgerichtet ist. „Am Ende kommt es auf den menschlichen Faktor an“, glaubt Schüller.

Zuvor schon hat er im Kreis der alten Büfa-Führungskräfte ausgelotet, wer sich gegen das Joint Venture stellen könnte und deshalb vielleicht eine genauere Erklärung benötigt, worin der Sinn des Ganzen liegt.

Dabei kommt Schüller die Erfahrung aus ähnlichen Firmenintegrationen zugute. Seit 1998 hat Semco fünf Glasproduktionen in ganz Deutschland übernommen, zuletzt 2007 Finiglas aus Rheine. Alles in allem, meint Schüller, sei den Mitarbeitern bald klar geworden, dass auch sie von dem Zusammengehen profitieren könnten. Eine Kündigungswelle oder Streiks bleiben jedenfalls aus.

Die Arbeit ändert sich für viele Mitarbeiter jedoch deutlich. Statt wie früher zu warten, dass sich die Kunden mit ihren Bestellungen bei ihnen melden, müssen sie zu nun selbst zum Telefonhörer greifen und den Markt bearbeiten – anders kann das alte Randgeschäft nicht zum Gewinnbringer werden. Noch immer laufen Schulungen bei Semco, werden die Abläufe in regelmäßige Besprechungen hinterfragt und gegebenenfalls neu justiert, werden Büfa-Lkw mit dem Semco-Logo versehen und eine gemeinsame Corporate Identity entwickelt.

Arbeit genug also für die nächsten Jahre, für die sich Schüller vor allem „Wachstum nach innen“ vorgenommen hat. Aber wer weiß? Vielleicht landet ja bald wieder ein verheißungsvoller Brief auf seinem Schreibtisch.

VOM PROFI-BASKETBALLER ZUM UNTERNEHMENSGRÜNDER



Dass sich **Hermann Schüller** (62) einmal selbstständig machen würde, war ihm schon während seines BWL-Studiums in München klar. Dass er in der Glasbranche landen würde, lag in der Familie: Sein Vater führte einen Betrieb für Farben und Tapeten in Westerstede, der auch Fensterglas zuschnitt. 1977, im Alter von 24 Jahren, übernahm Schüller das Glasgeschäft und expandierte rasch. 1997 entstand nach einer Fusion mit der Isoglas-Gruppe aus Nordhorn die **Semco-Holding**. 2006 gründete Schüller mit dem Wettbewerber Euroglas eine Floatglasproduktion bei Magdeburg, in der täglich bis zu 800 Tonnen Flachglas produziert werden.

Ein Jahr später übernahm Semco Finiglas, einen Spezialisten für gebogenes Glas in Rheine. Heute hat die Semco-Holding 20 Standorte in ganz Deutschland und kommt auf einen Jahresumsatz von knapp 200 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote liegt mit 38,5 Prozent deutlich über dem Branchenschnitt. Seit 1995 ist Schüller zudem Geschäftsführer der **EWE Baskets**, beziehungsweise ihrer Vorgängervereine. In den Siebzigern hat er auch selbst erfolgreich in der Basketball-Bundesliga gespielt: als Point Guard beim heutigen Baskets-Konkurrenten und neuen deutschen Meister Bayern München.

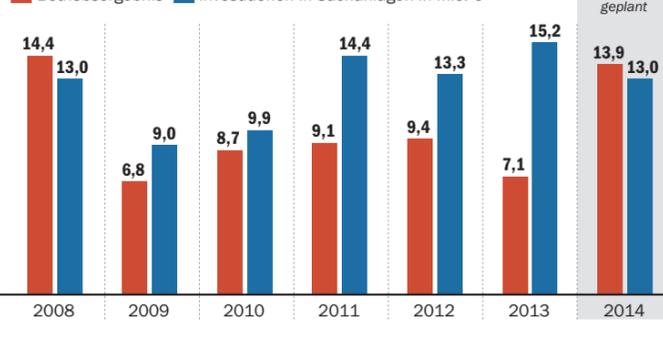
Auf Rekordniveau

Umsatz von Semcoglas in Mio. €



Gewinn bleibt im Unternehmen

■ Betriebsergebnis ■ Investitionen in Sachanlagen in Mio. €



„Wir haben uns absolut nichts geschenkt, das war sehr intensiv“

“

Hermann Schüller, über die Konkurrenz zwischen Semco und Büfa-Glas

Sowohl Semco als auch Büfa haben einen Bereich im Portfolio, den sie nur am Rand verfolgen: die Glaskonstruktion – das das Schleifen, Bohren, Fräsen und Kleben von Glas, das etwa in Küche und Bad zum Einsatz kommt. Dieses Geschäft ist für große Glasverarbeiter nur ein Nebenerwerb, eher lästig als ein Gewinnbringer.

Was aber wäre, wenn man die Randbereiche beider Unternehmen in Oldenburg bündeln und zu einer schlagkräftigen Einheit ausbauen würde? Und im Gegenzug das deutlich größere Geschäft mit der Isolierglasproduktion für Fassaden in Westerstede bündelte? Ein Gedanke der Schüller mehr und mehr elektrisiert. Auch bei Büfa finden sie Gefallen daran.

Und trotzdem tritt nun eine längere Pause in den Verhandlungen ein.

Begeisterung treibt an.

Jetzt ist alles drin: die C-Klasse im attraktiven Komplett-Leasing-Paket. Jetzt bis 31.07.2014.

C wie Champion. Erleben Sie die beste C-Klasse, die wir je gebaut haben. Wir freuen uns auf Ihren Besuch.

Mtl. Rate Komplett-Leasing inkl. Versicherung und KomplettService-Paket

399 €



C 180 Limousine¹

Ein Leasingbeispiel der Mercedes-Benz Leasing GmbH	
Kaufpreis ab Werk ²	33.558,00 €
Leasing-Sonderzahlung	5.588,40 €
Gesamtkreditbetrag	33.558,00 €
Gesamtbeitrag	16.424,40 €
Sollzins gebunden p.a.	3,29 %
Effektiver Jahreszins	3,34 %
Laufzeit	36 Monate
Gesamtaufleistung	30.000 km
Monatliche Rate Leasing	301,00 €
Monatliche Prämie Haftpflicht und Vollkasko ³	59,00 €
Monatlicher Beitrag KomplettService-Paket ⁴	39,00 €



Mercedes-Benz
Das Beste oder nichts.

¹ Kraftstoffverbrauch innerorts/außerorts/kombiniert: 7,7-6,7/4,7-4,1/5,8-5,5 l/100 km; CO₂-Emissionen kombiniert: 135-119 g/km. Abb. enthält Sonderausstattungen. Die Bestandteile des Leasings sind ein Beispiel der Mercedes-Benz Leasing GmbH, Siemensstr. 7, 70469 Stuttgart, für Privatkunden. Die Vertragspartner der Zusatzangebote entnehmen Sie bitte den Fußnoten 3 und 4. ² Unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers, zzgl. lokaler Überführungskosten und inkl. 1.000 € Rabatt beim Kauf einer A-Klasse. Dieses Angebot gilt nur, solange die deutsche Nationalmannschaft an der Fußballweltmeisterschaft teilnimmt. ³ Versicherer: HDI Versicherung AG, HDI-Platz 1, 30569 Hannover, vermittelt durch die Mercedes-Benz Bank AG, Siemensstr. 7, 70469 Stuttgart. Es gelten die allgemeinen Versicherungsbedingungen. ⁴ Ein Angebot der Mercedes-Benz Leasing GmbH, Siemensstr. 7, 70469 Stuttgart. Es gelten die AGB für das Wartungs-Paket. Das Angebot ist zeitlich begrenzt und gilt bei Bestellung bis 31.07.2014 (inklusive Leasing, Haftpflicht/Vollkasko und Wartungs-Paket).

Anbieter: Daimler AG, Mercedesstraße 137, 70327 Stuttgart, Partner vor Ort:

ROSIER

Autohaus Rosier GmbH & Co. KG, Autorisierter Mercedes-Benz Verkauf und Service, 26129 Oldenburg, Ammerländer Heerstraße 166-176, Tel.: 0441/7707-0, Fax: 0441/7707-1200, www.rosier.de, info@rosier.de