



# UNTERNEHMER

DEUTSCHE UNTERNEHMER BÖRSE

DENKEN, HANDELN, LEBEN

**JETZT**  
SELBSTSTÄNDIG MACHEN  
**600**  
**CHANCEN**  
Unternehmen aller Branchen,  
Regionen und Größen  
zum Verkauf



# DEUTSCHLAND DIGITAL

Exklusiv: So wollen unsere CEOs siegen!



**14**

**Exklusiv: Das Who's who der Konzernlenker im Interview**

**55**

**Erfolgsrezepte: Fünf ausgezeichnete Franchise-Ideen**



**101**

**Umdenken: Die Energiewende bietet nachhaltige Perspektiven**

Sie wollen häufiger über Unternehmertemen informiert werden? Registrieren Sie sich für die DUB-Newsletter unter [newsletter.DUB.de](mailto:newsletter.DUB.de) oder per E-Mail an [service@DUB.de](mailto:service@DUB.de). Gratis und jederzeit kündbar.



## EXKLUSIV

### 06 IM HERZEN DER TRANSFORMATION

Christoph Keese: was Deutschland vom Silicon Valley lernen muss und was nicht

## UNTERNEHMER HANDELN

### 12 TRENDS

### 14 TITEL: DEUTSCHLANDS VISIONÄRE

Exklusivinterviews mit 15 führenden CEOs über Strategien für die digitale Zukunft

### 40 600 FIRMEN ZUM KAUF

DUB-Beraterbörse und DUB-Marktplatz

### 54 WERTE ERKENNEN

Mit DUB-KMU-Multiples Firmen bewerten

### 55 SPEZIAL: FRANCHISE-AWARDS

Die besten Systeme und Gründer

### 74 SPRINT ZUR KARRIERE

DUB-Praktikantenbörse – viele Chancen

### 76 START-UP-TURBO

Serie: Top-Gründer deutscher Hochschulen

### 84 DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN

Siemens-CEO Joe Kaeser im Gespräch

### 86 DER TRANSFORMATOR

Die Europart-Aufholjagd des Pierre Fleck

### 88 ZUM TEAM FÄHIG

Mit Mitbestimmung zum Erfolg

### 92 IDEEN „OUT OF THE BOX“

Markenaufbau: Interview mit Frauke Feess

### 94 STUDENTEN MIT HOHEN ANSPRÜCHEN

Studie: Das sollen Arbeitgeber bieten

### 98 MIT WÄRME SPAREN

Harriet Wirth, KfW, über Energieeffizienz

### 101 SPEZIAL: ENERGIE

Branche und Unternehmen unter Strom

### 108 EVENTS BEI KICKERN

Volksparkstadion als Veranstaltungsfläche

### 111 SPEZIAL: E-COMMERCE

Die Revolution der Einkaufswelt

# Der Transformator

**AUFHOLJAGD** Vom tradierten Familienunternehmen zum europäischen Marktführer: Mit neuer Firmen-DNA und modernen Management-Methoden transformierte CEO Pierre Fleck mit seinem Team den Hidden Champion Europart aus Hagen.



**Y**es“, sagt Pierre Fleck, der polyglotte Franzose strahlt. Der Chef des Automobilzulieferers Europart Holding GmbH macht auf seiner Hausmesse anlässlich des 31. Truck-Grand-Prix auf dem Nürburgring gedanklich ein Häkchen. Während draußen getunte Lastwagen mit Highspeed über die Rennstrecke donnern, ist er im Messebüro seinem Ziel, die Europart GmbH zu transformieren, wieder einen kleinen Schritt näher gekommen. Gerade hat der lässig auftretende CEO die Info bekommen, dass auch Truck-Teams, die nicht zu seinem Sponsoren-Pool gehören, Europart-Ersatzteile einsetzen. „Unsere Eigenmarkenstrategie für Ersatzteile geht auf, wenn sogar Konkurrenzteams auf unsere Qualität setzen“, betont der mehrsprachig parlende Europart-Lenker, der seit September 2012 das ehemalige Familienunternehmen neu aufstellt. Mit Erfolg: Die Umsatzzahlen steigen seit Jahren kontinuierlich, und Europart wies 2015 erstmals wieder einen Net-Profit trotz Zinsverpflichtungen und Goodwill-Abschreibungen aus. Zuvor hatten einige Manager vergeblich versucht, den Ersatzteilspezialisten für Truck-, Trailer- und Busflotten auf Spur zu bringen. Seit vier Jahren nun sitzt Fleck mit einem komplett neuen Managementteam am Lenker.

Der sympathische 50-jährige Entrepreneur und Vater von sechs Kindern hat zuvor über 20 Jahre Führungserfahrung in der internationalen Automobilindustrie gesammelt. Bei Fiat steuerte er zuletzt von Amerika und Italien aus ein Fünf-Milliarden-Ersatzteil- und Service-Geschäft. Viel gelernt hat er dabei vom legendären Fiat-Chrysler-Chef Sergio Marchionne, der zu den besten Automanagern der Welt zählt.

## FIT MACHEN FÜR DIE ZUKUNFT

Von Barcelona und Paris über Turin und Chicago bis ins beschauliche Hagen. Was treibt einen Spitzenmanager an, diesen Job anzunehmen? Fleck gewährt einen Einblick: 2011 sind die beiden Finanzinvestoren Triton und Paragon bei dem Flottenspezialisten eingestiegen. Ihr Ziel: den Hidden Champion Europart wachzuküssen, in Wachstum zu investieren und Europart nachhaltig zum europäischen Marktführer zu entwickeln. Am Ende der Transformation wird einmal der Verkauf des Unternehmens stehen, was in Einzelfällen schon zu sehr attraktiven sechsstelligen und höheren Erfolgsbeteiligungen für Manager in anderen Branchen führte. Bis dahin schätzt Fleck die unternehmerische Freiheit,



die Möglichkeit, ein starkes Team aufzubauen, zu wachsen und ein Unternehmen erfolgreich zu transformieren.

Die ersten Monate in Hagen hat Fleck Mitarbeiter, Strukturen und Filialen analysiert. Viele Familienunternehmen wachsen, ohne ein System zu benötigen: Management by Zufall, was bis zu einer gewissen Größe und Komplexität funktionieren kann. Der Eigentümer dominiert den Laden, gibt den Kurs vor. Das mittlere Management kommt mit seinen Ideen nicht durch, Vernetzung findet kaum statt. „Die Produktabteilung hat verkauft, ohne sich mit der Finanzabteilung bezüglich der Marge auszutauschen“, so Fleck rückblickend über strukturelle Schwächen und schwindende Profite. Viele im Unternehmen schwärmten von der Vergangenheit, aber fast alle hatten Angst vor der Zukunft. Es gab keine Vision.

## KONSEQUENTES UMDENKEN

Früher fehlte bei Teilen der Mannschaft von Europart das Selbstvertrauen. Der Lack war ab – im doppelten Sinne: Beispielsweise kreiste in Niederlassungen, die keinen Deckungsbeitrag brachten, der Rotstift, anstehende Renovierungen blieben aus. Fleck dagegen modernisierte und renovierte Firma und Filialen. Sein Credo: „Je mehr man den Mitarbeitern gibt, desto mehr bekommt man zurück.“ Entsprechend verlangte er von jedem mehr Einsatz. Darüber hinaus brauchte Europart dringend eine neue Firmen-DNA. Klare Leitlinien? Mangelware. „Früher wurde zu 80 Prozent aus dem Bauch entschieden“, so Fleck. „Mittlerweile arbeitet das Unternehmen zu 80 Prozent prozessorientiert“, freut er sich nun über das Umdenken.

## AUS HAGEN IN DIE WELT

Ein wichtiger Meilenstein für den Erfolg war der Aufbau einer Einkaufsplattform in Schanghai im Jahr 2014. Europart sicherte sich so bessere Konditionen. Obendrein bekam die Firma einen internationaleren Anstrich im Management. „Oxygen for Brain“, nennt Fleck den Prozess, regelmäßig den Austausch zwischen Hagen und China zu suchen.

2015 haben Fleck und seine Mannschaft den Umbau weitgehend abgeschlossen. „Die Basis für weiteres Wachstum ist gelegt“, so der Strategie. Im Vordergrund steht der generische Ausbau des Produktsortiments und des Filialnetzes. Darüber hinaus kauft man selbst zu – wie zuletzt zwei Wettbewerber in Schweden. Und schließlich investieren die Hagener in die Digitalisierung des Unternehmens. So erhofft man sich langfristig weiteres margenstarkes E-Commerce-Geschäft.



Für die Zukunft gibt sich Fleck optimistisch. Das Glück ist bekanntlich mit den Tüchtigen. Und der Erfolg. Am Ende des Tages gewinnt sein Team das Truck-Rennen in der Eifel. ■

**Unternehmertreff:** Europart-Geschäftsführer Pierre Fleck (l.) mit dem Herausgeber des DUB UNTERNEHMER-Magazins Jens de Buhr während der Hausmesse von Europart

## DAS WICHTIGSTE IM ÜBERBLICK

- **Prozessorientierte Leitlinien, neue Firmen-DNA, Investitionen in Wachstum und Mitarbeiter sowie eine Einkaufsplattform in Schanghai brachten den Erfolg.**
- **Flecks Credo: Je mehr man Mitarbeitern gibt, desto mehr bekommt man zurück.**
- **Europart wird mit dem Ausbau von Sortiment und Filialnetz, Stärkung der Eigenmarke sowie zunehmender Digitalisierung nachhaltig wachsen.**



Mehr unter [europart.net/de](http://europart.net/de)

## DIE EUROPART-GRUPPE

**Länder:** Vertriebsnetz in 28 Ländern

**Standorte:** über 300 Verkaufshäuser

**Umsatz 2015:** 414 Millionen Euro

**Mitarbeiter:** ca. 1.700

**Kerngeschäft:** Ersatz- und Zubehörteile für Nutzfahrzeuge aller Klassen, Werkstattbedarf und -ausrüstung