



Geschäft und Verantwortung gehen Hand in Hand

Martin Viessmann ist Familienunternehmer des Jahres. Schon als er seinem Vater an die Firmenspitze folgt, baut er das Geschäft mit Weitblick aus. Das macht er bis heute so.

Martin Viessmann beginnt seinen Tag sehr früh am Morgen, meistens mit Frühsport, manchmal auch mit einem Gang in die heimische Natur. Er zeigt sich als einer, der das braucht – ein Gegengewicht zu seiner Agenda, die jeden Tag um acht beginnt: Büro. Geschäft. Führung, 11.600 Mitarbeiter. Die Viessmann-Länder hat er auf dem Globus im Firmen-Orange markieren lassen. Die gesamte Nordhalbkugel ist abgedeckt.

»Der Reiz, Unternehmer zu sein, liegt darin, dass man gestaltet, dass man mit Menschen zu tun hat, dass man gemeinsame Erfolge hat.« Martin Viessmann ist bei allem Erfolg auf dem Boden geblieben und setzt vor allem auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, nicht nur, aber gerade auch in seiner nordhessischen Heimat. Anfang 1992 übernahm er die alleinige Verantwortung für die Unternehmensgruppe, Vater Hans zog sich aus der Heiztechnik zurück und konzentrierte sich auf die Leitung der Viessmann Kältetechnik im fränkischen Hof, seiner Geburtsstadt. Nicht alles war einfach bei dieser Übergabe. Der Sohn schuf deshalb eine Familienverfassung, stellte so frühzeitig und strategisch die Weichen für einen Generationswechsel, der glatt läuft.

Die Viessmann Werke gehörten schon immer zum Leben von Martin Viessmann. »Wie das in Familienunternehmen in aller Regel der Fall ist, spielt das Unternehmen eine große Rolle, wenn nicht sogar manchmal die entscheidende Rolle«, sagte er vor ein paar Jahren in

einem Filmbeitrag. Noch im Schüleralter hatte er erste Erfahrungen in der Firma gesammelt, um die Technik von der Pike auf kennenzulernen: die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Heizsystemen, das Kerngeschäft von Viessmann seit der Gründung durch Großvater Johann vor fast 100 Jahren. Martin Viessmann absolvierte überdies ein BWL-Studium an der Friedrich-Alexander-Universität Nürnberg, das perfekte Rüstzeug für den Einstieg, wie sich zeigen sollte.

Sein offizieller Eintritt ins Unternehmen ist datiert auf das Jahr 1979, direkt nach Abschluss seines Studiums. Seine ersten Herausforderungen bestehen darin, die Verwaltung zu restrukturieren, ein modernes IT-System einzuführen und eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung aufzubauen. Als er später mit 38 Jahren Firmenchef wird, setzt er eigene Akzente und richtet das Unternehmen neu aus. Er führt eine teamorientierte Organisation sowie eine strategische Planung ein und passt die Unternehmenskultur an. Er setzt auf Internationalisierung und lässt völlig neue Produktlinien entwickeln. Und er stärkt die Marke, unter anderem mit dem Einstieg ins Sportsponsoring ab 1993.

All dies nicht als kurzfristige Maßnahmen, sondern wohl durchdacht und mit einem langfristigen Planungshorizont. »Familienunternehmen können gar nicht anders als nachhaltig handeln«, sagt er, und: »Sie treffen stets Investitionsentscheidungen, die die Gren-

»Familienunternehmen können gar nicht anders als nachhaltig handeln.«

Martin Viessmann

zen zwischen den Generationen überschreiten. Sie tragen Verantwortung für ihre Mitarbeiter, ihre Kunden und für die Region, in der sie leben.« In der nordhessischen Provinz sind die Viessmann-Werke ein Lebensnerv, schaffen Existenz für viele Familien. Deshalb steht der Unternehmer fest zum Standort, auch indem er die dortige Infrastruktur stärkt. Dazu zählen mehrere attraktive Hotel- und Gastronomiebetriebe, unter anderem »Die Sonne Frankenberg«. Mit dem renommierten Hotel hat Martin Viessmann einen weit über die Grenzen der Region hinaus bekannten Anziehungspunkt für den Fremdenverkehr geschaffen.

Was er unter Verantwortung versteht, zeigt er durch Taten. Als es Mitte der 90er Jahre Überlegungen gab, für die Produktion einer neuen Gaswandgerätefamilie aus Kostengründen eine Fabrik in Osteuropa zu bauen und die neuen Arbeitsplätze dort zu schaffen, klopfte der Betriebsrat beim Firmenchef an, in vertraulicher Mission. »Mehrarbeit am Stammsitz statt neuer Fabrik in Tschechien«, so lautete sein Vorschlag. Man einigte sich und Martin Viessmann schloss mit der Belegschaft das »Bündnis für Arbeit«. Die Produktion der zukunftssträchtigen Wandgeräte mit 600 zusätzlichen Arbeitsplätzen kam an den Stammsitz im nordhessischen Allendorf, dafür blieb es hier bei 38 statt 35 Stunden Arbeit die Woche, ohne Lohnausgleich. 99 Prozent der Mitarbeiter stimmten zu. »Das Bündnis für Arbeit ist ein Segen für die Region«, ließ der erleichterte Ortsbürgermeister verlauten.

In der Folge entwickelt sich Viessmann von einem Heizkesselhersteller zu einem Komplettanbieter. Der heutige Umsatz von 2,2 Mrd. Euro kündigt von einer Vervierfachung seit Viessmanns Amtsantritt als Firmenchef. Es ist sein Verdienst, dass das Sortiment mittlerweile alle Energieträger abdeckt, darunter auch regenerative Quellen wie Sonnenenergie, Holz und Erdwärme. Darüber hinaus sind auch Blockheizkraftwerke, Wärmepumpen und sogenannte Eisspeicher im Angebot, mit denen im Winter geheizt und im Sommer gekühlt wird.

Marktverfügbare Technik für eine erfolgreiche Energiewende, die am Stammsitz in Allendorf längst Wirklichkeit geworden ist. Mit dem Nachhaltigkeitsprojekt »Effizienz Plus« beweist Viessmann, dass die energie- und klimapolitischen Ziele für 2050 mit marktverfügbarer Technik bereits heute erreicht werden können. Und mit Brennstoffzellen-Heizgeräten, hybriden Systemen oder dem Power-to-Gas-Verfahren, über das Strom aus regenerativen Quellen in Methangas umgewandelt und damit speicherbar wird, zeigt das Unternehmen seine Innovationskraft.

Martin Viessmanns Wirken, da ist er ganz Familienunternehmer, reicht jedoch nicht nur bei der Nachhaltigkeit weit in die nächste Generation. Denn als die andere große Herausforderung neben der Energiewende hat er die Digitalisierung ausgemacht. Und die digitale Transformation hat er im eigenen Unternehmen mit Nachdruck auf den Weg gebracht. Ein Beispiel dafür ist Vitoventures. Dort sitzen die Spürhunde für das, was morgen das Geschäft treibt. Der Wagnisfinanzierer der Viessmann Werke, angesiedelt in München, investiert gezielt. »Gesucht: Startups in aller Welt, die auf den Feldern Kühl- und Heiztechnik, Energie und Industrie 4.0 aktiv sind.« Sie werden, wenn sie erfolgreich sind, dem Geschäft in der vierten Generation Impulse geben.

Für deren Einstieg ist der Boden längst bereit: In diesem Jahr hat er erste Signale gesetzt. Der Unternehmer konzentriert sich nun als Vorsitzender des Verwaltungsrates auf übergeordnete, strategische Fragen sowie die Vermittlung zwischen bisheriger und künftiger Kultur. Die CEO-Verantwortung für das operative Geschäft übertrug er seinem bisherigen Stellvertreter, einem Viessmann-erfahrenen Fremdmanager. Gleichzeitig wurde sein 27-jähriger Sohn Maximilian Chief Digital Officer, er treibt die digitale Erneuerung des Unternehmens voran. Ein späterer Schritt an die Firmenspitze ist Teil der strategischen Planung.



Prof. Dr. Martin Viessmann ist Familienunternehmer des Jahres 2016. Die renommierte Auszeichnung wurde ihm im Rahmen des Unternehmer-Erfolgsforums von INTES und dem Magazin »Impulse« verliehen. In der Begründung der Jury heißt es u. a.: Martin Viessmann hat seit Anfang der 1990er Jahre durch kluge Entscheidungen nicht nur den Umsatz vervierfacht. Er hat das Thema Nachhaltigkeit sehr früh als Unternehmensziel definiert, er hat interne Prozesse modernisiert und er hat sich – entschlossener als viele andere Familienunternehmer – auf den digitalen Wandel eingelassen.

1953 geboren, studierte Martin Viessmann Betriebswirtschaftslehre in Nürnberg. Schon als junger Mann lernte er fliegen, als Student erwarb er den Berufspilotenschein und verdiente sich ein Zubrot am Steuerknüppel von Linienjets. »Ich wäre gern Pilot geworden«, bekundete er einmal. Doch im Jahr 1979 stieg er bei Viessmann ein. 1992 folgte er seinem Vater an die Firmenspitze. Mitte 2016 gab er das Amt des CEO ab, blieb aber Vorsitzender des Verwaltungsrats. Nicht nur damit ist der Generationswechsel eingeleitet: Sein Sohn Maximilian treibt als Chief Digital Officer die digitale Transformation des Unternehmens voran.