7.2 Der Preisträger 2005: Michael Stoschek

Der aufrechte Patriarch
von Carsten Prudent

Er zählt zu den erfolgreichsten deutschen Unternehmern der letzten Jahrzehnte – und hält dennoch nichts von visionären Zielen. »Das Unternehmen muss einfach versuchen, in jeder Funktion perfekte Arbeit abzuliefern«, meint Michael Stoschek, geschäftsführender Gesellschafter des Coburger Autozulieferers Brose. Sein Kalkül: »Wenn dabei vom Inhaber bis zum Pförtner alle mitziehen, entstehen Spitzenprodukte und ein optimales Preis-Leistungsverhältnis.«

Der Familienunternehmer des Jahres 2005: Michael Stoschek

Für den 1908 gegründeten Autozulieferer mit Sitz in Coburg zahlt sich das bodenständige Credo offenbar aus. Seit 1971 hat Stoschek den Umsatz des Familienkonzerns fast verhundertfacht. Für dieses Jahr kündigt die Brose-Gruppe, die ihr Geld vor allem mit den mechatronischen Bestandteilen von Autotüren und -sitzen verdient, 2,2 Milliarden Euro Umsatz an. Seit Großvater Max Brose das Unternehmen im Jahr 1908 gegründet hat, gab es kein einziges Verlustjahr. Bankschulden: kein einziger Euro.

So kann der seit 34 Jahren amtierende Patriarch guten Gewissens den geordneten Rückzug antreten, die Geschicke der Firma in jüngere Hände legen. Und auch dieses Feld hat der gerade 57 Jahre alte Rallye-Fahrer schon perfekt bestellt: Am 1. Januar übernimmt Jürgen Otto, 40, die Gesamtleitung. Otto ist seit 15 Jahren an Bord, zeichnet derzeit für das Konzernstandbein Sitzverstellungen verantwortlich. Diese Kombination aus Top-Performance und Weitsicht ist selbst für die erste Liga der Eigentümerdynastien beispielhaft – so das einmütige Urteil der Jury, die den Coburger Firmenchef zum Familienunternehmer des Jahres 2005 gekürt hat.

In der Tat hat Stoschek den vor kurzem angekündigten Stabwechsel von langer Hand vorbereitet, wollte keinesfalls den Absprung verpassen. Er weiß: »Die Geschichte starker Unternehmensführer endet leider häufig mit einer missglückten Nachfolge.« Auch der Ehrgeiz, um jeden Preis die eigenen Sprösslinge ans Ruder zu hieven, ist ihm fremd. Tochter Julia (30) macht sich nach ihrem Einser-Examen in

Automobilwirtschaft einen Namen als Kunstsammlerin. Und Maximilian (27) war fünf Jahre bei Brose tätig. Jetzt hat der Deutsche Vizemeister im Hubschrauber fliegen als Pilot sein Hobby zum Beruf gemacht. Dem Vater ist beides recht. Freilich denkt er auch nicht daran, die Fäden vollends aus der Hand zu geben. Wie man sich das vorstellen muss, wenn einer wie er, bald »nur noch Vorsitzer« der Gesellschafterversammlung, dem Nachfolger »beratend zur Seite steht«? In die neue Rolle müsse er sich erst hineinfinden, räumt der oberfränkische Unternehmer ein: »Es geht darum, mit meinem Nachfolger eng zusammenzuarbeiten, ohne ihm die nötigen Freiräume zu nehmen.«

Jedenfalls sei sein Abschied aus dem operativen Geschäft nicht etwa der Beginn der Trennung von Kapital und Management, sondern deren Vollendung. »Ich habe mir auch früher keine Inhaber-Privilegien gegönnt«, berichtet Stoschek, der größten Wert auf die Feststellung legt, dass unter seiner Ägide stets 90 Prozent der Gewinne in der Firma blieben. Mindestens. Und: »Jürgen Otto konnte deshalb die Bedingungen meines Vertrags als Vorsitzender der Geschäftsführung eins zu eins übernehmen.«

In dem Zusammenhang verweist er auch gerne auf den dreiköpfigen Beirat, der für Gesellschafter oder sonstige Familienmitglieder wohlweislich tabu ist. Bei Meinungsverschiedenheiten unter den Anteilseignern träfe dieses Gremium den verbindlichen Stichentscheid, was in mehr als 30 Jahren aber noch kein einziges Mal zum Tragen kam. Mit Blick auf die neue Konstellation erhält er den Rat, nun doch selbst in den Beirat einzutreten. Doch Stoschek bleibt konsequent, denkt nicht daran, die bewährte Trennung von Beirat und Kapital/Familie anzutasten.

Rückblende. Der 1947 geborene einzige männliche Enkel von Firmengründer Max Brose will nach dem Abitur weg aus Coburg, interessiert sich für den Beruf als Industrie-Fotograf oder Tonmeister. Auf Wunsch des Firmengründers beginnt er bei Brose eine Kaufmannslehre, muss kurz darauf aber zum Bund. Dann im April 1968 die Wende: Im Alter von 84 stirbt der Großvater, mit dem Stoschek bis dato mehr familiären als geschäftlichen Kontakt pflegte. Wenige Stunden vor dem Tod eröffnet er seinem Enkel, dass er ihm sein Lebenswerk anvertraue. Michael ist tief bewegt, lässt sich in die Pflicht nehmen, entscheidet sich aber, die Ausbildung außerhalb des eigenen Unternehmens fortzusetzen.

Nun ist Eile geboten, denn Stoscheks Vater, von Beruf Generalmusikdirektor, kommt als Interimschef nicht in Frage, die Mutter ist Theaterschauspielerin. Und die kinderlose Tante Gisela Brose hat sich zwar bereit erklärt, die Geschäfte zu übernehmen, dies aber nicht länger als bis zu ihrem 60. Geburtstag. Zweieinhalb Jahre hat der Neffe also Zeit sich auf die neue Aufgabe vorzubereiten. Zuwenig für ein Studium, aber genug für die »Stammhauslehre« bei Siemens, eine damals legendäre Kombination aus betrieblicher Ausbildung und Vorlesungen auf Hochschulniveau.

Michael schließt als bester Deutscher seines Jahrgangs ab und hängt noch ein halbes Jahr als Assistent des Werkleiters dran. »Ich habe damals alles, was irgendwie mit Organisation zu tun hatte, aufgesogen wie ein Schwamm«, erinnert sich Stoschek, damals die in Kürze folgende Führung der eigenen Firma vor Augen.
Am 1. Oktober 1971 übernimmt der 23-Jährige die operative Verantwortung für eine 1.000-Mann-Firma mit 50 Millionen Mark Umsatz. Skeptisch beäugt von der alten Garde der Coburger Unternehmerfamilien. Und davon getrieben, eben jenen Altvorderen zu beweisen, dass er das Vertrauen seines Großvaters verdient hatte, nicht nur ein Notbehelf war.

Das parallel begonnene Kaufmannsstudium an der Uni Nürnberg-Erlangen treibt er ohne jegliche Vorlesung bis ins Vordiplom (»keine Klausur schlechter als 3,0«), scheitert dort aber (nur) am Fach Mathematik. Ab sofort widmet er sich ganz der Firma. Träumt aber nicht etwa von Marktführerschaft und Umsatzmilliarden. Sondern macht sich schlicht daran, seine Firma Stück für Stück ein bisschen mehr zu perfektionieren. Motto: Wenn irgendwer was besser macht als wir, machen wir Mist.

Mehr als drei Jahrzehnte später arbeiten 8.600 Menschen für Brose. Mit rund 40 Standorten ist das Unternehmen in 16 Ländern vertreten. Bilanz im Hochlohn-Standort Deutschland: plus 700 Jobs in den letzten fünf Jahren. In jedem vierten weltweit produzierten Auto steckt mindestens ein Brose-Erzeugnis. In Serie sammelt das Coburger Unternehmen nationale wie internationale Auszeichnungen als vorbildlicher Zulieferer oder Arbeitgeber. Und all dies gegen die scheinbare Übermacht der ganz Großen. »Von den zwölf größten Autozu-lieferern der Welt sind acht unsere direkten Wettbewerber« sinniert von Platz 50 aus der Brose-Chef, mit einer Mischung aus Stolz und Respekt. Viel Feind, viel Ehr? Dass Stoschek gerade in der Konstellation zu Hochform auflaufen kann, hat er auch außerhalb der Firma hinlänglich bewiesen.

Immer aus allem das Beste machen, mit den theoretisch schlechteren Voraussetzungen ein fast unerreichbares Ziel ansteuern. Zum Beispiel beim Springreiten, wo er es in den 90er Jahren bis zum Bayerischen Meister brachte, da hat er als Amateur manchen Profi aus dem Feld geschlagen. Oder als Rallye-Fahrer bei den historischen Sportwagen bis Baujahr 1975, wo er in der aktuellen EM-Wertung mit seinem Porsche 911 Platz drei belegt. Im Sport hat er gelernt, mit Entbehrungen umzugehen, im – vergänglichen — Erfolg bescheiden zu bleiben. Das hat ihm viel mehr gebracht als »Small-Talk mit smarten Managern von Business-Schools«.

Auch für den internen Wettbewerb, sein weiteres Leitmotiv, sucht er sich ein Vorbild in der Welt des Spitzensports. »Je besser die Leute auf der Ersatzbank, desto mehr strengen sich die Stammspieler an«, meint Stoschek mit Blick auf Bayern München. Auf Brose übertragen bedeutet dies: Jeder neue Auftrag wird konzernweit ausgeschrieben. Den Zuschlag erhält das Werk mit dem besten Angebot.

Vor Ort müssen sich dann Werkleiter und Betriebsräte überlegen, was man gemeinsam anstellen kann, um den Zuschlag zu bekommen. Die Konsequenz sind lauter Bündnisse für Arbeit, nicht um eine Krise zu bewältigen, sondern um diese gar nicht erst eintreten zu lassen.

Der mündige Mitarbeiter als Unternehmer in eigener Sache, der sich umso mehr für die Firma einsetzt, je mehr er persönlich davon diesem profitiert – um diese Denke zu fördern, hat Stoschek zum Beispiel für Entwicklung und Verwaltung die »Neue Brose Arbeitswelt« kreiert: Modernste Architektur und Kommunikationstechnik, keine festen Büroarbeitsplätze, -einsatzzeiten und bezahlte Überstunden mehr, dafür kostenlose Fitnessstudios für die Belegschaft, erstklassiges Mittagessen zu moderaten Preisen. Um bei Verhandlungen zur Reduzierung der Arbeitskosten ein Zeichen zu setzen, verzichtet die gesamte Führungscrew bis hinauf zum Inhaber auf zehn Prozent des Gehalts. Die Beschäftigten haben verstanden, arbeiten im Schnitt 8,5 Prozent mehr als noch 2001. Fluktuation und Krankenstand sind deutlich gefallen.

Wer so konsequent seinen Weg geht, der eckt bisweilen an (»Konsens ist nicht meine erste Priorität«), und dies nicht etwa nur bei den örtlichen IG-Metall-Funktionären. Als überaus unbequem erweist er sich beispielsweise den Coburger Stadtvätern gegenüber. Ihnen bescheinigt er zu wenig Engagement sowie mangelnde Führung und Dienstleistungsmentalität. Schon wabert die Sorge durchs Rathaus, dass sich der durchsetzungsstarke Unternehmer demnächst mit der ihm eigenen Konsequenz in die Kommunalpolitik stürzen könnte.

Doch diese Befürchtung ist unbegründet. Michael Stoschek freut sich darauf, endlich etwas mehr Zeit für die Familie zu haben. Schließlich steht für ihn außer Frage, dass er seinen Erfolg »mindestens zur Hälfte« auch seiner Frau Gabi verdankt. Außerdem hat er noch ganz andere Pläne: »Ich möchte im nächsten Jahr Europameister im historischen Rallye-Sport werden.«

Ehrung des Preisträgers am 08.11.2005 auf Schloss Bensberg, Dr. Klaus Schweinsberg, Michael Stoschek, Prof. Dr. Peter May, Maria-Elisabeth Schaeffler (v.l.n.r.).