

Chefpilot Unternehmer
Martin Viessmann im
Cockpit seines Firmenjets.
Den Flieger nutzt der
Hobbypilot vor allem
geschäftlich: Um aus dem
ländlich-abgelegenen
Allendorf (Hessen) schnell
zu den Standorten in aller
Welt zu gelangen



Himmelsstürmer*

VORBILD Martin Viessmann hat den hessischen Heizungshersteller in einen Hightech-Familienkonzern verwandelt. Kurz vor der Übergabe an die nächste Generation steht er nun vor seiner größten Bewährungsprobe

Text: Felix Wadewitz Foto: Heiko Meyer

Als eigentlich alles vorbei ist, blüht Martin Viessmann erst auf. Zwei Stunden lang hat er freundlich über sich Auskunft gegeben. Konzentriert war er dabei, hat jeden Satz vorsichtig, beinahe bedächtig ausformuliert, vor sich ein eng beschriebenes Blatt Papier mit handschriftlichen Notizen. Wirklich nahe ist man ihm dabei nicht gekommen. Kaum aber ist das Diktiergerät aus, scheint er drei Gänge höher zu schalten. Auf dem Weg zu seinem Auto, einem Tesla, eilt er so schnell vorneweg, dass man kaum Schritt halten kann. Im Gehen schwärmt er plötzlich von seiner Reise ins Silicon Valley, erzählt, wie ihm die Apple Watch am Handgelenk dabei hilft, den Überblick über E-Mails und seine Fitness zu behalten und wie er sich auf die Wintersportsaison freut, wenn die von ihm gesponserten Sportler um Medaillen kämpfen.

Martin Viessmann ist wahrlich keiner, der das Rampenlicht sucht. Es ist, als sei der Begriff Hidden Champion extra für ihn und sein Familienunternehmen erfunden worden. Der 63 Jahre alte Betriebswirt und promovierte Sozialwissenschaftler steht zwar mit einem geschätzten Vermögen von 3,3 Milliarden Dollar auf der Forbes-Liste der reichsten Europäer, macht aber so wenig Aufhebens wie möglich um sich selbst. Persönliche Interviews gibt er so gut wie nie. Dabei hat er viel zu erzählen.

Hier im hessischen Allendorf hat Viessmann weitgehend unbemerkt von der Öffentlichkeit aus einem provinziellen Heizungshersteller einen fortschrittlichen Global Player geformt. Er hat neue Märkte erobert und spektakuläre Investitionen in die Zukunft gewagt. Heute ist Viessmann nicht nur bei Wärme-, sondern auch bei Kühl- und Energietechnologien ➤

* ist laut Duden jemand, der sich etwas zum Ziel gesetzt hat, was sich allem Anschein nach nicht verwirklichen lässt, für den aber entgegenstehende reale Gegebenheiten und Schwierigkeiten kein Hindernis bedeuten

FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2016: MARTIN VISSMANN

Seit 2004 zeichnen impulse und die Intes Akademie für Familienunternehmen Personen aus, die besondere Leistungen als Familienunternehmer erbracht haben. „Martin Viessmann ist ein Vorbild für Deutschlands Unternehmer. Bodenständig, fortschrittlich, uneitel und erfolgreich“, begründet Juryvorsitzender Peter May die Wahl. impulse-Chefredakteur Nikolaus Förster beschreibt Viessmann in seiner Laudatio als „Visionär, der im positiven Sinne ein Pedant ist“ (impulse.de/familienunternehmer-

[des-jahres](http://impulse.de/familienunternehmer-des-jahres)). Weggefährten loben vor allem seine Weitsicht. „Als Unternehmer ist er fokussiert und allem Neuen aufgeschlossen. In der Tradition innovativ zu sein, stärkt er konsequent die Zukunft seines Unternehmens“, sagt etwa Georg Ludwig Braun, Gesellschafter des Familienunternehmens B. Braun Melsungen. „Die Viessmannwerke sind ein stabiler Anker in ihrer Region, die Arbeitsplätze sind beliebt und das Unternehmen ein Leuchtturm, der auch in Zukunft die ganze Branche erstrahlen lassen wird.“

Standort mit Stil Eine Stunde Autofahrt ist der nächste ICE-Bahnhof von Allendorf entfernt. Der abgelegene Stammsitz von Viessmann punktet dafür mit moderner Architektur – und malerischer Natur drum herum



weltweit führend. Knapp 12 000 Mitarbeiter erwirtschaften 2,2 Milliarden Euro pro Jahr. Fast nebenbei hat Viessmann das Unternehmen, das er in dritter Generation führt, auf ökologisch nachhaltiges Wirtschaften getrimmt und dafür eine dreistellige Millionen-summe investiert. Die Fabrik am Stammsitz ist eine der effizientesten im Land. Die Klimaziele für 2050, etwa die Reduktion der Treibhaus-gase um mindestens 80 Prozent, haben sie hier schon vor Jahren erreicht. Zeit, sich darauf auszuruhen, gönnt Martin Viessmann sich und seinem Unternehmen aber nicht. Die nächste Herausforderung – viele sagen: Bedrohung – wartet schon auf ihn.

Bits und Bytes heizen jetzt auch

Spätestens im Januar 2014 ahnten sie in Allendorf, was auf sie zurollt. Damals übernahm Google das Start-up Nest für 3,2 Milliarden Dollar. Nest entwickelt sensorgesteuerte, selbstlernende Thermostate, die Heizungen den Bedürfnissen der Hausbewohner entsprechend automatisch steuern. „Das trifft unser Kerngeschäft unmittelbar“, sagt Viessmann. „Die Frage ist: Enden wir als Zulieferer von Google und Co? Oder können wir selbst in diesem Spiel mitspielen?“

Viessmann geht es da wie der Autoindustrie. Will man nicht irgendwann die verlängerte Werkbank amerikanischer Tech-Giganten sein, muss man selbst mitmischen im Wettstreit um Daten, Algorithmen und Plattformen. So treibt das Berliner Start-up Thermondo gerade die Heizungsinstallateure vor sich her. Hausbe- ➤

ENDEN WIR ALS ZULIEFERER VON GOOGLE UND CO?

Martin Viessmann über den digitalen Wandel



sitzer geben auf einer Webseite ihre Daten ein, Software spuckt die passende Heizung aus – diese wird dann schneller installiert, als manch ein Meisterbetrieb ein Angebot erstellt hat. Der zuständige Verband tobt wie einst die Taxi-Lobby, als der Fahrdienst Uber nach Deutschland kam. Das wird die Zukunft aber nicht aufhalten. Die Branche steht, wie so viele, vor einem revolutionären Umbruch. Es ist nicht der erste für Viessmann.

Kohle, Öl, Gas und schließlich erneuerbare Energien: In der Geschichte von Viessmann spiegeln sich nicht nur technologische Entwicklungen, sondern auch der Weltenlauf. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, als Viessmanns Vater aus auf Pferdekarren herbeigeschafften Ruinen eine Werkhalle errichtete, musste sich das Unternehmen ständig neu erfinden. Der Markt erforderte es. Standen die Kohleöfen anfangs in jedem Zimmer, wanderten sie erst in den Keller und wurden dann schnell durch Ölheizungen ersetzt.

Ölkrise, wie etwa nach dem Jom-Kippur-Krieg in den 1970er-Jahren, und ein wachsendes Umweltbewusstsein führten später dazu, dass Erdgas das Öl zunehmend verdrängte. Angetrieben von dem „genialen Ingenieur“ Hans

Viessmann (Martin Viessmann über seinen Vater) entwickelte das Unternehmen jedes Mal neue Heizungskessel, erweiterte sein Sortiment und kämpfte mit Konkurrenten wie Buderus oder Vaillant um die Technologieführerschaft. Aus einem Handwerksbetrieb wurde einer der größten Mittelständler Deutschlands. Ausgerechnet auf dem Zenit seines Erfolgs aber riskierte Hans Viessmann sein Lebenswerk.

1991 war das Jahr, in dem Viessmann alle Rekorde brach. Im Osten Deutschlands und Europas hatten sich neue Märkte mit riesigem Nachholbedarf aufgetan – um 60 Prozent wuchs der Umsatz auf 1,8 Milliarden D-Mark, die Zahl der Mitarbeiter kletterte um 43 Prozent auf 8800. Doch Viessmann hatte zwei offene Flanken. Der Sohn, bereits Co-Chef des Unternehmens, warnte den Vater. Doch der, inzwischen 74 Jahre alt, glaubte nicht an die Notwendigkeit eines Neustarts. Es kam zum Streit.

Plötzlich bewegt sich die Languste

Bereits seit einigen Jahren kauften Hausbesitzer zunehmend kompakte Gaswandgeräte statt auf dem Boden stehende Heizkessel. Der Marktanteil dieser Geräte erhöhte sich im Rekordtempo, fast alle Hersteller setzten auf sie.



Hightech In elf Ländern fertigt Viessmann in insgesamt 22 Produktionsstätten Heiz-, Kälte- und Energiesysteme, vom kleinen Gaswandgerät für deutsche Einfamilienhäuser bis zu riesigen Heizanlagen, dank denen in China 40 000 Wohnungen warm werden. Die Fotos entstanden in der Hightech-Fabrik am Stammsitz in Allendorf, wo Viessmann eines der energieeffizientesten Werke Deutschlands gebaut hat

Viessmann aber hatte sie gar nicht im Programm. Erst als sich Hans zurückzog, begann die Entwicklung eines konkurrenzfähigen Produkts auf Basis einer neuartigen Plattformstrategie. „Mein Vater war ein typischer Gründerunternehmer“, sagt Sohn Martin, „er hatte eine Strategie im Kopf, handelte oft aber auch aus dem Bauch heraus. Und alles war auf ihn zugeschnitten.“ Ohne die Wandgeräte wäre es wahrscheinlich eng geworden. „Ich möchte gar nicht daran denken, was passiert wäre, wenn

wir diese Entscheidung nicht getroffen hätten.“ Als zweite Schwachstelle sah Martin Viessmann die Abhängigkeit vom Heimatmarkt. Während „Made in Germany“ weltweit gefragt war und andere Familienunternehmen die Chancen der Globalisierung nutzten, verkaufte Viessmann fast alle Produkte in Deutschland. Eine sinkende Nachfrage hierzulande konnte nicht durch Zuwächse im Ausland ausgeglichen werden. Martin Viessmann ging dieses Problem an wie stets: mit Akribie. >

AUTO-LANGZEITMIETE

EINFACH. FLEXIBEL. CLEVER.

WWW.MASKE.DE



EINFACH FAHREN

MASKE

WENIGER PERFEKTION, MEHR TEMPO

Martin Viessmann über die Digitalisierung

Er setzt sich ein neues Ziel: die Eroberung fernöstlicher Märkte. Vor einer wichtigen Reise nach China arbeitet sich Viessmann intensiv ein, liest Bücher über chinesische Gewohnheiten, erfährt, dass die Viessmann-Markenfarbe Rot besonders beliebt im Reich der Mitte ist und dass die wichtigste Person im Raum stets gegenüber der Tür sitzt. Und er gewöhnt sich an die Vorstellung, nicht so schnell zur Sache zu kommen, wie es eigentlich seine Art ist. „In China gehen Sie essen, einmal, zweimal, dreimal, und erst nachdem Sie schon alles über die Familie ihres Gegenübers wissen, nähern Sie sich sanft dem Geschäftlichen. Das war mir anfangs schon fremd, da

musste ich mich erst einmal umstellen, aber dann habe ich das sehr geschätzt.“

Einmal, Viessmann weiß nicht mehr, ob es in Peking oder Shanghai war, bestellte der chinesische Gastgeber im Restaurant Languste. Die wurden dann im Ganzen serviert, und zwar lebendig. Einige Deutsche am Tisch bekamen keinen Happen hinunter. „Ich durfte mir da gegenüber dem Gastgeber natürlich keine Blöße geben“, erinnert sich Viessmann. „Immerhin wussten wir da, was auf dem Tisch steht – das war nicht immer der Fall.“ Heute exportiert Viessmann mehr Produkte ins Ausland, als in der Heimat verkauft werden.

Eine andere Reise, nach Japan, führte dazu, dass Viessmann seine Produktionsweise von Grund auf infrage und die Fabrik ganz neu aufstellte. Seitdem folgen sie dem „Lean-Production“-Prinzip, bei dem jeder Arbeitsschritt auf Effizienz getrimmt ist. Was nicht der Wertschöpfung dient, fällt weg. Wichtiges Ziel: Perfektion. Der Qualität der Produkte wird alles untergeordnet, alle Prozesse sind darauf ausgerichtet. Die Fehlerquote ist heute kaum noch messbar. Kein Gerät verlässt die Fabrik mit einem Mangel, so das Markenversprechen. Das Streben nach Perfektion ist zu einem Teil der DNA des Unternehmens geworden. Die Mitarbeiter haben das verinnerlicht.

Doch jetzt sollen sie sich umstellen.

„Von der absoluten Perfektion müssen wir uns in der Zukunft ein Stück weit verabschie-

den“, sagt ausgerechnet der akribische Martin Viessmann, der das Interview wie einen Staatsbesuch vorbereiten ließ und eigenhändig seinen Schreibtisch aufgeräumt hat. Der Grund für das Ende der Perfektion in allen Dingen liegt im Wesen der digitalen Revolution.

Läuft man durch die im Bauhaus-Stil errichtete gläserne Firmenzentrale, die eine moderne Funktionalität ausstrahlt, bleibt der Blick an einem Großraumbüro hängen, das anders ist als alle anderen. Die Glastür ist mit Notizen beschrieben, drinnen hocken auffallend viele junge Mitarbeiter um einen einzigen großen Tisch herum an ihren Laptops. Auf einem Großbildschirm an der Wand ist das Berliner Büro fast permanent zugeschaltet. Das hier ist das Reich von Maximilian Viessmann. Der 27 Jahre alte Wirtschaftsingenieur und Sohn des Inhabers steuert die digitale Transformation des Traditionsunternehmens. „Gespräche mit Maximilian waren es auch, die mich von der absoluten Notwendigkeit der Digitalisierung unseres Geschäftsmodells überzeugt haben“, sagt der Vater über den Sohn, der zuvor einige Jahre als Unternehmensberater gearbeitet hat.

Angriff auf das eigene Geschäftsmodell

Eines dieser Gespräche, die die Zukunft des Unternehmens verändern sollten, fand auf einer Geschäftsreise in 2000 Metern Höhe statt. Viessmann senior sitzt ab und an gern selbst hinter dem Steuerknüppel des Firmenfliegers. Bald nach der Landung stand fest, dass der Junior seine Doktorarbeit erst einmal ruhen lässt und im Unternehmen Verantwortung übernimmt. Chief Digital Officer nennt er sich nun. „Das ist eine Position, bei der es das Ziel ist, sich selbst irgendwann überflüssig zu machen, weil dann alle Teile des Unternehmens die Digitalisierung verinnerlicht haben“, sagt Maximilian Viessmann.

Smart Home, also die digitale Vernetzung von Wohnungen und technischen Geräten, ist nur eine der Entwicklungen, die Vater und Sohn umtreiben. Schon heute können Wärmezeuger per Smartphone-App gesteuert werden. Dazu werden die Heizungsanlagen mit dem Internet verbunden. Gibt es ein technisches Problem oder Wartungsbedarf, kann ein Handwerksbetrieb automatisch informiert werden, bevor die Hausbewohner es überhaupt bemerken. Doch das ist nur der Anfang.

„In unserer ganzen Geschichte standen immer die Produkte, zum Beispiel die Wärmezeuger, im Zentrum all unserer Überlegungen“, sagt Martin Viessmann, „doch in Zukunft ➤



Der Nachfolger? Martin Viessmann (l.) hofft, dass sein Sohn Maximilian eines Tages an die Spitze des Familienunternehmens rückt

wird es das allein nicht mehr sein. Künftig müssen Sie damit rechnen, dass ein junges Start-up Ihr Geschäftsmodell angreift.“ Die Gefahr sei ihm eindrücklich bei einem Vater-Sohn-Trip ins Silicon Valley klar geworden. Beim Besuch des Zimmervermittlers Airbnb habe er realisiert, dass dieser „keine Wohnung, kein einziges Bett besitzt, aber eine Gefahr für die Hotelbranche geworden ist“, sagt Viessmann. „Statt einmalig Wärmeerzeuger zu verkaufen, werden wir künftig auch Geschäftsmodelle entwickeln, die den Kunden langfristig an uns binden.“ Wie genau diese bei Viessmann aussehen werden, wird erst die Zukunft zeigen. Die Digital-Abteilung wird wohl die Vernetzung von Geräten im Rahmen des „Internet der Dinge“ vorantreiben. Martin Viessmann stellt sein Unternehmen so agil auf, dass es bereit ist für die neue Zeit.

„Wenn Sie sich im Unternehmen umschauen, dann ist doch alles recht straff organisiert“, sagt Viessmann, „doch Innovationen brauchen im wahrsten Sinne des Wortes Raum, also ein Umfeld, das Kreativität ermöglicht.“ Vertrauenskultur statt Stechuhr sozusagen. So ein Umfeld wollen sie jetzt in Allendorf schaffen.

So geht es Schlag auf Schlag. Von München aus beteiligt sich Viessmann mit einem Risikokapitalfonds an Start-ups, und mit BMW wurde das Joint Venture Digital Energy Solutions gegründet, das kleine und mittelständische Unternehmen dabei unterstützt, ihren Energieverbrauch zu analysieren und so zu sparen. Und mit dem Portal Heizungsprofi.de vermittelt Viessmann Kunden an lokale Handwerksbetriebe und stützt so seinen wichtigsten Absatzkanal hierzulande.

Die Schnelligkeit, mit der die Digitalisierung voranschreitet, ist auch ein Grund für das Ende der absoluten Perfektion. „Bei der Digitalisierung geht es auch um Tempo. Mir ist es lieber, schnell mit einer Idee zu scheitern, weil sie nicht marktgerecht ist und dann etwas Neues auszuprobieren, als jahrelang an etwas zu tüfteln, nur um dann zu merken, dass es doch nicht funktioniert“, sagt Viessmann.

Partys mit Georg Hackl

Kurz bevor Martin Viessmann los muss, erzählt er beim hastig verschlungenen Mittagessen noch schnell von einer Leidenschaft: dem Wintersport. Seit Jahrzehnten sponsert er Athleten. Legendäre Olympiasieger wie Uschi Disl, Georg Hackl oder Sven Fischer sind bis heute Markenbotschafter. „Nach olympischen Winterspielen laden wir unsere Sportler zu Partys ein. Für die Sportler sind das keine Pflichtveranstaltungen, sie kommen gern. Es sind durchweg bodenständige, sympathische Menschen zum Anfassen“, sprudelt es aus dem eben noch so zurückhaltenden Viessmann hervor. Die Sausen gehen dann schon mal bis fünf Uhr morgens.

Jetzt versteht man, was Viessmanns Freund, der Unternehmer Walter Mennekes, meinte: „Der Martin ist genau wie seine Heizungen: Damit er warmläuft, musst du erst mal den richtigen Schalter finden und umlegen. Dann aber sorgt er dafür, dass sich alle um ihn herum sauwohl fühlen.“ ■

UNTERM STRICH Martin Viessmann, der neue Familienunternehmer des Jahres, hat den Heizungsbauer internationalisiert und nachhaltig aufgestellt. Jetzt treibt er die Digitalisierung voran.