

## Generationswechsel bei R. Ulrich & Co GmbH



Lutz Neukirchner, eingeraht von seinen Söhnen Pitt (links) und Tim (Fotos: Koch)



# Präzedenzfall

Vor genau fünf Jahren berichtete das Furnier-Magazin 2003 (Seiten 38–41) über die Hamburger R. Ulrich & Co. GmbH, einen der führenden Furnierhersteller und -händler der Branche mit vier eigenen Werken. Bestandteil diese Beitrages war auch ein Ausblick in die Zukunft des Unternehmens, dessen Entwicklung sich bisher wohl durchdacht und nahezu generalstabsmäßig geplant vollzogen hat. Der so genannte „Succession Plan“ stellt(e) auch die Weichen für den bei Mittelständlern so elementar wichtigen Generationenwechsel und setzt die Weiterführung des bisherigen erfolgreichen Geschäftsmodells voraus. Dafür verantwortlich zeichnet Lutz Neukirchner, der Mitinhaber und geschäftsführende Gesellschafter konnte in diesem



Hochwertige Nussbaumfurniere – von Tim und Pitt Neukirchner bestens in Szene gesetzt

## Nussbaum-Highlight

Highlight aus dem Furnierjahr 2008: Ein Nussbaum-Furnierstamm mit 4,8m<sup>3</sup>, der rund 5 000 m<sup>2</sup> Furnier bester Rift-Qualität erbracht hat (Fotos: Ulrich)



Jahr seinen 65. Geburtstag feiern, sein Unternehmen wurde 70. In diesem Zusammenhang hat sich die Redaktion des Furnier-Magazins über den aktuellen Status seines Unternehmens und den sich vollziehenden Generationenwechsel informieren lassen.

Bis heute konnte die R. Ulrich & Co. GmbH stetig zulegen, auch oder gerade in einer Zeit sich ständig ändernder Märkte. Von ehemals neun Firmen am Hamburger Stenzelring ist das Unternehmen nach der Übernahme vom Nachbarn Pacifica 2003 der letzte „Furniermohikaner“. Aber ein überaus erfolgreicher, so konnte man im Geschäftsjahr 2006/2007 beispielsweise den Umsatz um rund 10% ausbauen. Bewegliche Familienunternehmen haben in der Furnier-

branche auch künftig gute Karten, glaubt Neukirchner. Die Branche braucht sie, das anspruchsvolle Produkt Furnier benötigt demnach ein spezifisch ausgerichtetes Familien-Modell, in seinem Fall ist es ein Drei-Familien-Modell.

### Auf dem Weg zum Vollsortimenter

Alles begann (für Lutz Neukirchner) mit einer Diplomarbeit zum Thema: „Kooperationsmöglichkeiten auf dem Markt für Rundholz und Furnier“. Dass diese Thematik als quasi „praktizierter Feldversuch“ die Grundlage eines eigenen, über alle Jahre marktfähigen Geschäftsmodells darstellen sollte, hätte sich der junge Lutz Neukirchner seinerzeit nicht träumen lassen. Dieser Umstand

zeigt aber eindrucksvoll die Weitsichtigkeit Neukirchners, mit der er von Beginn an seine geschäftlichen Aktivitäten betrieb. Der Konsens mit den Partnern Bo Edwards und Sergio Colombo als Grundlage des IVC-Konzeptes ist und bleibt fester Bestandteil, auch in der nun folgenden Geschäftsführer-Generation. Ebenfalls Bestand hat die vollzogene Entwicklung vom Spezialisten zum Vollsortimenter. Dafür steht insbesondere das Furnierwerk in Prignitz mit seiner modernen, vielseitig einsetzbaren Aufarbeitungstechnologie. Ebenso der Aufbau umfangreicher Lagerkapazitäten am Stenzelring und die Verlagerung und Integration der Herforder Transtadio-Niederlassung in das Hamburger Unternehmen, das Kunden im großen Stil vom logistisch günstigen

Standort versorgt. Die große Auswahl sorgt für entsprechende Umschlagzahlen, heute werden just in time per Containerladungen Kunden in der ganzen Welt versorgt, die Exportquote liegt bei über 80%. Hier bietet der Hamburger Hafen mit seiner Container-Infrastruktur und dem offenen Zolllager erhebliche Vorteile.

Was die Entwicklung der Furnierbranche betrifft, spricht Neukirchner von einem guten Jahr 2006 und 1. bis 3. Quartal 2007, allerdings mit wachsenden Problemen im Umfeld zum Jahreswechsel 2008 hin. Sinkender Dollarkurs, US-Krise mit Ausweichtendenzen chinesischer Unternehmen auf andere Märkte sind grundsätzlich nachteilige Rahmenbedingungen für deutsche Furnierhersteller und -händler. Auch



der deutsche Markt hat sich 2007 noch gut entwickelt, insbesondere die Nachfrage aus der Möbelindustrie stieg um 10–15 %. Für 2008 sind die Aussichten deutlich schlechter. Der osteuropäische Markt bleibt wichtiger Basis-Markt für mittlere und geringere Qualitäten, die R. Ulrich & Co GmbH setzt hier rund ein Drittel der eigenen Produktionen ab.

**Zusammenspiel zwischen den Kontinenten**

Mit der jüngsten Entwicklung seines Unternehmens ist Lutz Neukirchner durchaus zufrieden. Der Generationswechsel vollzieht sich wie geplant, die Immobilien in Herford konnten gut veräußert werden, der Markt wurde trotz örtlicher Verlagerung erhalten und sogar deutlich ausge-

baut. Die Praxis zeigt also, das die Idee goldrichtig war und zur passenden Zeit der anspringenden Konjunktur umgesetzt wurde. Aus der Rationalisierung haben sich klare Kostenvorteile ergeben, das Hamburger Umfeld hat sich als sehr geeignet erwiesen. Deutlich zugelegt hat der Pro-Kopf-Umsatz, der schnelle Pulsschlag des Containerhafens sorgt für kurzfristige Abwicklungen und Zeitvorteile. Gewisse Unsicherheiten mit sich bringen allerdings der schwankende Dollarkurs sowie steigende Ölpreise und somit steigende Transportkosten. Da IVC Produktionsstandorte in Deutschland und den USA hat, werden sich die Auswirkungen für das Unternehmen in Grenzen halten. Für 2008 bleibt als Ziel festzuhalten, so Neukirchner, dass nach



zwei starken Wachstumsjahren dieses Niveau konsolidiert werden kann. Abkoppeln von den allgemeinen Marktumfeldbedingungen kann sich sein Unternehmen natürlich nicht. Aber das wichtige 1. Halbjahr 2008 ist (noch) gut verlaufen, die Sommerferienzeit brachte dann doch eine Beruhigung zeitgleich mit den Negativsignalen aus den USA. In den voraussichtlich schwieriger werdenden Märkten kommen die eigenen Kostenvorteile und die Flexibilität unter globalen Gesichtspunkten verstärkt zum Tragen, so die weitere Einschätzung. Kontinuierlich weiterentwickelt wird das Sortiment. Nussbaum ist und bleibt gesucht, neu dazu kommen u. a. Modehölzer wie Makassar und einige Afrikaner wie Wenge etc., welche die Auswirkungen der rückläufigen Holzarten wie z. B. Kirsche

**Ulrich-Spezialität:  
Eichen-Starkfurnier**



Weitere Spezialitäten vom Stenzelring: Zebrano ...

## Precedent

It was exactly five years ago that Furnier-Magazin 2003 (pages 38– 41) provided a report on Hamburger R. Ulrich & Co GmbH, one of the leading veneer producers and dealers in the industry, with four plants of its own. The report included a look at the future of the company, whose development up to then had always been carefully considered and implemented with almost military-like planning. The so-called “Succession Plan” also maps out (or mapped out) the course for the all important generation change at this medium-sized company and is based on the assumption of a continuation of the business model which has proved so successful to date. The plan is the responsibility of Lutz Neukirchner, co-owner and managing partner who celebrated his 65th birthday this year, the year of the company’s 70th birthday. In this connection the editorial team at Furnier-Magazin took the opportunity to find out about the current position of his company and the changeover to the new generation. Up to today R. Ulrich & Co GmbH has always managed to achieve consistent growth, even in the current period of continually changing markets – or perhaps for that very reason. Of what were once nine companies on the Stenzelring in Hamburg the company is now the last of the “veneer Mohicans” following the takeover of neighboring company Pacifica in 2003. But a highly successful one – for example, it managed to achieve sales growth in the 2006/2007 fiscal year of about 10%. Flexible family-owned companies also hold good cards for the future in the veneer industry, believes Neukirchner. The industry needs them, with the high-quality product requiring a specific family model strategy, he says, in his case the three-family model.

## Furniere - Hölzer - Rundhölzer - Veneers - Logs - Lumber



- große Lagerfläche • ständig mehrere Mio. m<sup>2</sup> Furniere • weltweite Kontakte
- über 30jährige Erfahrung • eigene Produktion in Europa und den USA
- Buche • Eiche • Cherry • Maple • Europäischer Ahorn • Kirschbaum
- Nußbaum • Esche u.v.m.

Industriestr.15 • D-97483 Eltmann • Tel.: +49-(0)9522-9433-0 • Fax: +49-(0)9522-9433-30

[www.buehl-furniere.de](http://www.buehl-furniere.de)

... und Makassar



kompensieren. Der starken Eichen-Nachfrage begegnet man mit verstärkter Verwendung von US-Eichen aus eigener Produktion, hier ist der Dollarkurs von Vorteil. Um Verschiebungen am Markt rechtzeitig zu erkennen, ist globale Erfahrung und Präsenz wichtig – über die man am Stenzelring zur Genüge verfügt und bisher immer die richtige Mischung seinen Kunden anbieten konnte. Am Standort Prignitz wurde mittlerweile das System reiner Lohnmessaerung umgestellt auf Eigen- und Fremdfertigung, um intern bessere Kontrolle und Rückmeldungen zu erzielen. Das kommt sowohl der Auslastung als auch der Qualitätssicherung und -optimierung zugute. Sortimentsveränderungen können schnell vollzogen werden, flexibles, marktgerechtes Agieren ist auf diese Art und Weise möglich. Wichtiges neues Geschäftsfeld sind die Starkfurniere, hier hält Prignitz die geeignete Aufarbeitungstechnologie bereit und man genießt eine gewisse Alleinstellung. In Er-

gänzung mit den US-Standorten wird in Prignitz verstärkt Nussbaum aufgearbeitet, da notwendige Trocknerkapazitäten und Platz für die Fermentierung vorhanden sind. Dafür wird in den USA vermehrt Roteiche aufgearbeitet. Dort arbeiten die US-Standorte unter Volllauslastung, auch der kriselnde US-Markt ist kein entscheidender Nachteil, da die Produktionen traditionell als Exportwerke nicht auf den „domestic marked“ (max. 20%) ausgerichtet sind.

#### **Furniere aus China – Teak aus Brasilien**

Was das eigene chinesische Furnierwerk betrifft, ist die Produktion recht erfolgreich angelaufen, die Etablierung in einem kommunistischen Land mit eigenen Regeln und Gesetzen bleibt aber eine anspruchsvolle Aufgabe. Dort wird seit Juni auf drei Maschinen produziert, vor Ort ist gutes US-Know-how vorhanden, Hauptaugenmerk gilt der Stetigkeit. Die geringen Lohnkosten sichern ein

„billiges“ Produkt bei vergleichbarem Qualitätsniveau, mit der Ankopplung der chinesischen Währung an den US-Dollar bewegt man sich dort auf vergleichbarem Niveau. Noch allerdings ergibt sich aus der chinesischen Produktion keine „interne Konkurrenz“ für den Standort Prignitz.

Das Teak-Engagement (siehe Furnier-Magazin 2005, Seiten 72–73) entwickelt sich ebenfalls positiv, aufgrund der Burma-Restriktionen wird Plantagen-Teak immer stärker nachgefragt. In diesem Jahr werden von der vollständig FSC-zertifizierten Ware 5 000 m<sup>3</sup> geerntet, 4 000 m<sup>3</sup> davon sind unter Kontrakt. Auf der Basis der guten Qualität beruhen Überlegungen, eine eigene Marke (z. B. „Florestal-Teak“) zu etablieren. Ein erstellter Forstplan geht von nachhaltig nutzbaren 5 000 m<sup>3</sup> pro Jahr aus. Aus heutiger Sicht ein richtiger Schritt, aber im Rahmen eines langfristigen Geschäftes, so das Fazit von Lutz Neukirchner. Deshalb bleibt die R. Ulrich & Co. GmbH

auch weiterhin Teakplantagen-Teilhaber in Brasilien, zumal dort die Verbreitung von Teak-Plantagen stark steigt und Brasilien sich über diesen Weg möglicherweise zu einem „Teak-Land“ entwickelt.

Bleibt die Frage nach dem „Succession Plan“ zum Generationswechsel – läuft alles planmäßig oder gibt es doch Abweichungen?

#### **Generationswechsel mit Modellcharakter**

Das Zukunftsmodell für die drei beteiligten Unternehmerfamilien wurde 1996 erstellt. Was den amerikanischen Part betrifft, hat sich Bo Edwards bereits vor zwei Jahren aus der aktiven Rolle als IVC-Geschäftsführer zurückgezogen und seinem Sohn Scott das „wohl bestellte“ Feld überlassen. Auf den italienischen Teil bezogen, ist die junge Generation noch nicht ganz so weit: hier stehen aus dem erweiterten Familienkreis Roberto Palvarni und Angelo Brugola in den Startlöchern, sind aktiv in der Geschäftslei-



## Grösste Auswahl an Furnier

Als Leader im Schweizer Furniermarkt hält Roser über 1,5 Mio. m<sup>2</sup> Furnier in den verschiedensten Holzarten an Lager. Europäische Laub- und Nadelhölzer werden direkt in den besten Wuchsgebieten beschafft. Aus dem weltweiten Markt stehen zahlreiche weitere exklusive Spezialitäten zur Auswahl und können nach individuellen Wünschen assortiert werden. Gerne empfangen wir Sie zu einem Besuch in der Schweiz.

Roser AG, Sternenfeldstrasse 30, CH-4127 Birsfelden (Schweiz), Telefon +41 61 367 40 40, [www.rosler-swiss.com](http://www.rosler-swiss.com)

tion tätig, die Übergabe selbiger von Sergio Colombo steht noch aus. Ähnlich sieht es im deutschen Teil der IVC-Unternehmerfamilien aus: Die Söhne Pitt und Tim Neukirchner sind seit langem im eigenen Unternehmen aktiv. Beide haben ihren kaufmännischen Abschluss an der Berufsakademie Mosbach gemacht. Pitt war acht Jahre in den USA für IVC tätig, ist mittlerweile für den Verkaufsbereich bei allen zugehörigen Firmen zuständig. Tim hatte die Transtadio-Niederlassung in Herford geleitet, um nach der Zusammenführung in Hamburg als Mit-Geschäftsführer neben seinem Bruder die Vertriebsleitung Stück für Stück zu übernehmen. Ihre Einführung in

den Shareholder-Status erfolgt langfristig-planmäßig. Der Rückzug von Lutz Neukirchner ist als gleitender Übergang eingeleitet, dieser Vorgang soll bis 2011 abgeschlossen sein. Noch ist er amtierender Geschäftsführer der R. Ulrich & Co. GmbH sowie IVC-Vice-President. Die Übergabe des Staffelstabes orientiert sich an den Notwendigkeiten der Praxis, wird locker und keinesfalls schematisch von beiden Seiten betrieben. Lutz Neukirchner ist in diesem Jahr noch 1- bis 2-mal in der Woche im Werk Prignitz, er wird auf absehbare Zeit für wichtige Kunden als Berater tätig bleiben. Außerdem werden natürlich die vielen aus der unternehmerischen Tätigkeit entstandenen persönlichen

Kontakte weiterhin gepflegt. Berufliche Perspektiven werden sukzessive durch private ersetzt werden, das betrifft beispielsweise das Hobby Golf, welches Neukirchner zusammen mit seiner Frau künftig intensiver betreiben kann.

Wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem Vollzug des Generationenwechsels ist der Aspekt des „Loslassens“. Genau dazu hat der „Noch-Geschäftsführer“ seine persönlichen Erfahrungen im geschäftlichen Umfeld gemacht, seine Söhne werden es hier einfacher haben, ist sich Lutz Neukirchner sicher. Unterschiedliche Sichtweisen beinhalten unterschiedliche Ansichten, ein notwendiger Lernprozess für beide Seiten führt zur Einigung, so sein

Kredo. Persönliche Eitelkeiten sind keine im Spiel, dafür bestimmen Selbstkontrolle und -kritikfähigkeit das Handeln. Hilfreich ist die frühe Eigenständigkeit der beiden Söhne Pitt und Tim, sie mussten sich selbst behaupten, in der Praxis hat das wunderbar funktioniert. So steht dem reibungslosen Generationenübergang im Rahmen des langfristigen Succession Plans bei der Hamburger R. Ulrich & Co. GmbH nichts im Wege. Ein Modell, das durchaus auch für die 3. Generation noch Gültigkeit haben könnte, mit insgesamt vier Enkeln sind hier schon die „Grundlagen“ vorhanden.