



**BAUER ELEKTROANLAGEN GMBH**

FRANZ BAUER  
IM GESPRÄCH MIT  
PROF. DR. JO GROEBEL

# Kompetenz aus Leidenschaft

*Im oberbayerischen Buchbach gründete Kaspar Graf 1911 eine kleine Schlosserei. Mit Pioniergeist brachte er die Elektrizität in die Region. Der Aufstieg zum überregionalen Unternehmen kam 1968 mit der Übernahme durch Franz Bauer sen. und seiner Frau Franziska. Sie forcierten die Spezialisierung auf Elektroinstallation und machten das Familienunternehmen zu einem Synonym für höchste Qualität in der Branche. Seit 2007 führt ihr Sohn Franz Bauer, zusammen mit seiner Schwester Alexandra Unterholzer, das Unternehmen.*

*Franz Bauer im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel*

---

## **Prof. Dr. Jo Groebel: Ihr Slogan lautet „Energie und Verstand“. Was bedeutet das?**

Franz Bauer: Der Slogan wurde bereits in den Neunzigern anlässlich eines internen Werte-Workshops erarbeitet und von einer kreativen Werbeagentur umgesetzt. Es geht im Kern um Energieverteilung. Und es geht darum, das Ganze möglichst intelligent zu tun, so dass die Kunden es als angenehm empfinden und mit der Qualität zufrieden sind.

## **Ihr Unternehmen existiert seit 1911 und war ursprünglich ein kleiner Handwerksbetrieb, der Kaspar Graf gehörte. Wie hat es Ihre Familie geschafft einzusteigen?**

Mein Großvater hatte als Lehrling bei Kaspar Graf angefangen. Er war einer der ersten Deutschen, die den Beruf des Elektrikers erlernten. Graf mochte meinen Vater schon als Kind und da er selbst keine Kinder hatte, beschloss er, ihm die Firma zu schenken. Mein Großvater leitete zunächst als Vormund die Firma, bis sie dann 1968 an meinen Vater überging.

## **Dann hat der Betrieb maßgeblich zur Elektrifizierung der Gegend beigetragen ...**

Ja, das ergab sich durch die Randlage. Die etablierten Stromversorger wollten hier keine Leitungen legen. Nach jahrelangem Hin und Her hat Graf beschlossen, es selbst in die Hand zu nehmen. Die Energieversorgung von Buchbach und Umgebung betreiben wir seither als, wie man heutzutage sagt, Netzbetreiber.

## **Ging der Ausbau damals schneller als heute der Ausbau des Breitbandes?**

Erstaunlicherweise nicht. Ich habe mich mit den Anfängen der Elektrifizierung des Landkreises Mühldorf befasst, im

Grunde war es genauso zäh wie heute. Aber zu der Zeit war es vielleicht auch nicht anders möglich. Die Industrialisierung wurde in den Vierzigerjahren staatlich vorangetrieben. Dazu gehörte natürlich eine flächendeckende Energieversorgung. Das war Glück, sonst gäbe es uns vielleicht gar nicht. Mein Großvater war während des Zweiten Weltkrieges bei der 6. Armee in Stalingrad. Doch dann wurde er von Graf angefordert, um die Stromversorgung aufrechtzuerhalten. Zwei Wochen vor der Einkesselung Stalingrads kam er nach Hause.

## **Welche Rolle spielt das Verhältnis von Staat und Unternehmen in der Energieversorgung?**

Im Kernmarkt, der Stromversorgung, hat man massiv mit staatlichen Eingriffen zu kämpfen: EEG-Gesetz, Einspeisung von Photovoltaik, das sind erhebliche Verwerfungen im Strommarkt-Design. Mit Marktwirtschaft hat es nur noch wenig zu tun und entsprechend hoch sind die bürokratischen Regelungen.

## **Mit welchem politischen Spannungsfeld haben wir es da zu tun?**

Es ist gut, dass Strom als ein Gut diskutiert wird, das unter marktwirtschaftlichen Bedingungen gehandelt werden sollte. Dabei wird aber oft vergessen, dass Strom, ähnlich wie Wasser, etwas anders funktioniert. Die einfache Vorstellung, man könne Strom kaufen, speichern und nach besten Marktbedingungen wieder verkaufen, funktioniert so nicht. Das Design muss permanent angepasst werden. Und das macht der Gesetzgeber nur unzureichend. Maßnahmen werden selten auf ihre langfristigen Auswirkungen durchdacht. Auf mich wirkt das so, als würde man am offenen Herzen operieren und schauen, was passiert. Allerdings



*„Nur durch ein gut geführtes und motiviertes Team kann man die Herausforderungen meistern.“*

Franz Bauer im Gespräch  
mit Prof. Dr. Jo Groebel

trifft es uns als Unternehmen nur wenig, weil Strom nur einen geringen Anteil unseres Umsatzes ausmacht.

**Kommen wir noch einmal auf die Unternehmensgeschichte zurück. Wie ging es nach der Elektrifizierung in der Region hier weiter?**

Meinem Vater war klar, dass die Stromversorgung limitiert ist, und er wollte gerne etwas Neues ausprobieren. Da lagen Elektroinstallationsanlagen nahe: Projekte akquirieren und umsetzen. Er begann hier in den Ortschaften und dehnte sein Tätigkeitsfeld dann auf den Landkreis aus. Es war eine sehr schwierige Zeit für meine Eltern. Meine Mutter wickelte alle kaufmännischen Themen ab, und mein Vater war damit beschäftigt, den technischen Vertrieb voranzutreiben. Das war in den 1970er Jahren, meine Eltern steckten sehr viel Zeit und Energie ins Unternehmen, um die Firma nach vorne zu bringen.

**Wie viele Mitarbeiter hatten sie damals?**

Wir starteten damals mit fünf Mitarbeitern, Anfang der Achtzigerjahre waren es schon 50 bis 60, also ein klassischer mittelständischer Handwerksbetrieb. Mit dem ersten großen Projekt in München kam der Wendepunkt. Wir erhielten den ersten Großauftrag für den Flughafen München, Terminal Eins.

**Das war bestimmt ein ziemlicher Einschnitt ...**

Unbedingt. Im ersten Moment war das tatsächlich zwei Nummern zu groß für uns. Ohne Partnerschaften wäre es nicht möglich gewesen. Wir benötigten wesentlich mehr Personal als wir damals hatten. In dieser Zeit entstand auch der Kontakt zum VEB Elektroanlagebau in Halle. Später übernahm mein Vater dieses Unternehmen. Wir

machten einen großen Sprung nach vorn, beschäftigten von heute auf morgen 350 Mitarbeiter. Das war natürlich mit der Herausforderung verbunden, die Führungsebene entsprechend nachzubilden.

**Wann sind Sie ins Unternehmen eingestiegen?**

Ich beendete 1994 mein Elektrotechnik-Studium und begann hier als Projektleiter.

**Sie haben sich bei einer Ausschreibung gegen Konkurrenten wie Siemens durchgesetzt ...**

Gut, die Bauwirtschaft ist natürlich sehr speziell. Hier hat sich schon sehr früh abgezeichnet, dass Mittelständler Großkonzerne ablösen, da Auftraggeber oft nicht mit der Planungssicherheit dienen können, auf die Großunternehmen angewiesen sind. Gerade zum Fertigstellungstermin hin muss man sehr flexibel reagieren. Das kann ein Mittelständler besser. Er kann es aber auch nur, wenn seine Mitarbeiter mitziehen. Gewonnen oder verloren werden die Projekte mit dem Personal auf der Baustelle, mit den Monteuren und der Projekt- und Bauleitung. Zum anderen ist der Baumarkt sehr regional. Aus diesem Grund gehen wir auch in die Fläche und versuchen, lokale Niederlassungen zu haben. Wir haben mit Bauherren, Architekten, Fachplanern und diversen Firmen, Ämtern und Behörden zu tun. Alle haben ihre eigene Meinung zu bautechnischen Problemen, und das muss man erst einmal unter einen Hut bringen.

**Macht es der mittelständische Bezug einfacher?**

Meiner Meinung nach schon. Im Bau ist man, gerade auch während der Errichtungsphase, vielen Einflüssen ausgesetzt. Nur durch ein gut geführtes und motiviertes Team kann man die Herausforderungen meistern. Auf-



*„Jedes Projekt ist vollkommen individuell, und man muss sich bei jedem Projekt auf diese Individualität einlassen können.“*

Franz Bauer im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel

grund der persönlichen Nähe zu den Mitarbeitern haben mittelständische Firmen hier Vorteile.

**Kommt es vor, dass Sie auf Projekte verzichten, auch wenn diese lukrativ sind?**

Der Auftraggeber entscheidet, wem er den Auftrag gibt. Wir erstellen grundsätzlich eine saubere Kalkulation unter Einbeziehung des Risikos. Es kommt jedoch vor, dass sich manche Punkte nicht genau darstellen lassen, weil es zu viele Unwägbarkeiten gibt. Es gibt Projekte, die schlicht nicht kalkulierbar sind. Natürlich wollen wir den Auftrag, aber manchmal sind die Vorgaben so absurd, dass man ihn nicht annehmen kann. Also, wenn wir einen Auftrag annehmen, dann halten wir uns daran, das Bauvorhaben qualitativ und terminlich auf der vereinbarten Zeitschiene voranzubringen.

**Ein Bau wie der des Münchner Flughafens ist sicher hochgradig komplex. Mussten Sie während der Bauphase immer wieder neue Lösungen entwickeln?**

Die technischen Hausgewerke, und hier vor allem die Elektrotechnik, sind das Komplexeste am Bau. Das Umsatzvolumen der elektrotechnischen Gewerke hat sich nach oben entwickelt. In Zahlen ausgedrückt: Als ich angefangen habe, waren es sieben Prozent, heute sind es elf bis zwölf Prozent. Es hängt eben sehr viel daran, alles soll funktionieren, wenn der Bau fertig ist, und es sollen keine Folgekosten entstehen. Manchmal ist schwer zu kontrollieren und zu managen, ob alles passt oder nicht. Aber das ist unsere Chance und im Kern die wichtigste Kompetenz, diese komplexen Prozesse managen zu können. Es gibt technische Standards, die muss man kennen, und die müssen wir beherrschen. Aber jedes Projekt ist vollkommen individuell, und man muss sich bei

jedem Projekt auf diese Individualität einlassen können. In Deutschland ist es oft so, dass der Bauherr während der Bauphase Änderungen einbringt. Das macht es dann auch oft teurer.

**Warum gerade in Deutschland?**

Das hat sich historisch so ergeben. In Deutschland wird ein Projekt vergeben, dann wird in der Folge aber munter weiter daran geplant. Wir hatten beispielsweise ein Projekt in Dubai. Dort wird ein Bauprojekt geplant, vergeben, und dann wird es auch so gebaut, mit ganz geringen Modifikationen. Hier kann es vorkommen, dass der Kunde solche Veränderungen will, die das gesamte Stromkonzept auf den Kopf stellen. Dann fangen Sie wieder ganz von vorne an.

**Wie sieht Innovation, Weiterentwicklung auf all diesen Ebenen aus?**

Es gibt immer wieder Innovationen und neue Technologien, die umgesetzt werden müssen. Das heißt, wir müssen unsere Mitarbeiter ständig weiterbilden. Das größte Thema für mich ist die Automatisierungstechnik. Wir schreiben Software, zwar keine Computerprogramme, sondern tatsächlich Steuer- und Regelungssysteme, sei es im medientechnischen oder im gebäudetechnischen Bereich. Darin steckt die Herausforderung. Zum andern möchten wir Termine und Qualität einhalten, darum müssen wir gewisse Projektabwicklungsstandards einbringen. Das hört sich ganz banal an, ist es aber nicht, weil man hier auch immer mit Menschen zu tun hat. Wenn ich bestimmte Abläufe brauche, muss ich dafür sorgen, dass die Mitarbeiter diese auch richtig verstehen. Projektmanagement ist da ein Riesenthema.

**Rechtsform:**

GmbH

**Gründung:**

1991

(Stammhaus im oberbayerischen Buchbach 1911)

**Sitz:**

Halle/Saale, bundesweit 9 Standorte

**Geschäftsführer:**

Franz Bauer, Franziska Bauer,  
Alexandra Unterholzer, Jens Krüger

**Mitarbeiter:**

430 (bundesweit 970)

**Umsatz:**

55 Millionen Euro (gesamt 155 Millionen)

**Branche:**

Elektrotechnik/Handwerk

**Produkte:**

Dienstleistung im Bereich Elektrotechnik

**Webseite:**

[www.bauer-netz.de](http://www.bauer-netz.de)



**Gibt es Schulungen für die Mitarbeiter oder ist es mehr Learning-on-the-job?**

Weiterbildung ist enorm wichtig, hängt aber auch von den Projekten ab, die gerade anliegen. Im Jahr führen wir im Schnitt zwischen 300 und 400 Einzelschulungsmaßnahmen durch. Daran nehmen unterschiedlich viele Mitarbeiter teil. Manche gehen zu externen, manche zu internen Schulungen. Bei uns kommt jeder Mitarbeiter auf sechs bis sieben Schulungstage im Jahr.

**Wie schätzen Sie Ihre Art der Führung ein, gibt es eine bestimmte Philosophie?**

Das ist eine interessante Frage, da ich mich gerade ein wenig neu positionieren muss. Ich hatte bis vor einem Jahr operativ den Geschäftsbereich Süd. Für die anderen Bereiche hatte ich Prokuristen oder Geschäftsführer. Im vergangenen Jahr wurde das Unternehmen neu strukturiert, jetzt bin ich Geschäftsführer der Holding.

Das hat Vor- und Nachteile, wie man sich denken kann. Es besteht die Gefahr, sich vom Tagesgeschäft und vom Kunden zu entfremden. Als Mittelständler muss man jedoch am Kunden dranbleiben, und darauf werde ich nie verzichten. Ein einfacher Führungsgrundsatz bei uns heißt Teamorientierung und Menschlichkeit. Wenn wir merken, wir haben einen Mitarbeiter an der falschen Stelle eingesetzt, so wird das korrigiert. Vielleicht war derjenige nicht gut genug ausgebildet, dann liegt es an der Führung, das zu erkennen und entsprechend zu handeln. Aber das geschieht immer auf Augenhöhe. Deshalb haben wir eine relativ geringe Fluktuation.

**Die Nähe der Führung zum Mitarbeiter ist wichtig. Auf der anderen Seite schafft regionale Verwurzelung familiäre Züge. Ist das ein Teil Ihres Erfolges?**

Ja, ganz klar. Das heißt eben, man gibt die Werte, die man selber pflegt, der gesamten Führungsmannschaft an die Hand. Das ist unser Wertekonsens, nach dem müssen wir handeln, und das ist meiner Meinung nach die Basis unseres Erfolges.

**Bei der Automatisierung im Gewerblichen gibt es viele Schnittstellen mit anderen Branchen. Wie sieht die Kooperation aus?**

Diese Schnittstellen werden im Laufe des Planungsprozesses durchgesprochen und dann auch umgesetzt. Zum Schluss gibt es immer Tests, es kann sein, dass man feststellt, etwas wurde vergessen. Gerade beim Großprojekt ist es kaum möglich, alle Eventualitäten zu bedenken. Es gibt andere Projekte, die laufen reibungslos bis zum Ende.

**Denken wir an den Berliner Flughafen, die Elbphilharmonie, den Bahnhof in Stuttgart: die Komplexität nimmt wahrscheinlich zu, die Regularien werden anspruchsvoller. Werden die Anforderungen immer größer, ohne dass man Antworten darauf findet?**

In den Medien sind natürlich die schlechten Beispiele präsent, aber über die guten redet niemand. Es gibt zahlreiche große Projekte, die trotz hoher Anforderungen und Komplexität im Zeitplan abgewickelt wurden. Was sind die Schlüsselfaktoren? Zunächst ist da der Bauherr, er muss das Vorhaben realistisch einschätzen und bereit sein, Entscheidungen zu treffen. Jede Entscheidung hängt ja mit den Fragen „Was will ich?“ und „Bin ich bereit, dafür zu zahlen?“ zusammen. Bei den Projekten, die schiefgehen, läuft es nach dem Motto, ich mache die Augen zu und fange erst mal an zu bauen. Mal sehen, was kommt ...

*„Ein einfacher Führungsgrundsatz bei uns heißt Teamorientierung und Menschlichkeit.“*

Franz Bauer im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel



**Sie arbeiten auch mit Subunternehmen zusammen. Wie sind hier Ihre Erfahrungen?**

Bei einem Großprojekt muss man flexibel reagieren können. Man hat zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht genügend Mitarbeiter zur Verfügung und muss auf Dritte zurückgreifen können. Wir arbeiten jedoch nicht mit jedem X-Beliebigen zusammen, sondern achten darauf, dass die qualitativen Standards eingehalten werden.

**Sehen Sie in der Zukunft neue Geschäftsfelder für Ihr Unternehmen?**

Falls wir nicht aus irgendeinem Grund gezwungen werden, das Geschäftsfeld komplett zu wechseln, wird die Bedeutung der Automatisierung extrem stark zunehmen. Es wird zum einen die sichtbare Infrastruktur geben, die Kabel, die Schaltschränke und auch die Displays und die Schalter an der Wand, also das, was wir unter der klassischen Installationstechnik verstehen. Aber die Art und Weise, wie diese Komponenten kommunizieren und die Informationen verarbeitet werden, das wird zukünftig digital erfolgen.

**Sie stecken ja in alle Projekte Ihr Herzblut, aber gibt es eines, auf das Sie ganz besonders stolz sind?**

Das war und ist der Flughafen München. Für meinen Vater war Terminal Eins wichtig, für mich war es Terminal Zwei. Ich war von Anfang bis Ende mit dabei. Das ist schon etwas Besonderes.

**Ihr Unternehmen hat zahlreiche Auszeichnungen bekommen. Das zeigt, dass die Politik eine hohe Wertschätzung für Sie hat. Doch damit ist es nicht getan, haben Sie als Mittelständler bestimmte Forderungen an die Politik?**

Ich weiß sehr wohl, dass das politische Geschäft sehr kompliziert ist, und die Politiker es nicht immer einfach haben. Die Haupthemmnisse, die uns ausbremsen, sind in Deutschland meiner Meinung nach Bürokratie und das komplexe Steuersystem. Die Art und Weise, wie Steuern erhoben und berechnet werden, all die Dokumente, die man aufbereiten muss, das ist schon oft sehr schwierig und mühsam. Da wird einem viel Elan genommen, gerade wenn man ein kleines oder junges Unternehmen hat. Es wäre besser, man könnte diesen Elan in andere Aufgaben stecken.

**Wie beurteilen Sie Arbeit des BVMW? Welches sind Ihrer Meinung nach die Themen für die kommenden Jahre?**

Was mir gut gefällt, ist, dass der BVMW eine hohe Aufmerksamkeit und Anerkennung in der Politik genießt. Man kommt hier schnell an die richtigen Stellen. Das, was der Verband zu sagen hat, hat Gewicht, er ist sehr gut vernetzt, nicht nur auf der bundespolitischen Ebene. Für die Zukunft wünsche mir ein besseres Miteinander zwischen Bürger und Unternehmer. Eigentlich sollte das auch funktionieren, denn mittelständische Unternehmer, soweit ich sie kenne, sind nicht darauf fixiert, möglichst viel Profit zu machen. Das ist gerade beim Mittelstand nicht das Thema, hier gibt es andere Treiber. Dies noch effektiver zu kommunizieren, wäre mir ein großes Anliegen.

**Gab es für Sie auch schwierige Phasen, seit Sie im Unternehmen sind?**

Eine wirklich schwierige Phase hatte ich nicht. Bei meinen Eltern war das anders. Sie mussten zum Teil schwerwiegende Entscheidungen treffen und hatten es nicht

**Meine wichtigste Entscheidung:**

Die Rücknahme eines bereits getätigten Entschlusses bezüglich eines wichtigen Mitarbeiters vor vielen Jahren. Wir haben uns zu dieser Zeit inhaltlich und auch persönlich nicht besonders gut verstanden und waren drauf und dran, uns zu trennen. Auf Initiative meiner Eltern überwand ich meine Haltung, wir fanden eine neue gemeinsame Basis. Der Mitarbeiter ist heute noch im Unternehmen, in führender Position, und meine Einstellung zu Personalfragen hat sich seitdem wesentlich geändert.

**Meine schlechteste Entscheidung:**

Wir waren einige Jahre in den Vereinigten Arabischen Emiraten aktiv; anfangs war ich skeptisch, ob dieser Markt für uns attraktiv ist, habe mich dann aber von der damals herrschenden Euphorie am Bau anstecken lassen. Wir haben unser Engagement zwar noch rechtzeitig beendet, aber unverhältnismäßig viel Zeit und Kraft investiert.

**Meine beste Entscheidung:**

Meine Frau zu fragen, ob sie mich heiraten will. Meine Familie ist für mich die beste Energie- und Spannungsquelle zugleich.

**Vita**

Franz Bauer, Jahrgang 1969, studierte von 1989 bis 1994 Elektrotechnik. Sein Handwerkszeug für die Projektplanung, Leitung und Steuerung erlernte er bei renommierten Ingenieur-Büros während seines Studiums und im Projektmanagement mehrerer Großprojekte. Nach dem „Master of Business Administration“, den er am Henley Management College erwarb, übernahm er die Geschäftsführung für den Bereich Süd. Seit 2007 trägt Franz Bauer als Vorsitzender der Geschäftsführung die Verantwortung für die gesamte BAUER-Gruppe. Unter seiner Führung wurden die BAUER-Standorte personell und strukturell ausgebaut, weitere Niederlassungen in Frankfurt und Düsseldorf gegründet. Die Mitarbeiterzahl stieg von 500 auf derzeit 970, und der Umsatz verdoppelte sich auf 155 Millionen Euro. Franz Bauer ist verheiratet und Vater von sechs Kindern. Seine Freizeit verbringt er am liebsten mit seiner Frau und seiner Familie.

immer einfach. Wir sind seitdem kontinuierlich gewachsen. Heute habe ich eher weniger Angst, etwas falsch zu machen. Ich treffe die Entscheidungen ja auch nicht alleine. Meine Schwester ist Mitgesellschafterin, und wir sprechen uns ab. Wir sind ein gutes Tandem, ich bin vertriebsorientiert, meine Schwester beschäftigt sich lieber mit den Zahlen.

**Wahrscheinlich sind Sie noch viel zu jung, um jetzt schon an die Nachfolge zu denken. Was sind Ihre Erfahrungen mit diesem Thema?**

Ich kenne genug Unternehmen, die ein Nachfolgeproblem haben. Heute kann man von den Kindern nicht automatisch erwarten, dass sie in die Fußstapfen ihrer Eltern treten. Es tut keinem gut, wenn er etwas gegen seinen eigenen Willen machen muss. Unter solchen Umständen ist es besser, sich einen externen Nachfolger zu suchen. Aber offen gestanden, mache ich mir momentan noch keine Gedanken darüber.

**Bleibt Ihnen Zeit für Sport oder andere Aktivitäten?**

Ich war noch nie ein großer Sportler, dafür lese ich viel und gerne und ich mache ein bisschen Musik, spiele Klavier und Schlagzeug. Aber den größten Teil meiner Freizeit widme ich meiner Familie.

**Klavier und Schlagzeug, welche Musikrichtung, wenn ich fragen darf?**

Mir gefällt vor allem Punk.

**Toll, ein Unternehmer, der sich für Punk interessiert. Das ist doch mal etwas Anderes!**

**Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.**



Außenansicht der BAUER Elektroanlagen GmbH in Berlin

### Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,  
Unternehmerverband Deutschlands e.V.  
Präsident Mario Ohoven  
Potsdamer Straße 7 / Potsdamer Platz  
10785 Berlin  
[www.bvmw.de](http://www.bvmw.de)

Oktober 2016

Copyright Fotos: Chris Tille

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH