

Generationenwerk:
Ernest Droege (l.)
und Gründer-Vater
Walter Droege in
ihrer kunstvollen
Firmenzentrale in
Düsseldorf

Strenge und Impuls

Turnaround-König Walter *Droege* schien an der Spitze seiner Holding unersetzbar. Nun bringt Sohn Ernest die erfolgreichste deutsche Firmensammlung in Familienhand in noch erstaunlichere Dimensionen.





Die erste Adresse am Platz lässt **Ernest Droege** (37) links liegen. Dort, wo sie bei bestem Spätsommerwetter am Rande der Düsseldorfer Altstadt für den Businesslunch Schlange stehen. Stattdessen steuert er eine kleine Bude mit zwei Stehtischen an. „Wie immer?“, fragt die Frau im Imbisswagen. Das heißt in diesem Fall: Currywurst mit Pommes und reichlich Mayonnaise.

Der Mann bleibt offensichtlich gern unauffällig. Davon zeugen die Segeltuchschuhe und das bequeme Jackett über heller Hose. Privat bewohnt er mit junger Familie eine Doppelhaushälfte. Keine Extravaganz. Keine kühne Rede. Nichts deutet darauf hin, dass der Imbissfreund einer milliardenschweren privaten Investmentgesellschaft vorsteht. Zum Portfolio gehören 200 Firmen mit 14 Milliarden Euro Umsatz (siehe Grafik Seite 100).

Ganz anders Vater **Walter Droege** (69). Der hoctourige Macher, Bauernsohn, der vor 34 Jahren losgelegt hat, gefürchtet und bewundert als Unternehmer-Urgewalt. Seit vier Jahren bilden die beiden Charaktere ein ungewöhnliches Team. Mit dem Junior in der Rolle des CEO und dem Senior als Teilzeitvorstand, der im Zweifel immer noch das Wort führt.

Kann das funktionieren?

Das Ergebnis des Zusammenwirkens ist ziemlich eindeutig. In den letzten drei Jahren hat die Droege-Holding jeweils Rekorde bei Umsatz und Gewinn eingefahren. Gleichzeitig hat das Geschäft deutlich an Eleganz gewonnen. Die Sitten sind feiner geworden, die Kontakte breiter, die Aussichten besser.

Bei den Droeeges lässt sich besichtigen, wie ein Generationswechsel auch unter schwierigen Bedingungen gelingen kann – und sogar die Tür aufstößt für den nächsten großen Entwicklungsschritt. Walter hat unter seiner Holding Mittelständler versammelt, die nicht mehr weiterwussten. Ernest hat sich auf den Weg gemacht, das Geschäft zu einer Private-Equity-Gesellschaft auszuweiten und dafür auch Geld von familienfremden Investoren einzusetzen. Immerhin: Es nähert sich eine Re- ➤

Foto: Jann Höfer für manager magazin; Kunstwerk: Karin Kneffel, Ohne Titel (Betty), 2016 © VG Bild-Kunst, Bonn 2022

zession, und was für die meisten Unternehmer ein Drama ist, könnte sich für die Droeges zu einem Meer der Möglichkeiten entwickeln.

Schließlich liegt hier eine ihrer Kernkompetenzen. Mit untrüglichem Blick für die Schwachstellen von Unternehmen hatte sich Walter zunächst mit einer Unternehmensberatung selbstständig gemacht. Es dauerte nicht lange, und der Sanierer optimierte auch das eigene Geschäft, ließ sich von der klammen Kundschaft auch mit Firmenanteilen bezahlen. Als er mit dem Geschäftsmodell in Interessenkonflikte geriet, mutierte er zum reinrassigen Firmenverwerter. Ausgebrannte Unternehmer, Banker oder Insolvenzverwalter wie **Frank Kebekus** (59) oder **Arndt Geiwitz** (53) führten ihm die Objekte zu. Der Meister packte an und machte sie zu Gold.

Kluger Einstieg

So hätte es weitergehen können – wenn sich der Gründer und Ehefrau **Hedda im Brahm-Droege** (68) nicht von Beginn an in den Kopf gesetzt hätten, mit den fünf Kindern eine Unternehmerdynastie zu begründen.

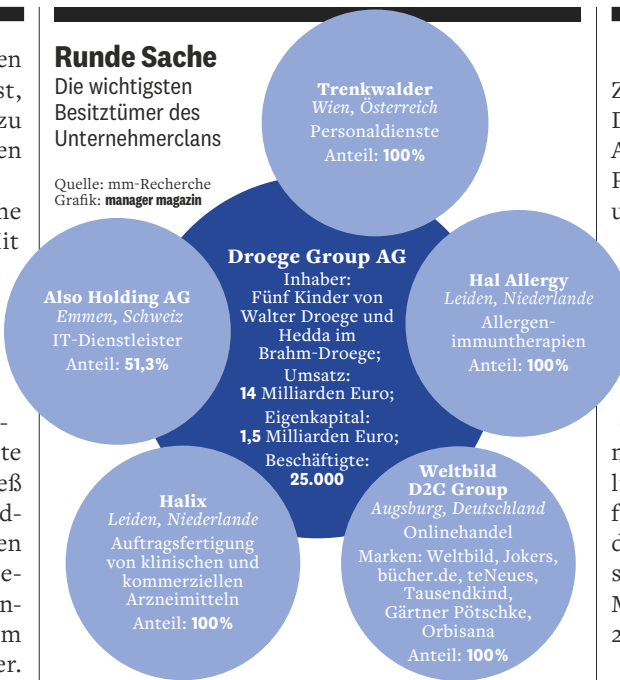
Ein derart spezialisiertes Geschäft ließ sich aber nicht ohne Weiteres vererben. Es war ganz und gar auf den Gründer zugeschnitten. „Auf dem Gebiet der Restrukturierung kann ich meinem Vater nichts vormachen“, sagt der Junior.

Zum Glück des Unternehmerpaars – Ehefrau Hedda wirkt auch in Geschäftsdingen stets im Hintergrund mit – entschied sich Ernest für ein Wirtschaftsingenieurstudium, schaute sich bei Praktika in anderen Firmen um, analysierte in einer Promotion die hauseigene Restrukturierungspraxis. Und nach einer mehrjährigen Station bei der Investmentbank Goldman Sachs in Frankfurt fühlte sich der Filius

Runde Sache

Die wichtigsten Besitztümer des Unternehmerclans

Quelle: mm-Recherche
Grafik: **manager magazin**



fit für die elterliche Firma. Klugerweise schuf sich der Einsteiger zunächst mit einem kleinen Venture-Geschäft in Berlin ein eigenes Terrain. Erst nach drei Jahren ging er in die Holding nach Düsseldorf zum erfreuten Vater, der ihm dort die Aufgabe zuwies, die vorhandenen Firmen aufzuwerten und parallel neue Firmengruppen aufzubauen.

Kunstoffbegeistert: **Walter Droege** und **Hedda im Brahm-Droege** – verewigt im Gemälde „Taskforce“ von Xenia Hausner – haben eine Unternehmerdynastie begründet



Wie sich rausstellt, passt der Zuschnitt für den Junior. Ernest Droege greift nicht mehr nach Art des Vaters ins Operative der Portfoliofirmen ein. „Wir haben uns in den letzten Jahren zunehmend zu einer Strategie- und Finanzholding entwickelt.“

Heißt im Klartext: Der Holding-CEO dirigiert und koordiniert die verschiedenen Firmen des Portfolios in enger Absprache mit deren Topmanagern – ähnlich wie die deutlich bekanntere Unternehmerfamilie Haniel, die nach Jahren des Abstiegs allerdings erst langsam wieder Tritt fasst (rund 3,7 Milliarden Euro Umsatz, knapp 21.000 Mitarbeitende).

„Mein Sohn kümmert sich um das Neugeschäft. Ich halte mich da raus,“ sagt der Senior. „Ich unterstütze vor allem, wenn irgendwo was schiefläuft.“

Die Haltung lässt Spielraum für Interpretation. Tatsächlich grätscht der Senior gern mal in den Aufsichtsräten der Portfoliofirmen rein, in denen er in der Regel gemeinsam mit dem Sohn sitzt. Bevor Ernest seine Ideen dort richtig vorgetragen habe, lege der impulsive Vater schon los, beobachten Beteiligte.

Ernest Droege lässt das meist ohne Widerspruch zu. Er weiß ja, dass ohne ihn in der Firma nichts mehr geht. Vor allem bei Weltbild hat er deutliche Marken gesetzt. Den einstigen Buchklubfilialisten, den noch Walter Droege für kleines Geld aus der Insolvenz herausgekauft und zum Online-shop umgebaut hatte, peppte der Jungchef mit der Kindermodemarke Tausendkind und einem Gartenbedarfsspezialisten auf. Ernest und Weltbild-Chef **Christian Sailer** (50) hatten schon die Banken für den Börsengang mandatiert. Dann marschierte die russische Armee in die Ukraine ein, und Ernest stoppte das Projekt zunächst.

Durch seine Verbindungen in die Start-up-Szene wurde Er- ➤

Foto: Droege Group; Kunstwerk: Xenia Hausner, Taskforce, 2022 © VG Bild-Kunst, Bonn 2022



nest Droege zudem auf ein Start-up namens pb Recommerce aufmerksam, das Kundenrücksendungen von Onlinehändlern aufkauft, prüft, die Ware notfalls überholt und über Plattformen wie Ebay wieder in Umlauf bringt. Seit Ende vorigen Jahres gehört die Firma mehrheitlich den Droeeges und senkt bei Weltbild und anderen Onlinehändlern die Retourenkosten.

Die Vernetzung der eigenen Firmen ist wichtiger Werthebel. Die IT von Weltbild optimierte der junge Droege mithilfe des Schweizer IT- und Cloud-Spezialisten Also, an dem die Droeeges die Mehrheit halten. Und den Kundenkontakt über Callcenter, Mails und andere Kanäle betreibt inzwischen Droeeges Wiener Trenkwalder Gruppe. Die war ursprünglich ein reiner Personalvermittler mit niedrigen Margen. Der Jungchef baut sie nun mit dem Management nach dem Vorbild des französischen Marktführers Webhelp zum Kundenservicespezialisten aus.

Unter dem Einfluss Ernests entpuppen sich die Düsseldorfer Firmenverwerter als regelrechte Meister der Digitalisierung. Die 2020 gegründete Sanitätshauskette Orbisana ist eine Onlineplattform mit 100 Millionen Euro Umsatz geworden. Die nächste Marke liegt bei 500 Millionen Euro. „Ziel ist es, die Firmen so zu entwickeln, dass sie in ihrer jeweiligen Branche auf vorderen



Ratgeber und Schicksalsgenossen: Multiaufsichtsrat **Karl-Ludwig Kley** und **Max Viessmann**, der den Heizungsbauer Viessmann in vierter Familiengeneration steuert, sind Teil von Ernest Droeeges Netzwerk

Positionen mitspielen oder börsenreif sind“, sagt Ernest Droege. Daran orientiert er inzwischen auch die Vergütung der Manager der Beteiligungen.

Zu den Topkandidaten im Portfolio zählt neben Weltbild die niederländische Biotechfirma Hal Allergy. Deren Tochter Halix wurde 2021 bekannt als einer der Produzenten des Corona-Impfstoffs von AstraZeneca. Langfristig ist ein IPO in Amsterdam möglich. Davor könnte man sich mit einem anderen Branchenspezialisten verbinden.

Die Droeeges sind offen für Co-Investoren. Allerdings nur auf Ebene der Beteiligungen. Den Singapur-Staatsfonds GIC ließen Vater und Sohn vor ein paar Jahren abblitzen, weil die Asiaten gleich als Teilhaber bei der Droege-Holding einsteigen wollten.

Tatsächlich hat das Portfolio inzwischen einen so hohen Reifegrad erreicht, dass der Unternehmenschef schon bald für Nachschub an ausbaufähigen Firmen sorgen muss. Dabei kann Ernest sich auf die hauseigenen Marktanalysten, das M&A-Team stützen – und natürlich auf die Scharen von Investmentbankern,

die ständig mit neuen Ideen aufwarten.

Eine entscheidende Rolle, da ähneln sich Vater und Sohn, spielt zudem das Netzwerk. Dazu gehören unter anderen Altmeister **Karl-Ludwig Kley** (71; ehemals Merck, Lufthansa, Eon) oder Rewe-Chef **Lionel Souque** (51). Regelmäßig tauscht sich Ernest auch mit Schicksalsgenossen aus: Da ist **Max Viessmann** (33), unter Aufsichtsratschef und Vater **Martin Viessmann** (68) CEO beim Heizungs- und Klimatechnikspezialisten Viessmann. Oder **Bernhard Johannes Termühlen** (38), Filius von Ex-MLP-Chef **Bernhard Termühlen** (67), einst Ernests Kollege bei Goldman Sachs, heute Chef der Fährreederei TT-Line. Aber auch **Tomasz Domogala** (37), einer der reichsten Unternehmer Polens.

Die Fahndung läuft

Domogala kennt sich mit Immobilien gut aus, einem der möglichen neuen Geschäftsfelder der Droeeges. Eine andere Option sind Investments im Energiesektor. Ernest hat schon mal ein Auge auf die Nachfolgefirmer der untergegangenen Photovoltaik-Größe Solarworld geworfen, liebäugelt auch mit Wind- und Solarparks.

Auch größere Investments ließen sich stemmen. Der Senior frohlockt: „Ernest hat – anders als ich damals – den Vorteil, dass er auf einer fetten Bilanz sitzt.“ Mit 500 Millionen Euro netto Cash wäre eine Milliardeninvestition drin. Der Sohn will die Erwartungen allerdings nicht hochschießen lassen: „Opportunitäten kann man nicht bestellen.“

Am Ende werden Sohn und Vater wohl gemeinsam entscheiden. Jedenfalls denkt Walter Droege nicht ans Aufhören: „Ich liebe das Geschäft“, sagt er. Was er sich vorstellen könne: den Wechsel vom Vorstand in den Aufsichtsratsrat der Holding.

Irgendwann einmal.

■ *Thomas Werres*