
O-Ton

(Eekhoff) Die meisten Menschen wissen nicht, dass 95% der Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind.

Musik *Sister Sledge - We are family*

O-Ton

(Groth) Man weiß, für wen man arbeitet. Man ist Teil der Geschichte des Unternehmens.

O-Ton

(Gärtner) Man kann ja nicht davon ausgehen, dass die Nachfahren genau so geeignet sind wie die Gründer.

O-Ton

(von Schlippe) Unternehmensfamilien haben, vor allem, wenn sie auf die Negativseite geraten, ein Potenzial an Verletztheit und an Wut aufeinander, was in eine unglaubliche Dimension von Zerstörung gehen kann.

O-Ton

(von Haeften) Warum darf DER ein Auto und jener eins der größeren Klasse fahren? und was da alles so hochkommt. Es sind meistens die kleinen Dinge, bei denen es in einer Familie Streit gibt.

O-Ton

(Goldbeck) Yacht im Mittelmeer oder so etwas, das passt hier nicht in diese ostwestfälische Landschaft rein und das hat auch keiner

O-Ton

(Engelhardt) Wir sind groß genug, um global zu sein, aber wir sind klein genug, um schnell zu sein.

3. Spr.

Das bleibt in der Familie –
Familienunternehmen, die Wirtschaft und die Krise

4. Spr.

Ein Feature von Michael Brocker

O-Ton

(Kinowerbung 30er Jahre)

Frau A: Noch die Schleppe!

Frau B: Und das Abendkleid ist fertig!

Frau A: Richtig. Nun habe ich heute schon das dritte Kleid an, und dabei ist es immer wieder dasselbe.

Frau B: Also einfach großartig!

*Frau A: Und hier ist das kleine Zaubermittel, das ich dir zeigen wollte.
Womit du und alle anderen das gleiche tun können.*

Frau B: Weißt du, für so wichtig hätte ich den Druckknopf nie gehalten!

1. Spr.

Dieser Druckknopf kommt aus Stolberg bei Aachen – von der Firma Prym (Aussprache wie „Priem“ – alles andere kann man in der Pfeife rauchen ;-)) Hier stellt man vor allem Kurzwaren her, also Waren, die weniger als eine Elle maßen. Großkunden waren früher Heer, Luftwaffe und Marine. Aber auch schneidernde und nähende Hausfrauen konnten sich ein Leben ohne Produkte der Familie Prym nicht vorstellen.

O-Ton

(Musik) *Da sehen wir sie in bunter Reihe – unscheinbar und doch so wichtig, bescheiden und doch so anspruchsvoll in ihrer Fertigung. Sie sind nur ein Ausschnitt aus einem Labyrinth von 1000 Artikeln, die man „Kurzwaren“ heißt. Das Werk kennzeichnet ihre Bedeutung für das tägliche Leben in dem treffenden Satze „jeder braucht jeden Tag etwas von Prym“.*

1. Spr.

Weltweit bekannt wurde die Familienfirma Prym durch den Druckknopf. Die Idee kam erstmals vor gut 100 Jahren auf: eine kleine Feder macht den Knopf elastisch und damit geeignet für den Dauergebrauch. Das Unternehmen verlassen mittlerweile täglich 15 Millionen Druckknöpfe aller Art für Bekleidungshersteller auf der ganzen Welt, auch für Modefirmen wie Armani oder Louis Vuitton. Dazu kommen Sicherheits-, Näh- und Stricknadeln.

O-Ton

(Kinowerbung 30er Jahre) Aus kleinen Anfängen heraus wurde dieses gewaltige Werk zu der größten Druckknopf- und Nadelfabrik der Welt. Und wenn wir jetzt einen interessanten Einblick aus diesem gewaltigen Industrieunternehmen bekommen, so wird man überrascht sein, wie viel Arbeit in den kleinen und unscheinbaren Druckknöpfen und Nadeln steckt.

MUSIK John Scofield : Drop and Roll

3. Spr.

Fakten zur Firma

4. Spr.

Prym ist das älteste industrielle Familienunternehmen Deutschlands.

3. Spr.

1530 wurde es in Aachen gegründet, seit 1642 ist der Hauptsitz Stolberg

4. Spr.

Die Firma besteht in der 19. Generation.

3. Spr.

Hat Standorte in Europa, Asien, Amerika und Afrika

4. Spr.

Rund 3600 Mitarbeiter erwirtschaften im Jahr knapp 300 Mio. € Umsatz.

3. Spr.

Fast 500 Jahre Geschichte eines Familienunternehmens – das heißt auch: 50 Mitglieder der Familie sind die Gesellschafter. Dazu gehören die 85-jährige Seniorin ebenso wie ein im Sommer 2010 geborener Junge, der die Tradition weiterführen soll.

Prym ist heute in drei Sparten aufgeteilt: die erste produziert traditionelle Handarbeitsartikel, die zweite beliefert große Modemarken mit Accessoires aller Art. Und die dritte fertigt Sensoren und Schaltelemente für Hausgeräte, Handys und Airbags.

O-Ton

Es gibt verhältnismäßig flache Hierarchien. (...) Und deswegen sag ich immer, wir sind groß genug, um global zu sein, aber wir sind klein genug, um schnell zu sein.

1. Spr.

ANDREAS ENGELHARDT ist Vorsitzender der Geschäftsführung der William Prym GmbH & Co. KG. Der 50-jährige wurde in Wuppertal

geboren und leitet Prym seit 2005. Doch ENGELHARDT ist nicht nur Manager. Schon früh engagierte er sich in der Jungen Union, war Ratsmitglied und schließlich von 1990-1995 CDU-Landtagsabgeordneter in Düsseldorf. Als Firmenchef ist er stolz auf die Flexibilität, mit der seine Mitarbeiter auf Kundenwünsche reagieren – und darauf, dass sie in der Krise auf Teile ihres Lohns verzichtet haben.

O-Ton

Weil wir wissen wie unsere Mannschaft hier tickt. Die kannst du 24 Stunden abrufen und wenn da irgendwas beim Kunden brennt, dann stehen die Gewehr bei Fuß. (...) Und darüber sprechen wir übrigens sehr häufig in der Geschäftsführung, (...) wenn sie übern Hof laufen und da laufen Ihnen Mitarbeiter über den Weg, die auf viel Geld verzichtet haben, die aber sagen, ich finde es trotzdem gut, dass ich meinen Arbeitsplatz noch habe und ich habe Vertrauen in die Arbeit, dann ist das schon ein Teil des Gehaltes, was man da bekommt.

1. Spr.

Das Firmengelände ist überschaubar, die Wege sind kurz. Hier lässt sich prima aus dem Nähkästchen plaudern: für den Standort Stolberg ist Prym wichtig – nicht nur als Arbeitgeber, auch als Förderer der Stadt. Die Unternehmerfamilie hat einst den Grundstein für die Stadtbücherei gelegt, ein Schwimmbad finanziert und preiswerte Wohnungen bauen lassen. Die Firma ist eine Instanz in dieser Kleinstadt. Und der Chef lobt sogar die Gewerkschaft.

O-Ton

Die Gewerkschaften gehören dazu, (...) so dass keiner das Gefühl hat, er wird übern Tisch gezogen. Und das hat sich in der Krise (...) bewiesen,

dass eine solche Transparenz in schwieriger Zeit zu ganz schnellen Entscheidungen führt. Wir haben innerhalb von 14 Tagen einen Sanierungstarifvertrag hinbekommen, das finden Sie in keinem Unternehmen, wo 16 Millionen € für zwei Jahre eingespart wurden, wenn Sie nicht ein gewisses Grundvertrauensverständnis haben.

1. Spr.

Das Geschäft ist nicht einfach. Trotz aller Bemühungen war Prym Anfang der 90er Jahre in eine Krise gerutscht und hatte einen Großteil der Fertigung ins Ausland verlagert; viele Beschäftigte verloren ihren Arbeitsplatz.

Die Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009 brachte Prym erneut ins Schlingern – sehr schnell befand man sich in einer „unheimlichen Dramatik“, wie es ANDREAS ENGELHARDT formuliert.

O-Ton

Wir haben (...) da ein ziemlich brutales Sparprogramm auf den Tisch gelegt, nämlich 50 Millionen, nämlich genau das, was uns als Umsatz gefehlt hat und das hat uns letztendlich durch diese Krise geführt und wir ernten natürlich auch heute die Früchte, wenn die Umsätze wieder kommen, dann wird es auch wieder besser.

1. Spr.

Zur Firmengeschichte gehören auch Schlagzeilen aus dem Jahr 2007. Damals hat die EU-Kommission dem Unternehmen eine drastische Geldbuße auferlegt – wegen Kartellbildung. Prym hatte 25 Jahre lang mit anderen Firmen illegale Absprachen über Preise und Märkte getroffen. Die Geldbuße hierfür: insgesamt knapp 70 Mio. €.

O-Ton

Der größte Fehler, den die Unternehmengruppe sicherlich in ihrer Geschichte gemacht hat, war, sich nicht an die Wettbewerbsregeln zu halten und Absprachen vorzunehmen. Das ist, wie wir so sagen ein “No go”. In einer modernen globalen Wirtschaft, wie wir sie auch verstehn, wie ich sie verstehe, sind soche Instrumente absolut untersagt, absolut verboten.

1. Spr.

So eindeutig ist die Analyse. Doch noch wurde die verhängte Geldbuße nicht gezahlt. Aber in der Höhe jedenfalls brächte sie die Firma an den Rand des Ruins, betont Geschäftsführer ENGELHARDT. Er hofft immer noch darauf, dass man in Brüssel ein Einsehen hat, damit die Buße gemindert wird.

O-Ton

Die EU-Kommission hat (...) mit über 20% des Gesamtumsatzes der Firma uns natürlich als Mittelständler fast die Luft weggenommen. Und wenn Sie natürlich auch viele, viele Jahrzehnte verschuldet sind und sich nicht aus dem Schlamm rausziehen können, weil Sie so etwas abtragen müssen (...), dann fehlt Ihnen das natürlich zum Investieren, es fehlt zum Erneuern der Produktion, es fehlt im Prinzip, um die Zukunft abzusichern.

4. Spr.

Nach wie vor ist die Firma zu 100 % im Familienbesitz. Eines hat Prym dabei festgelegt: Familienmitglieder kommen nur in die Geschäftsleitung, wenn sie mindestens die gleiche Qualifikation aufweisen wie ein externer

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

Bewerber. Zurzeit sitzt mit Axel Prym deshalb nur ein einziges Familienmitglied im Vorstand der Holding. Das ist momentan der Stand der Dinge bei Prym. Und was bringt die Zukunft? ANDREAS ENGELHARDT ist da ganz zuversichtlich:

O-Ton

Wir sind jetzt ganz akut in der Phase, dass wir die schlimmsten Auswirkungen der Wirtschaftskrise kurzfristig bewältigt haben: also dass das Unternehmen existiert, dass es sich stabilisiert hat. (...) Und wir müssen jetzt diese nächste Stufe sicherstellen und alle drei Teilkonzerne so entwickeln, dass die weltweit weiterhin Marktführer sind oder Marktführer werden. (...) Da sind wir sehr gut aufgestellt und hier wollen wir richtig Gas geben.

Musik Sister Sledge / „We are family“, darüber

O-Ton

Die meisten Menschen wissen nicht, dass 95% der Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind. Und das geht von den kleinsten Unternehmen bis hin zu großen Gesellschaften, die vergleichbar sind mit den Aktiengesellschaften. Die deutsche Wirtschaft ist dominiert von Familien-unternehmen.

2. Spr.

Professor Johann Eekhoff ist Präsident des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung. Das Institut bietet neben anderen Einrichtungen den wissenschaftlichen Hintergrund für den deutschen Mittelstand. Eekhoff selbst war in den 90er Jahren Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium. Der 69-jährige hält die große Zahl an

Familienunternehmen in Deutschland für einen ganz entscheidenden Standortvorteil.

O-Ton

Der Kernpunkt bei dieser ganzen Geschichte ist, dass ein Familienunternehmer daran denkt: wie gehe ich sorgfältig mit meinem Kapital um? Wie kann ich sicherstellen, dass dieses Unternehmen dauerhaft bestehen bleibt? Und sie gehen lieber auf eine einigermaßen sichere Rendite als zu sagen: da gibt's jetzt schnell was mitzunehmen, aber es ist mit einem hohen Risiko verbunden. Solche Geschäfte machen sie weniger häufig.

2. Spr.

Grob gerechnet produzieren Familienunternehmen knapp die Hälfte des Umsatzes der deutschen Wirtschaft. Damit ist ihr Geschäftsmodell eine tragende Säule der Bundesrepublik – und in vielen Regionen sind sie der Hauptarbeitgeber.

4. Spr.

Familienfirmen dominieren die Handwerkerschaft, aber auch mittlere und große Industrieunternehmen bleiben oft in der Familie, sagt PATRICK ADENAUER, der Präsident des Verbandes der Familienunternehmer A-S-U:

O-Ton

Ein Familienunternehmen sieht sich immer auf längere Zeit angelegt und nicht auf eine Kurzfristperiode, eine Investmentperiode, wie vielleicht Finanzkapitalisten das nennen würden, sondern man hat eine Geschäftsidee und will die für die weitere Zukunft umsetzen. So eine Idee wird natürlich verändert und angepasst, es gibt Ideen, Innovationen,

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

neue Erfindungen, Kundenwünsche, aber die Idee ist doch, dass man das kontinuierlich und auf Dauer macht.

MUSIK John Scofield – Kelpers

3. Spr.

(ggf. über Musikakzent) Miele

4. Spr.

Grünenthal Pharma

3. Spr.

Peek & Cloppenburg

4. Spr.

Roller

3. Spr.

Underberg

4. Spr.

Dr. Oetker

3. Spr.

Teekanne

4. Spr.

Aldi

3. Spr.

Fressnapf

4. Spr.

Haribo

3. Spr.

DuMont Schauberg

2. Spr.

Dies sind nur ein paar der bekanntesten familiengeführten Firmen aus Nordrhein-Westfalen. Die Liste ließe sich beliebig fortsetzen, meint Dr. Stefan Gärtner. Er forscht zu Aspekten von Regionalstrukturen und Innovationen in der Wirtschaft. Der ausgebildete Bankkaufmann ist 40 Jahre alt und arbeitet als Wissenschaftler am Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen.

O-Ton

Es gab in der Vergangenheit dieses ältere Wort des „rheinischen Kapitalismus“, der in gewisser Weise eine reziproke Loyalität beinhaltet. Das heißt, dass ein Mitarbeiter erwarten kann, dass man auch für ihn Verantwortung übernimmt. Fehler sind zugelassen, aber auf der anderen Seite erwartet man eine hohe Loyalität, und ein einbringen für die Sache, für das Unternehmen einzustehen und das als Ziel vor Augen zu haben.

2. Spr.

Dazu gehört traditionell die Bereitstellung von Betriebsrenten oder Werkswohnungen, das Unterstützen lokaler Kultur, manchmal sogar das Mäzenatentum in einer Stadt. Mittelständler sponsern aber auch Vereine – oder sie fördern, durchaus eigennützig, Kinder und Jugendliche. Denn so kann man Personal anlocken. Und außerdem schlummert hier womöglich sogar der Nachwuchs für die Belegschaften der Zukunft.

Derlei Themen werden mittlerweile auch wissenschaftlich untersucht: an der Universität Witten-Herdecke. Seit Ende der 90er Jahre bietet das „Institut für Familienunternehmen“ Seminare, Kongresse und Schulungen zu zahlreichen Aspekten familiengeführter Firmen – auch zu der Frage, ob Mitarbeiter bei solchen Firmen besser aufgehoben sind.

Für TORSTEN GROTH, einen der wissenschaftlichen Mitarbeiter, ist die Sache klar:

O-Ton

Man weiß, für wen man arbeitet. Man ist Teil der Geschichte des Unternehmens – und das wirkt sich sehr stark auf die Motivation aus. Und man sieht das auch daran, dass die Mitarbeiter viel länger in den Unternehmen beschäftigt sind.

2. Spr.

Kein „Hire and fire“ also wie man es aus den USA kennt, sondern der Versuch, langfristige Stabilität als Basis für gemeinsame Arbeit zu schaffen. Ein Prinzip, das wie gemalt erscheint aus dem Lehrbuch der sozialen Marktwirtschaft. Ein Kontrast zu Spekulanten. Das Schielen auf die nächsten Quartalszahlen ist üblich bei Finanzjongleuren an der Börse, so die Lektion der letzten Jahre. Der Präsident des Familienunternehmer-Verbandes spricht von „Raffgier“ in Teilen der Finanzwirtschaft. Patrick Adenauer:

O-Ton

Schnell rein, schnell raus ohne großen Bezug zur Region – das war eine Zeitlang der Trend. Und da wurden Familienunternehmen eben belächelt. (...) Es zeigt sich jetzt ein Umdenken, dass langfristiges Denken im unternehmerischen Sinne sich auch positiv wirtschaftlich äußert. Und die Mitarbeiter schätzen es sowieso. Wir haben eine Umfrage gemacht und haben gefragt „wo würden Sie gern beschäftigt sein?“. Und da haben 87% der Befragten gesagt „bei einem Familienunternehmen.“

2. Spr.

Hier herrscht eine andere Philosophie vor – bei Belegschaften, aber auch in den Geschäftsführungen und erst recht bei den Eigentümern. Denn sie haben oft keine eigene Altersversorgung. DIE steht und fällt mit der Firma.

4. Spr.

Allein deshalb kalkulieren sie ihr Handeln für einen längeren Zeitraum – und nehmen auch Durststrecken in Kauf und geringere Einkommen, so der Bonner Wirtschaftsprofessor EEKHOFF:

O-Ton

Nicht nur die Arbeitnehmer, auch die Manager verdienen in mittelständischen Unternehmen häufig etwas weniger. Aber sie haben auch ein anderes Zusammengehörigkeitsgefühl. (...) Und dieses Umfeld führt dazu, dass es bisher möglich ist, auch mit geringeren Gehältern Menschen zu halten, die sich verantwortlich fühlen.

2. Spr.

Dennoch sind in Zeiten der Krise auch etliche Mittelständler, viele Familienbetriebe ins Straucheln geraten und mussten Belegschaften auf Kurzarbeit setzen oder Mitarbeiter entlassen. Manche Geschäftsmodelle lösten sich förmlich in Luft auf – wie beim Versandhaus Quelle, dessen Eigentümerfamilie Schickedantz jahrzehntelang zum deutschen Geldadel gehört hatte.

2. Spr.

Ein anderes heikles Beispiel ist die Firma Schaeffler. Der Maschinenbauer und Automobilzulieferer aus dem fränkischen Herzogenaurach geriet vor drei Jahren in die Schlagzeilen – mit der

Ankündigung, den viel größeren Zulieferer Continental übernehmen zu wollen. Im Zuge der Bankenkrise jedoch fehlte plötzlich Geld; Schaeffler erwies sich als überschuldet.

Die Existenz der Firma mit ihren 60.000 Mitarbeitern war akut gefährdet, das Management rief nach staatlichen Bürgschaften. Angeblich benötigte man bis zu 4 Mrd. €.

Der Vorwurf von Kritikern damals: das Management habe sich verzockt. Als Firmenchefin MARIE-ELISABETH SCHAEFFLER sich dann noch unter Tränen, aber im teuren Pelz fotografieren ließ, war für die Boulevard-Presse die Sache klar:

3. Spr.

„Diese Milliardärin will an unser Steuergeld“

4. Spr.

empörte sich die „Bild“-Zeitung und schuf das Bild einer dreisten Reichen, die ihre Firma auf Kosten der Allgemeinheit sanieren möchte.

3. Spr.

„Es regnet Geld bei Schaeffler“

2. Spr.

titelt dagegen die „Süddeutsche Zeitung“ inzwischen - und reagiert damit auf komplett gewendete Geschäftszahlen. Im Zug des Aufschwungs ist der Umsatz in den ersten drei Quartalen 2010 um fast 1/3 hochgeschneit, der Gewinn hat sich fast vervierfacht, die staatlichen Bürgschaften waren doch nicht nötig.

Eine solch extreme Berg- und Talfahrt wie bei Schaeffler haben die meisten Firmen nicht durchmachen müssen. Aber auch Familienfirmen wirtschaften in einem Umfeld, in dem in den letzten Jahren vieles anders geworden ist.

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

4. Spr.

Gewinnmargen aus dem Finanzsektor von 25% und mehr schienen auf einmal nicht mehr utopisch zu sein. Deshalb brachten sie in der Boom-Zeit manch einen Vorstand in Versuchung, Gleiches auch von kleinen und mittleren Firmen in Deutschland zu verlangen, so die beiden Wirtschaftsforscher:

O-Ton

Da wollten natürlich auch viele Familienunternehmen Kasse machen und haben sich aufkaufen lassen: Beteiligungskapital, Private Equity, Hedgefonds usw. haben sich da eingekauft – was zu großen Verwerfungen geführt hat und genau diesen jahrelang gelebten Kompromiss der reziproken Loyalität zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen aufgekündigt worden ist.

O-Ton

Das ist ja nicht nur die Gier der Manager, sondern auch der Kapitalanleger. Und man kann dann auch sehr schnell erleben, dass das, was dahinterstand an Erwartungen wieder in sich zusammenbricht und vielleicht sogar Teile des Unternehmens mitreißt. Und das machen die Familienunternehmen weniger.

Sketch I

Pompöse Musik

Sprecher: Es ist eine aufregende Familiensaga direkt aus dem Herzen der deutschen Wirtschaft, denn es ist das mehrere Generationen umspannende Geschäft des Eisenwarenhandels Eikelkamp und Sohn. ... in Hamm-Uentrop!

Küchenatmo

Mann: So, dann herzlich willkommen zu unserer heutigen Jahreshauptversammlung.

Vater: Watt?

Mann: Jahreshauptversammlung!!!

Vater: Von wem?

Frau:: Von uns?

Mann: Ja. Natürlich.

Vater: Ja, watt soll dat denn?

Mann: Das müssen wir machen, um uns neu aufzustellen!

Vater: Neu aufstellen? Jung! Wir verkaufen Schrauben!! ...

Schrauben und Dübel!! Gute Dübel.

Mann: Ja, aber das reicht nicht mehr.

Vater: Dat hat schon 130 Jahre gereicht! Dein Ur-Ur-großvater, der hat damals hier in Hamm noch mit seinen eigenen Händen die Schrauben aus handgesammelten Erz gegossen! Und nach dem Krieg bin ich dann mit dem Bollerwagen

Mann: Auf jeden Fall müssen wir jetzt mal endlich den strategischen Rahmen des kommenden Geschäftsjahres und die Optimierung unserer Kernkompetenzen evaulieren - dafür stellen wir eine Agenda auf und.....

Vater: Hast du gestern gesoffen?

Frau: Er hat da wohl was gelesen.

Mann: Genau, Modernes Management. Wege aus der Krise und wie wir unseren Konzern nämlich wieder nach vorne bringen!

Frau: Hat er Konzern gesagt?

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

Vater: ich hör nicht mehr so gut. Ich hab Krise verstanden!

Mann: Richtig, wir sind im negativen Gewinnbereich. Und die local
Mitanbieter potenzieren ihre Skills weiter um, ...

Vater: Wer?

Frau: Er meint sicher den Baumarkt.

Vater: Ach, der Baumarkt, der Baumarkt, .. seelenloses Zeug ham
die da!

Mann: Leute, ich hab mich schlau gemacht, was wir alles wir
müssen unsere High Potentials deutlich besser featuren um über
den Break-Even zu kommen und ohne High-risk Manöver im well-
balanced statt stärker in der negativen Profit-area zu landen.

Vater: Ja, und?

Mann: Und das heisst: der sell out droht.

Vater: Ausverkauf?

Mann: Ja!

Frau: Schatz.

Vater: Niemals!

Frau aus Küche: Reg deinen Vater nicht so auf!

Vater: lass mich in Ruhe!

Mann: Oder wir müssen im total-quality Management drastisch,

Vater: Sprich deutsch!!!!

Mann: wir müssen heftig an der Sparschraube drehen.

Vater: Sparschraube?, hm, .. na ja, ... hab ich bestimmt im Lager,
warte ich guck mal, (im Gehen) auweiwei, .. hat der Jung nen
Pin im Kopp, .. neee, neeeee

Mann: Was, ... was soll das?

Frau: lass ihn nachgucken gehen.

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

Mann: Aber, ... wir haben keine Sparschrauben im Sortiment.

Frau. Nee, aber im Keller hat er seinen Kräutergeist.

Vater von weitem: .. 130 Jahre!!!!

Musik Voice Comedy

O-Ton

Komplexe Bauvorhaben erfordern organisiertes Teamwork. Der gesamte Bauprozess - geplant und gesteuert aus einer Hand.

Wir bei Goldbeck sind davon überzeugt, dass ganzheitliche Konzepte und das elementierte Bauen mit System die besten Ergebnisse erzielen: erfahren, schnell, sicher, wirtschaftlich.

1. Spr.

Goldbeck baut – und das in der ganzen Welt. Schattendächer für Kühe in Saudi-Arabien, eine Eiscrème-Fabrik im Jemen, Brauereien in Nigeria und Kühlhäuser für den Iran sind Beispiele. Aber auch gewerbliche Solaranlagen gehören zum Sortiment.

Musik John Scofield Three Sisters

3. Spr.

Fakten zur Firma

4. Spr.

Goldbeck produziert vor allem in Bielefeld und Hamm.

3. Spr.

Die Firma konzipiert, baut und betreut Bürogebäude, Betriebshallen, Parkhäuser, Sport- oder Veranstaltungshallen.

3. Spr.

1969 wurde das Unternehmen gegründet

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

4. Spr.

Es besteht in der 2. Generation.

3. Spr.

Goldbeck hat Standorte in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Polen, Tschechien und Ungarn.

4. Spr.

Rund 2400 Mitarbeiter erwirtschaften gut 1 Mrd. € Umsatz

O-Ton

So eine Logistikanlage bspw. kann man durchaus in 4 bis 5 Monaten errichten und das bei einer Größe von 15.000, 20.000 Quadratmetern Hallenfläche. Das ist schon sehr ordentlich und das war vor 10 Jahren auch nicht vorstellbar in der Zeit.

1. Spr.

JÖRG-UWE GOLDBECK ist geschäftsführender Gesellschafter der Goldbeck GmbH im Bielefelder Stadtteil Ummeln. Der 42-jährige hat ursprünglich bei einem Frankfurter Unternehmensberater gearbeitet. Doch inzwischen ist er verantwortlich für die Firma, die sein Vater gegründet hat. Auch seine zwei Brüder arbeiten im Familienunternehmen.

Was für Privatleute ein Fertighaus ist, stellt Goldbeck für die Industrie her. Das, erklärt der Manager, muss man sich so vorstellen, wie das Bauen mit Lego-Steinen. In Zülpich etwa entsteht so eine Kombination aus Veranstaltungshalle und Schulmensa: 50 Meter lang, 30 Meter breit. Ein anderes Beispiel ist der Bau des kaufmännischen Berufskollegs im Duisburger Stadtteil Neudorf:

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

O-Ton

Dann ist das so, dass wir die Elemente, die dort auf der Baustelle verbaut werden, vorfertigen in unseren Produktionsanlagen oder in unseren Werken in Bielefeld und in Hamm. (...) Es werden ganze Wandelemente fertig auf die Baustelle geliefert. (...), so dass das Bauen eben sehr, sehr schnell geht und diese Bauteile am Ende wie Puzzelstücke ineinander greifen und ein fertiges, wertiges Ganzes dann am Ende ergeben.

1. Spr.

Seit den 90er Jahren baut Goldbeck unentwegt in Osteuropa. Denn in Polen, Ungarn oder Tschechien gab es einen riesigen Nachholbedarf an modernen Industriebauten. Dementsprechend voll waren die Goldbeck-Auftragsbücher. Das Wachstum der Firma war jahrelang rasant zweistellig. Höhepunkt war 2008. Damals meldete Goldbeck einen Umsatz von 1,3 Mrd. €

Dabei half ein spektakuläres Projekt: Goldbeck baute vor drei Jahren für den finnischen NOKIA-Konzern ein neues Werk für die Handy-Produktion schlüsselfertig in Rumänien – DAS Werk, das die bisherige Bochumer Fertigung ersetzt. Über die Abwanderung der Firma aus dem Ruhrgebiet waren viele enttäuscht. Die nordrhein-westfälische Landesregierung protestierte und verlangte 41 Millionen € Subventionen zurück, die einige Jahre vorher an die Finnen geflossen waren. Reaktionen der damaligen Belegschaft:

O-Ton

(Mann) Das, was wir als IG Metall fordern, ist natürlich: NOKIA muss in Bochum bleiben. Wir fordern nicht 41 Millionen, sondern zweieinhalb

Tausen Arbeitsplätze. (Frau) Ich find das gut, weil NOKIA jetzt bluten muss. Das ist leider noch zu wenig, finde ich. (Mann) Erst mal eine Genugtuung, dass man da noch etwas zurückholen kann. Ob es für uns was bringt, weiß man nicht.

1. Spr.

Alles Fordern und Demonstrieren half nichts – im Juni 2008 machte das Werk endgültig zu. NOKIA zahlte nichts zurück und verlagerte die Produktion ins rumänische Klausenburg: in DIE Hallen, die die Firma Goldbeck eben errichtet hatte. Davon, betont JÖRG-UWE GOLDBECK, ahnte er jedoch anfangs nichts.

O-Ton

Zu dem Zeitpunkt, wo wir den Auftrag entgegen genommen haben, wussten wir noch nicht mal, dass es in Bochum ein Werk gibt, geschweige denn, dass es irgendwann einmal in Zusammenhang gebracht wird. Am Ende ist das auch nicht unsere Aufgabe als Baudienstleister, sich hier Gedanken zu machen über die Geschäftspolitik eines unserer Kunden. (...) Aber es war schon (...) für uns eine sehr ungewohnte Situation, in der wir uns bis dato auch nicht befunden hatten.

1. Spr.

In der Rückschau ist JÖRG-UWE GOLDBECK gelassen. Aber Ende 2008 sah die Sache völlig anders aus, sagt er. Damals schlug auch hier die Weltwirtschaftskrise zu: der Umsatz sank binnen eines Jahres um fast ein Fünftel, in Osteuropa ging zeitweise nichts mehr. Weit und breit waren kaum neue Großaufträge zu akquirieren.

O-Ton

Also das war schon eine schwierige Phase, das ist gar keine Frage, die sicherlich auch die ein oder andere schlaflose Nacht mit sich gebracht hat. Denn man fragt sich natürlich: „wie geht das Ganze denn weiter?“

1. Spr.

Letztes Jahr legte die Baukonjunktur dann wieder zu. Über flexible Arbeitszeiten und Stundenguthaben gelang es, die Mitarbeiterzahl konstant zu halten.

3. Spr.

Vorsichtiges Wirtschaften prägt die Unternehmensstrategie, betont GOLDBECK – und ergänzt: es geht darum, auch in Zeiten des rasanten Auf und Ab für Stabilität zu sorgen. Im von vielen Familienfirmen geprägten Ostwestfalen ist Bodenständigkeit eine positive Qualität.

Inzwischen melden die Bielefelder bessere Zahlen. Der Auftragseingang sei wieder „sehr erfreulich“, heißt es aus der Firmenzentrale. Und so peilt die Firma an, bald das Vor-Krisen-Niveau zu erreichen. Nun will man die Belegschaft aufstocken und sucht 100 Ingenieure und Architekten.

1. Spr.

Trotzdem wird das Geschäft schwieriger, sagt JÖRG-UWE GOLDBECK. Wenn deutsche Mittelständler sich weiter auf internationalen Märkten tummeln wollen, müssen sie mit zunehmenden Unwägbarkeiten rechnen – und auch damit, dass auch Traditionsprodukte keine Käufer mehr finden.

O-Ton

Ich las kürzlich, dass eines der ältesten Familienunternehmen, ein in Japan ansässiges Bauunternehmen, das sich auf den Bau von Tempeln

spezialisiert hat, nun nach 41 Generationen, aufgeben muss, weil eben keine Tempel in der Form mehr gebaut werden. Da sieht man auf einmal, da ist etwas 41 Generationen gut gegangen und jetzt eben funktioniert es nicht mehr.

SKETCH 2

Pompöse Musik

Sprecher: Es ist eine aufregende Familiensaga direkt aus dem Herzen der deutschen Wirtschaft, denn es ist das mehrere Generationen umspannende Geschäft des Eisenwarenhandels Eikelkamp und Sohn. ... in Hamm-Uentrop!

Vater: So, und jetzt erklärstes mir nomma ganz in Ruhe ...

Mann: Papa, pass auf, wir müssen unseren Eisenwarenhandel heftig re-launchen, um überhaupt noch einen Cash-Flow zu generieren.

Vater: Hä?

Mann: Ich meine, dass wir unser non-moving-capital rigoros ausdünnen müssen, um so einen viel optimierteren Warentransfer zu gewährleisten.

Vater: Watt meinst du?

Mann: Schau mal, wir haben im Keller seit Jahren ne ganze Ecke voll mit Schreibmaschinen-Wechseltypen!

Vater: Ja die waren damals mal der Schnapper! Wenn wir die verticken, ich sag dir, ...

Mann: Die werden aber sicher nicht mehr traden können!

Vater: Watt? Wieso?

Mann: Weil kein Mensch mehr Schreibmaschine schreibt!

Vater: Ja wohl, die Frau Küsmarek hier ausser Bäumlerstrasse, Ecke Lessingweg, die erzählt mir immer datt se alle Amtsbriefe undso noch auf ihrer alten Adler schreibt. So, und wenn da mal nen Typen abbricht, zack, da steht die hier im Laden.

Mann: Frau Küsmarek ist 93!

Vater: Ja und?

Mann: Und wir können solche Investments in Sparten-Costumer-Segmenten nicht mehr weiter featuren.

Vater: Wir sollen die auch verkaufen!

Mann: Nein, wir müssen drastisch reformieren!

Vater: Aber...

Mann: Und new-Balanced-Märkte erschließen, sonst droht uns der Sell-Out!

Vater: Aber..

Mann: Was aber?

Vater: Aber da brauchst du erst das Agreement von deinem Senior Principal Head of Sales-Distribution and First Service Personal Engineerer!

Mann: Wer soll das sein?

Vater: Jahn..Ich natürlich!

Musik Voice Comedy

O-Ton

Wir erleben im Allgemeinen das größte Glück in unserem Leben in einer Partnerschaft, in einer Familie. (...) Und gleichzeitig erleben wir genau in diesem System auch das größte Unglück, (...) dass man uns nicht

wirklich wertschätzt, dass die eigene Loyalität, die Wertschätzung, die man dem anderen entgegen gebracht, hat nicht wirklich beantwortet wird. Von daher ist es kein Wunder, dass wir in Familienunternehmen genau diese beiden Extreme haben.

2. Spr.

ARIST von SCHLIPPE ist einer der Professoren am „Institut für Familienunternehmen“ an der Universität Witten-Herdecke. Der Psychologe und Psychotherapeut befasst sich seit langem mit der Führung und Dynamik von Familienunternehmen.

4. Spr.

Er stellt fest: die Rationalität von Unternehmensentscheidungen findet oft eine Grenze, wenn es um die eigene Familie geht. Hier kommen öfter „Entscheidungen aus dem Bauch“ zustande, die bei nüchterner Betrachtung erkennbar falsch sind.

Besonders problematisch wird es, wenn Personalfragen der Firma sich mit Wünschen und Erwartungen von Familienmitgliedern kreuzen. von SCHLIPPE erzählt das Beispiel eines jungen Mannes, der schon 10 Jahre im elterlichen Unternehmen gearbeitet hatte. Auf einer öffentlichen Konferenz meldete sich der Seniorchef dann mit den Worten:

O-Ton

„Also, bei uns in der Familie kommen familieninterne Nachfolger schon mal nicht in Frage.“ Und anschließend trat der Sohn ans Mikrofon und brach in Tränen aus, weil das das erste Mal war, dass er explizit gehört hatte, dass der Vater das gar nicht wollte. (...) Und das ist natürlich ein schlechtes Beispiel, wenn das über so viele Jahre überhaupt nicht thematisiert ist. Dann kann eine der beiden Seiten sich ganz tief verraten

fühlen.

2. Spr.

Die Übergabe von Generation zu Generation ist nicht nur psychologisch ein Minenfeld. Sie stellt auch personell und ökonomisch oft ein Problem dar, so das Institut für Mittelstandsforschung. Nach dessen Berechnungen suchen jedes Jahr rund 22 000 Familienunternehmen in Deutschland einen Nachfolger – am besten einen aus der eigenen Familie. Hier lauern Abgründe, warnt auch PATRICK ADENAUER, der Präsident des Verbandes der Familienunternehmer:

O-Ton

Das sind die gefährlichsten Momente für Familienunternehmen. Wenn eine Generation voll installiert ist, dann läuft das wunderbar. (...) Super-innovativ, es sind ja auch alle nicht nur in Deutschland tätig, sondern oft 80, 90% Export, die Mitarbeiter fühlen sich wohl. Und genau wenn es zu dynastisch wird, dann kommt es zu solchen Situationen. (...), so dass ich nur sagen kann: (...) etwas weniger egoistisch sein, vielleicht an der Stelle – das ist ganz heilsam.

2. Spr.

Eine Botschaft für Mitt-60er, die als Unternehmerpersönlichkeiten viele Jahre lang gewohnt waren, die Geschicke ihrer Firma zu bestimmen. Ihnen fällt das Loslassen manchmal extrem schwer, so die Erfahrung von Fachleuten. Deshalb haben sich Seminare und Coachings in diesem Bereich zu Dauerbrennern entwickelt.

Festhalten, klammern, als Überinstanz bereitstehen und hineinregieren – das sind Fehler, die typisch sind für Firmenpatriarchen. Hinzu kommt oft

eine gesteigerte Erwartungshaltung der Gründergeneration an ihre Nachkommen, die weder gut für die Familie ist noch gut für das Unternehmen, so der Wittener Psychologe ARIST von SCHLIPPE:

O-Ton

Es gibt Familien, wo der Vater schon die fünfjährigen Kinder beobachtet, ihnen irgendwelches Technikspielzeug schenkt und dann mit seiner Frau darüber redet und sagt: „Oh ja, er ist interessiert da dran.“ Aber das bringt Verkrampfung und Verklemmung in die Familien hinein. Die Kinder spüren, dass es nicht nur um die Freude am Spielzeug geht, sondern dass da noch was anderes ist - und das kann für alle Seiten eine enorme Belastung sein.

3. Spr.

Beispiel Haribo

Musik Bama & the family – Googie

4. Spr.

Die Abkürzung steht für „Hans Riegel, Bonn“. Der Firmenpatriarch ist mittlerweile fast 88 Jahre alt und führt die Firma seit sechs Jahrzehnten. Er selbst hat keine Kinder, sein 2009 verstorbener Bruder hat vier Nachkommen. Zwei der Neffen arbeiteten zeitweise im Management des Süßwarenherstellers. Doch der Senior mochte keine Entscheidung in Sachen Nachfolge treffen. Jahrelang beharkten sich Familienangehörige mit Hilfe von Anwälten. Der Konflikt lähmte das Geschäft. Erst vor kurzem einigte man sich auf eine Nachfolgeregelung in der Familie.

3. Spr.

Beispiel Fischer

4. Spr.

Fischertechnik-Baukästen sind aus deutschen Haushalten ebenso wenig wegzudenken wie Fischer-Dübel. Firmengründer ARTUR FISCHER ist ein Pionier der deutschen Industrie und inzwischen 91 Jahre alt. Zwischen ihm, seinem Sohn und seiner Tochter lief jahrelang eine bittere, teilweise persönlich beleidigende Auseinandersetzung um das Familienerbe – eine schwere Belastung für die Firma.

3. Spr.

Beispiel Darboven-Kaffee

4. Spr.

Der fast 75-jährige ALBERT DARBOVEN, wirbt in seinen Fernsehspots für entspannten Genuss mit seinem „Idee Kaffee“. Doch das Verhältnis zu seinem Sohn war alles andere als entspannt. Die zeitweilige Zusammenarbeit in der Firma endete 2008 im Zank. Offenbar hatten Vater und Sohn zu unterschiedliche Ideen, wie sich die Firma weiterentwickeln soll. Der Sohn arbeitet heute als selbstständiger Kaufmann, und der Vater hat die Nachfolge für die Firma noch immer nicht geregelt.

O-Ton

Ich hab mal einen Unternehmensnachfolger gecoacht, der sagte: „Für mich, das Unternehmen meines Vaters zu übernehmen und die Chance, es könnte schief gehen – das wär schlimmer, als wenn ich ein Kind überfahren würde.“ Und als ich ihm gesagt habe: „Haben Sie gehört, was Sie da gesagt haben?“ Und er sagt: „Ja, das ist doch das Baby meines Vaters und dann mache ich es kaputt.“ Das heißt, der hätte lieber ein Kind überfahren, als das Unternehmen zu ruinieren.

2. Spr.

Vielleicht ein extremer Satz, so Professor von SCHLIPPE, aber längst kein Einzelfall. Deshalb tun Unternehmen gut daran, sich externen Rat heranzuziehen – etwa über einen Beirat, der Konflikte entschärfen kann, bevor sie sich negativ für die Firma auswirken. Gerade beim Thema „Unternehmensnachfolge“ ist der Blick von außen meistens hilfreich, sagen Fachleute wie STEFAN GÄRTNER vom Gelsenkirchener Institut für Arbeit und Technik:

O-Ton

Man kann ja nicht davon ausgehen, dass die Nachfahren genau so geeignet sind wie die Gründer. Es gibt ja dieses royale Denken, dass die Nachfolger aus der Familie kommen müssen. Und da muss man diese Menschen langfristig einbinden, ausbilden, beteiligen usw. Das ist ein schwieriger Prozess. Oder man muss sich dafür entscheiden, dass die Kinder vielleicht nicht ins Unternehmen einsteigen und nicht die Führung übernehmen – auch ein sehr schmerzlicher Prozess.

O-Ton

*(mit Musik) Der Franz-Haniel-Platz in Ruhrort – Sitz eines internationalen Konzerns und die Zentrale eines Familienunternehmens mit einer 250-jährigen Geschichte. Neue Märkte entdecken, mehr Wert schaffen!
Es sind die Menschen, ihre Talente und Fähigkeiten zum Miteinander, die das ermöglichen. Unternehmerische Freiheit, die stets auch an die Verantwortung für das Unternehmen und seine Mitarbeiter gebunden ist. Unternehmerischer Mut, der auch das Wissen um ein vernünftiges Maß beinhaltet, unternehmerische Dynamik, die an Disziplin gekoppelt ist – das sind die charakteristischen Eigenschaften der Haniel-Kultur.*

1. Spr.

So stellt sich eine der traditionsreichsten Familienfirmen aus dem Ruhrgebiet dar – die Firma Haniel. Laut „Wirtschaftswoche“ besitzt die Familie ein Vermögen von 9,5 Mrd. Euro.

Alles begann vor gut 250 Jahren. Der Firmengründer FRANZ HANIEL handelte erst mit Wein, später mit Kohle. Vor allem erkannte er aber schnell die Chancen, die die rasante Industrialisierung bot. Ab dem frühen 19. Jahrhundert kaufte er Erzgruben und Eisenhütten.

Nach und nach verwandelte sich das ländlich-beschauliche Ruhrgebiet in ein brodelndes, zischendes und stinkendes Industriegebiet. Haniel baute die dazugehörigen Produkte: riesige Dampfmaschinen, Passagierschiffe, Lokomotiven. Gleichzeitig engagierte sich Haniel für den Ausbau des Ruhrorter Hafens. Aber das war nur der Beginn.

***Musik** John Scofield - Kelpers*

3. Spr.

Fakten zur Firma

4. Spr.

Haniel gehört ursprünglich zu den Großen der Montanindustrie.

3. Spr.

Als Gründungsjahr der Firma gilt 1756.

4. Spr.

Heute ist Haniel ein internationaler Handels- und Dienstleistungskonzern mit über 500 Standorten in 30 Ländern weltweit.

3. Spr.

Rund 58.000 Mitarbeiter erwirtschafteten knapp 25 Mrd. € Umsatz

4. Spr.

Zeitweise gab es Produkte mit dem Namen „Haniel“, z.B. eine Spedition.

3. Spr.

Heute gilt: wo Kaufhof, Real oder Saturn draufsteht, ist Haniel drin. Und damit sind nur drei der bekanntesten Marken erwähnt.

1. Spr.

Schon 1833 hatte Haniel in Essen begonnen, die als undurchdringlich geltende Mergelschicht zu durchbohren. Das Ziel waren die viel versprechenden Fettkohlenflöze. Denn Fettkohle kann man in Hochöfen einsetzen.

3. Spr.

Die Bohrung war riskant und aufwändig: man musste das Grundwasser dauerhaft mit Dampfmaschinen abpumpen. Das ganze Vorhaben kostete ein Vermögen. Haniel wagte den Schritt, obwohl ihm sogar das zuständige Bergamt abgeraten hatte. 1847 war es schließlich so weit - die „Zeche Zollverein“ nahm ihren Betrieb auf.

Damit war Haniel am Ziel: seine Hüttenwerke verfügten nun über eigene Kokskohle, und die Gleise der Eisenbahn liefen so günstig, dass die Kohle von der Zeche einfach nach Ruhrort transportiert und dort im Hafen auf eigene Schiffe zum Weitertransport verladen werden konnte. So konnte die Firma verschränkt und extrem lukrativ arbeiten.
Firmenerbe FRANZ MARKUS HANIEL:

O-Ton

So wie ganz früher mal der alte Franz diese berühmte Mergelschicht durchbrochen hat und gezeigt hat, dass er mit unternehmerischem Starrsinn, muss mal schon sagen, eben etwas erreicht.

ATMO Kohlenzeche**1. Spr.**

Haniel war Kapitalist par excellence. Doch er kümmerte sich auch früh um die Nöte seiner Belegschaft. Schon 1832 hatte er eine „Unterstützungs-Casse“ gegründet, die die Arbeiter gegen Krankheit oder Unfall absicherte. Dazu errichtete die Firma mehrere Zehensiedlungen – etwa die Siedlung Eisenheim in Oberhausen. Die Häuschen boten den Bergarbeiterfamilien neben der Wohnfläche auch Raum für einen Gemüsegarten und Kleintierhaltung. Die Siedlung gilt heute noch als vorbildlich und steht mittlerweile unter Denkmalschutz.

Atmo Straße und Tauben**1. Spr.**

Auch heute noch engagiert sich Haniel für die Region. Die Firma war einer der Hauptsponsoren des Kulturhauptstadt-Projekts „Ruhr.2010“. Damit fördert sie den Strukturwandel, den sie selber seit Ende des 2. Weltkriegs mitgemacht hat.

Damals ging das Aufräumen der Trümmer schneller voran als mancher geglaubt hatte. Arbeiter der Firma beteiligten sich schon 1948 am Wiederaufbau der Deutzer Brücke in Köln. Bei der Berliner Luftbrücke im gleichen Jahr lieferte Haniel 30% der benötigten Kohle.

Das Wirtschaftswunderland Westdeutschland machte es möglich: Haniel stieg schnell wieder zu alter Bedeutung auf. Und dennoch erkannten die Firmenchefs den sich abzeichnenden industriellen Umbruch. Nach und nach verkaufte man die Kohlezechen. Später folgte der Rückzug aus dem Brennstoffhandel und der Binnenschifffahrt. FRANZ MARKUS HANIEL:

O-Ton

Ich glaube, der größte Erfolg liegt darin, dass wir es verstanden haben, neue unternehmerische Aktivitäten frühzeitig einzugehen, sie entsprechend zu entwickeln, und dass wir es aber auch verstanden haben, rechtzeitig zu erkennen, wann es richtig ist, sich von diesen Unternehmensbereichen zu trennen. (...) denn Familienunternehmen tun sich typischerweise sehr schwer, sich von Aktivitäten zu trennen.

1. Spr.

Den Erlös nutzte die Firma für neue Geschäftsfelder – jenseits von Kohle und Stahl. Pharmagroßhandel, Recycling, Berufskleidung, Transport und Logistik wurden jetzt wichtiger. Darüber hinaus stieg Haniel ein in die Metro AG, eine Groß- und Einzelhandelskette, an der sie heute gut 1/3 der Anteile hält.

3. Spr.

Die Metro AG wirbt mit den Prinzipien „Respekt und Vertrauen“. An dem scheint es aber zu mangeln, sagen Vertreter der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi. Neuerdings. Gewerkschafter beklagen einen „radikalen Schrumpfkurs“, bei dem Standorte und Arbeitsplätze im Konzern verlorengingen und Urlaubs- und Weihnachtsgelder gekürzt würden. Derlei Vorwürfe weist das Management zurück – und benennt die Grundsätze, nach denen man arbeitet. FRANZ MARKUS HANIEL spricht da für die gesamte Familie. Seit 2003 ist der 1955 in Oberhausen geborene Manager Aufsichtsratsvorsitzender der Firma. „Hüter der Familienwerte“ nennt ihn die „Financial Times Deutschland“.

O-Ton

Wir denken in Generationen. Also all das, was wir heute tun - überlegen wir immer, was das für Auswirkungen hat, nicht nur im nächsten Jahr, auch nicht in fünf Jahren, sondern wirklich für die nächste Generation.

Und, last but not least, dass wir uns immer von Neuem darüber im klaren sind, dass das Wesentliche, also das worauf wir unseren Erfolg basieren, die Mitarbeiter sind und dass wir im Umgang mit den Mitarbeitern immer besonders verantwortungsvoll und verantwortungsbewusst sind.

1. Spr.

Heute ist Haniel im Besitz von rund 600 Gesellschaftern der Familie. Dabei gilt seit 100 Jahren ein ehernes Gesetz: Familienangehörige können im operativen Geschäft keine Posten innehaben. Und trotzdem ist der Konzern klar ein Familienunternehmen, und zwar ein ausgesprochen verschwiegenes. Früher blieben die Frühjahrestreffen in Duisburg nie unbemerkt: Glanz und Glamour umwehte die Familienangehörigen. In den letzten Jahren jedoch bemüht man sich betont um Unauffälligkeit – und verfolgt dabei einen Hintergedanken:

O-Ton

Der Zusammenhalt der Familie ist ein wichtiges Fundament. Auch für den Erfolg des Unternehmens, denn eine vereinte Familie ist eine Kraftquelle und eine nicht vereinte Familie eine mögliche Störquelle für ein Unternehmen. Also schaffen wir Gelegenheiten, um die Familienmitglieder zusammenzubringen, denn Zusammenhalt entsteht durch Gemeinschaft und Gemeinschaft entsteht durch gemeinsame Zeit.

Dazu gehört eine Gesellschaftsversammlung Ende April, dazu gehört ein Jugendtreffen, dazu gehören Seminare, also eine ganze Reihe von

Möglichkeiten, wo wir den Familienmitglieder die Gelegenheit geben, sich zu treffen, das Unternehmen kennenzulernen, besser kennenzulernen und eben Gemeinschaft zu bilden.

1. Spr.

Das externe Management ist zuständig für das Tagesgeschäft. Einfluss auf die langfristige Strategie hat die Familie aber schon. Sie berät bei Gesellschafterversammlungen und wählt daraus letztlich einen „kleinen Kreis“ für den Aufsichtsrat. Dort bestimmen die Haniels die Geschäftspolitik mit. Eines steht von vornherein am Ende des Geschäftsjahres fest: die Höhe der Ausschüttung. $\frac{3}{4}$ des Gewinns bleiben im Unternehmen und werden wieder investiert, $\frac{1}{4}$ wird ausgezahlt.

3. Spr.

Angeblich gab es während der Krise unter den Haniels Streit, weil einigen die Ausschüttungen zu mager erschienen, aber das Familienoberhaupt verweist schlicht auf die Regel:

O-Ton

Also wissen Sie, wenn Sie 250 oder mehr als 250 Jahre alt sind, wenn Sie in diesen Grundsätzen leben, wenn sie die teilweise mit der Muttermilch aufsaugen, dann ist das Maß an Diskussionen relativ gering. Gibt es Menschen unter den mehr als 500 Gesellschaftern, die sich mehr freuen, wenn die Dividende, als ausmachender Betrag, größer ist oder weniger, wenn sie nicht so groß ist? Selbstverständlich. Aber sind alle Familienmitglieder davon überzeugt, dass sie wissen, wie sich diese Dividende errechnet? Ja, denn sie kennen den Grundsatz $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{4}$.

Teil III*Pompöse Musik*

Sprecher: Es ist eine aufregende Familiensaga direkt aus dem Herzen der deutschen Wirtschaft, denn es ist das mehrere Generationen umspannende Geschäft des Eisenwarenhandels Eikelkamp und Sohn. ... in Hamm-Uentrop!

Vater: So, herzlich willkommen zu unserer zweiten Jahreshauptversammlung.

Mann: Bitte was?

Frau: Bist du jetzt auch schwerhörig? Du bist wie dein Vater!

Vater: Ahwatt, ich hab nur Jahreshauptversammlung gesagt

Mann: Ich glaub's nicht, bist du doch vernünftig geworden, Vatter.

Vater: Ich muss halt zugeben, dass mir klar geworden ist, dass wir mit unserem Eisenwarenhandel nicht mehr Talk of the Town sind und zwecks Gewinnmaximierung eine Umstrukturierung ein absolutes need ist.

Frau: Bitte was?

Mann: Er hats begriffen.

Vater: Absolut, eine Reform des Eisenwarenhandels muss her!

Mann: Richtig!

Vater: Da brauchen wir kreative, neue Maßnahmen – auch im organisatorischen Kerngeschäft!

Mann: So siehst aus.

Frau: Ich versteh kein Wort.

Vater: Ich meine: um einem strukturellen Wandel unseres Familienbetriebes voran zu treiben, muss ich als Senior Depoartement Manager und head of Distribution all areas die Konsequenzen ziehen und ich muss mich aus dem operativen Geschäft zurückziehen.

Mann: Bitte was?

Frau: Du, .. meinst, .. du trittst zurück!

Vater: Korrekt und ich habe meine Nachfolge bereits geregelt.

Mann: Och weiss, och Mensch Vatter, das ist unglaublich von dir, ehrlich, ich verspreche dir, ich werde den Betrieb in eine neue Zukunft führen ich werde, ..

Vater: Alles mit dem Aufsichtsrat in meinem Sinne leiten, ich weiss.

Mann: Bitte was?

Vater: ,ürlich! Jung! Ich habe mir deine Worte zu Herzen genommen und den ThinkTank, also meinen Kopp, angeschmissen. Meine Nachfolgeregelung lautet: Wir gehen an die Börse!

Mann: Was? Mit Schrauben!?

Vater: Nee, natürlich auch ... mit Dübeln! Eikelkamp AG, ... dat ist die Zukunft!

Musik Voice Comedy

O-Ton

Ich muss sagen, in meiner 25-jährigen Praxis als Familienpsychologe und Familientherapeut habe ich nicht so tiefe Kränkungen erlebt wie in Unternehmensfamilien. Das heißt, Unternehmensfamilien haben, vor allem, wenn sie auf die Negativseite geraten, ein Potenzial an Verletztheit und an Wut aufeinander, was in eine unglaubliche

Dimension von Zerstörung gehen kann.

2. Spr.

Genau diesen Punkt gilt es zu vermeiden, rät Professor ARIST von SCHLIPPE von der Universität Witten-Herdecke. Er empfiehlt, neben die Firmenstrategie eine Familienstrategie zu stellen, um die Interessen beider Seiten zu verzahnen. Dies sei besonders wichtig, je größer eine Familie wird. Denn dann wächst die Gefahr, dass Familienmitglieder sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren können oder wollen:

O-Ton

Innerhalb der Familie kann es zu Spannungen kommen: warum wird DER nicht befördert und jener doch? Warum darf DER ein Auto und jener eins der größeren Klasse fahren? und was da alles so hochkommt. Es sind meistens diese kleinen Dinge, bei denen es in einer Familie Streit gibt.

2. Spr.

Familienprobleme sollte man nicht unterschätzen, meint JAN von HAEFTEN, der langjährige Vorsitzende des Haniel-Aufsichtsrats. Eine so große Familie von mehreren Hundert Menschen zusammenzuhalten mit all ihren unterschiedlichen Ansichten und Perspektiven ist keine leichte Sache, sagt Familienoberhaupt FRANZ MARKUS HANIEL.

O-Ton

Es ist eine genauso wichtige Aufgabe, eine Familie zu managen, wie es eine wichtige Aufgabe ist, ein Unternehmen zu managen. Und was mein ich damit? Ich meine damit, dass es Konflikte, die in einer Familie immer irgendwo mal entstehen, rechtzeitig identifiziert werden, damit rechtzeitig umgegangen wird und dass in all dem, was man tut, offen und fair mit

der Familie umgeht und eben nicht versucht, Konflikte wegzudrücken oder unter dem Deckel zu halten. Denn irgendwann mal wird der Druck so groß, dass der Deckel hochfliegt.

2. Spr.

Das sollten alle Mitglieder einer Unternehmerfamilie beherzigen. Doch auch in diesen Familien gibt es nicht notwendigerweise eine heile Welt. Immer wieder gehen Firmen zugrunde, weil die Inhaberfamilien sich zerstritten haben oder weil Eifersüchteleien das operative Geschäft blockieren. Nicht nur Große wie Haniel sind sich dieser Gefahr bewusst, auch mittlere und kleine Familienunternehmen müssen sich immer wieder mit dem Thema befassen, sagt Firmenerbe JÖRG-UWE GOLDBECK.

O-Ton

Wenn Sie Reibereien haben, dann geht soviel Energie dafür auf, dann haben Sie diese Energie nicht mehr fürs Unternehmen, und auch das wieder spürt das ganz Unternehmen bis in die feinste Einheit rein. Und da hat man die Verantwortung auch, dass die Familie sich so am Riemen reißt, denn dafür ist die Verantwortung zu groß.

2. Spr.

Darin liegt die Herausforderung in einer zunehmend globaler werdenden Wirtschaftswelt. Ohne weitere Professionalisierung des Managements wird man Probleme bekommen, so die Überzeugung von Fachleuten. Nicht alle familiengeführten Traditionsfirmen können dies „in Eigenregie“ leisten. Deshalb legen sie die Geschäftsführung in die Hände Externer. Auch bei der Stolberger Firma Prym gibt es mittlerweile ein familienfremdes Management. Und DAS fühlt sich vor allem dem

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.

Wohlergehen des Unternehmens verpflichtet, sagt Geschäftsführer ENGELHARDT.

O-Ton

Unsere Verpflichtung ist ja die Firma, als erstes. Die steht ganz oben. Erst die Firma, dann die Familie, das sagt auch übrigens die Familie. Erst die Firma, dann die Familie.

2. Spr.

Der gleiche Grundsatz gilt bei der Bielefelder Systembau-Familie Goldbeck, obwohl hier immer noch die Familie das Tagesgeschäft bestimmt. Immerhin hat sie sich eine „Familiencharta“ gegeben. Darin sind die Regeln festgeschrieben.

Zu den Zielen gehört aber auch, Bodenhaftung zu bewahren und vorhandenen Wohlstand nicht allzu demonstrativ zu zeigen, so JÖRG UWE GOLDBECK:

O-Ton

Nehmen wir mal diese plakative Yacht im Mittelmeer oder so etwas, das passt hier nicht in diese ostwestfälische Landschaft rein und das hat auch keiner von uns. Wir haben auch keine Ferienhäuser oder ähnliches. Wir leben ganz gut, so wie wir hier leben, in Bielefeld.

2. Spr.

Familienunternehmen haben dabei eine doppelte Aufgabe: sie müssen nicht nur am Markt erfolgreich sein, betont Verbandspräsident PATRICK ADENAUER. Sie müssen auch Vertrauen in der Bevölkerung zurückerobern und die Unterschiede klarmachen, dass nämlich Familienunternehmer etwas völlig anderes sind als Finanzkapitalisten.

O-Ton

Wir werden immer wieder neue Krisen sehen, die aber anders sind. Der Teufel ist ein Eichhörnchen. Er kommt immer wieder in irgendeiner Form. (...) Das heißt: der Wettbewerb wird immer da sein. (...) Und wenn wir an unseren Prinzipien „Haftung, Verantwortung, Nachhaltigkeit, langfristige Investments“ festhalten, werden wir auch in 20 Jahren die richtigen sein. (...) Gerade diese große Krise hat gezeigt, dass man damit auch sich wetterfest aufstellt.

Musik Sister Sledge - We are family

3. Spr.

Sie hörten:

4. Spr.

Das bleibt in der Familie –
Familienunternehmen, die Wirtschaft und die Krise

3. Spr

Ein Feature von Michael Brocker

4. Spr.

Es sprachen:

Josef Tratnik

Ruth Schiefenbusch

Jochen Langner

Christina Kühnreich

René Steinberg

und Julia Steinberg

Technische Realisation:

Daniel Dietmann und Werner Jäger



Dok 5 – Das Feature, 13.02.2011
Das bleibt in der Familie“
-Familienunternehmen, die Wirtschaft und die Krise

Regieassistenz:

Andreas Langkamp

Regie:

Rolf Mayer

Redaktion:

Marita Knipper

Eine Produktion des Westdeutschen Rundfunks 2011

© Westdeutscher Rundfunk Köln 2011

Dieses Manuskript einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des WDR unzulässig. Insbesondere darf das Manuskript weder vervielfältigt, verbreitet oder öffentlich wiedergegeben (z.B. gesendet oder öffentlich zugänglich gemacht) werden.