



IV

VON SENSEN UND SENSOREN
Vier Cronenbergs über den Kurs von JCS

von Margaret Heckel

»Unternehmer brauchen unruhige Geduld.«

Dieter-Julius Cronenberg über den Niedergang der geschmiedeten Sense, den Aufbau neuer Geschäftsfelder und seine Passion für solarbetriebene Wegesperren.



Dieter-Julius Cronenberg, geb. am 8. Februar 1930, studierte Jura in Münster. Eintritt in das Unternehmen 1959, seit 1982 persönlich haftender Gesellschafter. Mitglied des Deutschen Bundestages von 1976–1994, Bundestags-vizepräsident von 1984–1994. Träger des Großen Verdienstkreuzes mit Stern und Schulterband. 2007 Verleihung des Ehrenringes der Stadt Arnberg.

Herr Cronenberg, Sie sind 1930 geboren und 1959 in das Familienunternehmen eingetreten. Welche Situation haben Sie vorgefunden? Ein solides Unternehmen, das in dem Bereich Sauerstoff gut funktionierte und im Bereich der Sensen- und Sichelproduktion anfang, erhebliche Probleme zu bekommen. Da lag dann auch die Aufgabe. Es war in wachsender Tendenz ein strukturell bedingter Auftragsmangel durch die Mechanisierung in der Landwirtschaft zu spüren – und auch ein beginnender Importdruck aus Österreich.

Wussten Sie schon vorher, dass Sie umstrukturieren mussten? War das ein Thema am täglichen Abendbrottisch der Familie?

Ich wusste um die Notwendigkeit des Strukturwandels. Das war auch ein Motiv für mich, in das Unternehmen zu gehen. Auch bei der achten Generation war die Grunderkenntnis da, dass es mit den Sensen riskant bis zweifelhaft war. Wir haben dann nach Chancen gesucht, mit den vorhandenen Mitteln andere Produkte zu fertigen.

Wie sucht man nach Chancen? Das ist oft eine Folge von Zufälligkeiten, Glück und Pech. Mein Vater hat ein Einschienen-Förderband für den Bergbau entwickelt. Ein sehr gutes und innovatives Produkt. Doch dann begann der Bergbau, Zechen zu schließen. Die Unternehmen bauten dort die Förderbänder ab und in die anderen Zechen ein. Sie waren nicht so gut wie unser Einschienen-Förderband, aber es gab sie zur Genüge.

Das war der Punkt Pech. Wie sieht es mit Glück und Zufälligkeiten aus? Das waren die Türdichtungen, die Wegesperren und die Fahnenmasten. Ich hatte ein Gespräch mit jemandem, der sich als Erfinder von Türdichtungen ausgab. Das stimmte zwar nicht, aber er verfügte über die Rechte und mich beeindruckte die Idee sehr. Schon zu meiner Studienzeit in Münster habe ich dann für die Türabdichtungen geworben und so eine neue Produktlinie eingeführt. Mein Onkel unterstützte mich, aber mein Vater war nicht begeistert.

Warum? Er hatte die Hoffnung, dass wir über die weitere Stilllegung anderer Sensenbetriebe die Existenz des Sophienhammers sichern könnten. 1961 haben wir in Österreich

die Firma Sonnleithner gekauft. So konnten wir ein paar Jahre mehr kostengünstig produzieren. Aber es war trotzdem klar, dass das nur eine Übergangsstrategie sein konnte.

Brauchte es einen jungen, ehrgeizigen Neu-Unternehmer, um dies zu erkennen? Es ist sicher so, dass es für Jüngere leichter ist, sich von Althergebrachtem zu trennen. Aber die Signale waren eigentlich klar. Ende der 50er Jahre begann die unwiderrufliche Mechanisierung der Landwirtschaft. Und 1957/58 kamen noch zwei trockene Jahre hinzu. Die Bauern brauchten keine neuen Sensen. Und wir brauchten andere Produkte, um unsere Mitarbeiter zu beschäftigen.

Dennoch haben Sie bis in die 1980er Jahren noch Sensen produziert und verkaufen über das Ennepetaler Sensenwerk auch heute noch welche. Die Sense ist unsere Tradition und wir haben bis in die letzten Jahre hinein auch gut daran verdient. Wichtig war jedoch die frühe Erkenntnis, andere Produkte daneben aufzubauen. Das haben wir getan – und die Sensen nach und nach, aber eben über Jahrzehnte, in ihrer Bedeutung für das Unternehmen heruntergefahren.

Nachdem Sie mit Übernahmen anderer Unternehmen wie Sonnleithner den Kostendruck senken konnten, kam Ende der sechziger Jahre die nächste Herausforderung: preiswerte Importsensen aus Jugoslawien und der Türkei. Ja, das konnten sich viele in den fünfziger Jahren nicht vorstellen, dass von dort mal Sensen nach Deutschland verkauft werden. Mit unseren jugoslawischen Wettbewerbern konnten wir uns auf eine Abnahmegarantie einigen. Mit den Türken jedoch nicht. Hier kam es zu einem intensiven Preiskampf, bis es dann in der

Türkei selbst so viel Wettbewerb gab, dass unser wichtigster Konkurrent aufgeben musste.

Cronenberg hat den Niedergang der Sense überlebt, Sie feiern 2011 Ihren 300. Geburtstag. Viele andere Sensenhersteller jedoch sind heute Geschichte. Was lief bei Ihnen anders? Wir waren mutig genug, in den 50er Jahren auf neue Produkte umzustellen. Viele Kollegen sahen diese Notwendigkeit nicht und hatten nicht die Energie, sich neu zu orientieren. Oft hatten sie großen Grundbesitz und anderweitiges Vermögen. So kamen sie auch in der Krise gut über die Runden. Und der schöne und so wahre Satz „Not macht erfinderisch“ galt in diesem Fall nicht für sie.

Sie haben 1955 für die Türdichtungen den Namen „Kältefeind“ erfunden und damit ein neues Markenprodukt geschaffen. Wann kam dafür der Durchbruch? Zum ersten Mal waren wir 1956 in Köln auf der Messe mit dem „Kältefeind“. Wir registrierten schon da reges Interesse von seriösen Baubeschlagshändlern. Sie wollten Änderungen und eine Vielzahl von Detailverbesserungen. Der Durchbruch kam, als unser belgischer Vertreter mit kleinen Lageraufträgen kam. Das bestätigte, dass es für die Produkte einen Markt gab.

Wie kam es zu den Wegesperren und Fahnenmasten? Die Hämmer für die Sensenproduktion waren sehr reparaturanfällig. Wir brauchten also eine gut funktionierende Betriebsschlosserei. Doch mit dem Rückgang der Umsätze und der Verlagerung nach Österreich wurde die Auslastung der Schlosserei ein Problem. Als ich irgendwann im Wald eine Holzsperrung gesehen habe, kam mir die Idee, das könnte

man doch auch aus Metall machen. Also habe ich den Betriebsleiter gebeten, mir eine ordentliche Wegesperre zu konstruieren. Das hat er getan und die war auch prima. Aber sehr, sehr teuer.

Also wieder zurück auf Anfang? Nicht ganz. Wir hatten ja noch die Sauerstoffproduktion als Nebenprodukt unserer eigenen Stromerzeugung. Die Flaschen sind sehr robust, werden aber irgendwann vom TÜV aussortiert und dann verschrottet. Der Betriebsleiter, Herr Faflek, hatte die Idee, eine derartige Flasche als Halterung zu nutzen. Und als die Sperre fertig war, sagte ich, die kann man auch als Fahnenstangen nutzen. Wenn Sie so wollen, eine Mischung aus Glück, Phantasie und Verrücktheit.

Dennoch hat es fast zwei Jahrzehnte gedauert, bis sich die neuen Produktlinien durchsetzen konnten. Waren Sie nicht versucht, aufzugeben? Nein, wir wussten durch unsere lange Tradition um den Wert des Durchhaltens. Wenn Sie mit etwas neuem anfangen, müssen Sie unendlich viel Geduld haben.

Für die schmiedeeisernen Produkte von Croso galt das nicht, die haben sich von Anfang an gut verkauft, oder? Das stimmt, obwohl auch sie nur entstanden sind, weil wir nach etwas suchten, mit dem wir die Schmiede auslasten konnten. Aber dieses Geschäft ist auch schnell wieder eingebrochen, weil die Markteintrittsbarrieren nicht so hoch waren. So kam es schnell zu einem Margenverfall.

Nischenprodukte sind also besser? Wenn Sie in einen Bereich einsteigen, in dem andere schon lange drin sind, haben Sie einen Malus, keinen Bonus. Etwas Neues anzufangen, braucht Zeit und Geduld. Was organisch wächst, bleibt länger. Und wir haben die Produkte immer nach den Wünschen der Kunden weiterentwickelt. Neudeutsch also „Learning by doing“. Das gibt Ihnen einen sehr deutlichen Produktvorteil. Wenn es dann Nachahmer gibt, sind Sie schon so weit, dass Sie nicht mehr so leicht kopiert werden können.

Sie hatten keine Nachahmer bei den Türdichtungen? Wir hatten Vorgänger, vier Brüder aus München fabrizierten den „SEDI“ (Abkürzung für „sehr dicht“). Wir haben Ihr Produkt allerdings erst später kennengelernt, als ich Sie besucht habe. Das war ein tragischer Fall, da alle ihre sieben Söhne im Krieg geblieben sind und sie ihr Geschäft schließen mussten. In Frankreich gab es mal jemanden, der Türabdichtungen für den Do-it-yourself-Bereich machte. Mit dem haben wir eine Zeitlang kooperiert und die Produkte gegenseitig vertrieben. In Holland gab es ebenfalls einen Anbieter, dessen Expansion nach Deutschland aber gescheitert ist.

Wann wussten Sie, dass Sie mit den neuen Produkten die Dominanz Sensen ablösen können? Mitte der 70er Jahre sind wir umsatztechnisch mit den Türdichtungen zum ersten Mal mit den Sensen gleichgezogen. Für mich ist es immer außerordentlich befriedigend, wenn wir für ein neues Produkt die ersten Aufträge bekommen. Ich habe mich in der Anfangsphase viel mehr über einen Auftrag für zehn Kältefeinde gefreut als über einen für tausend Sensen.

Was bedeutet der Begriff „Familienunternehmen“ für Sie? Ich sehe das als fidei commissi, also auf Zeit, zur Verwaltung und zur Erhaltung der eigenen Familie Überlassenes mit persönlicher Haftung, die ja auch Ausdruck in der Gesellschaftsform findet. Sie verleitet zu einer gewissen Vorsicht, weil die direkte Verantwortung für die Familie und die Familie des Partners eine Rolle spielt. Und sie gibt in der Leitungsstruktur eine gewisse Sicherheit, da jeweils der andere Stamm da ist.

Sind Sie stolz auf Ihre 300jährige Tradition? Nein, nicht stolz. Ich bin dankbar, dass ich in der Zeit der Umstrukturierung einen Beitrag leisten konnte.

1976 wurden Sie für die FDP in den Bundestag gewählt, dem Sie dann 18 Jahre angehörten und ab 1984 als Vizepräsident vorsafsen. Was reizte Sie an der Politik? Ich habe es immer genossen, unterschiedliche Dinge zu tun und so bin ich auch immer verantwortlich im Unternehmen geblieben. Mein Vetter Wilhelm und gute Mitarbeiter – besonders unser Prokurist Peter Reinold – haben mir dies ermöglicht. Wenn Sie sich zum Beispiel in Bonn mit Sozialpolitik beschäftigt haben und dann auf die Handwerksmesse nach München fahren konnten, war das wohltuend. Und wenn Sie sich mit den Wünschen der Kunden beschäftigen mussten und danach ins Kanzleramt zu Koalitionsverhandlungen gehen konnten, war das auch wohltuend. Das Wandern zwischen den Welten zwingt zum Nachdenken.

Gehört dazu auch, dass Sie ein begeisterter Leser von Anzeigen sind, in denen andere Unternehmen oder neue Geschäftsideen angeboten werden? Das Lesen von Kleinanzeigen, in denen Unternehmen angeboten werden, ist für mich eine Art interessanter Unterhaltung. Wenn Sie dann die Angebote studieren und die Objekte besichtigen, lernen Sie viel. Wenn Sie so wollen, ein Stück praktizierte Weiterbildung. Ich hatte selbst eine ganze Reihe von Beteiligungen. Jemand hat mir gesagt, Du bist neuheitssüchtig. Das stimmt wahrscheinlich. Ich lese jeden Freitag die Auftragseingänge. Letzte Woche waren wieder zwei Sperrmaster dabei, das sind solarbetriebene kleine Wegesperren. Da kann ich mich mehr darüber freuen als über 2000 Türabdichtungen. Die logische Fortsetzung für die Parkplatzsperre ist die solarbetriebene automatische Wegesperre.

Wie bezähmt man seine Ungeduld als Unternehmer? Man braucht unruhige Geduld. So geht es mir im Moment mit den solarbetriebenen Absperrungen, die laufen auch nicht, aber ich bin überzeugt, dass es einen Markt gibt, der für uns Chancen hat.

” *Wenn Sie Ihren Kindern nur einen Satz mitgeben könnten, welcher wäre es?* Verhaltet Euch wie ein königlicher Kaufmann: fair!

Können Sie mit der Sense umgehen? Nicht gut, aber gut genug, um von 1945 bis 1949 Gras zum Füttern der Kaninchen zu mähen.

„Guten Morgen, was fällt an, gibt es Probleme?“

Wilhelm Cronenberg über die Umstrukturierung vom Sensenhersteller zum Nischenspezialist, die Loyalität der Mitarbeiter und warum er jeden Morgen um sechs Uhr im Betrieb war.



Wilhelm Cronenberg, geb. am 6. April 1936, studierte Ingenieurwesen in Neunkirchen/Siegen. Eintritt in das Unternehmen 1965, seit 1971 persönlich haftender Gesellschafter. Von 1972–1996 Wehrführer der Freiwilligen Feuerwehr Müschede.

Herr Cronenberg, können Sie sich noch an den ersten Tag erinnern, als Sie ins Familienunternehmen gekommen sind? Nein, ich habe mit meiner Familie ja hier auf dem Sophienhammer gewohnt. Wo mein jetziges Büro ist, war bis 1974 das Ess- und Wohnzimmer meiner Eltern. Einen Stock höher habe ich mit meiner Familie gelebt. Ich ging schon als Kind immer durch den Betrieb ...

... und haben sich das erste Taschengeld verdient? Nicht ganz, aber später im Studium sehr wohl. Ich habe eine Lehre als Stahlbauschlosser gemacht und dann Ingenieurwesen studiert. Bei Reparaturarbeiten hier im Betrieb habe ich gerne geholfen.

Sense und Sauerstoff – wie passt das zusammen? Alle Schmiedebetriebe lagen früher in Flusstälern, damit sie die Wasserkraft zum Antrieb der Schmiedehämmer nutzen konnten. Wir hier liegen an der Röhr, einem Nebenfluss der Ruhr. Und als wir 1922 eine neue Wasserkraftanlage in Betrieb genommen hatten, hatten wir plötzlich Strom im Überfluss. Es lag also nahe, den überschüssigen Strom für die Sauerstoffgewinnung zu benutzen.

Sie waren noch ein Junge, als Sie 1948 kurz nach der Währungsreform eine neue Sauerstoffanlage bekommen haben. Unsere Familien waren mit der Familie Messer befreundet. Wir hatten schon eine geraume Zeit lang eine neue, größere Anlage bestellt und mit dem Verkauf der Sensen nach dem Krieg erlangten wir soviel Kapital, dass wir die Anlage bezahlen konnten.

Dennoch haben ihr Vater und Onkel zehn Jahre später beschlossen, die eigene Sauerstoffproduktion aufzugeben. Das war eine sehr kluge Entscheidung. Wir brauchten wieder eine Sauerstoffanlage, die technisch sehr viel größer gewesen wäre. Dann aber hätten wir auch unser Absatzgebiet weiter ausweiten und ins Ruhrgebiet expandieren müssen. Dort jedoch gab es damals sehr große Stahlwerke mit riesigen Überschussmengen an Sauerstoff. Dieser wurde dann fast zu je-

dem Preis in den Markt gedrückt. So hat die achte Generation weise entschieden, einen 50-jährigen Abfüll- und Abnahmevertrag mit der Firma Knappsack Griesheim zu schließen.

Es hieß also immer noch Sense und Sauerstoff, als sie 1965 nach etwas über einem Jahr in den USA mit damals 29 Jahren ins Familienunternehmen kamen? Mein Vater und Onkel haben uns gesagt, dass es mit den Sensen nicht unendlich weitergehen kann. Sie haben damals schon andere Firmen aufgekauft und daran gearbeitet, die Produktpalette umzustellen. Mein Onkel hat auf das Einschienen-Förderband für den Bergbau gesetzt, mein Vater und mein Vetter auf die Türdichtungen von Athmer. Auch die ersten Experimente mit den Wegesperren und den Fahnenstangen hat es gegeben.

Sie haben das hautnah mitbekommen, oder? Sie haben Ihr Büro mit dem damaligen technischen Betriebsleiter, einem ungarischen Ingenieur, geteilt. Viele Jahre lang. Er war vor allem auch ein absoluter Sensen-Experte, der in Hamburg bei einem Eisenwarenhändler eine Sense von uns gesehen hatte und uns anscrieb. Mein Onkel ist dann zu ihm nach Hamburg gefahren, hat sich mit ihm getroffen und ihn eingestellt.

Mit Ihrem Eintritt in das Unternehmen war die neunte Generation komplett an Bord. Welche Aufgabe haben Sie übernommen? Mein Hauptthema zu der Zeit war die Sense und ich war für die Mitarbeiter zuständig. Wir haben damals bis zu 200.000 Sensen pro Jahr mit rund 75 Mitarbeitern gefertigt. In den Frühjahrsmonaten kamen die Aufträge rein. Wir mussten immer wieder neu organisieren, um die Aufträge

zum Bestelltermin zu schaffen. Wenn der Meister mal krank war, habe ich mich um den Ablauf der Produktion gekümmert und die Mitarbeiter eingeteilt. Heute würde man das Fertigungssteuerung nennen.

Ihre Mitarbeiter erzählen, dass Sie noch vor dem Frühstück im Betrieb waren? Ich bin in den ersten Jahren immer früh aufgestanden, so dass ich gegen sechs Uhr im Betrieb war und meinen Rundgang machte. Guten Morgen, was fällt an, wo gibt es Probleme?

Sie kannten sicher jeden der Beschäftigten persönlich, oder? Ja natürlich, schon als Kind. Viele Mitarbeiter haben als 13- bis 14-jährige Jungs bei uns angefangen zu arbeiten und waren bis zu 50 Jahre bei uns beschäftigt. 95 Prozent unserer Mitarbeiter kamen damals aus dem Dorf Müschede. Oft waren sie schon in dritter Generation bei uns tätig.

Echte Experten also, mit viel Fachwissen? Experten sind unsere Mitarbeiter auch heute noch. Dennoch war der Umgang in den sechziger und siebziger Jahren natürlich ein anderer als heute. Die Arbeit am Hammer und in der Schmiede war sehr hart. Und in der Sense waren die Arbeiter sehr selbstbewusst. Sie wussten, was sie konnten. Man durfte ihnen nicht zu nahe treten, sonst warfen sie einem die heiße Sense vor die Füße. Sie wussten, dass die Firma auf ihr Wissen angewiesen war. Bei meinem Großvater gab es noch Uhren zum Jubiläum. Ich habe vor kurzem eine silberne Taschenuhr vom Antiquitätenhändler zurückgekauft, die einem unserer Mitarbeiter nach dem Krieg zum 40-jährigen Dienstjubiläum überreicht wurde.

Wie haben Ihre Mitarbeiter den Niedergang der Sense erlebt? Irgendwann fehlten die Stückzahlen. Kurzfristig mussten wir sogar Kurzarbeit machen. Unser Standpunkt war immer, dass niemand auf dem Sophienhammer aus Beschäftigungsmangel entlassen wird. Also haben wir neue Arbeit für sie gesucht.

Die Wegesperren und die Türdichtungen? Ja, aber auch die schmiedeeisernen Produkte „Croso“, mit denen wir in dieser Zeit begonnen hatten. Das Prinzip war immer, dass alle Mitarbeiter ihren Lohn behalten und kein Geld verlieren – egal, was sie nach der Umbesetzung tun. Die ersten Experimente mit den Türdichtungen haben wir in einem alten Fachwerkhaus hier auf dem Sophienhammer gemacht, in dem früher Mitarbeiter gewohnt haben. Alles Schritt für Schritt, mit viel Tüfteln und auf ganz einfache und primitive Weise.

Und deshalb hat es fast zwanzig Jahre gedauert, bis Sie die erste Halle für die Türdichtungen gebaut haben? Es ist unsere Philosophie, mit den Kunden zu wachsen. Als die Produktion mit den Fahnenmasten und Wegesperren angefangen hat, haben wir die alten Hallen umgerüstet. Nach einer Zeit merken wir aber, dass diese zu klein war. So haben wir nach und nach neue Fertigungshallen gebaut.

Wie verläuft der Prozess der Produktinnovation? Immer sehr nah am Kunden. Ich bin mit unserem damaligen Meister beispielsweise sehr oft in Süddeutschland gewesen, wenn es Reklamationen bei den Türdichtungen gab. Daraus haben wir gelernt und das Produkt weiter entwickelt. Und es

waren auch unsere Kunden, die dann neue Anforderungen an die Türdichtungen stellten.

Am Anfang ging es nur darum, die Zugluft auszuschließen? Ja, Brennstoffersparnis war in den 60er Jahren kein Thema. Zugluft, Nässe und Staub waren entscheidender. Mein Vetter Dieter-Julius hatte schon früh den Namen „Kältefeind“ für die Türdichtungen erfunden. In München gab es ganz früher auch noch einen Mitbewerber, der seine Dichtung „SEDI“ nannte, als Bezeichnung für „sehr dicht“.

Wie haben Ihre Mitarbeiter darauf reagiert, dass sie vom Massenhersteller für Sensen zum Nischenhersteller für Türdichtungen, Wegesperren und Fahnenmasten wurden? Der Prozess zog sich über mehr als zwei Jahrzehnte hin. Die Mitarbeiter wurden immer frühzeitig mit in die Fertigung für neue Produkte einbezogen. Der entscheidende Einschnitt kam dann erst 1999, als wir von einer funktionalen zu einer Spartenorganisation umschwenkten.

Was war der Grund dafür? Wir hatten darüber intensive Diskussionen mit der zehnten Generation. Carl-Julius und Wilm-Hendric waren in das Unternehmen eingetreten. Sie haben nachdrücklich dafür argumentiert, dass das Produktportfolio inzwischen zu groß und zu vielfältig geworden sei, als dass ein Verkaufsleiter allein es vertreten könnte.

Sie hatten zu der Zeit noch einen Verkaufsleiter, der alles verkaufte von den Sensen bis zu den Fahnenmasten? Ja, und er hat die Umstrukturierung nur schwer akzeptiert, weil er sie auch als Kritik an seiner Arbeit empfand. Er musste das ver-

dauen. Aber es war auch für mich nicht ganz einfach. Es war ein echter Kampf zwischen dem Herzen und dem Verstand, der Einsicht in die Notwendigkeit. Wir waren inzwischen groß genug, dass wir die einzelnen Bereiche durch bauliche Veränderungen räumlich voneinander trennen konnten. Das hat den Prozess ebenfalls erleichtert.

Ihr Cousin Dieter-Julius wurde 1976 in den Bundestag gewählt. Wie war Ihre Arbeitsteilung zu der Zeit? Als er mir erzählte, dass er kandidieren wollte, sagte ich: Ich freue mich für Dich und wünsche Dir viel Glück. Wir hatten einen guten Personalstamm, auf den wir uns verlassen konnten. Er sagte auch, er wolle nicht Vollpolitiker sein und alle 2–3 Wochen ohnehin auf jeden Fall im Betrieb sein. Wir haben immer sehr eng kooperiert und telefoniert. Gab es Probleme, wurden diese besprochen und nach Lösungen gesucht.

Was bedeutet es, in einer Familie mit einer 300-jährigen Tradition zu leben? Ich nehme das gern zur Kenntnis und freue mich darüber. Ich bin stolz darauf, dass die Verbundenheit in der Familie nie Schaden genommen hat.

Sie haben von der neunten auf die zehnte Generation übergeben. Welchen Rat geben Sie all ihren Kollegen, die schon mit der Übergabe von der zweiten auf die dritte Generation hadern? Man muss Vertrauen in die nächste Generation setzen, sich ihren neuen Ideen nicht verschließen, zuhören und beratend zur Seite stehen.

” ***Wenn Sie Ihren Kindern nur einen Satz mitgeben könnten, welcher wäre es?*** Bleibt mit beiden Beinen auf der Erde, seid zielstrebig, menschlich, frei und selbstbewusst!

Können Sie mit der Sense umgehen? Ich kann mähen, aber nicht wie ein Landwirt, der mit der Sense groß geworden ist. Ich habe in Österreich mal an einem Mähwettbewerb teilgenommen und musste feststellen, dass hierfür viel Geschick und Fertigkeit erforderlich sind.

“

„Wir trauen uns noch viele Geschäftsbereiche zu.“

Wilm-Hendric Cronenberg über den Aufbau junger Hightech-Unternehmen, Corporate Governance bei sehr unterschiedlichen Firmen und warum er gerade an einer Familienverfassung schreibt.



Wilm-Hendric Cronenberg, geb. am 26. September 1966, studierte Technische Betriebswirtschaftslehre in Passau und Stuttgart. Eintritt in das Unternehmen 1998, seit 2002 persönlich haftender Gesellschafter.

Herr Cronenberg, Sie kannten Ihren Cousin dritten Grades kaum, als Sie mit 32 Jahren in die Firma kamen. Was hat Sie so sicher sein lassen, dass Sie gut mit Carl-Julius Cronenberg zusammen arbeiten werden? Ich habe meinem Vater vertraut, dass er sich darüber Gedanken gemacht hat, wie und ob ich in die Firma passe. Carlo und ich haben als Kinder und Jugendliche wenig Kontakt miteinander gehabt, wir sind keine echten Cousins. Die letzten echten Vettern waren mein Großvater und Carlos Großvater.

Sie haben fünf Jahre als Betriebswirt in Großunternehmen gearbeitet, bevor Sie 1998 ins Familienunternehmen gekommen sind. Wie haben Sie den Wechsel vom Großkonzern in den Mittelstand erlebt? Meinem Onkel Dieter-Julius war es sehr wichtig, dass ich zuerst nach Österreich zu unserem Tochterunternehmen Sonnleithner gehe, auch damit ich dort sofort einsetzbar war. Für mich war es eine interessante Erfahrung, dass man sich im Mittelstand alles selbst organisieren muss, auch die Zahlen. Ich bin vier Monate in Österreich geblieben, eine sehr fruchtbare Zeit.

Wie war die Arbeitsteilung, als Sie wieder auf den Sophienhammer zurückkamen? Carlo und ich haben uns 1998 operativ zunächst auf den MANNUS-Stadtmobilbereich konzentriert. Carlo führte den Geschäftsbereich Fahnenmasten, ich den der Absperrsysteme, also Poller und Schranken. Wir haben dann auch begonnen, Dinge anzupacken, die wir strukturell ändern wollten.

Und was war das? Zum einen der Wechsel in eine Spartenorganisation, mit der wir separate Einheiten für die unterschiedlichen Produkte geschaffen haben. Zum anderen aber auch erste Überlegungen zur Ausweitung unseres Produktportfolios. In Österreich haben wir mit Contipole einen früheren Lieferanten übernommen, dessen Eigentümer verkaufen wollten. Die Firma stellt spezielle Aluminiummasten für Fahnenmasten und Straßenleuchten her und fiel dann in meinen Bereich, da die Firma geografisch nah an Sonnleithner liegt.

Warum aber haben Sie via traffic controlling übernommen, einen Hersteller von elektronischen Geschwindigkeits-Displays? Das war eine Zufallsgeschichte, eine Zeitungsannonce. Mein Onkel Dieter-Julius ist darauf aufmerksam geworden. Wir haben uns die Firma angesehen, das Unternehmen war profitabel und der Preis in Ordnung. Und schließlich waren wir mit den Wegesperren auch im kommunalen Geschäft tätig. Hinzu kam, dass wir gut in Mechanik waren und via traffic ein Elektronik- und Radarsensorik-Spezialist ist. Wir wollten diese zusätzliche technische Kompetenz hinzugewinnen.

Via traffic kam in Ihren Verantwortungsbereich. Hatten Sie schon einen detaillierten Businessplan, als Sie nach Leverkusen kamen? Nein, ich habe es gemacht wie bei meinem Einstieg zuhause. Ich habe zugehört, mich umgeschaut, erste Erfahrungen gemacht. Die nächsten Schritte lagen dann aber sehr schnell klar auf der Hand. Wir haben das Produktprogramm ausgeweitet und angefangen, Märkte außerhalb Deutschlands zu erschließen.

Ihre nächste Unternehmensbeteiligung war ganz anders. Sie haben sich an einem Start-up im Technikbereich engagiert. Wie kam es dazu? In meiner Postmappe bei der via traffic lag eines Tages ein einfaches, kurzes Fax. Es stand nicht viel drin, außer dass da jemand eine tolle Idee in der Verkehrstechnik habe, die er mir vorstellen wolle. Aber es hat ausgereicht, mich neugierig zu machen und den Absender nach Leverkusen einzuladen.

Und – Begeisterung auf den ersten Blick? Nicht ganz. Als erstes mussten wir eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben. Der Gründer war sehr misstrauisch und hat weitgehend um die Dinge herumgeredet. Bei einem zweiten Treffen hier auf dem Sophienhammer mit allen vier Kompagnons kam er dann mit einem Berater und einem sauber durchgearbeiteten Businessplan von über 100 Seiten. Wir waren fasziniert – auch unter dem Aspekt, dass wir mit der Verkehrstechnik einen neuen strategischen Block bei uns bilden könnten.

ProContour war die erste eigenständige Akquise von Ihnen und Ihrem Cousin, also der zehnten Generation? Nein, das war schon ein Gemeinschaftswerk mit unseren Vätern. Entscheidungen dieser Größenordnung treffen wir gemeinsam. Carlo und ich waren sehr enthusiastisch. Der Businessplan war in Ordnung, die Geschäftsidee hat uns begeistert, die Finanzierung hatten wir.

Wie haben Sie Ihre Neuerwerbung geführt, zum ersten Mal ein Start-up? Und noch dazu eines, das in Südbaden lag, also fast am anderen Ende der Republik? Wir haben volles Vertrauen in unsere Geschäftspartner und lassen auch die Beteiligungen an der langen Leine laufen. Hier kam hinzu, dass das Produkt erst noch entwickelt werden musste. Als erstes ange-dacht war ein Gerät, mit dem die Polizei einfach und schnell das Reifenprofil von Lastwagen messen kann.

Alles ging nach Businessplan? Nicht ganz. Technisch war das neu entwickelte Gerät top, aber die Kunden bissen nicht so recht an. Und es dauerte alles länger als gedacht. Für Carlo und mich war das eine neue Erfahrung, dieses sich in

Geduld üben und neu planen zu müssen. Unsere Väter hatten uns schon beim ersten Treffen gewarnt, dass genau das passieren könne. Sie hatten diese Erfahrung aus unserer 300-jährigen Tradition. Wie wir waren sie fest davon überzeugt, dass das Produkt gut war. Und so haben sie uns immer bestärkt, daran festzuhalten.

Auch als das Geld zur Neige ging? Gerade dann. Technisch waren wir gut im Plan. Also haben wir nach neuen Anwendungsmöglichkeiten gesucht. Daraus ist dann die Idee entstanden, ein Gerät für Autowerkstätten zu entwickeln, mit dem diese Reifenprofil, Spur, Sturz und den Luftdruck messen können.

Nun planen Sie zudem ein europaweites Messstellennetz, mit dem große Lkw-Flotten Diesel sparen und ihre CO₂-Emissionen senken können. Ein ganz spannendes Projekt, dem wir den Namen Classis gegeben haben. Wir wollen bis zu 440 Stationen an Rasthöfen in ganz Europa aufbauen, wo ganz unkompliziert Reifenprofil und Reifendruck von Lkws gemessen werden kann. Der falsche Reifendruck kann übers Jahr gerechnet bis zu 1000 Euro Mehrkosten im Spritverbrauch auslösen. Für große Lkw-Flotten liegt das Einsparpotential hier auf der Hand.

Wie sollen die Stationen funktionieren? Die Fahrer fahren vor ihren Pausen auf den Rasthöfen über die Messstellen. Dabei werden der Reifendruck und das Reifenprofil automatisch geprüft, abgenommen und auf einem LED-Schild dem Fahrer direkt mitgeteilt. Der Fahrer kann dann sofort reagieren und eine evtl. Unstimmigkeit beheben. Außerdem werden die Daten den Flottenzentralen gemeldet. Wer dort für den

Reifenservice zuständig ist, kann entsprechende Instandhaltungsmaßnahmen für die Lkws einleiten. Der ganze Datenaustausch läuft elektronisch über eine Internetplattform.

Können – und wollen – Sie diese Art der Expansion allein stemmen? Wir könnten schon, stellen aber im Moment auch Überlegungen an, evtl. einen weiteren Partner mit an Bord zu nehmen. Wir reden da mit wirklich großen Unternehmen, das ist für uns als Mittelständler eine spannende Erfahrung. Die gehen das mit ganz anderen Ressourcen an, mit anderen Prüfmethoden, die uns auch wieder helfen, das Geschäftsmodell weiter zu optimieren. Entschieden ist das aber noch nicht.

Und Sie würden mit Classis zum ersten Mal vom reinen Produktmarketing in den Dienstleistungsbereich einsteigen, ein ganz anderes Geschäft. Das reizt uns zusätzlich, den Geschäftsbereich Dienstleistung mit hochspezifischer Messtechnik zu kombinieren.

Ihre Erfahrung mit dem Start-up ProContour scheint trotz mehrmaligem Umschreiben des Businessplans so anregend gewesen zu sein, dass Sie mit Polysecure bei einem zweiten High-Tech-Start-up eingestiegen sind. Ja, wir scheinen jetzt in der Freiburger Innovationsszene den Ruf zu haben, leichtfertig mit unserem Geld umzugehen. Aber im Ernst, es gibt bei ProContour und Polysecure sich überschneidende Gesellschafter. Über diese persönliche Schiene wurden wir angesprochen, dass da eine weitere tolle Idee wartet. Allerdings hat Polysecure nun gar nichts mehr mit dem Verkehrsbereich zu tun. Hier geht es um innovative Methoden, Produkte zu markieren und so gegen Produktpiraterie zu schützen.

Kritisch betrachtet könnte man aber sagen, Ihnen fällt in den angestammten Geschäftsfeldern nichts mehr ein, also kapitalisieren Sie Ihr Vermögen. Wir können uns im Moment beides erlauben, das klassische Geschäft, auch mit Zukäufen, weiter zu entwickeln – und in neue Geschäftsfelder zu investieren. Letzteres ergibt sich aber in gerader Linie durch die Unternehmenserfahrung nach dem Zweiten Weltkrieg. Auch unsere Väter, die neunte Generation, haben in neue Dinge investiert, die nichts mit dem Stammgeschäft der Sense zu tun hatten. So haben sie die Kontinuität und den Erfolg gesichert – bis hinein ins nun 300. Jahr.

Inzwischen finden sich zwölf Unternehmen in Ihrem Produktportfolio, die unterschiedlicher kaum sein könnten. Wie halten Sie das alles zusammen? Das war der Ausgangspunkt für Carlo und mich, vor einem Jahr ein Zukunftskonzept für uns als Familienunternehmen zu entwickeln und das erstmals auch als eine Art Familienverfassung aufzuschreiben. Welche Rolle nehmen wir ein, welche Rolle unsere Väter? Wie wird das mit den Kindern sein? Wir haben uns deshalb Hilfe bei externen Beratern geholt.

Gab es ein Grundprinzip, das Sie dabei geleitet hat? Vor allem, dass wir das Unternehmen in familiärer Führung halten möchten. Wir trauen uns zu, in der Zukunft auch noch andere Geschäftsbereiche hinzuzunehmen. Aber wir müssen trotzdem als Gruppe sicht- und erkennbar bleiben.

Viele Familienunternehmer wissen zwar, dass ein derartiger Prozess des Nachdenkens auch für sie notwendig wäre. Dennoch nehmen sie sich nicht die Zeit dafür. Wie sind Sie drangeblieben? Hier waren die externen Berater hilfreich. Es ist tatsächlich schwierig, sich die Zeit zu nehmen. Vordergründig kommt immer wieder was dazwischen. Doch es lohnt sich, während dieser Art Auszeit intensiv zu reden. Carlo und ich kennen uns jetzt so gut, dass da keine großen Überraschungen rauskamen. Aber es ist gut als Selbstversicherung. Und es war wichtig, das aufzuschreiben.

Erzählen Sie Ihren Kindern, der elften Generation, schon vom Unternehmen? Meine Kinder sind noch sehr jung, zehn, sieben und fünf Jahre alt. Natürlich erzähle ich Ihnen von der Firma, wie auch meine Eltern mir davon erzählt haben. Aber in kindlicher Form eben, beispielsweise was ein Sensenschmied war, welche Produkte wir herstellen und wie sich die einzelnen Bereiche entwickelt haben. Von Zeit zu Zeit drehe ich mit ihnen auch eine Runde über den Sophienhammer.

” *Wenn Sie Ihren Kindern nur einen Satz mitgeben könnten, welcher wäre es?* Bleibt frei und glücklich. Freiheit und Glück, das sind die wesentlichen Werte.

Können Sie mit der Sense umgehen? Ich habe das in Österreich gelernt und kann mähen, betreibe es aber nicht als Hobby.

“



Wilm-Nicolas, Jonas Theodor und Greta Paulina Cronenberg, 2011

„Tradition ist Medizin oder Gift, das ist eine Frage der Dosis.“

Carl-Julius Cronenberg über Familienunternehmen als Rückgrat der deutschen Wirtschaft, die Lehren einer 300-jährigen Firmentradition und warum er keinesfalls um jeden Preis wachsen will.



Carl-Julius Cronenberg, geb. am 30. Juli 1962, studierte Betriebswirtschaftslehre in Lausanne. Eintritt in das Unternehmen 1991, seit 1995 persönlich haftender Gesellschafter. Seit 1999 Mitglied im Rat der Stadt Arnsberg.

Herr Cronenberg, was war wichtiger: der Tag Ihrer Hochzeit oder der Tag, an dem Sie in das Familienunternehmen eintraten? An meine Hochzeit kann ich mich sehr genau erinnern, an meinen ersten Arbeitstag in der Firma nicht. Die Bilder vom Hochzeitstag sind fest im Gedächtnis verankert. In das Unternehmen wächst man Schritt für Schritt hinein, der formale Eintritt ist nur eine Etappe unter vielen. Insofern war der Hochzeitstag wichtiger.

Was bedeutet der Begriff „Familienunternehmen“ für Sie? Ein Familienunternehmen ist für mich inhabergeführt. Es gibt keinen Unterschied zwischen Geschäftsführung und Inhaberschaft. Die Familie ist sehr präsent im Unternehmen und das Unternehmen ist sehr präsent in der Familie.

Man sagt so oft, Familienunternehmen seien das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Aber was bedeutet diese Floskel wirklich? Ist das eine Floskel? Der große Vorteil eines inhabergeführten Unternehmens ist, dass es wichtige Schnittstellen zwischen Kapital und Geschäftsführung nicht braucht. Inhaber können schneller entscheiden und Mitarbeiter besser mitnehmen. Langwieriges Taktieren entfällt, aufwändige Verwaltungsapparate und Kontrollinstanzen ebenso. Ohne diese Schnittstellen bleiben Sie schlank und Ihre Kunden profitieren von höherer Wertschöpfung.

Die großen Konzerne sind nicht effizient? Familienunternehmen basieren oft auf einer Vertrauenskultur, große Publikumsgesellschaften, wie auch die meisten öffentlichen Verwaltungen, eher auf einer Misstrauenskultur. Vertrauen erspart Bürokratie, das Krebsgeschwür einer jeden Organisation. Mitarbeiter suchen Bindung und Anerkennung und im Notfall auch soziale Verantwortung seitens der Geschäftsleitung. Kann der Großkonzern das nicht leisten, fängt er an, viel Geld für Frustrationsabbauprogramme auszugeben. In diesen zu Unrecht „weich“ genannten Faktoren sind Familienunternehmen regelmäßig besser als Großkonzerne.

Wie haben Sie die Firma vorgefunden, als Sie nach Ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre in der Schweiz und ihrem ersten Job bei DuPont 1991 wieder nach Hause gekommen sind?

Wir waren finanziell vollständig unabhängig, was toll war. Die Mitarbeiter waren treu und loyal – ebenfalls ein großer Trumpf. Ansonsten habe ich auch genug Verbesserungspotenziale und Aufgabengebiete für mich entdeckt und das war ja auch gut so.

Zum Beispiel bei Croso Schmiedeeisen? Ja, Croso steckte in einer strategischen Sackgasse. Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs ab 1989 wurde der Preiswettbewerb bei schmiedeeisernen Produkten immer härter. Vorteile in Design oder Technik hatten wir nicht. Neue Vertriebskanäle wie die Baumärkte bedienen wir nicht. Mir war 1991 sehr klar, dass wir uns hier neu aufstellen oder aussteigen mussten.

Haben Sie einen Käufer gefunden? Nicht ganz. Ein Wettbewerber aus Italien hat uns die Gründung eines Joint-Ventures vorgeschlagen. Er wollte damit seinen Anteil auf dem deutschen Markt für Schmiedeeisen ausbauen. Mangels Alternativen haben wir mitgemacht. Nach und nach haben wir das Sortiment auf Systemkomponenten für Edelstahlgeländer umgestellt. So haben wir vierzig Arbeitsplätze geschaffen und sind wieder profitabel. Da die industrielle Führung für Edelstahlprodukte bei uns lag, haben wir die Anteile von unserem Partner zurückgekauft. Mit der Familie des Kompagnons verbindet uns bis heute eine persönliche Freundschaft und Croso ist heute wieder eine 100-Prozent Tochter von JCS. Grundsätzlich halte ich Kooperationsfähigkeit, zum Beispiel in Form von Joint Ventures, für Familienunterneh-

men in Zukunft für immer wichtiger. Strategische Ziele wie Internationalisierung oder die Erschließung neuer Technologien kann man oft nicht alleine erreichen.

Hat Sie die Erfahrung mit Croso darin bestärkt, auch Ihren anderen neuen Projekten die Zeit zu lassen, die sie brauchen, um zu reifen? Ja, absolut. Sowohl unsere Historie – wie lange hat das mit Athmer gedauert, wie lange mit den Fahnenmasten – als auch die eigenen Erfahrungen bestätigen das. Bei technischen Innovationen startet man immer sehr euphorisch, in dieser Phase werden die Verträge unterschrieben. Danach kommt die Ernüchterung, die Erwartungen an Nutzen und Wirtschaftlichkeit fallen praktisch auf Null zurück. Nach Anfangseuphorie und Katzenjammer kehrt ganz langsam Realismus ein und der mühsame Weg der Markteinführung nimmt seinen Lauf.

Sie sprechen über die Hightech-Beteiligungen an ProContour und Polysecure, die vor allem von Ihnen und Ihrem Vetter Wilhelm-Hendric vorangetrieben wurden? Ja, wir waren da Feuer und Flamme. Unsere Väter haben sich nicht gesperrt, aber vorgewarnt, dass alles viel länger dauern würde. Wir mit unserer betriebswirtschaftlichen Ausbildung haben in die Businesspläne gesehen und gesagt, die sind sauber aufgebaut, das wird schon gut gehen.

Ihre Väter hatten Recht? Unternehmer sind keine geduldigen Menschen. Und da ist es umso besser, wenn die Historie sie lehrt, dass Produktentwicklungen einfach ihre Zeit brauchen.

Die Sense mit ihrer 300-jährigen Geschichte kann sicher als eines der ersten, wenn nicht als das erste Markenprodukt überhaupt gelten. Wie verlief die Gründungsgeschichte von Cronenberg?

Das Interessante ist, dass es unterschiedliche Aspekte der Gründungsgeschichte gibt, die je nach Zeitpunkt oder Zusammenhang besonders hervorgehoben werden. Cronenbergs haben die Heimat verlassen, um sich frei vom Zunftwesen unternehmerisch entfalten zu können. Caspar Cronenberg bekam ein Wasserrecht und hat ein Hammerwerk gebaut. Die Sense war eines der ersten arbeitsteilig hergestellten Werkzeuge, schon vor der eigentlichen Industrialisierung. Und eines der ersten Markenprodukte überhaupt. Allerdings reicht das Markieren allein nicht, erst mit immer gleichbleibender Form und hoher Qualität entsteht Kundennutzen, Mehrwert und Vertrauen in die Marke. All diese Aspekte prägen bis heute unser unternehmerisches Handeln. Den Wert des Wissens um den Lebenszyklus eines Produkts oder einer Technik vom Anfang bis zum Ende über 300 Jahre kann man gar nicht hoch genug schätzen.

Ein erster Bruch in Ihrer Geschichte kam 1855, als Ihr Vorfahr Johann Wilhelm in der fünften Generation alles zurückließ. Ja, es scheint, dass er mit der Vergangenheit radikal brechen musste, um weiter Sensen schmieden zu können. Er entschied wiederum zugunsten der unternehmerischen Entfaltung und gegen die Heimat, neudeutsch „business first“. Diese Fähigkeit kann für das Überleben eines Unternehmens sehr wichtig sein. Mitgenommen hat er jedoch das Wertvollste, was die Firma hatte – das Markenbuch. Kein Wunder, dass sich Markenführung wie ein roter Faden bis heute durch die Unternehmensentwicklung zieht.

Vom Kältefeind bis Crosinox – kein Geschäftsfeld, in dem wir anonyme Produkte liefern!

1870 kam dann Ihr Urgroßvater nach Müschede und kaufte den Sophienhammer. Carl Julius war ein begnadeter Unternehmer, der in kurzer Zeit die Firma zu wirtschaftlicher Blüte führte. Wichtige Infrastrukturen im Dorf – Schule, Vereine, Eisenbahn, Feuerwehr – kamen erst mit Aufbau und Wachstum des Sophienhammers.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dann immer klarer, dass die Zeit der Sensen mit der Mechanisierung der Landwirtschaft zu Ende gehen würde. Zeit für eine neue Gründungsgeschichte? Ja, unsere Väter sahen sehr klar die Notwendigkeit, die Firma auf neue Beine zu stellen. Unsere lange Geschichte hat dabei geholfen, nicht auf kurzfristige Reparaturmaßnahmen zu setzen, sondern den ungleich schwereren Weg einer nachhaltigen Neuausrichtung einzuschlagen.

Wie das? Die Diversifizierung war eine Alternative unter vielen, die Mut und langen Atem erforderte. Leichter wäre es zum Beispiel gewesen, das Sortiment um andere Handwerkzeuge zu erweitern oder sich von einer Freiformschmiede zur Gesenkschmiede zu wandeln. Mit beiden Optionen hätte man zwar schneller die Unabhängigkeit von der Sense erreicht, aber gleichzeitig wäre man nur einem Teilaspekt der Strukturkrise begegnet. Auch eine Verlagerung von Produktion in Niedriglohnländer löst oft nur kurzfristig ein Lohnkostenproblem, führt langfristig aber zu Aufgabe von Wertschöpfungskompetenz und damit zu einer Einengung strategischer Alternativen.

Bei der Sense gab es den Versuch, mit einer preiswerteren Einheitssense gegen die Billigimporte anzukämpfen. Warum ist das gescheitert? Das war ein klassischer Fehler der Branche, der im Grunde in jedem Marketing-Lehrbuch nachzulesen ist. Die Einheitssense war überhaupt erst der Türöffner für die Importeure. Statt sich auf Kundennutzen und -bedürfnisse einzustellen, hat man auf Skalenvorteile in Produktionsprozessen geschickt und damit Markteintrittsbarrieren abgeschafft. Senses sind seitdem zwar billiger geworden, aber auch viel schlechter. Keiner hat am Ende profitiert.

Sie waren nach drei Jahrhunderten Markensensen-Geschichte wieder am Ausgangspunkt: Sehr große Händler diktierten die Preise? Ja, große Filialisten wie zum Beispiel Baumarktketten listen Werkzeugsortimente unter Eigenmarken ein. Der Einkäufer kauft nur noch den niedrigsten Preis. Produktkenntnisse oder Qualitätsbewusstsein sind bis auf wenige Ausnahmen nicht mehr vorhanden, Herstellermarken sind weitestgehend zurückgedrängt worden. Dieses Phänomen beschreibt das Ende des extrem langen und erfolgreichen Lebenszyklus der Markensense und somit auch den Untergang zahlreicher ehrwürdiger Senseshersteller.

Sie sind bei Türdichtungen, Wegesperren und Fahnenmasten Marktführer, aber dennoch Nischenanbieter. Da ist kein Widerspruch. Wir streben Marktführerschaft an, weil wir da den größten Kundennutzen bei vernünftigen Kosten generieren können. Als offene Handelsgesellschaft müssen aber auch finanzielle Risiken für uns beherrschbar bleiben. Deshalb tummeln wir uns vorzugsweise in kleinen Nischenmärkten.

... und wachsen nicht in diesen Märkten, sondern mit Pro-Contour und Polysecure in neuen Märkten. Wir tun das eine ohne das andere zu lassen. Aber Wachstum in unseren angestammten Sparten forcieren wir nicht um jeden Preis, sondern lassen die Dinge sich organisch entwickeln. Kein Kunde, der bei uns Türdichtungen kauft, braucht einen Lieferanten Athmer, der zehnmal so groß ist, wie wir heute sind. Die Kunden brauchen die besten Türdichtungen und den besten Service, nicht mehr, nicht weniger. Wachstum in Zeiten eines stagnierenden Türenmarktes wäre also ein Ziel, das ich vorgeben würde, nicht der Kunde.

Und was ist daran schlecht, wenn Sie ein Wachstumsziel vorgeben? Sobald Sie diese Vorgaben machen, haben Sie automatisch den Fokus von dem Kunden auf sich gelenkt. Das ist nicht gut. Ich halte es beispielsweise für völlig verfehlt, wenn sich VW zum Ziel setzt, weltgrößter Automobilhersteller zu werden. Was bringt das dem Kunden? Nichts! Was hat es vorher General Motors oder Toyota gebracht? Nichts Gutes jedenfalls. Wenn VW sich auf jeden einzelnen Autokäufer konzentriert, und zwar besser als seine Wettbewerber, kommt Marktführerschaft von ganz allein.

Sie setzen stattdessen auf die Kunst, auch bis Stückzahl Eins kundenorientiert zu fertigen? Denken Sie an die Anfänge industrieller Fertigung – da musste alles standardisiert werden, um Stückkosten zu senken. Mit zunehmendem Wettbewerb erwarten Kunden Differenzierung, schließlich sogar Individualisierung. Wir versuchen dem gerecht zu werden, ohne kostenseitig Skalenvorteile aufzugeben. Das erfordert eine gewisse industrielle Intelligenz, schafft aber eben auch

Kundennutzen und Markteintrittsbarrieren, wie uns die Erfahrung mit der Reichsformsense gelehrt hat.

Was bedeutet es, in einer Familie mit einer 300-jährigen Tradition zu leben? Eine große Verantwortung, weil man nicht derjenige sein will, dem es misslingt, das Familienerbe weiterzugeben. Das Bewusstsein in der Tradition zu stehen, stärkt aber auch Selbstbewusstsein und hilft, in wichtigen Fragen kluge und abgewogene Entscheidungen zu treffen. Ein Freund hat mir schon vor 25 Jahren dazu Bemerkenswertes gesagt: „Ob Tradition wie Medizin oder wie Gift wirkt, ist eine Frage der Dosis.“

” **Wenn Sie Ihren Kindern nur einen Satz mitgeben könnten, welcher wäre es?** Lasst Euch nicht von der Vergangenheit beherrschen, sondern nutzt sie, um Zukunft zu gestalten.

Können Sie mit der Sense umgehen? Ja, ich kann ein wenig mähen. Ich habe mal einen Mähkurs bei uns auf dem Sophienhammer organisiert und möchte das gerne wiederholen. Vielleicht gründen wir eines Tages einen Sensesverein, ähnlich wie es das in Österreich schon gibt.

“



Rebecca Elisabeth, Lorenz Julius und Valerie Felicitas Cronenberg, 2011