

1990 ?

**Festrede  
anlässlich des  
90-jährigen Betriebsjubiläums  
der Fa. Freundlieb  
Dortmund Hörde**

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling  
Universität Dortmund**

Verehrte Familie Freundlieb,  
werte Mitarbeiter der Fa. Freundlieb!

Die Firma Freundlieb feiert heute den 90zigsten - ein rundes Jubiläum. Sir Peter Ustinov sagte einmal:

"Ein rundes Jubiläum ist ein Datum, an dem eine Null für eine Null von mehreren Nullen geehrt wird."

Meine Damen und Herren,

ich bin Ihnen jetzt hier unter dem Stichwort Festrede angekündigt worden. Nun kann man über ein Fest eigentlich schlecht reden. Man kann nur Feste feiern.

Insofern bin ich sehr froh, daß Herr Freundlieb mir thematisch zumindest einen Wunsch aufgegeben hat, nämlich über die Krise als Chance zu sprechen.

***Krise als Chance***

Ein Unternehmer fordert mich auf, über die Krise zu sprechen und sie gar noch als Chance zu klassifizieren. Ich tue dies sehr gern:

"Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen."

Das sagte der jüngst verstorbene schweizerische Dramatiker und Erzähler Max Frisch. Fortschritt und die Realisierung von Visionen oder Utopien sind schon oft genug eine vorbildliche Symbiose eingegangen.

Also wie sieht die Krise aus?

Im Handwerk sind zwischen 1975 - 1986 in Dortmund bei einer hohen Fluktuation insgesamt 537 Betriebe verloren gegangen. Das allein ist keineswegs ein alarmierendes Zeichen. Mit dieser Zahl liegt Dortmund allerdings am Ende der Skala aller Kreise und kreisfreien Städte in NRW (52. Platz absolut, 46. Platz relativ zu Einwohnern bei 54 Kreisen insgesamt). Hierin spiegelt sich die Strukturkrise wider.

Krise bedeutet aber immer auch Beschäftigungskrise:

In der jüngsten Ausgabe der "Regionalinformation Ruhrgebiet" des KVR konnte ich lesen, daß im Baugewerbe im Bereich des Kommunalverbandes Ruhrgebiet (KVR) von 1985 bis 1989 knapp 8.000 Arbeitsplätze verloren gegangen sind.

Das Familienunternehmen Freundlieb baute in dieser Zeit keine Arbeitsplätze ab, sondern legte zu, muß also offensichtlich in der Krise seine Chance genutzt haben. Denn gerade Mitte der achtziger Jahre haben viele Traditionsunternehmen im Baugewerbe nicht mehr mithalten können.

### ***Historischer Rückblick***

Lassen Sie mich aber zuerst einmal den Blick weiter zurückwerfen. 90 Jahre wird die Fa. Freundlieb.

Wie war das also zu Beginn unseres Jahrhunderts? Fördertürme waren die Wahrzeichen in unserer Region.

Zehntausende von Menschen kamen ins Land der Feuer und Schloten. Zuerst kamen sie aus dem Münsterland, dem Sauerland, später aus Holland und noch später aus Pommern, Preußen und Polen. Einer von ihnen war Johann Freundlieb aus dem Eichsfeld. Er aber ging nicht in die Schwerindustrie. Er arbeitete zwar auch schwer und hart, aber in einer anderen Branche: dem Bauhandwerk. Er machte sich in Hörde selbständig.

Die neue Bevölkerungsmischung war zu ständiger Anpassung gezwungen:

Toleranz und Akzeptanz entwickelten sich zwangsläufig und eigenbestimmt. Es entstand eine offene Gesellschaft, die harte Arbeit und direkte Sprache miteinander verband.

Wie war das Leben neben der Maloche? Die Kohlebarone und Industrieherzöge fuhren mit der Kutsche zum Theater - nicht in der Heimatstadt, sondern nach Düsseldorf. Erst später wurden hier die ersten Theater gebaut. Dieser historische Gesichtspunkt spielt eine große Rolle, wenn wir heute - auch das wird aktuell diskutiert - über Kunst und Kultur in der Region diskutieren.

Die Arbeiter waren nach zehn bis zwölf Stunden Arbeit froh, noch einen Blick in die Zeitung werfen zu können. Das Abonnement teilten sich häufig genug mehrere Familien.

Ich mache mir immer das Vergnügen bei derartigen Jubiläen in eine Zeitungschronik zu schauen. Insofern weiß ich also, was Johann Freundlieb im Mai 1901 gelesen hat:

### ***Reichstag billigt Diätenzahlungen***

Die Kommission über Diätenzahlungen an Mitglieder des Reichstages legt einen Gesetzentwurf vor. Danach erhalten die Mitglieder des Reichstages während der Legislaturperiode Freifahrten auf den Eisenbahnen und für die Dauer ihrer Anwesenheit in Berlin 20 Mark Anwesenheitsgelder.

Die Konservativen befürchten, daß dieses Gesetz zu einer Verschlechterung des Niveaus des Reichstages führen könnte.

Damals zählte lange nur eines: die harte körperliche Arbeit. Dafür mußte man Kohle schaufeln oder sich zumindest die Hände schmutzig machen - und das im wahrsten Sinne des Wortes.

Und wie sieht es heute aus? Wir leben immer noch in einer Arbeitsgesellschaft - mit dem Unterschied, daß die harte körperliche Arbeit nicht mehr einzig und allein im Vordergrund steht.

Aber die Arbeit ist immer noch das Lotmaß unserer täglichen Entscheidungen, Arbeit ist die soziale Stechuhr, strukturiert uns alle: bestimmt Feierabend, Freizeit, Ferien, Pensionierung. Wer viel arbeitet, gilt viel. Nur was Arbeit wirklich ist, das weiß kaum jemand.

Ich gebe gerne zu, ich weiß es auch nicht, auch wenn ich mir beispielsweise über die Arbeit der Manager einige intensivere Gedanken gemacht habe. Ich kann es zumindest sinnerfüllend nicht mit einem Satz definieren. Norbert Blüm, der Bundesarbeitsminister, sagte einmal: "Wer viel arbeitet, kommt nicht auf andere Gedanken." Da mag ja durchaus etwas dran sein. Aber für Unternehmer taugt dieses Bonmot wohl kaum. Denn wenn ein Unternehmer nicht mehr auf andere Gedanken kommt, kommt seine Firma bald auch nicht mehr auf den berühmten grünen Zweig, rutscht von den schwarzen in die roten Zahlen.

### ***Unternehmertypen***

Da bin ich denn bei den Chancen. Unternehmer - so sagt man - ergreifen ihre Chancen. Meines Erachtens ist die Sache aber etwas komplizierter. Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, werden drei recht unterschiedliche Typen von Unternehmern verlangt.

Den ersten nenne ich mal *Entrepreneur*, weil uns im deutschen ein geeigneter Ausdruck dafür fehlt.

Der Entrepreneur hat ständig neue Ideen, versucht, sie zu verwirklichen. Dabei stößt er permanent auf Grenzen, auf Restriktionen, gesetzliche Vorschriften, Regeln, aber auch auf Mitarbeiter, die ein ruhiges oder geordnetes Leben vorziehen, auf Marktpartner, die nicht wollen oder nicht können, auf technische Begrenzungen. Für ihn gibt es keine Ruhe, er fordert ständig Neues, ist ein Unruheherd für das Unternehmen, letztlich schafft er das Chaos. Dieser Typ ergreift die Chancen nicht nur, nein er schafft sie selbst, wenn sie nicht da sind.

Mit ihm allein ist ein Unternehmen nicht lebensfähig. Da reicht es vielleicht für ein Strohfeuer, für eine Unternehmensgründung, für die Dauer von drei oder vier Jahren, solange wie sich die Banken vom Elan und vom Ideenreichtum beeindruckt lassen und auf die finanziellen Erfolge weiter hoffen.

Den finanziellen Erfolg kann nämlich nur der zweite Typ sichern: der *Manager*, der die Betriebsabläufe plant und organisiert, der Stabilität für die Marktpartner und die Mitarbeiter schafft, der durch geordnete Regelmäßigkeit eine Marktdurchdringung ermöglicht und Gewinne sichert. Dieser Typ schafft die Ordnung, ohne die ein arbeitsteiliges System Unternehmung nicht langfristig existieren kann.

Nun und letztlich gehört natürlich der *Fachmann* dazu, der sein Metier, sei es das Bauhandwerk oder die Herstellung von Mikrochips, sei es die Werbung oder die Installation von Computern beherrscht.

Sie sehen bereits, Entrepreneur, Manager und Fachmann sind nicht zwangsläufig in einer Person vereint. Der erfolgreiche Gründer sollte von allem etwas haben. Später aber - und das ist sicherlich für die Entwicklung unserer Firmen etwa im TechnologiePark von großer Bedeutung - können sich diese Rollen auch auf mehrere Personen verteilen. Häufig geschieht dies bereits am Anfang durch Mehrpersonengründungen. Wichtig wäre es allerdings dann darauf zu achten, daß nicht zwei Entrepreneurs zusammenkommen. Das kann eigentlich nur schiefgehen.

### ***Strategisches Management***

Erfolgreiche Unternehmen haben ihre Lücke im Markt gefunden, ihren Platz besetzt. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren ihre Energien und Potentiale auf unbefriedigte Marktwünsche und können dies meistens besser als die Konkurrenz. Dabei haben sie *relative* Wettbewerbsvorteile, die häufig durch eine Konzentration auf zentrale Marktprobleme zurückzuführen sind.

Dabei ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, daß diese Wettbewerbsvorteile nur relativ oder anders ausgedrückt, nur sehr klein sein müssen. Meinen Studenten erkläre ich das immer so.

Zwei Männer auf der Jagd in der kanadischen Wildnis sehen plötzlich einen riesigen, finster, weil hungrig dreinblickenden Bären auf sich zukommen.

Da öffnet der eine seinen Rucksack und sucht etwas. Er suche seine Rennschuhe, beantwortet er die Frage des anderen.

"Damit wirst Du doch nicht schneller sein als der Bär." -

"Das" erwidert der andere, "brauche ich auch nicht, aber ich bin schneller als Du!"

Dies ist eine Krisensituation. Der eine hat seine Chance ergriffen.

Wenn ich jetzt bereits bei Produkten, Märkten und Konkurrenz bin, dann müssen wir uns eingestehen, daß ein gut Teil der Krise, mit der wir es zu tun hatten oder haben, eine Krise des strategischen Managements ist. Wenn ich so neutral sage "des Managements", dann kann ich auch nicht umhin zu sagen: der Manager. Ursache hierfür ist meines Erachtens eine falsche Sichtweise, eine Sichtweise, die sich zu sehr auf Produkte und zu wenig auf die Probleme der Kunden orientiert.

Nicht das Produkt, seine Verbesserung, seine kostengünstigere Herstellung oder Förderung darf im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen, sondern das Anwenderproblem, das Problem des Kunden muß im Zentrum aller strategischen Planungen liegen. Das ist eine völlig andere Sichtweise.

Wenn ein Rasenmäher-Produzent strategische Planung aus produktorientierter Sicht betreibt, dann wird er sich die Konkurrenten anschauen, andere Produkttechnologien, vielleicht Luftkissenrasenmäher oder unterschiedliche Antriebsaggregate wie elektrischer Strom, Benzin oder Gas. Er wird die Sichel noch schärfer einerseits und noch mehr fußgeschützt andererseits machen. Er wird aber nicht beobachten, ob die chemische Industrie einen Rasenwachstumshemmer entwickelt, den man nur über den Rasen spritzt, so daß der Rasen immer stoppelkurz bleibt. Dies wird einer produktorientierten Konkurrenzanalyse völlig entgehen. Eine an den Kundenproblemen orientierte Sichtweise kann dies aber keineswegs ausblenden. Im Gegenteil: das Kundenproblem würde auf diese Weise sehr viel besser gelöst ohne aufreibende, stundenlange Arbeit.

Dieses im übrigen nicht fiktive Beispiel aus der Konkurrenzanalyse des Rasenmäher-Herstellers Stihl zeigt folgendes: Wichtig ist es für das Unternehmen, Kundenprobleme zu lösen und nicht Produkte herzustellen. Das führt dazu, Kundenprobleme zu suchen, und zwar, wenn man länger am Markt agieren möchte, möglichst Kundenprobleme, die auch langfristig stabil sind.

Gesucht sind also Kundenprobleme, die sich nicht ändern. Was sich dann ändert sind die Lösungen für dieses Kundenproblem. Damit bin ich wieder bei unserem 90jährigen Festtagskind. Das Kundenproblem hat sich seit Menschheitsgedenken nicht geändert, wohl aber die Lösung.

Wir hausen nicht mehr in Höhlen oder Zelten, sondern in Häusern: aber wie vielfältig sehen die aus? Und in welcher besonderen Weise nimmt sich die Fa. Freundlieb des Kundenproblems an. Da werden nicht mehr nur Mauern hochgezogen, sondern da werden - weil es der Kunde offensichtlich so will - Finanzierungen geplant und realisiert, Bauplanungen vorgenommen, da gibt es einen Generalunternehmer, weil der Bauherr sich nicht mit allen Einzelgewerken herumschlagen will und so fort.

### ***Mittelständische Unternehmen***

Und noch ein weiterer Punkt im Zusammenhang mit Krisen und Chancen:

Immer, wenn sich in unserer Wirtschaft Strukturwechsel abzeichnen, haben mittelständische Unternehmen ihren unübersehbaren - ich will deutlich sagen - den entscheidenden Anteil.

Die besonderen Vorzüge der großen, gereiften Unternehmen bestehen in der funktionsfähigen, arbeitsteiligen Organisation, in der Markterfahrung, in der Technologie-Erfahrung, in finanziellen Ressourcen sowie Kostenvorteilen etwa in der Großproduktion oder im Marketing. Die Potentiale kleiner und mittlerer, jung oder jung gebliebener Unternehmen bestehen im

- Sendungsbewußtsein im Hinblick auf das Produkt, das Patent
- die Tradition bei Familienunternehmen,
- in der Innovationsfähigkeit, in der Flexibilität.

Hier gibt es kein

*Management by Pingpong*

Jeden Vorgang zurückspielen, bis er sich von selbst erledigt.

sondern hier wird entschieden. Hier kann geradeheraus, konsequent - im Sinne von für die Konsequenzen auch die Verantwortung tragen - entschieden werden. Zu diesen Unternehmen gehört zweifellos auch die Fa. Freundlieb. Sie verkörpert den Wandel zur Kooperation von Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft.

Nur schwarz-weiß wurde in diesem Haus selten gedacht. Seit einiger Zeit denkt man hier schon eher gelb-schwarz.

*Unternehmensgrundsätze*

Ein letzter Punkt:

Etwa zwölf Prozent der deutschen Unternehmen haben eine schriftlich formulierte Firmenzielsetzung - gewissermaßen eine Firmenphilosophie -, die den Mitarbeitern bekannt ist. Gerade diese Unternehmen haben einen Gewinn, der um 46 Prozent über dem Durchschnitt der Branche liegt.

Nun weiß ich zwar nicht, wie es mit den Gewinnen der Fa Freundlieb aussieht. Ich weiß aber, daß sie Unternehmensgrundsätze formuliert haben. Danach dürfte es mit den Gewinnen auch nicht so schlecht stehen.

In diesen Grundsätzen ist den Mitarbeitern ein besonderer Teil gewidmet.

Wir alle wissen:

Wichtig ist die intensive, gezielte und individuelle Fortbildung für alle Mitarbeiter. Sie ist wichtig für die Unternehmenskultur und zeigt dem Mitarbeiter, daß er für das Unternehmen wichtig ist, daß er eine langfristige Perspektive im Unternehmen hat. Das fördert die Leistungskraft des Mitarbeiters, fördert seine Motivation und gibt ihm das Gefühl, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein.

Heute wird viel von Unternehmenskultur gesprochen. Ich selbst bemühe mich innerhalb der Universität darum, das Spezifische dieser Organisation, das individuell Sinnhafte für die rund 25.000 dort beschäftigten Menschen herauszustellen, stärker bewußt zu machen. Was unterschiedliche Unternehmenskulturen ausmacht, will ich Ihnen anhand einer kleinen Geschichte verdeutlichen:

Drei Männer auf einer Baustelle verrichten die gleiche Arbeit. Da kommt jemand vorbei und fragt: "Was macht Ihr denn da?"

Der erste antwortet: "Ich kloppe Steine kaputt!"

Der zweite sagt: "Ich arbeite hier, um leben und essen zu können!"

Der dritte schwärmt mit leuchtenden Augen: "Ich helfe, eine große Kathedrale zu bauen!"

Daß von Freundlieb noch viel gebaut wird, wünsche ich dem Jubilar; es müssen ja nicht immer Kathedralen sein.

Meine Damen und Herren, ich habe jetzt Ihre Geduld lange genug beansprucht:

Platon hat gesagt:

Lerne zuhören und du wirst auch von denjenigen Nutzen ziehen, die nur dummes Zeug reden.

In diesem Sinn müßten Sie in jedem Fall Nutznießer sein.