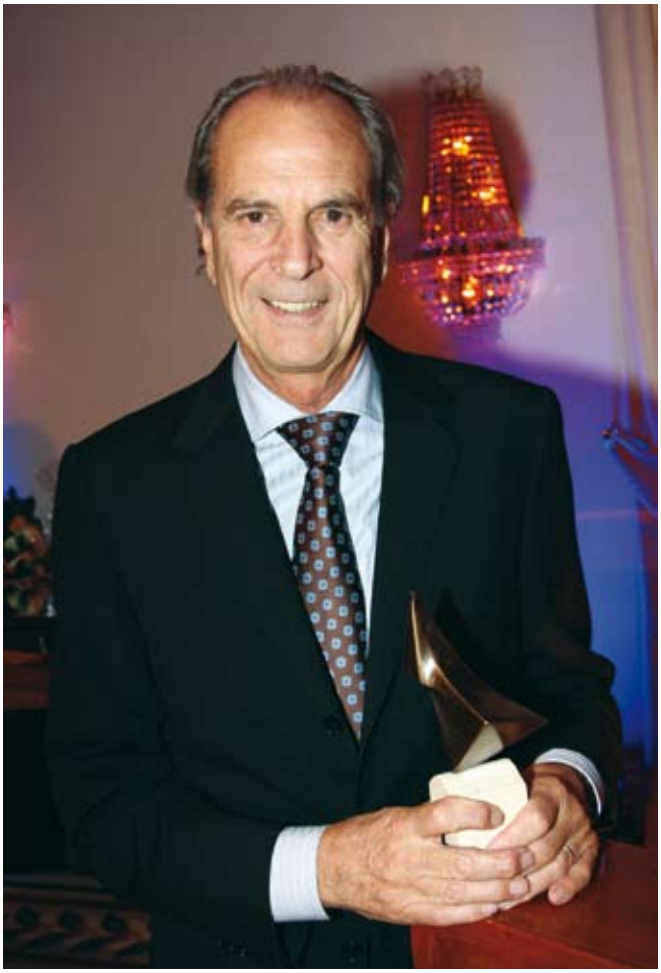
Der Familienunternehmer des Jahres 2007

Laudatio zu Ehren Dr. Jürgen Heraeus

von Dr. Klaus Schweinsberg



»Im vierten Jahr verleihen INTES und impulse heuer den Preis »Familienunternehmer des Jahres«. Und ich darf mit Fug und Recht behaupten, dass ich vor vier Jahren begonnen habe, die Laudatio auf den heutigen Preisträger vorzubereiten. Bei der damaligen Preisverleihung hatte ich nämlich die Ehre und Freude, als Tischdame seine Ehefrau an meiner Seite zu haben. Und welche bessere Informationsquelle könnte es für einen Journalisten geben. Schon damals dachte ich, wenn eine Frau mit so zärtlicher Bewunderung von ihrem Mann spricht, ihn als »family man« preist und seine unternehmerischen Tugenden herausstreicht – allein deshalb müsste der so Gelobte einen Preis bekommen.

Heute Abend ist es nun so weit und wir dürfen mit Herrn Dr. Jürgen Heraeus einen der profiliertesten Familienunternehmer der Republik ehren.

Die Jury, die den Familienunternehmer des Jahres auswählt, hat sich 2007 mit großer Einmütigkeit für Dr. Jürgen Heraeus entschieden.

Lieber Herr Heraeus, meinen ganz herzlichen Glückwunsch zu dieser Auszeichnung.

Und mein Glückwunsch an die Jury unter dem Vorsitz von Professor Peter May, die eine wirklich gute Wahl getroffen hat.

Denn Jürgen Heraeus, der seit dem Jahr 2000 dem Aufsichtsrat der Heraeus Holding GmbH in Hanau vorsitzt, kann eine stolze Bilanz als Familienunternehmer ziehen. Er hat das Unternehmen komplett restrukturiert und damit zukunftsfähig aufgestellt. Er hat es internationalisiert und damit die Wettbewerbskraft des Familienkonzerns nachhaltig gestärkt. Er hat darüber hinaus die familieninterne Nachfolge an der Unternehmensspitze von langer Hand vorbereitet. Und auch in der Außenwirkung hat Jürgen Heraeus ein Pensum geleistet, das als grandios zu bezeichnen noch untertrieben ist. Er hat sich für die Fortentwicklung und das Ansehen der Idee Familienunternehmen engagiert. Auch in Deutschland galt lange die Beobachtung von Winston Churchill: »Manche sehen im Unternehmer einen räudigen Wolf, den es totzuschlagen gilt. Manche eine Kuh, die man melken kann. Nur wenige das Pferd, das den Karren zieht.« Wenn sich das Unternehmerbild in den vergangenen Jahren zum besseren gewandelt hat, so ist das sicher auch das Verdienst von Jürgen Heraeus. Er hat viel für die Reputation des Unternehmertums überhaupt getan – durch seinen Einsatz in den familieneigenen Stiftungen und auch in Umweltinitiativen führender Unternehmer. Und alles hat er in einer unglaublich offenen und geraden Weise getan, hat nie ein Blatt vor den Mund genommen. Bei all dem hat er sich als Person immer zurückgenommen, was Randolph Rodenstock zu dem Kompliment veranlasste: »Jürgen Heraeus ist ein bescheidener Mann.«

Sie sehen, meine Damen und Herren, der Familienunternehmer des Jahres 2007 hat diese Ehre in hohem Maße verdient.

Lassen Sie mich die einzelnen Punkte noch ein wenig vertiefen, denn der eine oder andere von Ihnen bekommt dadurch vielleicht Impulse, Jürgen Heraeus nachzueifern. Auch 2008 und in den folgenden Jahren wollen wir ja wieder verdiente Familienunternehmer ehren.

Die Firma W. C. Heraeus wurde 1851 von Wilhelm Carl Heraeus gegründet, wie so viele heute weltweit bedeutende deutsche Unternehmen von einem Apotheker. Dieser war eine wahre Erfindernatur, unter anderem entwickelte er ein Verfahren zur Platinschmelze im industriellen Maßstab. Dies bildete die Keimzelle des heutigen Weltkonzerns mit 12 Milliarden Euro Umsatz, 11.000 Beschäftigten und der stolzen Eigenkapitalquote von 53 Prozent.

Jürgen Heraeus trat nach Studium und Promotion in Betriebswirtschaft – bei keinem Geringeren als Kostenrechnungspapst Edmund Heinen – 1964 in das elterliche Unternehmen ein. 1970 avancierte er zum Mitglied der Geschäftsführung, die damals vom ersten familienfremden Vorsitzenden geleitet

wurde. 1983 dann übernahm mit Jürgen Heraeus wieder ein Mitglied der Familie das Ruder.

Damit begann eine Ära, die von zwei tiefgreifenden – und aus heutiger Sicht darf man feststellen: zwei segensreichen – Umwälzungen gekennzeichnet war. Jürgen Heraeus bereinigte das Produktportefeuille des Unternehmens und konzentrierte alle Aktivitäten auf fünf Nischenmärkte, in denen seine Firma eine weltweit führende Position einnahm. Es waren dies Edelmetallhandel, Sensoren, Dental- und Medizinprodukte, Quarzglas und Speziallichtquellen. Alle, die bei der Suche nach der richtigen Strategie vor der Frage stehen: Konzentration oder Diversifikation? sollten mal einen Blick auf das Modell Heraeus werfen.

Und ein Zweites kann man dort abschauen: Die einzelnen Bereiche erhielten ein hohes Maß an Selbständigkeit. Um alles zu koordinieren und vor allem die finanzielle Gesamtsituation zu überwachen – der Konzern umfasste immerhin rund 100 Gesellschaften und Beteiligungen – liefen die Fäden in einer neu darüber errichteten Holding zusammen. Deren Vorsitz übernahm selbstverständlich Jürgen Heraeus. Damit war seine Firma eines der ersten, wahrscheinlich das erste Familienunternehmen in Deutschland überhaupt, das sich eine solche Holdingstruktur gab.

Es folgte Revolution Nummer zwei: die Internationalisierung. Wie nur wenige Unternehmer in Deutschland setzte Jürgen Heraeus auf die asiatische Karte. Gegen den Widerstand einiger Familienmitglieder ließ er den Konzern nach Ostasien expandieren. Vor allem in China sah er den Wachstumsmarkt der Zukunft. Mit Recht, wie wir heute wissen. Das vehemente Engagement für diese Weltregion mündete darin, dass Jürgen Heraeus der Vorsitz im Arbeitskreis China des Asien-Pazifik-Ausschusses der deutschen Wirtschaft angetragen wurde. Diese Aufgabe, die er noch heute erfüllt, übernahm er damals im Jahr 1997 selbstredend gern. Es war, wenn ich das hier am Rande erwähnen darf, übrigens dasselbe Jahr, in dem die impulse-Redaktion eine denkwürdige Initiative unter dem Slogan »Auf nach China!« startete. Ziel war es, kleineren Firmen den Einstieg dadurch zu erleichtern, dass sie durch Vermittlung von impulse kostenlos Unterstützung seitens China-erfahrener Unternehmer erhielten. Einer der Unternehmer, die sich bereitwillig für dieses Projekt zur Verfügung stellten, war Jürgen Heraeus. Lieber Herr Heraeus, Sie sehen, wir ziehen seit langem am gleichen Strang.

Dies war übrigens nur eine der zahlreichen Aktivitäten, die Sie gemeinsam mit impulse bestritten haben. Sie erinnern sich vielleicht an Ihren persönlichen Einsatz bei unserer Aktion zugunsten von Unternehmensgründern. Da haben Sie Ihr unternehmerisches Know-how an den Nachwuchs weitergegeben. Die Redaktion war stolz darauf, für dieses Projekt zahlreiche weitere prominente Unternehmerpersönlichkeiten zu gewinnen. So waren Patrick Adenauer, Thomas Bentz, Peter Dussmann, Günther Fielmann, Manfred Maus, Arend Oetker, Maria-Elisabeth Schaeffler – die Familienunternehmerin des Jahres 2004 – und Michael Stoschek – Familienunternehmer des Jahres 2005 – ebenfalls als Paten für Gründer engagiert.

Nach diesem kleinen Ausflug zurück zu Jürgen Heraeus. Sie haben dann den Konzern bis zum Jahr 2000 als Chef der Holding geführt. Und einen Umsatzrekord nach dem anderen erzielt. Auch die Entwicklung von Gewinnen und Eigenkapital, ich erwähnte es schon, war überaus erfreulich. So konnten Sie damals besten Gewissens den allmählichen Rückzug von der Kommandobrücke in den Kontrollraum angehen. Das von Ihnen selbst gesteckte Ziel, das Sie mit »kontrolliertem Wachstum« umschrieben haben, war erreicht. Und das diesem Ziel strategisch übergeordnete Ziel – die Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern – haben Sie ebenso umfassend und überzeugend realisiert. Was kann man mehr erreichen!

So stand dem Wechsel in den Aufsichtsrat nichts im Wege. Außer der nicht unwichtigen Frage, wer den Platz von Jürgen Heraeus an der Holding-Spitze einnehmen sollte. Ein familieninterner Nachfolger war damals nicht in Sicht. Was macht ein Heraeus in dieser Situation? Er setzt sich mit dem Vorsitzenden des Betriebsrats zusammen und guckt den neuen Mann an der Spitze aus. Ich denke, dieser Schritt des Jürgen Heraeus spricht Bände. Er zeigt, dass das Betriebsklima offenbar in Ordnung ist. Wobei nicht der falsche Eindruck entstehen sollte, wir hätten es hier mit einem Sozialromantiker zu tun. Nein, Jürgen Heraeus versteht es durchaus, Tacheles zu reden – wenn es notwendig ist. So wetterte er gegen überzogene Lohnforderungen der IG Metall, indem er vorrechnete, dass allein die verlangte Erhöhung um 6,5 Prozent vom Betrag her dem gesamten Verdienst eines Heraeus-Mitarbeiters in China entsprach. Und seine knackige Aussage »Unternehmen sind keine Rot-Kreuz-Veranstaltung« ist schon fast zu einem geflügelten Wort geworden.

Genau so dezidiert kritisierte er aber auch die vielfach überzogenen Managervergütungen in Deutschland. O-Ton Heraeus: »Die Exzesse sind schwer erklärbar, selbst wenn man sehr, sehr gut ist.« Nun argumentieren diese Manager ja oft damit, Deutschland brauchte diese hohen Gehälter wegen der internationalen, sprich amerikanischen, Vergleichbarkeit. Solche Scheinargumente widerlegt Jürgen Heraeus mit einem Satz. Ich darf zitieren: »Wenn deutsche Manager hier so wenig verdienen und drüben so viel, müsste es ja geradezu ein Anreiz für die amerikanischen Unternehmen sein, deutsche Manager zu niedrigeren Bedingungen einkaufen zu können. Aber offenbar sind sie nicht wirklich begehrt.« Basta.

Genauso bezog er Stellung gegen hohe Abfindungen für geschasste Manager, die nahtlos einen neuen Job finden.

Hier schimmert etwas durch, das in der Persönlichkeit des Jürgen Heraeus eine Facette bildet, der wir immer wieder begegnen: sein hoher moralischer An-

spruch. Offenbar ganz eklatant wurde dieser Anspruch, den er auch an seine Unternehmerkollegen richtet, durch die unschönen Ereignisse im Hause VW verletzt. Es war einer der seltenen Anlässe, zu denen sich Jürgen Heraeus ungefragt zu einem klaren öffentlichen Bekenntnis veranlasst sah: »Es gehört sich einfach nicht, Geschäfte im Rotlichtmilieu anzukurbeln.« Dies schrieb er in einem Leserbrief an eine der führenden deutschen Tageszeitungen (FAZ).

Was sich gehört im Wirtschaftsleben, dafür gibt es bei uns sozusagen die Inkarnation in der Figur des »ehrbaren Kaufmanns«. Ein, mit Verlaub, nicht taufrischer Begriff. Aber für Jürgen Heraeus ist er keineswegs eine traditionsbeladene Floskel. Nein, er engagiert sich mit großer Kraftanstrengung dafür, moralische Werte im Unternehmertum hochzuhalten. Für ihn ist sogar das Ziel hoher Gewinne ein ethisches Ziel – bildet der Gewinn doch die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen existieren können, dass sie Arbeitsplätze bieten und soziales Engagement finanzieren können.

So kann es nicht überraschen, meine Damen und Herren, dass Jürgen Heraeus sich einer Aktion angeschlossen hat, die ethische Ziele im Unternehmertum unterstützt, und Unternehmen auszeichnet, die sich hier hervortun. Die Initiative »Ethics in Business« hat sich dies zur Aufgabe gemacht. Jürgen Heraeus gehört zur Jury, wo er gemeinsam mit anderen Unternehmern wie Wolfgang Grupp und Claus Hipp nach auszeichnungswürdigen Unternehmerkollegen Ausschau hält. Ganz im Sinne des großen Deutschen Wilhelm von Humboldt, der gesagt hat: »Es bewährt sich, dass das moralisch Schönste und Edelste auch das am meisten Glückbringende ist.« So gesehen, muss Jürgen Heraeus nicht nur ein sehr erfolgreicher Unternehmer, sondern auch ein sehr glücklicher Mensch sein.

Zu seinen ethischen Ansprüchen gehört in vorderster Linie der Schutz unserer Umwelt. Gerade Unternehmen haben hier sicherlich eine hohe Verpflichtung und die Möglichkeit, wirksame Beiträge zum Erreichen dieses Ziels zu leisten. Der verantwortliche Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen gehört daher folgerichtig zum Leitbild des Konzerns. Aber auch hier lässt es Jürgen Heraeus nicht dabei bewenden, geduldiges Papier mit wohlfeilen Bekenntnissen zu bedrucken. Nein, er engagiert sich wieder. Er opfert persönliche Zeit, um aktiv zu arbeiten. So ist er Mitglied in einer Gruppe mit dem Namen »Initiative 2 Grad«. Diese hat sich zum Ziel gesetzt, den Klimaschutz ernsthaft zu betreiben und die Erderwärmung zu drosseln. Gemeinsam mit honorigen Kollegen wie Michael Otto, Hubert Burda und anderen engagierten Unternehmern setzt sich Jürgen Heraeus unter anderem dafür ein, dass die deutsche Bundesregierung den Klimaschutz konsequent verfolgt. Dass er mit diesem Impetus bei seinen Kollegen nicht gerade überall auf fröhliche Zustimmung stößt, tangiert unseren Laureaten wenig – erst kürzlich warnte der Industrie- und Handelskammertag die Regierung vor zu weit gehenden Auflagen, die die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen können.

Sie sehen, meine Damen und Herren, dieser Mensch Jürgen Heraeus vereint in sich eine Vielzahl von Interessen, moralischen Wertvorstellungen und Lebenszielen, die allesamt auf den einen Nenner zu bringen sind: Jürgen Heraeus möchte etwas an die nächste Generation weiterreichen, das seinem hohen Anspruch an verantwortliches Handeln Genüge tut. Er will eine intakte Umwelt weiterreichen. Und er will ein intaktes Unternehmen weiterreichen.

Über die Umweltaspekte habe ich gerade gesprochen. Lassen Sie mich noch einmal zu den unternehmerischen Aspekten zurückkehren.

Über der zeitaufwendigen Tagesarbeit kommt bei manchen Unternehmern gelegentlich der Blick für die großen Linien der Unternehmensentwicklung zu kurz. Man versäumt, rechtzeitig Weichen zu stellen, die für den gesunden Fortbestand des Unternehmens unverzichtbar sind. Oder, was auch vorkommen mag, man sieht gar nicht die Notwendigkeit, gewisse Dinge zu regeln. Solche Fragen gibt es aber zuhauf. Wer aus der Familie soll dem aktuellen Chef nachfolgen? Welche gemeinsamen Werte verfolgen die Gesellschafter? Welche Regeln geben wir uns für den Fall, dass Familienmitglieder eine Stelle im Unternehmen anstreben? Oder vielleicht nur ein Praktikum absolvieren möchten? Schließlich auch die stets mit Konfliktpotenzial beladene Frage nach der Ausschüttungspolitik – wie viel darf, soll oder muss vom Gewinn aufs Konto der Gesellschafter fließen?

Diese und zahlreiche ähnliche Fragen sind in vielen Unternehmen ungeklärt, geschweige denn schriftlich fixiert. Ein bedauerlicher und zu ändernder Zustand sei dies, befand vor gut drei Jahren INTES-Chef Professor Peter May. Er scharte um sich ein Gremium angesehenster Familienunternehmer, darunter Dieter Ammer, Stefan Dräger, Klaus Greinert, Franz Haniel, Karl-Erivan Haub, Christoph Henkel, Dr. Klaus Murmann und Dr. Reinhard Zinkann. Und mit dabei auch Jürgen Heraeus. Diese klugen Köpfe setzten sich zusammen, um eine Art Muster-Kodex für Familienunternehmen zu entwerfen, in dem alle die vorgenannten Fragen beantwortet wurden, zumindest ein allgemein akzeptierter Vorschlag zur Lösung dieser Fragen festgehalten wurde. Dieser Kodex hatte eine ungemein segensreiche Wirkung. Viele Unternehmerfamilien bemerkten dadurch erstmals, dass es bei ihnen viele ungeklärte Themen zu klären gab. Das Muster wurde vielhundertfach angefordert als Diskussionsgrundlage für Gespräche unter Familiengesellschaftern. Der Muster-Kodex wird übrigens derzeit aktualisiert und erweitert. Wir dürfen auf das Ergebnis gespannt sein.

In dem Kodex vermisst Jürgen Heraeus übrigens einen für ihn wichtigen Punkt: die Publizitätspflichten. Ich zitiere: »Die Forderung, von einer bestimmten Unternehmensgröße an die Zahlen offenzulegen, war ein strittiger Punkt in unserer Kommission.« Jürgen Heraeus hat seine Vorstellungen konkretisiert. Nach seiner

Meinung haben Unternehmen ab etwa 600 Beschäftigten Informationspflichten gegenüber ihren Mitarbeitern, gegenüber Lieferanten, Kunden und Kommunen. Dies ist sicherlich eine Zielvorstellung, die nicht jeder hier im Saal unterschreiben würde.

Doch das ficht Jürgen Heraeus nicht an. Er hat sich auch nicht damit begnügt, in der Kommission mitzuwirken – sozusagen nur im theoretischen Diskurs. Nein, er stellte sich der Herkules-Aufgabe, für die eigene Familiengesellschaft ein ebensolches Regelwerk aufzustellen. Bei 160 Mitgesellschaftern kein einfaches Vorhaben, wie Sie sich vorstellen können, meine Damen und Herren. Aber es gab für Jürgen Heraeus keine Alternative, denn ihm war klar – ich zitiere – »Familienunternehmen gehen nicht wegen hoher Steuern oder Löhne kaputt, sondern wegen Familienstreitigkeiten, schlechten Managements und des Nichtabtretens der Senioren«. Der Mann spricht, wir hörten es bereits, Klartext.

Die Heraeus'sche »Family Governance« stellt einen Prolog voran, der die tiefe Verwurzelung der Familie in ihrer eigenen 150-jährigen Tradition sinnfällig macht. Ich zitiere: »Wir wollen das geerbte (!) Unternehmen in gemeinsamer (!) Verantwortung stärken und an die nächste Generation weitergeben.«

Weiter bekennen sich die Gesellschafter dazu, dass ihnen »die gemeinsame Verantwortung für das Unternehmen ebenso wichtig ist wie das soziale Engagement zum Beispiel in Stiftungen«.

Ein weiteres Credo benennt »Integrität, Solidität und Innovationskraft« als Basis für die Verbindung von »wirtschaftlichem Erfolg und sozialer Verantwortung«.

Und dann folgt das Bekenntnis, dass es wünschenswert sei, wenn »Gesellschafter Führungsverantwortung im Familienunternehmen wahrnehmen«. Hier stößt der Heraeus-Clan allerdings zunächst einmal an die Grenze des Machbaren. Ich erinnere daran, dass Jürgen Heraeus das Zepter von einem Familienfremden übernommen hatte, weil seinerzeit kein Familienmitglied für die Nachfolge von Jürgens Vater Reinhard bereit stand. Und auch als Jürgen Heraeus im Jahr 2000 den Vorsitz der Geschäftsführung abgab und an die Spitze des Aufsichtsrats wechselte, war kein familieninterner Kronprinz präsent. Doch Jürgen Heraeus, Vater von fünf Töchtern, hat sich beeilt, diese Lücke zu füllen. Der Schwiegersohn Jan Rinnert hat seine unternehmerischen Fähigkeiten beim Konzernunternehmen Heraeus Kulzer unter Beweis stellen dürfen und ist nun vor kurzem in die Geschäftsführung der Holding aufgerückt, wo er als Chief Financial Officer fungiert. So ist der Nachfolger des Nachfolgers wohl wieder ein Familienmitglied. Der Governance Kodex wird erfüllt. « ■

(Abdruck der Laudatio von Dr. Klaus Schweinsberg anlässlich der Preisverleihung am 5. November 2007. Es gilt das gesprochene Wort.)

v.l.n.r.: Dr. Klaus Schweinsberg (Herausgeber impulse), Michael Stoschek (Preisträger 2005), Maria-Elisabeth Schaeffler (Preisträgerin 2004), Dr. Jürgen Heraeus, Dr. Beate Heraeus, Prof. Dr. Peter May