

„Ohne



uns fährt nichts.“

Während die Automobilzuliefer-Branche weltweit über immer härter werdenden Preisdruck klagt, steigert das Unternehmen ElringKlinger Umsatz und Ertrag. Dass dort so erfolgreich gearbeitet wird, ist das Verdienst der kongenialen Zusammenarbeit einer traditionsreichen Unternehmerfamilie und ihres Fremdmanagers. Walter Herwarth Lechler gibt die Richtung vor, Stefan Wolf lenkt.





Nichts ist unmöglich. „Wenn Sie einen Toyota fahren, befinden sich in Ihrem Auto keine Teile von uns“, lächelt Stefan Wolf, Vorstandsvorsitzender der ElringKlinger AG in Dettingen. Er meint natürlich: Nur wenn Sie einen Toyota fahren. Denn alle anderen europäischen, amerikanischen, indischen oder asiatischen Autohersteller setzen auf die Produkte des schwäbischen Automobilzulieferers. 25 Millionen Zylinderkopfdichtungen verlassen jedes Jahr die Produktionshallen. Dazu kommen Abschirmteile und Gehäusemodule für Motor, Getriebe und Abgasanlage. Alles, was ein Auto eben wirklich ausmacht. „Aber bei den Zylinderkopfdichtungen, da sind wir Weltmarktführer“, sagt Wolf. Ein so genannter Hidden Champion.

Davon gibt es natürlich viele in Deutschland. Sie sind oft in Familienhand, exportorientiert, aber in der Heimat verwurzelt. Und gut profitabel. Doch im Bereich der Autozulieferindustrie ist das selten. Schließlich versuchen die Autohersteller, die eigenen Ertragsprobleme oft auch durch massiven Druck auf die Zulieferer zu lösen. Die harten Verhandlungen zwischen beiden Seiten sind in der Dettinger Idylle natürlich ebenfalls bekannt. Doch richtig betroffen scheint dieses Unternehmen davon nicht zu sein.

Allein im vergangenen Jahr wuchs der Konzerngewinn vor Steuern um stolze 23 Prozent auf 87 Millionen Euro. Der Konzernumsatz stieg um elf Prozent auf 528 Millionen Euro. Für dieses Jahr erwartet der Vorstandsvorsitzende Wolf einen Umsatz von 550 Millionen Euro, der im folgenden Jahr noch einmal um 40 Millionen erhöht werden soll. Und der Börsenwert der Firma hat sich seit der Aufnahme der Notiz im Jahr 2000 verzehnfacht. Ein Erfolg, an dem viele teilhaben. Die Familien Klaus und Walter Herwarth Lechler halten 54,6 Pro-

zent der Aktien, die Familie Klinger etwas unter fünf Prozent. Der Rest ist Streubesitz. Erst kürzlich wurde die ElringKlinger AG mit dem European Shareholder Award 2007 ausgezeichnet – für die höchste langfristige Wertsteigerung in der europäischen Automobilzulieferindustrie: 209 Prozent in den vergangenen drei Jahren. Die Dettinger kennen das bereits. Die Preise für die Jahre 2004 und 2005 haben die Schwaben auch schon zu Hause.

Was macht ElringKlinger anders als all die anderen? „Wir sind zuverlässig, hoch spezialisiert, schnell, innovativ und bodenständig“, sagt Walter Herwarth Lechler, Familieneigner in der vierten Generation und zugleich stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender. Hört sich zunächst einmal nicht nach einer besonders spannenden Story an. Ist es aber.

Die Geschichte beginnt eigentlich 1879. Das Deutsche Reich ist acht Jahre alt, der Viertaktmotor von Nikolaus Otto bereits erfunden, da gründet Paul Lechler in Stuttgart ein Handelshaus für Dichtungen. Die Keimzelle der späteren Elring GmbH. Zur Jahrhundertwende verkauft Lechler die ersten Dichtungen an die Pioniere der Automobilhersteller. Kaiser Wilhelm II. schätzt zu dieser Zeit das Automobil noch als „vorübergehende Erscheinung“ ein. Zu Beginn des Ersten Weltkrieges produziert Lechler dann die Dichtungen selbst. Nur sechs Jahre später als Lechler, 1885, gründet in Wien ein gewisser Richard Klinger eine Konstruktionswerkstatt. Auch er spezialisiert sich auf Dichtungen. 1930 werden die ersten Klinger-Zylinderkopfdichtungen hergestellt.

64 Jahre später, 1994, fusioniert Elring mit dem Unternehmensbereich Automotive von Klinger zu ElringKlinger. Ihr Dichtungs-Geschäft betreibt die Klinger-Familie unabhängig davon weiter. „Beide Unternehmen haben optimal zueinander gepasst. Wir hatten sehr gute Synergieeffekte. Diese Fusion war eine, die wirklich etwas gebracht hat“, erklärt Walter Lechler.

Die Produktpalette ergänzt sich, beides sind familiengeführte Unternehmen, die sich regional stark gebunden fühlen. „Gemeinsamkeit macht stark, wenn die Unternehmenskulturen zueinander passen“, betont der Vorstandsvorsitzende. Dass Stefan Wolf heute das Unternehmen führt, hat auch etwas mit dieser Fusion zu tun. Seither verzichten die Familieneigner auf die operative Führung bei ElringKlinger. Der Konzern wird von familienfremden Managern geleitet. Warum? „Das vermeidet Familienstreitigkeiten“, betont Lechler. „Die Einheit der Familien ist ein ganz wesentlicher Aspekt.“ Ein weiterer Vorteil: Es gibt keine Nachfolge-Probleme.

Diese Regelung zwischen den Familien gilt zwar als ehernes Gesetz. Vertraglich festgeschrieben ist sie aber nicht.

Bisher fahren alle gut mit dieser Strategie. Die Anteilseigner setzen auf die Eigenverantwortlichkeit ihrer Manager. „Wir lassen unserem Management viel Freiraum“, erklärt Lechler. Das funktioniert offenbar auch, weil der Wertekanon der Familien vom Management mitgetragen wird. Verantwortung. Bescheidenheit. Klassisches Understatement. So tritt Walter Lechler auf. Und so präsentiert sich auch Stefan Wolf: „Unser Fokus ist auf das Inhaltliche gerichtet. Wir wollen uns nicht in den Vordergrund spielen“, sagt er.

Das Inhaltliche, die Qualität, die Zuverlässigkeit sind die großen Pluspunkte von ElringKlinger im weltweit hart umkämpf-

ten, hat einen anderen Grund. „Wir setzen auf technologisch hochwertige Produkte. Bei austauschbaren Teilen sind die Verhandlungen mit den Herstellern natürlich schwierig, denn der Wechsel zu einer Konkurrenzfirma ist leicht. Unsere Zylinderkopfdichtungen aber haben so geringe Toleranzen wie eine Schweizer Uhr“, erklärt der Vorstandsvorsitzende. Da fällt ein Wechsel schwer.

Spezialisierung als Erfolgsrezept. Die Zutaten des schwäbischen Mittelständlers: anspruchsvolle, hochinnovative Nischenprodukte. Konzentrieren auf das, was man kann. Und dabei ein echter Partner der Autohersteller sein. „Wenn unsere Kun-

„Unser Wachstum resultiert aus technologisch anspruchsvollen Produkten.“

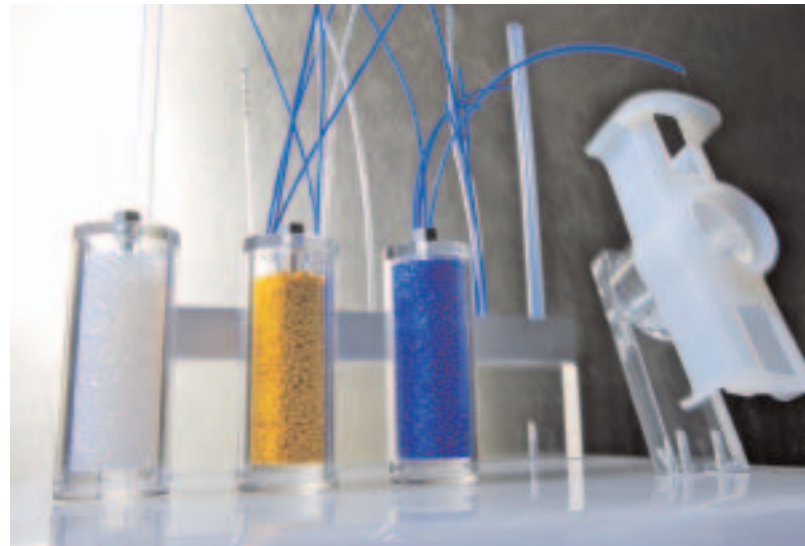
ten Autozuliefer-Geschäft. „Die Hersteller bevorzugen verlässliche Partner für langfristige Lieferverträge“, sagt Wolf. Über sechs, acht, teilweise sogar zehn Jahre, die gesamte Lebenserwartung einer Motoren-Generation eben. Wenn dann die Konkurrenten finanzielle Probleme haben – wie derzeit Wettbewerber in den USA –, nützt das den Schwaben. Von der Insolvenz bedrohte Zulieferer können den Autoherstellern die nötige Sicherheit nicht bieten. ElringKlinger schon.

Zuverlässigkeit sorgt allerdings nur für Aufträge. Dass die dann auch wirklich sehr profitabel abgearbeitet werden kön-

den sagen: „Das will ich“, dann laufen auch die Verhandlungen leichter“, so Wolf.

Ein weiterer Faktor: Schnelligkeit. Schnelligkeit gehört zu den elementaren Fähigkeiten einer funktionierenden Führung. Kurze Wege. Wie kurz diese Wege bei ElringKlinger sind, haben die Verantwortlichen erst vor wenigen Monaten bewiesen. „Der Vorstand hatte mit den Ingenieuren über die Fertigung von siebdruckbeschichteten Getriebesteuerplatten gesprochen. Im Laufe des Gesprächs wurde uns allen klar, das ist ein interessanter Markt“, erzählt Wolf. >

Ventilhaubendeckel aus Kunststoff (li.): Das Material ist besonders hitzebeständig und viel leichter als Metall-Abdeckhauben. Der neuartige Werkstoff Moldflon steht für neue Technologie in der Kunststofftechnik bei ElringKlinger.



Ist Führung Familiensache?

Wer sollte das Unternehmen führen? Ein Familienmitglied oder ein Fremdmanager? Die Antwort: Es kommt darauf an. Worauf, analysiert Kirsten Baus vom Kirsten Baus Institut für Familienstrategie: „Die Firma ElringKlinger hat sich bewusst für einen Fremdmanager entschieden. In diesem Fall dient der Verzicht beider Familien auf die operative Führung des Unternehmens dazu, die Dominanz einer Eignergruppe zu vermeiden und damit Konflikte zu reduzieren. Strukturell findet sich das gleiche Muster jedoch auch in einer Familie mit mehreren Stämmen, weshalb die Motive und Konsequenzen einer Entscheidung für das Fremdmanagement vergleichbar sind. Aus meiner Sicht hat diese Option eine Reihe von Vorteilen. Der erste und bedeutendste ist die Vereinfachung der Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen. Die Aufgabe der Familie besteht fortan allein in der normativen Führung des Fremdmanagements durch ihre Werte, der Vorgabe der strategischen Rahmenbedingungen und der Kontrolle der Geschäftsführung.

Der zweite wichtige Vorteil kommt bei der Nachfolge zum Tragen: Es geht nur mehr um die Beteiligungs-, nicht die Führungsnachfolge. Beide Punkte helfen entscheidend, interne Streitigkeiten zu begrenzen. Drittens gewinnt die Unternehmerfamilie ein Plus an Wahlmöglichkeiten und damit Professionalität. Der Pool fähiger Fremdmanager ist notwendig größer als das Talentreservoir in der Familie.

Die Probleme sind allerdings nicht zu unterschätzen. Der Bruch mit der Tradition, die Geschäfte durch Familienmitglieder zu führen, hat eine Reihe gravierender Konsequenzen. Die Führung des Unternehmens fällt als Lebensperspektive weg, ebenso wird die Mitarbeit von Gesellschaftern auf untergeordneter Ebene problematisch. Vor allem aber gilt es, die neue Aufgabe der Familie – die Kontrolle der Geschäftsführung – zu organisieren und zu professionalisieren. Der bisherige Geschäftsführer wird dort seinen Pflichtenkreis finden, er muss sich jedoch auch beschränken lernen. Zudem hat es sich als nützlich herausgestellt, in das Kontrollgremium neben den Gesellschaftern sachkundige Externe zu berufen.

Worauf es aber im Kern ankommt: Es muss ein Fremdmanager gefunden werden, der zur Familie passt. Wer in Publikumsgesellschaften erfolgreich war, ist nicht zwingend für ein Familienunternehmen geeignet. Ein Fremdmanager befindet sich dort stärker in einer dienenden Rolle. Er hat die Werte der Familie und die daraus resultierende Unternehmenskultur und Geschäftspolitik zu akzeptieren. Auch liegt der Kommunikationsaufwand höher: Gesellschafter sind keine Aktionäre. Gefragt ist die Kombination von Führungskraft mit persönlicher Bescheidenheit.“

Innerhalb von nur einer Stunde entschied das Management dann, eine Fertigungsanlage für die Steuerplatten zu bauen. Eine Fünf-Millionen-Euro-Investition. Schon am nächsten Tag wurde die Anlage in Auftrag gegeben.

Getriebesteuerplatten sind wichtige Bestandteile eines Automatikgetriebes. „Das ist ein Zukunftsmarkt, vor allem in Europa“, erklärt Wolf den strategisch cleveren Schachzug: Das Unternehmen, das mit seinen Produkten ansonsten primär auf den Dieselboom vertraut, sicherte sich so den Zugang zu einem weiteren Wachstumsfeld.

„Wer Erfolg will“, sagt Wolf, „muss immer zwei Schritte voraus sein.“ Das bedeutet natürlich auch Innovation, Forschung und Entwicklung. „Eigentlich hat bei uns jeder Auftrag mit maßgeschneiderter Entwicklung zu tun. Da kommt nichts von der Stange“, sagt Lechler.

Offenheit für Innovationen prägt die gesamte Unternehmenskultur. Alle Mitarbeiter sind aufgerufen, sich Gedanken über Verbesserungen zu machen. Dafür müssen sie nicht unbedingt in der Forschungsabteilung arbeiten. So wie der Beschäftigte in der Fertigung von Zylinderkopfdichtungen. Genervt von den nur kurz verwendbaren Kartonverpackungen, in denen die Dichtungen an die Hersteller geliefert wurden, ersann er eine Alternative. Seitdem sind die mehrfach verwendbaren, klappbaren Transportkisten aus Spezialkunststoff im Einsatz. Nicht nur bei ElringKlinger. Viele Autohersteller waren so begeistert von dieser Innovation, dass sie auch die Wettbewerber verpflichteten, solche Kisten zu benutzen.

Dass es immer wieder gelingt, Trends vorauszusehen und sich technologisch schnell auf Neuerungen einzustellen, hat nach Stefan Wolfs Ansicht auch etwas mit dem Standort zu tun. Nicht mit einem Fragezeichen, sondern mit einem dicken Ausrufezeichen versehen, steht die Unternehmensführung zu ihrer Entscheidung für Deutschland. „Wir schließen uns der Karawane nach Osten nicht an.“

Einer Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Ernst & Young zufolge sehen 47 Prozent der deutschen Zulieferer in Osteuropa den weltweit attraktivsten Standort und produzieren dort. ElringKlinger nicht. „Wir haben einen hohen Automatisierungsgrad. Der Anteil der Personalkosten ist gering. Standortverlagerung aus reinen Kostengründen, das macht bei uns keinen Sinn“, erläutert Wolf.

Nur in speziellen Situationen investiert er doch im Ausland. Zum Beispiel in Indien. Dort soll ein neues Werk noch in diesem Jahr mit der Produktion beginnen. In unmittelbarer Nähe zu verschiedenen Autoherstellern bezieht das Unternehmen Stellung in einem der großen Wachstumsmärkte der Zukunft. Ansonsten wird Wolf auch weiter auf den Standort Deutsch-

land setzen, wo aktuell rund zwei Drittel der Beschäftigten des Konzerns arbeiten. Bis ins Jahr 2011 haben die 1200 Mitarbeiter am Konzernsitz Dettingen eine Beschäftigungsgarantie. Das motiviert die Leute. Die Fluktuation im Unternehmen ist gering, 25- und 40-jährige Betriebsjubiläen sind keine Ausnahmeerscheinung.

Allerdings ist inzwischen selbst im Ermstal der Fachkräftemangel unübersehbar. Konkurrenten im Wettbewerb um Ingenieure in unmittelbarer Nähe, wie Daimler, Porsche oder auch Bosch, machen es für ElringKlinger nicht leichter, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen. Deshalb lockt das Unternehmen mit verantwortungsvoller Tätigkeit. „Bei uns müssen die Ingenieure nicht ihr Leben lang Schiebedächer konstruieren“, wirbt der Urenkel des schwäbischen Firmengründers.

Ebenso wie viele seiner Mitarbeiter ist Walter Lechler fest verwurzelt in der Region. Bodenständig, mit Verantwortungsgefühl nicht nur für die Beschäftigten – eben ein klassischer



„Ich bin froh, dass wir ein so klares Bekenntnis der Familie zum Unternehmen haben.“

Unternehmer. Ganz wie der Firmengründer, der einmal mehr das große Vorbild ist: nicht nur erfolgreicher Geschäftsmann, sondern auch viel gelobter Sozialreformer. Zehn Prozent der Gewinne seines Unternehmens steckte Paul Lechler schon vorvergangenes Jahrhundert in soziales Engagement. Der Industrielle gründete ein Erholungsheim für evangelische Pfarrer, den „Verein zur Hilfe in außerordentlichen Notstandsfällen auf dem Lande“, die Kinderschule in Stuttgart und in Freudenstadt ein Erholungsheim für Diakonissen.

Der allgegenwärtige Paul Lechler gilt ebenfalls als Pionier des sozialen Wohnungsbaus und der Bausparkassen. In Tübingen errichtete der Geschäftsmann 1906 das Deutsche Institut für ärztliche Mission, aus dem zehn Jahre später das Paul-Lechler-Krankenhaus hervorging. Mittlerweile ist es die zweitgrößte Tropenklinik in Deutschland. Der überzeugte Christ verpflichtete auch seine Nachkommen, sich sozial zu engagieren. Was sie gerne machen, in einer Stiftung, die den Namen des Firmengründers trägt.

Heute fördern die Lechler-Familien gemeinnützige, mildtätige Modellprojekte und Strukturmaßnahmen im Stuttgarter und Reutlinger Raum, die sich primär an behinderte Menschen richten. Finanziert wird das Ganze durch Erträge der Lechler-Unternehmen. Das gesamte Konstrukt ähnelt der weitaus be-

kannteren Stiftung eines schwäbischen Nachbarn. Die Robert-Bosch-Stiftung hält fast das komplette Stammkapital der Bosch Gruppe und folgt konsequent dem philanthropischen Vermächtnis des Firmengründers Robert Bosch. Nur knapp acht Prozent der Anteile gehören noch den Mitgliedern der Familie Bosch. „Ja, wir haben uns tatsächlich auch an der Robert-Bosch-Stiftung orientiert“, sagt Walter Lechler. Die Anteile seines kürzlich verstorbenen Onkels Klaus fließen nun in die Paul-Lechler-Stiftung. „Wir wollen nicht, dass sich die nächste Generation ein schönes Leben macht und dadurch das Unternehmen in Gefahr bringt“, macht Lechler klar. Für seinen eigenen Tod hat Walter Lechler dieselbe Verfügung zugunsten der Stiftung getroffen.

Eine verlässliche langfristige Basis für das Unternehmen. Das schätzt auch der Manager: „Ich bin froh, dass wir ein klares Bekenntnis der Familie zum Unternehmen haben. So muss sich das Management nicht dauernd überlegen, wie es Angriffe von Private-Equity-Gesellschaften abwehrt, sondern kann sich dem Tagesgeschäft widmen.“ Der eine gibt die Richtung vor, der andere lenkt. □

Text: Miriam Zerbel
Fotos: Stefan Nimmesgern