

Inhaltsverzeichnis

2.1 Das Unternehmen Franz Haniel & Cie. GmbH	15
2.2 Spannungsfelder und Herausforderungen	20
2.3 Résumé und Ausblick	28
Literatur	31

2.1 Das Unternehmen Franz Haniel & Cie. GmbH

Die Franz Haniel & Cie. GmbH zählt zu den erfolgreichsten und größten deutschen Familienunternehmen. Im Jahr 1756 wurde das Unternehmen in Duisburg-Ruhrort gegründet und kann heute auf eine über 250-jährige Firmengeschichte zurückblicken. Während dieser langen Zeit durchlief das Unternehmen einen Wandel von einem Verpackungshaus für Kolonialwaren, zu einem Industrieunternehmen, und schließlich zu einem international aufgestellten Handels- und Dienstleistungskonzern mit rund 50.000 Mitarbeitern.

Diese Wandlungsfähigkeit wurde maßgeblich durch Franz Haniel, geboren 1779, inspiriert. Sein Gespür für den technologischen Wandel und das enorme Potenzial der Dampfmaschine veranlasste ihn, stark in die Eisenhüttenproduktion zu investieren. Durch einen sukzessiven Ausbau dieser Investments, konnte schon bald die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktion der Rohmaterialien über deren Veredelung bis hin zum Vertrieb, abgedeckt werden. So wandelte sich die Familie Haniel von Händlern zu Industriellen. Franz Haniel legte durch seine Geschäftstätigkeit nicht nur den Grundstein für eine erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens, sondern gilt bis heute als Symbolfigur für Solidarität und Zusammenhalt. Dem Prinzip des ehrbaren Kaufmanns folgend, war ihm bewusst, dass wirtschaftlicher Erfolg verpflichtet. So war er einer der ersten Unternehmer welt-

weit, der das Wohl seiner Mitarbeiter nicht als Kosten-, sondern als Nutzenfaktor gesehen hat. Dabei hat er es, wie kein anderer vor ihm verstanden, Geschäftssinn und Gemeinsinn miteinander zu verknüpfen. Neben dem Bau von Mitarbeitersiedlungen und einem Krankenhaus für seinen Geburtsort, gründete er Deutschlands erste Betriebskrankenkasse (Franz Haniel & Cie. GmbH 2008, S. 4–12).

Nach dem Tod Franz Haniels wurden seine Nachkommen in die Verantwortung genommen, die vorhandenen Geschäftsaktivitäten weiterzuführen und auszubauen. Im Fokus standen dabei vor allem Engagements in der Industrie, im Bergbau, im Handel und in der Schifffahrt. Mit gezielten Investitionen in technische Neuerungen konnte sich Haniel auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten wie der Gründerkrise behaupten und sich darüber hinaus für gesellschaftliche und soziale Belange engagieren.

Die wirtschaftlich und politisch turbulenten Zeiten in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zwangen die Franz Haniel & Cie. GmbH zu wegweisenden Entscheidungen. So wurde 1917 erstmals ein externer Generaldirektor eingestellt. Damit gab es eine Trennung zwischen den Eigentümern und dem Management des Unternehmens. Diese Umstrukturierung der Unternehmensführung bestimmt noch heute die Corporate Governance Haniels und festigt den Geschäftserfolg nachhaltig. Die Vorteile dieses Zusammenspiels von Fremdmanagement und Eigentümern zeigten sich erstmals deutlich nach dem zweiten Weltkrieg. Viele Verbindungen zu Tochtergesellschaften brachen ab, Standorte waren zerstört und ganz Deutschland stand unter Kontrolle der Besatzungsmächte. Die flexible Unternehmensstruktur erlaubte es Haniel aber, sich schnell an diese neuen Begebenheiten anzupassen. Alte Handelsbeziehungen wurden erneuert und ein Fokus auf die Energiebranche und den Handel mit Baustoffen gelegt (Franz Haniel & Cie. GmbH 2008, S. 17–22).

Die frühen 1960er Jahre läuteten einen Perspektivenwechsel ein. Durch den Verkauf zahlreicher Tankstellen wurden Mittel frei, die es Haniel erlaubten, in den Pharma-, Groß- und Konsumgüterhandel einzusteigen. Die hierbei erworbenen Beteiligungen an der Gehe AG (seit 2003: Celesio AG) und der Metro Gruppe sind heute noch Teile des Unternehmens. Weitere Akquisitionen und Umstrukturierungen folgten in den 1980er Jahren und führten zum heutigen Beteiligungsportfolio. Bei den Zukäufen wurde stets auf eine breite Diversifizierung geachtet, um das Branchenrisiko möglichst gering zu halten. Für die Zukunft wurde der Fokus auf das Handels- und Dienstleistungsgewerbe gelegt. Des Weiteren setzte der Konzern seinen Weg in internationale Wachstumsregionen, vor allem nach Osteuropa, Asien und Nordamerika fort (Franz Haniel & Cie. GmbH 2008, S. 23–40).

Das Unternehmen konzentriert sich mit seinen Beteiligungen auf fünf Unternehmen, welche als 100-Prozent-Beteiligungen, Mehrheitsbeteiligungen sowie Minderheitsbeteiligungen gehalten werden (siehe Abb. 2.1). Auch wenn Haniel selbst eher zu den unbekannteren deutschen Großkonzernen zählt, so genießen einzelne Marken aus dem Portfolio europaweite Bekanntheit.

FRANZ HANIEL & CIE. GMBH				
CWS-boco	ELG	TAKKT	Celesio	METRO GROUP
<ul style="list-style-type: none"> Textile Dienstleistungen Waschraumhygiene Schmutzfangmatten 	<ul style="list-style-type: none"> Recycling von und Handel mit Rohstoffen für die Edelstahlindustrie 	<ul style="list-style-type: none"> B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung 	<ul style="list-style-type: none"> Patient and Consumer Solutions Pharmacy Solutions Manufacturer Solutions 	<ul style="list-style-type: none"> SB-Großhandel SB-Warenhäuser Elektrofachmärkte Warenhäuser
100%	100%	70,44%	54,64%	34,24%

Stand August 2010

Abb. 2.1 Portfolio der Franz Haniel & Cie. GmbH, 2010a

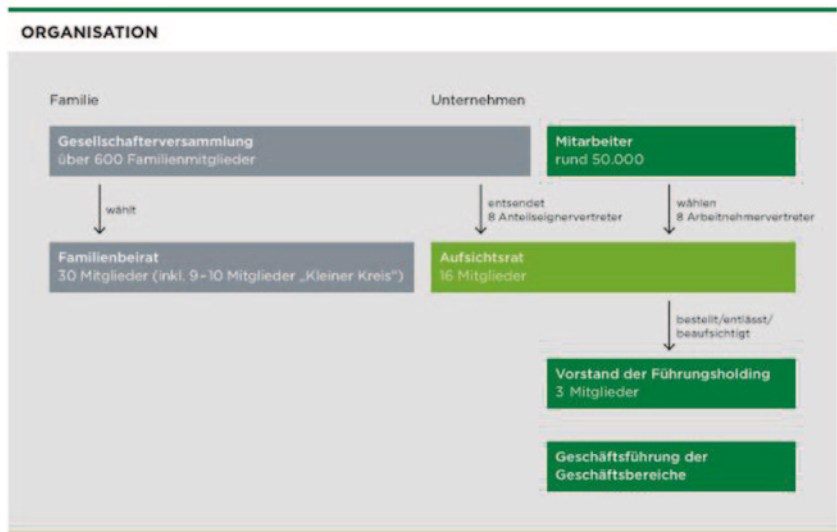


Abb. 2.2 Unternehmensstruktur der Franz Haniel & Cie. GmbH

Die Trennung von Eigentum und Geschäftsführung ermöglicht bei Haniel eine unabhängige Entscheidungsfindung ohne den Einfluss von verwandtschaftlichen Verpflichtungen. So konnte bislang stets im Sinne der Unternehmung gehandelt und ein optimales wirtschaftliches Ergebnis erzielt werden (Franz Haniel & Cie. GmbH. 2010b).

Die Konzernzentrale besteht aus dem dreiköpfigen Vorstand und der strategischen Führungsholding (siehe Abb. 2.2). Nebst eigenen Verwaltungseinheiten sind

in diesem Gefäß die konzernweiten Funktionen in Stabs- und Zentralabteilungen zusammengefasst. Diese Abteilungen unterstützen die Geschäftsbereiche in ihren operativen und strategischen Tätigkeiten. Der Familienbeirat stellt das Bindeglied zwischen der Familie und dem Unternehmen dar und übernimmt die Kommunikation gegenüber den Gesellschaftern. Der Aufsichtsrat besteht aus acht Vertretern der Anteilseigner und acht Arbeitnehmervertretern. Beide Gruppen zusammen bestimmen die Grundsätze der Geschäftspolitik mit und können dadurch die Unternehmensstrategie beeinflussen. Des Weiteren bestimmen, überwachen und beraten sie den Vorstand. Der Vorsitz des Aufsichtsrats wird dabei stets von einem Mitglied der Familie wahrgenommen (Franz Haniel & Cie. GmbH. 2010b).

Unsere Gesprächspartner bei Haniel



Stefan Meister

Als Verwaltungsrat und Group COO leitet der gebürtige Schweizer Stefan Meister die Geschäftsführung der Waypoint Capital. Zum Zeitpunkt des Interviews war Meister als CFO der Franz Haniel & Cie. GmbH für Finanzen, Corporate IT und Corporate Responsibility sowie für die Unternehmensbereiche ELG und CWS-boco verantwortlich. Davor war er im Vorstand der Celesio AG tätig. Meister hat einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften von der Universität Basel.

**Dr. Axel Weiler**

Dr. Axel Weiler ist Head of Group Business Development und Mitglied des Executive Committee des Schweizer Technologieunternehmens Ascom AG. Zum Zeitpunkt des Interviews war er Head of Business Development/ Inhouse Consulting bei der Franz Haniel & Cie. GmbH. Davor war er bei Haniel verantwortlich für M&A-Aktivitäten. Weiler ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und hat an der TU Chemnitz promoviert.

**Dietmar Bocher**

In seiner Rolle als Director Corporate Communications verantwortet Dietmar Bocher die gesamte Kommunikation der Franz Haniel & Cie. GmbH. Zum Zeitpunkt unseres Interviews war er Head of Corporate External Communications und Spokesman der Haniel-Group. Davor hatte der Diplom-Kaufmann verschiedene Positionen im Bayer-Konzern inne.

2.2 Spannungsfelder und Herausforderungen

Die Informationen der folgenden Passage beziehen sich auf die Interviews mit den Vertretern von Haniel vom 18. November 2010 (Bochert 2010; Meister 2010; Weiler 2010).

Schäden für die Gesellschaft weder fördern noch dulden



Das Ziel, kommenden Generationen eine gleiche Ausgangslage zu hinterlassen, ist das Kernelement von Haniels Nachhaltigkeitsverständnis und diente als Grundlage für die im Jahr 2010 von der Haniel-Führung und externen Spezialisten entwickelte Nachhaltigkeitsstrategie. Diese bezieht sich auf drei Dimensionen von Nachhaltigkeit: auf den Menschen (People), die Umwelt (Planet) und den Geschäftserfolg (Profit) (siehe Abb. 2.3). Das entlang dieser Dimensionen aufgespannte Integral (schattierte Fläche in Abb. 2.3) soll maximiert werden, ohne eine der drei Dimensionen zu verkleinern. So können Geschäftsaktivitäten nur dann nachhaltig sein, wenn sie keine gesellschaftlichen oder ökologischen Schäden verursachen und nicht zuletzt wirtschaftlich Erfolg versprechen. Stefan Meister unterstreicht die hohe Bedeutung dieser Handlungsrichtlinie: „Wir werden bei Haniel in Zukunft nichts machen, keine Akquisitionen, keine Geschäfte, welche nicht in diesen drei Dimensionen Wert schaffen“.

Bemerkenswert am 3P-Modell von Haniel ist vor allem der Punkt, dass keine der Dimensionen verkleinert werden darf, auch nicht, um eine der anderen zu vergrößern. Die Vermeidung von Schäden für die Gesellschaft wird also stark betont.

Haniel sieht sich als UND-Company, die hinsichtlich der drei identifizierten Dimensionen Wert schaffen will. Diese Einstellung erklärt auch das berühmte Zitat von Prof. Dr. Jürgen Kluge, Vorstandsvorsitzender der Franz Haniel & Cie. GmbH: „There are no trade-offs.“ Keine der Dimensionen darf zu Gunsten einer anderen



Abb. 2.3 Erklärung des 3P-Modells (fiktives Beispiel)

verkleinert werden. Auch Dr. Weiler bestätigt diese Sicht: „Man kann eine UND Company sein und an allen drei Dimensionen positive Entwicklungen schaffen. Ist aber nicht einfach“. Dass es dennoch möglich ist, belegt das folgende fiktive Beispiel. So könnten Mitarbeiter, die bei der Wahl ihres Geschäftswagens auf einen geringen CO₂-Ausstoß achten, mit einem Bonus belohnt werden, der es ihnen wiederum erlaubt, sich mehr Extraausstattungen zu leisten. Diese Extras erhöhen die Dimension „People“, da der Nutzen der Mitarbeiter maximiert werden kann. Des Weiteren schont der geringere Benzinverbrauch die Ausgaben der Unternehmung, was sich direkt auf den „Profit“ auswirkt, und verringert die Umweltbelastung, gemessen in der Dimension „Planet“.

Bei der Umsetzung dieses Konzepts im Haniel Konzern ist eine Differenzierung zwischen der Holding und den einzelnen Geschäftsbereichen unerlässlich und führt zu unterschiedlichen Ergebnissen. Es waren sich alle Interviewpartner darüber einig, dass die Holding keinen gesellschaftlichen Schaden verursacht, sondern im Gegenteil sogar gesellschaftlichen Wert (Public Value) schafft. Somit unterscheidet und distanziert sich die Holding deutlich von Private-Equity-Gesellschaften, die teilweise wie „Heuschreckenschwärme über Unternehmen herfallen“ (Franz Müntefering), diese aufteilen, verkaufen und somit zerstören. Der Fokus

von Haniels strategischem Portfolio Management liegt vielmehr auf den Entwicklungspotenzialen neuer Beteiligungen. Interessante Unternehmen werden in ihrer Wachstumsphase gekauft und mit Hilfe des bei Haniel vorhandenen Know Hows internationalisiert, professionalisiert und allgemein wettbewerbsfähig gemacht. Diese Vorgehensweise sichert nicht nur neue Arbeitsplätze, neue Umsätze oder ein neues Leistungsangebot, sondern kann unter Umständen auch globale gesellschaftliche Probleme lösen. Nach Aussage von Bochert stellen vor allem junge Unternehmen, die sich mit globalen gesellschaftlichen Problemstellungen wie der Wasser- oder Energieversorgung befassen, interessante Investitionsprojekte dar, denn dort „schadet man nicht, sondern man bewahrt vielleicht vor Schaden oder kann dafür sorgen, dass Schaden gar nicht erst auftritt“.

Doch auch innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche ist Haniel bemüht, Schäden zu verhindern. So wurde beispielsweise der industrielle Waschprozess von Berufskleidung bei CWS-boco effizienter und umweltfreundlicher gestaltet, indem der Wasserverbrauch auf ein Minimum reduziert wurde. Derartige Bemühungen sind aber durch zwei Faktoren limitiert. Einerseits will Haniel bewusst nicht in die operative Führung der dezentral geleiteten Geschäftsbereiche eingreifen, andererseits sind solche Eingriffe bei nicht 100 % Beteiligungen ohnehin rechtlich beschränkt. Meister fasst dies prägnant zusammen: „Wenn man überall die Verantwortung übernehmen wollte, dürfte man nur 100 % Gesellschaften haben“. Das spricht aber nicht gegen eine unternehmerische Verantwortung des Haniel Konzerns. Durch das Nachhaltigkeits-Konzept wird ein Rahmen aufgestellt, innerhalb dessen alle Beteiligten gemeinsam an einer Lösung arbeiten sollen.

Als Muttergesellschaft kümmert sich Haniel vor allem um übergreifende soziale Fragestellungen und versucht, einen nachhaltigen Beitrag zu deren Lösung zu leisten. Die Geschäftsbereiche legen einen stärkeren Fokus auf soziale Themen entlang der Wertschöpfungskette. Zum Beispiel unterstützt Celesio die Hilfsorganisation „Ärzte für die Dritte Welt“ und legt dabei besonderen Wert auf das Thema Arzneimittelsicherheit.

Gemäß Meister bestehen in den einzelnen Geschäftsbereichen durchaus noch Schwierigkeiten, zu deren Lösung Wege gefunden werden müssen. Bochert sieht das Problem vor allem darin begründet, dass oft noch nicht die komplette Wertschöpfungskette angeschaut wird. Zwar werden z. B. bei TAKKT Warenprozesse gebündelt und das Verpackungsmaterial wird so weit wie möglich reduziert, doch sollten vermehrt auch die Dienstleistungen der Zulieferer und Abholer betrachtet werden. Bochert ist der Meinung, dass man sich fragen sollte, „kann ich denn für die auch noch einen Beitrag leisten zum Thema Nachhaltigkeit?“, um schlussendlich die gesamte Wertschöpfungskette des Produkts oder der Dienstleistung so nachhaltig wie möglich zu gestalten.

Die Umsetzung in den einzelnen Geschäftsfeldern bei Haniel gestaltet sich jedoch nicht immer leicht, weil man den Geschäftsbereichen keine Richtlinien starr aufzwingen will. Vielmehr wird nach Aussage von Bochert versucht, Leitplanken zu setzen aber jeweils an den Unternehmensbereich angepasst auch Freiraum zu gewähren. Aus diesem Bedürfnis heraus wurde von Haniel der Nachhaltigkeitsrat gebildet, in dem sich die Geschäftsleiter der Unternehmensbereiche regelmäßig treffen, um Haniels Konzepte zu diskutieren und gemeinsam übergreifende Konzepte zu entwickeln und von best practices zu profitieren. Dabei gilt der Grundsatz, dass die Geschäftsbereiche selber für die Identifikation der relevanten Themen und geeigneten Maßnahmen verantwortlich sind, diese aber in das Haniel Anforderungsprofil passen müssen.

Vor allem im Business-to-Customer Geschäft lässt sich momentan ein positiver Trend hinsichtlich der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Nachhaltigkeit feststellen. Der direkte Endkunde, „der im Laden steht und sagt: Ich kaufe Öko!“, hat einen enormen Einfluss auf die Art und Weise, wie Unternehmen in der Zukunft produzieren und sich in der Öffentlichkeit darstellen werden. Doch auch im Business-to-Business Geschäft nimmt der öffentliche Druck zu: „Nachhaltigkeit bekommt eine Agenda, unsere Geschäftsbereiche bekommen Anfragen hinsichtlich ihrer Supplier Relations und wie wir mit diesem Thema umgehen. Das wird wichtiger, der Druck wird grösser und da muss man drauf reagieren.“ Durch diesen Trend wird nachhaltiges Wirtschaften zunehmend zu einer Erfolgsvoraussetzung. Beispielsweise muss CWS-boco, um an öffentlichen Ausschreibungen in Holland teilzunehmen, nachweisen, dass sich Nachhaltigkeit in der Unternehmenstätigkeit niederschlägt. Erfüllt CWS-boco diese Voraussetzungen nicht, hat dies den Verlust des Auftrags und somit einen direkten wirtschaftlichen Nachteil zur Folge. Diese sofortige Umsatz- und Gewinnwirkung stellt dabei natürlich einen großen Anreiz dar, nachhaltig zu wirtschaften.

Gesellschaftliche Wertschöpfung anstreben



Auf die Frage ob Haniels Handlungen gesellschaftlich wertvoll sind, antwortet Weiler: „Ist Wirtschaften allgemein gesellschaftlich wertvoll? Ich glaube ja und damit auch das, was wir hier tun!“. Doch Haniels Verständnis von gesellschaftlicher Wertschöpfung erschöpft sich nicht in der Gewinnmaximierung. Dem Prinzip des ehrbaren Kaufmanns folgend, engagiert sich die Holding vor allem in der Standortverantwortung für die Ruhrregion und in der Bildungsförderung. Diese Engagements sind natürlich nicht nur altruistisch, sondern zum Teil auch strategisch motiviert. Denn sie sind nahe am Kerngeschäft der Holding, also der Identifikation, dem Kauf und der Entwicklung von Beteiligungen. So fühlen sich Mitarbeiter in einem prosperierenden Umfeld wohler, arbeiten motivierter und generieren dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen. Haniel möchte verdeutlichen, dass das Ruhrgebiet anders ist, „es ist halt nicht mehr dieses Schimanski-Image; dieses grau, staubig, hier kriegt man auf die Nuss wenn man um die Ecke geht Image“. Auch durch die Initiative „Bildung als Chance“, wird versucht, den Standort Duisburg nachhaltig zu fördern. Ausgehend vom Grundsatz, dass „Bildung nicht herkunftsbezogen sein darf“ und der Überzeugung, dass sie „das wichtigste Element ist, um Haniels Wertschöpfung durchzuziehen“, versucht die Holding, durch verschiedenste Projekte die Basisbildung zu fördern. Diese Aktivitäten sind teilweise eng verzahnt mit externen Partnern. Zum Beispiel kooperiert Haniel mit der Teach First Deutschland und fördert besonders deren Aktivitäten in Duisburg.

Anzumerken ist hierbei, dass sich die Vertreter des Haniel Konzerns nicht der Illusion hingeben, alles optimal zu erfüllen, denn „wo gehobelt wird, da fallen Späne“. So lassen sich sowohl in der Holding als auch in den Geschäftsbereichen potenzielle Verbesserungen identifizieren, „aber vom Grundsatz her sind die Geschäfte durchaus vernünftige Geschäfte, wo man auch einen gesellschaftlichen Nutzen erkennen kann“.

Auch außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette ist sich die Holding ihrer unternehmerischen Verantwortung bewusst. Vor allem im Bereich Bildung, Familie und Interaktion sieht sich Haniel als „Unternehmensbürger“ in der Pflicht, för-



<http://www.springer.com/978-3-658-04856-3>

Nachhaltigkeit – Kein Thema!

Fallstudien aus der Unternehmenspraxis

Meynhardt, T.

2014, VII, 108 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04856-3