



Umringt von den Vorfahren: Stefan Franceschini führt die Graftschafter Krautfabrik in der vierten Generation

Wie die Ahnen

Viele Firmen sind seit Generationen familiengeführt. Ihre Inhaber handeln auffällig oft sozial und ökologisch verantwortungsvoll. Und das ohne jede CSR-Strategie

TEXT Daniela Schröder ILLUSTRATION Hendrik Jonas

In der Luft hängt ein erdiger, süßer Geruch, auf dem Hof der Fabrik fahren Traktoren mit Hängern voll Zuckerrüben auf eine Waage, Minuten später laufen die Rüben über Transportbänder, rütteln über Steinfänger, werden gewaschen, gehäckselt, vorgekocht, zu Brei gedämpft. Pressen drücken daraus

Saft, eine Verdampfanlage entzieht ihm Wasser. Fertig ist das Rübenkraut.

Eigentlich ist es ein zähflüssiger, schwarzbrauner Sirup, bekannt als Brotaufstrich. Seit 110 Jahren stellt die Graftschafter Krautfabrik in Meckenheim südlich von Bonn den Zuckerrübensirup her, seit fast 60 Jahren füllt sie ihr Produkt

Graftschafter Goldsaft in gelbe Pappbecher. Gut 50 000 Tonnen Zuckerrüben verarbeitet das Unternehmen während der Rübenerte im Rheinland. „Kampagne“ nennen sie hier die stressige Zeit zwischen Mitte September und Mitte Dezember.

Rund um die Uhr und an sieben Tagen in der Woche laufen die Maschinen der

Krautfabrik während der Kampagne, für die 90 Angestellten und die Saisonhelfer bedeutet das Tag-und-Nacht-Schichten. Firmenchef Stefan Franceschini gönnt seinen Leuten auch in der heißen Phase einen zusätzlichen freien Tag. Wer wochenlang volle Leistung bringen muss, so findet er, der braucht eine längere Pause.

Kleinere, vom Inhaber geführte Firmen wie die Krautfabrik sind typisch für Deutschlands Mittelstand, die mehr als drei Millionen Familienunternehmen gelten als Herz der deutschen Wirtschaft. Ihre Strategie ist auf Langfristigkeit angelegt: Anders als in vielen Konzer-

nen steht nicht schneller Gewinn, sondern der Erhalt des Unternehmens und das Fortführen der Familientradition an erster Stelle. Nachhaltiges Wirtschaften wird hier vor allem als Bestandswahrung verstanden. Aber nicht nur: Nicht wenige Familienunternehmen setzen auch auf verantwortliches Handeln bei den Themen fairer Umgang mit den Mitarbeitern, Umweltschutz oder gesellschaftliches Engagement. Wie schon die Vorfahren. Was Großunternehmen heute als Corporate Social Responsibility mühsam lernen müssen, ist Familienunternehmern mitunter bereits in die Wiege gelegt worden: Handle die Angestellten fair, respektvoll, auf Augenhöhe. Wie die eigene Familie eben. Zumindest meistens.

Herzstück Mitarbeiter. In der Meckener Krautfabrik gehört der Großteil der Belegschaft bereits seit Jahren oder gar Jahrzehnten zum Unternehmen, viele sind schon in der dritten Generation dabei, bei manchen arbeitet fast die ganze Familie für Graftschafter. Sie haben es gut hier: Franceschini zahlt eine Leistungsprämie und eine extra Rentenversicherung. Wer ein Kind bekommt, dem schenkt er Geld. Doch Gemeinschaftsgeist und Loyalität lassen sich nicht erkaufen, sie brauchen

ständige Pflege. Also ist der Chef viel in der Fabrik unterwegs, hört seinen Leuten zu, fragt bei Problemen nach. Die Sorge ums Wohl seiner Leute reicht über das Fabrikgelände hinaus: Zieht zum Beispiel jemand um oder renoviert, verleiht die Firma Transporter und Werkzeug. „Im Grunde“, sagt Franceschini, „sind wir eine große Familie.“



Das gelte auch im Umgang mit den Lieferanten. Gut 200 Landwirte hat die Krautfabrik unter Vertrag, viele von ihnen seit Jahrzehnten, mit den jungen Rübenbauern ist Franceschini aufgewachsen. Das Obst für sein Konfitürensoriment stammt ebenfalls aus dem Umland, denn Rohstoffe in der

Region einzukaufen sei nicht nur Vertrauenssache, argumentiert er, sondern schon dank kurzer Transportwege auch die Umwelt.

Genauso ökologisch denkt der Unternehmer auch auf dem Hof: Der beim Kochen der Rübenschnitze entstehende Dampf strömt in Kühltürme, das dort gesammelte Wasser reinigt später Rüben und Maschinen. Eine eigene Kläranlage filtert die Erde aus dem Waschwasser, gut 3000 Tonnen sind es pro Jahr. Baumschulen und Landwirte holen sie ab, so schließt sich der Kreislauf. Die Abwärme aus der Produktion wandelt ein Generator in Strom um, zusätzliche Energie erzeugen Solarmodule auf den Fabrikdächern. Insgesamt produziert Graftschafter pro Jahr fast 700 000 Kilowattstunden klimaschonenden Strom. Die Photovoltaikanlage ist erst wenige Jahre in Betrieb, mit dem Nutzen der Abwärme als Energiequelle dagegen begann bereits Franceschinis Großvater vor mehr als 30 Jahren.

Sich intensiv um die Mitarbeiter kümmern, Vertrauen zu den Geschäftspartnern, Umweltschutz – sind Familienunternehmen per se die ethisch besseren Konzernlenker? „Sie sind Pioniere des unternehmensethischen Handelns“, sagt

Tom Rösen, Experte für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke. Wegen ihrer regionalen Wurzeln seien Familienfirmen um soziale und ökologische Themen bemüht. Daher unterscheide sich ihr Engagement vom CSR-Konzept in Konzernen – laut Rösen „eine von Marketingmenschen ausgedachte Strategie, die sich viele Unternehmen zu Werbezwecken überstülpen“.

Ortswechsel. Glatten im Nordschwarzwald, Sitz der J. Schmalz GmbH, 1910 als Rasierklingen-Fabrik gegründet, heute Spezialist für Vakuum-Technologie. In der Region ist das Unternehmen bekannt dafür, dass es einen besonderen Fokus auf die 650 Mitarbeiter legt. Transparenz und Partnerschaft spielen die entscheidenden Rollen, Schmalz informiert regelmäßig über die aktuellen Zahlen und überweist den Mitarbeitern 15 Prozent des Jahresgewinns. Weitere Extras: Zuschüsse zu Fahrtkosten und Mittagessen, kostenlose Grippe-Impfungen, ergonomische Büroplätze, Nichtraucherprämie. Im firmeneigenen Schulungszentrum laufen jedes Jahr über 100 Kurse, vom Fachseminar über Computerschulung bis Sprachkurs und Rückentraining.

Offen kommunizieren, beteiligen, fördern – „dass Mitarbeiter das wichtigste Kapital sind, wissen Familienunternehmen schon lange“, sagt Frank Wallau vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn. Entsprechend ihr Verhalten während der Wirtschaftskrise: Obwohl die Umsätze bei Familienunternehmen heftiger einbrachen als bei Konzernen, so ermittelte das IfM, setzten sie relativ weniger Mitarbeiter vor die Tür. Mehr noch: Zwischen 2007 und 2009 hätten weit mehr als die Hälfte der Familienfirmen beim Personal aufgestockt – und die Neueinstellungsquote sei sogar höher gewesen als in der deutschen Wirtschaft insgesamt.

Auch Vakuum-Spezialist Schmalz musste 2009 niemanden entlassen, sagt Unternehmenschef Kurt Schmalz. Denn: Jeder Mitarbeiter hat während der Krise auf freiwillige Firmenleistungen verzichtet – und das wiederum mache der Betrieb jetzt wieder gut. Obwohl Familienunternehmen gerade in Krisenzeiten wie ein sicherer Hafen erscheinen, machen sie um ihren



„Der ehrbare Kaufmann ist Bestandteil unseres Wertesystems.“ Unternehmenschefs Kurt (l.) und Wolfgang Schmalz

Verlässlichkeitsfaktor kein großes Tamtam, meint IfM-Experte Wallau. Stattdessen gelte bei den meisten das Motto: Tue Gutes und rede nicht darüber.

Den Grund dafür sieht Rösen in der Motivation ihres Engagements. Denn das verantwortungsvolle Handeln von Familienfirmen sei keine Reaktion auf Erwartungen von außen, etwa weil die Konkurrenz neuerdings eine Klimabilanz erstellt und man nicht hinterherhinken will. Stattdessen basiere es auf der individuellen Überzeugung der Familienunternehmer, auf ihren Werten. „Sie nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung aus innerem Antrieb und Gestaltungswillen wahr“, lautet auch das Fazit einer Studie der Bertelsmann Stiftung und der Stiftung Familienunternehmen.

„Wir haben keine CSR-Strategie aufgesetzt und gesagt: So, das ist jetzt trendy, und daher wollen wir uns so verhalten“, sagt Schmalz, der die Glattener Firma zusammen mit seinem Bruder Wolfgang in dritter Generation führt. Verantwortungsvolles Unternehmenshandeln sei auch nicht Sache der Chefs oder eines einzelnen Managers. „Es steckt in den Genen unserer ganzen Belegschaft“, sagt Schmalz. „Die Regeln des ehrbaren Kaufmanns sind Bestandteil unseres Wertesystems.“

Der Krautfabrik-Chef in Meckenheim tickt ähnlich. „Man dient seinem Unternehmen als Unternehmer“, definiert Franceschini seine Philosophie. „Bei uns ist das Tradition, die ich erlebt und erlernt habe, die mir mein Vater und mein Großvater so weitergegeben haben.“

Franceschini, 43, leitet die Sirupfabrik in der vierten Generation. Sein aus Südtirol stammender Vater hatte einst in die Firma eingehiratet, 2004 übernahm der Sohn das Geschäft. Davor war er sechs Jahre bei der Metro-Handelsgruppe, zum Schluss als Manager in Italien. Doch als ihm der Vater die Nachfolgefrage stellte, erzählt Franceschini, da stand die Antwort schnell fest. „Meine emotionale Bindung zu unserem Betrieb ist immer eng gewesen, der Reiz, ihn fortzuführen, war viel stärker als die Aussicht auf Karriere in einem Konzern.“ Es war auch eine Entscheidung für die Heimat und des Herzens.

Anders als viele Konzerne seien Familienunternehmen so tief in der Region verwurzelt, „dass sie maßgeblichen Einfluss auf die regionale Wirtschaft, die regionale und Landespolitik haben, aber auch die kulturelle Szene ganzer Ortschaften und Regionen mit ihrem Engagement prägen“, meint Günther Strunk, der am Hamburgischen Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) über Familienfirmen forscht. Unternehmen als gute Bürger der Gesellschaft also, die sich um ihr Umfeld kümmern und hilfsbereite Nachbarn sind.

Auch Freudenberg will so ein Nachbar sein. Über eine gemeinnützige Stiftung fördert die Familiengesellschaft mit Stammsitz im baden-württembergischen Weinheim zahlreiche Bildungs- und Integrationsprojekte. Doch der Hersteller von Autotechnik, Schmierstoffen und Haushaltsartikeln setzt sich nicht nur in Deutschland für sozial benachteiligte Men-

schen ein. In 59 Ländern vertreten, will die Unternehmensgruppe auf der ganzen Welt eine gute Nachbarschaft pflegen.

Nach der Tsunami-Katastrophe 2004 eröffnete Freudenberg in Indien in der am stärksten betroffenen Region ein Berufstrainingszentrum für Jugendliche. Nach einem Erdbeben in China baute das Unternehmen eine zerstörte Dorfschule wieder auf, einige Mitarbeiter geben dort während ihres Sommerurlaubs Unterricht. In Mexiko unterstützt das lokale Freudenberg-Team ein Aufforstungsprojekt. „Gerade als weltweit agierendes Unternehmen tragen wir globale Verantwortung“, sagt Freudenberg-Chef Peter Bettermann. Die Auslandsinitiativen wertet er als Beweis dafür, „dass verantwortungsbewusstes Handeln, das von einem Unternehmen vorgelebt wird, auch bei Mitarbeitern Bewusstsein für dieses Thema schafft“.

Freudenberg gehört heute rund 300 Nachkommen des Firmengründers, die Geschäfte aber führen externe Manager wie Bettermann. Ohne jedoch die Familientradition zu vernachlässigen. Denn für das unternehmerische Handeln gelten nach wie vor Prinzipien, die Firmengründer Carl Johann Freudenberg vor mehr als 120 Jahren formulierte. Sie sind eingeflossen in Leitsätze, die, in mittlerweile 23 Sprachen übersetzt, für jeden der weltweit 34 000 Mitarbeiter gelten. „Wie stark sich ein Unternehmen an den Werten der Gründer orientiert, hängt nicht zwingend davon ab, ob ein Familienmitglied noch operativ tätig ist“, sagt Experte Rösen.

In einem aber denken viele Familienunternehmer gleich: Verantwortungsvolles Handeln und Gewinnstreben sehen sie nicht als Widerspruch. Im Gegenteil. Ethik und monetärer Erfolg sind für sie untrennbar miteinander verbunden, ja geradezu die Grundlage für ihr gesamtes Tun. „Es ist eine unternehmerische Entscheidung, ob man stark wachsen will oder ob man gesundes Wachstum erreichen möchte“, sagt Graftschaffer-Eigentümer Franceschini. „Langfristiger Erfolg ist nur möglich, wenn man verantwortlich handelt“, sagt Freudenberg-Chef Bettermann. Und Kurt Schmalz sagt: „Sich um die Mitarbeiter und um die Umwelt zu kümmern bedeutet, weitsichtig zu handeln.“ /