Die große Endress-Familie muss zusammenhalten. Eine Familiencharta hilft, das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen zu regeln.

Endress+Hauser – weltweit aktiv und doch familiär

Der Mensch im Mittelpunkt

In großen Unternehmen sind Menschen vielfach nur noch Kostenfaktoren. Die Vorgesetzten buckeln nach oben und treten nach unten, es wird kaum noch miteinander geredet. Bei Endress+Hauser herrscht ein anderer Geist, den der Firmengründer Georg H. Endress nachhaltig geprägt hat. Die IEE hat den Unternehmenschef Klaus Endress gefragt, was das Familienunternehmen auszeichnet und welche Rolle die Visionen seines Vaters heute noch spielen.

▶ Herr Endress, Sie und Ihre sieben Geschwister halten je 12 % des Unternehmens. Stellen die unterschiedlichen Interessen und Meinungen der einzelnen Familienmitglieder kein Problem für den Fortbestand des Unternehmens in der jetzigen Form dar?

Selbst wenn wir in einzelnen Fragen vielleicht einmal unterschiedlicher Meinung sind, gibt es einen breiten Konsens in der Familie: Wir wollen, dass Endress+Hauser ein erfolgreiches Unternehmen bleibt, und zwar allein im Besitz der Familie Endress. Und wir wollen als Eigentümer weiterhin prägend auf dieses Unternehmen Einfluss nehmen. Das haben wir als Vision in einer Charta formuliert und alle mit unserer Unterschrift besiegelt.

Diese Charta ist viel mehr als bloß eine Absichtserklärung. Sie enthält klare Regeln für das Verhältnis zwischen Familie und Unternehmen. Und sie hat feste Institutionen in der Familie etabliert, die alle Fragen im Zusammenhang mit dem Unternehmen diskutieren und entscheiden. Wir wollen so familiären Zwist dauerhaft vom Unternehmen fernhalten. Denn uns allen ist klar, dass das schlecht wäre für das Unternehmen und damit für alle Beteiligten.

▶ Wer gab den Anstoß für diese Charta?

Die Charta wurde im Wesentlichen unter der Ägide meines Vaters entwickelt. Sie war damals ein Mittel, unsere gemeinsamen Werte in einem weltweit wachsenden Unternehmen weiterzugeben.

▶ Wie schaffen Sie es, das Familienunternehmen zusammenzuhalten, besonders mit Blick auf die nächsten Generationen?

Auch hier spielt die Familiencharta eine wichtige Rolle. Wir haben darin die dritte Generation mit einbezogen und lassen sie bei wichtigen Entscheidungen mitreden. Die jungen Mitglieder der Familie werden mit wirtschaftlichen Zusammenhängen und der Firma vertraut gemacht. Sie sollen so in die Verantwortung für das Unternehmen hineinwachsen. Vielleicht noch wichtiger ist, dass wir das gegenseitige Kennenlernen und den Zusammenhalt untereinander gezielt fördern. Dadurch entsteht Verständnis für den anderen und Vertrauen zueinander.

▶ Werden es in Zukunft immer mehr und dafür kleinere Unternehmensanteile?

Das liegt in der Natur der Dinge... Wir sind eine große Familie, die wächst und wächst!

▶ AUTORIN

Simone Pabst ist Redakteurin der IEE.

all-electronics.de
ENTWICKLUNG. FERTIGUNG. AUTOMATISIERUNG

Entdecken Sie weitere interessante Artikel und News zum Thema auf all-electronics.de!

Hier klicken & informieren!

„Mittelstand ist keine Frage der Größe, sondern der Einstellung. Im Kern geht es um die Frage: Wie führe ich ein Unternehmen – und welche Werteordnung, welche Kultur bestimmt das Handeln der Menschen darin."

Klaus Endress ist Chief Executive Officer (CEO) der Endress+Hauser AG in Reinach in der Schweiz.

▶ **Endress+Hauser ist ein Netzwerk aus 80 Gesellschaften in 39 Ländern. Wie können Sie bei dieser Größe den familiären Unternehmens-Charakter erhalten?**
Mittelstand ist keine Frage der Größe, sondern der Einstellung. Im Kern geht es um die Frage: Wie führe ich ein Unternehmen – und welche Werteordnung, welche Kultur bestimmt das Handeln der Menschen darin. Auch hier sind wir uns zum Glück in der Familie sehr einig. Wir fühlen uns den Prinzipien der Nachhaltigkeit verpflichtet und auch der ganzheitlichen Verantwortung. Die Frage ist natürlich, wie man diese Kultur erhält und weitergibt. Das geht nur über die Menschen, durch Vorleben. Und es muss oben beginnen. Deshalb ist es so wichtig, die „richtigen" Führungskräfte zu finden und zu entwickeln, Menschen, die zu uns passen und unsere Werte teilen.
Wie stark verankert unsere Firmenkultur ist – dieser besondere „Spirit of Endress+Hauser" – hat sich für mich deutlich beim Tod meines Vaters vor wenigen Wochen gezeigt. Meine Familie und ich wurden regelrecht überwältigt von den vielen Zeichen echter Verbundenheit, die uns aus aller Welt erreicht haben. Wir haben tiefe Dankbarkeit gespürt... aber auch, dass mein Vater vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur ein Ar-

UNTERNEHMEN IM DETAIL

Geschichte
1953 gründen Georg H. Endress und der Bankier Ludwig Hauser die L. Hauser KG und vertreiben Füllstandmessgeräte. Drei Jahre später werden in einer ehemaligen Schreinerei in Lörrach – von den Mitarbeitern liebevoll-spöttisch Vereinigte Hüttenwerke genannt – erste eigene Geräte gebaut. Ab 1957 firmiert das Unternehmen als Endress+Hauser GmbH. Als Hauser 1975 stirbt, wird die Familie Endress alleinige Gesellschafterin. 1995 übergibt Georg H. Endress die Geschäftsführung an seinen zweitältesten Sohn Klaus Endress.

Unternehmen
Mit ihren weltweit mehr als 8300 Beschäftigten hat die Endress+Hauser-Gruppe 2007 einen Umsatz von mehr als 1,1 Mrd. € erzielt. Das Ergebnis nach Steuern von 106,1 Mio. € ist das bis dahin beste in der Firmengeschichte. Für 2009 sind 5 % Umsatzwachstum geplant.

Stiftung und Familie
Die acht Kinder von Georg H. Endress halten je 12 % der Unternehmensanteile. Mit den restlichen 4 % ist die gemeinnützige Georg H. Endress Stiftung ausgestattet, die Endress' Engagement für die Region am Oberrhein und seinen Einsatz zur Förderung junger Menschen fortführt.
Neben Klaus Endress sind noch vier seiner Geschwister im Unternehmen tätig: Hans-Peter Endress ist Geschäftsführer in Großbritannien, Urs Endress in Frankreich. Dr. George A. Endress ist Vizepräsident des Verwaltungsrates und Yvonne Endress arbeitet als Informationsmanagerin bei Endress+Hauser Deutschland.

beitgeber war, sondern ein Vorbild. Ich denke, das ist das Kernmerkmal eines Familienunternehmens: Dass hier Werte vorgelebt und weitergegeben werden, die alle teilen und die allen nützen, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschafter gleichermaßen.

▶ Welche Rolle spielen die Visionen Ihres Vaters heute noch im Unternehmen?
Viele Ideen und Gedanken meines Vaters sind sicher noch sehr lebendig im Unternehmen... etwa seine Überzeugung, dass man zuerst dienen muss, ehe man verdient, diese absolute Ausrichtung auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden – das prägt uns bis heute und treibt uns weiterhin an. Aber man muss auch sehen, dass sich Dinge verändern. Die Natur lehrt uns, dass nichts bleiben kann, wie es ist. Auch wir passen uns immer wieder an, richten uns neu aus. So haben wir in jüngster Zeit zum Beispiel Vision und Mission überarbeitet, unsere Markenwerte geschärft, den „Spirit of Endress+Hauser" ausformuliert. Dabei geht es nicht um große Umwälzungen, sondern eher um feine Anpassungen: „Evolution statt Revolution" und „Gleiches gleich machen" lauten zwei unserer wichtigen Prinzipien.

▶ Bitte geben Sie uns noch einen Ausblick in die Zukunft: Sehen Sie trotz Rezession Wachstumschancen für Ihr Unternehmen?
2009 ist ein Jahr mit vielen Unbekannten. Das macht es uns schwer, Prognosen zu stellen, die Bestand haben. Trends und Gegentrends, immer neue Überraschungen auf den Börsen und Finanzmärkten, der Verlust an Vertrauen... All das wirkt sich aus. Die Konsumenten sind zwar noch guter Dinge, halten sich aber bei größeren Investitionen zurück. In verschiedenen Branchen müssen Strukturen angepasst werden. Dies schlägt durch auf Nachfrage und Beschäftigung. Die Wirtschaft wird stark von Emotionen bewegt, und leider ist die Stimmung schlechter als die Lage!
Wir profitieren in der Branche der Prozessautomatisierung im Augenblick davon, dass uns konjunkturelle Schwankungen erst mit Verspätung erreichen. Wir haben einen hohen Auftragsbestand, der uns eine gute Beschäftigung sichert. Allerdings liegt der Auftragseingang im neuen Jahr unter den Erwartungen und auch unter den exzellenten Zahlen des Vorjahres. Dies ist aber, gemessen an früheren Jahren, nicht außergewöhnlich. Auf jeden Fall haben wir uns vorgenommen, auch 2009 zu wachsen, und zwar um 5 % im Umsatz. Um das zu realisieren, müssen wir uns natürlich gehörig anstrengen!

▶ Auf welchen Märkten sehen Sie die größten Wachstumschancen? Gibt es neue Branchen und Märkte, die Sie noch erschließen wollen?
Wir haben uns in den vergangenen Jahren gut im Öl- und Gasgeschäft eingeführt. Wir sind gut aufgestellt in der Branche der Erneuerbaren Energien. Im Wasser- und Abwasserbereich sind wir stark, ebenso im Kraftwerksbau. All dies sind Branchen, die weiter wachsen werden. Die zeitweiligen Höchstpreise für Energie und Rohstoffe, aber auch die Diskussionen der letzten Monate um Klimaschutz und Umweltverschmutzung haben gezeigt, dass hier langfristig viel getan werden muss.
Die vergangenen Jahre, die für Endress+Hauser sehr gute Jahre waren, haben auch gezeigt, dass nicht nur in den Wachstumsregionen – China, Südostasien, Indien, Russland, Nahost usw. – viel Potenzial steckt, sondern nach wie vor auch in Europa.

Georg H. Endress – ein Unternehmer mit Visionen und Idealen

„Popularität ist nicht mein Fall"

Bescheidenheit, Gerechtigkeit, Verantwortungsbewusstsein – das sind Attribute, die jeder Firmenchef haben sollte. Heutzutage sucht man sie oft vergeblich. Georg H. Endress war so ein Unternehmer der alten Schule, eine Führungskraft im wahrsten Sinne des Wortes.

Georg H. Endress, ein Unternehmer mit Weitblick: Seine Familie und eine Stiftung führen sein Lebenswerk fort.

▶ Fliegen gelten oft als exotisch-exzentrisches Markenzeichen eigenwilliger Künstler oder Wissenschaftler. Sie können aber auch ein Zeichen familiärer Tradition sein, getragen von Menschen mit besonderen Gaben und Werten. Ein solcher Mensch war Dr. h. c. Georg H. Endress, der am 14.12.2008, kurz vor seinem 85. Geburtstag, verstorben ist.
Aus einem kleinen Vertrieb für Füllstandsensoren in einem zweckentfremdeten Schlafzimmer entwickelte GHE, wie er kurz genannt wurde, eine weltweit erfolgreiche Gesellschaft mit heute 8 300 Mitarbeitern. Dabei hatte er nicht allein den wirtschaftlichen Erfolg im Blick. Ihm war stets bewusst, dass ein Unternehmen nur so gut sein kann wie seine Mitarbeiter. Der familiäre Charakter, das Vorleben und Vermitteln von Werten, war ihm deshalb sehr wichtig.
Wie er das alles geschafft und was ihn dazu angetrieben hat, lässt sich nur vermuten. Endress selbst hat dazu einmal gesagt: „Ich wollte mir, meiner Familie und der Welt beweisen, dass ich eine Idee

Anfang der 60er Jahre beschäftigt Endress+Hauser bereits 120 Mitarbeiter.

zum Erfolg bringen kann." Und mit dem ihm eigenen Humor pflegte er hinzuzufügen, „als unser drittes Kind unterwegs war, forderte mich meine Frau auf, etwas zu tun – so wurde ich Unternehmer".

Der Erfolg wurde GHE nicht in die Wiege gelegt. Am 09.01.1924 als Schweizer in Freiburg im Breisgau geboren, zog er im Alter von sieben Jahren mit seiner Familie nach Zagreb. Dort arbeitete sein Vater für das französische Unternehmen Air Liquide. Als die politische Lage in Europa immer kritischer wurde, kehrte die Familie in die Schweiz zurück, wo Georg H. Endress zunächst das naturwissenschaftliche Gymnasium in Basel besuchte. Da seine Leistungen aber wohl den strengen Ansichten des Vaters nicht genügten, verließ er die Schule und machte eine Lehre als Mechaniker. Nebenbei lernte er im Abendstudium für die Matura und studierte anschließend in Zürich Ingenieurwesen. In England macht er schließlich die entscheidende Begegnung für sein späteres Unternehmertum: Er lernte John Fielden kennen, dessen Firma Füllstandmessgeräte entwickelte.

Mit Weitsicht und Wortgewalt

Ausdauer und Ehrgeiz muss Endress also auf jeden Fall gehabt haben. Doch damit allein wird man kein erfolgreicher Unternehmer – und schon gar kein beliebter. Doch GHE war beides. Zuverlässig und loyal, wenn nötig hart, aber gerecht. Mit Charisma und Wortgewalt schaffte er es, andere für seine Visionen und Ideale zu begeistern, die Menschen emotional an sich zu binden und zu motivieren. Er war ein „Patron der alten Schule", wie die Basler Zeitung schreibt, ein Vorbild, das heute in den meisten Unternehmen fehlt. Auf ihn passt die Definition des österreichischen Ökonomen Joseph Schumpeter von einem wirklichen Unternehmer: „ein Mann der Tat", dessen Hauptmerkmale „erstens sein dynamisches Geschäftsverhalten und zweitens eine besondere Gabe, andere zu motivieren" sind.

Trotz all seiner Erfolge bliebt Endress immer bescheiden. „Popularität ist nicht mein Fall", sagt er einmal. „Ich höre viel lieber, wenn mir jemand sagt, dass ich eine gute Firma habe und hervorragende Mitarbeiter, als wenn mir jemand auf die Schulter klopft und sagt, ich sei toll."

Unternehmer, Vater, Ehrenamt

Neben seinen beruflichen Erfolgen war Georg H. Endress auch ein Familienmensch. Mit seiner Ehefrau Alice Endress-Vogt zog er acht Kinder groß, vier Söhne und vier Töchter. Daneben engagierte er sich noch mit viel Herzblut für den Regio-Gedanken und die Förderung junger Menschen. Er verstand seinen unternehmerischen Erfolg als Verpflichtung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Zahlreiche Ehrungen wie das Bundesverdienstkreuz I. Klasse oder die Insignien eines Ritters der französischen Ehrenlegion, der höchsten Auszeichnung des französischen Staats, zeugen von seinem Engagement. Als neutraler Schweizer wollte er die Beziehungen im Dreiländereck Deutschland-Frankreich-Schweiz verbessern und vertrat dabei die Ansicht, dass die Völkerverständigung ganz besonders im gemeinsamen Alltag gestärkt wird.

1995 hat Georg H. Endress die Leitung der Firmengruppe an seinen zweitältesten Sohn Klaus Endress übertragen. Auch der trägt stets eine Fliege und vertritt den „Spirit of Endress+Hauser" in der nächsten Generation.

infoDIRECT **761*iee*0209**

www.iee-online.de
▶ Link zum Unternehmen