

Der stille Riese aus dem Ruhrpott

Haniel glänzt nicht mit einem wohlklingenden Namen wie Porsche oder BMW. Der Duisburger Familienkonzern, der sich der **Tradition des ehrbaren Kaufmanns** verbunden fühlt, bietet Einsteigern früh Verantwortung und einen schnellen Aufstieg. **Text: Martin Roos**

Haniel? Von Haniel hatte Jörg Mönig noch nie etwas gehört. Um ihn herum auf der Recruitingmesse stehen die Stände von Daimler, Siemens oder Deutsche Bank. Die Namen kennt er. Haniel – das war für ihn bis zu diesem Moment im Frühjahr 2002 nur ein Werbenamen auf Lastwagen, die an ihm als Kind des Ruhrgebiets mal vorbeigerauscht sind. Zögernd tritt er an die beiden Mitarbeiter am Haniel-Stand heran – ein bisschen wie Alice, die noch nicht weiß, dass sie gleich ihr Wunderland betreten wird.

Dass Mönig das Duisburger Familienunternehmen nicht kannte, ist wenig verwunderlich. Haniel ist bis heute ein stiller Riese – vergleichbar mit dem Autozulieferer Schaeffler, dem Baustoffkonzern Heidelberg-Cement oder dem Werkzeugbauer Gildemeister. Haniel gehört mit 50 000 Mitarbeitern und zuletzt 29,2 Milliarden Euro Umsatz zu den größten europäischen Konzernen. Zwar steht Haniel in Image-Rankings aufgrund seiner Unbekanntheit auf den hinteren Plätzen – doch seine vier Unternehmensbereiche gehören zu den Weltmarktführern der jeweiligen Branche: Celesio (Medikamentengroßhändler), CWS-boco (Waschraumhygiene, Textile Dienstleistungen), ELG (Recycling von und Handel mit Rohstoffen für die Edelmetallindustrie) und der Versandhändler Takkt. Zudem hält Haniel eine 34-prozentige Beteiligung am Handelskonzern Metro.

„Die Wellenlänge hat sofort gestimmt“, erinnert sich Mönig. Er ist ein freundlicher junger Mann mit festem Händedruck. Er lacht gerne, ist offen und vermittelt den Eindruck, dass ihn so schnell nichts aus der Bahn werfen kann. Mönig, mittlerweile 33



Kleinod im Ruhrgebiet: Am Franz-Haniel-Platz in Duisburg, dem Firmensitz, steht noch das historische Packhaus für Kolonialwaren von 1756. Das Verwaltungsgebäude ist aus den 1920er-Jahren.

Jahre alt, arbeitet heute als Geschäftsführer von Gaerner, einer Haniel-Tochtergesellschaft in Duisburg am Franz-Haniel-Platz. Der junge Manager ist so etwas wie der Klassiker einer schnellen Karriere in dem Familienunternehmen, das einige eigene Regeln pflegt.

„Haniel hat eine Eigentümlichkeit, die es von anderen Familienunternehmen unterscheidet“, erklärt Tom Rösen, geschäftsführender Direktor am Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten-Herdecke, „kein Mitglied der Familie darf in dem Unternehmen operativ tätig sein.“ Seit 1917 setzt Haniel nur Fremdmanager ein. Warum das so ist? „Das konsequente Verkaufen von Geschäftsbereichen oder die Benennung von Vorständen wäre mit Managern aus der Familie wohl kaum ohne große Probleme zu machen“, meint der Experte. Seit 2006 führt der

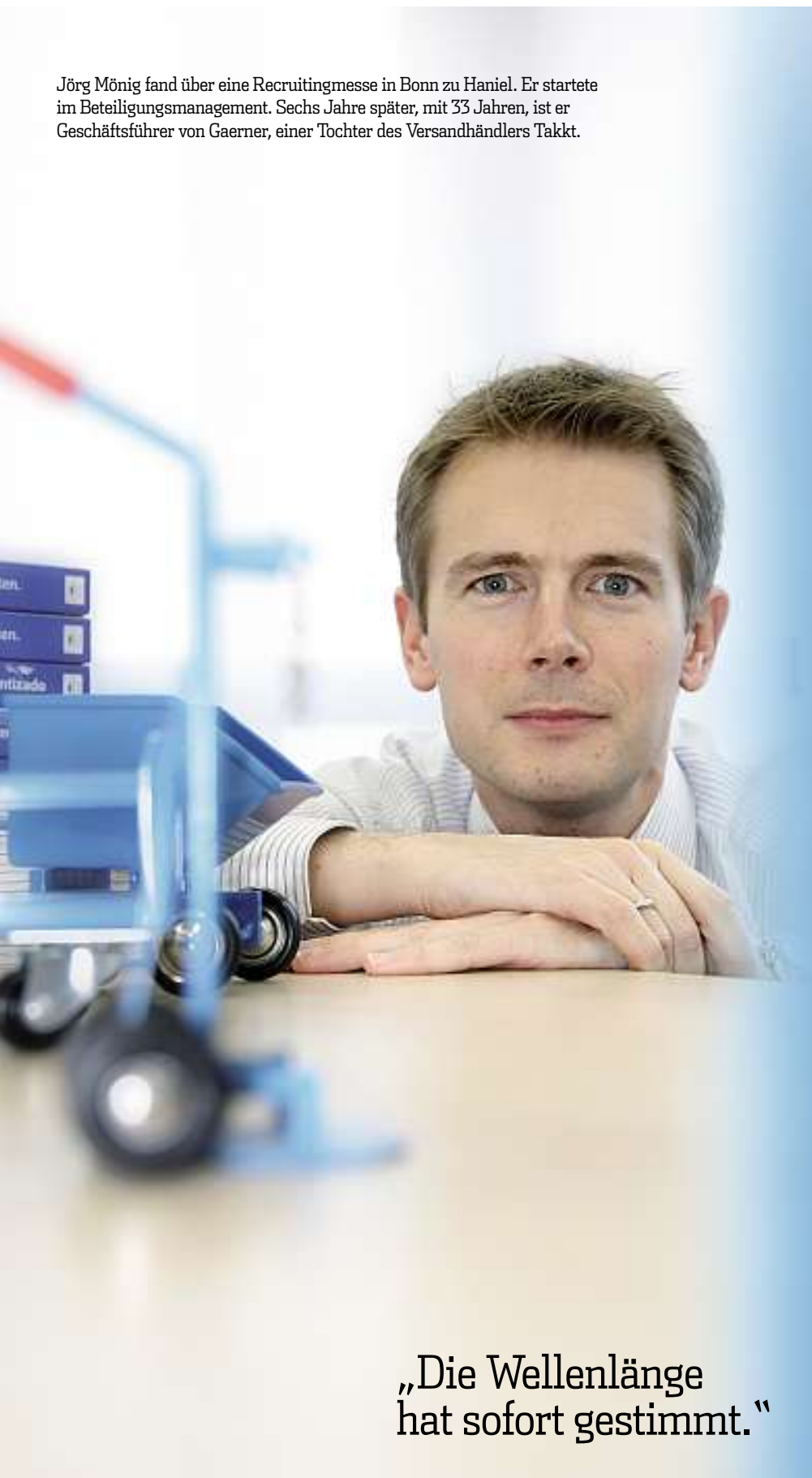
ehemalige Mercedes-Manager Eckard Cordes operativ die Geschäfte von Haniel.

Diese goldene Regel hat auch dazu beigetragen, dass die Haniels anders als andere Clans heute nicht vollkommen zerstritten sind. Seit über 250 Jahren residiert die Industriedynastie in Duisburg-Ruhrort. Schlagzeilen über familiäre Querelen oder Affären unter den 560 Familiengesellschaftern gibt es nicht. Die Sippe hält nach außen zusammen und stellt den Weiterbestand der Firma über die eigenen Bedürfnisse. „Das langfristige Wohl der Unternehmens, aber auch die Harmonie haben stets oberste Priorität“, sagt Aufsichtsratschef Franz Haniel über die Konzernkultur. „Familienunternehmen sind sehr effizient, was die Führungsgrundsätze angeht“, erklärt Haniel-Chef Cordes. Bei Haniel werde rasch gehandelt.

Und zwar auch, wenn es um die Rekrutierung junger Talente geht. Nach seinem ersten Kontakt mit Haniel auf der Recruitingmesse und einem weiteren Gespräch in der Zentrale in Duisburg eine Woche später bekam Mönig innerhalb von zehn Tagen die Zusage. Er unterschrieb einen Vertrag als Beteiligungscontroller bei der damaligen und mittlerweile verkauften Haniel-Tochter Belfor, dem Spezialisten für Brand- und Wasserschadensanierung. Für ihn eine attraktive Chance. „Beteiligungscontrolling ist nicht Kosten-Leistungsrechnung, sondern hat viel mit strategischem Controlling und Beratung für den Vorstand zu tun“, erklärt Mönig. Auch finanziell stimmte für ihn das Angebot. Das Einstiegsgehalt für Absolventen liegt bei Haniel je nach Aufgabenbereich zwischen 41 000 und 45 000 Euro.

Vier Jahre machte Mönig diesen Job. Im Januar 2007 ging er schließlich zum Haniel-

Jörg Mönig fand über eine Recruitingmesse in Bonn zu Haniel. Er startete im Beteiligungsmanagement. Sechs Jahre später, mit 33 Jahren, ist er Geschäftsführer von Gaerner, einer Tochter des Versandhändlers Takkt.



„Die Wellenlänge hat sofort gestimmt.“

Geschäftsbereich Takkt nach Stuttgart und wurde Abteilungsleiter in der Markt- und Unternehmensentwicklung, einem Vier-Mitarbeiter-Team. „Die Entscheidung über den Job wird in den Vorstandsgremien von Takkt und Haniel getroffen. Als Kandidat für den Posten eines Geschäftsführers verbringt man zudem einen Tag mit einem unabhängigen Berater. Dieser stellt dem Vorstand dann Empfehlungen aus“, erklärt Mönig das Karriereprozedere. In Stuttgart bewährte er sich und kehrte schon nach eineinhalb Jahren wieder nach Duisburg zurück, wo er heute Geschäftsführer für die Gaerner-Gruppe ist, einer von vier Geschäftsbereichen von Takkt. Sie liefert als Versandhändler alles von Büromöbeln über Hubwagen bis hin zur Lagertechnik. Gaerner hat in Deutschland 30 Mitarbeiter, europaweit 100.

Ein Familienkonzern wie Haniel steht für Werte, und vermittelt diese auch an die Mitarbeiter. So spielt das Bild des ehrbaren Kaufmanns aus den Gründerzeiten des Konzerns immer noch eine zentrale Rolle. Gemeint

Eine Treppe durfte bis in die 70er nur der „Herr Generaldirektor“ benutzen.

sind damit Authentizität, Berechenbarkeit, Standorttreue, Mitarbeiterloyalität, Verantwortungsbewusstsein und Sinn für unternehmerische Kreativität – kurzum Führungskompetenz. Dass auch schon der Nachwuchs Talent zur Führung mitbringt, ist daher Wunsch der Haniel-Recruiter. „Vorrangig bewerten wir neben dem universitären Abschluss die persönliche und soziale Kompetenz, die Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und die interkulturelle Ausrichtung“, sagt die Haniel-Personalerin Juliana Goethe. Bedarf an Nachwuchs besteht ständig. Gefragt sind für die Stellen in der Holding als auch bei den Tochtergesellschaften Wirtschaftswissenschaftler, besonders mit einem Schwerpunkt in den Bereichen Finanzen/Controlling, Marketing, Handel oder Supply Chain Management.

Michael Söhlke wusste genau, wer Haniel war, bevor er beim Konzern anheuerte. Schließlich hatte er am Franz-Haniel-Gymnasium in Duisburg Abitur gemacht. Auf sein Wirtschaftsdiplom an der Universität Duisburg-Essen mit Schwerpunkt Finanzen und Management setzte er noch einen MBA in Pennsylvania (USA) drauf. Schnell merkten auch seine Vorgesetzten, dass er genauso schnell denken kann wie er spricht. Der Finanzexperte Söhlke ist heute als Senior Manager und Teamleiter für die Wachstumsfelder in der Konzernentwicklung zuständig, betreut in diesem Zusammenhang auch das Haniel Group Office China mit drei Mitarbeitern und berät zudem den Vorstand im Bereich Investment und Wachstumsfelder.

Fotos: PR. Emanuel Bloedt

Karriere-Urteil

Franz Haniel

Geschäftsfeld	Mischkonzern
Umsatz	29,2 Mrd. Euro
Mitarbeiter	50 000 (weltweit)
Einstellungen	keine Angaben
Qualifikationen	Wirtschaftswissenschaften, soziale und kommunikative Kompetenz, Kreativität
Einstiegsgehalt	41 000 bis 46 000 Euro (für Absolventen)
Kontakt	Franz Haniel & Cie. GmbH Human Resources Franz-Haniel-Platz 1 47119 Duisburg Telefon 02 03/8 06-4 46 E-Mail personal@haniel.de

Gehalt *****

Young Professionals mit drei Jahren Berufserfahrung verdienen etwa 5 000 Euro mehr als Absolventen. Es gibt für alle Mitarbeiter einen Beitrag zur Altersvorsorge. Innovationen werden mit Bonus-Zahlungen zwischen sieben und neun Prozent des Entgelts (im Einzelfall höher) belohnt.

Marktführer *****

Zum Konzern gehören vier dezentral organisierte Unternehmensbereiche, die entweder selbst oder mit ihren Tochtergesellschaften in der jeweiligen Branche Marktführer sind oder mindestens zu den Top Fünf gehören. Haniel hält zudem einen Anteil von 34,24 Prozent am Handelskonzern Metro.

Entwicklung *****

Der Bedarf an Weiterbildung wird für das mittlere und obere Management kontinuierlich ermittelt, für die übrigen Mitarbeiter wird die Förderung individuell vorgenommen. Haniel bietet besonders leistungsstarken Mitarbeitern eine Management-Nachwuchslaufbahn, Auslandszeiten und Job-Rotation an.

Jobsicherheit *****

Seit 2006 hat Haniel verschiedene Tochtergesellschaften verkauft. Das ist die Hauptursache, warum die Fluktuation zurzeit bei guten sechs bis zehn Prozent liegt. In der Holding ist sie mit 5,5 Prozent im normalen Bereich.

Work-Life-Balance *****

Alle Mitarbeiter haben 30 Tage Urlaub. Die vertragliche Wochenarbeitszeit liegt bei 38,5 Stunden. Die Arbeitszeitmodelle reichen von Home-Office bis Teilzeitarbeit.

Kuschelfaktor *****

Haniel pflegt die Open-Door-Policy. Offene und ehrliche Kommunikation ist gewünscht. Die Umgangsformen sind konservativ. Trotz schneller Wege und kollegialer Zusammenarbeit wird gesiezt, Hierarchien werden klar respektiert.

„Haniel hat eine Eigentümlichkeit. Seit 1917 darf kein Mitglied der Familie mehr in dem Unternehmen operativ tätig sein.“



Michael Söhlke hat schon am Franz-Haniel-Gymnasium in Duisburg Abitur gemacht.

Damit gehört er heute zu den rund 160 Personen, die in der Haniel-Holding in der Zentrale arbeiten.

Mit Können und gesundem Ehrgeiz aufzufallen, lohnt sich für den Führungsnachwuchs. Beim Familienunternehmen Haniel kann sich der Absolvent bis an die Spitze vorarbeiten. Zwei von drei Vorständen in der Holding sind Haniel-Eigengewächse. Nur für Frauen sieht es noch nicht so gut aus. Ihr Anteil bei Führungskräften ist mit zwölf Prozent recht mager.

Für ehrgeizige Jungmanager wie Mönig gibt es ein konzerneigenes Förderprogramm. Es beinhaltet mehrwöchige Auslandsaufenthalte bei Tochtergesellschaften, Jobrotation innerhalb des Konzerns, Kooperationen mit anderen Instituten und Unternehmen und diverse Seminare und Kurse in der konzerneigenen Fortbildungsakademie mit Auditorium und vier Veranstaltungsräumen am Duisburger Standort. Fast täglich gibt es in der Akademie Seminare. 40 externe Trainer lehren dort.

Der Stil des heutigen Managements ist noch nicht lange modern. In den 70er Jahren herrschten in der Zentrale ganz andere Sitten. So durfte die repräsentative Treppe in der Hauptverwaltung, die in die erste Etage

führt, damals nur vom „Herrn Generaldirektor“ benutzt werden. Oben waren seine Räume und der Sitzungssaal. Dieses Alleinbenutzungsrecht wurde erst 1980 abgeschafft als der damalige Haniel-Chef Georg Willers fragte: „Was ist denn das für ein Wahnsinn? Darf da keiner raufgehen?“

Ein vor Moderne sprühender Konzern, bei dem die Kreativität und das eigenverantwortliche Arbeiten und Entscheiden die Nummer eins sein dürfen, ist Haniel heute sicher immer noch nicht. Tradition wiegt schwer. „Den Familiengeist spürt man in Duisburg am Franz-Haniel-Platz mehr als zum Beispiel in Stuttgart“, meint Mönig. Allein schon optisch: die Zentrale in dem Duisburger Hafenstadtteil Ruhrort, nur wenige Meter von der Mündung der Ruhr in den Rhein entfernt, steht auf historischem Boden. Auf dem Gelände befindet sich neben der Hauptverwaltung das alte Packhaus, in dem 1756 die Geschichte Haniels begann, dazu die alte „niederländische Kirche“, die bald zu einem Kunstmuseum umgebaut werden soll, außerdem ein weiterer Kirchturm ohne Kirchenschiff, in dem heute ein Standesamt untergebracht ist.

Die langfristige Strategie, die Haniel verfolgt, ist zudem in die Kritik geraten. „Haniel hat zurzeit mehrere Baustellen“, sagt ein Unternehmenskenner. Haniel-Chef Cordes, der zugleich Vorstandsvorsitzender bei Haniels wichtigster Beteiligung, dem Handelskonzern Metro ist, musste 2008 einige Schlappen bei den Beteiligungen einstecken. Ziel des Konzerns ist langfristig der globale Markt. 25 Prozent des Umsatzes sollen künftig außerhalb von Europa gemacht werden. Asien steht im Fokus. In Peking und Schanghai hat zuletzt der Hygienespezialist CWS-Boco für mehrere Millionen Euro eigene Großwäschereien errichtet. Gelingt die Internationalisierung, bietet Haniel auch in fremden Ländern interessante Perspektiven.

Söhlke war bereits in China engagiert. In Schanghai hat er das neue Office eröffnet. Mehrmals musste er dazu nach Asien reisen, um die chinesischen Kollegen mit den Feinheiten des Haniel-spezifischen „Monitorings“, der Prozesssteuerung, vertraut zu machen. Weitere Asientouren sind schon jetzt geplant. Vielleicht trifft er dort ja eines Tages auch Jörg Mönig. Wenn dessen Haniel-Karriere planmäßig verläuft, könnte er auch bald in Asien sein. Die Kollegin auf seiner jetzigen Geschäftsführerposition ist aufgestiegen und arbeitet bereits dort.