

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- die Übergabe an die nächste Generation herausfordernd ist
- das Beispiel zeigt, wie Rückschläge überwunden werden können

KRISEN UND KONFLIKTE Die Vorfahren von Firmenchef Paul Niederstein haben die Verzinkerei unter anderem durch die Große Pest, die Spanische Grippe und zwei Weltkriege geführt. Er selbst leitet das Unternehmen nun in der 17. Generation

DIE 17. GENERATION

NACHFOLGE Ende der 1970er stand das älteste deutsche Familienunternehmen nach fast 500 Jahren vor dem Aus. Heute floriert The Coatinc Company wieder. Zu verdanken ist das Firmenchef Paul Niederstein – und dem Bundeskartellamt

Text: Katja Scherer

Und jetzt kommt das Besondere“, sagt Paul Niederstein. Er schaut in eine große Wanne mit 450 Grad heißem Zink und beobachtet, wie seine Mitarbeiter ein tonnenschweres Stahlteil in das Zinkbad herablassen. Es zischt und dampft, vereinzelt steigen silberne Blasen an die Oberfläche. „Die oberste Schicht des Stahls reagiert mit dem Zink, dadurch wird der Stahl für Generationen haltbar“, sagt Niederstein. „Diese Nachhaltigkeit ist der Kern unseres Produkts und unseres gesamten Unternehmens.“

Der 46-Jährige steht Anfang Februar 2021 in einer seiner Verzinkereien in Kreuztal bei Siegen. Es ist ein sonniger Tag in einem sonst sehr

feuchten Monat, und auf dem Hallenboden haben sich Pfützen gebildet. Mit seinen eleganten Lederschuhem trägt Paul Niederstein nicht gerade das beste Schuhwerk für einen Fabrikrundgang. Doch das hält ihn nicht davon ab, in aller Ruhe durch die Hallen zu führen und jedes Detail des Verzinkens zu erklären.

Pro Jahr verzinkt sein Unternehmen rund 450 000 Tonnen Stahl, das entspricht ungefähr dem Gewicht von 6000 Mittelstreckenflugzeugen. Das Unternehmen zählt damit zu den fünf größten Verzinkereien in Europa. In der weitläufigen Fabrikhalle lagern Laternenmasten, Balkongeländer, Autoteile und Brückenteile – unterschiedlichste Stahlteile also, >

ANHÖREN





MEISTER DER ZUNFT

1502

Heylmann Dresseler gilt als Gründer und erste Generation der heutigen The Coatinc Company. Er war Meister der Stahlschmiedezunft und wurde 1502 urkundlich erwähnt.

PLÖTZLICH HERSTELLER

1520

Eine Generation später besaß die Familie durch eine geschickte Heirat eine Schmelzhütte und ein Hammerwerk. Sie konnte Stahl nun nicht nur verarbeiten, sondern auch herstellen.

JETZT AUCH PRODUZENT

Ca.
1550

Die dritte Generation kaufte Anteile an einer Eisenhütte und konnte dadurch Roheisen herstellen. Jetzt beherrschte die Familie den gesamten Produktionsprozess.



PRÄSENT IM ALLTAG Viele Brücken in Deutschland wurden von The Coatinc Company verzinkt und damit wind- und wetterfest gemacht. So wie diese Fußgänger- und Fahrradbrücke in Bayern

die dauerhaft Wind und Wetter ausgesetzt sind. Das Verzinken schützt sie vor dem Verrosten. In der Fabrik werden die Stahlteile entfettet, von alten Verzinkungen und Rost befreit, neu verzinkt und in einem Wasserbad abgekühlt. Ab und zu knallt Stahl auf Stahl, es dampft und brodeln wie in einer großen Hexenküche.

Paul Niederstein hat all diese Prozesse schon unzählige Male erklärt und viele der Arbeitsschritte schon selbst ausgeführt. Auch dadurch vermittelt er das Gefühl, ganz genau zu wissen, wovon er spricht.

Seit 17 Generationen arbeitet seine Familie im Eisen- und Stahlgeschäft – länger als jede

andere in Deutschland. Niederstein hat schon als Kind mit seinem Vater Werke besichtigt und später in der Fabrik gejobbt. Der rote Schutzhelm, den er sich für den Rundgang über seine elegant zurückgegelten Haare gestülpt hat, wirkt daher wie eine Selbstverständlichkeit. „Die Arbeit an der Traverse zum Beispiel ist schwierig“, sagt er und zeigt auf einen riesigen Querträger, an dem die Mitarbeiter die Stahlteile aufhängen und dann mit einem Kran durch die Halle fahren. Steuert man den Kran zu ruckartig, geraten die Stahlteile ins Schwingen und knallen gegeneinander. „Und das ist bei mehreren Tonnen schwerer Teile nicht ungefährlich“, sagt Niederstein. Die Abläufe in der Produktion kann es auch behindern.

In 500 Jahren viele Krisen gemeistert

Die Dinge am Laufen halten: Darin hat seine Familie Expertise. The Coatinc Company gilt mit inzwischen über 500 Jahren Firmengeschichte als ältestes Familienunternehmen Deutschlands. Es hat politische Umbrüche, die Große Pest, die Spanische Grippe, zwei Weltkriege und nun die Coronakrise erlebt und bislang alle Krisen gemeistert. Einen einzelnen Grund dafür gebe es nicht, sagt Niederstein,



1978

Das Bundeskartellamt verbietet die Komplettübernahme durch Hoesch. Paul Niedersteins Vater und sein Großvater konnten eine der Verzinkereien behalten. Dadurch retteten sie einen sehr kleinen Teil des Unternehmens.



Seit Paul Niedersteins Einstieg ist The Coatinc Company stark gewachsen. Weil er und sein Vater sich in geschäftlichen Fragen häufig nicht einig waren, gab der Vater die Verantwortung 2012 ab. Heute ist das Unternehmen in sieben Ländern aktiv.

2012

Grundstein für jahrhundertlangen Wohlstand



teile an einer Eisengrube. Dadurch konnte sie Roheisen fördern und beherrschte die gesamte Produktionskette. Der Grundstein für einen jahrhundertelangen Wohlstand war gelegt.

Manche der nachfolgenden Generationen vermehrten das Vermögen der Familie, andere verwalteten es nur. Ein Nachfolger, der alles herunterwirtschaftete, war aber nie dabei. Ein großes Glück für die Familie. Die Dreslers – die Schreibweise des Namens veränderte sich im Laufe der Zeit von Dresseler zu Dresler – waren weitsichtig genug, um wichtige Entwicklungen im Markt früh zu erkennen, aber nicht zu draufgängerisch, um sich zu übernehmen. ➤

NACH HOLLAND Zink aus Niedersteins Unternehmen soll auch der Skihalle Snow World in Zoetermeer in den Niederlanden zur Langlebigkeit verhelfen



HEXENKESSEL? In den Produktionshallen von Niedersteins Unternehmen dampft und brodeln es oft wie in einer Hexenküche (oben). Dank Spezialbeschichtungen mit weißem Pulver (rechts) verhilft das Siegener Unternehmen einem Gewächshaus zu höherem Ertrag. Denn die Pflanzen wachsen bei weißer Beschichtung besser als bei dunkler

Man orientierte sich an christlich-konservativen Werten, an solider Buchführung und bedachten Investitionen. Darüber hinaus pflegte man enge Beziehungen zum Fürstenhaus. Viele der Dreslers waren sogar selbst politisch aktiv, zum Beispiel als Bürgermeister in Siegen oder später in der Kaiserzeit als Mitglied im Reichstag. „Das hat sicherlich bei dem ein oder anderen Auftrag geholfen“, sagt Historiker Vitt.

Keine feste Strategie für die Nachfolgeregelung

Eine weitere Blütezeit erlebte das Familienunternehmen durch die Industrialisierung. Zeitweise stiegen die Dreslers zusätzlich in die Textilfertigung ein und erwirtschafteten gute Gewinne. Mitte des 19. Jahrhunderts konzentrierte sich die Familie wieder auf ihr Hauptgeschäft: Eisen und inzwischen auch Stahl.

Im Jahr 1884 übernahmen die Dreslers ihre erste Verzinkerei und legten damit den Grundstein für die spätere Siegener Aktiengesellschaft (SAG), einen der zeitweise größten Arbeitgeber im Siegerland. Oft übernahm damals der älteste Sohn die Nachfolge, manchmal der fähigste und motivierteste. Einer festen Strategie unterlag die Nachfolgeregelung Vitts Forschungen zufolge aber nicht. Ob es in den frühen Jahren, im 16. oder 17. Jahrhundert Intrigen oder Machtkämpfe um die Nachfolge gab,

ist nicht dokumentiert. In der jüngeren Vergangenheit sind Rückschläge dagegen bekannt: Im Jahr 1920 musste die Familie einen bedeutenden Teil ihrer Stahlwerke verkaufen, weil sie nötige Investitionen nicht stemmen konnte.

Im Zweiten Weltkrieg starben drei potenzielle Nachfolger der Dreslers an der Front. 1945 ging das Unternehmen daher auf die eingetragene Familienlinie Niederstein über, auf Paul Niedersteins Großvater also. So kam auch der Namenswechsel der Geschäftsführer von Dresler zu Niederstein zustande. Wie aus Briefen und Tagebuchaufzeichnungen hervorgehe, habe die Familie Hitlers Regime eher distanziert gegenübergestanden, sagt der Historiker Peter Vitt. Vom Geschäft mit dem Krieg profitierte das Unternehmen aber: Den Niedersteins wurden mehrere Hundert Zwangsarbeiter zugeteilt. Die stellten unter anderem U-Boot-Bauteile für die Marine und Material für den Ausbau von Bunkern her.

Auch der Wiederaufbau nach dem Krieg brachte der SAG noch gute Gewinne. Doch nach und nach entstanden Probleme. Der Anlagenbau machte Verluste. Mit der Zeit sei die Firma zu einem Gemischtwarenladen verkommen, sagt Niederstein. Notwendige Sparmaßnahmen wurden zu spät angegangen. Immer mehr Anteilseigner der inzwischen weitverzweigten Familie wollten ihre Aktien loswerden. 1978 entschieden sie, die SAG an den



Ich war damals erst vier Jahre alt, aber ich erinnere mich an einen Stimmungswechsel zu Hause

PAUL NIEDERSTEIN Geschäftsführer von The Coatinc Company, über die Zeit, in der das Familienunternehmen komplett verkauft werden sollte – gegen den Willen seines Vaters

Dortmunder Stahlkonzern Hoesch zu verkaufen – vollständig.

450 Jahre Firmengeschichte vor dem Aus

Viele Familienmitglieder hatten zu diesem Zeitpunkt als Gesellschafter in der Firma Mitsprache. Paul Niedersteins Großvater und sein Vater waren allerdings die einzigen, die aktiv im Vorstand der Firma arbeiteten. Sie kämpften dafür, zumindest die gut laufenden Verzinkereien der SAG zu behalten. Doch vergeblich: Sie wurden überstimmt. Über 450 Jahre Firmengeschichte standen vor dem Aus.

Für seinen Vater sei das eine dramatische Erfahrung gewesen, sagt Paul Niederstein. „Ich war damals erst vier Jahre alt, aber ich erinnere mich an einen Stimmungswechsel zu Hause.“ Auch später habe sein Vater die Erinnerung an den Vorfall nie ganz abschütteln können. Doch ein glücklicher Umstand verhinderte,

dass das Familienerbe komplett verloren ging. Das Bundeskartellamt griff ein. Anders als erwartet, durfte die Hoesch AG aus Wettbewerbsgründen nur vier der insgesamt fünf SAG-Verzinkereien übernehmen. Spontan fassten Niedersteins Vater und sein Großvater neuen Mut und entschlossen sich, die letzte Verzinkerei auf eigenes Risiko zu behalten. Rückblickend sei das ein absoluter Glücksfall gewesen, sagt Niederstein. „Nur dadurch konnten wir danach neu durchstarten.“ Noch 50 von ehemals 3000 Mitarbeitern waren übrig, vom Umsatz her hatte sich das Familienunternehmen von 500 auf 5 Millionen Mark verzweigt. Aber immerhin – es blieb erhalten. Niedersteins Vater und seinem Großvater gelang es, den Betrieb langsam wieder aufzubauen.

18 eigene Verzinkereien, 11 Beteiligungen und 4 Verkaufsgesellschaften in 7 Ländern: Das ist The Coatinc Company heute. Vor allem seit Paul Niedersteins Eintritt im Jahr 2004 ist das Unternehmen wieder kräftig gewachsen. Dass er es fortführen will, hat Niederstein bereits als Jugendlicher beschlossen. Nicht wegen der Tradition oder weil er sich verpflichtet gefühlt habe, sagt er, sondern wegen der Freiheiten, die ihm das Unternehmertum bietet. Als Kind wollte er zuerst Theologe werden, um etwas für die Gesellschaft zu tun. Dann Meeresbiologe, um viel reisen zu können. „Irgendwann habe ich gemerkt: Als Unternehmer ➤



SO WIRD IHRE NACHFOLGE EIN ERFOLG

Häufig kommt es bei der Nachfolge zu Konflikten, weil die beiden Generationen kein gemeinsames Bild einer erfolgreichen Zukunft haben. Im Nachfolge-Seminar mit impulse-Herausgeber **Dr. Nikolaus Förster** entwickeln Sie zusammen mit Ihrem Nachfolger genau dieses Zukunftsbild. Nächster Online-Termin: **21.7.–18.8.**, immer mittwochs von 10–12 Uhr. impulse.de/akademie



Das war nicht schön, aber anders waren wir einfach nicht wettbewerbsfähig

PAUL NIEDERSTEIN Geschäftsführer von
The Coatinc Company, über einen Stellenabbau

NOBEL, NOBEL In der sogenannten Weißen Villa in Siegen-Kreuztal lebte der Ururgroßvater von Paul Niederstein mit seiner Frau und seinen elf Kindern. 1985 verkaufte die Familie das Anwesen an die Stadt, darf es heute aber noch für offizielle Anlässe nutzen



VERSCHOLLEN

Was ihre Vorfahren in den vergangenen Jahrhunderten wohl so gemacht haben? Unsere Autorin **Katja Scherer** wüsste das auch gern. Der Stammbaum ihrer Familie lässt sich allerdings nur über vier Generationen zurückverfolgen – dann verliert sich die Spur in Schlesien.

kann ich ein gutes Leben mit vielen Reisen und materiellem Wohlstand haben und trotzdem sozial aktiv sein.“ Die ein oder andere Weiche stellte sein Vater dennoch. Als Schüler besuchte Niederstein zeitweise ein US-Internat. Ihm gefiel es gut, er träumte von einem Highschoolabschluss und einem Studium in den Staaten. Sein Vater sagte, er solle lieber Abitur machen. „Er ahnte wohl: Wenn ich in den USA studiere, komme ich nicht wieder.“

Als er nach seinem BWL-Studium in der Energiebranche aufstieg, rief sein Vater ihn an und sagte, er brauche ihn nun in der Firma. „Der Grund dafür war eher fadenscheinig“, sagt Niederstein – belustigt und nicht verärgert. Sein Vater behauptete damals, dass ein Mitarbeiter aus dem Führungskreis aussteigen wolle. Der Sohn sollte einspringen. Später stellte sich heraus, dass der Kollege gar nicht vorhatte, das Unternehmen zu verlassen.

Bei allem, was er erzählt, wirkt Paul Niederstein gut gelaunt und schwungvoll – und das, obwohl seine Nachfolge trotz 16 Generationen Übung seiner Vorfahren kein Selbstläufer war.

Als er in die Firma einstieg, gab es zu viele zu teure Angestellte. Sein Vater hatte zuvor gemeinsam mit einem britischen Metallverarbeiter weitere Verzinkereien von der Hoesch AG zurückgekauft. Dabei hatte er eins zu eins die Personalverträge übernommen. „Diese Gehälter und Löhne auf Konzernniveau konnten wir uns als Mittelständler aber nicht leisten“, sagt Niederstein. Er setzte ein Sparprogramm durch, baute rund 250 Stellen ab und nutzte Werkverträge und Leiharbeiter für flexiblere Strukturen. „Das war natürlich nicht schön, aber anders waren wir einfach nicht wettbewerbsfähig.“

Konsequent auch unangenehme Entscheidungen durchziehen – das zeichne Paul Niederstein als Unternehmer aus, sagt Sören Filipczak. Er arbeitet als Geschäftsführer der Gelsenkirchener Stahlfirma Bepro und begleitet Niederstein seit rund zehn Jahren als enger Geschäftspartner. Eine „grundsolide Person“ sei Niederstein, sagt er: Jemand, der verlässlich sei, wenn nötig auch mal Klartext rede und ein gutes Gespür für Mitarbeiter habe. Niederstein selbst beschreibt sich als „Bauchmensch“: „Anders als mein Vater, der war Kopfmensch.“ Und obwohl sich Vater und Sohn bemühten, ihre Aufgaben im Unternehmen zu trennen und persönlich ein gutes Verhältnis hatten, führte das immer wieder zu Konflikten.

Im Jahr 2011 sprach sich Paul Niederstein dafür aus, den Marktführer in der Feuerverzinkung in den Niederlanden zu übernehmen. Sein Vater war gegen den Deal, zu unberechenbar erschienen ihm die Folgen. Paul Niederstein setzte sich durch, doch der Streit spitzte sich so sehr zu, dass er kurz darauf mit der Kündigung drohte. „Ich weiß allerdings nicht, ob ich das durchgezogen hätte“, sagt er. Doch die Drohung reichte. Seine Mutter griff ein, schlichtete und das operative Geschäft ging komplett auf den Junior über. Wäre es anders gekommen, hätte die jahrhundertelange Familientradition an dieser Stelle auch zu Ende sein können.

Seitdem hat sich im Unternehmen viel gewandelt. Niederstein hat der Firma mit dem neuen Namen The Coatinc Company – einer Mischung aus den englischen Wörtern Coating (Beschichtung) und Zinc (Zink) – ein modernes Image verpasst. Das neue Firmenlogo, eine Raute aus mehreren bunten Dreiecken, trägt Niederstein stolz als Reversnadel. 2020 sei für sein Unter-

nehmen ein gutes Jahr gewesen, sagt er. Durch die Coronakrise seien zwar Aufträge aus der Automobilindustrie weggebrochen, doch im deutlich wichtigeren Bausektor laufen die Geschäfte. Inklusive der Beteiligungen erwirtschaftet das Unternehmen inzwischen wieder rund 300 Millionen Euro pro Jahr mit etwa 2200 Mitarbeitern. Niederstein hält 51 Prozent der Anteile.

Sein nächstes Ziel ist es, die Firma digitaler und damit effizienter zu machen. Bisher hat das Unternehmen viele Leerfahrten und überlange Ladezeiten, weil Kunden die Maße von Bauteilen ungenau angeben. Schickt Niederstein dann einen Lkw los, um die Bauteile abzuholen, passen sie oft nicht auf den Transporter. The Coatinc Company hat daher gemeinsam mit einem Bonner Start-up eine App entwickelt, mit der Kunden die Bauteile abfotografieren und die Maße digital übermitteln können. Auch die gesamte Auftragsverwaltung soll künftig über die App abgewickelt werden. „Für eine analoge Branche wie die unsere ist das ein großer Fortschritt“, sagt Niederstein. Seine Mitarbeiter arbeiten derzeit an den letzten technischen Details der App.

Sein Ziel ist es außerdem, die Firma weiter auszubauen – zum Beispiel in Südamerika und Nordafrika. Der fünffache Familienvater hofft, dass später eines oder mehrere seiner Kinder die Geschäfte übernehmen. „Aber das ist natürlich nur sinnvoll, wenn diese auch wollen“, sagt er. Sein ältester Sohn ist heute 15 Jahre alt. Manchmal nimmt Niederstein seine Kinder in eines der Werke mit. Ansonsten gebe es aber auch andere Möglichkeiten, das Unternehmen in Familienhand fortzuführen, betont Niederstein: eine externe Geschäftsführung mit Familienbeirat etwa oder eine Stiftungslösung. „Nur eines will ich nicht: verkaufen.“ ■

UNTERM STRICH Seit 17 Generationen besteht das Unternehmen von Paul Niederstein am Markt. Ein Teil des Erfolgsrezepts: Die Familie setzt auf neue Trends, ohne zu waghalsig zu investieren.

Haben Sie Erfahrungen mit der Nachfolge in Familienunternehmen? Erzählen Sie dem impulse-Netzwerk davon: impulse-chefredaktion@impulse.de

„ÜBEN SIE NIEMALS DRUCK AUS!“

Wie bleibt ein Unternehmen über Generationen erfolgreich? Paul Niederstein teilt Lehren aus seiner Firmengeschichte

1. Gönnen Sie Ihrem Unternehmen Verschnaufpausen!

Junge Firmen sehen jahrelanges schnelles Wachstum oft als Hauptziel. Paul Niederstein, Geschäftsführer von The Coatinc Company, plant dagegen nach jeder Wachstumsphase eine Verschnaufpause für seine Firma ein. Zum Beispiel stockt er nach großen Investitionen zunächst das Eigenkapital wieder auf und senkt den Verschuldungsgrad. So bleibt sein Unternehmen handlungsfähig und unabhängig. „Diese Phasen der Konsolidierung sind auch wichtig, um Führungskräfte und Mitarbeiter mitzunehmen“, sagt Niederstein.

2. Behalten Sie die Interessen der Firma im Blick!

Das klingt wie eine Selbstverständlichkeit, ist es aber nicht. Denn familiäre Bindungen machen einen neutralen Blick manchmal schwierig. Angenommen, ein Unternehmer hat zwei Kinder, die die Firma gemeinsam übernehmen wollen. Mit der Zeit stellt sich heraus, dass einer der Nachfolger keine gute Führungskraft ist. Dann gilt es in gemeinsamen Gesprächen und vielleicht auch mit einem externen Mentor herauszufinden, welcher Platz in der Firma besser zu ihm oder ihr passt. „Das oberste Ziel sollte darin bestehen, die Geschäftsführung der Firma immer nur mit den Besten zu besetzen“, sagt Niederstein.

3. Setzen Sie potenzielle Nachfolger nicht unter Druck!

Unternehmerinnen und Unternehmer sollten nicht automatisch erwarten, dass ihre Kinder die Firma weiterführen. Dadurch üben sie nur Druck auf die potenziellen Nachfolger aus – und sei es unbewusst. Wer will, dass sich

die eigenen Kinder für die Firma begeistern, sollte frühzeitig deren Vorzüge aufzeigen, ist Niederstein überzeugt. „Zum Beispiel, indem man in homöopathischen Dosen das Produkt lobt oder die nachhaltige Arbeit der Firma betont.“ Im Idealfall sollten die Kinder den Einstieg in die Firma als Chance wahrnehmen, die sie nutzen können, aber nicht müssen.

4. Holen Sie Experten von außen ins Unternehmen!

Ein frischer Blick von außen ist wichtig. „Daher sollten immer auch Nicht-Familienmitglieder an der Geschäftsführung beteiligt sein oder zumindest im Beirat sitzen“, rät Paul Niederstein. Externe Partner hätten oft eine klarere Sichtweise auf schwierige Entscheidungen, zum Beispiel bei Stilllegungen. Und sie bringen neue Ideen in die Firma. Umgekehrt sei es auch wichtig, dass sich Firmenerben zunächst bei anderen Unternehmen ausprobieren – und zwar ganz ohne familiäre Hilfe. „So lernt man, seine Kompetenzen und seinen eigenen Wert besser einzuschätzen“, findet Paul Niederstein.

5. Sorgen Sie rechtzeitig vor!

Familienunternehmer sollten frühzeitig in einem Testament festlegen, was passiert, falls sie verunglücken. Ab wann bekommen die Kinder Mitsprache im Unternehmen? Wer regelt die Geschäfte in der Zwischenzeit? „Gerade bei Familien mit großem Gesellschafterkreis sollte außerdem durch entsprechende Satzungen sichergestellt werden, dass private Streitigkeiten – wie eine Scheidung – niemals die Existenz der Firma gefährden können.“ Auch daran sind schon viele Unternehmen zerbrochen.