

Arndt, Johannes und Wolfgang Kirchhoff

Freiheit, Wettbewerb, Brüderlichkeit

Den drei Geschwistern gelingt es, die Firmengruppe harmonisch zu führen.
Ihr Erfolgsrezept: lebenslanger Wettstreit, aber faire Gewinner.

Anja Müller Iserlohn

Es gibt einen Spruch des Familienunternehmers Peter Zinkann, der vier Jahrzehnte die Geschichte des Hausgeräteherstellers Miele geführt hat: „Eine Familie in Frieden ist das größte Glück, eine Familie im Streit das größte Unglück eines Familienunternehmens.“ Und Letzteres ist nicht gerade selten der Fall. Ein Familienunternehmer, der sich damit allerdings nicht zitieren lassen will, ließ sich 2020 sogar zu dem Vergleich hinreißen, dass durch Familienstreits hierzulande mehr Geld vernichtet würde als durch die Corona-Pandemie.

Bei der Familie Kirchhoff ist das ganz anders. Seit Beginn der 1990er-Jahre führen die drei Brüder Arndt, 66, Johannes, 63, und Wolfgang, 60, gemeinsam die Kirchhoff-Gruppe mit den vier Geschäftsbereichen Autozulieferer, Entsorgungsfahrzeuge, Werkzeuge und Automobilumrüstungen – ohne Streit und erfolgreich. Und das auch in Pandemiezeiten, obwohl der Umsatz im Jahr 2020 um 22,5 Prozent auf 2,1 Milliarden eingebrochen ist und die Autohersteller derzeit sehr kurzfristig ankündigen, wenn Kirchhoff nicht liefern soll. Zuweilen weisen sie die Lkws an den Werkstoren sogar ab, wenn sie wegen des Chipmangels zeitweise nicht produzieren können.

Wolfgang Kirchhoff nennt die drei Dinge, die das Unternehmen durch die Pandemie geführt haben: „Kosten senken, Liquidität heben und Kommunikation.“ Letzteres sei das Wichtigste, nicht nur in Videokonferenzen. „Wir haben die Belegschaft über Livestreams direkt angesprochen, ihr unsere Einschätzung der Lage immer zeitnah erklärt, damit die Mitarbeiter nicht abwandern.“ Die Kirchhoffs sind in der Pandemie ihre eigene Taskforce in dem Unternehmen mit weltweit 55 Werken und 12.500 Mitarbeitern.

Der Kern für die bald 30 Jahre andauernde Geschäftsführung im Gleichschritt liegt wohl vor allem in der Kindheit der Brüder. Vater Jochen war bereits ein Ausnahmefamilienunternehmer

in dritter Generation, und er und seine Frau Lore hatten ein klares Konzept für die Erziehung. Die beiden hatten sich im Studium kennengelernt, sie waren beide Ingenieure, ehrgeizig und wollten das auch ihren vier Kindern vermitteln. Legendar ist, dass Vater Jochen mit der Stoppuhr die Kinder zum steten Wettbewerb antrieb. Beim Schwimmen, Rennen, Skifahren und einem Kirchhoff'schen Ballspiel, „Ballprobe“ genannt, bei dem die Mutter auch mal den Vater schlug.

„Es war unseren Eltern wichtig, dass man auch verlieren kann und als Gewinner nicht aufschneiden sollte“, sagt Johannes. Offenbar hat es geklappt. Wolfgang, der jüngste der Brüder, ergänzt: „Es war ein Fördern und Fördern unserer Eltern.“ Und Verlieren sei auch bei den Kirchhoff-Kindern nicht immer schön gewesen, sagt Johannes, der mittlere, da habe es auch Schmerz gegeben. Aber eben offenbar nicht lang anhaltend.

Johannes war schon immer ein Tüftler, als Kind hat er auch mal eine ganze Straße lahmgelegt, weil er am Stromkasten hantierte. Mutter Lore fand ihn mit Igelfrisur, blieb aber – wie so oft – gelassen. Mit 14 dann haben alle Kinder mit dem Vater einen Vertrag geschlossen, den sie selbst im Büro auf einer alten Kugelkopf-Schreibmaschine aufsetzen mussten. Der Inhalt: aufhören zu rauchen und Abitur machen. Die Gegenleistung: ein Gebrauchtwagen.

Beides fiel nicht leicht, Arndt hat das Rauchen bis heute nicht aufgegeben, sein Bruder Johannes schon. Und, was alle ebenfalls verband: Unternehmerkinder waren in den 1970er-Jahren bei den Lehrern nicht besonders beliebt. „So ein Unternehmer, der tut doch gar nichts und lässt andere für sich arbeiten“, habe es bei den Lehrern geheißen. Arndt wechselte sogar ins Internet: „Ich wollte ein gutes Abi, um studieren zu können“, sagt er. Seine beiden Brüder und Schwester Eva bissen die Zähne zusammen und schafften es auch.

2,1

Milliarden Euro setzte die Kirchhoff-Gruppe im Jahr 2020 um.
Quelle: Unternehmen



Entsorgungsfahrzeuge von Faun 1930 und heute: Neue Chancen als Hersteller gesucht.



Kirchhoff (2)

Alle drei Brüder studierten in Darmstadt, Arndt Wirtschaftsingenieurwesen, Wolfgang und Johannes Maschinenbau. Schwester Eva studierte in Aachen und wurde Bauingenieurin wie die Mutter. „Wir können nur Ingenieur“, sagt Wolfgang mit einem Schmunzeln. Die Firmengebäude haben die Kirchhoff-Frauen gebaut und modernisiert.

Vom Unternehmen aber wurden sie als Kinder alle weggehalten, und zum Studium gab es von den Eltern nur Geld in Höhe des Bafög-Satzes. Erst als junge Erwachsene durften sie aufs Firmengelände und schraubten am Wochenende an ihren alten Gebrauchtwagen herum, Neuwagen gab es für sie nicht. Bodenständigkeit war schon immer ein hohes Gut im Hause Kirchhoff. Car-Guys sind sie alle, fahren bei Rallys mit, Arndt und Wolfgang eher mit Oldtimern, Johannes liebt auch 24-Stunden-Rennen, zum Beispiel in Portimao oder Barcelona in der internationalen 24-Stunden-Serie. Da sei echtes Teamwork gefragt, das reizt ihn noch immer.

Ihre ersten beruflichen Erfahrungen machten alle drei aber außerhalb des eigenen Familienunternehmens, sie waren frei in der Wahl. Arndt ging in guter Familientradition zum Kraftwerksbauer Deutsche Babcock. Schließlich war sein Großvater Mitgründer gewesen, sein Vater Vorstand und später Aufsichtsrat in dem Großunternehmen.

Wolfgang, der jüngste Bruder, suchte sich selbst ein Familienunternehmen, das mit Kirchhoff gar nichts zu tun hatte, es sollte auch größer sein. Mit dem Autozulieferer Schaeffler – damals 15 Mal so groß wie Kirchhoff – fand er eines und lernte viel, auch vom Unternehmer Georg Schaeffler selbst, der das Unternehmen groß gemacht hatte und Mitte der 1990er-Jahre starb.

Johannes, der mittlere Bruder, promovierte nach dem Ingenieurstudium in Wirtschaftswissenschaften und arbeitete in der Entwicklungsabteilung bei Daimler, dann wech-

selte er in die Entsorgungsbranche und arbeitete bei Edelhoff. Das Unternehmen wurde an VEW verkauft und Johannes in den Vorstand berufen.

In all den Jahren – und auch noch heute – verbrachten die Familien auch gemeinsame Urlaube, natürlich nicht ohne sportlichen Wettstreit, etwa beim Skifahren oder Segeln, immer zwei Geschwister in einem Team. Doch mit dem steten Wettbewerb, den Karrieren außerhalb des Familienunternehmens und der Leidenschaft für Autos ist das Erfolgsgeheimnis noch nicht hinreichend erklärt.

Es kam noch etwas anderes Wichtiges hinzu: das Schaffen klarer Verhältnisse. Die Kirchhoff-Brüder machten ihrem Vater, dem überaus erfolgreichen und visionären Unternehmer, klar: Wir kommen nur ins Unternehmen, wenn wir auch die Mehrheit halten. Sie nahmen sich die Freiheit, Bedingungen zu stellen. „Wir hatten doch so viele Beispiele gesehen, in denen die Patriarchen nicht loslassen konnten, da waren wir uns mit unserem Vater einig.“ Klare Verhältnisse seien der Schlüssel zu einer erfolgreichen Übergabe an die nächste Generation, bestätigte auch Tom Rüsen, Direktor am Wittener Institut für Familienunternehmen. „Die Kirchhoff-Brüder können zu Recht als Rollenmodelle des nachhaltigen und einer auf Enkelfähigkeit ausgerichteten Form des Wirtschaftens angesehen werden.“

Und das bedeutet auch: Regelmäßig ringen sie um die besten Entscheidungen fürs Unternehmen. Sie verhandeln mit Leidenschaft. Der langjährige Verhandlungsführer der IG Metall, Knut Giesler, bescheinigt seinem Kontrahenten Arndt Kirchhoff in dessen Funktion als Präsident der Metallarbeiter in NRW, er sei klar, fair und höchst zuverlässig auch bei schwierigen Verhandlungen. Darüber hinaus sei er extrem gut vernetzt und könne auch in seine Kreise wirken. Und Giesler fügt hinzu: „Ich bin froh, dass er mein Verhandlungspartner bleibt.“ Schließlich teilen die beiden noch eine weitere Leidenschaft und Leidenschaft: Sie sind Schalke-Fans. „In der Vereinszeitung, Schalker Kreisler“ sind wir sogar gemeinsam zu „Fans des Monats“ gekürt worden“, erklärt Giesler.

Strategischer Mut – auch zu Desinvestments

1990 jedenfalls haben die Brüder mit dem Vater gut verhandelt und die Mehrheit am Unternehmen übernommen. Vater Jochen fühlte sich damals auch als Sieger und sprach, als sein ältester Sohn Arndt ins Familienunternehmen einstieg, vom „schönsten Moment“ seines Berufslebens. Dafür muss man wissen, dass Vater Jochen im Zweiten Weltkrieg seine beiden Brüder verloren hatte. Sohn Wolfgang glaubt, dass der Vater daher seine Kinder immer auf Augenhöhe sah, mehr als Brüder und Schwester denn als Kinder. Vater Jochen sagte damals: „Von da an hatte ich einen Gesprächspartner mit den gleichen Zielen und Interessen wie ich.“ Zu Beginn der 1990er-Jahre – gerade war die Mauer gefallen – gab es viel zu tun. Und so kam es, dass auch der jüngste Sohn Wolfgang bereits zwei Jahre später operativ einstieg.

Familie und Strategie laufen bei Kirchhoff gern im Gleichschritt. In Iserlohn wurde schon früh strategisch gedacht, bereits vom ersten Kirchhoff und Urgründer der Brüder. Friedrich startete zunächst als Kaufmannsgehilfe bei dem ältesten Unternehmen Iserlohns, Stephan Witte. Er wurde 1894 Teilhaber an dem 1875 gegründeten Unternehmen, das ursprünglich Nähadeln produzierte. Friedrich erkannte die industriellen Umbrüche und errichtete ein Stanz- und Presswerk in Iserlohn. Er stieg schon damals in die Zulieferindustrie ein, zunächst für die Eisenbahn-, später für die Autohersteller und legte den Grundstein für das heutige Unternehmen.

Vater Jochen, der nach dem Krieg zunächst im Bergbau zum Kohlenhauer ausgebildet wurde, studierte Bergbau und Wirtschaft und machte bei Babcock Karriere. Er war sich Ende der 1960er-Jahre gar nicht so sicher, ob er in ein kleines Familienunternehmen mit gerade einmal 40 Millionen Euro Umsatz einsteigen wollte. Den Schritt vom Großkonzern

zum Familienunternehmen hat also Jochen Kirchhoff schon vorgenommen. Er hat es nie bereut.

Jochen Kirchhoff formte ein Unternehmen, das Chancen nutzte und zum Beispiel in die Produktion von Nachtspeicheröfen oder Haushaltsgeräten einstieg, aber auch konsequent desinvestierte, wenn etwas nicht mehr zu einem mittelständischen Unternehmen passte. So wuchs Kirchhoff in die Autozulieferindustrie hinein.

1994 suchten die Kirchhoffs wieder neue Möglichkeiten. Man wollte auch Hersteller werden, und das in einem Bereich, der nicht so weit weg von der Autoindustrie ist, da bot sich die Entsorgungsfahrzeugbranche an, und mit Johannes hatte man auch ein Familienmitglied mit Expertise.

Erfahrungen mit Wasserstoff

Johannes musste sich entscheiden: Auch bei VEW warteten spannende Aufgaben auf ihn – in Iserlohn aber seine Brüder und sein Vater. Der fragte ihn: „Möchtest du immer für fremdes Geld arbeiten?“ Johannes wollte nicht und stieg als letzter der drei Brüder ins Familienunternehmen ein – anders als Schwester Eva, die als Architektin arbeitet.

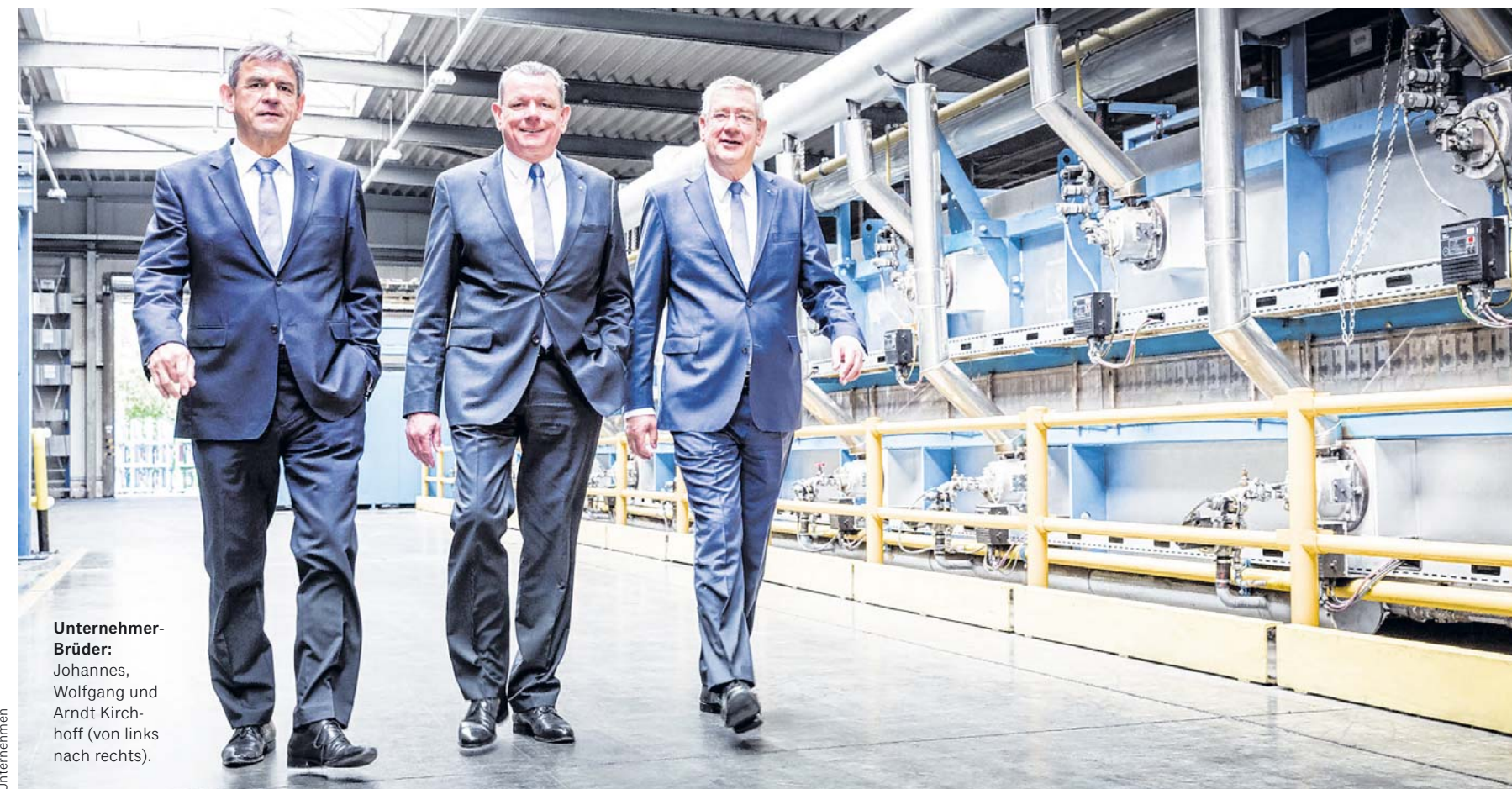
Kirchhoff kaufte den führenden Aufbaushersteller für Entsorgungsfahrzeuge, Faun, der vor allem Abfallsammelfahrzeuge und Kehrmaschinen herstellt, und gründete die Umweltsparte. Heute gehören auch der Abfallsammelfahrzeug- und Lifterhersteller Zoeller, 60 Prozent des deutsch-türkischen Joint Ventures Hidro-Mak und weitere internationale Marken dazu. Inzwischen trägt die Ecotec-Sparte rund 900 Millionen Euro zum Gesamtumsatz bei. Und Arndt sagt lachend: „Während Wolfgang und ich durch die Hintereingänge als Zulieferer bei den Autoherstellern reingehen, wird Johannes als Kunden der rote Teppich ausgerollt.“

Die Ecotec-Sparte mit Johannes Kirchhoff an der Spitze ist es auch, die bereits viel Expertise beim Thema Wasserstoff aufgebaut hat. Bereits vor einigen Jahren stellte das Unternehmen das erste wasserstoffbetriebene Abfallsammelfahrzeug vor. Heute kurven die Fahrzeuge bereits durch Bremen, Nordrhein-Westfalen und bald Berlin. Innovationen gehören auch bei Kirchhoff zur DNA. So gehörte die Kirchhoff-Gruppe auch zu den ersten Gesellschaftern des Streetscooters, des vollelektrischen Kurzstrecken-Nutzfahrzeugs. „Wir wollten verstehen, wie man ein solches Fahrzeug komplett fertig baut“, sagt Arndt Kirchhoff, „aber wir wollten nie in Konkurrenz zu den Herstellern treten.“

Nicht nur deshalb lobt VW-Vorstandschef Herbert Diess die Kirchhoff-Brüder als „Familienunternehmer im besten Sinne“. Es seien ehrbare Kaufleute, die sich ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in guten und in schlechten Zeiten verpflichtet fühlen und bei denen auch ein Handschlag noch etwas zähle. Über vier Generationen habe die Familie Kirchhoff einen Global Player geschaffen, der mit seinen Karosserieteilen und Crashtest-Systemen die besten Voraussetzungen habe, auch in der neuen Autowelt erfolgreich zu sein. Diess kennt vor allem Arndt Kirchhoff schon lange, schließlich sind beide auch in Präsidium und Vorstand des Verbands der Automobilindustrie. „Ihr Engagement über das eigene Unternehmen hinaus für die Automobilbranche und den Standort Deutschland ist in Zeiten des fundamentalen Wandels wichtiger denn je.“

Rüsen vom Wittener Institut für Familienunternehmen betont, die drei seien ein Paradebeispiel für die Stärke operativ tätiger Unternehmerfamilien. „Die Belange des Unternehmens stehen hier immer über den individuellen Bedürfnissen, das gemeinsame Ganze zählt.“

Das gilt offenbar auch für die nächste und damit fünfte Generation. Die bald zehn Gesellschafter haben sich eine eigene Familienverfassung gegeben und geregelt, unter welchen Voraussetzungen man künftig ins Unternehmen eintreten darf. Die drei Brüder dürfen zwar dabei sein, auch beraten, aber nicht mitreden. Jede Generation macht eben ihre eigenen Regeln.



Unternehmer-Brüder: Johannes, Wolfgang und Arndt Kirchhoff (von links nach rechts).

Unternehmen

Die Kirchhoff-Brüder sind Familienunternehmer im besten Sinne: Ehrbare Kaufmänner, die sich ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in guten und in schlechten Zeiten verpflichtet fühlen, bei denen auch ein Handschlag noch etwas zählt. Ihr Engagement über das eigene Unternehmen hinaus für die Automobilbranche und den Standort Deutschland ist in Zeiten des fundamentalen Wandels wichtiger denn je.

Herbert Diess
Vorstandschef Volkswagen