

Unternehmen brauchen Unternehmer

225 Jahre „Funk zum Storchen“ in Biberach

Edmund Burke, der bedeutendste und qualifizierteste Staatsmann der britischen Krone seiner Zeit, und nach Paul Johnson, dem bekannten Oxfordhistoriker, „the only one fit to rank with Franklin, Jefferson, Washington, Adams and Madison“, notierte in sein Tagebuch unter dem Datum 4. Juli 1776: „The crown was abusing it's power in America by a succession of Acts of Tyranny. It was governing by an Army, shutting the ports ... burning the towns: so, you drove them into the declaration of independency, because the abuse of power was more than what ought to be endured.“

Ungefähr zur gleichen Zeit mit diesen Notizen legte der Kürschnermeister Johann Jacob Funk, dessen Familie sich seit vielen Jahrhunderten vor Ort nachweisen lässt, durch die Aufnahme in die Zunft der Gerber der Freien Reichsstadt Biberach das Fundament einer erfolgreichen Unternehmensgründung, unserer Jubelfirma „Funk zum Storchen“, die über eine lange Reihe von Unternehmerpersönlichkeiten wahrlich geschichtliche Dimension für sich beanspruchen darf.

Wir stehen immer noch unter dem Eindruck der jüngsten schrecklichen Ereignisse in Amerika. Sie werden in die Geschichtsbücher eingehen. Nicht ohne Bedacht habe ich das Eingangszitat ausgewählt. Das Handeln von Betroffenen, egal ob in Unternehmen, Familien oder in Großorganisationen wie dem Staat, ist nur aus der jeweiligen Geschichte heraus erklärbar.

Die Vereinigten Staaten von Amerika sind die glückliche Antwort selbstbewusster, religiös bekennender, jedoch toleranter, ökonomisch starker, freiheitlich gesinnter Bürger auf die feudalistischen und intoleranten Repressionsversuche des britischen Empire. Zusammenstehen und Stärke anwenden ist amerikanisch. Lebhaft haben wir die trotzig Fähnchen schwenkenden Bürger von New York vor den Trümmern ihrer zusammengefallenen Hochhäuser vor Augen.

Werteklammern gelten auch für Familienunternehmen. Ohne Werte gibt es keine Zukunft, sowohl im Kleinen, wie im Großen. Dies ist der erste Grund für das Erwähnen des obigen Zitats.

Ein weiterer wichtiger Grund liegt im unmittelbaren Bezug zum Thema dieses Vortrags: „Unternehmen brauchen Unternehmer“ ist keine Abhandlung mit breitem Anteil über Zahlen zu Umsatz und Rentabilität. Die Firmengründer und ihre Nachfolger haben

Anspruch, gerade an einem Jubiläum, auf das Freilegen der eigentlichen Erfolgsquellen.

Die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen im 19. Jahrhundert waren in Kontinentaleuropa alles andere als zufriedenstellend. Von den napoleonischen Wirren, die auch zu einem großen ökonomischen Ressourcenverlust führten, erholte sich das zersplitterte und von feudalistischen Eifersüchteleien geprägte Deutschland nur langsam. Erst die Gründung des deutschen Zollvereins und die sog. Kleindeutsche Lösung mit dem Herausdrängen Österreich-Ungarns sowie die 1871 erfolgte Reichsgründung unter der Führung Preußens verbesserten die Rahmenbedingungen für die Unternehmer. Vor allem das produzierende Gewerbe zog seine großen Vorteile davon, nicht jedoch der Groß- und Fernhandel, dem unsere Firma zuzurechnen ist. Die letzten großen Einzelunternehmen wie auch die Handelsgesellschaften in Zentraleuropa gaben mit der Entdeckung der großen Seewege im 16. und 17. Jahrhundert ihre tragende Rolle an ihre Konkurrenten in den neu entstehenden Kolonialmächten England, Holland, Spanien und Portugal und auch den neu entstandenen Vereinigten Staaten von Amerika ab.

Zum anderen waren die atmosphärischen Rahmenbedingungen freien unternehmerischen Handelns in Zentraleuropa alles andere als günstig. Universitärer Dünkel, die Nachahmung adeliger Lebensformen durch das Bildungsbürgertum, die Bejahung staatlicher Regulierung und die staatliche, nicht private Beantwortung und Lösung der sozialen Fragen waren in der Gesamtwirkung nicht gerade förderlich. Deutschlands Unternehmer hatten keine Charta, an der sie sich orientieren konnten.

Ganz anders die Wirkung der Declaration of Independence, die auf dem unerschütterlichen Glauben der amerikanischen Gründerväter an die Chance zur Selbstverwirklichung in Freiheit und Toleranz angelegt war. Sie zeigte seit dem Gründungsjahr von „Funk zum Storchen“ jenseits des Atlantiks eine für uns schwer wahrnehmbare, jedoch durchschlagende geistesgeschichtliche und ökonomische Wirkung. Sie bildet nach meiner festen Überzeugung auch das Fundament, dass das 20. Jahrhundert als das amerikanische in die Geschichtsbücher eingehen wird.

Dieser kurze, mehr allgemeine, jedoch mit aktuellem Bezug gehaltene Rückblick verdeutlicht, dass erfolgreiche Unternehmer ein günstiges Umfeld benötigen. Dazu gehören nicht nur ein guter Bahn-

schluss und niedrige Gewerbesteuern, sondern ebenso die gesellschaftliche Akzeptanz ohne Vorbehalte.

Bleibt die Firmengeschichte im 19. Jahrhundert geradlinig und sehr mit der lokalen Entwicklung verbunden, so wird von jeder der vier Unternehmergenerationen des 20. Jahrhunderts eine selbstständige, eigenständige Leistung abverlangt, die sich an völlig unterschiedlichen Erfordernissen und Zeichen der Zeit ableiten lassen.

Die Geschicke der Firma in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts werden von Willi Funk, dem Urgroßvater des jetzigen Firmeninhabers, gelenkt. Von ihrem Gebäude, der heutigen Storchenwirtschaft in Biberachs Innenstadt – daher auch der Beinamen „zum Storchen“ –, werden internationale Geschäftskontakte gepflegt und unterhalten. Willi Funk dachte international und weitläufig und seiner Zeit weit voraus. Mit Rat und Tat wirkte er bis in die 60er-Jahre für die Firma. Seine Ausbildung genoss er in Paris; über mehrere Jahre der Wanderschaft in führenden Pelzverarbeitungsbetrieben erlernte er die Kniffe und Tücken des Geschäfts von der Pike auf. Mit einem breiten Sortiment an Galanteriewaren von Krägen, Muffs, Colliers und Hüten mit Pelzbesatz neben der Mantelkollektion selbst wurde eine anspruchsvolle und modebewusste Kundschaft bedient. Im Handelszentrum Leipzig wird eine Niederlassung gegründet, die in den Nachkriegsjahren wegen fehlender Nachfrage wieder aufgegeben werden muss. Die Kriegszeit war für die Hersteller modischer Pelzwaren eine Durststrecke. Doch findig, wie Willi Funk nun einmal war, wurde die Produktion rasch auf Winterpelze für den Wehrmachtsbedarf umgestellt. Die Auslastung war gegeben. Für einen Vollblutunternehmer der Pelzbranche war dies jedoch eine unabweisliche Pflichtübung zum Überleben. Auch die Schwierigkeiten der Zeit nach 1945 meistert Willi Funk genial. Dank seiner internationalen Kontakte und seiner frankophilen Neigungen aus den Lehr- und Wanderjahren wird die Firma mit dem Handel und der Vermarktung des gesamten Rohfellkontingents der französischen Besatzungszone betraut. Zwar sind die eingekauften Fuchs-, Marder- und Wieselfelle keine hochwertigen und nachgefragten Sorten, sie sind jedoch Devisenbringer, und das zählt. Durch den Verkauf der heimischen Rohfelle nach USA kam die Firma bereits vor der Währungsreform über London zu einem Devisenguthaben, mit dem wiederum der Import hochwertiger Stücke – vor allem Zobel war gefragt – möglich war.

Der Konkurrenzvorsprung war schnell wieder hergestellt. Aus ganz Deutschland strömte das Publikum nach Biberach, wo im Hause Funk Pelzwaren sonst nie gekannter Qualität angeboten wurden. Die Rückkehr zum geliebten Pelzcouturier war dank Findigkeit, Wendigkeit und Sinn für das Machbare erreicht.

1948 wechselte die Verantwortung für die Firma von Willi auf Erwin Funk über. Die Einzelfirma blieb als Unternehmensform erhalten. Die Internationalität der Firma im Absatz der Produkte rückte in den Vordergrund. Bemerkenswert ist, dass Erwin Funk rechtzeitig die Nase im Wind hatte. Die Fachausbildung als Kürschner wie die Qualifikation als Kaufmann haben ihn auf seine Aufgabe bestens vorbereitet. Rechtzeitig erschloss er die Kaufhäuser als Vertriebskanal für die heranwachsende, kaufkräftige Schicht des breiten Mittelstands. In der Schweiz wurde eine Zwischenhandelsgesellschaft für den internationalen Import und Export eingerichtet. Was heute als „dernier cri“ optimaler Finanz- und Steuerallokation bei Großunternehmen mit stolz geschwellter Brust verkündet wird, wurde von den Funks bereits vor einem halben Jahrhundert umgesetzt. Erwin Funk hatte Visionen, und im Spaß vertraute er einer illustren Gesellschaft einmal an, dass er sich fünf Söhne wünsche, für jeden Erdteil des zukünftigen Firmenimperiums je einen. Das hoch gesteckte Ziel wurde zu 60 % erreicht. Drei Söhne und eine Tochter entstammen der Ehe mit Dr. Friedlind Funk. So konnte es eigentlich nur aufwärts gehen. Eine geordnete Zukunft des Unternehmens in den besten Jahren des Wirtschaftswunders schien programmiert zu sein.

Und da geschah das Unerwartete. Über Nacht stand die Einzelfirma, in der alle wichtigen Entscheidungen auf den Inhaber fixiert sind, vor dem Aus. Der plötzliche Tod von Erwin Funk im Jahr 1961 war für die Familie nicht nur im Privaten, sondern auch im Geschäftlichen eine Tragödie. Familiensolidarität war gefragt.

Dies sind die unumgänglichen Krisenstunden jedes Unternehmens. Erhaltung des Geschaffenen erfordert von den Betroffenen die besondere Fähigkeit, sich umgehend, ohne Wenn und Aber, auf die Bedrohung einzustellen. Die Orthopädin Dr. Friedlind Funk wechselt von der Arztpraxis in das Pelzgeschäft, die vier Kinder sind zunächst mehr Last als Hilfe, die Familiensolidarität aufs Äußerste gefordert. Willi Funk stellt seine Beziehungen und seinen Erfahrungsschatz nochmals in den Dienst des Unternehmens; die Söhne

Christoph und Jörg, Jahrgang 1950 und 1953, wandeln sich von Jungs mit vielen Flausen im Kopf – u. a. wird dem benachbarten Öchle in der Biberacher Bahnhofstraße so mancher Streich gespielt – zu hilfsbereiten jungen Mitstreitern. 15 Jahre, bis ins Jahr 1976, hält Dr. Friedlind Funk die Zügel in der Hand. Die Firma erleidet keinerlei Rückschläge. Über 40 Mitarbeiter in der Biberacher Bahnhofstraße setzen auf die Funk'sche Familiensolidarität. Die Übergabe an die nachfolgende Generation ist durch den Studienabschluss von Christoph als Diplom-Kaufmann und den Meisterabschluss von Jörg möglich. Wegen des frühen Todes des Vaters konnte Jörg bereits im Alter von 21 Jahren mit der Meisterschule in Frankfurt beginnen und mit einem Spitzenabschluss im Jahr 1976 die Leitung des elterlichen Betriebs zusammen mit seinem Bruder Christoph übernehmen. Die für einen Betrieb doch ungewöhnliche Rechtsform einer Erbgemeinschaft wurde bis 1985 beibehalten. Entsprechend der Neigung und Ausbildung teilen sich Christoph und Jörg die Fachzuständigkeiten auf. Christoph kümmert sich um die Handelstätigkeiten, Jörg um die Herstellung.

Die Erfahrungswelt von Jörg Funk – dem jetzigen Firmeninhaber – kann unter das Motto „Lernen von den Besten“ gestellt werden. Im wahrsten Sinne des Wortes war er viele Jahre „auf der Walz“. Seine Basisausbildung erhielt er bei der bekannten Handelsgesellschaft Torer & Co. in Offenbach, dem führenden Pelzveredler in den 60er- und 70er-Jahren. Gerben und Färben war dort angesagt. Weitere Stationen waren das überregional bekannte Pelzhaus Kunze in Mannheim und ein Kieler Pelzatelier, wo die Erfahrungswelt in der marktgängigen Mode und im Service hinzukam. Die Pelzindustrie ist, wie bereits mehrfach erwähnt, sehr international ausgerichtet. Drehscheibe des Handels ist, nicht zuletzt aufgrund der kolonialen Vergangenheit, London. Jörg wagte sich in die Höhle des Löwen, zur berühmten Hudson Bay Company, dem weltweit führenden Makler und Einkäufer von Rohfellen. Neben dem Handel mit Bisam, Zobel und Wildnerzen wurde auch der gezielte Erwerb und Weiterverarbeitung von Swakara-Fellen erlernt, der südwestafrikanischen Persianer. Funks Meisterstück auf der Meisterschule war ein Black-Lama-Mantel, der fortan von der Frau des bayerischen Ministerpräsidenten Goppel getragen wurde.

Bemerkenswert erscheint mir, dass die Familie bereits frühzeitig die Zeichen der Zeit erkannte und den

hohen Produktionskosten von Veredlungsbetrieben durch die Verlagerung ins günstigere Ausland begegnete. 1977 wurde der bisher alleinige Produktionsstandort Biberach in wesentlichen Teilen aufgegeben und ins griechische Pelzzentrum Kastoria, unweit der Grenze nach Albanien, verlegt. Damit entstand das Problem der effizienten Qualitätskontrolle. Unumgänglich dabei sind vertrauensvolle Partnerschaften mit ausländischen Firmen. Die Entwicklung und Veredelungsstufe der Rauchwaren verblieb weiterhin in Biberach. Neben der Großhandelsebene wurde im gezielten Direktvertrieb hochwertigste Ware an eine anspruchsvolle Kundschaft veräußert. Das Pelzhaus Funk, besser die Edelkürschnerei Funk, hatte im deutschsprachigen Raum einen wohlklingenden Namen.

Zur Jahreswende 1984/85 kommt es zu einer weiteren historischen Zäsur. Die bis dahin bestehende Erbgemeinschaft, mit deren Solidarität über 23 Jahre, also fast ein Vierteljahrhundert, das – wie wir hörten – erfolgreiche Überleben der Firma gesichert werden konnte, wurde aufgelöst. Jörg Funk übernimmt die Alleinverantwortung. Nun zeigt sich deutlich, was aufgebaute Kontakte und Beziehungen geschäftlich wert sind. Aufgrund seiner Dozententätigkeit in der Bundesfachschule des Kürschnerhandwerks, seinen Ehrenämtern in der berufsständischen Repräsentanz und den guten Kontakten zu den Pelzproduzenten hat der junge Alleininhaber seine Fühler immer ganz nah „am Puls des Pelzgeschäfts“.

Die hohen weltweiten Kaufkraftzuwächse der breiten Mittelschichten in den industrialisierten Ländern von Mitte der 70er-Jahre wurden voll genutzt. Der Absatz über die Kaufhausketten wurde verstärkt und in der internationalen Ausrichtung kam auch der asiatische Markt in Japan und Korea hinzu. Der Boom dauerte jedoch nur kurz. Bereits nach vier Jahren schlitterte die Pelzbranche aufgrund der um sich greifenden weltweiten Antipelzkampagne in ihre schwerste Strukturkrise. 1989 kam es bundesweit zu einer Umsatzhalbierung im Pelzgeschäft. Innerhalb von drei Jahren brach der gesamte Fachhandel zusammen. Ein Preisverfall ohnegleichen setzte ein. Selbst alteingesessene Unternehmen mit hoher Substanz kamen ins Schlingern. Allerorten kam es zu Zwangsäumungen der Lager und Versteigerungen der Bestände. Was tun in dieser existenzbedrohenden Krise? Steht die Firma nach über zwei Jahrhunderten vor dem Aus?

Die nüchterne Bestandsaufnahme, die der Firmeninhaber macht, zeigt klar, dass eine Fortführung des bisherigen Geschäftsumfangs mit Rauchwaren nicht möglich ist, dass aber die Firma bei ihren Hauptkunden über ein hervorragendes Standing verfügt. Die Jacken und Mäntel aus dem Hause Funk hatten ihren festen Kundenstamm. Die einfache Idee, das Material zu wechseln und vom Pelz zum Leder und Lammfell umzusteigen, mag für den Außenstehenden zwar trivial erscheinen, ist jedoch ein epochaler Einschnitt mit weitreichenden Konsequenzen. Leder und Pelz sind in der Verarbeitung ganz verschieden, die Beschaffungswege sind gänzlich anders, die damit verbundenen Kundenwünsche und -erwartungen differieren, und die Zielgruppen sind ebenfalls nicht homogen. Wer einen Einblick in betriebliche Umstellungsprozesse hat, weiß, dass es zu den ganz großen unternehmerischen Leistungen gehört, die nicht nur Fachkönnen, sondern auch hohen persönlichen Einsatz des Unternehmers abfordern, bildlich gesprochen, „im Galopp die Zugpferde zu wechseln“. Dieser „Pferdewechsel“ gelang, und seit 1990 beschreitet die Firma konsequent diesen Weg. Der Webpelz ersetzt den Persianer, eine jährliche Kollektion aus Jacken und Mänteln wird geschaffen. Models, von piffigen „Funkkreationen“ eingehüllt, erscheinen auf den Titelblättern der Modemagazine. Es wächst damit auch die Abhängigkeit von der saisonalen modischen Akzeptanz. Auch Fortune – das konsequente Ausnutzen glücklicher Umstände – gehört zum Geschäft. Der Wegfall des Eisernen Vorhangs mit dem Entstehen neuer Märkte und die Chance zum Bezug preiswerter Importware aus Asien wurde genutzt und der Umsatz so von 1989 bis 2000 mehr als verdreifacht.

Erwähnt sei auch, dass die Firma ihrer Geburtsstadt Biberach treu blieb und im Jahre 2000 ihren Firmensitz nach Jahrzehnten vom geliebten Bahnhof ins Gewerbegebiet Aspach verlegte. Die Bezeichnung „zum Storchen“ blieb erhalten.

Ich möchte nicht ohne eine persönliche Bewertung enden: Aus meiner Tätigkeit in der Kreditwirtschaft kenne ich zahlreiche Unternehmen und Unternehmer. Eine durchgehende, erfolgreiche Geschichte als Familienunternehmen mit einer Reihe von Unternehmerpersönlichkeiten hat höchsten Seltenheitsrang. Darauf können Sie alle aus der Familie stolz sein.

Die jüngste Firmengeschichte belegt, dass es im Kern auf die Intuition und die Entscheidungsfreudig-

keit des Firmeninhabers ankommt. Er prägt sein Unternehmen, nicht umgekehrt. Die Überschaubarkeit lässt einen notwendigen Kurswechsel – wie wir hörten – rascher und gründlicher vollziehen. Gerade in Zeiten schneller Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft sind entscheidungsfreudige, verantwortungsbewusste und durchsetzungswillige Unternehmerpersönlichkeiten gefordert. Nach meiner festen Überzeugung haben nicht die großen dinosaurierähnlichen Unternehmen mit ihren bürokratisch aufwändigen Organisationsstrukturen die große Zukunft, wie wir leider nur zu deutlich in diesen Tagen erfahren müssen. Tüchtige Mitarbeiter haben in überschaubaren Familienunternehmen eine viel höhere faktische Arbeitsplatzsicherheit, weil sie dank ihres unverzichtbaren Wissens für den Betrieb einen ganz anderen Stellenwert haben als in Großbetrieben, deren Personalabteilungen sich im Wesentlichen an Budgets und Kapazitätsauslastung orientieren. Die Persönlichkeit des Unternehmers rückt damit klar in den Mittelpunkt und ist gefordert. Im deutschsprachigen Raum hat der Unternehmer gegenüber seinem Kollegen in Amerika einen klaren Nachteil in der gesellschaftlichen Akzeptanz. Sie gründet auf der unterschiedlichen Geschichte, und damit schließt sich der Kreis zum eingangs erwähnten Zitat: Amerikas Gründerväter kamen aus der Wirtschaft, sie nutzten die Wirtschaft sofort als Mittel der Politik, und nach ihren Ämtern betätigten sie sich wieder als Unternehmer. Die Gesckicke Deutschlands wurden im 19. Jahrhundert vom Adel entschieden, trotz Bauernbefreiung und Industrialisierung. Die Wirtschaft und die dortigen Verantwortlichkeiten waren im Grunde immer zweitrangig, auch geistesgeschichtlich gesehen.

Die stolze Geschichte der Firma „Christoph Funk zum Storchen“ zeigt den unbedingten Behauptungswillen aller Unternehmergegenerationen. Sie zeigt uns auch, dass jede Generation *ihre* Antworten auf die gestellten Herausforderungen finden muss. In jeder Generation und auf jeder Entwicklungsstufe wird dem jeweiligen Unternehmer der Mut abgefordert, grundlegende Entscheidungen über die Zukunft zu fällen. Jede Unternehmergeeneration ist ihres eigenen Glückes Schmied.

Dr. Otmar Weigele, Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Biberach, hielt diesen Festvortrag beim 225-jährigen Jubiläum der Firma Christoph Funk zum Storchen am 21. September 2001.