

Prof. Dr. h.c. Hugo Rupf (1908–2000) zum 100. Geburtstag

„Vom Glück verwöhnt“ – und Fortune gehabt. Ein außergewöhnliches Unternehmerleben

Seine schriftlich niedergelegten Lebenserinnerungen titelte der Biberacher Ehrenbürger Hugo Rupf unter das Motto „Vom Glück verwöhnt“ und ergänzte das lesenswerte Buch mit dem Untertitel: „Ein Leben für Voith“.¹ Titel wie Untertitel könnten nicht besser gewählt sein, verkörpern sie doch zwei glücklich zueinander passende Charakterzüge dieses höchst erfolgreichen Unternehmers, nämlich Bewusstsein der eigenen Situation – mit vielen „zugefallenen“ glücklichen Konstellationen –, die Bescheidenheit nahelegt, und selbstsichere und richtige Einschätzung der damit verbundenen Möglichkeiten für ein erfolgreiches und erfülltes Unternehmerleben. Gerade diese Einstellung von Hugo Rupf verdient in der heutigen Zeit, die nicht zuletzt durch den überzogenen Einfluss der Medien zu übertriebener Selbstdarstellung auch von Managern und Unternehmern verführt, Beachtung. Der Lebensweg dieses bedeutenden Mannes der deutschen Nachkriegswirtschaft gibt anlässlich seines 100. Geburtstages zu vielerlei Gedanken mit Bezug auf unsere heutige Situation Anlass. Eine Würdigung dieses bedeutenden Biberachers, der jedes Jahr über seine Stiftung auch die Arbeit der Gesellschaft für Heimatpflege fördert, verlangt nach etwas mehr als einer bloßen Beschreibung seiner Vita.

... gesellschaftlicher Wandel verändert auch das Selbstverständnis über die Rolle der Wirtschaft

Bei der alljährlichen Vergabe der Geldspenden der Hugo-Rupf-Stiftung an Biberacher Vereine bezog sich Oberbürgermeister Fettback Ende 2008 auf die Person Hugo Rupf, indem er feststellte, dass, wenn derzeit Charaktere von seinem Wesen die Wirtschaft führten, es nicht zu einer solchen Wirtschaftskrise (und Gesellschaftskrise; Ergänzung des Autors) gekommen wäre. Sicher ist richtig, dass das Wirken zentraler Entscheidungsträger, wie es Hugo Rupf war, von ganz anderen Quellen gespeist war, und so einer aus Selbstsucht, Überschätzung der eigenen Möglichkeiten und Habgier geborenen Wirtschaftskrise entgegengewirkt hätten. Ob sie damit verhindert worden wäre, bleibt unbeantwortet. Klar beantwortet werden kann jedoch, dass sich der Handlungsrahmen der Nachkriegszeit, in die das Wirken von Hugo Rupf fällt, mit den Rahmenbedingungen der heutigen Zeit nicht vergleichen lässt. Es ist sicher keine Nostalgie, wenn einem aufmerksamen Leser unserer Tage bei der Lektüre von Rupfs Lebenserinnerungen deutlich wird, dass die Nachkriegs- und Aufbau-

jahre bis zur ersten Ölkrise der Wirtschaft eine klare Rolle und gesellschaftliche Aufgabe zugewiesen haben, nämlich den Wohlstand der Gesellschaft herzustellen und zu sichern. Heute ist das Verhältnis von Gesellschaft und Wirtschaft nicht mehr so selbstverständlich und unverkrampft. Marktwirtschaftliche Grundsätze werden in Frage gestellt bzw. gar nicht mehr verstanden. Man muss nur den „Geisterfahrerkurs“ ansehen, der heute die Wirtschaftspolitik angesteckt hat. Hinzu kommen neue Wertigkeiten, wie Nachhaltigkeit, Umweltschutz und soziale Verträglichkeit, die im allgemeinen gesellschaftlichen Diskurs größere Bedeutung gewinnen. In diesem Kontext agiert der seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusste Unternehmer in „schwierigerem Minenfeld“.

Dieser kurze Zeitvergleich schmälert jedoch nicht im Geringsten das Lebenswerk von Hugo Rupf, der 1908 in Poppenweiler bei Ludwigsburg geboren wurde; war sein Vater doch damals als Bauleiter des – natürlich mit Voith-Turbinen ausgestatteten – Wasserkraftwerks Poppenweiler tätig. Seine Heimatstadt ist und war Biberach, wo seine Eltern herstammten und wohnten und wo Hugo Rupf seine Schul- und Lehrzeit wie auch seine ersten Berufsjahre bei der Biberacher Gewerbebank (heute Volksbank) bis 1928 verbrachte. Die Biberacher Jahre mit einer wertorientierten Erziehung in einem katholisch-bürgerlichen Milieu und einer soliden Ausbildung waren für den jungen Mann sicher wichtig und persönlichkeitsbildend; dies wird in seinen Erinnerungen deutlich. Aber die aufregenden Etappen seines beruflichen und gesellschaftlichen Lebens spielten sich an anderen Orten ab, vor allem eben am Sitz seiner „lebensbeherrschenden Leidenschaft“, der Firma Voith, in Heidenheim.

Schlechte Startbedingungen

Die Anstellung bei Voith nach dem Betriebswirtschaftsstudium in Frankfurt von 1928 bis 1931 war auch bei Hugo Rupf nicht das Ergebnis einer langfristig geplanten Karriere, sondern – wie es meistens ist – purer Zufall. In diesem Fall fungierte der promotionsbetreuende Professor Kalveram als Stellenvermittler. Rupf notiert in seinen Erinnerungen: „Schlechtere Voraussetzungen für den Start ins Berufsleben konnte man sich kaum vorstellen. Deutschland trieb damals, im Sommer 1932, dem Höhepunkt einer ausweglosen politischen und wirtschaftlichen Krise (mit Terror der radikalen Parteien von links und rechts und sechs Millio-



Die Schützendirektion im Jahre 1923. Sitzend von links: Robert Werner, Julius Baur, Jakob Wanner, Adam Kuhn, Josef Hepp und Fritz Mayer. Stehend von links: Otto Graf, Fritz Montag, Otto Fries, Josef Bendel, Herman Dietrich und der Vater, Stadtbaurat Matthäus Rupf.

nen Arbeitslosen; Anm. d. Verf.) entgegen.² Was Hugo Rupf bereits in den Anfängen als zukünftigen Spitzenmanager ausgewiesen hat, war die Fähigkeit, aus widrigen Umständen das Beste zu machen, knifflige Probleme durchdacht und phantasievoll zu lösen und sich das Vertrauen der Verantwortlichen zu erwerben, nicht durch Anbiederung, sondern durch Leistung. „Und von diesem Holz gibt es immer zu wenige, solche Talente haben immer Konjunktur“, schrieb zum Jahreswechsel 2008/2009 der Personalchef eines Großunternehmens mit Hinweis auf notwendige Schlüsselqualifikationen von Topmanagern.

Die erste große Bewährungsstation für Rupf waren die Berliner Jahre von 1936 bis zum Kriegsende 1945, die er als Voiths Botschafter im Zentrum der Macht an der Spree zu bestehen hatte. Selbst von Einstellung und Mentalität dem Treiben der Nationalsozialisten gegenüber innerlich ablehnend eingestellt und darin auf gleicher Wellenlänge mit den Herren Voith, musste er doch zu entsprechenden Arrangements kommen, was auch ganz selbstverständlich die Rüstungsproduktion (Flakgeschütze, Turboaggregate für Feldbahnlokomotiven und Propeller für Minenleger) mit einschloss, an der jedoch, so die Entscheidung der Voiths, die Firma keinen Pfennig verdienen durfte. So kam es zu der denkwürdigen Situation, dass Hugo Rupf große Mühe hatte, einen Scheck mit einer Million Reichsmark loszuwerden, weil bei der Nachkalkulation von Flakgeschützen sich he-

rausgestellt hatte, dass der vom Oberkommando des Heeres festgesetzte Preis zu hoch war. Welche Rechnungsprüfungsstelle will schon zugeben, dass sie zu großzügig kalkuliert hat, damals wie heute, wenn wir an die üppige Verschwendung unserer Steuergelder denken.

Landläufig wird ja behauptet, dass heute die Schwaben nach den Türken die zweitgrößte Ausländergemeinde in Berlin seien. Eine große „Schwabengemeinde“ scheint auch zu Zeiten Hugo Rupfs bereits vor Ort gewesen zu sein. Über seine regelmäßigen Treffen mit Adolf Pirrung, dem ehemaligen Generaldirektor der OEW aus Biberach, der in Berlin wegen seiner politischen Einstellung als Zentrumsman von den Nazis „kaltgestellt“ war, kam er zu einem Besuch von Pirrungs Bruder nach Edenkoben in die Pfalz, wo dieser ein Weingut betrieb. Dort lernte Rupf dessen Tochter kennen, die einige Jahre später seine Frau wurde.

Die Höhepunkte einer außergewöhnlichen beruflichen Vita

Die Stationen des beruflichen Werdegangs zeigen eine „Gradlinigkeit“ und Firmentreue, wie wir sie heute bei Spitzenmanagern gar nicht mehr finden. Schon nach dem Tode von Hermann Voith im Jahr 1942 wurde Hugo Rupf von Dr. Hanns Voith immer mehr die kaufmännische Verantwortung im Unternehmen übertragen

und 1948 formal die Ernennung zum kaufmännischen Direktor vollzogen. 1957 neben Hanns Voith in die Geschäftsführung berufen, erfolgte 1969 die Übernahme des Vorsitzes in der Geschäftsleitung der Voith-Unternehmensgruppe. Nach seinem Ausscheiden aus der aktiven Geschäftsführung wirkte Rupf ab 1973 im Unternehmen als Vorsitzender des Aufsichtsrates, und 1979 wurde er zum Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses berufen – dem wohl wichtigsten Gremium, das auf Anregung von Hugo Rupf selbst geschaffen wurde und zum Ziel hatte, die Zukunftsfähigkeit der Voith-Gruppe als Familienunternehmen zu entwickeln und zu sichern.

Den Anliegen von Voith diente Hugo Rupf auch außerhalb des Unternehmens. Vor allem in den Gremien des Deutschen Maschinen- und Anlagebau-Verbandes (VDMA), wo er über viele Jahre in den zentralen Funktionen – zuletzt als Präsident – mitarbeitete, hatte sein Wort Gewicht. Als „Mister Export“ wirkte er seit 1949 als erster Vertreter der deutschen Industrie im sog. Interministeriellen Ausschuss mit, einem höchst wichtigen, aber in der breiten Öffentlichkeit wenig bekannten Gremium, das über die Gewährung von Bundesgarantien für Exportaufträge zu entscheiden hatte. Gerade an dieser für eine Exportnation so wichtigen „Schnittstelle“ von Politik und Wirtschaft konnte Hugo Rupf seine hohen fachlichen Fähigkeiten und sein Feingespür für das Machbare und Mögliche so richtig zur Entfaltung bringen.

Seine Talente stellte Hugo Rupf auch in den Dienst der Wirtschaft wie anderer Unternehmen und Einrichtungen. Ob als Vizepräsident des Bundesverbandes der deutschen Industrie, als Aufsichtsrat bei so renommierten Unternehmen wie Bosch, Salamander oder Frankfurter Effektenbank Warburg, ob als Vorsitzender des Universitätsbundes der Universität Tübingen oder selbst als Stiftungsgründer der nach seinem Namen benannten Förderstiftung – u. a. auch für kulturelle und sportliche Institutionen in Heidenheim und Biberach –: Hugo Rupf setzte sich konsequent und nachhaltig für die einmal übernommenen Aufgaben ein. Die entsprechenden Ehrungen, u. a. Ehrensator und Ehrendoktor der Universität Tübingen, Honorarprofessor, Ehrenbürgerschaften etc., waren die öffentliche Anerkennung eines außergewöhnlichen Lebens im besten Sinne von Wirtschaft und Gesellschaft.

Hier mit einer weiteren Beschreibung eines hochinteressanten Lebens an den Schaltstellen der Nachkriegswirtschaft fortzufahren, würde sicher einen hohen

Unterhaltungswert beim Lesen ergeben, aber sicher auch dem geistigen Vermächtnis Hugo Rupfs nicht ganz gerecht werden. Denn dem aufmerksamen Leser seiner Erinnerungen entgeht nicht, dass in den letzten Kapiteln hinter behutsam formulierten Sätzen die berechtigte Sorge über die Zukunftsfähigkeit von familiengeführten Unternehmungen in einer globalisierten Wirtschaft deutlich anklingt. Dieser Typus von Unternehmen, bei denen die Gründerfamilien über ihre Kapitalmehrheit und zentrale Managementfunktion den Kurs der Firma bestimmen, sind das Rückgrat unserer bundesdeutschen Unternehmenslandschaft. Nicht die bekannten DAX-Konzerne, sondern die sogenannten Mittelständler sind die größten Arbeitgeber. Die Arbeit von Hugo Rupf bei Voith zeigt uns aber auch deutlich, dass in der Wirtschaft der handelnde Mensch und nicht irgendwie geartete glückliche Umstände der entscheidende Faktor sind.

Vom angestellten Manager zum persönlichen Treuhänder

„Noch einmal davongekommen“, war die zentrale Erfahrung der vielen Deutschen, die als Zivilisten dem Inferno des Bombenkrieges oder als Soldaten dem Granatenhagel entronnen sind. Bei Voith in Heidenheim äußerte sich der Wille zum Weiterleben, dass statt Turbinen herzustellen Lokomotiven repariert, Militärlastwagen ziviltauglich umgerüstet und in der Gießerei aus den verbliebenen Beständen Kochtöpfe hergestellt wurden. Die Situation bestimmte das Handeln der Menschen. Was zu tun war, musste schnell, zügig und gemeinsam von allen erledigt werden. Die Menschen rückten zusammen. Die Stunde der Selbsthilfeeinrichtungen hatte geschlagen. Sie gründete sich vor allem auf gegenseitigem Kennen und Vertrauen.

Auch für Hugo Rupf sind die Kriegs- und Nachkriegsjahre die Zeit der emotionalen Bindung an die Voith-Familie. Sein Kapital war das Vertrauen, das die Voith-Brüder Hermann und Hanns in seine Loyalität setzten. „Solange Hermann Voith lebte (er starb 1942; Anm. d. Verf.), hatte ich mit Hanns Voith nur relativ wenig Berührungspunkte gehabt. Sein Feld war nach der Arbeitsteilung ... die technische Leitung. Nach meiner Rückkehr ins Heidenheimer Stammwerk wuchs mir nach und nach die kaufmännische Verantwortung für das Unternehmen zu. Mein Platz war von da ab unmittelbar an der Seite von Hanns Voith“, so Hugo Rupf

nicht ohne Selbstbewusstsein.³ Mit Hanns Voith, der in seinen Lebenserinnerungen nach eigenem Bekunden sich eher für eine wissenschaftliche oder künstlerische Laufbahn veranlagt sah, der durch seine bescheidene Lebensführung und soziale Einstellung in der Öffentlichkeit und bei der Belegschaft großes Ansehen genoss, fand Hugo Rupf auch einen Menschen, der ihm vertraute: „Mich verband mit dem letzten männlichen Namensträger der Familie Voith ein einmalig schönes Verhältnis. In den Jahren unserer Zusammenarbeit und in der Führung des Unternehmens gab es nie die geringste Unstimmigkeit ... Dabei kümmerte er sich vor allem um soziale Fragen und die betriebliche Ausbildung, ich dagegen in erster Linie um die kaufmännische Seite. In diesem Bereich ließ er mir nahezu völlig freie Hand, so dass ich die Firma führen konnte, als wäre es meine eigene. Ein häufig wiederkehrender Ausspruch lautete: „Herr Rupf, das machen Sie ganz so, wie Sie sich das vorstellen, das verstehen Sie viel besser als ich.“⁴

Für mich ist dieses intensiv gelebte Vertrauensverhältnis der beiden Persönlichkeiten der Schlüsselfaktor für die großen Erfolge der Unternehmensgruppe Voith. Hugo Rupf schlüpfte von der Rolle des angestellten, familienfremden Managers, der sich normalerweise im nüchternen Rahmen von Unternehmensplänen, Zielvereinbarungen und Wirtschaftsgesetzen bewegt, in die Rolle des Treuhänders der Voith'schen Unternehmenskultur.

Gefahr einer sich auflösenden Unternehmenskultur

Wir tun uns heute oft sehr schwer, gerade bei großen Unternehmen je einen eigenen Geist, eine besondere Note festzustellen. Zu sehr prägen uns nüchterne, aktuelle Zahlen wie Marktkapitalisierung, Börsenkurs und Umsatzrendite, menschenferne und sterile Argumente wie „Hebung von Synergien“ und „Skaleneffekte“⁵, als dass wir nach den Schlüsselfaktoren des „Morgen“ wie etwa dem Betriebsklima für die Beschäftigten, nach ihrer Meinung über die Qualität des Managements oder über die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten nachfragen. Dazu gehört auch die Antwort auf die zentrale Frage jedes Familienunternehmens: Wie haltet Ihr es, liebe Familie Voith, mit Eurem Engagement in Eurem Unternehmen, personell wie materiell? Fühlt Ihr Euch der Belegschaft, die ja erst die Umsetzung der unternehmerischen Ideen ermöglicht, über deren Gehalt hinaus verpflichtet?

Diese Fragen wurden spätestens mit dem Tode von Hanns Voith 1971 akut. Hugo Rupf bemerkt in seinen Erinnerungen, dass weder von Hanns Voiths sechs Töchtern noch unter den Nachkommen von Hermann Voith jemand für die unternehmerische Nachfolge in Frage kam, er selbst aber als Vorsitzender der Geschäftsführung drei Jahre vor der Pensionierung stand und so die große Gefahr eines personellen Vakuums an der Spitze des Unternehmens bestand. Auch die Kapitalfrage stellte sich am Horizont, waren doch beide Gesellschafterstämme je zur Hälfte beteiligt. Damit konnte im Fall von Meinungsverschiedenheiten leicht eine gefährliche und lähmende Patt-Situation entstehen. Solange jedoch noch die letzte Autorität des Hanns Voith lebte, spielten die Kapitalverhältnisse keine Rolle. Alle Fragen wurden einvernehmlich zwischen den Stämmen gelöst. Jetzt lag eine neue Situation vor, in der sich wegweisende Entscheidungen bereits abzeichneten, in der jedoch familienexternen Geschäftsführern die Hände gebunden waren.

Denn wenn es nach Hanns Voith gegangen wäre, hätte er das Unternehmen nach dem Vorbild von Robert Bosch in eine Stiftung eingebracht. Er konnte jedoch nicht wie Robert Bosch für seine Pläne nur die Hälfte des Kapitals in die Waagschale werfen, sondern musste davon auch den Stamm Hermann Voiths überzeugen. Dies gelang nicht. In Vorahnung der weitreichenden Konsequenzen dieses Dissenses formulierte Hanns Voith in seinem Vermächtnis mit deutlich resignativem Unterton: „Ich habe nicht mehr die Vollmacht, Verfügungen für die Sicherstellung der Zukunft des Unternehmens Voith zu treffen in dem Maße, wie es Robert Bosch noch tun konnte. Ich kann nur der jungen vierten Generation Richtlinien und Empfehlungen geben, die sie schon zu meinen Lebzeiten entgegennehmen möge.“⁶

Auch Hugo Rupf war über diese Entwicklung höchst besorgt und versuchte durch die Schaffung geeigneter Gremien Kapital und Management des Unternehmens zu trennen, gleichzeitig aber auch eine verbindliche und verantwortungsvolle Einbindung der beiden Stämme in das Unternehmensgeschehen zu trennen. Nach langwierigen Überlegungen und Verhandlungen, bei denen sich die beiden Voith-Stämme ein großes Aufgebot an Spitzenanwälten des Gesellschaftsrechts leisteten, konnte ein fein gesponnenes Netz von Vereinbarungen geschlossen werden, in dem ein mehrheitlich von prominenten Spitzenmanagern besetzter Gesellschafterausschuss installiert wurde. Die beiden Stämme gaben



Prof. Dr. h. c. Hugo Rupf (1908–2000).

zudem aus ihren originären Rechten als Kapitaleigner die zentralen Kompetenzen der Bestimmung der Geschäftspolitik wie auch der Überwachung der Geschäftsführung an dieses neu geschaffene Gremium ab, obwohl sie hier nur mit je einem Vertreter als Minderheit stimmberechtigt waren.

Gremien halten auf Dauer den Willen nicht auf

Es zeigt sich aber auch an diesem Beispiel, dass ausgeklügelte Vertragskonstruktionen und Gremien auf die Dauer bestimmte Ereignisse nicht verhindern können, wenn den handelnden Menschen der Wille und die Vernunft fehlt. In seinen Erinnerungen berichtet Hugo Rupf sehr vorsichtig und ohne irgendeine Schuldzuweisung, dass sich das Voith-Modell mit einem zwischengeschalteten Gesellschafterausschuss ein Jahrzehnt bestens bewährt habe. Auf den Versammlungen wurden nur einstimmige Beschlüsse gefasst und von keiner Seite, so Hugo Rupf, „hörte ich in dieser Zeit auch nur die leiseste Klage, von den familienfremden Mitgliedern irgendwann einmal ‚überfahren‘ worden zu sein. Leider war diese Harmonie nicht von Dauer ...“⁷

Um was es letztlich in dem Familienzweist ging, der von einer sensationshungrigen Presse mit Überschriften wie „Dallas auf der Alb“ begleitet wurde, wird von Hugo Rupf mit keinem Wort erwähnt. Aber er spricht es trotzdem offen aus, mit dem Trick der Entfremdung, indem er Thomas Manns Konsul Buddenbrook zu Wort kommen lässt, der seiner Tochter Toni bei ihrem Widerstand gegen eine standesgemäße Verheiratung an den Hamburger Kaufmann Grünling Folgendes mit auf den Weg gibt: „Denn wir sind nicht lose, unabhängige und für sich bestehende Einzelwesen, sondern wie Glieder in einer Kette, und wir wären, so wie wir sind, nicht denkbar ohne die Reihe derjenigen, die uns vorangegangen sind ...“

Hier bestätigt sich wiederum die alte Volksweisheit über Familienunternehmen, dass die erste Generation die Last der Gründung, die zweite Generation die Kraft des Ausbaus und die dritte Generation die Lust am Verändern oder Verbrauchen des Ererbten verbindet. Weder so intelligente Konstruktionen wie Gesellschafterausschuss und Beiräte mit besonderen Befugnissen noch anerkannte Autoritäten wie Hugo Rupf im Beispiel Voith können Erben auf die Dauer davon abhalten, „Kasse zu machen“, aus welchen Überlegungen auch immer. Der Grund liegt schlicht und einfach in dem nüchternen Befund, dass die Zahl der Erben immer grö-

ßer wird und die Distanz zum Unternehmensgeschehen von Generation zu Generation wächst. Hinzu kommt die wachsende Zahl von Alternativen, die sich vermögenden Erben eröffnen, sich selbst in den von ihnen bevorzugten unternehmerischen Bereichen zu betätigen. Es muss ja nicht gleich das „Kasse machen“ und Durchbringen des Ererbten sein.

Realteilung bei Voith – versöhnlich verlaufen dank der weitsichtigen Vorsorge von Hugo Rupf

Im Fall Voith hat die Realteilung, wie die Trennung der Stämme Hermann und Hanns Voith umschrieben wurde, einen für alle Beteiligten, Eigner und Belegschaft nicht alltäglichen, höchst erwähnenswerten, versöhnlichen Verlauf genommen. Aus meiner Sicht war dieses Ereignis der größte und bleibende Verdienst Hugo Rupfs. Was hatte sich ereignet?

Am 28. Februar 1992 informierten die beiden im Streit befindlichen Voith-Stämme die Öffentlichkeit mit dieser folgenschweren Mitteilung: „Die Gesellschafter der J. M. Voith GmbH Heidenheim haben im Einvernehmen mit Geschäftsführung und Gesellschafterausschuss beschlossen, das Unternehmen im Wege der Realteilung auf zwei Gesellschafter aufzuteilen. Die Voith-Finanzbeteiligung an der Deutschen Effekten und Wechselbeteiligungsgesellschaft AG (DEWB) und eine Beteiligung an der Stella Automobil-Beteiligungsgesellschaft mbH sowie die Sparte Werkzeugmaschinenbau werden vom Stamm Hermann Voith übernommen. Die operativen Kerngeschäfte Papiertechnik, Strömungstechnik, Antriebstechnik sowie die übrigen Finanzbeteiligungen (vor allem die Beteiligungen an der GBH Heidenheim; Anm. d. Verf.) werden bei der J. M. Voith GmbH liegen. Alle Anteile der J. M. Voith GmbH liegen danach beim Stamm Hanns Voith.“⁸

Der Friedensschluss im Hause Voith wurde teuer erkaufte. Der Wert der abgegebenen Finanzbeteiligungen betrug nach Schätzungen von Fachkreisen mindestens eine Milliarde DM. Damit wurden die Risikopolster, die vor allem die starken Auftrags- und Gewinnsschwankungen bei den Papiermaschinen ausgleichen konnten, dem operativen Unternehmensteil entzogen. Ein kluger Wirtschaftsredakteur der Ulmer Südwest-Presse brachte es auf den Punkt: „Die Finanzanlagen spielten bei Voith seit jeher eine große Rolle. Das Unternehmen war deshalb auch schon als Bank mit angeschlossener Maschinenfabrik bezeichnet worden. Insbesondere der langjährige Vorsitzende der Geschäftsführung, Hugo Rupf,

sah in den Finanzanlagen stets ein ertragsstabilisierendes Element ...“

Die Sachlage ist recht einfach: Ohne den über viele Jahre sorgfältig angelegten Auf- und Ausbau des Portfolios an Finanzbeteiligungen hätte die Voith-Firmengruppe keine Überlebenschance gehabt. Viele Familienunternehmen sind an internem Zwist zerbrochen. Denken wir an so große Namen wie Nixdorf, Grundig, Dornier, Neckermann oder Quelle/Schickedanz. Das letzte große Drama spielt sich derzeit bei Merckle in Ulm/Blaubeuren ab. Neben einschneidenden Veränderungen bei den Betroffenen selbst kommt es langfristig zu großen Wanderbewegungen und Verlusten an Arbeitsplätzen, Steuer- und Kaufkraftverlusten bei den Kommunen und auch einem Verlust von Identitäten. Unternehmen waren und sind gesellschaftliche Veranstaltungen. Die Verwirklichung durch Arbeit und Leistung ist ein zentraler Lebensbereich von uns. Für den Unternehmer ist es eine vornehme Aufgabe, dafür eine umfassende gesellschaftliche Verantwortung zu tragen.

Es ist der bleibende Verdienst von Hugo Rupf, diese Verantwortung in all ihren Ausprägungen des Kaufmannberufs gespürt und darauf zeit seines beruflichen Wirkens auch eine Antwort gegeben zu haben. Bereits 1956 erwarb er für Voith 25 % der Contigas AG – einem Mischkonzern aus Versorgungs- und Verarbeitungsindustrie. Durch geschickte Tauschgeschäfte und Hinzukäufe entstand so eine „Sparkasse für den Notfall“, die er mit Hinweis auf seine schwäbische Abstammung auch so nannte. Der Notfall kam anders, als es Hugo Rupf und viele sich dachten. Das Sparschwein musste geschlachtet werden, um den Fortbestand der weltweit tätigen Voith-Unternehmensgruppe mit ihrem

Sitz in Heidenheim zu sichern. „Nochmal Schwein gehabt“, dank Hugo Rupf.?

Heute, 17 Jahre nach der Realteilung, sind weltweit 43 000 Mitarbeiter bei Voith beschäftigt. Die Firmengruppe erzielte im letzten Geschäftsjahr 2007/2008 einen Umsatz von 5 Mrd. Euro.

Anmerkungen

- 1 Hugo Rupf, Vom Glück verwöhnt, bearbeitet von Hans Otto Eglau, Hohenheim Verlag Stuttgart-Leipzig, 2001.
- 2 Ebenda S.28.
- 3 Ebenda S.54.
- 4 Ebenda S.146.
- 5 Besondere Erfahrungen machte hier der bekannte Familienunternehmer Heinz Dürr in seiner Zeit als Spitzenmanager bei AEG, Daimler Benz und Deutsche Bahn, über die er sehr lebhaft und direkt schreibt. Vgl. Dürr Heinz, In der ersten Reihe. Aufzeichnungen eines Unerschrockenen, 2008.
- 6 Ebenda, S. 150.
- 7 Ebenda S. 153.
- 8 Ebenda S. 194.
- 9 Wie wenig Handelnde aus der Geschichte lernen, sollte sich 2006 zeigen, als die Voith-Geschäftsführung beschloss, ihre Beteiligung an der GBH Heidenheim, dem örtlichen Wohnungsunternehmen, das auch die ehemaligen Werkwohnungen, die vor allem auf das soziale Engagement der Familie Voith zurückgehen, umfasste, zusammen mit der Stadt Heidenheim an einen US-Investor zu verkaufen. Darüber kam es zu einer heftigen öffentlichen Debatte, die bis heute nicht verstummt ist.

Bildnachweis

- S. 62 aus: Das Biberacher Schützenfest. Dr. Karl Höhn KG, 1999, Biberach.
S. 65 Voith AG, Heidenheim.