

## **FIF - Perspektiven**

Herausgeber: Dr. Ursula Koners & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die Publikationsreihe FIF-Perspektiven betrachtet spezifische Herausforderungen und Besonderheiten von Familienunternehmen und stellt diese anhand von realen Beispielen vor. Die Betrachtung des Phänomens erfolgt dabei jeweils aus mehreren Perspektiven, um ein möglichst tiefes Verständnis des Fallbeispiels zu gewährleisten. Grundlage der Perspektiven sind ausführliche persönliche Gespräche mit Mitgliedern der Familie und/oder des Unternehmens.

## FIF-Perspektiven 01/2019

### Regionale Identität in Familienunternehmen: eine Win-win-Situation

Mitten im südbadischen Schwarzwald, genauer gesagt im Bregtal, 1.000 Meter über dem Meeresspiegel liegt die Stadt Furtwangen. Hier ist seit dem Jahr 1750 die Heimat des Familienunternehmens S. Siedle & Söhne OHG. Als größter Arbeitgeber einer Kleinstadt mit knapp 10.000 Einwohnern spielt die regionale Verantwortung von jeher eine große Rolle im Unternehmen. Der Hauptsitz liegt mitten in der Stadt, die ehemalige Scheune der Familie wurde originalgetreu als Ausstellungszentrum nachgebaut und im früheren Wohnhaus der Familie – der „Villa“ - sitzt heute die Geschäftsführung. Selbst das Logistikzentrum wurde als das größte Bauvorhaben der Firmengeschichte, allen anderslautenden Ratschlägen zum Trotz, in Furtwangen angesiedelt. **„Als sichtbarer Glaube an die Zukunft soll das Gebäude ein Zeichen setzen für die Verbundenheit des Unternehmens mit seinem Standort“** beschreibt dies die Firmenchronik. In vielen Räumen des Unternehmens erinnern Gemälde und Bilder der „Siedle-Ahnen“ an die unternehmerischen Vorfahren, und auch der Schwarzwald und die Geschichte Furtwangens ist an vielen Stellen in den Gebäuden präsent. Siedle von Furtwangen zu trennen ist genauso unmöglich wie sich Furtwangen ohne Siedle vorzustellen. In vielen Familienunternehmen ist eine solche Symbiose zwischen Unternehmen und Region selbstverständlich, im Fall von Siedle ist sie aber ganz besonders stark ausgeprägt und vielleicht sogar die Basis für den anhaltenden unternehmerischen Erfolg. Bei genauerem Hinsehen wird zudem klar: die Siedle-Identität ist vor allem spürbar und erlebbar, sie in Worte zu fassen ist überaus schwierig – wir lassen es dennoch auf einen Versuch ankommen.

#### **Die Identität der Mitarbeiter: Definition eines „Siedleaners“**

Auf der Website des Unternehmens, dort wo die Werte von Siedle genauer erläutert werden, findet sich die folgende generelle Definition eines Siedle-Mitarbeiters: **„Siedleaner setzen ihr ganzes Können und Wissen für ihren Arbeitsplatz und an ihrem Arbeitsplatz ein. Sie wissen, dass sie besser sein müssen als andere.“** Woher aber kommt dieses besondere Bewusstsein? Weil die Rahmenbedingungen es verlangen. Viele Wettbewerber von Siedle fertigen größtenteils im Ausland, verbunden mit deutlich niedrigeren Produktionskosten. Die Siedle-Überzeugung ist aber eine andere. Fragt man die Mitarbeiter selbst, wird klar, dass die Identität eines Siedleaners viele unterschiedliche Facetten hat: **„Ein Siedleaner ist jemand, der sich mit dem Unternehmen, mit den Produkten, mit der Philosophie, mit den Leitlinien identifiziert und diese lebt. Das hat weniger mit der Länge der Betriebszugehörigkeit zu tun. Das ist mehr wie in der**

**Welt des Sports. Echte Fans halten dem Verein die Treue – in jeder Situation.“** Genau das kann für neue Mitarbeiter aber auch mal eine Herausforderung sein. **„Die Siedleaner sind ein eingeschworenes Team. Ein ganz besonderes Miteinander. Zu verstehen wie die ticken war am Anfang nicht leicht. Aber inzwischen habe ich verstanden, dass viele Lösungen bei Siedle genau dadurch entstehen, und dadurch auch nur hier entstehen können.“** Vermutlich werden solche Lösungen aber auch dadurch möglich, dass es den Typus der Siedleaner schon seit vielen Generationen gibt. **„Viele von uns sind sozusagen dynastisch hier, da war der Papa schon da, oder der Onkel sitzt in der Abteilung nebenan. Das gibt es wirklich sehr häufig bei uns. Dadurch entsteht eine tiefe Loyalität, nicht nur zum Unternehmen sondern auch zum Standort. Es gibt auch Siedleaner, die aus Dortmund oder sonst irgendwo hergekommen, aber sehr viele stammen hier aus der Region, sind über die Familie und Vereine tief verwurzelt.“** Das verbindende Element für die Siedleaner ist echter Stolz auf die Produkte des Unternehmens, die an vielen Hauseingängen sichtbar sind und deren hohe Qualität auf die Mitarbeiter zurückstrahlt. Kein Wunder: bei der Premium Linie Siedle Steel unterschreiben die Mitarbeiter persönlich für ihre Arbeit und verpacken das finale Produkt selbst. Ganz im Sinne einer Manufaktur. **„Wow, du arbeitest beim Siedle ist ein Satz, den man hier regelmäßig hört. Deshalb ist für uns Mitarbeiter auch das, was in unserem Werte-Buch steht so wichtig. Wir können in Punkto Standort, Coolness-Faktor oder internationalen Karrierechancen vielleicht nicht so hoch punkten, aber das was uns wichtig ist, hat seit Generationen Bestand.“**

### **Die Identität der Firma: der Einfluss der Region**

Denkt man an den Schwarzwald, denkt man unweigerlich auch an Bollenhüte und Kuckucksuhren. Letztere stehen unter anderem für Handwerkskunst und Präzision, zwei Attribute, die sowohl zur Region als auch zum Unternehmen Siedle passen. **„Bei uns ist die Benchmark immer bei 100%, darunter geht nicht. Da muss alles bis ins kleinste Detail stimmen. Das macht die Schwarzwälder aber auch sympathisch, denn man kann sich immer darauf verlassen, dass sie ihr Bestes geben. Schwarzwälder Maßarbeit in jeder Hinsicht.“** Dieser Perfektionismus mag auch daran liegen, dass man sich in Furtwangen und Umgebung gerne selbst hilft bevor man woanders nach Lösungen sucht. Die sehr hohe Fertigungstiefe von Siedle wird genau damit begründet. In anderen Regionen käme man vermutlich einfacher an bestimmte Bauteile externer Lieferanten, aber hier packt man das Problem ohnehin lieber selbst an. Das mag für manche Sturheit sein, für Siedle aber ist es die natürlichste Sache der Welt. **„Das hat was mit der Mentalität der Menschen hier zu tun. Ich bin immer wieder davon fasziniert, dass ausgerechnet in Furtwangen, was wirklich neutral betrachtet ein unmöglicher Platz ein für Unternehmen ist, so viele Marktführer**

sitzen. Kein Flughafen, keine Autobahn, immer Schnee, immer kalt. Das hat ja früher mit der Landwirtschaft gestartet, und auch die war sehr karg, wenn das halbe Jahr Winter ist. Die Leute mussten sich überlegen, wie sie überleben können. Und viele haben dann immer neue Ideen entwickelt, was sie noch machen könnten, um Geld zu verdienen. Das erlebt man auch noch heute, wenn man durch die Dörfer geht. Auch bei Siedle findet man heute noch viele Leute, die neben ihrer Arbeit noch ein zweites oder drittes Standbein haben. Das „Nie ruhen“ und sagen mir gehts doch gut, es läuft doch, sondern sich immer zu fragen, wie es weiter und noch besser gehen könnte. Das steht für diese Region und auch für Siedle“. Diese Mentalität wird von Geschäftspartnern anfangs gerne auch einmal belächelt. Die erste Anreise wird von diesen Gästen oft als Besuch in einem Postkartenidyll beschrieben, idealerweise verbunden mit einem Stück Schwarzwälder Kirschtorte. Spätestens bei der Abreise aber wird die Zuschreibung „Hinterwäldler“ durch eine große Portion Respekt und Anerkennung ersetzt. Respekt für die Leidenschaft, für den Hirnschmalz und die Produkte, die nicht nur für „Made im Schwarzwald“, sondern schon längst auch für herausragendes und vielfach preisgekröntes Design stehen.

### **Die Identität der Familie: regional verwurzelt und welt offen**

Auch die Inhaberfamilie, die Siedles selbst, sind echte Schwarzwälder. Die aktuelle Chefin Gabriele Siedle stammt gebürtig zwar aus der Nähe von Baden-Baden, ist aber schon längst in Furtwangen verwurzelt. Als ihr Mann schwer erkrankte, hat sie, ohne zu zögern die Verantwortung für das Familienunternehmen übernommen und seitdem viele wichtige und richtige Weichenstellungen für die Zukunft des Unternehmens initiiert. **„Anfangs wurde ich natürlich schon kritisch beobachtet hier in Furtwangen. Aber ich habe dann auch mit kleinen Dingen gezeigt, dass ich hierhergehöre: zum Beispiel mit dem richtigen Schuhwerk und einem Auto, das mich auch bei einem Meter Neuschnee nach Hause bringt.“** Die Familie Siedle vereint nach Auskunft der Mitarbeiter viele typische Eigenschaften der Region, und doch schwingt in vielen Gesprächen noch deutlich mehr mit wenn man über die Siedles spricht. **„Der Herr Siedle war als Chef eher ein Bauchmensch und Frau Siedle ist eher ein Kopfmensch. Aber für beide steht immer das Unternehmen und das Wohl der Mitarbeiter an erster Stelle. Und der Punkt, dass das Geld nicht rausgezogen wird, sondern im Unternehmen bleibt. In unserer Branche schaffen immer weniger Unternehmen, selbstständig zu bleiben. Und da ist speziell Frau Siedle von der Denke ganz anders, die sagt es muss auch andere, intelligentere Lösungen geben. Mit intelligenten Lösungen kann man Konzernen auch Pari bieten. Was Frau Siedle auch persönlich auszeichnet ist, dass sie nicht jemand ist, der von gestern spricht. Da wird in regelmäßigen Abständen der Resetknopf gedrückt und dann wird geprüft, ist das noch alles richtig was wir so machen oder wo und wie**

**müssen Dinge im Unternehmen verändert werden.“** Gleichzeitig steht die Familie für viele Mitarbeiter aber auch für Stabilität und Verlässlichkeit, für langfristiges Denken in jedweder Hinsicht. **„Das hat so ein bisschen was Mütterliches. Das wird jeden Tag erlebt und gleichzeitig ehrlich gesagt gar nicht genug wertgeschätzt.“** Schaut man sich die Familie Siedle quer über die Generationen an, würde man heutzutage vermutlich von einem Musterbeispiel von „transgenerational entrepreneurship“ sprechen. Jede Siedle-Generation hat mindestens einen findigen Unternehmer bzw. klugen Lenker hervorgebracht und jede Generation hat das Familienunternehmen in gewisser Weise auf neue zukunftsfähige Füße gestellt. Sozusagen erfolgreiche „Business Model Innovation“ seit 1750. Die Basis dafür war Hartnäckigkeit, Beharrungsvermögen und konsequentes Handeln. Viel wichtiger aber war die Innovationsfähigkeit der Familie Siedle, das „seiner Zeit voraus sein“. **„Die Siedles waren und sind avantgardistisch“.** Sicherlich auch, weil ihr persönlicher Horizont eben nicht nur lokal, sondern viel mehr international ist. **„Die Siedles haben schon immer auf Reisen und durch Auslandsaufenthalte neue Eindrücke und gute Ideen gewonnen. Das hat uns hier in Furtwangen enorm weitergebracht.“** In Summe also über die Generationen hinweg international orientiert und gleichzeitig regional verankert, wie das oftmals in erfolgreichen Unternehmerfamilien zu beobachten ist.

### **Wechselseitige Prägung der Identität zwischen Firma und Region: Die Win-win-Situation vor Ort**

Dass ein Unternehmen wie Siedle auch auf die Stadt Furtwangen positiv ausstrahlt, ist ohne Frage. **„Der Bürgermeister weiß genau, was er an Siedle hat. Die Firma Siedle sponsert sehr viel, gerade im Bereich der Kultur. Deswegen ist die Firma für Furtwangen enorm wichtig.“** Eine Geschichte, die immer wieder erzählt wird, stammt aus der Zeit, als Horst Siedle noch engagierter FDP-Gemeinderat war. Als die Stadt in finanziellen Nöten war, hat ausgerechnet der Unternehmer Siedle – ohnehin bereits einer der größten Gewerbesteuer-Zahler der Gemeinde – den Antrag gestellt, eben diese Steuer deutlich zu erhöhen. Sein Argument war damals: **„Wer die Menschen und die Infrastruktur einer Gemeinde nutzt, hat auch etwas zurückzugeben.“** Ähnlich konsequent fungiert auch die Horst Siedle Stiftung, denn auch hier werden ganz bewusst nur regionale Zwecke unterstützt. Und auch im Unternehmen wird streng darauf geachtet, dass wo immer möglich pro Furtwangen entschieden wird. Direkt angrenzend ans Firmenareal liegt ein Autohaus, somit erübrigt sich auch die Frage, wo die Außendienstmitarbeiter ihren Firmenwagen bestellen. **„Wenn es um (neue) Standorte geht, dann wird am liebsten alles in Furtwangen realisiert. Wenn es um Lieferanten geht, dann werden diese wann immer möglich aus der Region**

gewählt. Lieber aus Furtwangen als aus Villingen, und lieber aus Villingen als aus Stuttgart. Das ist letztendlich genau der Punkt wie das Unternehmen die Region beeinflusst und letztendlich auch die Region das Unternehmen, weil man an anderen Punkten Abstriche in Kauf nimmt, also zum Beispiel beim Preis bei Zulieferern, die etwas teurer sind. Siedle hat sicherlich auch dazu beigetragen, dass sich der Ort Furtwangen so entwickeln konnte wie er sich entwickelt hat.“

Siedle ist mit dieser Einstellung sicherlich kein Einzelfall, aber die Unternehmen, die sich eine solche Einstellung leisten können und leisten wollen, werden spürbar weniger. Zusätzlich spielt auch die soziale Komponente eine große Rolle. Die Erlöse des jährlichen Mitarbeiter-Weihnachtsmarktes gehen grundsätzlich an karitative Einrichtungen in Furtwangen und werden vom Unternehmen großzügig aufgerundet. Und seit einiger Zeit fungiert Siedle auch als Sponsor des jährlichen Bike Marathons. Dabei geht es einerseits darum, das große Radrennen an sich zu unterstützen, gleichzeitig spendete beim letzten Mal aber die Horst Siedle Stiftung für jeden Fahrer aus dem Team Siedle 10 Euro, die am Ende der Sozialstation Oberes Bregtal zugutekommen. Eine typische Symbiose zwischen dem Unternehmen und der Familie Siedle im Sinne der Region. „Ein Siedle ohne Furtwangen und ein Furtwangen ohne Siedle wäre nicht denkbar.“

Auch auf der Homepage des Unternehmens ist dieses Prinzip klar formuliert: „Ein Unternehmen wie Siedle ist nicht nur Arbeitgeber; es trägt auch zum Erhalt regionaler Wirtschaftskreisläufe bei. Wir sind überzeugt, dass nur industrielle Produktion einen modernen Wirtschaftsstandort dauerhaft sichert. Bildung und Dienstleistung werden immer wichtiger, doch sie können das produzierende Gewerbe als Motor der Wirtschaft nicht ersetzen. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für Furtwangen, sie gilt im ganzen Land.“

### **Die regionale Identität als impliziter Wettbewerbsvorteil**

Die Beschreibung der starken regionalen Identität von Siedle zu lesen führt hin und wieder sicher zu dem Gedanken „zu schön, um wahr zu sein“. Deshalb ist es wichtig zu betonen, dass die konsequente Umsetzung dieser Philosophie bisweilen nicht nur mühevoll und kostspielig ist, sondern auch immer wieder erläutert und manchmal auch verteidigt werden muss. Aktuelles Beispiel dafür ist der geplante Bau eines Museums für die private Kunstsammlung von Horst und Gabriele Siedle. Experten und Berater schlugen als adäquaten Standort schon vor Jahren Metropolen wie Berlin vor. Undenkbar für die Familie Siedle. Stattdessen übte man sich in Geduld. Kaufte Stück für Stück über Jahre hinweg Grundstücke und Gebäude in der Nachbarschaft des Firmenstandortes. Und somit wird künftig neben dem Uhrenmuseum noch ein weiteres hochkarätiges Museum am Standort Furtwangen für Aufmerksamkeit und Gäste aus nah und fern sorgen. Fast nebenbei ist diese regionale Beharrlichkeit aber auch wieder im Trend. Nicht nur bei Kunden, sondern auch bei potentiellen Mitarbeitern. Was

lange Zeit als „wertkonservativ“ bezeichnet wurde, ist heute hoch aktuell. Das sieht auch die aktuelle Chefin Gabriele Siedle so: **"Wirtschaftliches Handeln hat immer mit Menschen zu tun. Die hohe Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern und unserem Standort ist fest in unserem Unternehmensleitbild verankert. Ich bin davon überzeugt, dass dies wesentliche Faktoren für den Erfolg unseres Unternehmens sind."**

Die Inhalte basieren auf detaillierten Interviews mit aktuellen, ehemaligen, langjährigen, neuen und wieder zurückgekehrten Mitarbeitern aus allen Hierarchie-Ebenen. Darüber hinaus diente die Homepage und Chronik der Firma Siedle und eine Dokumentation des SWR als Basismaterial. Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren Dr. Ursula Koners ([ursula.koners@zu.de](mailto:ursula.koners@zu.de)) und Prof. Dr. Reinhard Prügl ([reinhard.pruegl@zu.de](mailto:reinhard.pruegl@zu.de))



### Infobox S. Siedle & Söhne OHG

Siedle wurde 1750 gegründet und ist deutschland- und europaweit einer der führenden Hersteller für Gebäudekommunikationstechnik. Das Unternehmen begann als Glockengießerei auf dem Bregenbachhof in Neukirch bei Furtwangen. Mit dem Neubau einer Fabrik in Furtwangen im Jahr 1870 wurde der Wandel zu einem Industrieunternehmen vollzogen. Bedingt durch den Niedergang der Uhrenfabrikation, ergänzte das Unternehmen in diesen Jahren die Produktpalette um Schwachstrom- und Telegrafentechnik. Das Unternehmen produzierte ab 1900 Fernsprechapparate und deren Zubehör. Die Einführung des Fernmeldemonopols leitete 1928 den Wandel zur Produktion von Haus- und Türsprechanlagen ein. Heute wird das Unternehmen in der 7. Generation von Gabriele Siedle geleitet und erzielt mit 500 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 80 Millionen Euro. Außergewöhnlich ist, dass mehr als 80% der Wertschöpfung vor Ort in Furtwangen realisiert wird. [www.siedle.de](http://www.siedle.de)