

**Anne K. Heider, Tom A. Rösen & Marcel Hülsbeck**

**J.D. Neuhaus**  
**Hebezeuge und Krananlagen für Extrembelastungen**  
**über sieben Generationen**

**Dr. Anne K. Heider**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen

Universität Witten/Herdecke, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

E-Mail: [Anne.Heider@uni-wh.de](mailto:Anne.Heider@uni-wh.de)

**Prof. Dr. Tom A. Rüsen**

Geschäftsführender Direktor, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Universität Witten/Herdecke, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

E-Mail: [Tom.Ruesen@uni-wh.de](mailto:Tom.Ruesen@uni-wh.de)

**Prof. Dr. Marcel Hülsbeck**

Ordentlicher Professor/Lehrstuhlinhaber, WIFU-Stiftungslehrstuhl für Management von Familienunternehmen

Universität Witten/Herdecke, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

E-Mail: [Marcel.Huelsbeck@uni-wh.de](mailto:Marcel.Huelsbeck@uni-wh.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Einleitung .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Gründungssituation: Wie sich JDN aus der Schmiedezunft herauschälte .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Die Gründergeneration (1745–1800).....</b>	<b>8</b>
<b>3. Die Entwicklung bis zum 1. Weltkrieg .....</b>	<b>10</b>
<b>Die zweite bis vierte Generation (1800–1952).....</b>	<b>10</b>
<b>4. Nachkriegsentwicklung und Bruderzweist .....</b>	<b>13</b>
<b>Die fünfte bis sechste Generation (von 1952 bis 1995).....</b>	<b>13</b>
<b>5. Eintritt und Adoption Wilfried (seine Transformation des Unternehmens, weg vom Bergbau).....</b>	<b>17</b>
<b>Die siebte Generation (1987–heute).....</b>	<b>17</b>
<b>6. Weichenstellung für die Zukunft (Neuausrichtung durch Kaizen und Family Governance).....</b>	<b>21</b>
<b>Vorbereitung auf die achte Generation.....</b>	<b>21</b>
<b>7. Synopse, warum wir glauben, dass JDN so alt geworden ist und was andere davon lernen können .....</b>	<b>24</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>28</b>

## Einleitung

Das älteste deutsche Maschinenbauunternehmen J.D. Neuhaus GmbH & Co. KG (nachfolgend mit JDN abgekürzt) befindet sich in siebter Generation in Familienbesitz. JDN begann als Windenschmiede für Holzschafthwinden<sup>1</sup> und ist heute ein führender Hersteller pneumatischer und hydraulischer Hebezeuge<sup>2</sup> und Krananlagen. Vom Hersteller von Holzschafthwinden, die für die Fuhrleute im Jahr 1745 bei den damaligen Straßenverhältnissen als Wagenheber unverzichtbar waren, bis zum modernen Industrieunternehmen der Neuzeit war es ein weiter Weg. Er begann vor über 270 Jahren mit der Eintragung des Windenschmiedes Johann Diederich Conrad Neuhaus in das „Sprockhövelsche Fabrickenbuch“. Auch die Nachfahren des Gründers produzierten weiter Winden. Bis ins 20. Jahrhundert hinein wurden sie in handwerklicher Arbeit hergestellt und im Wesentlichen an den Bergbau, Fuhrleute und kleine Betriebe geliefert. Die handgefertigten Winden konnten 1880 bereits bis zu 7.500 kg bewegen. Mit zunehmender Qualität der Komponenten wurden JDN Hebezeuge immer kompakter. Darüber hinaus begann das Unternehmen, seine Hebezeuge aus Hochleistungswerkstoffen herzustellen, die unter den unterschiedlichsten Bedingungen eingesetzt werden konnten. Da JDN Hebezeuge von einem breiteren Kundenkreis eingesetzt werden konnten, stieg der Umsatz in dem heimischen Nischenmarkt. 1952 führte JDN eine Innovation ein, die für den heutigen Geschäftserfolg noch maßgeblich ist, ein Hebezeug mit einem druckluftbetriebenen Lamellenmotor. Hierdurch konnten Hebezeuge in schwierigen Einsatzbereichen verwendet werden.

Als Hersteller von pneumatisch und hydraulisch betriebenen Hebezeugen und Krananlagen beschäftigt JDN heute 160 Mitarbeiter am Hauptsitz in Witten-Heven und weitere 40 Mitarbeiter an den weltweiten Standorten. Das Unternehmen hatte im Jahr 2018 einen konsolidierten Umsatz von 36 Millionen Euro erzielt, obwohl der Umsatz seither aufgrund einer Krise in einem seiner Hauptmärkte, der Ölindustrie, um mehr als ein Drittel zurückgegangen ist. Mittlerweile erwirtschaftet JDN mehr als 90% seines Umsatzes in den Überseemärkten. Mit rund 8.000 Hebezeugen pro Jahr hat sich JDN eine Marktposition in 90 Ländern und 70 verschiedenen Industriezweigen aufgebaut, darunter Öl- und Gasförderung,

---

<sup>1</sup> Eine Winde ist ein Hub- oder Zugmechanismus, der aus einem Seil oder einer Kette besteht, die sich um eine horizontale rotierende Trommel wickelt, die von einer Kurbel oder einem Motor gedreht wird.

<sup>2</sup> Ein Hebezeug ist eine mechanische Vorrichtung mit Haken und Ketten zum Heben und Tragen schwerer Lasten.

Rohstoffverarbeitung, Bergbau, Chemieindustrie und Großanlagenbau. JDN verfügt über Tochtergesellschaften in Frankreich, Großbritannien, Singapur und den USA.<sup>3</sup>

Das Fallbeispiel zeigt hier insbesondere die Entwicklung vom kleinen handwerklichen Betrieb bis hin zum Global Player auf. Zur Erstellung dieser Fallstudie wurden folgende Fragen aufgeworfen und dem Interview mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter Wilfried Neuhaus-Galladé sowie der ausgewerteten Literatur zu Grunde gelegt:

- Was war ursächlich dafür, dass die Eigentümerschaft in den Händen der Unternehmerfamilie Neuhaus so lange erhalten bleiben konnte?
- Wodurch konnte die Transformation (vom heimischen Bergbau zum Weltmarktführer von hydraulischen und pneumatischen Hebezeugen und Krananlagen) hergestellt werden und was muss getan werden, um der sich abzeichnenden Krise (Öl) vorzubeugen?
- Durch welche Maßnahmen kann die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens abgesichert werden?

Es ist das Anliegen der Autoren und der Hénokiens, dass diese Fallstudie Nachfolgern und Forschern des Familienunternehmertums dabei hilft, das Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen zu identifizieren. Wir hoffen, die folgenden Ausführungen werden diesem gerecht.

Witten, Mai 2019

Dr. Anne K. Heider, Prof. Dr. Tom A. Rüsen, Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

---

<sup>3</sup> Vgl. JDN Group.

## **1. Gründungssituation: Wie sich JDN aus der Schmiedezunft herauschälte**

In Hattingen, der Sprockhövel und Heven nächstgelegenen Stadt, hatte sich bereits im 16. Jahrhundert eine Schmiedezunft gebildet. Bis 1732 hatte die Berliner Regierung grundsätzlich darauf geachtet, dass südlich der Ruhr nach mittelalterlicher Maßgabe Gewerbe in den Städten zu arbeiten hatten und die Dörfer gewerbefrei blieben. Klassischen Dorfhandwerkern wie den Schmieden war es schon immer frei gestellt, auch auf dem Land zu arbeiten. Vor 1735 gab es noch keinen Zusammenschluss der Kleinschmiede im Hügelland südlich Hattingens. Doch förderte die Lockerung der spätmittelalterlichen Strukturen seit 1732 eine gemeinsame Organisation der ländlichen Schmieden, die auch im Sinne der preußischen Exportpolitik in die Niederlande und Frankreich erwünscht war. In jedem Fall existierte die „Sprockhövelsche Metallwaren Fabrick“ 1745, vermutlich wurde sie zwischen 1735 und 1740 gebildet.

Gemäß den historischen Quellen lässt sich zusammenfassen, dass die Herbeder Kleinbauernfamilie Neuhaus um das Jahr 1606 in Heven sesshaft wurde. Ihre männlichen Familienmitglieder sind, so vermutet man, schon vor 1700 zuerst als Dorf- und später als Hufschmiede dem Schmiedehandwerk nachgegangen. Die Produktion von Winden und Schrauben zeigt, dass die Familie nicht auf der Ebene des Dorfschmiedes stehen geblieben war (Hufbeschlag der Pferde, Werkzeuge für die Bauern), sondern sich bereits auf technische Geräte spezialisiert hatte. Diese Entwicklung ergab sich mit dem Aufkommen des Pferdewagens, der zum be- und entladen und auch zur Reparatur aufgebockt werden musste. Zudem begünstigte die Lage der Schmiede, in unmittelbarer Nähe zu der meistgenutzten Ost-West-Verbindung (Hellweg) die Entwicklung des Geschäftes. Einer der wichtigsten Abnehmer der Produkte dürfte der sich im 17. Jahrhundert im Ruhrgebiet intensivierende Bergbau und das von ihm abhängige Transportgewerbe gewesen sein, das unter den miserablen Landwegen litt. Achsen- und Speicherbrüche bei den Kohlenkarren waren die Tagesordnung und Winden daher sehr gefragt. Die Aufnahme in die Sprockhöveler Metall- und Eisenfabrik um etwa 1745 scheint gleichzeitig der erste entscheidende Schritt vom Dorfhandwerker zum sich spezialisierenden Unternehmer gewesen zu sein. Spezialisierungen dieser Art wiederum waren nur möglich, wenn man in einem größeren Verband arbeitsteilig produzieren konnte.

Der Aufstieg der Familie Neuhaus wurde durch die Wiederaufbau-Situation nach dem 30jährigen Krieg (1618–1648) begünstigt. Er erfuhr einen ersten Schub, als die brandenburgische Politik das Eisengewerbe und damit das Schmiedehandwerk zu fördern

begann. Diese Entwicklung sowie der stetig wachsende Bedarf an Produkten des Schmiedegewerbes in Heven, Herbede und auch Witten für den lokalen und stetig wachsenden Kohlebergbau sind als Ausgangssituation für die Unternehmensgründung anzusehen. Diese allgemeinen Entwicklungen boten Möglichkeiten, die von den Mitgliedern der Familie Neuhaus geschickt genutzt werden konnten. Begünstigt wurde dies durch eine Heiratspolitik der Familie, die den üblichen Gebräuchen in der Schmiedezunft entsprach: So war es üblich, dass Söhne und Töchter mit anderen Nachkommen aus Familien dieser Zunft verheiratet wurden. Hierdurch wurde ein Verbleib innerhalb der gleichen sozialen Schicht sichergestellt und gleichzeitig technisches Know-how der Schmiedekunst weitervermittelt und perfektioniert.

Hierzu die Aussagen von Wilfried Neuhaus-Galladé: „Durch diese Heiratspolitik hatten die Schmiede einen Zugriff auf die damals modernen Schmiedetechniken, der Informationsaustausch konnte so Verbesserungen hervorbringen. Ein weiterer Faktor für die Verflechtungen im Schmiedehandwerk untereinander war die Befreiung vom Wehrdienst, sobald man als Schmiedemeister tätig wurde. Dies war ein echtes Familien-Teamwork zum Erhalt des Unternehmens, was meine Vorfahren da vollbracht haben“.

Etwa um 1700 nutzten zwei Brüder (Diederich und Heinrich) die Chance, sich auf Schrauben- und Windenherstellung zu spezialisieren. Beide hatten in Schmiedefamilien eingeheiratet. Eine Tochter der beiden Brüder (Catharina) wurde im Alter von 21 Jahren mit dem Sohn des Schmiedes zu Mengelinghausen, Henrich Jörgen Schmid, verheiratet, der alsbald den Namen Neuhaus zu Heven annahm. Er war zu jenem Zeitpunkt Schmiedemeister, als die "Sprockhövelsche Metallwaren Fabrick" gegründet wurde. Der Begriff Fabrick ist nicht im heutigen Sinne zu verstehen, sondern vielmehr als ein zunftähnlicher Zusammenschluss selbstständiger Schmiedemeister. Die Meister wurden damals als Fabrikanten bezeichnet.

Die "Sprockhövelsche Metallwaren Fabrick" lässt sich somit als eine Gesamtheit Gewerbetreibender einer Branche (hier: Schmiede) in einem bestimmten Gebiet definieren, die verpflichtet waren, genossenschaftlich vereinbarte und staatlicherseits genehmigte und kontrollierte Normen einzuhalten.

Diese Art Genossenschaft diente dazu, die von den Mitgliedern hergestellten Schmiedeprodukte im In- und Ausland zu verkaufen und neue Bestellungen aufzunehmen. Die Anmeldung des Gewerbes am 09.09.1745 lässt sich als Beginn der Firmengeschichte von JDN markieren.

Es wird deutlich, dass die Schmiedekunst einen zentralen Wesenskern der Familie Neuhaus bei Gründung des Unternehmens darstellte. Eingebettet in die Schmiedezunft und ausgestattet mit den technologischen Kenntnissen seiner Familienmitglieder begann durch die Anmeldung der Windenschmiede durch Johann Diederich Conrad Neuhaus ein neuer Schritt zur unternehmerischen Entwicklung der Familie. Die Kompetenz des Gründungsunternehmers ist auf eine Familienkompetenz seiner Vorfahren zurückzuführen, die bereits vermutlich bereits seit mehr als einem Jahrhundert im Schmiedehandwerk aktiv waren.

## **2. Die Gründergeneration (1745–1800)**

Als Johann Diederich Neuhaus 1745 seine ersten Holzschacht-Winden baute, ahnte er noch nicht, wie entscheidend diese Leistung für das mühelose Bewegen schwerer Lasten werden sollte. Mit diesem Meisterstück wurde er als Fabrikant in die Meisterrolle der „Sprockhövelsche Metallwaren Fabrick“ eingetragen. Mit diesem ersten Produkt war der Grundstein für das spätere Unternehmen gelegt. Es wurden Winden für die Schleusen an der Ruhr und die Pferdefuhrwerke hergestellt, später dienten sie zum Heben von Eisenbahnwagons auf Schienen und zum Verladen von Waren. Auch der Einsatz in Kohlegruben gewann mehr und mehr an Bedeutung und schon um 1800 bewegten die Winden Lasten von 7.500 kg. Je besser das verfügbare Material wurde, desto kompakter und leistungsfähiger wurden die Produkte.

Das Heben von Lasten steht auch heute noch im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit. Auch wenn sich die Ansprüche an die Produkte in den letzten über 200 Jahren deutlich geändert haben. Die Qualitätskontrolle im 18. Jahrhundert hatte beispielsweise wenig mit dem zu tun, was man heute darunter versteht. Wollte ein Schmied überprüfen, ob die Verzahnung der Zahnstangen im Toleranzbereich lagen, legte er einen Finger zwischen zwei Zähne und strich mit der anderen Hand darüber. Zwar blieb das Unternehmen den Winden treu, doch mussten diese immer höheren Anforderungen genügen. Die Tragfähigkeiten, die plötzlich bis zu 20 t erreichten, forderten sowohl dem Material als auch den vielen immer noch in Handarbeit hergestellten Teilen einiges ab. In dieser Zeit liegt auch die enge Verbundenheit des Unternehmens zum Bergbau, der ein immer wichtigerer Kunde wurde, begründet. In vielen Kohlegruben der Region kamen Winden aus der Schmiede zum Einsatz.



Die Frühgeschichte der Familie Neuhaus in Heven belegt die wichtige Bedeutung der Schmiede als Standortfaktor für die weitere Unternehmensentwicklung. An diesem Standort sind wesentliche Meilensteine in der Unternehmensentwicklung zu verzeichnen.

Mit der Aufnahme von J. D. Neuhaus in die Sprockhöveler Metall- und Eisenfabrik, einem zunftähnlichen Zusammenschluss der Meister der Kleineisenschmieden des Hattinger Hügellandes, begann der Aufstieg des Unternehmens. Johann Diederich konnte sich als Meister und Mitglied des Verbundes von nun an als Fabrikanten bezeichnen. Üblicherweise beschäftigten die Meister Gesellen und Lehrjungen. Um 1800 zählte die Sprockhöveler Vereinigung 184 Meister, 112 Gesellen und 92 Lehrlinge. Gesellen und Lehrjungen waren häufig die Söhne der Meister. Seit 1746 waren alle drei Gruppen vom preußischen Militärdienst befreit, was ein bedeutendes Privileg darstellte. Zugleich veranschaulicht die Freistellung, wie wichtig dem brandenburg-preußischen Staat die Arbeit der Kleineisenschmiede als kriegswichtige Industrie in der Waffenproduktion war. Jährlich fanden in der Kleineisenfabrik in Sprockhövel Versammlungen statt, zu denen die Meister (Fabrikanten) erschienen. Bei dieser Gelegenheit wurde der Vorstand der Fabrik gewählt, Löhne, Preise und Zeichenwesen besprochen und reguliert. Auf diesen Versammlungen wurden zugleich die Meisterstücke vorgelegt und die Bewerber zu Meistern angenommen oder abgelehnt. Während die Fabrik so die Ausbildung und Preise kontrollierte, unterlag sie umgekehrt selbst der Kontrolle durch einen staatlichen Kommissar. Sie lässt sich als Zwischenstufe zwischen den genossenschaftlich organisierten Zünften, einem Verlag und einer staatlichen Kontrollstelle einordnen. Derartige Fabriken lassen sich also als eine Gesamtheit der Gewerbetreibenden einer Branche, hier der Schmiede, in einem bestimmten Ort definieren, die verpflichtet waren, genossenschaftlich vereinbarte und staatlicherseits genehmigte und kontrollierte Normen einzuhalten. Der Absatz ihrer Produkte hing von Kaufleuten ab, die sich dort ansiedelten, wo eine Vielzahl der Meister des Gewerbes ihren Wohnsitz hatte. Das war im Falle der Sprockhöveler Fabrik der Ort Nieder-Sprockhövel, wo sich zwischen 1729 und 1785 allein 63 Meister niedergelassen hatten.

### **3. Die Entwicklung bis zum 1. Weltkrieg**

#### **Die zweite bis vierte Generation (1800–1952)**

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts führt Napoleon Bonaparte einen Krieg in Europa. Die preußischen Armeen erlitten in den Schlachten von Jena und Auerstedt (1806) große Niederlagen und der preußische König floh nach Ostpreußen. 1807 unterzeichnete Napoleon die Verträge von Tilsit, die Europa in eine französische und russische Sphäre aufteilten und Preußen (und den Rest Europas) in Bedeutungslosigkeit versetzten. Das Unternehmen J.D. Neuhaus das nach den Initialien des Unternehmensgründers von Johann Diederich Neuhaus benannt wurde, musste sich ab 1807 somit strategisch neu aufstellen. Denn nach dem Frieden zu Tilsit bedeutete das Ende des Zusammenschlusses der lokalen Schmiede in der Fabricke. Nun musste die Produktion und der lokale Vertrieb eigenständig organisiert und die Überlebensfähigkeit unter Beweis gestellt werden. Im Jahr 1809 stirbt der Gründer der Windenfabrik, Johann Diederich Conrad Neuhaus im Alter von 83 Jahren. Das Erbe tritt sein ältester Sohn Heinrich Wilhelm (\*1764–1831) im Alter von 45 Jahren an. In Heinrich Wilhelms Zeit fällt der Beginn der Großindustrie und der Kleineisenindustrie. Bis zu seinem Tode 1831 entwickelt Heinrich Wilhelm Neuhaus das Unternehmen zu einem florierenden Geschäft. Sein Sohn Johann Diederich II übernimmt in diesem Jahr die Windeschmiede in dritter Generation.

In den 1830er Jahren beginnt die deutsche Industrialisierung. So wurde beispielsweise 1835 die erste Eisenbahnlinie zwischen Nürnberg und Fürth eröffnet und führte zu einer erhöhten Nachfrage nach Stahl und Stahlprodukten für das sich etablierende Eisenbahnwesen. Der Abbau von Kohle und Eisenerz blühte in dieser Zeit auf. In dieser Zeit stellt JDN Winden für die Schleusen des Ruhrgebiets her, die eine wichtige Verkehrsader zum Rhein darstellten. Gleichzeitig wurden die Betreiber der Eisenbahn als wichtige Kunden für die erstellten Winden gewonnen. Mit den von JDN hergestellten Winden konnten Wagen angehoben, Schienen ausgerichtet und Waren umgeschlagen werden. Die dritte großen Kundengruppe waren die Kohlebergwerke, deren Nachfrage von Jahr zu Jahr stieg. Auch die Anforderungen an die Produkte erhöhten sich. Die Winden mussten immer höhere Gewichte und schließlich bis zu 20 Tonnen heben können.

J. Diederich II. hatte insgesamt drei Söhne, von denen zwei relativ jung im deutsch-französischen Krieg 1870 starben, noch bevor sie die Prüfung zum Schmiedemeister ablegen konnten. Der dritte Sohn Louis (1848–1905) wurde Nachfolger in der vierten Generation und

konzentrierte das Unternehmen auf die Bergbauindustrie, die in der zweiten deutschen industriellen Revolution seit den 1870er Jahren boomte.



**Abbildung 1: Louis Neuhaus (1848–1905)**

Er baute wie seine Vorfahren Winden für Zechen, Schleusen und Wagen. Unter Louis Neuhaus spezialisierte sich der Betrieb zunehmend, wobei der Hauptabnehmer der Winden der Bergbau war. JDN hatte hier bald eine starke Position als Lieferant für Hilfsmitteln. Obwohl JDN zu diesem Zeitpunkt immer noch nicht über den Betrieb einer handwerklichen Schmiede mit fabrikmäßiger Herstellung von Winden hinaus ging, baute Louis das Geschäft mit viel Erfolg aus. Die alte Schmiede ließ er abreißen und neben dem Wohnhaus eine geräumige neue errichten, in der auch die ersten von Muskelkraft angetriebenen Maschinen zum Einsatz kamen.

Louis Neuhaus starb im Alter von nur 57 Jahren. Nun musste seine Frau Emma (geb. Brinckhoff) (1859–1932) das Unternehmen führen.



**Abbildung 2: Emma Neuhaus (geb. Brinckhoff, 1859–1932)**

Louis und Emma Neuhaus hatten zusammen sieben Kinder. Nach dem Tod ihres Gatten war sie für Familie, die Führung des Hauses und des Unternehmens verantwortlich, konnte aber

die körperliche Arbeit des Schmiedens nicht eigenständig bewältigen. 1907, zwei Jahre nach dem Tod ihres Gatten, heiratete Emma Neuhaus den Schmiedemeister Wilhelm Müller (1875–1951), einen ehemaligen Lehrling von Louis Neuhaus, der im Unternehmen als Maschinenfachmann tätig war. Hier zeigt sich der ungebeugte Durchhaltewille der Familie Neuhaus. Andere Unternehmen in vergleichbaren Situationen hätten vermutlich das Unternehmen veräußert oder liquidiert. Durch den unermüdlichen Einsatz von Emma Neuhaus konnte das Unternehmen bis zur Übergabe auf die nächste Generation weiter geführt werden.

Nach 15 Jahren gemeinsamer Führung von Emma Neuhaus und Wilhelm Müller wurde das Unternehmen 1922 schließlich an Max Neuhaus (1900–1984) in fünfter Generation übergeben.



**Abbildung 3: Max Neuhaus (1900–1984)**

Er war das siebte Kind von Louis und Emma und hatte eine Lehre als Kaufmann absolviert, sowie in verschiedenen Unternehmen gearbeitet. 1919 trat er in die Firma seines Vaters ein. Der Erste Weltkrieg hatte die Produktion von Winden fast zum Erliegen gebracht, zu diesem Zeitpunkt wurden lediglich die Reparatur gebrauchter Winden vorgenommen. Durch die Neuausrichtung des Unternehmens und die Wiederaufnahme der Produktion von Winden, konnte sich das Unternehmen wieder aufrichten. Ein gewonnener Großauftrag durch das Reichsbahn-Zentralamt war hier Wendepunkt der wirtschaftlichen Entwicklung. In dieser Zeit konzentrierte sich JDN auf das Bahnwesen als zentrale Zielbranche. Mitte der 20iger Jahre konnten bereits wieder 25 Mitarbeiter beschäftigt werden.

Max hatte bei seinem Eintritt Handelsprokura erhalten und bald einen Handel mit Hebezeugen und Winden begonnen. Seine Zielstrebigkeit und Tatkraft als Unternehmer und die von ihm erzielten Geschäftserfolge veranlassten seine Mutter, im Einverständnis mit allen noch

lebenden Geschwistern, durch einen Schenkungsvertrag im Jahr 1922, den gesamten Besitz auf Max zu übertragen. So wurde er, erst 22jährig, alleiniger Eigentümer und Geschäftsführer von JDN. Die ständig zunehmende Aufwärtsentwicklung erforderte neue Investitionen wie die Vergrößerung des Maschinenbestandes, die Erweiterung der Produktionsfläche und Warenlager sowie eine Modernisierung der Werkhalle.

In den frühen 30er Jahren erschütterte die Weltwirtschaftskrise die gesamte deutsche Wirtschaft. Viele Ruhgebietsunternehmen, darunter zahlreiche Zechen, mussten schließen. Auch an JDN ging diese Krise nicht spurlos vorbei. Jedoch gelang es Max das Unternehmen durch diese schwierigen wirtschaftlichen Zeiten erfolgreich zu steuern und als eines von wenigen Unternehmen sich zu behaupten.

Nach dem zweiten Weltkrieg war die Kohle- und Stahlindustrie einer der Hauptmotoren des deutschen Wiederaufbaus. Die Nachfrage nach Winden, die im Bergbau eingesetzt wurden, wuchs entsprechend steil an. Aufgrund der hohen Nachfrage baute JDN 1952 eine zweite Fertigungsstätte in Witten.

#### **4. Nachkriegsentwicklung und Bruderzweist**

##### **Die fünfte bis sechste Generation (von 1952 bis 1995)**

Im gleichen Jahr der Errichtung der neuen Werkshalle trat J. Diederich Neuhaus (1925–2010), der älteste Sohn von Max Neuhaus, als Vertreter der sechsten Generation in das Unternehmen ein.



**Abbildung 4: J. Diederich Neuhaus (1925–2010)**

Er hatte Maschinenbau studiert und erste Berufserfahrung außerhalb des Unternehmens gesammelt. Kurz nach seinem Einstieg 1952 hatte J. Diederich die Idee, die Winden durch einen Motor antreiben zu lassen, der mit Druckluft arbeitet. Dieses innovative Produkt sorgte

für eine große Nachfrage in der Bergbauindustrie, denn der Motor erzeugte keine Funken. Das neue Produkt erleichterte den Bergleuten die körperlich anstrengende Handarbeit und machte damit die Arbeitsprozesse effizienter und sicherer, indem der übliche Handantrieb bei Hebezeugen durch einen Druckluftmotor ersetzt wurde. Dieses Hebezeug konnte nun überall dort eingesetzt werden, wo Explosionsgefahr herrschte. Die Grundlage des Produkterfolges von JDN kann auf diese Innovation des Vertreters der sechsten Generation zurückdatiert werden. Diese Neuerung revolutionierte die Anwendungsmöglichkeiten zunächst im Bergbau und leitete zugleich den wirtschaftlichen Aufschwung des Unternehmens ein.

Nachdem JDN mit dem Bergbau groß geworden war, musste das Unternehmen allerdings auch die mit dieser Industrie verbundenen Wirtschaftskrisen bewältigen. Der Strukturwandel gelang durch eine Umorientierung auf neue Geschäftsfelder für druckluftbetriebene Hebezeuge außerhalb des heimischen Kohlebergbaus und dem Ausbau des Exportgeschäfts.

Durch die weltweit einzigartige Spezialisierung und dem Know-how mit dem Antriebsmedium Druckluft wurde JDN im Laufe der Zeit zu einem anerkannten Experten geworden. Der Vorteil dieser Technologie gegenüber elektrisch betriebenen Hebezeugen war und ist ihre standardmäßige Einsatzfähigkeit in explosionsgefährdeten Bereichen, denn Luft erzeugt keine Funken. Darüber hinaus zeichnet sich die Technologie durch eine feinfühligere Steuerung, viele weitere antriebsbedingte Vorteile und den patentierten Lamellenmotor, der aufgrund seiner langen Lebensdauer und hohen Belastbarkeit bei den Kunden legendären Ruf genießt, aus.

1966 kamen die ersten JDN-Druckluft-Hebezeuge für Anwendungen außerhalb des Untertage-Bergbaus mit Tragfähigkeiten von 250 bis 1000 kg auf den Markt. Auf der Suche nach weiteren Einsatzgebieten bot sich die chemische Industrie an, denn auch dort bestand in vielen Bereichen, genauso wie Untertage, Explosionsgefahr. In den folgenden Jahren brachte J.D. Neuhaus mit einem Familienmitglied an der Spitze, das ein leidenschaftlicher Ingenieur war, immer wieder Druckluft-Hebezeuge mit höheren Tragfähigkeiten auf den Markt. Ein Highlight war im Jahr 1979 der Profi 100 TI, der weltweit erste Druckluft-Hebezeug mit einer Tragfähigkeit von 100 t besaß. Im selben Jahr führte JDN auch die Einschiene-Hubwerke ein. Sie wurden speziell für die Offshoreindustrie zum BOP (Blow Out Preventer) Handling entwickelt. Unter BOP-Handling werden spezielle Ventile verstanden, die auf dem Bohrloch installiert sind. Diese sollen gewährleisten, dass beim Anbohren eines Ölfeldes, die unter elementarem Druck nach oben schießenden Urstoffe aus der Erdrinde unter Kontrolle bleiben. Dabei kann ein Ventil bis zu 200 Tonnen wiegen, vergleichbar mit dem Gewicht eines

Jumboflugzeuges. Solche Schwergewichte können nur mit speziellen Hebezeugen an ihren Einsatzort über dem Bohrloch transportiert werden. Das Besondere an der Spezialkonstruktion ist, dass diese Einschienen-Hubwerke trotz hoher Tragfähigkeit eine extrem niedrige Bauhöhe haben, welches eine wichtige Voraussetzung für die Bohrinselfahrt darstellt.

Max Neuhaus war bis Ende der 1960er Jahre im Unternehmen tätig. Während sein Vater, ein bodenständiger Mann mit tiefen lokalen Wurzeln, die finanzielle Seite des Unternehmens verantwortete, war Johann Diederich für die Produkte und die Fertigung, aber auch die übergreifende unternehmerische Strategie verantwortlich.

Mit dem Eintritt des zweiten Sohnes von Max Rötger Neuhaus (\*1926), in das Unternehmen, kam es zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte zu einem Musterbruch. Hatte in den fünf Generationen vorher immer ein Sohn die Nachfolge des Vaters angetreten, waren nun zwei Söhne operativ tätig und gemeinsam am Unternehmen beteiligt. Rötger arbeitete eng mit seinem Vater zusammen und beschäftigte sich vor allem mit finanziellen und administrativen Aufgaben im Unternehmen.

Max Neuhaus war bis zu seinem Tod 1984 Geschäftsführer des Unternehmens. Beide Söhne (J. Diederich und Rötger) hatten entsprechende Anteile und Max fungierte als Regulativ zwischen den beiden Brüdern. Er vermittelte bei allen Unstimmigkeiten. Mit seinem Tod entfiel dieses Regulativ zwischen den Brüdern. Auch die dann ererbte Stimmenmehrheit von J. Diederich brachte nicht den Frieden innerhalb des Unternehmens. Erst der selbstgewählte Austritt des jüngeren Bruders Rötger entspannte die Situation, da dadurch 100% der Anteile in der Hand von J. Diederich Neuhaus lagen.

Die Beziehung von J. Diederich und Rötger wurde zunächst als eine innige beschrieben. Im Laufe der Zeit verschlechterte sich das Verhältnis der beiden Brüder zueinander und war in den letzten Jahren der gemeinsamen Zusammenarbeit durch einen lang anhaltenden und destruktiven Konflikt geprägt. Die beiden Brüder entzweiten sich über den Zeitverlauf und fanden keine gemeinsame Haltung bezüglich der Führung des Unternehmens.

Vermutlich sind die unterschiedlichen Positionen der beiden Brüder nie im Rahmen der Nachfolge durch den Vater thematisiert worden. So gab es auf der einen Seite den Geschäftsführenden-Gesellschafter, dem ein Untergebener als Einzelprokurist gegenüberstand. Im Gesellschafterkreis gab es einen Mehrheitseigentümer, der einem Minderheitseigentümer gegenüberstand. Auf der familiären Ebene waren es ein älterer und ein jüngerer Bruder.

Aus der Forschung zu Familienunternehmen ist bekannt, dass ein ungeklärtes Beziehungsverhältnis von Geschwistern bzw. Cousins hoch konflikthanfällig ist, wenn in verschiedenen Beziehungsfeldern unterschiedliche Über- und Unterordnungsverhältnisse existieren. Im Falle der beiden Brüder herrschte in der Logik der formalen Hierarchie des Unternehmens bzw. der Logik des Eigentümerkreises eine Ungleichheit, es bleibt zu vermuten, dass diese Ungleichheit im familiären Verhältnis aber nicht nachhaltig geklärt und ein für beide Seiten akzeptabler Umgang damit gefunden wurde.

Hinzu kam, dass der Mehrheitsgesellschafter J. Diederich kinderlos blieb, während der Minderheitsgesellschafter Rötger vier Kinder hat. So gab es in Bezug auf die nächste Generation ebenfalls eine Ungleichheit, hier jedoch mit genau anderen Vorzeichen. Für den Geschäftsführer und Mehrheitsgesellschafter gab es keine Möglichkeit einer Übergabe des Unternehmens an eigene Nachkommen. Zur Erfüllung der transgenerationalen Aufgabe als Familienunternehmer, war er auf die Kooperation seines Bruders, dem untergebenen Einzelprokuristen und Minderheitsgesellschafters angewiesen.

Zunächst wurde versucht, einen Nachfolger aus der Familie von Rötger ins Unternehmen einzuführen, dieser Versuch war jedoch nicht erfolgreich. Sicherlich sind im Rahmen dieses gescheiterten Nachfolgeversuches zwischen den beiden Brüdern erneute tiefe Verletzungen entstanden, die sich destruktiv auf das Zusammenwirken in der Unternehmensführung und im Gesellschafterkreis ausgewirkt haben.

Mit dem Todes des Vaters 1984 begann J. Diederich mit der Suche nach einem eigenen Nachfolger im erweiterten Familienkreis. Es kam zu Gesprächen mit seinem Neffen Wilfried Galladé (\*1957), dem Sohn seiner Schwester Ursula, J. Diederich war gleichzeitig dessen Pate, beide hatten eine enge persönliche Beziehung.

Nach dem Einstieg von Wilfried ins Unternehmen (siehe nächster Abschnitt) verständigten sich J. Diederich und Rötger auf eine Trennung. Eine gemeinsame Fortführung des Unternehmens sollte in der nächsten Generation nicht erfolgen. Es kam zu einem Herauskauf von Rötger, der das Unternehmen finanziell zwar stark belastete, allerdings den Weg frei für notwendige Umstrukturierungen und Neuaufstellungen machte.

Trotz aller Zwistigkeiten der beiden Brüder über mehrere Jahrzehnte, es gelang ihnen, was viele Unternehmerfamilien nicht schaffen: eine Einigung und Trennung, die den Erhalt des Unternehmens ermöglichte. Im Vergleich zu vielen anderen Fällen wurde hier der Bruderzwist nicht bis zum Untergang des Traditionsunternehmens fortgeführt. Ein weiteres Mal zeigt sich, dass die Unternehmerfamilie Neuhaus einen Weg fand, mit den typischen



existenziellen Herausforderungen eines Mehrgenerations-Familienunternehmens umzugehen und eine überlebensfähige Lösung zu etablieren.

## **5. Eintritt und Adoption Wilfried (seine Transformation des Unternehmens, weg vom Bergbau)**

### **Die siebte Generation (1987–heute)**



**Abbildung 5: Wilfried Neuhaus-Galladé (\*1957)**

Wilfried Galladé war, als er von seinem Patenonkel auf einen Einstieg in Familienunternehmen angesprochen wurde 27 Jahre alt. Er selbst stammt auch väterlicherseits aus einer Unternehmerfamilie, die in der metallverarbeitenden Branche tätig war. Er hatte erfolgreich Wirtschaftswissenschaften studiert und war, da sein älterer Bruder in die Nachfolge des väterlichen Betriebs eingetreten war, in der Wirtschaft als Unternehmensberater in einem Großunternehmen tätig. Wilfried stimmte einem Eintritt in das Unternehmen seines Onkels zu, und begann am 01. April 1986 zunächst eine Tätigkeit in den USA bei zwei befreundeten Unternehmen. Vor einem Einstieg war es ihm wichtig, Erfahrungen in der Branche und im Ausland, außerhalb der bestehenden Strukturen, zu sammeln. Am 1. Oktober 1987 begann Wilfried dann bei JDN als Vertriebsleiter mit internationaler Erfahrung.

Zeitgleich mit seinem Eintritt ins Unternehmen änderten sich auch die Familienverhältnisse. Wilfried wurde von J. Diederich und dessen Gattin Anke Neuhaus adoptiert. Somit wurde er erbberechtigtes Mitglied der Familie von J. Diederich Neuhaus. Er übernahm den Nachnamen Neuhaus, um die familiäre Kontinuität zu gewährleisten. Für J. Diederich wurde durch diesen Schritt die Übergabe in die nächste Generation möglich. Nach jahrzehntelanger

Kinderlosigkeit hatte er nun einen Sohn, dem er das Familienunternehmen übergeben konnte. Die Kontinuität und Lebensaufgabe von J. Diederich konnte so nun doch noch erfüllt werden. Sicherlich haben in diesem Zusammenhang auch steuerliche Gründe eine Rolle gespielt, da Anteilsübertragungen an Söhne einem deutlich geringeren Steuersatz unterlagen als an weiter entfernte Verwandte.

Der Zeitpunkt des Eintritts von Wilfried war kritisch für das Unternehmen. Ab Mitte der 80er Jahre schrumpft der Bergbau in Deutschland aufgrund der günstigen Importkohle, die bis zu 30 Prozent günstiger war als die heimische Produktion. So schrumpfte der Umsatz von JDN entsprechend von etwa 1985 bis etwa 1990, dem Höhepunkt der Krise, um etwa 50 Prozent. Gleichzeitig war das Unternehmen geschwächt durch den anhaltenden Zwist der Brüder J. Diederich und Rötger, die eine notwendige Neuausrichtung und das Beheben struktureller Schwächen verhinderten. Die Eigenkapitalseite des Unternehmens war durch den Herauskauf von Rötger sehr angespannt, wesentliche Eigenmittel waren abgeflossen bzw. es waren Kredite aufgenommen worden.

Die Ausgangslage für den Nachfolger war, wie schon bei einigen seiner Vorfahren, sehr bescheiden. Doch der neu ins Unternehmen eingetretene Nachfolger Wilfried Neuhaus-Galladé macht aus der Not eine Tugend und reorganisiert das Unternehmen konsequent. Neben einer Neuausrichtung des Vertriebs auf Branchen außerhalb des Bergbaus, sowie von der Inlandsorientierung hin zum Exportgeschäft, ändert er die innerbetrieblichen Abläufe. Zum Erhalt des Unternehmens war er zunächst auch gezwungen einen Personalabbau durchzuführen: er halbiert die Anzahl der Mitarbeiter um 50% auf 110 Personen. Die notwendigen liquiden Mittel, um die Krise zu bewältigen und den Minderheitsgesellschafter abzulösen wurden von den finanzierenden Banken vor allem deshalb zur Verfügung gestellt, da dem vorgelegten Restrukturierungskonzept und der Person des Nachfolgers ein hohes Vertrauen entgegengebracht wurde.

Wilfried verfolgte im Kern zwei Ziele: Generierung von Wachstum auf internationalen Märkten und in anderen neuen Industriezweigen außerhalb des krisengeschüttelten heimischen Bergbaus und die konsequente Entwicklung neuer Produkte für andere Kundensegmente.

Im Zuge der Internationalisierungsstrategie eröffnete er 1989 eine Vertriebsgesellschaft in den USA, eine zweite folgte 1990 in Frankreich.

Danach wurden dabei weitere Vertriebsgesellschaften in England (1999), Singapur (2002) und China (2009) gegründet. Der Exportumsatz von JDN nahm konsequent zu. Im Jahr 2011 betrug die Exportquote knapp 80 Prozent des Umsatzes. JDN ist zudem in neuen Marktsegmenten und Branchen weiter gewachsen. Durch die Transformation des Unternehmens verschoben sich die Kundensegmente: entfielen in den 1980er Jahren vor der Krise fast 85 Prozent des Umsatzes auf den Bergbau und lediglich 15 Prozent auf den Industriesektor, war das Verhältnis im Jahr 2006 beinahe umgekehrt: 10 Prozent des Umsatzes wurden im Bergbau und 90 Prozent im Industriesektor getätigt. Hierfür war maßgeblich die konsequente Vermarktung des Produktportfolios in neue Branchen ursächlich. Ein kompletter Relaunch der JDN-Produktpalette bis 20 t Tragfähigkeit wurde von 2003 bis 2005 durchgeführt. In 2010 folgten die Hebezeuge mit Kapazitäten von 25 t bis 50 t und in 2014 schließlich die mit Tragfähigkeiten bis 100 t. So wurde die gesamte Serie optimiert und setzte damit einen neuen Standard im Bereich pneumatischer Hebezeuge. Parallel zu diesen Entwicklungen wurde 2011 der Geschäftsbereich Anlagenbau gegründet. Hier spezialisierte sich JDN auf die Entwicklung und den Bau von kundenspezifischen Krananlagen, die überwiegend auf Bohrseln zum Einsatz kommen. Alternativ zur Druckluft bietet J.D. Neuhaus seine gesamte Produktpalette auch mit Hydraulikantrieben an. Die Einsatzgebiete reichen von der Automobil- bis zur Zementindustrie. Dabei liegen die Schwerpunkte in der Öl- und Gasexploration bzw. -verarbeitung, im Bergbau, in der chemischen Industrie und im Schweranlagenbau. Gemäß des Claims „engineered for extremes“ sind der Einsatz in Sibirien bei minus 45°C ebenso wie 70 m unter dem Meeresspiegel JDN zufolge keine Seltenheit. Das Thema Digitalisierung wird die weitere Branchenentwicklung wesentlich beeinflussen. Eine besondere Herausforderung liegt hier im Antriebsmedium durch Luft und Hydraulik (Öl). Eine Frage für die Zukunft wäre hier, wie die digitale Transformation ohne elektrischen Strom bewältigt werden kann. An dieser Stelle wird deutlich, dass die Digitalisierung zu erheblichen Veränderungen führen wird.

Im Rahmen der Neuausrichtung wurde eine strategische Leitlinie definiert: weitestgehend Branchenunabhängigkeit: so gibt es die Zielvorgabe, dass das Unternehmen nie mehr als 30 % Umsatzanteil in einer Branche haben darf.

Diese Zielsetzung kann als eine strategische Formel zur Überlebenssicherung angesehen werden, die Wilfried auf Basis seiner dramatischen Erfahrungen bei seinem Eintritt in das Familienunternehmen gemacht hatte. Zu diesem Zeitpunkt machte das Unternehmen etwa

90 % seines Umsatzes in der Bergbauindustrie. Hohe Umsatzanteile in einer Branche bedeuten gleichzeitig eine sehr hohe Abhängigkeit von den Kunden und ihren Entwicklungen in dieser Branche. Erlebt die Branche einen Niedergang, ist der Zulieferer, der 90% seines Umsatzes in dieser Branche generiert, in der Regel in einer strategischen Falle. Umsatzeinbrüche, ein massives „Zechen-Sterben“ wie sie die deutsche Bergbauindustrie in den 80iger Jahren hinnehmen musste hat viele Bergbau Zulieferer in die Insolvenz geführt. JDN hat es mit einem enormen Kraftakt verstanden, dieser zerstörerischen Branchendynamik zu entfliehen und das Geschäftskonzept anzupassen, neue Märkte und internationale Märkte zu erschließen. Die Lehren aus über 100 Jahren Zulieferertätigkeit in den Bergbau sind eine unabhängige und branchenübergreifende Aufstellung des Unternehmens. So konnte beispielsweise die Krise in der Ölindustrie, die JDN zwar ebenfalls hart getroffen hat bis zum heutigen Tag überwunden und durch Umsatzgewinne in anderen Geschäftsfeldern kompensiert werden.

Eine weitere Lehre zog Wilfried aus den Erfahrungen bei seinem Eintritt in die Nachfolge: der Abbau unflexibler Organisationsstrukturen. Er musste kurz nach seinem Einstieg einen erheblichen Personalabbau durchführen. Sicherlich eine Maßnahme, die ihm, der ebenfalls in der Region tief verwurzelt ist, sehr schwerfiel, da die Mitarbeiter teilweise schon in 2. und 3. Generation im Unternehmen tätig waren. Nachdem er die marktseitige Neuausrichtung von JDN auf den Weg gebracht hatte, begann er zu Beginn der 2000er Jahre sämtliche internen Strukturen und Prozesse des Unternehmens in Frage zu stellen. Die Kaizen-Philosophie und das Kanban-Produktionssystem wurden als Grundphilosophie im Unternehmen eingeführt und gelten seit dieser Zeit als Basis für jede Überlegung und betriebliche Steuerung. Hierdurch werden in allen Bereichen des Unternehmens, in der Produktion, im Vertrieb wie auch in der Verwaltung sämtliche Prozesse und Vorgänge systematisch und regelmäßig kritisch in Frage gestellt.

Nach erfolgreicher Reorganisation und Transformation des Unternehmens wurde Wilfried 1995 zum Geschäftsführer ernannt. Zum Ende dieses Jahrs trat J. Diederich Neuhaus als Geschäftsführer zurück und verblieb bis zum Jahr 2000 als Mitglied im Beirat dem Unternehmen verbunden. Nachdem Herauskauf seines Bruders Rötger 1989 begann J. Diederich sofort mit der stufenweisen Übertragung der Anteile auf seinen Adoptivsohn Wilfried. Dieser wurde im Jahr 2007 dann alleiniger Eigentümer von JDN. Nach einer langen

und streckenweise unglücklichen Phase des geteilten Eigentums stand nun wieder ein einzelnes Familienmitglied in der Verantwortung für das Unternehmen.

## **6. Weichenstellung für die Zukunft (Neuausrichtung durch Kaizen und Family Governance)**

### **Vorbereitung auf die achte Generation**

In dem folgenden Abschnitt soll ein Blick auf die Zukunft gewagt werden. Welche Besonderheiten zeichnen die Aufstellung von JDN als Unternehmen und die Unternehmerfamilie Neuhaus-Galladé aus?

### **Kaizen Philosophie als Kern der Unternehmens-DNA**

Die entscheidende Prozessinnovation von JDN in den letzten Jahren bestand darin, die Produktion nach dem Kanban-Prinzip von "Pulling" auf "Pushing" umzustellen. Teil des neuen Produktionsprozesses ist die schon skizzierte Kaizen-Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung, die auf inkrementelle Prozessinnovationen abzielt. Diese Prozesse zielen auf Präzision, Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Optimierung. Kaizen ist eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, deren Leitidee das Streben nach ständiger Verbesserung ist. Ihr zufolge weist nicht die sprunghafte Verbesserung den Weg zum Erfolg, sondern die schrittweise und kontinuierliche Perfektionierung. Heute wird ein funktionierendes Kanban-System installiert. Sämtliche Arbeitsabläufe des Unternehmens sind diesem Prozess unterworfen. Seit 2015 finden zusätzlich regelmäßige Workshops und Prozesse im Unternehmen statt die Optimierung des Unternehmens durch den Einsatz digitaler Möglichkeiten in den Fokus stellen. Zug um Zug werden hierdurch Einsatzmöglichkeiten digitaler Technologien in Produkte und Arbeitsabläufe erprobt und reflektiert. Das Unternehmen befindet sich hierdurch in einer kontinuierlichen digitalen Transformation.

### **Ausrichtung von JDN im globalen Wettbewerb**

JDN befindet sich in einem Nischenmarkt für Hebezeuge und Winden, die unter Extrembedingungen zum Einsatz kommen (z. B. im Umfeld von Explosionsgefahr, Unterwasser Einsätze, extreme Hitze und Kälte etc.). Die Spezialisierung ist auf pneumatische und hydraulische Hebezeuge fokussiert. Im Unternehmen wird besonders auf höchstwertige Qualität der Produkte geachtet. Diese zeichnen sich durch eine besonders hohe Lebenszeit aus und können daher in hochbelasteten und aggressiven Umgebungen eingesetzt

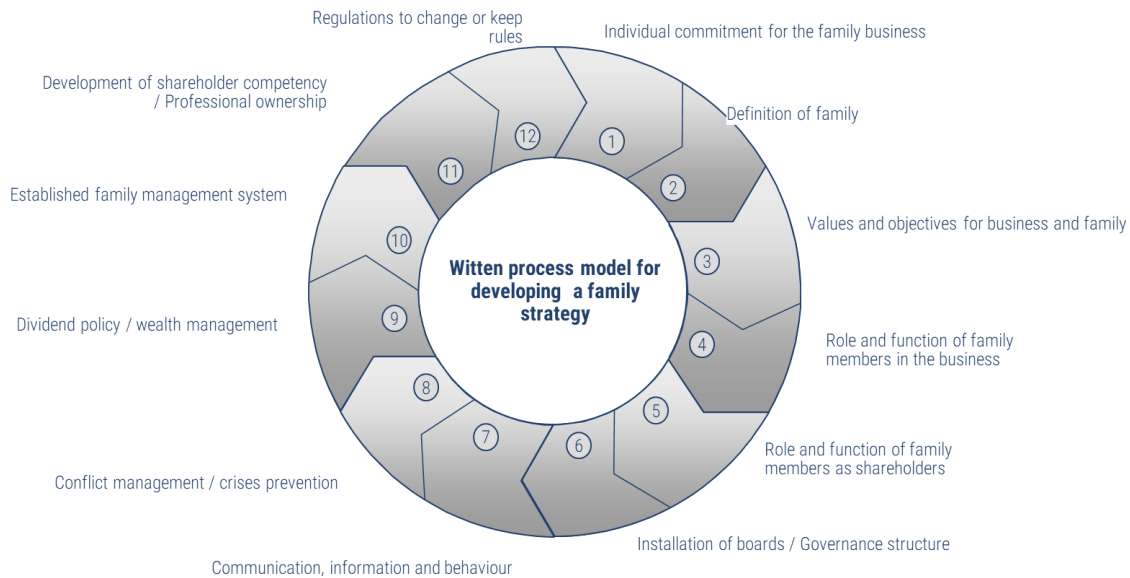
werden. Zudem können JDN Produkte sehr schwere Lasten bis zu 100 Tonnen tragen. Die Grundphilosophie bezüglich der Produkte ist seit einigen Jahrzehnten „Engineer for extremes“. Diesem Anspruch ordnen sich alle Überlegungen bei der Produktentwicklung und Fertigung konsequent unter.

Der Exportanteil wurde von 5% im Jahre 1980 auf heute 70% gesteigert. Hierdurch ist JDN zu einem global agierenden Anbieter geworden. Das Unternehmen hat sich damit von vielen Konkurrenten frühzeitig abgesetzt, die Regionalstrategien verfolgt hatten. Durch die starke globale Präsenz mit Auslandsgesellschaften in den USA, in Großbritannien, Frankreich, Singapur und China ebenso wie der Eintritt in die Märkte Brasiliens, Russlands und Indiens, können sämtliche Märkte bedient werden. Die Hebezeuge von JDN sind heute in über 70 verschiedenen Branchen im Einsatz. Besonders gefragt sind sie aktuell in der Öl- und Gasexploration bzw. -verarbeitung, im Bergbau, in der chemischen Industrie sowie im Schweranlagenbau.

Die Produkte von JDN sind in Bezug auf ihren Nutzen und ihre Qualität am besten für schwierige Umweltbedingungen geeignet. Als notwendiges Werkzeug für die Produktion in "schweren" Industrien überall dort, wo schwere Gewichte gehoben werden müssen, wird die Nachfrage nach JDN-Produkten auf absehbare Zeit anhalten und könnte sogar steigen, wenn die Industrialisierung in den Schwellenmärkten weiter zunimmt.

### **Ausrichtung der Familie**

Im Jahr 2015 übertrug Wilfried seinen drei Kindern je 3% der Anteile und leutete so den Übergang auf die achte Generation der Familie ein. Der Anteilsübertragung vorausgegangen war ein knapp 3jähriger familienstrategischer Entwicklungsprozess. In diesem Rahmen hatten sich zunächst Wilfried und seine Gattin Gedanken über das Miteinander und den Zusammenhalt in der Familie, der Anteilsübertragung an die drei Kinder sowie die Führung des Unternehmens gemacht. Sie sind dabei dem Wittener Modell zur Entwicklung einer Familienstrategie gefolgt.



**Abbildung 6: Wittener Modell der Familienstrategie<sup>4</sup>**

Im Rahmen der Erarbeitung einer Familienstrategie für die Unternehmerfamilie Neuhaus-Galladé wurden von den Ehegatten zwölf Themenfelder diskutiert und Antworten erarbeitet. Die gefundenen Antworten wurden dann in einem zweiten Schritt mit den drei Kindern bzw. Vertretern der achten Generation diskutiert. Am Ende des Prozesses hat sich die Familie auf gemeinsame Werte, Prozesse und Grundhaltungen bei der zukünftigen Gestaltung der Nachfolge, der Anteilsübertragung, im Umgang miteinander und dem Familienunternehmen geeinigt. Zeitgleich wurden Institutionen einer Family Governance etabliert. Diese umfassen u. a. einen jährlichen Familientag, regelmäßige Gesellschaftergespräche, Vermögensmanagement-Sitzungen, gemeinsame Familienreisen. Seit 2018 arbeitet die Familie in regelmäßigen Abständen an der Weiterentwicklung ihrer Familienstrategie bzw. ihrem Family Governance System. Hierbei wendet sie den Kaizen-Gedanken konsequent auf ihr Familienmanagement-System an.

Die Vertreter der 8. Generation bereiten sich konsequent auf mögliche Rollen im Unternehmen, Gesellschafterkreis und im Family Office vor. Es gibt definierte Prozesse anhand derer Entscheidungen zum Eintritt von Vertretern der Familie ins Unternehmen durch familienexterne Mitglieder des Aufsichtsgremiums getroffen werden können. Sofern das Interesse der achten Generation erhalten bleibt und die notwendige Kompetenzen erlangt werden steht einer Fortsetzung von JDN in den Händen der Unternehmerfamilie nichts im Wege.

<sup>4</sup> Vgl. Schlippe et al. (2017).

## **7. Synopse, warum wir glauben, dass JDN so alt geworden ist und was andere davon lernen können**

Das Fallbeispiel zeigt wesentliche Kernpunkte für ein erfolgreiches generationenübergreifendes Familienunternehmertum. Insgesamt stellt dieser Fall ein erfolgreiches Beispiel für die Transformation vom heimischen Bergbau zum Weltmarktführer von hydraulischen und pneumatischen Hebezeugen und Krananlagen dar. Die Transformation konnte erfolgreich bewältigt werden, weil JDN es verstanden hat, auf die Umfeldbedingungen zu reagieren und entsprechend die Produktion anzupassen und zudem die Branchenentwicklung die Unternehmensentwicklung begünstigt hat.

Insgesamt gibt es mehrere Wendepunkte in der Unternehmenshistorie zu verzeichnen, die wesentlich zur Unternehmensentwicklung beigetragen haben.

Insbesondere wird der Aufstieg von der Dorfschmiede zum spezialisierten Handwerksbetrieb bis um 1880/90, die Windenschmiede Neuhaus während der Konjunkturzyklen zwischen 1885 und dem Ersten Weltkrieg sowie die wirtschaftlichen Wechselbäder der kleinen Windenfabrik zwischen 1920 und 1950 thematisiert.

Ein weiterer Wendepunkt ist nach dem zweiten Weltkrieg zu sehen, wo die Auftragslage schleppend verlief. JDN hat es hier verstanden, flexibel auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Marktes zu reagieren, um die Kriegsjahre und die Zeit des Wiederaufbaus in Deutschland zu überleben. Der Wiederaufbau in Deutschland hat hier die Unternehmensentwicklung wesentlich begünstigt, weil die Neuhaus-Winden im Bergbau für die Rekonstruktion der zerstörten Schienenwege unentbehrlich waren. Der Kohlebergbau stand zwischen 1946 und 1948 im Zentrum aller wirtschaftspolitischen Eingriffe der Besatzungsmächte. Kohlen waren sowohl als Reparation wie als Energiequelle für den Wiederaufbau und zum Heizen ganz unentbehrlich, um die Verkehrswege, insbesondere die Gleisanlagen der Deutschen Reichsbahn, mussten innerhalb kürzester Zeit wieder hergestellt werden, nachdem sie gegen Ende des Krieges durch Luftangriffe und Sprengungen gelähmt worden waren. Die Kohle- und Stahlindustrie waren somit die Hauptmotoren des deutschen Wirtschaftsaufbaus. Dementsprechend stieg die Nachfrage nach Winden, die im Bergbau eingesetzt wurden. Die neuartige Technologie hat den bis 1952 üblichen Handbetrieb für JDN Hebezeuge durch einen Druckluftmotor ersetzt und war ein entscheidender Meilenstein in der Unternehmensentwicklung. Diese Innovation der Druckluft-Hebezeuge war ein entscheidender Fortschritt für den Untertagebau und gleichzeitig der Eintritt in den weltweiten



Markt im Bereich pneumatischer Hebezeuge und Krananlagen. Damit gelang JDN der für die Expansion des Unternehmens technisch entscheidende Durchbruch. Diese Innovation ersetzte den bis dahin üblichen Handbetrieb und vermied den Elektrobetrieb. Im Hinblick auf die erste Variante bedeutete der Druckluftmotor die Erleichterung schwerer körperlicher Arbeit, im Blick auf die zweite Variante garantierte der Druckluftzug wegen fehlender Funkenbildung die Explosionssicherheit, eine Eigenschaft, die besonders wegen der Verwendung der Hebezeuge im Bergbau einen unschätzbaren Vorteil bedeutete. Die nächste strukturelle Krise war in den 80iger Jahren, als der heimische Bergbau erodierte. Hiervon war JDN mit einem 90%igen Umsatzanteil erheblich betroffen. Bedingt durch die strukturellen Probleme wurde ein Restrukturierungsprogramm im Unternehmen eingeleitet, indem fast alle Strukturen und Prozesse von JDN in Frage gestellt wurden. In der Folge wurde das gesamte Produktionssystem umgestellt.

Ein weiterer Grund, warum das Unternehmen in der Eigentümerschaft der Familie Neuhaus bleiben konnte, ist in der bereits in der Unternehmenshistorie früh beobachtbaren Spezialisierung zunächst der Familienmitglieder, dann des Unternehmens insgesamt zu sehen. Daher zeigt das Fallbeispiel insbesondere die Entwicklung der Familie und die Frühgeschichte der Schmiede Neuhaus als Betrieb der sog. Sprockhövelschen Fabrik im 18. Jahrhundert auf.

Bereits in der Historie der ersten Generationen der Familie Neuhaus zeigt sich ein Generationendenken und starker familiärer Zusammenhalt. Die familiäre Kontinuität zeichnete sich unter anderem in einer beobachtbaren Heiratspolitik aus, indem die Schmiede untereinander geheiratet haben, sodass der Fortbestand des Unternehmens gewährleistet war und weiterhin in Familienhand blieb. Urkundliche Spuren geben zu erkennen, dass man in einer Art gezielter regionaler Heiratspolitik möglichst in Schmiedefamilien heiratete und sich so in der Region verwurzelte. Die regionale Betrachtung lässt nicht nur Beobachtungen auf die Heiratspolitik zu, sondern zeigt gleichzeitig auch die Bedeutung des Standortes für die Unternehmensentwicklung.

Für die Unternehmensentwicklung ist weiterhin entscheidend, dass alle basalen Innovationen des Unternehmens von Personen stammen, die explizit aus dem engen Kreis ausgebrochen sind. So hatte Max Neuhaus einen kaufmännischen Hintergrund, welcher zu einer Industrialisierung der eigenen Produkte führte. J. Diederich Neuhaus war Ingenieur und erfand 1952 die pneumatische Winde. Wilfried Neuhaus-Galladé war der erste Nachfolger mit internationaler Erfahrung. Hier ist nachvollziehbar, dass dieser Hintergrund zu einer

Internationalisierung des Unternehmens und einer Diversifikationsstrategie führte. Die persönliche Prägung der führenden Familienmitglieder war über die Generationen wesentliche Ursache für die Transformation und Weiterentwicklung des Unternehmens in eine den dann geltenden Markt- und Umweltbedingungen.

Der Fortschritt des Unternehmens entsteht hier aus Tradition: Das Bewegen von Lasten steht heute noch im Vordergrund. Hier wird die Fähigkeit des Familienunternehmens deutlich, gleichzeitig stark traditionsgetrieben und hoch innovativ zu sein. Bis heute setzt sich die Spezialisierung fort. Insbesondere unterscheidet sich das Unternehmen von seinen Konkurrenten durch die technologische Marktführerschaft. Dieses Merkmal ist dem Unternehmen auch im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit wichtig. Aus über 40 Jahren Erfahrungen in der Bergbauindustrie hat das Unternehmen gelernt, in Zukunft niemals mehr abhängig von nur einer Branche zu sein. Eine Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bedeutet für Herrn Neuhaus-Galladé, dass man sich innerhalb der Unternehmerfamilie einig ist, über Themen, die auch in Zukunft das Unternehmen vorantreiben werden wie beispielsweise Nachfolgethemen. Dazu gehört auch, dass ein Produkt hergestellt wird, was Zukunft hat. Das Bewegen von Lasten soll auch in den nächsten Generationen weiter fortgeführt werden. Weiterhin bedeutet zukunftsfähig zu sein, Unabhängigkeit hinsichtlich finanzieller Investitionen und auch hinsichtlich der Beziehungen zu Kunden und Lieferanten. Innerhalb der Unternehmerfamilie wird über Erwartungshaltungen gesprochen, die das Unternehmen insbesondere an die nächste Generation hat. Gleichzeitig bedeutet Zukunftsfähigkeit auch, dass jede Generation ihren Fußabdruck hinterlassen muss. Heute zeichnet sich schon durch das Zeitalter der Digitalisierung ein gewaltiger Bruch ab, den die neue Generation als Anknüpfungspunkt sehen kann, sich das Unternehmen zu erarbeiten. Das die Vertreter der achten Generation bereits im Unternehmen Praktika absolviert und so die internen Strukturen kennen gelernt haben, regelmäßig an Digitalisierungsworkshops im Unternehmen teilnehmen und sich systematisch mit anderen Vertretern aus Unternehmerfamilien vernetzen kann als ein positives Vorzeichen für die Zukunft gewertet werden.

Als weiterer Grund für das Bestehen des Familienunternehmens über sieben Generationen ist schließlich der unbedingte Wille der Familienmitglieder der Unternehmerfamilien Neuhaus bzw. Neuhaus-Galladé das Unternehmen in die nächste Generation überführen zu wollen. Regelmäßig gab es in der Unternehmensgeschichte Situationen durch Kriege,

Branchenumbrüche, Todesfälle, Streitigkeiten die zu einer Aufgabe des Geschäftes hätten verleiten können. Es ist der Familie in jeder Generation gelungen, diese Herausforderungen zu überwinden und Lösungen im Umgang mit diesen zu finden. Die Tatsache, das in jeder Generation ein schöpferischer Geist der Familie das Unternehmen nach vorne getrieben hat in Kombination mit der vollen Einsatz- und Leistungsbereitschaft der beteiligten Familienmitglieder lässt sich als Kern der DNA der Unternehmerfamilie über 270 Jahre beschreiben. Es bleibt zu hoffen, dass diese Stärke die Vertreter der Familie in zukünftigen Generationen leiten wird.

## Literatur

Barthel, M. (1995): Die Enkel des Archimedes: eine etwas andere Kulturgeschichte der Hebezeuge, Schlütersche Verlagsanstalt und Druckerei GmbH & Co. Hannover, Witten 1995.

Interview vom 21.01.2019 mit Herrn Wilfried Neuhaus-Galladé in Witten.

Rüsen, T. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).

Rüsen, T.; Heider, A. K., Hülsbeck, M. & Bretschneider, U. (2019): Die digitalisierte Unternehmerfamilie. Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen, in: FuS 03/2019, S. 88-93.

Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rüsen, T. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategien über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen.

Schoppmeyer, H. (Hrsg.) (1995): Jahrbuch des Vereins für Orts- und Heimatkunde in der Grafschaft Mark Witten, 93./94. Band, Dortmund 1995.

Schoppmeyer H. (2012): Witten: Geschichte von Dorf, Stadt und Vororten, Von der Frühzeit in der Agrargesellschaft bis zur zweiten Industrialisierungsphase, Band 1, Witten 2012.

Schoppmeyer, H. (2018): Kleine Studien zur Geschichte Wittens, in: Beiträge zur Geschichte der Stadt Witten, Band 7, Verein für Orts- und Heimatkunde in der Grafschaft Mark zu Witten.

Sobotka, B. J. (1995): Fortschritt aus Tradition – 250 Jahre J.D. Neuhaus Hebezeuge in Witten-Heven, C.L. Krüger Verlag, Witten 1995.