



**FLORIAN VON GROPPER**

Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH

# Industrielles Engagement und Zukunftsmarkt Mobilität

Die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH ist eine Finanzholding, deren Vermögen sich unter anderem durch Beteiligungen an und den Besitz von Unternehmen definiert. Das mit dem Familienunternehmen am längsten verbundene Unternehmen ist die Goldschmidt-Gruppe. Die zweite Beteiligung ist die PMG-Gruppe. Beide Beteiligungen sind im Bereich der Mobilität tätig und nutzen Metallpulver in der Herstellung ihrer Produkte.

**Prof. Dr. Jo Groebel: Herr von Gropper, bei der Goldschmidt-Gruppe handelt es sich um ein Haus mit einer weit über hundertfünfzigjährigen Geschichte und einer herausragenden Position im internationalen Markt Ihres Metiers. Was ist der strategische Ansatz?**

**Florian von Gropper:** Das Unternehmen wurde 1847 in Berlin von Theodor Goldschmidt begründet als Firma für chemische Spezialprodukte. Seine beiden Söhne teilten dies dann mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf. Einer davon war das Thermit®-Verfahren. Hier werden Aluminiumpulver und Eisenoxidpulver, also Rost, gemischt und gezündet. Es entsteht eine exotherme Reaktion mit Temperaturen bis zu 3.500 Grad. Bei diesen Temperaturen ist das resultierende Eisen flüssig. Es war eine exzellente Idee, diese Technologie bei der damals boomenden Eisenbahnentwicklung zu nutzen, um Schienen miteinander zu verschweißen. Das Basisprinzip, heute technologisch natürlich avancierter, funktioniert im Prinzip aber immer noch ähnlich.

## Was machte der zweite Sohn?

Der zweite Sohn hatte sich damals auf das Material Zinn spezialisiert. Er entwickelte Verfahren, um Weißblech in Eisen und Zinn zu trennen. Weißblech kennt man zum Beispiel von Dosen, die dadurch nicht rostanfällig sind. All das auf großindustriellem Niveau und verbunden mit einem Umzug nach Essen. So erfolgreich, dass die Firma Goldschmidt 1913 größer war als zum Beispiel die BASF. Allerdings verlor man nach dem Ersten Weltkrieg aufgrund erzwungener Reparationsleistungen rund 70 Prozent des Umsatzes. Bis heute ist der einzige echte globale Wettbewerber ein französisches Unternehmen, das auf Basis dieser Reparationsleistung entstanden war. Nach Aufbau und erneuter Zerstörung im Zweiten Weltkrieg ging es nach Kriegsende weiter. Diesmal mit erweiterten Verfahren.

## Erneut in großen Dimensionen?

Nach dem Krieg bildete die Th. Goldschmidt AG zusammen mit Rüttgers und Henkel die deutsche Feinchemie. Die Aktien der Familie waren bereits vor dem Krieg in eine GmbH, eben die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH eingebracht. In den 90er Jahren konzentrierte sich die Familie auf den historischen Kern, das Geschäft mit Thermit®. Aus den verkauften Bestandteilen des Konzerns entstand unter anderem die heutige Evonik. Trotz aufkommender alternativer Schweißverfahren für Schienen geht an Thermit® für Reparaturen an verlegten Gleisen kein Weg vorbei.

## Vermutlich mit Auswirkungen auf Ihre Strategie?

Mit unserem Geschäftsmodell sind wir entsprechend viel aktiver bei der Instandhaltung bestehender Netze bis hin zum öffentlichen Nahverkehr, Beispiel S- oder Straßenbahnen. Wir haben ein Servicenetzwerk aufgebaut, bei dem wir für Kunden Schweißarbeiten im traditionellen Sinne vornehmen.

## Und damit auch zur Nachhaltigkeit beitragen ...

Genau. Wir gehen weiter und haben rund um diesen Bedarf neue Messverfahren und neue Schleiftechniken und -maschinen entwickelt, auch für anspruchsvollere Situationen wie Kurvenführungen im Schienenverkehr. Messen und Schleifen können wir zudem mit Spezialfahrzeugen effektiver und letztlich auch nachhaltiger. All das unter dem Dach der Goldschmidt Holding GmbH mit Sitz in Leipzig. Weltweit gehören dazu rund 20 Tochtergesellschaften, die die Entwicklung, Produktion und die entsprechenden Serviceleistungen abdecken.

## Zu diesem Kern sind dann wieder weitere Aktivitäten hinzugekommen.

Mit dem Erwerb der PMG, also der Power Metall Goldschmidt – ursprünglich entstanden als Joint Venture von Thyssen und einem österreichischen Konzern – wurde das Geschäftsmodell um die Produktion von Getriebeteilen und solchen für Stoßdämpfer erweitert. Die Herstellung erfolgt über Sinterprozesse, die zugleich in der Menge kostengünstig automatisierte Massenfertigung ermöglichen und nahezu ohne Materialüberschüsse auskommen. Unter hohem Druck wird dabei Metallpulver in eine Form gepresst und anschließend in Öfen gebacken. Dazu haben wir jeweils in Spanien, Deutschland und Rumänien, aber auch in China und den USA Fertigungsstandorte als Zulieferer für die Fahrzeugindustrie.

## Dennoch hat Goldschmidt eine industrielle Logik.

Die Logik ist seit fast hundertsechzig Jahren vor allem das unternehmerische Denken innerhalb der Familie. Es gab Auf-und-Abs, und zum Beispiel auch Investitionen im Immobilienbereich, die aber inzwischen beendet wurden. Im Kern geht es uns eben doch vor allem um das industrielle Engagement. Das ist und bleibt auf absehbare Zeit unsere Kernkompetenz.





Lückenloses Verschweißen von Bahngleisen mit Thermit®.

**Und es ist wohl auch ein Qualitätsmerkmal des Mittelstands, eine solche Kernkompetenz weiterzuentwickeln und zu pflegen.**

Für uns ist dabei die optimale Unternehmenskonstruktion die Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH (VVG). Es hat nichts mit einer Vermögensverwaltung im herkömmlichen Sinne zu tun. Der Name ist rein historisch zu verstehen. Wir haben darunter nur zwei Standbeine, die Goldschmidt-Gruppe und die PMG-Gruppe. Ich schließe ein drittes Standbein nicht aus, wenn sich die globale Wirtschaftslage insgesamt wieder verbessern sollte.

**Wie sieht Ihre Gesellschafterstruktur aus?**

Wir haben rund 50 Gesellschafter, GmbH-Anteile dürfen nur innerhalb der Familie verkauft werden. Zudem arbeitet kein Familienmitglied operativ in einer der Firmen. Die Familie bündelt ihre Interessen zwecks Lenkung im Gesellschafterausschuss. Obwohl wir eine GmbH sind, nutzen wir eine AG-ähnliche Struktur unter anderem mit einem Aufsichtsrat, der bei uns Gesellschafterausschuss heißt. Die jährliche Hauptversammlung heißt entsprechend Gesellschafterversammlung und folgt ähnlichen Regeln. Unsere Tochtergesellschaften haben ebenfalls jeweils einen Aufsichtsrat mit wieder jeweils zwei Familien- und mindestens drei Nicht-Familienmitgliedern. Eines dieser letztgenannten Mitglieder bin immer ich als Vorsitzender der VVG, hinzu kommen weiterer Externe mit Branchenexpertise. Die Externen haben jedenfalls die Mehrheit.

**Trotz der Veränderung der Schienentechnologie: Sehen Sie in den nächsten Jahrzehnten eine Zukunft für diese Art der Mobilität und auch Ihres Wirkungsbereichs.**

Dass der schienenbasierte öffentliche Nah- und Fernverkehr politisch und öffentlich gewollt ist und sehr viel Sinn macht, steht fest. Und das gilt auch global. Denken Sie, unabhängig von der gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Frage, zum Beispiel auch an so ambitionierte Projekte wie die Neue Seidenstraße, an Vorhaben in Afrika oder zum Beispiel in China mit rund 30.000 Kilometern Hochgeschwindigkeitsverbindungen über die Schiene. Wir sprechen also über einen Zukunftsmarkt. Hier sehen wir inzwischen unsere Position neben dem bisherigen Geschäftsmodell mindestens so sehr in den genannten



Inspektion einer Eisenbahnbrücke mit einem Zweirichtungsfahrzeug.

Analyse-, Mess- und Serviceleistungen mit wiederum guten Wachstumsraten. Nicht zuletzt durch unser weltweites Vertriebsnetz und traditionell guten Beziehungen zu unseren Kunden aus dem Bereich der Bahnen.

**Also alle globalen Schienennetze sind potenziell Ihr Markt.**

Genau. Und selbst bei den neuesten Technologien beim Neubau neben dem Service immer noch die notwendigen Verbindungen bei Weichen, in Bahnhöfen, in Tunnels.

**Das gilt alles weltweit, Tochtergesellschaften haben Sie dazu auf allen Kontinenten?**

Wir sind bei der Goldschmidt-Gruppe in Afrika einmal vertreten, dort läuft vieles über den Export von Südafrika oder Europa aus. Australien gehört ebenso wie vor allem Nord- und Südamerika mit jeweils mehreren Dependancen zu den Regionen mit direkten Tochtergesellschaften und teils eigenen Produktionsstätten. Ebenso Asien mit dem Schwerpunkt China. In Japan und Indien sind wir aktiv, im letztgenannten über ein historisch bedingtes Joint Venture. In ganz Europa sind wir in vielen Ländern aktiv, zum Teil auch produzierend tätig, Russland ist nachvollziehbar derzeit schwierig, auch dort waren wir engagiert.

Auch PMG-Gruppe verfolgt lokal-für-lokal Konzept und ist mit Werken in Europa, China und den USA für die jeweiligen Regionen vertreten.

**VITA**

**Florian von Gropper**, Jahrgang 1961, ist Geschäftsführer der VVG GmbH. Seine Karriere begann er bei der Fuchs Petrolub AG, dem weltgrößten unabhängigen Produzenten für Schmierstoffe. Er absolvierte nach dem Grundwehrdienst eine Banklehre bei der Dresdner Bank in seinem Geburtsort Mannheim, bevor er in Bonn Volkswirtschaftslehre studierte. Studienbegleitend nahm er an der Förderung des journalistischen Nachwuchses der Konrad Adenauer Stiftung teil. Er ist verheiratet und hat eine Tochter und zwei Söhne.

### Da Sie global operieren: Was sind Ihre Erfahrungen in Bezug auf interkulturelle Managementstile?

In einigen Ländern sind wir die technischen Experten, die sehr spezielle Lösungen entwickeln und anbieten. In anderen Ländern kommt es auch sehr stark auf die zwischenmenschliche Kontaktpflege an. Das hat dann viel mit Vertrauen zu tun. So konnten wir beispielsweise in Italien Lösungen zur Verhinderung fahrlässiger, potentiell tödlicher Schienenüberquerungen in Bahnhöfen anbieten. Wir liefern hier magnetische Absperrungen, die leicht zu installieren und wieder zu entfernen sind. Selbst zwischen Deutschland und Österreich gibt es Mentalitätsunterschiede, alleine schon, wenn es um Arbeitszeiten geht. Insgesamt ist Europa wiederum sehr viel freiwillig teambereiter als China, das sehr hierarchisch orientiert ist. In den USA fehlt dann die Ausbildung der einfachen Arbeiter, Facharbeiter wie bei uns gibt es dort kaum.

### Das passt zur Stiftung im Kontext der Goldschmidt-Aktivitäten. Auch hier geht es unter anderem um Bildungsfragen.

Sie sind sogar besonders wichtig und beleuchten für mich zugleich die Werte der Familie Goldschmidt. Die Goldschmidts haben die Notwendigkeit einer Bildung für Berufstätige erkannt. Es entstanden Initiativen zum Zweiten und Dritten Bildungsweg. Heute gibt es den Karl Goldschmidt Preis für den besten Absolventen, die beste Absolventin mit einer Master- oder Bachelorarbeit im Rahmen des Dritten Bildungsweges. Zudem bietet die Stiftung studienbegleitende Stipendien ebenfalls für den Dritten Bildungsweg. Übrigens sind wir meines Wissens die Einzigen, die dies mit einer anerkannten Stiftung in Deutschland und in den USA fördern.

### Ein Bildungsstatus ist sicherlich wichtig, aus Kreisen, aber nicht nur des BVMW, höre ich, dass wir zulasten von Fachkräften mittlerweile eine regelrechte Überakademisierung haben.

Sogar mit der Gefahr eines Aussterbens der so dringend benötigten Facharbeiterklasse. Zugunsten einer zunehmenden Anzahl potenzieller Studienabbrecher, die dann weder Fisch noch Fleisch auf dem Arbeitsmarkt darstellen.

### Sie selbst sind ein Musterbeispiel für einen herausragenden Arbeits- und Bildungsweg mit zahlreichen Führungspositionen.

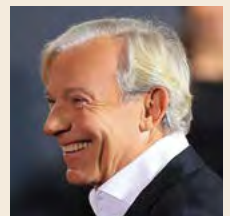
Für mich war die Herausforderung stets wichtiger als der Status. Wichtig war mir auch immer die Internationalität. Sie können es daraus ersehen, dass unsere Kinder an meinen jeweiligen Arbeitsorten Südafrika, Deutschland und Frankreich geboren wurden.

### Gibt es Branchen, die Sie als besonders zukunftssträftig einschätzen?

Da setzte ich wirtschafts- und gesellschaftspolitisch immer noch stark auf die Solarindustrie. Sie müsste bei uns wieder neuen Auftrieb bekommen. Dann begeistern mich auch neue Metiers, besonders, wenn sie im Rahmen der mittelständischen Industrie entstehen. Mein Credo lautet für mich persönlich: Lieber die Nummer 1 in einem überschaubaren Feld, als die Nummer 2 in einem großen. Vor den innovativen, verantwortungsvollen Mittelständlern habe ich mehr Respekt als vor den angeheuerteten Managern etlicher Großkonzerne.



Inspektion von Schienenwegen zur Fehleridentifikation.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



## Vermögensverwaltung Erben Dr. Karl Goldschmidt GmbH

**Rechtsform:** GmbH

**Gründung:** 1936

**Sitz:** Essen

**Geschäftsführer:** Florian von Gropper

**Mitarbeitende:** circa 2.500

**Umsatz:** rund 450 Millionen Euro

**Branche:** Bahnindustrie, Automobilindustrie

**Produkte:** Produkte zur Instandhaltung von Gleisen; Sinterteile für die Automobilindustrie

**Webseite:** [www.VVGgoldschmidt.com](http://www.VVGgoldschmidt.com)



Vielen herzlichen Dank für das tolle Gespräch.