

GEORG MECK

VERTRAUEN IST BESSER

**ORTWIN GOLDBECK –
EINE UNTERNEHMERBIOGRAFIE**

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C083411

Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2021
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Bildnachweis:

Familie Goldbeck (1–10, 19–22), Daniel Biskup (11, 23, 30–31), Goldbeck GmbH (12 oben, 14–18, 28–29), Gregor Wannenmacher (12 unten), Philipp Allenbrand (13), deterringdesign (24–25), Christian Protte (26–27), Katrin Biller (32)

Satz: Daniel Förster, Belgern
Herstellung: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN Print: 978-3-451-38923-8
ISBN E-Book (E-Pub): 978-3-451-82562-0

INHALT

Europas Gigant am Bau	9
Ein Champion aus Ostwestfalen	19
Kindheit und Jugend	25
Lehr- und Wanderjahre	33
Tränen im Wald – die Emanzipation von den Eltern	39
Glaube und Werte – die christliche Prägung	43
Die Dynamik des Gründers	49
Endlich eigener Herr!	49
Das Horrorjahr 1973	54
»Eiscremefabriken für die Wüste« – Abenteuer eines frühen Globalisierers	57
Die Übernahme des familiären Betriebs	67

Die Revolution von 1989	71
Der Patriarch – Führung im Hause Goldbeck	77
Vorbilder und Prinzipien	77
Die Suche nach dem Sinn	81
Mitarbeiterbeteiligung – Kapital in Arbeitnehmerhand	91
Das Geschenk der Wiedervereinigung	97
Der Lockruf der Börse	111
Der Kater nach dem Rausch – die Krise am Bau	115
Ein Global Player aus Bielefeld	121
Europas Marktführer im Gewerbebau	121
Die Abenteuer in Frankreich	122
Mit Nokia in Rumänien	125
Bielefeld goes Silicon Valley	131
Mit Tesla in Grünheide	137
Der Ingenieur	141

Der Tausendsassa – die Ehrenämter	147
Politik	147
Oberster Stahlbauer	151
Verein Gildenhäus	157
Universitätsgesellschaft	160
Bethel	164
IHK-Präsident	168
Der Stifter und sein Museum	175
Familiensachen	185
Die Stabübergabe	193
Die zweite Generation	197
Jörg-Uwe Goldbeck	199
Joachim Goldbeck	201
Jan-Hendrik Goldbeck	203
Was bleibt?	207
Anhang	211
Ortwin Goldbeck – die Chronologie	212
Literatur	221
Bildteil	225

EUROPAS GIGANT AM BAU

Frankfurt, im Juli 2021. Die Goldbecks haben zum Sommerfest geladen in ihr neues Domizil am Flughafen. Gateway Gardens heißt das noch unfertige Büroviertel, unweit von Terminal 2 gelegen. Über den Köpfen der Festgesellschaft tönen die Luft-hansa-Flieger im Landeanflug. 40 Jahre ist die Baufirma Goldbeck nun im Rhein-Main-Gebiet, neuerdings in dieser schicken Niederlassung, einer von 90 in Europa, wo sie zeigen, dass sie mehr können als Fabrikhallen, Parkhäuser und Bürogebäude, das Geschäft, in dem sie über die Jahrzehnte so groß geworden sind, dass sie sich mit vollem Recht als das größte Bauunternehmen der Republik in Familienhand bezeichnen können.

Im Jahr 2019 haben die Goldbecks das runde 50-Jahres-Jubiläum gefeiert, nun folgt die verspätete Einweihung der Frankfurter Dependence. Covid-19 hat die ursprünglich für 2020 geplante Feier vereitelt, jetzt, ein Jahr danach trauen sie sich, mit dem Abklingen der dritten Coronawelle und Hygienekonzept, zu erkennen am weißen Testzelt am Eingang.

Statt ermüdend gediegener Reden, gibt es eine Art Talkshow: Vater und Sohn Goldbeck stehen schäckernd auf der Bühne, gewähren Einblick in diese außergewöhnliche Unternehmerfamilie, von der als Erstes zu nennen wäre: Vater Ortwin Goldbeck,

der Unternehmensgründer und einzig lebende Ehrenbürger Bielefelds, ein Mann ohne Furcht und Tadel: »Angst darf man als Unternehmer nicht haben«, sagt er: »Ich war überzeugt von meinen Ideen.«

An seiner Seite die drei Söhne, und vor allem deren Mutter, seine Frau Hildegard, eine »sehr risikoaverse« Lehrerin, deren Gehalt einst den Start erst ermöglicht hat für einen Handwerksbetrieb »ohne nennenswertes Eigenkapital«, wie der jüngste Sohn Jan-Hendrik Goldbeck sagt: »Ohne sie wären wir heute nicht hier.«

Um eine 300 000-D-Mark Bürgschaft ging es damals, viel Geld für eine Volksschullehrerin. »Wir waren jung und verliebt, da denkt man über die Folgen nicht nach«, sagt Ortwin Goldbeck, 1939 geboren, ein Mann jenseits der 80 also, mit freundlichem Lachen und ungebrochen frohgemutem Blick. Ob dieses »open space«, von dem die Jungen neuerdings immer reden, frotzelt er, so etwas Ähnliches sei wie das Großraumbüro zu seiner Anfangszeit: »Wir hatten das in den 70er Jahren«.

In dem neckischen Ton geht es hin und her, unterlegt von der Grundmelodie des Seniors: »Vertrauen und Verantwortung« – diese beiden Worte sind es, mit denen er seine Werte und damit Kultur wie Erfolg seines Unternehmens erklärt. Allein die Niederlassung Frankfurt am Main hat in den letzten 15 Jahren den Umsatz fast verzehnfacht, davon wagen die vor sich hin schrumpfenden Großbanken in der City der Finanzmetropole nicht mal zu träumen.

»Vertrauen vor Kontrolle«, das ist das Motto, das ins Gegenteil verkehrte Lenin-Zitat (»Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser«). Diese Devise steht über allem, danach hat Ortwin

Goldbeck seine Firma geführt und groß gemacht, den Ausfluss findet dies in einer Beteiligung der Mitarbeitenden am Kapital, wie er auf dem Sommerfest erklärt.

»Unser Produkt ist das fertige Gebäude«, sagt Jan-Hendrik, als wüsste einer der Anwesenden nicht, mit wem sie es hier zu tun hätten: Das Familienunternehmen Goldbeck konzipiert, baut und betreibt Immobilien, vorrangig zum gewerblichen Nutzen, an 90 Standorten in Europa: Lager- und Produktionshallen, Büros, Parkhäuser, Schulen, seit ein paar Jahren auch Wohnungen.

Die Firma beschäftigt 8500 Mitarbeitende und erzielte im Geschäftsjahr 2020/21 einen Umsatz von mehr als vier Milliarden Euro. Verluste gab es in dem halben Jahrhundert Firmenhistorie noch nie, allenfalls Jahre mit sehr kleiner Gewinnmarge.

Begonnen hat das alles mit diesem Ortwin Goldbeck, einem gelernten Schlosser und studierten Stahlbau-Ingenieur, der da in blauem Anzug und Krawatte auf der Bühne des Sommerfestes steht.

Im Jahr 1969 hat er die Goldbeck Stahlbau KG gegründet, mit sieben Mann zu Anfang und dem Konstruktionsbüro im Kinderzimmer, ein Start-up als eine Art Ausgründung aus der Schlosserei der Familie.

Die Vorfahren hatten einst als Schmiede Pferde beschlagen, heute verarbeiten die Goldbeck-Werke Zehntausende Tonnen Stahl und Hunderttausende Kubikmeter Beton im Jahr. Gigantische Zahlen. Und eine gigantische Erfolgsgeschichte, wie der Chef der Deutschen Bank, Christian Sewing, in seiner spontanen Lobrede auf dem Sommerfest sagt. Sewing, Ostwestfale wie die Goldbecks, ist mit der Familie gut bekannt, mit den Söhnen

befreundet, wenngleich er nicht aus Bielefeld stammt, sondern aus der Nachbarstadt Bünde: »Auf den Unterschied lege ich Wert«.

Gelernt hat er, der Vorstandsvorsitzende der einzigen globalen deutschen Bank, einst in der Filiale Bielefeld. Und was war der erste Kreditbericht, den er dort als Azubi für die Deutsche Bank schreiben musste? Richtig. Es ging um jene Goldbecks, damals in den 1990er Jahren, »schon ein gutes Unternehmen«. Aber in einer schwierigen Branche, dem Bau, der in jenen Jahren stark schrumpfte, weshalb die Banken ihr Engagement in der Bauindustrie stark zurückgefahren haben.

Heute bewegen sich die Goldbecks in einer anderen Dimension. Mit klassischem Bau, dem kleinteiligen Handwerk gar, hat das nichts mehr zu tun. Sie schichten nicht Stein auf Stein, Goldbeck hat vielmehr das Bauen nach Lego-Art perfektioniert. Industriell vorgefertigte Elemente aus der eigenen Fertigung werden dabei auf der Baustelle montiert. Das sieht simpler aus, als es ist, und geht jedenfalls schnell. Vorbereitung ist Trumpf. Auf den Baustellen ist alles kühl geplant, Improvisation ist unerwünscht. Denn: Improvisation ist teuer. Und es wird immer noch zu viel improvisiert auf den Baustellen. Zu viele zelebrieren auf dem Bau noch das Motto: »Was nicht passt, wird passend gemacht.« Ein Horror für die Goldbecks. Klarer Plan, straffe Termine, automatisierte Abläufe. Das ist es, was bei ihnen zählt. Eine zusätzliche Tür, ein breiteres Fenster – die organisatorischen Kosten sind beachtlich, verglichen mit den vorher geplanten Ansätzen. »Ein Auftrag mit reibungslosem Verlauf und möglichst wenigen Nachträgen ist für uns besser«, so Jan-Hendrik Goldbeck.

»Bauen mit System« nennen das die Ostwestfalen. Abgeschaut haben sie das Prinzip von Henry Ford, dem Autopionier in Amerika: Gebäude als industrielle Ware vom Band hinzustellen, das war die Idee. Und so sieht das Ergebnis auch aus: Die Goldbecks sind nicht die Partner für amorphen architektonischen Dekonstruktivismus, sie entwerfen nicht die Villa samt Park, sondern die Fabrik des Villeneigners, seinen Laden, ganze Konzernzentralen (wie von Vonovia in Bochum oder RWE in Essen), gerne auch die Schulturnhalle, wo der Junior Fußball spielt. Und alles immer in Rekordzeit, versteht sich. Die Funktion, das perfekte Detail und die schnelle Realisierung stehen im Vordergrund, obwohl die architektonische Gestaltung auch hoch geschätzt wird.

»Ein schlechtes Projekt macht zehn gute zunichte«, sagt Jan-Hendrik Goldbeck, ein »Rheinländer gefangen im Körper eines Ostwestfalen«, wie Banker Sewing über den aufgeweckten Bauunternehmer spöttelt.

»Wer schaffen will, muss fröhlich sein« – dieses Fontane-Zitat ist das Lebensmotto des Vaters, das gilt heute so wie damals, als die drei Goldbeck-Jungs noch Kinder waren: »Neben Suppe und Nudeln kommen nur gute Nachrichten auf den Tisch«, hat der Vater als Linie vorgegeben, negative Erlebnisse und trübe Gedanken sind in der Firma zu lassen, so gut es nur geht.

»Du hast keine Bücher über positives Denken gelesen, du denkst von Natur aus positiv«, würdigt ein leitender Angestellter den Seniorchef, als der sich in den offiziellen Ruhestand verabschiedet, im Jahr 2007 war das. Seine Begeisterung für den Bau, für die Firma lodert weiter, denn nicht zu vergessen: »Wer schaffen will, muss fröhlich sein.«

Für einen Mann vom Schlag eines Ortwin Goldbeck geht es schlicht nicht anders: Wie soll eine verzagte Seele andere begeistern, in ihnen Feuer entfachen? Wie soll jemand, der gefangen ist in Selbstzweifeln, aus einer kleinen Schlosserei einen Milliardenkonzern hochziehen? Einen Marktführer gar. Genau das sind sie nämlich, diese Goldbecks aus Ostwestfalen. »Wir sind das größte deutsche Bauunternehmen. Die traditionellen Großunternehmen sind nicht mehr da oder nicht mehr in deutscher Hand«, sagt Ortwin Goldbeck.

Geschafft hat er das, indem er Menschen zu Höchstleistungen anspornt – wie im Sport, wo der Spaß die Menschen antreibt, sie sich mit ihrer Aufgabe identifizieren. »Ein Unternehmer sollte ein optimistischer Mensch mit visionärer Kraft sein, der anderen etwas vor Augen führt, was im Moment überhaupt nicht machbar erscheint«, sagt Goldbeck, und bibelfest, wie er ist, schiebt er ein Zitat aus einem Brief von Paulus an Timotheus hinterher: »Gott hat uns nicht einen Geist der Verzagt-heit gegeben, sondern den Geist der Kraft und der Liebe und der Besonnenheit.«

So bedeutend das Unternehmen inzwischen ist, so unauffällig ist die Familie dahinter. Der Name Goldbeck sagt außerhalb der Branche den wenigsten etwas. Das mögen sie ganz gerne, sie bevorzugen es, wenn der Machtwechsel am Bau sich im Stillen abspielt.

Die ehemaligen, krachledern auftretenden Giganten der Branche, gerne als Baulöwen tituiert, sind abgetreten und aus dem öffentlichen Leben verschwunden; müde, pleite oder aufgekauft. Abgelöst wurden diese Patriarchen von Konzernen wie Bilfinger oder Hochtief, die wiederum längst ihre Tradition

abgestreift haben. Diese börsennotierten Unternehmen gehören Aktionären aus aller Herren Länder und wollen mit dem Bau nicht mehr so viel zu tun haben. Nennen sich neomodisch Solutionsprovider, Servicegesellschaft oder Projektentwickler. Nur nichts mit Bau. Von dem Eigentlichen, von Stahl, Zement, Beton, ist kaum noch die Rede.

Da sind die Goldbecks, dieser lupenreine Familienbetrieb, anders. Die Ostwestfalen bekennen sich so offensiv zu ihrem Tun wie man nur offensiv sein kann: »Unsere Passion ist und bleibt das Bauen«, sagt Jan-Hendrik Goldbeck, der mit seinem ältesten Bruder Jörg-Uwe als Geschäftsführer agiert, auf dass sie von Bielefeld aus die Märkte in Europa erobern.

Niemand baut in Deutschland heute mehr Fabrik- und Lagerhallen als Goldbeck, niemand mehr Parkhäuser. »Wir sind Marktführer.« Das sagen sie mit gutem Recht, vorgetragen in aller ostwestfälischen Bodenständigkeit (so dass es nicht großspurig daherkommt), wenngleich der Anspruch weit darüber hinausreicht.

Als einmal eine Task-Force Chinesen, die Fotoapparate um den Hals baumelnd, auf einer Großbaustelle, irgendwo in Osteuropa, aufkreuzt und die fachkundigen Besucher fragen, mit wie vielen Leuten so ein Goldbeck-Team anrückt, lautet die Antwort: »Mit sieben.« Die Asiaten glauben, sie hätten sich verhöhrt: 700 oder 7000? »Nein, sieben.« Das ist die korrekte Auskunft. Wenn Goldbeck baut, wird vor Ort nur zusammengebaut: Der Beton kommt nicht flüssig in Eimern, sondern in Systembauteilen, vorproduzierten Komponenten. Die wiederum stammen aus eigenen Werken, deren Grundkonzept völlig identisch ist, das Material fließt im Goldbeck-Imperium überall nach dem

gleichen Prinzip; ob in Bielefeld, im Vogtland, in Tschechien oder in Polen, wo sie überall Standorte mit Werken haben.

»Lego für Erwachsene« nennen sie das selbst. Wenngleich: So ganz stimmt das nicht. Wenn, dann wäre zumindest »Lego-Technik« der richtige Vergleich.

Bauen wird zum Hightechgewerbe, wenn die Goldbecks in die Zukunft schauen: In ihrer Vorstellung marschiert die Bauleitung nicht mit Klemmbrett und Funkgerät durch die Gegend, sondern mit neuestem digitalem Gerät, womöglich zukünftig mit der Augmented-Reality-Brille über der Nase. Die Digitalisierung hat die Baubranche erreicht (dazu später mehr), der Ehrgeiz ist, vorne dabei zu sein.

Heute schon sind die Goldbecks nicht nur das größte deutsche Bauunternehmen in Familienhand, sondern auch das größte Planungsbüro im Land: Niemand beschäftigt mehr Architekten und Ingenieure als sie. Die berühmten Großarchitekten bedienen eine andere Welt, haben nur begrenzte Lust auf diese Art zu bauen. Es ist ja wahr, die Goldbecks produzieren im Zweifel keine Kunstwerke für die Ewigkeit, sie liefern umbauten Raum mit funktionalem und ästhetischem Anspruch – ob für Elon Musk in Brandenburgs Wäldern, für den klassischen Mittelständler in der deutschen Provinz oder für Nokia seinerzeit in Rumäniens Steppe, wo die Fabrikation von Handys aus Bochum hinverlagert wurde und der »Goldbeck«-Schriftzug auf dem Baustellenschild es ausnahmsweise in die TV-Nachrichten schaffte.

Nokia ist längst weitergezogen, die arg demolierte Mobilfunksparte der Finnen hat Microsoft inzwischen gekauft. Goldbeck hat keinen Schaden genommen. Das Familienunternehmen

folgt weiter dem, was der Kunde wünscht: 3000 Quadratmeter Fabrik und 1000 Quadratmeter Büro dazu, in der Größenordnung. Möglichst schnell und wirtschaftlich soll es sein: Preis, Zeit, Qualität sind entscheidend. Unter den richtigen Voraussetzungen können sie eine Logistikhalle in vier Monaten hinstellen.

Das Tempo auf dem Bau, auf dieser Art Bau jedenfalls (für Flughäfen sind andere zuständig), ist weit höher als vor Jahren, die Kosten dafür niedriger. Das zusammen lässt das Unternehmen in immer neue Höhen wachsen. Die Kurven für Umsatz wie Mitarbeitende ragen steil nach oben, die für den Gewinn auch, darüber verliert der Gründer freilich kein Wort. Wer Näheres dazu erfahren will, muss tief in die Akten des Bundesanzeigers steigen, um zu sehen, was am Ende des Jahres hängen bleibt: 184 Millionen Euro Ergebnis (vor Steuern) im Geschäftsjahr 2019/20. Kaum etwas ist der Familie unangenehmer, als auf den Listen der reichsten Deutschen aufzutau-chen. So viel freilich sei festgehalten: Verluste hat es noch nie gegeben in dem halben Jahrhundert, seit Ortwin Goldbeck, der Stahlbauenthusiast und Selfmadeunternehmer, die Firma 1969 gegründet hat.

Als einen »Glücksfall für diese Stadt« feierte ihn seine Heimatzeitung, die »Neue Westfälische« in Bielefeld zum 70. Geburtstag. »Ein Vorzeigeunternehmer: authentisch, gläubig, glaubwürdig.« So ging es fort und fort. Trotzdem sei sein froher Mut noch angefügt. Getreu seinem Lieblingsdichter Theodor Fontane (1819–1898), das entsprechende Gedicht trägt Sohn Jan-Hendrik zum Abschluss auf dem Frankfurter Sommerfest vor.

Wer schaffen will, muss fröhlich sein

*Du wirst es nie zu Tücht'gem bringen
Bei deines Grames Träumereien,
die Tränen lassen nichts gelingen:
Wer schaffen will muss fröhlich sein.
Wohl Keime wecken mag der Regen,
der in die Scholle niederbricht,
doch golden Korn und Erntesege
reift nur heran bei Sonnenlicht.*