

Im Gespräch mit Yves Noël, Verwaltungsratspräsident und Sohn von Firmengründer Gert Noël, zum 60. Geburtstag des Konzerns

»Die Welt verändert sich auch für NMC«

■ Eynatten
Von Heinz Gensterblum

»60 bewegte Jahre« lautet in diesem Monat der Titel von NMC-live, dem Magazin für Mitarbeiter und Geschäftspartner des in Eynatten beherrschten Unternehmens. Dieses spannt den Bogen von der Idee, mit der Gert Noël 1949 nach seiner Lehrzeit aus Lüttich zurückkehrte, bis hin zur internationalen Firmengruppe mit 1150 Mitarbeitern an elf Produktionsstätten im Jahr 2011.

Mit einem Startkapital von 200 000 Franken startete Gert Noël mit seiner Frau Odette am 10. November 1950 in der Garage der Familie in Hauset mit Polyurethan-Schwämmchen, die unter der Marke Atomocoll produziert wurden. Seine Vision war es, ein bedeutendes Unternehmen zu besitzen, das mit innovativen Produkten und Verfahren einer großen Anzahl von Mitarbeitern einen langfristigen Arbeitsplatz sichern sollte. Dieser Wunsch ging in Erfüllung. 1982 zog sich Gert Noël aus der täglichen Geschäftsführung, 1992 aus dem Verwaltungsrat zurück. Seitdem ist Yves Noël, eines von vier Kindern, das Gesicht der Familie in dem Unternehmen. Mit dem fast 60-jährigen Verwaltungsratspräsidenten, der 2008 vom König zum Ritter geadelt und 2011 zum Honorarkonsul der Bundesrepublik Deutschland ernannt wurde, führten wir folgendes Gespräch.

Ihr Vater galt als Visionär, der durch sein Charisma und seine Überzeugungskraft Leute für sich und seine Ideen begeistern konnte. Wie würden Sie seine Firmenkultur bezeichnen?

Mein Vater war ein Gründerunternehmer der direkten Nachkriegszeit. In diesen 50er und 60er Jahren war das Nachfragepotenzial enorm, und die Überzeugung, dass neue, moderne Produkte auf sicheren Erfolg stoßen würden, tief verwurzelt. Nicht von ungefähr hieß das erste Produkt Atomocoll. Daher rührte



Yves Noël an der Bronzestue seines Vaters Gert im Eingangsbereich der NMC-Zentrale: »Firmenkultur lässt sich schwer in Worte fassen, sie wird gelebt.«
Foto: David Hagemann

seine besondere Vorliebe für Innovatives und Neuartiges. Hinzu kam, dass er sich als deutschsprachiger Kleinstunternehmer im damaligen belgischen Wirtschaftsestablishment nicht so wohl fühlte und vielleicht auch nicht so willkommen war. So entstand, vielleicht gezwungenermaßen, sein Drang, an geschäftliche Herausforderungen anders heranzugehen als auf den traditionellen, etablierten Wegen, zumal er mit sehr begrenzten finanziellen Möglichkeiten begonnen hat. Da mussten schon Fantasie, Originalität und Mut an den Tag gelegt werden. Er brauchte gerne den Ausdruck »Lass uns links herum denken!«, damit meinte er, auf eine andere, intelligentere, günstigere oder schnellere Art zu Ergebnissen zu kommen. Er hatte tiefes Vertrauen in die positive Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit motivierter Mitarbeiter, auch wenn er wusste, dass nicht jeder sich dieses Vertrauens auf lange Sicht würdig zeigen würde.

Und er war sich schon sehr früh bewusst, dass jedem Entwicklungsstadium des Unternehmens ein entsprechendes Management zur Verfügung stehen muss. Deshalb hat er sich auch früh, im Alter von 55 Jahren, aus dem aktiven Geschäft zurückgezogen, da er wusste, dass ansonsten seine starke Gründerpersönlichkeit vielleicht einen bremsenden Effekt auf die Anpassung von NMC an neue Herausforderungen haben könnte. Aber Firmenkultur lässt sich schwer in Worte fassen, sie wird gelebt.

Ein Bronzestue erinnert im Foyer an Ihren Vater, und auch der Zufahrtsweg trägt seit 2007 seinen Namen. Inwieweit ist Gert Noël heute noch für die Mitarbeiter präsent? Kennen die jungen Kollegen noch seine Visionen?

Es kommt darauf an, dass diese Visionen, angepasst an die heutige Zeit, gelebt werden. Es wäre unrealistisch zu glauben, dass unsere jungen Mitarbeiter, d. h. die unter 40-Jährigen,

sich noch an meinen Vater erinnern würden. Als mein Vater 1998 starb, zählte die NMC-Gruppe in Europa etwas mehr als 500 Mitarbeiter, heute sind wir fast 1200. Von den heute 460 NMC-Mitarbeitern in Eynatten waren 200 in seinem Todesjahr noch nicht dabei.

Bereits im Jahr vor seinem Tod wurde die Geschäftsführung einem familienunabhängigen Management übertragen. War die Trennung von Kapital und operativem Geschäft 1997 im Nachhinein die richtige Entscheidung?

Das war absolut richtig. Sowohl für die Firma als auch für mich persönlich. Ansonsten hätte ich vieles, was auch für unsere Firmenentwicklung und für unsere Familie wichtig ist, nicht machen können. Nun haben wir auch Glück gehabt: Das gesamte internationale Managementteam hat unter der Leitung von Hubert Bosten Hervorragendes geleistet, und dieses ist dabei von allen Mit-

arbeitern im In- und Ausland unterstützt worden.

Ein Motto Ihres Vaters war: »Wer etwas bewegen will, muss sich selbst bewegen.« Wohin bewegt sich NMC heute - sowohl was die Produkte als auch was die Märkte angeht?

Da tut sich sehr viel. Unsere Produkte werden immer anspruchsvoller, sind immer stärker auf präzise Kundenanforderungen zugeschnitten und sprechen neue Absatzmärkte an. Und Innovation wird weiter groß geschrieben. Was die geografischen Märkte angeht, verändert sich auch die Welt für NMC: Westeuropa, zwar weiterhin ein wichtiger Markt, wird in Zukunft als Absatzmarkt verhältnismäßig weniger Bedeutung haben. Große Sorge bereitet mir die Unfähigkeit Belgiens, sich als Produktionsstandort an der europäischen Spitze zu halten, weil man vor tiefgreifenden Wirtschaftsreformen, wie Deutschland und die skandinavischen

Länder sie schon vor zehn Jahren durchgeführt haben, zurückschreckt. Belgien ist heute das Land in unserer Gruppe, in dem viele Kosten, unter anderem die Lohnkosten, also die Bruttolöhne und die Lohnnebenkosten, die höchsten sind. Und die Nettolöhne, die unsere belgischen Mitarbeiter auf ihre Konten kriegen, gehören zu den niedrigsten in Europa. Da ist etwas nicht in Ordnung.

Das Unternehmen wollte zunächst Hausfrauen mit klugen neuen Produkten das Leben einfacher machen. Und auch heute scheint es NMC an Innovationen nicht zu mangeln. In dem aktuellen Magazin werden u. a. moderne Interpretationen von Zierleisten und Rosetten vorgestellt und Spezialstühle gezeigt, in denen Kinder mit Bewegungsstörungen fest im Sattel sitzen sollen. Wie werden solche Ideen geboren?

Von unseren Aktivitäten im Bereich der Haushaltsprodukte haben wir uns bereits 1993 durch Verkauf dieses Geschäftsbereiches getrennt. Unser Kerngeschäft ist seitdem und bleibt nach wie vor die Entwicklung und Herstellung von geschäumten Kunststoffprodukten. Die Ideen für neue Produkte entstehen in der Regel in enger Zusammenarbeit unserer Mitarbeiter aus dem Verkauf sowie aus der Forschung und Entwicklung mit bestehenden oder potenziellen Kunden. Aber auch andere Ideen sind wichtig, wie neue Prozesse in der Produktion oder in der Verwaltung.

Ihr Vater liebte Veränderungen, und NMC hat sich auch nach seinem Ausstieg rasant entwickelt. Was produziert NMC in zehn Jahren?

Zum Teil noch unsere heutigen Produkte, allerdings angepasst und verbessert, produktiver und effizienter hergestellt als heute. Was die Innovationen angeht, weiß ich das noch nicht oder kann es nur erhoffen aus dem, was sich heute in unserer Forschung und Entwicklung tut. Das wird sich aus der konstruktiven Zusammenarbeit zwischen Kunden, Management, Verwaltungsrat, Aktionären und vor allem aus der Kreativität unserer Mitarbeiter ergeben.

Yves Noël über die pro-nationalistischen Tendenzen des Vaters, den Vorteil von Familienunternehmen und die Zusammenarbeit mit seinem Bruder

»Enormer Anstieg der Rohstoffpreise bereitet Sorgen«

Im Gespräch mit dem Grenz-Echo sprach Yves Noël auch über die pro-nationalistischen Tendenzen des Vaters, den Vorteil von Familienunternehmen und die (gescheiterte) Zusammenarbeit mit seinem Bruder.

Sie haben bei Ihrer Ernennung zum Honorarkonsul erstmals in der Öffentlichkeit die Familiengeschichte angesprochen und dabei die pro-nationalistischen Tendenzen des Vaters betont. Auch er habe in jugendlicher Begeisterung für Ideale optiert, die, noch ehe diese Jugend zu Ende ging, in eine Katastrophe mündeten. Was hat Sie bewogen, dies zu thematisieren?

Weil mein Vater aus dieser schmerzlichen, grausamen und destabilisierenden Erfahrung für seinen weiteren Lebensweg so viel gelernt hat und aus seinen Erkenntnissen so viel positive Tatkraft und Weisheit ziehen konnte. Ich habe diesen Abschnitt unserer

Regionalgeschichte auch angesprochen, weil so viele Menschen seiner Generation in Ostbelgien Ähnliches erlebten und es an der Zeit ist, dieses Thema im Interesse der politischen Bildung der jungen Menschen, die weder diese Zeit noch deren Nachwehen gekannt haben, historisch aufzuarbeiten, vor allem damit sich eine solche historische Katastrophe nicht wiederholt.

Ein Vorteil von Familienunternehmen ist, dass sie in Krisenzeiten oft mehr Geld aufbringen. Wie gut hat NMC die jüngste Wirtschaftskrise überstanden?

Ich würde eher von Finanzkrise sprechen, denn man sollte ja nicht vergessen, dass die ernerstliche Geldgier der Finanzwelt, welche nicht mehr mit der Realökonomie im Einklang ist, die Krise verursacht hat. Zu Beginn der Krise war NMC besonders in Eynatten, wo viele technische und konjunkturabhängige Produkte hergestellt werden, stark betroffen. Im

Herbst 2008 sank der Umsatz um über 20 Prozent, bei manchen Produkten zum Beispiel für die Automobilindustrie um mehr als 80 Prozent. Unsere Geschäftsführung hat dann sehr schnell einschneidende Maßnahmen getroffen. Manche Kosten wurden radikal gesenkt. Und in Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern und im direkten Gespräch mit den Mitarbeitern haben wir auch Solidaritätsmaßnahmen getroffen, die die Arbeitszeit und die Löhne gekürzt haben. So haben die Mitarbeiter in Eynatten Lohnnebenkosten zwischen 1 und 10 Prozent während des Jahres 2009 in Kauf genommen. Die Aktionäre haben übrigens auf 20 Prozent ihrer Dividende verzichtet. Seit 2010 hat sich alles wieder normalisiert, und wir konnten im letzten Jahr wieder zur normalen Geschäftsordnung übergehen. Inzwischen haben wir jedoch neue Sorgen, denn die Preise unserer Rohstoffe sind seit einem Jahr enorm gestiegen. Das stellt uns heute vor

neue, große Herausforderungen.

Anfang der 90er Jahre erforderte Ihr Vater den Kunststoffkorken, der weltweit für Furore sorgte und von Ihrem Bruder Marc in Thimister sowie in den USA produziert wird, da der Versuch, die europäischen und amerikanischen Aktivitäten der Familie Noël zusammenzulegen, 2001 scheiterte. Vor drei Jahren haben Sie in einem GE-Interview gesagt: »Die Tatsache, dass es uns nicht gelungen ist, ein gemeinsames globales Familienunternehmen zusammenzuhalten, ist und bleibt die größte Enttäuschung meines Berufslebens.« Hat diese Feststellung noch Bestand?

Ja. Seit 2001 hat sich NMC in Europa hervorragend entwickelt und seine Ergebnisse mehr als verdoppelt. Wir konnten uns voll auf unser Geschäft konzentrieren und hatten nicht mehr die Last, Verluste aus den USA auszugleichen.

Im Bereich der technischen Entwicklung kooperieren wir jedoch noch mit den Unternehmen meines Bruders.

Sechs Jahrzehnte NMC sind sechs Jahrzehnte Geschichte der Familie Noël. Ihr Vater hat 13 Enkelkinder, von denen bislang keines in den Betrieb drängt. Ist es möglich, dass sich die Familie mittelfristig aus dem Unternehmen zurückzieht?

Dabei übersehen Sie, dass mein Vetter Emmanuel seit über zehn Jahren bei NMC tätig ist, u. a. entscheidend an neuen Geschäftsentwicklungen mitgewirkt hat und heute unsere neue »Business Unit« Nomawood leitet. In Kürze wird mein Neffe Alexandre ein Trainingsprogramm bei NMC beginnen, nachdem er bisher drei Jahre bei KPMG als Junior-Buchprüfer tätig war. Andere junge Familienmitglieder nehmen gelegentlich zu ihrer Information und Ausbildung an wichtigen Sitzungen teil. Innerhalb der Familie organi-

sieren wir regelmäßig Seminare, die sich mit unserer Aufgabe als Aktionäre befassen. Ich bin jedoch überzeugt, dass es nicht primär im Interesse des Unternehmens ist, jedenfalls in unserer jetzigen und vor allem künftigen Größenordnung, dass ein Familienmitglied eine Führungsposition im Topmanagement innehat, sondern vielmehr, dass sich die Familie so organisiert, dass sie verantwortungsvoll ihre Rolle als wesentlicher und historischer Aktionär wahrnimmt. Und darauf versuche ich, die nächste Generation vorzubereiten. Ich denke, dass uns das auch gelingen wird. Sollte sich jedoch ein Familienmitglied für eine Managementfunktion qualifizieren können, werden wir ihn oder sie nicht daran hindern. Aber die Verflechtung von emotionaler Verbindung und Kapitalbeteiligung mit einer Führungsposition im täglichen Geschäft eines größeren Unternehmens macht dem oder der Betroffenen das Leben nicht leichter. (hegen)