

„Die Walzen muss man lieben“

C2 im Gespräch mit der Unternehmerin Dagmar zur Nedden, die seit 30 Jahren Geschäftsführerin der Westland Gummiwerke GmbH ist

Sicher kennen auch Sie schätzungsweise einhundert Geschäftsführer von Unternehmen, die in der Convertingbranche tätig sind. Wie viele davon sind eigentlich Frauen? Eine, zwei, allerhöchstens drei? Ziemlich wenige, finden Sie nicht auch? Schon allein das wäre Grund genug, einen Artikel über Dagmar zur Nedden zu schreiben, die Geschäftsführerin der Westland Gummiwerke. Doch nicht allein die Tatsache, dass sie als eine der wenigen Frauen die Geschicke eines weltweit aktiven und erfolgreichen Unternehmens lenkt, hat uns interessiert. Sondern auch die Frage, wie es ihr in den letzten Jahrzehnten gelungen ist, Westland von einem „Gummierer“ zu einem breit aufgestellten und international tätigen Anbieter von Walzen und technischen Formteilen zu entwickeln.

Mit Schuhsohlen fing es an

Als Dagmar von Lilienfeld 1962 den jungen Unternehmer Claus zur Nedden heiratete, wurde sie vom donnernden Applaus der Belegschaft der Westland Werke und dem ohrenbetäubenden Läuten der Betriebsglocken, die sonst den Schichtwechsel anzeigten, begrüßt. Sicher hätte sie sich in diesem Moment nie träumen lassen, dass sie eines Tages Unternehmerin, Geschäftsführerin und „Lenkerin“ dieses mittelständischen Unternehmens mit heute 400 Mitarbeitern sein würde.

Ernst zur Nedden, ihr Schwiegervater, hatte die Firma 1920 als Handelsgeschäft für technische Gummiartikel gegründet und offenbar schon früh erkannt, dass dieser neue, flexible Werkstoff zukünftig vielfältige Einsatzmöglichkeiten und Marktchancen bieten würde.

Bereits wenige Monate später beteiligte er sich an einer kleinen Gummiwarenfabrik in Bredenscheid bei Hattingen und konnte Gummi nun auch selbst herstellen. Die Rezepturen und Notizen von damals existieren noch und zeigen, wie unkonventionell und innovativ zur Nedden seinerzeit die besten Kautschuk-Mixturen entwickelte: Temperaturresistenz wurde kurzerhand mit der glühenden Zigarre getestet und auf die Wäscheleine gehängte Gummipplatten zeigten nach Wochen von selbst an, wie das Material auf UV-Einstrahlung, Feuchtigkeit und Sauerstoff reagierte.

Schuhsohlen und Absätze aus Gummi waren die ersten Verkaufschlager, denn Leder war knapp und teuer. Schon vor dem zweiten Weltkrieg war das Unternehmen von anfangs 30 auf 160 Mitarbeiter gewachsen. 1941 erwarb zur Nedden das Gelände



Dagmar zur Nedden auf dem diesjährigen drupa-Stand der Westland Gummiwerke. Ein Schwerpunkt des Messeauftritts war u.a. die neue Lototec-Technologie



Ein Blick auf das vielfältige Walzensortiment des Unternehmens



Die Produktionshalle im Panorama

einer stillgelegten Textilfabrik in Westerhausen und schuf damit die Voraussetzung für eine industrielle Massenproduktion und den heutigen Standort.

Wieder bewies Ernst zur Nedden seinen unternehmerischen Weitblick und begann nach dem Krieg mit der Herstellung von Gummiteilen für die Zweiradindustrie. Im zerstörten Deutschland, in dem Fahrräder das Hauptverkehrsmittel waren, entwickelten sich die Gepäckträgerriemen, Pedalgummis, Fahrradgriffe und Satteldecken zu echten Rennern.

1959 stieg Sohn Claus, von Lilienfelds späterer Mann, als Teilhaber in die Firma ein und brachte seine in England und den USA gesammelte Berufspraxis ins Unternehmen ein. Deutschlands Wirtschaftswunder bescherte der Schuhindustrie eine bis dato nicht gekannte Hochkonjunktur, von der auch Westland profitierte. Mehr als 600 Mitarbeiter fertigten neben Sohlen und Fahrradzubehör auch Rollringe für Dichtungen, Sportartikel und Gummimetallverbindungen.

Die Entscheidung, die Produktion auf eine breitere Grundlage zu stellen und auch Walzen zu produzieren, fiel eigentlich eher zufällig Ende der 60er Jahre. Die Platten, aus denen die Gummisohlen gestanzt wurden, mussten vorab gewalzt werden. „Der Walzenhersteller konnte plötzlich nicht liefern und mein Mann stand da mit vollen Auftragsbüchern. Also hatte er die Idee: Das machen wir einfach selber“, erinnert sich Dagmar zur Nedden an die Erzählungen ihres Mannes. Gesagt, getan: Nach ersten Versuchen gelangen die Walzengummierungen immer besser und die ers-

ten Kunden ließen nicht lange auf sich warten. Die Tür zum Walzengeschäft stand einen kleinen Spalt breit offen.

„Plötzlich hatte ich die Verantwortung für ein ganzes Unternehmen“

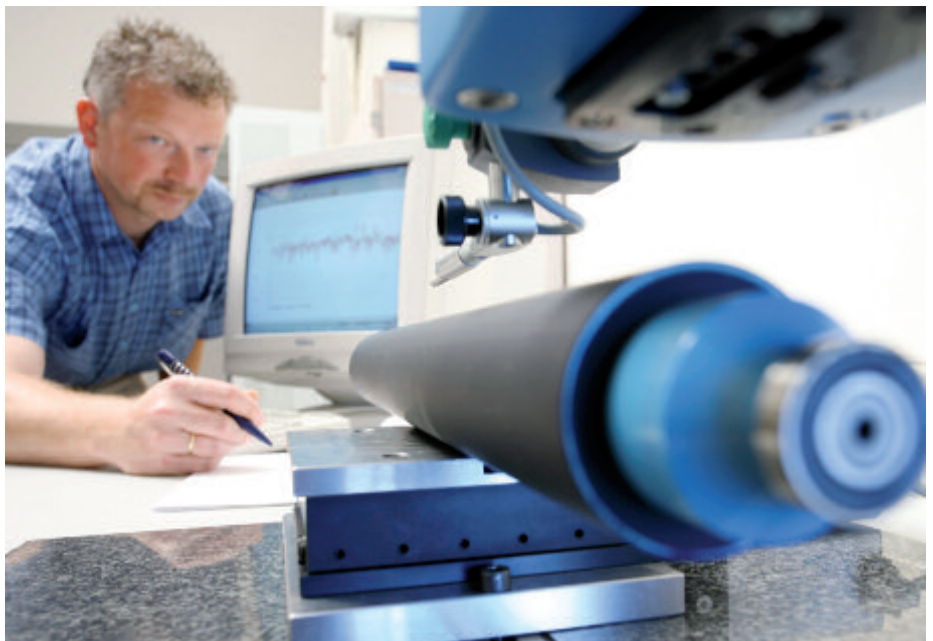
1978 starb Claus zur Nedden völlig unerwartet mit nur 49 Jahren. Seine Frau Dagmar war zu diesem Zeitpunkt erst 37 Jahre alt und hatte zwei Söhne im Alter von 15 und 13 Jahren. Trotz des schmerzlichen persönlichen Verlustes stellte sich schnell die Frage, wie es mit dem Familienunternehmen weitergehen sollte. Für Momente der Besinnung und der Trauer blieb wenig Zeit. „Kurz bevor mein Mann starb, sagte er zu mir, ich solle nach ihm das Unternehmen leiten“, erinnert sich zur Nedden an einen der wichtigsten Wendepunkte in ihrem Leben. „Ich bin ein sehr religiöser Mensch und

dachte mir, Gott würde mir diese schwere Aufgabe nicht stellen, wenn ich sie nicht auch erfüllen könnte.“ So ließ die junge Frau zum Begräbnis ihres Mannes noch einmal die Betriebsglocken der Westland Werke läuten, so wie sie lange Jahre vorher bei ihrer Hochzeit geläutet hatten, nahm die Herausforderung an und wurde alleinige Geschäftsführerin des Unternehmens.

Wer Dagmar zur Nedden heute, viele Jahre später, gegenüber sitzt, kann spüren, mit welchem Elan und Tatendrang sie dabei zu Werke ging.

Weichenstellung für die Zukunft

Mit viel unternehmerischem Geschick und Sachverstand und mit der Hilfe erfahrener Westland-Techniker und -Ingenieure fällte sie schon bald Entscheidungen, die das Unter-



Alle Walzen werden einer strengen Qualitätskontrolle unterzogen



Ein Blick auf die Fertigung im Stammwerk in Westerhausen

nehmen bis heute prägen. Während die Produkte für die Schuhindustrie Ende der 70er Jahre noch 50 % des Umsatzes ausmachten, brach dieses Standbein schon zehn Jahre später fast völlig weg. Umso konsequenter baute die Unternehmerin das Walzengeschäft aus und stellte dazu ein Team von hochkarätigen Experten zusammen. Farb- und Feuchtwalzen für die Druckindustrie gehören bis heute zu den wichtigsten Westland-Produkten.

„Bei einem Osterausflug nach Heidelberg 1982 habe ich an einer Abfahrt zufällig das Firmenschild von Heidelberger Druckmaschinen gesehen und zu meinen Kindern gesagt: Eines Tages verkaufe ich denen auch unsere Walzen.“ Zur Nedden hatte Recht: Wenige Jahre später hatte sich die Qualität der Westland-Walzen schon so herumgesprochen, dass Heidelberger auf das Unternehmen aus dem Osnabrücker Land aufmerksam wurde. Nach einem kleineren Testauftrag sagte sich überraschend die Geschäftsführung von Heidelberg in Westerhausen an. „Ich fragte meine leitenden Mitarbeiter, was wir eigentlich tun, wenn uns Heidelberg einen richtigen Großauftrag anbietet. Als Beispiel nannte ich 3 Mio. Mark. Alle meine Kollegen erklärten mich für völlig verrückt und konnten sich so etwas nicht vorstellen“, erinnert sich zur Nedden schmunzelnd.

Wie groß war die Überraschung als sich der Heidelberg-Geschäftsführer mit der Westland-Chefin zu einer Unterredung zurückzog und

diese wenig später tatsächlich die Erteilung eines doppelt so hoch dotierten Auftrags verkünden konnte ... Ihr Gespür für das Mögliche, das anderen völlig unmöglich erscheint, hatte sie nicht getäuscht. Seitdem besteht ein enges und produktives Geschäftsverhältnis zu Heidelberg. Auch der Druckmaschinen-Hersteller manroland ist zu einem wichtigen strategischen Partner geworden.

International erfolgreich aufgestellt

Nach und nach wurde das Walzensortiment erweitert und umfasst heute ein breites Portfolio an technischen Walzen für die Holz-, Stahl- und Folienindustrie. In der Kunststoff verarbeitenden Industrie kommen Westland-Walzen als Wickelwalzen, Transport-, Breitstreck-, Kontakt- oder Schneide-, Gegen- und Prägwalzen zum Einsatz. Alle Walzen werden dabei teilweise extrem chemisch oder physikalisch belastet, und die Gummierung muss diesen Belastungen über einen möglichst langen Zeitraum standhalten.

Angesichts der langjährigen Erfahrung in der Herstellung und Entwicklung von Natur- und Synthesekautschuk-Mischungen bietet Westland für alle Einsatzgebiete die passende Gummierung. Aktuell macht das Unternehmen beispielsweise durch das neue Loto-Tec®-Beschichtungssystem von sich reden, das auf Fluorkautschuk basiert und Elastomerwalzen vollkommen neue Eigenschaften verleiht.

Heute machen Walzen ca. 70 % des Firmenumsatzes aus. Das Unternehmen, das mit einem kleinen Standort in Bredenscheid begann, ist heute international breit aufgestellt und unterhält z. B. Niederlassungen in West- und Osteuropa und Asien.

Immer die Menschen im Blick

Ist allein der berufliche Werdegang von Dagmar zur Nedden schon bemerkenswert genug, so fragt man sich unweigerlich, wie neben dem Engagement für die Firma immer auch Zeit blieb für vielfältige gesellschaftliche Aktivitäten. So war zur Nedden nicht nur jahrelang Mitglied der Synode der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Hannover, sondern auch Handelsrichterin am Landgericht Osnabrück und Vorstandsmitglied der Universitätsgesellschaft Osnabrück.

Soziales Engagement und Verantwortung ist für die Westland-Geschäftsführerin eine Herzenssache, die nicht vor den Werkstoren endet. In Westerhausen arbeiten beispielsweise mehr als 50 Menschen mit einer körperlichen oder geistigen Behinderung, die hier eine Aufgabe gefunden haben. Zur Freude der Angestellten grenzt direkt an das Firmengelände ein kleiner „Zoo“, in dem sich neben Damwild auch allerlei Vögel tummeln. Kein Wunder also, dass ein Großteil der Mitarbeiter dem Unternehmen über viele Jahre – oft sogar ein ganzes Berufsleben lang – treu bleibt. „Einmal Westland, immer Westland.“

Das gilt auch für Dagmar zur Nedden: Auch wenn sie sich langsam Schritt für Schritt aus dem aktiven Geschäftsleben zurückzieht – ihr Sohn Georg stieg 1995 als Geschäftsführender Gesellschafter ins Unternehmen ein – ist ihre Begeisterung für die Geschichte des Unternehmens ungebrochen. Wer Gelegenheit hatte, sie kürzlich auf der drupa zu treffen, erlebte eine Geschäftsführerin, die für jeden ein offenes Ohr hat, alle Mitarbeiter bestens kennt, vor Ideen sprüht, lobt und nachfragt und lacht ... Ihr „Erfolgsgeheimnis“ sei eigentlich ganz einfach, verrät sie uns: „Die Walzen muss man lieben.“ ■