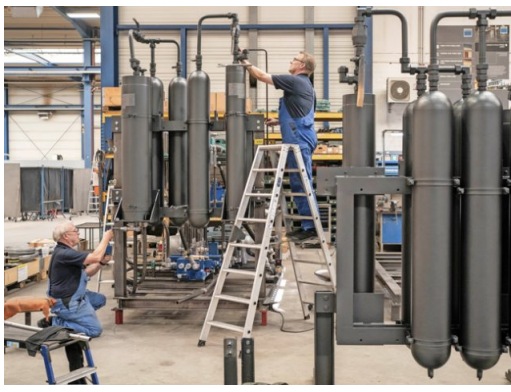
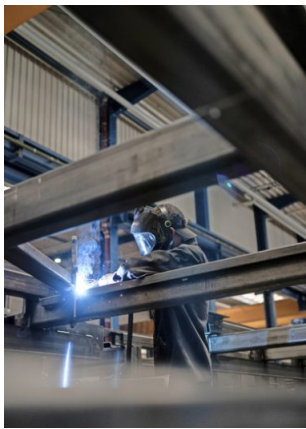


UNTERNEHMESGESPRÄCH



Jede der bis zu 150 Meter langen Anlagen, die in Herford – oder in den chinesischen Werken – gebaut werden, ist anders. Der Anteil der Handarbeit ist hoch.



„Wir können in China viel lernen“

Vorsicht vor den Chinesen? Nicht nötig, sagt Heiner Wemhöner – ein in vielerlei Hinsicht ungewöhnlicher Maschinenbauer.

Von Uwe Marx und Daniel Pilar (Fotos), Herford



Familienache: Geschäftsführer Heiner Wemhöner ist auf der Zielgerade seiner Karriere, aber Tochter Kathleen Wemhöner bereitet sich schon auf die Nachfolge vor.

Eine solche Begrüßung hier in Ostwestfalen? Aber natürlich, denn Heiner Wemhöner bleibt sich als Gastgeber von der ersten Minute an treu. Zum Auftakt gibt es in Herford, am Stammsitz seines Unternehmens, keinen kernigen Handschlag, wie das im Maschinenbau üblich ist – sondern einen asiatischen Gruß: die Handflächen vor der Brust zusammengelegt, Fingerspitzen nach oben, leichte Verbeugung. Ein stilles, körperloses Ritual. Der Asien- und – vor allem – China-Freund Wemhöner sagt Sätze wie: „Wir können viel von China lernen.“ Er sei mitunter „erschüttert“, wie hierzulande über China berichtet werde. „Das ist das Gegenteil von dem, wie ich China kenne und erlebt habe.“

Im deutschen Maschinenbau ist diese Haltung derzeit kaum mehrheitsfähig. Dort hieß es zuletzt vielmehr, größere Skepsis und Distanz seien angebracht. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) rief seine Mitgliedsunternehmen dazu auf, ihre China-Abhängigkeit zu reduzieren und sich andere Märkte zu suchen. „China treibt die Menschen in unserer Branche um wie nur wenige andere Themen“, sagte Karl Haesgen, Präsident des VDMA, der F.A.Z. Was China betrifft, sei nicht Taiwan oder Trumps Zollkrieg das größte Problem, sondern „die nationalisierende Industriepolitik des Landes“.

China forme mit Staatsgeld Unternehmen, die nach und nach die internationalen Märkte aufrollten. Das Land nehme anfängliche Verluste dieser Unternehmen

in Kauf und fange sie ab, während gleichzeitig enorme Produktionskapazitäten aufgebaut würden. Was dann folge, sei „eine staatlich unterstützte Globalisierungswelle“. Eine extreme Marktverzerrung – auch zulasten deutscher Maschinenbauer. Jeder müsse seine Abhängigkeit vom chinesischen Markt hinterfragen.

Heiner Wemhöner, gebürtiger Herforder, redet anders über China. Und sein Unternehmen geht einen anderen Weg. Von 190 Millionen Euro Umsatz, den die Wemhöner Surface Technologies GmbH 2023 erzielt hat – es war das beste Jahr der Unternehmensgeschichte –, kamen 50 Millionen Euro aus China, wo auch 200 von allen in allem 500 Beschäftigten arbeiten. Dort hat Wemhöner in diesem Jahr sogar ein zweites Werk eröffnet, und der Chef sagt knapp: „Beide Werke von uns in China laufen hervorragend.“

Wemhöner stellt vor allem sogenannte Kurztaktpressanlagen her, um Holzwerkstoffe zu veredeln, Spanplatten oder MDF-Platten etwa, die mit veredelter Oberfläche an die Möbelindustrie geliefert werden – für Küchenfronten zum Beispiel. Auch Laminatböden werden erst durch die Anlagen von Unternehmen wie Wemhöner fit gemacht für den Verkauf. Gut 150 Meter lang sind solche Anlagen, 15 bis 20 Meter breit, und die Holzwerkstoffhersteller müssen 7 bis 8 Millionen Euro für sie investieren. In dieser Kundenbranche haben die Werke in Herford, keine wie die andere, denn die Kundenwünsche sind höchst individuell. Es ist eine Nische, in der Wemhöner als Manufaktur reüssiert. Dort gelten

die Westfalen als einer der Marktführer. Ihr Exportanteil liegt bei 90 Prozent.

Das im Jahr 1925 gegründete Unternehmen hat davon profitiert, dass nach dem Krieg in Westfalen eine starke Möbelindustrie entstand – die wiederum von den vielen Kunden im Ruhrgebiet gut lebte. Der Durchbruch aber gelang erst in den Neunzigerjahren, als der Großauftrag eines Holzwerkstoffherstellers ins Haus kam, wie Wemhöner erzählt. In dieser Kundenbranche haben die größten Unternehmen heutzutage Dutzende Werke und machen zweistellige Milliarden-Euro-Umsätze.

Er selbst arbeitet seit 1979 im Unternehmen und war maßgeblich am China-Kurs beteiligt. Sein Vater wollte ein Werk in Russland hochziehen, wo Wemhöner im Zuge eines 100-Millionen-Mark-Auftrags Dutzende Möbelfabriken beliefen sollte. Am Ende wurde es China, wo Heiner Wemhöner seit Mitte der Achtzigerjahre auf vielen Reisen Markt und Mentalität schätzen gelernt hatte. Sein Vater habe ihn für verrückt erklärt, aber er sei sicher gewesen: Entweder man spielt vor Ort mit auf diesem Riesenmarkt, oder man ist raus. Der Weltmarkt sei in einer Nische nun mal klein, da könne man China nicht

links liegen lassen. 2005 war das erste Werk in der Nähe von Shanghai fertig, 2023 folgte Nummer zwei im wenige Kilometer entfernten Changzhou.

Hat Wemhöner anfangs von China aus nur asiatische Länder beliefert, so exportiert das Unternehmen heute von dort in die ganze Welt. „Eine reine Preis-Leistungs-Frage“, wie Wemhöner sagt. Die Produktion dort ist günstiger als in Westfalen. Bloßer Lieferant für den chinesischen Staat – ein Status, den sein Vater schon aus Geschäften mit der DDR kannte – ist das Unternehmen längst nicht mehr. Und die Konkurrenz, obwohl immer schon in Lauerstellung, sei größer geworden, zumal von chinesischen Herstellern. „Wir waren in China früh dran, aber Wettbewerb gab es dort immer“, sagt er. Zunächst allerdings vor allem von deutschen und italienischen Konkurrenten.

Heiner Wemhöner, Geschäftsführer in dritter Generation, erzählt, ohne dass es bedrohlich klingt. Alarmismus ist ihm fremd, er betont die Chancen, nicht die Gefahren. Und er schwärmt von seinem chinesischen Geschäftsführer, einem Absolventen der Technischen Hochschule Aachen, einer Art Kaderschmiede des deutschen Maschinenbaus. Selbst das Thema Produktpiraterie – seit Langem ein Aufreger im deutschen Maschinenbau – bringt ihn kaum in Wallung. Technische Neuerungen könne man patentieren lassen, Selbstschutz sei möglich. Außerdem: „Ich sehe mir ja auch an, was andere machen.“ Auf Messen zum Beispiel. Oder auf Reisen, auch wenn sie in den vergangenen

Jahren seltener geworden sind. Bloßes Kopieren bringe ohnehin niemanden voran. „Man muss es besser machen als andere.“

Sein Selbstverständnis und Selbstbewusstsein kommt auf leisen Sohlen daher, er ist kein Lautsprecher. Eher ein Vorreiter, der seinen eigenen Weg geht. Er wollte anfangs auch nicht in den Maschinenbau, sondern spielte mit dem Gedanken, Reitlehrer zu werden. Ein Wirtschaftsingenieurstudium schmiss er nach wenigen Wochen hin. Er kam dann aber doch mit Ende zwanzig und nach einem Wirtschaftsstudium in Gießen ins väterliche Unternehmen, um sich erst mal um die Zahlen zu kümmern. Zum Strategen wurde er erst später. Und zum Kunstsammler großen Stils mit inzwischen rund 1800 Werken, Malereien, Fotografien, Skulpturen, Installationen.

Wemhöner sagt, dass er kaufe, was ihm gefalle, dass er keine Strategie verfolge und ihm die Wertentwicklung egal sei. Aber zeigen will er seine Kunst, und deshalb werden nächstes Jahr in Herford und Berlin große Ausstellungsflächen fertiggestellt. Es wird nicht nur wegen dieser Investitionen in seine Kunst ein besonderes Jahr. Die Firma wird dann 100 Jahre alt, Heiner Wemhöner 75, und seine Tochter Kathleen übernimmt die Geschäftsführung. Auch sie wollte mal etwas anderes als Maschinenbau machen, in der Mode zum Beispiel, aber am Ende gewann das Familienunternehmen. In dem hat sie sich zuletzt zur Vorbereitung gründlich umgesehen und einge- arbeitet. Natürlich auch in China.

Das Unternehmen

Die Wemhöner Surface Technologies GmbH aus Herford erzielte im vergangenen Jahr mit insgesamt 500 Beschäftigten – 300 am westfälischen Stammsitz, 200 in zwei Werken in China – 190 Millionen Euro Umsatz, so viel wie nie in der Geschichte des im Jahr 1925 gegründeten Unternehmens. Kunden sind Unternehmen aus der Holzwerkstoffindustrie, für die Wemhöner sogenannte Kurztaktpressanlagen herstellt. Die Anlagen veredeln Oberflächen, etwa von Tischen, Küchenfronten oder Fußböden.

Die Unternehmer

Heiner Wemhöner, Jahrgang 1950, kam mit Ende zwanzig nach einem Studium der Wirtschaftswissenschaften als Vertreter der 3. Generation ins Familienunternehmen. Die frühe Fokussierung auf China war seine Idee, inspiriert durch Reisen im Land. Seine Tochter Kathleen Wemhöner, Jahrgang 1991 und derzeit Referentin der Geschäftsleitung, wird 2025 die Geschäftsführung übernehmen. Wie ihr Vater hatte auch sie sich zunächst nicht im Familienunternehmen gesehen, bevor sie dann doch dort eingestiegen ist.

Table with 4 columns: Firm Name, Seite, and two columns of stock market data for various companies like Boeing, Daimler Truck, Leonardo, etc.

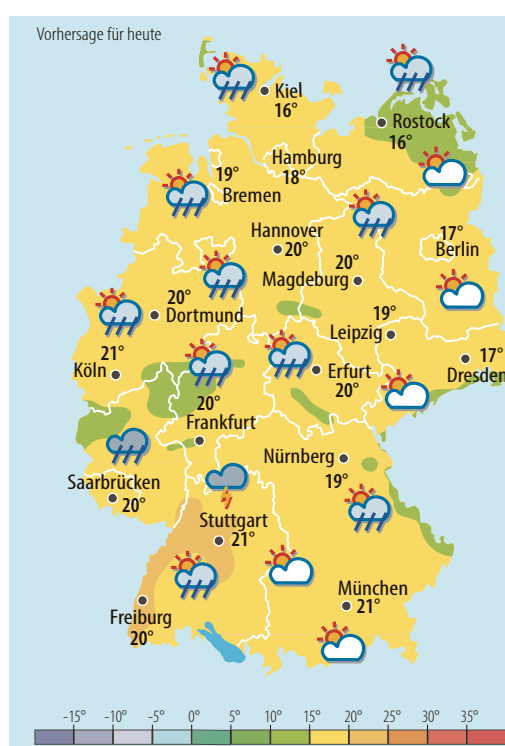
Die F.A.Z.-Wetterinformationen

im Internet: www.faz.net/wetter

Advertisement for the book 'Die Sekretärin' by Annegret Braun, featuring a portrait of a woman and text about women's careers in the 1950s.

Städte Wetter Deutschland

Table showing weather forecasts for various German cities like Aachen, Berlin, Frankfurt, etc., for the days 07.10, 08.10, and 09.10.



Information about moon phases and sunrise/sunset times for Frankfurt am Main.

Wetter in Deutschland heute

Regional weather reports for areas like Bremen, Hamburg, Berlin, and Stuttgart, detailing current conditions and forecasts.

Vorhersage:

Text describing the overall weather outlook, mentioning a mix of sun and clouds with some rain.

Biowetter

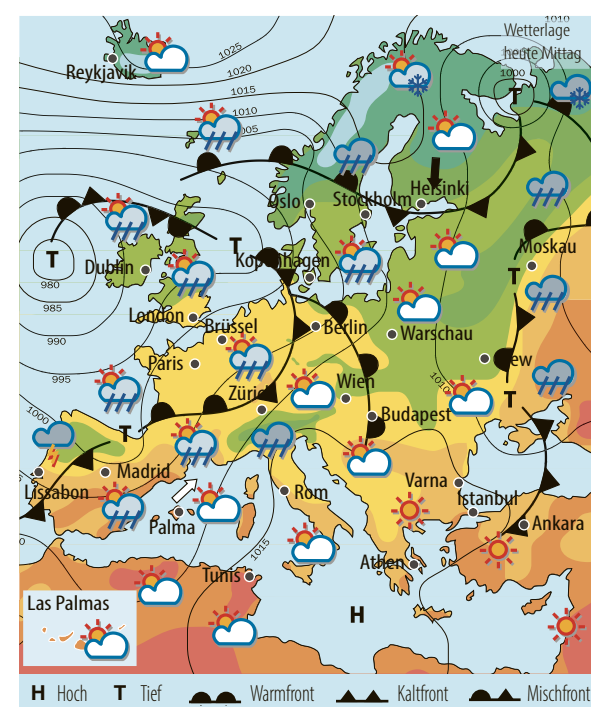
Text discussing the impact of weather on health, specifically mentioning allergies and migraines.

Baden-Württemberg, Bayern

Regional weather reports for Baden-Württemberg and Bavaria.

Nordrhein-Westfalen, Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland

Regional weather reports for North Rhine-Westphalia, Hesse, Rhineland-Palatinate, and Saarland.



Städte Wetter in Europa

Table showing weather forecasts for various European cities like Amsterdam, London, Paris, etc., for the days 07.10, 08.10, and 09.10.

Städte Wetter Afrika

Table showing weather forecasts for various African cities like Accra, Algier, Casablanca, etc.

Städte Wetter Nordamerika

Table showing weather forecasts for various North American cities like Chicago, Los Angeles, Miami, etc.

Städte Wetter Lateinamerika

Table showing weather forecasts for various Latin American cities like Buenos Aires, Caracas, Lima, etc.

Städte Wetter Naher Osten

Table showing weather forecasts for various Middle Eastern cities like Ankara, Antalya, Baghdad, etc.

Städte Wetter Asien

Table showing weather forecasts for various Asian cities like Bangkok, Hongkong, Shanghai, etc.

Australien und Neuseeland

Table showing weather forecasts for various Australian and New Zealand cities like Auckland, Melbourne, Sydney, etc.

Das besondere Wetterereignis

Text describing a notable weather event in Germany, mentioning unusually warm months for the time of year.