

# INHALT

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort .....</b>  | 11 |
| <b>1 Unternehmensgründung .....</b>   | 15 |
| Gründung inmitten einer Revolution .....  | 15 |
| Warum Weinheim?.....  | 17 |
| Exkurs: Lederherstellung .....  | 20 |
| Antrag auf Erwerb der Gerberei im Jahr 1828 .....   | 21 |
| Der Erwerb der Gerberei im Jahr 1829 und der Eintritt<br>von Carl Johann Freudenberg 1833 .....           | 24 |
| Beruflicher Erfolg, Familiengründung -<br>und die Rettung aus der Insolvenz .....                         | 27 |
| Neuanfang am 9. Februar 1849 -<br>Die Gründung von Heintze & Freudenberg .....                            | 31 |
| <b>2 Aufbaujahre, Innovationen und Wachstum .....</b>   | 35 |
| Vom innovativen Lackleder zur Gründung der Firma<br>Carl Freudenberg .....                                | 35 |
| Vom richtigen Umgang miteinander - Die Geschäftsgrundsätze ....   | 44 |
| Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 1: Von der Gründung<br>bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges ..... | 48 |
| Hermann Ernst und Friedrich Carl Freudenberg: Amerika,<br>die Chromgerbung und ein neuer Patriarch .....  | 49 |
| Veränderungen in der Eigentümerstruktur .....   | 55 |
| Die Ausbildungswege der Geschäftsführer<br>der dritten Generation .....                                   | 60 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>3 Vom Ersten Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise</b> .....  | 67  |
| Der Erste Weltkrieg und seine Folgen bei Freudenberg<br>(1914-1918) .....   | 67  |
| Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 2:<br>Vom Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs .....                             | 76  |
| Hyperinflation und Notgeld .....  | 76  |
| Gewerkschaften .....  | 79  |
| Gründung der F&Co. (1921): Trennung der Verwaltung<br>der Familienanteile vom operativen Geschäft .....                     | 81  |
| Tod des Firmenpatriarchen Hermann Ernst Freudenberg (1923) .....  | 82  |
| Vollständiger Übergang der Verantwortung<br>auf die dritte Generation .....   | 83  |
| Rückgewinnung der Märkte .....  | 86  |
| Weltwirtschaftskrise und die Folgen .....   | 90  |
| Technische Entwicklung und Vorantreiben der Diversifizierung .....  | 93  |
| <b>4 Freudenberg im Nationalsozialismus</b> .....   | 103 |
| Freudenberg nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten<br>und die politische Einstellung der Unternehmensleitung ..... | 103 |
| Umwandlung in eine Kommanditgesellschaft .....  | 112 |
| »Arisierungen« und Arisierungsversuche .....  | 114 |
| Rüstungsproduktion bei Freudenberg .....  | 120 |
| Auswirkungen des Zweiten Weltkrieges auf das Unternehmen<br>und seine Belegschaft .....                                     | 123 |
| Zwangarbeit bei Freudenberg .....   | 126 |
| Die »Schuhprüfstrecke« im Konzentrationslager (KZ)<br>Sachsenhausen .....   | 130 |
| Handlungsspielräume von Unternehmen 1933 bis 1945 -<br>Ein Essay von Werner Plumpe .....                                    | 133 |
| <b>5 Neubeginn und Wirtschaftswunder -<br/>Internationalisierung und Diversifizierung</b> .....                             | 143 |
| Der Neubeginn: Die juristische Aufarbeitung .....   | 143 |
| Das Unternehmen unter Treuhänderschaft .....  | 151 |
| Richard Freudenberg als Politiker der jungen Bundesrepublik .....   | 159 |
| Wiederaufbau des Leder- und Schuhgeschäfts .....  | 164 |

|   |            |
|---|------------|
| <i>Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 3: Vom Ende des Zweiten Weltkrieges bis zum Ende der 1950er Jahre</i> ..... | 176        |
| Aus dem Vliesstoff wird Vileda .....  | 176        |
| Die Entstehung der ersten Filter, Innovationen und der Bau der Mauer.....   | 183        |
| Die Entwicklung des Dichtungsgeschäfts .....  | 185        |
| Einstieg in die Schwingungstechnik .....  | 190        |
| Die Weiterentwicklung der Sparte Nora: erste Kautschuk-Bodenbeläge und immer mehr Schuhsohlen aus Gummi .....       | 192        |
| Ökologisches Engagement in Südamerika: Forst- und Holzbetriebe in Brasilien .....                                   | 195        |
| Generationswechsel in der Unternehmensleitung .....   | 197        |
| Heinz Hoppe und Freudenberg .....   | 200        |
| Hans Freudenberg und die Bildung .....  | 202        |
| Zeit der Vollbeschäftigung: Internationalisierung der Belegschaft in Weinheim .....                                 | 204        |
| Neue Partner in Japan .....   | 206        |
| Der Übergang von Richard auf Hermann Freudenberg .....  | 211        |
| Datenverarbeitung und moderne Betriebswirtschaft.....   | 216        |
| Der Einstieg in das Geschäft mit Schmierstoffen durch die Übernahme von Klüber .....                                | 221        |
| <b>6 Freudenberg im Zeichen von Wirtschaftskrisen, wachsender Komplexität und Innovationen .....</b>                | <b>227</b> |
| Das Ende des Booms und die Beschleunigung des strukturellen Wandels in den Märkten .....                            | 227        |
| Die Strukturkrise der deutschen Lederindustrie und ihre Auswirkungen auf Freudenberg .....                          | 233        |
| Die erste weibliche Führungskraft von Freudenberg und der Umweltschutz .....  | 244        |
| Der Kampf um den Erhalt des Schuh- und Kunstledergeschäfts ....   | 246        |
| Freudenberg und SAP.....  | 249        |
| Dichtungs- und Schwingungstechnik zwischen Ölpreiskrise, deutscher Wiedervereinigung und López-Effekt .....         | 256        |
| Schwierige Anfänge in China .....   | 268        |
| Strukturwandel? Innovation! Internationalisierung!  |            |
| Das Vliesstoff-Geschäft von den 1960er Jahren an .....  | 273        |

|   |     |
|---|-----|
| Ein neuer Markt: Freudenberg in Indien .....  | 287 |
| Vileda tritt einen Siegeszug in den Haushalten an .....   | 291 |
| Der Aufstieg zum Global Player: Die Entwicklung<br>der Klüber-Gruppe nach der Übernahme durch Freudenberg .....   | 300 |
| Die Weiterentwicklung und der Abschied von Nora .....   | 304 |
| <i>Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 4:</i>  |     |
| Bis zur Mitte der 1990er Jahre .....  | 315 |
| Komplexität beherrschen durch Organisation: Von der Sparten-<br>Organisation zur »Freudenberg Organisation für Kundenorientierte<br>UnternehmensStruktur« (Fokus) ..... | 316 |
| <b>7 Nachhaltigkeit, Mobilität, Digitalisierung -</b>   |     |
| <b>Das Unternehmen seit der Jahrtausendwende .....</b>  | 327 |
| Euro, Terroranschläge, Finanzkrise, Konflikte, Pandemie -<br>Freudenberg in einer Welt in Bewegung .....  | 327 |
| Die organisatorische und strategische Weiterentwicklung:<br>Auf Fokus 1 folgt Fokus 2.0 .....   | 338 |
| Die Weiterentwicklung zu Fokus 2.0 .....  | 347 |
| <i>Exkurs: Die Geschichte des Freudenberg-Logos .....</i>   | 350 |
| Zukunft planen: Das Projekt Odyssey .....   | 352 |
| Die Digitalisierung von Freudenberg .....   | 354 |
| Digitalisierung in Ausbildung, Forschung und Entwicklung .....  | 359 |
| <i>Exkurs: Soziale Verantwortung - Teil 5:</i>  |     |
| Seit Mitte der 1990er Jahre .....   | 368 |
| Freudenberg und die Mobilität des 21. Jahrhunderts .....  | 371 |
| Zukunftstechnologie Brennstoffzelle .....   | 384 |
| Demografischer Wandel - eine große Chance für Freudenberg .....   | 393 |
| Haushaltprodukte im Zeichen von demografischem Wandel<br>und Globalisierung .....   | 401 |
| Nachhaltigkeit als Verpflichtung für künftige Generationen .....  | 407 |
| Nachhaltige Chemiesparte .....  | 412 |
| Nachhaltige Lösungen für das Öl- und Gasgeschäft .....  | 415 |
| Eine systematische Nachhaltigkeitsstrategie .....   | 421 |
| Führung, Familie, Werte .....   | 425 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>»Freudenberg wird ein Familienunternehmen bleiben« -<br/>Mohsen Sohi und Martin Wentzler im Gespräch .....</b>             | <b>439</b> |
| <b>Eine nachhaltige Unternehmenskultur -<br/>Freudenberg als Vorbild für Generationen .....</b>                               | <b>451</b> |
| <b>Wie man Archivschätze enthüllt - Die Geschichte eines<br/>Unternehmens auf Reisen und des Überseekoffers von R.F. ....</b> | <b>455</b> |
| <b>Anmerkungen .....</b>  | <b>457</b> |
| <b>Quellen- und Literaturverzeichnis .....</b>  | <b>531</b> |