

# INHALT

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

<b>3 Vom Ersten Weltkrieg zur Weltwirtschaftskrise</b>	67
Der Erste Weltkrieg und seine Folgen bei Freudenberg (1914–1918)	67
Exkurs: Soziale Verantwortung – Teil 2:	
Vom Ersten bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs	76
Hyperinflation und Notgeld	76
Gewerkschaften	79
Gründung der F&Co. (1921): Trennung der Verwaltung der Familienanteile vom operativen Geschäft	81
Tod des Firmenpatriarchen Hermann Ernst Freudenberg (1923)	82
Vollständiger Übergang der Verantwortung 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 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 und seine Belegschaft	123
Zwangsarbeit bei Freudenberg	126
Die »Schuhprüfstrecke« im Konzentrationslager (KZ) Sachsenhausen	130
Handlungsspielräume von Unternehmen 1933 bis 1945 – Ein Essay von Werner Plumpe	133
<b>5 Neubeginn und Wirtschaftswunder – 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> .....	227
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 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- Organisation zur »Freudenberg Organisation für Kundenorientierte UnternehmensStruktur« (Fokus) .....	316
<b>7 Nachhaltigkeit, Mobilität, Digitalisierung –</b>	
<b>Das Unternehmen seit der Jahrtausendwende .....</b>	<b>327</b>
Euro, Terroranschläge, Finanzkrise, Konflikte, Pandemie – Freudenberg in einer Welt in Bewegung .....	327
Die organisatorische und strategische Weiterentwicklung: Auf Fokus 1 folgt Fokus 2.0 .....	338
Die Weiterentwicklung zu Fokus 2.0 .....	347
<i>Exkurs: Die Geschichte des Freudenberg-Logos .....</i>	<i>350</i>
Zukunft planen: Das Projekt Odyssee .....	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
Haushaltsprodukte im Zeichen von demografischem Wandel 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« - Mohsen Sohi und Martin Wentzler im Gespräch .....</b>	<b>439</b>
<b>Eine nachhaltige Unternehmenskultur - Freudenberg als Vorbild für Generationen .....</b>	<b>451</b>
<b>Wie man Archivschatze enthüllt - Die Geschichte eines Unternehmens auf Reisen und des Überseekoffers von R.F. ....</b>	<b>455</b>
Anmerkungen .....	457
Quellen- und Literaturverzeichnis .....	531