

## Vorwort

Alles begann in einem Dorf im südfranzösischen Departement Hérault mit einem kleinen, gefährdeten Unternehmen, das sich in einem krisengeschüttelten Sektor durchzuschlagen versuchte: dem Baugewerbe. Ich kannte mich damals in diesem Tätigkeitsbereich nicht aus und noch weniger in der Herstellung von Gerüsten. Florensac! Ich erinnere mich noch, was ich, der ich aus der Informatikbranche und Miniaturisierung kam, für einen Schock erlebte, als ich all diese Betriebe zur Stahlumformung und -verarbeitung mit ihren Pressen, Tiefziehmaschinen und Säurebädern zum ersten Mal sah – diese Welt der schieren Kraft, mit der ich mich fortan vertraut machen sollte, um sie kontrollieren zu können. Doch mir ist noch etwas anderes gelungen: zu diesem Zeitpunkt lernte ich, das Baugewerbe zu *lieben*.

Schon im folgenden Jahr bot sich mit der Übernahme eines anderen Unternehmens aus derselben Region und der Gründung einer Tochtergesellschaft in Italien eine hervorragende Gelegenheit zu expandieren: eine Strategie, die in den nächsten fünf Jahren beibehalten werden sollte mit ein bis zwei Firmenzukäufen pro Jahr. Da jede dieser Übernahmen eine einmalige Gelegenheit darstellte und eben nicht einem zuvor festgelegten Schema folgte, erforderten sie eine ganz besondere Aufmerksamkeit und individuelle Behandlung, wodurch jedes Unternehmen einen eigenen Platz in meinem Herzen

einnimmt. Mefran, Socform, Mib, Mag, Etem, Sodetub, die Ateliers de Saint-Denis – ohne dabei all die anderen zu vergessen, die später hinzugekommen sind – werden niemals einfach nur Namen auf einer Liste sein: Sie sind vielmehr einzigartige Wesen, jedes mit seiner eigenen Persönlichkeit; sie sind Mitglieder einer Familie, unserer Familie, die heute weltweit unter dem Namen Altrad-Gruppe bekannt ist.

Die 90er Jahre begannen mit einer schweren Krise. Rückläufige Geschäfte, Rezession: eine schmerzhaft Zeit, in der jedoch die zwischenmenschlichen Beziehungen große Bedeutung erhielten. Ein Unternehmen muss zwar definitionsgemäß rentabel sein, denn dies ist die Voraussetzung für sein Überleben, aber es ist vor allem von und für Menschen gemacht. Da es ohne die Mitarbeiter keinen Gewinn gibt, war die Sorge um sie für mich wichtiger als alles andere.

So konnte die Unternehmensfamilie die kritische Phase überwinden und war 1993 wieder in der Lage, ihren Wachstumskurs aufzunehmen – dieses Mal in Richtung Ausland. Von Anfang an, seit der Gründung einer Tochtergesellschaft in Italien, wusste ich, dass die Strategie der Gruppe früher oder später auf Zukäufe jenseits der Grenzen hinauslaufen würde. Aber diese Entwicklung folgte vor allem einer inneren Logik, die mit meiner eigenen Geschichte, meiner persönlichen Erfahrung zusammenhängt. Da ich selbst aus wüstenähnlichen Steppen in eine städtische Zivilisation kam, konnte ich die ungeheure Bereicherung ermessen, mit einer fremden Kultur konfrontiert zu werden, sie zu entdecken, sie respektieren und lieben zu lernen.

Denn ein Unternehmen ist nicht nur – und das war meine erste Entdeckung – ein rein wirtschaftliches Instrument; ein Unternehmen spielt für das Gemeinwesen, in dem es sich entfaltet, auch eine kulturelle Rolle, die es akzeptieren muss, wenn es sich nicht von der menschlichen Gemeinschaft ausschließen möchte, die – und das war meine zweite Lektion – den Kern des Gemeinwesens ausmacht. So erschien es mir in doppeltem

Sinne lebenswichtig, – wirtschaftlich *und* menschlich –, die Aktivitäten der Altrad-Familie auf internationaler Ebene zu entwickeln.

Durch den Zukauf von rund vierzig Unternehmen und Betrieben, darunter drei in Deutschland (einschließlich ihrer Tochtergesellschaften in Spanien, Frankreich, Ungarn, Belgien und den Niederlanden), zwei in Polen, drei in den Benelux-Ländern, eins in Großbritannien und eins in Slowenien, sowie durch sieben Neugründungen, zwei davon in Tunesien und eine in China, wurde diese Unternehmensfamilie schließlich zur Altrad-Gruppe. Einerseits eine logische, an die Vergangenheit anschließende und in die Zukunft gerichtete Entwicklung, andererseits aber auch ein großer Sprung. Wo früher die Eingliederung eines neuen Mitglieds in die Unternehmensfamilie dank unserer Erfahrung schnell und rationell vollzogen werden konnte, verlangte der Status als Gruppe nicht nur mehr, sondern gleichzeitig auch *Anderes*, etwas Neues und noch nie Dagewesenes. Wachstum erfordert eben auch Veränderung.

Wie soll man einer solchen internen Herausforderung begegnen? Meine persönliche Leitlinie, an die ich mich bis dahin immer gehalten hatte, half mir, ein dynamisches Prinzip zu entwickeln, ein lebendig wachsendes Prinzip, bei dem die Fertigkeiten eines jeden gewahrt werden und gleichzeitig von jedem verlangt wird, sich Anderen gegenüber zu öffnen und die Chance zu ergreifen wie auch das Risiko einzugehen, sich zu verbessern.

Die künstlichen Grenzen zwischen unseren Unternehmen sind heute verschwunden und vielfältige Querverbindungen haben eine Grundlage für gegenseitiges Verständnis geschaffen, das wir innerhalb der Gruppe immer wieder neu lernen, vertiefen und fortwährend verstärken müssen. Im Gegensatz zu älteren Unternehmen, die sich mit ihren absoluten Überzeugungen nach außen hin abschotteten oder von einem verzweifelten Identitätstreben geprägt waren, ebnet heute Entfaltung und Erweiterung unserer Unternehmensgruppe den Weg zu

einer neuen Dimension, die auf dem Interesse am Anderen und der Liebe zum Unterschied aufbaut. Es ist unsere Aufgabe ohne jede *puristische* und ausgrenzende Idealvorstellung, den Sinn und Zweck des Andersartigen deutlich zu machen und der grundlegenden Pluralität Gestalt zu geben, aus der letztendlich Kreativität entsteht. Für unsere Gruppe gilt, Individualität mit Vielfalt zu verbinden, gemeinsame Werte jenseits unserer eigenen Grenzen als Basis für einen gemeinschaftlichen Umgang zu definieren und unsere Vorstellungswelten miteinander zu verbinden. So können neue Horizonte eröffnet und der Zukunft ein anderes Gesicht gegeben werden.

MOHED ALTRAD