

100 Jahre Firmengeschichte in sportlichen 90 Minuten

Das Unternehmen Köster feiert Geburtstag. Für seinen Inhaber in der dritten Generation kein Grund, stehen zu bleiben

Von Anna Gemünd

Warstein. Ein Wanderer weiß, dass es oft neben gutem Schuhwerk vor allem eines braucht, um sein Ziel zu erreichen: Einen langen Atem. Ewig zu warten, bis die Dinge passieren, das ist jedoch nicht Franz-Bernd Kösters Sache. Der Geschäftsführer von Westkalk trifft gerne Entscheidungen, langes Hin- und Her-Gerede kann er nicht gut ertragen. Deswegen marschiert er auch sofort los, als er zum Talk am Turm an diesem grauen Novembermorgen eintrifft.

Eigentlich wollen wir über 100 Jahre sprechen: 100 Jahre sind es, auf die die Firma Köster in diesen Tagen zurückblickt. Dafür braucht es nicht nur einen langen Atem, im heißen Themenkomplex „Steinabbau in Warstein“ kann es auch keine „gewöhnliche“ Firmengeschichte sein, die der heutige Geschäftsführer von Westkalk zu erzählen hat. Schon auf den ersten Metern unserer Wanderung tauchen wir nicht nur in die Tiefen der Firmenhistorie ein, sofort sind auch die aktuellen Diskussionen um Trinkwassergewinnung und die Rekultivierung Thema. Was einst war und heute noch sichtbar ist, lässt sich eben nicht so einfach trennen. Untrennbar mit dem Unternehmen Köster verbunden scheint die Zahl 4, welche die Geschichte des Familienunternehmens wie ein roter Faden durchzieht. 1914, 1954, 1964, 1974,



Franz-Bernd Köster im Gespräch mit WP-Redakteurin Anna Gemünd.

„Damals spielten die Konflikte, mit denen wir uns heute in der Steinindustrie beschäftigten, noch keine große Rolle.“

Franz-Bernd Köster über die Zeit seines Studiums in den 70er-Jahren

2004: Fast immer sind es die „4-er-Jahre“ eines Jahrzehnts, in denen prägende Schritte in der Unternehmensgeschichte gegangen wurden. Da passt es irgendwie, dass 2014 die Vorbereitungen für die „Warsteiner Vereinbarung“ begonnen wurden – einem absehbar richtungsweisenden Einschnitt für Franz-Bernd Köster, der als Geschäftsführer von Westkalk die dritte Generation der Kösters vertritt.

Alles beginnt mit dem Eisenerz

Mit Franz-Bernd Kösters Großvater nimmt die Unternehmensgeschichte 1914 ihren Anfang: Der in Hirschberg tief verwurzelte Franz Köster beginnt in den beiden Gruben „David“ an der Bilsteinhöhle und „Sudbruch“ an der Hohen Lieth mit dem Abbau von Eisenerz. „Unsere Verladerrampe von damals kann man heute noch hinter dem ehemaligen Waldhotel sehen.“ Als die Ressource Erz immer weniger wird, schwenkt Köster um auf Kalkstein; beginnt in den 20-er-Jahren mit dem Abbau an der B55. 1924 geht das kleine Unternehmen auf den Hillenberg.

25 Pferdefuhrwerke und 14 Pferde sorgen damals dafür, dass die Steine zur Verladung nach Warstein kommen. „Das muss eine richtige Knochenarbeit gewesen sein.“ Franz-Bernd Köster spricht mit großem Respekt von der Arbeit seiner Vorfahren, die er heute weiterführt – und doch ganz anders macht. Das „Machen“, das „Anpacken“, das hat Franz-Bernd Köster von seinem Großvater geerbt, doch ein Pferdefuhrwerk und starke Arme helfen ihm heute nicht viel weiter. „Die Arbeit hat sich verschoben: Wenn ich heute Glück habe, dann be-



Ein Mann, den Steine begeistern: Franz-Bernd Köster vor dem Lörmecketurm – für das Foto allerdings mit den Steinen, die dort liegen und nicht dem echten Warsteiner Kalkstein.

FOTOS: JANA NAIMA FISCHER

stehen 30 Prozent meiner Tätigkeit aus Markt-bezogenen Aufgaben und 70 Prozent aus dem Einholen von Genehmigungen und dem Einbinden der Bevölkerung.“ Dieses „Konfliktmanagement“, wie Köster es selbst nennt, spielte 1914, auch 1924 keine Rolle. Die erste Generation der Kösters entsprach der klassischen Gründergeneration: Etwas aufbauen, einfach machen. Vielleicht etwas, das der Köster der dritten Generation ins heute übernommen hat: Langes Hin- und Her-Reden ohne ein absehbares Ergebnis ist nichts für den 59-Jährigen. „Ich habe eine ganze Menge Diplomatie von meinem Vater gelernt und wende sie auch an. Aber ich bin auch jemand, der irgendwann mal sagt: So, jetzt muss was passieren.“

Aufbau von Vertrauen

In Warstein passiert immer viel, wenn es um die Steinindustrie geht: Vor allem Diskussionen, Vorwürfe und das Beharren auf Positionen „passiert“. „Absolute Positionen helfen niemanden weiter“, sagt der gewachsene Diplomat Franz-Bernd Köster dazu, „der einen Seite helfen keine absoluten dogmatischen Positionen und uns keine absoluten rechtlichen.“ Gilt das auch für das Thema Wasser? „Soweit liegen wir da gar nicht auseinander. Vom Grundsatz her sagen wir ja auch immer: Trinkwasserschutz hat oberste Priorität. Was uns da noch fehlt, ist die Akzeptanz dessen, was wir im rechtlichen Rahmen tun. Mir hilft keine Rechtsposition, wenn die Akzeptanz in der Bevölkerung fehlt.“ Für seinen Vater, Bernd Köster, der 1946 in seine Führungsposition im Unternehmen eintrat, stellten sich zunächst ganz andere Fragen: Die

Nachkriegsjahre waren überall im Land geprägt vom Aufbau. Ein Aufbau, der im Falle des Steinbruch-Unternehmens Köster nicht nur im wirtschaftlichen, sondern zunehmend auch im gesellschaftlichen Sinne wichtig wurde: Der Aufbau von Vertrauen und Authentizität. Mit dem Wachstum des Unternehmens – sichtbar durch die erste, kleine Aufbereitungsanlage im Drewerner Steinbruch, den Beginn der Kooperation mit der Dückerhoff AG und dem Erwerb der Grundstücke auf der Hohen Lieth und dem Hillenberg – kamen zunehmend die Fragen der Verantwortlichkeit des eigenen Tuns ins Spiel.

„Auch die nächste Generation wird in Warstein in der Kalksteingewinnung tätig sein.“

Franz-Bernd Köster zur Zukunft

„Damals ging es um das Vertrauen, das jeder einzelne Angestellte in seinen Arbeitsplatz hatte, aber auch das Vertrauen, was die Kunden zu uns hatten“, meint Franz-Bernd Köster. Ein Vertrauen, das heute noch wichtig ist, aber das eine andere Form des Vertrauens etwas in den Hintergrund gedrängt hat: Das Vertrauen in der Außenwirkung. „Als ich in den 70er-Jahren Betriebswirtschaft studiert habe, da spielten die Konflikte, mit denen wir uns heute in der Steinindustrie in der Öffentlichkeit beschäftigten, noch keine wirkliche Rolle.“ Die 1974 gebaute Gleisverlängerung und ein neuer Vorbereiter

gaben damals die wirtschaftliche Richtung vor.

Neun Jahre später trat Franz-Bernd Köster als Prokurist in die Geschäftsführung ein. „Das war 1983, da passt es mit der 4 ausnahmsweise mal nicht.“ Er arbeitet an der Seite von Heinz Bos, der schon seinem Vater seit 1954 als Prokurist zur Seite stand. „Die waren ein sehr gutes Team.“ Betriebswirtschaft hatte er studiert, als Vorstandsassistent in Köln gearbeitet – doch das, was an der Spitze des Familienunternehmens zu seiner Hauptaufgabe werden sollte, das konnte kein Studium dem jungen Franz-Bernd Köster vermitteln: Das Einwerben von Vertrauen für eine Sache, von der er selbst begeistert ist, die bei den meisten anderen Menschen jedoch Unmut und Ängste hervorruft. „Niemand möchte einen Steinbruch neben sich haben, das ist klar. Und natürlich ist eine Brauerei schöner. Aber wir brauchen diese Rohstoffe“, sagt Köster. Dass er mit dieser Aussage bei den Gegnern der Steinindustrie wenig Gehör findet, hat der Betriebswirt gelernt. Mehr noch: „Das musste ich auch erstmal lernen: Wie du damit umgehst, wenn du beispielsweise auf einer Demo oder in der kleinen Sauerlandhalle vier Fünftel der Anwesenden gegen dich hast.“

Vom Einzelkämpfer zum Team

Sich persönlich den Sorgen der Einzelnen stellen – das, so Köster, sei das Entscheidende. Und das habe auch sein Vater schon praktiziert: „Wenn er mit Landwirten verhandelt hat, ging es auch immer über die persönliche Ansprache.“

Dass er so schnell zum „Buhmann“ wird, auch das hat Köster akzeptiert – auch wenn er das nicht al-

leine ist. Seit der Gründung der Westkalk 2004 hat er zwei neben sich, die wissen, was es heißt, mit dem Thema „Steine“ in der Öffentlichkeit umzugehen: Die Diskussionen zwischen Dr. Heinz Weiken, Raymond Risse und Franz-Bernd Köster müssen in der Anfangszeit langwierige Prozesse gewesen sein. „Wir waren es ja alle gewohnt, Einzelkämpfer zu sein.“ Heute treten sie gemeinsam nach außen hin auf. „Die Erfahrung hat gezeigt, dass es nicht gut ist, wenn es immer eine Person macht.“ Dieser Lernprozess hat auch zur Folge, dass die Geschäftsführer durchaus auch mal einen „Mitarbeiter vom Fach“ an die vorderste Front schicken. „Ein Sprengmeister kann den Menschen viel besser erklären, was dieser Messwert gerade bedeutet, als wenn wir das tun“, meint Köster.

Rohstoffe bleiben ein Herzstück

Für seine, die dritte Generation der Franz Köster Hartsteinwerke, findet Franz-Bernd Köster ein deutliches Motto: „Das ist die Kooperation. In unserer Zeit ist das Umfeld und die Kooperation mit den Menschen in seiner Bedeutung gewachsen. Daran werden wir auch weiterhin arbeiten.“ 2024 – das wäre nach dem Jubiläum in diesem Jahr der nächste „Meilenstein“ mit einer 4: Wo sieht er sein Unternehmen dann? „Die Warsteiner Vereinbarung steht dann – und zwar nicht nur auf dem Papier. Uns wurde gesagt, dass zehn Jahre der Zeitraum sind, in dem sich die B55n zumindest schon in der Bauphase befindet. Vielleicht fahren wir dann ja auch schon drüber.“ Stichwort Rekultivierung? „Da werden wir in zehn Jahren noch nicht fertig sein. Aber man wird mit Sicherheit etwas sehen, was die Folgenutzung der Steinbrüche angeht.“

Für die vierte Generation gibt Franz-Bernd Köster das Ziel der Wanderung diplomatisch aus: „Das Unternehmen bewahren – und natürlich vermehren.“ Ob das dauerhaft nur im Bereich der Steinbrüche der Fall sein wird, lässt er offen. Seit 2012 beteiligt sich das Unternehmen an einem Automobilzulieferer im Sauerland. Doch: „Die Rohstoffe werden ein Herzstück unserer Beteiligungen bleiben. Auch die nächste Generation wird in Warstein in der Kalksteingewinnung tätig sein.“ Möge sie dazu das richtige Schuhwerk haben.

Im Porträt:
Franz-Bernd Köster

■ Franz-Bernd Köster ist ein Christkind: Geboren am 24. Dezember 1954 als Ältester von drei Brüdern, kam er nach Studium in München und Vorstandstätigkeit in Köln 1983 als Prokurist in das väterliche Unternehmen.

■ Köster ist verheiratet, hat drei erwachsene Töchter und lebt in Körtlinghausen.