

Wenn Alexander Wellendorff, 30 Jahre alt, bei der Arbeit ist, dann hört er das Pfeifen des Mikromotors, mit dem die Handwerker an ihrem Platz in der Manufaktur fräsen und bohren. Der Absauger macht Geräusche, der Ultraschallreiniger ebenso. Wenn Isabelle Wellendorff, 28 Jahre, bei der Arbeit ist, dann sieht sie vor sich: Excel-Tabellen und E-Mails. Oder sie sitzt im Flugzeug auf dem Weg nach Japan. Und wenn Katharina Wellendorff, 26 Jahre, arbeitet, dann redet sie viel am Telefon.

Wenn alle drei Nachkommen der Schmuckmanufaktur Wellendorff arbeiten, dann hören sie auch das Zwitschern der Vögel, das Rauschen des Wassers der Enz und das Knistern des Laubs unter ihren Schuhen. Sie sehen nicht das Excel-Grün, sondern grüne Bäume. Sie reden, während das Handy im Flugmodus bleibt. Und sie befinden sich nicht Tausende Kilometer entfernt von ihrer Heimat, sondern in dem Stück Grün am Rand des Schwarzwalds, in dem sie schon als Kinder gespielt haben. „Hier geht es um Kies, Blätter und Flussrauschen“, sagt Katharina Wellendorff und stapft den Hügel hinunter, der vom Waldweg Richtung Ufer führt. Es geht aber auch hier um die Arbeit, weil sich Dienstliches und Privates in einem Familienunternehmen meistens gar nicht trennen lassen.

Die Geschwister Alexander, Isabelle und Katharina Wellendorff sind Nachkommen des Gründers Ernst Alexander Wellendorff, der 1893 in Pforzheim eine Schmuckmanufaktur gründete. Schon damals gab es seit 125 Jahren in der Stadt eine Goldschmiedeschule. Der Markgraf Karl Friedrich von Baden hatte 1768 dem französischen Uhrenfabrikanten François Autran die Erlaubnis erteilt, in einem Waisenhaus in der Stadt die Goldschmiedeschule zu errichten, als Konjunkturprogramm für die Region. Pforzheim lag strategisch günstig, spätestens als im 19. Jahrhundert der Kurort Baden-Baden mit seinen Thermalquellen und dem Casino zum Sehn-suchtsort für Reiche aus Europa und Russland wurde. Mit der Kutsche kam man innerhalb eines Tages an. Mit der Eisenbahn konnte man es gegen Ende des 19. Jahrhunderts sogar in gut zwei Stunden schaffen. Dass die Geschäfte mit dem Gold damals gut liefen, zeigte sich auch an dem Stempelgesetz, das in den Achtzigerjahren des 19. Jahrhunderts eingeführt wurde, sodass von nun an jedes Schmuckstück punziert werden musste, um Herkunft und Qualität des Goldes besser zu sichern.

Aus Wellendorff wurde im Lauf des 20. Jahrhunderts eines der wichtigsten deutschen Schmuckunternehmen. Das lag unter anderem daran, dass der Nachnachkomme von Ernst Alexander Wellendorff, Hanspeter, die Idee der Punzierung weiterdrehte und seine Schmuckstücke zusätzlich mit dem W-Logo des Unternehmens versah.

Markenbildung war zu der Zeit noch kein Thema, im Schmuck sowieso nicht. Einem Teil der Wellendorff-Klientelen muss die Idee unerhört vorgekommen sein.

„Oma und Opa haben erzählt, dass wir zu der Zeit einen Großteil unserer Kunden verloren haben“, sagt Alexander Wellendorff. Aber die Entscheidung von Hanspeter Wellendorff und seiner Frau Eva stand fest. So hieß es dann: „Wir stehen hinter jedem Schmuckstück, deswegen trägt auch jedes dieses Brilliant-W.“ Die Oma sei an der Idee maßgeblich beteiligt gewesen, sagen die Enkelkinder. Ihre Arbeit damals im Unternehmen war nämlich: „Marketing“. Alle drei Wellendorff-Kinder sagen das gemeinsam, während sie im Wald auf einem Baumstamm sitzen. Marketing, das ist in dieser Familie ein geflügeltes Wort. Marketing, das war zu der Zeit noch nichts, womit Unternehmen hantierten, um ihre Produkte bekannter zu machen. „Und auch das erzählt die Oma jedem Marketing-Bewerber“, sagt Isabelle Wellendorff. „Dass sie zu einer Zeit Marketing gemacht habe, als es das noch gar nicht gegeben habe.“

Es ist nicht der einzige Satz, den Alexander, Isabelle und Katharina Wellendorff öfter hören. „Mein Opa sagt“, so erzählt es Katharina Wellendorff, die jüngste der drei Geschwister, „Familie ist die größte Stärke. Und die größte Schwäche.“ Was machen die Nachkommen also aus dieser Familie? Vor drei Jahren sind sie ins Familienunternehmen eingestiegen. Allmählich übernehmen sie die Führung.

WARUM DER WALD?

Zunächst einmal: Sie stehen noch öfter gemeinsam im Wald. Buchstäblich, denn hier haben sie Ruhe, damit die Familie fürs Unternehmen vor allem die größte Stärke bleibt. Es ist das erste Mal, dass Alexander, Isabelle und Katharina Wellendorff sich gegenüber einer Zeitung gemeinsam über das Unternehmen äußern. Nach einer Einführung im Konferenzraum gehen sie mit dem Besuch raus ins Grüne. Hier kommen sie ins Reden. An Wochenenden sind sie auch hier, Joggen, Reiten, Fahrradfahren. Hier sind sie Geschwister – und Geschäftspartner. Der Wald als Ort für Wellness und für Wellendorff.

„Sicherlich haben wir viel Potential für Konfrontation“, sagt Katharina Wellendorff. „Alexander macht zu 100 Prozent Produkt, und ich bin immer mit unseren Sammlern unterwegs.“ Sammler, so nennen sie ihre Kunden. Wenn also der eine hinter dem Produkt steht und die andere hinter den Bedürfnissen des Marktes, dann könne es Probleme geben. „Wir kommen von zwei komplett unterschiedlichen Richtungen.“ Immerhin, dazwischen steht Isabelle, die Mittlere, die sich mit den Zahlen beschäftigt und damit die Richtung vorgeben kann. „Isabelle hat uns im Griff“, sagt Katharina Wellendorff. „Und wir haben für uns gelernt: Konfrontation

und Konflikt wären ein Weg. Ein anderer ist: Es muss kein Entweder-Oder sein. Es kann auch aus Liebe das Beste sein.“

So gehen sie das jetzt an. Eine Cousine und einen Cousin gibt es noch, beide sind nicht im Unternehmen tätig. Der Vater Christoph Wellendorff und der Onkel Georg sind hingegen weiter da, der eine für die Zahlen, der andere für die Produktion. Selbst der Opa ist noch jeden Tag in der Firma, mit 90 Jahren. „Er sitzt mir bei der Arbeit gegenüber“, sagt Isabelle Wellendorff. „Das ist toll, denn ich lerne von ihm, wie man verhandelt, zum Beispiel Zinskonditionen bei der Bank, von denen man vorher gedacht hat, dass man das niemals schafft. Und er lernt von mir, wie man ein PDF-Dokument digital unterschreibt.“ Ein paar Urlaubstage mehr als die Enkel habe er, mehr nicht. „Der Opa ist dafür da, alles zu hinterfragen und zu jedem Punkt eine Meinung zu haben“, sagt Katharina Wellendorff. „Uns inspiriert das. So kommen wir ins Nachdenken.“ Jede Idee, jede Änderung müsse dem Großvater vorgetragen werden. „Da weiß man, dass man eine Meinung gegenüberstehen hat.“

„ICH LIEBE MENSCHEN“

Aber: Sind sie nun die Enkel? „Oder die Kinder von Christoph?“, fragt denn auch Katharina Wellendorff. Was dürfen sie verändern als Alexander, Isabelle und Katharina Wellendorff, Angehörige der Generation Z, die dieses 133 Jahre alte Schmuckunternehmen in die Zukunft führen sollen? „Im Wald besprechen wir diese Themen“, sagt Katharina Wellendorff. „Da sind wir einfach wir, in Sportsachen. Da passt dann nichts zwischen uns. Und wir sehen auch zu, dass man nichts zwischen uns lässt. Denn klar wird das von allen Richtungen getestet.“

Als Kinder wuchsen sie in der Nähe auf. Im Wald spielten sie schon damals. Wenn sie an diesem Tag Richtung Enz schauen, erzählen sie auch von der Mutter, die gerne im Fluss schwimmt. Sie arbeitet bis heute als Zahnärztin und war immer berufstätig, auch als die Kinder klein waren. Alle drei besuchten die örtliche Grundschule und das Gymnasium. Jeweils zeitversetzt verließen sie Pforzheim zum Studium. Alexander Wellendorff zunächst nach Reutlingen, dann nach North Carolina und Barcelona, Isabelle nach Vallendar an die Wirtschaftsuni WHU. Katharina Wellendorff sagt: „Ich wollte staatlich studieren.“ BWL, wie die Geschwister, aber schon. Sie landete in Köln.

Erste Berufserfahrungen sammelten sie entsprechend ihren Neigungen, Alexander Wellendorff ging zum Softwareunternehmen Celonis, später zur Unternehmensberatung Boston Consulting. Isabelle Wellendorff ging in ein Start-up nach Berlin, Hundefutter. Katharina Wellendorff ging zu Coca-Cola. Sie, die Kommunikative, sagt: „Das meistgesprochene Wort auf der Welt nach ‚Okay‘ ist ‚Cola‘“

Goldene Generation

Für ein Familienunternehmen kann die Familie die größte Schwäche sein. Oder die größte Stärke. Was machen die Nachkommen von Wellendorff daraus?

Von Jennifer Wiebking, Foto Ilkay Karakurt



Hier sind die Geschäftspartner
Geschwister: Alexander,
Isabelle (Mitte) und Katharina
Wellendorff am Ufer der
Enz an ihrem Lieblingsort
im Wald. Im Hintergrund
Isabelle Wellendorffs
Mischlingshund Ricky.

Mit der Zeit erkannten alle drei, was ihnen lag. Isabelle die Zahlen. Alexander durchlief die Goldschmiedeschule und arbeitete später bei Juwelier Vogl in Aschaffenburg. Und Katharina Wellendorff sagt: „Ich liebe Menschen, ich kann gar nicht genug von ihnen bekommen.“

War es jemals eine Option, nicht ins Familienunternehmen einzusteigen? „Ja, das war Mama und Papa total wichtig“, sagt Isabelle Wellendorff. „Unsere Eltern haben uns immer vermittelt, dass sie Spaß bei der Arbeit hatten. Auch Opa arbeitet ja nicht darauf hin, endlich in Rente zu gehen.“ Wenn Arbeit erfüllend sein soll, dann muss der Einstieg ins Familienunternehmen frei gewählt sein. „Die Ansage von zu Hause war: Den ersten Karriereschritt macht ihr extern. Und dann war es klar, dass wir uns hier bewerben mussten. Wir wurden auch erst einmal auf ein Jahr befristet eingestellt, so wie jeder andere Mitarbeiter auch.“ Heute leuchte das allen ein. „Anfangs haben wir es vielleicht auch als Misstrauen interpretiert. Aber letztlich hat es uns Selbstvertrauen gegeben.“ Das ist nötig, selbst wenn es sechs Schultern sind, auf denen bald die ganze Verantwortung lasten soll. Und der Druck. „Druck von außen, Druck, den man sich selbst macht, Druck von den Teams und von Freunden“, sagt Katharina Wellendorff.

„Wer ist man da eigentlich? Und wie verliert man sich nicht?“ So sagte der Vater zum Beispiel vor einigen Monaten: 30 Prozent Plus für 2026, das sei der Plan. Ein großer Plan. Selbst für Schmuckunternehmen sind es gerade keine goldenen Zeiten. „Die Bäume“, sagt Isabelle Wellendorff, während sie den Waldweg entlangläuft, „ich weiß gar nicht, wie oft die Bäume schon diese Zahl von 30 Prozent gehört haben.“ Wie soll so ein Ziel machbar sein? „Mit einem Wort: Exzellenz“, sagt Katharina Wellendorff. „Es gibt immer noch etwas, was wir noch besser machen können. Noch bessere Schmuckpräsentationen. Noch bessere Kundenerlebnisse.“

SCHMUCK, AUCH FÜR MÄNNER

Die Produkte, das sind die Siegelringe in den Fünfzigerjahren, die Goldkordeln in den Siebzigerjahren, die drehbaren Ringe in den Neunzigerjahren und zuletzt das Federnde Gold in den Zwanzigerjahren dieses Jahrhunderts, Armbänder, die ohne Schließe schließen. An dem Federnden Gold arbeiteten sie 17 Jahre lang. „Wir haben festgestellt, dass es uns nicht gelingt, eine Schließe zu kreieren, die gleichzeitig schön, simpel und sicher ist“, sagt Alexander Wellendorff, der an diesem Tag zwischen seinen Schwestern den geringsten Anteil an Redezeit hat. „Also haben wir uns gedacht: Lassen wir die Schließe einfach weg.“ Alexander Wellendorff trägt es selbst am Handgelenk. Schmuck ist – jenseits von Siegel- und Eheringen – auch für Männer zunehmend ein Thema. Diese Lücke ließe sich auch bei Wellendorff noch besser schließen.

Und trotzdem bleibt die Frage offen, ob die Gen Z von Wellendorff mit dem Wellendorff-Design bald auch die Gen Z so ansprechen kann, wie das die Vorfahren über Generationen hinweg geschafft haben. Das Schmuck-

geschäft hat sich verändert. Die Kaiserfamilie in Japan trägt Wellendorff-Schmuck, natürlich, und die Sammler der Marke auch. Normalsterbliche jüngere Kundinnen und Kunden greifen hingegen häufig zu den Produkten noch bekannterer Unternehmen. Auch die haben die Markenbildung in den vergangenen Jahrzehnten stark vorangetrieben, Cartier, Messika, Tiffany & Co. zum Beispiel. Im Schmuckgeschäft gilt längst wie in vielen anderen Branchen: The winner takes it all.

„Wenn man sich den Markt anschaut, dann sieht man vor allem große Konzerne“, sagt Isabelle Wellendorff. „Die haben ein Vielfaches an Marketingbudget und mehr Mitarbeiter. Damit können wir nicht konkurrieren.“ Daher die Idee des besonderen Kundenerlebnisses. Bei Wellendorff fragen sie nach Lieblingsorten, nach Gefühlen, die in besonderen Momenten stark ausgeprägt waren. Das mag dann nicht das Schmuckstück sein, das Model Hailey Bieber trägt, aber eben umso besser zu einem selbst passt.

Einen letzten Satz, der mit „Opa sagt immer...“ beginnt, beendet Katharina Wellendorff so: „schreibt an eurem Generationenbericht!“ Sein Rat: „Wir sollen uns überlegen, was wir an die nächste Generation weitergeben wollen.“ Was sollen die nächsten Kinder und Enkel einmal über die Arbeit der drei sagen? Das Denken in langen Bögen. Diese Verantwortung liegt schon jetzt bei ihnen, selbst wenn der Opa noch jeden Tag am Schreibtisch sitzt. Familie als größte Schwäche eines Familienunternehmens. Und als größte Stärke.

Im Wald fängt es an zu regnen. Schirme und Regenjacken hat keiner dabei. Also zurück zu den Autos, zehn Minuten Fußweg. Dann: Abfahrt. Angekommen sind sie schon lange. ◀