

INDUSTRIE

HENSCHEL

Nur Rüstung kann retten

Am Anfang der vergangenen Woche mußte sich der Lokomotiv- und Lastwagenfabrikant Oscar R. Henschel, 58, mit seinen nächsten Familienangehörigen darüber auseinandersetzen, was in Zukunft aus ihrer gemeinsamen Firma, der Henschel & Sohn GmbH in Kassel, werden soll.

Diese Familienratssitzung war notwendig geworden, nachdem die Firma am 17. September die Eröffnung eines Vergleichsverfahrens beim Kasseler Amtsgericht beantragt hatte. Schon im Herbst vergangenen Jahres hatten sich über dem 147 Jahre alten Unternehmen dunkle Wolken zusammengezogen. Auch die Verleihung der Ehrendoktorwürde durch die Technische Hochschule Braunschweig und des Bundesverdienstkreuzes an den Firmenchef konnte nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Henschel & Sohn GmbH — nicht zuletzt wegen verschiedener Mißgriffe und Fehlspekulationen — in eine bedrohliche Liquiditätskrise geraten war.

Henschel war seit Monaten nicht mehr in der Lage, seine Rohstoff- und Halbzeuglieferanten zu bezahlen: Die Schuldsumme wuchs bis Anfang September auf rund 38 Millionen Mark. Von den Gläubigerprotesten alarmiert, berief der Aufsichtsrat nun vor wenigen Wochen als Nothelfer den Münchner Wirtschaftsprüfer Dr. Johannes Semler („Hühnerfutter-Semler“), der in den ersten Nachkriegsjahren als Direktor der Zwei-Zonen-Wirtschaftsverwaltung gescheitert war. Er soll die Firma reorganisieren und sanieren.

Klagt Semler: „Hätte man das nur einige Monate früher getan.“ Semler wußte nach zehntägiger Betriebsprüfung keinen anderen Rat, als das Vergleichsverfahren beim Amtsgericht in Kassel zu beantragen.

Am 18. September zog nun der vom Gericht bestellte Vergleichsverwalter, Rechtsanwalt Friedrich Robert Schebitz, in das Generaldirektorenzimmer der Henschel & Sohn GmbH ein. In dem Oscar R. Henschel 32 Jahre lang sehr souverän regiert hatte. Gleichzeitig verstärkten die drei Hausbanken (Frankfurter Bank, Deutsche Bank, Commerz- und Credit-Bank), bei denen die Firma mit etwa 50 Millionen Mark in der Kreide steht, ihre Bemühungen, kapitalkräftige Interessenten für die Übernahme der Familiengesellschaft zu finden.

Der löbliche Versuch des Generalbevollmächtigten Dr. Semler, die Forderungen der Gläubiger in vollem Umfang zu befriedigen, kann nämlich nur gelingen, wenn Industriegrößen wie Krupp oder Flick in die angeschlagene Firma einsteigen. Oscar Henschel hat sich mit einer solchen Möglichkeit bereits abgefunden.

Am 13. September rangen die Banken Henschel die Zustimmung ab, daß er — „wenn es die Lage erfordert“ — unter Verzicht auf seinen Gesellschaftsanteil aus der Firma ausscheidet. Er will mit seinem Vermögen für die Verluste der Firma einstehen — sagt Semler —, sofern man ihm und seinem 20jährigen Sohn Werner nicht die Lebensgrundlage entzieht. Oscar Henschel besitzt nominell 75 Prozent des haftenden Gesellschaftskapitals, das insgesamt rund 45 Millionen Mark beträgt. (Etwa 20 Prozent seines GmbH-Anteils mußte Henschel aber schon einer Hamburger Bank verpfänden.) Die übrigen Familiengesellschafter — darunter auch Oscars Bruder Robert und seine Stiefmutter, die Tochter des verstorbenen Kasseler Generals von Schefter-Boyadel — werden sich im günstigsten Fall mit einer Miniaturbeteiligung an der Firmenkonstruktion zufrieden geben müs-

sen, die von Semler und den Banken angestrebt wird.

Diese Notlösung bedeutet das Ende der Industriellen-Dynastie Henschel, die — ähnlich wie die Krupps, Borsigs, Haniels und Siemens — zu den großen Gründerfamilien gehört. Ihre Domäne war mehr als ein Jahrhundert lang der Lokomotivbau; noch heute gilt das Henschelwerk als die größte Dampflokomotiv-Fabrik Europas. Mehr als 45 000 schwere Lokomotiven rollten bisher aus den Kasseler Werkhallen. In ihren besten Zeiten besaß die Familie sogar ein eigenes Eisenhüttenwerk: die Henrichshütte in Hattingen an der Ruhr (heute im Besitz der Ruhrstahl AG). Der Reichtum der Familie offenbarte sich auch in fürstlichen Prachtbauten und Parkanlagen.

Dennoch ging der Firmenlokomotive zuweilen — wenn der Absatz stockte — der Dampf aus. So mußte Oscar Henschel



Verabschiedeter Firmenchef Henschel
38 Millionen Mark Lieferantenschulden

1929/30 die Henrichshütte und die Mehrheitsbeteiligung an der Essener Steinkohlen-Bergwerke AG verkaufen, um mit dem Verkaufserlös den schon damals drohenden Zusammenbruch aufzufangen. In jenen Jahren ging es der Firma so schlecht, daß Oscar Henschel das mit hohen Steuern belastete Familienheiligtum — ein im Jugendstil erbautes Palais, für das sich kein Käufer finden wollte — kurzerhand abreißen und die Abbruchreste für 260 000 Mark verschleudern ließ.

Aber bald kam für die Firma eine bessere Zeit, nachdem Henschel im Mai 1933 dem Oberpräsidenten Philipp Prinz von Hessen und dem preußischen Ministerpräsidenten Hermann Göring seine Reverenz erwiesen hatte. Die neuen Herren wurden mit einem dampfgetriebenen Henschel-Spezialauto durch Kassel gefahren.

In wenigen Jahren entwickelte sich die Firma zu einem Rüstungskonzern, der nicht nur Wehrmachtlastwagen, Flugmotoren und Flugzeuge, sondern auch schwerste



Nein so was!

Schickt PHOTO-PORST da jedem, der ein Kärtchen schreibt, den kostenlosen Photohefter mit 270 Seiten! Er ist Lehrbuch und Katalog zugleich. Und dazu: Jede Kamera 5 Tage zur Ansicht. Höchst unverbindlich. - Alles mit 1/5 Anzahlung. Rest in 10 Monatsraten von der Welt größtem Photohaus.

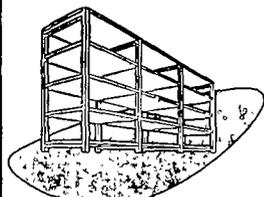


DER PHOTO-PORST Nürnberg

Jetzt neue Preise!

Dazu unsere bisher günstigsten Zahlungsbedingungen. Bildkatalog 48 mit Beifugung gratis. Postkarte genügt. Fachversandhaus aller Schreibmaschinen
Günther Schmidt GmbH, Abt. 4 P
Frankfurt a.M., Postfach 9125
Verkauf: Platz d. Republik 3
Berlin-Lichterf., Baseler Str. 69
Hamburg 24, Birkenau 16
Göttingen, Elbinger Str. 30
München, Bayerstraße 37
4,- DM Anzahlung z. B. für weltbekannte Torpedo. Ähnlich alle anderen.
Versand ab Wert - fabriken - Lieferung frei Haus

Element-Norm-Regale aus Holz



D B P a Ohne Werkzeug schnell auf- und umgebaut
fächer alle 5 cm verstellbar
Für jeden Raum und Verwendungszweck, in Höhe, Tiefe und Breite lieferbar
Stabil u. Tragfähigkeit bis zu 600 kg/qm.

Durch genormte Serienfabrikation äußerst preiswert
L. Zedlitz KG., Element-Gestellbau

Wiesbaden Albrechtstraße 15, Telefon 2 79 52

Panzer vom Typ Tiger herstellte. Die Bilanz, die Oscar Henschel nach 1945 aus dieser Rüstungshochkonjunktur zog, war allerdings traurig: Trümmer, Demontage und Enteignungen in der Sowjetzone.

Bis 1949 hatte Henschel die Schäden wieder soweit repariert, daß er dem ihm gut bekannten Bundesverkehrsminister Hans-Christoph Seebohm melden konnte: „Herr Minister, ich bin jetzt soweit und kann für die Bundesbahn jede Menge Dampfloks bauen.“ Doch Dampfloks hatte die Bundesbahn noch aus Kriegszeiten mehr als genug. Die auf Modernisierung erpichte Bundesbahn brauchte Diesel- und Elektroloks. Damit aber konnte Henschel nicht dienen.

Mit Rücksicht auf die früheren Geschäftsverbindungen bestellte die Bundesbahn schließlich 60 Rangierlokomotiven, doch diese Starthilfe genügte Henschel nicht. Schmollend beklagte er sich beim Bundespräsidenten, als Theodor Heuss das Kasseler Werk besuchte: „Falls man die jetzigen Beschaffungsprinzipien bereits 1880 angewandt hätte, würden Sie, Herr Bundespräsident, heute noch mit der ersten von uns gebauten Lokomotive, dem ‚Drachen‘, hier angekommen sein.“

Henschel suchte sich in Südafrika, Ägypten und Indien Kunden für seine traditionellen Dampfloks. Das Geschäft mit Indien erwies sich jedoch als harter Fehlschlag: Um japanische Konkurrenten aus dem Feld zu treiben, hatte Henschel seine Exportpreise bei Abgabe des verbindlichen Angebots zu niedrig kalkuliert, so daß er bei dem Indien-Geschäft rund acht Millionen Mark einbüßte.

Später stellte sich Henschel zwar auch auf Diesel- und Elektroloks um, aber alles, was an diesen Loks gut und teuer



Sanierer Semler
Wer will die Firma kaufen?

ist — besonders die Elektro- und Dieselaggregate — mußte Henschel von anderen Firmen beziehen. Es hätte nahegelegen, daß Henschel Anschluß bei einem finanzstarken Unternehmen der Elektrobranche oder des Diesel-Motorenbaues gesucht hätte, zumal er mit einer Urenkelin des Elektrokonzern-Gründers Werner von Siemens verheiratet war. Aber der Repräsen-

tant der sechsten Industriellen-Generation Henschel lehnte solche Allianzen ab.

Da er ohnehin dazu neigte, die gesamte Geschäftsführung auf sich selbst zu konzentrieren, hörte er auch nicht auf den Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Hermann Jannen, der schon vor zwei Jahren zu einer ähnlichen Firmenehe geraten hatte, wie sie die Hanomag in Hannover mit der Rhein Stahl-Union Maschinen- und Stahlbau AG und die Firma Porsche mit Mannesmann eingegangen waren.

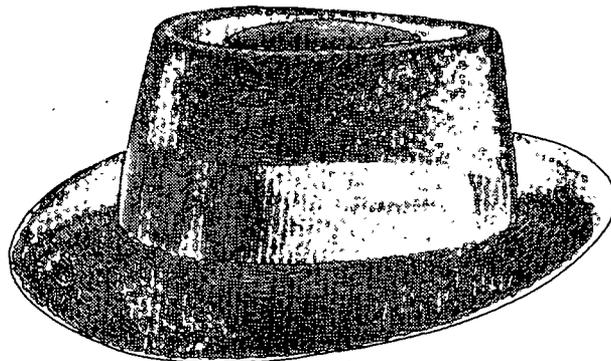
Henschel hätte sich vielleicht mit der Ruhrstahl AG vereinigen können, aber er wählte einen anderen Weg: Er wollte selbst Diesel-Spezialist werden und erwarb mit seinem damals noch flüssigen Privatvermögen die Wumag Waggon- und Maschinenbau GmbH, in die der Hamburger Staat bereits 18 Millionen Mark investiert hatte, um den Bankrott abzuwenden.

Dieses Engagement entwickelte sich zu einem ähnlich verlustreichen Abenteuer wie das Lokomotivgeschäft mit Indien. Die in Hamburg produzierten schweren Diesel-Aggregate, die besonders für Schiffe bestimmt waren, bewährten sich nicht. Schließlich blieb Henschel nichts anderes übrig als den ganzen Betrieb an die Werft H. C. Stülcken, Sohn zu verkaufen. Dabei büßte er mindestens fünf Millionen Mark ein. Außerdem mußte Henschel noch etwa 20 Prozent des Anteils, den er an der Kasseler Stammfirma Henschel & Sohn GmbH besitzt, der Hamburgischen Landesbank verpfänden. Diese Bank besaß aus der Wumag-Zeit Anrechte an der Firma.

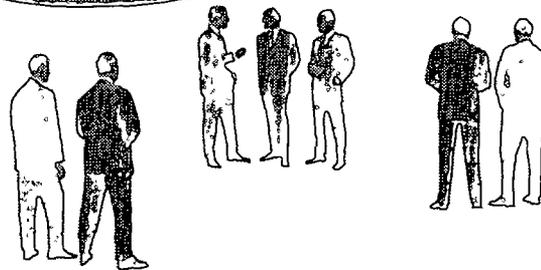
Sichtbare Geschäftserfolge erzielte Henschel nur mit seiner modernsten Abteilung, der Lastwagen- und Omnibusproduktion. Dieses Geschäft lief solange recht gut, wie die Signale des Straßentransportgewerbes

Alle Männer

unter einen Hut zu bringen,
ist nicht möglich.
Vor allen Dingen deshalb nicht,
weil korrekt gekleidete
Männer heutzutage
bewußt mit der Hut-Mode gehen.
Frauen und junge Damen
achten heute darauf,
daß ihre Beschützer
den jeweils passenden Hut
zum Anzug oder Mantel tragen.



Die Zeiten ändern sich. Vor 10 Jahren konnten
Sie sich leisten, keinen Hut zu tragen.
Niemand nahm Ihnen damals die zeitbedingte
Nachlässigkeit übel. Heute heißt es:
„Man gilt mehr — mit Hut!“



Welcher Hut speziell zu Ihrem Typ und welches der neuen,
kleidsamen Hutmodelle zu Ihrer Garderobe am besten passen,
sagt Ihnen gern Ihr Huthändler (... oder Ihre Frau!)

Frauen sehen uns lieber mit Hut!

Selbst der berühmt gewordene Ausspruch ... übrigens:
man geht nicht mehr ohne Hut — stammt von einer Frau.



noch auf Grün standen. Aber schließlich wollten 18 Fabrikanten in Westdeutschland von dem Lastwagenboom leben, und alle begingen den gleichen Fehler, ihre Kapazitäten so stark zu vergrößern, als würde sich der Güterverkehr bald nur noch auf den Straßen bewegen. Als dann die Lkw-Nachfrage — auch im Ausland — abnahm, konnte der Rückschlag nicht ausbleiben. Die Flaute wurde noch durch die Bundesverordnung über die Reduzierung der Lkw-Maße und -Gewichte gefördert, mit der Bundesverkehrsminister Hans-Christoph Seebohm der Verwüstung des bundesdeutschen Straßennetzes Einhalt gebieten will.

Da nach dieser Verordnung ab 1. Januar nächsten Jahres keine Lastwagen mehr zugelassen werden sollen, die nicht den neuen Normen entsprechen (für Lastzüge: acht Tonnen Achslast, 24 Tonnen Gesamtgewicht und 14 Meter Zuglänge), mußten sich die Lkw-Hersteller zu neuen Typenentwürfen bequemen. Dadurch wurde der ungesunde, kostentreibende Trend zur Typenvielfalt, dem die meisten Produzenten bereits erlegen waren, noch verstärkt. Henschel bringt zum Beispiel — wie der Generalbevollmächtigte Semler kritisiert — 46 Typen heraus, die je nach Kunden-

entließ. Als schließlich auch dem Direktor der Lastwagenabteilung, Alfred Schulz, eines Tages fristlos gekündigt wurde, verließ die Chefin Irene, geborene von Siemens, die feste Burg ihres Mannes in Falkenberg bei Kassel, die von dem traditionsbewußten Henschel zur Familienheimstätte erkoren worden war*.

Im November vergangenen Jahres war die Langmut der drei Hausbanken, die um ihre Kredite (etwa 50 Millionen Mark) fürchteten, zu Ende. Ihre Aufsichtsräte warfen dem Firmenchef vor, er habe mit seinem privaten Hamburger Diesel-Experiment auch der Kasseler Stammfirma sehr geschadet: Oscar Henschel hatte dabei nicht nur den größten Teil seines Privatvermögens verspielt, sondern auch Firmengelder geopfert. Die Banken forderten Henschel auf, die Geschäftsführung niederzulegen.

Seitdem vergrub sich der verabschiedete Firmenchef in seinem hessischen Landschloß Falkenberg und ließ den Aufsichtsrat gewähren, der 1000 Arbeitern kündigte und sich vergeblich bemühte, einen geeigneten Nachfolger für den entthronten Generaldirektor zu engagieren.

Den Banken kam es bald nur noch darauf an, möglichst schnell einen kapitalkräftigen Interessenten zu finden, der bei

schaftsprüfer Dr. Johannes Semler, der schon öfters kranke Firmen kuriert hatte, und setzte ihn als Generalbevollmächtigten ein. Ihm wurde aufgetragen, die Firma ohne Rücksicht auf Familientradition zu reorganisieren und zu sanieren.

Semler betätigte sich zunächst als Sparkommissar. Er entließ weitere 450 Arbeiter, annullierte unergiebig Aufträge und bemühte sich ferner, Grundstücke und Henschel-Villen zu verkaufen. Dann rang er der hessischen Landesregierung die Zusage ab, daß sie der Kasseler Firma einen 10-Millionen-Kredit verbürgt. Dazu Hessens SPD-Ministerpräsident Dr. Zinn: „Wir werden alles tun, um dieses für das Zonenrandgebiet und die Stadt Kassel so wichtige Unternehmen zu retten und den Arbeitern die Arbeitsplätze zu erhalten, aber wir sind nicht bereit, der Geschäftsführung, dem Aufsichtsrat und den darin vertretenen Banken die Verantwortung abzunehmen.“

Die hessische Landesregierung machte ihre Bürgschaft davon abhängig, daß sich auch der Bund an dieser Soforthilfe für Henschel beteiligt. Doch Bundeswirtschaftsminister Erhard lehnte ab.

Zur Zeit versucht Semler, der in Bonn über beste Beziehungen verfügt, über das Ressort Vizekanzler Blüchers einen amerikanischen Fonds anzupapern, der die Tarnbezeichnung Mutual Service Agency trägt. Dieser Fonds ist für die Finanzierung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben — vornehmlich auf rüstungstechnischem Gebiet — bestimmt.

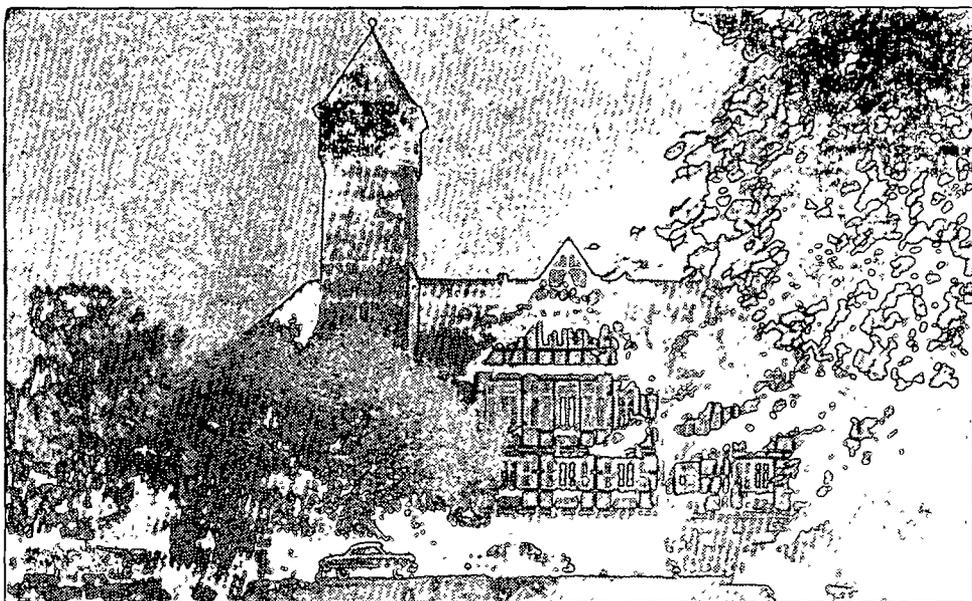
Semler versuchte noch mehr, um den im Hintergrund stehenden Interessenten den Henschel-Brocken schmackhafter zu machen. Er verhandelte aussichtsreich mit seinem CSU-Parteifreund Franz-Josef Strauß über eine Reihe von Rüstungs- und Entwicklungsaufträgen, die vom Bundesverteidigungsministerium nach Kassel gegeben werden sollen.

Strauß hat die Firma Henschel schon vor einiger Zeit mit einem etwas komplizierten Auftrag bedacht. Es handelt sich um Schützenpanzerwagen, die nach der Lizenz des Schweizer Rüstungskonzerns Hispano-Suiza in deutsch-englischer Gemeinschaftsarbeit hergestellt werden sollen. Da die Engländer mit ihrer Teilfertigung aber bisher in Verzug blieben, konnte Henschel noch keine Vorbereitungen für die Panzerproduktion treffen und demzufolge auch den ersehnten Rüstungsgewinn nicht einstreichen.

Verteidigungsminister Strauß hat aber inzwischen dem Johannes Semler fest zugesagt, schon in ungefähr sechs Wochen etwa 30 Millionen Mark als Vorschuß für die Panzer anzuweisen, die frühestens im nächsten Sommer bei Henschel montiert werden können. Mit diesen, zusammengestopelten Vorschüssen und Krediten glaubt Semler „über die nächsten Runden zu kommen“, so daß dann die „neuen Herren“, die Semler noch nicht nennen will, unbesorgt einsteigen können.

Welchem eindeutigen Zweck die drei Betriebe des Kasseler Unternehmens vornehmlich dienen sollen, steht für Semler schon heute fest: „Henschel ist nur als Rüstungsbetrieb lebensfähig. Das hat sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder erwiesen.“

Vor einem Jahr hatte der SPD-Oberbürgermeister von Kassel, Dr. Lauritz Lauritzen, sich noch scharf dagegen verwahrt, daß die wegen der Henschel-Panzerproduktion stark zerbombte Stadt wieder Rüstungszentrum werden soll. Heute beugt sich Lauritzen stillschweigend der These des Henschel-Sanierers Semler: „Lieber rüsten, als die Bude schließen.“



Henschels Familienschloß Falkenberg: So endete eine Dynastie

wunsch noch variiert werden können. Außerdem bewirkten die organisierten Radau-Aktionen der Interessenverbände des Straßentransports und der Automobilindustrie, daß sich bei den Fuhrleuten die Meinung festsetzte, Seebohms Verordnung werde noch vor dem 1. Januar 1958 zu Fall gebracht. Deshalb hielten die Fuhrunternehmer mit Neubestellungen zurück.

Während Henschels Verdienstchancen auch in der Lkw-Branche geringer wurden, schwand im Aufsichtsrat immer mehr das Vertrauen zu seiner autokratischen Geschäftsführung. „Der Firmenchef duldet keinen starken Mann neben sich“, behauptet der von den Banken eingesetzte Reorganisator Dr. Semler.

Der Aufsichtsrat versuchte allerdings mehrmals, dem Oscar Henschel einen starken Mann zu attachieren. So wurden mehrere Autoritäten der Schwerindustrie nach Kassel berufen, denen die Firma sofort komfortable Villen baute. Aber bald standen die Direktoren-Villen wieder leer, weil sich Industrie-Manager vom Format des Düsseldorfer Stahlexperten Max Carl Müller nicht mit der souveränen Art Oscar Henschels anfreunden konnten.

In den Sog dieser Führungskrise gerieten auch altgediente Henschel-Direktoren, die der Chef in plötzlicher Verärgerung

Henschel als Partner einsteigen oder am besten gleich das ganze Objekt kaufen werde. Einige Großkonzerne, wie Krupp und Flick, die auch Lokomotiven und Lastwagen herstellen, bekundeten zwar Interesse an Henschels angeschlagenem Familienbesitz, aber die Bevollmächtigten der Firmen ließen keinen Zweifel daran, daß ernsthafte Verkaufsverhandlungen für sie erst dann in Betracht kämen, wenn die Firma Henschel & Sohn wenigstens notdürftig saniert worden sei.

Mit einer kranken Firma wollte sich niemand belasten. Denn inzwischen war trotz aller Geheimniskrämerei bekanntgeworden, mit welchen Zahlungsschwierigkeiten Henschel zu kämpfen hat. Während der Lkw-Absatz stockte, hatte die Firma einen Berg von Lieferanten-Forderungen über 38 Millionen Mark vor sich hergeschoben. In den Werkhallen stauten sich unverkaufte Lastwagen mit einem Wert von 12 Millionen Mark.

Anfang September läuteten die Gläubiger Sturm, so daß sich der Aufsichtsrat endlich dazu bequemen mußte, einen Arzt an das Krankenbett der Firma zu rufen. Man konsultierte den Münchner Wirt-

* Die Ehe wurde inzwischen geschieden. Henschels ehemalige Frau heiratete den seinerzeit entlassenen Direktor Alfred Schulz.