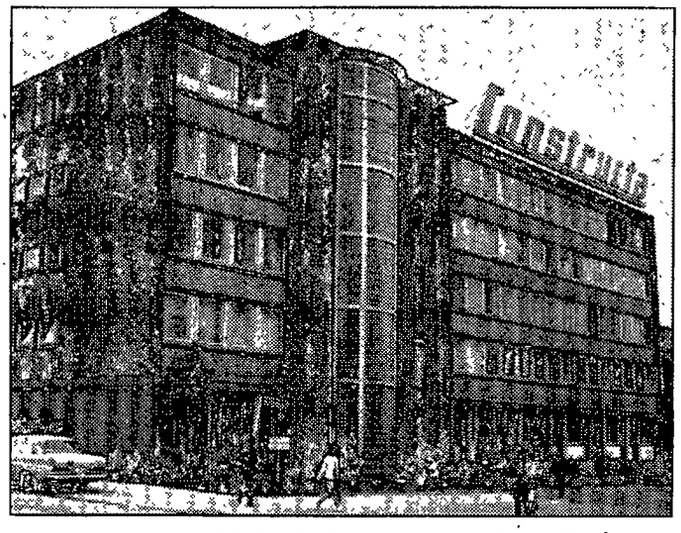
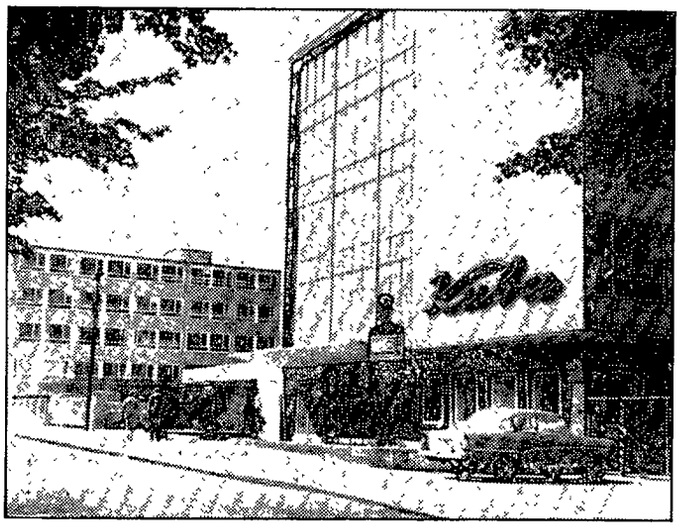




Verkaufte Familien-Unternehmen **Constructa, Kuba:** Nach Gründerruhm und Herzinfarkt . . .

UNTERNEHMEN

FIRMEN-VERKÄUFE

Freiheit gegen Freizeit

(siehe Titelbild)

Im Frühjahr 1947 rückte der aus der Kriegsgefangenschaft entlassene Fallschirmjäger-Feldwebel Gerhard Kubetschek in eine verlassene Wolfenbütteler Kaserne ein. Mit dem Erlös, den er beim Verkauf einer Leica sowie einiger Brillanten auf dem schwarzen Markt erzielt hatte, zog der Heimkehrer einen kleinen Tonmöbelbetrieb auf. An der Tür befestigte Kubetschek ein Firmenschild mit der Aufschrift „Kuba".

„Von Radios hatte ich damals keine Ahnung", gesteht der Fabrikant heute. Wegen eines Arbeitsnachweises, den er für die Lebensmittelkarte benötigte, hatte Kubetschek einige Wochen lang bei einem Radiohändler als Einkäufer gearbeitet. Die Branche erschien ihm aussichtsreich.

Tischler aus der Umgebung lieferten Kubetschek die Gehäuse für Plattenspieler und kleine Musikschränke; die Chassis kaufte der Fabrikant bei der Industrie. Sein Wohnzimmer war sein Büro, sein Schlafzimmer der Lagerraum.

Als Kubetschek für 1949 eine Million Mark Jahresumsatz voraussagte, hielten ihn Bekannte für übergeschnappt. Aber seine Prophezeiung traf ein, und seit 1949 nahmen Umsatz, Beschäftigtenzahl und Gewinne den landesüblichen Kurs — 1965 setzte der Selfmade-Unternehmer 220 Millionen Mark um.

In diesem Frühjahr machte Gerhard Kubetschek, 55, mittlerweile Deutschlands drittgrößter Fernsehgeräte-Hersteller, Bilanz und Kasse. Der kieselharte Unternehmer, an dessen Erfolg kein Kompagnon teilhatte, wollte die Last des Risikos und der Arbeit, unter der er 18 Jahre gegangen war, nicht mehr allein tragen (siehe Interview Seite 48).

Für 80 Millionen Mark verkaufte Kubetschek seine sieben Unternehmen mit 4000 Beschäftigten an den amerikanischen Elektro-Giganten General Electric. Außer dem Scheck erhielt der Tonmöbel-Pionier von den Amerikanern einen Anstellungsvertrag, der ihn als Generalbevollmächtigten mit festem Gehalt ausweist.

Wenige Wochen vor Kubetschek war bereits ein anderer Tycoon des Wirtschaftswunders umgefallen. Deutschlands drittgrößter Versandhändler, der ehemalige Nachtjagdflieger Friedrich Schwab, 53, in Hanau, überließ dem US-Nähmaschinen-Trust The Singer Company die Mehrheit des Schwab-Kapitals.

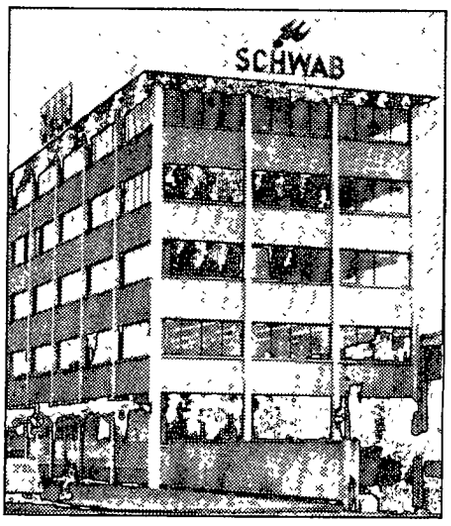
Jeden Tag, so schätzen Experten, wechselt ein deutsches Wirtschaftsunternehmen den Eigentümer und geht in die größeren Hände anonymer Kapitalgesellschaften über. Die alten Inhaber sind des Rennens um Marktanteile, Handelsspannen und Stundenlöhne müde.

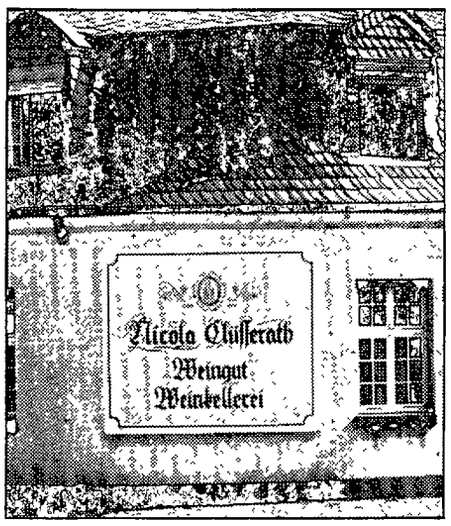
Unter den ergrauten Kindern des Wirtschaftswunders gewinnt mehr und mehr die Überlegung Raum, daß die Ernte jener Früchte, um derentwillen Herzinfarkt und Zwölffingerdarm-Geschwür durchlitten wurden, bekömmlicher ist als Gründerruhm.

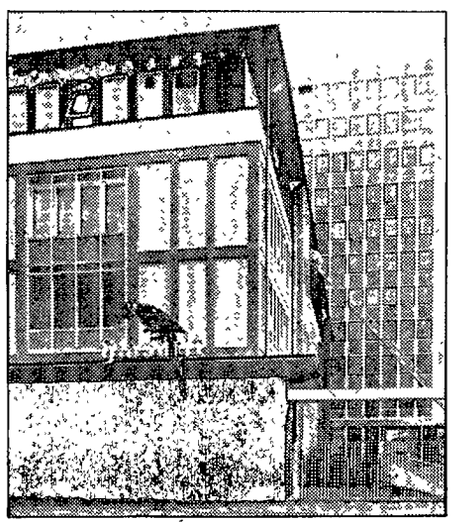
Das Statistische Bundesamt in Wiesbaden stellte fest, daß von 1957 bis 1964 die Zahl der Selbständigen — Fabrikanten, Kaufleute, Freiberufliche und Bauern — um rund 200 000 gesunken ist. In der gleichen Zeit wuchs die Armee der Arbeiter und Angestellten um 2,3 Millionen.

Hauptursache des Unternehmer-Sterbens sind:

- ▷ zu hohe Steuern auf den einbehaltenen Gewinn;
- ▷ zu geringe Kapitalbildung in Familienunternehmen bei rasch steigendem Investitionsbedarf;







. . . Ermüdung im Kampf um Markt und Macht: Verkaufte Familien-Unternehmen **Schwab, Clüsserath, Glasurit**

▷ Alter und Krankheit der Firmengründer;

▷ Ausfall einer Unternehmer-Generation durch Kriegsverluste.

Der sauerländische Bettenfabrikant und Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Fritz Berg, zeigte sich „bestürzt, wenn ich in den letzten Monaten von meinen industriellen Freunden gesagt bekam, der oder jener habe die Lust verloren". Auch der Seniorteilhaber der Düsseldorfer Privatbank C. G. Trinkaus, Dr. Johannes Zahn, Jahrgang 07, versteht die Leute von heute nicht mehr: „In meiner Jugend war das beneidete Ideal der Fabrikant mit 800 Arbeitern, großer Villa, drei Dienstboten, Kommerzienrats-Titel und Rotem Adlerorden. Dieser Typ ist verschwunden."

In einer Zeit, die dem Kommis nicht das Automobil, dem Handlungsreisenden nicht den Reitstall und dem Direktor nicht den Dr. h. c. versagt — wohl aber dem Fabrikanten den Dienstboten —, hat der Unternehmer-Job wenig Konjunktur.

Trotz wachsenden Wohlstands sank nach Berechnungen des Statistischen Bundesamts die Zahl der „Selbständigen im produzierenden Gewerbe" von 939 000 im Jahr 1950 auf etwa 720 000 (ohne West-Berlin) 1965 (siehe Graphik). Allein seit 1961 ging die Zahl der selbständigen Produzenten in Westdeutschland um 72 000 zurück.

Sie zogen der Freiheit, über Produktionsmittel zu verfügen, die Freizeit vor, die zum Privileg der Unfreiheit geworden ist: Laut Statistik müssen Deutschlands Selbständige durchschnittlich 55,4 Wochenstunden ableisten; das Freizeitheer der Arbeiter läßt es mit 41,7 Stunden bewenden.

Rascher technischer Fortschritt und Mangel an Arbeitskräften zwingen die Fabrikanten zu immer größeren Investitionen, die indes nur noch Großunternehmen aus eigenen Mitteln finanzieren können. Wegen der riesigen Aufwendungen sinkt die Ersparnisbildung in den Unternehmen von Jahr zu Jahr. Während die Betriebe noch 1956 zur volkswirtschaftlichen Gesamtersparnis beinahe 40 Prozent beisteuerten, fiel ihr Anteil 1965 auf 15,5 Prozent. Durchschnittlich müssen die Firmen heute drei Viertel ihrer Nettoinvestitionen mit Fremdmitteln finanzieren — vor zehn Jahren waren es erst 46 Prozent.

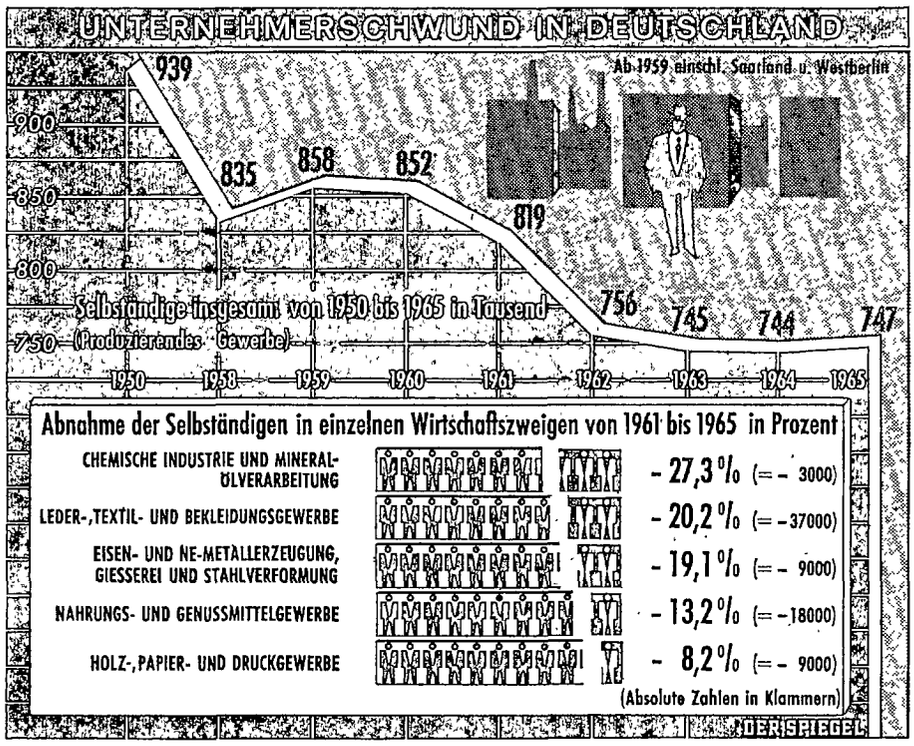
Steigende Fremdfinanzierung drückt auf die Rentabilität, und die von der Bundesbank verordnete Roßkur hoher Zinsen belastet gerade jene Selbständigen, die mangels Kapitals ohnehin maßhalten müssen.

Somit fördert die von der öffentlichen Hand in Gang gesetzte Inflation die Verkaufsbereitschaft der Selbständigen und damit jene Konzentration, der Bonn überdies durch Steuerprivilegien für Konzerne die Hand reicht.

Die großen deutschen Industriesippen der Krupp, Thyssen, Siemens und Bosch, die ihre Imperien einst in Generationen währender Kärrner-Arbeit errichtet hatten, bewahrten Macht und Herrlichkeit bis in die Gegenwart. Hingegen ist jene Normalverbraucher-Generation, die sich nach dem Krieg frisch entlaust mit ihrer Kopfquote zur Millionenjagd aufmachte, heute bereits auffällig gelichtet. Die Nachkriegs-Multimillionäre Neckermann und Grundig sind der feudale Überrest jener vielen, für die der Weg nach ganz oben bestenfalls in einer steuerbegünstigten Laube des bundesdeutschen Tessin endete.

Der Zwang zu Automation, rationellen Großserien, Forschung und Marketing ist die Klippe, die nur wenige überwinden. Da Technik und Wettbewerb die mittelständische Unternehmens-Funktion von Jahr zu Jahr mehr einengen, bleibt vielen Selbständigen, wenn sie nicht liquidieren wollen, nur noch eine Frist als Zulieferer im Konzernschatten.

Zu der Gruppe jener Unternehmen, die beim Aufstieg überstiegen wurden,





KÜSSE — FERN-GELENKT?

Ja —, wenn es Küsse wie diese sind! Rosen, die durch FLEUROP über hunderte von Kilometern „ferngelenkt" wurden. Blumengrüße, die glücklich machen, die dem Empfänger mehr sagen, als viele Worte es vermögen. Denn jede FLEUROP-Blume ist wie ein Kuß aus der Ferne — von ihm zu ihr. FLEUROP-Blumen sprechen für sich und gleichzeitig für Sie!

FLEUROP
BLUMEN IN ALLE WELT
SAG ES MIT BLUMEN DURCH



Sekthersteller **Carstens**
An Reemtsma verkauft

zählen so renommierte Familienbetriebe wie

- ▷ die Keksfabrik Harry Trüller GmbH in Celle, die der US-Gebäck-Konzern National Biscuit Company (Nabisco) für 20 Millionen Mark aufkaufte;
- ▷ das pharmazeutische Unternehmen C. H. Buer (Buer Lecithin) in Köln, das von dem US-Pharmaziekonzern Pfizer Corporation übernommen wurde;
- ▷ die Erste Deutsche Knäckebrot Werke GmbH in Karlsruhe, die der Kraft-Konzern schluckte;
- ▷ die Vasenol Werke in Oberndorf (Neckar), die das amerikanische Kosmetik-Unternehmen Chesebrough Pond's einstrich;
- ▷ die Hamburger Schokoladen-Fabrik Stockmann-Werk KG, deren Kapitalmehrheit das zweitgrößte britische Schokoladen-Unternehmen Rowntree and Co. Ltd. erwarb.

Während der vergangenen 20 Jahre gingen mehr als 30 Zigarettenfabriken in Branchenrauch auf, und nur 20 überlebten, die meisten freilich mit Marktanteilen unter einem halben Prozent. Von der ehemals buntgescheckten Margarine-Industrie mit etwa 100 Herstellern überdauerten nur 36 die Konzentration. Über 70 Prozent des deutschen Kondensmilch-Marktes liegen in den Händen von drei Konzernen, den Rest teilen sich Dutzende von regionalen Unternehmen ohne Namen und Markengesicht.

Von 190 Rundfunk- und Tonmöbel-Fabriken, die nach der Währungsreform auf den großen Boom hofften, sind ganze 16 übriggeblieben.

Obwohl sich der Zahnpasta-Umsatz in den letzten zehn Jahren verdreifachte (trotzdem putzen sich nur 70 Prozent der Stadt- und 20 Prozent der Landbevölkerung regelmäßig die Zähne), machten nur die drei Konzerne Blendax, Colgate-Palmolive und Elida (Unilever) das Geschäft. Die Super-Fluor-Aktiv-Riesen schäumen am Zahnstein von mehr als 80 Prozent der Zähneputzer, der große Rest der Kleinen freut sich des Überlebens.

Entwicklung und Einführung einer überregional verbreiteten neuen Zigarettenmarke kosten den Hersteller heute zwischen 20 und 30 Millionen Mark. Mittlere Unternehmen können derzeit nicht einmal mehr ein erstklassiges neues Pflanzenschutzmittel entwickeln, weil allein die Forschung zehn bis 15 Millionen Mark verschlingt.

Tatsächlich reiften, von Ausnahmen abgesehen, erfolgreiche technische Neuheiten ausschließlich in den Labors von Konzernen, die sich aufwendige Forschung leisten können. Von 100 Preisen, die beispielsweise das amerikanische Fachblatt „Industrial Research" alljährlich an die Hersteller wichtiger Neuheiten verleiht, gehen durchschnittlich 75 Preise an wenige große Konzerne.

Im Gegensatz zu den an der Börse zugelassenen Aktiengesellschaften ist den Familien-Unternehmen der Weg zum Kapitalmarkt verschlossen. Mangels Eigenkapital können sie Lohnerhöhungen nicht durch vermehrten Einsatz arbeitssparender Maschinen wettmachen. Somit gehen Lohnerhöhungen und soziale Verbesserungen vielfach zu Lasten des Unternehmer-Einkommens.

Zudem ist die vom Unternehmen lebende Familie häufig derart groß, daß die Gewinne nicht investiert werden können, sondern ausgeschüttet werden müssen.

Dank der zunehmenden Konzentration erhöhten die 50 größten Industrieunternehmen im Bundesgebiet — vom Volkswagenwerk, der Nummer eins, bis hin zu der Hüttenwerk Oberhausen AG, der Nummer 50 — in sechs Jahren ihren Anteil am Industrieumsatz von 17,7 auf 22,8 Prozent. Die tausend größten Firmen steigerten ihren Umsatzanteil von 52,6 Prozent auf 55,4 Prozent.

In den Sand der Konjunktur müssen nicht allein die Kleinen, sondern auch jene, die nicht groß genug sind. Allein-Unternehmer wie Oscar Henschel, Carl F. W. Borgward, Otto und Hugo Stinnes sowie Willy H. Schlieker blieben auf der Strecke. Ihre Firmen gehören heute zum Teil anonymen Konzernen wie Rheinstahl, Veba, Salzgitter und Thyssen.

Doch nicht allein wirtschaftliche Not lehrt liquidieren. In Boppard am Rhein hatte 1949 ein völlig unbekannter Willi Maurer seine „Rei"-Werke gegründet und mit seinen Spül- und Waschmitteln Rei, Kei, Spüli und Sanso einen bedeutenden Marktanteil errungen; sein Werbeslogan kam bei den Hausfrauen an: „Morgens Rei — mittags frei."



Büromaterial-Fabrikant **Soennecken**
Mit Bubiag liiert



Radio-Industrieller **Graetz**
Von Standard Elektrik geschluckt

Willi Maurer lebte standesgemäß in seinem Haus Belgrano am Bopparder Rheinufer, kaufte die Burg Gutenfels bei Kaub als Treffpunkt für die europäische Jugend und kassierte jährlich 50 Prozent Dividende.

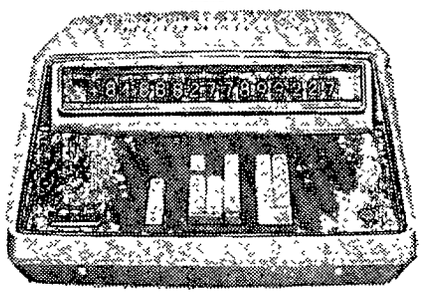
Doch während der letzten Jahre wuchs in Maurer die Angst, er werde auf die Dauer von der immer schärfer waschenden Konkurrenz der Sunlicht (Unilever) und Henkel untergeschäumt werden. Am 3. November 1965 zeigte der robuste Industrielle vom hohen Bopparder Rheinufer die reiweiße Fahne: Sein Unternehmen ging mit allem, was Maurer aufgebaut hatte, an den US-Konzern Procter & Gamble (Dash) über, dessen Produkte er bereits seit 1961 vertrieben hatte. Mit einem von der Branche geschätzten Verkaufserlös von 100 Millionen Mark war Rei-Maurer frei.

Maurer hat sich in den letzten Jahren in einer Branche etabliert, die von keinem Großkonzern bedrückt wird. Als Mehrheitsaktionär der Carl Mampe AG



Rei-Produzent **Maurer**
Von Procter & Gamble abgefunden

1/10 sec. STOP !



In dieser unglaublich kurzen Zeit errechnet Ihnen unser Sharp »Compet 20« 14stellige Multiplikationsergebnisse völlig geräuschlos!

Gibt es einen besseren Leistungsbeweis für den elektronischen Tischrechner Sharp Compet 20? Füttern Sie ihn mit Additionen, Subtraktionen, Multiplikationen und Divisionen - 1/10 sec. ist die längste Zeit, und schon leuchtet das Ergebnis auf der Sichttafel auf. Die geräuschlose Elektronik dieses Kleincomputers bringt Ihnen die technische Perfektion des 20. Jahrhunderts.

*

Ein preiswerter Sharp Compet 20 ist wirklich seinen Preis wert. Wann dürfen wir Ihnen den genügsamsten und schnellsten Ihrer künftigen Angestellten vorführen?

SHARP

GUTSCHEIN

Sharp-Vertretung

FUHRMEISTER & CO

2 Hamburg 1, Ballindamm 17, Ruf: 32 56 58

Bitte senden Sie mir kostenlos Ihren Sharp Compet 20 Prospekt.

NAME _____

ORT _____

STRASSE _____

(„Halb und Halb", „Lufthansa-Cocktail") zählt er heute zu den Großen der Spirituosen-Industrie.

Am selben Tag wie Willi Maurer strich eine weitere bedeutende Privatfirma die Segel: Die Glasurit-Werke M. Winkelmann AG in Hamburg-Wandsbek wurde von dem Ludwigshafener Chemiekonzern Badische Anilin- & Soda-Fabrik aufgepickt. Mit 2500 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von 200 Millionen Mark galten die Glasurit-Werke (1888 gegründet und im Besitz von 28 Familienmitgliedern) als Europas führende Lackfabrik. Die Winkelmann-Nachkommen verkauften aus dem gleichen Grund wie Maurer: Sie hatten Sorgen angesichts einer Zukunft, die nur noch den ganz Großen zu gehören scheint.

Ein Ruhekissen von 28,5 Millionen Mark in bar sowie BASF-Aktien zum Börsenwert von 220 Millionen Mark nahmen Winkelmanns Erben das Gefühl, die Gelackten zu sein.

Die Immobilienseiten der Zeitungen bestätigen die Diagnose eines Branchenkenners, der Westdeutschlands Wirtschaft „anomale Ermüdungserscheinungen in Eigentum und Management" bescheinigte. Allein in einer Wochenendausgabe der „Welt" dieses Jahres standen zum Verkauf:

- ▷ eine seit 60 Jahren bestehende Eisengießerei bei Düsseldorf mit 90 Mann Belegschaft „aus Altersgründen";
- ▷ ein Werk der feinmechanischen Industrie mit über 700 Beschäftigten und 35 Millionen Mark Jahresumsatz „alters- und krankheitshalber";
- ▷ eine ausbaufähige Fahrrad-Großhandlung „im Raum Schleswig-Holstein";
- ▷ eine rentable Stahlbaufirma in Nordrhein-Westfalen „aus Gesundheitsgründen";
- ▷ ein renommiertes Damen-Oberbekleidungsgeschäft „f. gepfl. Mittelgenre" in einer Rhein-Main-Großstadt sowie
- ▷ ein guteingeführtes Heizungs- und Rohrleitungsbau-Unternehmen im Ruhrgebiet „altershalber".

Im Netz mächtiger Konzernmanager verfingen sich Unternehmer wie Erich Graetz mit seiner Radiofabrik (heute Standard Elektrik Lorenz), Heinrich Reinig mit seinen Constructa-Werken (heute Siemens), Bernt Carstens mit seiner Sektkellerei (heute Reemtsma) und August Klönne mit seiner Stahlbaufirma (heute Thyssen).

Der kinderlose Schuhversandhändler Friedrich Baur in Burgkunstadt setzte in seinem Testament fest, daß sein gesamtes Vermögen nach seinem Tode der Friedrich-Baur-Stiftung zur Förderung der medizinischen Wissenschaften und der Schönen Künste zufallen soll. Der Wetzlarer Fabrikant von Pumpen und Meßgeräten, Dr. Erich Pfeiffer, will seinen Besitz in Stiftungen zugunsten der Belegschaft einbringen. Viele Gründer-Sippen verkauften ihre Unternehmen, weil die Erben im Krieg gefallen sind.

Vor allem aber zwang Kapitalmangel die Selbständigen zum Ausscheiden aus dem Wirtschaftswunder, das vielen von ihnen schon lange wunderlich vorkam. Nur sieben Millionen Mark Investitionsmittel fehlten zum Beispiel den Offenbacher Metallverarbeitern Heyne, die in der fünften Generation Drehteile nach fremden Konstruktionsplänen fertigten. 1962 erwarb die Mülheimer Hugo Stinnes AG, die heute zum Veba-Konzern gehört, das Unternehmen, investierte jene sieben Millionen Mark, die den Heynes gefehlt hatten, und machte in wenigen Jahren aus dem unrentablen Familienbetrieb ein ertragreiches Unternehmen.



Wetzlarer Pumpenfabrikant **Pfeiffer**: Stiftung für Arbeitnehmer

Andere Familien suchten ihr Heil in einer Partnerschaft mit großen Konzernen. Die Hamburger Werft Blohm & Voß AG, 1877 gegründet, gab schon vor Jahren die Hälfte ihrer Aktien an den Thyssen-Trust ab, die Butzbacher Maschinenfabrik Pintsch Bamag liierte sich mit der Bremer Vulkanwerft des Barons Hans Heinrich Thyssen-Bornemisza, die 1886 gegründeten Ringsdorff-Werke in Bad Godesberg ließen sich mit den Konzernen Farbwerke Hoechst und Siemens ein.

Die seit 1875 bestehende Büromaterial-Firma F. Soennecken in Bonn trat

„eine namhafte Kommandit-Beteiligung" an die Braunkohlen- und Brikett-Industrie AG (Bubiag) ab, um ihre „vielfältigen Expansionspläne zu verwirklichen". Für 40 Prozent der Kommanditanteile erlöste Alf Soennecken, 40, von der Bubiag 5,6 Millionen Mark. Die 1898 gegründete Herde-Firma F. Küppersbusch & Söhne AG in Gelsenkirchen ließ 1965 den Elektrokonzern AEG als Aktionär herein.

Nicht allein in übersetzten Branchen — seit 1950 verschwanden 2622 Spirituosenfabrikanten vom Markt, und im gleichen Zeitraum ging 32 Feuerzeugherstellern das Licht aus — sinkt die Zahl der Selbständigen. Selbst eine so renommierte Winzerfirma wie die Trittenheimer Nicola Clüsserath oHG, „Das Haus an der Brücke", verkaufte Anfang dieses Jahres die Mehrheit des Firmenkapitals an die Gruppe Reemtsma/Carstens, weil Kapital und Vertriebskraft den Anforderungen des EWG-Weinmarkts nicht mehr genügten. Der Sekt aus den Flaschen der ehrwürdigen Kellerei Söhnlein sprudelt bereits seit Jahren zu Nutz des Bielefelder Kombi-Konzerns Oetker.

Die Jagd auf selbständige Unternehmer mit ansehnlichen Marktanteilen und eingespielten Verkaufsorganisationen hat jedoch eben erst begonnen. Ende 1964 lehnte das von 37 Gesellschaftern betriebene Familienunternehmen Telephonbau und Normalzeit Lehner & Co. in Frankfurt (15 000 Beschäftigte, 400 Millionen Mark Umsatz) ein Angebot des Frankfurter Elektrokonzerns AEG-Telefunken ab, obwohl es „sehr großzügig" (geschäftsführender Gesellschafter Friedrich Sperl) war.

Hermann Brunner-Schwer, 36, Mitinhaber der 1835 gegründeten Elektrofirma Saba in Villingen, der bereits mehrere Konzernofferten zurückwies, meinte: „Es ist ... verständlich, daß der Konzern ein Familienunternehmen besonders wohlgefällig betrachtet. Der zusätzliche Marktanteil braucht nicht erst erobert zu werden, er fällt als reife Frucht in den Schoß des Konzerns und wird lediglich umgebucht."

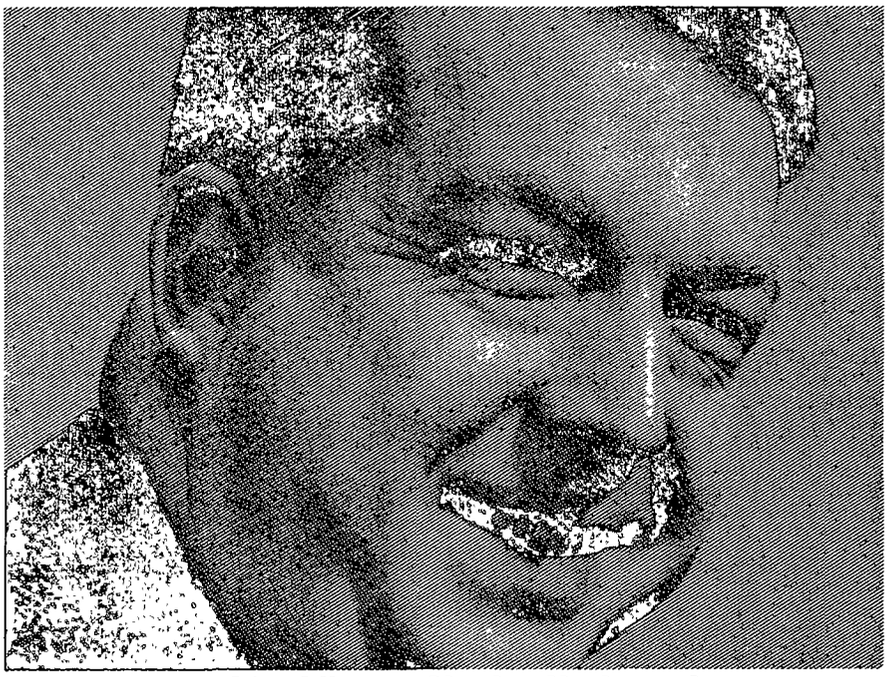
Ein mittlerer Unternehmer, so Brunner-Schwer, müsse den Konzernen ausweichen, „die auf ihrer nur noch schwer zu steuernden Bahn alles niederwalzen, was ihnen nicht rechtzeitig aus dem Weg geht".

Während die Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (ASU) die Ursache der Konzentration im „Machtstreben" der Großindustrie sieht, behaupten die Konzerne, ihre anspruchsvolle Kundschaft treibe sie „zu einer einheitlichen technischen Konzeption" (BBC-Generaldirektor Dr. h. c. Kurt Lotz).

Vor allem jene kleinen und mittleren Firmen, die keine Spezialerzeugnisse fabrizieren und über keinen Markennamen verfügen, geraten schnell in den Sog der Großen. Unter den Verkaufsangeboten, die bei dem Düsseldorfer Firmenmakler Dr. Carl Zimmerer eingehen, stehen obenan

- ▷ Maschinenfabriken ohne zukunftsweisendes Programm,
- ▷ Gießereien jeder Art und Größe,
- ▷ kleinere Fabriken für elektrische Haushaltsgeräte,
- ▷ holzverarbeitende Unternehmen sowie Papier- und Zellstoffabriken in fast jeder Größe und

Eckhard Mertens, Hannover einer unserer Mitarbeiter im Raum Niedersachsen



Ganz klar können Sie den Verbraucher mit Packungen aus Walsroder Folien informieren: mit durchsichtigen Walsroder Folien – oder noch besser mit bedruckten. Unsere Berater zeigen Ihnen gern Muster.

Ein ansprechendes Markenbild und ein informativer Text auf der Packung haben schon manchem Hersteller Vertrauen und manchem Produkt Erfolg eingebracht.

Deshalb bieten wir Ihnen – bevor wir Ihnen überhaupt Walsroder Folien verkaufen – auch in Ausstattungsfragen unsere Hilfe an. Zum Beispiel klären wir für Sie: Wie kann der Entwurf, den Sie ausgewählt haben, am besten verwirklicht werden? In welchem Druckverfahren? Mit wieviel Farben?

Dieses Metier ist nicht einfach. Dafür braucht man Spezialkenntnisse. Die Fachleute in unseren eigenen modernen Druckereibetrieben wissen, was den Farben und den Folien beim Drucken und nachher abverlangt wird; deshalb gehen unsere Drucker bei ihrer Arbeit besonders sorgfältig zu Werke. Und weil unsere Druckereien Qualitätsarbeit leisten, finden Sie heute überall auf dem Markt so viele bekannte und erfolgreiche Packungen aus bedruckten Walsroder Folien.

Übrigens: Wenn Sie ein gutes Packungsbild suchen – unsere Packungsgestalter kennen sich in der materialgerechten Gestaltung werbewirksamer Entwürfe genau aus. Auch Ihnen entwerfen sie gern das Packungsbild, das sich dann am Ort des Verkaufs tagtäglich bewährt.

Verpackungsfolien? Ein guter Rat: WALSRODER Folien

Bei uns finden Sie alles in einer Hand – Folienherstellung und Folienverarbeitung: Wir selbst beschichten, kaschieren und bedrucken die Folien. Wir fertigen Beutel in eigenen modernen Betrieben. Unsere Graphische Abteilung entwirft verkaufsfördernde Packungsbilder. Und auch zur technischen Starthilfe sind wir stets bereit. – Alles in einer Hand, zu Ihrem Vorteil.

WOLFF & CO WALSRODE

Weitere Produktgruppen der Wolff & Co AG Walsrode:
Walsroder Collodiumwolle®, Walsroder Darm®, Walsroder CMC (Carboxymethylcellulose), Walsroder MC (Methylcellulose)

▷ ältere Hotels, vor allem in kleineren Städten.

Die Mehrheit der verkaufslustigen Unternehmer beschäftigt zwischen 100 und 500 Personen, und ihr Jahresumsatz liegt zwischen zwei und 30 Millionen Mark. Zimmerer: „Wenn wir den Kaufantrag eines Interessenten erhalten, schreiben wir 20 Unternehmer der betreffenden Branche an. 15 geben uns Antwort — zehn von ihnen wollen verkaufen."

Bei dem Hamburger Industriemakler Horst Angermann, der nicht nur in- und ausländische Kaufinteressenten mit betriebsmüden Fabrikanten zusammenbringt, sondern auch in allen Gegenden der Bundesrepublik Fabriken stillegt und ausschlachtet, melden sich jeden Tag durchschnittlich zehn mittelständische Unternehmer, die ihre Betriebe abstoßen wollen.

Zwei der zehn Klienten müssen sich von dem Bilanzprüfer sagen lassen: „Leider viel zu spät. Es ist höchste Zeit für Sie, zum Amtsrichter zu gehen." Drei von den täglichen Verkaufsangeboten lassen sich überhaupt nicht realisieren. Es sind hoffnungslose Fälle: überalterte Betriebe in übersetzten Branchen ohne Zukunft. So bleibt von den zehn Offerten nur ein Betrieb übrig, für den sich ohne große Mühe ein Käufer finden läßt, weil das Unternehmen noch finanziell gesund ist und sich aus den Bilanzen der letzten Jahre eine aufsteigende Tendenz erkennen läßt.

Vielen mittleren Unternehmern wird selbst der Erfolg zuviel, weil sie keinen geeigneten kaufmännischen und technischen Führungsnachwuchs mehr finden. Diplom-Ingenieure sind oftmals nicht bereit, für 2000 Mark Monatsgehalt einem Familienunternehmen zu dienen, weil sie die umfassendere Tätigkeit in einem kleinen Betrieb mit vergleichsweise großer Verantwortung ablehnen. Statt dessen rücken sie für nur 1200 Mark in das graue Akademiker-Heer eines Großunternehmens ein.

Im „Jahrhundert des Angestellten", wie Soziologen das Konsumzeitalter nennen, drängen sogar manche Unternehmer wieder zu den Gehaltstüten zurück. Der Pionier-Elektroniker Konrad Zuse, 55, etwa — er hatte bereits 1941 die erste voll arbeitsfähige, programmgesteuerte Rechenanlage der Welt erfunden — verkaufte seine Zuse



Elektronik-Industrieller **Zuse**
Zurück zur Gehaltstüte

KG in Bad Hersfeld (1100 Beschäftigte) an den Mannheimer Elektro-Konzern Brown Boveri & Cie (BBC).

Verkäufer Zuse, Ehrendoktor und Träger des Werner von Siemens-Ringes, hatte vor 30 Jahren die Henschel-Flugzeugwerke verlassen, weil die Arbeit mit dem Rechenschieber „meine Finger, nicht aber mein Gehirn strapazierte". Den Strapazen des Erfolgs aber war auch Zuse nicht mehr gewachsen: „Meine wissenschaftliche Arbeit blieb liegen." Heute ist er wieder Angestellter in seinem eigenen Unternehmen: BBC setzte Zuse als Chefwissenschaftler in der Zuse KG ein.

Mit dem Rösten von Kaffee und der Herstellung von Erdnußkernen unter dem Markennamen „Pittjes" hatte der Fabrikant Johannes Menke in Kleve noch vor wenigen Jahren neun Millionen Mark Umsatz gemacht. Doch Menke wurde des Erfolgs nicht froh: „Für das Private blieb keine Zeit mehr."

Auch fehlten ihm die Mittel für eine eigene Verkaufsorganisation, Werbung, Verpackungstechnik und Marktforschung. Menke mußte fürchten, von den Großen der Knabber-Branche, wie Bahlsen, aufgefressen zu werden. Schließlich verkaufte Menke sein Unternehmen an Maizena, bei deren Tochter Organchemie er heute Geschäftsführer ist.

Dauerndes Reisen, Rennen und Rudern läßt die Nervenkraft selbst robuster Jobber rasch verschleißen; als Rei-Inhaber Maurer seine Firma verkaufte, war er ein herzkranker Mann. Die Gebrüder Clüsserath sind kinderlos, der Altenaer Radio-Fabrikant Erich Graetz hat keine Söhne.

Typisch für das Ende erfolgreicher Nachkriegsunternehmer ist der Fall jenes Peter Weber, der sich im Jahre 1950 mit drei Mechanikern in der Nähe von Göttingen niederließ. Sein Firmen-Pappschild: „Agema Verpackungsmaschinen".

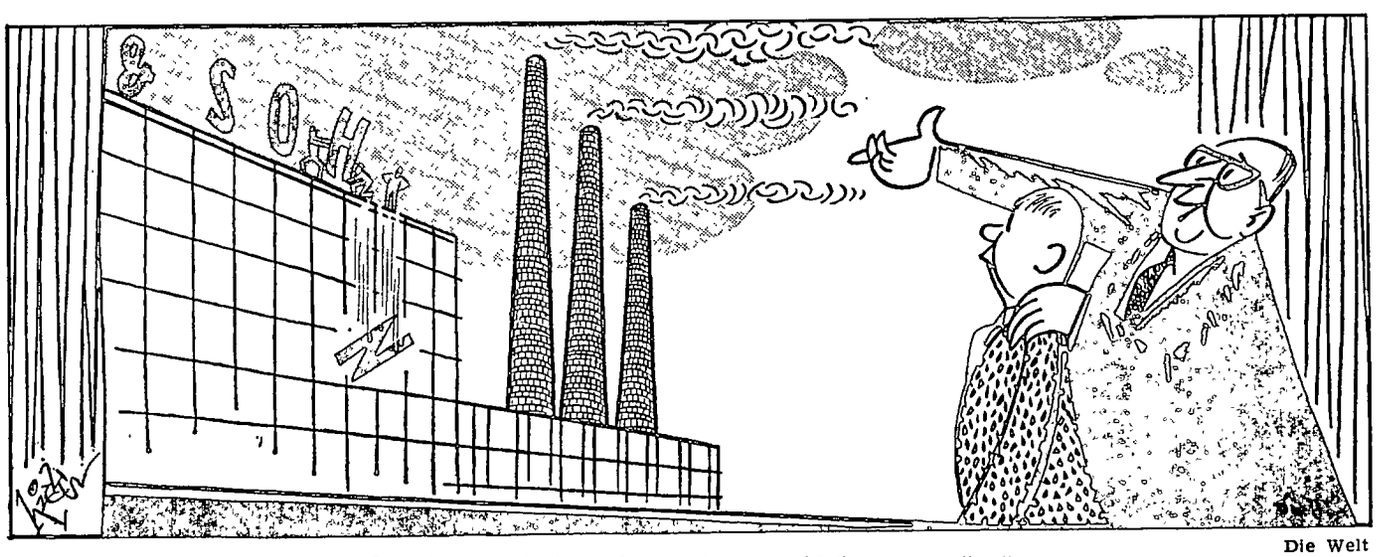
„Ich hatte die richtige Witterung, daß Verpackung stark im Kommen ist", sagt der Unternehmer im rheinischen Dialekt. Der Drei-Mann-Betrieb mauserte sich in zehn Jahren zu einer ansehnlichen Fabrik, deren Produkte heute in Großbetrieben der Konsumgüter-Industrie Kartonagen falten, vollstopfen und verschließen.

Auf der Höhe seines Erfolges kippte Peter Weber plötzlich um. Der erste Herzinfarkt ließ ihn erkennen, daß es höchste Zeit war, mit seinen Reserven sparsamer umzugehen. Seither saß er mit dem dumpfen Gefühl am Schalthebel der Fabrik: „Lohnt sich das aufreibende Gewürge überhaupt noch?"

Seinem Sohn tat er keinen Gefallen damit, den Betrieb der Familie erhalten zu wollen. Einfachen Gemüts, hatte der Filius abgelehnt, in die Unternehmer-Funktion hineinzuwachsen: „Ich kann das nicht so wie du Vater und will mich auch nicht jeden Tag, wie du es tust, zwölf bis 14 Stunden lang schinden."

Nach einer gründlichen klinischen Untersuchung zog Peter Weber aus der ganzen Misere den Schluß: verkaufen. Heute gehört die Agema der amerikanischen Verpackungsmaschinen-Firma Abo-Pack, die den alten Besitzer angemessen abfand. Der 63jährige Pensionär sieht die Fabrik noch von seinem Wohnhaus und betritt sie auch noch zuweilen, um mit der Geschäftsleitung zu reden.

Drei Jahre lang soll Weber den Abo-Leuten gegen Honorar als Berater zur Verfügung stehen. Dieses Trostpflaster gewähren humane Betriebsaufkäufer manchmal, um den Kaufabschluß zu erleichtern. Mit 63 Jahren noch zu jung für den Lehnstuhl, richtete sich der Maschinenkonstrukteur im Keller seines Hauses eine Musterwerkstatt ein.



Die Welt

„Du sollst es mal leichter haben, Junge, du bleibst Angestellter"