

Betr. Neuer Gesellschaftsvertrag und Wiederaufnahme  
meiner Tätigkeit.

Liebe Teilhaber !

Kurt hat mich gebeten meine Gedanken dazu in einen  
Schriftsatz zu fassen.

Der GmbH&Co KG Entwurf der Geschäftsleitung ist durch die  
Stellungnahme von Erhard/RA Klenner nicht realisierbar.  
Ich selbst sehe in der Firma eigentlich auch mehr als  
eine bloße Kapitalsanlage, sie hat den Zusatzwert eine  
Berufsausübung im eigenen Unternehmen zu ermöglichen.  
Diesen Zusatzwert würde ich in der GmbH&Co KG nicht gerne  
untergehen sehen. Gering schätzen wird ihn nur der, der  
sein Geld noch nicht bei fremden Herren verdienen musste.  
Mit 17 Berufsjahren als selbstständiger Unternehmer und  
11 Berufsjahren als Angestellter kenne ich beide Wege  
bestens. Die vermutete Sorglosigkeit der Tätigkeit als  
Angestellter, vor allem in verantwortlicher Position, wird  
überschätzt. Allzu leicht meint man, man habe z.B. als  
Unternehmer, den schlechtesten Job. Diese Beobachtung be-  
stärkt mich in der Forderung, dass alle unsere jungen  
Herren mindestens 5 Jahre als Angestellte auswärts ihr  
Geld verdienen sollten, nicht als Volontäre oder Praktikanten,  
denn da ist nicht die ernste Härte darin. Dann haben sie  
eigene Erfahrung, ob ihnen dieser Berufsweg, der auch seine  
Vorteile hat, mehr zusagt. Niemand sollte gegen seine Neigung  
und Veranlagung hier tätig sein müssen, das Ersatzmann-  
verlangen ist nicht mehr zeitgemäss. Wenn er <sup>(Juni)</sup> kommt, sollte  
ihn die Erfahrung u.a. freigemacht haben von inneren Vor-  
behalten und gelehrt haben, dass man sich als Angestellter  
auch nicht seine Chefs und Kollegen aussuchen kann, und  
was beruflicher Dienst ist.

Ich meine also, dass im neuen Vertrag den Stammeserben ein  
Tätigkeitsrecht vorbehalten sein sollte, dass es aber stärker  
mit Pflichten verbunden sein müsste. Weiter könnten weniger  
erschwerte Kündigungsbestimmungen die „Regierenden“ unter  
Druck setzen sich äusserst anzustrengen.

Andererseits ist klar, dass die frühere Form der Führung der Firma nicht mehr zeitgemäss ist.

Wir leben in einem praktisch doch recht sozialistischen Staat, der dem selbstständigen mittleren Unternehmer entschieden weniger freundlich ist als dem Arbeiter und sogar dem Grosskapital. Durch die verschiedensten Wege verbleiben dem Unternehmer nur weit geringere Anteile am erwirtschafteten Sozialprodukt als in früherer Zeit, vor allem damals, als die Vermögenswerte geschaffen worden sind. Hinzu kommt die rapide technische Entwicklung, die ein Ausruhen auf den Errungenschaften von gestern ausschliesst. Mit dem Erben eines Baumann-Anteiles das Wesentliche getan zu haben ist nicht mehr drin! Vor meinem Weggehen zu NSF war die Sache so:

1. Die Mehrheit der Teilhaber war von der Notwendigkeit eines neuen Gesellschaftsvertrages nicht überzeugt, ja nicht einmal an eine Anpassung der seit 1949 an sich bestehenden Tätigkeitsvergütung an die inzwischen eingetretene Entwicklung wollte man heran.
2. Das Arbeiten zu Dritt mit einem VETO-Recht in den täglichen Geschäften hat zu arger Schwerfälligkeit in der Geschäftsführung geführt. Die mehrfache Zuständigkeit führte natürlich auch zu Reibereien. Es mangelte eine Geschäftsordnung und es waren z.B. recht unterschiedliche Auffassungen wie der tägliche Arbeitseinsatz eines Geschäftsführers auszusehen habe. All diese Misstände verdarben nicht nur die Freude an der Arbeit, sondern auch den Glauben an eine gute Zukunft.

Mit meinem Weggehen, dem Tod von Hans und dem Eintritt von Erhard, der alleinigen Geschäftsführung von Kurt wurde die Lage plötzlich anders. Durch meine unerwartete Rückkehr ist eine neue Variante gekommen. Mit all diesen Dingen müssen wir fertig werden!

Für mich steht fest

- a) als Komplementär mit voller Berufserfahrung und Berufsbewährung steht mir eine Geschäftsführertätigkeit zu,
- b) Eine angemessene Tätigkeitsvergütung dafür ist zu gewähren. Durch eine Änderung der Auffassung von Kurt und durch Beschlüsse der Gesellschafterversammlung sind dafür neue Masstäbe gesetzt.

- c) eine klare Geschäftsordnung muss geschaffen werden, die das VETO-Recht einschränkt, eine möglichst klare Arbeitsverteilung festlegt, und die Pflichten festlegt die mit der Geschäftsführertätigkeit verbunden sind und deren Erfüllung die Voraussetzung für die Gewährung des Geschäftsführergehaltes ist.
- d) ein neuer Vertrag ist unverändert im Interesse aller zu erarbeiten und ist praktisch nur auf dem Kompromisswege zu erreichen. Ich halte für keinen Beteiligten die notwendigen Zugeständnisse für unmöglich.

Über das Thema meiner Rückkehr ist in mehreren Gessellschafter versammlungen gesprochen worden und entsprechendes fixiert worden, und zwar, dass bei 2 Geschäftsführern (Kurt und Werner) je 90% der Kurt gewährten Bezüge gegeben werden sollten.

Durch den Gang der Dinge ist ohnehin eine neue Lage eingetreten mit der sich die Gesellschafterversammlung auch ohne meine Rückkehr hätte auseinandersetzen müssen.

1. Herr Katzer ist völlig berufsunfähig geworden und scheidet aus. Die seither zweithöchst bezahlte Tätigkeit des Werkes wäre rückblickend unverstänglich, wenn man sie künftig nicht mehr ausüben bräuchte. Der Emailsektor ist ja entwicklungsmässig keineswegs ausgeschöpft. Es sind alte Probleme wie Einschichtemaillierung, E<sub>u</sub>. von sog. beruhigten Blechen und andere, in denen offensichtlich doch allmählich Fortschritte gemacht werden. Durch nichts würden wir unseren beängstigenden Lohnfaktor und damit unsere Rendite so verbessern können als wenn wir hier wieder einmal einen bedeutenden Schritt vor den andern machen würden.

Bei aller Anerkennung seiner praktischen Erfahrung kann uns Herr Mantel hier kaum voranbringen.

Nachdem wir glücklicherweise Kurt als Experten dieses Gebietes unter uns haben, bietet sich doch an dass er diese Aufgabe selbst übernimmt.

Wenn wir uns nur auf das verlassen, was uns die Ausseningenieure der Frittenhersteller herantragen, werden wir zwangsläufig immer hinten dran sein. Nur mit Zeitverschiebung werden wir hören, was andere schon einführen. Unser bestenfalls nachgeschossenes Sortiment findet

dann nur die Abnehmer, die die anderen übrig liessen und diese nur zu Unterpreisen.

Kurt muss dafür ja nun entlastet werden, andererseits ja auch Arbeit abgeben. Er hat mir selber vorgeschlagen, dass ich vom Einkauf bis zum Rohwarenmagazin, und er das Emaillieren, Fertigwarenlager und Verkauf übernimmt. Selbst wenn man die Nebenbetriebe wie Strassenleitpfosten, Werks- und Hauserhaltung zu meinem Ressort tut, was also im Schwergewicht die Blechverarbeitung umfassen würde, so wären bei Kurt 70% der Belegschaften verblieben.

Ich bin trotzdem einverstanden, dass wir es, zunächst einmal auf die nächsten Jahre, so versuchen, denn wir stehen ja vor einem 2. neuen Umstand: steuerfreie Umschichtung von Grundvermögen in Produktionsanlagevermögen gem. §6 b. Dadurch werden wir endlich in die Lage versetzt unseren veralteten Blechverarbeitungsbetrieb nach Einrichtung und Anordnung zu modernisieren.

Wenn wir nun einen solchen Millionenbetrag umsetzen in Halle, Maschinen ect. so kann das unmöglich neben den laufenden Geschäften gemacht werden, sonst kommt unweigerlich eines von beiden zu kurz.

Nun betrifft die Aktion einmal sowieso den Blechverarbeitungs- betrieb, zum anderen habe ich ja gerade etwas ganz ähnliches in Nürnberg gemacht:

Neuordnung des Arbeitsflusses, Abreißen alter Gebäude  
Aufstellen einer neuen Halle, es war genau das gleiche.

Wir sollten uns auch nicht scheuen für eine solche Grossaktion einen aussenstehenden Betriebsplaner zuziehen, natürlich muss der Bauherr wissen, was er will, aber für die Durcharbeitung des Details ist das laufende Gespräch mit einem solchen Experten, der nichts anderes tut, das aufgewendete Geld leicht wert. Trotz des grossen GHH-Stabes hatten wir bei NSF auch einen solchen Herren, der für dieses hier in Frage käme.

Ich glaube, dass wir selbstverständlich eine beste Perfektionierung der Emailgeschirrfertigung anstreben müssen, aber auch nicht die Augen davor verschliessen dürfen, dass Emailgeschirr im Grossen gesehen keine Wachstumsbranche ist. Wir müssen uns unbedingt nochetwas einfallen lassen.

Das ist keine neue Erkenntnis, sondern seit mind. 10 J. wird darüber diskutiert. Viele Pläne sind am Geld gescheitert wie die einst überlegte Radiatorenfertigung. Nur die Strassenleitpfostenfertigung hat sich als einzige durchgesetzt und sich als Wachstumsumfertigung gezeigt. Ich bin unverändert der Meinung dass gerade der Strassenbau eine gute Wachstumsbranche darstellt und bestes Bemühen verdient. Ich bedaure, dass wir nach Programm und Fertigung auf dem Stand von 63 stehen geblieben sind und werde mich nachdrücklich dafür interessieren. Auch hier soll man ja nicht glauben, dass man auf einem einmal erreichten Stand ausruhen kann .

Es wurde inzwischen eine schwere hydraulische Presse gekauft, die unser gegenwärtiges Programm wirtschaftlich nicht auslasten kann. Auch ich war mit dieser Anschaffung szt. einverstanden, weil unser abgewirtschafteter Pressenpark zu einer Anschaffung zwang und man mit der ~~zu~~ grossen Maschine notfalls auch die kleinen Töpfe machen kann, aber nicht umgekehrt. Selbstverständlich ist das aber keine Endlösung ! sondern die kann nur heissen für die grosse Presse (Maschine) Arbeit suchen, die sie auslastet, und dann noch eine mittlere Grösse nachkaufen. Also auch hier steht noch eine wichtige wirtschaftliche Aufgabe an, über deren Lösung gegenwärtig noch keine Vorstellung besteht.... Nun wird zwar neuerdings , wie man mir sagt, bei den Emailwerken, die noch keinen rostfreien Stahl machen , mehr darüber gesprochen, dass man auf die Länge der Zeit daran nicht vorbei käme. Mit einigen Töpfen anzufangen hat wenig Wert, weil der Händler ein Sortiment braucht . Eine Fabrikation dieses Umfanges aufzuziehen hat keiner das Geld und traut sich auch keiner, weil er keinen Absatz hat und wo die Leute herbekommen. Naheliegend ist es daher an eine Produktionskooperation zu denken. Für eine solche Verwendung wäre die schwere Presse geeignet, durch ihren Besitz können wir heute reell in ein Gespräch mit kooperationsbereiten Partnern eintreten. Auch hier entsteht eine neue Aufgabe; wie man damit vorankommt , ist nicht zu sagen, hängt auch nicht von uns ab. Bisher hätten wir nicht einmal mitmachen können, selbst wenn die anderen gewollt hätten.

Dieser Brief soll Euch mehr mit meinen Vorstellungen, wie ich sie heute habe, vertraut machen als es ein Vortrag tun kann. Ich habe auch keine Einwendungen, wenn er den Herren Anwälten zur Kenntnis gebracht wird, wenn gleich sie vielleicht nicht alles interessiert bzw. betrifft was darin steht.

Er soll gleichzeitig die nicht tätigen Teilhaber über die Kosten beruhigen, die durch den 2. Geschäftsführer entstehen. Zum einen dadurch, dass sie sehen, dass es sich ja praktisch nur um die Differenz zum Gehalt Katzer dreht und das ist ein Bagatell, zum stärkeren hoffe ich aber dargelegt zu haben, dass ganz wesentliche Aufgaben, die auf der Geschäftsführerebene liegen, auf uns zukommen. Richtig betrachtet ist es nämlich zweitrangig, ob die Gesellschaft für die Geschäftsführung etwas mehr oder etwas weniger ausgibt, sondern entscheidend ist, dass wir aus dem Schrumpfungsprozess wieder herauskommen, dem wir nach Umsatz und Ertrag seit Jahren (preisbereinigt) unterliegen. Die wahren Verhältnisse werden durch die günstiger ablaufen<sup>den</sup> Nebengeschäfte sogar noch beschönigt. Dazu wesentliches beitragen zu können, nehme ich mit Verlaub für mich ebenso in Anspruch wie es Vetter Kurt tut, und bitte alle Teilhaber dazu um Vertrauen und Zustimmung. Ich würde sagen, dass wir zu einer offiziellen Beschlussfassung demnächst zusammenkommen sollten und hatte mir vorgestellt am 1. Juli meine Arbeit wieder aufzunehmen.

Das Beispiel der USA zeigt, dass kleine Unternehmungen neben den Mammutunternehmen bestehen können. Grosse Unternehmungen haben auch ihre Schwächen, sie sind von Natur aus bürokratisch, schwerfällig und haben hohe Festkosten. Der kleine Unternehmer muss daher wendig und fleissig sein, Ideen haben und fachlich versiert sein. Ich bin in Nbg. mit mehreren US-Unternehmern dieses Typs zusammengekommen, auch nur Betriebe unserer Grösse, die bestimmte Spezialitäten ausgearbeitet haben und mit Erfolg sogar bis nach Deutschland verkaufen.

*Ries Hermann*