

die Kommunen Sturm. In einem Brief an seine Länderkollegen hatte der Finanzminister gebeten, auf die Gemeinden einzuwirken, den ungeliebten Job im Wege der Amtshilfe noch weitere drei bis vier Jahre zu übernehmen.

Viele Gemeinden aber weigerten sich prompt vom 1. Januar an ihren Dienst als Geldeintreiber: Sie schickten die unbearbeiteten Vollstreckungsersuchen postwendend an die Absender zurück.

Nach Ansicht des Deutschen Städte- und Gemeindeforschers handeln die Gemeindebeamten rechtlich völlig korrekt. Eine freiwillige Übernahme der gerade erst den Zollämtern übertragenen Aufgaben bedeute, so Hauptreferent Stefan Depiereux, eine bedenkliche Kompetenzverlagerung: „Der Wille des Gesetzgebers würde damit auf dem Verwaltungswege unterlaufen.“

Aus rechtlichen Bedenken hat auch der Deutsche Städte- und Gemeindebund in Düsseldorf seine Mitglieder aufgefordert, keine Amtshilfe zu leisten. „Die betroffenen Behörden“, schlägt Jochen Semmler von der kommunalen Vereinigung vor, „können ihr Geld ja auch über Gerichtsvollzieher eintreiben lassen.“

Daß im Zuständigkeitsgerangel mit den Bundesbehörden möglicherweise Steuergeld verlorengelht, sehen die Gemeindeforschern nicht als ihr Problem an. „Im umgekehrten Fall“, argwöhnt Depiereux, „würde das Finanzministerium uns auch etwas husten.“

Schließlich hätten, da das Gesetz seit 1978 in der Beratung war, alle Betroffenen genug Zeit zur Vorbereitung gehabt. Depiereux: „Da haben irgendwelche Leute gepennt.“

Ähnlich sieht es auch sein Düsseldorfer Kollege. Für Semmler ist der gegenwärtige Kompetenzwirrwarr schlicht das Resultat „einfacher Schlamperei“.

Im Hickhack zwischen den Instanzen bleibt der eigentlich zuständige Minister Matthöfer gelassen. „Solche Sachen“, meint er, „kommen immer vor.“

UNTERNEHMER

Nichts ohne mich

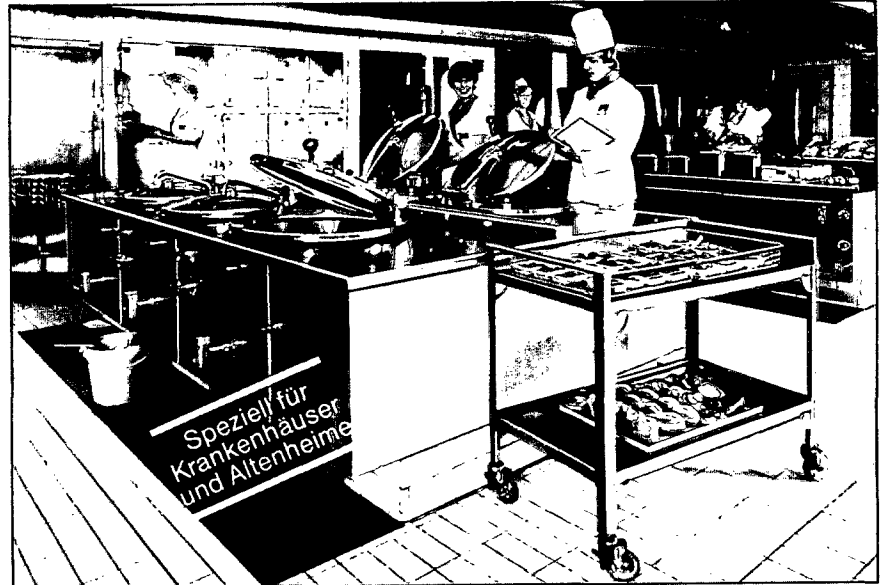
Durch den Starsinn des Firmenpatriarchen geriet die Stuttgarter Kreidler-Gruppe in Not. Der Fall Kreidler ist exemplarisch für alternde Familien-Unternehmer.

Als Alfred Kreidler, Chef der Stuttgarter Kreidler-Werke, letzten Herbst kurz nach seinem 83. Geburtstag starb, hatten manche Maschinen in seiner Fabrik fast dasselbe ehrwürdige Alter erreicht wie ihr Besitzer.

Letzte Woche standen auch die antiken Pressen und Werkzeugmaschinen für immer still. Doch nicht, weil sich die Erben des greisen Unternehmers zu

Pedus packt Probleme an.

Beispiel: Vollverpflegung



6 "schmackhafte" Gründe, sofort mit Pedus zu sprechen.

1. Kostensenkung

Das System der „Mischküche“ ist sehr kostengünstig, erfordert weniger Personal. Der Lagerumschlag wird gesenkt. Verlust scheidet aus. Verwaltungs- und Investitionsaufwand entfällt.

2. Sicherheit

Pedus gibt die Sicherheit der Speisen-Qualität. Die Sicherheit, daß Personal-Probleme entfallen. Sicherheit durch einen festen Tagessatz pro Patient – für ein Pflegesatz-Jahr.

3. Zeitgewinn

Verwaltungschefs sind häufig überlastet. Pedus nimmt viel Arbeit ab: Verwaltungsaufwand, Lieferanten-Auswahl, Einkauf, Lebensmittel-Kontrolle bis zur Planung und Einstellung von Personal.

4. Qualität und Vielfalt

Bei der „Mischküche“ werden Frisch-, Halb- und Fertig-

Produkte verarbeitet. So wird ein Optimum an gleichbleibender Qualität erreicht. Pedus bietet komplette Vollkost für Patienten, Heimbewohner und Personal und jede erforderliche Diät.

5. Unser Team in Ihrer Küche

Pedus hat in jedem Objekt einen verantwortlichen Leiter für die Organisation. Für die Produktion sorgt der Küchenleiter in Ihrer Küche. Für die Diät ist die Diät-Assistentin zuständig. Hinzu kommen ausreichend geschulte Hilfskräfte.

6. Fachberatung

Pedus bietet kompetente Gesprächspartner, die ständig präsent sind. Sie beraten über Speisenplan-Gestaltung, diätetische Erfordernisse, Küchenplanung, Service- und Tablett-Systeme und alle Fragen des täglichen Ablaufs.

Jürgen Horstmann, Leiter des Unternehmensbereichs Vollverpflegung



Packen Sie zu.

Wir packen für Sie an. Überall in Deutschland. Mit über 16.000 Mitarbeitern an mehr als 300 Standorten in 9 Ländern.

pedus
international

Fordern Sie kostenloses Informations-Material an! Unsere Hauptniederlassung in Ihrer Nähe informiert und berät Sie gern.

P. Dussmann GmbH & Co. KG
Dienstleistungsgruppe
Hauptverwaltung
Augustenstr. 115, 8000 München 40
Tel. 089/52 20 51, Telex 05-22 470 pedus

den längst fälligen Modernisierungen durchgerungen hätten. Die museale Fabrik mußte mit Schulden von 160 Millionen Mark Liquidationsvergleich anmelden.

In ihren besten Zeiten — Mitte der sechziger Jahre — zählte die Kreidler-Gruppe 6000 Beschäftigte, im Jahr wurden über 300 Millionen Mark Umsatz gemacht. Am Freitag, dem 20. Februar 1981, verkündete eine dürre „Bekanntmachung Nr. 5/81“ am Schwarzen Brett den noch übriggebliebenen rund 1400 Arbeitnehmern, daß „die gesamte Belegschaft von der Arbeit freigestellt“ sei.

Der gelehrte Ingenieur Alfred Kreidler, Sohn des Firmengründers Anton, hatte nach dem Krieg um die Metall-Halbzeug-Werkstätten seines Vaters „ein kleines Imperium“ („Handelsblatt“) herumgebaut. Die alte Fabrik stanzte, preßte und drehte Einzelteile aus Messing, Aluminium und anderen Metallen für die Elektrobranche, die Bauwirtschaft oder die Uhrenindustrie. Folgerichtig gliederte Kreidler einen seiner wichtigsten Abnehmer, die Schwarzwälder Uhrenfabrik Kienzle, an.

„Mehr als Hobby“ begann der unternehmungslustige Ingenieur auch mit dem Bau von Motorrädern und Mopeds; den Entwurf für das erste Modell hatte der Chef selber gezeichnet. Die Kreidler-Räder errangen etliche Weltrekorde und überstanden auch die Zweirad-Krise der sechziger Jahre.

Schließlich umfaßte die Kreidler-Gruppe ein kaum noch zu entwirrendes Reich von 32 Firmen, von Beteiligungsgesellschaften und Klein-Banken in der Schweiz bis zu Kreidler-Filialen in Brasilien.

Der erste Rückschlag kam mit der Umstellung der Uhrenindustrie auf die

Elektronik. Wie viele europäische Hersteller hatte auch der Stuttgarter den aus Japan kommenden Trend zur Quarz-Uhr verschlafen. Die Kienzle-Belegschaft mußte auf die Hälfte reduziert werden. Heute baut die traditionsreiche Marke ihre Uhren fast nur noch aus angelieferten Teilen zusammen.

Die Zeitenwende bei den Uhren veranlaßte den alternden Unternehmer, der die Pensionsgrenze schon weit hinter sich gelassen hatte, aber keineswegs, wenigstens den angestammten Bereich der Halbzeugfabrikate auf den neueren Stand der Technik zu bringen.

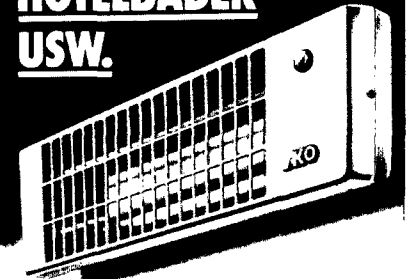
Was in den kargen Nachkriegsjahren wohl eine Tugend war, wurde nun zum fatalen Anachronismus: Hinfällige Maschinen wurden aus überdrehter Sparsamkeit nicht ersetzt, sondern repariert — was am Ende mehr als die Neuan-schaffung kostete. Vorhaltungen des Betriebsrats, doch endlich in neues Gerät zu investieren, blockte der alte Herr mit dem Spruch ab: „Was 75 Jahre gut war, kann auch noch 50 Jahre halten.“

Es hielt eben nicht so lange, und schließlich mußte die ganze Firma dran glauben.

Der Niedergang des einst blühenden Unternehmens ist ein Beispiel dafür, wie in die Jahre gekommene Firmepatriarchen starr und stur das eigene Lebenswerk ruinieren. Nach ähnlichem Muster wie bei Kreidler vollzog sich schon so mancher Aufstieg und Fall eines deutschen Wirtschaftswunder-Unternehmers.

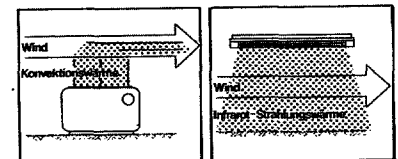
Unerreicht unter den Fossilien der Familienunternehmen ist wohl Hermann D. Krages, 71. Der Sohn eines Bremer Holzhändlers und Sägewerksbesitzers brachte es einst zum Marktführer bei Spanplatten und zugleich mit abenteuerlichen Börsenspekulationen

**WIR BEHEIZEN
ÜBERDACHTE
SITZFLÄCHEN,
ZUGIGE ARBEITS-
PLÄTZE, TRIBÜNEN,
REITHALLEN, BÄDER,
BALKONE, KIRCHEN,
TERRASSENCAFÉS,
HOTELBÄDER
USW.**



**HABEN SIE EIN
ÄHNLICH KNIFFLIGES
HEIZPROBLEM?**

AKO ist Spezialist für wirtschaftliche, energiesparende Zusatz-Heizgeräte mit sofortiger Wärmewirkung. AKO-Infrarot-Heizstrahler lassen sich auch dort einsetzen, wo herkömmliche Heizsysteme passen müssen.



AKO-Heizstrahler wirken durch die Absorption von Wärmestrahlen beim Auftreffen auf Personen und Gegenstände. AKO-Wärme kann deshalb nicht (wie z. B. herkömmliche Konvektionswärme) durch Luftzug „verblasen“ werden.

Sprechen Sie mit AKO, Europas führendem Hersteller auf dem Sektor Infrarot-Heizstrahler, wenn Sie ein besonders kniffliges Heizproblem wirtschaftlich und energiesparend lösen wollen. Fordern Sie unverbindlich Informationsmaterial an. Erhältlich auch in Belgien, Frankreich, Italien, Niederlande, Österreich und Schweiz.

AKO

AKO-WERKE
D-7964 Kisslegg im Allgäu



Demonstrierende Kreidler-Beschäftigte: Dürre Bekanntmachung am Schwarzen Brett

Extrem schnell extrem preiswert

Develop

Basis-Offset ist die kostenbewußte Lösung für eine Vielzahl von betrieblichen Aufgaben. Develop hat das Programm für Kopie und Druck.

Develop Dr. Eisbein GmbH & Co.
Postfach 29, Dieselstraße 8
D-7016 Gerlingen 1
Telefon 071 56-308-0

Mit 135 Kopien pro Minute setzt der Develop 8000 interessante Maßstäbe. Er ist schnell, preisgünstig und komfortabel.
Zum Beispiel bei Miete all-in, 24 Monate, 100.000 Kopien pro Monat, Durchschnitts-Auflage 50, 2,8 Pfennige pro Kopie + MwSt. = 3,16 Pf.

nen zum Titel „Napoleon auf dem Aktienmarkt“.

Mit den Jahren allerdings glich seine Herrschaft immer mehr einem „Regime am Rande des Wahnsinns“ („Manager Magazin“). Mitarbeiter mußten strammstehen und das Deutschlandlied absingen. Als Statthalter bestellte er den ehemaligen Chef der Hofkehrkolonne, dessen Führungsstil, so die „Holzarbeiter-Zeitung“, „eher an die in einer Strafkompagnie üblichen Umgangsformen erinnerte“.

Vor zwei Jahren — seine Betriebe machten inzwischen Verluste von 100 Millionen Mark — fiel schließlich eine Hundertschaft Steuerfahnder und Polizisten in seine Büros ein und begann wegen des Verdachts von Hinterziehungen und Steuerbetrügereien zu ermitteln.

Aufstieg und Fall vieler Alt-Manager ähneln sich verblüffend. Eine zündende Idee in den Aufbaujahren nach dem Krieg führt die Firma zur Größe. Doch der autokratische Boß mag seine wachsende Macht mit niemandem teilen. Er schlägt Managernachwuchs in die Flucht und verliert mit zunehmenden Jahren die Nase für neue Trends. Schließlich steht er ohne Nachfolger für sein Lebenswerk, häufig auch ganz ohne seine Firma da.

So erging es etwa dem Versandhändler Josef Neckermann. Seine Billigangebote machten es vielen Bundesbürgern möglich, auf den Konsumwellen des Wohlstands mitzureiten — bis sich die Billigmasche überlebt hatte und der rüstige Reitersmann an Karstadt übergeben mußte.

So widerfuhr es auch dem Augsburger Textil-König Hans Glöggler. Der verspekulierte sein Faden-und-Faserreich, verprügelte mitunter den Nachfolger, Sohn Axel, und meldet sich nun, nach dem Konkurs des Konzerns, noch manchmal voll Weltschmerz bei alten Freunden am Telefon.

„Hier wird nichts ohne mich entschieden“, und „ich habe das früher anders gemacht“, sind unternehmertypische Kernsätze der beiden schwerhörigen Firmen-Fossilien Otto und Herbert Stabrin, 80 und 71 Jahre alt. Die beiden verfeindeten Brüder brachten es durch Altersstarrsinn und Grabenkämpfe so weit, daß ihre einst renommierte Schnapsfabrik „Echt Stonsdorfer“ wohl bald auf dem trockenen sitzt.

„Ich mache das hier schon 20 Jahre und Sie erst einige Monate“, mußten sich neu eingestellte Manager — und davon gab es bei ihm immer reichlich — vom Skibindungsfabrikanten Hannes Marker, 62, sagen lassen. Die Firma, in der einst die ersten Sicherheitsbindungen entwickelt worden waren, hat inzwischen die führende Position verloren. Markers Hausbank komplimentierte den Chef aus der Geschäftsführung, Manager einer Beratungsfirma übernahmen das Regiment.

„Wofür können Sie denn schon Verantwortung tragen? Vielleicht für Ihr Einfamilienhaus, aber nicht für den Konzern. Der gehört doch mir.“ Mit solch markigen Sprüchen putzt der Radio-Fabrikant Max Grundig, 72, schon mal seine Vorstandsherren herunter. Viel zu spät reagierte der Selfmade-Unternehmer auf die Offensive der Japaner. Mit Massen-Entlassungen und Werksstillegungen versucht der Alt-Unternehmer jetzt seine Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen.

Grundigs Verschleiß an Managern ist enorm. Innerhalb kurzer Zeit verabschiedeten sich letzthin die Herren Bruno Lippmann, Hans-Heinrich Firnges und Axel Bartmann aus der Vorstandsetage. „Dieses Unternehmen“, so ein anderer Ehemaliger unter Anspielung auf den langen Abschied



Firmenchef Kreidler*
Stur das Lebenswerk verspielt

des ersten westdeutschen Kanzlers, „leidet unter dem Adenauer-Effekt.“

Ähnlich wie Max Grundig schien auch der betagte Kreidler-Chef von der eigenen Unsterblichkeit überzeugt. Ein Nachfolger von Format kam in dem Stuttgarter Unternehmen nicht hoch. Als der Alte schließlich in den Aufsichtsrat retirierte, führte er von dort aus das Regiment. Erst kurz vor seinem Tod holte der Senior den Sohn Axel — zwischen beiden schwelte seit langem ein Vater-Sohn-Konflikt — wieder als technischen Direktor in die Firma.

Nach dem Tod des Alten ergriff der Geschäftsführer von Kienzle, Hans Börger, die Macht bei Kreidler.

Der Junior hat wohl nicht ganz das Format des Alten: Ein Poster der Arbeiter zeigt den Abkömmling an einem Halsband, das Manager Börger führt.

* Im September 1980, kurz vor seinem Tod.