

**Die Diversifikation der Rheinmetall-Berlin AG in den Zivilbereich zwischen 1956 und 1986
als strategische Antwort eines Wehrtechnikunternehmens auf die spezifischen
Bedingungen des Rüstungsmarktes**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung eines Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

durch die Philosophische Fakultät der Heinrich-Heine Universität Düsseldorf

vorgelegt von Thomas Jeschkowski

aus Düsseldorf

am 16.09.2019

Datum der Disputation: 05.02.2020

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Horst A. Wessel

Zweitgutachterin: Frau Prof. Dr. Margrit Schulte Beerbühl

meinen Eltern

D61

Danksagung

An erster Stelle gilt mein herzlicher Dank meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. Horst A. Wessel. Durch seine freundliche Bereitschaft, die Betreuung meiner Arbeit zu übernehmen, und durch seinen Rat und seine Unterstützung wurde diese Dissertation erst möglich.

Herzlich danke ich auch Frau Prof. Dr. Margrit Schulte Beerbühl für die Übernahme des Zweitgutachtens, sowie Frau Prof. Dr. Susanne Hilger für die anfängliche Begleitung.

Zu besonderem Dank bin ich Herrn Dr. Christian Leitzbach von cL historia verpflichtet. Als Hüter und Leiter des Rheinmetall-Archivs hat er meine Arbeit durch die unermüdliche Bereitstellung der notwendigen Akten und Dokumente sowie durch zahlreiche fachliche Gespräche und Ratschläge begleitet und unterstützt; die Zusammenarbeit war sehr angenehm.

Letztlich zu danken habe ich den Verantwortlichen der Rheinmetall AG, insbesondere dem Leiter der Unternehmenskommunikation, Peter Rücker. Die Rheinmetall AG hat mir, mit Ausnahme der üblichen Sperrfristen, uneingeschränkten Zugang zum Konzernarchiv gewährt. Wie sich im Zuge der Recherchen gezeigt hat, stehen wehrtechnische Unternehmen einer Öffnung ihrer Archive für die historische Forschung tendenziell eher ablehnend gegenüber. Nicht so die Rheinmetall AG. Ohne ihre offene und transparente Kommunikation wäre diese Arbeit nicht entstanden.

Thomas Jeschkowski

Eidesstattliche Versicherung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe und dass die Arbeit bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht wurde. Bereits veröffentlichte Teile sind in der Arbeit gekennzeichnet.

Düsseldorf, den 16.9.2019

Thomas Jeschkowski

Abstract

Das Düsseldorfer Unternehmen Rheinmetall, 1889 als „Rheinische Metallwaaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft“ zur Munitionsherstellung gegründet, entwickelte sich bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges zu einem der bedeutendsten deutschen Hersteller wehrtechnischer Produkte. Einen Produktionsschwerpunkt bildeten Geschütze, Gewehre und Munition. Neben der wehrtechnischen Produktion wurde bereits Ende des 19. Jahrhunderts mit der Herstellung von Rohren sowie mit der Produktion von Stahl eine zivile Produktion als zweites Standbein geschaffen. Die zivile Produktion wies zunächst eine Verwandtschaft zur Rüstungsproduktion in technischer Hinsicht sowie in Bezug auf die eingesetzten Materialien auf. Sie war zeitweise durchaus wirtschaftlich erfolgreich und sicherte den Fortbestand des Unternehmens in den Zeiten, in denen eine wehrtechnische Produktion verboten war. 1928 übernahm das Deutsche Reich indirekt die Aktienmehrheit an Rheinmetall und das Unternehmen blieb bis 1956 mehrheitlich in Staatsbesitz. Nach einem fünfjährigen vollständigen Produktionsverbot nach Ende des Zweiten Weltkrieges und einer bescheidenen, wirtschaftlich nicht erfolgreichen zivilen Produktion ab Anfang der 1950er Jahre, wurde Rheinmetall reprivatisiert. Der Bund verkaufte seine Aktienmehrheit 1956 an die saarländische Unternehmerfamilie Röchling unter der Maßgabe, dass Rheinmetall künftig wieder eine wehrtechnische Produktion aufnahm.

In der Bundesrepublik wurde im Kontext der Wiederaufrüstung entschieden, die Rüstungsproduktion ausschließlich privatwirtschaftlich zu organisieren. Der Bund hatte Interesse am Aufbau einer deutschen Rüstungsindustrie, wollte diese aber weder staatlich alimentieren noch Auslastungsgarantien geben. Für die Vergabe von Rüstungsaufträgen und für den Rüstungsexport erließ der Bund umfangreiche Regelwerke. Durch diese und durch verschiedene andere staatliche und politische Einflüsse entstand in der Bundesrepublik ein ganz besonderer Rüstungsmarkt, den die Verantwortlichen bei Rheinmetall als tendenziell problematisch und risikoreich einschätzten. Ihre Analyse des Rüstungsmarktes führte zu der strategischen Entscheidung, aus Gründen des Risikoausgleichs in zivile Geschäftsbereiche zu diversifizieren, die über andere, als deutlich attraktiver, risikoärmer und chancenreicher eingeschätzte Marktverhältnisse verfügten. Diese Diversifikationsstrategie wurde in zwei Phasen realisiert: Zwischen 1962 und 1980 erwarb Rheinmetall zahlreiche mittelständische Unternehmen der Verpackungstechnik, der Umformtechnik und der Mess- und Regeltechnik und in den 1980er Jahren folgte der Erwerb der drei Großunternehmen WMF, Jagenberg und Pierburg. Insbesondere in der ersten Phase der Diversifikation wurden die erworbenen Unternehmen nur minimal in den Rheinmetall-Konzern integriert. Sie blieben aufgrund einer bewussten Entscheidung des Konzernvorstands rechtlich selbstständig und konnten weitgehend unabhängig von der Konzernzentrale agieren. Zudem wurden die zwischen den Unternehmen der verschiedenen Diversifikationsbranchen bestehenden Synergiepotenziale, insbesondere in der Umformtechnik, nur unzureichend erschlossen; eine mögliche Effizienzsteigerung durch eine verstärkte Integration der erworbenen Gesellschaften unterblieb weitgehend.

Die strategische Diversifikation bei Rheinmetall in der ersten Phase war im Ergebnis nicht erfolgreich. Die in der ersten Phase akquirierten Unternehmen erwirtschafteten massive Verluste, wobei die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Unternehmen bzw. Branchen unterschiedlich verlief. Das strategische Ziel einer Minderung der Risiken des Wehrtechnikgeschäfts wurde durch die Diversifikationsstrategie nicht erreicht, sondern die Verluste des Zivilbereichs führten zeitweise zu einer ernsthaften Bedrohung der Existenz des Rheinmetall-Konzerns. Das Wehr-

technikgeschäft hingegen, zu dessen Absicherung die Diversifikation dienen sollte, verlief im betrachteten Zeitraum außerordentlich erfolgreich. Die strategische Diversifikation in der zweiten Phase hingegen kann als erfolgreich bezeichnet werden.

Abstract

The Rheinmetall company in Düsseldorf, that was founded in 1889 as “Rheinische Metallwaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft” for the production of ammunition, developed to one of the most important manufacturers of military equipment in Germany. Cannons, guns and ammunition formed one focus of production. In addition to armaments production civilian production (tubes and steel) was established already at the end of the 19th century to develop a second mainstay. Civilian production was initially related to armaments production in technical terms and in terms of the materials used. Temporarily civilian production was economically successful and ensured the continued existence of the company in times when defense technology production was prohibited. In 1928 the German Reich indirectly acquired a majority stake in Rheinmetall and the company remained majority state-owned until 1956. After a five-year complete ban on production after the end of the Second World War and a modest, economically unsuccessful civilian production from the early 1950s Rheinmetall was reprivatized. The federal government sold its majority of shares to the Saarland entrepreneurial family Röchling in 1956, provided that Rheinmetall would resume military production in the future.

In the Federal Republic, in the context of rearmament, it was decided to organize arms production exclusively in the private sector. The federal government was interested in building a German armaments industry, but did not want to support this industry or provide guarantees of capacity utilization. The government issued extensive regulations for the award of arms orders and for arms exports. This and various other state and political influences created a very special armaments market in the Federal Republic, which those responsible at Rheinmetall tended to view as problematic and risky. The analysis of the armaments market led the Rheinmetall management for reasons of risk balancing to the strategic decision to diversify into civilian business areas who had other market conditions that were considered to be significantly more attractive, less risky and more promising. This diversification strategy was implemented in two phases: Between 1962 and 1980, Rheinmetall acquired numerous medium-sized companies in packaging technology, metal forming and measuring and control technology, and in the 1980s the three large companies WMF, Jagenberg and Pierburg were acquired. In the first phase of diversification in particular, the acquired companies were only minimally integrated into the Rheinmetall Group. They remained legally independent due to a conscious decision by the Group Management Board and were able to act largely independently of the Group headquarters. In addition, the synergy potential between the companies in the various diversification industries, in particular in forming technology, was not sufficiently exploited. A possible increase in efficiency due to an increased integration of the acquired companies was hardly realized.

As a result, the strategic diversification at Rheinmetall in the first phase was not successful. The companies acquired in the first phase generated massive losses, although the economic development of individual companies or industries was different. The diversification strategy did not achieve the strategic goal of reducing the risks of the defense technology business; rather, the losses in the civil sector sometimes led to a serious threat to the existence of the Rheinmetall Group. The defense technology business, on the other hand, which was to be secured by diversifying into civilian sectors, was extremely successful in the period under consideration. The strategic diversification in the second phase, on the other hand, can be described as successful.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	S. 5
1.1	Einführung in Thematik und Ziele der Untersuchung	S. 5
1.2	Forschungsstand und Quellenlage	S. 7
2	Grundlagen / Theoretischer Rahmen	S. 8
2.1	Der Strategiebegriff	S. 8
2.2	Modelle der Strategieentwicklung	S. 10
2.2.1	Klassische (präskriptive Modelle)	S. 10
2.2.2	Deskriptiv-empirische Modelle	S. 14
2.2.3	Systemische Modelle	S. 16
2.3	Unternehmensziele	S. 21
2.4	Strategiekategorien	S. 25
2.4.1	Unternehmensgesamtstrategien	S. 25
2.4.2	Wachstumsstrategien	S. 30
2.4.3	Kernkompetenzstrategien	S. 32
2.4.4	Kooperationsstrategien	S. 34
2.4.5	Internationalisierungsstrategien	S. 36
2.6	Diversifikation	S. 38
2.6.1	Der Diversifikationsbegriff	S. 39
2.6.2	Ziele und Motive der Diversifikation	S. 42
2.6.3	Diversifikationsarten	S. 46
2.6.4	Diversifikation und Unternehmenserfolg	S. 49
2.6.5	Identifikation neuer Geschäftsfelder zur Diversifikation	S. 57
2.6.6	Diversifikation durch Unternehmensakquisition	S. 58
2.6.6.1	Die Due Diligence	S. 61
2.6.6.2	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensakquisition	S. 62
2.6.6.3	Integration des akquirierten Unternehmens	S. 67
2.6.7	Die Holding als Organisationsstruktur diversifizierter Unternehmen	S. 70
3	Überblick über die Unternehmensgeschichte von Rheinmetall 1889-1986	S. 76
3.1	Die Anfänge	S. 76
3.2	Erster Weltkrieg und Weimarer Republik	S. 80
3.3	„Drittes Reich“ und Zweiter Weltkrieg	S. 84
3.4	Zerschlagung und Wiederaufbau	S. 89
3.5	Die Ära Röchling: Militärische Fertigung und Ausbau der zivilen Produktion	S. 95
3.5.1	Militärische Produktion	S. 96
3.5.2	Diversifikation durch den Zukauf ziviler Unternehmen	S. 97
3.6	Personelle Kontinuität in der Unternehmensführung	S. 100

4	Analyse der Rahmenbedingungen	S. 102
4.1	Außen- und sicherheitspolitischer Rahmen	S. 102
4.1.1	Westintegration und Aufbau der Bundeswehr	S. 102
4.1.2	Entspannungspolitik	S. 105
4.1.3	Der NATO-Doppelbeschluss	S. 110
4.2	Ordnungspolitischer Rahmen für die Wehrtechnik	S. 110
4.2.1	Wiederaufbau einer deutschen Rüstungsproduktion?	S. 110
4.2.2	Die vier Phasen der Rüstungsproduktion in der Bundesrepublik	S. 114
4.2.3	Rüstungsproduktion und Marktwirtschaft	S. 116
4.2.4	Struktur und Organisation der militärischen Beschaffung	S. 118
4.2.5	Das BWB als zentrale Beschaffungsbehörde	S. 119
4.2.6	Der Ablauf der Beschaffung von militärischem Gerät	S. 120
4.2.7	Der Rüstungsexport	S. 122
4.3	Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmen	S. 128
4.3.1	Wirtschaftliche Einflussfaktoren	S. 128
4.3.1.1	Die Entwicklung des Bundeshaushalts	S. 128
4.3.1.2	Die Konjunktorentwicklung	S. 129
4.3.1.3	Die Währungspolitik	S. 134
4.3.1.4	Die Arbeits- und Tarifpolitik	S. 136
4.3.2	Gesellschaftliche Einflussfaktoren	S. 138
4.3.3	Technische bzw. technologieverbundene Einflussfaktoren	S. 140
4.4	Zusammenfassende Bewertung der externen Einflussfaktoren	S. 143
5	Der Rüstungsmarkt – ein besonderer Markt	S. 145
5.1	Gliederung des Rüstungsmarktes	S. 145
5.2	Die Marktteilnehmer	S. 145
5.3	Das Verhältnis zwischen Staat und Rüstungsindustrie	S. 148
5.4	Größe und Entwicklung des Rüstungsmarktes	S. 151
5.5	Die Rüstungsgüterbeschaffung, Leistungsvergabe und Preisbildung	S. 155
5.6	Politische Einflussnahme auf die Rüstungsgüterbeschaffung	S. 162
5.7	Renditen in der Rüstungsindustrie	S. 163
5.8	Zusammenfassende Bewertung der Attraktivität des Rüstungsmarktes	S. 164
6	Strategische Bewertung einer einseitigen Ausrichtung auf die Wehrtechnik	S. 167
6.1	Die wehrtechnische Produktion bei Rheinmetall	S. 167
6.2	Strategische Positionen von Rheinmetall zur Notwendigkeit ziviler Produktion	S. 183
6.2.1	Bewertung des Rüstungsmarktes durch Rheinmetall	S. 183
6.2.2	Strategische Aussagen zu ziviler Produktion und Diversifikation	S. 190
6.2.3	Aussagen zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie	S. 200

7	Die zivile Produktion bei Rheinmetall von 1950 bis 1986	S. 217
7.1	Die Interimistische zivile Produktion	S. 218
7.1.1	Zwischenfazit	S. 225
7.2	Die kollaterale zivile Produktion	S. 226
7.2.1	Gollnow Werke AG, Düsseldorf	S. 227
7.2.2	Alkett Maschinenbau GmbH, Berlin	S. 228
7.2.3	Tornado GmbH, Lintorf (1958)	S. 236
7.2.4	Schmiede- und Presswerk Trier (1964)	S. 247
7.2.5	Laeis-Werke AG, Trier (1969)	S. 248
7.2.6	Nico-Pyrotechnik KG, Trittau (1970)	S. 255
7.2.7.	Zwischenfazit	S. 259
7.3	Die strategische zivile Produktion	S. 260
7.3.1	Maschinenbau: Verpackungstechnik	S. 260
7.3.1.1	Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf (1962)	S. 260
7.3.1.2	Schütz & Grieving GmbH, Düsseldorf (1968)	S. 277
7.3.1.3	Benhil KG, Herford (1968)	S. 281
7.3.1.4	Plastimécanique S.A., Neuilly-sur-Seine (1968)	S. 284
7.3.1.5	Herlan & Co. Maschinenfabrik KG, Karlsruhe (1973)	S. 295
7.3.1.6	Die „englische Gruppe“ (1974)	S. 301
7.3.1.7	Ganzhorn & Stirn GmbH & Co. (Gasti), Schwäbisch-Hall (1980)	S. 307
7.3.1.8	Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Verpackungstechnik	S. 312
7.3.2	Maschinenbau: Umformtechnik	S. 312
7.3.2.1	Ludwig Grefe GmbH, Lüdenscheid (1968)	S. 312
7.3.2.2	Meyer, Roth & Pastor GmbH, Köln (1970)	S. 320
7.3.2.3	Malmedie und Co. Maschinenfabrik GmbH, Düsseldorf (1972)	S. 328
7.3.2.4	Fischer & Co. GmbH, Pforzheim (1972)	S. 339
7.3.2.5	Kunzmann GmbH, Nöttingen (1972)	S. 345
7.3.2.6	Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Umformtechnik	S. 350
7.3.3	Mess- und Regeltechnik	S. 350
7.3.3.1	Aviatest GmbH, Düsseldorf (1963)	S. 351
7.3.3.2	Brandau Messautomatik GmbH, Düsseldorf (1967)	S. 355
7.3.3.3	Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Düsseldorf (1969)	S. 358
7.3.3.4	Hottinger-Baldwin Messtechnik GmbH, Darmstadt (1973)	S. 366
7.3.3.5	Nieberding & Co., Neuss (1975)	S. 372
7.3.3.6	Exkurs: Studie zur möglichen Fusion von Unternehmen der Mess- und Regeltechnik	S. 377
7.3.3.7	Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Mess- und Regeltechnik	S. 380
7.3.4	Ein Stützpunkt in Brasilien: Metalúrgica Mauá SA, Belo Horizonte (1975)	S. 381
7.3.4.1	Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen	S. 381
7.3.4.2	Der Verlauf des Rheinmetall-Engagements in Brasilien	S. 385
7.4	Nicht verwirklichte Beteiligungen	S. 402
7.5	Der Außenauftritt der Rheinmetall-Unternehmen	S. 411

7.6	Überblick über die Großakquisitionen in den 1980er Jahren	S. 413
7.6.1	Württembergischen Metallwarenfabrik AG (WMF), Geislingen (1980)	S. 413
7.6.2	Jagenberg-Werke AG, Düsseldorf (1981)	S. 417
7.6.3	Pierburg GmbH & Co. KG, Neuss (1986)	S. 421
8	Die Unternehmensstruktur der Rheinmetall-Berlin AG	S. 427
8.1	Funktion und Selbstverständnis der Rheinmetall-Berlin AG als Obergesellschaft	S. 427
8.2	Die Entwicklung der Konzernstruktur	S. 434
8.3	Zwischenfazit	S. 438
9	War die Diversifikation in den Zivilbereich ein Erfolg oder ein Misserfolg?	S. 440
9.1	Die Bewertungen von Mehrheitsaktionär, Aufsichtsrat und Vorstand	S. 440
9.1.1	Bewertungen durch den Mehrheitsaktionär Röchling (1971)	S. 440
9.1.2	Bewertungen von Vorstand und Aufsichtsrat bis zum Ende der „Ära Gripp“ (1975-1979)	S. 441
9.1.3	Zusammenfassende Bewertungen durch den Vorstand Jürgen Gripp (1976)	S. 449
9.1.3.1	Strukturelle Probleme innerhalb der akquirierten Unternehmen	S. 450
9.1.3.2	Portfolio der Tochterunternehmen und Integration in den Konzern	S. 451
9.1.3.3	Steuerung der Tochterunternehmen durch die Holding	S. 451
9.1.3.4	Maßnahmenplan zur Restrukturierung des Zivilbereiches	S. 454
9.1.4	Bewertungen von Vorstand und Aufsichtsrat in der „Ära Brauner“ (1979-1989)	S. 455
9.2	Fazit und Schlussbetrachtung	S. 457
9.2.1	Vorliegen einer Diversifikationsstrategie	S. 457
9.2.2	Modell der Strategieentwicklung	S. 459
9.2.3	Ziele und Zielerreichung	S. 462
9.2.4	Erfüllung der Erfolgsfaktoren	S. 468
9.2.5	Anmerkung zur Umsetzung	S. 476
9.2.6	Zusammenfassung	S. 479
10	Abkürzungsverzeichnis	S. 481
11	Quellen- und Literaturverzeichnis	S. 483
12	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	S. 503

1. Einleitung

1.1 Einführung in Thematik und Ziele der Untersuchung

Das Strategisches Management, also die systematische Planung von Unternehmenszielen, die strategische Analyse von Unternehmen und Umwelt, sowie die Formulierung und Implementierung der Strategie einschließlich der strategiekonformen Ausrichtung der Unternehmensorganisation ist seit mehr als zwanzig Jahren eine etablierte Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre.¹ Die Literatur zu diesem Thema ist umfangreich; sie hat sich in den letzten Jahren zudem differenziert.² Unternehmenshistorische Untersuchungen zur Strategiefindung und –umsetzung wie von Rennert (2015) und van de Kerkhof (2006) sind hingegen selten. Diese Untersuchung soll daher einen weiteren theoriegeleiteten Beitrag zum Verständnis strategischer Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in deutschen Industrieunternehmen in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts leisten.

Für eine solche Untersuchung eignet sich die Rheinmetall-Berlin AG in besonderer Weise: das Unternehmen befand sich, zumindest zu Beginn des Betrachtungszeitraums, in einer sehr besonderen Lage. Zum einen musste es sich als Hersteller von Rüstungsgütern mit den speziellen Bedingungen seiner Branche auseinandersetzen, zum anderen verfügte es, im Gegensatz zu Krauss-Maffei, Rheinstahl, Henschel und Wegmann, den Werften oder auch Dynamit Nobel³, zunächst nicht über eine relevante Alternative zur wehrtechnischen Produktion.

Die Rheinmetall-Berlin AG, ein etabliertes und traditionsreiches Düsseldorfer Rüstungsunternehmen, erweiterte zwischen 1958 und 1975 sein Produktionsprogramm erheblich. Neben die militärische Produktion trat durch den Erwerb zahlreicher mittelständischer Unternehmen des Maschinenbaus und der Mess- und Regeltechnik eine differenzierte zivile Produktion. In den 1980er Jahren folgten drei zivile Großwerbungen und die Unternehmensstruktur wurde nachhaltig verändert. Durch diese Unternehmensakquisitionen wuchs Rheinmetall sehr stark und entwickelte sich zunehmend zu einem Mischkonzern mit einer Holdingstruktur, dessen Programm Ende der 1980er Jahre neben der wehrtechnischen Produktion auch verschiedenste zivile Produkte aus den Bereichen Maschinenbau und Automobiltechnik umfasste.

Diese Form des Unternehmenswachstums, bei dem ein angestammtes Kerngeschäft um neue Geschäftsbereiche erweitert wird, die auf andere Märkte ausgerichtet sind, und die andere Produkte anbieten (neue Produkte für neue Märkte), wird in der Betriebswirtschaftslehre als Diversifikation bezeichnet.⁴ Diversifikation war in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts eine typische Erscheinung bei deutschen Industrieunternehmen. Diversifikation war ein Phänomen der Zeit, von dem sich viele Unternehmen Wachstum, eine Minderung von Risiken und die Partizipation an attraktiven Märkten versprachen. Die Erfolge von Diversifikationsstrategien waren höchst unterschiedlich. Die betriebswirtschaftliche Literatur gibt für eine erfolgreiche Diversifikation zwar zahlreiche Hinweise, aber keine Patentrezepte, sondern sie verweist letztlich

¹ Vgl. Welge/Al Laham (1999), S. VII.

² Zwischenzeitlich liegen Arbeiten zum strategischen Management einzelner Branchen oder einzelner betrieblicher Funktionen vor.

³ Dynamit-Nobel verfügte seit den 1930er Jahren über eine Produktion von Kunststoff bzw. Kunststoffformteilen.

⁴ Zum betriebswirtschaftlichen Diversifikationsbegriff vgl. Kapitel 2.6.1.

auf die Notwendigkeit, dass jedes Unternehmen seine Strategie vor dem Hintergrund seiner konkreten individuellen Situation selbst erarbeiten und umsetzen muss.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen insbesondere die folgenden Leitfragen beantwortet werden:

1. War das Unternehmenswachstum des Rheinmetall-Konzerns in den zivilen Bereich das Ergebnis einer planvoll entwickelten Diversifikationsstrategie?
2. Entspricht das Vorgehen von Rheinmetall einem der gängigen Modelle der Strategieentwicklung bzw. zeigt es neue Aspekte der Strategieentwicklung auf?
3. Welche Motive und Zielsetzungen lagen den von Rheinmetall vorgenommenen Diversifikationsmaßnahmen zu Grunde?
4. Welche Diversifikationsmaßnahmen wurden realisiert bzw. geplant; wie erfolgte die Umsetzung?
5. Wurden die mit der Diversifikation verbundenen Ziele erreicht und wie ist die Umsetzung der Diversifikationsmaßnahmen zu bewerten?

Nach einer einführenden Übersicht über den betriebswirtschaftlichen Strategiebegriff und einem Überblick über verschiedene theoretische Ansätze zur Strategieentwicklung soll die Strategie der Diversifikation auf der Grundlage der aktuellen wirtschaftswissenschaftlichen Forschung näher dargestellt werden. Von besonderem Interesse sind dabei die Fragen nach den Motiven und den Zielsetzungen von Diversifikationsstrategien sowie nach den Voraussetzungen und Kriterien für ihren Erfolg. Es wird u.a. der Frage nachgegangen, wie eine Strategie entwickelt und umgesetzt werden kann bzw. soll, welche Voraussetzungen und Kriterien für eine erfolgreiche Akquisition von Unternehmen bestehen und welche Organisations- und Führungsstrukturen für diversifizierte Unternehmen geeignet sind.

Im Anschluss wird ein kurzer Überblick über die Geschichte des Unternehmens Rheinmetall gegeben. Dieser soll lediglich ein übersichtsartiges Bild des Unternehmens und seiner Besonderheiten vermitteln. Dann werden die politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen skizziert, unter denen Rheinmetall seine Unternehmenspolitik entwickeln musste.

Einen breiteren Raum nimmt notwendigerweise die Betrachtung des Rüstungsmarktes ein. Eine genauere Darstellung und Analyse dieses sehr speziellen Marktes ist erforderlich, weil dessen Besonderheiten ursächlich für die strategische Grundausrichtung von Rheinmetall im betrachteten Zeitraum waren. Rheinmetall entwickelte seine Strategie in Reaktion auf die besonderen Bedingungen des Rüstungsmarktes; daher sind Daten über dessen Struktur, Funktionsweise und Rahmenbedingungen zum Verständnis der getroffenen unternehmerischen Entscheidungen unverzichtbar. Dem folgt die Darstellung der strategischen Positionen von Vorstand und Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG hinsichtlich der anzustrebenden Unternehmensentwicklung. Danach werden die eingeleiteten Maßnahmen dargestellt und die Entwicklung des neu entstandenen Zivilbereichs im Überblick beschrieben. Abschließend erfolgen eine Darstellung der Bewertung der umgesetzten Maßnahmen durch das Rheinmetall-Management sowie eine Einschätzung des Verfassers.

Die vorliegende Untersuchung fokussiert sich auf den Zeitraum von 1956 bis 1986, wobei auf die Entwicklung der Großakquisitionen der 1980er Jahre nur cursorisch eingegangen wird. Diese zeitliche Eingrenzung wird einerseits durch die Privatisierung des Unternehmens infolge des Übergangs der Aktienmehrheit von einer Gesellschaft im Bundesbesitz auf die Saarländische Unternehmerfamilie Röchling 1956 sowie andererseits durch die letzte Großakquisition im Rahmen des Ausbaus des Zivilbereichs, den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an dem Neusser Automobilzulieferer Pierburg im Februar 1986, bestimmt. Der Erwerb von Pierburg war die letzte von drei Großakquisitionen der 1980er Jahre; sie bildete eine Zäsur in der strategischen Ausrichtung sowie in der Entwicklung der Konzernstruktur.

Die Arbeit soll die bisherigen empirischen Untersuchungen zur Entstehung und Umsetzung von Unternehmensstrategien um ein Beispiel aus einer bisher wenig berücksichtigten Branche erweitern. Sie soll zum Vergleich betriebswirtschaftlicher Theorien und tatsächlichem unternehmerischen Handeln beitragen, und außerdem einen Beitrag zur Unternehmensgeschichte eines traditionsreichen, erfolgreichen und global agierenden Düsseldorfer Unternehmens liefern, das vor wenigen Jahren sein 125jähriges Bestehen feiern konnte.

1.2 Forschungsstand und Quellenlage

Die für ein Verständnis unternehmerischer Entscheidungen notwendige Überlieferungslage ist recht gut. Im Rheinmetall-Konzernarchiv, das ohne Einschränkungen genutzt werden konnte und das die wesentliche Quellenbasis für diese Arbeit bildet, sind die Protokolle der Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen der Rheinmetall-Berlin AG sowie auch die der gemeinsamen Sitzungen von Vorstand und Kapitalvertretern im Aufsichtsrat weitgehend überliefert. So können, wenngleich die Sitzungsverläufe nicht vollständig widergegeben sind, doch die Motive und Überlegungen der für die strategische Ausrichtung verantwortlichen obersten Unternehmensführung gut nachvollzogen werden. Leider lassen sich die Positionen des Mehrheitsaktionärs Röchling nur indirekt aus den Rheinmetall-Akten erschließen, da bei Röchling nach Auskunft des Unternehmens Unterlagen in Bezug auf sein Engagement bei Rheinmetall nicht mehr vorhanden sind.

Da für nahezu den gesamten betrachteten Zeitraum die Berichte über die Prüfung der Jahresabschlüsse für den Rheinmetall-Konzern und auch für die einzelnen Tochtergesellschaften überliefert sind, lässt sich die wirtschaftliche Entwicklung der unterschiedlichen Gesellschaften einschließlich der in der Rheinmetall GmbH organisierten Wehrtechnik trotz einiger Strukturbrüche in den Zeitreihen und trotz möglicher „bilanzpolitischer Maßnahmen“ im Ergebnis gut nachvollziehen. Umfangreiche Bestände an Einzelakten mit Berichten und Korrespondenzen zu den verschiedensten Teilaspekten der Unternehmensentwicklung konnten zur Vervollständigung des Bildes herangezogen werden.

Die Sekundärliteratur zur Unternehmensgeschichte von Rheinmetall ist überschaubar. Zentrales Werk ist die 2014 zum 125-jährigen Firmenbestehen erschienene umfassende Gesamtdarstellung der Rheinmetall-Unternehmensgeschichte von den Anfängen bis zum Anfang der 2000er Jahre von Christian Leitzbach.⁵

⁵ Leitzbach, Christian: Rheinmetall, vom Reiz, im Rheinland ein großes Werk zu errichten, Köln 2014.

2. Grundlagen / Theoretischer Rahmen⁶

2.1 Der Strategiebegriff

Bezüglich des betriebswirtschaftlichen Strategiebegriffs findet sich in der Literatur kein einheitliches Verständnis und damit auch keine einheitliche Definition. Der Begriff selbst entstammt, wie die etymologische Herleitung aus den griechischen Wörtern „stratós“ (Heer) und „ágein“ (führen) deutlich macht, dem Militärwesen. Er bezeichnet die Kunst der Heerführung und wird seit dem 18. Jahrhundert auch in Deutschland verwendet.⁷ Die Verwendung des Begriffs in Militär und Wirtschaft deutet gewisse Ähnlichkeiten bei Führung und Organisation militärischer und ökonomischer Systeme an.⁸ In die Betriebswirtschaftslehre ging der Strategiebegriff in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts über die Spieltheorie ein. Diese versteht unter Strategie einen vollständigen Plan eines Spielers, der alle denkbaren Spielszenarien sowie mögliche eigene und gegnerische Aktionen umfasst. Strategie bedeutet hier also das systematische Durchdenken alternativer Szenarien und das planerische Antizipieren verschiedener Handlungsalternativen und ihrer Konsequenzen. In den 1960er Jahren verbreitete sich die Strategiethematik schnell in der betriebswirtschaftlichen Theorie, zunächst in den USA, später dann auch im deutschsprachigen Raum, insbesondere mit den Arbeiten von Gilmore und Brandenburg, Chandler und Ansoff,⁹ wobei letzterer oft als der eigentliche Begründer der betriebswirtschaftlichen Strategietheorie betrachtet wird.¹⁰

Es existieren zahlreiche Strategiedefinitionen, die große Unterschiede hinsichtlich Breite und Umfang des Strategiebegriffs, definitorischer Präzision und praktischer Anwendbarkeit aufweisen.¹¹ So definiert Ansoff Strategie als *„product/market scope, growth vector, competitive advantage, synergy.“* Nach Chandler ist Strategie *„the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals,“* und Holloway definiert: *“Strategy is a set of decisions, rules and guidelines to assist orderly progression toward an organizations objectives.“* Auch in der deutschsprachigen Literatur finden sich unterschiedlichste Definitionen. So versteht Gälweiler unter Strategie *„sein Denken, Entscheiden und Handeln an den übergeordneten Zielen oder Zielvoraussetzungen zu orientieren, und sich dabei nicht durch vordergründige Dringlichkeiten, d.h. Augenblicksvorteile und –nachteile, ablenken zu lassen.“* Nach Kreikebaum *„bringen Strategien zum Ausdruck, wie ein Unternehmen seine vorhandenen und seine potenziellen Stärken einsetzt, um Veränderungen der Umweltbedingungen zielgerichtet zu begegnen,“* und Ulrich formuliert: *„Strategie ist die grundsätzliche Vorgehensweise zur Erreichung der unternehmenspolitischen Ziele.“* Die Definition von Chandler ist eine weitergehende. Die Strategie eines Unternehmens besteht demnach aus der Bestimmung der grundsätzlichen langfristigen Unternehmensziele einerseits und der Festlegung von Maßnahmen und Handlungsweisen sowie der

⁶ Dieses Kapitel stellt den wesentlichen Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zum Themenfeld Strategie/Diversifikation in Auswertung der zitierten bzw. verzeichneten Literatur im Überblick dar.

⁷ Eine theoretisch zusammenhängende Darstellung erfährt der militärische Strategiebegriff durch die Schriften „Vom Kriege“ des preußischen Generals Clausewitz, die 1831 als Nachlass herausgegeben wurden.

⁸ Vgl. Czapski: Kontinuität und Transformation, S. 13.

⁹ Vgl. Ansoff, Igor: Corporate Strategy 1965, Chandler, Alfred: Strategy and Structure, und Gilmore/Brandenburg: Anatomy of corporate planning, 1962.

¹⁰ Vgl. Schreyögg: Unternehmensstrategie, S. 81.

¹¹ Vgl. Welge/Al-Laham: Planung, S. 165-170. Die zitierten Definitionen wurden exemplarisch aus einer Übersicht von insgesamt 40 Definitionen ausgewählt.

Bereitstellung und Zuweisung der zur Erreichung dieser Ziele notwendigen Betriebsmittel andererseits. Nach dieser sehr umfassenden Definition ist Strategie das Ergebnis eines komplexen Planungsprozesses, der sowohl die Ziele selbst, als auch die Wege zur Zielerreichung umfasst. Andere Autoren fassen den Strategiebegriff enger. So umfassen die Definitionen von Ansoff, Gälweiler und Ulrich nur die Mittel und Wege zur Zielerreichung, nicht aber die Zielformulierung selbst. Auch in jüngeren Strategiekonzepten wird zwischen Strategie und strategischen Zielen unterschieden. So ist nach der Theorie von Barney¹² die Strategie lediglich die dritte Ebene in einem hierarchischen Unternehmenskonstrukt. Sie ist der Unternehmenspolitik und den strategischen Zielen untergeordnet und hat die Aufgabe, die Wege zur Zielerreichung zu beschreiben. In den verschiedenen Strategiedefinitionen tauchen bei allen Unterschieden immer wieder Aspekte wie Grundsätzlichkeit und Langzeitorientierung, Handlungsplan bzw. Entscheidungsempfehlungen zur Zielerreichung und auch Ressourcenallokation auf. Welge und Al-Laham definieren Strategie als „die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“¹³ Nach ihrem Verständnis umfasst eine Strategie Aussagen zu dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens, zu den zur Zielerreichung einzusetzenden Ressourcen, zu den spezifischen Wettbewerbsvorteilen des Unternehmens und zu den erzielbaren Synergien. Nach Steinmann und Schreyögg gibt eine Strategie Antworten auf zwei Fragen, nämlich auf welchen Geschäftsfeldern ein Unternehmen tätig sein und wie es den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern gestalten will,¹⁴ und Pepels definiert Strategie als „die Entscheidung zur Vorgehensweise über die Transformation eines angetroffenen Ist-Zustandes in einen prospektiv gewünschten Soll-Zustand.“¹⁵ Nach Andrews schließlich definiert die Unternehmensstrategie die Branchen, in denen ein Unternehmen am Wettbewerb teilnehmen will. Dabei sind die Ressourcen möglichst so zu konzentrieren und einzusetzen, dass die Kompetenzen des Unternehmens in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden.“¹⁶

Die genannten Strategiedefinitionen beziehen sich auf das Unternehmen als Ganzes, auf die Unternehmensstrategie oder Corporate Strategy. Neben der Unternehmensstrategie existieren in der Praxis hierarchisch untergeordnete Teilstrategien, etwa für einzelne Geschäftseinheiten (business strategies), sowie funktionale Strategien, etwa für Beschaffung, Produktion oder Marketing, oder Differenzierungsstrategien wie Wachstum, Schrumpfung, Internationalisierung oder Kooperation.¹⁷

Die vorliegende Arbeit analysiert den Versuch eines Wehrtechnikunternehmens, eine als relevant und potenziell bedrohlich empfundene Problematik durch eine absatzmarktbezogene Strategie der Diversifikation zu lösen, wobei der erste Teilschritt dieses Lösungsansatzes in der Formulierung unternehmenspolitischer Ziele bestand. Insoweit erscheint es geboten, hier einen erweiterten Strategiebegriff etwa im Sinne Chandlers zugrunde zu legen.

¹² Strategien als hierarchisches Konstrukt, vgl. Welge/Al-Laham: Strategisches Management (2012), S. 18.

¹³ Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 22.

¹⁴ Vgl. Steinmann/Schreyögg: Management, S. 149 ff.

¹⁵ Pepels: Strategisches Management, S. 21.

¹⁶ Andrews, Kenneth: The Concept of Corporate Strategy, Homewood 1980, zitiert nach Hax/Majluf, S.60.

¹⁷ Vgl. Kreikebaum: strategische Unternehmensplanung, S. 52 f. und Welge/Al-Laham: strategisches. Management.

2.2 Modelle der Strategieentwicklung

Der folgende kurze Überblick über das Spektrum strategietheoretischer Ansätze soll dazu dienen, den theoretischen Kontext zu skizzieren, in dem sich das strategische Management eines Unternehmens bewegt.

Mit den theoretischen Modellen zur Strategiebildung verfolgte die Betriebswirtschaftslehre das Ziel, optimale Unternehmensstrategien zu entwerfen und umzusetzen.¹⁸ Die Theorien sollten praktische Handlungsvorschriften und –prinzipien für die Unternehmensführung liefern und so eine rationale Bewältigung des komplexen Strategieproblems ermöglichen. Nachdem sich die betriebswirtschaftliche Planung zuvor im Wesentlichen auf Fragen der eher kurzfristigen Investitionsplanung konzentriert hatte, rückten in den 1960er Jahren die langfristige Unternehmensplanung und damit die Frage der Strategieentwicklung in den Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Betrachtung. Allerdings existiert kein einheitliches Modell für den Ablauf von Strategieentwicklungsprozessen, also für die Frage, wie der Prozess der Strategieformulierung und –umsetzung abläuft bzw. ablaufen sollte.¹⁹ Es existieren vielmehr zahlreiche unterschiedliche Schulen, die in Abhängigkeit von den gewählten Abgrenzungskriterien bis zu zehn unterschiedliche Kategorien für die theoretischen Ansätze zur Strategieentwicklung, umfassen.²⁰ Bei weiter Auslegung der Unterscheidungskriterien lassen sich alle Ansätze auf zwei Grundmodelle reduzieren, nämlich auf das klassische oder präskriptive Strategieverständnis einerseits, und auf das deskriptive oder empirische Strategieverständnis andererseits.²¹ Präskriptive Ansätze geben normativ vor, wie der Prozess der Strategiebildung ablaufen soll, während deskriptive Ansätze tatsächlich beobachtete Strategiebildungsprozesse analysieren und erklären und daraus Handlungsempfehlungen ableiten.²² Daneben steht der systemische Ansatz, der Elemente aus beiden Grundmodellen einschließt.

2.2.1 Klassische (präskriptive) Modelle

Vertreter des klassischen Strategieverständnisses betrachten Strategie im Sinne der Definition Chandlers als ein Bündel von Maßnahmen zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele, das in einem formalen und rationalen, eine Folge logisch zusammenhängender Entscheidungen umfassenden Planungsprozess erarbeitet wurde. Alle Bestandteile, aus denen die Strategie besteht, müssen widerspruchsfrei zueinander passen. Dieses gilt auch für die Einzelmaßnahmen und Einzelentscheidungen, mit denen die Strategie konkretisiert und umgesetzt wird, so beispielsweise für die strategiekonforme Zuordnung von Ressourcen auf einzelne betriebliche Bereiche oder Funktionen.²³ Außerdem muss eine Strategie Aussagen zu der Positionierung des

¹⁸ Vgl. Schreyögg: Unternehmensstrategie, 1984, S. 77

¹⁹ Vgl. Hungenberg: Strategisches Management, S. 59.

²⁰ Vgl. Bresser, Rudi: strategische Managementtheorie, Berlin 1998, S. 11 ff. Die weitestgehende Differenzierung in zehn Ansätze stammt von Mintzberg.

²¹ Vgl. U.a. Welge/Al-Laham: strategisches Management,, Schreyögg: Unternehmensstrategie und Eschenbach / Kunesch: strategische Konzepte. Bei Eschenbach/Kunesch wird der klassische Ansatz auch als konstruktivistisch bezeichnet.

²² Vgl. Müller-Stewens/Lechner: strategisches Management, S. 73.

²³ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 17-19 und 29 ff.

Unternehmens in seiner Umwelt²⁴, insbesondere gegenüber seinen Wettbewerbern liefern. Hierfür muss zunächst das Unternehmen selbst einer Analyse in Bezug auf seine Stärken und Schwächen unterzogen werden. Es ist zunächst die Analyse der vorhandenen und potenziellen Ressourcen des Unternehmens erforderlich. Es wird ein Ressourcenprofil erstellt, das u.a. die finanziellen (Kapital, Liquidität, Cash-Flow), die technisch-materiellen (Maschinen, Gebäude), die organisatorisch-strukturellen (Vertriebssystem, Management, Marketing), die humanen (z.B. Facharbeiter, Ingenieure, Management) und die immateriellen Ressourcen (Marke, Patente, Knowhow) umfasst. Aus der Bewertung dieser Ressourcen auch im Vergleich mit dem Wettbewerb werden die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens und damit auch seine spezifische Kompetenz und seine Wettbewerbsvorteile deutlich. Ein Vergleich zwischen dem bewerteten Ressourcenprofil und den Schlüsselanforderungen des Marktes stellt die Grundlage der weiteren Strategieentwicklung dar.²⁵ Zudem ist eine differenzierte Umweltanalyse zur Ermittlung von Chancen und Risiken erforderlich. Die Umweltanalyse hat immer auch einen prognostischen Charakter, sie muss die relevanten Veränderungstendenzen erkennen und die voraussichtlichen Entwicklungen antizipieren. Hierfür ist eine möglichst vollständige Informationsbasis zu allen strategierelevanten Fragen erforderlich. Die Umweltanalyse darf sich nicht in Details verlieren und muss in strukturierter, d.h. alle bedeutsamen Umweltfaktoren wie z.B. die globale wirtschaftliche Entwicklung und die Entwicklung der politischen, wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen berücksichtigenden Weise durchgeführt werden. An diese erste Analysephase schließt sich dann eine Analyse der spezifischen wirtschaftlichen Bedingungen der Branchen und Märkte an, auf denen das Unternehmen tätig ist oder ggf. tätig werden will. Die Umweltanalyse beschreibt so einen Bezugsrahmen für mögliches strategisches Handeln.²⁶ Für die aus dieser SWOT-Analyse²⁷ abgeleitete strategische Positionierung des Unternehmens seiner Umwelt gegenüber und den daraus gezogenen Schlussfolgerungen gilt das Postulat der Widerspruchsfreiheit, d.h. die aus den beiden Analyseschritten abgeleiteten Maßnahmen müssen stimmig zueinander passen.

Die Entwicklung von Strategien erfolgt nach klassischem Verständnis in einem in geordneter Reihenfolge ablaufenden, zentral koordinierten, ganzheitlichen und rationalen Prozess, der sich wissenschaftlicher Methoden und Forschungsergebnisse bedient. Auf der Grundlage einer umfassenden Bestandsaufnahme werden mögliche Handlungsalternativen ermittelt, in ihren Auswirkungen systematisch analysiert und nach ihrer Eignung zur Erreichung der strategischen Ziele bewertet. Die abschließende Auswahlentscheidung erfolgt ebenfalls im Wege einer systematischen Mittel-Zweck-Analyse. Am Ende des Prozesses steht eine ausformulierte strategische Gesamtplanung, aus der Teilstrategien und detaillierte Maßnahmenpläne sowie Kurzfristpläne und Budgets abgeleitet werden, und die alle Unternehmensteile und -funktionen im Sinne der planerischen Gesamtkonzeption steuert.²⁸ Strategie wird damit zu einer konkreten Handlungs- und Planungshilfe, zu einer Art Leitfaden, mit dessen Hilfe sich das Management in einer komplexen Umwelt orientieren und die Komplexität beherrschen, sowie auf Umweltveränderungen

²⁴ Die Begriffe „Umwelt“ und „Umweltanalyse“ werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als feststehende Fachbegriffe verwendet. Vgl. dazu u.a. Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 183 ff.

²⁵ Vgl. Schreyögg: Unternehmensstrategie S. 111 f.

²⁶ Vgl. Schreyögg: Unternehmensstrategie, S. 100 ff.

²⁷ Die Elemente einer SWOT-Analyse sind **S**trength und **W**eaknesses (Unternehmensanalyse) und **O**pportunities und **T**hreats (Umweltanalyse).

²⁸ Vgl. Schreyögg: Unternehmensstrategie S. 133 f.

zielgerichtet reagieren oder diese auch aktiv gestalten kann.²⁹ Die Strategie eines Unternehmens bietet zudem ein Differenzierungspotenzial vom Wettbewerb. Bedeutende Vertreter des klassischen Strategieverständnisses sind u.a. Ansoff, die Harvard Business School und Gälweiler.

Ansoff³⁰ entwickelte 1965 für die strategische Planung ein umfassendes, mehrstufiges und stark formalisiertes Schema, das im Wesentlichen dem typischen Ablauf der strategischen Planung entspricht.³¹ Es umfasst neben den strategischen Zielen und einer Stärken-Schwächen-Analyse auch eine Gap-Analyse zur Ermittlung des Unternehmenspotenzials, also der „Lücke“ zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und den formulierten Zielen. Das Planungsschema ist auf das strategische Hauptziel „Wachstum“³² ausgerichtet und betrachtet die Entwicklung der Wettbewerbsstrategie sowie Möglichkeiten einer Diversifikationsstrategie parallel. Zentraler Bestandteil des Konzeptes ist die Produkt-Markt-Matrix, die vier verschiedene strategische Handlungsoptionen in Bezug auf die Frage aufzeigt, in welchen Märkten ein Unternehmen mit welchen Produkten tätig werden soll. Die Matrix umfasst die Kategorien „gegenwärtige und neue Produkte“ und „gegenwärtige und neue Märkte“. Das Anbieten neuer Produkte auf neuen Märkten, das eine Aktivität jenseits des bisherigen Wettbewerbs darstellt, bezeichnet Ansoff als Diversifikation, die übrigen drei Wettbewerbsstrategien sind die Marktdurchdringung (gegenwärtige Produkte auf gegenwärtigen Märkten), die Marktentwicklung (gegenwärtige Produkte auf neuen Märkten) und die Produktentwicklung (neue Produkte auf gegenwärtigen Märkten). Weitere Elemente des Planungsschemas von Ansoff stellen die Erzielung von Synergien und Wettbewerbsvorteilen sowie die Bewertung und Entscheidung der Frage „make or buy“³³ dar. Ein weiterer Schwerpunkt der Theorie von Ansoff ist die Problematik beständiger Umweltveränderungen. Nach Ansoff befinden sich Unternehmen nach Phasen, die durch ein gewisses, wenngleich beständig abnehmendes Maß an Umweltstabilität gekennzeichnet waren, nunmehr in einer Phase „*unvorhersehbarer Überraschungen*“. Es besteht die Notwendigkeit, frühzeitig und flexibel auf Umweltveränderungen zu reagieren. Ein Unternehmen muss daher beständig seine Umwelt beobachten und entsprechende Informationen kontinuierlich sammeln und analysieren, um Trendbrüche und Diskontinuitäten, die sich zunächst ggf. nur durch schwache und diffuse Signale andeuten, frühzeitig zu erkennen. Auch schwache Signale müssen beachtet und ggf. als strategisch relevant identifiziert werden, da sie sich mit zunehmender Informationsmenge im Zeitverlauf verstärken und zu konkreten Hinweisen bevorstehender Chancen oder Gefahren entwickeln können. Wird ein Signal bzw. ein Ereignis als strategisch relevant identifiziert, muss das Unternehmen bewerten, ob es eine Chance oder eine Bedrohung bedeutet. Anschließend müssen die potenziellen Folgen für den Unternehmenserfolg eingeschätzt und eine Stärken-Schwächen-Analyse hinsichtlich der eigenen Reaktionsmöglichkeiten durchgeführt werden. Das Unternehmen muss ein System entwickeln, das über verschiedene Analysephasen zu geeigneten Reaktionsstrategien führt, die von internen Vorbereitungen, wie etwa einer erhöhten Aufmerksamkeit, bis hin zu konkreten externen Maßnahmen reichen.

²⁹ Vgl. Ansoff, Harry-Igor: Corporate Strategy, London 1965, Eschenbach/Kunesch, S. 6 f und Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 16 f.

³⁰ Vgl. u.a. Eschenbach/Kunesch, S. 33-47, Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 30 f.

³¹ Vgl. Eschenbach/Kunesch, S. 34.

³² Eine mögliche Unterscheidung von Unternehmensstrategien ist die in Überlebens- und Wachstumsstrategien.

³³ „make“ bedeutet, die beabsichtigte Strategie innerhalb des Unternehmens mit eigenen Ressourcen umzusetzen, „buy“ bedeutet, die hierfür benötigten Ressourcen zuzukaufen.

Im Gegensatz zu Ansoff lieferte die Harvard Business-School³⁴ 1965 mit dem LCAG³⁵-Schema eine der ersten geschlossenen Gesamtkonzeptionen des strategischen Managements. Der Ansatz besteht aus den Teilkonzepten Strategieformulierung und Strategieimplementierung. Der LCAG-Ansatz ergänzt die Umwelt- und die Ressourcenanalyse um eine Analyse des Wertesystems der Unternehmensführung. Die Umweltanalyse identifiziert die Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt, die sich aufgrund der Entwicklung der technologischen, ökonomischen und gesellschaftlich-politischen Einflussgrößen abzeichnen. Ihr Ergebnis ist eine Menge umweltkompatibler Strategien im Sinne der Frage „Was bietet sich an?“ Die Ressourcenanalyse bewertet u.a. die sachlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen des Unternehmens und macht Stärken und Schwächen bzw. Beschränkungen deutlich. Ihr Ergebnis ist die Menge der ressourcenkompatiblen Strategien im Sinne der Frage „Was kann getan werden?“ Die Betrachtung wird ergänzt um die Analyse des Wertesystems der Unternehmensführung einschließlich des Aspekts der gesellschaftlichen Verantwortung unternehmerischen Handelns im Sinne der Frage „Was soll getan werden?“ Aus den beiden ersten Analysephasen ergibt sich eine Menge möglicher Strategien, die durch den Einbezug der Wertebetrachtung zu der Menge möglicher und gewünschter Strategien reduziert wird.³⁶ Auf dieser Grundlage wird dann eine Unternehmensstrategie formuliert, die u.a. Grundsatzentscheidungen in Bezug auf die Ziele und den Zweck des Unternehmens, die grundsätzlichen Handlungsweisen zur Erreichung dieser Ziele, den Geschäftsbereich, die Organisation und den wirtschaftlichen und ideellen Nutzen für die verschiedenen Anspruchsgruppen umfasst.³⁷ Nach dem Harvard-Ansatz ist die Strategieformulierung ein rationaler, analytisch gestalteter Entscheidungsprozess, bei dem richtungsweisende Vorgaben für das Verhalten und die Entwicklung des Unternehmens gemacht werden (Deciding what to do). Strategien stellen immer auf den konkreten Einzelfall und die besonderen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens ab, und können nicht verallgemeinert werden. Nach der Formulierung der Strategie erfolgt die Implementierung (Achieving results), d.h. die Umsetzung der getroffenen Grundsatzentscheidungen in administrative Teilaktivitäten, also in konkretes, operatives betriebliches Handeln. Um dieses möglichst strategiekonform gestalten zu können, müssen die Struktur des Unternehmens (Aufbau- und Ablauforganisation sowie Führung) entsprechend ausgerichtet werden. Diese Strukturierung des Unternehmens bildet damit einen wesentlichen Teil der Implementierung und einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Strategie insgesamt. Die Bedeutung der strategiekonformen Struktur für den Unternehmenserfolg hatte bereits Chandler 1962 mit seinem Postulat „*structure follows strategy*“ hervorgehoben.³⁸

Gälweiler hat ein Modell³⁹ für eine allgemeine Grundsystematik der Problemfelder, die für die strategische Planung relevant sind, und ihrer Verknüpfungen untereinander entwickelt. Er geht dabei von einem Kundenproblem aus, für das entweder bereits am Markt vorhandene oder noch zu entwickelnde Lösungen bereitgestellt werden müssen. Dabei sind externe Faktoren wie die Marktentwicklung und die Konkurrenz sowie sozioökonomische Entwicklungen zu berücksichtigen. Die strategische Planung erfolgt auf der Grundlage geschäftspolitischer Grundsätze, in

³⁴ Zu diesem Ansatz vgl. Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 33 ff, Jahns, S. 15 und Müller-Stewens/Lechner: strategisches Management, S. 61 ff.

³⁵ Der Ansatz stammt von den Harvard-Autoren Learned, Christensen, Andrews und Guth. Er wurde 1965 veröffentlicht und regelmäßig weiterentwickelt.

³⁶ Vgl. Jahns, Christopher: strategisches Management, S. 15.

³⁷ Vgl. Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 35.

³⁸ Chandler, Alfred: Strategy and Structure, Cambridge/MA 1962.

³⁹ Gälweiler, Aloys: Unternehmensführung, S. 31

denen die gegenwärtigen und zukünftig angestrebten Marktpositionen bestehend u.a. aus den Themen Produkte, Zielgruppen, zu lösende Kundenprobleme, Marktanteil, Qualitätsniveau und zu verwendende Technologien beschrieben sind.⁴⁰ Aus den Marktanteilszielen werden Ziele für das Marketing, für Kapazitäten und Investitionen, Forschung und Entwicklung etc. abgeleitet. Ein zentrales Element der Theorie Gälweilers ist die Unterscheidung in strategische und operative Planung bzw. Führung, die getrennt voneinander erfolgen müssen, weil für sie jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen und Steuerungsgrößen von Bedeutung sind. Unter strategischer Planung sind die Suche, der Aufbau und die Erhaltung hinreichend hoher und sicherer Erfolgspotenziale unter Berücksichtigung der damit verbundenen langfristigen Liquiditätswirkungen zu verstehen. Operative Führung dagegen ist die bestmögliche Realisierung des in der jeweiligen Nahperiode bestehenden Erfolgspotenzials und die ausreichende Sicherung der laufenden Liquidität.⁴¹ Die Strategiebildung erfolgt nach einer Analyse- und einer Zielformulierungsphase. An die Strategieformulierung schließt sich dann eine Ausführungsplanung an. Die Analyse umfasst die systematische Betrachtung interner und externer Themenfelder und entspricht damit dem Prinzip der SWOT-Analyse. Unter Erfolgspotenzial versteht Gälweiler das gesamte Gefüge aller produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen wie insbesondere die Marktposition oder auch Produktentwicklungen oder Produktionskapazitäten.⁴² Gesteuert wird das Unternehmen über drei aufeinander aufbauende Größen, nämlich Erfolgspotenzial, Erfolg und Liquidität. Die Liquidität als Basissteuergröße für die langfristige Sicherung des Unternehmens wird von dem Erfolg der Unternehmung (vor)gesteuert. Diesem vorgelagert ist das Erfolgspotenzial, das in weiten Teilen den Charakter einer strategischen Grundausrichtung des Unternehmens hat, und das die zentrale Vorsteuergröße darstellt. Ein weiterer zentraler Bestandteil von Gälweilers Theorie sind die „strategischen Geschäftseinheiten“ (SGE). Dabei handelt es sich um Aktivitätsfelder im Sinne von Produkt-Marktkombinationen, die voneinander klar abgrenzbar und jeweils als Ganzes Gegenstand strategischer Entscheidungen sind.⁴³ Die Bildung von bzw. die Gliederung des Unternehmens in strategische Geschäftseinheiten ermöglicht einen verbesserten Aufbau von Erfolgspotenzialen und verbessert damit die Qualität der strategischen Planung und Steuerung.

2.2.2 Deskriptiv-empirische Modelle

Eine Gegenposition zum präskriptiv-klassischen Strategieverständnis nimmt der deskriptiv-empirische Ansatz⁴⁴ ein, der insbesondere von der Schule um Mintzberg vertreten wird. Dessen Ansatz steht zwar nicht im völligen Widerspruch zur klassischen Theorie, relativiert diese aber vor dem Hintergrund empirischer Studien erheblich. Nach seiner Auffassung sind die klassischen Modelle der Strategieentwicklung zwar in sich schlüssig und analytisch richtig aufgebaut, werden aber in der betrieblichen Realität kaum umgesetzt. In der Praxis erfolgt die Strategieentwicklung in Unternehmen zumeist nicht allein im Wege rationaler und systematischer Planungen, sondern sie wird von ungeplanten Ereignissen und Situationen aus dem Tagesgeschäft heraus beeinflusst. Die letztlich realisierte Strategie ist eine Mischform aus bewusst geplanter und „aufgetauchter“

⁴⁰ Vgl. Gälweiler, Aloys: Unternehmensführung, S. 111 und Eschenbach/Kunesch, S. 79 ff.

⁴¹ Gälweiler: Unternehmensführung, S. 28.

⁴² Gälweiler: Unternehmensführung, S. 26.

⁴³ Gälweiler: Unternehmensführung, S. 276. SGE sind gewissermaßen Unternehmen im Unternehmen.

⁴⁴ Eschenbach/Kunesch, S. 9., Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 19 ff., Müller-Stewens/Lechner, S. 66.

(emergenter) Strategie, wobei letzterer die größere Bedeutung zukommt.⁴⁵ Das empirisch feststellbare Auseinanderfallen von Theorie und Praxis macht die mangelnde Eignung der klassischen Theorien deutlich. Die Strategieentwicklung ist nach deskriptivem Verständnis kaum formalisierbar und kann nicht hinreichend zielgerichtet gesteuert und kontrolliert werden. Die Strategie ist weniger das Ergebnis rationaler Planung, sondern unterliegt verschiedenen Einflussfaktoren.

Nach Mintzberg können fünf Aspekte einer Strategie unterschieden werden („5P“), nämlich Plan, Position (Positionierung), Pattern (Muster), Ploy (List) und Perspektive (Denkhaltung). Als „Plan“ beschreibt die Strategie einen angestrebten Zielzustand eines Unternehmens und den Weg zu diesem Zielzustand. „Position“ beschreibt die Position im Markt und gegenüber dem Wettbewerb, die das Unternehmen erreichen will. „Pattern“ bezeichnet eine im Nachhinein als konsistentes Muster erscheinende Vielzahl von Einzelentscheidungen, die in der Vergangenheit getroffen wurden, und die nachträglich in einen Gesamtzusammenhang gestellt werden. Unter „Perspektive“ ist eine nicht formal niedergelegte, aber gleichwohl faktische vorhandene gemeinsame Denkhaltung des Managements zu verstehen. Diese Denkhaltung bzw. Perspektive beeinflusst das strategische Verhalten des Unternehmens maßgeblich. „Ploy“ bezeichnet spontane, taktische Maßnahmen, die ein Unternehmen in der Auseinandersetzung mit seinen Wettbewerbern einsetzen kann.⁴⁶

Im Weiteren versucht Mintzberg, aus der empirisch ermittelten Unternehmenspraxis allgemein gültige Muster für die Strategieentwicklung zu identifizieren.⁴⁷ Dabei greift er in Teilen die Theorien von Ansoff und Porter auf und entwickelt einen „Strategischen Handlungsspielraum“, der die folgenden Elemente umfasst:

1. Das Kerngeschäft des Unternehmens muss hinsichtlich der Verarbeitungsstufe und der Branche bestimmt werden.
2. Das Kerngeschäft muss auf der Grundlage einer Wertkettenanalyse positioniert werden. Mögliche Positionierungen beziehen sich auf die Differenzierung vom Wettbewerb unter dem Aspekt von z.B. Preis, Service, Design, Image oder Qualität.
3. Die Art der Marktbearbeitung muss festgelegt werden. Mögliche Varianten sind die unsegmentierte Bearbeitung (ein Produkt für den Gesamtmarkt), die segmentierte Bearbeitung (verschiedene Produktvarianten für verschiedene Segmente), die Nische (Bearbeitung eines einzelnen Marktsegments) und die Kundenspezifizierung (individuelle Einzelfertigung).
4. Für die Entwicklung des Kerngeschäfts stehen die Varianten nach Ansoff zur Verfügung, nämlich Produktentwicklung, Marktdurchdringung, Marktentwicklung und Diversifikation.
5. Eine Ausweitung des Kerngeschäfts kann vertikal durch Integration und horizontal durch Diversifikation erfolgen.
6. Nach einer Expansionsphase ist häufig eine Phase der Konsolidierung notwendig, in der die zuvor vorgenommene Definition der Geschäfte überprüft und ggf. angepasst wird sowie eine Prüfung und ggf. Neustrukturierung des Portfolios (Rekombination der Geschäfte) erfolgt.

⁴⁵ Vgl. Eschenbach/Kunesch: S. 158.

⁴⁶ Vgl. Welge/Al-Laham: Strategisches Management, S. 20.

⁴⁷ Vgl. im folgenden Eschenbach/Kunesch, S. 201 ff.

Ferner betont Mintzberg die Notwendigkeit eines konsistenten Zusammenspiels von Strategie und Organisationsstruktur eines Unternehmens, und definiert verschiedene Organisationstypen. Mögliche Typen sind die „unternehmerische Organisation“, die auf eine Vision des Unternehmers ausgerichtet ist, die „Maschinenorganisation“, die eine zentralisierte Bürokratie und formale und standardisierte Arbeitsprozesse aufweist, die „diversifizierte Organisation“, die aus marktorientierten Divisionen mit relativ autonomen Geschäftsführungen besteht, die lose durch eine Zentrale zusammengehalten werden, die „Organisation der Professionals“, die dezentral, bürokratisch und von den Fähigkeiten der Professionals abhängig ist, sowie die „innovative Organisation“, die sich durch fließende, dezentrale Strukturen auszeichnet, durch funktionale Experten bestimmt ist und über Matrixstrukturen verfügt.

Mintzberg beschreibt und gliedert einen Handlungsraum und mögliche funktionale und strukturelle Instrumente für eine Strategieentwicklung. Er lehnt im Detail vorgegebene Planungsprozesse ab und gibt daher keine konkreten Handlungsempfehlungen für die tatsächliche Strategiefindung. Er liefert gewissermaßen einige Zutaten und Zubereitungshinweise, aber kein Kochrezept.⁴⁸

Ein rein deskriptiver Ansatz liegt auch der PIMS-Studie⁴⁹ zu Grunde. Der dort verwendete Strategiebegriff enthält nicht mehr ausdrücklich die Vorstellung einer bewusst geplanten Strategie, sondern stellt lediglich auf die vom Management tatsächlich getroffenen grundsätzlichen, nicht leicht reversiblen und signifikante Ressourcenbindung verursachenden Maßnahmen und Entscheidungen ab, die den größten Einfluss auf den finanziellen Erfolg des Unternehmens haben.⁵⁰

2.2.3 Systemische Modelle

Neben den präskriptiven und den deskriptiven Theorien zur Strategieentwicklung besteht nach Eschenbach und Kunesch mit dem systemischen Ansatz eine dritte Kategorie.⁵¹ Dieser Ansatz betrachtet das Unternehmen als ein System, als eine aufgaben- bzw. zweckgebundene Einheit, die aus einer Gesamtheit von miteinander verbundenen und in gegenseitiger Wechselwirkung stehenden Elementen besteht. Zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt bestehen umfangreiche Wechselbeziehungen. Um die Komplexität dieser Umweltbeziehungen zu reduzieren und so den Umgang mit der Umwelt zu erleichtern, schaffen sich Unternehmen eine innere Systemstruktur, die verschiedene Verhaltensmöglichkeiten des Unternehmens in Anpassung an externe Einflüsse ermöglicht. Strategie im Verständnis dieses Ansatzes dient der Erfassung von Systemstrukturen und der Steuerung der operativen Anpassungsbereitschaft des Systems. Dabei wird die detaillierte Steuerung, Regelung und Kontrolle des Gesamtsystems auch wegen der angenommenen Unmöglichkeit klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge oder Mittel-Ziel-Zusammenhänge als problematisch und nur in Bezug auf kleinere Teilsysteme möglich angesehen. Wesentliche Vertreter des systemischen Ansatzes sind Malik und Ulrich,⁵² der Begründer des St. Galler Managementmodells. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es einen

⁴⁸ Vgl. Eschenbach/Kunesch, S. 211.

⁴⁹ PIMS: Profit Impact of Marketing Strategies,

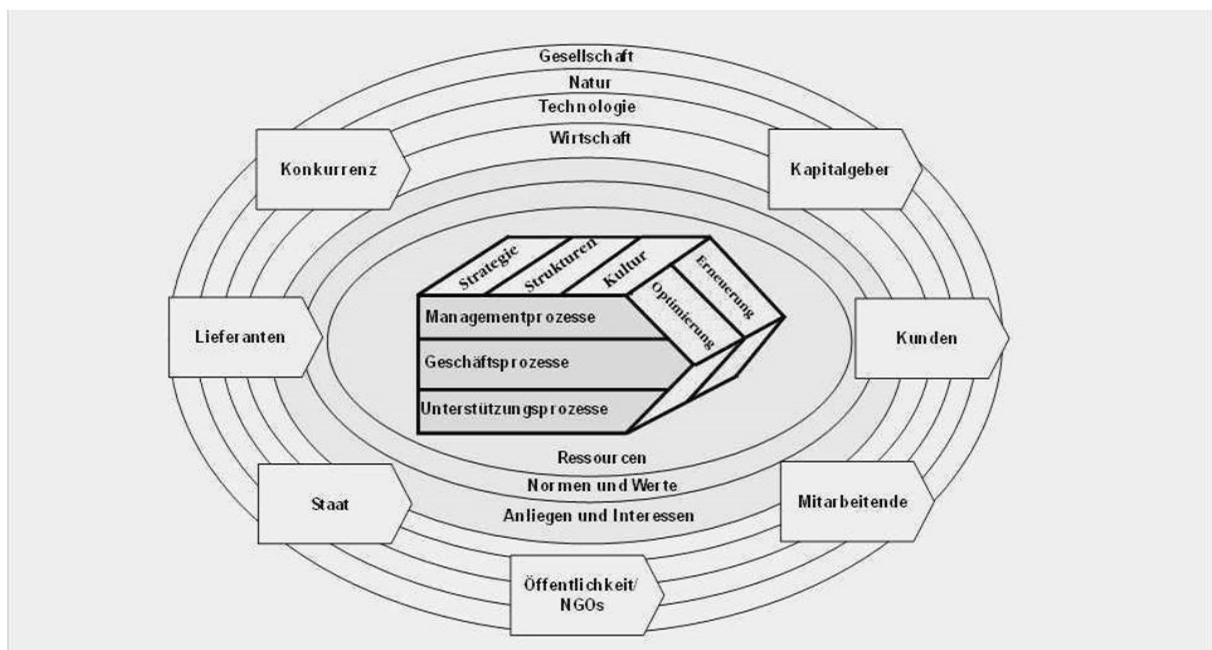
⁵⁰ Vgl. Buzell/Gale: das PIMS-Programm, S. 18.

⁵¹ Vgl. Eschenbach/Kunesch, S. 8.

⁵² Vgl. Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme, Bern 2008 / Ulrich, Hans: die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.

wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer ganzheitlich orientierten, die umfänglichen und differenzierten Beziehungen des Unternehmens zu seiner Umwelt berücksichtigenden Managementlehre geleistet hat.⁵³ Das St. Galler Managementmodell⁵⁴ geht davon aus, dass Unternehmen als dynamische komplexe Systeme kaum von einer zentralen Instanz gestaltet und strukturiert werden können. Ihr Verhalten ist wenig antizipierbar und die Einflussmöglichkeiten des Managements sind beschränkt. Um dauerhaft existieren zu können, ist das Unternehmen aber auf Struktur und Ordnung angewiesen. Die Strukturbildung erfolgt durch Prozesse und deren Wiederholung, so z.B. durch wiederholt auftretende Muster in der alltäglichen Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit sowie durch bestimmte Formen der Arbeitsteilung.⁵⁵ Unternehmen sind wirtschaftliche Systeme, d.h. sie müssen durch Generierung von Erträgen ihren laufenden Ressourcenverzehr erwirtschaften. Sie müssen zudem als zweckorientierte und multifunktionale Systeme durch eigene Wertschöpfung einen Nutzen für andere Systeme und Anspruchsgruppen generieren, und sie sind letztlich soziotechnische Systeme, in denen Menschen mit technischen Hilfsmitteln bestimmte Aufgaben zugunsten ihrer Anspruchsgruppen durchführen.

Abbildung 2.2: Das St. Galler Managementmodell⁵⁶



Für das unternehmerische Handeln sind sechs Grundkategorien maßgeblich. Die Kategorie „Umweltsphären“ umfasst die das Unternehmen umgebenden Bereiche wie Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Das Unternehmen muss in diesen äußeren Zusammenhängen agieren und diese daher sorgfältig analysieren und Veränderungstrends frühzeitig erkennen. Die Kategorie „Anspruchsgruppen“ umfasst alle organisierten oder nicht organisierten Gruppen, mit denen das Unternehmen in Interaktion steht, und die von dessen Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen sind. Dazu gehören die Kapitalgeber, die Kunden, die Mitarbeiter, die Öffentlich-

⁵³ Macharzina/Wolf: Unternehmensführung, S. 71.

⁵⁴ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, in: Dubs, Rolf (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Bern 2004., S. 65-141, und Macharzina/Wolf: Unternehmensführung, S. 70 ff.

⁵⁵ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, 2004, S. 68.

⁵⁶ Nach Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, 2003.

keit, der Staat, die Lieferanten und die Wettbewerber. Das Unternehmen muss sich in seinen Verhalten den Anspruchsgruppen gegenüber grundsätzlich ausrichten. Dies kann in strategischer Weise erfolgen, d.h. das Unternehmen orientiert sich an den Ansprüchen der in Bezug auf seine Zukunftssicherung bedeutsamsten, „wirkmächtigsten“ Anspruchsgruppe.⁵⁷ Diesem utilitaristischen Ansatz entspricht die Vorstellung des Shareholder Value, nachdem sich die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens auf die Maximierung seiner Gewinne beschränken kann.⁵⁸ Das Unternehmen kann sich jedoch auch in ethischer Weise ausrichten, indem es alle Anspruchsgruppen angemessen berücksichtigt. Ein langfristig ausgewogenes Verhältnis zu den Anspruchsgruppen wird auch als Stakeholder-Value-Ansatz bezeichnet. Die Kategorie „Interaktionsthemen“ bezeichnet den Gegenstand der Austauschbeziehungen zwischen dem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen. Diese Austauschbeziehungen beziehen sich primär auf Ressourcen, können aber auch Normen und Werte bzw. Anliegen und Interessen zum Inhalt haben. Die Kategorie „Entwicklungsmodi“ beschreibt den Grad der Veränderung bei Veränderungsprozessen, der die Ausprägungen Optimierung oder Erneuerung annehmen kann. Die Kategorie „Prozesse“ im Sinn einer sachlichen, zeitlichen und logischen Folge von Einzelschritten umfasst Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Unterstützungsprozesse. Alle Wertschöpfungen des Unternehmens und auch die hierfür erforderliche Führungsarbeit werden in Prozessen erbracht. Die Kategorie „Ordnungsmomente“ umfasst letztlich die Ebenen Strategie, Struktur und Kultur, die die Formulierung und Verstetigung der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen, und damit dessen normativen Orientierungsrahmen bilden. Auf der Grundlage dieses normativen Rahmens positioniert sich das Unternehmen gegenüber seinen verschiedenen Anspruchsgruppen und legt fest, in welchen Bereichen es grundsätzlich aktiv sein und welche Ressourcen es für seine Wertschöpfung einsetzen will. Den allgemeinsten normativen Rahmen stellt die Kultur eines Unternehmens dar. Es handelt sich dabei um einen orientierungsstiftenden Sinnhorizont, der u.a. Normen und Werte, Einstellungen und Haltungen sowie Denk- und Interpretationsmuster umfasst.⁵⁹ Ein Unternehmen kann nur dann dauerhaft wirtschaftlich überleben, wenn es langfristig und effizient einen überzeugenden bzw. überlegenen Nutzen für seine Anspruchsgruppen erbringt. Die Strategie als eines der zentralen Ordnungsmomente eines Unternehmens muss hierfür die grundsätzliche Stoßrichtung festlegen. Sie muss dafür sorgen, dass die erfolgsentscheidenden Prozesse des Unternehmens identifiziert und definiert und alle Anstrengungen und Aktivitäten darauf ausgerichtet werden, damit nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden können. Die Strategiebildung erfolgt in einem anspruchsvollen Aushandlungs- und Entscheidungsprozess und gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil gilt der inhaltlichen Gestaltung. Es müssen präzise inhaltliche Aussagen zu verschiedenen strategierelevanten Themenbereichen getroffen und konkrete Ziele für jeden Bereich festgelegt werden. Am Ende dieses ersten Entwicklungsschritts steht *„die Konfiguration einer zukünftig angestrebten strategischen Erfolgsposition“*⁶⁰ als Ergebnis einer widerspruchsfreien Gesamtkonzeption aus Zielen und Fähigkeiten des Unternehmens. Es muss zunächst festgelegt werden, für welche Anspruchsgruppen das Unternehmen Leistungen erbringt und welche Bedürfnisse mit diesen Leistungen befriedigt werden sollen. Diese erste allgemeine Festlegung bedarf der Konkretisierung. So sind ein Leistungsangebot zu definieren, dessen Nutzen für den Kunden zu beschreiben und eine grundsätzliche preisliche Positionierung

⁵⁷ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, S. 75f.

⁵⁸ Auf diese Vorstellung wird bei der Diskussion möglicher strategischer Unternehmensziele noch einzugehen sein.

⁵⁹ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, S. 99 f.

⁶⁰ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, S. 85.

vorzunehmen. Zudem müssen Zielgruppen und Zielmärkte für die Absatz- und auch die Beschaffungsseite definiert werden. Weitere erforderliche Schritte sind die Festlegung der Wertschöpfungstiefe bzw. des konkreten Ausschnitts der Wertschöpfungskette und damit ggf. auch die Entscheidung über mögliche Kooperationsfelder und –partner. Letztlich ist darüber zu entscheiden, welche Fähigkeiten und Kernkompetenzen bereits vorhanden sind oder noch aufgebaut werden sollen. Der zweite Teil der Strategiebildung besteht in der Erarbeitung einer konkreten Vorgehensweise zur Erreichung der definierten inhaltlichen Unternehmensziele. Dieses schließt die Zuordnung der zur Zielerreichung notwendigen Ressourcen ein. Im Unterschied zu den präskriptiven Strategieansätzen betrachtet das St. Galler Managementmodell die Strategie eines Unternehmens nicht allein als das Ergebnis rationaler und logischer Überlegungen der obersten Führungsebene. In die Strategie fließen auch die Anliegen von Anspruchsgruppen und die Vorstellungen und Interessen einzelner Personen oder Gruppen im Unternehmen ein. Letztere können sich zwar durchaus an einem mutmaßlichen, fiktiven Unternehmensinteresse orientieren, umfassen aber dennoch häufig auch individuelle Eigeninteressen oder institutionalisierte Gruppeninteressen. Eingang in die Unternehmensstrategie finden diese teilweise sachfremden Interessen und Machtpositionen über „mikropolitische Aushandlungsprozesse“, in denen die Akteure, die Zugang zu diesen Prozessen haben, für die Legitimität ihrer Anliegen und die Akzeptanz ihrer Vorstellungen werben.⁶¹ Die Struktur eines Unternehmens legt dessen längerfristig gültige Organisationsform fest. Sie gliedert sich in die Aufbaustruktur, die die Kriterien beschreibt, nach denen die Aufgaben und Aktivitäten geordnet und geführt werden, und die Ablaufstruktur, die festlegt, welche Aufgaben in welcher zeitlichen Abfolge erfüllt werden sollen.⁶²

Bei aller Relevanz der Theorien zur Strategienentwicklung wäre es sicherlich ein Irrtum anzunehmen, dass es überhaupt möglich ist, die tatsächliche Strategieentwicklung im Unternehmen immer präzise und vollständig nach einem der dargestellten theoretischen Ansätze durchzuführen. In jede Strategieentwicklung werden auch bei bester Absicht einer konsequenten Umsetzung der gewählten Theorie theoriefremde Einflüsse eingehen. Denn Strategien werden von Menschen entwickelt. Menschen handeln nicht immer rational und theoriekonform, Menschen agieren nicht immer als „homo oeconomicus“, sondern Menschen handeln auch oft auf der Grundlage persönlicher Interessen, Meinungen und Präferenzen. Ferner spielen Beziehungen, Machtverhältnisse und Abhängigkeiten eine Rolle. Letztlich können nicht planbare situative Einflüsse oder auch die unternehmerische Intuition von Managern eine Bedeutung haben. Zudem sind die Theorien zur Strategieentwicklung vielfältig und umfangreich. Sie setzen unterschiedliche Schwerpunkte und teilweise widersprechen sie sich auch. Eine begründete Bewertung der einzelnen Ansätze und damit ein Vorschlag für die „richtige“ Form der Strategieentwicklung kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden. Allerdings erscheint das St. Galler Modell insoweit unmittelbar einsichtig und realitätsnah, als es die Komplexität der Rahmenbedingungen, unter denen ein Unternehmen seine Strategie entwickeln muss, sowie die Rolle der unterschiedlichen Anspruchsgruppen für die Strategieentwicklung hervorhebt. Daher kann die Unternehmensführung die Strategie im Ergebnis nicht allein planen und bestimmen, sondern es gehen auch die Vorstellungen der verschiedenen Anspruchsgruppen in die Strategieentwicklung ein. Diese Einflussnahmen können formell oder informell bzw.

⁶¹ Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, S. 82 f.

⁶² Vgl. Rüegg-Stürm, Johannes: das neue St. Galler Managementmodell, S. 94. Gebräuchlicher sind die Begriffe Aufbau- und Ablauforganisation.

strukturiert oder unstrukturiert erfolgen; sie führen tendenziell dazu, dass, ganz im Sinne Mintzbergs, neben einer geplanten Strategie in der betrieblichen Realität weitere Strategieelemente „auftauchen“, die in die letztlich umgesetzte Strategie Eingang finden.

Unabhängig von der Frage, welcher Strategieentwicklungsansatz der geeignetste ist, liefern die oben beschriebenen Theorien die folgenden allgemeinen Aussagen zu der Frage, welche konkreten Anforderungen an den Prozess der Strategieentwicklung zu stellen sind:

1. Für die Strategieentwicklung ist ein systematischer und zentral gesteuerter Planungsprozess erforderlich.
2. Wesentliche Bestandteile des Planungsprozesses sind die Umweltanalyse und die Unternehmensanalyse, in deren Rahmen Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen zu ermitteln sind.
3. Es sind verschiedene Strategiealternativen zu entwickeln und zu prüfen.
4. Die Unternehmenskultur, das Selbstverständnis und die Werte und Vorstellungen der Unternehmensführung müssen berücksichtigt werden.
5. Die Kernkompetenzen und Erfolgspotenziale des Unternehmens müssen berücksichtigt werden.
6. Die Strategie muss konsistent bzw. widerspruchsfrei sein.
7. Die entwickelte Strategie muss konsequent umgesetzt werden.
8. Die Struktur und die Organisation des Unternehmens müssen der Strategie folgen.

Es wäre ferner ein Irrtum anzunehmen, ein Strategieentwicklungsprozess könne, auch bei konsequenter Anwendung eines der dargestellten theoretischen Ansätze sowie bei Erfüllung der vorgenannten Anforderungen an den Prozess, gewissermaßen mit mathematischer Genauigkeit ein „richtiges“ Ergebnis liefern. Denn, neben den genannten potenziellen Abweichungen vom idealen Entwicklungsprozess selbst, bestehen systematische Probleme hinsichtlich der verwendeten Daten. Die als Grundlage für strategische Entscheidungen verfügbaren Ergebnisse durchgeführter Analysen sind nicht immer eindeutig und sicher, nicht alle ermittelten Daten und Fakten sind wirklich belastbar. Es müssen oft Entscheidungen auf der Grundlage unvollständiger und auch unsicherer Informationen und damit unter Unsicherheit getroffen werden. Zudem besteht bei manchen Entscheidungen Zeitdruck. Letztlich können sich während des Prozesses wegen der Dynamik der Weiterentwicklung von Umwelt und Unternehmen relevante Einflussfaktoren so verändern, dass die Strategie, wenn sie nicht angepasst wird, in die falsche Richtung weist.

2.3 Unternehmensziele⁶³

Bei der Erarbeitung von Unternehmensstrategien spielen Ziele eine zentrale Rolle. Je nach theoretischem Ansatz sind sie Teil der Strategie oder sie sind der Strategie als Element der Unternehmensvision oder –politik übergeordnet. Es existieren verschiedene Definitionen des Zielbegriffs, denen gemeinsam ist, dass Ziele einen für die Zukunft angestrebten, definierten Sollzustand beschreiben.⁶⁴ Hauschildt z.B. definiert Ziele als „*Aussagen mit normativem Charakter, die einen von einem Entscheidungsträger gewünschten, von ihm oder anderen anzustrebenden, auf jeden Fall zukünftigen Zustand der Realität beschreiben.*“⁶⁵ Nach Heinen können Unternehmensziele als normative Vorstellungen über einen zukünftigen Zustand der Unternehmung definiert werden, der durch aktives Handeln hergestellt werden soll.⁶⁶ Damit geben Ziele unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen eine Ausrichtung bzw. einen Rahmen, und dienen so der Orientierung und der Steuerung. Durch die Vorgabe von Sollgrößen können Handlungen der Beschäftigten der Unternehmung allgemein gesteuert werden, ohne sie jeweils konkret im Einzelfall vorgeben zu müssen. Ziele haben zudem eine Selektionsfunktion, sie dienen als Entscheidungsgrundlage bzw. –kriterium bei der Auswahl aus verschiedenen Alternativen. Die Entscheidungsträger können ihre Auswahlentscheidungen nach dem Beitrag der jeweiligen Alternative zur Zielerreichung treffen. Im Weiteren koordinieren Ziele die Handlungsweisen der Angehörigen der unterschiedlichen Organisationseinheiten, indem sich aus ihnen ableiten lässt, welchen Beitrag die einzelnen Betriebsteile zur Zielerreichung leisten müssen. Ferner dienen Ziele der Legitimierung von Handlungen und Entscheidungen sowie als Maßstab für die Lösung unternehmensinterner Konflikte. Eine zentrale Funktion von Zielen ist die Kontrollfunktion. Durch den Vergleich von angestrebtem Soll-Zustand und tatsächlich erreichtem Ist-Zustand wird deutlich, ob bzw. in welchem Maße das Ziel erreicht wurde. Um diese Funktion erfüllen zu können, müssen Ziele hinreichend konkret und operational, d.h. messbar, formuliert sein: Inhalt, Ausmaß und Zeithorizont des Ziels müssen bestimmt werden.⁶⁷ Außerdem sind die Position eines jeden Ziels in der Zielhierarchie des Unternehmens und die Gewichtung nach z.B. nach Haupt- und Nebenzielen festzulegen,⁶⁸ wobei die untergeordneten Ziele in Bezug auf die Oberziele einen Mittelcharakter haben. Unternehmen verfolgen in der Regel nicht nur ein Ziel, sondern eine ganze Reihe von Zielen, die in ihrer Gesamtheit ein Zielsystem bilden. „*Die unternehmerische Zielsetzung besteht in der Regel aus einem nach verschiedenen Gesichtspunkten zu ordnenden, pluralistischen Zielsystem.*“⁶⁹ Die Ziele beziehen sich auf unterschiedliche betriebliche Ebenen (Gesamtunternehmen, Geschäftseinheit, Funktionsbereich) und ihre Beziehungen untereinander können unterschiedlicher Natur (komplementär, konkurrierend oder indifferent) sein.⁷⁰ Nach der theoretischen Idealvorstellung sind betriebliche Zielsysteme logisch-rational entwickelt, eindeutig und präzise, sowie vollständig und widerspruchsfrei. In der Praxis ist dieses jedoch oftmals nicht der Fall, denn die diesbezüglich erforderlichen Entscheidungsprozesse sind neben rationalen Elementen auch von persönlichen Vorstellungen und Werten und ggf. von Gruppennormen und –erwartungen beeinflusst. Zudem

⁶³ Vgl. Welge/Al-Laham, strategisches Management, S. 199 ff, Müller-Stewens/Lechner, S. 245-51, Macharzina/Wolf: Unternehmensführung, S. 211 ff, Camphausen: strategisches Management, S. 18-30.

⁶⁴ Vgl. Macharzina/Wolf: Unternehmensführung S. 208.

⁶⁵ Hauschildt, Jürgen: Entscheidungsziele, Tübingen 1977, S. 9.

⁶⁶ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 199

⁶⁷ Ggf. sind noch Festlegungen in Bezug auf Organisationseinheiten oder Personen bzw. Regionen zu treffen.

⁶⁸ Vgl. Pepels, Werner: strategisches Management, S. 56 ff.

⁶⁹ Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S. 46.

⁷⁰ Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S. 94 ff.

verfügen die Entscheider zumeist nicht über alle für die Zielfindung erforderlichen Informationen und überblicken auch nicht alle Alternativen und deren Konsequenzen vollständig. Zielsysteme von Organisationen sind daher oftmals eine unscharf abgegrenzte, vage definierte und kaum geordnete Menge unvollständig formulierter Ziele.⁷¹ Die Unternehmensziele leiten sich als Teil eines hierarchischen Systems von der Unternehmensvision und dem Unternehmensleitbild ab. In der Vision werden die Leitidee und die langfristige Zielperspektive eines Unternehmens benannt. Zudem werden ggf. Aussagen zu dessen Idealen und Wertvorstellungen formuliert. Visionen haben eine hohe symbolische Bedeutung und sind wesentlicher Teil der Identität des Unternehmens.⁷² Durch ihren klaren Zielbezug wirken sie sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend.⁷³ Beispielhaft soll hier die auf die Zielperspektive Wandel und Veränderung ausgerichtete Vision des US-Rüstungsherstellers Rockwell aus dem Jahre 1995 zitiert werden: *„Wir wollen von einem Hersteller von Verteidigungsprodukten zu dem am besten diversifizierten Hochtechnologieunternehmen werden.“*⁷⁴ Im Unternehmensleitbild wird die Vision näher ausgeführt und verbindlich beschrieben. Das Leitbild hat damit konstitutiven Charakter und übernimmt eine Orientierungsfunktion für die Mitarbeiter: Deren Verhalten muss sich an den Vorgaben des Leitbildes ausrichten. Leitbilder umfassen häufig auch Aussagen zur gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung des Unternehmens und zum Verhältnis zu Anteilseignern, Kunden und Lieferanten. Ihre Orientierungsfunktion erstreckt sich damit oft auf alle Anspruchsgruppen des Unternehmens. Das Leitbild wird dann in den Unternehmenszielen weiter konkretisiert.

Bei der Formulierung von Zielen müssen zunächst die Zielinhalte festgelegt werden. Damit stellt sich die Frage nach möglichen, für ein Unternehmen relevanten Zielinhalten bzw. Kategorien von Zielinhalten. Oberstes Ziel eines Unternehmens muss im Grundsatz immer die langfristige wirtschaftliche Überlebensfähigkeit sein.⁷⁵ Die klassische Mikroökonomie vertrat das Menschenbild des „homo oeconomicus“⁷⁶. Demnach besteht das Ziel eines Unternehmens in der Maximierung des Gewinns. Jeder Unternehmer hat die Aufgabe, durch rational-ökonomisches Handeln und Entscheiden sein Unternehmen optimal aufzustellen und die Produktionsfaktoren so effizient einzusetzen, dass ein maximaler Gewinn erzielt wird.⁷⁷ Diese Theorie lässt sich jedoch in der Praxis nicht belegen. Durch empirische Untersuchungen wurde im Gegenteil bereits in den 1960er Jahren festgestellt, dass die Gewinnmaximierung weder das einzige, noch das absolut vorrangige Ziel von Unternehmen ist. Vielmehr erzeugt ein komplexer, verschiedene Vorstellungen und Interessen berücksichtigender Zielbildungs- und Zielaushandlungsprozess ein unternehmensindividuelles Zielsystem, in dem wirtschaftliche Ziele wie Gewinn, Größe und Wachstum, aber auch gesellschaftliche Ziele wie z.B. Nachhaltigkeit oder Arbeitsplatzsicherung enthalten sind und miteinander in Beziehung stehen. Heinen identifiziert in seinem Ansatz aus den 1970er Jahren zunächst den Gewinn als relevantes Unternehmensziel.⁷⁸ Demnach folgt das Streben nach Gewinn dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip und dient der Erreichung eines höheren Wohlstandes durch eine bessere Versorgung mit Gütern. Die Erzielung von Gewinnen

⁷¹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner: strategisches Management, S. 243.

⁷² Vgl. Camphausen, Bernd: strategisches Management, S. 18 ff.

⁷³ Vgl. Müller-Stewens/Lechner: Strategisches Management, S. 235

⁷⁴ Müller-Stewens/Lechner: strategisches Management, S. 236

⁷⁵ In der Praxis gibt es hier Ausnahmen, z.B. wenn Unternehmen zur Wettbewerbsreduzierung aufgekauft oder nur zur kurzfristigen Gewinnmaximierung in ihrer langfristigen Perspektive geschädigt werden.

⁷⁶ Der „homo oeconomicus“ ist ein Nutzenmaximierer, der rational in Bezug auf seine eigene Zielfunktion handelt. (Vgl. Franz, Stephan: das Erklärungskonzept des homo oeconomicus.)

⁷⁷ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, strategisches Management, S. 243.

⁷⁸ Zu den Unternehmenszielen vgl. Heinen, Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S. 59ff.

ist nach Heinen aber nicht nur Ausdruck des monetären Erwerbsstrebens der Unternehmenseigner, sondern auch „im allgemeinen Erhaltungsziel der Unternehmung“ begründet.⁷⁹

Der Gewinn ist der (positive) Saldo aus dem Ertrag und dem Aufwand in einer Periode⁸⁰ und wird über die Bilanz oder über die kurzfristige Erfolgsrechnung ermittelt. Gewinn ist ein absoluter Wert, der sich aber über Kennzahlen wie die Eigen- oder die Gesamtkapitalrentabilität auch relativ ausdrücken lässt. Als betriebswirtschaftliche Zielgröße ist die Eigenkapitalrentabilität vor dem Hintergrund der Frage von Anlagealternativen von besonderem Interesse. Eine weitere bedeutsame und gebräuchliche Zielvariable ist der Umsatz⁸¹ als monetäres Äquivalent der abgesetzten Menge. Der Umsatz wird häufig als Messgröße des Markterfolges und damit auch als Synonym für Marktmacht betrachtet. Er lässt sich zudem in Unternehmen mit verschiedenen Produkten besser planen als der Gewinn.

Ein weiteres mögliches Unternehmensziel ist die Wirtschaftlichkeit. Nach dem ökonomischen (Minimum-) Prinzip sollen bei der betrieblichen Leistungserstellung die erforderlichen Produktionsfaktoren möglichst sparsam eingesetzt werden.⁸² Dieses eher allgemeine Ziel kann über mengen- oder wertbezogene Kennzahlen operationalisiert werden, etwa über die Produktivität, also das Verhältnis von mengenmäßigem Ertrag und mengenmäßigem Einsatz von Produktionsfaktoren,⁸³ oder über die Lohnstückkosten. Eine wichtige Voraussetzung für das Oberziel der langfristigen Existenzsicherung und damit eine weitere Zielvariable für ein Unternehmen ist der Erhalt seines Unternehmenspotenzials. Dieses kann wertmäßig, also über das eingesetzte Kapital, oder mengenmäßig, also über die vorhandenen Realgüter, definiert werden. Konkrete Ziele in Bezug auf die Potenzialsicherung sind der Erhalt des Eigenkapitals oder der Erhalt der Produktionskapazität.

Ein bedeutsames Ziel ist ferner die Sicherstellung der Liquidität, also der Fähigkeit des Unternehmens, allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen.⁸⁴ Wird dieses Ziel nicht erreicht, ist die Existenz des Unternehmens unmittelbar bedroht. Unternehmensziele können sich nach Heinen auch auf den Grad ihrer Unabhängigkeit z.B. von Kapitalgebern oder anderen Unternehmen beziehen⁸⁵. Unternehmer und Manager legen in der Regel Wert auf eine möglichst unbeschränkte Handlungs- und Gestaltungsfreiheit in ihrem Unternehmen und suchen aus diesem Grunde Einflussnahmen Dritter zu beschränken und zu verhindern. Ein wichtiges Ziel in diesem Zusammenhang ist die finanzwirtschaftliche Unabhängigkeit. Dieses Ziel spielt tendenziell immer dann eine besondere Rolle, wenn aufgrund von zusätzlichem Fremdkapitalbedarf Kreditgeber oder neue Gesellschafter in die Lage versetzt werden, Einfluss auf das Unternehmen zu nehmen. Eine weitere Zielvariable ist die leistungswirtschaftliche Unabhängigkeit, etwa von einem beherrschenden Lieferanten oder von einem oligopolistischen oder gar monopolistischen Absatzmarkt. Aber auch die Erhöhung der Abhängigkeit von anderen Unternehmen ist ein mögliches Unternehmensziel. So kann ein Unternehmen aus verschiedensten Gründen danach streben, sich mit anderen Unternehmen zu vereinigen, etwa durch Fusion, oder indem es andere

⁷⁹ Vgl. Heinen, Edmund; Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S. 59.

⁸⁰ Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 47.

⁸¹ Vgl. Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, S. 64f.

⁸² Vgl. Heinen, S. 67.

⁸³ Vgl. Wöhe, S. 49.

⁸⁴ Vgl. Wöhe, S. 756.

⁸⁵ Vgl. Heinen, S. 77f.

Unternehmen akquiriert oder sich von diesen aufkaufen lässt. Mit den Zielvarianten Macht- und Prestigestreben, die sich beispielweise durch Größen-, Wachstums- und Kommunikationsziele manifestieren, schließt Heinen seine Zielklassifikation ab.⁸⁶

Ulrich und Fluri⁸⁷ unterschieden in den 1990er Jahren sieben Kategorien möglicher Unternehmensziele: Die Marktleistungsziele umfassen Zielsetzungen in Bezug auf die Produkt- und Sortimentseigenschaften, wie z.B. die Produktqualität und den Kundenservice. Die Markstellungsziele beziehen sich u.a. auf die Zielmärkte, den Marktanteil und den Umsatz. Zur Kategorie der Rentabilitätsziele gehören wirtschaftliche Zielgrößen wie Gewinn, Deckungsbeitrag und Rentabilität, letztere bezogen auf den Umsatz, das Gesamtkapital und das Eigenkapital. Liquidität, Kreditwürdigkeit und eine bestimmte Kapitalstruktur bilden die Kategorie der finanzwirtschaftlichen Ziele. Diese ersten vier Kategorien lassen sich im weiteren Sinne unter dem Rubrum „unmittelbar unternehmensbezogene wirtschaftliche Ziele“ zusammenfassen. Die übrigen drei Zielkategorien sind vordergründig eher gesellschaftlicher Natur, haben jedoch mittelbar auch wirtschaftlichen Charakter. Es handelt sich dabei um Macht- und Prestigeziele, wie etwa Unabhängigkeit und politischer und gesellschaftlicher Einfluss, um soziale Ziele in Bezug auf die Beschäftigten, wie Einkommen, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Arbeitszufriedenheit, und letztlich um gesellschaftsbezogene Ziele wie Umweltschutz oder Förderung gesellschaftlich bedeutsamer Aktivitäten etwa durch Sponsoring. Zwischen den genannten möglichen Zielen bestehen vielfältige Wechselbeziehungen. So ist z.B. die Kapitalstruktur vom Gewinn abhängig, beeinflusst ihrerseits aber die Kreditwürdigkeit.⁸⁸ Der Umsatz hat eine gewisse Abhängigkeit vom Marktanteil und der Gewinn beeinflusst tendenziell die Liquidität. Auch die Ziele Liquidität und Rentabilität sind voneinander abhängig, zwischen ihnen besteht allerdings eine Zielkonkurrenz.

Der Verfolgung der unmittelbar wirtschaftlichen Ziele kommt im Hinblick auf das Oberziel der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens die zentrale Bedeutung zu. Unternehmen, die ihre wirtschaftlichen Zielsetzungen vernachlässigen, die versäumen, Erfolgspotenziale und damit Wettbewerbsvorteile aufzubauen⁸⁹, werden langfristig andere Zielsetzungen kaum erreichen können. Bei den wirtschaftlichen Zielen spielt der Zeitbezug eine wichtige Rolle. Das langfristige Ziel der Existenzsicherung des Unternehmens kann durch falsch gewählte kurzfristige Ziele gefährdet werden. Ein Beispiel hierfür ist die Zielsetzung kurzfristiger Gewinne. Diese wird in der Praxis häufig durch Unterlassen notwendiger Investitionen bewirkt, was mittel- bis langfristig zu einem Substanzverlust des Unternehmens und zu einer Reduzierung seiner Ertragskraft führen kann. Es kann allerdings aufgrund äußerer Umstände erforderlich werden, den grundsätzlichen Primat der wirtschaftlichen Ziele zur Verfolgung relevanter gesellschaftlicher Ziele in Bezug auf das Ausmaß der Zielerreichung zu relativieren bzw. einzuschränken. So kann es z.B. in Zeiten eines Mangels an qualifizierten Arbeitskräften für die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens sinnvoll sein, die Gewinnziele quantitativ zu reduzieren, um höhere Löhne zu zahlen, oder mehr Mittel für die Etablierung eines positiven Arbeitgeberimages (Employer Branding) einzusetzen. In technisch geprägten Branchen kann es sinnvoll sein, zu Lasten eines kurzfristigen Gewinns die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung zu erhöhen. Nach Hutzschenreuter besteht das wesentliche Ziel eines Unternehmens in der Steigerung des

⁸⁶ Vgl. Heinen, S. 79f.

⁸⁷ Vgl. Ulrich, Peter und Fluri, Edgar: Management, S. 97 f.

⁸⁸ Und insbesondere auch die Kreditkonditionen.

⁸⁹ Vgl. Fey, Andreas: Diversifikation und Unternehmensstrategie, S. 75.

Unternehmenswertes im Sinne einer Verbesserung der Vermögensposition der Eigentümer.⁹⁰ Zuletzt sei in Bezug auf mögliche Unternehmensziele auf Wöhe verwiesen, der eine sehr pragmatische betriebswirtschaftliche Sicht vertritt, und lediglich zwischen monetären und nicht-monetären Zielen unterscheidet.⁹¹

Monetäre Ziele wie etwa Gewinn oder Umsatz lassen sich in Geldeinheiten messen. Nicht-monetäre Ziele können sowohl ökonomischer (z.B. in Bezug auf Marktanteil oder Wachstum) als auch nicht-ökonomischer (z.B. Prestige und Macht, Unabhängigkeit, Arbeitsplatzsicherung, Umweltschutz) Natur sein. In der Praxis vor allem bei Familienunternehmen anzutreffende, nicht-ökonomische Ziele sind die Fortsetzung des Unternehmens im Sinne der Familientradition oder der Fortbestand oder die Ausweitung des Einflusses einer Familie in einem Unternehmen.⁹²

2.4 Strategiekategorien

Es gibt eine Vielzahl von Strategien und Teilstrategien sowie zahlreiche Ansätze zu ihrer Gliederung bzw. Kategorisierung. Hier soll auf den Ansatz von Welge und Al-Laham zurückgegriffen werden, der drei Gliederungskategorien vorsieht.⁹³ Eine Form der Gliederung ist die nach dem organisatorischen Geltungsbereich bzw. nach den Unternehmensebenen, für die die Strategie gilt. Es wird zwischen Unternehmensgesamtstrategie, Geschäftsbereichsstrategien und Funktionsbereichsstrategien unterschieden. Ein weiteres Gliederungskriterium ist die organisatorische Entwicklungsrichtung, die die Strategievarianten des Wachstums und der Schrumpfung umfasst. Die Gliederung nach organisatorischen Grenzen bildet die dritte inhaltliche Ebene. Hierunter fallen die Strategien der Kooperation und der Internationalisierung. Nachfolgend soll kurz auf die Strategieformen eingegangen werden, die für die vorliegende Fragestellung relevant sind.

2.4.1 Unternehmensgesamtstrategien

Gegenstand und Aufgabe der Unternehmensgesamtstrategie ist die Festlegung einer grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten. Das Unternehmen definiert seine Geschäftsfelder und die Art des Wettbewerbs in diesen Geschäftsfeldern. Im Zentrum der Unternehmensgesamtstrategie steht damit die Entwicklung einer Produkt-Markt-Strategie, mit der die Wachstums- und Gewinnziele des Unternehmens und das grundlegende Handlungsprogramm zu deren Erreichung festgelegt werden.⁹⁴ Unabhängig von möglichen anderen Zielen muss die Unternehmensgesamtstrategie im Sinne der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf die Erwirtschaftung materieller Werte und damit auf die Schaffung zusätzlicher Ressourcen ausgerichtet sein. Die Gesamtheit aller Geschäftsbereiche aber auch jeder Geschäftsbereich für sich müssen einen Beitrag zur Wertsteigerung des Unternehmens leisten. Hierzu bedarf es einer zentralen Steuerung und Koordination aller Geschäftsbereiche mit dem Ziel, ein stimmiges, wirtschaftlich tragfähiges

⁹⁰ Vgl. Hutzschenreuter, Thomas: Wachstumsstrategien, S. 239.

⁹¹ Vgl. Wöhe, S. 122.

⁹² Dieses Ziel wird z.B. bei den Auseinandersetzungen der Familien Piech und Porsche bei VW deutlich.

⁹³ Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 456-730, Vgl. auch Camphausen, Bernd: strategisches Management, S. 26f, Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim: Unternehmensführung, S. 265-299, Kreikebaum, Hartmut: strategische Unternehmensplanung, S. 52.

⁹⁴ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 266.

Verhältnis von ressourcenverbrauchenden und ressourcenerzeugenden Geschäftsbereichen mit internem Finanz- und Risikoausgleich herzustellen, und den verschiedenen Geschäftsbereichen bzw. Produkten Finanzmittel und andere Ressourcen zuzuordnen. Für diese Steuerungs- und Strukturierungsaufgabe und damit für die Produkt-Marktstrategie stehen verschiedene Analyse- und Entscheidungstechniken zur Verfügung.

Die zentrale und am weitesten verbreitete Technik hierfür ist die Portfolioanalyse.⁹⁵ Die Portfolioanalyse⁹⁶ ist eine Analyseform für Mehrproduktunternehmen, die eingesetzt werden kann, wenn das Produktprogramm klar voneinander abgrenzbare Bereiche umfasst und sich damit in strategische Geschäftseinheiten (SGE) gliedern lässt. Wie bereits erwähnt, sind strategische Geschäftseinheiten solche Produktbereiche, die als Ganzes Gegenstand strategischer Entscheidungen wie z.B. „Ausbau“, „Einstellung“ oder „Verkauf“ sind, und die insoweit von anderen strategischen Geschäftseinheiten unabhängig sind, als strategische Entscheidungen für die jeweilige SGE keinen oder nur geringen Einfluss auf die Strategien für andere SGE haben. SGE sind auf ein bestimmtes Kundenproblem bezogen, treten am Markt eigenständig auf und leisten einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg bzw. zum Erfolgspotenzial.

Erster Schritt einer Portfolioanalyse ist eine Umwelt- und Unternehmensanalyse, in der alle externen und internen Faktoren ermittelt und bewertet werden, die Einfluss auf das Erfolgspotenzial haben können, und die für das Unternehmen Chancen und Risiken (Umweltfaktoren) bzw. Stärken und Schwächen (Unternehmensfaktoren) darstellen. Diese Analyse wird nicht für das Unternehmen insgesamt, sondern für die einzelnen SGE durchgeführt. Die Umweltfaktoren stellen ein Maß für die Attraktivität des Marktes dar und die Unternehmensfaktoren zeigen die Stärke des jeweiligen Geschäftsfeldes an. Die Darstellung des Unternehmens ergibt sich aus dem Gesamtbild der verschiedenen SGE und ihrer Positionierung im Portfolio. Die identifizierten Umwelt- und Unternehmensfaktoren werden auf jeweils eine Schlüsselkategorie reduziert. Diese beiden Schlüsselkategorien (Chancenwert der Umwelt und Stärkenwert des Unternehmens) bilden die Achsen eines Koordinatensystems bzw. einer Matrix, in die die verschiedenen SGE nach ihrer jeweiligen Bewertungsausprägung und ihrer Bedeutung für das Unternehmen eingetragen werden.⁹⁷ Zur besseren Auswertbarkeit wird die Portfoliomatrix in Felder gegliedert, wobei eine Gliederung in vier oder in neun Felder am gebräuchlichsten ist. Aus der Positionierung der einzelnen SGE in der Matrix wird deutlich, welcher SGE mehr Ressourcen zugeteilt werden sollten, und bei welchen SGE eine Reduzierung von Ressourcen möglich ist. Außerdem zeigt die Matrix, ob neue SGE aufgebaut bzw. alte SGE aufgegeben werden sollten, und ob sich das Unternehmen insgesamt in einem finanziellen Gleichgewicht im Sinne einer Ausgewogenheit von mittelbindenden und mittelfreisetzenden SGE befindet.⁹⁸

Es existieren zahlreiche unterschiedliche Portfolioansätze, die sich in Bezug auf die verwendeten Schlüsselkategorien und die Zahl der Matrixfelder unterscheiden. Die bekanntesten Ansätze stammen von der Boston Consulting Group (BCG) und von Mc Kinsey. BCG⁹⁹ entwickelte in den

⁹⁵ Vgl. Welge/Al-Laham, strategisches Management, S. 459 ff. und Macharzina/Wolf, S. 266.

⁹⁶ Vgl. im Folgenden Macharzina/Wolf, S. 348 ff sowie Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 461-508.

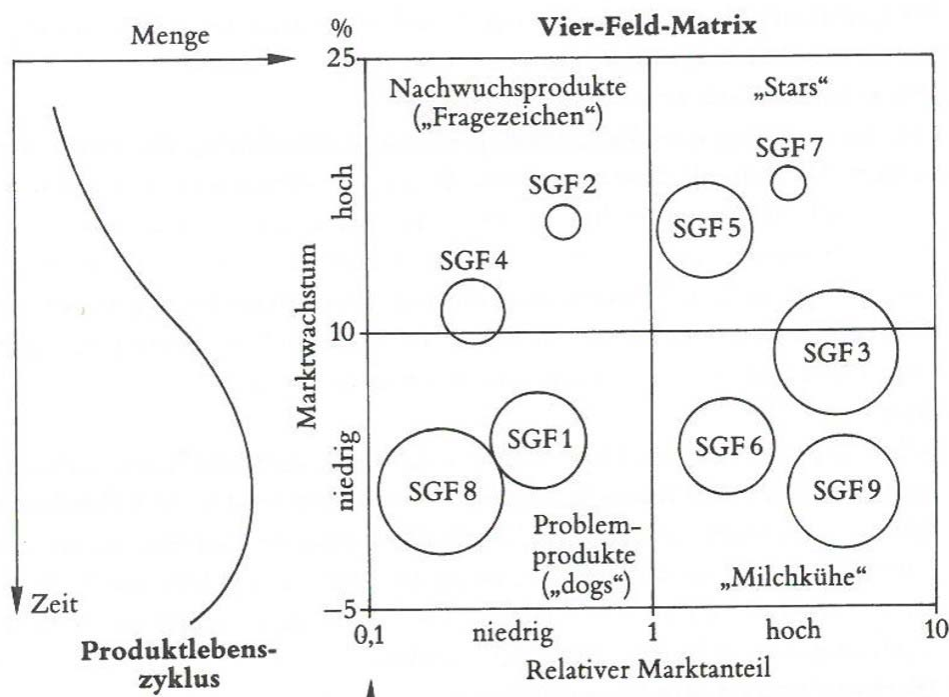
⁹⁷ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 472, Abb. C 12.

⁹⁸ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 473.

⁹⁹ Vgl. im Folgenden Macharzina/Wolf: S. 353 ff, Hungenberg, Harald: strategisches Management in Unternehmen, S. 460 ff und Pepels, S. 88 ff.

1960er Jahren eine Vierfeldermatrix mit der externen Kategorie „Marktwachstum“, die nicht vom Unternehmen beeinflusst werden kann, und der internen Kategorie „relativer Marktanteil“, die grundsätzlich vom Unternehmen beeinflussbar ist. Dieses einfache Modell, das jeweils nur einen Schlüsselfaktor berücksichtigt, geht auf den Erfahrungskurvenansatz sowie auf das Produkt- und Marktlebenszyklusmodell zurück. Nach dem Erfahrungskurvenansatz sind hohe kumulierte Produktionsmengen mit Stückkostenvorteilen verbunden. Wachsende Märkte bedeuten die Chance hoher Produktionsmengen, führen damit tendenziell zu einer Verbesserung der Kostensituation und sind daher für ein Unternehmen attraktiv. Die Lebensdauer der meisten Produkte oder Produktgruppen ist begrenzt. Die abgesetzte Menge sowie Umsatz, Ertrag und Cash-Flow durchlaufen eine typische zyklische Entwicklung, den Produkt- oder Marktlebenszyklus. Dieser variiert zwar in Abhängigkeit von den jeweiligen Produkten erheblich, weist aber im Grundsatz immer einen ähnlichen Verlauf auf, der sich in vier Phasen gliedert¹⁰⁰. In der Einführungsphase ist der Umsatz gering, aber langsam ansteigend, der Kapitalbedarf ist hoch und das Ergebnis ist deutlich negativ. In der Wachstumsphase steigt der Umsatz überproportional an, der Kapitalbedarf ist progressiv steigend, und in dieser Phase werden sowohl die Gewinnschwelle als auch das Gewinnmaximum erreicht. In der Reifephase wird das Umsatzmaximum erreicht. Der Kapitalbedarf ist rückläufig und das Ergebnis positiv, aber vom Maximum ausgehend rückläufig. Die letzte Phase ist die Degenerationsphase. Der Umsatz geht zurück, der Kapitalbedarf ist gering, und der Gewinn sinkt auf niedriges Niveau ab.

Abbildung 2.4.1 A: Boston-Portfolio¹⁰¹



Nach dem Ansatz der BCG lassen sich aus der Positionierung einer Strategischen Geschäftseinheit im Portfolio und damit aus ihrer Zugehörigkeit zu einem Quadranten der Matrix strategische Handlungsempfehlungen, sogenannte „Normstrategien“ ableiten. Den

¹⁰⁰ Vgl. im Folgenden Macharzina/Wolf: S. 354, Abb. 5-32.

¹⁰¹ Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 145.

„Fragezeichen“ zugeordnete Produkte bzw. SGE weisen einen geringen Marktanteil bei hohem Marktwachstum aus. Es handelt sich um Nachwuchsprodukte in der Einführungs- oder frühen Wachstumsphase, die sich entweder zum „Star“ entwickeln oder zum „Dog“ degenerieren können. Das Unternehmen muss Annahmen in Bezug auf die Entwicklungschancen seiner Fragezeichen-Produkte treffen und strategisch selektiv vorgehen, d.h. in als förderungswürdig eingeschätzte Produkte weiter investieren, und ansonsten desinvestieren. Starprodukte sind Produkte oder Produktgruppen, die einen hohen Marktanteil in stark wachsenden Märkten aufweisen, es sind zumeist Produkte in der Wachstumsphase. In diese Produkte sollte weiter investiert werden, um ihre Marktstellung zu erhalten und auszubauen und ihr Erfolgspotenzial zu sichern.¹⁰² Produkte im Quadranten „Milchkühe“ haben einen hohen Marktanteil bei geringem Marktwachstum. Es sind Produkte in der Reifephase in stagnierenden Märkten. Hier sind nur noch geringe Investitionen nötig. Das strategische Ziel besteht im Halten des hohen Marktanteils und in einer Verlängerung der Verweildauer des Produkts in der Reifephase, was etwa durch ein Relaunching erreicht werden kann. Milchkuh-Produkte setzen Mittel frei, die entsprechende Normstrategie ist die Abschöpfungsstrategie. Mit dem durch die Milchkuh-Produkte generierten Mittelzufluss kann das Wachstum der mittelverbrauchenden Geschäftseinheiten finanziert werden. Produkte im Quadranten „Dogs“ sind Auslaufprodukte, befinden sich also in der Degenerationsphase ihres Lebenszyklus. Sie haben einen geringen Marktanteil bei geringem Marktwachstum. Da sie keine zufriedenstellenden Gewinne mehr erwirtschaften, aber noch Ressourcen binden, die anderweitig eingesetzt werden könnten, sollten sie abgestoßen werden. Die hier empfohlene Normstrategie ist die Desinvestition. Der Ansatz der BCG weist zwei grundsätzliche Probleme auf:¹⁰³ In der Praxis ist die Abgrenzung des relevanten Marktes, der die Voraussetzung für die Bestimmung von Marktanteil und Marktwachstum darstellt, schwierig. Zudem ist fraglich, ob die gewählten Kategorien Marktanteil und Marktwachstum tatsächlich geeignet sind, die Attraktivität des Marktes und die Stärke des Geschäftsfeldes zutreffend abzubilden, oder ob sie die Komplexität dieser beiden Kategorien unzulässig reduzieren.¹⁰⁴

Deutlich differenzierter ist das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio nach McKinsey.¹⁰⁵ Dieses greift zur Bestimmung der Umwelt- und Unternehmensfaktoren auf die im Rahmen der PIMS-Studie¹⁰⁶ ermittelten erfolgsrelevanten unternehmensinternen und – externen Einflussfaktoren zurück. Für die Marktattraktivität werden u.a. das Marktwachstum und die Marktgröße, die Rentabilität der Branche, die Investitionsintensität und die Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter berücksichtigt. In die Wettbewerbsposition gehen neben dem Marktanteil und der Unternehmensgröße die Rentabilität, das Produktionspotenzial, das Forschungs- und Entwicklungspotenzial und die Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte ein.¹⁰⁷ Insgesamt finden jeweils mehr als 20 Einflussfaktoren Berücksichtigung. Diese werden gemessen, gewichtet und zu je einem Wert für die Wettbewerbsvorteile und die Attraktivität des Marktes verdichtet. Die Ausprägungsform dieser Werte wird dreifach

¹⁰² Vgl. Macharzina/Wolf: S. 357.

¹⁰³ Vgl. Hungenberg, S. 463 f.

¹⁰⁴ Zudem sind auch die dem Konzept zugrundeliegenden Theorien der Erfahrungskurve und des Produktlebenszyklus nicht unumstritten. Vgl. Macharzina/Wolf, S. 361-363.

¹⁰⁵ Vgl. im Folgenden Macharzina/Wolf, S. 364-368, Hungenberg S. 4645-467 und Müller-Stewens, S. 303f.

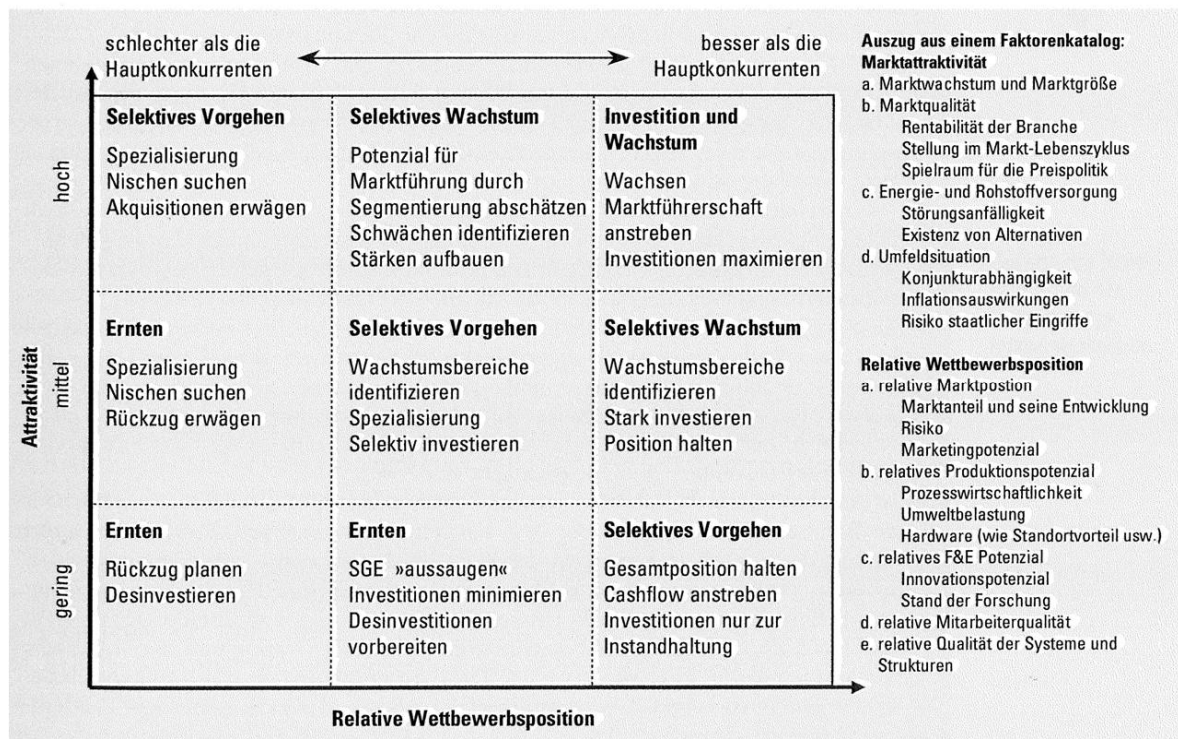
¹⁰⁶ Vgl. Abschnitt „Wachstumsstrategien“

¹⁰⁷ Vgl. Macharzina/Wolf: S. 366 f.

gegliedert¹⁰⁸. Dadurch ergibt sich eine Neunfeldermatrix, die eine differenziertere Ableitung von Normstrategien erlaubt als die BCG-Matrix.

Als Normstrategien werden Wachstums- und Investitionsstrategien für Geschäftseinheiten mit hohem Erfolgspotenzial und Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien für Geschäftseinheiten mit auch langfristig geringem Erfolgspotenzial vorgeschlagen. Für die diesbezüglich nicht eindeutig zuzuordnenden Geschäftseinheiten wird keine pauschale Normstrategie empfohlen, sondern die jeweils sinnvolle Strategie muss in Abhängigkeit von der Analyse der konkreten Situation der Geschäftseinheit entwickelt werden (Selektive Strategie). Als Ergebnis kann dann eine Wachstums- oder Abschöpfungsstrategie, aber ggf. auch eine Spezialisierungs- oder Nischenstrategie gewählt werden.

Abbildung 2.4.1 B: Neunfeldermatrix:¹⁰⁹



Neben den beiden genannten Konzepten existieren viele weitere Portfolioansätze. Einige dieser Ansätze sind den dargestellten strukturell sehr ähnlich, beziehen sich in der externen Perspektive auf den Absatzmarkt und verwenden lediglich andere Kriterien für die externe und interne Dimension der Analyse. Andere Ansätze betrachten nicht die Summe aller Geschäftseinheiten, sondern einzelne Geschäftseinheiten nach geografischen Märkten differenziert (Länderportfolios) oder sind anstelle der Absatzmärkte auf Beschaffungsmärkte oder Technologien ausgerichtet. Die Portfoliotechnik ist ein hilfreiches Instrument zur vollständigen systematischen Analyse und Bewertung aller Geschäftseinheiten eines

¹⁰⁸ Gering, mittel und hoch.

¹⁰⁹ Müller-Stewens: strategische Suchfeldanalyse, Abb. 3-65, S. 303; vgl. auch Eschenbach/Kunesch, S. 26.

Unternehmens nach einem einheitlichen Maßstab. Sie macht Geschäftseinheiten vergleichbar und verdeutlicht, welche SGE Mittel verbrauchen, und welche freie Mittel generieren. Sie gibt ferner Hinweise darauf, welche Produkte langfristig Erfolg versprechen und welche eher geringes Entwicklungspotenzial haben. Sie visualisiert die Mischung aus „alten“ und „neuen“ Produkten und hält Normstrategien als Handlungsempfehlungen bereit. Allerdings sind die Ergebnisse der Portfolioanalyse mit Unsicherheiten behaftet, da die modellhafte Betrachtung aufgrund der vorgenommenen Komplexitätsreduktion vereinfacht und möglicherweise wichtige Faktoren unberücksichtigt lässt. Auswahl, Messung und Gewichtung der verwendeten Einflussfaktoren erfolgen zudem tendenziell subjektiv. Aus diesem Grunde dürfen die aus der Analyse folgenden Normstrategien nicht als Patentrezepte verstanden werden, sondern können allenfalls als Handlungsanregungen dienen.

Nach Festlegung der Unternehmensgesamtstrategie ist diese auf die Ebene der Geschäftsbereiche bzw. der strategischen Geschäftseinheiten herunterzubrechen. Für jede SGE ist auf der Basis der erfolgten grundsätzlichen Ausrichtung eine Geschäftsbereichsstrategie zu definieren. Als letzter Schritt müssen dann, bezogen auf die jeweiligen SGE, Strategien für die einzelnen betrieblichen Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Absatz etc. entwickelt werden. Zu dieser untersten Ebene der Strategieentwicklung gehören z.B. Strategien für Marketing, Einkauf, Forschung und Entwicklung oder Personal.

2.4.2 Wachstumsstrategien

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Fragestellung sind insbesondere Wachstumsstrategien¹¹⁰ von Bedeutung, daher soll auf Schrumpfungsstrategien hier nicht näher eingegangen werden. Unternehmenswachstum ist ein komplexer, mehrdimensionaler Prozess, der sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Ausprägung haben kann. Die möglichen Maßstäbe für quantitatives Wachstum, also für die Zunahme einer messbaren Größe, sind vielfältig. So können Umsatz, Absatz, Marktanteil, Produktionskapazität, Gewinn, Cash-Flow, Aktiva (Bilanzsumme), Firmenwert oder Zahl der Beschäftigten als Wachstumsindikatoren herangezogen werden.¹¹¹ Die Eignung des Gewinns als Gradmesser für die Größe bzw. für das Wachstum von Unternehmen erscheint allerdings insoweit fraglich, als dieser eher eine Folge des Wachstums der unmittelbar marktbezogenen Faktoren darstellt. Hutzschenreuter definiert die Unternehmensgröße über das investierte Vermögen. Unternehmenswachstum ist damit die Zunahme des investierten Vermögens, die durch Nettoinvestitionen erreicht wird. Eine Zunahme des investierten Vermögens erhöht auch den Unternehmenswert.¹¹² Aspekte qualitativen Wachstums sind beispielsweise Verbesserungen der Leistungsfähigkeit des Unternehmens etwa in Bezug auf Knowhow, Innovationskraft oder Managementkompetenz. Nach dem aktuellen Stand der wissenschaftlichen Diskussion ist Wachstum für ein Unternehmen grundsätzlich von Vorteil und damit ein relevantes strategisches Ziel. Wachstum ist für ein Unternehmen insoweit günstig, als damit u.a. wirtschaftliche Skaleneffekte erschlossen und die Marktposition abgesichert und ausgebaut werden können. Die Marktmacht vergrößert sich und der Zugang zum

¹¹⁰ Vgl. Macharzina/Wolf: S. 266 ff. und Scheuss, Ralf: Handbuch der Strategien, S. 100 ff.

¹¹¹ Vgl. Funkhouser/Rothberg: Das Dogma vom Wachstum, S. 54-79.

¹¹² Vgl. Hutzschenreuter, S. 38 f. Diese Aussage gilt nur unter der Voraussetzung, dass mit der Zunahme des investierten Vermögens auch die Ertragskraft steigt.

Kapitalmarkt wird erleichtert. Allgemein wird angenommen, dass Wachstum langfristig zur Steigerung des verteilungsfähigen Unternehmenswerts beiträgt.¹¹³ Wachstum birgt allerdings auch Risiken, kann negative Folgen für das Unternehmen haben, und sollte daher nicht dessen alleinige Zielsetzung sein. Eine Bestätigung für die Annahme, dass Wachstum insoweit für ein Unternehmen von Vorteil sei, als es den Gewinn erhöht, liefern die Ergebnisse der PIMS-Studie.¹¹⁴ Demnach besteht zwischen dem Marktanteil, der als ein Indikator für die Unternehmensgröße gelten kann, und der Rentabilität¹¹⁵ eine positive Korrelation. Diese empirische Untersuchung, in die regelmäßig erhobene Daten von mehr als 3.000 Geschäftseinheiten aus 450 Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingehen, postuliert einen kausalen Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rendite, und leitet diesen im Wesentlichen aus der von der BCG¹¹⁶ entwickelten Theorie der Erfahrungskurve her.¹¹⁷ Wie bereits erwähnt besagt diese, dass ein Zusammenhang zwischen der „Erfahrung“ eines Unternehmens bei der Herstellung eines Produktes, gemessen durch die kumulierte Produktionsmenge, und dem Potenzial zur Senkung der Produktionsstückkosten besteht. Das Kostensenkungspotenzial wird mit 20 bis 30% bei Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge angenommen. Als Ursachen für das potenzielle Absinken der Stückkosten werden u.a. effizienteres Arbeiten der Beschäftigten, Standardisierung und Verbesserung der Technik sowie Automatisierung und Prozessinnovation angenommen. Der Zusammenhang zwischen Marktanteil und Rendite ist vielfältig empirisch belegt, in Bezug auf die unterstellte Kausalität scheint aber eine kritische Interpretation angezeigt.¹¹⁸ Nach der Erfahrungskurventheorie ist ein Unternehmenswachstum sinnvoll, bei dem Mengenvorteile ausgenutzt und dadurch Wettbewerbsvorteile durch Stückkostenreduktion erzielt werden können. Dafür müssen die Geschäftsfelder mit den größtmöglichen Produktionsmengen ausgebaut, in diesen die Position des Marktführers angestrebt und die dadurch erzielbaren Kostensenkungspotenziale realisiert werden.¹¹⁹ Diese Form des Wachstums ermöglicht eine Strategie der Kosten- bzw. Preisführerschaft: das Unternehmen kann aufgrund günstiger Kostenstrukturen in einen Preiswettbewerb eintreten und auch bei relativ geringen Preisen noch gute Gewinne erwirtschaften. Kostenführerschaft ist insoweit auch ein gutes Instrument zur Existenzsicherung.¹²⁰ Nach Porter¹²¹ ist die Kostenführerschaft eine der drei möglichen Normstrategien, mit denen sich Unternehmen im Markt erfolgreich positionieren können. Die Alternative hierzu stellt eine Differenzierungsstrategie dar, bei der aufgrund einer Alleinstellung gegenüber den Wettbewerbsprodukten auch höhere Preise erzielbar sind. Die dritte Variante Porters ist die Nischenstrategie, die sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentriert, und die ihrerseits sowohl als Kostenführervariante als auch als Differenzierungsvariante ausgeprägt sein kann.¹²²

Erfolg, Qualität und Geschwindigkeit von Unternehmenswachstum hängen von verschiedenen externen und internen Einflussfaktoren ab. Grundsätzlich kann aber festgestellt werden, dass besonders innovative Produkte, gute Branchenkenntnisse und –erfahrungen und die Konzentra-

¹¹³ Vgl. Macharzina/Wolf: S. 267.

¹¹⁴ Vgl. Buzell/Gale: das PIMS-Programm, S. 65.

¹¹⁵ Erfolgsmaßstab im PIMS-Projekt ist der ROI (Return on Investment = Rentabilität des investierten Kapitals, auch oft vereinfachend als Gesamtkapitalrentabilität bezeichnet.)

¹¹⁶ Boston Consulting Group

¹¹⁷ Vgl. Buzell/Gale, das PIMS-Programm, S. 67, Scheuss: Handbuch der Strategien, S. 96f.

¹¹⁸ Vgl. Hungenberg: strategisches Management in Unternehmen, S. 220 ff.

¹¹⁹ Vgl. Scheuss: Handbuch der Strategien, S. 98.

¹²⁰ Vgl. Pepels: Strategisches Management, S. 176.

¹²¹ Vgl. Porter, Michael: Wettbewerbsvorteile.

¹²² Vgl. Eschenbach/Kunesch, S. 180f.

tion auf das Kerngeschäft für ein erfolgreiches und nachhaltiges Wachstum förderlich sind.¹²³ Wenn das Unternehmen eine Wachstumsstrategie verfolgt, so müssen im Rahmen der Strategieentwicklung Entscheidungen in Bezug auf das Ausmaß, die Richtung, die Art und die Geschwindigkeit des Wachstums getroffen werden. Unternehmenswachstum kann in horizontaler Richtung (mit gleichen oder ähnlichen Produkten, also im angestammten Betätigungsfeld), in vertikaler Richtung (mit vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen) oder in diagonalen Richtung (Diversifikation, neue Produkte für neue Märkte) erfolgen. Zudem kann jede dieser Wachstumsrichtungen in zwei Arten verfolgt werden, nämlich intern, also im Rahmen des bestehenden Unternehmens, und extern, also unter Beteiligung anderer Unternehmen.¹²⁴

2.4.3 Kernkompetenzstrategien

Kernkompetenzen¹²⁵ stellen eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmenswachstum dar.¹²⁶ Als Kernkompetenzen werden diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens bezeichnet, die für die spezifischen Wettbewerbsbedingungen des jeweiligen Marktes relevant sind, und die einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, dass das Unternehmen auf dem jeweiligen Markt einen Wettbewerbsvorteil hat. Nach Pepels ist eine Kernkompetenz *„eine Kombination mehrerer materieller und immaterieller Ressourcen, durch die sich ein Unternehmen langfristig vom Wettbewerb absetzt, und durch deren Transfer auf eine Vielzahl von Anwendungen, Produkten und Märkten den heutigen und zukünftigen Kunden ein erheblicher Nutzen angeboten werden kann.“*¹²⁷ Kernkompetenzen sind im Unternehmen angelegt und enthalten wegen ihrer Anwendbarkeit und Übertragbarkeit auf verschiedenste Fragestellungen das Potenzial, immer wieder hervorragende Marktpositionen zu erreichen. Besondere Bedeutung für das Unternehmen erlangen sie, wenn sie auch auf andere als die angestammten Märkte übertragbar sind. Zu den Ressourcen, auf denen potenziell Kernkompetenzen aufgebaut werden können¹²⁸, gehören materielle Betriebsmittel wie Fertigungsanlagen, Gebäude und technische Infrastruktur, finanzielle Ressourcen wie liquide Mittel und Kreditlinien, organisatorische Strukturen wie Informations- und Steuerungssysteme, Patente und sonstige Rechte sowie externe immaterielle Werte wie Bekanntheitsgrad und Image. Gegenstand von Kernkompetenzen können aber auch Wissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter, die Unternehmenskultur oder allgemeine Unternehmenseigenschaften wie z.B. Innovationsfähigkeit, Managementkompetenz, Kosteneffizienz oder Flexibilität sein. Die konkreten Kernkompetenzen eines Unternehmens entstehen aus der individuellen Zusammensetzung und Vernetzung der vorhandenen Ressourcen. Jedes Unternehmen verfügt über eine spezielle Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten, die es von anderen Unternehmen unterscheidet und im Idealfall sogar einzigartig macht. Diese Kombination muss für den Kunden relevant und werthaltig sein und darf nicht leicht imitiert oder substituiert werden können. Kernkompetenzen stellen aber nur ein Potenzial dar, nämlich die potenzielle Fähigkeit des Unternehmens, produkt- und marktbezogene Probleme und Aufgaben erfolgreich

¹²³ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 268.

¹²⁴ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 267, Abbildung 5-2.

¹²⁵ Vgl. im folgenden Hungenberg, S. 148 f. und Pepels, S. 22 ff.

¹²⁶ Kernkompetenzstrategien müssen aber nicht auf Wachstum ausgerichtet sein. Im Gegenteil: eine Konzentration auf Kernkompetenzen kann auch zu einer Schrumpfung des Unternehmens führen, etwa dann, wenn Leistungsbereiche aufgegeben und an Subunternehmer outgesourct werden.

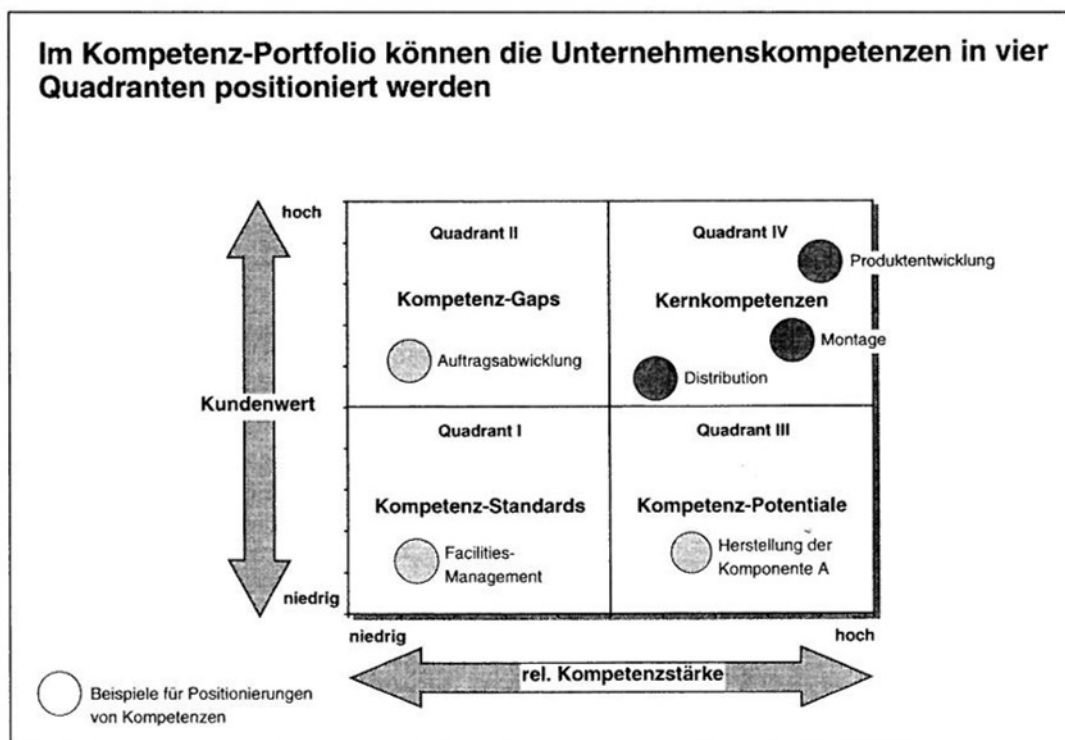
¹²⁷ Pepels, S. 22.

¹²⁸ Vgl. hierzu Pepels, S. 22f.

zu bewältigen. Um von diesem Potenzial zu profitieren, müssen die vorhandenen Kernkompetenzen tatsächlich eingesetzt und in marktfähige Produkte und in Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden. Ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es über Kernkompetenzen verfügt, wenn es bezüglich der Ausprägung seiner Kernkompetenzen seinen stärksten Wettbewerbern überlegen ist und wenn es seine Kernkompetenzen effektiv einsetzt. Unternehmen müssen ihre Kernkompetenzen kennen und weiterentwickeln und sich auch neue Kernkompetenzen erarbeiten, um nachhaltig erfolgreich zu sein und Wettbewerbschancen zu nutzen.

Die Identifikation von Kernkompetenzen erfolgt im Rahmen der Stärken- und Schwächenanalyse des Strategieentwicklungsprozesses.¹²⁹ Alle Kompetenzen des Unternehmens, sowohl die produktorientierten wie die produktübergreifenden Fähigkeiten und Prozesse, werden in einem Leistungsprofil erfasst, bewertet und im Verhältnis zu den wichtigsten Wettbewerbern dargestellt. Die so ermittelten relativen Kompetenzstärken werden dann in ein Kompetenzportfolio mit den Dimensionen Kundenwert und relative Kompetenzstärke übertragen. Diejenigen Kompetenzen, deren Werte in beiden Dimensionen die Ausprägung „hoch“ erfahren, bilden die Kernkompetenzen des Unternehmens. Die Theorie der Kernkompetenzen wird in Abgrenzung zu dem älteren marktorientierten Ansatz, der auf die Positionierung des Unternehmens im Markt abstellt, auch als ressourcenorientierter Ansatz bezeichnet.¹³⁰

Abbildung 2.4.3 A: Kernkompetenzen¹³¹

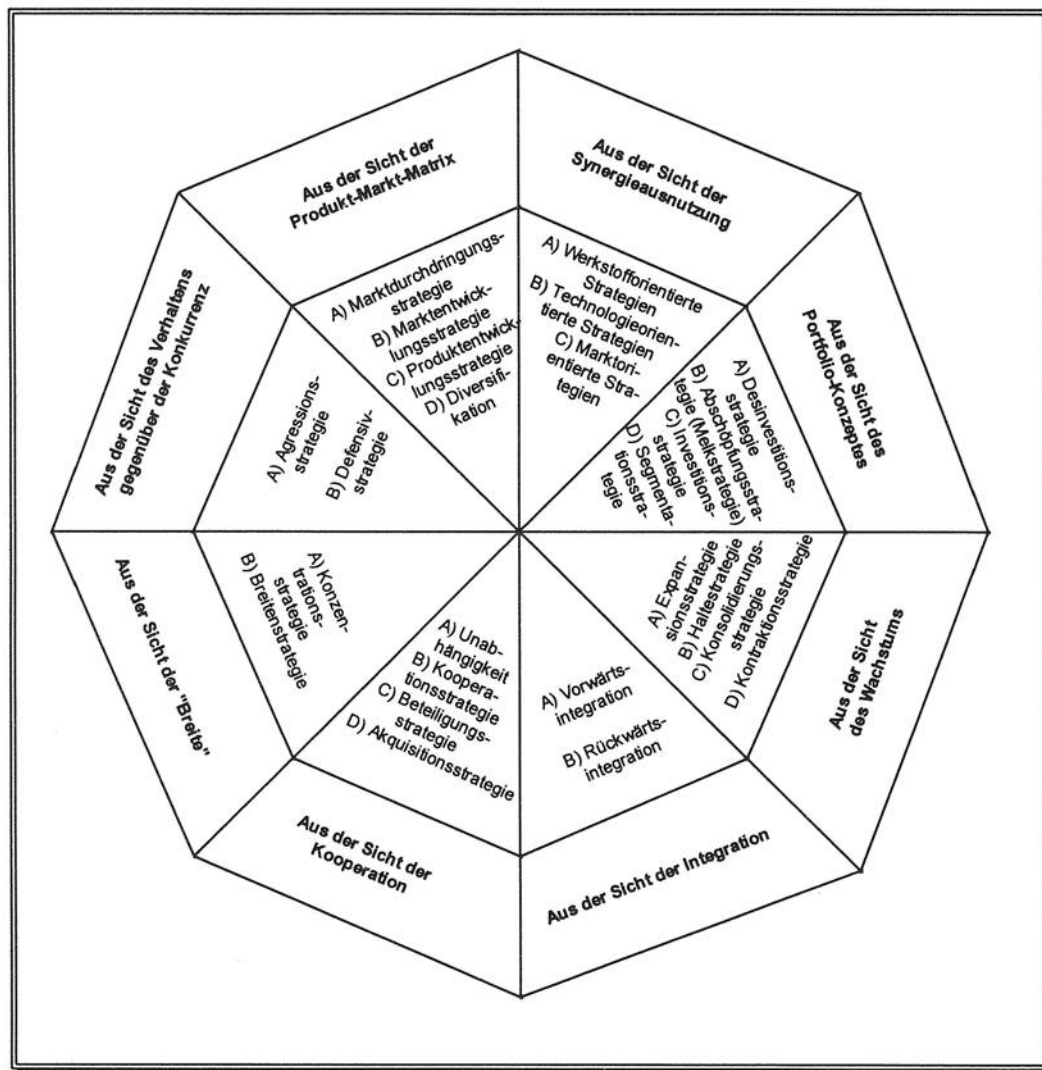


¹²⁹ Vgl. Hinterhuber, Hans: strategische Unternehmensführung, S. 123 ff.

¹³⁰ Vgl. Hungenberg, S. 150.

¹³¹ Hinterhuber: strategische Unternehmensführung, S. 128.

Abbildung 2.4.3 B: Unternehmensstrategien¹³²



2.4.4. Kooperationsstrategien

Unternehmenskooperation¹³³ bezeichnet die vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich selbständigen Unternehmen, die der Verfolgung gemeinsamer Zwecke und Ziele in einem oder mehreren Aufgabenfeldern dient und mit der nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden sollen. Die möglichen Motive für die Begründung von Kooperationen sind vielfältig¹³⁴. Ein häufiges Motiv ist die Erzielung von Kostenvorteilen durch Kostenteilung bzw. durch Kostendegressionseffekte, die z.B. im Rahmen gemeinsamer Beschaffung erreicht werden können. Zudem können durch Kooperationen Risiken geteilt werden, die z.B. im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsprojekten auftreten, bei denen oftmals nicht klar ist, ob aus den dort getätigten Investitionen tatsächlich marktfähige Produkte entstehen, durch die die Entwicklungskosten gedeckt werden können. Auch können durch

¹³² Waldecker, S. 190

¹³³ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 666 ff. und Macharzina/Wolf: 174ff.

¹³⁴ Vgl. Welge/Al-Laham, a.a.O., S. 669 ff.

Kooperationen Zeitvorteile z.B. bei Neuentwicklungen begründet oder Zuwächse an Reputation erzielt werden. Ein weiteres Motiv für Kooperationen liegt im Zugang zu Ressourcen. Dabei kann es sich um Materialien oder Rohstoffe, organisatorische Strukturen wie etwa ein Vertriebssystem oder auch um wissensbasierte Ressourcen handeln. In der Praxis sind Unternehmenskooperationen weit verbreitet. Sie können sich auf alle Funktionsbereiche des Unternehmens wie z.B. Finanzierung und Investition, Beschaffung, Produktion oder Forschung und Entwicklung erstrecken. Im Rahmen der Kooperation werden im Sinne der Erreichung der jeweiligen individuellen Unternehmensziele Ressourcen gebündelt, ggf. komplementäre Ressourcen wechselseitig erschlossen, Aufgaben gemeinschaftlich erfüllt und Handlungen koordiniert.¹³⁵ Der Zugang zu Ressourcen ist letztlich das entscheidende Motiv für das Eingehen von Kooperationen im Zusammenhang mit externen Diversifikationsvorhaben. Eine Kooperation ist dann strategischer Natur, wenn der Inhalt bzw. der Gegenstand der Kooperation von grundsätzlicher Bedeutung für die Erreichung der strategischen Unternehmensziele ist und über das Potenzial verfügt, die Zielerreichung zu beeinflussen. Strategische Kooperationen beziehen sich damit immer auf strategisch relevante Kernbereiche der Unternehmen und sind in der Regel langfristig angelegt.

Die konkrete rechtliche Ausgestaltung von Unternehmenskooperationen ist vielgestaltig. Es bestehen Unterschiede insbesondere in Bezug auf den Formalisierungsgrad, die Intensität und die Symmetrie bzw. das Maß der Abhängigkeit eines Partners. Die möglichen Formen einer Kooperation reichen von der Lizenzvergabe bis zur Beteiligung. Die Lizenzvergabe gestattet dem Lizenznehmer die gewerbliche Nutzung von patentierten Rechten des Lizenzgebers gegen Zahlung eines Entgelts. Sie ermöglicht es damit einem Unternehmen, die Rechte, die ein anderes Unternehmen an einem Produkt besitzt, zu nutzen, also z.B. dieses Produkt herzustellen und, ggf. auch unter dem Namen des Rechteinhabers, zu verkaufen. Der Lizenzvergabe ähnlich ist das Franchising. Hier erhält ein Franchisenehmer gegen Zahlung einer Gebühr das Recht, das gesamte Geschäftsmodell des Franchisegebers einschließlich der Markenrechte und der Technologien zu nutzen. Außerdem leistet der Franchisegeber Unterstützung u.a. bei Logistik, Marketing und Unternehmensführung.¹³⁶ Lieferverträge dienen der sicheren Versorgung eines Unternehmens mit Materialien und Rohstoffen, ggf. auch mit ganzen Baugruppen. Die Lieferungen sind oftmals genau in den Produktionsablauf eingepasst (Just-in-Time-Lieferung) und die Zulieferer werden häufig bereits bei der Entwicklung beteiligt. Eine Sonderform der Lieferverträge ist die Auftragsfertigung. Dabei lässt der Auftraggeber anstelle einer Eigenfertigung Komponenten oder Fertigprodukte durch ein Vertragsunternehmen gewissermaßen als „verlängerte Werkbank“ fertigen. Auftragsfertigung wird häufig zur vorübergehenden Erhöhung der Produktionskapazitäten eingesetzt. Sie kann aber auch auf Dauer genutzt werden, wenn der Auftragnehmer über besondere Kompetenzen verfügt, die beim Auftraggeber erst aufgebaut werden müssten.¹³⁷ Eine weitere Form der Unternehmenskooperation ist das Subcontracting. Hierbei werden bestimmte Tätigkeiten oder ganze Geschäftsbereiche, die nicht zu den Kernkompetenzen des Unternehmens gehören, durch Vertrag auf andere Unternehmen übertragen und damit ausgegliedert. Eine sehr weitgehende Kooperationsvariante ist das Joint Venture. Hierbei gründen die Partner gemeinsam ein rechtlich selbstständiges neues Unternehmen, das aber tatsächlich unter der strategischen Lenkung und Kontrolle der kooperierenden Unternehmen

¹³⁵ Vgl. Welge/Al-Laham, a.a.O., S. 669.

¹³⁶ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 968.

¹³⁷ Ein Beispiel hierfür ist die Produktion von Cabriolets u.a. für Volkswagen, BMW und Ford bei Karmann.

steht.¹³⁸ Die weitestgehende Form der Kooperation von Unternehmen ist die Übernahme von Unternehmen oder Unternehmensteilen. Diese kann in zweierlei Form erfolgen: in Form eines Asset-Deals, bei dem die betreffenden Wirtschaftsgüter erworben und übertragen werden, oder in Form eines Share-Deals. Dabei beteiligt sich ein Unternehmen an einem anderen durch den Kauf von Unternehmensanteilen, etwa von Aktien oder von Gesellschaftsanteilen einer GmbH.¹³⁹ Der Umfang solcher Beteiligungen reicht von einer Minderheitsbeteiligung (Beteiligung kleiner als 50%) mit geringen Gestaltungsmöglichkeiten über eine Mehrheitsbeteiligung (Beteiligung größer als 50%), die einen aktiven Einfluss auf die Geschäftspolitik ermöglicht, bis hin zu einer qualifizierten Mehrheit (Beteiligung größer als 75%), mit der auch wichtige Entscheidungen gegen die Interessen anderer Beteiligter durchgesetzt werden können.¹⁴⁰ Bereits die Mehrheitsbeteiligung an einem Unternehmen führt zu dessen Abhängigkeit von seinem Mehrheitseigner, das Aktiengesetz spricht hier von einem „herrschenden“ Unternehmen.¹⁴¹ „Herrschende Unternehmen“ schließen mit den abhängigen Tochterunternehmen häufig Gewinn- bzw. Ergebnisabführungsverträge ab.

2.4.5 Internationalisierungsstrategien

Internationalisierung¹⁴² bezeichnet die Aufnahme oder die Ausweitung internationaler Aktivitäten eines Unternehmens. Instrumente der Internationalisierung sind der Außenhandel,¹⁴³ die Kooperation mit Auslandsunternehmen sowie die Investition im Ausland. Der Internationalisierungsgrad eines Unternehmens kann durch quantitative Indikatoren wie den Auslandsumsatz oder den Exportanteil gemessen werden. Die mit Internationalisierungsprozessen verbundenen Ziele sind unterschiedlich. Generell kommen u.a. marktbezogene Ziele wie die Erschließung oder Vergrößerung von Absatz- und Beschaffungsmärkten bzw. der Zugang zu bestimmten Ressourcen oder Wirtschaftlichkeitsziele wie die Senkung der Lohnstückkosten in Frage. Auch eine Diversifikationsstrategie kann als Motiv hinter einer Internationalisierungsstrategie stehen. Von grundsätzlicher strategischer Bedeutung ist dabei die Marktauswahl. Das Unternehmen muss potenzielle Zielmärkte identifizieren und in einem strukturierten Verfahren ermitteln und entscheiden, auf welchen Märkten es aktiv werden will. Ein Instrument der Entscheidungsfindung ist auch hier die Portfolioanalyse, z.B. mit den Dimensionen Marktattraktivität und Marktzugangsbarrieren. Je nach dem zu analysierenden Zielmarkt können Menge und Verlässlichkeit der verfügbaren Informationen ein ernsthaftes Problem darstellen. Das Engagement eines Unternehmens im Ausland kann in Abhängigkeit vom Ort des Kapitals und der Managementleistung unterschiedliche Ausprägungen haben.¹⁴⁴ Beim Export erfolgt die Leistungserstellung im Inland. Damit verbleiben Kapital und Managementleistung im Grundsatz im Inland; Investitionen im Ausland sind in der Regel nicht erforderlich.¹⁴⁵ Außerdem können inländische Größen- und Kostendegressionsvorteile genutzt werden. Exporte können direkt oder indirekt, also über Handelsunternehmen in den Zielländern, erfolgen. Exporte sind dann als Markein-

¹³⁸ Vgl. Welge/Al-Laham: a.a.O., S. 674.

¹³⁹ Siehe diesbezüglich auch Abschnitt 2.6.4.

¹⁴⁰ Vgl. Pepels: Strategisches Management, S. 313.

¹⁴¹ Vgl. § 17 AktG.

¹⁴² Zum Thema Internationalisierung vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 634 ff., Pepels: Strategisches Management, S. 305ff und Macharzina/Wolf, S. 954 ff.

¹⁴³ Produktion, Vertrieb oder Beschaffung in Zusammenarbeit mit ausländischen Unternehmen

¹⁴⁴ Vgl. Welge/Al-Laham: strategisches Management, S. 643.

¹⁴⁵ Ein Investitionsbedarf im Ausland könnte allenfalls bei Gründung einer ausländischen Vertriebsstruktur entstehen.

trittsstrategie besonders geeignet, wenn nur eine geringe Auslandsnachfrage besteht, das Unternehmen über eine besondere Alleinstellung verfügt, das für eine Investition im Ausland notwendige Kapital nicht vorhanden ist oder die politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Land des Zielmarktes problematisch sind.¹⁴⁶ Da der Export kaum zu einer Wertschöpfung im Absatzland beiträgt und zudem Wettbewerb für dessen einheimische Unternehmen bedeutet, besteht in den Absatzländern eine gewisse Tendenz zur Abwehr von Exporten z.B. durch tarifäre oder nichttarifäre Handelsbeschränkungen. Dennoch ist der Export die häufigste Form der Bearbeitung ausländischer Märkte. Weitere Markteintrittsstrategien sind die Lizenzvergabe und das Franchising. Hierbei wird gewissermaßen an ausländische Kooperationspartner das Recht exportiert, ein Produkt im Ausland herzustellen oder zu vertreiben, oder Technologien, Marken oder Geschäftsmodelle zu nutzen. Die Vergabe von Lizenzen oder Franchising ist nicht mit einem eigenen Ressourceneinsatz im Ausland verbunden und ermöglicht einen schnellen Marktzugang ohne Markteintrittsbarrieren, birgt allerdings auch die Gefahr des Abflusses von Knowhow und damit des Verlustes von Wettbewerbsvorteilen. Außerdem schränkt es den Lizenzgeber in seinen Wettbewerbsaktivitäten im ausländischen Zielmarkt ein. In der Wehrtechnik sind Lizenzvergaben durchaus üblich.¹⁴⁷ Sie werden oft von den Empfängerländern eingefordert. Zudem werden wehrtechnische Beschaffungen häufig so aufgeteilt, dass ein Teil des Gesamtvolumens im Inland produziert und ein anderer Teil im Empfängerland in Lizenz hergestellt wird. Die Auftragsfertigung im Ausland ist eine Markteintrittsstrategie, bei der ohne Investitionsbedarf im Absatzland produziert werden kann. Die Produktion wird von einem Unternehmen des ausländischen Zielmarktes nach den Vorgaben und ggf. mit technischer Unterstützung des Auftraggebers übernommen und die Produkte werden auf den Zielmarkt oder einem Drittland verkauft.¹⁴⁸ Eine weitergehende Form des Kapitaleinsatzes und auch der Einbringung von Managementressourcen ist die internationale Kooperation, die von einer vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit inländischer und ausländischer Unternehmen im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft bis hin zur Gründung von rechtlich selbstständigen Gemeinschaftsunternehmen (Joint Ventures) gehen kann. Bei einem Joint Venture lassen sich je nach konkreter Interessenlage die Kapitalbeteiligungen, der Einfluss auf das Management und die Risiken differenziert gestalten. Neben der Neugründung eines Gemeinschaftsunternehmens besteht die Möglichkeit der Beteiligung an bestehenden ausländischen Unternehmen. Die Direktinvestition (Gründung von Auslandsniederlassungen in Form von Vertriebs- oder auch Produktionsstandorten) ist die weitestgehende Form des Einsatzes von Kapital und Managementressourcen im Ausland. Sie kann in Form einer Beteiligung an oder der Übernahme von bestehenden Unternehmen oder als Neugründung erfolgen. Sie bietet als intensivste Form der Präsenz vor Ort und auch wegen des damit verbundenen Imagegewinns die besten Voraussetzungen für eine langfristige Erschließung und Bearbeitung des Auslandsmarktes. Die Produktion im Ausland reduziert zudem das Problem von Importrestriktionen und Währungsrisiken.¹⁴⁹ Diesem Vorteil stehen allerdings eine hohe Ressourcenbindung und eine Abhängigkeit von den Verhältnissen im Gastland gegenüber. Daher sind Auslandsniederlassungen wirtschaftlich eher problematisch und werden vorzugsweise in Ländern mit großen Märkten, niedrigen Steuern und hoher politischer Stabilität realisiert. Eine

¹⁴⁶ Vgl. Macharzina/Wolf: Unternehmensführung, S. 966.

¹⁴⁷ Vgl. beispielhaft ZARH A23/3, Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 01.12.1970.

¹⁴⁸ Vgl. Macharzina/Wolf, S. 969.

¹⁴⁹ Wenn z.B. BMW für den amerikanischen Markt in den USA zu Kosten produziert, die in Dollar abgerechnet werden, und die Fahrzeuge im Dollarraum absetzt, sind Wechselkursschwankungen zwischen Euro und Dollar unerheblich.

wirtschaftlich interessante Form des Markteintritts stellen „vollbeherrschte“ Auslandsgesellschaften dar.¹⁵⁰

2.6 Diversifikation

Diversifikation ist eine Form der Unternehmensstrategie.¹⁵¹ Sie ist eine Wachstumsform speziell größerer Unternehmen und kann damit den Wachstumsstrategien zugeordnet werden.¹⁵² Für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1980er Jahre hinein ist in den bedeutenden westlichen Industriestaaten sowie in Japan ein eindeutiger Trend zur Diversifikation festzustellen.¹⁵³ Insbesondere die USA waren führend in dieser Entwicklung. Dort waren die Tendenz zur Diversifikation in nur entfernt verwandte oder nicht verwandte Geschäftsfelder¹⁵⁴ und auch zur Akquisition von Unternehmen zum Zwecke der Diversifikation stark ausgeprägt. *„Darüber hinaus nahm die Diversifikation bei den wichtigsten Großunternehmen zu, oft durch aggressive Akquisitionen, die Ende der 60er Jahre zur dritten großen Welle der Konglomerationen in den USA führten.“*¹⁵⁵ In Deutschland und den übrigen europäischen Ländern erfolgten diese Entwicklungen zwar zeitverzögert und abgeschwächt, Diversifikationsstrategien waren aber durchaus typisch für die deutschen Großunternehmen in diesem Zeitraum. So stellt Schwalbach in einer Untersuchung von 284 deutschen Aktiengesellschaften und Konzernunternehmen für die Jahre 1950 bis 1980 einen eindeutigen positiven Trend zur Diversifikation fest, wobei Großunternehmen am stärksten diversifizierten.¹⁵⁶ Das Maß der Diversifikation war dabei von Branche zu Branche unterschiedlich. Besonders stark diversifiziert waren Unternehmen der pharmazeutischen Industrie und der Mineralölindustrie sowie der Kunststoff- und Eisen- und Stahlindustrie.¹⁵⁷ Von 1960 bis 1970 überwogen Formen der homogenen Diversifikation, nur 18% der Diversifikationen waren konglomerater Natur,¹⁵⁸ die konglomerate Diversifikation nahm dann aber in den 1970er Jahren deutlich zu.¹⁵⁹ In der Mitte der 1980er Jahre ging der Trend zur Diversifikation zugunsten einer zunehmenden Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und auf ihr Kerngeschäft wieder zurück.¹⁶⁰ Diversifikation, oder „heterogenes Wachstum“, tritt insbesondere in Märkten mit einem hohen Konzentrationsgrad, also bei Vorliegen oligopolistischer Strukturen, auf.¹⁶¹

¹⁵⁰ Mehrheitsbeteiligung von mindestens 75%. Vgl. Macharzina/Wolf, S. 969 und Pepels: strat. Management S. 313.

¹⁵¹ Vgl. im Folgenden insbesondere Schüle, Fritz: Diversifikation und Unternehmenserfolg, S. 7-17, Welge/Al-Laham, a.a.O., S. 592-619, Jacobs, Siegfried: strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 6-25, Fey, a.a.O., S. 22-35 und Wittek, Burkhard: strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, S. 181-1914.

¹⁵² Zuordnung gemäß Welge/Al-Laham: Strategisches Management, vgl. auch ebenda S. 593.

¹⁵³ Vgl. im folgenden Schüle: Diversifikation, S. 18-23.

¹⁵⁴ Zum Begriff der Verwandtschaft von Geschäftsfeldern vgl. Abschnitt 2.6.3. Anstelle von „nicht verwandt“ wird in der Literatur auch der Begriff „unverwandt“ verwendet.

¹⁵⁵ Hax, Arnoldo und Majluf, Nicolas: strategisches Management, : S. 31.

¹⁵⁶ Vgl. Schwalbach, Joachim: Diversifizierung, S. 200.

¹⁵⁷ Vgl. Schwalbach, a.a.O., S. 99.

¹⁵⁸ Zu den Diversifikationsarten vgl. Abschnitt 2.6.3.

¹⁵⁹ Vgl. Jacobs, a.a.O., S. 26.

¹⁶⁰ Vgl. Hinterhuber, a.a.O., S. 199.

¹⁶¹ Vgl. Küting, Karlheinz: unternehmenspolitische Aspekte der heterogenen Wachstumsrichtung, S. 385.

2.6.1 Der Diversifikationsbegriff

Der Begriff der Diversifikation, der sich aus „diversus“ und „facere“ zusammensetzt, und der mit „Verschiedenartiges machen“ übersetzt werden kann, etablierte sich in den Wirtschaftswissenschaften des anglo-amerikanischen Sprachraums in den 1950er Jahren und kam zehn Jahre später auch nach Deutschland.¹⁶² Eine einheitliche Definition des Diversifikationsbegriffs existiert nicht. Die zahlreichen vorhandenen Definitionen lassen sich in drei Gruppen gliedern: Die eindimensionalen Ansätze, die insbesondere in der empirischen Literatur verwendet und z.B. von Chandler und Bartels vertreten werden, definieren Diversifikation als eine strukturelle Ausweitung des Produktprogramms und beschränken sich damit auf die Dimension „Produkt“ und damit auf die Angebotsseite. Die zweidimensionalen Ansätze, die insbesondere in der theoretischen Literatur vorherrschen, verwenden die Dimensionen „Produkt“ und „Markt“ und erweitern die Perspektive damit um die Nachfrageseite. Maßgebliche Vertreter sind Ansoff, der Arbeitskreis Diversifizierung der Schmalenbach-Gesellschaft, Rumelt und Bühner. Ansoff, dessen Ansatz sich durchgesetzt hat, unterscheidet unter Verwendung der Dimensionen „Produkte“ und „Märkte“ vier mögliche Formen von Unternehmenswachstum: *„There are four basis growth alternatives open to a business. It can grow through increased market penetration, through market development, through product development or through diversification. ... Diversification calls for a simultaneous departure from the present product line and the present market structure.“*¹⁶³

Abbildung 2.6.1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff¹⁶⁴



Mit seiner Basisdefinition¹⁶⁵ von Diversifikation bezeichnet Ansoff also Unternehmenswachstum durch das Angebot neuer Produkte und Produktgruppen auf neuen Märkten bzw. für neue oder andere Bedürfnisse. Während die Marktdurchdringungsstrategie auf die Steigerung des Absatzes gegenwärtiger Produkte auf gegenwärtigen Märkten abzielt und damit die Fortsetzung des

¹⁶² Vgl. im Folgenden Urech, Isabelle: Motive, Ziele und Pfade der Diversifikation, S. 72ff.

¹⁶³ Ansoff (1957) nach Urech, a.a.o.; S. 74.

¹⁶⁴ Nach Ansoff, Vgl. Ansoff, Igor: the new corporate strategy 1988, S. 83.

¹⁶⁵ Eine erweiterte Definition findet sich in Bezug auf die Beschreibung der Diversifikationsrichtungen nach Ansoff (vgl. Abschnitt 2.6.3).

angestammten Geschäfts darstellt, entfernt sich die Diversifikationsstrategie am weitesten vom Stammgeschäft. Die Produkt- und Marktentwicklungsstrategien, die jeweils nur Veränderungen in einer Dimension umfassen, nehmen insoweit eine Mittelposition ein. Penrose führt mit der (Produktions)Technologie eine dritte Dimension für den Diversifikationsbegriff ein und definiert Diversifikation als den Eintritt in neue Märkte mit neuen Produkten, die zudem eine andere technologische Basis haben.¹⁶⁶ Eine mehrdimensionale Sicht auf den Diversifikationsbegriff vertritt auch Jacobs, der unter Diversifikation „eine unternehmenspolitische Strategie der planmäßigen Ausdehnung der bisherigen Schwerpunkttätigkeit eines Unternehmens auf angrenzende oder völlig neue Märkte und Leistungsbereiche“ versteht.¹⁶⁷

In Ermangelung einer allgemeingültigen Definition soll in dieser Arbeit ausgehend von dem zweidimensionalen Definitionsbegriff nach Ansoff die folgende, eigene Arbeitsdefinition verwendet werden:

Diversifikation ist die qualitative Ausweitung des Programms eines Unternehmens auf Produkte und Leistungen, die für andere Kundengruppen, Märkte oder Branchen angeboten werden als zuvor, und die sich deutlich von den angestammten Produkten und Leistungen des Unternehmens unterscheiden.

Diversifikation ist damit für ein Unternehmen der Einstieg in etwas grundsätzlich und qualitativ Neues. Mit einer Diversifikationsstrategie entfernt sich ein Unternehmen von seinem bisherigen Stammgeschäft und begibt sich hinsichtlich der Dimensionen Produkt, Markt oder auch Technologie auf mehr oder weniger unbekanntes Terrain. Da das diversifizierende Unternehmen zunächst nicht oder nur in geringem Umfang über Kenntnisse und Erfahrungen in dem neuen Geschäft verfügt, ist jede Diversifikation mit Risiken verbunden. Zudem besteht die Gefahr, dass die oberste Unternehmensleitung mit der durch die Diversifikation eingetretenen Differenzierung und Heterogenität des Produktprogramms in Bezug auf branchenspezifische Fragestellungen inhaltlich überfordert ist.

Das Maß der Entfernung vom Stammgeschäft und damit der Grad der Verwandtschaft bzw. der Verbundenheit zwischen den angestammtem und den neuen Geschäftsbereichen können durchaus unterschiedlich sein. Verwandtschaftliche Beziehungen zwischen den verschiedenen Geschäftsfeldern können zunächst auf der operativen Ebene bestehen. Sie entstehen durch Überschneidungen bzw. Ähnlichkeiten in Bezug auf die Ressourcen- oder Fähigkeitsbasis der verschiedenen betrieblichen Funktionen. Verwandtschaften können u.a. begründet werden mit Gemeinsamkeiten bei Produktentwicklung und Produktdesign (Funktion F&E), bei den eingesetzten Rohstoffen (Funktion Beschaffung), bei der Produktionstechnologie (Funktion Produktion), bei Marke und Kundengruppen (Funktion Marketing) oder beim Vertriebsweg (Funktion Vertrieb).¹⁶⁸ Auch auf der strategischen Ebene können Verwandtschaften von Geschäftsbereichen begründet werden, etwa auf Basis der Finanzierung, der Kapitalintensität von Investitionen oder des finanziellen Risikos (Funktion Finanzen), auf der Basis von Managementfähigkeiten und Unternehmenszielen (Funktion Führung), auf der Basis von Erfolgsfaktoren, von Unternehmens-, Geschäftsbereichs-, Wettbewerbs- oder

¹⁶⁶ Vgl. Penrose (1959) nach Urech, a.a.O., S. 75.

¹⁶⁷ Jacobs, strategische Erfolgsfaktoren, S. 7.

¹⁶⁸ Vgl. Urech, a.a.O., S. 84, Abb. 3-3.

Funktionsstrategien (Funktion Strategieentwicklung), auf der Basis von Managementsystemen und Erfolgskennzahlen (Funktion Kontrolle) oder auf der Basis der Organisationsstruktur.¹⁶⁹ Im Zusammenhang mit der Frage der Verwandtschaft von Geschäftsfeldern ist zudem auch das Kriterium der Kernkompetenz¹⁷⁰ bedeutsam. Nach der Definition von Prahalad und Hamel¹⁷¹ sind Kernkompetenzen die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, einen wesentlichen Kundennutzen zu liefern. Hierbei handelt es sich um ein individuelles Bündel von operativen und strategischen Kompetenzen eines Unternehmens, durch die es sich von anderen Unternehmen unterscheidet. Eine Verwandtschaft auf der Grundlage von Kernkompetenzen ist dann gegeben, wenn die im diversifizierenden Unternehmen vorhandenen Kernkompetenzen auch für das neue Geschäftsfeld relevant sind.

Das Kriterium der Verwandtschaft ist für die Analyse von Diversifikationsmaßnahmen nicht unproblematisch, weil es nicht möglich ist, Verwandtschaftsgrade eindeutig und widerspruchsfrei zu bestimmen oder gar exakt zu messen. Gleichwohl ist es offenkundig, dass das Maß der Verwandtschaft zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen sehr unterschiedlich sein kann. Die Frage, ob und in welchem Maße Geschäftsfelder verwandt sind, muss daher im Einzelfall anhand der genannten Kriterienkataloge sorgfältig geprüft und belegt werden. Dabei darf das Kriterium der Verwandtschaft nicht zu weit ausgelegt werden, weil es sonst seine Eignung zur Unterscheidung, seine Begründungs- und Argumentationstauglichkeit und damit seinen Erkenntniswert verliert. Diese Gefahr besteht insbesondere bei strategisch hergeleiteten Verwandtschaften, da diese deutlich abstrakter als die operativ motivierten sind. Begründet man eine Verwandtschaft etwa auf der Basis der Managementsysteme oder der Unternehmensgrundsätze, so wird leicht alles mit allem verwandt und das Kriterium der Verwandtschaft wird beliebig. Wenn Geschäftsbereichsverwandtschaften zur Begründung von Diversifikationsentscheidungen herangezogen werden, sind zudem neben dem „objektiven“ Vorhandensein von Verwandtschaftskriterien, auch die von den Entscheidungsträgern subjektiv wahrgenommenen Verwandtschaftsmerkmale zu berücksichtigen.

Die Entscheidung für eine Diversifikationsstrategie ist eine Investitionsentscheidung, die Chancen bietet, aber auch mit Risiken behaftet ist, da ein relativ unbekanntes und wenig vertrautes Geschäft aufgenommen wird. Tatsächlich kam es in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts zu zahlreichen Unternehmenszusammenbrüchen, da vielfach Chancen überbewertet und Risiken ignoriert wurden.¹⁷² Ein in Rahmen der PIMS-Studie durchgeführter empirischer Vergleich der vier Grundstrategien von Ansoff legt einen Zusammenhang zwischen der gewählten Produkt-Markt-Strategie, also dem Grad der Entfernung vom Stammgeschäft, und ihrer Erfolgswahrscheinlichkeit und dem notwendigen Kapitaleinsatz nahe, wobei die Diversifikation diesbezüglich mit deutlichem Abstand die problematischste Strategievariante darstellt.¹⁷³ Die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Diversifikation liegt demnach bei 5%, während Markt- und Produktentwicklungsstrategien zu 20 bis 30% und Marktdurchdringungsstrategien zu 50% erfolgreich sind. Der für die Umsetzung der jeweiligen Strategievariante

¹⁶⁹ Vgl. Urech, a.a.O., S. 88, Abb. 3-4.

¹⁷⁰ Vgl. Abschnitt 2.4.3.

¹⁷¹ Vgl. Prahalad, C.K. und Hamel, Gary: The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review Mai/Juni 1990, S. 79-91.

¹⁷² Vgl. Bühner Rolf: Strategie und Organisation, S. 261.

¹⁷³ Vgl. Jahns: strategisches Management, S. 135. Buzell/Gale: das PIMS-Programm, S. 65.

erforderliche Kapitalbedarf korreliert negativ mit der Erfolgswahrscheinlichkeit: Während die Marktdurchdringungsstrategie einen Kapitalbedarf von nur 100 aufweist, beträgt dieser bei der Diversifikationsstrategie zwischen 1.200 bis 1.600. Eine Diversifikationsstrategie ist demnach tendenziell riskant und teuer.

2.6.2 Ziele und Motive der Diversifikation¹⁷⁴

Die Diversifikationsstrategie als Teil der Unternehmensstrategie dient dem allgemeinen Ziel des Aufbaus von Erfolgspotenzialen und damit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Sie entsteht aufgrund einer im Rahmen von Unternehmens- und Umweltanalyse identifizierten „strategischen Lücke“ zwischen dem festgestellten Ist-Zustand und einem erstrebten strategischen Soll-Zustand. Die konkreten Ziele, die mit einer Diversifikationsstrategie verfolgt werden können, sowie die der Diversifikation zugrunde liegenden Motive sind vielfältig. Zwischen Zielen und Motiven kann nicht trennscharf unterschieden werden, es bestehen Überlappungen und wechselseitige Beziehungen. Aufgrund ihrer Funktion, Diversifikationen zu induzieren, können Ziele und Motive unter dem Begriff „Diversifikationsauslöser“ zusammengefasst werden. Die nachfolgend genannten Auslöser sind in der Praxis nicht jeweils allein ursächlich für eine Diversifikationsentscheidung, sondern wirken in unterschiedlichen Kombinationen. Es lassen sich exogene, also umweltbedingte, und endogene, also unternehmensbedingte Auslöser von Diversifikationsentscheidungen unterscheiden. Exogene Auslöser sind Veränderungen in der Umwelt, die das Unternehmen veranlassen, seine Aktivitäten teilweise auf andere Produkte bzw. Märkte zu verlagern, die attraktiv sind und gute Ertragsmöglichkeiten bieten. Ein wichtiger exogener Faktor ist der technische Fortschritt. Wesentliche technische Neuerungen bei Produkten oder Produktionsverfahren führen häufig zu erheblichen Strukturveränderungen bestehender Branchen oder sogar zu der Entstehung neuer Branchen. Durch Diversifikation in diese veränderten bzw. neuen Märkte können Unternehmen am technischen Fortschritt partizipieren und die damit verbundenen Wachstumschancen realisieren. Ein weiterer exogener Faktor sind Veränderungen der Nachfragesituation. Saisonale oder konjunkturelle Nachfrageveränderungen können zu einer zeitweisen Unterauslastung der Produktionskapazitäten führen. Unternehmen versuchen in diesen Fällen häufig, Auslastungsprobleme durch Diversifikation in Branchen, die keine oder gegenläufige Saisonschwankungen aufweisen, zu kompensieren.¹⁷⁵ Sind Nachfrageänderungen strukturell und damit dauerhaft, veranlassen sie Unternehmen tendenziell dazu, in attraktiver erscheinende Branchen oder auf ausländische Märkte zu diversifizieren. Auch länderspezifische Rahmenbedingungen, insbesondere wirtschaftlicher und ordnungspolitischer Art, können attraktive Produktionsmöglichkeiten oder erfolgversprechende Nachfrageänderungen in den betreffenden Ländern schaffen und damit externe Diversifikationsauslöser darstellen. Letztlich führt eine Erhöhung der Wettbewerbsintensität auf einem Markt tendenziell zu einem Rückgang von Umsatz, Gewinn und Marktanteil, der Markt verliert an Attraktivität. Dieses kann einen Anstoß für das Unternehmen darstellen, sich anderen, attraktiveren Märkten zuzuwenden, und so eine Diversifikation auslösen. Die genannten externen Faktoren lassen sich zu einer neuen

¹⁷⁴ Vgl. im Folgenden Fey, S. 22 -35., Schüle S. 14-18, Jacobs S. 13-24, Urech, S. 102 -133.

¹⁷⁵ Eine Auslastungserhöhung infolge einer Hochkonjunktur oder saisonalen Nachfragespitze würde keine Diversifikation sondern eine verstärkte Marktdurchdringung induzieren.

Gesamtkategorie „Lage auf dem Absatzmarkt“ zusammenfassen. Diese wird zudem, in Analogie zum Produktlebenszyklus, vom Lebensrhythmus der Branche bzw. des Industriezweiges bestimmt. Märkte, die sich in der Sättigungs- oder Degenerationsphase befinden, sind exogene Diversifikationsauslöser.¹⁷⁶

Ein zentrales Ziel der Diversifikation ist Wachstum, insoweit wird Diversifikation auch als „heterogenes Wachstum“ bezeichnet.¹⁷⁷ Beinahe alle empirischen Untersuchungen von Gewinnunterschieden zwischen Unternehmen kommen zu dem Ergebnis, dass Unternehmenswachstum den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst und auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie wird überwiegend die Auffassung vertreten, dass Wachstum den Unternehmenserfolg fördert.¹⁷⁸ Insbesondere Unternehmen, die auf gesättigten Märkten agieren, oder die sich in der Stagnations- oder Degenerationsphase des Produkt-, Branchen- oder Technologielebenszyklus befinden, können in ihrem angestammten Geschäftsbereich kaum mehr wachsen. Um dennoch Wachstum generieren zu können, versuchen sie, im Wege der Diversifikation neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Ein bedeutsamer endogener Diversifikationsauslöser ist der Synergiegewinn, also die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung, indem vorhandene Ressourcen gezielt zusammengeführt und besser ausgenutzt bzw. effektiver eingesetzt werden sowie ggf. auch bisher fehlende Ressourcen verfügbar gemacht werden.¹⁷⁹ Synergiepotenziale sind in vielen Unternehmensbereichen bzw. -funktionen vorhanden, wobei zwischen operativen und strategischen Synergien unterschieden werden kann.

*„Operative Synergien entstehen dann, wenn die Kosten der gemeinsamen Produktion zweier Produkte geringer sind als die einer getrennten Produktion.“*¹⁸⁰ Neben den Verwaltungs- und Querschnittsbereichen sind operative Synergien zunächst im Beschaffungsbereich denkbar. Durch die mittels Bündelung von Einkaufsmengen erreichbare Nachfragemacht, die Standardisierung von Material- und Rohstoffeinsatz und die Integration von Beschaffungsprozessen und Lagerhaltung kann eine erhebliche Effizienzsteigerung erreicht werden. Operative Synergien in der Produktion können z.B. durch eine verstärkte Auslastung vorhandener Produktionsanlagen oder eine gemeinsame Nutzung produktionstechnischen Knowhows erschlossen werden. In Marketing und Vertrieb sind Synergien durch die Verwendung gleicher Absatzmethoden, die gemeinsame Nutzung von Vertriebskanälen, die Übertragung von Marken- und Firmenimage und den Transfer von Vertriebskompetenz möglich. Letztlich können operative Synergien in Forschung und Entwicklung z.B. durch die gemeinsame Nutzung gewonnener Erkenntnisse oder durch Zusammenlegung der F&E-Abteilungen erzielt werden.

Strategische Synergiepotenziale bestehen im Finanz- und Führungsbereich. Durch Zusammenführung aller vorhandenen Finanzmittel zu einem internen Kapitalmarkt können Zinsvorteile realisiert und auch die Möglichkeiten und Konditionen der externen Kapitalbeschaffung verbessert werden. Zudem können, etwa durch die Verrechnung von Verlusten, Steuervorteile erzielt werden. Von großer Bedeutung für das Unternehmen kann die Erschließung strategischer Synergien im Führungsbereich sein. Neben einer verbesserten

¹⁷⁶ Vgl. Urech, S. 102 f.

¹⁷⁷ Vgl. Küting, unternehmenspolitische Aspekte.

¹⁷⁸ Vgl. Schwalbach, S. 184.

¹⁷⁹ Vgl. Urech, S. 114 ff. Synergieeffekte können auch durch nicht diversifiziertes Wachstum erzielt werden.

¹⁸⁰ Szeless, Georg: Diversifikation und Unternehmenserfolg, S. 31.

Auslastung der Führungskräfte und damit einer Erhöhung ihrer Produktivität ist hier vor allem an eine bessere und konsistentere Führung und Koordination aller Unternehmensteile zu denken. Hierdurch können eine verbesserte Ausrichtung auf die Unternehmensziele sowie eine verbesserte Koordination bei der Strategieentwicklung und der Entwicklung von Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur erzielt werden. Eine wesentliche Voraussetzung für die Erschließung strategischer Synergien im Führungsbereich ist die Einführung einheitlicher Kontroll-, Steuerungs- und Kennzahlensysteme. Neben der Effizienzsteigerung als Ergebnis der Realisierung von Synergien kann das Unternehmen die Abhängigkeit von seiner Umwelt reduzieren.¹⁸¹ Effizienzsteigerungen aufgrund von Synergien sind möglich, sie ergeben sich aber keineswegs automatisch. Synergien sind zunächst nur Potenziale, die durch geeignete Managementmaßnahmen erschlossen und realisiert werden müssen, und für deren Erschließung auch Kosten anfallen können. In der Praxis ist oftmals eine erhebliche Diskrepanz zwischen den möglichen und den tatsächlich realisierten Synergien festzustellen.¹⁸² Szeless weist darauf hin, dass in der Literatur des strategischen Managements das Ausschöpfen von Synergien das wichtigste, und für einige Autoren sogar das einzig gültige Motiv für Diversifikationen ist.¹⁸³ Dabei müsse zwischen materiellen und immateriellen Synergien unterschieden werden. Materielle Synergien ergeben sich demnach aus der Übertragung materieller Ressourcen wie Produktionsanlagen, Produkt- und Prozesstechnologien oder Beschaffungs- oder Distributionssystemen auf andere Geschäftsfelder. Materielle Synergiepotenziale sind relativ leicht erkennbar. Die Übertragung immaterieller Ressourcen wie technologisches Knowhow, Managementfähigkeiten oder auch Reputation führt zu immateriellen Synergien, deren Bedeutung gegenüber den materiellen Synergien beständig zunimmt. Das Identifizieren immaterieller Synergiepotenziale ist erheblich schwieriger. Szeless bezeichnet solche Ressourcen, die in verschiedenen Geschäftsfeldern eingesetzt werden können und die damit die Grundlage für eine auf Synergieeffekte zielende Diversifikation darstellen, als Diversifikationsressourcen. Diversifikationsressourcen müssen teilbar bzw. transferierbar sein. Sie sollten nicht besonders spezifisch und nur in geringem Maße imitierbar und substituierbar sein, so dass sie echte Wettbewerbsvorteile erzeugen, die dann auf andere Geschäftsbereiche transferiert werden können. Dem ökonomischen Nutzen von Synergien stehen aber auch Kosten gegenüber. Für das Identifizieren und Umsetzen von Synergieoptionen fallen Kosten für die Realisierung, die Koordination und die Kontrolle an. Zudem steigen mit dem Maß der Diversifikation auch das Maß der Komplexität des Unternehmens, die Ansprüche an die Unternehmensführung und somit die Komplexitätskosten.

Auch das Streben nach größerer Marktmacht ist ein mögliches endogenes Diversifikationsziel. Diversifizierte Unternehmen verfügen über die Möglichkeit der Quersubventionierung einzelner Produkte durch das restliche Portfolio und können damit auf strategisch wichtigen Märkten im Bedarfsfall günstiger anbieten als der Wettbewerb. Dadurch wird ihre Position auf diesen Märkten gestärkt.

Ein weiteres relevantes endogenes Diversifikationsmotiv ist die Minderung von Risiken durch Risikostreuung. Dahinter steht die Überlegung, Risiken, die sich in einzelnen Geschäftsfeldern aufgrund der dort gegebenen jeweiligen Marktbedingungen z.B. in struktureller, saisonaler oder

¹⁸¹ Vgl. Wittek, S. 191 ff.

¹⁸² Vgl. hierzu Szeless, S. 50.

¹⁸³ Vgl. im Folgenden Szeless, S. 31 ff.

konjunktureller Hinsicht ergeben, dadurch auszugleichen, dass das Geschäft insgesamt auf verschiedene, möglichst strukturell unterschiedliche Geschäftsfelder verteilt wird. Die Ungleichheit der verschiedenen Märkte und die daraus folgenden Ungleichgewichte im Unternehmen z.B. in Bezug auf Umsatz, Ertrag und Cash-Flow können sich bei geeigneter Zusammenstellung des Portfolios ausgleichen. Die ggf. negativen Folgen risikobehafteter Geschäftsfelder können durch die Ergebnisse anderer Geschäftsfelder kompensiert werden. Dieses Motiv hängt eng mit den vorgenannten finanzwirtschaftlichen Synergien zusammen. Eine effektive Risikostreuung kann erreicht werden, wenn das Portfolio eine breite Streuung in Bezug auf Produkte bzw. Märkte mit einer möglichst geringen Korrelation der daraus resultierenden Gewinne und Cash-Flows aufweist, die Produkte sich zudem in unterschiedlichen Phasen ihres Lebenszyklus befinden und genügend „jüngere“ Produkte vorhanden sind. Eng mit dem Motiv der Risikominderung verbunden ist das Motiv der Abhängigkeitsreduktion. Unternehmen, die in besonderem Maße von bestimmten Märkten oder Kunden abhängig sind, können diese Abhängigkeit durch Diversifikation vermindern.

Die bisher genannten Diversifikationsmotive sind ökonomisch bestimmt. Sie verfolgen das Ziel, den Unternehmenswert zu steigern und orientieren sich an den Interessen der Unternehmenseigentümer. Daneben existieren auch verschiedene nichtökonomische Diversifikationsmotive, die an den Interessen einzelner Interessengruppen im Unternehmen orientiert sind. So können Diversifikationsprojekte in den individuellen Zielvorstellungen oder dem Machtstreben der Manager des diversifizierenden Unternehmens begründet sein. Solche persönlich motivierten Diversifikationen müssen nicht zu wirtschaftlichen Vorteilen für das Unternehmen führen. Unkontrolliertes diversifiziertes Wachstum eines Unternehmens kann zwar dessen Größe und damit Macht und Ansehen der Manager erhöhen, dem Unternehmen aber auch erheblichen ökonomischen Schaden zufügen, wenn z.B. infolge falscher Diversifikationsentscheidungen Verluste eintreten.¹⁸⁴ Auch die Strategie und entsprechende Vorgaben von Aufsichtsräten bzw. Mehrheitsgesellschaftern können nicht ökonomisch bestimmte Diversifikationsauslöser sein. Gleiches gilt für soziale Gründe wie z.B. die Sicherung von Arbeitsplätzen.¹⁸⁵ Als letztes Motiv kann hier die Selbstüberschätzung genannt werden, die ggf. zu Diversifikationen aufgrund unrealistischer Managererwartungen führt.¹⁸⁶

Die möglichen Motive für eine Diversifikationsstrategie sind also zahlreich und vielgestaltig. Sie lassen sich unter die vier Hauptzielsetzungen Wachstum, Risikominimierung, Wirtschaftlichkeitssteigerung und Existenzsicherung subsumieren. Für konkrete Diversifikationsentscheidungen im Einzelfall ist meist nicht ein einzelner Auslöser maßgeblich, sondern eine in den jeweiligen unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten begründete Motiv-Zielkombination. Die im Einzelfall wirksamen Faktoren sind zudem nicht immer von außen erkennbar.¹⁸⁷

¹⁸⁴ So führte die Akquisition von Rover durch BMW in den 1990er Jahren zu Verlusten von 9 MRD DM.

¹⁸⁵ Vgl. Bühner: Strategie und Organisation, S. 257 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Urech, S. 131 f.

¹⁸⁷ Vgl. Schwalbach, S. 25.

2.6.3 Diversifikationsarten

Diversifikationsmaßnahmen lassen sich nach der Diversifikationsrichtung, nach dem Maß der Verwandtschaft und nach dem Grad der Öffnung sowie auch nach geografischen Kriterien klassifizieren.¹⁸⁸

Nach der Diversifikationsrichtung können die horizontale, die vertikale und die laterale Diversifikation unterschieden werden. Bei der horizontalen Diversifikation besteht zwischen der neuen Produkt-Marktkombination und dem angestammten Programm ein sachlicher, funktionaler oder produktionsbezogener Zusammenhang. Man bleibt in einer zumindest ähnlichen Branche und behält auch die Produktionsstufe bzw. Produktionstiefe bei. Die vertikale Diversifikation erfolgt in eine vor- oder nachgelagerte Produktions- oder Absatzstufe, erweitert also die Produktionstiefe. Bei der lateralen Diversifikation besteht zwischen den alten und den neuen Produkt-Marktkombinationen kein sachlicher Zusammenhang mehr. Eine sehr gebräuchliche und differenziertere Einteilung der Diversifikationsformen nach der Diversifikationsrichtung stammt von Ansoff.

¹⁸⁹ Er unterscheidet die horizontale, die vertikale, die konzentrische und die konglomerate Diversifikation. Für die Unterscheidung wählt er die Dimensionen „Neue Kundenbedürfnisse“ und „neue Produkte“, wobei er hinsichtlich der Produkte noch zwischen „technologisch verwandt“ und „technologisch unverwandt“¹⁹⁰ unterscheidet. Bei der horizontalen Diversifikation werden neue Produkte der gleichen Wertschöpfungsstufe in einem Markt angeboten, der insoweit neu ist, als er zwar dieselbe Kundengruppe anspricht, aber auf die Befriedigung eines anderen Bedürfnisses abstellt. Vertikale Diversifikation bedeutet, wie erwähnt, die Aufnahme von Produkten einer vor- oder nachgelagerten Produktionsstufe in das Programm. Sie wendet sich ebenfalls an vorhandene Kunden und befriedigt ein anderes Bedürfnis. Bei der horizontalen und bei der vertikalen Diversifikation spielt die Frage des technologischen Verwandtschaftsgrades zwischen den Produkten keine Rolle. Mit den Begriffen der konzentrischen und der konglomeraten Diversifikation ersetzt bzw. differenziert Ansoff den zuvor verwendeten Begriff der lateralen Diversifikation. Eine konzentrische Diversifikation liegt vor, wenn bestimmte Technologien in der bestehenden Produktion auch bei den neuen Produkten sinnvoll eingesetzt werden können, also eine technologische Verwandtschaft zwischen den betreffenden Produkten besteht, oder wenn bei nicht verwandter Technologie zumindest der Kundentypus ähnlich ist. Ist beides nicht der Fall, werden also neue Produkte ohne technologische Verwandtschaft zum bisherigen Programm für neue Kunden angeboten, liegt eine konglomerate, d.h. eine gemengeartige, unsystematische Diversifikation vor.¹⁹¹

¹⁸⁸ Vgl. Jacobs, S. 10-13 und Welge/Al-Laham, a.a.O., S. 594-596 und Urech, S. 80 ff. Allerdings ist die Trennung nach der Diversifikationsrichtung und dem Maß der Verwandtschaft nicht eindeutig.

¹⁸⁹ Vgl. Ansoff (1965), S. 132. und Urech, S. 91. ff.

¹⁹⁰ In der Literatur werden die Begriffe „unverwandt“ und „nicht verwandt“ synonym gebraucht.

¹⁹¹ Vgl. Ansoff, 1988, S. 131.

Abbildung 2.6.3: Diversifikationsrichtungen nach Ansoff¹⁹²

		Neue Produkte	
		verwandt	unverwandt
Neue Kundenbedürfnisse	Produkte	Technologie	
	Kunden		
	gleiche Gruppe	Horizontale Diversifikation	
	eigener Kunde	Vertikale Diversifikation	
	ähnliche Kunden	Konzentrische Diversifikation	
	neue Kunden	Konglomerate Diversifikation	

Interessant ist der Gliederungsvorschlag von Hungenberg, weil er anstelle der üblichen eindimensionalen Betrachtung der Produktseite eine zweidimensionale Gliederung nach dem Verwandtschaftsgrad der Geschäftsfelder in Bezug auf Produkte, Märkte und Prozesse auf der einen Seite und der Anzahl der Geschäftsfelder auf der anderen Seite vorschlägt. Er unterscheidet die fokussierte, die relationale und die konglomerate Diversifikation.¹⁹³ Fokussiert diversifizierte Unternehmen verfügen nur über eine kleine Zahl von Geschäftsfeldern, die in Bezug auf Produkte, Märkte und innere Leistungsprozesse sehr ähnlich sind, und die über nahezu identische Wertschöpfungsprozesse und über prinzipiell gleiche Kunden und Wettbewerber verfügen. Diese Form der Diversifikation zielt darauf ab, aufgrund der Gleichartigkeit der Geschäftsfelder Wettbewerbsvorteile bei Effizienz und Knowhow zu generieren. Bei relational diversifizierten Unternehmen sind die Produkte, Märkte und Leistungsprozesse unterschiedlich. Diese Unternehmen weisen aber ein gewisses Maß an Verwandtschaft sowie ähnliche Anforderungen an die Führung der Geschäftsfelder auf. Sie werden als horizontal relational diversifiziert bezeichnet, wenn die Geschäftsfelder auf der gleichen Wertschöpfungsstufe stehen, und als vertikal relational diversifiziert, wenn die Geschäftsfelder unterschiedlichen, vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen angehören. Ziel derart diversifizierter Unternehmen ist es zumeist, Wettbewerbsvorteile durch Verknüpfung der Geschäftsfelder und durch Übertragung der Kernkompetenzen¹⁹⁴ des Unternehmens auf möglichst viele Geschäftsfelder zu erzeugen. Konglomerat diversifizierte Unternehmen verfügen über mehrere bis zahlreiche Geschäftsfelder, die in Bezug auf die Produkte und Märkte sowie hinsichtlich der Leistungsprozesse deutlich oder sogar vollständig unterschiedlich sind. Ihre Geschäftsfelder gehören unterschiedlichen Branchen an und stellen auch unterschiedliche Anforderungen an die Führung. Hauptziele der konglomeraten Diversifikation sind der wechselseitige Ausgleich von Risiken in der wirtschaftlichen Entwicklung der Geschäftsfelder und damit die Sicherung einer stabilen Entwicklung des Gesamtunternehmens.

Eine weitere Klassifikationsform für die Diversifikation ist das Maß der Verwandtschaft.¹⁹⁵ Je nach der Intensität der Verflechtung zwischen dem bisherigen und dem neuen Produktionspro-

¹⁹² Urech, S.93, Abbildung 3-5.

¹⁹³ Vgl. im Folgenden Hungenberg: strat. Management, S. 495 ff.

¹⁹⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.3

¹⁹⁵ Es bestehen Überschneidungen mit der Klassifikation nach der Diversifikationsrichtung, in der der Verwandtschaftsgrad ebenfalls eine Rolle spielt.

gramm kann zwischen verwandter und unverwandter Diversifikation unterschieden werden. Eine verwandte Diversifikation liegt vor, wenn die Produkte sich zwar grundsätzlich unterscheiden, aber die dafür eingesetzten Ressourcen wie Produktionstechniken, Materialien, Rohstoffe, Verfahren oder Knowhow zumindest teilweise identisch sind.¹⁹⁶ Auch gleiche Absatzwege oder die Lösung ähnlicher Kundenprobleme können eine Produktverwandtschaft begründen. Produktverwandtschaften beruhen auf wechselseitigen leistungsbezogenen Abhängigkeiten und gründen auf spezifischen Kompetenzen des Unternehmens. Solche spezifischen, für eine gemeinsame Nutzung relevanten Kompetenzen können in der Produktionstechnologie, im Wissen (F&E) und in der Anwendungstechnologie oder in bestehenden Kontakten zu Märkten und Kunden bestehen. In der Praxis stützt sich die Diversifikation zumeist nicht nur auf eine spezifische Unternehmenskompetenz, sondern auf eine Kombination verschiedener Kompetenzen.¹⁹⁷ In Abhängigkeit von der jeweiligen inhaltlichen Grundlage wird auch von produkttreuer, materialtreuer, kundentreuer oder problemtreuer Diversifikation gesprochen.¹⁹⁸ Da der Begriff der Verwandtschaft nicht präzise definiert ist, bedarf er der Auslegung im Einzelfall, wobei eine weite und eine enge Auslegung möglich sind. Bei einer weiten Auslegung des Verwandtschaftsbegriffs besteht das Problem der Abgrenzung zwischen verwandter und unverwandter Diversifikation, mit zunehmender Abstraktion der Herleitung einer Produktverwandtschaft ist diese im Zweifel immer gegeben. Insoweit erscheint aus Gründen der Operationalisierung eine enge Auslegung sinnvoll. In dieser Arbeit soll unter einer Produktverwandtschaft eine konkrete Verwandtschaft auf der Ebene der Produkte im Sinne von Sachgütern oder Dienstleistungen verstanden werden, d.h. Produkte sollen dann als verwandt gelten, wenn sie ähnliche, ggf. auch komplementäre Funktionen erfüllen, einen ähnlichen Nutzen erbringen und ähnliche Kundenbedürfnisse befriedigen. Die übrigen vorgenannten verwandtschaftsbegründenden Faktoren, die über die reine Produktebene hinausgehen, haben eher strategischen Charakter und können ggf. eine strategische Verwandtschaft begründen.¹⁹⁹

Je nach Öffnung des diversifizierenden Unternehmens nach außen sind die interne und die externe Diversifikation²⁰⁰ zu unterscheiden. Bei der internen Diversifikation beschränkt sich das Unternehmen auf die Nutzung seiner eigenen Ressourcen. Es weitet sein Leistungsprogramm organisch aus, entwickelt die neuen Produkte und ggf. die Produktionsverfahren selbst, und nimmt auch die Markterschließung eigenständig vor. Hierfür akquiriert das Unternehmen einzelne zusätzliche Ressourcen, die bisher unverbunden waren, und integriert diese in die vorhandene Struktur oder fügt sie zu einer neuen Teilstruktur zusammen. Diese Form des Wachstums führt in aller Regel wirtschaftlich zu erheblichen Anfangsverlusten und dauert relativ lange, weil teilweise neue Produktions- und Vertriebsstrukturen aufgebaut bzw. die vorhandenen entsprechend ergänzt werden müssen. Zudem besteht oftmals ein Knowhow-Defizit bezüglich des neuen Produktes bzw. Marktes. Von Vorteil ist hingegen, dass die Herstellung des neuen Produkts optimal auf die vorhandenen Ressourcen abgestimmt und in die vorhandene Organisationsstruktur eingefügt werden kann. Die externe Diversifikation hingegen erfolgt durch Übernahme bereits bestehender Produkte anderer Unternehmen im Rahmen einer Kooperationsstrategie, wobei die Kooperationspartner rechtlich selbstständig bleiben oder ggf. auch in das

¹⁹⁶ Vgl. Schüle, S. 11f.

¹⁹⁷ Vgl. Bühner: Strategie und Organisation, S. 257.

¹⁹⁸ Vgl. Bartels, Gerhard; Diversifizierung, S. 39 ff.

¹⁹⁹ Zur Verwandtschaft vgl. auch Kapitel 2.6.1.

²⁰⁰ Vgl. Wittek, S.181-191 und Schüle S. 11f.

bestehende Unternehmen integriert werden. Hier verschafft sich das Unternehmen den Zugang zu gebündelten Ressourcen, die bereits zu einer Struktur verbunden sind. Das Spektrum externer Diversifikation reicht von einer Übernahme von Fremdprodukten als Handelsware bis hin zum Erwerb von Unternehmen oder von Teilen bzw. Geschäftseinheiten von Unternehmen, die bereits auf dem Zielmarkt tätig sind.²⁰¹

Diversifizierte Unternehmen unterscheiden sich, je nach strategischer Ausrichtung, hinsichtlich des Diversifikationsgrades erheblich. Um ihn zu messen und damit für empirische Studien vergleichbar zu machen, stehen verschiedene quantitative und qualitative Verfahren zur Verfügung, auf die an dieser Stelle jedoch nicht näher eingegangen werden soll.

2.6.4 Diversifikation und Unternehmenserfolg

Diversifikationsstrategien als Unternehmensgesamtstrategien sollen der Erreichung der angestrebten Unternehmensziele dienen. Es stellt sich daher die Frage nach dem Zusammenhang von Diversifikationsmaßnahmen bzw. der gewählten Diversifikationsmethode und dem Unternehmenserfolg. Bei einer externen Diversifikation kann der Erfolg als der Nutzenzuwachs definiert werden, den die Anteilseigner des akquirierenden Unternehmens durch den Unternehmenskauf erfahren.²⁰² Dieser Nutzenzuwachs gliedert sich in einen objektiven (messbaren), d.h. im Wesentlichen wirtschaftlichen Teil sowie in einen subjektiven Teil. Für die Messung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs können grundsätzlich drei Methoden unterschieden werden: die bilanzielle bzw. jahresabschlussbasierte, die kapitalmarktbasierte und die unternehmenswertbasierte Methode.²⁰³ Der bilanzielle Unternehmenserfolg bemisst sich nach dem Jahresüberschuss als Ergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. nach dessen Darstellung durch bilanzielle Erfolgskennzahlen wie die Gesamtkapitalrentabilität (ROA), die Eigenkapitalrentabilität (ROE), die Rentabilität des investierten Kapitals (ROI) oder durch den Cashflow.²⁰⁴ Die bilanziellen Kennzahlen sind jedoch als Erfolgsmaß insoweit problematisch, als sie durch rechtlich zulässige „bilanzpolitische Maßnahmen“ einem gewissen Gestaltungsspielraum unterliegen und damit in Grenzen willkürlich beeinflussbar sind.²⁰⁵ Als kapitalmarktbasierte Erfolgszahlen werden verschiedene Formen der Aktienrendite²⁰⁶, also Maßzahlen für die Reaktion des Kapitalmarktes auf eine durchgeführte oder auch nur angekündigte Diversifikationsmaßnahme, und als unternehmenswertbasierte Erfolgszahlen der Unternehmenswert oder der Überschusswert verwendet.²⁰⁷ Für ein Unternehmen ist die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit des Erfolgs entscheidend. Die verwendeten Indikatoren müssen sich daher auf längere Zeiträume beziehen bzw. ihre Entwicklung muss über längere Zeiträume betrachtet werden, um zu validen Ergebnissen zu kommen. Diversifikationsmaßnahmen benötigen oftmals einen Zeitraum von

²⁰¹ Vgl. auch Kapitel 2.4.4.

²⁰² Kübler, Raphael: Management strategisch motivierter Akquisitionsprojekte, S. 54.

²⁰³ Vgl. im Folgenden Fey, S. 196-240.

²⁰⁴ Der Cashflow bezeichnet die Veränderung der liquiden Mittel in einer Periode (Saldo der Ein- und Auszahlungen)

²⁰⁵ Vgl. Kübler, S. 43.

²⁰⁶ Gebräuchlich sind die abnormale Aktienrendite und die kumulierte abnormale Aktienrendite. Diese geben die Abweichungen von der „normalen“, auf der Basis von Vergangenheitsdurchschnittswerten ermittelten Aktienrendite wieder, die durch einen Unternehmenszusammenschluss verursacht wurden.

²⁰⁷ Alle verwendeten Erfolgsmaße haben in Bezug auf den Unternehmens- bzw. Diversifikationserfolg wegen methodischer Probleme nur eine eingeschränkte Aussagefähigkeit. Vgl. Fey, S. 239.

mehr als sieben Jahren, bis sie einen positiven ROI erzielen. Deswegen sind die kurzfristige Ergebnisveränderung und auch die kurzfristige Reaktion der Börsen auf eine Diversifikationsmaßnahme als Indikator für den Unternehmenserfolg problematisch.²⁰⁸ Neben diesen wirtschaftlichen Kriterien muss zur Bewertung des Diversifikationserfolgs ermittelt werden, inwieweit die Diversifikationsmaßnahme einen Beitrag zur Erreichung der nicht unmittelbar monetären Ziele und hier insbesondere der strategischen Zielsetzungen geleistet hat.²⁰⁹

Hutzschenreuter weist darauf hin, dass es zahlreiche empirische Untersuchungen zur Messung des Unternehmenserfolges in Abhängigkeit von der gewählten Diversifikationsform gibt, die jedoch zu keinem einheitlichen Ergebnis kommen.²¹⁰ Im Gegenteil, einige Autoren wie Bühner und Schwalbach, die Diversifikationsergebnisse deutscher Unternehmen untersuchten, postulieren eine Überlegenheit der konzentrischen Diversifikationsmethode. Eine Überlegenheit der relationalen Diversifikationsmethode hat hingegen Rumelt im Rahmen einer Untersuchung in den USA festgestellt. Gleichfalls durch Studien in den USA fanden Ravenscraft und Chatterjee Hinweise für die Überlegenheit der konglomeraten Diversifikation. Beide Autoren betonen als Voraussetzung für eine erfolgreiche konglomerate Diversifikation eine relative Unabhängigkeit der verschiedenen Geschäftseinheiten. Nach Ravenscraft sind konglomerat diversifizierte Unternehmen dann erfolgreich, wenn ihre Geschäftsfelder lediglich einer gemeinsamen finanziellen Führung unterliegen und nicht der Versuch unternommen wird, zwischen ihnen güterwirtschaftliche Synergien zu erschließen.²¹¹ Chatterjee zeigt, dass der Erfolg der konglomeraten Strategie mit einem hohen Autonomiegrad der Geschäftseinheiten und damit einer geringen Einflussnahme der Konzernführung einhergeht.²¹² Verschiedene andere Autoren kommen zu dem Schluss, dass empirisch keinerlei Evidenz für die Überlegenheit einer bestimmten Diversifikationsstrategie besteht. Nach Analyse verschiedener empirischer Studien vertritt Wittek die Auffassung, dass eine Strategie der kontrollierten Diversifikation zu einem günstigen wirtschaftlichen Ergebnis bei geringem Risiko führt, wenn sich das Unternehmen dabei nicht zu weit von seiner besonderen Expertise entfernt, seine Kompetenz und seine Stärken gezielt einsetzt und im Rahmen der Diversifikation verbreitert.²¹³ Eine ähnliche Auffassung vertreten auch die Autoren von Bain & Company. So formulieren Zook und Allen²¹⁴ auf der Grundlage einer umfangreichen empirischen Untersuchung in den USA einige strategische Grundsätze in Bezug auf Wachstum und Diversifikation. Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum ist demnach ein auf den individuellen Stärken des Unternehmens beruhendes Kerngeschäft. Zunächst sollte ein Unternehmen das gesamte Potenzial des Kerngeschäftes realisieren und dann in solche Marktsegmente expandieren, die unmittelbar an das Kerngeschäft angrenzen. „*Ein großer radikaler Sprung in ein neues und damit unbekanntes Geschäftsfeld ist selten gewinnträchtig.*“²¹⁵ Die Diversifikation in neue Geschäftsfelder ist dann tendenziell erfolgreich, wenn sie nahe am Kerngeschäft liegen, wenn es sich also um verwandte Diversifikation handelt. Ursächlich hierfür sind u.a. Synergien und Verbundeffekte wie z.B. eine

²⁰⁸ Vgl. Jacobs, S. 89 f.

²⁰⁹ Vgl. Kübler, S. 38.

²¹⁰ Vgl. im Folgenden Hutzschenreuter, S. 74 ff.

²¹¹ Vgl. Ravenscraft, D.J.; Structure-Profit relationship at the line of business and industry level.

²¹² Hutzschenreuter, S. 80.

²¹³ Vgl. Wittek, S. 195.

²¹⁴ Vgl. im Folgenden Zook/Allen: Erfolgsfaktor Kerngeschäft, München 2001, S.203 ff.

²¹⁵ Scheuss, Seite 121.

Teilung von Kosten zwischen dem Kerngeschäft und den neuen Geschäftsfeldern. Die Geschäftsausweitung kann auf das eigentliche Kerngeschäft positiv zurückwirken und zu dessen Stärkung und Weiterentwicklung beitragen. Eine ungezielte Diversifikation, die keinen Bezug zum Kerngeschäft aufweist, etwa beim Vorstoß in junge, erfolgversprechende Märkte, Seidensticker bezeichnet sie auch als „*modische Wachstumsfelder*“²¹⁶, ist tendenziell weniger erfolgreich, weil sie die Unternehmensressourcen übermäßig belastet. Seidensticker betont unter Verweis auf eine Studie der Beratungsgesellschaft Bain & Company das Risiko von Diversifikationsmaßnahmen. Nach dieser Studie, die sich auf amerikanische und asiatische Unternehmen bezog, waren 75% der 25 größten Unternehmenszusammenbrüche zwischen 1997 und 2002 Folge einer gescheiterten Diversifikationspolitik. Er vertritt ebenfalls die These, dass eine auf einem starken und stabilen Kerngeschäft und dessen Kernkompetenzen basierende Diversifikation dann gute Erfolgschancen hat, wenn sie in passende, also in nahe verwandte Nachbargeschäftsfelder erfolgt. In der Praxis gestaltet sich die Identifikation dieser benachbarten Geschäftsfelder oftmals schwierig. Der Abstand zwischen dem Kerngeschäft und den in Aussicht genommenen Diversifikationsgeschäftsfeldern muss im Rahmen einer systematischen strategischen Analyse ermittelt und messbar gemacht werden.²¹⁷ Hierfür relevante Kriterien sind u.a. Kunden, Kostenstruktur, Produktionsabläufe, Vertriebsstrukturen, Wettbewerber und die besondere Kompetenz des Unternehmens. Diesbezügliche Gemeinsamkeiten zwischen dem vorhandenen Geschäft und den Expansionsgeschäftsfeldern und daraus resultierende positive Wechselwirkungen erhöhen die Erfolgsaussichten der Expansion. Diese Einschätzung wird auch von Urech gestützt. Sie hält die Über- oder Unterbewertung der Verwandtschaft einer neuen Aktivität zum bisherigen Portfolio aufgrund mangelnder Objektivität und einer Illusion von Ähnlichkeit für eine zentrale Ursache für das Scheitern von Diversifikationen.²¹⁸

Nach Seidensticker ist auch die Marktposition des expandierenden Unternehmens erfolgsrelevant: Expansionen von Marktführern sind tendenziell erfolgreicher als von Verfolgern. Auch in dem neuen Geschäftsfeld sollte langfristig die Marktführerschaft angestrebt werden. *„Die größten Erfolgsaussichten hat eine Strategie des kontrollierten Wachstums aus einem starken Kerngeschäft heraus. Diese bedeutet in aller Regel eine Politik der kleinen Schritte, denn diese ist nicht nur mit geringeren Risiken verbunden als der große Sprung nach vorn, sondern führt wegen der möglichen Lerneffekte und damit erreichbaren schwer kopierbaren Wettbewerbsvorteile letztlich zu einem schnelleren und robusteren Wachstum.“*²¹⁹

Die umfangreiche Auswertung empirischer Studien zum Diversifikationserfolg von Fey ergibt ein diffuses Bild.²²⁰ Die von ihm analysierten 27 Studien aus den Jahren 1958 bis 1995, die sich ganz überwiegend auf US-amerikanische Unternehmen beziehen, liefern widersprüchliche Einzelergebnisse. Demnach ist keine eindeutige Beziehung zwischen der Diversifikationsstrategie an sich bzw. der eingesetzten Form der Diversifikation und dem Unternehmenserfolg nachweisbar.²²¹ Andere Untersuchungen kommen zu dem Schluss, dass der Unternehmenserfolg nicht nur von der gewählten Diversifikationsstrategie abhängt, sondern auch von situativen

²¹⁶ Vgl. Seidensticker, in: die Unternehmung, 2005.

²¹⁷ Vgl. Zook/Seidensticker, 2004 S. 86 ff.

²¹⁸ Urech, S. 303.

²¹⁹ Seidensticker: die Unternehmung 2005, S. 333.

²²⁰ Vgl. im Folgenden Fey, S. 141 ff.

²²¹ Vgl. Fey, S. 141 ff. nur 3 Untersuchungen für deutsche Unternehmen (Bühner, Gerke, Garz, Oerke).

Einflüssen. Demnach haben Umwelteinflüsse wie die Branchenstruktur und die Konjunktur und unternehmensbezogene Einflüsse wie die Organisationsstruktur und das Managementsystem Einfluss auf den Erfolg.²²² So kommen acht Studien aus den USA und Kanada aus den Jahren 1977 bis 1990 überwiegend zu dem Ergebnis, dass die vorherrschenden Branchenstrukturen einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg bei einer Diversifikation haben. Daraus wird die Empfehlung abgeleitet, dass Unternehmen möglichst in Geschäftsbereiche diversifizieren sollten, die ähnliche Branchen- bzw. Marktstrukturen (z.B. in Bezug auf Konzentration, Wachstum, Rentabilität, F&E-Intensität oder Marktanteil) wie die Ursprungsbranche aufweisen. In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Konjunkturentwicklung und Diversifikationserfolg kommen wiederum vornehmlich in den USA durchgeführte Studien zu dem Ergebnis, dass stark bzw. nicht verwandt diversifizierte Unternehmen bei Konjunkturschwankungen eine hohe Erfolgsvolatilität aufweisen. Dieses Ergebnis widerspricht der Hypothese, dass von Diversifizierungsmaßnahmen in Rezessionszeiten stabilisierende Effekte ausgehen. Die Annahme, dass mit zunehmender Diversifikation eine höhere Ertragsstabilität und damit eine Risikoreduktion gegenüber nicht diversifizierten Unternehmen erreicht werden kann, wird nicht bestätigt. In Bezug auf die Unternehmensstruktur kann festgestellt werden, dass ein Wechsel von der funktionalen Struktur zur divisionalen Struktur nicht immer vorteilhaft ist, bei nicht verwandt diversifizierten Unternehmen aber sehr wohl Vorteile bietet.²²³ Hinsichtlich des Managements ist ein Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg, dem Diversifizierungsgrad und dem Autonomiegrad der einzelnen Geschäftsfelder festzustellen. Unternehmen mit nicht verwandter Diversifikation sind dann tendenziell erfolgreich, wenn das Management den einzelnen Geschäftsfeldern die Möglichkeit gibt, relativ eigenständig zu agieren. Bei verwandt diversifizierten Unternehmen ist hingegen neben einem geschäftsfeldspezifischen Management auch eine geschäftsfeldübergreifende Gesamtkoordination erforderlich, um erfolgreich zu sein. Insgesamt bewertet Fey die analysierten empirischen Untersuchungen kritisch.²²⁴ Er stellt die von der empirischen Diversifikationsforschung postulierte Möglichkeit, von den Ergebnissen statistischer Untersuchungen allgemein gültige strategische Handlungsempfehlungen für Diversifikationsmaßnahmen abzuleiten, grundsätzlich in Frage und formuliert die These, dass jedes Unternehmen die Eignung verschiedener diversifikationsstrategischer Ansätze vor dem Hintergrund seiner ganz individuellen Verhältnisse prüfen muss. Diversifikationsstrategien sind demnach dann erfolgreich, wenn sie auf den jeweiligen individuellen Wettbewerbsvorteilen aufbauen und eigenständig aus den daraus resultierenden unternehmensspezifischen Stärken heraus entwickelt wurden.

Für die empirische Forschung zu relevanten Erfolgsfaktoren für Diversifikationsstrategien ist eine eindeutige Fokussierung auf die Untersuchung amerikanischer Unternehmen festzustellen. Jacobs weist darauf hin, dass die Ergebnisse dieser Studien sich nur sehr begrenzt auf Deutschland übertragen lassen, weil sich die spezifischen Marktverhältnisse und die Rahmenbedingungen in den USA von denen in Deutschland ganz erheblich unterscheiden.²²⁵ Szeless äußert sich in einer jüngeren Arbeit in gleicher Weise.²²⁶ Dieser Einwand erscheint

²²² Vgl. Im Folgenden Fey, S. 148 ff.

²²³ Vgl. Fey, S. 168.

²²⁴ Vgl. Fey, S. 270 ff.

²²⁵ Vgl. Jacobs, S. 79

²²⁶ Vgl. Szeless, S. 239.

unmittelbar einsichtig. Da sich die Fragestellung dieser Arbeit auf ein deutsches und weitgehend in Deutschland agierendes Unternehmen bezieht, sollen nachfolgend einige empirische Studien dargestellt werden, die deutsche Unternehmen zum Gegenstand hatten.

Eine der wenigen Untersuchungen über den Diversifikationserfolg in Deutschland stammt von Schwalbach. Sie kommt zu dem Schluss, dass stark diversifizierte Unternehmen eine günstigere Rendite- und Risikoposition aufweisen als schwach diversifizierte, die Diversifikationsziele der Risikominimierung und der Generierung von Verbundvorteilen also durchaus erreicht werden.²²⁷ Für den diesbezüglichen Diversifikationserfolg maßgeblich ist jedoch nicht allein die Breite des Produktportfolios und damit das quantitative Ausmaß der Diversifikation, sondern auch das jeweilige Geschick bei der Auswahl der Geschäftsfelder, in die diversifiziert wurde. Schwalbach betont zudem, dass sich Synergieeffekte bei Diversifikationsmaßnahmen nicht automatisch ergeben, sondern jeweils nach der Analyse der eigentlichen Quellen für mögliche Verbundeffekte unternehmensindividuell erschlossen werden müssen.

Einen Ansatz, der der Bedeutung unternehmensindividueller Erfolgsfaktoren Rechnung trägt und diese mit externen, vornehmlich marktbezogenen Faktoren verbindet, wählt Jacobs.²²⁸ Er führte 1990 eine empirische Untersuchung von 134 deutschen diversifizierten Unternehmen aus verschiedenen Branchen mit deutlichen Schwerpunkten in den Bereichen Maschinenbau, Elektroindustrie und Chemische Industrie durch.²²⁹ Als Erfolgsvariablen wählte er die Umsatz- und die Gewinnentwicklung sowie daraus abgeleitete Kennzahlen für die Messung des finanziellen Diversifikationserfolgs und den Marktanteil und die erzielten Wettbewerbsvorteile für die Messung des Markterfolgs. Die Einschätzung der erzielten Synergien und des erreichten Maßes an Risikoreduktion erfolgte anhand der subjektiven Bewertungen der befragten Unternehmen. Diese schätzten 46% der Diversifikationsaktivitäten als besonders erfolgreich, 34% als mittelmäßig erfolgreich und 20% als Flops ein.²³⁰ Potenziell wesentlicher Erfolgsfaktor ist nach Jacobs die Auswahl des „richtigen“ Marktes, also eines Marktes, der in Bezug auf Marktwachstum, Branchenrendite, Marktgröße, Wettbewerbsintensität und Markteintrittsbarrieren sowie konjunkturelle Entwicklung attraktiv ist und ein hohes Erfolgspotenzial aufweist. Weitere Erfolgsfaktoren können die Ressourcen des diversifizierenden Unternehmens, die bei der Analyse- und Planungstätigkeit im Vorfeld der Diversifikation angewandte Sorgfalt, die Verwandtschaft zum Stammgeschäft, die Ähnlichkeit der Unternehmenskulturen, die Unternehmensorganisation und die Unternehmensgröße, die Erfahrung bei Diversifikationsprojekten sowie der Grad der Formalisierung der Diversifikationsgesamtplanung sein.²³¹ Jacobs kommt in seiner Studie zu den folgenden Ergebnissen:²³²

1. Ein Markterfolg in dem neuen Geschäftsfeld erzeugt tendenziell auch einen finanziellen Diversifikationserfolg. Diversifikationsprojekte sind insbesondere dann erfolgreich, wenn die Qualitäts- oder Kostenführerschaft auf dem neuen Markt erreicht wird.

²²⁷ Vgl. Schwalbach, Joachim: Diversifizierung, Risiko und Erfolg industrieller Unternehmen, S. 200 ff.

²²⁸ Vgl. Jacobs, Siegfried: strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992.

²²⁹ Die Untersuchung wurde in Form einer schriftlichen standardisierten Befragung durchgeführt.

²³⁰ Vgl. Jacobs, S. 206.

²³¹ Vgl. Jacobs, S. 90 ff.

²³² Vgl. im Folgenden Jacobs, S. 214 ff.

2. Hohe strategische Markteintrittsbarrieren wie etwa ein niedriges Preis- oder ein hohes Qualitätsniveau der etablierten Wettbewerber erschweren den Markteintritt und den Aufbau einer starken Wettbewerbsposition für das diversifizierende Unternehmen erheblich und stehen daher einem Diversifikationserfolg entgegen.
3. Herrscht in dem neuen Markt ein intensiver Wettbewerb, so führt dieser tendenziell zu einer geringen Branchenrendite und erschwert zudem den Markteintritt. Eine hohe Wettbewerbsintensität hat damit einen negativen Einfluss auf den Markterfolg und auf den finanziellen Erfolg.
4. Wettbewerbsintensität und Markteintrittsbarrieren wachsen mit zunehmender Größe des Marktes, in den diversifiziert wird. Der Eintritt in große Märkte ist damit tendenziell schwieriger, die Marktgröße wirkt sich negativ auf den Diversifikationserfolg aus.
5. Ein starkes Marktwachstum hingegen wirkt sich positiv auf den Diversifikationserfolg aus. In wachsenden Märkten sind die Wettbewerbsintensität und die Markteintrittsbarrieren kleiner und es wird eine höhere Branchenrendite erzielt.
6. Die naheliegende Annahme, dass sich diversifizierende Unternehmen beim Eintritt in Märkte mit hohen Eintrittsbarrieren eher für eine externe Diversifikation entscheiden, wurde empirisch nicht bestätigt.
7. Tatsächlich steigen aber Markterfolg und finanzieller Erfolg mit einem zunehmenden Grad an externer Diversifikation, insbesondere wenn ein im Markt etabliertes Unternehmen mit einer guten Marktposition akquiriert wird.
8. Mit steigender Diversifikationserfahrung erhöht sich der finanzielle Erfolg. Der Einfluss dieses Faktors ist aber nur gering und auf den Markterfolg wirkt er sich sogar leicht negativ aus.
9. Große Relevanz für den Diversifikationserfolg hat die Qualität der Humanressourcen (Management, Mitarbeiter, F&E und Marketing). Die Verfügbarkeit weiterer Unternehmensressourcen wie Produktionskapazität oder Rohstoffe hat keinen Einfluss auf den Erfolg.
10. Je später in einen neuen Markt diversifiziert wird, z.B. als „später Folger“ oder in der Sättigungs- oder Degenerationsphase, desto höher sind die Markteintrittsbarrieren. Deren Höhe wirkt sich negativ auf den Diversifikationserfolg aus.
11. Je sorgfältiger das Diversifikationsprojekt geplant und vorbereitet wurde, desto höher ist der Erfolg.
12. Ein hoher Einfluss der Muttergesellschaft auf die Organisationskultur des neuen Geschäftsbereiches wirkt sich leicht negativ auf den Erfolg aus.
13. Die verschiedenen Variablen, in die der Erfolgsfaktor Synergie gegliedert werden kann, sind in ihrer Relevanz für den Diversifikationserfolg sehr unterschiedlich. F&E- und Absatzsynergien haben erheblich positive Einflüsse auf den Erfolg. Finanz- und Verwaltungssynergien wirken sich wider Erwarten nur gering auf den Markterfolg und sogar negativ auf den finanziellen Erfolg aus. Die Zentralisierung von Aufgaben hat erwartungsgemäß eine positive Wirkung auf den finanziellen Erfolg, auf den Markterfolg hingegen allerdings eine negative. Problematisch erscheint auch der Knowhow-Transfer, der

zwar einen geringen positiven Einfluss auf den Markterfolg hat, aber aufgrund der hohen Kosten einen deutlich größeren negativen Einfluss auf den finanziellen Erfolg ausübt. Ein Imagetransfer wirkt in einer nicht unerheblichen Größenordnung durchgängig negativ auf den Diversifikationserfolg. Von besonderer Bedeutung erscheint der erhebliche Einfluss der Synervariablen „Stärken im Stammgeschäft“ auf den Diversifikationserfolg. Sie macht deutlich, in welchem hohem Maße der Diversifikationserfolg von im Stammgeschäft vorhandenen besonderen Kompetenzen abhängt. Diese Erfolgsvariable hat neben der direkten Wirkung auch eine indirekte: Bei Ähnlichkeiten zwischen dem starken Stammgeschäft und dem Diversifikationsprojekt wird dessen Erfolg auch durch daraus resultierende Verbundeffekte gefördert.²³³

Jacobs hat in seiner Studie die „Stärke des Stammgeschäfts“ als einen sehr bedeutsamen Erfolgsfaktor für Diversifizierungsprojekte identifiziert. Diese Feststellung stützt die oben dargestellten Positionen von Bain & Company und stellt eine Integration des Kernkompetenzansatzes in die Diversifikationstheorie dar. Zur Erzielung eines möglichst großen Diversifikationserfolgs empfiehlt Jacobs²³⁴ die Diversifikation in verwandte Märkte mit ähnlichen Kundentypen und ähnlichen Vertriebsmethoden wie im Stammgeschäft, da so das neue Geschäft am ehesten von vorhandenem erfolgsrelevanten Knowhow profitieren und bestehende Synergiepotenziale erschließen könne. Ferner empfiehlt er einen möglichst frühen Markteintritt in junge Märkte und die externe Form der Diversifikation. Letztlich weist er darauf hin, dass eine ausgeprägte Marktorientierung diversifizierender Unternehmen die Erfolgchancen auf den neuen Märkten verbessert.

In einer empirischen Studie untersuchten Gerke, Garz und Oerke die Reaktionen des Aktienmarkts auf die Veröffentlichung von Übernahmeabsichten bei börsennotierten deutschen Unternehmen in den Jahren 1987 bis 1992 in Abhängigkeit von der Art der geplanten Diversifikationsform und stellen fest, dass die Aktienkurse sich bei Unternehmensübernahmen zur horizontalen Diversifikation positiv entwickelten, während konglomerate Übernahmepläne deutlich negative Reaktionen des Aktienmarktes auslösten.²³⁵

In einer sehr umfangreichen Studie zu den Reaktionen des Kapitalmarkts auf Zusammenschlüsse deutscher Unternehmen kommt Bühner zu ähnlichen Ergebnissen.²³⁶ Bei konglomeraten Fusionen sind erhebliche Verluste festzustellen, während der Kapitalmarkt auf vorsichtige horizontale Diversifikationen, die sich nicht zu weit von den Kernbereichen des Unternehmens entfernen, positiv reagiert. Auch die Unterschiede hinsichtlich der Akquisitionserfahrung der Unternehmen wirken sich auf die Kapitalmarktreaktionen in der Weise aus, dass Übernahmen durch übernahmeerfahrene, akquisitionsorientierte Unternehmen zu positiven abnormalen Renditen führten, während dies bei Unternehmen mit geringer Akquisitionserfahrung nicht der Fall war. Bühner kommt zu folgender Gesamtwertung: *„Insgesamt widerlegen die Ergebnisse die Hypothese, dass mit Zusammenschlüssen marktwertsteigernde Effekte realisiert werden können. Managementinteressen scheinen ein vordringlicher Beweggrund zur Durchführung von Zusammenschlüssen zu sein. Die vergleichsweise gute Bewertung von horizontalen Fusionen mit*

²³³ Vgl. Jacobs, S. 235.

²³⁴ Vgl. Jacobs, S. 248 ff.

²³⁵ Gerke, Garz, Oerke: S. 819.

²³⁶ Bühner, ZfbF 1990, S. 314.

*Produktausweitung legt eine vorsichtige Diversifikation nahe. Der Selbstüberschätzung des Managements, sehr große und sehr breit diversifizierte Unternehmen führen zu können, wird so Einhalt geboten.*²³⁷ In einer weiteren Studie, in der ca. 100 Unternehmenszusammenschlüsse in der Bundesrepublik analysiert wurden, untersuchte Bühner neben den Kapitalmarktreaktionen auch die bilanziellen Erfolgskennziffern Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität. Die Ergebnisse dieser Studie fallen ähnlich aus.²³⁸ Demnach führen horizontale Unternehmenszusammenschlüsse ohne Produktausweitung, also Wachstum durch Unternehmenskauf im angestammten Geschäft, nicht zum Erfolg. Bei den Rentabilitätskennziffern ergaben sich signifikante Verluste: die Eigenkapitalrentabilität fiel von 16,58% auf 16,21% und die Gesamtkapitalrentabilität fiel von 7,98% auf 7,02%. Die Reaktionen des Kapitalmarktes waren im Gesamttrend deutlich negativ (-9,95% kumulierte abnormale Rendite am Ende des Betrachtungszeitraums) und lagen unter dem Durchschnittswert für alle Fusionen. Im Gegensatz dazu ergaben sich für horizontale Unternehmenszusammenschlüsse mit Produktausweitung deutlich über dem Durchschnitt liegende Werte. Die Eigenkapitalrentabilität stieg von 14,69% auf 17,23% und die Gesamtkapitalrentabilität stieg von 6,43% auf 6,71%. Die kumulierte abnormale Rendite betrug -1,97%. Weniger positiv entwickelten sich die Renditen bei vertikalen Unternehmenszusammenschlüssen. Die Eigenkapitalrentabilität fiel von 14,06% auf 13,59% und die Gesamtkapitalrentabilität fiel von 7,55% auf 6,66%. Die kumulierte abnormale Rendite betrug am Ende des Betrachtungszeitraums - 3,61%. Das mit Abstand schlechteste Ergebnis wiesen die konglomeraten Zusammenschlüsse auf. Die kumulierte abnormale Rendite betrug -37,31%, die Eigenkapitalrentabilität fiel von 24,91% auf 18,16% und die Gesamtkapitalrentabilität fiel von 10,31% auf 7,64%. Die mit Abstand positivsten Ergebnisse zeitigten auch hier die horizontalen Zusammenschlüsse mit Produktausweitung, also Maßnahmen im Rahmen einer vorsichtigen Diversifikationsstrategie in neue Geschäftsfelder, die eine relative Nähe zu dem angestammten Geschäft aufweisen.

In einer älteren Studie, in der Diversifikationsmaßnahmen von 40 deutschen Unternehmen in der Zeit von 1966 bis 1981 analysiert wurden, kommt Bühner zu dem Ergebnis, dass in der Wahrnehmung der Aktionäre zwischen dem Maß der Diversifikation und dem Maß des mit dem Investment verbundenen Risikos eine deutlich negative Beziehung besteht: In der Einschätzung der Anleger mindert ein hohes Maß an Diversifikation das Risiko des Unternehmens. Stark diversifizierte Unternehmen sind erheblich risikoärmer, aber auch wirtschaftlich deutlich weniger erfolgreich.²³⁹

In jüngeren Studien zum Diversifikationserfolg deutscher, österreichischer und Schweizer Unternehmen konnte Szeless²⁴⁰ keinen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Diversifikation und Unternehmenserfolg feststellen, Diversifikation ist demnach nicht per se erfolgsfördernd. Bei diversifizierten Unternehmen hatte die Verbundenheit im Bereich der Produkte keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg, Unternehmen mit produktverbundenen Portfolios waren denen mit unverbundenen nicht überlegen. Als sehr wohl erfolgswirksam erwies sich hingegen das Maß an immaterieller Verbundenheit. Erfolgreiche Diversifikationen beruhen auf der Übertragung strategisch relevanter immaterieller Ressourcen auf andere

²³⁷ Bühner, ZfbF 1990, S. 314.

²³⁸ Vgl. dazu Bühner, Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der BRD, S. 75-112.

²³⁹ Vgl. Bühner: Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation, ZfB, 53. Jg. (1983), S. 1023 ff.

²⁴⁰ Vgl. Szeless, S. 236-240.

Geschäftsfelder. Insbesondere technologisches Knowhow ist eine strategisch relevante Diversifikationsressource. Unternehmen, die auf dieser Grundlage diversifizieren und die damit verbundenen Synergiepotenziale erschließen, sind tendenziell überdurchschnittlich erfolgreich. Zudem müssen die Branchen, in die diversifiziert wird, strukturell attraktiv und mit den vorhandenen Diversifikationsressourcen kompatibel sein. Um die Synergiepotenziale zu erschließen und die Synergien zu implementieren, muss das Unternehmen in geeigneter Weise strukturiert sein. Die Unternehmenszentrale muss die verschiedenen Geschäftsfelder in finanzieller und strategischer Hinsicht steuern und kontrollieren und auf der Ebene der Geschäftsfelder müssen horizontale Strukturierungsmechanismen wie geschäftsfeldübergreifende Kooperationen oder die Rotation von Managern über die verschiedenen Geschäftsfelder hinweg installiert werden.

Die dargestellten empirischen Untersuchungen kommen zwar in Bezug auf die Fragen, ob sich Diversifikationsmaßnahmen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, und welche Faktoren für den Erfolg einer Diversifikationsstrategie maßgeblich sind, zu keinem eindeutigen Ergebnis, es lassen sich aber durchaus relevante gemeinsame Aussagen identifizieren. Demnach wirken sich Diversifikationsmaßnahmen tendenziell positiv auf den Unternehmenserfolg aus, wenn

1. eine relative Nähe (Verwandtschaft) des neuen Geschäfts zum Kerngeschäft besteht,
2. Kernkompetenzen und unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile auch in dem neuen Geschäft gezielt eingesetzt werden,²⁴¹
3. der neue Markt attraktiv ist,
4. die Marktposition in dem neuen Geschäft stark ist,
5. der Grad der Autonomie des neuen Geschäfts gegenüber der Zentrale positiv mit dem Grad der Entfernung des neuen Geschäfts vom Kerngeschäft korreliert.²⁴²

2.6.5 Identifikation neuer Geschäftsfelder zur Diversifikation

Wenn ein Unternehmen, abgeleitet aus seiner Unternehmenspolitik, eine Wachstumsstrategie in Form einer Diversifikationsstrategie verfolgen will, muss es eine Entscheidung darüber treffen, in welche Branche bzw. welches Geschäftsfeld diversifiziert werden soll.²⁴³ Die Suche nach möglichen neuen Geschäftsfeldern und deren Bewertung und Auswahl sollten in Form eines systematischen Prozesses auf der Basis einer gründlichen Analyse der Unternehmenssituation und der Umweltsituation erfolgen. Ausgehend von den Vorgaben der strategischen Rahmenplanung und den mit der Diversifikation konkret verfolgten Zielsetzungen ist ein Diversifikationskonzept zu erstellen, das Rahmen und Ausrichtung der angestrebten Diversifikation in qualitativer und auch in quantitativer Hinsicht beschreibt. Es sollten Erkenntnisse über mögliche Erfolgsfaktoren für die Diversifikation Berücksichtigung finden. Auf

²⁴¹ Hier sind insbesondere Stärken bei den Humanressourcen und bei Knowhow und F&E bedeutsam.

²⁴² Je weiter entfernt das neue Geschäft vom Kerngeschäft ist, desto höher sollte der Autonomiegrad des neuen Geschäfts sein.

²⁴³ Vgl. Im Folgenden Müller-Stewens: Vorstoß in neue Geschäfte, Müller-Stewens, strategische Suchfeldanalyse und Jacobs S. 248 ff.

der Grundlage strategischer Analysen sind Eckwerte für ein Diversifikationskonzept zu formulieren. So kann aus der Portfolioanalyse²⁴⁴ abgeleitet werden, ob neue Geschäftsfelder eher für die Quadranten „Cash-Cows“ oder „Question-Marks“ benötigt werden. Aus der Lückenanalyse, die die Differenz zwischen Ist-Zustand und angestrebtem Soll-Zustand erfasst, lassen sich konkrete Vorgaben für den durch die neuen Geschäftsfelder zu erbringenden Umsatz oder Deckungsbeitrag ableiten. Anschließend ist ein Suchprofil zu erstellen, das die Anforderungen an mögliche Diversifikationsgeschäftsfelder definiert. *„Das Suchprofil wirkt wie ein übergeordneter Filter. Es unterstützt die Auswahlentscheidungen und lenkt die Suche.“*²⁴⁵ Zunächst müssen geeignete Ideen für mögliche neue Geschäftsfelder generiert werden. Dieses kann mit den üblichen Kreativitätstechniken²⁴⁶ erfolgen, sollte aber um eine Auswertung der Informationsquellen der strategischen Frühaufklärung ergänzt werden. Erste Ideen können auch unsystematisch, z.B. durch das Verarbeiten von Hinweisen bzw. das Nutzen von Erkenntnissen, die in anderen Zusammenhängen gewonnen wurden, etwa durch externe Studien zu einem bestimmten Sachverhalt, entstehen. Zielführender ist aber eine anhand bestimmter Raster oder Checklisten durchgeführte systematische Ideensuche. Als Raster können Portfolios von Wettbewerbern oder bereits ähnlich diversifizierten Unternehmen oder auch systematische Übersichten neuer Produkte oder Technologien dienen. Als Ergebnis dieser ersten Suche geeignet und attraktiv erscheinende Bereiche werden in einem zweiten Schritt konkretisiert und als Geschäftsfelder definiert. In einem dritten Schritt erfolgt eine Bewertung dieser möglichen Diversifikationsgeschäftsfelder vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzungen sowie der zu erwartenden Erfolgspotenziale. Als Kriterien für die Ermittlung der Erfolgspotenziale der Geschäftsfelder können die u.a. Attraktivität (Marktwachstum, -volumen, -struktur, Wettbewerbsintensität, Preisniveau, Eintrittsbarrieren, Rendite etc.), die möglicherweise zu erreichende relative Wettbewerbsposition und der organisatorische „Fit“ herangezogen werden. Bei der Bewertung der potenziellen neuen Geschäftsfelder ist die Frage eventueller relevanter, über reine Finanzsynergien hinausgehender strategischer Verflechtungen bzw. Verflechtungspotenziale, etwa in Bezug auf den Markt, die Produktion oder die Technologie, zu berücksichtigen. Wenn die Entscheidung für eines oder mehrere Geschäftsfelder getroffen wurde, ist der Markteintritt konkret zu planen.²⁴⁷ Dazu gehören die Festlegung von Markteintrittszielen, die Wahl der Markteintrittsform (Kooperation, Eigenentwicklung, Akquisition) und die Festlegung des Eintrittszeitpunktes (Pionier, früher Folger, später Folger). Letztlich sind die Entscheidungen über die übrigen strategischen Optionen wie die Wettbewerbsstrategie oder die Marktbearbeitungsstrategie zu treffen.

2.6.6 Diversifikation durch Unternehmensakquisition

Eine häufig praktizierte Methode der externen Diversifikation ist die der Unternehmensakquisition, heute auch oft als Mergers & Akquisitions (M&A) bezeichnet.²⁴⁸ Unternehmensakquisitionen treten seit dem Ende des 19. Jahrhunderts in regelmäßigen Wellen auf. Die dritte dieser Wellen begann in den USA in den 60er Jahren des 20. Jahrhunderts im Zusammenhang mit der

²⁴⁴ Hier nach dem BCG-Portfolio, vgl. Kapitel 2.4.1.

²⁴⁵ Müller-Stewens: Vorstoß in neue Geschäfte, S. 239.

²⁴⁶ Z.B. Mind-Mapping, Brainwriting, Brainstorming, Bionik.

²⁴⁷ Vgl. insbesondere Jacobs S. 248 ff.

²⁴⁸ Vgl. im Folgenden Bühner, S. 349 ff.

zu dieser Zeit in Mode gekommenen Diversifikationstheorie. Eine vierte Welle begann 1984 und dauerte bis 1990. Diese Entwicklung ist für die Bundesrepublik Deutschland mit leichter zeitlicher Verzögerung ebenfalls festzustellen.²⁴⁹ Hier stieg die Zahl der Unternehmenszusammenschlüsse im Trend kontinuierlich an: von etwa 100 im Jahre 1969 auf knapp 1.200 im Jahre 1988.²⁵⁰ Etwa die Hälfte der Akquisitionen in den 1980er Jahren entfiel auf Diversifikationen, wobei ein eindeutiger Entwicklungstrend in Bezug auf die verschiedenen Diversifikationsrichtungen nicht erkennbar ist. Ab 1983 wuchs in der Bundesrepublik Deutschland die Zahl der konglomeraten Unternehmenszusammenschlüsse.²⁵¹

Bei einer Unternehmensakquisition erwirbt das diversifizierende Unternehmen ein anderes Unternehmen oder eine Beteiligung an einem anderen Unternehmen. Der Umfang einer Unternehmensbeteiligung kann sehr unterschiedlich sein. Um einen maßgeblichen Einfluss auf das akquirierte Unternehmen zu erhalten, ist in der Regel eine Mehrheitsbeteiligung (51% bis 100%) erforderlich. Unternehmensakquisitionen haben gegenüber dem internen Wachstum verschiedene Vorteile. Sie lassen sich relativ schnell realisieren, bedeuten eine sofortige und umfassende Präsenz auf dem neuen Markt und der Käufer kann ggf. auch von der Expertise und dem Image des erworbenen Unternehmens profitieren. Zudem erwirbt er relevantes Knowhow der für ihn mehr oder weniger neuen Branche. Akquisitionen bieten tendenziell Kostenvorteile, insbesondere wenn immaterielle Güter wie der Markenname und der „Goodwill“ mit gekauft werden. Der Erfolg des gekauften Unternehmens ist relativ gut prognostizierbar, es werden keine zusätzlichen Kapazitäten auf dem Markt geschaffen, was bei stagnierenden oder schrumpfenden Märkten besonders bedeutsam ist, und es können die Markteintrittsbarrieren aufgrund geringerer Abwehrreaktionen des Wettbewerbs leichter überwunden werden. Potenziell nachteilig sind der durch die Bezahlung des Kaufpreises ausgelöste hohe Liquiditätsbedarf, relevante Unterschiede in der Organisation und der Kultur der beteiligten Unternehmen sowie der Umstand, dass ggf. nicht alle erworbenen und mit bezahlten Kapazitäten und Ressourcen des akquirierten Unternehmens benötigt werden, was insbesondere bei Leitungs- und Querschnittsfunktionen häufig der Fall ist. Letzteres bietet allerdings auch wieder Synergiepotenziale. Außerdem können die vom Verkäufer verlangten Kaufpreise unverhältnismäßig hoch sein und in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zum Ertragswert des akquirierten Unternehmens stehen.²⁵² In diesem Fall spricht man aus der Sicht des Käufers von einem strategischen Kaufpreis.

Bei strategisch begründeten Unternehmensakquisitionen verfolgt die Käuferseite primär zwei Ziele:²⁵³ das Schließen einer strategischen Lücke im Portfolio und die Generierung zusätzlicher Wertschöpfung durch die Nutzung von Synergien.²⁵⁴ Auf der Verkäuferseite spielen in der Regel finanzielle oder persönliche Gründe eine Rolle. So suchen Unternehmen, die in einer finanziellen Notlage sind, die notwendige Investitionen nicht selbst finanzieren können, oder die allgemein nach finanzieller Sicherheit streben, häufig nach einem großen und wirtschaftlich starken Partner. Mögliche persönliche Gründe für einen Unternehmer, sein Unternehmen an einen großen

²⁴⁹ Vgl. Picot: Aspekte, S. 8 und Kirchner, S. 84 ff.

²⁵⁰ Vgl. Bühner, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 3 ff.

²⁵¹ Vgl. Müller-Stewens: Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte, S. 234.

²⁵² Vgl. Jacobs, S. 116 f.

²⁵³ Neben dem Schließen einer strategischen Lücke und dem Synergiemotiv kommen als Akquisitionsmotive der Käuferseite alle für die Wachstums- und Diversifikationsstrategie dargestellten Beweggründe in Betracht

²⁵⁴ Vgl. auch Kapitel 2.6.2

Partner zu verkaufen, sind die Absicht, sich zur Ruhe zu setzen oder die Fortführung des Lebenswerks, wenn kein geeigneter Nachfolger bereit steht.²⁵⁵

Unternehmen, die eine Diversifikationsstrategie verfolgen, müssen zunächst ein Gesamtportfolio als Zielvorstellung entwickeln. Aus der „strategischen Lücke“ zwischen dem Ist-Portfolio und dem angestrebten Sollzustand folgt, welche Geschäftsfelder aufgebaut bzw. welche Unternehmen im Rahmen einer externen Diversifikation akquiriert werden sollen.²⁵⁶ Potenzielle Kaufobjekte sind dabei in der Regel wirtschaftlich und strukturell gesunde Unternehmen, die über Wettbewerbsvorteile, eine gute Marktposition und ein kompetentes Management verfügen. In Ausnahmefällen können auch Sanierungsfälle geeignete Kaufobjekte darstellen, wenn in diesen bisher nicht erschlossene Potenziale vorhanden sind oder durch die Integration in das kaufende Unternehmen entstehen, und das Management des akquirierenden Unternehmens über die nötige Branchen- und Sanierungskompetenz verfügt.²⁵⁷

Nach der Grundsatzentscheidung, ein Unternehmen einer bestimmten Branche oder mit bestimmten Geschäftsfeldern übernehmen zu wollen, müssen geeignete Übernahmekandidaten identifiziert und bewertet werden.²⁵⁸ Die Suche nach Übernahmekandidaten kann das Unternehmen selbst durchführen, etwa durch Nutzung bestehender Kontakte und Verbindungen, es kann aber auch externe Dienste von Vermittlern, Beratern oder Banken in Anspruch nehmen. Zudem kommt es auch vor, dass insbesondere kleinere, oft inhabergeführte Unternehmen aus verschiedenen Gründen aktiv nach Partnern suchen, die bereit sind, sich an ihnen zu beteiligen. Da der strategische Fit zwischen Käufer und Akquisitionsojekt entscheidend für den Erfolg der Akquisitionsmaßnahme ist, sollte das akquirierende Unternehmen den Suchprozess aktiv steuern und systematisch gestalten. Bei „Gelegenheitskäufen“, die durch direkte Verkaufsangebote oder durch die Vermittlung Dritter initiiert werden, ist die Gefahr eines mangelnden strategischen Fits und damit die Gefahr des Scheiterns der Akquisition eher hoch.²⁵⁹ Zunächst ist daher vor dem Hintergrund der strategischen Zielsetzung des Akquisiteurs ein konkretes Anforderungsprofil zu definieren. In einem zweiten Schritt sind dann die auf der Grundlage dieses Anforderungsprofils gefundenen möglichen Akquisitionsojekte detailliert und umfassend zu analysieren und zu bewerten. Für einen solchen Selektions- und Analyseprozess wird heute allgemein der Begriff „Due Diligence“ (DD)²⁶⁰ verwendet. Dieser aus dem amerikanischen Anlegerschutzrecht stammende Begriff bezeichnet heute einen Katalog von Analysen und Prüfungen, die im Zusammenhang mit einem Unternehmenskauf vorgenommen werden. Im Rahmen einer DD werden mit „gebotener Sorgfalt“ Informationen beschafft, zusammengestellt und aufbereitet, damit die mit dem geplanten Unternehmenskauf verbundenen Chancen und Risiken in betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht erkannt und bewertet werden können. Außerdem dient die DD der Ermittlung des Unternehmenswerts und damit eines möglichen Kaufpreises. Die Qualität einer DD hängt maßgeblich von der Qualität der ihr zugrunde liegenden Informationen ab. Daher kommen der Auswahl der Informationsquellen und der konkret verwendeten Informationen eine entscheidende Bedeutung für das Gelingen einer Unternehmensakquisition zu. Neben dem Problem

²⁵⁵ Vgl. Möller: Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, S. 178f.

²⁵⁶ Vgl. im Folgenden auch Berens/Mertes/Strauch.

²⁵⁷ So werden oft sanierungsbedürftige kommunale Krankenhäuser von privaten Klinikkonzernen aufgekauft.

²⁵⁸ Hase, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen, S. 44f.

²⁵⁹ Reißner, Stefan: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, S. 149.

²⁶⁰ Vgl. Berens, Wolfgang und Strauch, Joachim: Herkunft und Inhalt des Begriffes Due Diligence, S. 10 ff.

unvollständiger oder fehlerhafter Informationen und ggf. eines hohen Zeitdrucks besteht bei dem DD-Prozess die Gefahr mangelnder Objektivität. Die Ermittlung des bestmöglichen Übernahmekandidaten als eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg einer Unternehmensakquisition hängt auch davon ab, dass die DD weitestgehend neutral und ergebnisoffen durchgeführt wird. *„Akquisitionskandidaten werden häufig durch eine gefärbte Brille betrachtet, weil man unbedingt in einen bestimmten Markt hinein will. Die Braut wird dann ganz einfach hübsch geredet, Schönheitsfehler werden großzügig übersehen, Schminke und Kaschierungen wohlwollend toleriert.“*²⁶¹

2.6.6.1 Die Due Diligence

Im Rahmen der Due Diligence (DD) ist zunächst der strategische Aspekt zu untersuchen²⁶²: können mit dem in Aussicht genommenen Unternehmenskauf die strategischen Ziele des akquirierenden Unternehmens, etwa in Bezug auf Wachstum, Marktposition oder Risikostreuung, erreicht werden? Gegenstand der strategischen DD sind das Produktprogramm, insbesondere die Position der Hauptprodukte im Produktlebenszyklus und anstehende Produktneuentwicklungen, das Markt-, Branchen- und Wettbewerbsumfeld, die betrieblichen Funktionen Beschaffung, Produktion (Effizienz, Investitionsbedarfe), Absatz und F&E (Innovationspotenzial), sowie das Berichts- und Informationswesen und die Unternehmensplanung. Am Ende dieses Analyseschritts kann der Erwerber einschätzen, ob der notwendige strategische Fit besteht. Er kennt die Planungen und Zukunftserwartungen des Übernahmekandidaten und kann mit einer gewissen Sicherheit einschätzen, ob diese plausibel und realistisch sind.

Gegenstand der strategischen DD sind zudem mögliche Synergieeffekte. Synergien im Zusammenhang mit Unternehmensakquisitionen können nach Reißner als akquisitionsbedingte Differenz des gemeinsamen strategischen Erfolgspotenzials der Akquisitionsbeteiligten gegenüber den jeweiligen Einzelerfolgspotenzialen definiert werden. Diese Veränderungen können durch Zusammenführung gleicher Wertschöpfungsketten, durch Kombination bzw. Integration ähnlicher Wertketteninhalte, durch wechselseitige Unterstützung bzw. Ergänzung von Wertschöpfungsaktivitäten sowie durch Übertragung erfolgskritischer Fähigkeiten erzeugt werden.²⁶³ Inwieweit dieses im Einzelfall möglich ist, ist im Rahmen der DD durch eine Analyse der Wertschöpfungsprozesse beider Unternehmen systematisch zu ermitteln. Bei der Synergieanalyse sind neben den harten auch weiche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Gerade bei letzteren besteht die Gefahr, dass mögliche Dyssynergien übersehen werden.

Nach der qualitativen Ermittlung von Synergiepotenzialen müssen diese, insbesondere bei Bestehen verschiedener Akquisitionsalternativen, quantifiziert werden, um die Alternativen vergleichbar zu machen. Eine exakte und belastbare Quantifizierung von Synergien ist in der Praxis jedoch problematisch. Zwar können die bei den harten Erfolgsfaktoren möglichen Synergien an sich wertmäßig ermittelt werden, der Zeitpunkt des Beginns der Wirksamkeit von Synergien sowie die Dauer ihres Bestehens sind hingegen nur mit großer Unsicherheit

²⁶¹ Reißner, Stefan: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, S. 130.

²⁶² Vgl. Brauner/Grillo: strategic DD.

²⁶³ Reißner, Stefan: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, S. 143.

prognostizierbar. Synergiepotenziale bei weichen Erfolgsfaktoren sind generell kaum quantifizierbar.²⁶⁴

Der letzte Teil der strategischen DD gilt dem Management. Hier ist zu prüfen, ob bzw. inwieweit das Management des akquirierten Unternehmens in der Lage und bereit ist, die ihm im Rahmen der Akquisition auch perspektivisch zugedachten Aufgaben zu erfüllen. Im Rahmen der DD muss berücksichtigt werden, dass zur Herstellung des strategischen Fits, zur Erschließung von Synergiepotenzialen und für Restrukturierungsmaßnahmen ggf. in beiden beteiligten Unternehmen Kosten anfallen, die den eigentlichen Akquisitionskosten zuzurechnen sind, und die in eine Gesamtbetrachtung der Wirtschaftlichkeit der Akquisition eingehen müssen. Insgesamt führt die strategische DD zu einer belastbaren Einschätzung, in welchem Maße das Zielunternehmen zur Schließung der strategischen Lücke zwischen dem aktuellen Unternehmensportfolio und dem strategischen Zielfportfolio beitragen kann, und welche Synergiepotenziale im Rahmen der Akquisition zu erwarten sind. Sie trägt damit zur Bestimmung des strategischen Wertes der in Aussicht genommenen Akquisition bei. Ferner ergeben sich im Rahmen der strategischen DD wichtige Ansatzpunkte zur Vorbereitung der Integration der Erwerbung in das akquirierende Unternehmen.

Neben der strategischen DD sind u.a. auch eine finanzielle, eine steuerliche, eine rechtliche, eine marktbezogene, eine mitarbeiterbezogene, eine technologische und eine unternehmenskulturelle DD durchzuführen.

2.6.6.2 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensakquisition

Der Erfolg einer Unternehmensakquisition²⁶⁵ hängt vom dem Grad ab, in dem das akquirierende Unternehmen seine mit dieser Maßnahme verfolgten Ziele erreicht hat. Insoweit bemisst sich der Akquisitionserfolg neben „objektiven“ Elementen wie Gewinn, Umsatz, Rentabilität oder Unternehmenswert, auch anhand subjektiver Elemente. Die entsprechenden Erfolgsmessgrößen sind damit unternehmensindividuell. Die verschiedenen empirischen Untersuchungen zur Messung des Akquisitionserfolges verwenden daher neben „objektiven“ Instrumenten wie der bilanziellen, der kapitalmarktbasierten und der unternehmenswertbasierten Untersuchung auch das subjektive Instrument der Befragung, bei dem eine unternehmensinterne Bewertung vor dem Hintergrund der mit der Akquisition verbundenen konkreten Zielsetzungen vorgenommen wird.²⁶⁶

Neben einer sorgfältigen DD ist eine erfolgreiche Unternehmensakquisition an verschiedene andere Voraussetzungen gebunden. Kirchner nennt nach einer Auswertung zahlreicher empirischer Studien zum Akquisitionserfolg die folgenden, besonders häufig genannten Erfolgsfaktoren, wobei Überschneidungen mit den in Abschnitt 2.6.5 genannten Erfolgsfaktoren für Diversifikationsstrategien insoweit zwangsläufig sind, als Akquisitionen ein mögliches Instrument für Diversifikationen darstellen.²⁶⁷ Demnach sind Unternehmensakquisitionen dann tendenziell erfolgreich, wenn

1. die Akquisitionserfahrung des akquirierenden Unternehmens hoch ist,

²⁶⁴ Vgl. Reißner, S. 134

²⁶⁵ Zudem relevant sind auch die allgemeinen Kriterien für den Diversifikationserfolg, vgl. Kapitel 2.6.4.

²⁶⁶ Vgl. Bühner, Unternehmenszusammenschlüsse, S. 5., siehe auch Kapitel 2.6.4.

²⁶⁷ Vgl. Kirchner, S. 112.

2. das Akquisitionsobjekt über eine starke Wettbewerbsposition verfügt,
3. das Managementpotenzial der beteiligten Organisationen hoch ist,
4. die Rentabilität des Akquisitionsobjektes hoch ist,
5. eine enge Verwandtschaft zwischen den beteiligten Organisationen besteht,
6. die Systeme und die Kulturen beider Unternehmen kompatibel sind,
7. und das akquirierte Unternehmen in bezug auf den Käufer relativ groß ist.

Eine Studie, die den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen anhand von 99, vorwiegend größeren deutschen Unternehmen aus den Jahre 1970 bis 1979 zum Gegenstand hat, stammt von Möller.²⁶⁸ Die Zielsetzungen der untersuchten Unternehmenszusammenschlüsse bestanden vorrangig in der Vervollständigung der Produktpalette, in der Vergrößerung des Marktanteils und in dem Vordringen in attraktive Märkte, die Wachstums und Gewinn erwarten lassen. Andere als diese marktbezogenen Ziele spielten nur eine untergeordnete Rolle.

Bezogen auf die Erfolgsfaktoren kommt Möller zu folgenden Ergebnissen:

1. Die Realisierung synergetischer Effekte wirkt sich positiv auf den Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen aus.
2. Unternehmenszusammenschlüsse sind dann tendenziell erfolgreich, wenn das übernommene Unternehmen im Verhältnis zu dem übernehmenden eine bestimmte Größe hat (mindestens ein Drittel der Mitarbeiterzahl des Erwerbers.) Erhebliche Größenunterschiede werden als Indikator für große Unterschiede in der Unternehmensstruktur und Unternehmensmentalität betrachtet, die auf Probleme bei der Integration hindeuten.
3. Unternehmenszusammenschlüsse sind tendenziell erfolgreich, wenn die Unternehmen auf den gleichen Märkten mit den gleichen Produkten tätig sind.
4. Strategisch geplante Akquisitionen sind ökonomisch und organisatorisch erfolgreicher, u.a. weil in diesen Fällen die synergetischen Effekte tendenziell größer sind.
5. Unternehmensakquisitionen, die im Rahmen von aktiven und strukturierten Suchprozessen mit klaren Auswahlkriterien erfolgten, waren ökonomisch erfolgreicher.
6. Zusammenschlüsse, bei denen ein Unternehmen aus persönlichen Gründen verkauft wurde, waren erfolgreicher als solche, bei denen finanzielle Gründe im Vordergrund standen.
7. Widerstand von Mitarbeitern gegen eine Unternehmensübernahme wirkt sich negativ auf den Erfolg des Zusammenschlusses aus.
8. Zusammenschlüsse, bei denen das übernommene Unternehmen ganz oder teilweise in das akquirierende integriert wurde, sind ökonomisch erfolgreicher als nicht integrierte Zusammenschlüsse.

²⁶⁸ Vgl. im Folgenden Möller, Wolf-Peter: Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, S. 308 ff.

9. Eine schnelle Integration und damit verbunden eine schnelle Reorganisation des neu entstandenen Unternehmenskonstrukts wirkt sich positiv auf den Erfolg des Zusammenschlusses aus.

In Bezug auf das Maß der Integration des akquirierten Unternehmens stellt Möller fest, dass dieses bei den untersuchten Zusammenschlüssen umso größer war, je mehr Gemeinsamkeiten zwischen beiden Unternehmen bestanden. Zudem betont er, dass bei akquirierten Unternehmen, die sich in Bezug auf Produkte und Märkte deutlich von den Erwerbern unterscheiden, der Erfolg maßgeblich auch vom Management des übernommenen Unternehmens abhängt.²⁶⁹

Wie bereits anhand der Darstellung der Erfolgsfaktoren deutlich wurde, und wie zahlreiche Untersuchungen aus den USA und Europa belegen, verlaufen Unternehmensakquisitionen durchaus nicht immer erfolgreich. Die Misserfolgsquote liegt, je nach Land und Studie, zwischen 20 und 53%. So ermittelte z.B. Schneider 1986 in einer empirischen Untersuchung, dass nur etwa 50% der in Europa durchgeführten Akquisitionen von den Beteiligten als erfolgreich eingeschätzt wurden.²⁷⁰ Ursachen hierfür sind insbesondere mangelnde Planung und Vorbereitung der Akquisition, die Nichtberücksichtigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen, ein überhöhter Kaufpreis und Fehler bei der Integration der akquirierten Unternehmen.²⁷¹ Die Untersuchungen legen vordergründig nahe, dass die Misserfolgsrate in der Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich relativ gering war, allerdings ist die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse u.a. aufgrund unterschiedlicher Untersuchungszeiträume und unterschiedlicher Kriterien für die Messung des Erfolgs eingeschränkt.²⁷²

Verschiedene deutsche Autoren betonen, dass es sich bei einem M&A-Projekt immer um eine Kombination von Kauf und Integration des akquirierten Unternehmens handeln muss.²⁷³ Wichtige Gründe für den Misserfolg von Unternehmenszusammenschlüssen sind demnach eine ungenügende strategische Akquisitionsplanung, mangelnde Kompatibilität der Akquisitionsmaßnahme mit der Unternehmensstrategie, wie sie insbesondere bei situativ geprägten Übernahmen vorkommt, und ein Überschätzen der möglichen Synergien. Zudem sind die Vernachlässigung des Integrationsaspekts insgesamt sowie eine Art der Integration, die den Bedarf an Zeit und finanziellen Ressourcen für den Integrationsprozess unterschätzt und die unterschiedlichen Unternehmenskulturen nicht hinreichend berücksichtigt, erfolgsgefährdend.²⁷⁴ Gerade der Unternehmenskultur als der „Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens prägen,“²⁷⁵ wird in der jüngeren Literatur neben den strategischen oder finanziellen Aspekten eines Unternehmenskaufs eine große Bedeutung beigemessen. Zu den Elementen der

²⁶⁹ Vgl. Möller, a.a.O., S. 312.

²⁷⁰ Müller-Stewens: Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte, S. 221.

²⁷¹ Vgl. Frank, Gert: Probleme und Erfolgsfaktoren bei der Übernahme von Unternehmen, Tabelle 1, S. 135.

²⁷² Einige Untersuchungen werten eine Akquisition z.B. dann erst als Misserfolg, wenn das akquirierte Unternehmen wieder verkauft wurde. Andere setzen die Misserfolgsschwelle deutlich geringer an.

²⁷³ Vgl. im Folgenden Frank: Probleme und Erfolgsfaktoren

²⁷⁴ Als Beispiel für den nicht erfolgreichen Zusammenschluss von Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen kann die 1998 erfolgte Fusion von Daimler-Benz und Chrysler zur Daimler-Chrysler AG gelten, die ca. 10 Jahre später wieder aufgelöst wurde. Zudem können irrationale Akquisitionsmotive wie z.B. Machtgewinn der Manager erfolgsgefährdend wirken.

²⁷⁵ Frank, S. 138.

Unternehmenskultur gehören u.a. die Corporate Mission eines Unternehmens, seine Geschichte und seine Traditionen, das Führungsverständnis und die Art der Entscheidungsfindung, die Art der Kommunikation sowie die Arbeitsbedingungen und das Maß der arbeitgeberseitigen sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter. Die Unternehmenskultur vermittelt den Mitarbeitern Orientierung, eine gewisse Sicherheit, und die Möglichkeit der Identifikation mit dem Unternehmen. Um die Identifikation und die Motivation der Mitarbeiter, die als eine Art Humankapital einen hohen Wert der Akquisition darstellen, nicht zu gefährden, ist eine detaillierte Analyse der spezifischen Unternehmenskulturen eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Integrationsphase. Unterschiede in den Unternehmenskulturen dürfen nicht ignoriert werden, sondern müssen mit klaren Konzepten und einer effektiven internen Kommunikation behutsam angeglichen werden. Dabei wird der konkrete Umfang der notwendigen kulturellen Anpassung durch die mit der Akquisition verbundenen Ziele und die konkrete Integrationsplanung bestimmt. Tiefgreifende und plötzliche Veränderungen sollten insbesondere bei bisher erfolgreichen Unternehmen vermieden werden. Die Angleichung der Unternehmenskulturen kann in der Regel nicht schnell herbeigeführt werden, sondern erfordert einen längeren Prozess. Sie hat zudem ihre Grenzen: *„Wenn Unternehmen einfach nicht zusammen passen, kann auch die Integration nicht erfolgreich sein.“*²⁷⁶

Hans-Udo Brauner, Vorstandsvorsitzender von Rheinmetall von 1980 bis 1999, urteilte nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen *„Grund für die hohe Anzahl von Misserfolgen ist neben der oft unprofessionellen und halbherzigen Integration der neu akquirierten Unternehmen eine Überschätzung der synergetischen Potenziale sowie der mangelnde „strategische Fit“, d.h. ein mangelhafter Abgleich zwischen den Strategien des erwerbenden und den Möglichkeiten des erworbenen Unternehmens. ... Nur wenn die strategischen Ziele des erwerbenden Unternehmens klar definiert sind und die Potenziale des Akquisitionskandidaten die Erreichung dieser Ziele zumindest mittelfristig eindeutig fördern, wird die Akquisition wirtschaftlich sinnvoll.“*²⁷⁷

Porter²⁷⁸ nennt für eine erfolgreiche Diversifikationsstrategie drei notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. Erstens müssen die Märkte bzw. Branchen, in die diversifiziert werden soll, strukturell attraktiv sein, d.h. sie müssen eine Rendite über den Kapitalkosten ermöglichen. Ein Eintritt in zunächst unattraktive Märkte kann gleichwohl sinnvoll sein, wenn das eintretende Unternehmen in der Lage ist, die Struktur des Marktes zu ändern und attraktiv zu gestalten. Zweitens müssen Synergiepotenziale vorhanden sein, die zu echten Wettbewerbsvorteilen im Sinne eines langfristigen gegenseitigen Nutzens von Erwerber und akquiriertem Unternehmen führen, und drittens müssen die Markteintrittskosten unter dem Barwert der zukünftigen Gewinne liegen. Porter stellt hier den naheliegenden Zusammenhang zwischen der Wirtschaftlichkeit der Diversifikationsmaßnahme und dem für den Markteintritt zu zahlenden Preis, in dem hier diskutierten Zusammenhang dem Kaufpreis für ein zu akquirierendes Unternehmen, her. Die von ihm vorgeschlagene Methode zur Kaufpreisermittlung bzw. zur Ermittlung der käuferseitigen Preisobergrenze ist die Ertragswert- oder Zukunftserfolgswertmethode. Hierbei werden alle zukünftig zu erwartenden Reinerträge auf den Bewertungsstichtag diskontiert und addiert. Diese Summe ergibt den

²⁷⁶ Frank, S. 142.

²⁷⁷ Brauner/Grillo: strategic DD, S. 357.

²⁷⁸ Vgl. Porter, Diversifikation, Konzerne ohne Konzepte, in Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung.

Unternehmenswert.²⁷⁹ Dieser Wertermittlungsmethode liegt mit der Rechengröße „zu erwartender Gewinn“ ein subjektiver Faktor zugrunde, da über diesen zwar begründete Annahmen getroffen werden können, eine zuverlässige Prognose aber allein schon deswegen nicht möglich ist, weil der künftige Gewinn nicht aus den Ergebnissen der Vergangenheit hochgerechnet werden kann, sondern die Resultate der im Zuge der Konzernstrategie vorzunehmenden Restrukturierungsmaßnahmen wie etwa Synergieeffekte einbeziehen muss.²⁸⁰ Auch die zweite relevante Rechengröße, der Kalkulationszinsfuß, ist wesentlich von subjektiven Annahmen beeinflusst, da über die Zinsentwicklung auf den Kapitalmärkten verlässliche Voraussagen nicht getroffen werden können, und zudem subjektive Risikobewertungen des Käufers bezogen auf das Akquisitionsojekt als Risikozuschlag in den Kalkulationszinsfuß eingehen. Zudem müssten auch die durch die Akquisitionsmaßnahme in anderen Teilen des erwerbenden Unternehmens zu generierende Ergebnisbesserungen in die Betrachtung einbezogen werden. Trotz der genannten Einschränkungen hinsichtlich der Wertermittlungsgenauigkeit hat sich die Ertragswertmethode zur Unternehmenswertermittlung gegenüber der zuvor üblichen Substanzwertmethode, bei der ein Substanzwert als Summe der Wiederbeschaffungswerte der einzelnen Vermögensgegenstände abzüglich der Verbindlichkeiten ermittelt wird, durchgesetzt, weil der eher vergangenheitsorientierte Substanzwert den Einfluss der Strategie des akquirierenden Unternehmens und das daraus resultierende Potenzial für den künftigen Erfolg nicht berücksichtigt. Eine dritte Wertermittlungsmethode ist die Marktwertmethode²⁸¹. Diese stellt eine Kombination aus Bilanzwerten, dem LBO²⁸² und dem Zerschlagungswert des Unternehmens dar. Zur Entscheidungsfindung in Bezug auf den Kaufpreis einer strategischen Akquisition sollten alle drei Wertermittlungsmethoden kombiniert herangezogen werden.

Porter betont, dass eine Unternehmensakquisition nicht aufgrund eines niedrigen Kaufpreises allein vorgenommen werden darf, sondern dass für eine erfolgreiche Akquisition alle drei genannten Bedingungen erfüllt sein müssen und dass gerade in Bezug auf das Kriterium der Marktattraktivität eine sorgfältige Analyse unverzichtbar ist. *„Selbst wenn der Preis tatsächlich niedrig ist, kann ein Einmalvorteil nicht den Eintritt in einen ungesunden Markt rechtfertigen. ... Schließlich fallen diversifizierende Unternehmen häufig dem Irrtum anheim, schnelles Wachstum oder ähnlich simple Indikatoren als Maßstab für die Attraktivität der Zielbranche zu nehmen.“*²⁸³

Vor unsystematischen und durch „günstige Gelegenheiten“ ausgelösten Unternehmensakquisitionen warnt auch Küting: *„Das heterogen wachsende Unternehmen läuft Gefahr, dass neue Leistungsbereiche den Charakter von mehr oder weniger bunt zusammengewürfelten Konglomeraten annehmen, die zu einem heterogenen strukturlosen Gebilde geformt werden, wenn etwa die Strategie verfolgt wird, links und rechts im näheren oder weiteren Umkreis nach Gelegenheitskäufen Ausschau zu halten und kritiklos auch kleine und kleinste Einheiten zu absorbieren, die selbst nicht mehr lebensfähig sind.“*²⁸⁴

²⁷⁹ Zur Ertragswertmethode vgl. Wöhe, S. 797 ff., und Busse von Colbe, Gesamtwert.

²⁸⁰ Aufgrund dieser Abhängigkeit des Gewinns von der Strategie und der jeweiligen Situation des akquirierenden Unternehmens sind die durch die Ertragswertmethode ermittelten Unternehmenswerte unternehmensindividuell, zwei potentielle Erwerber kämen zu unterschiedlichen Ergebnissen.

²⁸¹ Vgl. Hase: Integration akquirierter Unternehmen, S. 51 ff.

²⁸² Der LBO (Leveraged Buy Out) ist der diskontierte Cash Flow unter Berücksichtigung optimaler Verschuldung.

²⁸³ Porter: Konzern ohne Konzept, 13.

²⁸⁴ Küting: unternehmenspolitische Aspekte, S. 388.

2.6.6.3 Integration des akquirierten Unternehmens

In Abhängigkeit von der strategischen Zielsetzung der Akquisition und vor dem Hintergrund der Ergebnisse der DD ist zu entscheiden, wie die Beziehungen zwischen dem erworbenen und dem erwerbenden Unternehmen künftig gestaltet werden sollen. Insbesondere ist zu klären, ob bzw. wie das akquirierte Unternehmen in das erwerbende Unternehmen integriert wird, und welche Struktur das Gesamtunternehmen künftig haben soll. Integration²⁸⁵, im Wortsinne die Herstellung eines neuen Ganzen, bezeichnet im vorliegenden Zusammenhang einen planvoll gesteuerten Prozess der Eingliederung des erworbenen Unternehmens in die bestehende Unternehmensorganisation des Käufers. Von dieser Eingliederung sind potenziell alle Bereiche und Aktivitäten des Kaufobjekts unter Einschluss von Strategie, Strukturen, Management, Personal und Unternehmenskultur betroffen. Dabei müssen in jedem Einzelfall die Sinnhaftigkeit der Eingliederung geprüft und unreflektierte Übertragungen von Systemen des Erwerbers auf das erworbene Unternehmen vermieden werden. Im Sinne eines „survival of the fittest“ sind immer die Systeme und Strukturen dauerhaft zu erhalten und im gesamten Unternehmen zu implementieren, die das für die Erreichung der Unternehmensziele beste Ergebnis erwarten lassen, unabhängig davon, ob sie vom Käufer oder vom erworbenen Unternehmen stammen.²⁸⁶ Die mit der Akquisition intendierte Erschließung von strategischen Erfolgs- und Synergiepotenzialen setzt eine erfolgreiche, d.h. den strategischen Zielen folgende Integration voraus. Ob es tatsächlich gelingt, die damit beabsichtigten wirtschaftlichen Vorteile zu realisieren, wird wesentlich durch den Integrationsprozess bestimmt.

Das Maß der Zusammenführung von Unternehmensfunktionen, der Integrationsgrad, kann in Abhängigkeit von der jeweiligen strategischen Zielsetzung erheblich variieren. Die Gestaltungsbreite reicht dabei von einer lockeren Vernetzung von Unternehmensfunktionen, wie etwa des Controllings und des Rechnungs- und Berichtswesens, bis hin zu einer vollständigen Zusammenlegung aller relevanten Aktivitäten der beteiligten Unternehmen. Es ist strategisch zu entscheiden, welches Maß an Autonomie das erworbene Unternehmen behalten und ob dessen Identität (Name, Firma, Marke) bestehen bleiben soll. Zudem muss geklärt werden, ob bzw. in welcher Funktion das bisherige Management künftig tätig bleiben soll.²⁸⁷ Die Entscheidung in Bezug auf das Management des erworbenen Unternehmens kann erfolgsrelevant sein, wenn es beispielsweise als Knowhow-Träger für den Fortbestand betrieblicher Funktionen oder die Erschließung von Synergien notwendig ist, oder ggf. auch die Ausrichtung des erworbenen Unternehmens auf die Strategie des Erwerbers behindert.

Einige Autoren heben die Bedeutung der Integration für den Erfolg einer Akquisitionsmaßnahme besonders hervor.²⁸⁸ So vertreten z.B. Haspeslagh und Jemison die These, dass die eigentliche Wertschöpfung einer Akquisition in der Integrationsphase stattfindet.²⁸⁹ Im Rahmen eines „Post merger managements“ muss sichergestellt werden, dass die zur Erreichung der gesetzten Akquisitionsziele notwendigen Interdependenzen zwischen dem akquirierenden und dem akquirierten Unternehmen hergestellt werden. Art und Umfang der zu schaffenden Interdependenzen hängen von den strategischen Akquisitionszielen ab. Je nach konkreter

²⁸⁵ Vgl. im Folgenden Hase, S. 16 ff.

²⁸⁶ Vgl. Reißner, a.a.O.

²⁸⁷ Vgl. Reißner, S. 168.

²⁸⁸ Vgl. u.a. Niewiarra, Picot und Haspeslagh/Jemison.

²⁸⁹ Haspeslagh/Jemison, S. 197.

Zielsetzung variieren der Bedarf nach strategischen Interdependenzen und der Bedarf nach organisatorischer Autonomie. In Abhängigkeit der jeweiligen Ausprägung lassen sich vier unterschiedliche Integrationsansätze unterscheiden:²⁹⁰

Abbildung 2.6.6.3: Verschiedene Integrationsansätze²⁹¹

		Bedarf nach strategischen Interdependenzen	
		<i>gering</i>	<i>stark</i>
Bedarf nach organisatorischer Autonomie	<i>stark</i>	<i>Erhaltung</i>	<i>Symbiose</i>
	<i>gering</i>	<i>[Holding]</i>	<i>Absorption</i>

Eine Absorptionsakquisition ist dann sinnvoll, wenn der Bedarf an strategischen Interdependenzen hoch und der nach organisatorischer Autonomie gering ist. Sie zielt im Ergebnis auf eine vollständige Zusammenführung der geschäftlichen Aktivitäten, der Organisationsstrukturen und der Kulturen beider Unternehmen ab, die zwischen den Unternehmen bestehenden Grenzen sollen aufgelöst werden. Übernimmt ein größeres Unternehmen ein kleineres, so geht dieses letztlich in dem größeren auf. Ist im Gegensatz dazu der Bedarf an strategischen Interdependenzen gering, der nach organisatorischer Autonomie aber hoch, ist eine Erhaltungsakquisition anzustreben. Hierbei steht die Erhaltung der strategischen Vorteile der akquirierten Firma im Vordergrund. Diese kann relativ autonom agieren, um ihr Geschäft in der bisher bewährten Weise fortzuführen, und so zur Gesamtwertschöpfung beizutragen. Die Aufgabe der Muttergesellschaft besteht darin, die an sich erfolgreichen Aktivitäten der Tochter zu fördern, um letztlich an deren Erfolg zu partizipieren. Sind sowohl der Bedarf nach strategischen Interdependenzen als auch der nach organisatorischer Autonomie hoch, sollte eine symbiotische Akquisition vorgenommen werden. Hier ist eine geeignete Balance von Trennung und Durchlässigkeit zwischen beiden Unternehmen herzustellen. Die Identität der Tochter muss bestehen bleiben, gleichzeitig aber muss die Durchlässigkeit zwischen beiden Unternehmen so groß sein, dass ein umfangreicher Transfer strategischer Fähigkeiten gewährleistet ist. Wenn der Bedarf an strategischen Interdependenzen und der Bedarf nach organisatorischer Autonomie gering sind, ist eine Holdingakquisition zu verfolgen, d.h. das erworbene Unternehmen wird in eine Konzernstruktur integriert, bei der nicht die Integration und die Mehrung des Unternehmenswertes durch

²⁹⁰ Vgl. im Folgenden Haspeslagh/Jemison, S. 173 ff.

²⁹¹ Tabelle nach Haspeslagh/Jamison: S. 174, Tabelle 8-1.

funktionale Synergien im Vordergrund stehen, sondern die Erschließung allgemeiner Synergieeffekte wie z.B. Managementfähigkeiten, Kapitaltransfer oder Risikostreuung.

Die Integration des erworbenen Unternehmens sollte gut vorbereitet sein und möglichst schnell und reibungslos unter frühzeitiger und umfassender Information der Betroffenen über die bevorstehenden Veränderungen erfolgen. Je nach dem angestrebten Grad der Integration sind mehr oder weniger umfangreiche bzw. intensive Verbindungen der Unternehmen auf der Management- und auf der Mitarbeiterebene herzustellen. Zudem müssen ggf. unterschiedliche Unternehmenskulturen und Führungsgrundsätze zusammengeführt werden. Gerade im Bereich der Unternehmenskultur liegen erhebliche Risiken. Eine auch insoweit erfolgreiche Integration muss dem Mitarbeiteraspekt besonderes Augenmerk widmen, um bei diesen die nötige Veränderungsbereitschaft zu erzeugen und Abwanderungsüberlegungen oder einer möglichen Verweigerungshaltung entgegen zu wirken. Da eine Unternehmenskultur nicht kurzfristig verändert werden kann, kommt insbesondere in Branchen mit Mangelberufen der unternehmenskulturellen DD und den daraus abzuleitenden Maßnahmen eine besondere Bedeutung zu. Die für die Unternehmenskultur relevanten Merkmale wie z.B. Mitarbeiter-, Aufgaben- oder Kostenorientierung oder Verhaltens- oder Leistungsnormierung müssen identifiziert und die jeweiligen Ausprägungsgrade bei dem kaufenden und dem erworbenen Unternehmen bestimmt und miteinander verglichen werden.²⁹² Bestehen signifikante und dysfunktionale Abweichungen, sind geeignete Maßnahmen zur Angleichung an den gewünschten Sollzustand erforderlich. Diese wären beispielsweise notwendig, wenn das erwerbende Unternehmen eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, die Mitarbeiter des erworbenen Unternehmens jedoch über ein unzureichendes Kostenbewusstsein verfügen. Eng verbunden mit der kulturellen Integration sind die Schaffung eines einheitlichen Führungsverständnisses und die Vereinheitlichung der Führungsgrundsätze. Zudem muss die Strategie des erworbenen Unternehmens auf die des Käufers ausgerichtet werden. Ferner müssen die betrieblichen Steuerungs-, Berichts-, Kontroll- und Planungssysteme sowie ggf. betriebliche Funktionsbereiche wie Produktion, Beschaffung, Absatz, F&E in geeigneter Weise integriert bzw. zentralisiert werden. Im Rahmen des Integrationsprozesses können sich Betriebsteile oder Strukturen beider beteiligten Unternehmen als unwirtschaftlich oder überflüssig herausstellen. Dieses sind im Interesse des Akquisitionserfolges zu schließen bzw. zu verkaufen.

Die rechtlich-organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten der Integration sind vielfältig.²⁹³ Sie reichen von einer vollständigen Integration als komplette Verschmelzung (Verschmelzung durch Aufnahme oder Verschmelzung durch Neubildung) aller organisatorischen und administrativen Bereiche beider Unternehmen über eine partielle Integration bis zu einer völligen Autonomie. Vollständig oder partiell integrierte Unternehmen können zu einer rechtlichen Einheit verbunden werden, oder auch rechtlich selbstständig bleiben, wobei der Grad der wechselseitigen Verflechtung und Beeinflussung relativ weitgehend gestaltbar ist. Ein integriertes Unternehmen kann zwar formal noch rechtlich selbstständig sein, tatsächlich aber durch das beherrschende Unternehmen wie eine Betriebsabteilung geführt werden. Ein akquiriertes Unternehmen kann aber auch nach wie vor weitgehend selbstständig agieren, und nur sehr geringen Führungsein-

²⁹² Eine beispielhafte Zusammenstellung relevanter Merkmale der Unternehmenskultur findet sich bei Reißner, S. 141. Vgl. im Folgenden auch Reißner, S. 168 ff.

²⁹³ Vgl. Kübler: Management, S. 14f.

flüssen der Muttergesellschaft unterliegen, wenn diese sich z.B. auf die Funktion einer strategischen Holding oder einer Finanzholding beschränkt.

Eine Unternehmensakquisition muss als Investitionsmaßnahme betrachtet und damit, ggf. neben anderen strategischen Kriterien, nach wirtschaftlichen Maßstäben beurteilt werden. Grundlegende Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg ist zunächst, dass der Kauf solide finanziert und das akquirierte Unternehmen ausreichend kapitalisiert ist. Zudem muss die Muttergesellschaft in der Lage sein, Mittel für evtl. notwendige Investitionen oder Integrations- und Reorganisationsmaßnahmen aufzubringen. Letztlich darf ein wirtschaftliches Scheitern des akquirierten Unternehmens nicht zu einer Existenzbedrohung für das Mutterunternehmen führen.²⁹⁴ Aus der Investitionsperspektive ist eine Unternehmensakquisition dann erfolgreich, wenn die zu erwartenden Gewinne die Kosten der Erwerbung übersteigen und dadurch eine „Wohlstandsmehrung der Eigentümer eintritt“,²⁹⁵ also letztlich der Unternehmenswert und damit auch der Wert der Unternehmensanteile gesteigert werden. Dieser Effekt spiegelt sich bei börsennotierten Unternehmen im Aktienkurs wider, weswegen die längerfristige Entwicklung des Aktienkurses des diversifizierenden Unternehmens ein Indiz für den Erfolg eines Unternehmenszusammenschlusses darstellen kann.

2.6.7 Die Holding als Organisationsstruktur diversifizierter Unternehmen

Extern diversifizierte Unternehmen sind häufig in Form einer Holding strukturiert.²⁹⁶ Die Bildung von Holdinggesellschaften trat verstärkt in den 1980er Jahren auf, nachdem insbesondere in dem Jahrzehnt zuvor zahlreiche Großunternehmen in Verfolgung einer externen Diversifikationsstrategie vor allem in nicht verwandte Geschäftsfelder dieses Konstrukt gewählt hatten. Die Holding ist die Alternative zum divisionalisierten Einheitsunternehmen, also zu einem Unternehmen, das verschiedene Geschäftsbereiche (Divisionen) umfasst, rechtlich aber eine Einheit darstellt. Für den Begriff der Holding existiert keine Legaldefinition, sondern er bezeichnet lediglich eine praktische Organisationsstruktur für hierarchisch strukturierte Unternehmensverbünde, an deren Spitze eine Obergesellschaft steht, deren betrieblicher Hauptzweck in dem Halten von Beteiligungen an anderen, rechtlich selbstständigen Unternehmen, sowie in deren Steuerung und Verwaltung besteht.²⁹⁷ Im Gegensatz zum Stammhauskonzern, der ein eigenes operatives Hauptgeschäft ausübt, und selbst in erheblichem Umfang auf dem Markt auftritt, verfügt die Holding über keine eigenen operativen Geschäftsbereiche, oder nur über solche von untergeordneter Bedeutung. Die Holdinggesellschaft als Obergesellschaft des Unternehmensverbundes kann im Grundsatz jede beliebige Rechtsform haben.²⁹⁸ Da die Tätigkeit einer Holding auf ein dauerhaftes selbstständiges Agieren und ein hohes Maß an Flexibilität ausgerichtet ist, eignen sich die Rechtsformen der AG und der KGaA dafür in besonderer Weise. Die Holdingobergesellschaft nimmt unternehmensstrategische Aufgaben wahr. Sie ist verantwortlich für die Erarbeitung und Umsetzung der Corporate Strategy, für die Gestaltung eines einheitlichen Berichtswesens, für

²⁹⁴ Insbesondere ist durch geeignete gesellschaftsrechtliche Konstruktionen eine Durchgriffshaftung zu vermeiden.

²⁹⁵ Bühner: Strategie und Organisation, S. 354.

²⁹⁶ Vgl. Im Folgenden Lutter, Kraft, Bühner: Management-Holding, Naumann, Bernhardt/Witt.

²⁹⁷ Lutter, Markus: Holding-Handbuch, S. 10 f.

²⁹⁸ Es kommen Kapitalgesellschaften wie die AG, oder die GmbH, Personengesellschaften wie die KG oder auch Stiftungen als mögliche Rechtsform in Betracht.

die Besetzung der Führungspositionen in den Tochterunternehmen, für die Zuweisung von Ressourcen und für die Finanzierung des gesamten Unternehmensverbundes. Die Holding führt die Tochterunternehmen strategisch, koordiniert ihre Aktivitäten und berät, unterstützt und überwacht sie bei der ansonsten eigenständigen Führung des operativen Geschäfts, und bietet ihnen ggf. bestimmte Servicefunktionen an. Für diese Aufgaben kann die Holding Zentralbereiche und Stabsabteilungen bilden, die unmittelbar bei der Obergesellschaft angeordnet sind. Idealerweise werden nur solche Zentralbereiche und Stäbe gebildet, die für die Führung des Unternehmens als Ganzes und für dessen langfristige Entwicklung notwendig sind.

Je nach dem Ausmaß der Einflussnahme und der Steuerung der Tochterunternehmen durch die Holding lassen sich zwei Holdingtypen unterscheiden: Die Führungs- oder Managementholding und die Finanzholding. Die Führungs- oder Managementholding hat kein eigenes operatives Geschäft und bietet keine Leistungen auf externen Märkten an. Sie überlässt das operative Geschäft im Grundsatz den Tochtergesellschaften und nimmt selbst nur planende und strategische Aufgaben (z.B. die Portfoliogestaltung), die Steuerung der Finanzen, Maßnahmen zur Realisierung von Synergieeffekten und allgemeine Koordinationsfunktionen sowie die zentrale Kontrolle innerhalb des Unternehmensverbundes wahr. Die Tochtergesellschaften verfügen in Bezug auf das operative Geschäft über ein tendenziell hohes Maß an Autonomie. Allerdings hat der Vorstand der Holding, wenn diese eine Aktiengesellschaft ist, allein schon aus rechtlichen Gründen, die Leitungsverantwortung für die Tochtergesellschaften. Hiervon kann er in unterschiedlichem Maße Gebrauch machen, also entweder den Tochtergesellschaften weitgehende operative Handlungsfreiheit gewähren, oder sich intensiver in deren operatives Geschäft einbringen.²⁹⁹ Im Grundsatz sollen koordinierende Eingriffe der Holding in das operative Geschäft der Tochterunternehmen auf das unbedingt notwendige Maß beschränkt bleiben, in jedem Fall muss die Holding aber die Unternehmensstrategie im ganzen Unternehmen durchsetzen. Insoweit besteht ein strukturbedingtes Konfliktpotenzial zwischen Holding und Tochtergesellschaften.³⁰⁰ Die Holding ist tendenziell bestrebt, zur Absicherung ihres Einflusses und ihrer strategischen Gestaltungsmöglichkeiten ihre Führungs- und Koordinationsfunktionen eher weit zu fassen. Die Tochtergesellschaften hingegen wollen den Zuständigkeits- und Einflussumfang der Holding eher gering halten. Dieses ist einerseits in einem eigenen Autonomie- und Gestaltungsinteresse begründet, andererseits dient es auch dazu, die Konzernumlage, also die Kosten, die die Tochterunternehmen für Leistungen der Holding übernehmen müssen, zu minimieren. Insgesamt sollte die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten nach dem Prinzip der Subsidiarität erfolgen. Die Autonomie der Tochtergesellschaften sollte nur in dem Umfang beschränkt werden, der notwendig ist, um die Interessen und die Funktionsfähigkeit des Gesamtkonzerns und die Umsetzung der Konzernstrategie zu wahren. Zudem sind Aufgabenzentralisierungen zu Lasten der Tochtergesellschaften dann sinnvoll, wenn sie zu nachweislich besseren Ergebnissen führen als dezentrale Lösungen in den Tochtergesellschaften. *„Geht die Eingriffstiefe der Zentralfunktionen über dieses Ausmaß hinaus, wird die Funktionsweise des Gesamtsystems beeinträchtigt.“*³⁰¹ In diesem Kontext ist die Frage, wie die Zentralbereiche wie Rechnungswesen, EDV, Personalverwaltung etc. zugeordnet werden sollen, zu entscheiden. Einerseits ist eine zentrale Zuordnung zur Obergesellschaft Voraussetzung zur Erzielung maximaler Synergien im

²⁹⁹ § 76 Abs. 1 AktG, vgl. Lutter, S. 14.

³⁰⁰ Vgl. Bühner: Managementholding, S. 97., Naumann, S. 87.

³⁰¹ Naumann, Jörg-Peter: Die Führungsorganisation der strategischen Holding, S. 93.

Verwaltungsbereich, andererseits kann eine solche Zuordnung die Qualität der Verwaltungsleistungen für die Tochtergesellschaften verschlechtern, ihre Zugriffsmöglichkeiten auf diese Leistungen reduzieren und damit im Ergebnis die Arbeit in den Tochtergesellschaften erschweren. *„Die organisatorischen Strukturierung einer Holding muss die Tochtergesellschaften in die Lage versetzen, schlagkräftig operieren zu können. Es darf daher nichts zentralisiert werden, was für den Erfolg Tochtergesellschaften wesentlich ist.“*³⁰²

Im Gegensatz zur Managementholding beschränkt sich die Finanzholding auf die Verwaltung ihrer Beteiligungen und verzichtet auf eine aktive strategische Führungsrolle in den Tochterunternehmen.

Da eine Holding, wie bereits dargestellt, im Grundsatz kein eigenes operatives Geschäft betreibt, muss sie sich durch Gewinnausschüttungen der Tochtergesellschaften und durch die Berechnung zentral erbrachter Dienstleistungen an die Tochtergesellschaften finanzieren. Die Gewinnausschüttung der Tochterunternehmen an die Holding kann durch einen Gewinn- oder Ergebnisabführungsvertrag geregelt werden. In diesem Fall erübrigt sich die alljährliche Beschlussfassung über die Gewinnverwendung in den Tochtergesellschaften.

Die Holdingorganisation ist speziell für diversifizierte Unternehmen eine geeignete Strukturalternative zum divisionalisierten Einheitsunternehmen, weil sie diesem gegenüber zahlreiche potenzielle Vorteile aufweist. Große, zentral geführte Unternehmen neigen zu starren und bürokratischen Organisationsstrukturen. Holdingstrukturen hingegen, insbesondere wenn sie „schlank“ gestaltet sind, senken Verwaltungs- und Bürokratiekosten und verbessern so die Wirtschaftlichkeit. In der Holdingstruktur ist ein insgesamt großes Unternehmen in verschiedene kleinere und überschaubare Einheiten gegliedert und hat damit eine dezentrale Struktur. Die Leitungen der Tochterunternehmen haben als Vorstände oder Geschäftsführer für das jeweilige Unternehmen im Grundsatz ein höheres Maß an Entscheidungskompetenzen, mehr Gestaltungsmöglichkeiten und auch mehr Verantwortung als sie etwa als divisionsverantwortliche Abteilungsleiter in einem zentralen Unternehmen haben. Auf diese Weise werden die Motivation und die unternehmerische Eigenverantwortung der Führungskräfte erheblich gestärkt. Sind die Tochterunternehmen als Profitcenter organisiert, können die Führungskräfte die erfolgsbestimmenden Faktoren wie Umsatz oder Kosten beeinflussen, und zudem auch oft die Geschäftsbereichsstrategie mitgestalten. Die Holdingsstruktur ermöglicht unter der Voraussetzung, dass die innerhalb des Konzerns (i.d.R. obligatorisch) in Anspruch genommenen internen Lieferungen und Leistungen, z.B. für Querschnittsfunktionen oder für die Nutzung von Immobilien oder Maschinen, zu marktgerechten Preisen verrechnet und auch in der marktüblichen Qualität erbracht und den einzelnen Tochterunternehmen verursachungsgerecht zugeordnet werden, eine sachgerechte und transparente Ermittlung von Erfolg oder Misserfolg jedes Tochterunternehmens. Weitere potenzielle Vorteile der Holdingstruktur sind zudem flache Hierarchien, überschaubare Geschäftsbereiche und Vorteile bei der Finanzierung und Risikostreuung. Ein zentraler Vorteil einer Holding ist ihre Flexibilität in Bezug auf veränderte Strategien oder Umweltbedingungen. Die Holdingstruktur bietet die Möglichkeit, das Unternehmen durch den Kauf von Unternehmen oder durch die Ausgründung von Geschäftsbereichen zu selbstständigen Tochterunternehmen

³⁰² Bühner: die schlanke Management-Holding, S. 12.

schrittweise zu erweitern, oder durch den Verkauf von Tochterunternehmen, ggf. nach vorheriger Ausgründung, zu verkleinern. Durch diese Flexibilität sind schnelle Marktein- oder Austritte möglich, und auch die tendenziell problematische Integration erworbener Unternehmen³⁰³ und die dabei erforderliche Angleichung der Unternehmenskulturen kann schrittweise und vorsichtig erfolgen. Die Holding kann, wenn es ihr aufgrund der Umstände der Einzelfalls ratsam erscheint, auch weitgehend auf die Integration eines akquirierten Tochterunternehmens verzichten, und dessen gewachsene Struktur und Kultur erhalten. So können Integrationsprobleme vermieden, Reorganisationskosten minimiert und erfolgsrelevante Stärken und der Goodwill des übernommenen Unternehmens, z.B. durch Weiterführung des Namens, erhalten werden. Erscheinen hingegen die Strukturen eines akquirierten Unternehmens problematisch, weil sie z.B. veraltet, wenig effizient oder ggf. auch sehr auf die Person eines patriarchalischen Unternehmensgründers ausgerichtet sind, oder ist anzunehmen, das Tochterunternehmen könne sich der Umsetzung der Corporate Strategy verweigern, ist eine rasche und weitgehende Integration in den Unternehmensverbund sinnvoll. Diesen potenziellen Vorteilen einer Holdingstruktur stehen als mögliche Nachteile unübersichtlich verschachtelte und intransparente Unternehmensgebilde sowie Verselbstständigungstendenzen der Tochterunternehmen gegenüber, die umso stärker sind, je dezentraler der Konzern organisiert ist, und je eigenständiger sie agieren können. Zudem besteht die Möglichkeit, dass Verwaltungseffizienzen und eine zu große Bürokratie in den Tochtergesellschaften die zunächst durch eine „schlanke Holding“ erreichten wirtschaftlichen Vorteile zunichte machen.

Es gehört zu den Aufgaben der Obergesellschaft eines Unternehmensverbundes, zur Umsetzung der Corporate Strategy die wirtschaftlichen und organisatorischen Beziehungen zwischen der Holding und den Tochtergesellschaften sowie der Tochtergesellschaften untereinander unter Berücksichtigung von deren jeweiligen Fähigkeiten und Kernkompetenzen zu gestalten und zu strukturieren. Hierfür stehen ihr finanzielle, organisatorische und personelle Führungs- bzw. Steuerungsinstrumente zur Verfügung. Zu den finanziellen Instrumenten, die der Realisierung finanzieller Synergiepotenziale dienen, gehören die zentrale Kapitalbeschaffung, die konzernweite Verrechnung von Ein- und Auszahlungsvorgängen (Konzern-Clearing) und die konzernweite Liquiditätssteuerung. Ein weiteres finanzielles Steuerungsinstrument ist die Budgetierung, d.h. die Zuweisung finanzieller Ressourcen etwa für Investitionszwecke. Diese kann auf der Grundlage buchhalterischer Erfolgskennzahlen wie dem ROI oder unternehmenswertorientierter Erfolgskennzahlen wie dem Shareholder Value erfolgen. Das herausragende finanzielle Steuerungsinstrument einer Holding ist das strategische Controlling.³⁰⁴ Das strategische Controlling hat Planungs- und Kontrollaufgaben in Bezug auf gesamtunternehmerische Fragestellungen und setzt die Rahmenbedingungen u.a. für das Berichtswesen, das interne Rechnungswesen und die Gestaltung von Planungsprozessen. Zudem kann die Holding mit personellen Führungsinstrumenten Einfluss auf die Tochtergesellschaften nehmen. So ist es Aufgabe der Holding, die Mitglieder der Leitungsorgane der Tochtergesellschaften (Geschäftsführung oder Vorstand) zu bestellen und zu entlassen. Mit diesem Instrument der Personalpolitik ist nur ein indirekter Einfluss auf die Geschäftspolitik des Tochterunternehmens im Rahmen des Aufsichtsratsprinzips möglich. In vielen

³⁰³ Siehe Kapitel 2.6.4.

³⁰⁴ Aufgaben des operativen Controllings als Instrument der operativen Steuerung betrieblicher Prozesse werden in den Tochterunternehmen wahrgenommen.

Kapitalgesellschaften besteht eine Trennung von Aufsicht und Exekutive, bei der AG und der KGaA ist sie gesetzlich vorgeschrieben. Nach dem Aktiengesetz ist zur Wahrnehmung der Aufsichtsfunktion ein Aufsichtsrat zu bilden, während die Exekutive, also die Führung der Geschäfte und die Vertretung der Gesellschaft, dem Vorstand obliegen.³⁰⁵ Fungiert ein Holding-Vorstand in Bezug auf die Tochtergesellschaften nach dem „Aufsichtsratsprinzip“, so gehört er lediglich dem Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat oder Beirat) der Tochtergesellschaft an, nimmt aber in dieser keine exekutiven Aufgaben wahr. Alternativ hierzu ist das Konstrukt eines „Doppelvorstandes“ möglich. Ein „Doppelvorstand“ besteht dann, wenn Mitglieder des Holdingvorstandes gleichzeitig dem Leitungsorgan der Tochtergesellschaft angehören. Dieses kann „top down“ im Rahmen der Holdingentscheidung zur Besetzung des Leitungsorgans der Tochtergesellschaft erfolgen. Ein Doppelvorstand kann auch „bottom up“ entstehen, wenn Geschäftsführer oder Vorstände von Tochterunternehmen in den Vorstand der Holding berufen werden, etwa um dort ihren Geschäftsbereich zu vertreten. Das Konstrukt des „Doppelvorstands“ ist potenziell mit verschiedenen Vorteilen verbunden. Es kann den wechselseitigen Informationsfluss und das Verständnis der Gesellschaften füreinander und die Akzeptanz ihrer jeweiligen Rollen verbessern. Auf diese Weise können Konfliktpotenziale und Bereichsegoismen abgebaut und das Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmensverbund gesteigert werden. Ein „Doppelvorstand“ trägt zu einer Verbesserung der Sachkenntnisse der Holding in Bezug auf die Tochtergesellschaften bei und erleichtert die Berücksichtigung ihrer Belange bei Entscheidungen der Holding. Zudem ist er der Durchsetzbarkeit der Konzernpolitik in den Tochtergesellschaften förderlich.³⁰⁶ Nachteile des „Doppelvorstands“ sind mögliche Interessenkonflikte der betroffenen Personen sowie der auch rechtlich erhebliche Umstand, dass durch sie die vorgesehene Trennung zwischen Aufsicht und Exekutive eingeschränkt wird.³⁰⁷

Als organisatorische Führungsinstrumente, die nur moderat und unter Berücksichtigung der genannten Problematik des Konfliktpotenzials zwischen Integration und Autonomie eingesetzt werden sollten, stehen grundsätzlich die direkte Weisung, konzernweit gültige Richtlinien und Entscheidungsvorbehalte zur Verfügung. Die Erteilung von direkten Weisungen ist dem Holdingvorstand jedoch nur möglich, wenn zwischen Holding und Tochtergesellschaft ein Beherrschungsvertrag geschlossen wurde, wenn ein „Doppelvorstand“ besteht, oder wenn der Gesellschaftsvertrag der Tochtergesellschaft ein Weisungsrecht ausdrücklich vorsieht. Bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist zudem das Erteilen von Weisungen über einen Gesellschafterbeschluss möglich. Ansonsten bleibt dem Holdingvorstand nur die indirekte Einflussnahme über seine Funktion als Mitglied des Aufsichtsgremiums (Aufsichtsrat oder Beirat). Ein gängiges Instrument der Einflussnahme des Holdingvorstandes sind Entscheidungsvorbehalte. Gesellschaftsverträge sehen häufig einen Katalog „zustimmungspflichtiger Geschäfte“ vor. Diese Geschäfte darf die Geschäftsführung der betreffenden Gesellschaft nur mit Zustimmung des Aufsichtsgremiums, in dem der Holdingvorstand seine Interessen als Vertretung der Kapitaleigner wahrnimmt, vornehmen.

Um die mit einer Holdingstruktur erzielbaren Vorteile möglichst weitgehend zu nutzen und die Nachteile bzw. Risiken möglichst gering zu halten, muss die konkrete Ausgestaltung einer Holding nach einer differenzierten Analyse der konkreten Gegebenheiten im

³⁰⁵ Vorstand: §§ 76 ff. AktG, Aufsichtsrat: §§ 95 ff. AktG

³⁰⁶ Vgl. Bernhardt/Witt, S. 52 f.

³⁰⁷ Zu Doppelvorständen vgl. Bühner: Managementholding, S. 125 f.

Unternehmensverbund sehr sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Dabei ist speziell der Frage von Zentralisation bzw. Dezentralisation als zentralem Problemfaktor besondere Bedeutung beizumessen. Eine Holdingsstruktur muss immer nach den unternehmensindividuellen Verhältnissen und Bedürfnissen gestaltet werden. „Das Holdingmodell ist ein Maßanzug, kein Anzug von der Stange und schon gar keine Massenware.“³⁰⁸

Wie oben dargestellt, muss die Leitung einer Holding evtl. Verselbstständigungs- und Dezentralisierungsbestrebungen der Tochtergesellschaften wirksam entgegenreten und die Tochtergesellschaften dauerhaft in den Unternehmensverbund einbinden. Hierfür ist ein ggf. umfangreicher Koordinationsaufwand erforderlich. Als Instrumente zur Koordination kommen neben den dargestellten personellen Instrumenten vor allem Instrumente der internen Kommunikation in Betracht. Die interne Kommunikation hat u.a. die Aufgabe, Unternehmenszwecke und –ziele sowie Strukturen zu erklären, Identität zu stiften und Sinn zu vermitteln sowie Individuen und Unternehmensteile zu integrieren.³⁰⁹ Mögliche Kommunikationskanäle sind die dialogische direkte persönliche Kommunikation z.B. in Ausschüssen oder Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen (z.B. zur Synergieerschließung, Change-Prozessen, Entwicklung von Geschäftsbereichsstrategien), Belegschafts-, Abteilungs- oder Führungskräfteversammlungen oder konzernweite Tagungen. Zudem ist eine laufende unternehmensinterne Berichterstattung zu unternehmensstrategischen Themen, auch über interne Medien, erforderlich. Der Erhöhung des Zusammenhalts innerhalb des Unternehmensverbundes dienlich sind auch die identitätsstiftende Wirkung einer Unternehmensvision und anderer Elemente der Corporate Identity sowie eine intensive horizontale Zusammenarbeit zwischen den Tochtergesellschaften.

³⁰⁸ Bernhardt/Witt, S. 59.

³⁰⁹ Vgl. Buchholz/Knorre, S. 33.

3 Überblick über die Unternehmensgeschichte von Rheinmetall 1889-1986

Im Rahmen dieser Arbeit kann keine umfassende Darstellung der Unternehmensgeschichte von Rheinmetall geleistet werden. Es sollen aber dennoch die großen Linien in der Entwicklung des Unternehmens nachgezeichnet werden, die zur Einordnung der Thematik in den unternehmenshistorischen Kontext erforderlich sind.

3.1 Die Anfänge

Die Anfänge von Rheinmetall, eines der bekanntesten deutschen Unternehmen aus dem Bereich der Wehrtechnik, sind untrennbar mit dem Namen Heinrich Ehrhardt³¹⁰ verbunden. Ehrhardt wurde 1840 in Zella in Thüringen geboren. Er entstammte einem Schmiedegeschlecht, das auch Waffen herstellte: sein Vater und sein Großvater waren zumindest zeitweise als Büchsenmacher tätig.³¹¹ Ehrhardt absolvierte eine Ausbildung zum Mechaniker und qualifizierte sich in seinen anschließenden Wanderjahren, in denen er verschiedene Stellungen u.a. in Erfurt, Gotha, Dresden und Chemnitz angenommen hatte, in technischer Hinsicht autodidaktisch weiter und entwickelte auch ausgeprägte kaufmännische Fähigkeiten.

Bereits bei einem seiner ersten Arbeitgeber, der berühmten Dreyeseschen Gewehrfabrik³¹² in Sömmerda, bei der er von 1858 bis 1861 als Schmied und Schlosser arbeitete, wurde Ehrhardt selbst in einer Branche tätig, die für seine weitere berufliche Entwicklung prägend wurde, der Wehrtechnik. *„Hier fand er den Zugang zur Waffenfabrikation, mit der er trotz seiner Herkunft bisher nur flüchtig Bekanntschaft gemacht hatte, von der er aber fortan nicht mehr loskam.“*³¹³ In dieser Zeit eignete er sich in Privatstunden umfangreiche mathematische Kenntnisse an und machte erste Erfindungen auf dem Gebiet der Waffentechnik.³¹⁴ Nachdem er in weiteren beruflichen Stationen u.a. als Betriebsingenieur eines Gusstahlwerks bei Witten umfangreiche Erfahrungen in der eisenherstellenden und eisenverarbeitenden Industrie gemacht hatte, ließ er sich 1873 als Ingenieur und Konstrukteur in Düsseldorf nieder und führte für bekannte Unternehmen wie Krupp und Borsig lukrative Konstruktionsaufträge, insbesondere für den Eisenbahnbereich, aus³¹⁵. Mit dem so verdienten Geld gründete Ehrhardt 1878 in seiner Heimat Zella St. Blasii³¹⁶ eine Werkzeugmaschinenfabrik, die er von Düsseldorf aus leitete, und in der anspruchsvolle technische Eigenentwicklungen wie z.B. Biegemaschinen für Eisenbahnschienen oder Kaltsägen für das Schneiden von Panzerplatten entstanden.³¹⁷ Aus dieser Zeit stammen viele Erfindungen und Patente, und Ehrhardt kam zu einigem Wohlstand.³¹⁸ Außerdem beschäftigte er sich mit der Herstellung zunächst von geschweißten, dann von nahtlosen Rohren,³¹⁹ einer Thematik, die später für die Geschützproduktion bei Rheinmetall bedeutsam wurde. Ehrhardt verkaufte seine

³¹⁰ Vgl. Rheinmetall-Borsig Aktiengesellschaft: 50 Jahre Rheinmetall Düsseldorf 1889-1939, Düsseldorf 1939, S.9.

³¹¹ Vgl. Wilden, Josef: Heinrich Ehrhardt (1840-1928), in: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Band IV, Münster 1941, S. 172.

³¹² Nicolaus Dreyse war der Erfinder des Zündnadelgewehrs. Die Firma wurde 1901 von Rheinmetall aufgekauft.

³¹³ Wilden, a.a.O., S. 173.

³¹⁴ Vgl. Leitzbach, Christian: Rheinmetall, vom Reiz, im Rheinland ein großes Werk zu errichten, Köln 2014, S. 25.

³¹⁵ Vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall 1889-1989, Düsseldorf 1989, S. 9.

³¹⁶ Heute Zella-Mehlis

³¹⁷ Vgl. 100 Jahre Rheinmetall, a.a.O. Einen ersten Versuch, einen eigenen Betrieb zu gründen, hatte er bereits 1866 unternommen, allerdings ohne Erfolg. Vgl. dazu Leitzbach, S. 25.

³¹⁸ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 26.

³¹⁹ Racine, Hugo: Heinrich Ehrhardt, in: Neue Deutsche Biographie, Band 4, Berlin 1959, S. 580.

Erfindungen an namhafte Unternehmen auch im Ausland und erwarb sich so einen Ruf als erfolgreicher Konstrukteur und Unternehmer. Über seine berufliche Tätigkeit kam er auch in Kontakt mit Vorstandsmitgliedern großer Industrieunternehmen³²⁰.

Nachdem das deutsche Kriegsministerium Ende der 1880er Jahre erkannt hatte, dass die bei der französischen Infanterie verwendeten Gewehre den deutschen gegenüber technisch deutlich überlegen waren, ließ es ein neuartiges Mehrladegewehr, das „Gewehr 88“, entwickeln. Für diese neue Waffe benötigte man aufgrund eines geänderten Kalibers einen neuen Munitionstyp, den die staatlichen Munitionsfabriken allein nicht in der geforderten Menge und Geschwindigkeit herstellen konnten. Daher vergab das Kriegsministerium Produktionsaufträge für diese Munition auch an private Unternehmen, so u.a. im Jahre 1889 an den Hörder Bergwerks- und Hüttenverein, einen Eisen- und Stahlproduzenten in Hörde bei Dortmund.³²¹ Dieser konnte den erhaltenen Auftrag über die Fertigung von 60 Mio. Geschossen aus Kapazitätsgründen jedoch nicht selbst ausführen. Außerdem passte die Munitionsherstellung nicht in dessen sonst rein ziviles Produktionsprogramm.³²² Der Generaldirektor des Hörder Vereins, Joseph Massenez, war mit Ehrhardt befreundet und bot ihm an, den Munitionsauftrag gegen Zahlung einer Provision zu übernehmen. Ehrhardt, den Massenez als guten Konstrukteur und zupackenden Unternehmer schätzte, nahm den Auftrag an, und am 13.04.1889 wurde in Düsseldorf die „Rheinische Metallwaaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft“³²³ kurz Rheinmetall, gegründet. Ehrhardt, zunächst stv. Vorsitzender und nach kurzer Zeit Vorsitzender des Aufsichtsrats, richtete den Betrieb ein und organisierte die Produktion.³²⁴ Bereits im März 1890 stellten 1.400 Arbeitskräfte Gewehrmunition her. Parallel zur Abwicklung des ersten Auftrags in der Talstraße wurde in Derendorf eine eigene Fabrik errichtet, in die dann die Produktion verlagert wurde.³²⁵ Der Munitionsauftrag wurde, trotz anfänglicher Probleme und erheblich verspätetem Produktionsbeginn, fristgerecht erledigt und auch ein zweiter Auftrag gleicher Größe wurde bis Ende 1891 erfolgreich abgearbeitet.³²⁶ Mit der Produktion von insgesamt 120 Mio. Mantelgeschossen war der Bedarf des Kriegsministeriums zunächst gedeckt und das junge Unternehmen, das nur als Projektgesellschaft zur Abarbeitung dieser Aufträge gegründet worden war, stand vor der Problematik, entweder neue Produkte zu entwickeln und neue Geschäftsfelder zu erschließen, oder, wie ursprünglich vorgesehen, nach Projektabwicklung aufgelöst zu werden. *„Dem Aufsichtsrat der Gesellschaft war von Anfang an bewusst, dass die Firma nach Abwicklung des Munitionsauftrages nur weiter bestehen konnte, wenn sie auch ein ziviles Standbein besaß.“*³²⁷

Zur Schaffung dieses zivilen Standbeins diversifizierte Ehrhardt seine Unternehmungen in zwei Formen: als laterale Form der Diversifikation begann er mit der Herstellung von geschweißten Rohren. Diese Form der Rohrherstellung entsprach aber nicht mehr den Anforderungen der Zeit, denn geschweißte Rohre wiesen aufgrund ihrer Schweißnaht nicht die von der Industrie zunehmend benötigte Widerstandsfähigkeit gegenüber chemischen und mechanischen Beanspru-

³²⁰ Vgl. 100 Jahre Rheinmetall, S. 9

³²¹ Vgl. Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, Chronik der Rheinmetall AG, Düsseldorf 2004, S. 2.

³²² 100 Jahre Rheinmetall, S. 11.

³²³ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 2

³²⁴ Obwohl Ehrhardt als Aufsichtsrat für die operative Unternehmensführung eigentlich nicht zuständig war, leitete er tatsächlich informell das operative Geschäft.

³²⁵ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 13

³²⁶ Vgl. Wilden, a.a.O., S. 177.

³²⁷ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 13.

chungen, insbesondere gegenüber hohen Drücken, auf. Aus diesem Grunde arbeiteten die Stahlhersteller an Verfahren zur Herstellung nahtloser Rohre. Das erste Verfahren hierfür hatten die Brüder Mannesmann entwickelt. Ihr „Schrägalzverfahren“ wurde 1886 patentiert.³²⁸ Wenige Jahre später hatte auch Ehrhardt in seinem Betrieb in Zella ein Verfahren zur Herstellung nahtloser Rohre entwickelt, das 1889 und 1892 patentiert wurde, das „Press- und Ziehverfahren“.³²⁹ Mit diesem Verfahren wurden anfänglich insbesondere Geschosshülsen hergestellt. Zudem diversifizierte Ehrhardt sein Sortiment vertikal: Zunächst errichtete er eine Eisengießerei. 1892 gründete er zusammen mit seinem Schwiegersohn Paul Heye unter der Firma „Ehrhardt und Heye“ in Rath ein kleines Stahlwerk³³⁰, um einerseits die Versorgung des Derendorfer Betriebes mit qualitativ hochwertigem Stahl sicherzustellen, und andererseits an dem lukrativen Geschäft mit dem ständig wachsenden Stahlbedarf der deutschen Industrie zu partizipieren.³³¹ Rheinmetall war nun mit der eigenen Eisen- und Stahlproduktion und der Rohrerstellung in der Lage, zivile Produkte wie z.B. Stahlräder für den Fahrzeug- und Eisenbahnbau, Stahlflaschen sowie nahtlose Röhren für den Kesselbau, die Eisenbahn, die Schifffahrt, für Gas- und Wasserversorgungsunternehmen und für den Fahrzeugbau herzustellen. Die eingesetzten Materialien sowie die Produktionstechnik konnten aber auch für die Herstellung von Geschützrohren und Stahlhülsen für Artilleriegeschosse verwendet werden. 1894 begann Ehrhardt in dem Rather Werk, aus selbst geschmolzenem Stahl nach seinem Verfahren besonders widerstandsfähige Geschützrohre zu fertigen. 1899 setzte er diese Produktion in dem neu gegründeten Werk Reisholz fort.³³² Die Programmpolitik Ehrhardts war von dem Grundsatz der Produkt-, Material- und Verfahrenstreue bestimmt: Ehrhardt stellte aus Stahl, vornehmlich durch Umformung, dickwandige zylindrische Hohlkörper her, die sowohl im militärischen als auch im zivilen Bereich Verwendung finden konnten. Er war dabei in kaufmännischer und in technischer Hinsicht sehr erfolgreich. So belieferte er namhafte Kunden, verfügte über ausgezeichnete Beziehungen zum Kriegsministerium und erwarb zahlreiche Patente. Aufträge des Kriegsministeriums führten dann 1896 zum Einstieg in ein neues Geschäftsfeld, das die bisherige Produktion aber synergetisch ergänzte, den Fahrzeugbau, und zur Gründung eines weiteren Unternehmens, der Fahrzeugfabrik Eisenach.³³³ Dort produzierte Ehrhardt zunächst Patronenwagen für die Infanterie und Munitionswagen für die Artillerie. Auch hier trat neben die militärische Produktion schnell die zivile: Ehrhardt nahm die Herstellung von Fahrrädern auf und stellte Personen- und Lastkraftwagen in Lizenz der französischen Firma Decauville her.³³⁴ Der Einstieg in den Fahrzeugbau hatte wieder einen Rückbezug zur militärischen Produktion: Ehrhardt konnte nun auch Lafetten und damit komplette Feldgeschütze bauen. Allerdings gelang es ihm zunächst nicht, sich gegen den etablierten Konkurrenten Krupp durchzusetzen und seine Feldgeschütze, obwohl moderner und leistungsfähiger, an das deutsche Kriegsministerium zu verkaufen, weil dieses das Reichsheer erst zwei Jahre zuvor mit Krupp-Geschützen ausgestattet hatte und für eine neuerliche Beschaffung von Geschützen kein Geld zur Verfügung stand.³³⁵ Ferner mag eine Rolle gespielt haben, dass Krupp das besondere Wohlwollen des Kaisers genoss. Ehrhardt erhielt jedoch die Genehmi-

³²⁸ Wessel, Horst A.: Kontinuität im Wandel, S. 32.

³²⁹ Ebenda, das „Ehrhardtverfahren“ war ein Verfahren für die Herstellung kurzer und dickwandiger Rohre.

³³⁰ 1896 wurde „Ehrhardt & Heye“ von Rheinmetall erworben und als Abteilung „Stahlwerk Rath“ integriert.

³³¹ Vgl. Ehrhardt, Heinrich: Hammerschläge, 70 Jahre deutscher Arbeiter und Erfinder, Leipzig 1922, S. 61.

³³² Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 48 f. Das Reisholzer Werk gehörte nicht zu Rheinmetall, sondern war als Press- und Walzwerk AG eine eigene Gesellschaft, die Ehrhardt 1911 an Thyssen verkaufte.

³³³ Vgl. Ehrhardt: Hammerschläge, S. 66.

³³⁴ Ebenda, S. 67. Ehrhardt zog sich 1904 aufgrund interner Auseinandersetzungen aus dem von Rheinmetall rechtlich völlig unabhängigen Unternehmen zurück. 1926 wird es von BMW übernommen.

³³⁵ Vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, a.a.O., S. 18f.

gung, sein Geschütz ausländischen Interessenten anzubieten. In den folgenden Jahren lieferte Rheinmetall Geschütze u.a. nach Großbritannien und Norwegen sowie Anlagen für eine Lizenzgeschützproduktion nach Österreich.³³⁶ Allerdings waren die exportierten Stückzahlen und damit der wirtschaftliche Erfolg relativ gering. Zudem wurde der Ertrag aus den Auslandsgeschäften durch Investitionen in die Entwicklung neuer Geschütze aufgezehrt, so dass Rheinmetall für das Jahr 1904 einen erheblichen Verlust ausweisen musste. 1899 wurde für Entwicklungs- und Versuchszwecke in Unterlüß in der Lüneburger Heide ein Schießplatz zur Erprobung von Waffen und Munition in Betrieb genommen und in den folgenden Jahrzehnten kontinuierlich erweitert und ausgebaut.³³⁷ Einen nächsten Schritt zur Abrundung seines militärischen Produktionsprogramms machte Ehrhardt 1901, indem er die Munitions- und Waffenfabrik AG³³⁸ in Sömmerda kaufte und Rheinmetall angliederte. Auf diese Weise erweiterte Rheinmetall sein Produktionsprogramm um Handfeuerwaffen, Patronen und Geschosszünder und verbesserte so seine Marktstellung.³³⁹ Bedeutsam für die weitere Entwicklung von Rheinmetall wurde aber vor allem die Geschützfertigung. Bei der technischen Weiterentwicklung von Geschützen waren zwei Aspekte besonders bedeutsam: es musste ein erstklassiges Geschützrohr verwendet werden und das Problem des Rückstoßes war zu lösen, denn durch den Rückstoß bewegte sich das Geschütz nach der Schussabgabe sprunghaft nach hinten und musste vor dem nächsten Schuss wieder in Stellung gebracht und neu ausgerichtet werden. Ergebnis langjähriger und sehr kostenintensiver Entwicklungs- und Versuchsarbeiten war das „Rheinmetall-Rohrrücklaufgeschütz“. Hier wurde anstelle eines starren Rohres ein bewegliches Rohr eingesetzt, und der Rückstoß beim Schuss wurde durch einen Rücklauf des Rohres auf der Lafette abgefangen.³⁴⁰ Die Rückstoßenergie wurde dabei durch eine Flüssigkeitsbremse aufgezehrt, und das Rohr wurde anschließend wieder in seine ursprüngliche Position zurück geschoben. Die Geschützfertigung war arbeitsteilig organisiert und fand an den drei Standorten des „Ehrhardtschen Konzerns“ statt: *„Ich führte bereits aus, dass das Eisenacher Werk fabrikatorisch für alles in Betracht kam, was Militärfahrzeug hieß, insbesondere also für Munitionswagen, Protzen³⁴¹ und Lafetten. In Düsseldorf und Rath stellten wir die Rohre einschließlich des gesamten Rohrrücklaufmechanismus her, für den einzelne Teile in Eisenach gepresst wurden, solange dieses Werk zu unserem Konzern gehörte. In meinen Zellaer Werken mit ihrem geschickten und intelligenten Arbeiterstamm wurden die Rohrverschlüsse gefertigt. Unser Konzern konnte also komplette Geschütze liefern.“*³⁴²

Erste Erfolge in Deutschland erzielte Rheinmetall mit dieser neuen Konstruktion nach einem Probeschießen zweier Rohrrücklaufgeschütze des „Systems Ehrhardt“ in Unterlüß im Jahre 1904: Ehrhardt konnte der deutschen Armee zwar immer noch keine Geschütze verkaufen, aber er erhielt den Auftrag, die vorhandenen Krupp-Geschütze mit einer Rohrrücklaufbremse und neuen Verschlüssen nachzurüsten.³⁴³ Dieser Auftrag bedeutete für Rheinmetall den Durchbruch als Wehrtechniklieferant für das Deutsche Reich. Die erfolgreiche Nachrüstaktion brachte der Firma auch die offizielle Anerkennung durch den Kaiser: Der Aufsichtsratsvorsitzende Ehrhardt

³³⁶ ebenda

³³⁷ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 5. Dieser Schießplatz wurde nach 1918 auch landwirtschaftlich genutzt.

³³⁸ Ehemals Dreyesche Gewehrfabrik

³³⁹ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 5.

³⁴⁰ Das Prinzip ging auf eine Erfindung des ehemaligen Krupp-Ingenieurs Konrad Haußner zurück.

³⁴¹ Einachsiger Karren, der zum Transport eines Geschützes mit der Lafette verbunden wird.

³⁴² Ehrhardt: Hammerschläge, S. 89.

³⁴³ Vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, a.a.O., S. 20 f.

und einige leitende Mitarbeiter wurden mit hohen Orden ausgezeichnet.³⁴⁴ „Endlich hatte Rheinmetall das lang ersehnte und heiß umkämpfte Ziel erreicht und war eine deutsche Waffenschmiede geworden.“³⁴⁵ Weitere Aufträge des Deutschen Reiches folgten: bis zum Ersten Weltkrieg entwickelte und baute Rheinmetall u.a. schwere Minenwerfer, Schiffskanonen und Feldhaubitzen. Die zivile Produktion erstreckte sich insbesondere auf nahtlose Stahlrohre, Fahrzeugachsen, Speichenräder, Radnaben und Druckbehälter. In Düsseldorf wurden eine Ausweitung der Produktionsanlagen³⁴⁶ sowie der Bau eines zweiten Stahlwerks notwendig; die Mitarbeiterzahl in Düsseldorf wuchs auf 3.100 an. Nach Einschätzung Ehrhardts waren die Jahre vor dem Ersten Weltkrieg die „letzte große Etappe meines Lebens ..., die mich ... zum Kanonenfabrikanten und zum Konkurrenten des so mächtigen Krupp-Konzerns machen sollte.“³⁴⁷ Der Rivale Krupp versuchte, durch Beteiligungen Einfluss auf Rheinmetall zu gewinnen. Erste Aktien erwarb er bereits 1902 und seit 1909 war Krupp mit einem Anteil von 40 % Großaktionär bei Rheinmetall.³⁴⁸

3.2 Erster Weltkrieg und Weimarer Republik

Während des Ersten Weltkriegs gehörte Rheinmetall bereits zu den wichtigen Waffenproduzenten des Reiches. Das Unternehmen beschäftigte sich insbesondere mit der Massenherstellung von Munition und Geschützen sowie mit Geschützneuentwicklungen. Insgesamt lieferte Rheinmetall während des Ersten Weltkrieges ca. 4.000 Geschütze, über 62.000 Minenwerfer und mehr 720 Mio. Stück Munition. Die Mitarbeiterzahl war Ende 1918 auf 48.000 angewachsen und die Fertigungsanlagen in Derendorf und Rath waren erheblich ausgebaut worden.³⁴⁹ Zu den Kunden gehörten neben dem deutschen Heer und der deutschen Marine auch die verbündeten Staaten Österreich, Türkei und Bulgarien. Die militärische Niederlage Deutschlands im Jahre 1918 stellte für das während der Kriegsjahre mit Rüstungsaufträgen aufgeblähte Unternehmen naturgemäß eine entscheidende Zäsur dar. Die wehrtechnische Produktion musste vollständig aufgegeben werden und weite Teile der Belegschaft wurden entlassen. In den Düsseldorfer Rheinmetall-Werken noch vorhandene Rüstungsgüter und alle zu deren Produktion geeigneten Maschinen und Anlagen wurden unter Aufsicht einer Kommission englischer und französischer Regierungsvertreter zerstört.³⁵⁰ Weil eine wehrtechnische Produktion zunächst nicht mehr möglich war, knüpfte Rheinmetall an seine seit 1891 bestehende zivile Produktion an, deren Schwerpunkte u.a. in der Fertigung von Eisenbahnmaterial sowie in der Herstellung von Stahlrädern, Kesseln und Rohrleitungen bestanden hatte. Die Erfahrungen in diesen Produktbereichen sowie der Umstand, dass Rheinmetall über einen eigenen Gleisanschluss verfügte, prädestinierten das Unternehmen jetzt für kriegsbedingt notwendige Instandsetzungsarbeiten an rollendem Material der Reichsbahn. Zudem nahm Rheinmetall in Düsseldorf die Produktion von Lokomotiven und Waggonen auf, die an die Reichsbahn, teilweise aber auch im Rahmen der Reparationen an die Siegermächte geliefert wurden. Ferner wurde mit dem Bau von Weichen und Signalen begonnen. Die Umstellung von der Rüstungsproduktion auf den zivilen Eisenbahnbau wurde

³⁴⁴ ebenda

³⁴⁵ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 34.

³⁴⁶ Press- und Walzwerk Reisholz

³⁴⁷ Ehrhardt: Hammerschläge, S. 71.

³⁴⁸ Vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 31. Krupp hatte auch versucht, Großaktionär bei Mannesmann zu werden, erreichte aber nie mehr als 12% und scheiterte mit diesem Vorhaben. Vgl. Wessel: Kontinuität, S. 150 f.

³⁴⁹ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 26 f.

³⁵⁰ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 28.

innerhalb sehr kurzer Zeit vollzogen: bereits im Februar 1920 wurde der erste von Rheinmetall produzierte Eisenbahnwaggon und im Mai 1920 die erste Rheinmetall-Lokomotive ausgeliefert.³⁵¹ Eine weitere Differenzierung des Produktprogramms stellte die Landmaschinenproduktion dar. Anfang der zwanziger Jahre nahm Rheinmetall in Düsseldorf die Herstellung von Dampfpflügen, Heuwendern, Sämaschinen, Getreide- und Grasmähern etc. auf. Weitere zivile Produktlinien bildeten Bergwerks- und Hüttenwerksmaschinen sowie Transport- und Verladeeinrichtungen.³⁵² Die Gestaltung des zivilen Produktionsprogramms war auch nach dem Ersten Weltkrieg primär vom technischen Knowhow geprägt. Es wurde vom Grundsatz der Material-, Problem- und Verfahrenstreue bestimmt und folgte damit einer immanenten Logik. Das Programm wies mithin zahlreiche Gemeinsamkeiten auf: Neben der Rohstoffproduktion wurden Produkte aus Stahl bzw. Eisen durch Umformung hergestellt. Wesentliche Bestandteile der Endprodukte waren Stahlräder, Kessel und Rohre bzw. Rohrleitungen. Die Produkte waren überwiegend im weitesten Sinne für Transport- und Logistikaufgaben bestimmt. Einen systematischen Bruch erfuhr die Programmpolitik von Rheinmetall, als in den zwanziger Jahren in Düsseldorf mit der Produktion von Emaillewaren begonnen wurde. Rheinmetall produzierte u.a. emaillierte Kochtöpfe, Kannen und Geschirr. Diese Produkte wurden zwar im Wesentlichen auch durch Metallumformung hergestellt.³⁵³ Im Gegensatz zu allen bisherigen Produkten handelte es sich bei den Emaillewaren aber erstmals nicht um Rüstungs- oder Investitionsgüter bzw. Zulieferprodukte, sondern um Konsumgüter für ein breites Massenpublikum. Die Emaillewarenproduktion war wirtschaftlich nicht erfolgreich und wurde nach kurzer Zeit wieder aufgegeben. Erst sehr viel später, im Jahre 1980, unternahm Rheinmetall mit dem Kauf der Württembergischen Metallwarenfabrik WMF einen zweiten, im Ergebnis wieder erfolglosen Versuch, im Konsumgüterbereich Fuß zu fassen.³⁵⁴ Auch das Werk Sömmerda, ursprünglich eine Gewehrfabrik, wurde auf zivile Produktion umgestellt: nach 1920 wurden dort Wasserhähne und Dampfarmaturen, Schreib- und Rechenmaschinen sowie später Kraftfahrzeugeile, vor allem Gelenkwellen, produziert. Insbesondere mit der Schreibmaschinen- und Gelenkwellenproduktion war Rheinmetall über viele Jahre sehr erfolgreich. Die Umstellung auf Friedensproduktion war aufgrund der materiellen Rahmenbedingungen schwierig. Probleme bereitete insbesondere die Materialbeschaffung und wegen mangelnder Kohlezuteilungen war eine volle Ausnutzung der Produktionskapazitäten im Stahlbereich zunächst nicht möglich.³⁵⁵

Die Verluste durch den Wegfall der militärischen Produktion bei Kriegsende sowie die erheblichen Kosten für den Aufbau der zivilen Produktion überstiegen die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens. Zur Erhaltung der Zahlungsfähigkeit wurden in den Jahren 1920 und 1921 Erhöhungen des Aktienkapitals sowie die Auflage von Anleihen in Millionenhöhe erforderlich.³⁵⁶

Nachdem unmittelbar nach Kriegsende die Produktion von Rüstungsgütern hatte eingestellt werden müssen und jegliche Rüstungsproduktion der Genehmigung durch die Alliierten bedurfte³⁵⁷, erhielt Rheinmetall im Juni 1921 als einziger deutscher Rüstungsbetrieb die Erlaubnis, Geschütze bis zu einem Kaliber von 17 cm in kleiner Stückzahl für die Reichswehr herzustellen.

³⁵¹ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 54.

³⁵² Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 29.

³⁵³ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 30.

³⁵⁴ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 11. Die Schreibmaschinenproduktion ist zumindest nicht ausschließlich dem Konsumgüterbereich zuzuordnen.

³⁵⁵ ZARH, Geschäftsbericht 1920/21, S. 5.

³⁵⁶ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 54 und Leitzbach, Rheinmetall, S. 89.

³⁵⁷ Vgl. Artikel 168 des Friedensvertrages von Versailles vom 28.06.1919.

Daher wurde wieder eine Abteilung Geschützbau eingerichtet, die mit neuen und modernen Maschinen ausgestattet werden musste, weil die alten Produktionsanlagen von den Alliierten demontiert worden waren.³⁵⁸ Neben der Produktion nahm Rheinmetall auf Betreiben der Kriegsmarine auch die Entwicklung von Wehrtechnik wieder auf und konstruierte Geschütze, zunächst in Berlin, wo 1920 in der Friedrichstraße eine Hauptstadtrepräsentanz eingerichtet worden war, und später in Unterlüß.

Im Jahre 1921 schied Heinrich Ehrhardt, der Mitbegründer und Spiritus Rector von Rheinmetall, im Alter von 81 Jahren nach 32-jähriger Aufsichtsrats­tätigkeit aus dem Unternehmen aus und zog sich in seine thüringische Heimat zurück.³⁵⁹

Ruhrbesetzung und Ruhrkampf führten zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Düsseldorfer Rheinmetall-Werke. Nach dessen Ende und der Wiederaufnahme der Produktion am 26.09.1923 sah sich Rheinmetall trotz durchaus technologisch hochwertiger Produkte mit einer drastisch zurückgehenden Auftragslage in den verschiedenen Produktbereichen konfrontiert. Nachdem es Anfang der 1920er Jahre zu Überkapazitäten im Lokomotivbau gekommen war und die etablierten Lokomotivhersteller wie Henschel und Borsig bei der Auftragsvergabe erheblich begünstigt wurden, blieben bei Rheinmetall Aufträge der Reichsbahn aus, und auch bei den Landmaschinen und den Hütten- und Bergwerksmaschinen verschlechterten sich die Auftrags- und Ertragslage deutlich. Mit dem Wegfall der Eisenbahnaufträge entfielen auch die entsprechenden Anzahlungen, mit denen zuvor die Produktionsanlagen weitgehend finanziert worden waren. Der daraus resultierende Liquiditätsmangel führte dazu, dass auch unrentable Aufträge angenommen werden mussten.³⁶⁰ Es wurden Verluste in einer Größenordnung erwirtschaftet, die das Eigenkapital bedenklich minderten. Daher wurde 1924 ein erster erheblicher Personalabbau vorgenommen. Im Januar 1925 begann Rheinmetall mit einer konsequenten Bereinigung des Produktionsprogramms und trennte sich von den verlustbringenden Produktionszweigen. Hiervon betroffen waren, mit Ausnahme der Dampfpflüge, alle nach dem Krieg in Düsseldorf neu eingerichteten Produktionsbereiche,³⁶¹ der Lokomotiv- und Waggonbau wurde 1926 eingestellt.³⁶² Einen kleinen Gewinn erwirtschaftete nur das Stahl- und Röhrenwerk, das nach dem Wegfall der Eisenbahnaufträge beträchtlich ausgebaut worden war³⁶³, dieser konnte aber die Verluste in den anderen Bereichen nicht kompensieren, so dass das Geschäftsjahr 1924/25 mit einem Verlust von rund 6,9 Mio. Reichsmark abschloss.³⁶⁴

Der Standort Sömmerda wurde aufgrund der Ereignisse im Rahmen des Ruhrkampfes, die es hatten sinnvoll erscheinen lassen, ihm eine gewisse Unabhängigkeit von dem Düsseldorfer Mutterhaus zu verschaffen, 1924 in eine eigenständige AG umgewandelt, ohne jedoch das Produktionsprogramm grundsätzlich zu ändern. Es wurde lediglich um eine Abteilung zur Herstellung von Kraftfahrzeugteilen erweitert, in der Kardangelenke, Gelenkwellen und Schneckenlenkungen produziert wurden.³⁶⁵

³⁵⁸ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 30.

³⁵⁹ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 6. Heinrich Ehrhardt starb im Jahre 1928.

³⁶⁰ ZARH, Geschäftsbericht 1924/25.

³⁶¹ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 32 ff.

³⁶² Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 107f.

³⁶³ ZARH, Geschäftsbericht 1923/24.

³⁶⁴ ZARH, Geschäftsbericht 1924/25.

³⁶⁵ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 34.

Wegen der eingetretenen hohen Betriebsverluste und vor dem Hintergrund notwendiger Rationalisierungs- und Umstrukturierungsinvestitionen für die verbliebenen Betriebsteile wurden 1925 ein Kapitalschnitt und eine erneute Kapitalerhöhung erforderlich. Diese wurde von der Vereinigte- Industrie-Unternehmungen AG (VIAG), einer 1923 in Berlin gegründeten Dachgesellschaft für bisher direkt gehaltene industrielle Beteiligungen des Deutschen Reiches, vorgenommen. So übernahm indirekt das Deutsche Reich die Rheinmetall-Aktienmehrheit und die Firma Krupp, die vor der VIAG-Übernahme ihren Anteil an Rheinmetall auf 50 % erhöht hatte, verlor ihren Status als Großaktionär.³⁶⁶

Die folgenden Jahre waren durch die Rationalisierung und Modernisierung der verbliebenen zivilen Produktionsbereiche gekennzeichnet. Das Röhren- und Stahlwerk sowie die mechanische Werkstatt wurden vergrößert und mit neuen Produktionsmitteln wie Öfen, Ziehbanken und Pressen ausgestattet. Auch das Presswerk und der Dampfpflugbau wurden modernisiert. Zugekauft wurde zudem eine Gesenkschmiede in Halver, weil man in den Düsseldorfer Werken keine Gesenkschmiedeteile herstellen konnte. Investiert wurde auch in Forschung und Entwicklung: 1925 begründete Rheinmetall eine Abteilung zur Erprobung von Werkzeugstählen.³⁶⁷ Durch diese Modernisierungs- und Erweiterungsinvestition, die mit erheblichen Kosten verbunden waren, wurden die Rheinmetall-Produktionsanlagen auf einen modernen und wettbewerbsfähigen Stand gebracht.³⁶⁸ Die Modernisierungsmaßnahmen, die im Geschäftsjahr 1927/28 weitgehend abgeschlossen waren, waren erfolgreich. Rheinmetall konnte seine Stahlproduktion erheblich ausweiten und das Stahlwerk entwickelte sich zu der Unternehmensabteilung mit den größten Gewinnen. Für das Geschäftsjahr 1926/27³⁶⁹ konnte Rheinmetall eine durchaus positive Bilanz ziehen. Trotz teilweise fallender Preise, erheblicher Investitionen und der Kosten für die Stilllegung der unrentabel gewordenen Lokomotivproduktion hatten sich Produktion, Absatz und Gewinn positiv entwickelt. Auch die Rohstahlerzeugung stieg weiter an. Der Umsatz wuchs von 50 Mio. Reichsmark im Geschäftsjahr 1927/28 auf 56 Mio. im letzten Geschäftsjahr vor der Weltwirtschaftskrise, wobei sich insbesondere der Export positiv entwickelte. Das Aktienkapital wurde von 12 auf 20 Mio. Reichsmark erhöht.³⁷⁰ Dabei konnten die Auswirkungen der seit 1928/29 sinkenden Verkaufspreise auf das Ergebnis aufgrund der durch die durchgeführten Rationalisierungsmaßnahmen reduzierten Stückkosten kompensiert werden.³⁷¹ Für das Geschäftsjahr 1926/27 zahlte Rheinmetall erstmals nach dem Krieg wieder eine Dividende, nachdem die Gewinne der Jahre zuvor zur Konsolidierung verwendet worden waren.

Nach einer kurzen Phase der Hochkonjunktur hatte Rheinmetall ab 1929 erheblich unter der Weltwirtschaftskrise zu leiden, wenngleich die Folgen zunächst noch durch die zuvor vorgenommenen Rationalisierungsmaßnahmen etwas abgemildert wurden.³⁷² Dabei spielte auch das Produktionsprogramm eine Rolle: Trotz der Wiederaufnahme der Rüstungsproduktion und der erfolgreichen Büromaschinenfertigung lebte Rheinmetall letztlich von Stahl und Röhren, und gerade die Eisen- und Stahlindustrie gehörte zu den von der Wirtschaftskrise am stärksten

³⁶⁶ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 58 f. Krupp verkaufte seine letzten Beteiligungen an Rheinmetall im Jahre 1938.

³⁶⁷ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 34 f.

³⁶⁸ ZARH, Geschäftsbericht 1925/26.

³⁶⁹ ZARH, Geschäftsbericht 1926/27.

³⁷⁰ ZARH, Geschäftsberichte 1927/28 und 1928/29.

³⁷¹ ZARH, Geschäftsbericht 1928/29.

³⁷² ZARH, Geschäftsbericht 1930/31.

betroffenen Wirtschaftszweigen.³⁷³ Ein dramatischer Nachfragerückgang in Verbindung mit einem allgemeinen Preisverfall erzwang einen Abbau überflüssig gewordener Produktionskapazitäten. Der Umsatz von Rheinmetall ging von 45 Mio. Reichsmark im Geschäftsjahr 1929/30 auf 32,2 Mio. im Geschäftsjahr 1930/31 zurück und verschlechterte sich im Folgejahr weiter auf 27,9 Mio.³⁷⁴ Überkapazitäten bestanden speziell auch im Röhrenbereich.³⁷⁵ Es wurden ein Röhrenkartell gebildet und den verschiedenen Herstellern Produktionsquoten zugewiesen. Rheinmetall verkaufte seine mit 3% ohnehin nur geringe Röhrenquote an Mannesmann, legte sein Röhrenwerk 1930 still und verwendete den Verkaufserlös zur weiteren Konsolidierung und zum Schuldenabbau. Bedingt durch diese Werksstilllegung und die weitere wirtschaftliche Entwicklung bis 1932 wurde die Rheinmetall-Belegschaft deutlich reduziert. Die Zahl der Mitarbeiter sank von 5.150 im Jahre 1929 auf 2.500 im Jahre 1932.³⁷⁶ Interessant erscheint die Tatsache, dass Rheinmetall in den Jahren der Wirtschaftskrise zwar erhebliche Umsatzeinbußen hinnehmen musste, gleichwohl aber in keinem der Krisenjahre einen Verlust auswies.

Wie bereits erwähnt, hatte Rheinmetall die wehrtechnische Produktion bereits 1921 wieder aufgenommen. 1925 wurden alle Aktivitäten in der wehrtechnischen Entwicklung neu organisiert und zu einer gemeinsamen militärischen Konstruktionsabteilung in Düsseldorf zusammengeführt. Diese erhielt vom Heereswaffenamt den Auftrag, Geschütze für die künftige Artillerie³⁷⁷ des Heeres zu entwickeln. Als diese Entwicklung erfolgreich war, erhielt Rheinmetall auch Aufträge der Marine für die Geschützausstattung eines neuen Panzerschiffes. Neben den Entwicklungsarbeiten nahm Rheinmetall 1925 die Waffenproduktion für die Reichswehr auf und schloss mit dem Reich für das Werk Sömmerda einen Vertrag als alleiniger Lieferant für Zünder ab. 1927 wurde mit der Konstruktion eines neuen 7,5 cm Infanteriegeschützes begonnen und ab 1929 stellte Rheinmetall in Unterlüß Feldhaubitzen und leichte Minenwerfer her. Im folgenden Jahr wurde das von Rheinmetall hergestellte MG 13 bei der Reichswehr eingeführt.³⁷⁸ 1929 erwarb Rheinmetall eine Beteiligung an der Schweizer Waffen- und Munitionsfabrik Solothurn.³⁷⁹

3.3 „Drittes Reich“ und Zweiter Weltkrieg

Der Regierungsantritt der Nationalsozialisten 1933 und die damit verbundene Konzeption der Wiederbewaffnung führten rasch zu einem deutlichen wirtschaftlichen Aufschwung bei Rheinmetall. Im Werk Rath wurde wieder in erheblichen Mengen Rohstahl produziert. Bereits 1933 erreichte die Produktion mit 57.100 Tonnen wieder 70% des Produktionshöchststandes vor der Krise, und die Belegschaft wuchs stetig an.³⁸⁰ Bereits im Juni 1933 waren 6.881 Menschen bei Rheinmetall beschäftigt, knapp 2.700 mehr als im Vorjahr.³⁸¹ Das Geschäftsjahr 1932/33 wies einen von 27,9 Mio. auf 32,4 Mio. Reichsmark gestiegenen Umsatz aus, wobei diese Umsatzsteigerung auf eine *„leichte Belebung wegen der durchgreifenden Maßnahmen der neuen Regie-*

³⁷³ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 115 und Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte, 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999, S. 118.

³⁷⁴ ZARH, Geschäftsberichte 1929/30, 1930/31 und 1931/32.

³⁷⁵ Vgl. im folgenden Leitzbach: Rheinmetall, S. 115 f.

³⁷⁶ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 36.

³⁷⁷ Der Begriff „Artillerie“ bezeichnet großkalibrige Geschütze.

³⁷⁸ ZARH, Chronik 1925 ff.

³⁷⁹ ZARH, Chronik 1929. Die restlichen Anteile wurden 1933 erworben.

³⁸⁰ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 34 f.

³⁸¹ ZARH Chronik 1933.

runge“ zurückzuführen war.³⁸² Bereits im Folgejahr war der Umsatz wieder so hoch wie vor der Weltwirtschaftskrise.³⁸³

Bereits im Frühjahr 1933 hatte Rheinmetall auf weitere Expansion gesetzt und die in Folge der Weltwirtschaftskrise vor der Liquidation stehende Berliner Traditionsfirma August Borsig GmbH erworben. Diese wurde zunächst als selbstständige Gesellschaft unter der Firma „A. Borsig Maschinenbau AG“ weitergeführt.³⁸⁴ Die Firma Borsig, die 1837 ihren Betrieb aufgenommen hatte, war bis zur Einstellung dieses Produktionszweiges 1931³⁸⁵ einer der bedeutendsten Hersteller von Lokomotiven. Weitere Produkte waren stationäre Dampfmaschinen, Dampfpflüge, Kältemaschinen und chemische Apparate. In den zwanziger Jahren hatte Borsig auch Traktoren und während des Ersten Weltkrieges Geschütze und Munition hergestellt. Rheinmetall sah in der Übernahme von Borsig verschiedene Vorteile: Man erwarb einen Namen, der Weltruf genoss, etablierte mit Produktionsstandorten in Berlin ein festes Standbein in der Reichshauptstadt, was im Hinblick auf die wehrtechnische Produktion sinnvoll erschien, und konnte mit den Erzeugnissen von Borsig das eigene Produktionsprogramm sinnvoll ergänzen.³⁸⁶ Im gleichen Jahr nahm Rheinmetall die Waffen- und Munitionsproduktion für Heer und Marine auf und erwarb zudem eine Munitionsfabrik in Schönebeck bei Magdeburg. Im zivilen Bereich erreichte Rheinmetall mit den Gelenkwellen aus Sömmerda die Marktführerschaft im Zuliefergeschäft für die deutsche Automobilindustrie.³⁸⁷ 1934 nahm Rheinmetall zur Finanzierung des Ausbaus der Produktionsanlagen von Borsig in Berlin eine Kapitalerhöhung vor. Außerdem wurde ein Vertrag mit der Reichwehr geschlossen, nach dem Rheinmetall eine Rüstungsproduktion in Berlin aufbauen musste, ohne dass sich jedoch das Reich zur Vergabe von entsprechenden Aufträgen hierfür verpflichtete.³⁸⁸ Nachdem 1935 das seit den zwanziger Jahren rechtlich selbstständige Werk Sömmerda, das sich mit seiner Büromaschinen- und Autoteileproduktion einen guten Ruf erworben hatte, wieder in das Düsseldorfer Stammhaus eingegliedert worden war,³⁸⁹ fusionierten zum 01.01.1936 die „Rheinische Metallwaaren- und Maschinenfabrik Actiengesellschaft“ und die „A. Borsig Maschinenbau AG“ zur „Rheinmetall-Borsig AG“.³⁹⁰ Mit dieser Fusion entfiel der 46 Jahre alte Gründungsname und der in den 1920er Jahren aus der Börsenkurzbezeichnung entstandene Pseudofirmenname „Rheinmetall“ wurde damit gewissermaßen legalisiert.³⁹¹ Im gleichen Jahr gründete Rheinmetall auf Veranlassung des Oberkommandos des Heeres in Berlin die Altmärkisches Kettenwerk GmbH (Alkett). Diese Gesellschaft produzierte schwere Panzerfahrzeuge und das MG 34.³⁹²

Rheinmetall strebte seit Beginn der Aufrüstungspolitik der Nationalsozialisten nach einer Ausweitung bei der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung von Rüstungsgütern.³⁹³ Die wehrtech-

³⁸² ZARH, Geschäftsbericht 1932/33.

³⁸³ ZARH, Geschäftsbericht 1933/34.

³⁸⁴ 50 Jahre Rheinmetall, S. 64.

³⁸⁵ Die Lokomotivproduktion wurde 1931 an die AEG verkauft.

³⁸⁶ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 64. Gutachter betrachteten das Programm von Borsig kritisch als „Warenhausprogramm von Spezialkonstruktionen“, vgl. ZARH B 3121,5.

³⁸⁷ Vgl. ZARH Chronik 1933.

³⁸⁸ ZARH Chronik 1934.

³⁸⁹ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 38.

³⁹⁰ Die Borsig-Maschinenbau AG wurde auf Rheinmetall verschmolzen. Mehrheitsgesellschafter der neuen Gesellschaft war mit ca. 59% die staatseigene VIAG, die Krupp AG hielt 14% der Anteile. Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 197.

³⁹¹ ZARH Chronik 1936. Die Wortmarke „Rheinmetall“ war bereits 1919 geschützt worden.

³⁹² ebenda

³⁹³ Leitzbach: Rheinmetall, S. 213.

nischen Aktivitäten weiteten sich deutlich aus. Schwerpunkte waren Kanonen und Geschütze, darunter der wegen seiner Größe berühmte, aber militärisch erfolglose Mörser „Karl“³⁹⁴, sowie Munition und Zünder. Auch im zivilen Geschäft war Rheinmetall weiter erfolgreich. Die Abteilung Sömmerda, längst etablierter Hersteller von Büromaschinen, brachte 1937 mit der „rechnenden Schreibmaschine“ die erste Fakturiermaschine der Welt auf den Markt; sie wurde auf der Weltausstellung in Paris im November des Jahres mit dem „Grand Prix“ ausgezeichnet.³⁹⁵

Prominent vertreten war Rheinmetall auch auf der Ausstellung „Schaffendes Volk“, die 1937 im Düsseldorfer Nordpark stattfand. Rheinmetall gab auf einer Fläche von 1.000 Quadratmetern einen Überblick über seine aktuelle zivile und militärische Produktpalette. Aus Düsseldorf wurden Edeltahlerzeugnisse und Werkzeugstähle, Hochleistungs-Schneckengetriebe für Fahrzeuge und Werkzeugmaschinen sowie Leichtmetallpress- und Schmiedestücke für Anwendungen in der Luftfahrt und in der chemischen Industrie gezeigt. Das Werk Sömmerda war mit Schreib-, Buchhaltungs- und Rechenmaschinen sowie mit Leichtmetallteilen vertreten. Das Werk Berlin zeigte u.a. Luft- und Gaskompressoren, Kälteverdichter, eine Kühlanlage, eine Getriebeturbine und eine Dampfkraftanlage. Der militärische Bereich präsentierte sich mit einer Sonderausstellung von Geschützen unterschiedlicher Kaliber und Konstruktion.³⁹⁶

Auf dieser Ausstellung vermittelte Rheinmetall das durchaus zutreffende Bild von einem vielfältig diversifizierten modernen Unternehmen. Die zivile und militärische Produktion von Rheinmetall war in den dreißiger Jahren beständig gewachsen und die Produktionsanlagen waren kontinuierlich modernisiert worden. Die Produktpalette war umfangreich und vielgestaltig. Rheinmetall betrieb u.a. ein Stahlwerk, ein Presswerk und ein Walzwerk. Schwerpunkte bildeten die Eisen- und Stahlerzeugung mit Fokus auf hochwertige Werkzeugstähle, Maschinenbau und Feinmechanik, die Herstellung von Press- und Schmiedestücken auch großer Gewichte sowie von Radreifen und Turbinenscheiben. Ferner wurden Federn in allen Größen für die Automobilindustrie und die Reichsbahn sowie für die hauseigene Geschützproduktion gefertigt. Ein relativ neues Geschäftsfeld war die Produktion von Leichtmetallteilen u.a. für den aufstrebenden Flugzeugbau. Erfolgreich war Rheinmetall in diesen Jahren auch in der Zahnrad- und Getriebetechnik. In Derendorf wurden Schneckengetriebe für Achsantriebe von Kraftfahrzeugen und für unterschiedlichste Maschinen hergestellt, mit denen sich Rheinmetall in Deutschland in diesem Produktbereich eine führende Stellung eroberte. So wurde das in Düsseldorf entwickelte, selbstsperrende Ausgleichsgetriebe in alle Kraftfahrzeuge der Wehrmacht eingebaut.

Bei der Produktion von Rüstungsgütern wurden bis 1935 noch die Beschränkungen des Versailler Vertrages beachtet, danach setzten der offen betriebene Aufbau der Wehrmacht und damit eine deutliche Ausweitung der Rüstungsproduktion ein.³⁹⁷ Die Chronik zum fünfzigjährigen Bestehen von Rheinmetall fasste die Produktstrategie des Unternehmens wie folgt zusammen: *„Bei allem Streben auf dem Gebiete der Waffentechnik, insbesondere der Entwicklungsarbeit, eine maßgebende Stellung zu erringen und zu behaupten, ist Rheinmetall ... auch stets darauf*

³⁹⁴ Benannt nach dem Artillerie-General Karl Becker. Vgl. ZARH, Chronik 1935.

³⁹⁵ ZARH Chronik 1937.

³⁹⁶ ebenda

³⁹⁷ Zur Produktion in den dreißiger Jahren vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 38 ff.

bedacht gewesen, seine Friedensfertigung immer weiter auszubauen und seinen bisherigen guten Ruf, insbesondere auf dem Gebiet der Stahlerzeugung und –verarbeitung, zu festigen.“³⁹⁸

Im Jahre 1938 erfolgten wesentliche Veränderungen in der Organisation und der Eigentümerstruktur des Unternehmens. Im Juni des Jahres beschloss die Hauptversammlung, den Unternehmenssitz nach Berlin zu verlegen, und der Unternehmensvorstand zog in das Berliner „Rheinmetallhaus“, das schon seit 1920 als Hauptstadtrepräsentanz gedient hatte, um.³⁹⁹ Damit wurde das Gesamtunternehmen, also auch die Düsseldorfer Werke, zentral aus Berlin gesteuert. Im Juli 1938 ging die Aktienmehrheit an Rheinmetall von der VIAG auf die „Reichswerke Aktiengesellschaft für Erzbergbau und Eisenhütten Hermann Göring“ über. Diese Maßnahme, die einer verstärkten Integration des Rheinmetall-Konzerns in die auf Autarkie und Aufrüstung zielende Wirtschafts- und Rüstungspolitik des Reiches im Rahmen des Vierjahresplans diente, stellte vordergründig keine große Veränderung dar, weil der bisherige Mehrheitsaktionär ebenfalls ein reichseigenes Unternehmen war. Für die „Reichswerke“ war die Übernahme von Rheinmetall aber von großer Bedeutung, weil man von diesem wirtschaftlich gesunden Unternehmen die technische, organisatorische und personelle Unterstützung erwartete, die für den eigenen Aufbau notwendig war.⁴⁰⁰ In der Folgezeit wurde Rheinmetall vollständig in die planmäßige Kriegsvorbereitung integriert.⁴⁰¹ Dieses spiegelte sich auch in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats wider: Im Juni 1938 wurden der Chef des Wehrwirtschafts- und Rüstungsamtes im OKW⁴⁰², General Georg Thomas, und der Vorstandsvorsitzende der „Reichswerke AG Hermann Göring“, Dr. Wilhelm Voß, in den Aufsichtsrat berufen.⁴⁰³ Vor dem Hintergrund der Autarkiebestrebungen des Reiches in Vorbereitung des Krieges bedeutsam waren die Aktivitäten des Werkes Tegel, das sich 1938 auch intensiv mit dem Großkompressorenbau für Treibstoff- und Ammoniaksynthesenanlagen sowie mit der Entwicklung von Mineralöldestillationsanlagen beschäftigte. Ebenfalls in das Jahr 1938 fiel die Beteiligung von Rheinmetall an der Max Stern AG in Essen, die nach ihrer „Arisierung“ in Eisen und Metall AG umbenannt wurde.⁴⁰⁴ Die Eisen und Metall AG war nach dem Zweiten Weltkrieg für Rheinmetall eine sehr lukrative Finanzanlage.⁴⁰⁵

Die Ausweitung der Produktion nach 1933 hatte ein deutliches Wachstum der Mitarbeiterzahlen zur Folge. Die Rheinmetall-Belegschaft wuchs in den Jahren nach dem Regierungsantritt der Nationalsozialisten beständig an. 1938 hatte sich die Mitarbeiterzahl mit 45.438 gegenüber 1933 mehr als versechsfacht und Rheinmetall war zu einem der größten deutschen Konzerne geworden. 1943 kam es zu einem erneuten Wechsel des Mehrheitsgesellschafters: Die Aktienmehrheit wurde von den „Reichswerken“ auf die reichseigene Bank der Deutschen Luftfahrt übertragen.⁴⁰⁶

³⁹⁸ Rheinmetall-Borsig AG: 50 Jahre Rheinmetall, S. 70.

³⁹⁹ ZARH Chronik 1938.

⁴⁰⁰ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 205. Demnach diente die Verlegung des Unternehmenssitzes nach Berlin auch dazu, die Aktivitäten von Rheinmetall auf die Bedürfnisse der Reichswerke auszurichten.

⁴⁰¹ Vgl. 100 Jahre Rheinmetall, S. 42.

⁴⁰² Oberkommando der Wehrmacht

⁴⁰³ ebenda

⁴⁰⁴ ebenda, die Rheinmetall-Beteiligung betrug ein Drittel. An der Eisen und Metall AG beteiligten sich neben Rheinmetall auch Hoesch und Mannesmann. Vgl. Wessel: Kontinuität im Wandel, S. 238.

⁴⁰⁵ Von 1956 bis 1976 erhielt Rheinmetall durch die Beteiligung an Eisen und Metall regelmäßig erhebliche Gewinne; sie betrugen kumuliert 42,8 Mio. DM. Nach einem massiven Ergebniseinbruch und Millionenverlusten wurde die Beteiligung 1982 verkauft.

⁴⁰⁶ Leitzbach: Rheinmetall, S. 211.

Mit Beginn des Krieges passte sich Rheinmetall den Bedürfnissen der Kriegswirtschaft an und weitete die Rüstungsproduktion aus. 1939 gründete das Unternehmen unter Steuerung durch die Waffenämter der drei Teilstreitkräfte zusätzliche Zweigwerke für die Produktion von Rüstungsgütern. Die Belegschaft wuchs zum Jahresende 1939 auf mehr als 48.000 an.⁴⁰⁷ In Düsseldorf wurden das Werk Derendorf erweitert und in der ehemaligen Lokomotivfabrik „Hohenzollern“ im Stadtteil Grafenberg ein Leichtmetallpresswerk eingerichtet, in dem Sauerstoffflaschen, Propeller und Teile für Flugzeugmotoren sowie Hohlkörper für Raketengeschosse produziert wurden.⁴⁰⁸ Die Zentrale der Waffenkonstruktion blieb auch nach der Fusion mit Borsig das Düsseldorfer Stammwerk, erst 1941 wurde sie nach Berlin-Tegel verlegt.⁴⁰⁹ In den Kriegsjahren beschäftigte sich Rheinmetall intensiv mit der Entwicklung neuer Waffen. So wurden u.a. die Flugzeugwaffe MG 131, der Panzerwagen „Tiger“, die Flugabwehrrakete „Hecht“, die Bordrakete „SC 500“ und die Boden-Luft-Rakete „Rheintochter“ entwickelt. Außerdem arbeitete Rheinmetall neben den Versuchsanstalten Peenemünde an der Herstellung sogenannter Vergeltungswaffen wie der Feststoffrakete „Rheinbote“⁴¹⁰, einer Ergänzung zur V2, und erhielt einen Entwicklungsauftrag für ferngelenkte Flugabwehrraketen.⁴¹¹ Während des Krieges entwickelte Rheinmetall zahlreiche Waffensysteme für die Wehrmacht, darunter Geschütze (Flugabwehrkanonen, Panzerabwehrkanonen, Bordgeschütze für Schiffe und Flugzeuge), Panzerfahrzeuge, Gewehre (Sturm- und Maschinengewehre) sowie Munition und Zünder, wobei nicht alle bei Rheinmetall entwickelten Systeme in die Serienproduktion gingen bzw. von Rheinmetall selbst gefertigt wurden.⁴¹² Ab Mitte der 1930er Jahre stieg bei Rheinmetall auch der Export von Rüstungsgütern deutlich an und blieb bis Kriegsende auf hohem Niveau. Exportiert wurde in die mit Deutschland verbündeten Staaten und auch in neutrale Staaten wie Schweden, Spanien und die Schweiz.⁴¹³ Das Reich förderte diese Exporte, um Devisenüberschüsse für den Import kriegsnotwendiger Rohstoffe zu erwirtschaften.⁴¹⁴

Der Anteil ziviler Produktion wurde im Laufe des Krieges zu Gunsten der Rüstungsfertigung, die 1941 auf Massenproduktion umgestellt wurde, weiter reduziert: Während Rheinmetall noch 1936 etwa jeweils zur Hälfte Rüstungsgüter und zivile Produkte hergestellt hatte, betrug der Rüstungsanteil 1939 bereits 59% und stieg 1943 auf 77%.⁴¹⁵ Einige zivile Produktionen wurden vollständig eingestellt, wie z.B. die Schreibmaschinenfertigung in Sömmerda 1941, und die Arbeitskräfte und Maschinen wurden verstärkt in der Rüstungsproduktion eingesetzt. Hingegen wurden zivile Fertigungsbereiche von kriegswichtiger Bedeutung weitergeführt. Hierzu zählten u.a. der Dampfkesselbau, die Kältetechnik, Raffinerieanlagen und der Kompressorenbau sowie die Fertigung von Fahrzeugteilen (Gelenkwellen, Getriebe).

⁴⁰⁷ ZARH Chronik 1939.

⁴⁰⁸ Das Lokomotivwerk war 1929 geschlossen und die Hohenzollern AG 1934 aufgelöst worden. Rheinmetall erwarb das Gelände 1939, verkaufte es 1941 an die reichseigene Luftfahrtanlagen GmbH und pachtete es von dieser zurück. In dem Werk wurden von 1942 bis 1945 KZ-Häftlinge des auf dem Gelände befindlichen „Außenlagers Berta“ eingesetzt.

⁴⁰⁹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 260. Auch nach der Verlegung blieb in Düsseldorf eine Konstruktionsabteilung erhalten.

⁴¹⁰ Das System „Rheinbote“ wurde von Oktober 1944 bis zur Produktionseinstellung im Februar 1945 im Werk Berlin-Marienfelde hergestellt. Vgl. ZARH Chronik 1944 und 1945.

⁴¹¹ Vgl. ZARH, Chronik 1940 ff.

⁴¹² Rheinmetall AG: die Geschichte unserer Geschichte, S. 8.

⁴¹³ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 49.

⁴¹⁴ Leitzbach: Rheinmetall, S. 343.

⁴¹⁵ Leitzbach, Rheinmetall, S. 213.

Die Rheinmetall-Produktion war während des Krieges durch kriegstypische Phänomene wie Facharbeitermangel und Rohstoffknappheit, aber auch verschiedentlich durch bürokratische Hindernisse gekennzeichnet. Zudem beeinträchtigten ab 1940 alliierte Luftangriffe die Produktion. Ab 1942 wurden die Düsseldorfer Werke regelmäßig bombardiert, was zu erheblichen Schäden und Produktionsausfällen führte, in deren Folge einzelne Betriebsteile an vermeintlich sicherere Standorte verlagert wurden. So zog die Waffenkonstruktion 1942 nach Leipzig um, wo sie ein Jahr später ausgebombt wurde.⁴¹⁶ Die Luftangriffe auf die Produktionsstätten nahmen in den Jahren 1943 und 1944 weiter zu, bei Kriegsende waren weite Teile der Gebäude und Produktionsanlagen zerstört.

Der Umsatz des Rheinmetall-Konzerns betrug im Jahre 1939 mit 367 Mio. Reichsmark 75 Mio. mehr als im Vorjahr, der Jahresgewinn 1939 lag bei 22,5 Mio. Reichsmark.⁴¹⁷ „Aufgrund der herausragenden Leistungen im Bereich Forschung, Konstruktion und Entwicklung modernster Waffentechnologie wurde die Rheinmetall-Borsig AG zum zweitgrößten Rüstungsunternehmen Deutschlands.“⁴¹⁸ Umsätze und Belegschaftszahlen stiegen stetig an. Die Zahl der Mitarbeiter erhöhte sich von 54.076 im Jahre 1940 auf mehr als 83.000 am Jahresende 1944. Die Umsätze wuchsen von 409 Mio. Reichsmark 1939 auf 923 Mio. 1943 an.⁴¹⁹ Über die damit tatsächlich erzielten Gewinne liegen verlässliche Angaben nicht vor. Die ausgewiesenen Gewinne dienten lediglich der Herleitung der ausgezahlten Dividenden, die auf 6% bis 7% gedeckelt waren. Mit dieser Deckelung sollten Mittelabflüsse an nichtstaatliche Aktionäre begrenzt bzw. verhindert werden.

3.4 Zerschlagung und Wiederaufbau

Mit der Kapitulation Deutschlands fand die Produktion bei Rheinmetall ein vorläufiges Ende: Die Besatzungsmächte erklärten die Rheinmetall-Borsig AG in Gänze zum Rüstungsunternehmen und verhängten ein totales Produktionsverbot sowie ein Verbot, Verbindlichkeiten aus der Zeit vor der Kapitulation zu begleichen.⁴²⁰ Diese naheliegende Einstufung bedeutete für Rheinmetall im Grundsatz auch die Demontage aller noch intakten Maschinen und die Zerstörung der verbliebenen Werksanlagen. Allerdings wurde beides in den verschiedenen Besatzungszonen unterschiedlich gehandhabt: die in den westlichen Zonen und in Westberlin gelegenen Produktionsstätten wurden nur teilweise abgebaut bzw. zerstört. Am Standort Düsseldorf war das Edelstahlwerk Rath mit Öfen, Walzwerk, Pressen und Hämmern von den Demontagen betroffen. Zudem wurden durch die Zonenbildung und die Abschnürung Berlins die organisatorische Einheit des verzweigten Unternehmens mit seinen Betriebsstätten in ganz Deutschland zerstört und die im Osten gelegenen Werke gingen verloren. Schwer wog auch der Verlust sämtlicher Patent- und Schutzrechte und zahlreicher Konstruktionspläne.⁴²¹ Nachdem aufgrund der äußerst problematischen Situation bei Kriegsende auch die Option einer Auflösung der Gesellschaft erwogen wor-

⁴¹⁶ Leitzbach: Rheinmetall, S. 270.

⁴¹⁷ ebenda

⁴¹⁸ 100 Jahre Rheinmetall, S. 42.

⁴¹⁹ ZARH, Chronik 1943. In diesem Jahr wurde der letzte Jahresabschluss während des Krieges erstellt.

⁴²⁰ ZARH, Chronik 1945, vgl. auch „Mitteilungen über Dreimächtekonferenz von Berlin vom 02.08.1945“ (Potsdamer Abkommen) III/A/3/I

⁴²¹ ZARH, Geschäftsbericht 1943-47/48, S. 5ff.

den war, beschlossen Vorstand und Aufsichtsrat am 16.06.1945, die Rheinmetall-Borsig AG weiter bestehen zu lassen.⁴²²

Von Kriegsende bis ins Jahr 1950 war Rheinmetall im Grundsatz jegliche Produktion verboten. In Düsseldorf wurde die auf knapp 200 Beschäftigte reduzierte Belegschaft zu Aufräum- und Instandsetzungsarbeiten eingesetzt. Noch intakte Werksräume wurden an andere Unternehmen vermietet und das Gelände in Unterlüß wurde land- und forstwirtschaftlich genutzt. Das Werk Grafenberg erhielt im Dezember 1945 die Genehmigung, Aluminiumtöpfe und andere Kochgeräte aus Leichtmetall zu produzieren.⁴²³ Diese wurde allerdings im Frühjahr 1946 widerrufen. Im Sommer 1948 durfte die Produktion von kleinen Gesenkteilen in der Gesenkschmiede in Halver, einem 35-Mann-Betrieb, der der Demontage entgangen war, wieder aufgenommen werden.⁴²⁴ Rheinmetall nutzte allerdings die Zeit erzwungener Untätigkeit, um, offenkundig in Erwartung einer Wiederaufnahme der Produktion, ein neues Rechnungswesen aufzubauen.⁴²⁵

Nach der Gründung der Bundesrepublik erfolgte eine Neuorganisation der nach der Enteignung aller Auslandsbeteiligungen und dem Verlust der in der Sowjetischen Besatzungszone gelegenen Produktionsstätten verbliebenen Unternehmensteile. Die Währungsreform 1948 führte zu erheblichen Liquiditätsproblemen bei Rheinmetall, weil alle Forderungen an das Reich, auf denen die Liquidität der Gesellschaft zu großen Teilen beruhte, nicht auf die DM umgestellt wurden.⁴²⁶ Um Produktionsgenehmigungen für die westdeutschen Betriebsstätten zu erhalten, gründete die Rheinmetall-Borsig AG 1950 zwei hundertprozentige Tochtergesellschaften aus und wurde damit zu einer Konzernholding.⁴²⁷ Der Standort Berlin wurde zur Borsig AG und der Standort Düsseldorf wurde zur Rheinmetall AG. Die Anteile des vormaligen Deutschen Reiches an der Rheinmetall-Borsig AG gingen auf die Bundesrepublik Deutschland über, die so als Eigentümer von knapp 52% des Grundkapitals zum Mehrheitsaktionär des Rheinmetall-Konzerns wurde.⁴²⁸ Die übrigen Anteile waren im Besitz von Kleinaktionären. Rheinmetall stand zunächst unter der Verwaltung externer Treuhänder. Reguläre Organe (Vorstand und Aufsichtsrat) wurden erst 1951 gebildet und die erste ordentliche Hauptversammlung nach 1943 wurde im November 1951 durchgeführt.⁴²⁹

Im Jahre 1950 konnte Rheinmetall nach fünfjähriger Zwangspause die Produktion wieder aufnehmen. Nach Einschätzung des Aufsichtsrats waren die Startbedingungen denkbar schlecht: Krieg, Demontage und Währungsumstellung hatten Rheinmetall einen Verlust von mindestens einer halben Milliarde DM gebracht und es bestand für den Wettbewerb, der bereits seit 1945 wieder produzieren durfte, ein Vorsprung von fünf bis sechs Jahren.⁴³⁰ Im Gegensatz zu Rhein-

⁴²² ZARH, Chronik 1945.

⁴²³ ZARH, Chronik 1945.

⁴²⁴ ZARH, Chronik 1948.

⁴²⁵ ZARH, Chronik 1947.

⁴²⁶ Vgl. ZARH, B407/1.

⁴²⁷ Rheinmetall AG: die Geschichte unserer Geschichte, S. 9.

⁴²⁸ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 51.

⁴²⁹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 434f.

⁴³⁰ ZARH, Geschäftsbericht 1948-1951. Wettbewerber Krupp konnte mit der Friedrich-Alfred Hütte bereits 1946 die Produktion wieder aufnehmen.

metall durfte Wettbewerber Krupp in der Friedrich-Alfred-Hütte bereits im November 1945 die Produktion wieder aufnehmen.⁴³¹

Bei der Produktionsaufnahme knüpfte man sowohl in Düsseldorf als auch in Berlin teilweise an das bisherige zivile Produktionsprogramm an. Die Rheinmetall AG begann mit der Produktion von Transport- und Verladeanlagen, von Kränen und Aufzügen sowie von Büromaschinen. Die Borsig AG nahm den Bau von Kesseln und Rohrleitungen, von Kompressoren, Kälteanlagen und chemischen Anlagen wieder auf. Ferner gehörten Schiffsmaschinen, Dampfturbinen, Kraftanlagen, Pumpen und Pressen, Dampfmaschinen sowie Guss- und Schmiedestücke zum Fertigungsprogramm.⁴³² Zur Sicherung ihrer wirtschaftlichen Lage schloss die Rheinmetall AG im Januar 1951 einen Ergebnisabführungsvertrag, durch den ein etwaiger Überschuss an den Mutterkonzern abgeführt werden musste, dieser aber ggf. auch einen Verlust der Tochter auszugleichen hatte.⁴³³ Die im Auf- bzw. im Umbau befindlichen Stammwerke erwirtschafteten in den folgenden Jahren trotz Umsatzwachstums erhebliche Verluste, die der Mutterkonzern teilweise durch die Gewinne aus seinen lukrativen Finanzbeteiligungen wie der Eisen- und Metall AG oder der Hydraulik AG⁴³⁴ kompensieren konnte. Die Finanzbeteiligungen sicherten in diesen Jahren das Überleben des Konzerns.⁴³⁵ Erst 1954 wurde wieder ein kleiner Gewinn erzielt.⁴³⁶ Trotz eines erheblichen Mangels an Konstrukteuren und Facharbeitern weitete Rheinmetall seine Produktpalette weiter aus. 1952 wurde in Düsseldorf mit der Produktion von Gerberei- und Ledermaschinen sowie von Stoßdämpfern für Straßen- und Schienenfahrzeuge begonnen. Letztere war trotz technischer Erfolge wirtschaftlich nicht erfolgreich. Der ebenfalls wirtschaftlich nicht tragfähige Aufzugbau wurde im gleichen Jahr eingestellt. Weitgehend erfolglos blieb auch die Büromaschinenproduktion. Die Aktivitäten in Bezug auf Kleinaddiermaschinen und Schreibmaschinen wurden eingestellt. Der umsatzstärkste Bereich waren die Transport- und Verladeanlagen. Diese machten 1954 etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes aus. Die Produkte dieses Bereiches waren durchaus hochwertig und technisch anspruchsvoll. Allerdings war das Geschäft mit den Transport- und Verladeanlagen sehr verlustreich und wurde zum Ende des Jahres gleichfalls aufgegeben.⁴³⁷ Die Rheinmetall AG beschäftigte zum Ende des Jahres 1954 466 Mitarbeiter, der Umsatz betrug 3 Mio. DM⁴³⁸ Weitaus größer war die Berliner Schwestergesellschaft. Sie beschäftigte zum gleichen Zeitpunkt 4.298 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von knapp 60 Mio. DM, wobei ein Drittel des Umsatzes auf Kessel und Rohrleitungen entfiel.⁴³⁹ Ihrem Holdingcharakter entsprechend klein war mit 140 die Mitarbeiterzahl der Rheinmetall-Borsig AG im Jahre 1954. Der Erfolg der zivilen Produktion bei Rheinmetall in Düsseldorf war in der Nachkriegszeit gering. Verschiedene Produktionszweige, die teilweise an das zivile Vorkriegsproduktionsprogramm anzuknüpfen versuchten, mussten unter erheblichen Verlusten nach kurzer Zeit wieder aufgegeben werden. Dieses führte u.a. auch dazu, dass nicht mehr benötigte Grundstücke in Rath und Derendorf verkauft oder an andere Unternehmen verpachtet wurden; so erwarb die Auto-Union ein großes Grundstück nördlich der Heinrich-Ehrhardt-Straße. Der Düsseldorfer

⁴³¹ Die „entflochtenen“ Hütte und die Lokomotivfabrik erhielten am 30.11.1945 eine vollständige Produktionsgenehmigung. Vgl. Abelshauser: Rüstungsschmiede der Nation, in: Gall: Krupp im 20. Jahrhundert, S. 451f.

⁴³² ZARH, Chronik 1950.

⁴³³ ZARH, Geschäftsbericht 1948/49, 1050, 1951, S. 9.

⁴³⁴ Vgl. Kapitel 7.1 und 7.2.5.

⁴³⁵ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 52.

⁴³⁶ Leitzbach: Rheinmetall, S. 438.

⁴³⁷ ZARH, Chronik 1954.

⁴³⁸ ZARH, Chronik 1954.

⁴³⁹ ebenda

Unternehmensteil mit seinen erfolglosen Versuchen, in der zivilen Produktion Fuß zu fassen, der 1956 den größten Verlust seiner Unternehmensgeschichte verbuchen musste⁴⁴⁰, kann für die Mitte der 1950er Jahre durchaus als „*maroder Unternehmensrest*“ bezeichnet werden.⁴⁴¹ Auch die Verluste des Gesamtkonzerns waren in den Nachkriegsjahren erheblich, reduzierten sich aber nach 1949 kontinuierlich. Der Abschluss des Jahres 1952 wies einen Jahresverlust von 215 TDM aus, der Verlustvortrag aus den Vorjahren belief sich auf stolze 4,65 Mio. DM.⁴⁴² Im Gegensatz zu der Düsseldorfer Konzerntochter entwickelte sich die Borsig AG in der ersten Hälfte der 1950er Jahre bei stabiler Auftragslage wirtschaftlich durchaus positiv.⁴⁴³

Die entscheidende Wendung erfuhr die Rheinmetall AG im Zusammenhang mit der Gründung und Bewaffnung der Bundeswehr nach Inkrafttreten der Pariser Verträge 1955, durch die der Wiedereinstieg in die Rüstungsproduktion möglich wurde. Sondierungsgespräche mit staatlichen Stellen bezüglich einer eventuellen Wiederaufnahme der Rüstungsproduktion, in den Akten als „*Sonderproduktion*“ bezeichnet, führte Rheinmetall bereits 1952⁴⁴⁴, nachdem das vom Alliierten Kontrollrat erlassene Rüstungsproduktionsverbot 1951 vor dem Hintergrund eines sich abzeichnenden westdeutschen Verteidigungsbeitrages aufgehoben und lediglich durch eine alliierte Überwachung westdeutscher Rüstungsproduktion ersetzt worden war⁴⁴⁵. In einem persönlichen Gespräch im Wirtschaftsministerium informierte am 07.08.1952 Ministerialdirigent Schmid den Rheinmetall-Vorstandsvorsitzenden Dr. Werner Köttgen über aktuelle rüstungspolitische Überlegungen im Rahmen der Diskussionen um die Europäische Verteidigungsgemeinschaft (EVG).⁴⁴⁶ Schmid berichtete in diesem Gespräch, dass in der Bundesrepublik eine Beschaffungsstelle aufgebaut werde, die später in die europäische Organisation integriert werden solle. In der ersten Phase der militärischen Beschaffung stünden voraussichtlich größere Finanzmittel zur Verfügung. Zudem würden zusätzliche amerikanische Finanzhilfen erwartet. Es sei eine laufende Großserienfertigung auch von völlig neuen Waffensystemen geplant und die Rüstungsbetriebe sollten nicht nur den Bedarf im eigenen Lande decken, sondern für die ganze EVG oder die NATO produzieren. Man gehe davon aus, dass zusätzliche Produktionskapazitäten benötigt würden, die möglichst unter Ausnutzung von Restbeständen ehemaliger Rüstungsbetriebe bereitgestellt werden sollten. Voraussichtlich würden auch zusätzliche Kapazitäten in der Stahlproduktion erforderlich. Für alle Beschaffungsfragen sei das Wirtschaftsministerium unter seiner Federführung zuständig und ihm oblägen die Kontakte mit den Vertretern der einschlägigen Industrien. Unmittelbare Kontakte zwischen der Industrie und der Dienststelle Blank, der Vorgängerin des Verteidigungsministeriums, seien zunächst nicht erforderlich⁴⁴⁷. Der Rheinmetall-Vorstand konnte also Mitte 1952 davon ausgehen, in näherer Zukunft wieder staatliche Rüstungsaufträge zu erhalten und auch wieder Waffen exportieren zu können.⁴⁴⁸ 1954 wurde mit

⁴⁴⁰ ZARH, Chronik 1956.

⁴⁴¹ Van de Kerkhof: auf dem Weg vom Konzern zum Netzwerk, S. 73.

⁴⁴² ZARH, Geschäftsbericht 1952.

⁴⁴³ Leitzbach: Rheinmetall, S. 468.

⁴⁴⁴ ZARH, B 4103/3

⁴⁴⁵ Broska, Guha, Wellmann: das Geschäft mit dem Tod, S. 9f.

⁴⁴⁶ Aktennotiz Köttgen betreffend „Sonderfertigung“ vom 09.08.1952, ZARH, B4103/3

⁴⁴⁷ ebenda

⁴⁴⁸ Rheinmetall hatte unmittelbaren persönlichen Zugang zu den für die Rüstung zuständigen staatlichen Stellen. Es boten sich aber auch ehemalige Mitarbeiter von Rüstungsfirmen an, solche Kontakte herzustellen. Bei Rheinmetall war dies Waldemar Pabst, ehemaliger Freicorpsoffizier, Auftraggeber des Mordes an Rosa Luxemburg und Karl Liebknecht, von 1934 bis 1939 Leiter der Waffenexportabteilung bei Rheinmetall. Da Rheinmetall auf diese Kontaktvermittlung nicht angewiesen war, verbat man sich die Intervention von Pabst. Vgl. ZARH 4103/3.

dem Wiederaufbau des Stahlwerks in Rath begonnen und 1956 nahm Rheinmetall die Waffenproduktion wieder auf.

Die Wiederausrichtung der Düsseldorfer Rheinmetall AG auf die militärische Produktion erfolgte im Kontext dreier wesentlicher struktureller Weichenstellungen, die für die Entwicklung des Unternehmens in den folgenden drei Jahrzehnten von entscheidender Bedeutung werden sollten, nämlich der Übernahme der Aktienmehrheit durch Röchling, des Verkaufs der Borsig AG und des Beginns der Diversifizierung zunächst durch den Kauf von vornehmlich kleineren Maschinenbauunternehmen.

In der Mitte der 1950er Jahre wurde in der Bundesrepublik eine Privatisierungsdebatte geführt. Es wurde kritisch hinterfragt, ob der Bund „Konzernherr“, also Eigentümer industrieller Unternehmen, sein sollte. Diese Frage wurde in Bezug auf den Rheinmetall-Konzern letztlich nicht einheitlich entschieden. Im Rahmen seiner Planungen, sich von der bundeseigenen, in Liquidation befindlichen Bank der Deutschen Luftfahrt und deren Beteiligungen, zu denen auch Rheinmetall gehörte, zu trennen, sollte Rheinmetall vollständig privatisiert werden. Dabei spielte auch eine Rolle, dass der Düsseldorfer Standort für die wehrtechnische Produktion vorgesehen war, und die Bundesregierung die Grundsatzposition vertrat, die Herstellung von Rüstungsgütern müsse ausschließlich privatwirtschaftlich organisiert sein. Im Frühjahr 1955 wurden erste Verkaufsverhandlungen mit verschiedenen Interessenten aus dem Bereich der Schwerindustrie geführt, so u.a. mit Mannesmann, Hoesch und Röchling, aber auch mit ausländischen Unternehmen, wie z.B. dem Schweizer Automobil- und Rüstungshersteller Hispano-Suiza.⁴⁴⁹ Bei den Verkaufsverhandlungen zeigte sich, dass die Kaufinteressenten nicht die gesamte Rheinmetall-Borsig AG übernehmen wollten, sondern entweder an dem westdeutschen oder an dem Berliner Unternehmensteil interessiert waren. Damit wurde eine entsprechende Aufgliederung des Konzerns notwendig.⁴⁵⁰ Für eine solche Aufteilung sprach zudem auch die Zielsetzung einer Wiederaufnahme der Rüstungsproduktion bei Rheinmetall, denn diese wäre am Standort Berlin aufgrund des Viermächtestatus nicht möglich gewesen.

Die Verkaufsverhandlungen konzentrierten sich bald auf die saarländische Unternehmerfamilie Röchling, die Eigentümerin der 1881 gegründeten Röchling'schen Eisen- und Stahlwerke in Völklingen an der Saar, einem der größten deutschen Eisen- und Stahlproduzenten vor und während des Krieges. Im Rahmen des französischen Protektorats über das Saarland stand die „Völklinger Hütte“ der Röchling'schen Eisen- und Stahlwerke unter französischer Verwaltung, und die Familie Röchling hatte das Saarland verlassen müssen.⁴⁵¹ Die Völklinger Hütte erlangte zur Zeit des französischen Saarprotektorates eine außenpolitische Bedeutung. Bundeskanzler Konrad Adenauer und der französische Außenminister Antoine Pinay hatten sich darauf verständigt, dass die Völklinger Hütte jeweils zur Hälfte an Frankreich und an die Bundesrepublik verkauft werden sollte. Um die Familie Röchling hierfür zu entschädigen bzw. ihr wieder eine industrielle Betätigung zu ermöglichen, allerdings ausdrücklich nur auf dem zivilen Sektor, hatte der Bund ihr u.a. die Übernahme seines Aktienpaketes an der Rheinmetall-Borsig AG angeboten. Die Volksabstimmung über das Saarstatut und der Luxemburger Vertrag entzogen aber dem geplanten Verkauf die Grundlage und die Völklinger Hütte wurde an die Familie Röchling zurück-

⁴⁴⁹ Auch das Schweizer Rüstungsunternehmen Oerlikon-Bührle war an einem Einstieg bei Rheinmetall interessiert. Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 477.

⁴⁵⁰ Vgl. ZARH B407/1, Auftragsschreiben an die Westdeutsche Industrietreuhandgesellschaft vom 24.6.1955.

⁴⁵¹ Welt am Sonntag vom 03.05.1970, vgl. ZARH A24/11

gegeben.⁴⁵² Die Verkaufsverhandlungen wurden dennoch fortgesetzt, jetzt aber unter der Voraussetzung, dass bei Rheinmetall konventionelle Waffen für den Bedarf der Bundeswehr hergestellt und entwickelt würden.⁴⁵³ Über diese Frage fand in Bonn eine Reihe von Besprechungen mit hochrangigen Vertretern der Bundesrepublik statt, so u.a. mit Staatssekretär Ludger Westrick⁴⁵⁴ vom Bundeswirtschaftsministerium und Verteidigungsminister Theodor Blank.⁴⁵⁵ In diesen Verhandlungen forderte der Bund den Aufbau neuer Rüstungskapazitäten für die Bundeswehr und versprach im Gegenzug, Rheinmetall bei der Auftragsvergabe zu berücksichtigen.⁴⁵⁶ Die Interessenlagen aller Beteiligten verhielten sich in dieser Entscheidungssituation offensichtlich komplementär zueinander. Der Bund suchte für den Aufbau und die Ausrüstung der neuen Streitkräfte ausgewiesene und zuverlässige Spezialisten für die wehrtechnische Entwicklung und Produktion.⁴⁵⁷ Rheinmetall verfügte über die hierfür notwendigen fachlichen Kompetenzen, hatte selbst zu diesem Zeitpunkt kein tragfähiges ziviles Fertigungsprogramm und befand sich zudem in einer ernsthaften wirtschaftlichen Krise.⁴⁵⁸ Die Familie Röchling hatte die Gelegenheit, ein ebenfalls aus dem Eisen- und Stahlbereich kommendes Traditionsunternehmen zu erwerben, das zu ihr passte, und zudem durch seine dem Kohle- und Stahlbereich nachgelagerte, weiterverarbeitende Produktion Möglichkeiten zu vertikaler Diversifizierung bot.⁴⁵⁹ Außerdem waren von Rheinmetall aufgrund der durch den Bund in Aussicht gestellten Rüstungsaufträge gute Gewinne zu erwarten. Die Auflage des Bundes, Rheinmetall müsse wieder in der Wehrtechnik produzieren, wurde von Röchling ohne Vorbehalte akzeptiert. In einer Besprechung zwischen Ernst Röchling, Otto Kranzbühler und Staatssekretär Rust vom Verteidigungsministerium stellte man einvernehmlich fest, dass *„Röchling Rheinmetall im Einvernehmen und mit Unterstützung des Verteidigungsministeriums erworben hat, um es als Waffenschmiede für die Bundeswehr in Gang zu bringen.“*⁴⁶⁰ Röchling selbst war an der Aufnahme wehrtechnischer Produktion interessiert und zeigte nach Einschätzung eines Branchenkenners ein besonderes Interesse an den *„Hauptrosinen in Unterlüß und in Rath“*, während man Borsig eher mit einer gewissen Sorge betrachtete.⁴⁶¹ Eine Nähe zur wehrtechnischen Produktion ließ auch Ernst Röchling selbst erkennen. Nachdem Röchling von einem ehemaligen General und Waffeningenieur aufgefordert worden war, aus Rheinmetall im nationalen Interesse wieder eine Waffenschmiede zu machen, bestätigte er ihm diese Absicht.⁴⁶² Am 23.06.1956 übernahm dann die Familie Röchling die ehemals im Bundeseigentum befindliche Aktienmehrheit an der Rheinmetall-Borsig AG. Bereits vor Erwerb der Aktienmehrheit hatte Röchling Vorbereitungen für die Wiederaufnahme der wehrtechnischen Produktion bei Rheinmetall getroffen, um den engen terminlichen Vorgaben des Bundes entsprechen zu können. So sicherte man sich notwendige Patente, schloss Lizenzabkommen mit ausländischen Unternehmen und übernahm mit der Tochtergesellschaft „Hessische Industriewerke GmbH, Wetzlar“, einen Auftrag über die Fertigung von Maschinengewehren. Diese Vorbereitungen wirkten sich allerdings insoweit für Röchling nachteilig aus, als sich

⁴⁵² Vgl. ZARH, A24/11, Schreiben von Rheinmetall an den Direktor i.R. Blume vom 06.05.1970 und ZARH, Chronik 1956.

⁴⁵³ Vgl. ZARH, B51/81.

⁴⁵⁴ Staatssekretär Westrick war von 1951 bis 1955 Mitglied des Rheinmetall-Aufsichtsrats.

⁴⁵⁵ ZARH, B51/81.

⁴⁵⁶ Vgl. ZARH, A24/11, Schreiben von Rheinmetall an den Direktor i.R. Blume vom 06.05.1970 und 100 Jahre Rheinmetall, S. 54.

⁴⁵⁷ Dieses Ansinnen stieß in der deutschen Industrie allgemein auf wenig Interesse. Vgl. ZARH, B51/81.

⁴⁵⁸ 1956 erwirtschaftete Rheinmetall den größten Verlust in der Unternehmensgeschichte. Vgl. ZARH, Chronik 1956.

⁴⁵⁹ Vgl. Aktennotiz Dr. Köttgen vom 20.02.1956, ZARH, B407/4.

⁴⁶⁰ ZARH B515/50, Notiz über eine Besprechung im BMVg. am 13.03.1958.

⁴⁶¹ Schreiben von Aufsichtsratsmitglied Dr. Guth an Dr. Köttgen vom 14.02.1956, ZARH, B407/4.

⁴⁶² Vgl. Schriftverkehr Ernst Röchling vom 22.01.1956, ZARH, B407/4.

dadurch bei den Schlussverhandlungen der Kaufpreis deutlich erhöhte: Anstelle des aktuellen Börsenkurses von 150 DM zahlte Röchling letztlich 227,50 DM pro Aktie an den Bund.⁴⁶³ Der neue Mehrheitsaktionär formulierte das unternehmerische Ziel, über den Weg in die Wehrtechnik auch in den allgemeinen Maschinenbau hineingehen zu wollen.⁴⁶⁴ An einer Übernahme von Borsig hatte die Familie Röchling hingegen kein Interesse.⁴⁶⁵ Daher wurde parallel zur Übernahme der Aktienmehrheit an Rheinmetall die Aufteilung des Konzerns in seinen westdeutschen und seinen Berliner Teil vorbereitet. Am 01.08.1956 verkaufte Rheinmetall seine Beteiligung an der Borsig AG an die staatliche Aktiengesellschaft für Berg- und Hüttenbetriebe, Salzgitter, zu der die restlichen Teile der ehemaligen „Reichswerke“ umfirmiert worden waren, wodurch Borsig im Staatsbesitz verblieb. Da die Beteiligung an Borsig in den letzten Jahren nur noch eine reine Finanzbeteiligung ohne inhaltliche Einflussnahme gewesen war, hatte der Verkauf keine wesentlichen Konsequenzen für die verbleibenden Konzernteile von Rheinmetall.⁴⁶⁶ Allerdings machte er eine Umbenennung erforderlich: auf der Hauptversammlung am 20.11.1956 erhielt die Holdinggesellschaft den Namen Rheinmetall-Berlin AG. Die bisherige Düsseldorfer Tochtergesellschaft, die Rheinmetall AG, wurde 1957 aus Gründen der militärischen Geheimhaltung in eine GmbH umgewandelt.⁴⁶⁷ Die Rheinmetall GmbH war bis 1994 Jahre die Leitfirma des Unternehmensbereiches Wehrtechnik.⁴⁶⁸

3.5 Die Ära Röchling: Militärische Fertigung und Ausbau der zivilen Produktion

Gemäß der durch den Mehrheitsaktionär festgelegten Strategie der Dualität von militärischer und ziviler Fertigung knüpfte Rheinmetall ab 1956 konsequent an sein wehrtechnisches Programm an, konzentrierte sich aber gleichzeitig auch auf den Auf- bzw. Ausbau seiner Maschinenbauparte.⁴⁶⁹ Zu dieser grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens vermerkt die Unternehmenschronik: *„Rheinmetall bemüht sich in den Aufbaujahren der deutschen wehrtechnischen Industrie frühzeitig um eine Diversifikation in zivile Bereiche des Maschinenbaus, um sich eine gewisse Unabhängigkeit vom Staat als einzigem Kunden der wehrtechnischen Industrie zu schaffen. Wegbereiter der auf einen Ausbau der zivilen Fertigung abzielenden Unternehmenspolitik ist der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Ernst Röchling, das Aufsichtsratsmitglied Otto Kranzbühler⁴⁷⁰ und das langjährige Vorstandsmitglied Otto Paul Caesar.“⁴⁷¹*

⁴⁶³ Zur Übernahme der Aktienmehrheit durch Röchling vgl. ZARH, B51/81.

⁴⁶⁴ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 54.

⁴⁶⁵ Aktennotiz von Dr. Köttgen über ein Gespräch mit Otto Kranzbühler vom 04.06.1956, ZARH, B407/4.

⁴⁶⁶ ZARH, Chronik 1956.

⁴⁶⁷ Die Publizitätspflichten einer GmbH waren weit weniger umfangreich als die einer AG.

⁴⁶⁸ Der Rheinmetall GmbH waren zeitweise in geringem Umfang auch zivile Produktionsbereiche wie z.B. Gelenkwellen und Stoßdämpfer organisatorisch zugeordnet.

⁴⁶⁹ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 9.

⁴⁷⁰ Rechtsanwalt Otto Kranzbühler, vor 1945 Marinerichter, war bei den Nürnberger Prozessen als Verteidiger von Admiral Dönitz aufgetreten. Dem Rheinmetallaufsichtsrat gehörte er als Vertreter des Mehrheitsaktionärs Röchling an. Die Beziehung zur Familie Röchling bestand seit mindestens 1948/49, als Kranzbühler den als Kriegsverbrecher angeklagten Hermann Röchling vor dem französischen Militärgericht in Rastatt verteidigte.

⁴⁷¹ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 10. Otto Paul Caesar war Vorstandsvorsitzender von 1956 bis 1971.

3.5.1 Militärische Produktion

Der erste Auftrag, den Rheinmetall für die neue Bundeswehr ausführte, war die Produktion von Maschinengewehren. Der im August 1956 mit der Hessischen Industriewerke GmbH geschlossene Vertrag über die Lieferung von 16.400 Stück des Maschinengewehrs MG 42 wurde im Dezember 1956 auf Rheinmetall übertragen.⁴⁷² Die dafür vom Bund geleisteten Anzahlungen trugen dazu bei, in Düsseldorf neue Produktionsanlagen für die wehrtechnische Produktion zu erstellen sowie eine neue Entwicklungsabteilung einzurichten. Bereits Anfang 1958 wurden die ersten Maschinengewehre an die Bundeswehr ausgeliefert. Zudem wurde 1958 mit der Lizenzfertigung der MK 20-1, einer 20 mm Maschinenkanone für den Schützenpanzer HS 30, begonnen.⁴⁷³ Die ersten, bei Rheinmetall nach dem Krieg hergestellten Waffen waren entweder Modelle aus dem Zweiten Weltkrieg oder Lizenzbauten anderer Hersteller, etwa aus der Schweiz, Großbritannien oder den USA, die konstruktiv verändert und weiterentwickelt wurden. Später kamen Eigenentwicklungen hinzu. Die Wiederaufnahme der militärischen Entwicklung und Produktion bei Rheinmetall erforderte erhebliche Investitionen, die zu Lasten des Aufbaus des zivilen Bereichs vorgenommen wurden. Bestehende Pläne für die Zivillfertigung mussten aus finanziellen und auch aus personellen Gründen zurückgestellt werden. Von 1956 bis 1964 investierte Rheinmetall mehr als 100 Mio. DM u.a. in die Fertigung von Maschinengewehren, die Produktionsaufnahme des Sturmgewehrs G3, die Lizenzherstellung und konstruktive Weiterentwicklung der 20 mm Maschinenkanone MK1, die Weiterentwicklung und Herstellung der zur Maschinenkanone MK1 gehörenden Munition, die Einrichtung von Werkstätten für den Kanonenbau, den Bau von Panzertürmen und den Bau von Lafetten, die Einrichtung der Entwicklungsabteilungen mit dazugehörendem Versuchsbetrieb und die Wiederherrichtung des firmeneigenen Schießplatzes in Unterlüß.⁴⁷⁴ Im Jahre 1964 begann Rheinmetall mit der Fertigung von schweren Waffen und dem Bau von Panzerkomponenten wie Panzerkanonen, Panzertürmen und Panzerhaubitzen. 1965 wurde mit der Entwicklung der 120 mm Glattrohrkanone, einer neuartigen Waffenanlage für den Kampfpanzer der 70er Jahre⁴⁷⁵, begonnen. Die Serienfertigung der Feldhaubitze FH 70 sowie die Herstellung der Panzertürme für den Kampfpanzer „Leopard 2“ begannen 1978, und im folgenden Jahr wurde der erste „Leopard 2“ mit der 120 mm Glattrohrkanone ausgeliefert.⁴⁷⁶ In Bezug auf die wehrtechnischen Entwicklungsprojekte ist allerdings festzustellen, dass nicht alle Eigenentwicklungen auch in Serie gingen. So wurden z.B. die 80 mm Raketenpanzerbüchse „Speer“, das Flugabwehrsystem „Matador“ und der „Kampfpanzer 70“ niemals gebaut.⁴⁷⁷ Eine weitergehende Betrachtung der Aktivitäten des Rheinmetall-Konzerns in der Wehrtechnik ist für die vorliegende Fragestellung nicht relevant und kann daher unterbleiben. Es bleibt lediglich festzustellen, dass das wehrtechnische Engagement von Rheinmetall als erfolgreich bezeichnet werden muss. Die Wehrtechnik behielt trotz aller Bemühungen um Diversifikation in den zivilen Bereich bis zum Ende des Betrachtungszeitraums eine dominierende Stellung innerhalb des Rheinmetall-Konzerns.⁴⁷⁸

⁴⁷² ZARH, Chronik 1956.

⁴⁷³ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 55.

⁴⁷⁴ Vgl. ZARH, B51/81.

⁴⁷⁵ Bei dem Kampfpanzer 70 handelte es sich um ein deutsch-amerikanisches Gemeinschaftsprojekt, aus dem die USA 1970 aus Kostengründen ausstiegen. Die Bundesrepublik betrieb die Entwicklung als „Leopard 2“ weiter. Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 592.

⁴⁷⁶ Vgl. Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 10 f.

⁴⁷⁷ Vgl. Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, S. 57.

⁴⁷⁸ Vgl. 100 Jahre Rheinmetall, S. 62.

3.5.2 Diversifikation durch den Zukauf ziviler Unternehmen

In der ersten Hälfte der 1950er Jahre hatte Rheinmetall versucht, ein ziviles Produktionsprogramm aus dem bestehenden Unternehmen heraus aufzubauen, um so überhaupt wieder tätig werden zu können und um vorhandene Produktionskapazitäten auszulasten. Diese ersten Versuche waren jedoch weitgehend erfolglos verlaufen, so dass bei Übernahme der Aktienmehrheit durch die Familie Röchling 1956 ein marktfähiges Produktionsprogramm faktisch nicht vorhanden war. 1956 waren von den diversen Versuchen des Aufbaus einer Zivilfertigung nur noch die Büromaschinen, der Kupplomat und die Stoßdämpfer im Programm, und auch diese Produktionsbereiche konnten nicht auf Dauer gehalten werden.⁴⁷⁹ In der zweiten Hälfte der 1950er Jahre erfolgte der Ausbau der zivilen Produktion nicht mehr im eigenen Unternehmen, sondern Rheinmetall begann, verschiedene bestehende Unternehmen insbesondere des Maschinenbaus aufzukaufen.⁴⁸⁰ Mit seinem Firmenakquisitionsprogramm schritt Rheinmetall schnell voran.⁴⁸¹ Im Dezember 1956 übernahm Rheinmetall die Aktienmehrheit der Gollnow AG, einer Nachfolgefirma der in Konkurs gegangenen Firma J.Gollnow und Sohn, eines Stahl- und Brückenbauunternehmens aus Stettin, das seinen Sitz nach dem Krieg nach Düsseldorf verlegt und sich in dem Rheinmetall-Gelände in Derendorf eingemietet hatte.⁴⁸² Im Mai 1958 begann der Erwerb der Tornado GmbH, eines Herstellers von Befestigungstechnik aus Ratingen.⁴⁸³ Mit dem Kauf von Benz & Hilgers diversifizierte Rheinmetall 1962 in die Verpackungsmaschinenbranche. Das Düsseldorfer Unternehmen stellte Verpackungsmaschinen für die Nahrungs- und Genussmittelindustrie her.⁴⁸⁴ 1963 gliederte Rheinmetall aus den Gollnow-Werken den Geschäftsbereich Prüfstände in eine eigene Gesellschaft, die Aviatest GmbH, aus.⁴⁸⁵ Im Jahre 1964 gründete Rheinmetall zusammen mit der Firma Uni-Cardan die Rheinmetall-Schmiede- und Presstechnik GmbH in Trier. Dieses Unternehmen, an dem Rheinmetall mit 60% beteiligt war, übernahm die bisher von Rheinmetall selbst vorgenommene Produktion von Gelenkwellen und Kreuzgelenken. Als Folge dieser Gemeinschaftsgründung wurde die entsprechende Fertigung bei Rheinmetall eingestellt.⁴⁸⁶ Im Jahre 1968 wurde der zivile Bereich des Rheinmetall-Konzerns gleich um vier neue Unternehmen erweitert, wovon drei dem Verpackungsmaschinenbereich angehörten.⁴⁸⁷ Dazu zählte die Schütz & Grieving Maschinen- und Werkzeugfabrik GmbH in Düsseldorf. Dieses Unternehmen diente der Unterstützung der Produktion von Benz & Hilgers. Zudem erwarb Rheinmetall eine Mehrheitsbeteiligung an dem französischen Verpackungsmaschinenhersteller Plastimécanique S.A. Letztlich wurde in Düsseldorf die Benhil Verpackungsmaschinen GmbH gegründet. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um eine Vertriebsgesellschaft. Außerdem übernahm Rheinmetall 1968 eine Mehrheitsbeteiligung an der Maschinenfabrik Ludwig Grefe GmbH in Lüdenscheid, einem Unternehmen aus dem Bereich der Umformtechnik, dessen Produktionsprogramm u.a. Drahtbiegemaschinen und Gewindewalz- und Schrau-

⁴⁷⁹ ZARH, A23/2, Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrates vom 24.11.1965.

⁴⁸⁰ Vgl. van de Kerkhof: auf dem Weg vom Konzern zum Netzwerk, S. 73.

⁴⁸¹ Hinsichtlich der organisatorischen und gesellschaftsrechtlichen Zuordnung ist festzustellen, dass zivile Tochterunternehmen sowohl der Rheinmetall-Berlin AG, also der Holding, als auch, zumindest zeitweise, der Rheinmetall GmbH, also der Wehrtechniktochter, zugeordnet waren. Diese Zuordnungen wurden auch verschiedentlich verändert.

⁴⁸² Die Übernahme von Gollnow war von Röchling veranlasst. Zudem bestanden zwischen Rheinmetall und Gollnow wahrscheinlich auf die Kriegszeit zurückgehende Kontakte, da beide Unternehmen für die Raketentechnik in Peenemünde tätig waren. Die restlichen Aktien an Gollnow hielt Röchling direkt.

⁴⁸³ ZARH, Chronik 1958.

⁴⁸⁴ ZARH, Chronik 1962.

⁴⁸⁵ ZARH, Chronik 1963.

⁴⁸⁶ ZARH, A23/2, Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrates vom 24.11.1965.

⁴⁸⁷ ZARH, Chronik 1968.

benkopfschlitzmaschinen umfasste.⁴⁸⁸ Im Rahmen einer Entflechtung der Hydraulik AG, an der Rheinmetall seit 1909 neben der DEMAG beteiligt war, gab Rheinmetall 1969 seine Anteile zurück und erhielt dafür eine Tochtergesellschaft der Hydraulik AG, die Laeis-Werke Trier. Diese stellten vornehmlich Pressen für die keramische Industrie her.⁴⁸⁹ Mit der Beteiligung an der Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH akquirierte Rheinmetall 1969 ein Unternehmen der Mess- und Regeltechnik. 1970 wurde die Nico Pyrotechnik Hanns-Jürgen Diederichs KG in Trittau übernommen.⁴⁹⁰ Dieses Unternehmen stellte pyrotechnische Produkte wie Feuerwerkskörper und Leucht-, Signal- Übungs- und Zieldarstellungsmittel her, und hatte damit einen deutlichen Bezug zum wehrtechnischen Programm von Rheinmetall. Ferner erwarb Rheinmetall 1970 den Kölner Maschinenbauer Meyer, Roth & Pastor. Dieser produzierte u.a. Maschinen zur Be- und Verarbeitung von Draht, Kettenbiege- und Schweißmaschinen, Federringmaschinen und Fertigungsstraßen für die Herstellung von Scharnieren, Hülsen- und Rollenschienen.⁴⁹¹ Damit verstärkte Rheinmetall sein Engagement im Bereich der Umformtechnik. Im Jahre 1972 übernahm Rheinmetall drei neue Tochtergesellschaften.⁴⁹² Mit der Malmedie & Co. Maschinenfabrik GmbH in Düsseldorf, einem Hersteller von Drahtbearbeitungsmaschinen, der Fischer & Co. oHG in Pforzheim, die Maschinen zur Schmuckkettenherstellung produzierte, und der Kunzmann GmbH in Nöttingen, einem Spezialisten für Universal-Fräsmaschinen, erweiterte Rheinmetall sein Programm in der Umformtechnik. Im folgenden Jahr kaufte Rheinmetall von dem amerikanischen Eigentümer eine 50%-Beteiligung an Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH, einem Unternehmen der Mess- und Regeltechnik. Eine weitere Erwerbung des Jahres 1973 stellte die Herlan-Maschinenfabrik in Karlsruhe dar. Dieses Unternehmen fertigte u. a. Maschinen und komplette Produktionsanlagen für Metallverpackungen wie Tuben, Dosen und Metallflaschen. Das Programm von Herlan hatte damit sowohl Bezugspunkte zur Verpackungstechnik als auch zur Umformtechnik.⁴⁹³ Rheinmetall erwarb 1974 die Mehrheitsbeteiligung an zwei miteinander verbundenen britischen Unternehmen, der Avon Precision Group (APG) und der Bristol Packaging Machines (BPM). Die APG produzierte Präzisionsdrehteile. Ihr Programm hatte damit eine gewisse Nähe zu dem der Tornado GmbH. Die BPM stellte Verpackungsmaschinen her, und erweiterte insoweit den Verpackungsmaschinensektor von Rheinmetall.⁴⁹⁴ Einen weiteren Schritt in Richtung einer Internationalisierung des zivilen Programms ging Rheinmetall 1975 mit der Gründung der Rheinmetall Empreendimentos Industriais e Comerciais Ltda. in Rio de Janeiro, einer Verwaltungs- und Vertriebsgesellschaft. Zudem erwarb Rheinmetall in diesem Jahr eine Minderheitsbeteiligung an der Metalúrgica Mauá SA in Belo Horizonte, einer Maschinenfabrik, die in den folgenden Jahren Teile des Programms der Umform- und Verpackungstechnik für den brasilianischen Markt fertigte.⁴⁹⁵ Zudem übernahm Rheinmetall 1975 die Firma Nieberding & Co in Neuss⁴⁹⁶, die u.a. pneumatische und elektronische Messwertumformer und Vorrichtungen für Messmaschinen zur Ermittlung von Längen und Durchmessern von Werkstücken herstellte. Dieser Zukauf diente der Programmerweiterung der Aviatest.

⁴⁸⁸ ZARH, Chronik 1968.

⁴⁸⁹ ZARH, Chronik 1969 und ZARH, C425/48.

⁴⁹⁰ ZARH, Chronik 1970.

⁴⁹¹ ebenda

⁴⁹² ZARH, Chronik 1972.

⁴⁹³ Zu den Erwerbungen 1973 vgl. ZARH, Chronik 1973.

⁴⁹⁴ ZARH, Chronik 1974.

⁴⁹⁵ ZARH, Chronik 1975.

⁴⁹⁶ ZARH, Chronik 1975.

Eine gewisse Zäsur in diesem raschen Expansionsprozess des zivilen Bereichs durch Unternehmenskäufe stellte das Jahr 1976 dar. In diesem Jahr wurde Jürgen Gripp, zuvor Vorstandsvorsitzender der Jagenberg AG, verantwortliches Vorstandsmitglied für das zivile Geschäft. Er analysierte das zwischenzeitlich recht unübersichtlich gewordene zivile Produktionsprogramm und kam zu einer eher kritischen Bewertung des bisherigen Expansionskurses und der damit verbundenen aktuellen Struktur und Steuerungsfähigkeit des Gesamtkonzerns.⁴⁹⁷ In der Folge bemühte er sich um eine grundlegende Neuordnung des zivilen Bereichs sowie um die Einführung einer zentralen Unternehmensplanung für die gesamte Rheinmetall-Gruppe.⁴⁹⁸ Gripp legte damit den Grundstein für die Einführung eines systematischen Planungs-, Berichts- und Kontrollsystems.⁴⁹⁹ Die Kritik Gripps an der bisherigen Unternehmenspolitik im Zivilbereich führte zu einer intensiven Auseinandersetzung mit seinem Vorgänger Friedrich-Wilhelm Clauser, der zwischenzeitlich in den Röchling-Vorstand gewechselt war und seitdem dem Rheinmetall-Aufsichtsrat angehörte. Trotzdem setzte sich Gripp mit seinen Strukturvorschlägen durch.⁵⁰⁰ Mit der Zielsetzung einer Zusammenfassung ähnlicher Firmen bei gleichzeitiger Programmbereinigung wurde 1978 die Rheinmetall Umformtechnik GmbH gegründet, der die Firmen Herlan, Fischer & Co., Kunzmann, Malmedie, Grefe und Meyer Roth & und Pastor angehörten. Im gleichen Jahr beschloss der Aufsichtsrat eine Neustrukturierung der Rheinmetall-Berlin AG. Es wurden drei Unternehmensbereiche gebildet⁵⁰¹, für die jeweils ein Vorstandsmitglied zuständig war, nämlich der Bereich Wehrtechnik (Rheinmetall GmbH, zuständig Frank Bär), der Bereich Maschinenbau (Benz & Hilgers, Rheinmetall Umformtechnik, Laeis, Tornado, Metalúrgica Mauá, zuständig: Jürgen Gripp) und der Bereich Beteiligungen (Eisen und Metall, Hottinger Baldwin Messtechnik, Nico Pyrotechnik u.a., zuständig Hans Ludwig Hockel. Jürgen Gripp schied bereits 1979 aus dem Rheinmetall-Vorstand aus. Sein Nachfolger wurde Hans-Udo Brauner, den der Mehrheitsaktionär Röchling mit dem klaren Auftrag in das Unternehmen geholt hatte, neben der Wehrtechnik ein kräftiges ziviles Bein innerhalb der Rheinmetall-Gruppe aufzubauen.⁵⁰² Hierfür wurde weiter der Weg der Diversifizierung durch Unternehmenskäufe beschritten, die in der Folge akquirierten Unternehmen waren aber deutlich größer und marktmächtiger als die Erwerbungen der 1960er und 1970er Jahre. Zum 01.01.1980 erwarb Rheinmetall über eine Tochtergesellschaft eine Mehrheitsbeteiligung an der Württembergischen Metallwarenfabrik (WMF) in Geislingen, die u.a. Bestecke, Silberwaren, Gläser und Maschinen für die Gastronomie herstellte.⁵⁰³ Eine weitere Großakquisition erfolgte 1981. Rheinmetall übernahm die Mehrheitsbeteiligung an der Jagenberg-Werke AG, einem Düsseldorfer Hersteller von Maschinen zur Bearbeitung und Veredlung von Papier.⁵⁰⁴ Eine weitere Akquisition des Jahres 1981 war die Ganzhorn + Stirn GmbH & Co. (GASTI) in Schwäbisch-Hall. Dieses Unternehmen war auf die Herstellung von Füll- und Schließmaschinen für die Nahrungsmittelindustrie spezialisiert und gehörte damit dem Verpackungsmaschinensektor an. Im Kontext dieser Erwerbungen veränderte Rheinmetall mit der Gründung neuer Zwischenholdinggesellschaften erneut seine Organisationsstruktur. Mit der Gründung der Rheinmetall Maschinenbau GmbH und der Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH entstanden

⁴⁹⁷ Vgl. dazu ZARH, A4/50.

⁴⁹⁸ ZARH, Chronik 1976.

⁴⁹⁹ Van de Kerkhof: vom Konzern zum Netzwerk, S. 80.

⁵⁰⁰ Vgl. ZARH, A21/31, Blatt 4.

⁵⁰¹ ZARH, Chronik 1979.

⁵⁰² ZARH, A 24/5

⁵⁰³ ZARH, Chronik 1979. Das Bundeskartellamt untersagte diesen Erwerb und WMF musste 1985 wieder verkauft werden.

⁵⁰⁴ Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, S. 12.

weitere spartenbezogene Gesellschaften und mit der NWM Euro B.V. in den Niederlanden wurde eine eigene Gesellschaft zur effektiveren Vertretung der Rheinmetall-Auslandsinteressen gegründet.⁵⁰⁵ Einen vorläufigen Abschluss fanden die Akquisitionen im Zivilbereich im Jahre 1986: mit dem Erwerb einer 80-Prozentbeteiligung an dem Neusser Automobilzulieferer Pierburg nahm Rheinmetall sein traditionsreiches Engagement bei der Herstellung von Kraftfahrzeugteilen wieder auf und strukturierte seine Produktionsbereiche nochmals um. Beim hundertsten Unternehmensjubiläum 1989 bestand der Rheinmetall-Konzern aus der Rheinmetall-Berlin AG als Holdinggesellschaft und drei Tochtergesellschaften für die verschiedenen Unternehmensbereiche: die Rheinmetall GmbH für die Wehrtechnik, die Jagenberg AG für den Maschinenbau und die Pierburg GmbH für die Automobiltechnik.⁵⁰⁶ Der Anteil der zivilen Produktion am Gesamtumsatz der Rheinmetall-Berlin AG steigerte sich mit den Unternehmenszukaufen über die Jahre erheblich. Während 1963 die Wehrtechnik mit 118,2 Mio. DM knapp 94 % des Gesamtumsatzes ausgemacht hatte, waren es 1976 mit 452 Mio. nur noch knapp 60 %.⁵⁰⁷

3.6 Personelle Kontinuität in der Unternehmensführung

Die Unternehmenspolitik und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens werden durch die oberste Unternehmensleitung bestimmt und verantwortet. Diese setzt sich bei Aktiengesellschaften aus einem Exekutivgremium in Form des Vorstands und einem Kontrollgremium in Form des Aufsichtsrats zusammen.⁵⁰⁸ Vorstand und Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG und auch Geschäftsführung und Beirat der Rheinmetall GmbH waren maßgeblich von der Eigentümerfamilie Röchling bestimmt.⁵⁰⁹ Die Zusammensetzung des Vorstands der Rheinmetall-Berlin AG war im betrachteten Zeitraum durch eine hohe Kontinuität gekennzeichnet.⁵¹⁰ So gehörte Otto Paul Caesar dem Vorstand von 1956 bis 1971 an und wechselte anschließend in den Aufsichtsrat, in dem er bis 1976 angehörte.⁵¹¹ Caesars beruflicher Werdegang hatte 1936 als Justiziar bei den Röchling'schen Eisen- und Stahlwerken in Völklingen begonnen. Bis Kriegsende hatte er wichtige Führungspositionen im Röchling-Konzern innegehabt und verfügte über gute Kontakte zur Familie Röchling. Nach Kriegsende war Caesar einige Jahre in der Lederindustrie tätig, bis ihn Ernst Röchling nach Übernahme der Rheinmetall-Aktienmehrheit 1956 gewissermaßen in den Röchling-Konzern zurückholte und als Vorstand bei Rheinmetall installierte.⁵¹² Friedrich Wilhelm Clauser war seit 1968 Vorstandsmitglied und wurde 1971 Vorstandsvorsitzender. Er schied zum 01.01.1976 aus dem Vorstand aus und wechselte in den Aufsichtsrat. Vor seiner Vorstandsfunktion bei der Rheinmetall AG war Clauser in der Geschäftsführung der Rheinmetall GmbH für den kaufmännischen Bereich und den Maschinenbau zuständig gewesen.⁵¹³ Ludwig Hockel, zuvor Vorstandsvorsitzender von Rheinstahl-Hanomag, wurde 1971 Mitglied des Rhein-

⁵⁰⁵ ZARH, Chronik 1980 f.

⁵⁰⁶ Rheinmetall AG: 100 Jahre Rheinmetall, (S. 72) und van de Kerkhof: vom Konzern zum Netzwerk, S.82.

⁵⁰⁷ ZARH, Chroniken 1963 und 1976.

⁵⁰⁸ Vgl. Aktiengesetz, §§ 76 ff sowie §§ 95 ff.

⁵⁰⁹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 507.

⁵¹⁰ Vorstände der Rheinmetall AG: Otto-Paul Caesar: 1956-1971, Ernst Blume: 1957-1967, Friedrich-Wilhelm Clauser: 1968-1975, Josef Mennen: 1968-1971, Ludwig Hockel: 1971-1985, Jürgen Gripp 1976-1979, Frank Bär 1978-1985, Hans-Udo Brauner 1980-1999.

⁵¹¹ Vgl. ZARH, Chronik, verschiedene Jahrgänge.

⁵¹² Leitzbach: Rheinmetall, S. 507f.

⁵¹³ Leitzbach: Rheinmetall, S. 510ff.

metall-Vorstandes, 1976 dessen Vorsitzender und wechselte 1985 in den Aufsichtsrat.⁵¹⁴ Hans-Udo Brauner, seit 1980 Vorstandsmitglied mit dem Zuständigkeitsbereich Maschinenbau und Personal, wurde 1985 Vorstandsvorsitzender und schied 2000 aus dem Unternehmen aus. Zuvor war er als Direktor der Robert-Bosch GmbH u.a. für den Bereich Verpackungsmaschinen verantwortlich gewesen.⁵¹⁵ Bemerkenswert kurze Vorstandszugehörigkeiten sind im betrachteten Zeitraum lediglich in zwei Fällen festzustellen: Josef Mennen verließ den Rheinmetallvorstand nach nur dreijähriger Amtszeit (1968-1971) und trat in den Vorstand der Klöckner-Werke AG in Duisburg ein.⁵¹⁶ Jürgen Gripp, zuvor Vorstandsvorsitzender der Jagenberg AG, wurde im Januar 1976 in den Rheinmetall-Vorstand berufen und verließ das Unternehmen aus „persönlichen Gründen“ im August 1979. Tatsächlich dürfte das Ende Gripps allerdings eher mit seiner massiven Kritik an der bisherigen Diversifikationspolitik in den zivilen Bereich sowie mit dem Umstand im Zusammenhang gestanden haben, dass er mit dem Ausscheiden von Hans-Ulrich Gußmann einen wichtigen Unterstützer im Aufsichtsrat verloren hatte. Hinsichtlich der Personalpolitik des Mehrheitsaktionärs bei der Besetzung von Vorstandsfunktionen ist im Übrigen festzustellen, dass kein im Betrachtungszeitraum berufener Vorstandsvorsitzender dem klassischen Wehrtechnikbereich zuzuordnen war, sondern alle dem Zivilgeschäft bzw. dem kaufmännischen Sektor entstammten. Im September 1972 wurde zudem, der zunehmenden Bedeutung der Zivilsparte entsprechend, die zuvor bestehende Personalunion zwischen dem Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG und der Geschäftsführung der Rheinmetall GmbH als größtem Konzernunternehmen aufgehoben.⁵¹⁷ Auch die Besetzung des Aufsichtsrats der Rheinmetall-Berlin AG wies im Betrachtungszeitraum eine bemerkenswerte Kontinuität auf.⁵¹⁸ Angehörige des Röchling'schen Familienverbundes als Mehrheitsaktionär nahmen die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden bzw. des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden zunächst jeweils für einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren wahr. Im Jahre 1967 übernahm dann Hans-Ulrich Gußmann den Aufsichtsratsvorsitz und gab ihn erst 1978 im Zusammenhang mit dem Ausscheiden der „Gruppe Gußmann“ aus der Röchling'schen Familiengemeinschaft wieder ab. In die Zeit seines elfjährigen Aufsichtsratsvorsitzes fielen die meisten Unternehmensbeteiligungen der betrachteten ersten Diversifikationsphase. Eine außergewöhnlich dauerhafte Präsenz im Aufsichtsrat hatte Otto Kranzbühler, der diesem Gremium auch zeitweise vorsah. Er vertrat als enger Vertrauter und Berater der Familie Röchling deren Interessen bei Rheinmetall für einen Zeitraum von dreißig Jahren, nämlich von 1957 bis 1987.

⁵¹⁴ Vgl. ZARH, Chronik, verschiedene Jahrgänge

⁵¹⁵ Vgl. Berens, Brauner, Strauch (Hrsg.): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, S. 884.

⁵¹⁶ Vgl. ZARH, Chronik 1968 und 1971.

⁵¹⁷ Vgl. ZARH, Chronik 1971.

⁵¹⁸ Vgl. ZARH, Chronik, verschiedene Jahrgänge.

4. Analyse der Rahmenbedingungen

Für Rüstungsunternehmen sind zur strategischen Weiterentwicklung zunächst die Einschätzung bzw. Erwartungen in Bezug auf die künftige Entwicklung des Rüstungsmarktes selbst maßgeblich. Diese wird durch den außen- und sicherheitspolitischen sowie den wirtschafts- und ordnungspolitischen Rahmen bestimmt. Außerdem spielen gesellschaftliche und technische Einflussfaktoren eine Rolle. Die Entwicklung dieser Rahmenbedingungen im Betrachtungszeitraum soll im Folgenden kurz skizziert werden.

4.1 Außen- und sicherheitspolitischer Rahmen

Die Entwicklung der Rüstungsindustrie in der Bundesrepublik Deutschland war wesentlich von verschiedenen außen-, sicherheits- und bündnispolitischen Einflussfaktoren bestimmt.

4.1.1 Westintegration und Aufbau der Bundeswehr

Nach Gründung der Bundesrepublik Deutschland verfolgte Bundeskanzler Adenauer eine konsequente Politik der Westintegration.⁵¹⁹ Sie war maßgeblich von Sicherheitserwägungen und dem Ziel der Aussöhnung mit den ehemaligen Kriegsgegnern, der europäischen Einigung sowie der Erlangung voller staatlicher Souveränität für die Bundesrepublik bestimmt. Adenauer forderte von den Alliierten, die äußere Sicherheit der Bundesrepublik zu gewährleisten, und bot gleichzeitig dazu einen eigenen deutschen Verteidigungsbeitrag im Rahmen einer übernationalen militärischen Struktur an. Der von der Sowjetunion (UdSSR) im Rahmen des Kalten Krieges ausgehenden potenziellen militärischen Bedrohung⁵²⁰ wollte Adenauer als fester Bestandteil des westlichen Bündnisses mit einer Politik der Stärke entgegentreten und die Gefahr eines möglichen Krieges durch Abschreckung und glaubwürdige Verteidigungsfähigkeit reduzieren.⁵²¹ In diesem Kontext und insbesondere auch vor dem Hintergrund des Koreakrieges sah sich die Bundesrepublik bereits 1951 mit der nachdrücklichen Forderung der USA konfrontiert, einen eigenen Beitrag zu den Verteidigungsanstrengungen der westlichen Welt zu leisten, denn die USA betrachteten ihre militärische Präsenz in Europa zu diesem Zeitpunkt lediglich als eine Art militärischer Entwicklungshilfe und wollten ihre Rüstungslasten in Europa möglichst bald mindern.⁵²² Die Forderung der USA nach einem deutschen Verteidigungsbeitrag korrelierte mit den Vorstellungen Adenauers, der eine eigene Armee als wichtigen Schritt zur angestrebten staatlichen Souveränität der Bundesrepublik betrachtete. Der Koreakrieg beschleunigte zunächst massiv den Wiederaufbau der deutschen Schwerindustrie, denn er löste eine weltweite Nachfrage nach Eisen, Stahl und Investitionsgütern aus, zu deren Befriedigung auch die deutsche Industrie gebraucht wurde. Diese belieferte in großem Umfang die boomende Rüstungsindustrie in den

⁵¹⁹ Vgl. im Folgenden Abelshauser, Werner und Schwengler, Walter: Wirtschaft und Rüstung, Kollmer, Dieter H.: Klotzen, nicht kleckern, und Broszka, Michael: die bundesdeutsche Rüstungsindustrie.

⁵²⁰ Ob eine objektive Bedrohungslage gegeben war, soll an dieser Stelle nicht beurteilt werden. In jedem Fall gab es ein ausgeprägtes subjektives Bedrohungsempfinden, das durch zahlreiche aggressive Aktionen der Sowjetunion begründet wurde. (u.a. Ungarn-Aufstand, Berlinkrisen, Mauerbau, Kuba-Krise)

⁵²¹ Vgl. Jacobsen, Hans-Adolf, Heuer, Uwe und Rautenberg, Hans-Jürgen (Hrsg.): Friedenssicherung, S. 26.

⁵²² Vgl. Geyer, Michael: deutsche Rüstungspolitik S. 227.

USA und in Großbritannien mit Zwischenprodukten.⁵²³ Zudem bestand ein hoher Bedarf an Rüstungsgütern, da man aufgrund der Bedrohungslage durch die UdSSR mindestens 40 zusätzliche Divisionen zur Verteidigung Westeuropas für notwendig hielt. Hierfür mussten neue Verbände aufgestellt und ausgerüstet werden. Neben diesem quantitativen Zusatzbedarf an Rüstungsgütern waren umfangreiche Ersatzbeschaffungen zu Modernisierungszwecken notwendig, denn die Ausrüstung der in Europa stationierten US-Truppen galt als erheblich veraltet. Vor dem Hintergrund dieser Bedarfssituation erschien der Aufbau einer europäischen Rüstungsindustrie unter Einbezug des deutschen Potenzials unverzichtbar. Neben einem Beitrag zur Rüstungsproduktion wurde von Westdeutschland zudem die Aufstellung von zehn bis zwölf eigenen Divisionen erwartet.

In Bezug auf die militärische und rüstungswirtschaftliche Integration Deutschlands verfolgten die USA und Frankreich unterschiedliche Konzepte: die USA strebten, im Einvernehmen mit Adenauer, eine Integration in die NATO an, während Frankreich die Bildung einer Europäischen Verteidigungsgemeinschaft (EVG) präferierte. Der EVG-Vertrag sah eine supranationale Struktur der europäischen Verteidigung mit gemeinsamen Programmen für Bewaffnung, Ausrüstung und Versorgung, einem gemeinsamen Rüstungsbudget und einer gemeinsamen, nach zivilen Grundsätzen strukturierten Beschaffungsorganisation vor. Die benötigten Rüstungsgüter sollten in allen Mitgliedsstaaten gefertigt werden, wobei in jedem Staat im Grundsatz Rüstungsaufträge in Höhe von mindestens 85% des auf ihn entfallenen Budgets vergeben werden sollten. Allerdings enthielt der Vertrag auch eine auf Deutschland zielende Sonderklausel, wonach die Produktion bestimmter schwerer Rüstungsgüter „in strategisch gefährdeten Gebieten“ einer einstimmigen Zustimmung des Ministerrats bedurfte.⁵²⁴ Die Bildung der EVG scheiterte 1954 am Votum der französischen Nationalversammlung. Im folgenden Jahr wurde die Bundesrepublik Mitglied der Westeuropäischen Union (WEU), einem aus dem Brüsseler Vertrag von 1948 hervorgegangenen europäischen militärischen Beistandspakt, und der NATO, und begann mit der Aufstellung der Bundeswehr, die nach ersten Planungen innerhalb von drei Jahren auf 500.000 Mann aufwachsen sollte.⁵²⁵

Der Aufbau der Bundeswehr war ein langwieriger und mühsamer Prozess, der unter schwierigen inneren und äußeren Rahmenbedingungen stattfand. Zudem war die Bewaffnung der Bundesrepublik in der Bevölkerung zunächst nicht populär, sondern stieß auf massive Widerstände, u.a. weil sie dem Ziel der Wiedervereinigung Deutschlands entgegen zu stehen schien. Neben der Rekrutierung von Soldaten und der Bereitstellung von Kasernen gehörte die Erstausrüstung zu den Hauptaufgaben des Bundeswehraufbaus. Um diesen Prozess zu beschleunigen, aber auch, um eigene Haushaltsmittel zu Lasten der amerikanischen Militärhilfe zu sparen, war die Bundesregierung zunächst bemüht, die Ausstattung weitgehend und möglichst kostenlos von den USA zu erhalten. Dabei war man durchaus erfolgreich. Die USA lieferten im Rahmen des „Nash-Commitment“ 1956 u.a. ca. 2.000 Panzer, 700 Geschütze, ca. 55.000 Gewehre und Pistolen sowie eine große Zahl von LKW, wobei es sich allerdings überwiegend um veraltetes Gerät handelte.⁵²⁶ Diese Lieferungen, die die Grundlage für die Ausstattung der Bundeswehr bis in die 1960er Jahre hinein bildeten, erfolgten kostenlos. Weiteres benötigtes Material musste hinge-

⁵²³ Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 59.

⁵²⁴ Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 27.

⁵²⁵ Diese Planung wurde später auf einen Aufwuchs von 350.000 Mann in sechs Jahren geändert. Unter „Aufwuchs“ versteht man im Militärwesen die Erhöhung des Leistungspotentials einer Armee.

⁵²⁶ Kollmer: Klotzen, S. 532.

gen bezahlt werden, es wurde überwiegend in den USA gekauft. Bereits in dieser frühen Phase wurde den ausländischen Herstellern deutlich, dass die Bundesrepublik ein interessanter Markt für Rüstungsgüter sein könnte. Es entstand eine intensive Konkurrenz um deutsche Rüstungsaufträge insbesondere zwischen Unternehmen aus den USA, Großbritannien und Frankreich, wobei die Unternehmen dieser Länder massive politische Unterstützung ihrer Regierungen erhielten. Zudem bemühten sich auch Unternehmen aus der Schweiz und aus Schweden, Rüstungsgüter an die Bundeswehr zu liefern. Der Wettbewerb zwischen den USA und Großbritannien um den Auftrag für die ersten „bezahlten“ Panzer der Bundeswehr macht ein erstes strukturelles Problem des Rüstungsmarktes deutlich: die Beschaffung von Rüstungsgütern ist kein rein ökonomischer Vorgang, über den nur vor dem Hintergrund der militärisch-fachlichen Bedarfslage auf der Grundlage wirtschaftlicher Erwägungen entschieden wird, sondern sie hat immer auch eine erhebliche politische Komponente. Nachdem sowohl von amerikanischer als auch von britischer Regierungsseite erheblicher Druck auf die Bundesregierung ausgeübt worden war, entschied sich diese für die Beschaffung amerikanischer Panzer des Typs „M48“ und damit gegen den britischen „Centurion“. Als Kompensation für die britische Seite entschloss sich die Bundesregierung, möglichst viele Aufträge für den neuen Schützenpanzer HS 30 nach Großbritannien zu vergeben.⁵²⁷

Mit dem Beitritt zur NATO hatte die Bundesrepublik auf eine eigenständige Verteidigungspolitik verzichtet. Die NATO hatte die äußere Sicherheit der Bundesrepublik zu gewährleisten und daher waren Ausrichtung und Ausrüstung der Bundeswehr als einer Bündnisarmee immer von der jeweiligen NATO-Strategie bestimmt.⁵²⁸ In der Aufbauphase der Bundeswehr galt die 1952 beschlossene Strategie der massiven Vergeltung (massive retaliation). Demnach sollte auf eine (auch begrenzte) Aggression des Gegners mit einem massiven atomaren Vergeltungsschlag reagiert werden. Diese Strategie wurde 1957 um die „Schwert-Schild-Doktrin“ ergänzt, nach der ein begrenzter gegnerischer Angriff zunächst von konventionell und taktisch-nuklear ausgestatteten „Schildstreitkräften“, wozu auch die Bundeswehr zählte, abgewehrt werden sollte, bevor dann das amerikanische Schwert eines massiven Einsatzes von Nuklearwaffen zum Einsatz kam. Die NATO-Strategie in den 1950er Jahren basierte damit vornehmlich auf dem Prinzip der nuklearen Abschreckung eines potenziellen Gegners mit massiver konventioneller Überlegenheit. Dementsprechend wurden die Armeen des Bündnisses neben ihrer konventionellen Bewaffnung auch mit taktischen Kernwaffen als Gefechtsfeldwaffen mit geringer Reichweite für räumlich begrenzte Einsätze sowie mit atomaren Mittelstreckenraketen ausgerüstet. Kanzler Adenauer und insbesondere Verteidigungsminister Strauß forcierten die Ausstattung der Bundeswehr mit taktischen Kernwaffen, um die Bundesrepublik nicht zu einem NATO-Mitglied zweiter Klasse werden zu lassen.⁵²⁹ Strauß hielt zudem für den Fall einer größeren militärischen Auseinandersetzung die Bedeutung der konventionellen Bewaffnung für eher gering und vertrat die Auffassung, diese sei nur in der Lage, räumlich begrenzte Angriffe abzuwehren. Dementsprechend betrieb er den Umbau der Bundeswehr von einer personalintensiven konventionellen Armee mit teilweise veralteter Ausrüstung zu einer „kapitalintensiven Qualitätsarmee“ mit modernster wehrtechnischer Ausstattung einschließlich nuklearer Waffen. In einer Informationsschrift für die Truppe aus dem Jahre 1960 hieß dazu: *„Die Soldaten der Bundeswehr haben*

⁵²⁷ Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 161 ff.

⁵²⁸ Vgl. Jacobsen, S. 60 und Varwick, Johannes: die NATO, S. 84 f.

⁵²⁹ Vgl. Kollmer, Dieter H.: Rüstungsgüterbeschaffung in der Aufbauphase der Bundeswehr, S. 121.

*Anspruch auf Waffen, die denen des Gegners mindestens ebenbürtig sind.*⁵³⁰ Nach erheblichen innenpolitischen Auseinandersetzungen wurden in der Bundesrepublik taktische Atomwaffen stationiert. Allerdings erhielt die Bundeswehr nur die erforderlichen Abschuss- bzw. Trägersysteme, während die Verfügung über die Atomsprengköpfe bei den USA verblieb.

Bis Januar 1963 war die Bundeswehr auf elf Divisionen mit 250.000 Mann angewachsen und die zwölfte und letzte Bundeswehrdivision wurde der NATO im April 1965 unterstellt. In der Mitte der 1960er Jahre war der Ost-West-Konflikt die beherrschende Konfliktkonstellation in Europa. Es standen sich unter dem Primat der Kriegsverhinderung zwei stabile Bündnissysteme mit gegenseitiger Abschreckungs- aber auch Dialogfähigkeit gegenüber.⁵³¹ Nachdem die Sowjetunion im Oktober 1961 eine Wasserstoffbombe erfolgreich gezündet hatte, und damit das amerikanische Atomwaffenmonopol gefallen war, entwickelte sich in Europa ein „Gleichgewicht des Schreckens“, in dem sich die atomaren Potenziale beider Blöcke gegenseitig neutralisierten.⁵³²

4.1.2 Entspannungspolitik

Die Zeit zwischen 1969 und 1979, also die Zeit zwischen dem Beginn der SALT-Verhandlungen und dem NATO-Doppelbeschluss, wird allgemein als eine Ära der Entspannung in den Ost-West-Beziehungen betrachtet. Der Begriff der Entspannung bezeichnet einen Nachfolgezustand der Konfrontation im kalten Krieg. Entspannung bedeutet nicht den Wechsel von der Konfrontation zur Kooperation, sondern den Zustand einer antagonistischen Kooperation, bei der Konflikt und Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen nebeneinander bestehen.⁵³³

Mit dem Verlust des amerikanischen Atomwaffenmonopols war die NATO-Strategie der massiven Vergeltung obsolet geworden, da jeder Atomschlag der NATO aufgrund einer Aggression des Ostens eine atomare Gegenreaktion ausgelöst hätte, und damit auch für die NATO mit unabsehbaren Folgen verbunden gewesen wäre, also ein unkalkulierbares Risiko darstellte.⁵³⁴ Der Umstand, dass die UdSSR Anfang der 1960er Jahre die USA bei den strategischen Atomwaffen technisch nahezu eingeholt hatte, sowie der Fakt, dass spätestens Ende der 1960er Jahre ein Gleichgewicht beider Bündnissysteme bei den strategischen Kernwaffen bestand, erforderte eine neue amerikanische Militärstrategie, die nicht mehr allein auf einen Nuklearschlag beschränkt war, sondern einen größeren Handlungsspielraum eröffnete. Diese neue amerikanische Strategie der flexiblen Erwidern (flexible response), die 1968 auch als NATO-Strategie übernommen wurde, und die bis zum Ende des Betrachtungszeitraums gültig blieb, stellte den Versuch dar, die Risiken eines Nuklearkrieges durch einen flexiblen Einsatz konventioneller Waffen und taktischer bzw. strategischer Atomwaffen entweder alleine oder in einer lageangepassten Kombination zu verringern. Ein solcher abgestufter Einsatz der verschiedenen Waffenkategorien, bei dem sich konventionelle und atomare Waffen in größtmöglicher Flexibilität ergänzen sollen, bedeutete wieder eine stärkere Betonung der konventionellen Rüstung. Diese Relativierung der westlichen Nuklearstrategie war eine Voraussetzung für den Beginn der Entspan-

⁵³⁰ Geyer, S. 212.

⁵³¹ Vgl. Jacobsen, S. 111.

⁵³² Vgl. Varwick, S. 85.

⁵³³ Jacobsen, S. 178 ff.

⁵³⁴ Vgl. im Folgenden Görtemaker, Manfred: die unheilige Allianz, S. 46 ff. und Haftendorn, Helga: Abrüstungs- und Entspannungspolitik.

nungspolitik, die 1969 konkrete Formen annahm, und die die Begründung einer friedlichen Koexistenz beider Supermächte und ihrer Bündnissysteme sowie den Abschluss von Rüstungskontrollvereinbarungen zum Ziel hatte. Neben diesen militärischen Faktoren wurde der Beginn eines Prozesses der Entspannungspolitik zwischen Ost und West auch durch politische und wirtschaftliche Faktoren begünstigt. Die UdSSR sah sich mit dem Ausscheren Chinas aus dem zuvor gemeinsamen kommunistischen Lager und seinem möglichen Aufstieg zu einer neuen Weltmacht konfrontiert. Außerdem litt die sowjetische Wirtschaft unter Schwierigkeiten beim Umbau ihrer industriellen Struktur, der mit sinkenden Produktivitätszuwächsen einherging und das angestrebte Aufholen des wirtschaftlichen Rückstandes gegenüber dem Westen gefährdete. Daher war die UdSSR an einer wirtschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Westen und speziell am Import westlicher Technologie interessiert. Auch die USA litten unter massiven wirtschaftlichen Problemen, die u.a. auf grundlegende Veränderungen der Weltwirtschaftsstruktur und auf die wirtschaftlichen Folgen des Vietnamkrieges zurückgingen. So hatte sich die Leistungsbilanz, die 1964 noch einen Überschuss von 5,9 Mrd. US-Dollar betragen hatte, auf ein Defizit von ca. 1 Mrd. im Jahre 1969 verschlechtert und die Handelsbilanzüberschüsse gingen von 6,8 Mrd. Dollar im Jahre 1964 auf 0,6 Mrd. im Jahre 1969 zurück. 1971 wies die amerikanische Handelsbilanz bereits ein Defizit von 2,7 Mrd. aus. Zudem kam es wegen des wesentlich durch den Vietnamkrieg verursachten deficit-spending zu inflationären Strömungen. Die Inflationsrate stieg von 1,5% vor 1965 auf 4,7% in der zweiten Hälfte der Dekade an.⁵³⁵ Erste Anzeichen einer vorsichtigen Entspannung waren bereits 1962 nach der Bewältigung der Kuba-Krise und dem damit einhergehenden Scheitern der „weltpolitischen Offensive der Sowjetunion“⁵³⁶ erkennbar. Die UdSSR betrieb in der Folge eine Politik des Dialogs mit den USA, die einerseits auf eine Eindämmung der westlichen Rüstungsanstrengungen und andererseits auf eine Ausweitung der wirtschaftlichen Zusammenarbeit abzielte. Gleichzeitig rüstete sie aber massiv auf, um einen Gleichstand mit den USA bei den Kernwaffen zu erzielen und die eigene Machtposition zu verbessern. Tatsächlich kam es zu einer begrenzten Zusammenarbeit der Supermächte auf dem Gebiet der nuklearen Rüstungskontrolle, die zu mehreren Abkommen führte, nämlich zu der Einrichtung eines „heißen Drahts“ und einem Teststoppvertrag 1963 sowie einen Nichtverbreitungsvertrag für Kernwaffen 1968.⁵³⁷ Im Jahre 1967 wurde auf der Tagung des NATO-Ministerrates in Brüssel ein erweitertes NATO-Konzept beschlossen, das Sicherheit als die Summe von Verteidigungsfähigkeit und Entspannung definierte.⁵³⁸ Diese „Zwei-Pfeiler-Doktrin“ verstand die Verfolgung einer Konzeption von militärischer Stärke und politischer Entspannung nicht als Widerspruch, sondern als notwendige Ergänzung, und auf einer Ministertagung in Reykjavik im Juni 1968 erklärte die NATO ihre Bereitschaft, mit dem Warschauer Pakt in Verhandlungen über „gegenseitige und ausgewogene Truppenverminderungen“ einzutreten.⁵³⁹ Im folgenden Jahr schuf dann die Ankündigung von US-Präsident Nixon, den Vietnamkrieg beenden zu wollen, auch die notwendigen klimatischen Bedingungen für einen konkreten Beginn der Entspannungspolitik. Die Anfänge der Entspannungspolitik waren in der Bundesrepublik wegen der offenen deutschen Frage eher skeptisch aufgenommen und nur auf Druck der USA allmählich akzeptiert worden. Der Beginn ihrer konkreten Umsetzung fiel dann aber zeitlich mit dem Regierungswechsel von

⁵³⁵ Görtemaker, S. 50 f.

⁵³⁶ Görtemaker, S. 46.

⁵³⁷ Vgl. Görtemaker, S. 51 f.

⁵³⁸ Sog. Harmel-Bericht, vgl. Jacobsen S. 112.

⁵³⁹ Jacobsen, S. 112.

der ersten großen Koalition zur sozialliberalen Koalition unter der Kanzlerschaft Willy Brandts und der von ihm betriebenen neuen Ostpolitik zusammen.

Die Entspannungs- und Abrüstungspolitik vom Ende der 1960er Jahre bis Mitte der 1980er Jahre war von drei wesentlichen Prozessen bestimmt: den Verhandlungen über die Begrenzung der strategischen Rüstung SALT, den Verhandlungen über konventionelle Rüstungskontrolle MBFR und dem Prozess für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa KSZE.⁵⁴⁰

Der SALT-Prozess ging auf die in den 1960er Jahren bei beiden Supermächten reifende Erkenntnis zurück, dass eine Steigerung der äußeren Sicherheit durch weitere Rüstungsanstrengungen letztlich nicht zu erreichen war.⁵⁴¹ Im Zeitalter atomarer Massenvernichtungswaffen und der daraus resultierenden gegenseitigen Bedrohung beruhte die Sicherheit eines Landes weniger auf seiner Größe oder seinem Rüstungspotenzial, sondern vielmehr auf guten und beständigen Sicherheitsbeziehungen zu anderen Ländern. Daher war es sinnvoll, trotz aller Gegensätze und dem Verfolgen eigener politischer Ziele und Machtinteressen gemeinsam zu versuchen, die Beziehungen zu stabilisieren und die Kapazitäten der atomaren Rüstung zu beschränken. Die Verhandlungen über die strategische Rüstungsbegrenzung erfolgten in zwei Teilen. Im April 1970 begannen mit SALT I die Verhandlungen zur Begrenzung strategischer Atomwaffen, also von Kernwaffen mit großer Reichweite, insbesondere in Form atomarer Langstreckenraketen. Diese Verhandlungen, die bewusst kleinschrittig angelegt waren, endeten im Mai 1972 mit dem Moskauer Vertrag, der eine Deckelung der offensiven Trägerwaffensysteme vorsah. Die Zahl der Trägersysteme wurde nach oben begrenzt, wobei die Grenzwerte so hoch waren, dass keine Reduktion erfolgte, sondern sogar noch eine weitere Aufrüstung möglich war, allerdings nur bis zu einem bestimmten Punkt. Eine qualitative Begrenzung des Atomwaffenpotenzials war nicht vorgesehen. Ferner sah der Moskauer Vertrag einen Rüstungsstopp und eine quantitative Begrenzung der Raketenabwehrflugkörper vor. Dadurch sollte die Fähigkeit, Nuklearraketen abzuwehren, eingeschränkt, und so die wechselseitige atomare Bedrohung vollumfänglich in Sinne eines nuklearen Patts aufrechterhalten werden. An das Moskauer Abkommen schlossen sich die SALT II-Verhandlungen an, die von 1973 bis 1979 dauerten und die Beschränkung und teilweise sogar die Senkung atomarer Waffenpotenziale bzw. der dafür notwendigen Abschussvorrichtungen zum Inhalt hatten. Im Ergebnis wurde eine qualitative und quantitative Beschränkung strategischer Offensivwaffen vereinbart. Die Vereinbarungen bezogen sich auf Startanlagen für Interkontinentalraketen und schwere Bomber. Zudem beschränkten sie die Zahl der Sprengkörper je Rakete und die Reichweite von Marschflugkörpern. Letztlich wurde vereinbart, dass „bedeutende und substanzielle Reduzierungen der Zahl strategischer Offensivwaffen“ in Betracht zu ziehen seien.⁵⁴² Der SALT-II Vertrag wurde aufgrund des sich verschlechternden Ost-West-Klimas niemals ratifiziert, tatsächlich aber weitgehend eingehalten.

Während sich die SALT-Verhandlungen mit der Rüstungskontrolle bei Atomwaffen beschäftigten, zielten die 1973 in Wien begonnenen MBFR-Verhandlungen auf die Kontrolle bzw. Abrüstung von konventionellen Waffen.⁵⁴³ Die militärischen Kräfteverhältnisse sollten auf niedrigerem Niveau stabilisiert werden. Gegenstand der Verhandlungen, die von beiden Seiten offiziell als

⁵⁴⁰ SALT: Strategic Arms Limitation Talks, MBFR: Mutual and Balanced Force Reductions, KSZE: Konferenz für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa.

⁵⁴¹ Vgl. im Folgenden Görtemaker S. 69 ff.

⁵⁴² Görtemaker, S. 91.

⁵⁴³ Im Folgenden Görtemaker, S. 120 ff.

notwendige und nützliche Ergänzung der politischen Entspannung betrachtet wurden, waren Fragen der Streitkräftestruktur und der militärischen Planung. Im Gegensatz zu dem relativ gut abgrenzbaren Gegenstand der SALT-Verhandlungen waren die im konventionellen Bereich zu verhandelnden Themen erheblich umfangreicher und komplexer. Sie erstreckten sich von nationalen Truppenstärken und Stationierungstruppen der Militärblöcke über Panzer, Artillerie und Flugzeuge bis hin zu taktischen Atomwaffen. Die westliche Seite forderte vom Osten eine asymmetrische, d.h. relativ stärkere Abrüstung, da dieser nach ihren Schätzungen über erheblich größere Militärpotenziale verfügte. Dieser lehnte das mit Hinweis auf eine qualitative Überlegenheit der westlichen Rüstung ab. Zudem bestand das Problem einer mangelnden Vergleichbarkeit der jeweils vorhandenen Waffensysteme. Es gelang beiden Seiten nicht, ein gemeinsames Verständnis über die Militärpotenziale beider Blöcke und damit eine beiderseits anerkannte Ausgangslage bzw. Ausgangsdatenbasis für Abrüstungsverhandlungen zu entwickeln. Hierdurch wurden die MBFR-Verhandlungen erheblich erschwert; sie wurden 1989 ergebnislos abgebrochen. Während der MBFR-Verhandlungen hielt die Bundesregierung an ihrem Standpunkt fest, dass Entspannung und Abrüstung nur auf der Grundlage militärischer Sicherheit möglich seien. Daher müsse die Bundeswehr im Rahmen des Bündnisses ohne jede Einschränkung in der Lage sein, ihren Verteidigungsauftrag zu erfüllen. Bevor die Verhandlungen nicht entsprechende Ergebnisse erzielt hatten, sah man keinerlei Anlass, die Verteidigungsanstrengungen zu vermindern.⁵⁴⁴

Von 1972 bis 1975, also parallel zu den SALT- und den MBFR-Verhandlungen, fanden die Verhandlungen im Rahmen der KSZE statt. Die KSZE verfolgte das Ziel, *„Verhaltensregeln für das friedliche Zusammenleben zu schaffen und so die Sicherheit in Europa zu erhöhen.“*⁵⁴⁵ In der KSZE-Schlussakte finden sich insbesondere allgemeine Prinzipien zur künftigen Gestaltung der wechselseitigen Beziehungen wie z.B. Enthaltung von der Androhung oder Anwendung von Gewalt, friedlicher Regelung von Streitfällen, Zusammenarbeit zwischen den Staaten und Erfüllung völkerrechtlicher Verpflichtungen nach Treu und Glauben. Zudem wurden Vereinbarungen zur humanitären Zusammenarbeit getroffen (menschliche Kontakte, Reisen, Familienzusammenführung), die insbesondere für die Ost- und Deutschlandpolitik der Bundesrepublik von besonderer Bedeutung waren. Neben diesen allgemeinen Absichtserklärungen wurden aber auch konkrete sicherheitspolitische Maßnahmen vereinbart, deren militärische Bedeutung allerdings gering war.⁵⁴⁶ So wurden eine Verpflichtung zur Ankündigung größerer Manöver und größerer militärischer Bewegungen sowie der Austausch von Manöverbeobachtern vereinbart. Damit lag die Bedeutung des KSZE-Prozesses weniger in der Einleitung konkreter Schritte zur Rüstungskontrolle oder Abrüstung, sondern mehr in allgemeinen vertrauensbildenden Maßnahmen. Die Schlussakte der KSZE von 1975 bildete den Höhepunkt der Entspannungspolitik. Zwar wurde mit ihr ein Prozess eingeleitet, der einen dauerhaft stabilisierenden Einfluss auf die Ost-West-Beziehungen hatte, nach 1975 verschlechterten sich diese jedoch zunächst merklich. Im Rahmen des KSZE-Prozesses fanden im Betrachtungszeitraum noch verschiedene Folgekonferenzen statt (Belgrad 1977-1979 und Madrid 1980-1983), die allerdings unter dem Eindruck zunehmender Spannungen zwischen den Blöcken aufgrund des NATO-Nachrüstungsbeschlusses, der Verhängung des Kriegsrechts in Polen und des sowjetischen Einmarsches in Afghanistan standen, und insoweit weitgehend ergebnislos verliefen. Erst mit der Konferenz von Stockholm 1984-1986

⁵⁴⁴ Vgl. Leber, Georg: Grundsätze der Rüstungspolitik.

⁵⁴⁵ AA, 10 Jahre KSZE

⁵⁴⁶ Vgl. Görtemaker, S. 118 f.

ergaben sich wieder Fortschritte im Entspannungsprozess.⁵⁴⁷ Auf dieser Konferenz wurden die Ergebnisse von Helsinki fortgeschrieben und weitergehende vertrauens- und sicherheitsbildende Maßnahmen wie z.B. die verpflichtende Ankündigung auch kleinerer Manöver, die obligatorische Einladung von Manöverbeobachtern oder Vorortinspektionen vereinbart. Diese Vereinbarungen bedeuteten einen Fortschritt beim Abbau militärischer Spannungen und die Konferenz von Stockholm stellte insoweit einen wichtigen Meilenstein für Fragen der europäischen Sicherheitspolitik dar.⁵⁴⁸

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass bei den im Kontext der Entspannungspolitik durchgeführten Verhandlungen mit dem Ziel der Rüstungsbegrenzung und Abrüstung bis zum Ende des Betrachtungszeitraums ein entscheidender Durchbruch nicht erzielt wurde, die militärische Lage in Europa wurde durch die Entspannungspolitik kaum verändert. Der Stand der Rüstung wurde gehalten bzw. in Teilen quantitativ und auch qualitativ weiter ausgebaut. Beschränkenden Verhandlungsergebnissen für einige Waffensysteme standen Ausweitungen bei den Waffen, die von den Abkommen nicht betroffen waren, gegenüber. *„Tatsächlich haben die verschiedenen Ansätze der Rüstungskontrollpolitik die beiderseitigen Rüstungsanstrengungen längst nicht so wesentlich beeinflusst, wie dies der damit verbundene politische und publizistische Aufwand suggerieren wollte.“*⁵⁴⁹ Insbesondere ist ein Rückgang der Rüstungsanstrengungen in der Bundesrepublik Deutschland während der Hochphase der Entspannungspolitik nicht festzustellen, im Gegenteil: von 1969 bis 1979⁵⁵⁰ erhöhten sich die verteidigungsinvestiven Ausgaben von 3,935 Mrd. DM um 51% auf 5,949 Mrd., nachdem sie von 1959 bis 1969, also in Zeiten des Kalten Krieges, lediglich um 31% gestiegen waren. Ferner wurde der Verteidigungshaushalt⁵⁵¹ in der Zeit von 1969 bis 1979 um kumuliert 2 Mrd. DM überzogen, d.h. die verausgabten Gelder überstiegen das genehmigte Budget erheblich. Die Bundesregierung blieb auch in den 1970er Jahren bei ihrer sicherheitspolitischen Grundeinstellung, dass der Frieden in Europa durch eine kampfkraftige und NATO-kompatible Bundeswehr zu sichern sei. In diesem Sinne erfolgte auch die Bundeswehr-Strukturreform 1973, bei der sich die Bundesregierung offen zu einem Anstieg der Rüstungsanstrengungen und zu einer Modernisierung der Ausstattung bekannte. In einer Erklärung vom 29.11.1973 hieß es: *„Der Verteidigungshaushalt muss auch in der zweiten Hälfte der siebziger und in den achtziger Jahren die Aufrechterhaltung einer modernen Ausrüstung der Streitkräfte sicherstellen. ... Die neue Bundeswehrstruktur ermöglicht es, sofort einsatzbereite Kampfverbände ... in ausreichender Zahl zu unterhalten und eine hochwertige, der Technologie der achtziger Jahre entsprechende Ausrüstung zu erreichen, ohne die Volkswirtschaft im Vergleich zu heute zusätzlich zu belasten. ... Die neue Struktur ... wird eine moderne Ausrüstung der Streitkräfte erlauben. ... Dem Trend, Investitionsmittel zugunsten steigender Betriebsausgaben einzuschränken, wird durch die neue Struktur entgegengewirkt. Der Investitionsanteil im Heeresbereich wird beispielsweise gegenüber heute deutlich angehoben.“*⁵⁵² Auch in der Phase der Entspannungspolitik setzten sich Rüstung und Rüstungsmodernisierung in der Bundesrepublik weiter fort. Einige der größten deutschen Rüstungsprojekte fielen in diesen Zeitraum, so etwa der Kampfpanzer „Leopard 2“, mit dessen Entwicklung nach der Einstellung des Projektes

⁵⁴⁷ Diese Folgekonferenz wurde als Konferenz über sicherheits- und vertrauensbildende Maßnahmen und Abrüstung in Europa (KVAE) bezeichnet.

⁵⁴⁸ Vgl. Sedrati, Redouane: Das Recht der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa, S. 17.

⁵⁴⁹ Schwarz-Hans-Peter und Meissner, Boris (Hrsg.): Entspannungspolitik in Ost und West, S. 279 ff.

⁵⁵⁰ Jeweils einschließlich, es wird also jeweils ein Elfjahreszeitraum betrachtet.

⁵⁵¹ Der Verteidigungshaushalt ist der Einzelplan 14 des Bundeshaushalts.

⁵⁵² Zitiert nach Jacobsen, S. 213 f.

„Kampfpanzer 70“ im Jahre 1971 begonnen wurde. Die Einführung des Schützenpanzers „Marder“ erfolgte 1971, die des Spähpanzers „Luchs“ 1975 und die des Flugabwehrkanonenpanzers „Gepard“ 1976.⁵⁵³ Bei der Luftwaffe wurden 1973 die Jagdbomber des Typs „Phantom“ und 1979 der „Alpha Jet“ eingeführt und die Marine stellte in den Jahren 1969 und 1970 die Lenkwaffenzerstörer der Lütjens-Klasse in Dienst.

4.1.3 Der NATO-Doppelbeschluss

Die Sowjetunion begann 1976, ihre auf Westeuropa zielenden atomaren Mittelstreckenraketen zu modernisieren. Alte Systeme wurden gegen neue des erheblich leistungsfähigeren und zielgenaueren Typs SS 20 ausgetauscht. Der Westen sah darin eine Verschiebung des militärischen Gleichgewichts und eine Verstärkung der atomaren Bedrohung Westeuropas. Die NATO und insbesondere auch Bundeskanzler Schmidt vertraten die Auffassung, dass dieser Aufrüstung der östlichen Seite zur Wiederherstellung des atomaren Gleichgewichts eine entsprechende Nachrüstung des Westens entgegengesetzt werden müsse. Nach diversen vorbereitenden Konsultationen fassten die Außen- und Verteidigungsminister der NATO 1979 den Beschluss, veraltete Pershing-I-Raketen durch moderne Pershing-II-Raketen zu ersetzen, und zusätzlich 464 bodengestützte Marschflugkörper unter gleichzeitigem Abzug von 1.000 nuklearen Gefechtsköpfen in Europa zu stationieren. Zugleich beschlossen sie, alsbald Verhandlungen mit der Sowjetunion über die Begrenzung strategischer Kernwaffen in Europa aufzunehmen. Die Stationierung der neuen amerikanischen Mittelstreckenraketen sollte 1983 für den Fall beginnen, dass die Abrüstungsverhandlungen erfolglos blieben. Da dieser Beschluss mit der Nachrüstung und dem Verhandlungsangebot zwei inhaltliche Schwerpunkte hatte, wurde er als „NATO-Doppelbeschluss“ bezeichnet.⁵⁵⁴ Das nachdrückliche Eintreten der Bundesregierung für den Doppelbeschluss stieß auf erheblichen innenpolitischen Widerstand. Es kam zu großen Protesten in der Bevölkerung und zu Massendemonstrationen bis in die Mitte der 1980er Jahre hinein. Den „Krefelder Appell“ der Friedensbewegung, in dem die Rücknahme des Stationierungsbeschlusses gefordert wurde, unterzeichneten zwischen 1980 und 1983 mehr als vier Millionen Menschen. Zudem führte der Doppelbeschluss zu starken Auseinandersetzungen in der Politik. Die Grünen und weite Teile der SPD machten gegen eine Entscheidung mobil, für die sich der SPD-Bundeskanzler massiv eingesetzt hatte. Die 1981 begonnenen Abrüstungsverhandlungen verliefen ergebnislos und 1983 wurde mit der Stationierung der amerikanischen Mittelstreckenraketen begonnen.

4.2 Ordnungspolitischer Rahmen für die Wehrtechnik

4.2.1 Wiederaufbau einer deutschen Rüstungsproduktion ?

Im Zuge des Bundeswehraufbaus musste sich die Bundesregierung auch mit der Fragestellung auseinander setzen, wie die neue Armee materiell auszurüsten war, und auf welche Weise die benötigten Rüstungsgüter beschafft bzw. hergestellt werden sollten. Es war die Grundsatzfrage zu entscheiden, ob, und ggf. in welchem Umfang und in welcher Organisationsform in der Bundesrepublik Rüstungsgüter produziert werden sollten. Denn zwischenzeitlich war vor dem

⁵⁵³ Vgl. Hanel, Dieter: die Bundeswehr und die deutsche Rüstungsindustrie, S. 75.

⁵⁵⁴ Vgl. Link, Werner: Außen- und Deutschlandpolitik in der Ära Schmidt, S. 318 ff.

Hintergrund des Koreakrieges und der fortschreitenden Integration der Bundesrepublik in das westliche Bündnis das Verbot der Rüstungsproduktion schrittweise gelockert bzw. durch eine alliierte Rüstungs- und Rüstungsexportkontrolle abgelöst worden. Mit der deutschen Mitgliedschaft in der Westeuropäischen Union WEU und der NATO 1955 waren in den diesbezüglichen völkerrechtlichen Verträgen an die Stelle alliierter Verbote Regelungen zur Rüstungskontrolle und Rüstungsbegrenzung getreten.⁵⁵⁵ So wurde in zwei Zusatzprotokollen geregelt, dass es der Bundesrepublik grundsätzlich verboten war, atomare, biologische oder chemische Waffen herzustellen. Ebenfalls verboten war die Herstellung weitreichender und gelenkter Geschosse, größerer Kriegsschiffe und strategischer Bombenflugzeuge, wobei die Produktion dieser Rüstungsgüter auf Antrag des NATO-Oberbefehlshabers mit einer Zweidrittelmehrheit der Mitglieder des Rates der WEU gestattet werden konnte.⁵⁵⁶ Damit war, wenn auch in eingeschränktem Umfang, eine eigene deutsche Rüstungsproduktion grundsätzlich wieder möglich geworden.

Es war also zu entscheiden, ob die Bundesrepublik wieder eine eigene Rüstungsindustrie aufbauen, oder den Bedarf der Bundeswehr dauerhaft durch Importe von Rüstungsgütern decken sollte. Politik und Wirtschaft standen dem Aufbau einer eigenen Rüstungsindustrie in den 1950er Jahren eher ablehnend gegenüber. Zwar wurden seit der Unterzeichnung des EVG-Vertrages 1952 die Planungen für den Aufbau westdeutscher Rüstungskapazitäten konkretisiert und verstärkt. Das Amt Blank begann, mit den für eine Rüstungsproduktion in Frage kommenden deutschen Unternehmen über eine mögliche Lieferung von Rüstungsgütern zu verhandeln. Diese waren jedoch im Grundsatz an der Übernahme von Rüstungsaufträgen kaum interessiert, weil das zivile Geschäft aufgrund der allgemeinen Hochkonjunktur boomte und langfristig höhere Renditen als eine Rüstungsproduktion versprach. Zudem waren die zivilen Märkte von den Unwägbarkeiten der Politik nicht so unmittelbar betroffen wie der Rüstungsbereich.⁵⁵⁷ Daher wollte der überwiegende Teil der deutschen Industrieunternehmen die vorhandenen Produktionskapazitäten für die zivile Produktion nutzen und war nicht bereit, in den Aufbau von Rüstungskapazitäten zu investieren. Rüstungsaufträge schienen allenfalls interessant, wenn mit ihnen vorübergehend freie Kapazitäten ohne Zusatzinvestitionen ausgelastet werden konnten, wie etwa im Kraftfahrzeugbau. Zudem war die Produktion von Rüstungsgütern genehmigungspflichtig, und die sehr restriktive Genehmigungspraxis der Alliierten, die insoweit im Gegensatz zu ihren eigenen Sicherheitsinteressen stand, schreckte viele deutsche Unternehmen ab, sich in der rüstungsrelevanten Fertigung zu engagieren. Insbesondere Großunternehmen der Schwerindustrie wie der Bochumer Verein weigerten sich, Rüstungsaufträge anzunehmen. Auch sprachen sich die großen Wirtschaftsverbände BDI und DIHT⁵⁵⁸ anfangs öffentlich gegen den Aufbau einer deutschen Rüstungsindustrie aus. Zudem hatte die mehr als zehnjährige Unterbrechung der deutschen Rüstungsproduktion dazu geführt, dass insbesondere bei den technologie- und entwicklungsintensiven harten Rüstungsgütern ein deutlicher technischer Rückstand gegenüber dem internationalen Niveau bestand. *„Der Bedarf für die neuen Streitkräfte sollte nach den Vorstellungen der meisten deutschen Unternehmer entweder aus der laufenden Produktion ziviler Güter gedeckt oder aus dem Ausland beschafft werden.“*⁵⁵⁹ Ein Interesse der Industrie an Rüstungsaufträgen entwickelte sich erst mit dem Nachlassen der Hochkonjunktur Ende der

⁵⁵⁵ Insbesondere relevant war das Protokoll zur Änderung und Ergänzung des Brüsseler Vertrags vom 23. 10.54.

⁵⁵⁶ Protokolle III und IV vom 23.10.1954 zum Brüsseler Vertrag.

⁵⁵⁷ Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 180.

⁵⁵⁸ BDI: Bundesverband der Deutschen Industrie, DIHT: Deutscher Industrie- und Handelstag.

⁵⁵⁹ Kollmer: Klotzen, S. 604.

1950er Jahre, und es dauerte bis zu dem vierten Wirtschaftsabschwung nach dem Kriege im Jahre 1967, bis die deutsche Industrie Bundeswehraufträge als Dauereinrichtung ansah und um sie zu werben begann.⁵⁶⁰ Auch die Wirtschaftspolitik der 1950er Jahre war klar auf den Vorrang der zivilen Produktion, insbesondere von Konsumgütern für den inländischen Bedarf, und auf den Export ausgerichtet. Für den Aufbau einer Rüstungsindustrie sollten keine der knappen Ressourcen bereitgestellt werden, weil man hierdurch eine Bremse für das wirtschaftliche Wachstum und damit eine Beeinträchtigung des allgemeinen Aufschwungs befürchtete. Die Aufrüstung der Bundeswehr war wirtschaftspolitisch der zivilen Nachfrage und dem Export klar nachgeordnet. Wirtschaftsminister Erhard erklärte gegenüber Vertretern des BDI im März 1955: „Tatsächlich aber wäre es ein Schlager, wenn weitgehend darauf verzichtet werden könne, in der Bundesrepublik Rüstungskapazitäten zu errichten.“⁵⁶¹ Die Regierung Adenauer war zudem bestrebt, für die Wiederaufrüstung möglichst wenig Geld auszugeben. In den Jahren der Aufstellung der Bundeswehr wurden die dafür bereit gestellten Haushaltsmittel bei weitem nicht ausgeschöpft und der Anteil der Verteidigungsausgaben am Sozialprodukt nahm sogar signifikant ab. Der Anteil der Rüstungsausgaben am Bundeshaushalt im Jahre 1956 betrug lediglich ca. 12%. Er stieg bis 1963 auf 33% an und ging zum Ende der 1960er Jahre auf 24% zurück.⁵⁶²

Für die Bundesrepublik stellte sich im Rahmen des Aufbaus der Bundeswehr die Grundsatzfrage, ob die benötigten Rüstungsgüter auf Dauer im Ausland beschafft oder im eigenen Land produziert werden sollten. Gegen den Aufbau einer eigenen Rüstungsindustrie sprach zunächst der bereits erwähnte Umstand, dass die deutsche Industrie mit der zivilen Produktion ausgelastet war und an dem mit einem hohen Investitionsbedarf verbundenen Aufbau von Produktionskapazitäten für Rüstungsgüter auch deshalb wenig Interesse zeigte, weil ihr eine übermächtige ausländische Konkurrenz gegenüberstand. Die Bundesregierung sah keine Notwendigkeit für eine eigene Rüstungsindustrie, weil sie die benötigten Güter auf dem Weltmarkt kaufen konnte, wenngleich teilweise zu überhöhten Preisen. Außerdem sprach die in der geostrategischen Lage der Bundesrepublik begründete äußere Bedrohung und die daraus resultierende potenzielle Verwundbarkeit einer möglichen eigenen Rüstungsproduktion eher für einen Verzicht auf den Aufbau eigener deutscher Kapazitäten. Dennoch wurden Überlegungen, auf eine eigene Rüstungsproduktion gänzlich zu verzichten, aus bündnispolitischen, technologischen und verteidigungswirtschaftlichen Erwägungen verworfen.⁵⁶³ Eine eigene deutsche Rüstungsindustrie erschien notwendig, um Abhängigkeiten von ausländischen Anbietern zu reduzieren, aus dem Rüstungsbereich Spin-off-Effekte für die zivile Industrie zu generieren und die allgemeine Wehrebereitschaft zu verbessern. Die Bundesregierung stand allerdings „reinrassigen Rüstungsbetrieben“ also Unternehmen, die überwiegend oder ausschließlich für die Rüstung arbeiten, skeptisch gegenüber, und favorisierte Mischbetriebe, deren Rüstungsanteil zwischen 20% bis 30% lag, und die im Übrigen mit Zivilaufträgen ausgelastet waren. Hiervon versprach man sich auch Kostenvorteile bei der Rüstungsgüterbeschaffung.⁵⁶⁴

Zunächst tendierte die Bundesregierung zu einer schwerpunktmäßigen Beschaffung des harten Geräts im Ausland. Für die Verteilung von Rüstungsaufträgen auf das In- und Ausland wurde

⁵⁶⁰ Köllner, Lutz: Militär und Finanzen, S. 110.

⁵⁶¹ Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 32.

⁵⁶² Vgl. Kollmer: Klotzen, S. 602.

⁵⁶³ Benecke, Theodor und Schöner, Günther: Wehrtechnik für die Verteidigung S. 18.

⁵⁶⁴ Falcke, Dietrich: wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie.

1957⁵⁶⁵ ein Regelwerk verabschiedet, nach dem künftig nur Waffen und Munition mit einem Kaliber von bis zu 40 mm in der Bundesrepublik hergestellt werden sollten, während für Waffen größeren Kalibers eine Beschaffung im Ausland vorgesehen war. Diese Aufteilung sollte aber nur „in der Regel“ gelten und ansonsten „elastisch“ gehandhabt, also fallweise entschieden werden.⁵⁶⁶ Im gleichen Jahr erklärte Verteidigungsminister Strauß, dass die Auftragsvergabe von Fall zu Fall so zu steuern sei, dass die Truppe zu ihrem Recht kommt und die eigene Wirtschaft in angemessener Weise beteiligt, eine Überlastung der Wirtschaft aber vermieden wird.⁵⁶⁷

Eine Wende in der Beschaffungspolitik des Verteidigungsministeriums hin zu einer Präferenz für die inländische Beschaffung von Rüstungsgütern erfolgte in den Jahren 1958 und 1959. Danach galt der Grundsatz, dass immer dann im Inland beschafft werden sollte, wenn dies von der militärischen Führung gewünscht wurde und im Interesse der privaten Wirtschaft der Bundesrepublik lag. Die fortschreitende Rückverlagerung der Rüstungsaufträge ins Inland entsprach durchaus dem Wunsch der Militärs. Sie waren mit den im Ausland beschafften Rüstungsgütern häufig unzufrieden und kritisierten mangelnde Termintreue, schleppende Auftragsabwicklung und Mängel bei der Qualität der gelieferten Produkte. Außerdem beklagten sie, dass die im Ausland verfügbaren wehrtechnischen Standardprodukte häufig nicht den spezifischen militärischen Ansprüchen der Bundeswehr genügten und forderten, insbesondere Munition und Panzerfahrzeuge im Inland zu produzieren. Die beschaffungspolitische Wende der Bundesregierung fiel zeitlich mit der Abschwungphase des zweiten Nachkriegskonjunkturzyklus zusammen.⁵⁶⁸ Die nachlassende Konjunktur führte in Verbindung mit entsprechenden staatlichen Initiativen⁵⁶⁹ dazu, dass die deutsche Industrie begann, sich wieder für die Rüstung zu interessieren, und auch Großunternehmen wie Flick (Krauss-Maffei), Krupp und Thyssen wieder in der Rüstungsproduktion aktiv wurden.⁵⁷⁰ Allerdings betrachtete die Rüstungsindustrie noch in der Mitte der 1960er Jahre das Verhältnis zwischen Politik bzw. Beschaffungsbehörde und Wirtschaft als unbefriedigend und dringend verbesserungsbedürftig.⁵⁷¹ Kritisiert wurden speziell der Zeitbedarf und die Form der Vertragsbearbeitung, die als typisch für eine negative Grundeinstellung der Behörde der Rüstungsindustrie gegenüber empfunden wurden, sowie die nach Einschätzung der Industrie deutlich zu geringen Bundesmittel für Forschung und Entwicklung.

Ab den 1970er Jahren stellte sich für die Bundesrepublik in zunehmendem Maße das Problem, dass die Kosten für die Entwicklung und Produktion moderner Waffensysteme in extremer Weise anstiegen. Um diesem Kostenanstieg entgegenzuwirken und zudem die Zusammenarbeit zwischen den NATO-Partnern zu stärken, rückten Rüstungsk Kooperationen in den Focus der Betrachtung. Europäische Rüstungsk Kooperationen wie beispielsweise bei dem von der Bundesrepublik, Großbritannien und Italien gemeinsam entwickelten Kampflugzeug Tornado wurden insbesondere von Verteidigungsminister Helmut Schmidt forciert. In den 1970er Jahren bevorzugte die Bundesregierung derartige Rüstungsk Kooperationen gegenüber eigenen nationalen Entwicklungen und erteilte damit Bestrebungen in Bezug auf eine Rüstungsautarkie eine klare Absage. Schmidt erklärte im Rahmen der Einführung des neuen BWB-Präsidenten⁵⁷² im März

⁵⁶⁵ Vgl. Wehr und Wirtschaft 4/1957, S. 50.

⁵⁶⁶ Vgl. im Folgenden Brandt, Gerhard: Rüstung und Wirtschaft in der Bundesrepublik 1966, S. 279 ff.

⁵⁶⁷ Brandt, S. 280.

⁵⁶⁸ Vgl. Abelshauser: Wirtschaftsgeschichte, S. 297.

⁵⁶⁹ Vgl. Brandt, S. 281.

⁵⁷⁰ Vgl. Kollmer, Klotzen, S. 500.

⁵⁷¹ Vgl. im Folgenden Fischer, Karl: Verteidigung und Wirtschaft.

⁵⁷² BWB: Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung.

1972: „Für nationale Alleingänge bei Entwicklung großer Waffensysteme oder beim Aufbau aufwendiger Forschungsvorhaben bleibt kein Raum. Alle nationalen Wirtschaften müssen gleichmäßig in einem arbeitsteiligen System durch die Ergebnisse dieser Anstrengungen befruchtet werden.“⁵⁷³ Neben den Gemeinschaftsentwicklungen zog die Bundesregierung auch durchaus den Kauf kompletter Waffensysteme im Ausland, etwa in den USA, in Betracht. Darin sah man eine Möglichkeit, die Devisenverluste, die den USA durch ihre Stationierungstruppen in Deutschland erlitten, zu kompensieren. Allerdings machte die Bundesregierung deutlich, dass die deutsche Rüstungsindustrie trotz der in Aussicht genommenen Internationalisierung der Rüstungsbeschaffung auch weiterhin eine maßgebliche Rolle bei der Rüstungsgüterproduktion spielen sollte. In diesem Sinne strebte die Bundesregierung bei Gemeinschaftsproduktionen einen deutschen Anteil an, der dem deutschen Bestellvolumen entsprach.⁵⁷⁴ Allerdings war sie auch der Auffassung, dass die deutsche Rüstungsindustrie u.a. auch aufgrund des bisherigen Beschaffungsverhaltens des Bundes erhebliche Überkapazitäten aufgebaut hätte, die nun abgebaut bzw. auf zivile Produktion umgesteuert werden müssten. „Es bleibt nun die Aufgabe des Verteidigungsministeriums, den Teufel, den er einst rief, zu bändigen.“⁵⁷⁵ Zudem wurden von Spitzenbeamten des Verteidigungsministeriums auch Rationalisierungsmaßnahmen in Bezug auf vorhandene Waffensysteme in die Diskussion gebracht, so u.a. ein verstärkter Einsatz von Radpanzern anstelle der in Anschaffung und Betrieb wesentlich teureren Kettenpanzer, eine Reduktion des LKW-Bestandes und ein vollständiger Entfall nicht unbedingt benötigter Waffensysteme wie etwa der Rohrartillerie.⁵⁷⁶

4.2.2 Die vier Phasen der Rüstungsproduktion in der Bundesrepublik

Die deutsche Rüstungsproduktion im betrachteten Zeitraum lässt sich in vier Phasen gliedern.⁵⁷⁷

Die erste Phase dauerte von 1945 bis 1955. Von 1945 bis 1951 existierte kein deutscher Rüstungsmarkt, denn in diesem Zeitraum galt das vollständige Produktions- und Entwicklungsverbot des alliierten Kontrollrats für Rüstungsgüter jeglicher Art.⁵⁷⁸ Dieses Verbot wurde 1951 aufgehoben und durch eine Kontrolle der wehrtechnischen Produktion durch die Alliierten ersetzt. Zu diesem Zeitpunkt begannen einige frühere Rüstungsunternehmen, die zwischenzeitlich mit ziviler Produktion wenig erfolgreich gewesen waren, wieder mit der Produktion wehrtechnischer Güter wie Zelten, Fernmeldeeinrichtungen, optischen Instrumenten bis hin zu kleinen Militärbooten. Außerdem wurden Dual-Use Güter wie schwere LKW produziert. Die Wiederaufnahme der deutschen Rüstungsproduktion erfolgte vor dem Hintergrund des Kalten Krieges und Adenauers Politik der Integration der Bundesrepublik in das westliche Sicherheitsbündnis, die einen deutschen Verteidigungsbeitrag und damit eine eigene Armee erforderte. Am Ende dieser Phase standen die Beitritte der Bundesrepublik zur WEU und zur NATO.

⁵⁷³ Vgl. Wehr und Wirtschaft 4/1974, S. 168.

⁵⁷⁴ Vgl. Leber, S. 384.

⁵⁷⁵ Verteidigungsstaatssekretär Mann, zitiert nach Geisenheyner, Stefan: Entmythologisierung der Beschaffung S. 476.

⁵⁷⁶ Vgl. Fischer, Trend

⁵⁷⁷ Broszka: das Geschäft mit dem Tod, S. 9 – 16 bzw. Rüstungsexportpolitik, S. 157 ff.

⁵⁷⁸ Vgl. Brzoska: Rüstungsindustrie, S. 9.

Die zweite Phase von 1955 bis 1961 war durch die Aufstellung und Ausrüstung der Bundeswehr bestimmt.⁵⁷⁹ Breite gesellschaftliche Kreise insbesondere aus dem Bereich der Gewerkschaften und der SPD sowie auch die deutsche Industrie standen der Rüstungsproduktion noch skeptisch bis ablehnend gegenüber, und der technologische Rückstand in der Wehrtechnik gegenüber dem Ausland war erheblich. Da es eine eigene hinreichende Produktion und Entwicklung von Rüstungsgütern zunächst nicht gab, bestand die Erstausrüstung der Bundeswehr, speziell bei hartem Gerät, ganz überwiegend aus Rüstungsgütern, die im Ausland produziert wurden. Diese Güter wurden anfänglich teilweise kostenlos zur Verfügung gestellt, mussten ansonsten aber gekauft werden. Dementsprechend flossen in diesen Jahren 60% der Mittel für die wehrtechnische Beschaffung ins Ausland. Die Bundeswehr verfügte 1959 nur über wenige Waffensysteme aus eigener Entwicklung und Produktion, wie etwa das Leichtflugzeug DO 27, drei Typen von Schnellbooten, einen Panzerabwehrraketentyp und das bei Rheinmetall gefertigte MG 1.⁵⁸⁰ Zudem stammten Bekleidung, Handfeuerwaffen und Fahrzeuge überwiegend aus deutscher Produktion.⁵⁸¹ Die im Ausland beschafften Rüstungsgüter kamen hauptsächlich aus den USA, Großbritannien, Frankreich und der Türkei. Ab 1959 beschaffte die Bundeswehr zudem Maschinenpistolen des israelischen Herstellers Uzi.

Für die dritte Phase der deutschen Rüstungsproduktion von 1961 bis 1973 war eine weitgehende Akzeptanz der Rüstungsproduktion in der Gesellschaft und auch in der Industrie kennzeichnend und erste deutsche Erfolge in diesem Produktionsbereich stellten sich ein. Die deutsche Rüstungsindustrie hatte in technischer Hinsicht deutlich aufgeholt und produzierte eigene Kriegsschiffe, begann mit der Lizenzproduktion des „Starfighter“ und lieferte 1965 den ersten vollständig in der Bundesrepublik entwickelten und zum ganz überwiegenden Teil⁵⁸² auch dort gebauten Kampfpanzer „Leopard 1“ an die Bundeswehr aus. Die Bundeswehr beschaffte 1.845 Panzer dieses Typs; weltweit wurden insgesamt 4.561 „Leopard 1“ verkauft.⁵⁸³ Auch die Hersteller von Kleinwaffen, wie etwa Heckler & Koch und Rheinmetall mit dem Sturmgewehr G 3, waren sehr erfolgreich. Der Anteil der Inlandsbeschaffungen für die Bundeswehr wuchs in dieser Phase deutlich: Er stieg mit leichten Schwankungen von 50% im Jahre 1960 über 60% im Jahre 1965 auf 81% im Jahre 1970 an.⁵⁸⁴

Die vierte Phase ab 1973 zeichnete sich durch eine leistungsfähige deutsche Rüstungsindustrie aus, die in der Lage war, die meisten konventionellen Waffensysteme selbst zu entwickeln und zu fertigen, und der es zudem gelang, diese Produkte erfolgreich zu exportieren. Deutsche Rüstungsunternehmen hatten in einigen Feldern den technologischen Stand weit entwickelter Hersteller in den USA eingeholt. Als Beispiel für den technischen Erfolg der deutschen Rüstungsindustrie kann der 1979 in Dienst gestellte, vollständig neu entwickelte Kampfpanzer „Leopard 2“ gelten, der im Gegensatz zu seinem Vorgänger auch über eine in der Bundesrepublik entwickelte und produzierte Hauptbewaffnung in Form einer 120mm-Glattrohrkanone von Rheinmetall verfügte. Dem technischen und damit auch wirtschaftlichen Erfolg entsprechend wuchs in dieser Phase auch das Selbstbewusstsein deutscher Rüstungsproduzenten deutlich an, und es

⁵⁷⁹ Vollständig abgeschlossen war die Aufstellung der Bundeswehr mit der Unterstellung der 12. Division unter die Nato im April 1965.

⁵⁸⁰ Vgl. Brzoska, S. 11 und 100 Jahre Rheinmetall, S. 55.

⁵⁸¹ Vgl. Kollmer: Klotzen, S. 504 ff.

⁵⁸² Es wurde eine britische 105mm-Kanone verwendet.

⁵⁸³ Vgl. Kollmer: Klotzen.

⁵⁸⁴ Vgl. Brzoska; Rüstungsindustrie, S. 47 und Brzoska; Rüstungsexportpolitik, S. 159.

wurde wieder offen von Wehrtechnik oder von Rüstungsproduktion gesprochen, nachdem zuvor dafür der Begriff „Sondertechnik“ gebräuchlich gewesen war.⁵⁸⁵ In diese Phase fiel auch der Beginn einer zunehmenden internationalen Rüstungskoooperation.

4.2.3 Rüstungsproduktion und Marktwirtschaft

Nachdem die Entscheidung für den Aufbau einer eigenen bundesdeutschen Rüstungsindustrie getroffen worden war, stellte sich die Frage, ob diese staatlich, also in Form von Unternehmen in staatlichem Besitz oder unter staatlicher Kontrolle, privatwirtschaftlich, oder in einer Mischform organisiert werden sollte. In der Praxis existierten Beispiele für alle drei Formen der Organisation des Rüstungsbereiches. Staatliche Rüstungsunternehmen gab es u.a. in Großbritannien, Frankreich und Italien, eine privatwirtschaftliche Struktur z.B. in der Schweiz und Beispiele für Mischformen, bei denen der Staat maschinelle Anlagen oder komplett eingerichtete Werke bereitstellt und für die Dauer eines Auftrages an einen Unternehmer verpachtet, existierten beispielsweise in den USA.⁵⁸⁶

Wirtschaftsminister Erhard vertrat die ordnungspolitische Grundsatzposition eines konsequent marktwirtschaftlichen Kurses und lehnte jede Form staatlicher Wirtschaftslenkung ab, auch für die Rüstungsindustrie. Nach seiner Auffassung musste die staatliche Aufgabe der Sicherstellung der Rüstungsversorgung mit den Grundsätzen der privaten Wirtschaft in Übereinstimmung gebracht werden. Die Schaffung bundeswehreigener Entwicklungs- und Fertigungsbetriebe wurde ebenso wie die Schaffung von „typischen Rüstungsbetrieben“, also von Betrieben mit ausschließlich wehrtechnischer Produktion, als nicht marktwirtschaftskompatibel abgelehnt. Zudem sollte weitgehend auf eine staatliche Beteiligung an Rüstungsunternehmen und auch auf staatliche Finanzhilfen für Rüstungsunternehmen verzichtet werden. Dementsprechend wurde die Produktion von Rüstungsgütern privatwirtschaftlich organisiert. Sie war durch die drei hierfür konstitutiven Merkmale Fremdbedarfsdeckung, wirtschaftliche Selbstständigkeit und wirtschaftliches Risiko gekennzeichnet.⁵⁸⁷ Diese Grundausrichtung blieb dauerhaft bestehen. In den 1974 formulierten rüstungswirtschaftlichen Prinzipien des Bundesverteidigungsministeriums hieß es: *„Die nationale Rüstungsproduktion bleibt eingebettet in die private Wirtschaft, neben den zivilen Fertigungsprogrammen.“*⁵⁸⁸ 1979 stellte das Verteidigungsministerium fest, dass die Bundesrepublik keine Rüstungsautonomie und auch keine selbstständige, ausschließlich für Rüstungsaufträge tätige Industrie anstrebe.⁵⁸⁹ 1994 wurde die Position zur Rüstungsindustrie nochmals bekräftigt: *„Deutschland bleibt auf eine moderne, wettbewerbsfähige und leistungsfähige wehrtechnische Industrie als Teil der Sicherheitsvorsorge angewiesen. Die nationale Rüstungsbasis ist*

⁵⁸⁵ Vgl. Brzoska: Rüstungsexportpolitik, S. 162 f.

⁵⁸⁶ In Frankreich gab es große staatliche Rüstungskonzerne (z.B. S.N.C.A und S.N.E.C.M.A) und eine staatliche militärische Forschung und Entwicklung. In Großbritannien waren 10 % der Rüstungsbetriebe staatlich. 1977 befanden sich von den jeweils zehn umsatzstärksten Rüstungsbetrieben in Frankreich fünf, in Großbritannien vier und in Italien acht in öffentlicher Hand. Vgl. Brzoska, Rüstungsindustrie, S.36. Mischformen existierten auch in Deutschland während des „Dritten Reiches“.

⁵⁸⁷ Vgl. Hanel, S. 40.

⁵⁸⁸ Weißbuch Bundeswehr 1973/1974, Textziffer 255, S. 15.

⁵⁸⁹ Weißbuch Bundeswehr 1979, S. 35 ff. vgl. Guha, S. 57.

*sicherheitspolitisch begründet. Sie verhindert ungewünschte Abhängigkeiten auf dem Rüstungssektor.*⁵⁹⁰

Die privatwirtschaftliche Organisation der Rüstungsindustrie in der Bundesrepublik Deutschland erfolgte primär aus den genannten marktwirtschaftlich-ordnungspolitischen Gründen. Zudem stand einer staatlichen oder teilstaatlichen Organisationsform auch entgegen, dass die Verteidigungsbürokratie mit dem Aufbau eigener Strukturen für Konstruktion und Fertigung von wehrtechnischem Gerät überfordert gewesen wäre. Ferner versprach man sich von der Integration der Rüstungsproduktion in die zivilen Industrien Synergieeffekte bei Technik und Management. Letztlich wollte man die unmittelbare Verantwortung für die Auslastung der für die Rüstung erforderlichen Fertigungs- und Entwicklungskapazitäten und damit das wirtschaftliche Risiko der Privatwirtschaft überlassen.⁵⁹¹ So betonte der ehemalige Direktor des BWB Haase, dass eine eigenstaatliche Rüstung unwirtschaftlich sei, weil die Stückzahlen meist zu gering seien, um eine hinreichende Produktivität zu erzielen. Zudem müsse die eigenstaatliche Rüstung auch über „*magere Jahre hinaus*“ beschäftigt werden, da keine Möglichkeit bestehe, auf zivile Fertigung auszuweichen. Als einzige Kompensationsmöglichkeit sah er den Rüstungsexport.⁵⁹² Die genannten Überlegungen waren maßgeblich für die privatwirtschaftliche Organisation der Rüstungsproduktion in der Bundesrepublik. Der Staat gründete und betrieb keine Rüstungsunternehmen, hielt, bis auf wenige Ausnahmen, auch keine Beteiligungen an ihnen, und rettete auch keine Rüstungsbetriebe, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten waren.⁵⁹³ Der Staat übernahm bewusst nicht die Funktion eines Rüstungsproduzenten und Rüstungsanbieters, sondern er beschränkte sich darauf, den rechtlichen Rahmen für die Rüstungsindustrie zu setzen, und trat ansonsten auf dem Rüstungsmarkt ausschließlich als Nachfrager auf.

Zu den wirtschaftspolitischen Grundsätzen der Bundesrepublik gehörte auch das Prinzip einer liberalen Außenwirtschaftspolitik. Das bedeutete, dass der Bund ausländische Anbieter nicht diskriminierte, sondern ihnen Zugang zum deutschen Rüstungsmarkt gewährte. Anfang der 1960er Jahre waren deutsche und ausländische Anbieter im Grundsatz gleich gestellt, nachdem man in der Anfangsphase der Bundeswehr den Bedarf noch im Wesentlichen im Ausland hatte decken müssen, und danach einige Jahre die deutsche Rüstungsindustrie speziell bei Forschung und Entwicklung gefördert hatte, um ihr den Anschluss an das Weltmarktniveau zu erleichtern.⁵⁹⁴ Für den Verzicht auf eine grundsätzliche Bevorzugung deutscher Rüstungsproduzenten war neben der grundsätzlichen außenwirtschaftlichen Ausrichtung auch von Bedeutung, dass so das Angebot vergrößert und die Qualität und die Wirtschaftlichkeit der Bedarfsdeckung potenziell verbessert wurden. Allerdings standen einem Kauf von Rüstungsgütern im Ausland tendenziell die Interessen anderer Politikfelder wie der Konjunkturpolitik, der Regionalpolitik und auch der Sicherheitspolitik (Vermeidung von Abhängigkeiten speziell in Krisenfällen) entgegen.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Rüstungsindustrie in der Bundesrepublik im betrachteten Zeitraum war gering. Ihr Anteil am Produktionswert des verarbeitenden Gewerbes in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre betrug insgesamt nicht mehr als 2%, allerdings schwankte der Anteil je nach Branche erheblich und lag beispielsweise in der Luftfahrtindustrie zwischen 60 und

⁵⁹⁰ Weißbuch Bundeswehr 1994, S. 108.

⁵⁹¹ Vgl. Bode, Hans-Günter: Rüstung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 45.

⁵⁹² Vgl. Haase, Karl: Wirtschaftliche Wirkungen zwischen Rüstung und Industrie, S. 6.

⁵⁹³ Vgl. Bode, S. 45.

⁵⁹⁴ Vgl. Bode, S. 54 ff.

70%.⁵⁹⁵ Im betrachteten Zeitraum betrug die gesamte Rüstungsproduktion der deutschen Industrie einschließlich der militärischen Exporte nur knapp 2,9% des jährlichen Produktionswertes im verarbeitenden Gewerbe, und auch die Zahl der im Rüstungsbereich tätigen Beschäftigten war mit weniger als einem Prozent aller Beschäftigten sehr gering; bei diesen Beschäftigten war allerdings der Anteil qualifizierter und spezialisierter Kräfte überdurchschnittlich hoch.⁵⁹⁶

4.2.4 Struktur und Organisation der militärischen Beschaffung

In der Bundesrepublik galt der Grundsatz der Unteilbarkeit der Wirtschaftspolitik. Auch im Rüstungsbereich sollten marktwirtschaftliche Prinzipien zur Anwendung kommen und militärische Beschaffungsmaßnahmen der Bundeswehr sollten nach denselben Regeln erfolgen wie zivile Beschaffungsmaßnahmen anderer öffentlicher Bedarfsträger. Für die militärische Beschaffung war von Anfang an der Dualismus zweier beteiligter Ministerien bestimmend. Die Federführung bei Beschaffungsfragen lag beim Wirtschaftsministerium und das Verteidigungsressort war für die Typenauswahl und die technische Spezifikation zuständig. Die Zuständigkeiten beider Ministerien bei der Beschaffung waren in der Frühphase der Wiederbewaffnung unklar und ihr Verhältnis war von Rivalität geprägt. Im November 1954 wurden die Zuständigkeitsfragen in den „Leitsätzen der Zusammenarbeit zwischen Amt Blank⁵⁹⁷ und BMWi⁵⁹⁸“ geregelt, die von den Vorstellungen des Wirtschaftsministeriums dominiert waren. Rechtliche Grundlage für die Auftragsvergabe bei militärischen Beschaffungen war damit die für alle öffentlichen Auftragsvergaben gültige „Verdingungsordnung für Leistungen“ (VOL), die im September 1954 um einen von Wirtschaftsministerium, Amt Blank und BDI zusammen erarbeiteten Abschnitt ergänzt wurde, der die Vergabe von Verteidigungsaufträgen zum Inhalt hatte. Die VOL machte die öffentliche Ausschreibung zum Regelvergabeverfahren. Diese aus wirtschaftspolitischen Gründen geforderte Form der Vergabe stand im Widerspruch zu der sicherheitspolitischen Zielsetzung einer möglichst schnellen Aufstellung und Ausrüstung der Bundeswehr, denn öffentliche Ausschreibungen sind verwaltungsmäßig sehr aufwändig und dauern relativ lange. Die damit absehbaren Verzögerungen bei der deutschen Wiederaufrüstung führten zu deutlicher Kritik seitens der USA, die die Lehre von der freien Marktwirtschaft als nicht kompatibel mit den Anforderungen einer modernen Rüstungsindustrie betrachteten, und damit die Frage nach der Rüstungstauglichkeit der Marktwirtschaft in Deutschland stellten.⁵⁹⁹ Nachdem bis März 1957 mit Ausnahme des „harten Geräts“, das für eine öffentliche Ausschreibung nicht in Frage kam, mehr als drei Viertel öffentlich ausgeschrieben worden waren, rückte man in der Folgezeit von dieser sehr marktwirtschaftlich orientierten Beschaffungspraxis ab. An die Stelle des dogmatisch-marktwirtschaftlichen Kurses trat ein pragmatisches Vorgehen subtiler staatlicher Abstimmung mit der Wirtschaft, ein „subtiler Rüstungskorporatismus“⁶⁰⁰, die „Leitsätze“ wurden Ende der 1950er Jahre faktisch aufgehoben.

Unterschiedliche Auffassungen zwischen beiden Ministerien gab es auch hinsichtlich der Frage, in welchem Umfang Rüstungsgüter in Deutschland produziert werden sollten. Während das

⁵⁹⁵ Vgl. Bode, S. 57.

⁵⁹⁶ Vgl. Benecke/Schöner, S. 23.

⁵⁹⁷ Das „Amt Blank“ war der Vorläufer des Bundesministeriums der Verteidigung.

⁵⁹⁸ BMWi: Bundesministerium für Wirtschaft

⁵⁹⁹ Vgl. Abelshauer: deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 175 ff.

⁶⁰⁰ Vgl. Abelshauer: deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 175 ff.

Verteidigungsministerium für eine schwerpunktmäßige Deckung des Rüstungsbedarfs im Inland mit dem Ziel eintrat, eine eigene leistungsfähige Rüstungsindustrie aufzubauen, entsprechendes Knowhow zu erhalten und ggf. mittelfristig auch Rüstungsgüter an Verbündete zu exportieren, forderte das Wirtschaftsministerium mehr Auslandseinkäufe, um die deutschen Zahlungsbilanzüberschüsse zu reduzieren. Für die Koordination beider Ministerien in Bezug auf Beschaffungsfragen wurde ein sechsköpfiger gemeinsamer Ausschuss, der „Sechserausschuss“ gebildet, in dem noch bis in die 1960er Jahre alle Beschaffungsmaßnahmen abgestimmt werden mussten. Die parlamentarische Kontrolle der Beschaffungsmaßnahmen oblag dem Verteidigungsausschuss des Bundestages bzw. dessen Unterausschuss „Beschaffung“.⁶⁰¹

Die unterschiedlichen Sichtweisen der beiden Ministerien zur Thematik der Rüstungswirtschaft spiegelten sich auch in ihren Positionen zur Beteiligung der Industrieverbände wider. Das Wirtschaftsministerium lehnte eine Beteiligung der Verbände an der Konzeption für die Versorgung der Bundesrepublik mit wehrtechnischen Gütern aus ordnungspolitischen Gründen ab, während das Verteidigungsressort eher an einem fachlichen Austausch mit den Industrievertretern interessiert war. Der BDI, dessen Beteiligung an den rüstungswirtschaftlichen Planungen im Rahmen der EVG gegen deutsche Bedenken durchgesetzt worden war, und der zur Sammlung des rüstungswirtschaftlichen Sachverständigen eigens einen Ausschuss für verteidigungswirtschaftliche Angelegenheiten mit Arbeitsgruppen für die verschiedenen Produktgruppen (z.B. Bekleidung und Ausrüstung, Waffen, Munition, Fahrzeuge etc.) gegründet hatte, wies beständig auf die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Erteilung von Aufträgen an die wehrwirtschaftliche Industrie zur Absicherung der von dieser notwendigerweise zu tätigen Investitionen hin, und trat nachdrücklich, im Ergebnis aber erfolglos, für die Aufstellung einer verbindlichen Fertigungsliste einschließlich eines Zeitplanes ein, um die Industrie in die Lage zu versetzen, ihre Planungen darauf auszurichten.⁶⁰² In der Folge wurde die Beschaffung von militärischem Bedarf insoweit dem Spannungsfeld zwischen beiden Ministerien entzogen, als hierfür eine eigene Behörde gegründet wurde, die den weitaus größten Teil aller Beschaffungsvorhaben für die Bundeswehr abwickelte.

4.2.5 Das BWB als zentrale Beschaffungsbehörde

Der oben dargestellte Paradigmenwechsel in der Rüstungsgüterbeschaffung von der reinen Lehre der Marktwirtschaft hin zu einer pragmatischen und zielorientierten Vorgehensweise spiegelte sich auch in der Entwicklung der dafür zuständigen Organisationseinheit wider, die im Ergebnis als Teil der Wehrverwaltung dem Verteidigungsministerium zugeordnet wurde.⁶⁰³ Die zentrale deutsche Beschaffungsstelle für den militärischen Bedarf ging aus der „Sonderabteilung Besatzungslastenlastenverwaltung“ (BLV) im Bundesfinanzministerium in Bad Homburg hervor, die die Beschaffungen aller deutschen Bedarfsträger wie Grenzschutz, Polizei, Bahn, Post etc. abwickelte, sowie Beschaffungen für die britische Besatzungsmacht auftragsweise vornahm. Die Zentralisierung dieser Beschaffungsaufgaben diente dem Ziel, Bedarfe zu bündeln, eine Zersplitterung des Beschaffungswesens zu vermeiden und so Nachfragemacht zur Effizienzsteigerung einzusetzen. In Bezug auf die militärische Beschaffung bestand, wie oben dargestellt, eine

⁶⁰¹ Vgl. Kollmer: Klotzen, S. 540 ff.

⁶⁰² Vgl. Abelshauser/Schwengler, S. 154 und Abelshauser; Deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 175 ff.

⁶⁰³ Vgl. im Folgenden Abelshauser/Schwengler, S. 130 ff.

Konkurrenz zwischen dem Amt Blank und dem Wirtschaftsministerium. Diese einigten sich zunächst darauf, für die militärische Beschaffung eine einheitliche Zuständigkeit zu schaffen, und übertrugen diese dem BLV als einer zentralen Beschaffungsstelle. Das BLV wurde aus dem Finanzministerium ausgegliedert und einem gemeinsamen Weisungsrecht von Amt Blank und Wirtschaftsministerium unterstellt. Im September 1952 gelang es Theodor Blank, das BLV als Außenstelle Homburg seinem Amt anzugliedern. 1953 wurde es nach Koblenz verlegt und nach der Gründung des Verteidigungsministeriums diesem als Abteilung XI eingegliedert. 1958 wurde die zentrale Beschaffungsstelle nach einer Reform des Ministeriums zu einer eigenständigen oberen Bundesbehörde, dem Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung (BWB), mit rund 1.000 Mitarbeitern erhoben. Diese Behörde, die 1965 bereits 4.279 Dienstkräfte zählte⁶⁰⁴ und 1978 einschließlich der nachgeordneten Geschäftsbereiche knapp 18.500 Mitarbeiter umfasste⁶⁰⁵, nimmt seitdem bei der Beschaffung von Rüstungsgütern eine zentrale Rolle ein. Das BWB bzw. seine Nachfolgeorganisation, das BAAINBw⁶⁰⁶, ist ein Teil der Wehrverwaltung. Die Wehrverwaltung gehört nicht zum militärischen Apparat, sondern ist ein selbstständiger ziviler Strang des Verteidigungsministeriums mit eigener fachlicher und dienstrechtlicher Struktur. Zu den Aufgaben von BWB bzw. BAAINBw gehören die technische Entwicklung von Rüstungsgütern, die Erprobung, Fertigungsvorbereitung und zentrale Beschaffung von Wehrmaterial, die Gütesicherung und Güteprüfung von Lieferungen und Leistungen der Rüstungsproduzenten und die Steuerung der dezentralen Beschaffung von Wehrmaterial.⁶⁰⁷

4.2.6 Der Ablauf der Beschaffung von militärischem Gerät

Der extrem formalisierte Beschaffungsprozess für militärisches Gerät, der mit dem Einkauf im zivilen Bereich wenig gemein hat, ist für die vorliegende Fragestellung insoweit von Bedeutung, als durch ihn das Verhalten des Bundes gegenüber den Anbietern und damit sein Auftreten auf dem Rüstungsmarkt mitbestimmt wird. Die Beschaffung von militärischem Gerät ist einem komplexen Regelwerk unterworfen, mit dem erreicht werden soll, dass im Ergebnis Gerät bereit gestellt wird, das technisch geeignet ist und den militärischen Anforderungen gerecht wird. Zudem soll die Beschaffung dem Gebot der Wirtschaftlichkeit entsprechen.⁶⁰⁸ Das Verfahren gliedert sich in einen technischen Teil, den „Geräteentstehungsgang“, und einen rechtlich-kaufmännischen Teil, den „Beschaffungsgang“. Ausgangspunkt des Geräteentstehungsgangs ist eine militärische Forderung nach einem bestimmten Gerät, die im nachgeordneten Bereich der betroffenen Teilstreitkraft erarbeitet und dann dem jeweiligen Führungsstab zur Abstimmung mit dem Führungsstab der Bundeswehr und der Abteilung Wehrtechnik des Verteidigungsministeriums zur Genehmigung vorgelegt wird. Die Abteilung Wehrtechnik erstellt dann eine technische Entwicklungsanweisung und übergibt sie zur weiteren Bearbeitung an das BWB, das ein

⁶⁰⁴ Steinbrink, Konrad: Wehrtechnik und Beschaffung, S. 38.

⁶⁰⁵ Vgl. Bode, S. 117.

⁶⁰⁶ Im Jahre 2012 wurde das BWB mit dem Bundesamt für Informationsmanagement und Informationstechnik der Bundeswehr zu der neu geschaffenen Behörde „Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung der Bundeswehr“ BAAINBw verschmolzen. Im Folgenden ist aus Gründen der Vereinfachung weiterhin vom BWB die Rede, auch im Präsens.

⁶⁰⁷ Kollmer: Klotzen, S. 504. Dezentrale Beschaffungen erfolgen im geringem Umfang durch die Wehrbereichs- und Standortverwaltungen.

⁶⁰⁸ Vgl. im Folgenden Steinbrink, insbesondere S. 12 – 22. Die nachfolgend beschriebenen Verfahren waren für die wehrtechnische Beschaffung im Betrachtungszeitraum maßgeblich, ob sie auch weiterhin gültig sind, wurde nicht geprüft, ist aber für die vorliegende Fragestellung auch nicht beachtlich.

entsprechendes Entwicklungsprojekt aufsetzt und einen Entwicklungsauftrag an ein geeignetes Unternehmen vergibt. Am Ende der Entwicklung steht ein Prototyp, den das BWB einer technischen Erprobung unterzieht. Für die technische Erprobung unterhält das BWB eigene Erprobungsstellen, eine Beteiligung der Truppe an der Erprobung zu diesem Zeitpunkt ist ausdrücklich nur als Ausnahme vorgesehen.⁶⁰⁹ Stehen für eine militärische Forderung bereits marktgängige Produkte zur Verfügung, beginnt das Verfahren mit der technischen Erprobung. Die technische Erprobung schließt mit einem Erprobungsbericht ab. Anschließend erfolgt die Vorstellung in der Truppe. Wenn die militärische Führung das Projekt weiter verfolgen will, stellt sie einen Antrag auf Durchführung eines Truppenversuchs. Über diesen entscheidet die Spitze des Verteidigungsministeriums. Ziel des Truppenversuchs ist die Prüfung der Truppenreife, d.h. die Prüfung des Geräts u.a. in Bezug auf taktische Gesichtspunkte, Leistung und Handhabung unter Truppenbedingungen. Sowohl bei der technischen Erprobung als auch beim Truppenversuch kann es zu Änderungen an dem Gerät kommen. Sind alle Prüfungen erfolgreich abgeschlossen worden, wird die Ausführung des Geräts endgültig beschrieben und ein Antrag auf Einführungsgenehmigung bei der Leitung des Verteidigungsministeriums gestellt. Mit der Entscheidung über die Einführung des Geräts in der Truppe ist der „Geräteentstehungsgang“ abgeschlossen. Anschließend ist die „Versorgungsreife“ herzustellen. Dazu gehören die abschließende Erarbeitung der Fertigungsunterlagen, der Materialgrundlagen, der technischen Lieferbedingungen, der Bedienungsanweisungen und der Ersatzteillisten. Wenn die „Versorgungsreife“ hergestellt ist, kann der „Beschaffungsgang“ durchgeführt werden. Dieser beginnt mit einer durch den jeweiligen Bedarfsträger (Führungsstab der Bundeswehr bzw. Führungsstab der Teilstreitkraft) erstellten Bedarfsanforderung. Die Bedarfsanforderung wird vom Materialamt der Bundeswehr der Abteilung Verteidigungswirtschaft (Abteilung W) des Ministeriums vorgelegt. Das Ministerium stellt alle Bedarfsanforderungen zusammen, prüft die Wirtschaftlichkeit und die Finanzierbarkeit und gibt dann eine Beschaffungsanweisung an das BWB. Dort prüft das zuständige Vertragsreferat zunächst die Beschaffungsreife, insbesondere in Bezug auf die technische Spezifikation, und erarbeitet dann einen Liefervertrag. Die Gestaltung der Lieferverträge ist umfangreich reglementiert, so u.a. durch die „Allgemeinen Weisungen für die Beschaffung“ des Verteidigungsministeriums und die „Arbeitsweisungen für Beschaffung“ des BWB. Zur Sicherstellung einheitlicher Verfahrensweisen bei der Vertragsgestaltung wurden verschiedene standardisierte Formen der Auftragserteilung entwickelt. Dazu gehören der „Formularauftrag“ für einfache Vertragsvorgänge, Musterverträge für Inlandsaufträge einschließlich der „Allgemeinen Bedingungen für Beschaffungsverträge des BMVg⁶¹⁰“, Muster für Instandsetzungsrahmenverträge und Beschaffungsrahmenverträge sowie Musterverträge für Entwicklungsarbeiten.⁶¹¹ Das BWB ging davon aus, dass 85% aller Vertragsabschlüsse mit den standardisierten Verfahren abgewickelt werden könnten und nur für 15% individuelle Vertragsgestaltungen notwendig sein würden. Aufgrund dieses aufwendigen Verfahrens und des notwendigen Entwicklungsvorlaufs dauerten militärische Beschaffungsverfahren in der Regel sehr lange: von der Konzeption eines Waffensystems bis zu seiner Einführung bei der Truppe vergingen in der Regel ca. zehn Jahre.⁶¹²

⁶⁰⁹ Vgl. Steinbrink, S. 16.

⁶¹⁰ BMVg: Bundesministerium der Verteidigung.

⁶¹¹ Vgl. Steinbrink, S. 19-21, Gegenstand von Entwicklungsverträgen ist i.d.R. die Herstellung eines durch ein Lastenheft beschriebenen Prototypen.

⁶¹² Vgl. Geisenheyner, S. 474.

Um seine Aufgaben optimal erfüllen zu können, war das BWB im betrachteten Zeitraum nicht nach Funktionen, sondern nach dem „Geräteprinzip“, also nach Objekten organisiert. Es bestand eine einheitliche Zuständigkeit für den Geräteentstehungs- und Beschaffungsgang für eine bestimmte Gerätegattung. Damit sollte eine einheitliche gerätebezogene Vorgehensweise unter Einbezug aller technischen und kaufmännischen Aspekte erreicht werden. Das BWB gliederte sich in sechs Geräteabteilungen, darunter eine Abteilung für Fahrzeuge, eine für Pionier- und Truppengerät und eine für Waffen und Munition,⁶¹³ sowie zwei „Vorschaltabteilungen“ mit Querschnittsaufgaben, nämlich die Allgemeine technische Abteilung, die Aufgaben der technischen Koordinierung, Normung und Standardisierung im NATO-Verbund wahrnahm, und sich mit allgemeinen Werkstofffragen befasste, sowie die Abteilung für Vertrags- und Preiswesen. Deren Hauptaufgabe bestand in der Erteilung von Weisungen für die konkrete Anwendung der „Verdingungsordnung für Leistungen“ (VOL) und der „Ergänzenden Bestimmungen des Verteidigungsministeriums“ (EBV)⁶¹⁴ sowie wirtschaftspolitischer Richtlinien. Außerdem erstellte sie Richtlinien für Vertragsgestaltung, entschied über Bonitäts- und Kapazitätsfragen sowie über Fragen der Vertragserfüllung und der Wirtschaftlichkeit. Sie hatte ferner dafür zu sorgen, dass unzuverlässige Bewerber bei der Auftragsvergabe nicht berücksichtigt wurden, und ihr oblagen Aufgaben der Preisbildung und Preisprüfung.

Auch nach der Eingliederung der Rüstungsgüterbeschaffung in das Verteidigungsressort blieb das Wirtschaftsministerium um Einflussnahme auf Vergabeentscheidungen bemüht. Zu diesem Zweck hatte es unmittelbar beim BWB eine Verbindungsstelle eingerichtet, in der ein Beauftragter die Interessen seines Ressorts bei der Durchführung von Beschaffungsmaßnahmen vertrat, und speziell bei Entscheidungen über die jeweils zu wählende Vergabeart mitwirkte.⁶¹⁵

4.2.7 Der Rüstungsexport

Exportbeschränkungen bei Kriegswaffen haben in der Bundesrepublik Deutschland Verfassungsrang. Artikel 26 des Grundgesetzes erklärt absichtsvolle Handlungen, die das friedliche Zusammenleben der Völker stören, und insbesondere die Vorbereitung und Führung eines Angriffskrieges, für verfassungswidrig und stellt sie unter Strafe.⁶¹⁶ Er schränkt zudem die Produktion und den Verkauf von Kriegswaffen insoweit ein, als diese nur mit Zustimmung der Bundesregierung erfolgen dürfen: *„Zur Kriegführung bestimmte Waffen dürfen nur mit Genehmigung der Bundesregierung hergestellt, befördert, und in Verkehr gebracht werden. Das Nähere regelt ein Bundesgesetz.“*⁶¹⁷ Dieses Ausführungsgesetz ist das 1961 in Kraft getretene Kriegswaffenkontrollgesetz (KWKG). Ziel dieses Gesetzes ist es, gegen den Frieden gerichtete Handlungen zu verhindern und die innere Sicherheit und das deutsche Ansehen im Ausland zu schützen.⁶¹⁸ Das KWKG legt fest, was eine Kriegswaffe ist, und regelt die Herstellung, das Inverkehrbringen und die Beförderung von Kriegswaffen. Kriegswaffen sind nach diesem Gesetz solche Waffen, die unter Berücksichtigung des Standes der wissenschaftlichen, technischen und militärischen Erkenntnisse geeignet sind, als Mittel der Gewaltanwendung bei bewaffneten Auseinandersetzungen

⁶¹³ Zudem bestand eine Abteilung für Unterhalts- und Sanitätsmaterial.

⁶¹⁴ Vgl. Steinbrink, S. 34.

⁶¹⁵ Vgl. Steinbrink, S. 36.

⁶¹⁶ Vgl. Artikel 26 Absatz 1 GG.

⁶¹⁷ Artikel 26, Absatz 2 GG

⁶¹⁸ Pottmeyer, Klaus: Das Kriegswaffenkontrollgesetz, S. 69.

zungen zwischen Staaten zu dienen.⁶¹⁹ Welche Waffen konkret unter diese allgemeine Beschreibung fallen, legt die Kriegswaffenliste fest, die Teil des Gesetzes ist. Die Herstellung, der Kauf und der Verkauf, die Ausfuhr sowie der Transport von Kriegswaffen innerhalb des Bundesgebietes bedürfen der Genehmigung.⁶²⁰ Ebenfalls der Genehmigung bedarf, wer einen Vertrag über den Erwerb oder das Überlassen von Kriegswaffen, die sich außerhalb des Bundesgebietes befinden, abschließen oder vermitteln will.⁶²¹ Ein Anspruch auf die Erteilung einer solchen Genehmigung besteht nicht. Die Genehmigung kann insbesondere dann versagt werden, wenn ihre Erteilung potenziell dem Interesse der Bundesrepublik an guten Beziehungen zu anderen Ländern entgegensteht, und sie muss u.a. dann versagt werden, wenn die Gefahr besteht, dass die Waffen bei einer „friedensstörenden Handlung“, insbesondere bei einem Angriffskrieg, verwendet werden. Die Genehmigung muss ferner versagt werden, wenn Grund zu der Annahme besteht, dass durch sie völkerrechtliche Verpflichtungen der Bundesrepublik verletzt würden oder deren Erfüllung gefährdet wäre.⁶²² Eine Genehmigungsversagung im Rahmen der „Kann-Bestimmung“ kann dabei nicht nach freiem Ermessen der zuständigen Behörden erfolgen, sondern sie muss vor dem Hintergrund des Gesetzeszwecks erforderlich sein. Zudem müssen die Versagungsgründe konkret sein. Ein Angriffskrieg muss allerdings noch nicht unmittelbar bevorstehen, die Gefahr eines Angriffskrieges muss aber hinreichend konkret sein. Zuständig für die Erteilung einer Genehmigung ist die Bundesregierung. Diese kann die Befugnis in besonderen Fällen an den Bundesminister der Verteidigung per Rechtsverordnung delegieren.⁶²³ Zu den in der Kriegswaffenliste aufgeführten Rüstungsgütern, die damit den Vorschriften des KWKG unterliegen, gehören u.a. Kampfflugzeuge und Kampfhubschrauber, Kriegsschiffe, U-Boote, Kampfpanzer, sonstige gepanzerte Kampffahrzeuge, Türme, Geschützrohre und Panzerungen für Kampfpanzer, Maschinengewehre, Maschinenpistolen, Gewehre, Kanonen, Haubitzen, Mörser, Maschinenkanonen sowie die zugehörige Munition, also nahezu alle relevanten Rüstungsgüter bis hin zu Kleinwaffen.⁶²⁴ Die Herstellung von Rüstungsgütern und insbesondere der Rüstungsexport waren damit im Grundsatz erheblich reglementiert. Allerdings waren, mit Ausnahme der Gefahr der Verwendung der betreffenden Waffen bei Angriffskriegen, die möglichen Versagungsgründe für Rüstungsexporte eher weich. Rüstungsexporte konnten genehmigt werden, wenn sie den außenpolitischen Interessen der Bundesrepublik nicht entgegenstanden. Rechtliche Einschränkungen von Rüstungsexporten ergaben sich aus dem ebenfalls aus dem Jahre 1961 stammenden Außenwirtschaftsgesetz (AWG). Dieses bestimmt, dass Rechtsgeschäfte im Außenwirtschaftsverkehr, die die Sicherheit der Bundesrepublik beeinträchtigen, oder das friedliche Zusammenleben der Völker oder die auswärtigen Beziehungen der Bundesrepublik stören, beschränkt werden können.⁶²⁵ Insbesondere beschränkt werden kann die Ausfuhr von Waffen, Munition und Kriegsgerät, wobei der Waffenbegriff hier nicht nur auf Kriegswaffen gemäß der Kriegswaffenliste beschränkt ist.⁶²⁶ Für die Ausfuhr dieser Waffen ist eine Genehmigung des Bundesamtes für die gewerbliche Wirtschaft erforderlich. Beide Gesetze, das KWKG und das AWG, ließen der Bundesregierung in Bezug auf die Erteilung oder Versagung von Exportgenehmigungen einen weiten Ermessens- und Entscheidungsspielraum. Dieser wurde durch

⁶¹⁹ Vgl. § 1 Abs. 2 KWKG

⁶²⁰ Vgl. §§ 2,3 KWKG

⁶²¹ Vgl. § 4a KWKG, das KWKG wurde 1978 um diesen Paragraphen ergänzt.

⁶²² Vgl. § 6 KWKG.

⁶²³ Vgl. § 11 KWKG.

⁶²⁴ Kriegswaffenliste 1961, vgl. Haftendorn, S. 101 ff.

⁶²⁵ Vgl. § 7, Absatz 1 AWG.

⁶²⁶ Vgl. Sieg, Harald; das Außenwirtschaftsgesetz, S. 92.

zumeist anlassbezogene politische Grundsatzentscheidungen nach und nach konkretisiert. So sah sich die Bundesregierung nach Bekanntwerden deutscher Waffenlieferungen an Israel 1965 aus außenpolitischen Gründen veranlasst, diese Lieferungen einzustellen. Zur Begründung wurde die Grundsatzentscheidung genannt, keine Waffen in Spannungsgebiete zu exportieren.⁶²⁷ Eine weitere Konkretisierung und damit Einschränkung des Ermessensspielraumes erfolgten 1971: Die sozialliberale Bundesregierung verabschiedete die „politischen Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern“.⁶²⁸ In diesen Grundsätzen, die 1982 überarbeitet wurden, wurde festgelegt, dass der Export von Kriegswaffen in NATO-Länder grundsätzlich nicht beschränkt sein sollte. Eine Beschränkung war allenfalls in Einzelfällen aufgrund besonderer politischer Erwägungen möglich. Zur „Sicherung des Friedens in der Welt“ sollte der Export von Kriegswaffen in Länder außerhalb der NATO aber grundsätzlich unterbleiben und der Export sonstiger Rüstungsgüter in diese Länder sollte weitest möglich beschränkt werden. Insbesondere waren Genehmigungen für Rüstungsexporte in die Länder der „COCOM-Liste“⁶²⁹ sowie in Spannungsgebiete zu versagen. Der Begriff des Spannungsgebietes war allerdings problematisch, weil hierfür keine Legaldefinition bestand, und im Einzelfall durch das Auswärtige Amt festgelegt wurde, welcher Staat sich in einem Spannungsgebiet befand.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für deutsche Rüstungsexporte waren im betrachteten Zeitraum⁶³⁰ im Grundsatz restriktiv und bedeuteten erhebliche Nachteile im internationalen Wettbewerb für deutsche Rüstungsunternehmen, insbesondere für die Panzer- und Munitionsindustrie, da andere westliche Staaten Rüstungsexporte als wichtiges Element ihrer Außen- und Wirtschaftspolitik betrachteten, und ihrer Rüstungsindustrie kaum Exportbeschränkungen auferlegten.⁶³¹ Allerdings ließen die dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen der Bundesregierung weitreichende politische Gestaltungsmöglichkeiten. Dementsprechend unterlag die Praxis deutscher Rüstungsexporte den sich wandelnden politischen Zielsetzungen. In der ersten und zweiten Phase der deutschen Rüstungsproduktion gab es aufgrund der oben dargestellten Rahmenbedingungen kaum Rüstungsexporte. Mit Beginn der dritten Phase 1961 wurden Rüstungsexporte zunehmend als Instrument der Außenpolitik genutzt.⁶³² So wurde, auch auf Wunsch der NATO-Verbündeten, speziell Staaten der Dritten Welt „Ausrüstungs- und Ausbildungshilfe“ gewährt. Rüstungslieferungen u.a. an Indien, Jordanien, den Iran und verschiedene afrikanische Staaten sollten dazu beitragen, den Kommunismus einzudämmen und die Unterstützung in der Deutschlandfrage⁶³³ zu fördern. Außerdem leistete die Bundesrepublik umfangreiche Militärhilfe an die wirtschaftlich schwächeren NATO-Staaten Griechenland und Türkei. Anfänglich erfolgte diese Militärhilfe im Wesentlichen durch Verkäufe aus Bundeswehrbeständen, nach 1966 stieg dann aber der Verkauf von neu produzierten Rüstungsgütern, der zuvor

⁶²⁷ Vgl. Krause, S. 365. Die ägyptische Regierung drohte der Bundesrepublik nach Bekanntwerden der Lieferungen an Israel indirekt mit der Anerkennung der DDR. Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: zur Geschichte der deutsch-israelischen Rüstungskooperation, <http://www.bpb.de/apuz/199900/zur-geschichte-der-ruestungskoooperation?p=all>

⁶²⁸ Politische Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern vom 16.06.1971

⁶²⁹ Auflistung von Ländern des Ostblocks und anderer kommunistischer Staaten, die einem Wirtschaftsembargo unterlagen.

⁶³⁰ Deutschland verfolgt bis heute einen relativ restriktiven Kurs bei Rüstungsexporten.

⁶³¹ Vgl. Hanel, S. 63 ff.

⁶³² Vgl. Krause, Joachim: Die Rüstungsexportpolitik der Bundesrepublik Deutschland, S. 365.

⁶³³ Insbesondere wurde im Kontext der Hallstein-Doktrin das Ziel verfolgt, Staaten von einer Anerkennung der DDR abzuhalten.

nur einen geringen Umfang gehabt hatte, deutlich an. Deutsche Unternehmen exportierten in erheblichem Umfang Rüstungsgüter an NATO-Staaten und an westlich orientierte europäische Länder. In den 1970er Jahren startete die bundesdeutsche Rüstungsindustrie mit der vierten Phase des Rüstungsexportes eine breit angelegte Exportoffensive. Gedeckt durch verharmlosende Erklärungen der Bundesregierung und teilweise sogar aktiv unterstützt durch staatliche Stellen steigerten sich von 1968 bis 1977 ihre Auslandsumsätze jahresdurchschnittlich um 16,8%.⁶³⁴ Die „allzu festen Fesseln“ des Kabinettsbeschlusses von 1971 wurden in dieser Zeit nach und nach gelockert.⁶³⁵ Während das Volumen des deutschen Rüstungsexports (alle Rüstungsgüter) von 1967 bis 1969 durchschnittlich 340 Mio. DM pro Jahr betragen hatte, erhöhte es sich im Zeitraum 1975 bis 1977 auf jährlich 1,5 Mrd. ⁶³⁶ Der größte Anteil lag bei den schweren Waffen: 1978 exportierten deutsche Rüstungsunternehmen schwere Waffen im Wert von 1,08 Mrd. DM.⁶³⁷ Im Jahre 1980 betrug der deutsche Rüstungsgüterexport mit 2,2 Mrd. ca.15 % des Gesamtumsatzes der deutschen Rüstungsindustrie.⁶³⁸ Während in den Jahren von 1961 bis 1971 noch 68% der deutschen Rüstungsausfuhren im Gesamtwert von kumuliert ca. 4 Mrd. DM an NATO-Länder erfolgt waren⁶³⁹, reduzierte sich dieser Anteil in den Folgejahren deutlich. Von 1973 bis 1977 gingen nur noch 30% der deutschen Rüstungsexporte an NATO-Länder, die übrigen 70% wurden an „sonstige Länder“ geliefert, zum größten Teil an Entwicklungsländer des nahen und mittleren Ostens, die nach den politischen Grundsätzen von 1971 weder Kriegswaffen noch sonstige Rüstungsgüter hätten erhalten sollen.⁶⁴⁰ Da über Rüstungsexporte im betrachteten Zeitraum keine frei zugänglichen amtlichen Statistiken existieren, und die vorgenannten Zahlen daher auf indirekten Untersuchungen verschiedener Autoren basieren, müssen sie vorsichtig interpretiert werden. Allerdings machen diese Zahlen durchaus die erhebliche und in der Tendenz deutlich ansteigende Bedeutung des Exports für die deutsche Rüstungsindustrie deutlich.

Tabelle 4.2.7: Entwicklung der Rüstungsexporte⁶⁴¹
(alle Angaben in Mio. DM)

<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>
0	0	0	0	0	56	280	283	712	407
<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
272	231	391	396	689	453	1.050	371	516	967
<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>		
1.651	1.925	1.750	1.500	2.200	2.500	2.800	3.000		

⁶³⁴ Huffscheid, Jörg (Hrsg.): Rüstungs- oder Sozialstaat, S. 154 ff.

⁶³⁵ Vgl. Krause, S. 367.

⁶³⁶ Vgl. Brzoska: Rüstungsexportpolitik, S. 159.

⁶³⁷ Vgl. Ehrenberg, Eckehart: Der deutsche Rüstungsexport, S. 19 f. Eigene Umrechnung in DM, Umrechnungskurs 1 \$ = 2,46 DM.

⁶³⁸ Vgl. Guha, Andreas: Rüstung und Rüstungsexport, S. 53. und Brzoska, Rüstungsexportpolitik, S. 159 Das Beschaffungsvolumen des Bundes betrug in diesem Jahr ca. 14 Mrd. DM.

⁶³⁹ Vgl. Albrecht, Ulrich: die Rüstungsexportpolitik der BRD, S. 31. Der kumulierte Exportwert betrug 1,08 Milliarden \$, davon wurden 742 Millionen \$ in NATO-Staaten ausgeführt. (Umrechnungskurs 1 \$ = 3,75 DM)

⁶⁴⁰ Ehrenberg, S. 22f.

⁶⁴¹ Brzoska: Rüstungsexportpolitik, S. 159.

Trotz der beschriebenen gesetzlichen Restriktionen für den Export von Rüstungsgütern und insbesondere von Kriegswaffen entwickelte sich dieser zu einem interessanten und zunehmend wichtigen Markt für die deutsche Rüstungsindustrie, zumal im Exportbereich höhere Gewinnspannen realisiert werden konnten.⁶⁴² In der Praxis wurde die deutsche Rüstungsexportpolitik ihrem formulierten restriktiven Anspruch nur sehr eingeschränkt gerecht. Dementsprechend finden sich auch öffentliche Äußerungen von Spitzenbeamten des BWB, die vorsichtig für eine Ausweitung der Exportmöglichkeiten für deutsche Rüstungsfirmen eintraten.⁶⁴³ Verteidigungsminister Georg Leber erweckte sogar den Anschein, auf Staatsbesuchen für Rüstungsexporte zu werben: *„In der Tat sah es bereits manchmal so aus,..., als wollte sich Georg Leber als Verkaufsminister produzieren, gleich seinen Kollegen, dem amerikanischen z.B. oder dem französischen.“*⁶⁴⁴ Allein während der Zeit der sozialliberalen Koalition wurden in 33 Fällen aus übergeordneten politischen Erwägungen Exportgenehmigungen für Lieferungen in Embargostaaten erteilt.⁶⁴⁵ Die im Rahmen des Rheinmetall-Prozesses in den 1980er Jahren bekannt gewordene Praxis der Genehmigungsbehörden bei der Prüfung von Exportanträgen legt zudem die Annahme nahe, dass diese Prüfungen absichtsvoll und wahrscheinlich auf höhere Weisung außerordentlich wohlwollend vorgenommen wurden.⁶⁴⁶

Der Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit beim Rüstungsexport bzw. zwischen deklaratorischer und tatsächlicher Rüstungsexportpolitik⁶⁴⁷ beruhte auf einem Zielkonflikt zwischen Rüstungsindustrie und Politik und auch auf widerstreitenden Zielsetzungen unterschiedlicher Politikfelder. Rüstungsexporte lagen in verschiedenerlei Hinsicht durchaus im Interesse der Bundesrepublik und die propagierte Zurückhaltung bei Waffenexporten bzw. Rüstungskooperationen war insoweit eher kontraproduktiv und führte auch zu Verstimmungen bei den Bündnispartnern. *„Die deutsche Exportkeuschheit zerschlägt mehr Porzellan, als vielfältige andere Bemühungen um ein gutes deutsches Ansehen wieder reparieren können.“*⁶⁴⁸ Rüstungskooperationen und –exporte waren geeignet, außenpolitische Interessen etwa im Kontext der Ölpreiskrise oder der Beziehungspflege zu den arabischen Ländern zu unterstützen und den Export ziviler Güter zu fördern. Zudem erzielte die Bundesrepublik aus den Rüstungsexporten einen wirtschaftlichen Nutzen. Sie profitierte direkt über Steuereinnahmen und günstigere Preise für Rüstungsmaterial aufgrund von Kostendegressionseffekten bei den Herstellern, und erhielt zudem für exportierte Rüstungsgüter, deren Entwicklung mit Bundesmitteln finanziert worden war, eine stückbezogene Entwicklungskostenrückerstattung. Indirekt kam ihr zu Gute, dass sie dem Druck der Rüstungsindustrie auf Erteilung von Exportgenehmigungen begründet nachgeben und so der Abhängigkeit der Rüstungsunternehmen von deutschen Staatsaufträgen durch die Ermöglichung zusätzlicher Exportaufträge tendenziell entgegenwirken konnte.

Zusätzlich zu den genehmigten Rüstungsexporten gab es in der deutschen Rüstungsindustrie verschiedentlich erfolgreiche Bestrebungen, die trotz aller pragmatischen Öffnungen im internationalen Vergleich immer noch relativ restriktiven staatlichen Genehmigungsverfahren zu umge-

⁶⁴² Vgl. Wirtschaftsprüfungsberichte der Rheinmetall GmbH, diverse Jahrgänge, KARH Bestand B500.

⁶⁴³ Vgl. u.a. die BWB-Präsidenten Greve, WT 1/76, S. 9 und Haase, WT 1/74, S. 10.

⁶⁴⁴ Philipp, Philipp, Udo: Georg Leber – Verkaufsminister für Rüstungsgüter?, S. 351.

⁶⁴⁵ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 631. Die sozialliberale Koalition bestand von 1969 bis 1982.

⁶⁴⁶ Vgl. Hauschild, Annette und Lorscheid, Helmut: Ermittlungen gegen Rheinmetall, S. 59 ff.

⁶⁴⁷ Vgl. Brzoska: Rüstungsexportpolitik, S. 182 ff.

⁶⁴⁸ Moniac, Rüdiger: deutscher Waffenexport: eine vorsichtige Kehrtwendung?, S. 299.

hen.⁶⁴⁹ Dieses konnte z.B. durch eine Verlagerung der Herstellung oder der Endmontage ins Ausland, durch die Lieferung von Produktionsanlagen und den Verkauf von Lizenzen an ausländische Rüstungsfirmen oder durch Kooperationen mit ausländischen Produzenten in Ländern mit weniger strengen Exportrichtlinien erreicht werden.⁶⁵⁰ Der ausländische Partner lieferte dann das gemeinsam hergestellte Rüstungsgut in Länder, in die deutsche Hersteller nicht liefern durften. Auch wurden Rüstungsexportrestriktionen durch eine Aufteilung von Lieferungen auf verschiedene Einzelteile, die jeweils für sich betrachtet nicht dem KWKG unterfielen, etwa durch eine getrennte Lieferung von Waffe und Verschluss, umgangen. Wie im Rahmen des Düsseldorfer Rheinmetall-Prozesses 1986 deutlich wurde, bestand eine weitere Umgehungsmöglichkeit in der Verschleierung des Ziellandes durch indirekte Lieferungen über NATO-Länder. Der Prozess kam zu dem Ergebnis, dass Rheinmetall auf diese Weise illegal Waffen nach Saudi-Arabien, Südafrika und Argentinien geliefert hatte.⁶⁵¹ Dabei wurde mittels falscher Endverbleibserklärung der Eindruck erweckt, die Waffen seien rechtmäßig in NATO-Länder ausgeführt worden, tatsächlich wurden sie jedoch von dort aus illegal weitergeleitet. So wurden von 1976 bis 1979 insgesamt 1.500 Stück „MG3“⁶⁵² einschließlich Munition zunächst an italienische und spanische Abnehmer geliefert, nachdem die zuvor beantragte Ausfuhrgenehmigung nach Saudi-Arabien nicht innerhalb der üblichen Zweimonatsfrist erteilt worden war.⁶⁵³ Nachdem in den Empfängerländern falsche Endverbleibserklärungen ausgestellt worden waren, erfolgte der Weiterverkauf nach Saudi-Arabien. Im gleichen Zeitraum wurde eine Munitionsfüllanlage auf dem Umweg über Brasilien und Paraguay nach Südafrika geliefert. Argentinien erhielt von 1976 bis 1980 75 Stück einer 105-mm-Waffenanlage für einen mittelschweren argentinischen Kampfpanzer. Die Lieferung erfolgte teilweise auf Umwegen über eine italienische Firma, teilweise aber auch direkt nach Genehmigung aufgrund falscher bzw. irreführender Deklaration: Es wurde aus den Antragsunterlagen nicht ersichtlich, dass es sich um eine komplette Waffenanlage und nicht um einzelne Teile handelte. Auf dem Umweg über Spanien wurden zudem in den Jahren 1978/1979 100 Einheiten der Maschinenkanone Rh 202 für einen Schützenpanzer sowie Baugruppen zum Einbau der Kanone in den Panzerturm und 27 Einheiten des 20mm-Flak-Geschützes Rh 202 Zwilling illegal nach Argentinien geliefert. Im Laufe des Prozesses konnte nicht geklärt werden, ob die genannten illegalen Exporte nur durch die Unfähigkeit der deutschen Ausfuhrkontrollbehörden möglich wurden, oder ob diese sie sogar aktiv unterstützten.

⁶⁴⁹ Krause, Joachim: Die Rüstungsexportpolitik der Bundesrepublik Deutschland.

⁶⁵⁰ Hierfür eigneten sich besonders französische Partner, da Frankreich den Rüstungsexport vornehmlich unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachtete.

⁶⁵¹ Vgl. im Folgenden Hauschild/Lorscheid: Ermittlungen gegen Rheinmetall, S. 59 ff.

⁶⁵² Das MG3 war das 1969 eingeführte Standardmaschinengewehr der Bundeswehr.

⁶⁵³ Es war üblich, dass der Bund aus diplomatischer Rücksichtnahme auf die Empfängerstaaten Ausfuhranträge nicht offen ablehnte, sondern keinen Bescheid erteilte. Bekam der Antragsteller innerhalb der üblichen Fristen keine Genehmigung, so war klar, dass der Antrag nicht genehmigt werden würde.

4.3 Wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Rahmen

4.3.1 Wirtschaftliche Einflussfaktoren

4.3.1.1 Die Entwicklung des Bundeshaushalts

Um Rüstungsgüter beschaffen zu können, muss der Staat über entsprechende finanzielle Mittel verfügen. Daher war die Größe des für Rheinmetall relevanten Rüstungsmarkts wesentlich von den hierfür verfügbaren bundesdeutschen Staatsfinanzen und damit vom Volumen des Bundeshaushalts bestimmt. Je größer dieses Volumen war, desto größer war auch im Grundsatz der Spielraum für Rüstungsgüterbeschaffungen. Wie aus der folgenden Übersicht deutlich wird, stiegen das Volumen des Bundeshaushalts und damit auch die potenziell für wehrtechnische Beschaffungen verfügbaren Mittel im betrachteten Zeitraum beständig an. Das Volumen des Bundeshaushalts verdoppelte sich nominal alle neun Jahre. Das Haushaltsplanvolumen des Jahres 1986 war 8,4 Mal so hoch wie das des Jahres 1956. Die Steigerung des Verteidigungshaushalts (Einzelplan 14) blieb mit dem Faktor 6,8 hinter dieser Gesamthaushaltsentwicklung zurück. Dementsprechend nahm der Anteil des Einzelplans 14 am Gesamthaushalt tendenziell ab. Während er in den ersten zwölf Jahren des Bestehens der Bundeswehr durchschnittlich 28% betragen hatte, sank er von 1968, in diesem Jahr erfolgte ein signifikanter Rückgang, bis 1974 auf 22% ab. Von 1975 bis 1986 lag der durchschnittliche Anteil des Wehretats am Bundeshaushalt dann mit geringen Schwankungen bei knapp 19%.

Tabelle 4.3.1 A: Entwicklung des Bundeshaushalts und des Verteidigungsanteils (EP 14)⁶⁵⁴
(alle Angaben in Mio. DM)

	<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>
Bundeshaushalt Soll	31.487	35.447	36.830	35.625	40.464	45.115	51.597	54.628	60.345	63.950	69.905
EP 14 Soll	7.313	9.001	10.000	10.493	9.638	10.923	14.712	17.931	27.000	18.398	17.364
Anteil EP 14 Soll	23,2%	25,4%	27,2%	29,5%	23,8%	24,2%	28,5%	32,8%	44,7%	28,8%	24,8%
(Anteil EP 14 Ist)	12,2%	16,9%	22,2%	23,0%	24,6%	27,1%	31,1%	33,0%	30,1%	27,7%	27,0%
	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	
Bundeshaushalt Soll	77.015	80.656	83.346	90.946	100.144	108.979	120.237	136.392	161.460	164.047	
EP 14 Soll	19.594	18.054	18.790	19.224	21.815	24.499	26.423	28.874	30.994	31.890	
Anteil EP 14 Soll	25,4%	22,4%	22,5%	21,1%	21,8%	22,5%	22,0%	21,2%	19,2%	19,4%	
(Anteil EP 14 Ist)	26,5%	22,8%	23,2%	22,1%	21,8%	21,9%	21,8%	22,3%	19,9%	19,9%	
	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	
Bundeshaushalt Soll	171.305	188.704	203.291	214.275	231.156	246.378	253.206	257.143	259.339	263.480	
EP 14 Soll	32.866	35.000	36.664	38.853	42.062	44.061	46.735	47.845	49.015	49.911	
Anteil EP 14 Soll	19,2%	18,5%	18,0%	18,1%	18,2%	17,9%	18,5%	18,6%	18,9%	18,9%	
(Anteil EP 14 Ist)	19,5%	18,7%	18,3%	18,2%	18,3%	18,1%	18,9%	19,0%	19,0%	19,2%	

⁶⁵⁴ Bundesministerium der Verteidigung: Ausgabenentwicklung Einzelplan 14 von 1955 bis 1996

4.3.1.2 Die Konjunkturentwicklung

Unternehmen sind im Grundsatz abhängig von der Konjunktur.⁶⁵⁵ Der Konjunkturbegriff bezeichnet zyklische, mehr oder weniger regelmäßige Schwankungen der wirtschaftlichen Gesamtlage, die über eine Zeitreihenbetrachtung bestimmter, als Konjunkturindikatoren bezeichneter gesamtwirtschaftlicher Kenngrößen bestimmt bzw. voneinander abgegrenzt werden können.⁶⁵⁶ Zu diesen Konjunkturindikatoren gehören u.a. das Bruttoinlandsprodukt (BIP), das Volkseinkommen, die Kapazitätsauslastung der Unternehmen, die Arbeitslosigkeit und der Umfang der Investitionen. Verläuft die konjunkturelle Entwicklung negativ, so hat dieses in der Tendenz auch negative Folgen für die Unternehmen im Einzelnen. Für Rüstungsunternehmen ist hier insoweit eine Besonderheit festzustellen, als sie, im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen, hauptsächlich staatliche Aufträge erhalten. Sie können daher grundsätzlich unmittelbar von nachfrageorientierten konjunkturpolitischen Maßnahmen profitieren, die der Staat zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage im Land ergreift. Solche Maßnahmen, bei denen der Staat versucht, durch eine gezielte Steuerung staatlicher Aufträge und eine zusätzliche, oftmals schuldenfinanzierte staatliche Nachfrage Konjunkturschwankungen zu glätten, die Konjunktur zu beleben und Arbeitslosigkeit zu bekämpfen, gehen auf die Theorien des englischen Ökonomen Keynes zurück und gehören seit der ersten großen Koalition und Wirtschaftsminister Karl Schiller sowie dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz von 1967 zum wirtschaftspolitischen Instrumentarium der Bundesrepublik. Die Vergabe von Rüstungsaufträgen in Zeiten schwacher Konjunktur war eine gängige Form dieser „keynesianischen“ Wirtschaftspolitik.⁶⁵⁷

Die westdeutsche Wirtschaft durchlief seit Gründung der Bundesrepublik bis zum Ende des betrachteten Zeitraums sechs Konjunkturzyklen.⁶⁵⁸

Tabelle 4.3.1 B: Konjunkturzyklen in der Bundesrepublik Deutschland⁶⁵⁹

Zyklus	1	2	3	4	5	6
Zeitraum	1950-1954	1955-1958	1959-1963	1964-1967	1968-1975	1976-1982
Tiefpunkt	1954	1958	1963	1967	1975	1982
Ø Wachstum p.a.	8,8%	7,2%	5,7%	3,6%	3,8%	2,5%
Wachstum auf dem Tiefpunkt	7,8%	4,5%	2,8%	-0,3%	-0,9%	-0,4%

Die ersten drei Konjunkturzyklen waren durch ein deutliches Wirtschaftswachstum gekennzeichnet. Die durchschnittlichen Wachstumsraten nahmen zwar kontinuierlich ab, das Wachstum blieb aber auch auf dem Tiefpunkt der Zyklen deutlich positiv. Insoweit kann für die Zeit bis 1966 insgesamt nur von Phasen verlangsamten Wachstums gesprochen werden. Das Jahr 1967, in dem das reale Bruttoinlandsprodukt erstmals sank, stellte die erste, kleinere Rezession in der westdeutschen Nachkriegsgeschichte dar. Es beendete das bis dahin als dauerhaft eingeschätzte

⁶⁵⁵ Diese Abhängigkeit ist je nach Unternehmen oder Branche unterschiedlich. Unternehmen, die menschliche Grundbedürfnisse befriedigen, z.B. aus der Nahrungsmittel- oder Gesundheitsbranche, sind weniger von der Konjunktur abhängig als Unternehmen aus dem Investitionsgüterbereich.

⁶⁵⁶ Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1988¹², S. 2892 ff.

⁶⁵⁷ Im Rüstungsbereich hatte der Staat zudem die Möglichkeit, zur Förderung der inländischen Industrie die Exportrestriktionen zu lockern.

⁶⁵⁸ Der 7. Zyklus umfasst den Zeitraum von 1983 bis 1993.

⁶⁵⁹ Nach Abelshauser: deutsche Wirtschaftsgeschichte, S. 294 ff. und Statistisches Bundesamt, lange Reihe BIP.

Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit.⁶⁶⁰ Die Rezession von 1967 ging einher mit einem deutlichen Anstieg der Arbeitslosigkeit: in diesem Jahr überstieg erstmals nach der „Rekonstruktionsperiode“⁶⁶¹ der deutschen Wirtschaft nach dem Krieg trotz einer mit 2,1% noch eher bescheidenen Arbeitslosenquote die Zahl der Arbeitslosen die der freien Stellen. Das Bruttoinlandsprodukt ging um 0,3% zurück und die Industrieproduktion sank um 2,7%. Im Jahre 1967, dem Tiefpunkt des 4. Konjunkturzyklusses, trat mit dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz ein Gesetz in Kraft, das nach den Vorstellungen der Politik geeignet war, Wirtschaft und Konjunktur global zu steuern und ein „gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht“ herzustellen.⁶⁶² Dieses Gesetz war das Ergebnis einer schrittweisen Abkehr vom Ordoliberalismus der 1950er Jahre hin zu einem staatlichen Interventionismus. Die mit dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz angestrebte Globalsteuerung sollte vier unterschiedliche, teilweise in Konkurrenz zueinander stehende, wirtschaftspolitische Zielsetzungen gleichzeitig verfolgen, nämlich ein hohes Maß an Beschäftigung, Preisstabilität, ein außenwirtschaftliches Gleichgewicht und ein stetiges, angemessenes Wirtschaftswachstum. Bund und Länder erhielten entsprechende Steuerungskompetenzen und waren gehalten, ihre Wirtschafts- und Finanzpolitik an den genannten Zielsetzungen auszurichten. Der Bund wurde ermächtigt, die Staatsausgaben und die Steuerbelastung nach konjunkturellen Gesichtspunkten zu gestalten. Hierfür standen ihm verschiedene Koordinierungs-, Informations- und Interventionsinstrumente zur Verfügung. So wurden ein Konjunkturrat unter Leitung des Bundeswirtschaftsministers gebildet und die „konzertierte Aktion“, eine aus Vertretern von Bund und Ländern sowie der großen Interessenverbände wie den Gewerkschaften, dem Bundesverband der deutschen Industrie und dem Bauernverband bestehende große Arbeitsgemeinschaft, ins Leben gerufen, die die Tarifpartner zu stabilitätspolitisch vertretbaren Tarifabschlüssen bewegen und dem Erreichen der Vollbeschäftigung dienen sollte. Der Staat sollte eine antizyklische Wirtschaftspolitik betreiben, deren wesentliche Instrumente die Höhe der Steuersätze und der Einsatz staatlicher Ausgaben darstellten. Durch Steuersenkungen und Erhöhung der Staatsausgaben, die auch durch eine Erhöhung der Staatsverschuldung („deficit spending“) finanziert werden durften, sollte eine Rezession bekämpft und durch Steuererhöhungen und Senkung der Staatsausgaben ein Boom gedämpft werden. Staatliche Konjunkturprogramme im Rahmen dieses Gesetzes trugen dazu bei, die Rezession von 1967 zu überwinden und bewirkten für die Jahre bis 1973 eine wirtschaftliche Erholung. Die Wachstumsraten in diesen Jahren betrugen durchschnittlich ca. 5% und bei einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote von weniger als 1% herrschte praktisch Vollbeschäftigung. Allerdings wuchs die Preissteigerung, die in den 1960er Jahren durchschnittlich 1,3% betragen hatte, ab 1970 deutlich. Der Staat stand vor der Aufgabe, diese durch hohe Lohnsteigerungen und eine überhitzte Nachfrage verstärkte Inflation zu bekämpfen.⁶⁶³ Die 1967 zwar auf 2,1% gestiegene, aber immer noch an Vollbeschäftigung grenzende Arbeitslosenquote, verbesserte sich in den folgenden Jahren wieder deutlich.⁶⁶⁴ Bis zur nächsten Rezession 1974/75 herrschte ein erheblicher Überschuss an freien Stellen und damit ein Arbeitskräftemangel, der auf seinem Höhepunkt 1970 einen Wert von knapp ca. 646.000 annahm. Die mit dem Stabilitäts- und Wachstumsgesetz einsetzende Verstärkung der staatlichen Einflussnahme auf die Wirtschaft intensivierte sich mit Beginn der sozialliberalen Koalition 1969, der Zeitraum von 1969 bis 1981 wird vielfach als eine Periode

⁶⁶⁰ Vgl. im Folgenden Prollius: Wirtschaftsgeschichte, S. 144 ff.

⁶⁶¹ Vgl. Abelshauser: Wirtschaftsgeschichte, S. 295.

⁶⁶² Vgl. auch Kapitel 5.6.

⁶⁶³ Vgl. Hagen, Jürgen von: Geldpolitik auf neuen Wegen Hagen: Geldpolitik, S. 458.

⁶⁶⁴ Eine Arbeitslosenquote bis zu 2% wird allgemein als Vollbeschäftigung verstanden.

wachsenden Etatismus bezeichnet, die u.a. durch ein massives Anwachsen der Staatsquote⁶⁶⁵ gekennzeichnet war. Diese neue Wirtschaftspolitik war u.a. durch eine starke Nachfrageorientierung und staatliche Eingriffe gekennzeichnet.

Das Jahr 1973 markierte einen als Beginn einer Weltwirtschaftskrise zu bezeichnenden massiven ökonomischen Einschnitt für die gesamte westliche Welt, der durch den Zusammenbruch der Weltwährungsordnung, die erste Ölpreiskrise und die höchste Inflation seit 1951 gekennzeichnet war, und dessen Folgen bis zum Ende des Betrachtungszeitraums fortbestanden.⁶⁶⁶ Nachdem die USA Israel im Jom-Kippur-Krieg gegen Ägypten und Syrien militärisch unterstützt hatten, drosselte die von arabischen Staaten dominierte Organisation erdölexportierender Länder OPEC die Fördermengen um bis zu 25% und verhängte Lieferbeschränkungen gegen die USA und andere westliche Länder. In der Folge stieg der Ölpreis um bis zu 500%. Mit dem Ölpreis stiegen auch die Rohstoffpreise und die in der Bundesrepublik u.a. aufgrund der hohen Staatsverschuldung und großer Lohnzuwächse⁶⁶⁷ ohnehin starke Inflation wurde weiter angeheizt. Gleichzeitig wuchs die Arbeitslosigkeit deutlich und verharrte ab 1975 dauerhaft auf einem Niveau von ca. 4%. Steigende Preise, in der Folge steigende Löhne und eine zur Inflationsbekämpfung eingesetzte restriktive Geldmengenpolitik in Verbindung mit wachsenden Zinsen führten zu wirtschaftlicher Stagnation.⁶⁶⁸ Die Auslastung der Industriekapazitäten in der Bundesrepublik ging teilweise auf 75% zurück.

Der Staat konzentrierte sich in dieser Situation auf die Bekämpfung der seit 1970 deutlich gestiegenen Inflation. Für das Jahr 1973 hatte man zunächst noch eine weitere Steigerung des Wirtschaftswachstums erwartet, die mit real 4,8% auch tatsächlich eintrat. Mit dieser Erwartung verbunden war die Befürchtung, dass die mit deutlich über 4% ohnehin schon hohe Inflationsrate weiter steigen könnte. Die Bundesregierung sah sich daher gezwungen, konkrete Maßnahmen zur Eindämmung der Preissteigerung zu ergreifen.⁶⁶⁹ Nach intensiver Erörterung in der konzertierten Aktion wurde am 17.02.1973 ein stabilitätspolitischer Maßnahmenkatalog beschlossen, der u.a. die Erhöhung der Mineralölsteuer und die Ausgabe einer Stabilitätsanleihe umfasste.⁶⁷⁰ Die Bundesbank wurde aufgefordert, die Geld- und Kreditmenge zu begrenzen und die Bundesregierung erklärte, den Haushalt nicht stärker als das allgemeine Wirtschaftswachstum ansteigen zu lassen. Da diese Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg zeigten, beschloss die Bundesregierung am 09.05.1973 ein weiteres Stabilitätsprogramm. Sie forderte die Bundesbank auf, die restriktive Geldpolitik fortzusetzen und eine zweite Stabilitätsanleihe aufzulegen. Zudem wurde eine Investitionssteuer eingeführt, die den Kauf von Anlagegütern und auch deren Eigenfertigung mit einer Sonderabgabe von 11% belastete und Abschreibungsmöglichkeiten einschränkte. All diese Maßnahmen verfolgten das Ziel, dem Wirtschaftskreislauf Geld zu entziehen. Zu Maßnahmen der Abschöpfung der Massenkaufkraft, etwa durch eine allgemeine Einkommenssteuererhöhung, kam es nicht. Die Politik des knappen Geldes, die zu einem deutlichen Zinsanstieg führte, und die vorgenommenen Steuererhöhungen verstärkten in der Wirtschaft den Rückgang der nach dem Investitionsboom der Jahre 1968 bis 1970 ohnehin gemin-

⁶⁶⁵ Anteil der Staatsausgaben am Bruttosozialprodukt.

⁶⁶⁶ Vgl. im Folgenden Prollius, Michael von: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945 S. 180 ff.

⁶⁶⁷ Nach Bökenkamp, Gérard: Das Ende des Wirtschaftswunders, S. 78, war im Herbst 1969 eine Lohn-Preis-Spirale und Gang gekommen.

⁶⁶⁸ Dieses Phänomen wird auch als „Stagflation“ bezeichnet.

⁶⁶⁹ Vgl. im Folgenden Bökenkamp, Wirtschaftswunder, S. 61 ff.

⁶⁷⁰ Vgl. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Band 5/1, S. 417.

dernten Investitionsbereitschaft. Etwa die Hälfte aller Unternehmen schränkte ihre Investitionen ein⁶⁷¹ und die jährlichen Investitionsvolumen sanken zwischen 1971 und 1974 um 1,6% bis 9,7%.⁶⁷² Mit diesen Maßnahmen betrieb die Bundesregierung eine Konjunkturdämpfung bis in den beginnenden Abschwung hinein.⁶⁷³ Im Dezember 1973 wurden daher bereits wieder einzelne konjunkturpolitische Restriktionsmaßnahmen zurückgenommen.⁶⁷⁴ Zwar ging die Inflation ab 1975 wieder leicht zurück, gleichwohl bildete dieses Jahr den Tiefpunkt des 5. Konjunkturzyklus und zugleich den Tiefpunkt der Wirtschaftsentwicklung im betrachteten Zeitraum überhaupt. Das Bruttoinlandsprodukt sank mit 0,9% deutlich und die Arbeitslosigkeit stieg auf mehr als eine Mio., was nahezu einer Verdoppelung gleichkam. Gleichzeitig führten Tarifabschlüsse deutlich über der Preissteigerungsrate in der Wirtschaft zu Gewinneinbußen, die mit einer sinkenden Investitionstätigkeit einhergingen. Bei deutlich gestiegenen Löhnen erfuhren Kapital und Aktien eine Entwertung von 150 Mrd. DM. Bei sinkender Inlandsnachfrage wurde die Wirtschaft nur noch durch einen wachsenden Export gestützt. Veränderte Währungsparitäten führten aber zu sinkenden Renditen und die wachsenden Exporte bewirkten in der Tendenz einen „*Boom ohne Profit*“.⁶⁷⁵ Die Jahre 1976 bis 1979 waren durch ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von knapp 4% bei einer in etwa gleich hohen Arbeitslosenquote gekennzeichnet. Die Inflationsrate betrug gut 3%.

Tabelle 4.3.1 C: Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosigkeit und Inflation ⁶⁷⁶

Jahr	Steigerung BIP ggü. Vorjahr in % (preisbereinigt)	Preis- Steigerung in %	Arbeitslosen- quote in %	Anzahl Arbeitslose	Anzahl freie Stellen	Anzahl Arbeitslose - freie Stellen
1950	–	-9,6	11,0	1.868.504	118.519	1.749.985
1951	9,7	9,2	10,4	1.713.887	118.479	1.595.408
1952	9,3	-0,3	9,5	1.651.915	116.214	1.535.701
1953	8,9	-1,3	8,4	1.491.000	124.970	1.366.030
1954	7,8	-3,9	7,6	1.410.717	139.715	1.271.002
1955	12,1	1,1	5,6	1.073.576	203.771	869.805
1956	7,7	1,6	4,4	876.287	223.241	653.046
1957	6,1	2,6	3,7	753.711	222.088	531.623
1958	4,5	2,3	3,7	769.077	221.592	547.485
1959	7,9	0,5	2,6	539.942	290.696	249.246
1960	8,6	0,5	1,3	270.678	465.081	-194.403
1961	4,6	2,2	0,8	180.855	552.098	-371.243
1962	4,7	2,7	0,7	154.523	573.843	-419.320
1963	2,8	1,4	0,8	185.646	554.805	-369.159
1964	6,7	1,2	0,8	169.070	609.187	-440.117
1965	5,4	2,1	0,7	147.352	648.999	-501.647
1966	2,8	2,0	0,7	161.059	539.752	-378.693
1967	- 0,3	0,4	2,1	459.489	302.008	157.481
1968	5,5	-0,2	1,5	323.480	488.317	-164.837
1969	7,5	1,1	0,9	178.579	746.998	-568.419
1970	5,0	3,1	0,7	148.846	794.817	-645.971
1971	3,1	4,7	0,8	185.072	648.084	-463.012

⁶⁷¹ Vgl. Bökenkamp, Wirtschaftswunder, S. 63.

⁶⁷² Vgl. Bökenkamp, Wirtschaftswunder, S. 68.

⁶⁷³ Vgl. Rödder, Andreas: Die Bundesrepublik Deutschland 1969 – 1990, S. 50.

⁶⁷⁴ Vgl. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Band 5/1, S. 419.

⁶⁷⁵ Vgl. Bökenkamp, S. 68 f.

⁶⁷⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt: lange Reihen Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosigkeit und Inflation.

1972	4,3	4,6	1,1	246.433	545.849	-299.416
1973	4,8	6,6	1,2	273.498	572.039	-298.541
1974	0,9	7,2	2,6	582.481	315.375	267.106
1975	-0,9	5,4	4,7	1.074.217	236.174	838.043
1976	4,9	3,2	4,6	1.060.336	234.997	825.339
1977	3,3	3,9	4,5	1.029.995	231.227	798.768
1978	3,0	2,4	4,3	992.948	245.555	747.393
1979	4,2	3,5	3,8	876.137	304.016	572.121
1980	1,4	5,2	3,8	888.900	308.348	580.552
1981	0,5	5,2	5,5	1.271.574	207.928	1.063.646
1982	-0,4	4,8	7,5	1.833.244	104.871	1.728.373
1983	1,6	2,7	9,1	2.258.235	75.797	2.182.438
1984	2,8	2,0	9,1	2.265.559	87.929	2.177.630
1985	2,3	1,6	9,3	2.304.014	109.996	2.194.018
1986	2,3	-0,5	9,0	2.228.004	153.866	2.074.138

Die Wirtschaft der Bundesrepublik war insbesondere seit dem 6. Konjunkturzyklus durch eine Verschiebung der Beschäftigtenzahl vom Agrar- über den Industrie- hin zum Dienstleistungssektor gekennzeichnet.⁶⁷⁷ 1970 war die Deagrarisierung bereits weitgehend abgeschlossen, die Deindustrialisierung hatte begonnen. Die Zahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe sank von 1970 bis 1983 um ca. 2 Mio. und die der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich, allein der Staat schuf 400.000 neue Stellen, stieg deutlich an, ohne jedoch den Rückgang der gewerblichen Arbeitsplätze kompensieren zu können.⁶⁷⁸ Im industriellen Bereich nahm die Bedeutung der Schwerindustrie u.a. zu Gunsten der Elektro- und Automobilindustrie ab. Der Stahl- und Schiffbau geriet in eine Strukturkrise und technologieintensive Branchen wie die Luft- und Raumfahrttechnik wuchsen. Eine besondere Expansion erfuhr der Dienstleistungssektor. Insgesamt jedoch ließ die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft nach, und fast alle Branchen waren von der Krise betroffen. Auf die sich verschlechternden Wachstumsperspektiven reagierten viele Unternehmen mit Fusions- und Diversifikationsstrategien und bildeten aus Gründen der Risikostreuung Mischkonzerne. Eine weitere Folge waren Rationalisierungsmaßnahmen. Die deutsche Industrie erlebte eine seit den 1920er Jahren nicht mehr da gewesene Rationalisierungs- bzw. Automatisierungswelle. Diese Unternehmensstrategien konnten nicht alle Unternehmen über die Krise retten: die Zahl der Konkurse stieg 1973 sprunghaft an.⁶⁷⁹

Die nächste schwere Rezession in Deutschland und auch in der Welt begann im Kontext der zweiten Ölpreiskrise 1980 und erreichte 1982 ihren Tiefpunkt. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts fiel von 4,2% 1979 auf 1,4% 1980. Für 1982 war ein negatives Wachstum von 0,4% zu verzeichnen. Die Arbeitslosigkeit nahm deutlich zu und 1983 überschritten die Arbeitslosenzahlen die Zweimillionengrenze. Die Inflationsrate wuchs auf über 5%. Von 1978 bis 1980 waren die Staatsausgaben deutlich stärker als das gesamtwirtschaftliche Produktionspotenzial gestiegen, die Reallöhne hatten erheblich zugenommen und die Investitionsbereitschaft war gering. Die Rezession 1980/82 war deutlich schwerer und nachhaltiger als die von 1974/75 und die wirtschaftliche Lage in der Bundesrepublik war so schlecht wie seit Beginn der 1950er Jahre nicht mehr.⁶⁸⁰ 1983 setzte dann ein leichtes Wirtschaftswachstum bei deutlich sinkender Inflati-

⁶⁷⁷ Vgl. im Folgenden Prollius: Wirtschaftsgeschichte, S. 196 ff.

⁶⁷⁸ Vgl. Rödder: die Bundesrepublik, S. 70.

⁶⁷⁹ Vgl. Erker: Dampflo, Daimler, Dax, S. 268.

⁶⁸⁰ Vgl. Prollius: Wirtschaftsgeschichte, S. 202.

onsrate ein, die Arbeitslosigkeit erreichte aber mit mehr als 9% einen neuen Höchststand. Die wirtschaftliche Erholung führte zunächst auch zu steigenden Gewinnen; eine spürbare Verstärkung der Investitionstätigkeit setzte aber erst in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre ein.

Im Rahmen einer keynesianisch geprägten Wirtschaftspolitik legte die Bundesregierung zwischen 1967 und 1982 verschiedene Konjunkturprogramme auf.⁶⁸¹ In einer ersten Phase von 1967 bis 1974, die insgesamt 17 Maßnahmen umfasste, gab es sowohl Programme zur Konjunkturbelebung als auch zur Bremsung der Konjunktur. Finanziell überwogen die Maßnahmen zur Konjunkturdämpfung, und der Staat entzog der Wirtschaft per Saldo einen Betrag von 8,7 Mrd. DM. Die zweite Phase von 1975 bis 1982 bestand, um der ersten tiefgreifenden Wachstumskrise der Bundesrepublik entgegenzuwirken, ausschließlich aus Maßnahmen der staatlichen Nachfragesteigerung. Der Bund führte massive Ausgabenprogramme zur Stimulierung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage durch. Es wurden insgesamt elf Maßnahmen durchgeführt, von denen sieben aus staatlichen Investitionen u.a. für den Baubereich, die kommunale Infrastruktur, die Verkehrswege und den Umweltschutz bestanden. Zwei Maßnahmen (staatliche Investitionszulage und verbesserte Abschreibungsmöglichkeiten) kamen unmittelbar der Wirtschaft zu Gute, und von den Steuersenkungen des Jahres 1978 profitierten die Beschäftigten. Insgesamt gab der Bund für diese Programme 62,9 Mrd. DM aus. Diese Konjunkturprogramme führten zu einem massiven Anstieg der Staatsverschuldung. Während der Schuldenanteil der öffentlichen Haushalte gemessen am BIP im Jahre 1975 noch 25% betragen hatte, lag er nach einer kontinuierlichen Steigerung 1982 bei knapp 39%. Mit dem Ende der sozialliberalen Koalition und dem Beginn der Kanzlerschaft Helmut Kohls 1982 änderte sich die wirtschaftspolitische Grundausrichtung. An die Stelle der Globalsteuerung, die heute eher kritisch bewertet wird, da ihr die Stabilisierung des Bruttoinlandsprodukts und der Beschäftigungslage nur teilweise gelang und hierfür hohe Inflationsraten und eine massiv gestiegene Staatsverschuldung in Kauf genommen werden mussten, trat eine angebotsorientierte, die marktwirtschaftlichen Kräfte stärkende und staatliche Eingriffe reduzierende Wirtschaftspolitik. Die Staatsquote und die Sozialleistungsquote wurden langsam zurückgeführt.

4.3.1.3 Die Währungspolitik

Für jedes Industrieunternehmen, das seine Produkte exportiert oder das auf dem heimischen Markt im Wettbewerb mit ausländischen Anbietern steht, sind die Währungsrelationen von großer Bedeutung. Bis 1973 bestand ein Weltwährungssystem mit festen Wechselkursen. Dieses System war auf der Weltwährungskonferenz vom Juli 1944 in Bretton-Woods begründet worden. Es hatte über zwanzig Jahre lang gut funktioniert und zur Liberalisierung des internationalen Zahlungsverkehrs beigetragen.⁶⁸² Das Weltwährungssystem von Bretton-Woods basierte auf im Grundsatz festen Wechselkursen mit einer festen Goldparität. Als Weltleitwährung fungierte der US-Dollar, da die USA über die größten Währungs- und Goldreserven verfügten, wirtschaftlich besonders leistungsfähig waren und sich als einziger Staat verpflichtet hatten, jederzeit Forderungen ausländischer Zentralbanken in Gold zu begleichen. Die Wechselkurse wurden in einem bestimmten Goldgewicht und in US-Dollar festgelegt und durften in einer Größenordnung von 0,5% bis 1% um die festgelegte Parität schwanken. Bei Erreichen der Grenzwerte, der soge-

⁶⁸¹ Vgl. im Folgenden Gaul, Claus-Martin: Konjunkturprogramme und eigene Berechnungen.

⁶⁸² Vgl. im Folgenden: Schaal, Peter: monetäre Theorie, S. 66 ff.

nannten Interventionspunkte, war die betreffende Zentralbank verpflichtet, US-Dollar gegen eigene Währung zu kaufen oder zu verkaufen. Dieses Währungssystem geriet ins Wanken, als die US-Regierung 1971 die Goldkonvertibilität des US-Dollars aufhob, nachdem ein erheblicher Vertrauensschwund gegenüber der US-Währung eingetreten war, in dessen Folge es heftige Spekulationswellen gegen den US-Dollar gegeben hatte. Als sich die Spekulationen auch gegen die DM richteten, wurde die Bundesbank 1973 von der Interventionspflicht in Bezug auf den US-Dollar befreit. Kurz danach wurde das Bretton-Woods-System offiziell außer Kraft gesetzt und die Wechselkurse gegenüber dem Dollar wurden in den meisten Ländern, so auch in der Bundesrepublik, freigegeben.⁶⁸³ In der Bundesrepublik fiel der Zusammenbruch des Weltwährungssystems zeitlich mit der Rezession des 5. Konjunkturzyklus zusammen. Das System der festen Dollarparität hatte in Deutschland zunehmend zu einer „importierten Inflation“ geführt. Nach dessen Ende konnte die Bundesbank eine eigenständige Geldmengen- und Zinspolitik betreiben und sich von den internationalen Inflationstendenzen abkoppeln.⁶⁸⁴ Während die Kopplung der Währungen an den Dollar 1973 entfiel, bemühte man sich in Europa im Kontext einer langfristig angestrebten europäischen Währungsunion zwischen den europäischen Währungen feste Paritäten beizubehalten. 1972 wurde der Europäische Wechselkursverbund (EWKV), die sogenannte „Währungsschlange“ eingeführt, der 1978 vom Europäischen Währungssystem (EWS) abgelöst wurde.⁶⁸⁵ Der EWKV, dem zunächst neben der Bundesrepublik Frankreich, Italien, die Niederlande, Belgien und Luxemburg angehörten, sah feste Wechselkurse zwischen den Währungen dieser Länder vor, die um 2,25% (1,125% nach oben oder unten) schwanken durften. Bei Erreichen dieser Grenzwerte mussten die beteiligten Staatsbanken durch Kauf oder Verkauf von Gemeinschaftswährungen intervenieren. Im EWS wurde die Schwankungsbreite auf 4,5% erhöht. Gegenüber den Währungen von Drittländern wie auch den USA waren die Wechselkurse der EWS-Staaten frei. Die Zeit von 1973 bis zum Ende des Betrachtungszeitraums war durch wiederholte und kräftige Aufwertungen der DM gekennzeichnet. Nachdem bereits 1961, 1969 und 1971 Aufwertungen der DM erfolgt waren, veränderte das Jahr 1973 insbesondere die Währungsrelationen zum US-Dollar erheblich. Im Februar werteten die USA den Dollar um 10% ab, im März erfolgte die vierte Aufwertung in der Geschichte der DM in Höhe von 3% und bereits im Juni des gleichen Jahres die fünfte in Höhe von 5,5%.⁶⁸⁶ Im Oktober 1976 wurde die DM um weitere 2% aufgewertet und im Oktober 1978 folgte die siebte DM-Aufwertung, ebenfalls in Höhe von 2%.⁶⁸⁷ 1981 wurden die europäischen Währungsrelationen zueinander geändert. Frankreich und Italien werteten um bis zu 6% ab und die DM wurde um 5,5% aufgewertet.⁶⁸⁸ Im Ergebnis ist festzustellen, dass von 1960 bis 1986 der Wert der DM gegenüber den Währungen der USA und wichtiger europäischer Staaten beständig zunahm, damit deutsche Exporte tendenziell verteuerte⁶⁸⁹ und die Wettbewerbssituation der ausländischen Konkurrenz verbesserte. So hatte 1975 der US-Dollar gegenüber der DM nur noch 59% des Wertes von 1960, bei der italieni-

⁶⁸³ Kleinere währungspolitische Restriktionen bestanden für die Bundesbank nur noch über die „Schlange“, den 1972 als Vorstufe der geplanten Wirtschafts- und Währungsunion gegründeten europäischen Währungsverbund. Vgl. von Hagen, Geldpolitik, S. 449 f.

⁶⁸⁴ Vgl. Bökenkamp, Wirtschaftswunder, S. 49.

⁶⁸⁵ Vgl. Pierenkemper: Währungspolitik, S. 21 ff.

⁶⁸⁶ Vgl. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Band 5/1, S. 417f.

⁶⁸⁷ Vgl. Köllner: Währungspolitik, S. 198ff.

⁶⁸⁸ Vgl. Gabler Banklexikon, S. 21.

⁶⁸⁹ Importe wurden entsprechend billiger. Dieser Effekt war aber gesamtwirtschaftlich von untergeordneter Bedeutung, weil die Handelsbilanz der Bundesrepublik seit 1952 beständig zumeist erhebliche Überschüsse aufweist.

schen Lira waren es 56% und beim britischen Pfund nur noch 47%, für 1980 betrugen die entsprechenden Werte für den Dollar 45%, die Lira 33% und das Pfund 38%.⁶⁹⁰

Tabelle 4.3.1.3: Wechselkurse der DM⁶⁹¹

Jahr	USA 1 \$ = DM	GB 1 £ = DM	Italien 1.000 Lira = DM	Frankreich 100 FF = DM	Niederlande 100 HFL = DM
1960	4,17	11,71	6,72	85,05	110,59
1961	4,02	11,27	6,48	82,00	110,66
1962	4,00	11,23	6,44	81,59	110,97
1963	3,99	11,16	6,41	81,35	110,71
1964	3,97	11,10	6,37	81,11	110,22
1965	3,99	11,17	6,39	81,50	110,95
1966	4,00	11,17	6,40	81,38	110,49
1967	3,99	10,96	6,39	81,04	110,65
1968	3,99	9,56	6,41	80,63	110,31
1969	3,92	9,38	6,26	75,82	108,30
1970	3,65	8,74	5,82	65,97	100,85
1971	3,48	8,51	5,63	63,16	99,68
1972	3,19	7,97	5,47	63,24	99,37
1973	2,66	6,51	4,57	59,74	95,40
1974	2,59	6,06	3,99	53,89	96,37
1975	2,46	5,45	3,77	57,41	97,30
1976	2,52	4,55	3,04	52,77	95,27
1977	2,32	4,05	2,63	47,26	94,61
1978	2,01	3,85	2,37	44,58	92,83
1979	1,83	3,89	2,21	43,08	91,37
1980	1,82	4,23	2,12	43,01	91,46
1981	2,26	4,56	1,99	41,64	90,61
1982	2,43	4,24	1,80	37,00	90,90
1983	2,56	3,87	1,68	33,56	89,50
1984	2,85	3,79	1,62	32,57	88,70
1985	2,94	3,79	1,54	32,76	88,66
1986	2,17	3,18	1,46	31,31	88,64

4.3.1.4 Die Arbeits- und Tarifpolitik

Die Arbeitskosten sind einer der bedeutendsten Kostenfaktoren in einem Industrieunternehmen und haben damit einen wesentlichen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit. Die Arbeitskosten und damit die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens werden neben der nominalen Lohnentwicklung auch durch die arbeits- und sozialrechtlichen Rahmenbedingungen beeinflusst. Diese können unmittelbar wirken, etwa durch Arbeitszeitregelungen oder die Höhe der Sozialversicherungsbeiträge, oder mittelbar, wie z.B. durch Einschränkungen der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit infolge einer Verstärkung der Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern und Gewerkschaften.

Unternehmen können auf steigende Arbeitskosten grundsätzlich auf zweierlei Weise reagieren: sie können die Kosten über Preiserhöhungen an den Kunden weitergeben, was ihre Wettbe-

⁶⁹⁰ Eigene Berechnungen auf der Grundlage der Tabelle 4.3.1.3.

⁶⁹¹ Vgl. Deutsche Bundesbank, Zeitreihen-Datenbanken, Devisenkurse der Frankfurter Börse 1960 bis 1986.

werbsituation potenziell verschlechtert, und sie können durch Rationalisierungsmaßnahmen, die i.d.R. auch mit Investitionsbedarf verbunden sind, die für die Preisgestaltung maßgeblichen Lohnstückkosten senken. Besonders problematisch ist die Steigerung der Arbeitskosten für solche Unternehmen, die in einem preissensiblen Wettbewerbsumfeld agieren und nicht über die finanziellen Möglichkeiten verfügen, Rationalisierungsinvestitionen durchzuführen.

Tabelle 4.3.1.4: Tarifsteigerungen in der Metallindustrie⁶⁹²

	<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>
Inflation	1,6	2,6	2,3	0,5	0,5	2,2	2,7	1,4	1,2	2,1	2,0
Tarifsteigerung	8,0	0,0	6,0	6,9	8,5	5,0	9,5	5,0	11,0	3,0	6,0
Reallohnzuwachs	6,4	-2,6	3,7	6,4	8,0	2,8	6,8	3,6	9,8	0,9	4,0
	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
Inflation	0,4	-0,2	1,1	3,1	4,7	4,6	6,6	7,2	5,4	3,2	3,9
Tarifsteigerung	5,0	4,0	12,0	15,3	0,0	7,5	8,5	11,6	6,8	5,4	6,9
Reallohnzuwachs	4,6	4,2	10,9	12,2	-4,7	2,9	1,9	4,4	1,4	2,2	3,0
	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>		
Inflation	2,4	3,5	5,2	5,2	4,8	2,7	2,0	1,6	-0,5		
Tarifsteigerung	5,0	4,3	6,8	4,9	4,2	3,2	3,3	5,9	4,4		
Reallohnzuwachs	2,6	0,8	1,6	-0,3	-0,6	0,5	1,3	4,3	4,9		

Die Höhe der Lohnkosten wird in der Bundesrepublik zumeist durch Tarifverträge bestimmt. Auf die erheblichen, über die Preissteigerung hinausgehenden tariflichen Lohnsteigerungen in den 1970er Jahren wurde bereits allgemein hingewiesen. Für die vorliegende Fragestellung ist aber insbesondere die Tarifentwicklung in der Metallindustrie von Bedeutung, die im betrachteten Zeitraum durch deutliche Steigerungen der Nominal- und Reallohne sowie durch Arbeitszeitverkürzungen und Erhöhungen des Urlaubsanspruchs gekennzeichnet war.

Im Zeitraum von 1969 bis 1975 stiegen die Nominallohne in der Metallindustrie so stark wie in keiner anderen Vergleichsperiode des Betrachtungszeitraums. Der Tariflohn der Metallarbeiter war 1975 nominal um 60,3% höher als 1969. Der Reallohnzuwachs, also die inflationsbereinigte Lohnsteigerung, betrug für diesen Zeitraum 18,7%.⁶⁹³ In diesen Werten sind gestiegene Einmalzahlungen (Urlaubsgeld etc.) sowie die Kosten für vermögenswirksame Leistungen nicht berücksichtigt. Zudem wurde der Urlaubsanspruch mehrfach erhöht: 1962 beginnend erfolgten bis 1980 Erhöhungen des Jahresurlaubes von insgesamt 13 Tagen, allein von 1969 bis 1975 erhöhte sich der durchschnittliche Urlaubsanspruch der Metallarbeitnehmer um 5 Tage, was einer weiteren Arbeitskostenerhöhung um ca. 2% entsprach.

1972 kam es mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes zu einer bedeutsamen Veränderung der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen. Die damit verbundene erhebliche

⁶⁹² Vgl. Statistisches Bundesamt: Lange Reihe Inflation und IG Metall: Tariferfolge auf einen Blick

⁶⁹³ Eigene Berechnungen, die Steigerungseffekte wirken nicht einfach kumulativ, sondern potenzieren sich. Die Reduzierungen der wöchentlichen Arbeitszeit ist in der Berechnung enthalten, nicht aber der gestiegene Urlaubsanspruch.

Ausweitung der Rechte der einzelnen Arbeitnehmer, der Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten z.B. in Bezug auf soziale Fragen, Arbeitszeitfragen und personelle Einzelmaßnahmen sowie die Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb führten zu einer organisatorischen Belastung und letztlich auch zu einer erhöhten Kostenbelastung der Unternehmen und schränkten unternehmerische Gestaltungsmöglichkeiten ein.⁶⁹⁴ 1976 wurde das Mitbestimmungsgesetz verabschiedet, das alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 2.000 Mitarbeitern verpflichtete, den Aufsichtsrat paritätisch, d.h. zu gleichen Teilen, mit Kapitalvertretern und Mitarbeitervertretern zu besetzen.⁶⁹⁵ Hierdurch wurden die Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten zu Lasten der Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmenseigentümer ausgeweitet.

4.3.2 Gesellschaftliche Einflussfaktoren

Die Gestaltung und Entwicklung des Rüstungsmarkts ist im Wesentlichen das Ergebnis staatlichen Handelns. Der Staat prägt den Rüstungsmarkt durch sein Nachfrageverhalten und setzt der Rüstungsindustrie einen rechtlichen Rahmen. Dabei wird staatliches Handeln in Demokratien immer auch von gesellschaftlichen Entwicklungen und daraus abgeleiteten politischen Strömungen beeinflusst. Insoweit sind die Einstellung der Bevölkerung und gesellschaftlich relevanter Gruppen zur Bundeswehr und die gesellschaftliche Bewertung von Rüstung und Rüstungsexport für die vorliegende Fragestellung von Bedeutung.

Die Bundeswehr hatte sich seit ihrer Gründung mit einer kritischen Öffentlichkeit auseinanderzusetzen.⁶⁹⁶ Die Gründung der Bundeswehr und die Bewaffnung der Bundesrepublik wurden in der Gesellschaft sehr kontrovers diskutiert. 1957 entstand im Zusammenhang mit der Diskussion um eine eventuelle atomare Ausrüstung der Bundeswehr die Kampagne „Kampf dem Atomtod“, die zu Massendemonstrationen mobilisierte und sich in der Ostermarschbewegung fortsetzte. In den 1950er und 1960er Jahren wurden deutliche gesellschaftliche Vorbehalte gegenüber der Bundeswehr formuliert. Die Armee wurde als reaktionär, teilweise als faschistisch bezeichnet, und ihr wurde das Attribut „Staat im Staate“ zugeschrieben. Auch die Protestbewegung von 1968 trug zu einer Verstärkung der kritischen Sichtweise auf die Bundeswehr bei. *„Die Jahreszahl 1968 steht für einen grundlegenden Wandel. ... Es hat sich nicht nur der politische Diskurs geändert, ..., sondern auch das gesamte gesellschaftliche Klima. ... Die Bedeutung von Normen und Werten wie Gehorsam, Disziplin und Ordnung wurde zurück gedrängt durch das Streben nach Selbstverwirklichung, Partizipation und Freiheit.“*⁶⁹⁷ In diesem Sinne übte die Studentenbewegung massive gesellschaftliche Kritik an der Bundeswehr als einer autoritären Organisation. Zudem kam es in den 1960er und 1970er Jahren zu verschiedenen Bundeswehrskandalen und Rüstungsaffären, die die allgemeine Tendenz zu negativen Schlagzeilen noch verstärkten.⁶⁹⁸ Auch die öffentliche Debatte im Rahmen des NATO-Nachrüstungsbeschlusses

⁶⁹⁴ Vgl. Erkner: Dampflokomotoren, Daimler, Dax, S. 266f. Allerdings bewertet der Autor die betriebliche Mitbestimmung in Deutschland als einen wichtigen Erfolgsfaktor deutscher Unternehmen.

⁶⁹⁵ Bei Abstimmungspatts hatte der Aufsichtsratsvorsitzende zwei Stimmen, wodurch es i.d.R. den Kapitalvertretern möglich war, die Abstimmung in ihrem Sinne zu gestalten. Für Unternehmen der Montanindustrie (Bergbau und Eisen- und Stahlerzeugung) bestand die paritätische Mitbestimmung bereits durch Bundesgesetz vom Mai 1951.

⁶⁹⁶ Vgl. Loch, Thorsten: das Gesicht der Bundeswehr, S. 161 ff. und Dörfler-Dierken, Angelika: die Bedeutung der Jahre 1968 und 1981 für die Bundeswehr.

⁶⁹⁷ Dörfler-Dierken, S. 44.

⁶⁹⁸ So u.a. die Nagold-Krise 1962, der kritische Bericht des Wehrbeauftragten 1964, die Starfighterkrise, die Generalskrise 1966 und die Krise um den Schützenpanzer HS 30 1966-1969.

enthielt bundeswehrkritische Elemente. Bundeswehrkritische bzw. rüstungskritische Positionen wurden vom linken Flügel der SPD und auch von den Gewerkschaften vertreten. Aus einem linken Grundverständnis heraus forderte man Abrüstung und ein Einfrieren des Wehretats. Bei den Gewerkschaften, insbesondere bei der IG Metall, stand die allgemeinspolitische Forderung nach weniger Rüstung allerdings im Widerspruch zu ihrem originären gewerkschaftlichen Auftrag als Interessenvertretung der Arbeiter in den Rüstungsbetrieben. Es gelang der IG Metall lange Zeit nicht, diesen Widerspruch aufzulösen. Einerseits wurde die Rüstungsindustrie öffentlich propagandistisch bekämpft, andererseits setzten sich Gewerkschafter und Betriebsräte nichtöffentlich bei der Politik für Rüstungsaufträge an Unternehmen ihrer Interessenssphäre ein.⁶⁹⁹ In einem Grundsatzbeschluss verurteilte die IG Metall dann 1977 „die lobbyistische Tätigkeit verschiedener, in der IG Metall organisierter Betriebsräte von Rüstungsunternehmen als im Gegensatz zu den gewerkschaftlichen Beschlüssen stehend“ und sprach sich gegen eine Lockerung von Rüstungsexportbeschränkungen und gegen die von Betriebsräten geforderten „Füllaufträge“ bei Produktionslücken aus.⁷⁰⁰ Im Folgenden vertraten IG Metall und auch der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) in Grundsatzbeschlüssen die Forderung nach Rüstungskonversion. Einen groben Indikator für die Akzeptanz der Bundeswehr zumindest in einer bestimmten Altersgruppe stellt die Zahl der Anträge auf Kriegsdienstverweigerung dar. Diese stiegen im Kontext der 68er Ereignisse massiv an: während sie zuvor zwischen 2.500 und 6.000 pro Jahr betragen hatten, erreichten sie 1969 mehr als 14.000 und stiegen auf 55.000 im Jahre 1980 an.⁷⁰¹ Die genannten gesellschaftlichen Einflussfaktoren artikulierten sich vornehmlich durch Medienberichterstattung und öffentliche Veranstaltungen. Es ist sehr fraglich, ob das Maß der so erzeugten öffentlichen Wahrnehmung ihrer tatsächlichen gesellschaftlichen Relevanz entsprach. Ein realistischeres Bild der Einstellung der Bundesbürger zu Bundeswehr und Rüstungsindustrie vermitteln verschiedene repräsentative Meinungsumfragen, die im Auftrage der Bundeswehr oder wehrtechnischer Unternehmen durchgeführt wurden. Umfragen des Allensbach-Institutes aus den Jahren 1956 bis 1961 verzeichnen eine wachsende Zustimmung der Bevölkerung zur Bundeswehr. Der Anteil derer, die sich für eine Beibehaltung der Bundeswehr aussprachen, wuchs von 36 % auf 60 %, dementsprechend verringerte sich der Anteil der Befürworter einer Abschaffung der Bundeswehr von 43% auf 24 %. Die Ablehnung einer atomaren Bewaffnung der Bundeswehr in diesem Zeitraum war zwar mit einem Durchschnittswert von 59% deutlich. Allerdings sprachen sich immer noch durchschnittlich 21% für eine Ausrüstung der Bundeswehr mit Atomwaffen aus.⁷⁰² Auch in den Jahren 1964 bis 1971 überwog eine tendenziell positive Meinung bezüglich der Bundeswehr: keine gute Meinung hatte lediglich ein Viertel der Befragten, während 35% die Bundeswehr positiv und weitere 27% neutral bewerteten.⁷⁰³ Die tendenziell positive Einschätzung setzte sich weiter fort. 1980 hatten 47% der Befragten eine positive Meinung von der Bundeswehr, 27% eine neutrale und nur 16% eine negative.⁷⁰⁴ Nach einer Emnid-Umfrage im Jahre 1969 hielten 68% die Bundeswehr für wichtig, für schädlich oder gar gefährlich aber nur 2%, und Infratest ermittelte 1971, dass 71% der Bundesbürger die Bundeswehr als unbedingt notwendig bzw. nützlich, 25% für überflüssig und 4 % für schädlich hielten. 87% der Befragten waren der Auffassung, dass eine Mehrheit der Gesellschaft die Bundeswehr

⁶⁹⁹ Vgl. Wellmann, Christian: das Geschäft mit dem Tod, S. 129 f.

⁷⁰⁰ Wellmann, S. 139 ff.

⁷⁰¹ Vgl. Dörfler-Dierken, S. 113.

⁷⁰² Noelle/Neumann: Jahrbuch der öffentlichen Meinung 1958-1964, S. 470 f.

⁷⁰³ Noelle/Neumann: Jahrbuch der öffentlichen Meinung 1968-1974, S. 497 f.

⁷⁰⁴ Vgl. Allensbacher Berichte, 1981/Nr.1.

bejahte.⁷⁰⁵ 1979 führte Infratest im Auftrage von zwölf Rüstungsunternehmen eine Mehrthemenumfrage zur Einschätzung der wehrtechnischen Industrie durch. Danach hielten mehr als 50% die Entwicklung und Produktion von Rüstungsgütern in der Bundesrepublik für erforderlich, nur 24% lehnten diese ab. Maßgeblich für die mehrheitliche Befürwortung einer deutschen Rüstungsproduktion waren verteidigungspolitische und technologische Gründe⁷⁰⁶, während wirtschaftliche Aspekte nur eine sekundäre Rolle spielten. 66% hielten die Rüstungsproduktion zum Schutze der Bundesrepublik für moralisch vertretbar. Zudem herrschte mehrheitlich die Meinung vor, die Produktion von Waffen sei auch für die außenpolitische Unabhängigkeit der Bundesrepublik bedeutsam. In Bezug auf den Waffenexport war die Haltung der Befragten deutlich kritischer. 35% lehnten Waffenexporte vornehmlich aus ideellen Gründen ab, während 25% den Waffenexport insbesondere aufgrund wirtschaftlicher Erwägungen befürworteten. Generell waren Befragte, die die Bundesrepublik für militärisch bedroht hielten, gegenüber der Produktion und auch dem Export von Waffen positiver eingestellt als der etwas größere Teil der Befragten, nach deren Ansicht eine militärische Bedrohung nicht bestand.⁷⁰⁷

4.3.3 Technische bzw. technologieverbundene Einflussfaktoren

Von besonderer Bedeutung für Industrieunternehmen ist die allgemeine technische Entwicklung. Diesbezüglich sind nicht nur technische Fortschritte zu berücksichtigen, die für das aktuelle Produktionsportfolio relevant sind oder werden könnten, sondern auch solche, die Ansatzpunkte für Diversifizierungschancen bieten. Für den Betrachtungszeitraum sind einige zentrale technische Entwicklungslinien und Trends festzustellen, die Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik hatten, und die daher für Industrieunternehmen potenziell bedeutsam waren.⁷⁰⁸

Dazu zählt u.a. die Entwicklung und flächendeckende Nutzung der Atomenergie.⁷⁰⁹ Das erste Atomkraftwerk wurde 1957 in Betrieb genommen, einen nennenswerten Anteil an der Gesamtenergieerzeugung erlangte die Kernkraft aber erst in den 1970er Jahren: 1975 wurde ein Anteil von 5% und 1977 von 11% erreicht. In der ersten Hälfte der 1980er Jahre betrug der Kernenergieanteil an der Energieproduktion durchschnittlich 19%. Hauptenergieträger der 1950er und 1960er Jahre war die Kohle: mit Braunkohle und Steinkohle wurden in dieser Zeit durchschnittlich 80% des bundesdeutschen Stroms produziert. Ab 1970 ging dieser Anteil infolge der Zunahme des Kernenergieanteils und auch eines steigenden Gasanteils zurück, betrug von 1970 bis 1986 durchschnittlich aber immer noch 58%. Trotz des Ausbaus der Kernenergie erlangte diese nie eine zentrale Bedeutung, der wesentliche Energieträger der Bundesrepublik blieb die Kohle. Der Anteil des Öls an der Stromerzeugung war relativ gering. Er lag von 1966 bis 1976 zwischen 10% und 15% und blieb ansonsten deutlich unter 10%. Wegen der Kopplung der Strompreisentwicklung an die Ölpreisentwicklung kam dieser aber eine Lenkungsfunction für den Strompreis

⁷⁰⁵ Vgl. Hamann, Rudolf: Armee im Abseits, S. 116 ff.

⁷⁰⁶ 50% waren der Meinung, dass die bei der Waffenentwicklung gewonnen Erkenntnisse auch dem zivilen technischen Fortschritt dienen.

⁷⁰⁷ Vgl. KARH B 591/21.

⁷⁰⁸ Vgl. im Folgenden Kaiser, Walter: Technisierung des Lebens seit 1945.

⁷⁰⁹ Zur Energie vgl. Emele: Entwicklung der Strompreise, Tabelle S. 53 sowie S. 17 ff.

zu. Strom war bis zur ersten Ölpreiskrise 1973 günstig, die Preise sanken von 1950 bis 1973 kontinuierlich. Nach 1973 stiegen die Strompreise beständig an.⁷¹⁰

Eine weitere bedeutsame Entwicklung war die mit dem schnellen Wiederaufbau der Automobilindustrie nach dem Kriege verbundene individuelle Massenmobilität, die nicht nur symbolhaft mit dem Verkaufserfolg des VW Käfer verbunden war. Die Zahl der zugelassenen PKW stieg schnell und stetig.⁷¹¹ Das private Automobil erlangte eine zunehmende gesellschaftliche Relevanz und als Folgewirkung wurden verschiedenste Lebensbereiche auf den wachsenden Autoverkehr ausgerichtet. Dazu gehörten der umfassende Ausbau des Straßennetzes und die Umgestaltung der Innenstädte nach dem Leitbild der „autogerechten Stadt“. Diese Vorstellung führte auch in Düsseldorf zu einer weitgehenden Umgestaltung der Innenstadt im Sinne des Autoverkehrs. Der Düsseldorfer Planungsdezernent Friedrich Tamms verstand Stadtplanung primär als Verkehrsproblem. Nach seinen Plänen entstand nach umfangreichem Abriss mit der Berliner Allee eine neue große Nord-Süd-Achse. Die Automobilindustrie war im betrachteten Zeitraum neben ständig wachsenden Absatzzahlen durch eine Ausweitung und Differenzierung der Modellpaletten, durch Neukonzeption und zahlreiche technische Weiterentwicklungen (Frontantrieb, Quermotor, Kompaktfahrzeuge, Optimierung des Dieselmotors, Einspritztechnik, Katalysator, Sicherheitsausstattung, Wankelmotor etc.) gekennzeichnet.

Ferner bedeutsam waren die Fortschritte in Medizin, Medizintechnik und Pharmazie. Hier sind für den betrachteten Zeitraum die Entwicklung und Produktion von Antibiotika, von Impfstoffen (z.B. gegen Poliomyelitis) und der Antibabypille hervorzuheben. Zudem machte die apparative Diagnostik erhebliche Fortschritte, u.a. durch die Erfindung der Computertomografie. Seit den 1960er Jahren entwickelte sich u.a. wegen verschiedener, offensichtlich gewordener Umweltschäden, die ihre Ursache auch in der umweltschädlichen Art und Weise der Produktion und des Wirtschaftens der Industrieländer hatten, ein zunehmendes öffentliches Bewusstsein für die Notwendigkeit von Umweltschutz. In der Folge wurden für den Umweltschutz zahlreiche gesetzliche Regelungen erlassen.

Die Bereiche Automation und Mikroelektronik erfuhren im betrachteten Zeitraum einen rasanten Aufschwung. Insbesondere das Aufkommen und der zunehmende Einsatz der Mikroelektronik veränderten alle betrieblichen Prozesse in produzierenden Unternehmen von den kaufmännischen Funktionen über die Planung und Konstruktion bis hin zur Produktionssteuerung erheblich. Diese Entwicklung stammte aus den USA und vollzog sich in der Bundesrepublik mit einer leichten Verzögerung. Seit Mitte der 1950er Jahre wurden an deutschen Universitäten numerische Steuerungen (NC)⁷¹² für den Maschinenbau entwickelt. Hierbei handelte es sich um Geräte zur Steuerung von Maschinen, die auf einem Datenträger codierte Steuerbefehle lesen und diese in Bewegungs- und Arbeitsprozesse der Maschine umsetzen konnten. Als Datenträger, die mittels Großrechner hergestellt wurden, kamen anfangs Steuerschablonen, später Lochkarten und Lochstreifen zum Einsatz. Wesentliches Ziel der Verwendung von NC-Geräten war anfänglich die Erhöhung der Fertigungsgenauigkeit, für die sich entsprechende Bedarfslagen im, vorwiegend auch militärischen, Flugzeugbau ergeben hatten. Bei Einführung der NC-Geräte wurden viele vorhandene Maschinen mit diesen nachgerüstet, in der Folge wurden Werkzeugmaschinen

⁷¹⁰ Emele, S. III.

⁷¹¹ 1952 waren in der Bundesrepublik 685.000 PKW zugelassen, 1965 waren es 9,3 Mio., 1973 17,0 Mio. und 1978 21,2 Mio. Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, div. Jahrgänge.

⁷¹² NC: Numerical Control

dann speziell für den NC-Einsatz konstruiert. Auf der Hannover-Messe 1960 stellten verschiedene bundesdeutsche Hersteller Werkzeugmaschinen mit NC-Steuerung vor.⁷¹³ Im Laufe der 1960er Jahre hielten NC-gesteuerte Maschinen und damit die Automation massenhaft Einzug in die Fabrikhallen der Bundesrepublik. Zwischenzeitlich war hierfür aufgrund von Facharbeitermangel und stark gestiegenen Lohnkosten auch das Motiv der Rationalisierung bedeutsam geworden. Die flexiblen NC-Maschinen wurden ständig weiterentwickelt und in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts konnten Werkzeugwechsel an den Maschinen automatisiert vorgenommen sowie mehrere Maschinen über Fördereinrichtungen miteinander verbunden werden. Der nächste große Schritt der Automation in der Fertigung, die Computerized Numerical Control (CNC) oder „rechnergestützte numerische Steuerung“ ging auf die Erfindung der Halbleitertechnik und des Transistors zurück. Erste Transistoren waren bereits Ende der 1940er Jahre hergestellt worden. Sie dienten der Verstärkung von Strömen und Signalen und der Ausführung von Schaltfunktionen und eigneten sich damit auch für Aufgaben der Datenverarbeitung. Sie zeichneten sich durch eine geringe Größe, ein minimales Gewicht und einen kleinen Stromverbrauch aus. Ende der 1950er Jahre entstanden durch Zusammenfügen mehrerer Transistoren und anderer Bauteile mit den zugehörigen Leiterbahnen in einem Bauelement die ersten integrierten Schaltkreise. Deren Entwicklung war in der Folge durch eine konsequente Erhöhung der Integrationsdichte gekennzeichnet, die mit einer Miniaturisierung der Bauelemente zum Mikrochip einherging. Während 1964 auf einem Mikrochip nur zehn Transistoren untergebracht werden konnten, waren es 1970 bereits 100. 1975 konnten bereits 1.000 und 1980 sogar 50.000 Transistoren in einem Mikrochip verbaut werden.⁷¹⁴ Dementsprechend stieg auch dessen Leistungsfähigkeit. Der Übergang zur CNC-Technik erfolgte in den 1970er Jahren. Erst wurden Maschinen entwickelt, die über einen integrierten Schaltkreis mit den erforderlichen Programmen verfügten, später erhielten die Maschinen einen eigenen Steuercomputer. Damit wurde eine unmittelbare Programmierung der Maschine selbst ohne Zwischenmedien möglich. Die CNC-Maschinen hatten gegenüber den herkömmlichen NC-Maschinen deutliche Vorteile. So konnten sie sehr flexibel eingesetzt werden (aus einer Einzweckwerkzeugmaschine wurde eine Mehrzweckwerkzeugmaschine), die Fertigung von Mittel- und Kleinserien bis hin zu kleinsten Stückzahlen wurde deutlich kostengünstiger und die Qualität der erzeugten Werkstücke war höher. Die Beschaffung von CNC-Maschinen war einerseits mit hohen Investitionen verbunden, andererseits erzeugte sie weitere erhebliche Rationalisierungseffekte und reduzierte auch weiter den Bedarf an Arbeitskräften, was gerade in Zeiten von Facharbeitermangel im 4. und 5. Nachkriegskonjunkturzyklus bedeutsam war. Die Mikroelektronik bzw. Elektronenrechner wurden neben der Maschinensteuerung auch für kaufmännische Anwendungen, technische Konstruktionen und Entwürfe sowie für Simulationen eingesetzt. Es gelang den deutschen Computerherstellern zwar nicht, sich bei den kommerziellen Rechnern gegen den Marktführer IBM durchzusetzen, aber durch die Kombination von Elektronik und konventioneller Präzisionstechnik im Maschinenbau entwickelte sich ein erfolgreicher deutscher Sonderweg in der Datentechnik.⁷¹⁵

⁷¹³ Vgl. Kaiser, S. 411.

⁷¹⁴ Vgl. Kaiser, S. 345.

⁷¹⁵ Bundesministerium für Bildung und Forschung: https://www.wissenschaftsjahr.de/2009/generator/wj2009/de/Downloads/Pressemappe_20Jahre/60_20Jahre_20Wissenschaft.pdf

Die Mikroelektronik gelangte im betrachteten Zeitraum in der zivilen industriellen Produktion flächendeckend zum Einsatz und veränderte diese nachhaltig. Entwickelt und ausgebaut wurde sie aber insbesondere auch aufgrund militärischer Bedarfslagen. Kleine und energiesparende Steuerelemente wurden u.a. in der Rüstungs- und Flugzeugindustrie benötigt, z.B. zur Steuerung von Raketen und Radarsystemen. Der militärische Sektor ist bis heute ein bedeutender Förderer und Abnehmer moderner elektronischer Datentechnik.

4.4 Zusammenfassende Bewertung der externen Einflussfaktoren

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, dass sich die Rüstungsindustrie als ein von staatlichem Handeln im Allgemeinen und von der Entwicklung der Bundeswehr im Besonderen maßgeblich abhängiger Industriezweig im betrachteten Zeitraum einer Vielzahl von Einflussfaktoren ausgesetzt sah, die in ihrer Gesamtheit einen Rahmen für ihre unternehmenspolitischen und strategischen Entscheidungen darstellten. Die von einem Unternehmen im Ergebnis getroffenen Entscheidungen müssen vor dem Hintergrund der Tatsache betrachtet werden, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt auf der Grundlage der in der konkreten Entscheidungssituation vorliegenden Erkenntnisse und deren Bewertung durch die Entscheidungsträger getroffen wurden. Es handelte sich damit naturgemäß um Entscheidungen unter Unsicherheit, die ex ante zu treffen waren, und die nicht nur ex post bewertet werden dürfen. Viele Ereignisse und Entwicklungen, die sich in der rückschauenden Betrachtung als für die deutsche Rüstungsindustrie nicht nachteilig erwiesen haben, mussten anfangs von dieser durchaus als erheblich risikobehaftet eingeschätzt werden. Im Ergebnis war zwar keine der vorstehend beschriebenen Entwicklungen für die Rüstungsindustrie der Bundesrepublik ernsthaft bedrohlich, Risikopotenziale waren aber in den meisten Entwicklungen durchaus angelegt. So lag in der Entscheidung der Bundesregierungen, keine Rüstungsautarkie anzustreben, und damit auch Rüstungsimporte und Rüstungsk Kooperationen zuzulassen und sogar aktiv zu fördern, ein erhebliches Risiko für die deutsche Rüstungswirtschaft. Eine weitgehende Versorgung mit Rüstungsgütern aus dem Ausland, die in der Erstausrüstungsphase der Bundeswehr tatsächlich stattfand, und für die es gute Gründe gab (Kosten, Standardisierung im NATO-Bereich, Abbau von Handelsbilanzüberschüssen), lag durchaus im Bereich des Möglichen. Auch die Entspannungspolitik, deren wesentliches Ziel im Abbau oder zumindest der Begrenzung von atomaren und konventionellen Waffen bestand, hätte im Falle eines erfolgreichen Abschlusses zu einem Nachfragerückgang bei Rüstungsgütern geführt. Die Entwicklung der für die Rüstung verfügbaren Haushaltsmittel des Bundes war nicht sicher prognostizierbar und potenziell bedrohlich war auch die Kostenexplosion bei komplexen Waffensystemen, weil sie den Bund zu Rationalisierungsüberlegungen und Sparmaßnahmen zwang. Die Beschaffungsbürokratie und die langwierigen, komplizierten und aus Sicht der Industrie nicht immer erfolgreichen Beschaffungsverfahren waren zwar nicht bedrohlich, aber doch umständlich und aufwändig. Der Rüstungsexport war formalrechtlich sehr restriktiv geregelt, und die Genehmigungspraxis blieb deutlich hinter den Erwartungen der Rüstungsunternehmen zurück. Zudem war der Rüstungsexport mit Währungsrisiken verbunden und deutsche Rüstungsgüter wurden insbesondere nach 1973 durch eine „starke“ DM verteuert. Allerdings wurden Rüstungsexporte in der Praxis deutlich großzügiger genehmigt als nach dem engen rechtlichen Rahmen zu erwarten war, und der Rüstungsexport erreichte im Ergebnis ein erhebliches Ausmaß.

Rüstungsbetriebe waren als Hochtechnologieunternehmen auf eine ausreichende Zahl qualifizierter Arbeitskräfte angewiesen, was in Zeiten der Vollbeschäftigung von 1960 bis 1973 potenziell problematisch und zudem mit erheblichen Lohnkostensteigerungen verbunden war. Letztlich musste die Rüstungsindustrie den potenziellen Einfluss verschiedener, in der öffentlichen Wahrnehmung deutlich hervortretender bundeswehrkritischer und rüstungsfeindlicher gesellschaftlicher Gruppen und Strömungen auf die Politik befürchten. Potenzielle Chancen hingegen bot die Konjunkturentwicklung, da in den Abschwungphasen des 4. bis 6. Zyklus im Grundsatz staatliche Nachfrageprogramme im Sinne eines Rüstungskeynesianismus denkbar waren.

Die Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren der bundesdeutschen Rüstungsindustrie, also die im Rahmen einer Strategieentwicklung im Sinne der theoretischen Ansätze⁷¹⁶ zu analysierende relevante Umwelt der Unternehmen, waren im betrachteten Zeitraum nicht unproblematisch. Es bestand ein vielschichtiges Risikopotenzial, das ein Rüstungsunternehmen durchaus dazu bewegen konnte, möglicherweise auch bewegen musste, Strategien der Risikobegrenzung zu entwickeln und in zivile Branchen zu diversifizieren. Im Ergebnis traten die vorgenannten Risiken zwar alle nicht ein, davon konnten die Verantwortlichen in den wehrtechnischen Unternehmen der Bundesrepublik jedoch zum jeweiligen Zeitpunkt ihrer Entscheidungen nicht sicher ausgehen. Erste mögliche Ansatzpunkte für die Aufnahme einer zivilen Produktion stellten u.a. die genannten technischen Entwicklungsschwerpunkte dar.

⁷¹⁶ Vgl. Kapitel 2.2.

5. Der Rüstungsmarkt – ein besonderer Markt

Maßgeblich für die Diversifikation des Rheinmetall-Konzerns nach dem Zweiten Weltkrieg in zivile Bereiche waren die Verhältnisse auf dem Rüstungsmarkt der Bundesrepublik, der als strukturell problematisch und risikobehaftet bewertet wurde. Durch die Struktur des Rüstungsmarktes und das Beschaffungsverhalten des Bundes sah man sich vor Probleme gestellt, die man durch den Auf- und Ausbau einer Zivilproduktion zu kompensieren suchte. Da die Struktur des Rüstungsmarktes für Rheinmetall das wesentliche Diversifikationsmotiv in den Zivilbereich darstellte, ist hier eine nähere Betrachtung dieses besonderen Marktes erforderlich.

5.1 Gliederung des Rüstungsmarktes

Für den dem Rüstungsmarkt zugrunde liegenden Begriff der „Rüstung“ existiert keine allgemeingültige Definition. Für den Zweck der vorliegenden Arbeit soll Rüstung in Anlehnung an Bode verstanden werden als die *„Bewaffung und Ausrüstung von Streitkräften sowie die Gesamtheit aller Aktivitäten, die sich auf die materielle Ausstattung von Streitkräften beziehen.“*⁷¹⁷ Dieser sehr weite Rüstungsbegriff umfasst auch Produkte, die sowohl militärisch als auch zivil genutzt werden können („Dual-Use-Produkte“), wie Zelte, Fernmeldegerät, Gerät zur Energieversorgung, Sanitätsgerät oder serienmäßige Kraftfahrzeuge, „weiches“ militärisches Gerät wie speziell für den militärischen Einsatz aus- oder umgerüstete Kraftfahrzeuge oder Bekleidung sowie „hartes“ militärisches Gerät wie Waffen, Munition, Kampffahrzeuge, Kampfschiffe und Kampfflugzeuge. Der Rüstungsmarkt bedarf insoweit einer Segmentierung, wobei für die vorliegende Fragestellung insbesondere der Markt für hartes militärisches Gerät von Interesse ist. Dieser lässt sich in die folgenden Marktsegmente und Hauptproduktgruppen gliedern:⁷¹⁸

- Wehrtechnik Land: Panzer und gepanzerte Fahrzeuge, Panzerteile und –baugruppen, Panzertürme;
- Wehrtechnik Luft: Kampf- und Transportflugzeuge, Hubschrauber, Lenkflugkörpersysteme;
- Wehrtechnik See: Fregatten, Korvetten, U-Boote, Minensuchboote;
- Waffen und Munition: Panzerkanonen, Geschütze, Lafetten, Maschinengewehre, Panzerabwehrwaffen, Kleinwaffen (Sturmgewehre, Pistolen), Munition (groß- und kleinkalibrig);
- Elektronik / Optronik: Steuerungssysteme, Feuerleitsysteme, Kommunikationssysteme, Radar, Nachtsichtgeräte.

5.2 Die Marktteilnehmer

Im Inland ist der Staat der einzige Nachfrager nach harten Rüstungsgütern, es besteht insoweit ein Nachfragemonopol.⁷¹⁹ Im Ausland ist die Zahl der potenziellen Nachfrager theoretisch sehr

⁷¹⁷ Bode: Rüstung in der Bundesrepublik Deutschland, S. 1.

⁷¹⁸ In Anlehnung an Benecke, Theodor und Schöner, Günther: Wehrtechnik für die Verteidigung.

⁷¹⁹ Eine Ausnahme bilden Pistolen und Gewehre, die ggf. auch an private Sicherheitsdienste, Sportschützen oder Jäger verkauft werden. Diese können jedoch wegen ihrer quantitativ untergeordneten Bedeutung bei der vorliegenden Betrachtung vernachlässigt werden.

groß, sie entspricht mindestens der Zahl der Staaten, die eigene Streitkräfte unterhalten. Tatsächlich ist die Zahl der Auslandskunden jedoch durch die rechtlichen Restriktionen für den Rüstungsexport deutlich beschränkt, nämlich im Grundsatz auf die NATO-Staaten und die sonstigen Staaten, für die Rüstungsexportgenehmigungen erteilt werden. Ergänzt wird dieser ausländische Kundenkreis um solche Staaten, in die Rüstungsgüter illegal exportiert werden. In Bezug auf die Verhältnisse auf dem für deutsche Rüstungsunternehmen relevanten Rüstungsmarkt nimmt der Staat eine Doppelrolle ein: einerseits ist er im Grundsatz der einzige inländische Nachfrager, andererseits setzt er die rechtlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen für die Herstellung von und den Handel mit Rüstungsgütern, insbesondere auch für den Export. Bei der Auftragsvergabe ist er rechtlichen Regelungen unterworfen, die er allerdings selbst geschaffen hat. Er ist insoweit kein privilegierter Marktteilnehmer und darf seine Marktmacht nicht missbrauchen, sondern er muss bei der Auftragsvergabe an inländische Unternehmen bestimmte Regeln beachten. Auch darf er aus rechtlichen Gründen und aufgrund marktwirtschaftlicher Erwägungen ausländische Anbieter nicht diskriminieren, zumal dieses aufgrund der deutschen Einbindung in die Weltwirtschaft sowie unter den Gesichtspunkten der internationalen Kooperation und der notwendigen Standardisierung von Rüstungsgütern nicht tunlich wäre.⁷²⁰ In beiden Rollen, als Nachfrager und als Gesetzgeber, wird der Staat von den jeweils aktuellen politischen Erwägungen der verschiedensten Politikbereiche und damit eher von politischen als von wirtschaftlichen Motiven geleitet.⁷²¹

Die Anbieterseite des deutschen Rüstungsmarktes gestaltet sich etwas differenzierter. Sie ist zunächst dadurch gekennzeichnet, dass es in der Bundesrepublik Deutschland, von wenigen reinen Waffen- und Munitionsherstellern abgesehen, keine Unternehmen gibt, die ausschließlich Rüstungsgüter produzieren. Insbesondere die im Rüstungsbereich tätigen Großunternehmen verfügen über eine mehr oder weniger umfangreiche zivile Produktion. Die Anteile der Rüstungsproduktion an der Gesamtproduktion der verschiedenen Unternehmen wiesen im betrachteten Zeitraum erhebliche Unterschiede auf. So betrug der Rüstungsanteil bei Siemens, MAN⁷²² oder Thyssen in den 1970er Jahren lediglich 8%, bei HDW⁷²³ und Blohm & Voss (Schiffbau) 20% bzw. 40%, bei Dornier 51% und MBB⁷²⁴ und VFW⁷²⁵ je 60% (Flugzeugbau). Bei den klassischen Lieferanten von „hartem“ Gerät für das Heer wie Wegmann mehr als 50%, Rheinmetall 67% und Krauss-Maffei 70%.⁷²⁶ Als Rüstungsunternehmen sollen im Rahmen dieser Arbeit solche Unternehmen verstanden werden, die Rüstungsgüter in ihrem Produktionsprogramm haben, unabhängig von deren Anteil an der Gesamtproduktion. Die Zahl der größeren Rüstungsunternehmen in der Bundesrepublik ist überschaubar. Im Jahre 1980 existierten 33 Unternehmen mit einem wehrtechnischen Umsatz von mehr als 100 Mio. DM.⁷²⁷ Davon bestand die wehrtechnische Produktion von vier Unternehmen aus Lastkraftwagen, also aus „weichem“ militärischem Gerät, und ein Unternehmen betrieb strategisch-technische Forschung. Die übrigen 28 Unternehmen waren dem „harten“ militärischen Gerät zuzuordnen. Auf das Marktsegment „Wehrtechnik Land“ entfielen 12 Unternehmen, darunter die drei Systemhersteller Krauss-Maffei, Wegmann

⁷²⁰ Vgl. Greve, Otto: 20 Jahre BWB, S. 9.

⁷²¹ Vgl. Kapitel 5.6.

⁷²² MAN: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg

⁷²³ HDW: Howaldtswerke-Deutsche Werft

⁷²⁴ MBB: Messerschmitt-Bölkow-Blohm

⁷²⁵ VFW: Vereinigte Flugtechnische Werke

⁷²⁶ Vgl. Hufschmidt, Jörg: Rüstungs- oder Sozialstaat, Tabelle 4.1, Seite 87 und Brzoska, Tabelle 4, S. 51. Die Angabe für Wegmann bezieht sich auf 1980.

⁷²⁷ Vgl. Brzoska, Michael: die bundesdeutsche Rüstungsindustrie, Tabelle 4, S. 50 ff.

und Maschinenbau Kiel (MaK), sowie Zulieferer für den Panzerbau wie ZF⁷²⁸ und Renk für den Getriebe- und MTU⁷²⁹ für den Motorenbereich. Dem Segment „Wehrtechnik Luft“ gehörten fünf Unternehmen an, darunter die Flugzeug- und Hubschrauberproduzenten Dornier und MBB, und Zulieferer für Turbinen und Getriebe wie ZF und MTU. Dem Segment „Wehrtechnik See“ zugehörig waren zehn Unternehmen, darunter die Werften Blohm & Voss, Howaldtswerke-Deutsche Werft (HDW), der Bremer Vulkan, die Lürssen-Werft und die Nordseewerke Emden. Im Segment „Waffen und Munition“ waren sieben Anbieter aktiv, nämlich Rheinmetall, Diehl, Dynamit Nobel, Heckler & Koch, die Mauser-Werke sowie die Handfeuerwaffenhersteller Sauer und Walther. Dem Bereich „Elektronik und Optronik“ gehörten zehn Hersteller an, darunter AEG, Siemens, SEL⁷³⁰ und Rohde & Schwarz.⁷³¹ Die Zahl der Anbieter in den einzelnen Segmenten war damit sehr klein, und es standen jeweils nur einige wenige Anbieter im direkten Wettbewerb miteinander; die Anbieterseite des Rüstungsmarkts war oligopolistisch strukturiert. Bei der hochspezialisierten Fertigung einzelner Komponenten lagen partiell auch Angebotsmonopole vor. Diese Anbieterstruktur lag auch darin begründet, dass die Entwicklung und Herstellung moderner und teilweise sehr komplexer wehrtechnischer Produkte eine umfangreiche technologische Kompetenz und entsprechende Forschungs- und Produktionskapazitäten sowie qualifiziertes Personal erfordern. Diesen Anforderungen genügten nur wenige Unternehmen und die Markteintrittsbarrieren waren hoch.

Potenzielle Wettbewerber der deutschen Rüstungsindustrie waren die Rüstungsunternehmen anderer europäischer Staaten, insbesondere Frankreichs, Großbritanniens sowie der USA. Diese spielten aber, von den Anfangsjahren der Bundeswehr abgesehen, insgesamt keine große Rolle, denn der wertmäßig weitaus größte Teil des Bundeswehrbedarfs im betrachteten Zeitraum wurde bei deutschen Anbietern beschafft: *„Die der deutschen Industrie erteilten Bundeswehraufträge machten im mehrjährigen Durchschnitt rund 80% des Haushaltsvolumens für wehrtechnische Forschung und Entwicklung, militärische Beschaffung und Materialerhaltung aus.“*⁷³²

Der Struktur der Anbieterseite des Marktes entsprechend war eine deutliche Konzentration der Aufträge auf wenige Unternehmen festzustellen. Dabei verfügten die großen und spezialisierten deutschen Rüstungsanbieter durchaus über eine erhebliche Marktmacht.⁷³³ Die Hälfte des Auftragswerts der Rüstungsgüter wurde insgesamt an nur einige wenige Unternehmen vergeben, und die entsprechenden Auftragswerte betrugen im Einzelfall 100 Mio. DM und mehr.⁷³⁴ Dieser Konzentrationsentwicklung förderlich war auch der Umstand, dass nach 1970 bei komplexen Waffensystemen, wie z.B. dem Kampfpanzer „Leopard“, anstelle der zuvor üblichen Auftragsvergabe für Einzelkomponenten eine Gesamtvergabe an einen Systemhersteller erfolgte. Dieser übernahm die Funktion eines Generalunternehmers und beschaffte seinerseits die verschiedenen Teilsysteme (Turm, Motor, Ketten, Bewaffnung etc.) bei den jeweiligen Komponentenherstellern, wobei der Bund häufig die Lieferanten für besonders relevante Komponenten wie etwa die Waffenanlage für den Leopard festlegte, oder auch bestimmte Komponenten selbst „beistellte“. Aufgrund der hohen Wertanteile der Einzelkomponenten betrug der Wertschöp-

⁷²⁸ ZF: Zahnradfabrik Friedrichshafen

⁷²⁹ MTU: Motoren- und Turbinen-Union

⁷³⁰ SEL: Standard Elektrik Lorenz

⁷³¹ Eine umfassende Übersicht der mit Wehrtechnik befassten deutschen Unternehmen findet sich bei Hanel, Dieter: *die Bundeswehr und die deutsche Rüstungsindustrie*, S. 190 ff.

⁷³² Benecke/Schöner, S. 22., vgl. auch Kapitel 5.4.

⁷³³ Vgl. Felderbauer, Horst: *Preisbildung und Preisprüfung*, S. 64.

⁷³⁴ Vgl. Bauer, Karl: *die wirtschaftliche Bedeutung des BWB*, S. 33.

fungsanteil des Generalunternehmers am Gesamtauftrag manchmal nur ca. 15%. Dennoch wurde Wert darauf gelegt, dass der Generalunternehmer nicht nur über Projektsteuerungskompetenz verfügte, sondern auch über wehrtechnisches Knowhow. Außerdem musste er relevante Teile der Fertigung selbst übernehmen.⁷³⁵ Die Einführung des Generalunternehmerprinzips diente der Schaffung einer zentralen und straffen Projektsteuerung, mit der eine Komplexitätsreduktion für die Beschaffungsbehörde, die Erhöhung der Termintreue und die Einhaltung des Kostenrahmens erreicht werden sollten. Außerdem sollte damit ein wirtschaftlich leistungsfähiges Unternehmen für das Projekt in Haftung genommen werden können, was bei der zuvor üblichen Organisationsform der Arbeitsgemeinschaft problematisch gewesen war.

5.3 Das Verhältnis zwischen Staat und Rüstungsindustrie

*„Zwischen dem Staat, der seine Bürger vor einem Angriff schützen will, und der Rüstungsindustrie, die die militärische Ausrüstung der Streitkräfte entwickelt und produziert, bestehen enge wirtschaftliche und technologische Wechselwirkungen.“*⁷³⁶ Die in der Bundesrepublik realisierte privatwirtschaftliche Form der Rüstungsproduktion, die im Grundsatz nach marktwirtschaftlichen Prinzipien funktionieren sollte, erzeugte eine wechselseitige Abhängigkeit von Staat und Rüstungsindustrie zum beiderseitigen Vorteil.⁷³⁷

Der Staat war auf leistungsfähige und verlässliche deutsche Rüstungsunternehmen angewiesen, um seinen Bedarf an Rüstungsgütern genau auf seine militärischen Bedürfnisse abgestimmt, in hoher Qualität und mit hoher Liefer- und Servicebereitschaft decken zu können, und zudem seine mit der Vergabe von Rüstungsaufträgen verknüpften Ziele aus anderen Politikfeldern zu erreichen. Hierfür benötigte er Rüstungsunternehmen, die auf eigenes unternehmerisches Risiko und ohne eine Garantie der Auslastung die hierfür erforderlichen Kapazitäten in der Produktion sowie in Forschung und Entwicklung dauerhaft und auf hohem technischem Niveau bereitstellten. Allerdings stand dem Staat im Grundsatz auch die Alternative der Beschaffung von Rüstungsgütern im Ausland offen. Rüstungsimporte waren mit verschiedenen Problemen verbunden, etwa dem Entstehen von Abhängigkeiten vom Ausland, dem Verlust inländischen Knowhows oder dem Wegfall technologischer Spin-off-Potenziale. Als Anfang der 1970er Jahre die Kosten für die Beschaffung komplexer Waffensysteme massiv anstiegen und der militärische Bedarf und die verfügbaren Finanzmittel deutlich auseinanderfielen, wurden der Import von Rüstungsgütern sowie der Ausbau internationaler Kooperationen bei komplexen Waffensystemen als mögliche Gegenmaßnahmen diskutiert.⁷³⁸ Dieses änderte aber im Ergebnis nichts daran, dass auch weiterhin der wertmäßig weitaus größte Teil der Rüstungsgüter im Inland beschafft wurde.

Die Rüstungsindustrie war vom Staat in doppelter Hinsicht abhängig: wie bereits erwähnt, war der Staat ihr mit großem Abstand größter inländischer Kunde und er setzte zudem als Gesetzgeber einen vergleichsweise restriktiven rechtlichen Rahmen für ihr unternehmerisches Handeln. Wegen dieser starken Position des Staates waren die wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten

⁷³⁵ Vgl. Bode, Hans-Günter: Rüstung in der Bundesrepublik Deutschland S. 47 und Haase, Karl: Wirtschaftliche Wirkungen zwischen Rüstung und Industrie .

⁷³⁶ Haase, S. 6.

⁷³⁷ Vgl. Geyer, Michael: deutsche Rüstungspolitik 1860 bis 1980, S. 219.

⁷³⁸ Vgl. Haase

der Rüstungsindustrie im Vergleich zu anderen Branchen strukturell deutlich eingeschränkt. Marktvolumen und Marktpotenzial ließen sich anbieterseitig nicht beeinflussen, die Absatzmengen und damit die Auslastung der vorhandenen Kapazitäten konnten nicht über die gängigen Marketingmaßnahmen gesteuert werden, und auch die freie Preisbildung war erheblich eingeschränkt. Daher waren insbesondere die Hersteller „harter“ Rüstungsgüter, für die keine zivile Verwendungsmöglichkeit bestand, darauf angewiesen, dass der Staat für eine möglichst kontinuierliche Auslastung der von ihm selbst initiierten und benötigten Rüstungskapazitäten sowie für die nötige Kostendeckung und auch für eine angemessene Rendite sorgte.⁷³⁹ Dieser Erwartungshaltung, die insoweit eine zwingende betriebswirtschaftliche Notwendigkeit darstellte, als eine vorübergehende Nutzung militärischer Produktionskapazitäten für zivile Produktion wegen der hochgradigen Spezialisierung von Fachpersonal und Produktionsanlagen in der Regel nicht möglich war,⁷⁴⁰ stand der Bund ambivalent gegenüber. Zwar war eine Abhängigkeit der Unternehmen von Rüstungsaufträgen unerwünscht. Um diese möglichst gering zu halten, strebte der Bund eine Rüstungsindustrie möglichst ohne „reinrassige Rüstungsunternehmen“ an. Im Idealfall sollte ein Unternehmen nur bis zu 30% seiner Kapazität für die wehrtechnische Produktion einsetzen, um seine Abhängigkeit von diesem Produktionszweig zu beschränken. Es sollte vermieden werden, dass Rüstungsunternehmen unter Berufung auf das Argument der sozialen Verantwortung einen Anspruch auf Auslastung herleiteten und politischen Druck zur Erzielung von Folgeaufträgen aufbauten.⁷⁴¹ Nach Einschätzung des BWB war eine solche Abhängigkeit zudem problematisch, weil sie den Wettbewerb beeinträchtigte und zu unwirtschaftlichen Preisen führte.⁷⁴² Allerdings war den Verantwortlichen des Bundes durchaus bewusst, dass für einige, meist hochspezialisierte Betriebe, insbesondere auch im Luftfahrzeugbau, eine gravierende oder sogar existenzielle Abhängigkeit von Rüstungsaufträgen und damit ein entsprechendes Auslastungsrisiko gegeben waren.⁷⁴³ *„Das Risiko, das sich aus der Abhängigkeit von einem Großabnehmer ergibt, ist in der Industrie allgemein bekannt; wenn der Großabnehmer das BWB ist, wird das Risiko nicht kleiner. Aus der Sicht des BWB hat eine gesunde Auftragsstruktur ... eine große Bedeutung, sie beeinflusst letztlich langfristig die Zuverlässigkeit eines Auftragnehmers für kontinuierliche Leistungen im Rüstungsbereich.“*⁷⁴⁴ Verteidigungsminister Gerhard Schröder erklärte 1969 auf einer Veranstaltung, dass ein ausreichender Anteil der deutschen Industrie an der Auftragsvergabe für Forschung, Entwicklung sowie Beschaffung gewährleistet werden sollte. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Bundesrepublik über eine *„genügend tragfähige deutsche Verteidigungsindustrie“* verfügte.⁷⁴⁵ Das wirtschaftliche Überleben und die Leistungsfähigkeit der deutschen Rüstungsunternehmen stellten ein wesentliches Interesse des Bundes dar, wodurch sich auch für diesen eine Abhängigkeit von der Industrie ergab.

Im Ergebnis bestand also zwischen dem Staat und der Rüstungsindustrie ein hohes Maß an wechselseitiger Abhängigkeit, das einen vernünftigen Interessenausgleich zwischen beiden Parteien erforderte.⁷⁴⁶ Hieraus folgte, dass der Bund eine gewisse Verantwortlichkeit für die Auslastung der Rüstungskapazitäten als letztlich in seinem Interesse liegend akzeptieren musste: *„Sache des Staates ist es, für eine möglichst kontinuierliche Auslastung für die von ihm selbst*

⁷³⁹ Vgl. Bode, S. 48.

⁷⁴⁰ Vgl. Bode, S. 48 ff. und Falcke, Dietrich: Wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie, ZARH B502/40.

⁷⁴¹ Vgl. Brzoska, S. 32, Falcke, Wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie, ZARH B502/40, Haase S. 6.

⁷⁴² Vgl. Greve, S. 10.

⁷⁴³ Vgl. Greve, Haase und Bauer.

⁷⁴⁴ Greve, S. 10.

⁷⁴⁵ Rede vor der IHK Hagen am 13.12.1968, zitiert nach Wehrtechnik 1/69, S. 31.

⁷⁴⁶ Vgl. im Folgenden Benecke/Schöner, S. 23 ff.

*initiierten und für seine Zwecke vorgehaltenen industriellen Kapazitäten zu sorgen und schließlich auch eine angemessene Kostendeckung und Rendite zu gewährleisten.“*⁷⁴⁷ Insoweit orientierte sich der Bund durchaus an der Zielvorstellung, Aufträge so vergeben, dass eine kontinuierliche Auslastung oder zumindest eine verlässliche Auslastungsplanung für die Unternehmen möglich war. In der Praxis gelang es aber kaum, Auslastungsunterschiede etwa durch das Vorziehen oder das Strecken von militärischen Beschaffungsmaßnahmen zu glätten.⁷⁴⁸ Dieses hing primär mit der systemimmanenten Diskontinuität von Rüstungsaufträgen zusammen. Nach der Erstausrüstung einer Armee fallen Rüstungsaufträge nur unregelmäßig an. Die unstete militärische Bedarfslage und sprunghafte Entwicklungen in der Waffentechnik sowie die jeweilige Haushaltslage und verschiedenste politische Einzelüberlegungen des Bundes führten dazu, dass sich die Nachfrage nach Rüstungsmaterial nicht kontinuierlich, sondern stoßartig entwickelte.⁷⁴⁹ Insbesondere bei Großgeräten und komplexen Waffensystemen, wie etwa den Kampfpanzern, erfolgte die Beschaffung auf verschiedene Lose gestückelt, also mit Unterbrechungen, und zwischen den verschiedenen Waffengenerationen kam es zu produktionsfreien Intervallen, die allenfalls in Teilen durch kampfwertsteigernde Umrüstungsmaßnahmen überbrückt werden konnten.⁷⁵⁰

Zusätzlich verschärft wurde die Auslastungsproblematik durch die Stornierung oder Kürzung geplanter oder bereits beauftragter Beschaffungsmaßnahmen, die aus Kosten- oder Haushaltsgründen oder aufgrund von Veränderungen der Verteidigungskonzeption notwendig wurden. So warnte der Staatssekretär im Verteidigungsministerium Siegfried Mann vor den Folgen einer Explosion der Rüstungskosten bei gleichzeitiger Mittelverknappung. Erhebliche Kostensteigerungen in der Wehrtechnik von der Entwicklung bis zur Produktion hätten häufig zu einer Verringerung der ursprünglich vorgesehenen Stückzahlen geführt. Die Industrie müsse erkennen, dass die Aufzehrung der Investitionsmittel für einige Großprojekte auf lange Sicht gesehen auch für sie selbst Risiken bis hin zur Existenzbedrohung bedeuten könne. Sie müsse daher stärker zu einer Vermeidung von Kostensteigerungen beitragen.⁷⁵¹ Ein eindrucksvolles Beispiel für massive Auftragskürzungen war der Schützenpanzer HS 30. Die Kürzung erfolgte aufgrund einer Änderung der Verteidigungsstrategie nach dem Ministerwechsel von Theodor Blank zu Franz-Josef Strauß und führte dazu, dass das ursprünglich geplante Auftragsvolumen von 4.850 Fahrzeugen, die die AGK (Arbeitsgemeinschaft Kettenfahrzeuge, Hannover, bestehend aus den Firmen Hanomag und Henschel) produzieren sollte, auf 1.612 Stück, also auf etwa ein Drittel, reduziert wurde, von denen dann Hanomag und Henschel jeweils 806 Stück herstellten.⁷⁵² Weitere Beispiele für die Kürzung militärischer Beschaffungen waren die Senkung des deutschen Auftragsanteils beim Transportflugzeug „Transall“ von 140 auf 110 Stück, die Reduktion des Bestellvolumens beim Schützenpanzer „Marder“ von 4.000 auf 2.137 Stück und Aufgabe des Projekts „Kampfpanzer 70“ nach der Entwicklungsphase.

Ein mögliches Instrument zur Verbesserung der Auslastung bzw. zur Erhöhung der Auslastungskontinuität und damit zur Verminderung der Abhängigkeit von nur einem Auftraggeber war der Rüstungsexport.⁷⁵³ Auch hier war die Rüstungsindustrie vom Staat abhängig, denn dieser gestal-

⁷⁴⁷ Benecke/Schöner, S. 24

⁷⁴⁸ Vgl. Brzoska, S. 57 und Bode, S. 48 ff.

⁷⁴⁹ Köllner, Lutz: Militär und Finanzen S. 111.

⁷⁵⁰ Vgl. Bode, S. 48 ff. und Hanel, S. 75.

⁷⁵¹ Vgl. Mann, in: WT 3/73, S. 90.

⁷⁵² Vgl. Kollmer, Dieter H.: Rüstungsgüterbeschaffung in der Aufbauphase der Bundeswehr, S. 179. Strauß betonte die nukleare Rüstungskomponente und wollte die konventionelle Rüstung reduzieren.

⁷⁵³ Vgl. Kapitel 4.6.

tete den rechtlichen Rahmen für Rüstungsexporte und entschied in jedem Einzelfall über die erforderliche Exportgenehmigung.⁷⁵⁴ Da die Bundesrepublik, wie oben geschildert, aus wirtschaftlichen Gründen die Abhängigkeit der Rüstungsindustrie von Aufträgen der Bundeswehr möglichst klein halten wollte, entsprach eine großzügige Rüstungsexportpolitik durchaus ihrem wirtschaftspolitischen Interesse, wenngleich sie vielleicht aus der Perspektive anderer Politikfelder weniger gewünscht war. In jedem Fall aber verstärkten Waffenexportrestriktionen die im Grunde nicht erwünschte wirtschaftliche Abhängigkeit der Industrie vom staatlichen Auftraggeber. Dieser wurde dadurch in der Rolle eines Monopolnachfragers bestärkt und seine Verantwortung für die Auslastung der industriellen Kapazitäten wurde erhöht.⁷⁵⁵

5.4 Größe und Entwicklung des Rüstungsmarktes

Das Volumen des Marktes für Rüstungsgüter sowie seine Entwicklung können in Ermangelung entsprechender Statistiken nicht vollständig und exakt ermittelt werden.⁷⁵⁶ In den Angaben des Statistischen Bundesamtes existiert für Rüstungsgüter keine eigene Kategorie, sondern sie sind in den übrigen Kategorien wie z.B. Fahrzeugbau oder Stahlbau enthalten. Es ist daher nur eine indirekte und relativ grobe Abschätzung möglich, die aber für die vorliegende Fragestellung ausreicht. Der Rüstungsgütermarkt gliedert sich für deutsche Rüstungsunternehmen in den deutschen Markt, der durch die inländische Nachfrage der Bundeswehr bestimmt ist, und den Exportmarkt. Das Potential des deutschen Rüstungsmarktes wird durch die Ziffer II „verteidigungsinvestive Ausgaben“ des Einzelplans 14 des Bundeshaushalts bestimmt. Die Höhe der dort etatisierten Verteidigungsausgaben hängt einerseits von den militärischen Rahmenbedingungen (Bewertung der äußeren Bedrohungssituation und im Rahmen der NATO eingegangene Verpflichtungen), andererseits maßgeblich aber auch von den volks- und finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie von den gesellschaftspolitischen Verhältnissen ab.⁷⁵⁷ Die Entwicklung der Verteidigungsausgaben im betrachteten Zeitraum zeigt die folgende Tabelle⁷⁵⁸.

Tabelle 5.4 A Entwicklung der Verteidigungsausgaben⁷⁵⁹
(Wertangaben in Mio. DM)

	<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>
Betriebsausgaben	790	1.653	2.300	3.202	2.857	4.762	5.909	7.049	8.121	9.376	10.200
Anteil am EP 14	23,5%	31,0%	30,7%	37,7%	38,4%	40,9%	38,1%	39,0%	46,4%	52,8%	56,5%
- Personal	407	892	1.254	1.543	1.465	2.572	3.151	3.740	4.244	4.856	5.680
- Materialerhaltung	10	113	268	616	645	890	1.246	1.616	2.020	1.973	1.878
- sonstiger Betrieb	374	649	780	1.041	747	1.303	1.512	1.694	1.856	2.546	2.642
Verteidigungsinvestive Ausgaben	2.578	3.687	5.195	5.294	4.592	6.892	9.619	11.039	9.372	8.381	7.841
Anteil am EP 14	76,5%	69,0%	69,3%	62,3%	61,6%	59,1%	61,9%	61,0%	53,6%	47,2%	43,5%
- Forschung, Entwicklung	10	31	111	156	184	381	409	546	645	698	755

⁷⁵⁴ Zum Rüstungsexport vgl. Kapitel 7.4.

⁷⁵⁵ Vgl. Voß, Werner: Allgemeinwohl oder Eigennutz.

⁷⁵⁶ Zumindest sind derartige Statistiken nicht öffentlich zugänglich.

⁷⁵⁷ Vgl. Kapitel 5.6.

⁷⁵⁸ Angaben des Bundesministeriums der Verteidigung. Werte ohne militärische Bauten.

⁷⁵⁹ Angaben des Bundesministeriums der Verteidigung zum EP 14 und eigene Berechnungen.

- militärische Beschaffungen	2.067	2.869	3.519	3.802	3.266	4.479	6.411	7.561	6.538	5.367	4.655
- militärische Bauten	258	553	559	767	773	1.256	1.698	1.555	1.224	1.426	1.426
- sonstige Investitionen	243	233	1.005	569	370	776	1.101	1.377	962	890	1.007

	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>
Betriebsausgaben	10.734	10.430	11.371	12.732	14.806	16.957	18.451	20.849	21.829	22.459	23.364
Anteil am EP 14	54,3%	60,4%	59,6%	65,6%	69,1%	69,8%	68,9%	69,8%	69,9%	69,4%	69,7%
- Personal	6.020	6.175	6.978	7.966	9.300	10.540	11.805	13.499	14.049	14.426	15.089
- Materialerhaltung	1.979	1.770	1.752	1.897	2.273	2.738	2.953	2.977	3.069	3.133	3.266
- sonstiger Betrieb	2.734	2.486	2.640	2.867	3.235	3.679	3.693	4.373	4.712	4.899	5.007

Verteidigungsinvestive Ausgaben	9.018	6.836	7.696	6.681	6.624	7.338	8.322	9.036	9.417	9.922	10.172
Anteil am EP 14	45,7%	39,6%	40,4%	34,4%	30,9%	30,2%	31,1%	30,2%	30,1%	30,6%	30,3%
- Forschung, Entwicklung	962	980	1.054	1.144	1.230	1.303	1.371	1.404	1.449	1.606	1.596
- militärische Beschaffungen	5.445	4.047	5.028	3.910	3.544	4.174	4.833	5.371	5.711	6.372	6.640
- militärische Bauten	1.571	1.058	913	896	1.064	902	1.129	1.312	1.410	1.199	1.338
- sonstige Investitionen	1.039	751	700	733	786	960	992	947	849	743	598

	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Betriebsausgaben	24.387	25.500	27.026	28.653	29.472	30.685	31.117	32.232	32.727
Anteil am EP 14	68,9%	68,7%	68,7%	67,3%	66,4%	65,6%	65,2%	66,0%	65,2%
- Personal	15.799	16.529	17.597	18.709	18.821	19.417	19.836	20.616	21.330
- Materialerhaltung	3.407	3.477	3.536	3.790	4.180	4.338	4.272	4.295	4.416
- sonstiger Betrieb	5.183	5.496	5.893	6.153	6.472	6.930	7.012	7.321	6.978

Verteidigungsinvestive Ausgaben	11.015	11.635	12.339	13.927	14.901	16.065	16.634	16.640	17.462
Anteil am EP 14	31,1%	31,3%	31,3%	32,7%	33,6%	34,4%	34,8%	34,0%	34,8%
- Forschung, Entwicklung	1.711	1.819	1.666	1.526	1.664	1.825	1.948	2.460	2.488
- militärische Beschaffungen	7.215	7.962	8.840	10.646	11.090	11.940	12.128	11.604	12.253
- militärische Bauten	1.614	1.526	1.481	1.481	1.819	1.971	2.261	2.245	2.382
- sonstige Investitionen	475	327	352	276	329	329	297	331	340

Die im Einzelplan 14 nachgewiesenen verteidigungsinvestiven Ausgaben setzen sich aus den Positionen „Militärische Beschaffungen“, „Forschung und Entwicklung einschließlich der Zuwendungen an Forschungsinstitute“, „militärische Anlagen (Bauten)“ und „Sonstige Investitionen“ zusammen. Lässt man die militärischen Bauten, die für die vorliegende Fragestellung ohne Belang sind, unberücksichtigt, so ergibt sich für das Jahr 1956 ein Gesamthaushaltsvolumen für militärische Beschaffungen von 2,3 Mrd. DM. Dieses Beschaffungsvolumen wuchs über 5,8 Mrd. im Jahre 1968, 7,7 Mrd. im Jahre 1974 und 10,1 Mrd. in 1979 weiter an, bis es schließlich im Jahre 1986 einen Umfang von 15,1 Mrd. DM erreichte. Die verteidigungsinvestiven Ausgaben steigerten sich von 1956 bis 1986 um den Faktor 6,77, die Position „militärische Beschaffungen“ erfuhr einen Anstieg um den Faktor 5,93. Eine deutlich höhere relative Steigerung erfuhr die

Position „Forschung und Entwicklung“, was allerdings auf die sehr geringen Ausgaben für militärische Forschung im Basisjahr 1956 zurückgeht.⁷⁶⁰ Insgesamt sind also die verteidigungsinvestiven Ausgaben im betrachteten Zeitraum massiv gestiegen. In sieben Jahren kam es allerdings zu Rückgängen gegenüber dem Vorjahr in einer Größenordnung von jeweils zwischen 6% und 27%. Gliedert man den betrachteten Zeitraum in Zyklen von jeweils vier Jahren, was einem mittelfristigen strategischen Planungshorizont eines Unternehmens entspricht, so ergeben sich lediglich für zwei aufeinanderfolgende Tetraden, nämlich 1964 bis 1967 und 1968 bis 1971, geringfügige Rückgänge von 4% bzw. 3%.

Die im Einzelplan 14 des Bundeshaushalts für die Rüstungsgüterbeschaffung veranschlagten Mittel standen allerdings nicht vollständig dem deutschen Rüstungsmarkt zu Verfügung, denn die Bundeswehr deckte, u.a. aus außenpolitischen Gründen und auch aus Gründen der militärischen Standardisierung, ihren Rüstungsbedarf auch teilweise im Ausland. So war sie aufgrund von Devisenabkommen mit Großbritannien und den USA verpflichtet, in diesen Ländern Rüstungsgüter zu kaufen.⁷⁶¹ Von 1955 bis 1974 erteilte das BWB Aufträge im Wert von ca. 24 Mrd. DM an ausländische Lieferanten. Hauptlieferländer waren Frankreich mit 29% dieser Auftragssumme, die USA mit 18% und Großbritannien mit 12%.⁷⁶² Allerdings nahm der Importanteil an der Rüstungsgüterbeschaffung, der 1960 noch ca. 50% betragen hatte, in der Folgezeit kontinuierlich ab. 1965 betrug er noch 40%, 1970 war er bereits auf ca. 20 % gesunken⁷⁶³ und in den 1970er Jahren lag der Anteil der Rüstungsimporte zwischen 15% und 20%.⁷⁶⁴ Unter Berücksichtigung dieses Importanteils ergeben sich für den Umfang des inländischen deutschen Rüstungsmarktes die folgenden Durchschnittswerte pro Jahr:

Tabelle 5.4 B: Volumen des inländischen deutschen Rüstungsmarktes⁷⁶⁵
(Alle Angaben in Mio. DM)

Zeitraum	<u>1960/63</u>	<u>1964/1967</u>	<u>1968/71</u>	<u>1972/75</u>	<u>1976/79</u>	<u>1983/83</u>
Investitionen	3.753	4.027	3.679	4.756	6.161	9.308
Forschung und Entwicklung ⁷⁶⁶	266	536	771	967	1.178	1.169
Gesamt	4.019	4.563	4.450	5.723	7.339	10.477

Bei den vorstehenden Zahlen handelt sich um Werte der Bundeshaushaltsrechnung, also um Ist-Werte. Diese weisen Abweichungen von den bewilligten Budgets der Haushaltspläne, also von den Sollwerten, auf; von den Budgets wurde also im Rahmen der konkreten Bewirtschaftung teilweise abgewichen. Zum Teil wurden die Ansätze überschritten, häufig wurden die genehmigten Mittel aber auch nicht ausgeschöpft. So wurde in dem fünfzehnjährigen Zeitabschnitts von

⁷⁶⁰ Bei dieser Position ist zudem zu berücksichtigen, dass die Gelder für Forschung und Entwicklung nicht ausschließlich an die Rüstungsindustrie flossen, sondern dass aus diesem Budget auch Zuwendungen an zivile Forschungsinstitute erfolgten.

⁷⁶¹ Vgl. Bauer, S. 27. Der Autor war Regierungsdirektor im BWB.

⁷⁶² Vgl. Greve, S. 16.

⁷⁶³ Vgl. Brzoska, S. 47 und Brzoska, Rüstungsexport, S. 159.

⁷⁶⁴ Vgl. Bauer, S. 27 und Brzoska, Rüstungsexportpolitik, S. 159.

⁷⁶⁵ Eigene Berechnungen auf der Grundlage des Bundeshaushaltes, EP 14 und Brzoska, Rüstungsexporte, S. 159.

⁷⁶⁶ Die auch aus diesem Titel finanzierten Zuwendungen an zivile Forschungsinstitute wurden auf 30% geschätzt, so dass für die Rüstungsindustrie ein Anteil von 70% des Budgets für Forschung und Entwicklung angenommen wurde.

1955 bis 1969 in elf Jahren teilweise erheblich weniger ausgegeben, als veranschlagt. Zudem wurden bedarfsweise Haushaltsmittel innerhalb des Einzelplans 14 umgeschichtet, etwa aus dem Bereich der verteidigungsinvestiven Ausgaben in den Bereich der Betriebsausgaben, insbesondere zur Deckung steigender Personalkosten. Im Rahmen der Haushaltsbewirtschaftung kam es zu vorübergehenden allgemeinen Beschaffungsstopps, zur Streichung und Streckung von Projekten, zur Kürzung der Stückzahlen und auch zu Programmveränderungen aus Kosten- und Finanzierungsgründen.⁷⁶⁷

Die Bewirtschaftung der Haushaltsmittel für militärische Beschaffungen war mit einer grundsätzlichen administrativen Schwierigkeit verbunden. Für den Bundeshaushalt gilt nämlich nach Artikel 110 Absatz 2 des Grundgesetzes der Grundsatz der Jährlichkeit, d.h. für ein bestimmtes Haushaltsjahr bewilligte Gelder müssen auch in diesem Jahr verausgabt werden, eine Übertragung in ein Folgejahr ist nicht möglich. Militärische Beschaffungen hingegen werden in einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont vorgenommen, sie erfolgen im Rahmen einer mittelfristigen 5-Jahres-Planung und einer als „Rüstungsplan“ bezeichneten 12-Jahres-Planung.

Die im Einzelplan 14 etatisierten verteidigungsinvestiven Beschaffungen des Bundes waren volkswirtschaftlich von nur sehr geringer Bedeutung. Für die Industrie stellten sie hingegen einen durchaus beträchtlichen wirtschaftlichen Faktor dar.

Einen weiteren Zugang zur Größe des Rüstungsmarktes geben die Auftragszahlen des BWB. Dieses vergab in der Zeit von 1955 bis 1974 Aufträge von insgesamt ca. 46 Mrd. DM. Von dieser Auftragssumme entfielen auf Landfahrzeuge 13,5 Mrd., auf Luftfahrzeuge 11,8 Mrd., auf elektrotechnische Erzeugnisse 8,8 Mrd., auf Waffen und Munition 6,5 Mrd. und auf Wasserfahrzeuge 5,3 Mrd. DM.⁷⁶⁸ Die Entwicklung dieser Zahlen zeigt, dass die Auftragswerte in Bezug auf die einzelnen Beschaffungspositionen und damit auf die verschiedenen wehrtechnischen Produkte erheblich größeren jährlichen Veränderungen unterlagen als die Summenzahlen des Bundeshaushalts. Während dort der Rückgang gegenüber einem Vorjahr maximal 27% betrug, brachen die Auftragswerte bei den Landfahrzeugen von einem Jahr zum anderen um drei Viertel ein.⁷⁶⁹ Ansonsten kommt die Betrachtung des Volumens des Rüstungsmarktes aus dieser Perspektive zu keinen grundsätzlich anderen Ergebnissen.

**Tabelle 5.4 C: durch das BWB erteilte Rüstungsaufträge⁷⁷⁰
(Abgaben in Mio. DM)**

	<u>1955/56</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>
Landfahrzeuge	404,6	613,5	-180,9	1.198,8	303,1	720,3	1.104,6	472,7	896,7	1.287,2
Luftfahrzeuge	386,2	1,4	123,3	46,5	108,5	162,5	311,8	270,8	1.486,5	325,0
elektrotechnische Erzeugnisse	20,6	91,9	116,9	169,0	308,0	433,3	597,8	1.041,5	284,4	348,0
Waffen und Munition	11,5	32,7	462,0	495,0	280,7	486,0	842,5	332,5	131,4	113,4
Wasserfahrzeuge	317,8	392,6	200,9	252,9	241,3	160,1	172,9	243,7	605,8	181,3
	1.140,7	1.132,1	722,2	2.162,2	1.241,6	1.962,2	3.029,6	2.361,2	3.404,8	2.254,9

⁷⁶⁷ Vgl. Bode, S. 67 f.

⁷⁶⁸ Vgl. Bauer, Tabelle S. 32.

⁷⁶⁹ Veränderungen von 1959 auf 1960, vgl. Tabelle 5.4 B.

⁷⁷⁰ Vgl. Bauer, S. 32.

	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>Gesamt</u>
Landfahrzeuge	757,5	727,5	493,6	1.135,0	868,7	220,5	558,6	1.182,3	739,7	13.504,0
Luftfahrzeuge	694,0	658,2	1.861,9	1.211,1	1.002,1	586,1	1.400,8	491,8	640,1	11.768,6
elektrotechnische Erzeugnisse	401,9	610,8	648,8	467,0	1.087,6	397,4	331,9	680,0	748,0	8.784,8
Waffe und Munition	102,9	146,5	282,0	749,9	716,5	317,5	165,7	646,1	215,8	6.530,6
Wasserfahrzeuge	162,0	130,0	50,4	443,3	212,1	527,4	500,6	447,1	40,7	5.282,9
	2.118,3	2.273,0	3.336,7	4.006,3	3.887,0	2.048,9	2.957,6	3.447,3	2.384,3	45.870,9

Neben dem skizzierten Inlandsmarkt ist der Exportmarkt zur Abschätzung des für die deutsche Rüstungsindustrie relevanten Marktvolumens zu berücksichtigen. Der deutsche Rüstungsexport hatte von 1967 bis 1969 ein Volumen von durchschnittlich 340 Mio. DM pro Jahr, von 1975 bis 1977 waren es jährlich 1,5 Mrd. DM und 1980 erreichte der deutsche Rüstungsgüterexport 2,2 Mrd. DM, ca. 15 % des Gesamtumsatzes der deutschen Rüstungsindustrie.⁷⁷¹ Damit kann von einem für deutsche Rüstungsunternehmen relevanten Marktvolumen in einer Größenordnung von 5 Mrd. DM Ende der 1960er Jahre, 7 Mrd. Mitte der 1970er Jahre und mehr als 13 Mrd. Anfang der 1980er Jahre ausgegangen werden.

Tabelle 5.4 D: Volumen des deutschen Rüstungsmarkts⁷⁷²
(Alle Angaben in Mio. DM)

<u>Zeitraum</u>	<u>1960/63</u>	<u>1964/1967</u>	<u>1968/71</u>	<u>1972/75</u>	<u>1976/79</u>	<u>1983/83</u>
Inlandsmarkt	4.019	4.562	4.450	5.724	7.340	10.477
Export	155	406	482	726	1.707	2.625
Gesamt	4.174	4.968	4.932	6.450	9.047	13.102

5.5 Die Rüstungsgüterbeschaffung, Leistungsvergabe und Preisbildung⁷⁷³

Die Beschaffung von Rüstungsgütern durch den Staat ist eine Form der öffentlichen Auftragsvergabe und unterliegt damit den hierfür geltenden Grundsätzen und Verfahrensvorschriften.

Das Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) und die Bundeshaushaltsordnung (BHO), beide aus dem Jahre 1969, legen zunächst allgemeine Regeln für die Vergabe öffentlicher Aufträge fest. So hat der Staat bei der Auftragsvergabe die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten, für alle finanzwirksamen Maßnahmen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchzuführen und zudem in den Bereichen, in denen dieses möglich ist, eine Kosten- und Leistungsrech-

⁷⁷¹ Vgl. Guha, Andreas: Rüstung und Rüstungsexport, S. 53. und Brzoska, Rüstungsexportpolitik, S. 159. Das Beschaffungsvolumen des Bundes betrug in diesem Jahr ca. 14 Mrd. DM.

⁷⁷² Durchschnittswerte pro Jahr. Eigene Berechnungen auf der Grundlage des Bundeshaushaltes, EP 14 und Brzoska, Rüstungsexporte, S. 159.

⁷⁷³ Vgl. im Folgenden u.a. Bode, S. 43-56, Rogmanns, Jan: öffentliches Auftragswesen, Bontrup, Heinz-Josef: Preisbildung bei Rüstungsgütern und Voß. Die nachfolgend dargestellten rechtlichen Regelungen galten für den in dieser Arbeit betrachteten Zeitraum. Ob bzw. inwieweit diese heute noch gültig sind, wurde nicht untersucht.

nung einzurichten.⁷⁷⁴ Konkretere Bestimmungen für die Vergabe öffentlicher Aufträge enthält die Verdingungsordnung für Leistungen (VOL). Diese legt zunächst die Grundsätze der Vergabe fest. Leistungen sollen in der Regel im Wettbewerb vergeben werden und wettbewerbsbeschränkendes Verhalten ist zu bekämpfen. Leistungen dürfen nur an fachkundige, leistungsfähige und zuverlässige Bewerber vergeben werden und die Preise müssen angemessenen sein. Zudem darf kein Unternehmen bei der Leistungsvergabe diskriminiert werden.⁷⁷⁵ Dieser streng marktwirtschaftlichen Grundausrichtung folgend schreibt die VOL die „öffentliche Ausschreibung“ als Regelverfahren zur Vergabe öffentlicher Aufträge vor. Diese muss durchgeführt werden, wenn nicht die „Natur des Geschäfts“ oder besondere Umstände eine Ausnahme rechtfertigen.⁷⁷⁶ Bei einer öffentlichen Ausschreibung wird der zu liefernde Gegenstand einschließlich aller ggf. erforderlichen Nebenleistungen präzise beschrieben, und alle Anbieter werden öffentlich zu einer Angebotsabgabe aufgefordert. Vom Grundsatz der öffentlichen Ausschreibung kann unter bestimmten Voraussetzungen abgewichen werden, beispielsweise wenn die Leistung „nach ihrer Eigenart nur von einem beschränkten Kreis von Unternehmen in geeigneter Weise erbracht werden kann“, etwa weil hierfür eine außergewöhnliche Fachkunde, Leistungsfähigkeit oder Zuverlässigkeit notwendig ist, oder wenn eine öffentliche Ausschreibung, z.B. aus Gründen der Dringlichkeit oder der Geheimhaltung, unzweckmäßig wäre.⁷⁷⁷ In diesen Fällen ist eine „beschränkte Ausschreibung“ möglich. Hierbei wird eine bestimmte Zahl geeigneter Unternehmen aufgefordert, ein Angebot abzugeben. Existiert nur ein für die Erbringung der benötigten Leistung geeignetes Unternehmen, ist ein Anschlussauftrag an durchgeführte Entwicklungsleistungen zu vergeben, besteht eine besondere Dringlichkeit oder ein Geheimhaltungserfordernis, oder kann die Leistung nach Art und Umfang vor der Vergabe nicht so eindeutig und vollständig beschrieben werden, dass hinreichend vergleichbare Angebote erwartet werden können, ist eine „freihändige Vergabe“, also eine Vergabe nach freiem Ermessen ohne förmliches Verfahren, möglich.⁷⁷⁸

Mit den genannten Gesetzen und Verordnungen zur Vergabe öffentlicher Aufträge verfolgte der Gesetzgeber das Ziel eines konsequent an marktwirtschaftlichen Prinzipien ausgerichteten öffentlichen Beschaffungswesens. In der praktischen Umsetzung dominierten bei der Beschaffung von Rüstungsgütern jedoch die weniger marktwirtschaftlich orientierten Vergabeverfahren: der weitaus größte Teil der Rüstungsaufträge wurde freihändig vergeben. So betrug beispielsweise im Jahre 1976 der Anteil der freihändigen Vergabe 76%, bezogen auf die Zahl der Fälle und 88 %, bezogen auf den Auftragswert.⁷⁷⁹ In der Zeit von 1970 bis 1979 wurden 77% aller Rüstungsaufträge freihändig vergeben, 21 % im Wege der beschränkten und nur 2% im Wege der öffentlichen Ausschreibung. Bezogen auf den Auftragswert entfielen 86 % auf die freihändige Vergabe, 11% auf die beschränkte und 3% auf die öffentliche Ausschreibung. Durch diese Form der Vergabepaxis wurde der im Grundsatz angestrebte marktwirtschaftliche Charakter der Rüstungsgüterbeschaffung erheblich eingeschränkt.⁷⁸⁰ Ursächlich hierfür war der besondere Charakter der Rüstungsgüter, speziell des „harten“ Gerätes, der insbesondere wertmäßig den Großteil des Beschaffungsvolumens ausmachte, und auf den die Ausnahmetatbestände der VOL,

⁷⁷⁴ Vgl. § 6 HGrG und § 7 BHO

⁷⁷⁵ Vgl. § 2 VOL

⁷⁷⁶ Vgl. § 3 Absatz 2 VOL, eine ähnliche Vorschrift findet sich auch in § 55 der Bundeshaushaltsordnung.

⁷⁷⁷ § 3 Absatz 3 VOL

⁷⁷⁸ Vgl. § 3 Absatz 4 VOL.

⁷⁷⁹ Vgl. Bode, S. 50 f.

⁷⁸⁰ Vgl. Huffschild, S. 89.

die ein Abweichen von der öffentlichen Ausschreibung rechtlich ermöglichten, anwendbar waren: Die Zahl der fachkundigen, leistungsfähigen und zuverlässigen Unternehmen war klein, die Produkte waren oft sehr speziell und nicht handelsüblich, und ihre konkrete Ausgestaltung war bei Auftragserteilung häufig noch nicht genau bestimmbar, sie mussten im Gegenteil oftmals erst noch entwickelt werden. Zudem ist es plausibel, dass einer öffentlichen Ausschreibung, z.B. von Waffen und Großgerät, die technische Spezifikationen umfassen musste, in der Regel Geheimhaltungsgründe entgegenstanden. Insoweit ist nachvollziehbar, dass in der Praxis Aufträge für „hartes“ Gerät zumeist freihändig vergeben wurden. Zudem hatte der Staat bei der Vergabe von Rüstungsaufträgen auch politische Aspekte aus verschiedenen Politikfeldern zu berücksichtigen, die eine Steuerung der Auftragsvergabe an bestimmte Unternehmen sinnvoll und notwendig erscheinen ließen, was nur im Rahmen einer freihändigen Vergabe möglich war.⁷⁸¹

Hinsichtlich der Preisgestaltung bei öffentlichen Aufträgen verwies die VOL auf die „Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen vom 21.11.1953 (VPöA)“ und bestimmte, dass diese bei der Preisfindung zu beachten sei. Sie legte ferner fest, dass öffentliche Leistungen zu Festpreisen vergeben werden sollen, und dass bei längerfristigen Verträgen eine angemessene Änderung der Vergütung vereinbart werden kann, wenn wesentliche Änderungen der Preisermittlungsgrundlagen zu erwarten sind. („Preisgleitklausel“).⁷⁸² Die VPöA forderte als Regelform die marktwirtschaftliche Preisbildung, bei der ein Markt- oder Listenpreis bereits vorliegt oder über eine Ausschreibung ermittelt wurde. Der Marktpreis hat grundsätzlich Vorrang vor anderen Formen der Preisbildung. Erst wenn eine Marktpreisbildung nicht möglich ist, etwa weil der Wettbewerb auf der Anbieterseite beschränkt ist oder sogar eine marktbeherrschende Stellung eines Anbieters vorliegt, können Selbstkostenpreise vereinbart werden. Dass die eigentlich angestrebte Marktpreisbildung bei Rüstungsgütern eher selten zum Tragen kommen würde, war den Beschaffungsbehörden bewusst: *„Die technischen Besonderheiten von militärischen Geräten und modernen Waffensystemen sowie die hiermit verbundenen speziellen Technologien und oft viele Jahre erfordernden Forschungen, Entwicklungen und Erprobungen bringen es mit sich, dass die Preisbildung nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten bei Rüstungsaufträgen nicht immer verwirklicht werden kann. Die Unüberschaubarkeit der in der Zukunft liegenden finanziellen Risiken schließt eine Marktpreisbildung, auch auf besonderen Märkten, aus. So spielt die Bildung von Selbstkostenpreisen insbesondere vom Wert der erteilten Aufträge her gesehenen, in der Praxis des Verteidigungsbereiches eine beachtliche Rolle.“*⁷⁸³ Die Ermittlung solcher Selbstkostenpreise erfolgte dabei nicht auf der Grundlage der tatsächlichen Kosten des Unternehmens, sondern es wurden nur die „angemessenen Kosten“ berücksichtigt, also die unter objektiver Würdigung für die Leistungserbringung unternehmensindividuell notwendigerweise anfallenden Kosten.⁷⁸⁴ Es sind Selbstkostenfestpreise, Selbstkostenrichtpreise und Selbstkostenerstattungspreise zu unterscheiden, die, analog zu den in der VOL definierten Vergabeformen, in Form einer „Preistreppe“ angewandt werden müssen.⁷⁸⁵ Dabei stellen die Selbstkostenfestpreise den gewünschten Regelfall dar. Selbstkostenfestpreise werden vor Beginn von Entwicklung und Produktion im Rahmen einer Vorkalkulation auf der Grundlage der

⁷⁸¹ Vgl. Kapitel 5.6.

⁷⁸² Vgl. § 15 VOL.

⁷⁸³ Felderbauer, S. 65. Der Autor war Oberregierungsrat bei einer beschaffenden Behörde.

⁷⁸⁴ Vgl. Rogmanns.

⁷⁸⁵ Vgl. im Folgenden insbesondere Bontrup.

zu erwartenden zulässigen Selbstkosten ermittelt. Voraussetzung hierfür ist, dass der Leistungsgegenstand nach Art und Umfang durch den Auftraggeber hinreichend genau beschrieben ist und die damit verbundenen Mengen und Kosten bereits bei Auftragsvergabe absehbar und kalkulierbar sind. Ein einmal vereinbarter Selbstkostenfestpreis gilt unabhängig von den tatsächlichen Kosten, das Risiko einer evtl. Veränderung der Kosten tragen also beide Vertragspartner. Wenn Kostensteigerungen bei Werkstoffen und Arbeitsleistungen bereits bei Auftragserteilung absehbar sind, können Preisgleitklauseln vereinbart werden, die mathematisch-methodisch festlegen, wie die vereinbarten Festpreise bei Veränderungen der Werkstoff- oder Arbeitskosten anzupassen sind. Hierdurch geht der Festpreischarakter allerdings teilweise verloren und die Anbieter wälzen ihr Kostenrisiko auf den Staat ab.⁷⁸⁶

Sind bei Auftragsvergabe die relevanten Kalkulationsgrundlagen noch nicht hinreichend bekannt, etwa weil die Industrie noch über keine Erfahrungen bei der Herstellung der Nullserie eines neuen Waffensystems verfügt, wird ein Selbstkostenrichtpreis als vorläufiger Festpreis vereinbart. Dabei handelt es sich um eine im Rahmen einer groben Vorkalkulation erstellte Kostenschätzung, die im Laufe des Projekts bei verbesserter Kalkulationsbasis verfeinert und in einen Selbstkostenfestpreis umgewandelt wird. Ggf. kann auch eine Umwandlung in einen Selbstkostenerstattungspreis vorgenommen werden, was zwar nicht gewünscht ist, aber in der Praxis, zumeist aus Zeitgründen, nicht immer verhindert werden kann.⁷⁸⁷ Der Selbstkostenerstattungspreis als letzte Stufe der Preistreppe darf nur vereinbart werden, wenn es auch bis kurz vor Ende der Leistungserstellung nicht möglich ist, das Kostenvolumen ausreichend genau zu ermitteln.

Bei einem Selbstkostenerstattungspreis werden alle nachgewiesenen Kosten erstattet, sofern sie angemessen sind. Hier erfolgt die Preisbildung also erst nach Fertigstellung der Leistung im Rahmen einer Nachkalkulation, was für Entwicklungsaufträge, die Definitions-, Konzept- und Entwicklungsphase neuer Waffensysteme, den Bau von Prototypen und für bestimmte Instandsetzungsleistungen typisch ist.⁷⁸⁸ Für die Ermittlung der angemessenen Selbstkosten sind die „Leitsätze für die Preisermittlung aufgrund von Selbstkosten“ (LSP), eine Anlage der (VPöA), maßgeblich. Demnach werden die erstattungsfähigen Kosten aus Menge und Wert der für die Leistungserstellung verbrauchten Güter und in Anspruch genommenen Dienste ermittelt. Dabei sind nur solche Kosten zu berücksichtigen, die bei wirtschaftlicher Betriebsführung entstehen. Der Selbstkostenpreis ergibt sich aus der Summe der so ermittelten Kosten zuzüglich eines kalkulatorischen Gewinns.⁷⁸⁹ Zu den erstattungsfähigen Kosten gehören die üblichen Kosten der Leistungserstellung wie Stoffkosten (Fertigungsmaterial, auswärtige Bearbeitung, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Brennstoffe und Energie), Personalkosten (Löhne, Gehälter und Sozialkosten), Kosten für Instandhaltung und Instandsetzung, Entwicklungskosten und Verwaltungs- und Vertriebskosten. Dabei wird grundsätzlich zunächst von den Kosten des jeweiligen Beschäftigungs- bzw. Auslastungsgrades des Unternehmens ausgegangen, d.h. eine mögliche Unterbeschäftigung kann mitfinanziert werden, wenn die entsprechenden Produktionskapazitäten, z.B. aus verteidigungswirtschaftlichen Gründen, erstellt und vorgehalten werden. Zudem sind diverse kalkulatorische Kosten erstattungsfähig, nämlich kalkulatorische Abschreibungen, kalkulatorische Zinsen und kalkulatorische Wagniskosten. Durch die Möglichkeit, anstelle der bilanziellen Abschreibungen kalkulatorische Abschreibungen als Kosten anzurechnen, die statt auf der Basis des Anschaffungs- oder Herstellungswerts auf der Basis des in der Regel höheren Wieder-

⁷⁸⁶ Vgl. Felderbauer, S. 65.

⁷⁸⁷ Vgl. Felderbauer.

⁷⁸⁸ Vgl. Voß und Felderbauer

⁷⁸⁹ Vgl. LSP, Nummer 4.

beschaffungswerts ermittelt werden, erfolgt eine Erstattung von Substanzverlust durch den öffentlichen Auftraggeber, der ansonsten aus dem Unternehmergewinn zu finanzieren wäre. Die Anrechnungsfähigkeit dieser Kosten führt damit zu einer Gewinnerhöhung, die durchaus erheblich sein kann. Ein Vergleich der bilanziellen und kalkulatorischen Abschreibungen bei einem Rüstungsunternehmen für die Dekade von 1972 bis 1981 ergab, dass die kalkulatorischen Abschreibungen die bilanziellen um 26 Mio. DM, entsprechend 14% der bilanziellen Abschreibungen in Höhe von 187 Mio. DM, überstiegen.⁷⁹⁰ Für die Bereitstellung des betriebsnotwendigen Kapitals (Eigen- und Fremdkapital) können kalkulatorischen Zinsen angesetzt werden, deren Höchstsatz das Wirtschaftsministerium festlegt. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit, außerhalb des Gewinns eine Eigenkapitalverzinsung zu erzielen und ggf. auch einen Gewinn aus der Differenz zwischen kalkulatorischem Zins und tatsächlich für das Fremdkapital gezahltem Zins zu erwirtschaften. Auch die Möglichkeit der Anrechnung kalkulatorischer Wagniskosten führt tendenziell zu einer Gewinnerhöhung für den Unternehmer, da hier Kosten für Einzelwagnisse (z.B. Mehrkosten durch Schwund, Veralterung oder Güteminderung von Material, Ausschusskosten etc.) angerechnet werden können, die bereits in die entsprechenden Mengenansätze eingegangen sind, und die damit doppelt Berücksichtigung finden.⁷⁹¹ Die genannten Anrechnungsmöglichkeiten kalkulatorischer Kosten sind insgesamt dazu geeignet, einen indirekten Gewinn zu erzeugen. *„Alle betriebsindividuellen Grundkosten können über die Rüstungsgüterpreise an den Staat abgewälzt werden, und darüber hinaus erlaubt das Preisrecht den Rüstungsunternehmen die Verrechnung von nicht effektiv angefallenen Kosten.“*⁷⁹² Diese vergrößern auch den kalkulatorischen Gewinn, da sie dessen Bemessungsgrundlage darstellen. Der kalkulatorische Gewinn ist ebenfalls Bestandteil des Selbstkostenpreises und stellt das Entgelt für das allgemeine Unternehmerwagnis sowie für besondere unternehmerische Leistungen in wirtschaftlicher, technischer oder organisatorischer Hinsicht dar. Er wird bemessen als Vomhundertsatz vom betriebsnotwendigen Vermögen, vom Umsatz oder einer Kombination daraus, wobei die Höchstsätze durch den Wirtschaftsminister festgelegt werden können.⁷⁹³ Insgesamt muss das Selbstkostenerstattungsprinzip für die Rüstungsindustrie als durchaus lukrativ bewertet werden, da es neben der Gewinnbemessung auf Grundlage kalkulatorischer Größen und der Finanzierung von Leerkosten durch den öffentlichen Auftraggeber auch die Möglichkeit zur Weitergabe der Kosten für betriebliche Ineffizienzen bot.

„Harte“ Rüstungsgüter sind Hochtechnologieprodukte, die im Regelfall neu entwickelt werden müssen. Auch bei Anschlussaufträgen und Nachbestellungen bereits eingeführter Systeme werden häufig Kampfwertsteigerungen oder länderspezifische Anpassungen vorgenommen, die mit technischen Veränderungen und einem entsprechenden Entwicklungsaufwand verbunden sind. „Harte“ Rüstungsgüter sind damit keine typischen Serienprodukte, deren Preise sich frei auf einem Markt bilden, zumal der Markt für Rüstungsgüter sehr überschaubar ist, und das Handeln des öffentlichen Auftraggebers nicht nur ökonomischen Erwägungen folgt. Es ist damit nicht verwunderlich, dass, entgegen des von der VPöA postulierten Primats des Marktpreises im Rüstungsbereich tatsächlich die Selbstkostenpreise dominierten. Die im Jahre 1974 durch das

⁷⁹⁰ Vgl. Bontrup, Tabelle 24, S. 139.

⁷⁹¹ Vgl. Bontrup, S. 154 f.

⁷⁹² Bontrup, Heinz-Josef und Zdwowomyslaw, Norbert: die deutsche Rüstungsindustrie, S. 164.

⁷⁹³ Vgl. LSP, Nummern 51 und 52. Es ist auch eine Bemessung als Festbetrag möglich.

BWB erteilten Rüstungsaufträge verteilten sich hinsichtlich der vereinbarten Preistypen wie folgt:

Tabelle 5.5: Preisbildung bei Rüstungsgütern 1974⁷⁹⁴
(Wertangaben in Mio. DM)

	<u>Anzahl</u>	<u>Anteil</u>	<u>Wert</u>	<u>Anteil</u>
Marktpreise	6.928	72%	1.925	31%
Selbstkosten-Festpreise	1.234	13%	1.900	31%
Selbstkosten-Richtpreise	473	5%	1.083	18%
Selbstkosten-Erstattungspreise	939	10%	1.270	21%
Gesamt	9.574	100%	6.178	100%
Anteil Selbstkostenpreise	2.646	28%	4.253	69%

Im Jahre 1975 betrug der wertmäßige Anteil der über Selbstkostenpreise vergüteten Rüstungsaufträge 63%,⁷⁹⁵ für das Jahr 1978 weist das BWB einen wertmäßigen Selbstkostenpreisanteil von 70% aus,⁷⁹⁶ und 1979 betrug dieser Wert 71%.⁷⁹⁷ Obwohl Selbstkostenerstattungspreise haushaltsrechtlich und volkswirtschaftlich unerwünscht waren, da sie „den Auftragnehmer zum Kostenmachen verleiten“⁷⁹⁸, wurden sie regelmäßig für ca. zwei Drittel der zu vergebenden Auftragswerte vereinbart. *„Insgesamt kann man feststellen, dass der nach wie vor hohe Anteil der Selbstkostenerstattungspreisverträge bei der Entwicklung neuer komplizierter Waffen aus der Natur der Sache nicht zu vermeiden und ein weiteres Symptom dafür ist, dass der preisliche Wettbewerb in der Rüstung je nach der Art der geforderten Leistung seine Grenzen hat.“*⁷⁹⁹

Mit der Preisverordnung sollte eine Übervorteilung des öffentlichen Auftraggebers bei der Vergabe von Leistungen vermieden werden. Dieses ist in der Praxis jedoch nicht immer gelungen. Marktpreise, die grundsätzlich für den Käufer günstiger sind als Selbstkostenpreise, kamen bei „hartem“ Gerät kaum zum Tragen, und die Systematik der Selbstkostenpreise wirkte sich tendenziell zu Gunsten der Anbieter aus: Kosteneinsparungen bei Festpreisen hatten keine Preisreduktion zur Folge, verblieben also vollständig beim Anbieter, und Kostensteigerungen bei Richt- oder Erstattungspreisen erhöhten automatisch den darauf berechneten Gewinnanteil. Zudem mussten Preiskalkulationen aufgrund aktueller Veränderungen externer Bedrohungsszenarien gelegentlich zu einem sehr frühen Zeitpunkt erstellt werden, zu dem noch keine belastbare vollständige Kalkulation möglich war, so dass nur Richtpreise vereinbart werden konnten. Diese unverbindlichen Preise und auch zahlreiche Änderungswünsche des Auftraggebers im Laufe eines Beschaffungsprojektes führten häufig zu erheblichen Kostensteigerungen für den Bund.⁸⁰⁰

⁷⁹⁴ Vgl. Felderbauer, S. 65.

⁷⁹⁵ Vgl. Bode, S. 50 f.

⁷⁹⁶ Vgl. Voß.

⁷⁹⁷ Vgl. Hufschmidt, S. 90.

⁷⁹⁸ Vgl. Felderbauer, S. 65.

⁷⁹⁹ Bode, S. 53.

⁸⁰⁰ Vgl. Brzoska: Rüstungsindustrie, S. 41 f.

Um seine wirtschaftlichen Interessen zu wahren, stand dem öffentlichen Auftraggeber das Instrument der Preisprüfung zur Verfügung.⁸⁰¹ Der Staat konnte die vereinbarten Preise nachträglich auf ihre Richtigkeit bzw. Angemessenheit im Sinne der vorgenannten Vorschriften kontrollieren. Die Prüfungen, die von Prüfern des BWB oder auch von den Preisbehörden der Länder vorgenommen wurden, gestalteten sich aber in der Praxis oft schwierig. Die Prüfer verfügten häufig nicht über die erforderlichen Fach- und Unternehmenskenntnisse und auch nicht über hinreichende personelle Ressourcen. Die Rüstungsunternehmen konnten sich einen deutlichen Informations- und Gestaltungsvorsprung sichern. *„Der Preisermittlungs- und Prüf-dienst ... ist ohnehin, da betriebsfern, in seinen Möglichkeiten den firmeneigenen Kräften unterlegen.“*⁸⁰² Außerdem erfolgten viele Prüfungen erst Jahre nach der Beschaffungsmaßnahme. Besonders problematisch waren die Prüfung der Angemessenheit der Mengengerüste (z.B. Ingenieurstunden), die Zurechnung von Gemeinkosten und die Bewertung von Halbfabrikaten zum Bilanzstichtag. Im Ergebnis waren die nach der Durchführung von Preisprüfungen vorgenommenen Kürzungen eher gering. Sie betrugen z.B. beim Kampflugzeug Tornado, dem seinerzeit größten Rüstungsprogramm in der Geschichte der Bundeswehr, insgesamt gerade einmal 0,26%. Die Preisprüfung hatte damit allenfalls den Charakter einer Formalkontrolle, ein wirksames Instrument der Kostenkontrolle und –beschränkung bei Rüstungsaufträgen war sie nicht.⁸⁰³

Eine besondere Rolle bei der Rüstungsgüterbeschaffung nehmen Entwicklungsaufträge ein. Man spricht hier in Abgrenzung zur werkseigenen „freien Entwicklung“, die als allgemeine Grundlagenentwicklung im Unternehmen betrieben wird und auf dessen freie Initiative zurückgeht, von „gebundener Entwicklung“, bei der der öffentliche Auftraggeber einen konkreten Entwicklungsauftrag erteilt und darüber mit dem Unternehmen einen förmlichen Entwicklungsvertrag schließt. Wie bereits festgestellt, scheiden hier wegen der Unmöglichkeit einer hinreichend präzisen Beschreibung des Leistungsgegenstandes und damit der Unmöglichkeit einer Vorkalkulation Ausschreibungen und auch Festpreisvereinbarungen aus. In der Regel werden hier Selbstkostenerstattungspreise mit prozentualem Gewinnaufschlag auf die Kosten vereinbart, die „spitz“ abgerechnet werden, und die häufig nach oben hin gedeckelt sind. Überstiegen die tatsächlich angefallenen Kosten den gedeckelten Höchstbetrag, waren zwar grundsätzlich Nachverhandlungen möglich, es konnte aber durchaus vorkommen, dass derartige Entwicklungsaufträge für das Unternehmen mit Verlust abschlossen.⁸⁰⁴ Problematisch für die Unternehmen ist insbesondere die „freie Entwicklung“, bei der sie ohne Auftrag und zunächst ohne Vergütung im mutmaßlichen Interesse des öffentlichen Auftraggebers Entwicklungsarbeiten als Vorleistung auf spätere konkrete produktgebundene Entwicklungs- oder Produktionsaufträge erbringen. Die Rüstungsunternehmen waren bemüht, auch für diese ohne Auftrag durchgeführten Entwicklungsleistungen eine zumindest teilweise Vergütung des Staates zu erhalten, entweder direkt in Form eines pauschalierten Kostenersatzes oder indirekt durch Einrechnung in spätere Aufträge. Entwicklungsaufträge wurden aus Kostengründen häufig nur an ein Unternehmen vergeben, da eine konkurrierende Vergabe zwar möglicherweise zu einem besseren Ergebnis oder zu einer wirtschaftlicheren Serienfertigung führen würde, zunächst aber doppelte Entwicklungskosten bedeutete. Die anschließende Vergabe der Fertigungsaufträge sollte zwar im

⁸⁰¹ Vgl. im Folgenden Bontrup, S. 180 ff.

⁸⁰² Greve, S. 11. Otto Greve war Präsident des BWB.

⁸⁰³ Vgl. Bontrup, S. 184.

⁸⁰⁴ Vgl. ZARH, B51/113.

Wettbewerb erfolgen. Dabei hatte aber das entwickelnde Unternehmen einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung und wurde in der Regel nicht nur bei den Fertigungsaufträgen berücksichtigt, sondern erhielt zumeist auch die Systemverantwortung für die Fertigung.⁸⁰⁵

5.6 Politische Einflussnahme auf die Rüstungsgüterbeschaffung

Die dargestellten rechtlichen Rahmenbedingungen für die Vergabe öffentlicher Aufträge stellten primär auf wirtschaftliche Erwägungen ab. Sie sollten sicherstellen, dass der Staat knappe Steuergelder möglichst effizient einsetzte und benötigte Leistungen zu möglichst günstigen Konditionen beschaffen konnte. Bei der Vergabe von Aufträgen hatte der Staat aber neben dieser aus der Perspektive des öffentlichen Bedarfsträgers eher betriebswirtschaftlichen Sicht weitere Kriterien zu beachten. Im Gegensatz zur privaten Nachfrage wurde das staatliche Nachfragverhalten nämlich auch von allgemeinen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen beeinflusst. Diese ergaben sich zunächst aus dem Stabilitätsgesetz (StabG).⁸⁰⁶ Demnach musste sich staatliches Handeln in wirtschafts- bzw. finanzpolitischer Hinsicht an den Erfordernissen des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts orientieren. Die entsprechenden Maßnahmen sollten im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung vier Ziele gleichzeitig verfolgen: Preisstabilität, hoher Beschäftigungsstand, außenwirtschaftliches Gleichgewicht sowie stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum.⁸⁰⁷ Als Instrument zur Erreichung dieser Ziele konnten auch größere Beschaffungsmaßnahmen im Rüstungsbereich eingesetzt werden. Diese konnten in Zeiten schwacher Konjunktur eine zusätzliche Nachfrage erzeugen und damit potenziell Wirtschaftswachstum generieren und die Beschäftigung fördern.⁸⁰⁸ Sie konnten auch zur Förderung des außenwirtschaftlichen Gleichgewichts eingesetzt werden, indem das benötigte Gerät bei erheblichen Handelsbilanzüberschüssen im Ausland beschafft wurde.⁸⁰⁹ Rüstungsgüterimporte sowie gemeinschaftliche Rüstungsgroßprojekte mit anderen Staaten konnten auch als Instrument der allgemeinen Außenpolitik Verwendung finden. Letztlich konnte die Rüstungsproduktion auch regionalpolitische Zielsetzungen verfolgen. So erhielten bayerische Unternehmen in den 1950er wegen der schwierigen wirtschaftlichen Situation im Freistaat bevorzugt Rüstungsaufträge aus dem Hochtechnologiebereich, wodurch sich in der Folge der Großraum München zu einem Zentrum der Hochtechnologie entwickelte. Regionalpolitisch motivierte Rüstungsaufträge erhielt auch die norddeutsche Werftindustrie. Letztlich konnten Rüstungsaufträge im Einzelfall dazu eingesetzt werden, einzelnen Großunternehmen zu helfen, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten waren. Rüstungsgüter konnten aber nur in dem finanziellen Umfang beschafft werden, den der Gesetzgeber im Rahmen der Beschlussfassung über den Haushaltsplan bewilligt hatte. Da der Bundeshaushalt und damit auch der Verteidigungshaushalt immer das finanzielle Ergebnis politischer Kompromisse aller Anspruchsgruppen und damit aller Politikbereiche darstellt, beeinflussten diese indirekt die Beschaffungsmaßnahmen von Rüstungsgütern. Maßnahmen der Rüstungsgüterbeschaffung waren nicht nur von verteidigungspolitischen, militärischen und

⁸⁰⁵ Vgl. Bode, S. 52.

⁸⁰⁶ Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft (StabG) vom 8. Juni 1967. Dieses Zielsystem wird in der Wirtschaftswissenschaft auch als „Magisches Viereck“ bezeichnet.

⁸⁰⁷ Vgl. § 1 StabG

⁸⁰⁸ Für diesen Ansatz wird oft der Begriff „Rüstungskeynesianismus“ verwendet. Solche verdeckten Subventionen kamen in den 1950er und 1960er Jahren BMW und Henschel zu Gute. Vgl. Kollmer; Klotzen, nicht kleckern, S. 500.

⁸⁰⁹ So wurde der Import von Rüstungsgütern in der Adenauerära als Instrument zum Abbau der großen Außenhandelsüberschüsse eingesetzt, die die Bundesrepublik zum Beispiel gegenüber Großbritannien hatte.

ökonomischen Erwägungen bestimmt, sondern auch durch zahlreiche andere, insoweit sachfremde Motive. Dieses konnte im Ergebnis auch zu einer Beeinträchtigung des eigentlichen militärischen Zwecks der Beschaffungsmaßnahmen führen, wenn, wie mehrfach geschehen, aus politischen Gründen nur bedingt geeignetes Material und Gerät beschafft wurde.⁸¹⁰

Wirtschafts- und sicherheitspolitische Erwägungen konnten auch dazu führen, dass Aufträge auf zwei oder mehrere Anbieter verteilt wurden. Hierdurch konnte einerseits der wettbewerbschädlichen Herausbildung eines Monopolanbieters entgegengewirkt werden, andererseits konnte so eine nur für die Abarbeitung eines bestimmten Auftrags notwendige Ausweitung der Produktionskapazitäten eines Anbieters, die anschließend potenziell zu Auslastungsproblemen geführt hätte, vermieden werden.⁸¹¹ Auch konnten regional- oder strukturpolitische Überlegungen zu einer Auftragssteilung führen, wie dies etwa bei einem Auftrag für den Bau von sechs Fregatten der Fall war, der zur Abmilderung der Folgen der Werftenkrise auf alle fünf deutschen Großwerften aufgeteilt wurde, was im Ergebnis für den Bund mit erheblichen Mehrkosten im Vergleich zu einer einheitlichen Auftragserteilung verbunden war.⁸¹² Auch die Verfügbarkeit verschiedener Hersteller und Produktionsstätten zur Verbesserung der Versorgungssicherheit und zur Reduzierung der Abhängigkeit von einem Hersteller spielte insbesondere in den Anfangsjahren der Bundeswehr eine Rolle bei der Auftragsvergabe. So wurde die Produktion des von Heckler & Koch entwickelten Sturmgewehrs G3 parallel an Heckler & Koch und an Rheinmetall vergeben. Entsprechendes galt für das bei Rheinmetall entwickelte Maschinengewehr MG3, das eine Zeitlang auch bei Heckler & Koch produziert wurde.⁸¹³

5.7 Renditen in der Rüstungsindustrie⁸¹⁴

Obwohl die für einen Vergleich der Renditen von Rüstungsindustrie⁸¹⁵ und ziviler Industrie notwendigen Zahlen nur relativ schwer aus den öffentlich zugänglichen Daten ermittelt werden können, liegen einige empirische Untersuchungen aus den 1970er und 1980er Jahren darüber vor.⁸¹⁶ Diese kommen mehrheitlich zu dem Ergebnis, dass die Renditen in der Rüstungsindustrie, bezogen auf den Umsatz, kleiner als im zivilen Bereich waren. So ergab eine Untersuchung für die Jahre 1963 bis 1972 eine durchschnittliche Umsatzrendite im Rüstungsbereich von 3,34%, während sie im Zivilbereich mit 7,19% mehr als doppelt so hoch war.⁸¹⁷ Bezogen auf das Eigenkapital hingegen waren die Renditen erheblich höher als bei zivilen Unternehmen.⁸¹⁸ Huffs Schmid ermittelte in einer Untersuchung für die Jahre 1970 bis 1977 eine durchschnittliche Eigenkapital-

⁸¹⁰ So war die 1957 in riesigen Mengen in der Türkei beschaffte Munition erheblich fehlerhaft. Der Schützenpanzer HS 30 wies massive Mängel auf und war für seinen Einsatzzweck nur sehr bedingt geeignet.

⁸¹¹ So geschehen bei einem Auftrag über 1.800 Kampfpanzer Leopard 2 und über 18 U-Boote der Klasse 206. Beide Aufträge wurden an jeweils zwei Generalunternehmer vergeben. Vgl. Bode, S. 52.

⁸¹² Vgl. Bode, S. 49 f.

⁸¹³ Die Aufteilungspraxis wurde später aufgegeben, weil sie zu beständigen Schwierigkeiten zwischen den Konkurrenten führte, unter denen der Bund zu leiden hatte. So lieferte Rheinmetall fehlerhafte G3 aus, weil es von Heckler & Koch nicht über Konstruktionsänderungen informiert worden war.

⁸¹⁴ Vgl. u.a. Brzoska, Voß, Albrecht, Ulrich: der Handel mit Waffen.

⁸¹⁵ Da es kaum „reine“ Rüstungsunternehmen gibt, werden als Rüstungsunternehmen hier solche Unternehmen verstanden, die auch Rüstungsgüter in ihrem Portfolio haben.

⁸¹⁶ So unter anderen Huffs Schmid, Albrecht und Voß.

⁸¹⁷ Vgl. Czerwick, Edwin und Müller, Harald: Rüstungskonzerne, S. 157. Es handelt sich um eine Untersuchung in den USA, die möglicherweise nur eingeschränkt auf die deutschen Verhältnisse übertragen werden kann.

⁸¹⁸ Czerwick und Müller vertreten in Bezug auf die These bezüglich der Eigenkapitalrendite eine andere Auffassung.

rendite von 43% für Aktiengesellschaften aus dem Rüstungsbereich, während die Aktiengesellschaften mit ziviler Produktion⁸¹⁹ lediglich eine Eigenkapitalrendite von 29% erwirtschaften konnten. Die Aktiengesellschaften des produzierenden Gewerbes blieben mit einer Eigenkapitalrendite von durchschnittlich 32,2% und die 50 umsatzgrößten Kapitalgesellschaften mit 36 % deutlich hinter der Rüstungsindustrie zurück.⁸²⁰ Die Eigenkapitalrendite korrelierte zudem positiv mit dem Anteil der Rüstungsproduktion eines Unternehmens. So ergab eine Untersuchung aus dem Jahre 1977 für Unternehmen mit einem Rüstungsanteil von mehr als 50% eine deutlich höhere Eigenkapitalrentabilität als alle Rüstungsunternehmen im Durchschnitt erreichten.⁸²¹ Die deutlich höhere Eigenkapitalrendite im Rüstungsbereich illustriert ein Vergleich zwischen Krauss-Maffei und dem Durchschnitt der 100 größten deutschen Aktiengesellschaften aus dem Jahre 1969. Während die Durchschnittsrendite bezogen auf 1.000 DM Grundkapital 851 DM betrug, erreichte Kraus-Maffei mit einer Vergleichsrendite von 2.883 DM mehr als das Dreifache.⁸²²

Die relativ höhere Eigenkapitalrentabilität im Rüstungsbereich war vornehmlich darauf zurückzuführen, dass hier das zur Erzielung eines hohen Umsatzvolumens erforderliche Eigenkapital im Verhältnis zum Gesamtkapital relativ gering ist. Rüstungsunternehmen wiesen grundsätzlich niedrigere Eigenkapitalquoten aus. So betrug die Eigenkapitalquote im Durchschnitt der Jahre 1970 bis 1977 bei Rüstungsunternehmen 19,8%, bei allen Aktiengesellschaften des produzierenden Gewerbes hingegen 31,6%.⁸²³ Ermöglicht wurde dieses durch eine tendenziell geringere Anlageintensität und einen regelmäßigen und umfangreichen Zufluss von Fremdkapital aufgrund von Anzahlungen des Bundes, die reichlich bemessen waren, und die lange vor ihrer Verausgabung eingingen. So konnten sich Rüstungsunternehmen in weiten Teilen über Anzahlungen des Bundes finanzieren und mussten kaum anderweitiges Fremdkapital etwa in Form von Bankdarlehen zur Ergänzung ihrer Kapitalausstattung aufnehmen. Einige Autoren kommen ferner zu dem Ergebnis, auch die Gesamtkapitalrendite bei Rüstungsunternehmen habe über den Werten des produzierenden Gewerbes gelegen. Für den Zeitraum von 1970 bis 1982 wurde für die 16 umsatzgrößten Rüstungsunternehmen eine durchschnittliche Gesamtkapitalrendite von 4,5% ermittelt, während sie für das produzierende Gewerbe insgesamt nur 3,3% betrug.⁸²⁴

5.8 Zusammenfassende Bewertung der Attraktivität des Rüstungsmarktes

Eine abschließende und präzise Bewertung des Rüstungsmarktes und ein Urteil über seine Attraktivität sind insoweit problematisch, als das hierfür erforderliche Zahlenmaterial nur eingeschränkt verfügbar ist. Daher müssen alle vorgenannten Zahlen vorsichtig interpretiert werden. Die Attraktivität eines Marktes kann anhand der Kriterien Marktgröße und Marktwachstum, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung sowie Umweltsituation bewertet werden, wobei einige dieser Kriterien aus verschiedenen Unterkriterien bestehen.⁸²⁵

⁸¹⁹ Alle Aktiengesellschaften ohne Kreditinstitute, Vgl. Huffscheid, Tabelle 4.2, S. 88.

⁸²⁰ Vgl. Huffscheid, Tabelle 4.2, S. 88, Durchschnittswert für die 50 umsatzgrößten Kapitalgesellschaften für 1970-1976.

⁸²¹ Vgl. Voß, S. 282.

⁸²² Vgl. Albrecht, Ulrich: Rüstung und Profit, S. 201-215.

⁸²³ Huffscheid, Tabelle 4.3, S. 94.

⁸²⁴ Vgl. Bontrup/Zdrowomyslaw, S. 187.

⁸²⁵ Vgl. u.a., Meffert, S. 240, Pepels, Marketing, S. 731 und Wöhe, S. 148.

Wie in Kapitel 5.4 dargestellt, betrug das für deutsche Rüstungsunternehmen realisierbare Marktvolumen⁸²⁶ Ende der 1960er Jahre ca. 5 Mrd. DM, Mitte der 1970er Jahre rund 8 Mrd. und Anfang der 1980er Jahre mehr als 13 Mrd. Ein Vergleich dieser Zahlen mit der amtlichen Industriestatistik zeigt zunächst die gesamtwirtschaftlich geringe Bedeutung der Rüstungsindustrie. Deren Umsatz betrug im betrachteten Zeitraum zwischen 2% und 3% des Gesamtumsatzes des Investitionsgüterbereiches, und allein der Umsatz des Maschinenbaus war mit 48,1 Mrd. DM 1968, 93,3 Mrd. 1975 und 132,2 Mrd. 1982 im Durchschnitt etwa zehnmal so groß wie der der Rüstungsindustrie. Zur Bewertung der Marktattraktivität anhand des Marktvolumens ist aus der Sicht eines einzelnen Unternehmens neben der absoluten Marktgröße, die sich für den Rüstungsbereich eher weniger attraktiv darstellte, die Zahl der Wettbewerber von Bedeutung. Setzt man die Zahl der Unternehmen einer Branche ins Verhältnis zum Marktvolumen, so ergibt sich z.B. für 1968 für die verarbeitende Industrie insgesamt ein Durchschnittswert von 9,5 Mio. DM Marktvolumen pro Unternehmen. Für die Investitionsgüterindustrie betrug der Durchschnittswert 11,1 Mio. und für den Maschinenbau 10,8 Mio. DM. In der Rüstungsindustrie stand 1968 hingegen ein Durchschnittsumsatz je Unternehmen von 61 Mio. DM zur Verfügung. Diese Verhältnisse blieben auch für den Rest des Betrachtungszeitraums im Grundsatz so bestehen. Einem durchschnittlichen Umsatzvolumen je Unternehmen von 22,8 Mio. (1975) bzw. 35,0 Mio. (1982) für die Investitionsgüterindustrie insgesamt und 20,1 Mio. (1975) bzw. 29,0 Mio. (1982) für den Maschinenbau stand in der Rüstungsindustrie ein durchschnittliches Umsatzvolumen je Unternehmen von 100 Mio. (1975) bzw. 192 Mio. DM (1982) gegenüber.⁸²⁷ Der Rüstungsmarkt muss also hinsichtlich seines je Unternehmen erzielbaren bzw. erzielten Marktvolumens durchaus als attraktiv bezeichnet werden. Das Volumen des deutschen Rüstungsmarktes hat sich von Ende der 1960er Jahre bis Anfang der 1980er Jahre mit einer Steigerung von 153% mehr als verdoppelt. Allerdings wuchs das Volumen beim Maschinenbau (Steigerung um 174,7%) und den Investitionsgütern insgesamt (Steigerung 192,0 %) im gleichen Zeitraum noch stärker. Die Attraktivität des Marktwachstums muss damit als unterdurchschnittlich bewertet werden.

Die Marktqualität ist nach den Kriterien der Rentabilität, der Anzahl und Stärke der Wettbewerber und der Höhe der Marktzutrittsbarrieren zu beurteilen. Hinsichtlich der Rentabilität ist festzustellen, dass im Rüstungsbereich die Umsatzrendite zwar unterdurchschnittlich, die Eigenkapitalrendite hingegen deutlich überdurchschnittlich war. Da die Eigenkapitalrendite das entscheidende Maß für die Bewertung von Investitionsalternativen darstellt, ist die Rentabilitätslage im Rüstungsbereich als attraktiv zu bezeichnen. Dazu trug auch der Umstand bei, dass der Staat, im Gegensatz zur privaten Wirtschaft, militärische Grundlagenforschung auch dann finanzierte, wenn daraus keine verwendungsfähigen Produkte entstanden, und damit der Rüstungsindustrie in Teilen das Entwicklungsrisiko abnahm. Zudem verfügten die Rüstungsunternehmen aufgrund der Anzahlungspraxis des Bundes über eine außerordentlich gute Liquiditätslage. Die Anzahl der Wettbewerber in der Rüstungsindustrie war relativ gering und in den verschiedenen Marktsegmenten des Rüstungsbereiches waren jeweils nur einige wenige Anbieter aktiv, die sich in Bezug auf ihre Stärke nur geringfügig unterschieden.⁸²⁸ Die Marktzutrittsbarrieren waren hoch, denn als Lieferant für Rüstungsgüter kamen nur solche Unternehmen in Betracht, die über das nötige Knowhow und qualitativ hochwertige Produktions- und Entwick-

⁸²⁶ Innerdeutscher Markt unter Berücksichtigung der Importanteile und genehmigten Exporte.

⁸²⁷ Vgl. Statistische Jahrbücher der entspr. Jahre, Brzoska, Geschäft, S. 178 ff. und eigene Berechnungen.

⁸²⁸ Vgl. Kapitel 5.2., Brzoska, Geschäft weist für 1982 noch insgesamt 71 deutsche Rüstungsunternehmen aus. (S. 179 ff.) Ein Konzentrationsprozess in der deutschen Rüstungsindustrie setzte in den 1990er Jahren ein.

lungskapazitäten verfügten, und die zudem nachweislich zuverlässig waren. Diese Voraussetzungen konnten im Grunde nur Traditionsunternehmen mit einer langjährigen Erfahrung im Rüstungsbereich erfüllen.

Das Kriterium der Umweltsituation umfasst u.a. Abhängigkeiten von der Konjunktur, der Gesetzgebung und der Öffentlichkeit. Für den Rüstungsmarkt bestanden solche Abhängigkeiten in vielfältiger Hinsicht, wie am Beispiel der Vergabethematik, der Preisbildungsvorschriften, der Kapazitätsauslastungsproblematik und der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen für den Rüstungsexport dargestellt wurde. Diese Abhängigkeiten erwecken zunächst den Eindruck, die für den Rüstungsmarkt relevante Umweltsituation sei eher problematisch und wenig attraktiv gewesen. Im Ergebnis kann jedoch festgestellt werden, dass diesbezüglich theoretischer Anspruch und tatsächliche Verhältnisse weit auseinanderlagen. Letztere gestalteten sich tatsächlich sehr viel attraktiver, als dieses nach den formalen Rahmenbedingungen vordergründig zu erwarten gewesen wäre.

Zusammenfassend kann für den Rüstungsmarkt für deutsche Unternehmen im betrachteten Zeitraum eine hohe Marktattraktivität festgestellt werden. Der Markt hatte eine für jeden Teilnehmer attraktive Größe, sicherte überdurchschnittliche Eigenkapitalrenditen, setzte ein überschaubares Wettbewerbsumfeld, in dem sich die Preisbildung weitgehend dem Wettbewerb entzog, und der Bund als inländischer Monopolnachfrager übernahm, trotz eigentlich gegenteiliger ordnungspolitischer Ausrichtung, faktisch doch Verantwortung für eine weitgehend auskömmliche Beschäftigungssituation „seiner“ Rüstungsunternehmen.

Die Besonderheiten des Rüstungsmarktes führten bei den großen Rüstungsunternehmen tendenziell zu Veränderungen ihrer Perspektive auf die Umwelt und auf die Märkte und letztlich auch zu Veränderungen ihrer Unternehmensstruktur. Sie fokussierten sich weitgehend auf den Staat, betrieben Lobbyarbeit und konzentrierten sich auf ihre Beziehungen zum Verteidigungsministerium, dem BWB und den militärischen Dienststellen. Durch die einseitige Ausrichtung auf den Staat neigten sie zu einem Verlust der Beziehungen zu zivilen Märkten und deren Funktionsmechanismen. Der so tendenziell abnehmenden Orientierung auf private Kunden entsprachen häufig auch strukturelle Veränderungen wie etwa Einschränkungen in der Vertriebsorganisation, der Werbung oder der Marktforschung. *„Unternehmen, die jahrelang überwiegend oder ausschließlich für die Rüstung arbeiten, verlieren weitgehend ihren Charakter als Marktunternehmen.“*⁸²⁹

⁸²⁹ Bontrup/Zdrowomyslaw, S. 167.

6.1 Die wehrtechnische Produktion bei Rheinmetall

Rheinmetall leitete die strategische Notwendigkeit einer Diversifikation in zivile Geschäftsfelder aus den strukturellen Besonderheiten und Problemen des Rüstungsmarktes und den Unsicherheiten und Schwierigkeiten der eigenen wehrtechnischen Produktion her. Auf den Rüstungsmarkt im Allgemeinen wurde in Kapitel 5 eingegangen, die Entwicklung und die strukturellen Rahmenbedingungen der Rheinmetall-Wehrtechnik sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Die wehrtechnische Produktion im Rheinmetall-Konzern erfolgte seit 1957 in der Rheinmetall GmbH, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft der Rheinmetall-Berlin AG. Diese Gesellschaft betrieb zunächst auch noch eine zivile Produktion, die aber bis 1970 wegen mangelnden wirtschaftlichen Erfolgs schrittweise eingestellt wurde.⁸³⁰ Die Rheinmetall GmbH gehörte im betrachteten Zeitraum zu den bedeutenden, allerdings nicht zu den größten Rüstungsproduzenten in der Bundesrepublik. Zwar wurde der Name Rheinmetall im Gegensatz zu beispielsweise AEG, Blohm & Voss oder Siemens sofort mit Wehrtechnik assoziiert, die wehrtechnischen Umsätze dieser Unternehmen waren jedoch größer als die von Rheinmetall.⁸³¹ Das Unternehmen war in den Bereichen „Wehrtechnik Land“ und „Waffen und Munition“ aktiv. Produktionsschwerpunkte in der Wehrtechnik Land waren Baugruppen für Panzer wie Panzertürme, Panzerkanonen bzw. Geschützrohre, Panzerhaubitzen und Lafetten. In einer Unternehmensbroschüre beschrieb Rheinmetall seinen wehrtechnischen Bereich wie folgt: *„In der Wehrtechnik ist Rheinmetall der erfahrene Partner bei Forschung, Entwicklung und Fertigung wehrtechnischer Systeme. Waffensysteme, Waffen, Lafettierungen und Munition von Rheinmetall zeichnen sich durch Präzision und Funktionssicherheit aus. Zahlreiche Waffen und wehrtechnische Systeme, von der Rheinmetall GmbH entwickelt und gefertigt, sind in der Deutschen Bundeswehr, der NATO und deren befreundeten Staaten eingeführt, darunter das MG 3, Turm- und Waffenanlagen für den Kampfpanzer Leopard und den Spähpanzer Luchs, die Maschinenkanone MK 20 Rh 202 und damit ausgerüstete Lafetten, Kanonenjagdpanzer, Artilleriegeschütze 105 mm und 155 mm, Feldhaubitze 70, Selbstfahrlafetten, Panzerhaubitze M 109 G, Panzerhaubitze 70, Panzerabwehrsysteme, Maschinenkanonen, Infanteriewaffen, Munition.“*⁸³² Der einzige deutsche Wettbewerber bei den Panzertürmen war die Firma Wegmann & Co. aus Kassel, in Bezug auf Panzerkanonen und Geschützrohre hatte Rheinmetall keine deutschen Wettbewerber. Im Bereich „Waffen und Munition“ produzierte Rheinmetall insbesondere Maschinengewehre, Sturmgewehre und Maschinenkanonen sowie Munition unterschiedlicher Kaliber. Wesentliche Wettbewerber für den Waffenbereich waren die Industriewerke Karlsruhe bzw. IWKA, Mauser und Heckler & Koch, wobei letztere nur Gewehre kleinerer Kaliber herstellten. Im Munitionsbereich stand Rheinmetall im Wettbewerb mit den Firmen Dynamit Nobel und Diehl. Die Zahl der deutschen Wettbewerber für die verschiedenen Produktbereiche, in denen Rheinmetall tätig war, war damit überaus klein, und die Bedeutung ausländischer Wettbewerber nahm mit dem deutlichen Rückgang der Rüstungsimporte nach 1960 kontinuierlich ab.

⁸³⁰ Vgl. Kapitel 7.1.

⁸³¹ Hans-Ludwig Hockel: Die deutsche Rüstungsindustrie im internationalen Wettbewerb, Vortrag vor dem Zimmermann-Kreis am 31.10.1984, ZARH A24/35.

⁸³² Prospekt „die Rheinmetallgruppe auf einen Blick“, 1976 oder 1977, ZARH A4/7.

Anfänglich wurden bei Rheinmetall nur leichtere Waffen und Munition produziert. Das erste wehrtechnische Nachkriegsprodukt war das auf dem MG 42 basierende Maschinengewehr MG 1. Weitere frühe Produkte waren das Sturmgewehr G 3 und die 20-mm-Maschinenkanone HS 820 sowie Munition. Ein Strukturwandel hin zu schweren Waffen erfolgte 1964: Rheinmetall nahm die Fertigung von Panzerkanonen und Panzertürmen sowie von Panzerhaubitzen auf. Neben diesen Produkten, die in Düsseldorf in den Abteilungen Kleinbau 1, Kleinbau 2 und Großbau hergestellt wurden, nahmen insbesondere ab 1963 die Entwicklungsaufträge einschließlich der Vermietung des Schießplatzes in Unterlöß eine wichtige Rolle im wehrtechnischen Programm ein und erzielten erhebliche Umsatzanteile.

Wie die folgende Tabelle zeigt, wiesen die Umsätze in der Wehrtechnik, deren Anteil am Gesamtumsatz der Rheinmetall GmbH zwischen 1958 und 1970 durchschnittlich 94,5 % betrug, eine deutlich steigende Tendenz auf. Die kumulierten Gewinne für diesen Zeitraum betrugen mehr als 51 Mio. DM und es wurde eine Gesamtumsatzrendite von 3,1% erwirtschaftet. Die wehrtechnischen Umsätze wiesen allerdings deutliche Schwankungen auf. So sank der Umsatz z.B. von 1963 auf 1964 um 34%, stieg 1965 auf 1966 auf mehr als das Doppelte, und nahm von 1968 auf 1969 um 20% ab.

Tabelle 6.1 A: Wehrtechnische Produktion der Rheinmetall GmbH (Angaben in TDM)⁸³³

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Umsatz	42.404	44.632	57.000	101.852	109.808	118.220	78.055
Anteil am Gesamtumsatz	92,1%	89,1%	89,4%	92,6%	93,0%	94,5%	92,9%
Ergebnis	1.091	1.527	1.117	6.192	3.789	5.707	2.984
Umsatzrendite	2,6%	3,4%	2,0%	6,1%	3,5%	4,8%	3,8%

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	Gesamt
Umsatz	104.885	219.440	231.439	205.167	163.705	177.320	1.653.927
Anteil am Gesamtumsatz	94,3%	95,1%	96,4%	96,7%	95,3%	94,3%	94,5%
Ergebnis	2.396	4.700	5.937	5.105	5.749	5.066	51.360
Umsatzrendite	2,3%	2,1%	2,6%	2,5%	3,5%	2,9%	3,1%

Diese Umsatzschwankungen, die auch für die Jahre bis 1980 festzustellen sind, gingen auf zwei Hauptursachen zurück: Einerseits war die periodische Abgrenzung der Umsatzerlöse aufgrund der Systematik der Preisbildung unpräzise, da wehrtechnische Aufträge häufig über Selbstkostenrichtpreise bzw. Selbstkostenerstattungspreise in Verbindung mit Preisgleitklauseln abgerechnet wurden und zudem der nachträglichen staatlichen Preisprüfung unterlagen. Aufgrund der daraus folgenden systemimmanenten Vorläufigkeit der Preise wurden dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht folgend die Umsätze im Jahr ihrer Entstehung oftmals zurückhaltend kalkuliert, was bei bekannten Kosten zunächst zu einem zu geringeren Ergebnis führte. Wenn bei der Preisprüfung, die mit einem deutlichen zeitlichen Verzug zur Umsatzerstellung erfolgte, dann in der Regel höhere Preise als zunächst vorsichtshalber angenommen und gebucht festgestellt wurden, oder wenn aufgrund von Preisgleitklauseln nachträgliche Gewinne realisiert wurden,

⁸³³ Vgl. Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft: Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1958 ff., ZARH B500/2 ff. Die Gliederung der folgenden Darstellung in die Perioden 1958-1970 und 1971-1977 ist der unterschiedlichen Berichtsstruktur geschuldet.

was u.a. beim Standardpanzerturm der Fall war⁸³⁴, musste die Differenz periodenfremd verbucht werden. Aufgrund dieses Periodisierungsproblems konnten die Betriebsergebnisse der einzelnen Aufträge erst nach Abschluss des gesamten Auftrages sowie nach abgeschlossener Preisprüfung bzw. endgültiger Preisvereinbarung mit Sicherheit beurteilt werden.⁸³⁵ Neben dem Periodisierungsproblem waren, wie von Rheinmetall im Rahmen der strategischen Bewertung des Rüstungsmarktes angenommen⁸³⁶, die unstete Auftragsvergabe des Bundes und die daraus resultierenden Beschäftigungsschwankungen ursächlich für die Umsatzschwankungen. In den von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft „Deutsche Revisions- und Treuhand AG“ erstellten Prüfberichten finden sich regelmäßig Hinweise zur Auslastung und Auftragslage, insbesondere aber auf Auslastungsprobleme bzw. auf ein befürchtetes Ausbleiben von Anschlussaufträgen. Die nachfragebedingte Auslastungsproblematik wurde zudem dadurch verschärft, dass es aus technischen Gründen nicht immer möglich war, nicht ausgelastete Produktionsanlagen für jeden anstehenden Folgeauftrag zu verwenden, und die für einen bestimmten Auftrag beschafften Maschinen so vollständig zu amortisieren. So war 1959/1960 zwar die Beschäftigung im Kleinbau 1, in dem das MG gefertigt worden war, durch Anschlussaufträge für das G3, das auch auf den für die MG-Produktion vorhandenen Maschinen produziert werden konnte, gesichert. Für den zur Fertigung der 2-cm-Kanone genutzten Kleinbau 2 hingegen fehlte noch ein Anschlussauftrag.⁸³⁷ 1962 wurde infolge eines noch nicht erteilten Anschlussauftrages bei der Munition befürchtet, dass die Munitionssparte stillgelegt werden musste, was mit einem Sonderabschreibungsbedarf von ca. 1,6 Mio. DM verbunden gewesen wäre. Zur Vermeidung einer vorzeitigen Entlassung von Facharbeitern wurde die Produktion im Munitionsbereich von zwei Schichten auf eine Schicht reduziert. Für 1962 wurde die Auftragslage in der Wehrtechnik insgesamt als nicht mehr befriedigend betrachtet.⁸³⁸ Die Jahre 1963 bis 1965 waren durch einen Rückgang bzw. das Auslaufen der Munitionsfertigung gekennzeichnet, diese sowie der Kleinbau 2 waren erheblich unterbeschäftigt. Notwendige Sonderabschreibungen auf die Produktionsanlagen für Munition wirkten sich negativ auf das Ergebnis aus, und die Munitionsfertigung schloss 1965 mit einer Unterdeckung von 658 TDM ab. Die Auftragsbestände für das G3 und für die Entwicklung wurden als ausreichend betrachtet. Für 1964 wurde die Auftragslage in einigen Bereichen der Wehrfertigung infolge des Auslaufens mehrere Großaufträge, für die Anschlussaufträge noch nicht vorlagen, als nicht befriedigend eingestuft; einige Betriebsteile waren nicht ausgelastet und es kam sogar zu vorübergehenden Teilstilllegungen. Bei der G3-Fertigung und der Entwicklung war die Auftragslage hingegen gut und die Erteilung von Aufträgen für neue Produkte mit einem Volumen von 150 Mio. DM wurde als sicher angenommen. Durch diese neuen Produkte (Jagdpanzerkanone und Standardpanzerturm) verschob sich nach 1964/1965 der Schwerpunkt der wehrtechnischen Fertigung in den Großbau, der durch seinen Bedarf an Kleinteilzulieferung auch für eine verbesserte Auslastung des Kleinbaus sorgte. Trotz eines 1964 erteilten neuen Munitionsauftrages litt die Munitionsherstellung auch in den folgenden Jahren unter Auslastungsproblemen. 1970 wurde das Programm auf großkalibrige Munition erweitert, und auch der Kleinbau 2 konnte trotz seiner Zulieferfunktion für den Großbau nicht vollständig ausgelastet werden. Bis 1965 wurden die Aufträge für die 10,5 cm-Kanone und die Panzerkommandantenluke abgewickelt und der Großbau wurde mit der Jagdpanzerkanone, dem Panzerturm für den

⁸³⁴ Vgl. ZARH B500/68.

⁸³⁵ ZARH B500/11.

⁸³⁶ Vgl. Kapitel 6.1.

⁸³⁷ ZARH B500/3, 4.

⁸³⁸ ZARH B500/6.

Kampfpanzer Leopard 1 und die Panzerhaubitze M 109 ausgelastet. Ein weiterer wichtiger Umsatzträger war die 20 mm-Maschinenkanone MK 20, später weiter entwickelt zur Rh 202, für die Rheinmetall 1969 einen Fertigungsauftrag über 3.315 Stück erhielt. Für die MK 20 hatte Rheinmetall über den Bund einen Großauftrag des US-Militärs erhalten, der drei Lieferlose umfassen sollte, von denen jedoch nur zwei freigegeben wurden. Ähnliche Kürzungen musste Rheinmetall aufgrund der speziellen Vertragskonstruktionen mit dem Bund auch bei anderen Aufträgen hinnehmen, so z.B. bei der Kanone HS 820 und im Munitionsbereich. In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre wurden gute Umsätze beim MG und beim G3 erzielt und auch der Kleinbau konnte durch Zulieferaufträge und Ersatzteilerfertigung weitgehend ausgelastet werden. Nach wie vor war eine erhebliche Unterbeschäftigung im Munitionsbereich festzustellen. Diese besserte sich 1967, als im Rahmen des Fertigungsauftrags für die Maschinenkanone MK 20 auch die zugehörige Munition beauftragt wurde. 1971 gründete die Rheinmetall GmbH zusammen mit der Wegmann & Co. KG, Kassel, die Rheinmetall-Wegmann Gesellschaft für Entwicklung von Turm- und Waffenanlagen mbH, Düsseldorf. Diese Gesellschaft beschäftigte sich mit der Planung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb von Feuerleit- und Waffenanlagen. 1975 übernahm die Rheinmetall GmbH von der Muttergesellschaft die Rheinmetall-Industrietechnik GmbH. Diese Gesellschaft war 1970 aus der Rheinmetall-Fahrzeugteile GmbH, vormals Hessische Industriewerke Wetzlar, hervorgegangen. Sie diente der Planung und Lieferung von Fertigungsanlagen und der Verwertung des fertigungstechnischen Knowhows der Rheinmetallgruppe vornehmlich im Bereich der Wehrtechnik. Die Rheinmetall-Industrietechnik war eine reine Projekt- bzw. Vertriebsgesellschaft ohne eigenes Personal,⁸³⁹ deren einziges größeres Projekt der Bau einer Fabrik für Maschinengewehre und Munition in Saudi-Arabien Ende der 1970er Jahre blieb.⁸⁴⁰

Die in der folgenden Tabelle vorgenommene Gesamtbetrachtung von Umsatz und Ergebnis, differenziert nach Produkten, zeigt, dass trotz der beständig vorgetragenen Auslastungsprobleme in der Zeit von 1958 bis 1970 mit allen Produkten mit Ausnahme des G3 und der Rh 202 sowie der Entwicklung und des dieser zugeordneten Schießplatzbetriebes Gewinne erwirtschaftet wurden. Bei der Bewertung des Ergebnisses von G3 und Rh 202 müssen zudem Sondereffekte berücksichtigt werden: Die Rh 202 mit ersten Umsätzen im Jahre 1968 führte bis 1973 auch aufgrund technischer Probleme zu erheblichen Anlaufverlusten, erreichte dann aber die Gewinnzone. Bei einer Lebenszyklusbetrachtung, die Rh 202 wurde bis 1976 produziert, ergab sich für dieses Produkt ebenfalls ein positives Gesamtergebnis. Anlaufverluste, die teilweise in hohen Entwicklungskosten begründet lagen, traten in späteren Jahren auch bei anderen Rheinmetall-Produkten auf, z.B. bei der 35-mm-Gurtkanone, der Feldhaubitze FH 70 und der großkalibrigen Munition. Allerdings ist das Auftreten von Anfangsverlusten in der industriellen Produktion nichts Ungewöhnliches und stellt auch keine Besonderheit der Wehrtechnik dar. In Bezug auf das G3, dessen Patentrechte sich im Besitz des Konkurrenten Heckler & Koch befanden, hatte Rheinmetall keinen Einfluss auf die Preisgestaltung, sondern musste die mit Heckler & Koch vereinbarten Selbstkostenfestpreise übernehmen, die zudem bei Produktionsbeginn 1960 noch nicht feststanden, weil die Preisprüfung bei Heckler & Koch noch nicht abgeschlossen war. Interessant ist auch festzustellen, dass selbst die besonders unter Auslastungsproblemen leidende Munitionsfertigung im Zeitraum von 1958 bis 1970 mit einer Umsatzrendite von durchschnitt-

⁸³⁹ Die personellen Ressourcen wurden von der Rheinmetall-GmbH gestellt.

⁸⁴⁰ Vgl. ZARH A4/7.

lich 3,06% abschloss und damit nahezu die durchschnittliche Umsatzrendite der gesamten Wehrtechnik von 3,1% erreichte.

Tabelle 6.1 B: Umsatz und Ergebnis der Rheinmetall GmbH nach Produkten (Angaben in TDM)⁸⁴¹

		1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Maschinengewehr MG1	Ums.	19.995	14.376	7.107	5.824	9.577	25.544	14.835
	Erg.	446	756	261	202	385	3.675	2.375
Sturmgewehr G3	Ums.	0	134	7.296	27.408	26.596	22.711	26.056
	Erg.	0	0	0	-1.500	-1	116	50
Maschinenkanone HS 820	Ums.			20.237	9.185	10.110	1.056	2.170
	Erg.			519	137	1	122	108
Maschinenkanone MK 20	Ums.							
	Erg.							
Maschinenkanone Rh 202	Ums.							
	Erg.							
Munition	Ums.			16.241	49.272	48.173	41.011	7.270
	Erg.			596	7.592	3.816	1.982	58
10,5 cm Kanonenrohr	Ums.			0	0	3.308	5.398	673
	Erg.			0	0	0	1	3
Jagdpanzerkanone	Ums.							5.259
	erg.							0
Panzerhaubitze M 109	Ums.							146
	Erg.							0
Panzerturm Leopard 1	Ums.							114
	Erg.							0
Turm Bergepanzer	Ums.							
	Erg.							
Entwicklung/Schießplatz	Ums.	1.887	3.243	6.119	10.163	10.360	21.928	19.716
	Erg.	-115	37	-259	-239	-459	-210	390
Sonstige	Ums.	22.409	30.122	6.119	10.163	12.044	22.500	21.532
	Erg.	760	734	0	0	47	21	0
Gesamt	Umsatz	42.404	44.632	57.000	101.852	109.808	118.220	78.055
	Ergebnis	1.091	1.527	1.117	6.192	3.789	5.707	2.984

		1965	1966	1967	1968	1969	1970	Gesamt
Maschinengewehr MG1	Ums.	11.654	17.504	27.076	35.496	27.411	10.022	226.421
	Erg.	1.660	2.800	843	1.187	1.518	-2.508	13.600
Sturmgewehr G3	Ums.	21.648	10.577	4.082	6.728	478	1.789	155.503
	Erg.	666	-284	-373	0	59	329	-938
Maschinenkanone HS 820	Ums.	614						43.372
	Erg.	61						948
Maschinenkanone MK 20	Ums.		803	10.796	20.192	20.487	8.545	60.823
	Erg.		81	-1.229	299	1.559	3.078	3.788
Maschinenkanone Rh 202	Ums.				553	758	1.799	3.110
	Erg.				0	0	-1.360	-1.360
Munition	Ums.	9.087	20.946	15.793	33.489	24.616	27.812	293.710
	Erg.	-658	1.178	-1.507	1.284	-264	-5.086	8.991
10,5 cm Kanonenrohr	Ums.	233	541	-121	58	-122	-176	9.792
	Erg.	210	-2	165	7	199	-107	476
Jagdpanzerkanone	Ums.	24.764	34.318	19.440	5.370	341	464	89.956
	erg.	0	0	816	167	-45	29	967
Panzerhaubitze M 109	Ums.	1.014	13.930	8.810	2.898	2.527	7.579	36.904
	Erg.	0	0	2.525	257	-27	2.307	5.062

⁸⁴¹ Vgl. Deutsche Revisions- und Treuhand-Aktiengesellschaft: Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1958 ff., ZARH B500/2 ff.

Panzerturm Leopard 1	Ums.	15.363	93.426	96.838	68.859	45.016	62.992	382.608
	Erg.	0	0	4.815	1.907	1.941	10.959	19.622
Turm Bergepanzer	Ums.		909	6.937	1.673	1.642	504	11.665
	Erg.		0	0	0	334	-136	198
Entwicklung/Schießplatz	Ums.	19.063	27.125	41.774	29.898	40.230	52.485	283.991
	Erg.	456	856	-212	-1	463	-1.265	-558
Sonstige	Ums.	20.508	26.486	41.788	29.851	40.551	55.990	340.063
	Erg.	1	71	94	-2	12	-1.174	564
Gesamt	Umsatz	104.885	219.440	231.439	205.167	163.705	177.320	1.653.927
	Ergebnis	2.396	4.700	5.937	5.105	5.749	5.066	51.360

In den 1970er Jahren finden sich, abgesehen von vereinzelten Anmerkungen zur Unterbeschäftigung bei Munitionsfertigung und Kleinbau, kaum noch Hinweise auf Auftrags- oder Auslastungsprobleme. Im Gegenteil: die Auftragslage wurde als allgemein gut bewertet. Zwar wurde 1976 die Perspektive der Beschäftigungslage in Bezug auf den Turm für den Kampfpanzer Leopard 2 als „mit erheblichen Unsicherheitsfaktoren behaftet“⁸⁴² eingeschätzt, bereits im Folgejahr betrachtete man nach der Auftragserteilung des Bundes für 800 Stück Panzertürme Leopard 2 die Beschäftigung in nahezu allen Bereichen in den nächsten zwei bis drei Jahren als gesichert.⁸⁴³ Die Werte für Auftragsbestand und Auftragserwartung in der Wehrtechnik entwickelten sich ab Mitte der 1970er Jahre deutlich positiv, wie die nachfolgende Tabelle zeigt.

Tabelle 6.1 C: Auftragslage der Rheinmetall GmbH (Angaben in TDM)⁸⁴⁴

	1974	1975	1976	1977	1978
Auftragsbestand	486	576	767	1.260	1.261
Auftragserwartung	824	942	1.374	749	976

Allerdings bot Rheinmetall, um Aufträge zu erhalten und Kapazitäten auszulasten, in einigen Fällen auch Leistungen zu Preisen an, mit denen keine Deckung der Vollkosten erreicht werden konnte, die aber einen Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten leisteten. Dieses war z.B. bei Teilen der Waffenanlage für den Turm des Flakpanzers Gepard, bei der Turmbearbeitung des Kampfpanzers Leopard, beim MG und bei der 35-mm-Gurtkanone der Fall.⁸⁴⁵ Diese Angebotspraxis tat aber im Ergebnis dem wirtschaftlichen Erfolg der Rheinmetall GmbH in den Jahren bis 1980 keinen Abbruch. Es gelang der Rheinmetall GmbH mit Ausnahme des Jahres 1971, für das ein Verlust von 800 TDM ausgewiesen wurde, durchweg erhebliche Gewinne zu erwirtschaften. Über den Erfolgsbeitrag einzelner Produkte können aber für diesen Zeitraum keine Aussagen getroffen werden, da die Prüfberichte nach 1974 nur noch Umsatz- und Ergebniszahlen vor Gemeinkosten für die Produktgruppen „leichte Waffen“ (MG, Zwillingsfeldlafette, Maschinenkanonen, Gurtkanone 35 mm), „schwere Waffen“ (Panzertürme, Panzerkanonen, Haubitzen) und Munition sowie die Summe der Gemeinkosten ausweisen. Im Einzelnen stellte sich die Umsatz- und Ergebnislage wie folgt dar:

⁸⁴² Prüfbericht für 1976, ZARH B500/74.

⁸⁴³ ZARH B500/145 Prüfbericht 1977.

⁸⁴⁴ Vgl. Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1975-1978, ZARH B500/73, 74, 145, 64.

⁸⁴⁵ Vgl. Prüfberichte 1975: ZARH B500/73 und 197: ZARH B500/64 und Sitzung des Aufsichtsrats vom 05.04.1974, ZARH A23/28.

Tabelle 6.1 D: Umsatzentwicklung der Rheinmetall GmbH nach Produktbereichen (Angaben in TDM)⁸⁴⁶

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	Gesamt
schwere Waffen	88.808	75.505	56.905	73.423	76.993	36.770	97.708	126.966	151.230	226.940	1.011.248
leichte Waffen	29.536	63.192	83.149	72.486	145.187	169.065	102.841	145.598	149.542	89.865	1.050.461
sonstige Waffen	16.194	13.354	6.590	23.017	7.881	2.194	18.956	22.967	37.452	36.376	184.981
Anlagenbau							25.150	21.486	5.812	624	53.072
Munition	52.991	28.267	36.233	46.011	86.182	116.878	113.263	99.883	83.645	176.683	840.036
Entwicklung	42.487	20.447	12.580	53.283	30.708	50.362	55.135	57.031	50.249	55.520	427.802
Lizenzen								2.956	5.325	12.135	20.416
Summe Umsatz	230.016	200.765	195.457	268.220	346.951	375.269	413.053	473.931	477.930	586.008	3.567.600
Jahresergebnis	-770	936	879	1.585	3.030	8.001	10.170	8.122	10.027	12.005	53.985
Umsatzrendite	-0,3%	0,5%	0,4%	0,6%	0,9%	2,1%	2,5%	1,7%	2,1%	2,0%	1,5%

Die Umsätze stiegen in dieser Dekade deutlich an, wiesen aber auch wieder starke Schwankungen auf. In einigen Produktbereichen kam es zu teilweise dramatischen Umsatzeinbrüchen, so 1976 bei den schweren Waffen, nachdem das 6. Los des Panzerturms Leopard 1 abgewickelt worden war, 1977 bei den leichten Waffen und 1975 bei den sonstigen Waffen, diese waren aber nur von kurzer Dauer. Der Gesamtumsatz sank nur in den Jahren 1972 und 1973 leicht, um danach umso deutlicher und dauerhaft anzusteigen. Die Umsatzrendite stieg 1976 erheblich an, blieb jedoch mit durchschnittlich 1,5% deutlich hinter der des Zeitraums von 1958 bis 1970 zurück. Die oben genannten Werte bestätigen die in Kapitel 5.7 getroffenen allgemeinen Aussagen bezüglich der Umsatzrenditen von Rüstungsunternehmen. Hinsichtlich der wirtschaftlichen Bedeutung der Wehrtechnik für den Konzern stellte der Jahresabschluss 1976 fest: „Der nur 20,6% der Beteiligungsbuchwerte umfassende Bereich Wehrtechnik hat demgemäß mit 108,7% des Gesamtergebnisses mehr Gewinn erzielt als der Muttergesellschaft nach Einbeziehung aller übrigen Ergebnisse verblieben ist.“⁸⁴⁷

Die dargestellte positive Entwicklung von Umsatz und insbesondere vom Ergebnis der Rheinmetall GmbH basierte nicht nur auf Aufträgen des Bundes, sondern auch in weiten Teilen auf dem Rüstungsexport. Exportaufträge waren für das Unternehmen nicht nur zur Glättung von Auslastungsschwankungen bedeutsam, sondern bei den Kunden im Ausland konnten in der Regel höhere Preise als beim Bund erzielt werden, Exportaufträge waren insoweit deutlich lukrativer. So vermerkte der Prüfbericht des Jahres 1960, dass parallel zur G3-Fertigung für den Bund ein „preislich attraktiverer Auftrag“ für Indonesien abgewickelt wurde.⁸⁴⁸ Für 1964 wurde festgestellt, „die Verschlechterung des Betriebsergebnisses im Waffengeschäft ist durch verbesserte Gewinnspannen im MG-Umsatz, von dem rund 70% auf relativ günstige Exportaufträge entfallen, ... gemildert.“⁸⁴⁹ 1968 wurde der Betriebsgewinn der MG-Fertigung primär durch Exportaufträge und Lizenzen an die Türkei erzielt, während das Inlandsgeschäft unter niedrigen Festpreisen litt,⁸⁵⁰ und 1971 beruhte das relativ gute Ergebnis im Panzerbereich auf NATO-Exporten mit

⁸⁴⁶ Vgl. Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1971-1980, ZARH B500/64, 65, 66, 69-74, 145, eigene Berechnungen.

⁸⁴⁷ Revisionsbericht für die Rheinmetall-Berlin AG für das Jahr 1976, ZARH A21/31.

⁸⁴⁸ Prüfbericht 1960, ZARH B500/4.

⁸⁴⁹ Prüfbericht 1964, ZARH B500/8.

⁸⁵⁰ Prüfbericht 1968, ZARH B500/66.

relativ günstigen Erlösen.⁸⁵¹ Der Exportanteil an der Rüstungsproduktion wurde für 1963 mit 30%, für 1974 mit 7%, für 1975 mit 20%, für 1976 mit 23%, für 1977 mit 37% und für 1978 mit 45% angegeben.⁸⁵² Weitere Daten über den Exportanteil liegen nicht vor. Als Indikatoren für den Umfang der Exporte können die von ausländischen Kunden geleisteten Anzahlungen sowie die Forderungen gegenüber ausländischen Abnehmern herangezogen werden. Diese hatten einen erheblichen Umfang. So stammten von den 76,3 Mio. DM neuer Anzahlungen, die die Rheinmetall GmbH 1975 erhielt, 31,8 Mio. und damit knapp 42 % von ausländischen Auftraggebern.⁸⁵³ Die Erlössteigerung bei den schweren Waffen im Jahre 1977 von 37 Mio. DM auf 38 Mio. beruhte im Wesentlichen auf dem Export von Panzertürmen des Leopard 2 und 1978 betrugen die Anzahlungen ausländischer Kunden ca. 20 Mio. DM. Abnehmerländer waren die NATO-Staaten USA, Spanien, Frankreich, Italien, Dänemark, Niederlande, Belgien, Norwegen, Griechenland und die Türkei sowie Argentinien, der Iran, Indonesien, Saudi-Arabien und die Schweiz. Exportiert wurden u.a. Sturm- und Maschinengewehre, Panzertürme und Haubitzen, Maschinenkanonen und Munition. Die Rüstungsexporte unterlagen zahlreichen rechtlichen Restriktionen und bedurften der Genehmigung durch die Bundesregierung. Der große Umfang der von Rheinmetall durchgeführten Exportaufträge macht deutlich, dass die Genehmigungspraxis des Bundes nicht so restriktiv gewesen sein kann, wie es die regelmäßigen diesbezüglichen Klagen des Unternehmens vermuten lassen. Da die Verträge mit den Rüstungsunternehmen für den Fall von Exportgeschäften in der Regel eine Rückzahlung erstatteter Entwicklungskosten vorsahen, lagen Rüstungsexporte durchaus auch im wirtschaftlichen Interesse des Bundes. So musste Rheinmetall beispielsweise 1975 aufgrund von Exportaufträgen für die Zwillingsfeldlafette und die Rh 202 dem Bund die bei der Entwicklung dieser Geräte angefallenen und dem Bund in Rechnung gestellten Entwicklungskosten in Form von Lizenzgebühren anteilig erstatten.⁸⁵⁴ Aufgrund der großen Bedeutung des Rüstungsexports war das Rheinmetall-Management beständig bestrebt, diesen auszuweiten. Man versuchte, im Rahmen der gegebenen Einflussmöglichkeiten auf den Bund im Sinne einer Lockerung der Genehmigungspraxis von Rüstungsexporten einzuwirken. Zudem suchte Rheinmetall nach Wegen, seine Abhängigkeit von den staatlichen Exportgenehmigungen zu reduzieren. Eine Möglichkeit hierzu sah man in der Errichtung von Fertigungsstätten im Ausland, die zweckmäßigerweise zusammen mit einer ausländischen Gesellschaft betrieben werden sollten.⁸⁵⁵ „Die aus politischen Gründen stark eingeeengten Exportmöglichkeiten in diesem Bereich zwingen zu Überlegungen, die darauf gerichtet sind, Fertigungsstätten im Ausland zu errichten oder Beteiligungen an entsprechend geeigneten Gesellschaften zu erlangen. Die Exporte der NATO-Partner belaufen sich auf beispielweise USA 8 Mrd., Frankreich 4,5 Mrd., England 2,5 Mrd., während die BRD bei 400 bis 500 Mio. liegt. Für diese Frage ist nach der Neuorganisation der Vorstand von Rheinmetall zuständig, am besten geeignet hierfür ist eine französische Firma.“⁸⁵⁶ 1978 gründete Rheinmetall zur Koordination und zur Sicherung seiner wehrtechnischen Exportaktivitäten die Rheinmetall International S.A. mit Sitz in Brüssel.⁸⁵⁷ Diesen Schritt begründete man mit der Verschärfung der gesetzlichen Vorschriften (§ 4a KWKG) sowie der aktuellen Exportgenehmigungspraxis. Zwar war hierdurch die gewünschte

⁸⁵¹ Prüfbericht 1971, ZARH B500/69.

⁸⁵² Vgl. ZARH Chronik 1963, Prüfbericht 1978 B500/64, Aufsichtsratssitzung am 01.07.1976, A23/57 und Rede H.L. Hockel auf der Hauptversammlung am 24.08.1977, A24/35.

⁸⁵³ Vgl. Prüfbericht 1975, ZARH B500/73.

⁸⁵⁴ Vgl. Prüfbericht 1975, ZARH B500/73.

⁸⁵⁵ Besprechungen der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 30.11.1971 und 05.04.1972, ZARH A23/158.

⁸⁵⁶ Besprechungen der Anteilseigner mit dem Vorstand vom 30.11.1971.

⁸⁵⁷ Vgl. ZARH, Chronik 1978.

zusätzliche Auslastung der deutschen Produktionskapazitäten nicht zu erzielen, da hierfür weiterhin die üblichen Genehmigungen benötigt wurden. Allerdings wurden so Exporte von im Ausland hergestellten wehrtechnischen Produkten, z.B. von in den Niederlanden gefertigter Munition, deutlich erleichtert. Man hielt daher weitere, über die bestehende Munitionsfertigung in den Niederlanden hinausgehende Einrichtungen zur Fertigung oder Montage von wehrtechnischen Produkten im Ausland für interessant.⁸⁵⁸ Weitere Möglichkeiten, die staatlichen Exportbeschränkungen zu umgehen, bestanden, wie auch im Rahmen des 1986 eröffneten Düsseldorfer Rheinmetall-Prozesses gegen leitende Rheinmetall-Mitarbeiter wegen des Verdachts des Verstoßes gegen das Außenwirtschaftsgesetz und das Kriegswaffenkontrollgesetz bei Rüstungsgüterexporten nach Saudi-Arabien, Südafrika und Argentinien Ende der 1970er Jahre deutlich wurde, in der Verschleierung des Empfängerlandes oder der Deklaration des Exportgutes.⁸⁵⁹ Ein merklicher Rückgang der Exporte der Rheinmetall GmbH trat erst Anfang der 1980er Jahre ein. Ursächlich hierfür waren u.a. eine gewisse Marktsättigung sowie Haushaltsengpässe in den Nicht-NATO-Ländern.⁸⁶⁰

Eine besondere Rolle für die Jahresergebnisse der Rheinmetall GmbH spielte das Finanzergebnis. Das Unternehmen verdiente nicht nur am Verkauf seiner wehrtechnischen Produkte in das In- und Ausland, sondern erzielte auch Zinseinnahmen in großem Umfang. Dieses wurde dadurch möglich, dass der Bund die bei Rheinmetall bestellten Rüstungsgüter nicht erst bei Auslieferung bezahlte, sondern bereits bei Bestellung in der Regel unverzinsliche Anzahlungen in erheblicher Höhe leistete. Den zunächst nicht benötigten Teil der so zufließenden liquiden Mittel gab die Rheinmetall GmbH als Darlehen zumeist an verbundene Unternehmen weiter und erzielte damit so umfangreiche Zinserträge, dass sie mit diesen in einigen Jahren auch negative Betriebsergebnisse kompensieren konnte.

Tabelle 6.1 E: Zinserträge und Ergebnisse der Rheinmetall GmbH (Angaben in TDM)⁸⁶¹

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Betriebsergebnis ohne GK	-748	8.881	4.447	4.031	6.791	24.091	15.487	26.580	44.511	41.652
Gemeinkosten	-4.600	-12.832	-9.825	-2.301	-3.932	-15.612	-5.358	-3.303	-18.670	-741
Betriebsergebnis	-5.348	-3.951	-5.378	1.730	2.859	8.479	10.129	23.277	25.841	40.911
neutrales Ergebnis	4.548	4.453	5.883	-145	171	-478	41	-15.155	-15.814	-28.906
Jahresergebnis	-800	502	505	1.585	3.030	8.001	10.170	8.122	10.027	12.005
Zinserträge im neutralen Ergebnis	3.122	1.455	2.102	7.262	4.833	8.007	8.932	9.697	9.732	14.143
davon Holding	909	474	1.323	5.882	2.828	5.950	6.485	5.557	5.366	4.470
davon Schwesterfirmen	206	67	59	259	280	439	628	2.107	2.403	3.226
davon Dritte	2.007	914	720	1.121	1.725	1.618	1.819	2.033	1.963	6.447

Die Anzahlungen des Bundes sowie der Systemlieferanten Krauss-Maffei, Wegmann und Rhein Stahl und die daraus resultierende Liquidität der Rheinmetall-Wehrtechnik bildeten eine wesentliche Finanzierungsquelle des gesamten Rheinmetall-Konzerns. Die Verschuldung der Mutterge-

⁸⁵⁸ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 07.05.1979, ZARH A 23/158.

⁸⁵⁹ Am 27.05.1986 wurden vier Rheinmetall-Manager wegen illegalen Waffenhandels zu Freiheitsstrafen zwischen 15 Monaten und 2 Jahren verurteilt. Vgl. ZARH, Chronik 1986.

⁸⁶⁰ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 630.

⁸⁶¹ Vgl. Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1971-1980, ZARH B500/64, 65, 66, 69-74, 145, eigene Berechnungen.

sellschaft bei der Rheinmetall GmbH war sehr erheblich. Sie betrug beispielsweise im Jahre 1977 ca. 255 Mio. DM.⁸⁶² Das aufgrund der Anzahlungen reichlich verfügbare Fremdkapital hatte zudem die Folge, dass der Eigenkapitalbedarf der Rheinmetall GmbH relativ gering war; dementsprechend niedrig war die Eigenkapitalquote. Die steigenden Gewinne des Unternehmens führten dann aufgrund der relativ geringen Eigenkapitalquote zu hohen Eigenkapitalrenditen, wie sie für die Rüstungsindustrie typisch sind.⁸⁶³ Zudem erhöhten die Anzahlungen das Umlaufvermögen deutlich und führten damit zu einer reduzierten Anlageintensität. Einige wesentliche Bilanzzahlen bzw. Kennzahlen zeigt die folgende Tabelle.

Tabelle 6.1 F: Anzahlungen und Eigenkapital der Rheinmetall GmbH (Angaben in TDM)⁸⁶⁴

	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Bilanzsumme BS	231.286	224.286	284.688	293.124	372.905	439.269	571.607	576.485	676.280	688.281
Sachanlagen	22.122	30.059	26.426	26.846	38.189	42.134	54.174	60.433	66.291	53.829
Finanzanlagen	1.138	1.264	1.395	1.567	3.603	5.176	5.380	11.381	18.201	19.118
Umlaufvermögen	208.026	192.963	256.867	264.711	331.113	391.959	512.053	504.671	591.788	615.334
Anlageintensität	10,1%	14,0%	9,8%	9,7%	11,2%	10,8%	10,4%	12,5%	12,5%	10,6%
Anzahlungen	125.132	96.917	106.432	111.495	114.747	171.711	299.016	269.241	298.510	321.524
Anteil Anz. an BS	54,1%	43,2%	37,4%	38,0%	30,8%	39,1%	52,3%	46,7%	44,1%	46,7%
Jahresergebnis	-770	936	879	1.585	3.030	8.001	10.170	8.122	10.027	12.005
Stammkapital	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Eigenkapitalrendite	-3,9%	4,7%	4,4%	7,9%	15,2%	40,0%	50,9%	40,6%	50,1%	60,0%

Die Bilanzsumme der Rheinmetall GmbH verdreifachte sich von 1971 bis 1980. Der Anteil des Anlagevermögens blieb bei etwa 11% relativ konstant. Die Anzahlungen nahmen deutlich zu, sie stiegen von 125 Mio. DM im Jahre 1971 auf 322 Mio. DM im Jahre 1980 an. Ihr Anteil an der Bilanzsumme betrug durchschnittlich 43%.

Wehrtechnische Produkte gehören zum Bereich der Hochtechnologie. Insoweit sind für diese Produkte Forschung und Entwicklung von entscheidender Bedeutung. Bei Rheinmetall wurde sowohl freie als auch gebundene Forschung und Entwicklung (Forschungs- und Konstruktionsarbeiten, Bau von Prototypen und Durchführung von Versuchen) betrieben. Im Rahmen der freien Entwicklung erbrachte Rheinmetall Forschungs- und Entwicklungsleistungen im Vorfeld neuer Produkte. Die freie Entwicklung erfolgte als eine Art betriebliche Grundlagenforschung und bildete die Voraussetzung für konkrete produktgebundene Entwicklungen. Sie lag damit zwar letztlich auch im Interesse des Bundes. Da dieser jedoch hierfür keine Aufträge erteilt hatte,⁸⁶⁵ stellte sie eine Vorleistung des Unternehmens in Bezug auf zukünftige Produkte dar, wie dieses z.B. im zivilen Maschinenbau selbstverständlich ist. Die Kosten der freien Entwicklung flossen in dem Fall, dass der Bund das betreffende Produkt im Ergebnis bestellte, oder einen auf der freien Entwicklung basierenden Entwicklungsauftrag erteilte, in die entsprechenden Preiskalkulationen

⁸⁶² Vgl. Prüfbericht 1977, ZARH B500/145.

⁸⁶³ Vgl. Kapitel 5.7.

⁸⁶⁴ Vgl. Prüfberichte der Rheinmetall GmbH 1971-1980, ZARH B500/64, 65, 66, 69-74, 145, eigene Berechnungen.

⁸⁶⁵ Vgl. ZARH, B51/ 113, Rheinmetall Vertragsentwurf vom 16.11.1965, S. 1.

ein. Resultierte aus einer freien Entwicklung kein Auftrag, musste Rheinmetall die Entwicklungskosten selbst tragen. Dieses führte teilweise zu erheblichen Abschreibungsbedarfen aktivierter Entwicklungskosten mit entsprechender Ergebnisbelastung. So entstanden alleine 1964 für Sonderabschreibungen bei der freien Entwicklung Kosten in Höhe von 2,7 Mio. DM.⁸⁶⁶ Für das Jahr 1977 vermerkte der Prüfungsbericht: *„Wie in den Vorjahren sind die Kosten der freien Entwicklung vollständig wertberichtigt worden und tragen neben Kostenübernahmen in der Auftragsabwicklung zum weiterhin negativen Ergebnis des Entwicklungsbereiches bei.“*⁸⁶⁷ Im Gegensatz zur freien Entwicklung erfolgte die gebundene Entwicklung aufgrund eines förmlichen Auftrages des Bundes, der seinen Ursprung vielfach in freien Entwicklungen hatte, und in der Regel zu Selbstkostenerstattungspreisen abgerechnet wurde, wobei Gewinnspannen zwischen 4% und 5% üblich waren.⁸⁶⁸ Teilweise konnten die Kosten der freien Entwicklung später als Auftragskosten erfasst und bei Beschaffungsaufträgen des Bundes in die Preise eingerechnet werden. Ansonsten wurden die Entwicklungskosten für solche Produkte, die der Bund in Auftrag gegeben hatte, im Rahmen der Preisfindung hierfür berücksichtigt und gingen damit in die Verkaufspreise der hergestellten Produkte ein. Allerdings wurden auch hier nicht immer alle Entwicklungskosten gedeckt, nämlich dann, wenn sie höher waren, als ursprünglich angenommen, oder wenn nicht die ursprünglich vorgesehene Produktmenge auch tatsächlich abgenommen wurde. Forschung und Entwicklung stellten bei der Rheinmetall GmbH einen erheblichen Kostenfaktor dar. Die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren erforderte einen umfangreichen personellen und materiellen Einsatz u.a. in Form von qualifizierten Ingenieuren und Technikern sowie von aufwändigen Mess-, Prüf- und Versuchsanlagen. Wirtschaftlich besonders problematisch war für Rheinmetall die nicht unmittelbar vergütete freie Entwicklung. Um für diese zumindest eine anteilige Finanzierung durch den Bund zu erreichen, trat die Geschäftsführung der Rheinmetall GmbH im Februar 1965 in Verhandlungen mit dem BWB ein. Rheinmetall stellte im Rahmen der Verhandlungen Art und Umfang der Kosten für die freie Entwicklung dar.⁸⁶⁹ Demnach betrugen die in den Jahren 1957 bis einschließlich 1965 entstandenen Entwicklungskosten 101 Mio. DM, von denen 14,5 Mio. auf die freie Entwicklung entfielen. Durch die Entwicklung gebunden war ein Kapital von 41,9 Mio. DM. Im Entwicklungsbereich waren 1966 insgesamt 724 Mitarbeiter beschäftigt, davon allein 284 in der Konstruktion. Die jährlichen Entwicklungskosten beliefen sich auf rund 24 Mio. DM, davon waren 9,3 Mio. Personalkosten. Die Umsatzerlöse aus dem Entwicklungsbereich betrugen im Durchschnitt der Jahre 1961 bis 1965 auf 16,5 Mio. DM pro Jahr, was zu einer jährlichen Unterdeckung von 7,5 Mio. führte. Rheinmetall stellte fest, dass derartige Unterfinanzierungen nicht tragbar seien und dass Vorleistungen in diesem Umfang künftig nicht mehr geleistet werden könnten.⁸⁷⁰ Nach längeren und teilweise schwierigen Verhandlungen wurde im Juli 1967 ein Vertrag mit dem Bund über die Finanzierung der freien Entwicklung abgeschlossen.⁸⁷¹ Er sicherte Rheinmetall die teilweise Finanzierung von freien Entwicklungen auf dem Gebiet der Waffentechnik unter bestimmten Rahmenbedingungen zu. So wurde der finanzielle Umfang der freien Entwicklung jährlich zu Beginn eines jeden Jahres global festgelegt. Rheinmetall musste dem Bund geplante Entwicklungsvorhaben schriftlich anzeigen. Wenn dieser innerhalb eines Monats dem Vorhaben nicht

⁸⁶⁶ Vgl. Prüfbericht 1964, ZARH B500/8.

⁸⁶⁷ Vgl. Prüfbericht 1977, ZARH B500/145.

⁸⁶⁸ Vgl. Prüfbericht 1969, ZARH B500/67.

⁸⁶⁹ Vgl. ZARH, B 51/113, Schreiben von Rheinmetall an das BWB vom 18.05.1966.

⁸⁷⁰ ebenda

⁸⁷¹ Vgl. ZARH, B51/113, Schreiben des BWB an Rheinmetall vom 06.07.1967.

widersprach, galt es als genehmigt und der Bund erstattete 75% der Kosten, die restlichen 25% musste Rheinmetall als Eigenanteil selbst tragen. Rheinmetall musste dem Bund die Entwicklungsergebnisse mitteilen, der daran ein Verwertungsrecht hatte. Wenn der Bund dieses Recht wahrnehmen wollte, musste er Rheinmetall den Eigenanteil erstatten. Trotz dieses Vertrags, der zu einer teilweisen Refinanzierung der freien Entwicklung führte, schloss der Bereich der Entwicklungen regelmäßig mit erheblichen Unterdeckungen ab. Die kumulierten Verluste für den Zeitraum von 1958 bis 1977 betrugen ca. 26,6 Mio. DM.⁸⁷²

Für eine Bewertung der Attraktivität von Rüstungsaufträgen des Bundes für Rheinmetall sind auch die strukturelle Preisgestaltung sowie die sonstigen Auftrags- bzw. Vertragsbedingungen bedeutsam. Gemäß der für Rüstungsgüter üblichen strukturellen Preisgestaltung⁸⁷³ wurden überwiegend Selbstkostenfestpreise bzw. Selbstkostenerstattungsreise vereinbart, die zudem teilweise über Preisgleitklauseln verfügten. Festpreise kamen in der Regel bei Munition zur Anwendung. Zudem wurden Festpreise für Waffen nach der Fertigung größerer Stückzahlen vereinbart, nachdem die ersten Serien über Selbstkostenrichtpreise abgerechnet worden waren (Umwandlung von Selbstkostenrichtpreisen in Festpreise). Dieses war etwa bei der Panzerhaubitze M 109, der 20-mm-Maschinenkanone und dem Maschinengewehr der Fall. Ansonsten wurden Waffenaufträge größtenteils zu Selbstkostenerstattungspreisen abgerechnet, die oftmals über Preisgleitklauseln zur Abdeckung von nach Vertragsschluss eingetretenen Kostensteigerungen verfügten. Dieses war u.a. beim 10,5-cm-Panzerrohr und dem Standardpanzerturm der Fall. Bei letzterem führten die Preisgleitklauseln im Rahmen der Preisprüfung zu nachträglich realisierten zusätzlichen Gewinnen.⁸⁷⁴ Die Preisprüfung konnte allerdings auch zu nachträglichen Umsatzeinbußen und Gewinnschmälerungen bei abgeschlossenen Aufträgen führen, was z.B. bei Zulieferungen für den HS 820 der Fall war.⁸⁷⁵ Entwicklungsaufträge, die deutlich schlechter kalkulierbar sind als Fertigungsaufträge, wurden grundsätzlich auf der Basis von Selbstkostenerstattungspreisen abgerechnet. Die Vertragsbedingungen bei Rüstungsaufträgen des Bundes an Rheinmetall sollen im Folgenden an einigen Beispielen dargestellt werden.

Im Jahre 1957 schloss die Rheinmetall GmbH mit dem Bund einen Vertrag über die Fertigung von 3.495 Exemplaren der 20-mm Maschinenkanone HS 820, die in der Zeit von Februar 1958 bis Februar 1960 zu liefern waren.⁸⁷⁶ Für die erste Serie von 1.200 Stück wurde ein Selbstkostenerstattungspreis vereinbart. Für die zweite Serie von 1.350 Stück und die dritte Serie von 945 Stück sah der Vertrag Selbstkostenfestpreise vor, die auf der Basis einer Vorkalkulation und der Nachkalkulation der ersten Serie zu ermitteln waren. Bei der Preisbemessung der ersten beiden Serien war ein Gewinnsatz von 7% auf den Kostenumsatz zur Abdeckung des allgemeinen Unternehmerwagnisses sowie der kalkulatorischen Zinsen zu berücksichtigen. Bei der Preisvereinbarung für die dritte Serie waren zudem Verhandlungen über einen zusätzlichen Leistungsgewinn für die „*unternehmerische Mehrleistung in wirtschaftlicher, technischer und organisatorischer Hinsicht*“ zu führen. Zudem enthielt der Vertrag eine Preisgleitklausel, nach der der Bund 90% eventueller Personalkostensteigerungen zu übernehmen hatte. Der Bund hatte das Recht, Preisprüfungen vorzunehmen und die Finanzierung, die Betriebsräume und die Fertigungsanlagen zu überprüfen. Zur Finanzierung des Auftrages hatte der Bund eine unverzinsliche Anzahlung

⁸⁷² Vgl. Tabelle 6.2 B sowie Prüfberichte 1971-1977. ZARH B500/69-74, 145. Eigene Berechnungen.

⁸⁷³ Vgl. Kapitel 5.5.

⁸⁷⁴ Vgl. Prüfbericht 1970, ZARH B500/68.

⁸⁷⁵ Vgl. Prüfberichte 1962 und 1967, ZARH B500/6, 11.

⁸⁷⁶ Vgl. Vertrag vom 30.07.1957, ZARH B5120/3.

in Höhe von 19 Mio. DM zu leisten. Der Bund konnte den Vertrag jederzeit ohne Angabe von Gründen fristlos kündigen. Im Falle einer Kündigung musste er die bis dahin fertig gestellten Produkte und Halbfertigprodukte abnehmen. Zudem war er verpflichtet, die Kosten für Sonderbetriebsmittel (Modell, Schnitte, Schablonen) zu tragen, wenn diese nachweislich nicht mehr anderweitig verwendet werden konnten. Auch für die konstruktionsgebundenen Maschinen, die Rheinmetall speziell für den betroffenen Auftrag angeschafft hatte, musste der Bund einen eventuellen noch nicht amortisierten Restwert vergüten, wenn eine anderweitige Amortisation durch Anschlussaufträge nicht möglich war. Auch für die Amortisation der nicht konstruktionsgebundenen Maschinen übernahm der Bund vertraglich eine wirtschaftliche Mitverantwortung: laut Vertrag war er bereit, *„bei Ausbleiben weiterer Aufträge mit der Auftragnehmerin in Beratungen darüber einzutreten, inwieweit die Auftragnehmerin nach den wirtschaftlichen Gegebenheiten zum Zeitpunkt der Vertragsbeendigung eine Erleichterung zur Tragung der nicht amortisierten Restwerte der nicht konstruktionsgebundenen Maschinen zugebilligt werden kann.“*⁸⁷⁷ Letztlich sah der Vertrag eine Exportrückvergütung vor: Rheinmetall verpflichtete sich, für jede ins Ausland verkaufte Maschinenkanone eine Rückvergütung von 200 DM an den Bund zu zahlen, wobei der Gesamtbetrag der Rückvergütungen auf 2 Mio. DM gedeckelt war.

1958 schlossen der Bund und die Rheinmetall GmbH einen Vertrag über die Entwicklung, und Konstruktion eines Geschützturms einschließlich einer MG-Waffenanlage für einen Standardpanzer. Der Auftrag umfasste auch das Anfertigen von Werkstattzeichnungen, das Erstellen von Stücklisten und den Bau eines Holzmodells.⁸⁷⁸ Die Vergabe des Entwicklungsauftrags an Rheinmetall bedeutete kein Präjudiz für die spätere Vergabe des Fertigungsauftrages, allerdings verpflichtete sich der Bund, Rheinmetall an dem Wettbewerb um den Fertigungsauftrag zu beteiligen sowie für den Fall der Vergabe an einen Wettbewerber für die Dauer von fünf Jahren eine Lizenzgebühr an Rheinmetall zu zahlen. Auch wurde der Entwicklungsauftrag nicht exklusiv erteilt, d.h. der Bund konnte gleichlautende Aufträge zusätzlich an andere Firmen vergeben. Die Vergütung sollte aufgrund *„nachgewiesener angemessener Selbstkosten gemäß VO PR 30/53“* erfolgen. Als Selbstkostenerstattungspreis wurden aufgrund einer von Rheinmetall erstellten Vorkalkulation 378.080 DM vereinbart. Dieser Preis durfte ggf. um maximal 10% überschritten werden, wenn Rheinmetall entsprechend höhere Kosten nachwies und diese vom Bund akzeptiert wurden. Ein Unternehmergewinn durfte in die Selbstkostenkalkulation nicht eingehen, allerdings durfte als Gewinnkomponente eine Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals in Höhe 6,5% p.a. berücksichtigt werden. Ferner wurde eine vollständige Einsichtnahme in die Betriebsabrechnung zum Zwecke der Preisprüfung vereinbart. Der Vertrag sah eine Abschlagszahlung in Höhe von 90% der *„bei Auftragserteilung aufgelaufenen Kosten“* vor. Es handelte sich hier also nicht nur um die übliche Anzahlung des Bundes, sondern zumindest teilweise auch um eine Erstattung von Kosten für Entwicklungsarbeiten, die Rheinmetall bereits zuvor ohne förmlichen Auftrag des Bundes und damit ohne Kostenabsicherung durchgeführt hatte.⁸⁷⁹ Letztlich wurde eine Entwicklungskostenrückerstattung für den Fall vereinbart, dass die Ergebnisse des Entwicklungsauftrages für Dritte genutzt werden, also etwa im Rahmen eines Exports von auf Grundlage dieser Entwicklungsarbeiten gefertigten Produkten. In einem solchen Fall waren 5%

⁸⁷⁷ Vertrag vom 30.07.1957, ZARH B5120/3

⁸⁷⁸ Entwicklungsvertrag Standardpanzer vom 1.9.58, ZARH B5122/43. Aus Gründen der NATO-Standardisierung wurde ein britisches Rohr verwendet.

⁸⁷⁹ Die erste Kontaktaufnahme zwischen dem Bund und Rheinmetall in dieser Thematik erfolgte am 01.08.1957.

des erlösten Stückpreises bzw. bei Lizenzvergabe 50% der Lizenzgebühr an den Bund abzuführen.

Aus dem Jahre 1959 datiert ein Munitionsliefervertrag über ca. 7 Mio. Stück 20-mm-Patronen verschiedener Typen für das Geschütz HS 820.⁸⁸⁰ Die Patronen, die die sehr teure Originalmunition von Hispano Suiza bei mindestens gleicher Qualität ersetzen sollten, mussten erst noch entwickelt werden. Der Bestand des Vertrags war von einer erfolgreichen Entwicklung abhängig: gelang es Rheinmetall nicht, dem Bund innerhalb eines Jahres nach Vertragsabschluss geeignete Patronen vorzustellen, konnte der Bund den Vertrag kündigen, ohne Rheinmetall die Entwicklungskosten erstatten zu müssen. Im Falle einer erfolgreichen Entwicklung erhielt Rheinmetall den Auftrag, die Patronen, je nach Ausführung, für einen Festpreis zwischen 8,44 DM und 11,89 DM pro Stück zu produzieren, wobei das Pulver von dritter Seite beigestellt wurde. Der Auftragswert belief sich auf 73.505.860 DM. Der Bund musste eine nicht zu verzinsende Anzahlung in Höhe von 15,5 Mio. DM leisten. Wurde die Munition an Dritte geliefert, also exportiert, musste Rheinmetall dem Bund 0,162 DM je Patrone bis zur Höhe der von ihm getragenen Entwicklungskosten erstatten. Der Bund konnte den Auftrag jederzeit ohne Angaben von Gründen kündigen. Für den Fall einer nicht von Rheinmetall zu vertretenden Kündigung galt eine Restabgeltungsregelung, wonach der Bund die fertiggestellte Produktion abnehmen und Rheinmetall die für Halbfertigwaren entstandenen Selbstkosten zzgl. 3% Gewinn erstatten musste, sofern diese nicht anderweitig verwendbar waren. Ebenfalls erstattet werden mussten die Einstandspreise für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie für bezogene Fertigteile und die Selbstkosten für Sonderbetriebsmittel. Die Kosten für Maschinen, die für die Abwicklung des Auftrags extra beschafft worden waren, und die nicht mehr anderweitig verwendet werden konnten, mussten ebenfalls erstattet werden. Letztlich war der Bund verpflichtet, mit Rheinmetall über eine Erstattung der Restwerte noch nicht amortisierter Maschinen zu verhandeln, wenn diese nicht anderweitig genutzt werden konnten. Auch nach vollständiger Abwicklung des Auftrages hatte der Bund die Pflicht, mit Rheinmetall über eine evtl. Kostenerstattung zu verhandeln, wenn die für die Abwicklung des Auftrages notwendigerweise erfolgten Investitionen noch nicht amortisiert waren, eine anderweitige Nutzung der Anlagegüter nicht möglich war, und Anschlussaufträge nicht vorlagen. Auch war der Bund verpflichtet, Rheinmetall frühestmöglich über ein evtl. Ausbleiben von Anschlussaufträgen zu informieren.

Ein Vertrag über die Entwicklung einer 20-mm-Maschinenkanone für „universelle Verwendung“ als Weiterentwicklung der HS 820 wurde 1961 geschlossen. Gegenstand waren die Entwicklung, die Konstruktion und der Bau von drei Prototypen. Es wurde ein Selbsterstattungspreis von maximal 262.397 DM vereinbart, wobei Preiserhöhungen nach vorheriger Anzeige von Selbstkostenerhöhungen und der ausdrücklichen Zustimmung des Bundes möglich waren. Es wurde ein kalkulatorischer Gewinn in Höhe von 4,5% der Selbstkosten, eine Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals in Höhe von 5,5% sowie eine Preisprüfung nach Abschluss der Arbeiten vereinbart.⁸⁸¹

Im Jahre 1964 wurde ein Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Rheinmetall GmbH über die Teilleistung der Vorbereitung der Herstellung und Lieferung von 7.300 Stück Maschinengewehren des Typs MG-1 mit Zusatzausstattung und Ersatzteilen geschlossen. Kon-

⁸⁸⁰ Munitionsvertrag vom 4.2.59, ZARH B515/40.

⁸⁸¹ Vertrag vom 9.09.1961, ZARH B5120/38.

kreter Gegenstand dieses Vertrages war die Beschaffung des erforderlichen Materials und dessen Bearbeitung für zunächst 2.500 Stück, wobei die Herstellung und Lieferung selbst einem anderen, später zu schließenden und von dem Vorbereitungsvertrag unabhängigen Hauptvertrag vorbehalten blieb. Die Vorbereitungsleistungen sollten im Rahmen des Hauptvertrages vergütet werden. Für den Fall, dass dieser nicht zustande kam, waren die Leistungen des Auftragnehmers zu Selbstkostenerstattungspreisen zu vergüten, wobei der Erstattungspreis auf 3 Mio. DM beschränkt war. Im Rahmen der Selbstkostenerstattung wurde Rheinmetall ein Gewinn von 5% auf die Kosten und eine kalkulatorische Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals von 5,5% gewährt. Zudem wurde eine Vorauszahlung in Höhe von 666 TDM geleistet, die nicht verzinst werden musste.⁸⁸²

1970 schlossen Rheinmetall und der Bund einen Vertrag über die Lieferung von 1.005 Stück Flugabwehrzwillingsfeldlafetten.⁸⁸³ Rheinmetall hatte die Lafetten zu fertigen und vom Bund beigestellte Komponenten (je 2 Maschinenkanonen 20 mm und ein Richtsystem) zu montieren.⁸⁸⁴ Die Lafetten mussten von April 1971 bis Dezember 1972 geliefert werden. Es war ein Selbstkostenrichtpreis von 166.300 DM je Lafette vereinbart, der bei einer evtl. Erhöhung des Auftragsvolumens auf 1.600 Stück auf einen Stückpreis von 156.200 DM reduziert wurde. Das Gesamtauftragsvolumen betrug damit zunächst mehr als 167 Mio. DM. Nach der Fertigung der ersten 200 Stück war der Selbstkostenrichtpreis in einen Festpreis umzuwandeln, für den Rheinmetall auf der Grundlage der dann vorliegenden kostenrechnerischen Erkenntnisse einen Vorschlag zu unterbreiten hatte. Sollte die Umwandlung in einen Festpreis objektiv nicht möglich sein, war der Auftrag über Selbstkostenerstattungspreise abzurechnen. In Bezug auf die Gewinnbemessung sah der Vertrag eine kalkulatorische Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals von 6% und einen Gewinn in Höhe von 5% der Nettoselbstkosten vor.⁸⁸⁵ Für evtl. Personalkostensteigerungen enthielt der Vertrag eine Preisgleitklausel. Der Bund hatte bei Vertragschluss eine Anzahlung von 30% der Auftragssumme, also 50.139.450 DM, zu leisten, die Rheinmetall nicht verzinsen musste. Hinsichtlich einer Vertragsauflösung galten die oben für die 20-mm-Maschinenkanone dargestellten außerordentlichen Kündigungsrechte mit Restabgeltungsverpflichtung.

Wie sind die Konditionen dieser Verträge vor dem Hintergrund der Interessenlage eines Rüstungsunternehmens zu bewerten? Die Regelungen zur Vergütung über Festpreise bzw. Selbstkostenerstattungspreise entsprachen dem für die Rüstungsbranche üblichen Verfahren. Sie verschafften der Preisgestaltung einen gewissen Spielraum⁸⁸⁶ und können im Ergebnis aus Unternehmenssicht als positiv betrachtet werden, zumal evtl. bestehende Kostenrisiken häufig durch Preisgleitklauseln gemindert wurden. Vereinbarungen zur Preisprüfung waren in wirtschaftlicher Hinsicht eher unproblematisch und führten lediglich zu Periodisierungsproblemen. Die Bemessung des Gewinns als Summe aus Gewinnzuschlag auf die Selbstkosten und kalkulatorische Eigenkapitalverzinsung war für Rheinmetall von Vorteil und führte, wie oben ausgeführt, zu einer sehr auskömmlichen Ertragslage. Außerordentlich vorteilhaft für Rheinmetall waren die

⁸⁸² Vgl. ZARH B5130/41.

⁸⁸³ Vgl. ZARH B5120/15.

⁸⁸⁴ Die Maschinenkanonen hatte der Bund zuvor bei Rheinmetall beschafft und stellte sie nunmehr bei.

⁸⁸⁵ Der Gewinn von 5% bezog sich eine jährliche Umschlagshäufigkeit des betriebsnotwendigen Vermögens von 1, bei einem höherem Umschlag war der Gewinn auf bis zu 2,5% der Nettoselbstkosten zu reduzieren, d.h. der relative Gewinn nahm mit steigendem Umsatz ab.

⁸⁸⁶ Vgl. Kapitel 5.5.

Vertragsbedingungen in Bezug auf die Anzahlungen. Sie führten zu einer hervorragenden Liquiditätsausstattung und versetzten die Rheinmetall GmbH in die Lage, durch Kredite andere Konzernunternehmen mit zu finanzieren und erhebliche Zinserträge zu erwirtschaften. Die Regelungen zur anteiligen Rückzahlung von Entwicklungskosten bzw. zur Zahlung von Lizenzgebühren für den Fall des Exports von Rüstungsgütern waren insoweit unproblematisch, als im Export ohnehin höhere Gewinne erzielt wurden. Zu Problemen führten verschiedentlich Vertragsregelungen, nach denen Rheinmetall nicht alle Komponenten seiner Produkte selbst fertigen bzw. beschaffen durfte, sondern bestimmte Materialien oder Teile durch den Bund oder durch Dritte beigestellt wurden. Diese Beistellungen erfolgten nicht immer rechtzeitig oder in der geforderten Qualität. Hieraus folgten bei Rheinmetall in einigen Fällen Lieferverzögerungen, die auch zur Zahlung von Konventionalstrafen an den Bund führten. Die einzige, für Rheinmetall, zumindest vordergründig, wirklich nachteilige Vertragsbedingung war die Kündigungsklausel, die die Möglichkeit einer jederzeitigen außerordentlichen Kündigung ohne Angabe von Gründen vorsah. Derartige Klauseln waren im zivilen Bereich nicht üblich und sie stellten für das auftragnehmende Unternehmen ein erhebliches Risiko dar, auch wenn die zum Zeitpunkt der Kündigung vorhandenen Produkte und Halbfertigwaren noch abgenommen werden mussten. Eine Kündigung bedeutet einen plötzlich eintretenden massiven Auslastungseinbruch und stellt ein Unternehmen zunächst vor massive wirtschaftliche Probleme in Bezug auf die Deckung der fixen Kosten, insbesondere der Personalkosten und der Abschreibungen. Allerdings wurde die Problematik bei den Abschreibungen durch Kompensationsklauseln deutlich entschärft: hinsichtlich noch nicht amortisierter Restabschreibungen von konstruktionsgebundenen und auch von anderen Maschinen im Falle einer Vertragskündigung sahen die Verträge in der Regel eine Kostenerstattungspflicht des Bundes vor. Auch für den Fall, dass nach einer planmäßigen Auftragsabwicklung infolge des Fehlens von Anschlussaufträgen Maschinen nicht mehr amortisiert werden konnten, enthielten die Verträge zumindest die Option einer Kostenerstattung durch den Bund. Sie lassen damit das Anerkenntnis einer gewissen Mitverantwortung des Bundes für die letztlich in seinem Auftrag erstellten Produktionskapazitäten erkennen. Dieses hatte Rheinmetall zu Beginn der Wiederaufnahme seiner wehrtechnischen Produktion massiv eingefordert. Im Vorfeld des Auftrags über die Maschinenkanone HS 820, für den der Bund zunächst ein Volumen von 14.000 Stück in Aussicht gestellt hatte, und das dann auf 3.495 Stück reduziert wurde, hatte Ernst Röchling in einem persönlichen Schreiben an Verteidigungsminister Franz Josef Strauß gefordert, der Bund müsse für das Amortisationsrisiko nicht abgeschriebener Maschinen eine akzeptable Lösung finden. Rheinmetall hatte in Erwartung des Auftrags Investitionen in Höhe von 13,9 Mio. DM getätigt, wovon 3,9 Mio. auf Gebäude, 4 Mio. auf konstruktionsgebundene Maschinen und weitere 6 Mio. auf andere Maschinen entfielen. Röchling klagte, dass selbst nach Abwicklung des Auftrages in der erwarteten Höhe eine nicht amortisierte Restabschreibung von 8 Mio. DM verblieben wäre, und mahnte den Minister, dass man ein Unternehmen, das speziell für die Waffenerstellung aufgebaut wird und keinerlei anderes Programm hat, nicht mit einem derartigen Auftragsrisiko belasten könne.⁸⁸⁷ Die genannten Vertragsklauseln machen deutlich, dass sich Röchling mit seiner Forderung zumindest teilweise durchsetzen konnte.

Zusammenfassend müssen die Lage und die Entwicklung der wehrtechnischen Produktion der Rheinmetall GmbH im betrachteten Zeitraum als positiv und erfolgreich bezeichnet werden. Die Rheinmetall GmbH wuchs beständig, weitete Umsatz und Bilanzsumme permanent und deutlich

⁸⁸⁷ Schreiben von Ernst Röchling an Finanzminister Strauß vom 29.6.1957, ZARH B5120/3.

aus und erwirtschaftete regelmäßig und nachhaltig Gewinne. Dauerhafte Unterdeckungen traten lediglich im Entwicklungsbereich auf, diese wurden aber durch Gewinne in den Fertigungsbereichen deutlich überkompensiert. Es gelang dem Unternehmen, die vertraglichen Konditionen bei Aufträgen des Bundes für sich tendenziell vorteilhaft zu gestalten und in namhaftem Umfang am lukrativen Exportgeschäft zu partizipieren.

6.2 Strategische Positionen von Rheinmetall zur Notwendigkeit ziviler Produktion

Aus den vorstehenden Ausführungen folgt, dass die tatsächliche Entwicklung des Unternehmens keine Diversifikationsstrategie erforderte. Die Nachfrage im wehrtechnischen Bereich war insgesamt beständig und gut, die Ertragslage auskömmlich und die Rheinmetall-Wehrtechnik war aus eigener Kraft beständig erfolgreich und dauerhaft überlebensfähig.

Entscheidungen von Managern können zwar ex post, also vor dem Hintergrund der späteren Entwicklung, bewertet werden, zu treffen sind sie jedoch ex ante auf der Grundlage der zu diesem Zeitpunkt bestehenden und bekannten Rahmenbedingungen und deren Interpretation und Bewertung. Entscheidungen ex ante sind naturgemäß risikobehaftet, da spätere Entwicklungen nur sehr bedingt antizipierbar sind. Um zu verstehen, warum im Ergebnis dennoch eine Diversifikationsstrategie gewählt wurde, ist es notwendig zu wissen, wie das Rheinmetall-Management den Rüstungsmarkt einschätzte, wie es seine Attraktivität und seine Risiken bewertete und welche Schlüsse es daraus in Bezug auf die zu wählende Unternehmensstrategie zog.

6.2.1 Bewertung des Rüstungsmarktes durch Rheinmetall

Die Hauptsorge der Rheinmetall-Unternehmensleitung galt einer auskömmlichen und möglichst gleichmäßigen Auslastung der wehrtechnischen Produktionskapazitäten, die nach 1945 nicht auf eigenes Bestreben, sondern auf ausdrücklichen Wunsch des Bundes aufgebaut worden waren.⁸⁸⁸ Rheinmetall hatte seit 1956 ca. 100 Mio. DM in die Rüstungsproduktion investiert, von denen 1965 nur etwa die Hälfte über verdiente Abschreibungen amortisiert waren. Das Unternehmen hatte dabei, dem Wunsch des Bundes folgend, die Investitionskosten so gering wie möglich gehalten und nur die für Spezialaufgaben notwendigen Maschinen selbst beschafft, ansonsten in weitem Umfang auf Eigenfertigung verzichtet und extern zuliefern lassen. Man fürchtete beständig, notwendige Anschlussaufträge nicht oder nicht rechtzeitig zu erhalten oder Kürzungen bereits zugesagter Aufträge hinnehmen zu müssen. In diesem Zusammenhang erörterte Risikoszenarien waren Ertragseinbußen, die Notwendigkeit von Personalabbau und die Gefahr, insbesondere konstruktionsgebundene Fertigungsanlagen nicht amortisieren zu können. Diese Sorgen gründeten sich auf die als problematisch betrachtete Abhängigkeit von den verantwortlichen Stellen des Bundes, die im Inland ein Nachfragemonopol bildeten, und gleichzeitig festlegten, in welchem Umfang Rheinmetall Rüstungsgüter exportieren durfte. Vor dem Hintergrund dieser Marktkonstellation betrachtete man bei Rheinmetall die wehrtechnische Produktion als strukturell risikobehaftet. So wurde bereits 1958 im Aufsichtsrat erörtert, wegen eines „*erheblichen Risikos aus dem Rüstungsgeschäft*“ Rückstellungen zu bilden.⁸⁸⁹ Ein Jahr später wurde bei einer

⁸⁸⁸ Vgl. Kapitel 3.

⁸⁸⁹ Vgl. Aufsichtsratssitzung vom 28.10.1958, ZARH A23/1.

Besprechung mit dem Mehrheitsaktionär die Sorge um Anschlussaufträge thematisiert.⁸⁹⁰ Man habe „das Amt“ auf die Dringlichkeit von Anschlussaufträgen hingewiesen, um einen ansonsten notwendigen Personalabbau zu verhindern. Ein Memorandum zur rüstungswirtschaftlichen Situation bei Rheinmetall kam 1965 zu folgender Einschätzung: *„Hinzu kommt, dass bisher durch fehlende Kontinuität in der Auftragsvergabe durch den öffentlichen Auftraggeber es außerordentlich schwer oder gar unmöglich ist, langfristige Planungen vorzunehmen und durch dann mögliche Rationalisierungen Kostenersparnisse zu erzielen. Fertigungen, bei denen das gelungen war, liegen, wie im Falle der 20 mm Maschinenkanone, seit Jahren still oder sind, wie die 20 mm Munitionsfertigung, dem Auftragsstopp im Jahre 1963 über zwei Jahre lang zum Opfer gefallen. In den Verhandlungen mit dem Bundesverteidigungsministerium und dem BWB werden wir immer wieder darauf hingewiesen, dass wir für den Auslauf laufender Fertigungen dadurch Entschädigung fänden, dass wir bei den schweren Geräten (Kanonenjagdpanzer, Standardpanzer, M 109) zusätzliche Aufträge erhielten. Das ist jedoch nur hinsichtlich der Umsätze richtig, nicht aber hinsichtlich der Rendite. Neue Fertigungen mit ihren dauernd notwendigen Konstruktionsänderungen und unvermeidlichen Anlaufschwierigkeiten und –kosten müssen zunächst Verluste bringen. Sie können auf keinen Fall ein Ersatz für eingelaufene langfristige Massenfertigung sein. In dieser unternehmerisch unbefriedigenden Situation dürfen wir Verständnis dafür erwarten, dass weitere, die Rendite beeinträchtigende Wünsche des nahezu monopolistischen Auftraggebers nicht einfach hingenommen werden können.“*⁸⁹¹ Für das Jahr 1965 erwartete Rheinmetall einen starken Umsatzrückgang, nachdem der Umsatz mit dem Bund auch in den Vorjahren deutlich zurückgegangen war und dieser Rückgang nur den Export kompensiert werden konnte. *„Im Gegensatz zum vergangenen Jahr, wo die Rheinmetall GmbH Gewinn gebracht habe, sei in diesem Jahr nichts zu erwarten und es müsse wieder von dem gelebt werden, was die Beteiligungsgesellschaften brächten.“*⁸⁹² In diesem Zusammenhang habe man bei allen Instanzen des Bundes darauf hingewiesen, dass der Bund für eine ausreichende und kontinuierliche Beschäftigung zu sorgen habe. Der Bund habe eine Besserung auf diesem Gebiet zugesagt.

Die Rheinmetall-Verantwortlichen vertraten die Auffassung, dass der Bund den Rüstungsunternehmen, die sehr wohl bereit seien, ein gewisses wirtschaftliches Risiko zu tragen, eine faire Chance nicht nur zur Kostendeckung, sondern auch zu einer der Leistung und dem Risiko entsprechenden Gewinnerwirtschaftung geben müsse.⁸⁹³ Den Auslastungsrisiken müsse der Bund durch eine langfristige wehrwirtschaftliche Planung entgegenwirken, auf die sich die Rüstungsunternehmen in Bezug auf die Kapazität von Maschinen, Anlagen, Belegschaft, und Finanzmitteln langfristig einstellen könnten. Nur so könnte das unternehmerische Risiko bei staatlichen Rüstungsaufträgen auf ein zumutbares Maß beschränkt werden.⁸⁹⁴ Die Argumentation des Bundes, Rüstungsunternehmen könnten die Auftragsschwankungen im Wehrtechnikbereich durch die Hereinnahme ziviler Produktion glätten, betrachtete Rheinmetall als *„völlig abwegig“*. Eine Nutzung vorübergehend freier Kapazitäten in der Wehrtechnik für zivile Produktion sei nicht praktikabel, weil die für die Wehrtechnik notwendigen Maschinen und Anlagen in der Regel für zivile Produktion kaum genutzt werden könnten und es zudem aufgrund der Qualitäts- und

⁸⁹⁰ Vgl. Aufsichtsratssitzung vom 16.11.1959, ZARH A23/1.

⁸⁹¹ Memorandum zur rüstungswirtschaftlichen Situation der Rheinmetall GmbH insbesondere zur Frage einer zweiten Fertigungsstätte für das MG 1 vom 24.9.65, ZARH B51/81. Konkret kritisiert wurde hier der Wunsch des Bundes, eine zweite Fertigungsstätte für das MG einzurichten.

⁸⁹² Vgl. Aufsichtsratssitzung vom 02.12.1964, ZARH A23/2.

⁸⁹³ Memorandum zur rüstungswirtschaftlichen Situation der Rheinmetall, ebenda.

⁸⁹⁴ Falcke, Dietrich: wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie, in: Wehr und Wirtschaft 12/1965, S. 656-659.

Terminwünsche des Bundes notwendigerweise zu Interessen- und Prioritätenkonflikten zwischen militärischer und ziviler Produktion kommen müsse. Es sei daher sinnvoll, dass es in Deutschland Unternehmen gibt, die ausschließlich oder zumindest ganz überwiegend Rüstungsgüter produzieren.⁸⁹⁵ Trotz dieser grundsätzlichen Ablehnung von wehrtechnischen Mischbetrieben unternahm Rheinmetall verschiedentlich den Versuch, die Auslastung wehrtechnischer Betriebsstätten bei Nachfragerückgängen durch zivile Produktion auszugleichen. Diese Kompensationsversuche waren aber im Ergebnis auch deswegen nicht erfolgreich, weil es aufgrund der Terminanforderungen des Rüstungsbereiches immer wieder zu Ressourcenkonflikten zwischen militärischer und ziviler Produktion kam, wie folgende Notiz des Leiters der Betriebsstätte Müllheim⁸⁹⁶ an den Rheinmetall-Vorstand deutlich macht: *„Infolge der Priorität der Waffenproduktion in Verbindung mit einem Durcheinander in der Fertigungsfluss- und Terminsteuerung konnten die von ... bestellten Maschinen nicht rechtzeitig ausgeliefert werden und die entsprechenden Termine wurden ganz erheblich überschritten. An diesem Beispiel wird erneut belegt, dass eine parallele Fertigung von Zivilprodukten und Waffenteilen bei Rheinmetall in ein und derselben Fertigungsstätte nicht zu bewerkstelligen ist.“*⁸⁹⁷ Die 1971 erstellte Unternehmensplanung für den Zivilbereich kam zu der zusammenfassenden Einschätzung, dass sich die Aufnahme von zivilen Produkten in die GmbH, also in die Wehrtechnik, nicht als sinnvoll erwiesen habe.⁸⁹⁸

Ein weiterer Gegenstand der Kritik war die Rüstungsexportpolitik des Bundes. Man kritisierte *„Ausfuhrverbote in gewisse Länder“*, betrachtete also die Genehmigungspolitik der Bundesregierung bei Rüstungsexporten als zu restriktiv, und beklagte zudem eine Einmischung des Bundes in die Gestaltung der Exportpreise.⁸⁹⁹ Die Praxis des Bundes in Bezug auf die Genehmigung von Rüstungsexporten wurde auch in den Folgejahren von der Rheinmetall-Führung regelmäßig kritisiert, weil diese den wesentlich der Auslastungsproblematik geschuldeten und damit betriebswirtschaftlich begründeten Exportinteressen des Konzerns entgegenstand. So teilte der Vorstand dem Aufsichtsrat u.a. 1959 mit, dass die verstärkten Exportbemühungen in der Wehrtechnik beim Bund auf Schwierigkeiten stießen.⁹⁰⁰ Im Jahre 1971 konnte ein hoher Beamter des Verteidigungsministeriums im Rahmen eines Gespräches mit Vertretern der Rüstungsindustrie über die Rüstungsexportproblematik zu der Zusicherung gebracht werden, die rein verwaltungstechnische Abwicklung von Exportgenehmigungen zu beschleunigen. Bei diesem Gespräch machte der Vertreter des Bundes aber deutlich, dass zukünftig Exporte in Nicht-NATO-Länder nur noch in sehr beschränktem Umfange möglich sein würden, da das Außenministerium eine Zustimmung zu solchen Exporten kaum noch erteile.⁹⁰¹

Vorstand Hans-Ludwig Hockel beklagte auf der Hauptversammlung 1979, dass die Verschärfung des Kriegswaffenkontrollgesetzes durch die Einführung des § 4a weitere Restriktionen beim Rüstungsexport zur Folge haben werde.⁹⁰² In einem Vortrag im Jahre 1984 warf Hockel dem

⁸⁹⁵ Vgl. Falcke: wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie.

⁸⁹⁶ Die Betriebsstätte Müllheim in Baden wurde von der Rheinmetall GmbH 1962 gegründet. Sie war anfänglich ein reines Konstruktionsbüro, später wurden dort auch Waffen, u.a. Gewehrläufe, produziert. Zeitweise wurden in Müllheim auch Verpackungsmaschinen für Benz & Hilgers gefertigt. Die Betriebsstätte Müllheim wurde 1973 aus Rationalisierungsgründen verkauft. Vgl. ZARH A4/52.

⁸⁹⁷ Notiz vom 20.1.1971 betr. Werk Müllheim an den Vorstand, ZARH B5100/3.

⁸⁹⁸ Unternehmensplanung ziviler Bereich 1971-1976, ZARH A4/53.

⁸⁹⁹ Aktionärsbesprechung vom 17. Mai 1961, ZARH A23/1.

⁹⁰⁰ Aufsichtsratssitzung am 15.04.1969, ZARH A23/3.

⁹⁰¹ Notiz zum Gespräch mit Min.Dir. Dr. Sadtler, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am, 30.03.1971, ZARH A23/133, S. 10.

⁹⁰² Rede Hans Hockel auf der Hauptversammlung am 22.08.1979, ZARH A23/35.

Bund vor, die deutsche Rüstungsindustrie, die unter einer Abhängigkeit von der Haushaltslage des Bundes, unter Exportrestriktionen sowie unter einer zunehmend kritischen öffentlichen Diskussion leide, im internationalen Wettbewerb nicht ausreichend zu unterstützen. Er forderte, dass der Bund beim Import von Rüstungsgütern einen international üblichen Interessenausgleich in der Weise herbeiführen müsse, dass im Gegenzug deutsche Rüstungsunternehmen Aufträge aus dem betreffenden Lieferland erhalten. Dieses sei gerade für ein Unternehmen wie Rheinmetall notwendig, das eine „besorgniserregende Beschäftigungslage“ aufweise und im Gegensatz zu den ausländischen Wettbewerbern im Wesentlichen auf die Bedarfsdeckung der Bundeswehr beschränkt sei.⁹⁰³ Zudem kritisierte Rheinmetall das Verhalten des Bundes in Bezug auf die Entwicklungsaufträge. Man betrachte die Erstattung notwendiger Entwicklungskosten als nicht ausreichend und beklagte ein hohes Risiko bei Entwicklungsarbeiten.⁹⁰⁴ So stellte Rheinmetall-Vorstand Otto-Paul Caesar 1961 fest, dass das Entwicklungsrisiko in der Wehrtechnik bei einem Eingang von Entwicklungsaufträgen von 14,6 Mio. DM von 1957 bis 1960 zwischen 3,6 und 5,5 Mio. liege.⁹⁰⁵ Außerdem sei der Bund nicht bereit, bei Entwicklungsarbeiten, die in der berechtigten Erwartung eines Entwicklungsauftrages als Vorleistung durchgeführt worden waren, einen Wagniszuschlag zu zahlen, wenn der Entwicklungsauftrag nicht erteilt wurde.⁹⁰⁶ Immerhin gelang es dem Rheinmetall-Management, das Entwicklungskostenrisiko durch den Abschluss eines Rahmenvertrages für die Entwicklung zu mindern. Das Protokoll der Aufsichtsratssitzung führte dazu aus: *„Aufgrund der ständigen Hinweise beim Bund, dass die Firma die hohen Kosten der Entwicklung nicht tragen könne, wenn der Bund nicht für eine ausreichende kontinuierliche Beschäftigung Sorge, sei vom Bund zugesagt worden, für eine langfristige Beschäftigung zu sorgen. Durch den Abschluss eines zehnjährigen Schießplatzvertrages und den vorgesehenen Abschluss eines Rahmenvertrages für die Entwicklung werde das Risiko der Entwicklung weitgehend von der Firma genommen. ... Wie sich der Waffenexport entwickeln würde, könne zurzeit nicht gesagt werden, weil man bei der derzeitigen politischen Lage nicht übersehen könne, welche Anfragen zum Geschäft führen können. Es sei also unbedingt erforderlich, dass für die Waffenfertigung vom Bund für eine Grundaustattung gesorgt werde, sonst müssten für die Zukunft andere Wege beschritten werden.“*⁹⁰⁷

Die Abhängigkeit der Rüstungsindustrie vom Bundeshaushalt war regelmäßig Gegenstand von Sitzungen des Rheinmetall-Aufsichtsrats. Vorstand Caesar stellte 1965 im Aufsichtsrat fest, dass sich Rheinmetall um den Ausbau der zivilen Fertigung bemüht habe, um *„die durch die unregelmäßigen Auftragsvergaben in der Waffen- und Munitionsherstellung liegenden besonders großen Risiken einzuschränken.“*⁹⁰⁸ Ende 1965 war die Auslastungsproblematik in der Wehrtechnik Anlass einer Sondersitzung des Aufsichtsrats.⁹⁰⁹ Dieser stellte fest, dass sich bereits seit längerem abgezeichnet habe, dass das Verteidigungsministerium nicht in der Lage sein werde, die zugesicherte kontinuierliche Auslastung der wehrtechnischen Produktionskapazitäten auch tatsächlich zu gewährleisten. So sei beispielsweise der Umsatz in der MG-Fertigung von 20 Mio. DM 1958 über 14 Mio. 1959 und 7 Mio. 1960 auf nur 2 Mio. 1963 gesunken. Eine Auslastung der

⁹⁰³ Die deutsche Rüstungsindustrie im internationalen Wettbewerb, Vortrag Hans Hockel vor dem Zimmermann-Kreis, 31.10.1984, ZARH A24/35.

⁹⁰⁴ Tatsächlich erwirtschaftete die Rheinmetall GmbH bei den Entwicklungsaufträgen Verluste, vgl. Kapitel 6.1.

⁹⁰⁵ Aktionärsbesprechung vom 17. Mai 1961, ZARH A23/ 1.

⁹⁰⁶ Quartalsbericht Rheinmetall GmbH vom 30.09.1959, ZARH B500/130.

⁹⁰⁷ Aufsichtsratssitzung vom 08.03.1965, ZARH A23/2.

⁹⁰⁸ Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrates am 24.11.65, ZARH A23/2.

⁹⁰⁹ Vgl. im Folgenden Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrates am 24.11.1965, ZARh A23/2.

MG-Produktion habe 1963 nur durch „eine ungewöhnliche Exportleistung“ in Höhe von 24 Mio. DM erfolgen können. Ein massiver Umsatzrückgang sei auch für die 2-cm-Kanone MK 20 festzustellen. Die ursprünglich geplante Stückzahl von 14.000 sei auf 3.495 reduziert worden und der Umsatz, der 1960 noch 20 Mio. DM betragen habe, sei inzwischen auf ca. 1 Mio. gesunken. Für das Haushaltsjahr 1972 rechneten Aufsichtsrat und Vorstand mit Kürzungen im Wehretat von 1 Mrd. DM, wodurch neue wehrtechnische Projekte für dieses Jahr nicht mehr zu erwarten wären.⁹¹⁰ Tatsächlich war der Auftragseingang bei Rheinmetall um 30 bis 40 Mio. DM rückläufig.⁹¹¹ 1972 wurden im Rahmen des Berichts über die Lage der Wehrtechnik auf die angespannte Haushaltslage des Bundes und die daraus resultierenden Streckungen der Aufträge für den Standardpanzer und für Munition hingewiesen.⁹¹² Man beklagte Beschäftigungsprobleme im Kleinbau und bei der Munitionsfertigung, die in Verbindung mit steigenden Personalkosten einen Personalabbau von ca. 500 Mitarbeitern erforderlich machten.⁹¹³ Zudem sei aufgrund der Haushaltslage bei allen Dienststellen eine allgemeine Unsicherheit festzustellen, die es kaum noch erlaube, konkrete Gespräche zu führen, und es sei zu befürchten, dass neue Beschaffungsprogramme nur noch sehr schleppend weitergetrieben werden könnten. Diese sehr negative Einschätzung verband man allerdings mit der Erwartung, dass in der Frage des Rüstungsexports „eine gewisse Aufweichung der bisher sehr starren Haltung“ bevorstehe.⁹¹⁴ Anfang 1973 beklagte der Rheinmetall-Aufsichtsrat, der Bund habe die Quote der investiven Mittel im Wehretat seit 1966 nicht erhöht. Die verfügbaren Mittel für das aktuelle Jahr in Höhe von 7,1 Mrd. DM seien bereits gebunden, so dass neue Projekte kaum realisiert werden könnten. Eine leichte Erhöhung der Investitionsmittel des Bundes erwartete man erst für 1981, da die Wehrstrukturkommission für dieses Jahre eine Erhöhung des Wehranteils am Bundeshaushalt, eine Erhöhung des Investitionsanteils am Wehretat und eine Erhöhung des Anteils des Heeres am Investitionsvolumen vorgeschlagen hatte. Für die Jahre 1973 und 1974 ging man für den Fall, dass keine zusätzlichen Rüstungsaufträge erteilt werden sollten, von Auslastungsproblemen in der Wehrtechnik aus, auf die einerseits mit Personalabbau, andererseits aber mit einer Erweiterung der zivilen Aktivitäten und der Suche nach Lohnarbeiten reagiert werden müsse.⁹¹⁵ Zu einer besonders kritischen Bewertung der Perspektiven der Wehrtechnik kam der Rheinmetall-Aufsichtsrat Ende der 1970er Jahre.⁹¹⁶ Der Kulminationspunkt des bisherigen wirtschaftlichen Erfolgs der Wehrtechnik, die in den Jahren zuvor kontinuierliche Umsatz- und Ertragssteigerungen zu verzeichnen hatte, wurde für 1982 erwartet. Für die Zeit danach rechnete man infolge des Auslaufens mehrerer Großprojekte wie z.B. der Panzerfahrzeuge Marder und Gepard, der 35-mm-Maschinenkanone und der Feldhaubitze 70 mit einem Rückgang, zumindest aber mit einer Stagnation des Rüstungsabsatzes, da neue Großprojekte nicht in Sicht waren, und mit einem Generationswechsel bei größeren Waffensystemen nicht vor den 1990er Jahre gerechnet werden konnte. Für den Export sah man 1979 zwar aufgrund einer starken Auslandsnachfrage durchaus gute Marktchancen, hielt diese aber aufgrund einer als außerordentlich restriktiv bewerteten Genehmigungspraxis der Bundesregierung für nicht realisierbar. Man ging davon aus, dass die Wehrtechnik ab Mitte der 1980er Jahre nur noch einen geringen Beitrag zum Konzernergebnis würde leisten

⁹¹⁰ Tatsächlich wurde der Etat für militärische Beschaffungen 1972 ggü. dem Vorjahr um 630 Mio. DM entsprechend 18% erhöht. Vgl. Tabelle 5.4.A.

⁹¹¹ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat vom 28.11.1972, ZARH A23/158.

⁹¹² Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 05.04.1972, ZARH A23/158.

⁹¹³ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat vom 05.04.1972, ZARH 23/158.

⁹¹⁴ Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung am 14.06.1972, ZARH A23/23.

⁹¹⁵ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat vom 10.04.1973, ZARH A23/158.

⁹¹⁶ Vgl. Aufsichtsratssitzungen vom 20.06.1979 und 20.12.1979, ZARH A23/34, 36.

können, und maß daher dem Ausbau der zivilen Produktion besondere Bedeutung zu. Im Dezember 1980 bewertete man aufgrund der Finanzlage des Bundes die Perspektiven der Wehrtechnik außerordentlich kritisch. Die Finanzlage des Bundes wurde als „völlig desolat“ beschrieben. Bereits die Finanzierung der laufenden Ausgaben für Treibstoffe, Ersatzteile und Übungsmunition sei nicht gesichert, die Erteilung von Beschaffungsaufträgen sei völlig gestoppt und auch die Weiterführung des Projekts Leopard 2 sei nicht mehr sicher.⁹¹⁷ Im Mai 1981 stellte der Aufsichtsrat fest, dass die Erteilung von Beschaffungsaufträgen vollständig gestoppt worden sei, und beurteilte in diesem Kontext auch die Exportmöglichkeiten kritisch: Nach der *„Selbstblockade im Saudi-Arabien-Geschäft“ sei auch die Genehmigung für den Auftrag Malaysia ungewiss. Zudem würden auch Zusammenarbeitsvereinbarungen innerhalb des Nato-Bereiches zunehmend fraglich.*“⁹¹⁸ Im Mai 1982 ging man davon aus, dass in der Wehrtechnik noch bis Mitte der 1980er Jahre mit etwa gleichbleibenden Umsätzen, jedoch mit abnehmender Ertragskraft zu rechnen sei,⁹¹⁹ und im Dezember des Jahres befürchtete man, dass aufgrund der durch den Bundessicherheitsrat neu gefassten Exportrichtlinien der wehrtechnische Export in Länder außerhalb der Nato und einiger gleichgestellter Staaten fraglich geworden sei. Man ging davon aus, dass nunmehr eine ausschließliche Orientierung auf den Bedarf des Bundes gemäß der jeweiligen Situation des Verteidigungshaushalts erfolgen müsse und erwartete eine rückläufige Kapazitätsauslastung in der Wehrtechnik mit deutlich negativen Folgen für die Betriebe in Düsseldorf und Unterlöß einschließlich der Notwendigkeit eines Personalabbaus.⁹²⁰

Das Rheinmetall-Management betrachtete auch die Höhe der Erträge im Rüstungsbereich insgesamt als wenig attraktiv. Nach der Einschätzung des Vorstandsvorsitzenden Friedrich-Wilhelm Clauser aus dem Jahre 1971 war die Struktur des Rüstungsmarkts vor allem durch die besondere Abhängigkeit vom Nachfragemonopolisten, Preisvorschriften, Bedarfsprüfungen und Haftungsprobleme gekennzeichnet. Diese besondere Struktur führte nach seiner Auffassung dazu, dass das Erreichen wirtschaftlicher Zielsetzungen mit speziellen Problemen verbunden war und die Gewinne deshalb in der Regel unter den sonst in der Industrie üblichen Gewinnen lagen.⁹²¹

Die Zusammenarbeit mit dem Bund bewertete man bei Rheinmetall als nicht sehr fair. Einerseits trete der Bund in Bezug auf die technische Leistungsfähigkeit und Lieferbereitschaft sehr fordernd auf, verhalte sich andererseits aber bei der Auftragserteilung und der Vertragsgestaltung zögerlich und übermäßig formal und bürokratisch. Außerdem wurde der Bund wegen mangelnder Verlässlichkeit bei der Auftragsvergabe kritisiert. Es hatte Fälle gegeben, in denen Rheinmetall auf mündlich zugesicherte Aufträge hin mit der Produktion begonnen hatte, der Bund diese Aufträge dann aber nicht bestätigte. Diese Kritik stieß bei einzelnen Mitarbeitern des Verteidigungsministeriums durchaus auf ein gewisses Verständnis: *„Wir wissen, dass es in der heutigen Zeit bei der sogenannten parlamentarischen Kontrolle, unter der wir arbeiten, mit dem drohenden Gespenst des Rechnungshofes an der Wand, nicht leicht ist, mit uns zu arbeiten. Und wir wissen auch, dass seitens der Industrie sehr viel guter Wille und noch mehr Geduld aufgebracht werden müssen, um ein Zusammenarbeiten mit uns überhaupt zu bewerkstelligen. Wir Älteren, die schon im Heereswaffenamt gearbeitet haben, wissen nur zu genau, welch ungeheu-*

⁹¹⁷ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 31.12.1980, ZARH A23/158.

⁹¹⁸ Notiz zur Vorbesprechung zur Aufsichtsratssitzung vom 05.05.1981 am 04.05.1981, ZARH A23/47.

⁹¹⁹ Aufsichtsratssitzung am 12.05.1982, ZARH A23/13.

⁹²⁰ Aufsichtsratssitzung am 08.12.1982, ZARH A23/13.

⁹²¹ Die Welt vom 15.10.1971, ZARH A7/23. Hinsichtlich der Renditen in der Rüstungsindustrie vgl. Kapitel 5.7.

rer Unterschied zwischen der Arbeitsweise in der damaligen und in der heutigen Zeit besteht. War doch ein Referent vor 1945 selbstständiger und mit größeren Vollmachten ausgerüstet, als heute ein Abteilungschef.“⁹²² 1964 kritisierte Rheinmetall-Vorstand Caesar in einer Aufsichtsratssitzung eine „schleppende Bearbeitung von Verträgen“ durch das Ministerium bzw. das BWB. Beim Kanonenjagdpanzer habe man mehr als ein Jahr auf den Vertragsabschluss warten müssen, obwohl Rheinmetall in Erwartung des zugesagten Auftrags schon erhebliche Vorleistungen erbracht habe.⁹²³ In den folgenden Monaten intervenierte Caesar in Bonn und Koblenz mit dem Ziel, die Verwaltungsvorgänge zu beschleunigen und die Beschaffungsplanung des Bundes im Sinne einer kontinuierlichen Auslastung zu verbessern. Diese Bemühungen scheinen nur beschränkt erfolgreich gewesen zu sein, denn 1966 musste Caesar feststellen, dass die verschiedenen Bundesdienststellen an einer Hilfestellung für Rheinmetall zwar außerordentlich interessiert seien. Es sei ihnen bisher aber noch nicht gelungen, hierfür einen Weg zu finden, der mit den geltenden Vorschriften vereinbar ist.⁹²⁴ Ein wenig partnerschaftliches Verhalten zeigte der Bund Rheinmetall gegenüber auch im Zusammenhang mit dem Erwerb eines Mehrheitsanteils an dem zivilen Unternehmen WMF 1981.⁹²⁵ Diese Beteiligung, die für Rheinmetall zur Minderung der Abhängigkeit von der zurückgehenden wehrtechnischen Nachfrage von besonderer Bedeutung war, verhinderte der Bund, indem er mit zumindest vordergründig kaum nachvollziehbarer Begründung seine kartellrechtlich notwendige Zustimmung verweigerte.

Auch die Wirtschaftsprüfer beurteilten die strukturellen Rahmenbedingungen der wehrtechnischen Produktion bei Rheinmetall tendenziell kritisch. So kam die Treuarbeit 1969 in Kommentierung der Umsatz- und Ergebnisschwankungen zusammenfassend zu folgendem Schluss: „Eine weitere Ursache der schwankenden Betriebsergebnisse ist die Abhängigkeit der Gesellschaft von wenigen Auftraggebern. Hauptauftraggeber sind der Bund und ausländische Regierungen, insbesondere die NATO-Staaten. Die Ungewissheit darüber, ob nach der Abwicklung eines Auftrages Anschluss- oder Ergänzungsaufträge zu erwarten sind, erschwert die betriebliche Disposition und die Kostenrechnung. Unstete Beschäftigung oder sogar Stillstandzeiten mit der Gefahr notwendiger Entlassung kaum zu ersetzender Facharbeiter können ursprünglich erzielte Gewinne aus der laufenden Serienfertigung einer Kostenträgergruppe nachträglich mindern oder aufzehren.“⁹²⁶ Eine ähnliche Einschätzung findet sich auch 1971: „Die Entwicklung im Berichtsjahr lässt die Nachteile und Gefahren des Rüstungsbetriebs, die vor allem im Fehlen eines freien Absatzmarktes, der Abhängigkeit von wenigen öffentlichen Auftraggebern, weitgehend kostenbezogenen Preisen mit Höchstbegrenzung, der Ungewissheit von Anschlussaufträgen mit den Risiken unsteter Beschäftigung oder von Stillstandzeiten bestehen, deutlich in Erscheinung treten. Ursprünglich erzielte Gewinne einer Kostenträgergruppe können dadurch nachträglich gemindert werden oder ganz verloren gehen.“⁹²⁷

In einer rückblickenden Betrachtung führte der Rheinmetall-Wehrtechnikvorstand Frank Bär 1983 aus, dass die Wehrtechnik durch besondere Gesetzmäßigkeiten gekennzeichnet und daher mit anderen Geschäftsfeldern nicht vergleichbar sei. So berge die Besonderheit der Intervallbeschaffung durch den alleinigen Kunden Bundeswehr besondere Probleme. Eingeführte Systeme

⁹²² Schreiben des Oberst von Uslar-Gleichen (BMVg.) an Otto-Paul Caesar vom 28.03.1961, ZARH A24/32.

⁹²³ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 11.06.1964, ZARH A23/133, S. 3.

⁹²⁴ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 25.03.1966, ZARH A23/133, S. 2.

⁹²⁵ Vgl. Kapitel 8.1.

⁹²⁶ Prüfbericht 1969, ZARH B500/67.

⁹²⁷ Prüfbericht 1971, ZARH B500/69.

hätten eine Lebensdauer von bis zu 25 Jahren und nach der Entscheidung für ein neues System sei eine lange Anlaufphase von drei bis vier Jahren erforderlich. Zudem komme es zu teilweise völlig unerwarteten Auftragsstreichungen durch den Bund, die zu einem Wegbrechen des Marktes für wichtige Umsatzträger führten, wie dies etwa beim MG 3 und den 20-mm Automatenwaffen geschehen sei. Die Rheinmetall-Wehrtechnik befinde sich jedoch gegenüber dem Wettbewerb bezüglich dieser Strukturprobleme in einer relativ günstigen Situation, da sie nicht ausschließlich „Geräte“ in Monokultur fertige, sondern den Produktbereich Munition als Ausgleich für Nachfrageschwankungen bei den Geräten zur Verfügung habe.⁹²⁸

Aus den vorstehenden Ausführungen wird deutlich, dass die Rheinmetall-Unternehmensleitung die Verhältnisse auf dem Rüstungsmarkt als strukturell problematisch einschätzte und diesen Markt als nicht besonders attraktiv bzw. als mit erheblichen Risiken behaftet bewertete. Auf dieser Grundlage kamen die Rheinmetall-Verantwortlichen zu dem Schluss, dass aus Gründen einer Beschränkung bzw. Streuung des Risikos ein ziviles Standbein strategisch erforderlich sei. Dafür, dass es sich bei den später darzustellenden umfangreichen Aktivitäten des Rheinmetall-Konzerns im Zivilbereich um das Ergebnis einer planvollen strategischen Diversifikationsentscheidung handelte, lassen sich zahlreiche Aussagen und Belege anführen, auf die im Folgenden eingegangen werden soll

6.2.2 Strategische Aussagen zu ziviler Produktion und Diversifikation

Eine erste Aussage zur Bedeutung ziviler Produktion bei Rheinmetall findet sich bereits in den Erinnerungen von Heinrich Ehrhardt: *„Es liegt in der Natur aller Heeresaufträge, dass sie stark fluktuieren. Wir hatten das ja schon bei jenem ersten Auftrag auf Infanteriegeschosse erfahren, der so recht eigentlich den Anlass zur Gründung von Rheinmetall gegeben hatte. Die Einführung irgendeiner neuen Waffe oder Munition bringt Riesenaufträge, die im Interesse der Staatssicherheit in kürzester Zeit erledigt sein müssen, und dann folgen wieder lange Ruhepausen, in denen die Aufträge für den laufenden Friedensbedarf nur recht spärlich kleckern und in der Hauptsache von den Staatswerken selbst erledigt werden können. Für meine Werke suchte ich dieser Gefahr, die durch eine kräftige Friedensproduktion von nahtlosen Rohren und Hohlkörpern aller Art nur zum Teil kompensiert werden konnte, durch die Erlangung möglichst umfangreicher Auslandsaufträge zu überwinden.“*⁹²⁹

Zu Beginn der Wiederaufnahme der wehrtechnischen Produktion wurde in einer Führungskräftebesprechung der Rheinmetall GmbH im Mai 1957 festgestellt, dass gerade im Hinblick darauf, dass die wehrtechnische Fertigung wieder aufgenommen wurde, eine Stärkung der zivilen Abteilungen von außerordentlicher Bedeutung sei. Es könne für die Zukunft nicht mit einer laufenden und gleichmäßigen Beschäftigung und Auslastung der wehrtechnischen Produktion gerechnet werden. Zum Ausgleich dieser Beschäftigungsschwankungen müsse eine zivile Fertigung in einer hierfür geeigneten Größenordnung vorhanden sein.⁹³⁰ Diesem Anspruch wurde die Zivilfertigung bei Rheinmetall nach der Einschätzung der Verantwortlichen und, wie noch darzustellen sein wird, auch vor dem Hintergrund der tatsächlichen Verhältnisse,⁹³¹ zu diesem Zeit-

⁹²⁸ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 08.12.1983, ZARH A23/145.

⁹²⁹ Ehrhardt, Heinrich: Hammerschläge, 70 Jahre deutscher Arbeiter und Erfinder, Leipzig 1922, S. 88.

⁹³⁰ Besprechungsbericht der Rheinmetall-Werkdirektion W 1/57 vom 08.05.1957, ZARH B510/78.

⁹³¹ Vgl. Kapitel 7.1

punkt jedoch nicht gerecht. Man schätzte im Gegenteil die Situation als sehr kritisch ein: es sei *„allgemein bekannt, dass die zivilen Abteilungen in keiner Weise den normalen Anforderungen an eine wirtschaftliche Betriebsführung genügen.“*⁹³² Zu einer Verbesserung dieser Situation hielt man eine Erweiterung des zivilen Produktionsprogramms, eine deutliche Umsatzerhöhung, die Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Betriebs, u.a. durch einwandfreie Planung und Überwachung von Kosten, Akkordarbeit und massive Einschränkung der Gemeinkosten, sowie eine intensivere Zusammenarbeit zwischen dem technischen und dem kaufmännischen Bereich für erforderlich. Die Führungskräfte wurden zu äußerster Sparsamkeit insbesondere bei Investitionen angehalten⁹³³ und auf die Gefahr des Aufbaus teurer Doppelstrukturen bei einer Geschäftsausweitung hingewiesen.⁹³⁴ Der Prüfbericht des Jahres 1959 vermeldete bezüglich der Umsetzung dieser Strategie, dass die Bemühungen der Gesellschaft um den Ausbau der zivilen Fertigung weitergehen.⁹³⁵ Eine Wiederholung dieser Grundsatzaussage über die strategische Notwendigkeit des Auf- und Ausbaus einer Zivilfertigung findet sich in einem Vermerk der Rheinmetall GmbH aus dem Jahre 1961. Darin wurde festgestellt, dass zunächst alle Ressourcen auf die reibungslose Aufnahme der Rüstungsproduktion konzentriert werden mussten. Auch hier wurde das Risiko einer einseitigen Ausrichtung auf die Wehrtechnik beschrieben: *„Wir waren uns von vornherein darüber klar, dass dieser Fertigungszweig gerade in der heutigen Zeit mit sehr großen Risiken behaftet ist. Es muss daher unser Bestreben sein, auch unsere Zivilfertigung weiter auszubauen und auf eine gesunde Grundlage zu stellen.“*⁹³⁶ Die Notwendigkeit einer Ausweitung der Zivilproduktion wurde u.a. auch mit den hohen Verlusten der Gesellschaft begründet. Auf Grundlage dieser Erwägungen habe Rheinmetall die im zivilen Bereich tätigen Unternehmen Tornado und Berkenkemper erworben. In einer Aufsichtsratssitzung 1965 betonte der Röchling-Vertraute Otto Kranzbühler, dass Röchling bei der Übernahme von Rheinmetall 1956 davon ausgegangen sei, neben der Wehrtechnik eine gleichwertige zivile Produktion aufzubauen.⁹³⁷ Eine Wiederholung dieser Feststellung im Aufsichtsrat erfolgte 1969: Nach der Gründung der Rheinmetall-Berlin AG sei beschlossen worden, den Zivilbereich zu stärken, um zwischen wehrtechnischer und ziviler Produktion ein besseres, nach Möglichkeit gleichgewichtiges Verhältnis herzustellen. Es sei ein Fehler gewesen, diese Erweiterung durch internes Wachstum herbeiführen zu wollen,⁹³⁸ eine wesentliche Erhöhung der zivilen Geschäftstätigkeit könne, wie bisher auch, nur durch Beteiligung an anderen Firmen erreicht werden.⁹³⁹

Weitere strategische Aussagen zur Diversifikation in den Zivilbereich finden sich 1971. In einer Rede anlässlich des 65. Geburtstages von Otto-Paul Caesar wurde ausgeführt: *„Um eine einseitige Ausrichtung des Produktionsprogramms zu vermeiden, bemühte sich der Vorstand schon frühzeitig und intensiv um den Aufbau eines zivilen Fertigungsbereiches. Dies konnte allerdings erst zu einem Zeitpunkt geschehen, an dem andere Unternehmen nach einer langen Aufbauperiode auf dem Markt schon wieder Fuß gefasst hatten. Der Vorstand war sich von Anfang an darüber klar, dass dieser Aufbau nur durch den Zukauf mittelständischer, auf dem Markt gut eingeführter Unternehmen zu schaffen war. Aus der heutigen Sicht kann man sagen, dass diese*

⁹³² ZARH B510/78: Besprechungsbericht der Rheinmetall-Werksdirektion W 1/57 vom 8.5.57.

⁹³³ ZARH B510/78: Besprechungsbericht der Rheinmetall-Werksdirektion W 2/57 vom 13.5.57.

⁹³⁴ ZARH B510/78: Besprechungsbericht der Rheinmetall-Werksdirektion W 3/57 vom 27.5.57.

⁹³⁵ Prüfbericht 1959, ZARH B500/3.

⁹³⁶ ZARH B5314/6, Vermerk der Rheinmetall GmbH vom 20.07.1961.

⁹³⁷ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 03.12.1965, ZARH A23/133.

⁹³⁸ Diese Versuche waren überwiegend gescheitert, vgl. Kapitel 7.1.

⁹³⁹ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 27.11.1969, ZARH A23/133.

*Unternehmenskonzeption richtig war, wenn auch das erstrebte Ziel, langfristig zwischen Wehrtechnik und ziviler Fertigung ein Gleichgewicht herzustellen, noch nicht erreicht ist. Es ist nun an uns, diesen von Herrn Caesar aufgezeigten Weg erfolgreich weiter zu beschreiten und sein Aufbauwerk weiter zu führen.*⁹⁴⁰ Aus diesen Ausführungen werden zwei weitere Aspekte der Rheinmetall-Diversifikationsstrategie deutlich: die Diversifikation sollte durch externes Wachstum in Form des Kaufes mittelständischer Unternehmen erfolgen und im Ergebnis sollten die zivile und die Rüstungsproduktion im Konzern die gleiche Größenordnung haben. In einem Firmenkonzept beschrieb Vorstand Clauser 1971 die mit einem Ausbau der Kapazitäten im Zivilbereich verbundenen Zielsetzungen.⁹⁴¹ Demnach sollten hierdurch die Rentabilität des Konzerns insgesamt verbessert, die betriebliche Flexibilität gesteigert und durch Diversifikation eine konjunkturelle Absicherung nach außen erreicht werden. Die vorhandenen Aktivitäten des Rheinmetall-Konzerns im mittleren Maschinenbau und auf Spezialgebieten der Elektronik sollten durch Aufstockung vorhandener Programme bei den derzeitigen Gesellschaften oder durch Zukauf weiterer Unternehmen ausgebaut werden. Als weiteres Ziel nannte Clauser die Erschließung neuer Märkte im Rahmen der Akquisition von Unternehmen. Die vergangenen Jahre hätten gezeigt, dass durch Zukauf eine schnelle und kostengünstige Ausweitung möglich sei. Ein weiteres Ziel sah er in der Erschließung wirtschaftlicher und technischer Synergien. So sollten die für die Wehrtechnik eingerichteten Stabsabteilungen (Recht, Steuern, Patent- und Bauwesen) auch von den Zivilunternehmen genutzt werden. Die Stabsabteilungen müssten eine Mindestgröße haben, um arbeitsfähig zu sein, würden aber durch die Wehrtechnik alleine nicht ausgelastet. Die zivilen Tochterunternehmen hingegen könnten sich solche Abteilungen nicht leisten.⁹⁴² Optimal sei, wenn *„die zugeordnete zivile Kapazität in der Gruppe mindestens dem Volumen der Wehrtechnik gleicht. Die wehrtechnische Seite bekommt dann eine bessere Auslastung der Stabsabteilungen und damit eine zusätzliche Kostendeckung.“*⁹⁴³ Hier wird ein weiteres Motiv der Diversifikation bzw. des angestrebten Unternehmenswachstums allgemein deutlich, nämlich das der Kostendegression im Overheadbereich. Zudem sah Clauser Synergiepotenziale bei der Liquiditätssteuerung und beim Einkauf sowie im übergreifenden Kapazitäts- und Personalausgleich. Die Möglichkeit zur Erschließung technischer Synergien sah Clauser in Spin-offs der wehrtechnischen Forschung und Entwicklung. Ansatzpunkte hierfür sah er in Bezug auf die Tornado-Bolzensetzgeräte und die Elektronik (Mess- und Regeltechnik). Geeignete Märkte für die Wachstumsziele im Zivilbereich waren nach Clausers Einschätzung die Elektronik, wo er durch Zukauf schneller größere Marktanteile erzielen wollte, und der Maschinenbau. Hier hielt er insbesondere den Markt für Verpackungsmaschinen für attraktiv und ausbaufähig und sprach sich für eine Erweiterung der diesbezüglichen Aktivitäten über die Nahrungsmittelverpackung hinaus auf Verpackungsmaschinen für Süßwaren und pharmazeutische Produkte aus.

In Verbindung mit der 1971 vorgenommenen Neustrukturierung der Konzernleitung wurde in einem Zeitungsbericht rückblickend festgestellt, dass Rheinmetall den zivilen Bereich aufgebaut habe, um seine Abhängigkeit im Rüstungsbereich von der nur geringen Zahl an Auftraggebern zu reduzieren und so das damit verbundene unternehmerische Risiko zu mindern. Außerdem strebe der neue Vorstandsvorsitzende Clauser mit weitergehender Diversifikation in die Bereiche Spezialmaschinenbau und industrielle Elektronik auch einen Imagewandel an: Rheinmetall solle

⁹⁴⁰ Redemanuskript zum 65. Geburtstag von Otto-Paul Caesar vom 14.09.1971, ZARH A24/32.

⁹⁴¹ F.W. Clauser: Gedanken zum Firmenkonzept 1971, ZARH A24/26.

⁹⁴² Es handelte sich vor 1971 um relativ kleine mittelständische Unternehmen.

⁹⁴³ F.W. Clauser: Gedanken zum Firmenkonzept 1971, ZARH A24/26.

weg vom „Geruch einer Kanonenbude, der bis heute seinen anrühigen Beigeschmack nicht verloren hat.“⁹⁴⁴ Hier wurde ein weiteres Diversifikationsziel deutlich, nämlich das einer Imageveränderung.

Im Kontext einer kritischen Bewertung der vorhandenen Beteiligungsgesellschaften hielt man 1971 eine Verstärkung der Aktivitäten im Spezialmaschinenbau und in der industriellen Elektronik für strategisch erforderlich.⁹⁴⁵ Eine Weiterentwicklung bestehender Produkte wurde dabei einer Einführung völlig neuer Produkte vorgezogen; letztere betrachtete man aufgrund des hohen Risikos eher kritisch. Die Umsetzung dieser Strategie sollte anstelle von Eigenentwicklungen im Wege des externen Wachstums erfolgen, da dieses einen schnelleren Eintritt in die neuen Märkte ermöglichte. Zugekauft werden sollten insbesondere ertragsstarke Produktlinien, wobei man sowohl Produkte in der Wachstumsphase als auch in der Auslaufphase des Produktlebenszyklusses als potenziell interessant betrachtete. Im gleichen Jahr formulierte Vorstand Clauser gegenüber dem Mehrheitsaktionär die Position, dass die Rheinmetall-Gruppe durch eine weitere Diversifikation eine „größere Ausstrahlung“ erhalte. Zudem würden „alte Bestände durch die Zusammenarbeit mit den neu hinzukommenden wertvoller“.⁹⁴⁶ Diese Aussage muss als die Absicht zur Erschließung von wirtschaftlichen Synergien zwischen den vorhandenen und den neu erworbenen Unternehmen interpretiert werden. Der Synergieaspekt wurde auch in einer Imagebroschüre des Jahres 1971 hervorgehoben. Unter dem Titel „unser Plus für die Zukunft“ wurde der Nutzen der Zusammenarbeit der verschiedenen Geschäftsbereiche Wehrtechnik, Maschinenbau und Mess- und Regeltechnik (Elektronik) betont.⁹⁴⁷ Die „selbstverständliche Zusammenarbeit der Elektroniker, Wehrtechniker und Maschinenbauer“ wurde als Unterscheidungsmerkmal und Wettbewerbsvorteil herausgestellt, durch den Rheinmetall bzw. seine verschiedenen Produktbereiche schneller, besser und sicherer seien, und für den Kunden zu erprobten, ausgereiften und kostengerechten Anlagen und Geräten führten. Gemeinsamkeiten und eine enge Zusammenarbeit bestünden insbesondere bei Forschung und Entwicklung. Dabei profitiere jeder Bereich von der Zusammenarbeit; besonders hervorgehoben wurde der Spin-off der Wehrtechnik für das Zivilgeschäft.

Im Jahre 1971, dem einzigen Jahr des betrachteten Zeitraums, in dem die Rheinmetall GmbH einen Verlust erwirtschaftete und zudem aufgrund von Beschäftigungsproblemen überlegte, Lohnarbeiten zu übernehmen,⁹⁴⁸ nannte der Rheinmetall-Vorstand in Abstimmung mit dem Mehrheitsaktionär Röchling die Minderung des Risikos der Wehrfertigung, die Absicherung bei Konjunkturschwankungen, die Steigerung der Flexibilität und das Erwirtschaften einer guten Rendite als Hauptziele der Diversifikationsstrategie. Zudem wurde das Ziel eines gleichgewichtigen Verhältnisses zwischen wehrtechnischem und zivilem Geschäft formuliert. Durch jeden weiteren Unternehmenserwerb müsse die Gesamtrentabilität der Gruppe verbessert werden und Unternehmen, deren Rentabilität sinkt, müssten ihr Programm umstrukturieren oder ggf. auch wieder verkauft werden.⁹⁴⁹

Im Kontext einer angestrebten Unternehmensakquisition führte Rheinmetall 1973 aus, dass die Zielkonzeption des Unternehmens eine Diversifikation in den Bereich ertragsstarker Spezialitä-

⁹⁴⁴ „Die Welt“ vom 14.10.1971, ZARH A7/23.

⁹⁴⁵ Unternehmensplanung 1971, ZARH 4/26.

⁹⁴⁶ Schreiben von Dr. Clauser an Max Röchling vom 27.8.71, ZARH A4/53.

⁹⁴⁷ Vgl. Imagebroschüre „unser Plus für die Zukunft“ von 1971, ZARH A7/36.

⁹⁴⁸ Vgl. Vorstandssitzung am 17.02.1972, ZARH A24/27.

⁹⁴⁹ Vgl. im Folgenden Die Rheinmetall-Gruppe. Bisher Geleistetes und Planungsvorhaben, Manuskript vom 29.6.1971, ZARH A4/23.

ten, produziert von mittelständischen Gesellschaften, vorsehe.⁹⁵⁰ Wenige Tage später informierte Vorstand Clauser die Führungskräfte über die neue Zielausrichtung des Konzerns: *„Bislang lag ein wesentlicher Schwerpunkt der Arbeit darin, das Programm der Gruppe durch den Zukauf neuer Firmen abzurunden, um die zivile Seite des Konzerns zu stärken. Nach Abschluss der zurzeit noch in Bearbeitung stehenden Firmen sind die Mittel aus der Kapitalerhöhung ausgeschöpft. Unabhängig davon sollen interessante Objekte jedoch weiter verfolgt werden. Das Hauptaugenmerk wird aber auf die Konsolidierung innerhalb des Konzerns und auf die Aktivierung des Firmenverbundes gerichtet sein.“*⁹⁵¹ Dieser Hinweis muss als Aufforderung verstanden werden, die akquirierten Unternehmen nun auch im Sinne der Realisierung bestehender Synergiepotenziale zielführend in den Konzern zu integrieren. Die Erschließung von Synergien war auch Gegenstand eines 1974 veröffentlichten Konzepts der Rheinmetallgruppe.⁹⁵² Dort wurde ausgeführt, dass sich im Rahmen der Rheinmetallgruppe den einzelnen Konzerngesellschaften die Möglichkeit eröffne, durch Kapazitätsausgleich und technischen und kaufmännischen Erfahrungsaustausch wirtschaftliche Vorteile zu generieren. Kontakte von Einkäufern und Verkäufern der verschiedenen Unternehmen böten die Chance, zu einer verbesserten Einschätzung des Marktgeschehens zu kommen. Hierzu sollten regelmäßige Zusammenkünfte innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche sowie Führungskräfte tagungen durchgeführt werden, wodurch letztlich auch der Zusammenhalt innerhalb des Konzerns gefördert werde. Außerdem sollten zur Ertragsverbesserung alle, durch eine überbetriebliche konzernweite Zusammenarbeit realisierbaren, Rationalisierungsmöglichkeiten genutzt werden. Eine konkrete Möglichkeit zur Erschließung von Synergien sah man im Anlagenbau und im Verkauf von Ingenieurleistungen, von denen man sich eine Erhöhung des Absatzes von Einzelmaschinen versprach. In einem Positionspapier zu den Unternehmenszielen aus dem gleichen Jahr wurde als Hauptziel des Rheinmetall-Konzerns die Erwirtschaftung einer angemessenen Dividende genannt.⁹⁵³ Hierfür wurde von den Tochtergesellschaften eine Rentabilität der *„zur Verfügung gestellten Werte“*, also eine Eigenkapitalrendite von 20% vor Steuern erwartet. Auch hier wurde die Notwendigkeit der Synergieerschließung betont: Es sei Aufgabe des Konzerns, die Geschäftsbereiche auszubauen und die Zusammenarbeit der verschiedenen Gesellschaften untereinander zu fördern. So könne der wirtschaftliche Erfolg der einzelnen Konzernunternehmen gesichert werden. In einem Schreiben an den Aufsichtsrat machte der Vorstand 1976 nochmals seine Diversifikationsziele deutlich: *„Für Rheinmetall kommt noch, wegen der Diskontinuität der Beschäftigung im wehrtechnischen Bereich sowie wegen der kaum möglichen Beeinflussbarkeit des Marktes, das Bestreben hinzu, einen Ausgleich des unternehmerischen Risikos im Wehrbereich durch entsprechende Aktivitäten im zivilen Bereich zu finden.“*⁹⁵⁴ Vorstand Jürgen Gripp stellte auf einer Vorstandssitzung 1976 fest, dass der Zivilsektor im Grundsatz als Sicherheitsdiversifikation konzipiert worden sei. Im Falle einer nachlassenden Auftragslage und Ertragskraft der Wehrtechnik sollte er für eine dennoch ausreichende Ertragskraft des Gesamtkonzerns sorgen.⁹⁵⁵ In einem Exposee zur Umstrukturierung des Zivilbereiches aus dem Jahre 1977 hielt Gripp an dem strategischen Ziel einer Risikominimierung durch Diversifikation fest: *„Sollte es dann in ferner Zukunft einmal Probleme in der Wehrtechnik*

⁹⁵⁰ Notiz vom 02.07.1973 betreffend Grundlinien für eine Zusammenarbeit zwischen der Dr. Werner Röhrs GmbH und der Rheinmetall-Gruppe, ZARH A4/52.

⁹⁵¹ Protokoll der Vorstands- und Abteilungsleitersitzung am 31.07.1973, ZARH A24/27.

⁹⁵² Vgl. Rheinmetall-Information: Konzept der Rheinmetallgruppe 1974, ZARH A7/16.

⁹⁵³ Unternehmensziele 1974, Entwurfspapier vom 4.2.1974, ZARH A4/17.

⁹⁵⁴ Schreiben des Vorstandes an den Aufsichtsratsvorsitzenden Gußmann vom 12.10.1976. A 23/138.

⁹⁵⁵ Vortrag von Jürgen Gripp auf der Vorstandssitzung vom 23.01.1976, ZARH A24/21.

*geben, so wird die Gesamtgruppe sie dann mit Hilfe des zivilen Bereichs besser meistern können, als wenn sie allein stünde.“*⁹⁵⁶

Ende der 1970er Jahre formulierte Rheinmetall im Kontext eines erwarteten erheblichen Umsatz- und Ertragsrückgangs in der Wehrtechnik erneut eine strategische Fokussierung auf die zivile Produktion. Man erwartete ab Mitte der 1980er Jahre eine Stagnation oder gar einen Rückgang der Gesamtleistung der Wehrtechnik, der durch den Ausbau der zivilen Aktivitäten kompensiert werden sollte. *„Wir sehen es nach wie vor als unternehmerisches Ziel an, zur langfristigen Erzielung eines Risikoausgleiches ein ausgewogenes Verhältnis hinsichtlich Leistung und Ertrag zwischen der Wehrtechnik und den zivilen Aktivitäten des Maschinenbaus herzustellen.“*⁹⁵⁷ Die aufgrund des befürchteten Wegbrechens des Rüstungsbereiches zur Substanzerhaltung des Unternehmens notwendigen Zuwachsraten sollten im Maschinenbau erzielt werden. Auf entsprechenden Vorschlag des Vorstands beschloss der Aufsichtsrat, eine Erweiterung der Maschinenbauaktivitäten durch Unternehmensakquisitionen in der Bundesrepublik unter gleichzeitiger Ausweitung des Auslandsengagements insbesondere in Großbritannien und den USA.⁹⁵⁸ Durch diese Maßnahmen sollte der Maschinenbauumsatz von 1980 bis 1983 um 400 Mio. DM ausgeweitet werden. Als Auswahlkriterien für die zu akquirierenden Unternehmen wurden festgelegt, dass diese zukunftsorientierte Produkte anbieten, die betriebswirtschaftlich notwendige Größe haben und über eine ausreichende technologische Innovationskraft verfügen sollten. Damit wich man von der bisherigen Praxis, kleine und mittlere Unternehmen zu akquirieren, ab und strebte nunmehr den Erwerb größerer Unternehmenseinheiten an.⁹⁵⁹ Da eine so erhebliche Ausweitung des Maschinenbaubereiches durch vorhandenes Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital allein nicht finanzierbar war, zumal mit umfangreichen Anzahlungen des Bundes für Rüstungsaufträge nicht mehr in dem bisherigen Maße gerechnet werden konnte, schlug der Aufsichtsrat eine Kapitalerhöhung um 30 Mio. DM vor, die von der Hauptversammlung im August 1980 beschlossen wurde.⁹⁶⁰

Die Anfang der 1980er Jahre gültige *„langfristige Unternehmenspolitik“* verfolgte das Ziel, die zivilen Geschäftsfelder des Konzerns mit *„annehmbarem finanziellen Einsatz“* auszubauen. Hierdurch sollte einerseits der Ertrag gesteigert werden, es wurden eine Eigenkapitalverzinsung von 20% und eine nachhaltige Umsatzrendite von 5% angestrebt, andererseits sollten verschiedene, sich selbst tragende Aktivitäten in unterschiedlichen Geschäftsfeldern mit unterschiedlichen Konjunkturen dazu beitragen, das gesamtunternehmerische Risiko möglichst klein zu halten. Weitere strategische Ziele waren die Kapitalerhaltung und Absicherung des Konzernvermögens und eine Verbesserung der Liquidität.⁹⁶¹ Die strategische Planung der Rheinmetall-Gruppe für die Jahre 1984 bis 1988 beschrieb einen klaren Konsolidierungskurs.⁹⁶² Jeder Unternehmensbereich sollte seine Aktivitäten auf die Kernbereiche mit nachhaltig guten Ertragsaussichten fokussieren und seine internen Strukturen verbessern. Optimierungs- und Rationalisierungspotenziale sah man insbesondere hinsichtlich der Zusammenlegung von Produktionsstandorten, der Modernisierung der Produktionsanlagen und der Optimierung von Fertigungsabläu-

⁹⁵⁶ Vgl. Umstrukturierungen in der Rheinmetall-Gruppe, Exposé Gripp, undatiert (1977), ZARH A4/50.

⁹⁵⁷ Vorlage des Vorstands für den Aufsichtsrat, Aufsichtsratssitzung vom 20.06.1979, ZARH A23/34.

⁹⁵⁸ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 20.06.1979, ZARH A23/34.

⁹⁵⁹ Besprechungsnotiz zur Vorbesprechung zur Aufsichtsratssitzung vom 08.05.1979 am 0.05.1979, ZARh A23/33.

⁹⁶⁰ Vgl. ZARH, Chronik 1980.

⁹⁶¹ Vgl. Antrag auf Erwerb einer Aktienmehrheit an der Jagenberg-Werke AG vom 16.06.1981, ZARh A23/49 und Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARh A23/46.

⁹⁶² Strategische Planung der Rheinmetall-Gruppe 1984 bis 1988, ZARH A23/145.

fen. Weitere strategische Schwerpunkte sollten eine verstärkte Produktinnovation und eine Erhöhung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bilden. Zudem wurde eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung angestrebt. Für den Unternehmensbereich Maschinenbau wurde ein Maßnahmenplan auf der Grundlage einer Stärken/Schwächen-Analyse erstellt. Diese kam zu dem Ergebnis, dass in einigen Produktbereichen, insbesondere bei Herlan, Fischer & Co. sowie Kunzmann, noch erhebliche strukturelle Probleme bestanden. Einige wichtige Märkte stagnierten oder schrumpften, und Rheinmetall musste sich mit starken Wettbewerbern und teilweise dominierenden Marktführern auseinandersetzen. Außerdem deckte das Produktprogramm in einigen Fällen nur die oberen Marktsegmente ab, in denen nur relativ geringe Stückzahlen abgesetzt werden konnten. Diesen Schwächen stand der Umstand gegenüber, dass der Rheinmetall-Maschinenbau in einigen Produktbereichen eine technologische Führungsposition einnahm und über eine qualifizierte und motivierte Mitarbeiterschaft verfügte. Außerdem bestanden in mehreren Geschäfts- und Produktbereichen erhebliche Synergiepotenziale mit umfangreichen Kosten- und Leistungsreserven. Letztlich verfügte man über gute Marktkennntnisse auch hinsichtlich der relevanten Wachstumspotenziale. Der Maßnahmenplan sah zunächst eine Reihe von Strukturmaßnahmen vor. So sollten alle Maschinenbaugesellschaften vollständig in den Unternehmensbereich Maschinenbau unter der Führungsgesellschaft Jagenberg eingegliedert werden. Außerdem sollten die Zahl der Fertigungsstandorte sowie die Fertigungstiefe abnehmen. Die Typenvielfalt sollte vermindert und neben den oberen Marktsegmenten sollte ein zweiter Schwerpunkt im Bereich der mittleren Technologie gebildet werden, in dem deutlich größere Absatzahlen zu realisieren waren. Zudem strebte man neue Anwendungs- und Absatzgebiete für das bestehende Programm sowie eine Konzentration der Entwicklungsressourcen auf die Kernarbeitsgebiete in den Geschäftsbereichen Verpackungssysteme, Verpackungstechnik und Papier und Sondermaschinen an. In den Kernbereichen sollten die Marktanteile verteidigt bzw. vergrößert und das Ziel einer Marktführerschaft, zumindest aber einer Position unter den ersten drei Anbietern verfolgt werden. Für den Fall, dass eine solche Marktposition nicht zu erreichen war, sollte ein Rückzug aus dem Markt geprüft werden. Als Ertragsziel wurde 1986 eine Eigenkapitalverzinsung von 15% angestrebt.⁹⁶³

Maßgeblich für die strategische Ausrichtung des Rheinmetall-Konzerns war die Position des Mehrheitsaktionärs Röchling, der über den Aufsichtsrat intensiven Einfluss auf die Unternehmenspolitik nahm.⁹⁶⁴ Das Familienunternehmen Röchling hatte mit der Abtrennung des Saarlandes 1945 bzw. 1947 seine industrielle Basis, das Eisen- und Stahlwerk in Völklingen (Völklinger Hütte) verloren. Um das deutsch-französische Verhältnis durch die Rückgabeforderungen der Röchlings nicht zu belasten, hatte die Bundesregierung nach Kompensationsmöglichkeiten gesucht und mit Röchling über eine Übernahme der im Bundeseigentum befindlichen Aktienmehrheit des Rheinmetall-Konzerns verhandelt. In diesen Verhandlungen hatte eine mögliche wehrtechnische Produktion bei Rheinmetall zunächst keine Rolle gespielt, Rheinmetall sollte zur Basis einer neuen industriellen Betätigung der Röchling-Gruppe werden, und zwar ausdrücklich auf dem zivilen Sektor.⁹⁶⁵

Röchling wollte Rheinmetall als weiterverarbeitendes Industrieunternehmen erwerben, um seine Eisen- und Stahlproduktion mit einer nachgelagerten (zivilen) Produktionsstufe sinnvoll zu

⁹⁶³ Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 21.02.1986 zum Erwerb einer 80%-Beteiligung an der Pierburg-Gruppe, ZARH A23/125.

⁹⁶⁴ Vgl. im Folgenden Seibold, S. 318.

⁹⁶⁵ Vgl. Memorandum zur rüstungswirtschaftlichen Situation, ZARH B51/81.

ergänzen, und sah die Zukunft des Düsseldorfer Unternehmens u.a. im Stahlbau. Die maßgeblichen Protagonisten des Erwerbs von Rheinmetall waren Ernst Röchling und Otto Kranzbühler. Als die Bundesregierung im Zusammenhang mit dem Aufbau der Bundeswehr bei ihrem dritten Übernahmeangebot von Röchling die Bereitschaft gefordert hatte, auch wieder Wehrtechnik zu produzieren, da der Bund den sensiblen Bereich der Waffenfertigung nur einem bekannten verlässlichen Partner wie Rheinmetall übertragen wollte, hatte Röchling diese Forderung akzeptiert. Ein Motiv für die Übernahme der Rheinmetall-Aktienmehrheit bildete die geforderte wehrtechnische Produktion jedoch nicht, sie erfolgte lediglich als Erfüllung der von staatlicher Seite gestellten Bedingung.⁹⁶⁶

Der Wiederaufbau der Wehrfertigung bei Rheinmetall hatte dazu geführt, dass die Pläne für eine Realisierung der Zivelfertigung aus personellen und finanziellen Gründen zurückgestellt werden mussten.⁹⁶⁷ Die Industriellenfamilie Röchling, die als neuer Eigentümer die Rheinmetall-Aktien zunächst über die Röchling'schen Eisen- und Stahlwerke GmbH (RESW) und nach 1962 über die Industrieverwaltung Röchling (IVR) hielt, nahm maßgeblichen Einfluss auf die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG sowie der Wehrtechniktochter Rheinmetall GmbH.⁹⁶⁸ Erster Vorstandsvorsitzender der Rheinmetall-Borsig AG nach der Übernahme durch Röchling wurde Otto-Paul-Caesar, ein langjähriger Mitarbeiter der Röchling'schen Eisen- und Stahlwerke und damit ein Vertreter der zivilen Produktion. Zu der strategischen Positionierung zwischen ziviler Produktion und Rüstungsproduktion trifft die Unternehmenschronik von Röchling die folgenden Feststellungen: *„Von Anfang an stand bei Rheinmetall als Überlegung im Raum, trotz oder gerade wegen des kopflastigen Rüstungsbereiches zu diversifizieren. Dies ging so weit, dass sich Röchling entschloss, 1960 auf die Ausschüttung einer Dividende zu verzichten, um die Kapitalkraft von Rheinmetall zu stärken und mit diesem Geld den zivilen Sektor auszubauen. ... Diese Überlegungen waren vor allem von der Einsicht diktiert, dass das Verteidigungsministerium trotz gegebener Zusage nicht in der Lage sein würde, ausreichend Aufträge zu erteilen, um eine kontinuierliche Beschäftigung zu gewährleisten. Nur zwei Jahre lang hatte die Bonner Regierung dieses beim Verkauf von Rheinmetall durch Sonderminister Ludger Westrick gegebene Versprechen gehalten.“*⁹⁶⁹

Es kann also festgestellt werden, dass die ursprüngliche Interessenlage des Mehrheitsaktionärs Röchling auf die zivile Produktion ausgerichtet war, die Orientierung auf eine Wiederaufnahme der Rüstungsproduktion bei Rheinmetall war erst im Laufe der Verhandlungen auf Wunsch der Bundesregierung erfolgt. Erste Ansätze für eine Erweiterung der zivilen Produktion waren dann auch aus dem Hause Röchling gekommen. So war der Erwerb bzw. die Neugründung des Stahlbauunternehmens Gollnow im Jahre 1956 auf Initiative des Mehrheitsaktionärs erfolgt. Die näheren Beweggründe hierfür sind nicht bekannt, der Kauf eines Stahlbauunternehmens durch einen Stahlhersteller, also der Erwerb einer nachgelagerten Produktions- bzw. Wertschöpfungsstufe, erscheint jedoch als vertikale Diversifikationsmaßnahme auch zur Steigerung des eigenen Absatzes durchaus sinnvoll. Im Jahre 1957 hatte Ernst Röchling vorgeschlagen, in den Verpackungsmaschinensektor zu diversifizieren, eine Form der lateralen Diversifikation, da er diesen

⁹⁶⁶ Vgl. Seibold, S. 317.

⁹⁶⁷ Vgl. Memorandum zur rüstungswirtschaftlichen Situation, ZARH B51/81.

⁹⁶⁸ Vgl. Leitzbach, Rheinmetall, S. 505 ff.

⁹⁶⁹ Seibold, S. 320.

für zukunftssträftig hielt.⁹⁷⁰ Dieser Vorschlag war 1962 mit dem Erwerb der Benz & Hilgers GmbH als Keimzelle einer rasch wachsenden Verpackungsmaschinensparte umgesetzt worden.

Den Einfluss des Hauses Röchling auf die strategische Ausrichtung von Rheinmetall beschrieb Vorstand Hans-Udo Brauner in einem Positionspapier zum Selbstverständnis des Konzerns im Jahre 1985 wie folgt: *„Die Röchling-Familiengemeinschaft hat ihre finanziellen Interessen mit dem Ziel der Absicherung des Familienvermögens in zwei Gesellschaften zusammengefasst. ... Die Röchlingfamilie, die in langer Tradition mit Stahl und Kohle (Produktion und Handel) tätig gewesen ist, hat aus Gründen der Risikostreuung seit 1950 ihre finanziellen Ressourcen in einer ersten Phase in die industrielle Weiterverarbeitung ... umgeschichtet, hier gesellschaftsrechtlich zusammengefasst in der RIV, mit Schwerpunkt in die Rheinmetall Berlin AG und die Rheinmetall GmbH. ... Seit 1979 ist diese Diversifikationspolitik der RIV, die neben der Wehrtechnik und durch diese refinanziert auch seit etwa 1960 den Maschinenbau umfasste, in einer zweiten Phase bis 1983 in Richtung zivile industrielle Unternehmen durch Erwerb der WMF AG (Gebrauchsgüter um Tisch und Küche) und der Jagenberg AG (Verpackungstechnik und Maschinenbau für die Nahrungsmittel- und Papierindustrie) verstärkt worden.“*⁹⁷¹ In deutlicher zeitlicher Distanz zu den seinerzeitigen Entscheidungsprozessen stellte Brauner nach seinem Ausscheiden im Jahre 2000 fest, dass die Strategie des Rheinmetall-Konzerns den langfristigen strategischen Vorgaben des Mehrheitsaktionärs Röchling gefolgt sei. Die wesentlichen strategischen Zielsetzungen hätten in der Absicherung bzw. Steigerung der Vermögenswerte des Unternehmens bestanden, um diese an die nächste Familiengeneration weitergeben zu können. Zudem sei das Ziel einer angemessenen und kontinuierlichen Dividende für die Röchling-Gesellschafter einerseits und der Thesaurierung von Gewinnen im Rheinmetall-Konzern andererseits verfolgt worden, um den knappen Kapitalressourcen von Röchling Rechnung zu tragen. Letztlich habe ein wesentliches strategisches Ziel in der Diversifikation des Produktportfolios durch Akquisitionen im zivilen Bereich mit einer relativen Reduktion der wehrtechnischen Arbeitsgebiete bestanden.⁹⁷²

Der Mehrheitsaktionär Röchling war jedoch kein einheitlicher Akteur. Es handelte sich vielmehr um einen komplexen Familienverbund, in dem es unterschiedliche Interessenlagen, unterschiedliche strategische Ausrichtungen und damit unterschiedliche Fraktionen gab. Das Handeln wurde letztlich von der Fraktion bestimmt, die sich im Ergebnis durchsetzen konnte. So gab es, wie oben dargestellt, innerhalb der Familie Röchling in den 1970er Jahre starke Tendenzen, die Wehrtechnik gegenüber dem Maschinenbau, der Elektronik und den Gebrauchsgütern zurückzudrängen. Dagegen stand eine Fraktion um den langjährigen Aufsichtsratsvorsitzenden Hans-Ulrich Gußmann, der die Idee der Wehrtechnik als die eigentliche Zukunftsbasis des Hauses Rheinmetall verteidigte, und deren Fortbestand schließlich gegen viele Widerstände aus der Familie durchsetzen konnte.⁹⁷³

Das zuvor mehrfach genannte Synergieziel spielte 1985 allenfalls noch innerhalb der verschiedenen Unternehmensbereiche eine Rolle, jedoch nicht mehr auf Konzernebene. Auf einer Tagung der Vorstände des Rheinmetall-Konzerns wurde festgestellt, dass die drei Unternehmensberei-

⁹⁷⁰ Vgl. Schreiben von Ernst Röchling an Otto-Paul Caesar vom 18.05.1957, ZARH A4/76.

⁹⁷¹ Hans-Udo Brauner: Zum Selbstverständnis der Rheinmetall-Gruppe, 19.04.1985, ZARH A7/11, S. 12.

⁹⁷² Vgl. Brauner, Hans-Udo und Grillo, Ulrich: Strategic Due Diligence, in: Berens, Wolfgang, Brauner, Hans-Udo und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵, S. 337-358. Brauner kam von Bosch und gehörte dem Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG von 1980 bis 2000 an.

⁹⁷³ Leitzbach: Rheinmetall, S. 515.

che Wehrtechnik, Maschinenbau und Gebrauchsgüter vollkommen verschiedene Geschäfte betrieben und zwischen ihnen keinerlei Synergien hinsichtlich Programm, Markt (Kunden, Vertriebswege) Personal oder Fertigung bestünden. Die Differenzierung in diese drei Geschäftsbereiche diene ausschließlich der Risikostreuung. Synergien seien allenfalls durch den Erfahrungsaustausch der Führungskräfte und bei der Finanzierung denkbar.⁹⁷⁴

Anlässlich des 100jährigen Bestehens von Rheinmetall stellte Vorstand Brauner 1989 fest, dass für Rheinmetall seit der Gründung zwei Zielsetzungen wichtig gewesen seien, nämlich Überleben und Wachsen. Zum Überleben seien finanzielle und personelle Stabilität und Absicherung und Verteidigung des Erreichten notwendig. Erfolgsfaktoren des Wachstums seien Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und der Mut zum kalkulierten Risiko der Veränderung. Der Erreichung dieser Ziele habe die bis dato richtige Strategie der Risikostreuung bei gleichzeitiger Synergie durch parallele industrielle Erzeugnisprogramme in Wehrtechnik und Maschinenbau gedient.⁹⁷⁵

Es kann zusammenfassend festgestellt werden, dass der Rheinmetall-Konzern im betrachteten Zeitraum das strategische Ziel verfolgte, seinen Produktionsschwerpunkt, der aufgrund der Bedingungen, die der Bund im Zusammenhang mit dem Verkauf an Röchling gestellt hatte, wieder deutlich in der Wehrtechnik lag, zugunsten des zivilen Bereiches zu verschieben, wobei ein paritätisches Verhältnis von ziviler und wehrtechnischer Produktion angestrebt wurde. Hauptmotiv hierfür war eine nach Einschätzung von Rheinmetall in der Struktur des Rüstungsmarktes und insbesondere im Verhalten des Bundes begründetes Auslastungsrisiko. Um dieses Risiko zu beschränken, wurde angestrebt, den Zivilbereich zu der gleichen Größe wie die Wehrtechnik auszubauen, also ein Gleichgewicht beider Bereiche herzustellen. Neben dem Hauptmotiv des Risikoausgleiches bzw. der Risikominderung spielten als Nebemotive eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, z.B. durch höhere Renditen im Zivilbereich, oder eine günstigere Verteilung der Overheadkosten und die Absicht einer Imageveränderung eine Rolle. Das Wachstum im Zivilbereich sollte extern, also durch den Kauf von am Markt eingeführten Unternehmen erfolgen. Zunächst verfolgte man die Akquisition mittelständischer Unternehmen, in den 1980er Jahren zielten die Akquisitionsbestrebungen auf Unternehmen mit einer „*betriebswirtschaftlich notwendigen Größe*“, also auf größere Unternehmen ab.

Das grundsätzliche Ziel einer Verschiebung des Unternehmensschwerpunktes weg von der Wehrtechnik durch konsequenten Ausbau des Zivilbereiches wurde anlässlich einer Offerte zur Übernahme einer Beteiligung an dem Oberndorfer Waffenhersteller Heckler & Koch GmbH zumindest kurzfristig relativiert. Über einen Mittelsmann bot sich Rheinmetall 1972 die Gelegenheit, eine 25%-Beteiligung an Heckler & Koch mit der Option weiterer Erhöhungen zu erwerben.⁹⁷⁶ Heckler & Koch, ein Familienunternehmen mit vier Gesellschaftern, erwirtschaftete einen Umsatz von 60 Mio. DM und beschäftigte 1.800 Mitarbeiter. Das Unternehmen stellte vornehmlich Klein- und Handfeuerwaffen für militärische und polizeiliche Zwecke sowie Jagd- und Sportwaffen her, hätte also im Falle einer Beteiligung das Programm der Rheinmetall-Wehrtechnik nach unten um den Bereich kleinkalibriger Waffen ergänzt.⁹⁷⁷ Im Zuge der Auseinandersetzung mit diesem Angebot stellte das Rheinmetall-Management fest, dass durch eine Beteiligung die

⁹⁷⁴ Vgl. Leitbilder der Unternehmenspolitik, Vorträge anlässlich des Wochenendgespräches der Vorstände der Rheinmetallgruppe 19. und 20.04. 1985, ZARH A7/11, S. 19.

⁹⁷⁵ Hans-Udo Brauner, Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehens am 01.05.1989, ZARH A11/4.

⁹⁷⁶ Vgl. im Folgenden Notiz vom 18.1.72: Beteiligung an Heckler & Koch GmbH, Oberndorf, ZARH A4/52.

⁹⁷⁷ Zum Programm gehörten Pistolen, Maschinenpistolen, automatische Sturmgewehre, Maschinengewehre.

strategisch angestrebte Parität von Wehrtechnik und zivilem Bereich und damit die bisherige langfristige Unternehmenskonzeption in Frage gestellt würde. Zudem steige die Abhängigkeit von dem öffentlichen Auftraggeber weiter an. Andererseits ermöglichte eine Beteiligung an Heckler & Koch den Wiedereintritt in den Markt der kleinkalibrigen Waffen, deren Herstellung Heckler & Koch besser als Rheinmetall beherrschte, was Rheinmetall als große Chance begriff. Durch die Programmergänzung um eine fertig entwickelte Waffenfamilie wären infolge der Austauschbarkeit von Teilen zwischen den verschiedenen Produkten der Waffenfamilie erhebliche Kostenvorteile erzielbar gewesen. Außerdem hätten sich die Aussichten auf lukrative Exportgeschäfte verbessert, da Kleinwaffen erheblich geringeren Exportrestriktionen unterlagen. Letztlich wäre eine Verbindung von Rheinmetall und Heckler & Koch in der Lage gewesen, den einzigen inländischen Wettbewerber Mauser zu kontrollieren und hätte so zu einem Quasi-Anbietermonopol bei den kleinkalibrigen Waffen zu einem Anbietermonopol gegenüber dem Bund führen können. Auch sah das Rheinmetall-Management große wirtschaftliche und produktionstechnisch-strukturelle Synergiepotenziale in einer Eingliederung der Fertigungsanlagen von Heckler & Koch in den eigenen Bestand. Die Nutzung der modernen Fertigungsanlagen der Oberndorfer bot die Möglichkeit, die wehrtechnischen Produktionsanlagen von Rheinmetall neu aufzustellen, und eine unbedingt notwendige Strukturbereinigung am Standort Düsseldorf vorzunehmen. Diese Notwendigkeit folgte aus dem Umstand, dass das gesamte, durch die Rheinmetall GmbH genutzte Werksgelände, baulich-strukturell auf dem unmittelbaren Nachkriegszustand basierte und damit zahlreiche Unzulänglichkeiten aufwies, die einen effektiven Fertigungsfluss behinderten und notwendige Produktionskostensenkungen erschwerten. Außerdem versprach man sich bei Gelingen der Kooperation einen Präzedenzfall für weitere Bereinigungen auf dem Wehrtechniksektor, z.B. bei Munition und schweren Waffen. Im Ergebnis war man bei Rheinmetall der Auffassung, dass die sich aus einer Beteiligung an Heckler & Koch ergebenden Vorteile höher zu bewerten seien, als der Nachteil, dass der Rheinmetall-Konzern auch weiterhin einen eindeutigen wehrtechnischen Schwerpunkt hätte. Im Ergebnis kam die Beteiligung von Rheinmetall an Heckler & Koch nicht zustande. Gründe hierfür sind nicht bekannt.⁹⁷⁸

6.2.3 Aussagen zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie

Neben den grundsätzlichen Aussagen zur strategischen Ausrichtung des Rheinmetall-Konzerns und des angestrebten Verhältnisses von wehrtechnischer und ziviler Produktion sind Aussagen und Planungen für die konkrete Umsetzung der Strategie für den Zivilbereich einschließlich der Einschätzung der Geschäftsbereiche, in die diversifiziert werden sollte, von großer Bedeutung. Nach der grundsätzlichen Entscheidung zur Diversifikation in zivile Geschäftsfelder musste die Rheinmetall-Berlin AG diejenigen Branchen und Märkte identifizieren und auswählen, in die sie diversifizieren wollte. Sie musste zudem entscheiden, ob die Diversifikation durch externes oder internes Wachstum erfolgen sollte, und wie der Konzern insgesamt zu strukturieren war.

Für die Diversifikationen in den 1950er bis 1970er Jahren waren die Diversifikationsgeschäftsfelder Maschinenbau mit den Bereichen Verpackungstechnik und Umformtechnik sowie die Mess- und Regeltechnik ausgewählt worden. Um zu verstehen, auf welche Überlegungen und Begrün-

⁹⁷⁸ In den Beständen des ZARH finden sich diesbezüglich keine weiteren Informationen und Heckler & Koch hat jegliche Auskunft zu allen Firmeninterna abgelehnt.

dungen diese Auswahl zurückging, werden im Folgenden die grundsätzlichen strategischen Aussagen der Rheinmetall-Führung in Bezug auf diese Geschäftsfelder dargestellt. Die Entscheidungsgründe für die Auswahl der akquirierten Unternehmen werden im Zusammenhang mit der Darstellung der Unternehmen selbst untersucht.⁹⁷⁹

Hinsichtlich der Strukturierung des Rheinmetall-Konzerns formulierte Vorstand Clauser bereits 1965 eine Reihe konstitutiver Fragen, die einerseits die strategische Zielsetzung der Synergieerschließung deutlich machen, und die andererseits die Notwendigkeit einer effektiven Unternehmenssteuerung und deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg thematisieren.⁹⁸⁰ Clauser hielt insbesondere die Klärung der folgenden Fragen für notwendig:

- Soll der Konzern zentral oder dezentral strukturiert sein?
- Welche Aufgaben müssen bei einer dezentralen Struktur zentral erledigt werden?
- Wie kann, auch im Detail, eine einheitliche Firmenpolitik sichergestellt werden?
- Was ist die optimale Betriebsgröße?
- Welche Funktionsbereiche können zu einer Gruppe zusammengefasst werden?
- Soll die Gruppierung nach technischen oder kaufmännischen Funktionen erfolgen?
- Wie können Überschneidungen und parallele Funktionen vermieden werden?
- Welcher Aufbau bietet die beste Möglichkeit zur gegenseitigen Kapazitätshilfe?
- Sollen Wehrtechnik und zivile Produktion zusammengefasst oder getrennt werden?
- Durch welchen Aufbau wird im Zivilbereich eine marktgerechte Kostenstruktur gesichert?
- Wie können rüstungsbedingte Umstände vom zivilen Sektor ferngehalten werden?
- Wie können Entwicklung, Konstruktion und Verkauf koordiniert werden?
- Wie soll die Zusammenarbeit mit den Töchtern konkret gestaltet werden?
- Wer koordiniert die Programme und setzt im Einzelnen die Prioritäten fest?
- Wer sichert die Austauschbarkeit der Einzelteile?
- Wer koordiniert die Lohn- und Gehaltspolitik?
- Wer sichert, dass bei allen Firmen die gleichen Vorschriften in der Konstruktion, im Normenwesen etc. befolgt werden?

Die klare und widerspruchsfreie Beantwortung dieser Fragen und deren konsequente aufbau- und ablauforganisatorische Umsetzung im Konzern hatte nach Clausers Einschätzung entscheidenden Einfluss auf Erfolg oder Misserfolg der Diversifikationsstrategie. Auch enthielt sein Fragenkatalog implizit einige Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Strategie. So wurden die Notwendigkeit einer einheitlichen Unternehmenspolitik und einer einheitlichen Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit der verschiedenen Tochtergesellschaften und Teilbereiche erkannt, die Thematik einer organisatorischen Zusammenfassung von Funktionen und Programmen angesprochen sowie die Frage der Schnittstelle von zivilem und militärischen Programm beschrieben. Zudem wurde die Notwendigkeit der Erschließung von Synergien speziell bei den Fertigungskapazitäten und der Vermeidung von Überschneidungen und Parallelen bei Programm und betrieblichen Funktionen thematisiert.

Der Ausbau des Zivilbereiches zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie war regelmäßig Gegenstand von Besprechungen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Im Rahmen solcher

⁹⁷⁹ Vgl. Kapitel 7.

⁹⁸⁰ F.W. Clauser: Notiz zu grundsätzlichen Fragen der Firmenkonzeption vom 11.11.1965, ZARH A4/23.

Besprechungen wurde 1967 vereinbart, dass der zivile Sektor unter Konzentrations- und Einsparungsmaßnahmen intensiviert werden solle. Im Maschinenbau sollten Montagemaschinen und Rohreinziehpressen einen Schwerpunkt bilden, der durch den gelegentlichen Bau von Sondermaschinen ergänzt wurde.⁹⁸¹ Ende des Jahres konnte Vorstand Clauser über den Abschluss der Reorganisation des Zivilbereiches berichten und mitteilen, dass man hiervon für das folgende Jahr erhebliche Kostensenkungen erwartete.⁹⁸² In einem Grundsatzpapier zum Zivilbereich formulierte Vorstand Clauser Anfang 1968 die Auffassung, dass für den Rheinmetall-Konzern Möglichkeiten einer erfolgreichen Diversifikationspolitik in den Maschinenbau, insbesondere im Bereich Verpackungsmaschinen, Montagemaschinen und Umformmaschinen bestünden.⁹⁸³ Im Verpackungsmaschinenbereich, in den Rheinmetall mit dem Kauf von Benz & Hilgers 1962 diversifiziert hatte, erwartete Clauser aufgrund allgemeiner gesellschaftlicher Entwicklungen wie des Wachstums der Bevölkerung, der Tendenz zur Selbstbedienung und einer wachsenden Bedeutung von Markenartikeln, in deren Folge auch der Verpackung aufgrund ihrer Werbekraft eine steigende Bedeutung zukommen würde, ein deutliches Wachstum. Der Verpackungsmaschinenmarkt war u.a. nach dem für die Verpackung verwendeten Material, z.B. Pappe (Karton), Papier, Kunststoff, Metall und Metallfolien gegliedert. Ein überproportionales Wachstum erwartete Clauser insbesondere bei den Maschinen für Kunststoffverpackungen, einem Markt, in dem Rheinmetall bisher noch nicht tätig war. Da er für einen Einstieg in diesen Markt im Wege des internen Wachstums Entwicklungskosten von 1,5 Mio. DM und eine Entwicklungsdauer von ca. zwei Jahren für erforderlich hielt, strebte Clauser eine Verbindung mit der französischen Plastimécanique an, die mit ihren Formseal-Maschinen seit mehr als zehn Jahren auf dem Markt der Kunststoffverpackungsmaschinen federführend tätig war.⁹⁸⁴ Rheinmetall wollte durch den Zukauf von Unternehmen eine Verpackungsgruppe analog zu der des Hauptwettbewerbers Bosch aufbauen, dessen Verpackungsmaschinenbereich aus drei selbstständigen Firmen bestand, nämlich der Hoeller GmbH (Kunststoff, 15 Mio. Umsatz), der Hamac-Hansella GmbH (Papier, 30 Mio. Umsatz) und der Hesser AG (Karton, 60 Mio. Umsatz). Die Rheinmetall-Verpackungsmaschinengruppe sollte nach den Vorstellungen Clausers aus den Firmen Benz und Hilgers (Papier/Pappe, 25 Mio. Umsatz), Theegarten (Papier, 10 Mio. Umsatz), Höfliger & Karg (Karton, 40 Mio. Umsatz) und Plastimécanique (Kunststoff, 10 Mio. Umsatz) bestehen.⁹⁸⁵

Positiv schätzte Clauser auch die Entwicklungschancen im Bereich der Montagemaschinen ein, die nach seiner Einschätzung mit den Verpackungsmaschinen technisch eng verwandt waren. Der Markt für Montagemaschinen stand nach Einschätzung Clausers 1968 erst am Anfang seiner Entwicklung und versprach für die nächsten Jahre ein Volumen von ca. 100 Mio. DM. Rheinmetall hatte 1965 in der GmbH mit der Entwicklung und der Produktion von Montagemaschinen begonnen und verfügte über entsprechendes Knowhow sowie Patentrechte. Zwischen dem Produktbereich Montagemaschinen und dem Bereich Mess- und Regeltechnik bestanden nach Clausers Überzeugung technische Synergiepotenziale, da Produkte der Konzernunternehmen Aviatest GmbH bzw. der Brandau Messautomatik GmbH zur Steuerung der Montagemaschinen verwendet werden konnten.

⁹⁸¹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung 27.04.1967, ZARH A 23/3.

⁹⁸² Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung 21.11.1967, ZARH A 23/3.

⁹⁸³ Vgl. im Folgenden Kurznotiz F.W. Clauser betrifft zivile Aktivitäten vom 15.2.68, ZARH A4/23.

⁹⁸⁴ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/3, zu Plastimécanique vgl. Kapitel 7.3.3.

⁹⁸⁵ Ein Erwerb der Firmen Theegarten und Höfliger & Karg erfolgte nicht. Vgl. dazu auch Kapitel 7.4.

Eine technische Verwandtschaft sah Clauser auch zwischen den Montagemaschinen und Maschinen für die Kaltverformung von Draht und anderen Kleinteilen. Derartige Maschinen stellten nach seiner Auffassung eine schlüssige und harmonische Ergänzung des Montagemaschinenprogramms dar, das bei der Rheinmetall GmbH gefertigt wurde. Aufgrund der großen technischen Nähe insbesondere von Drahtbiegemaschinen und Montagemaschinen könnten für beide Maschinentypen verwendbare Baukastenelemente erstellt und damit die Fertigung deutlich wirtschaftlicher gestaltet werden.⁹⁸⁶ Auf der Grundlage einer Marktuntersuchung, die für das Gebiet der Kaltverformung gute Marktchancen ergeben hatte, stimmte der Aufsichtsrat dem Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Maschinenfabrik Ludwig Grefe GmbH in Lüdenscheid, die Drahtbiegemaschinen, Gewindewalz- und Schraubenkopfschlitzmaschinen produzierte, zu; Rheinmetall tat mit dieser Beteiligung 1968 den ersten Schritt zur Diversifikation in die Umformtechnik.⁹⁸⁷ In der Beschlussvorlage an den Rheinmetall-Aufsichtsrat hieß es: *„Unsere Untersuchungen der Märkte für Maschinenbauerzeugnisse haben gezeigt, daß es nur noch wenige Produkte gibt, die hier einen steigenden Trend aufweisen. Im Gegenteil: auf dem Gebiet der zerspanenden Werkzeugmaschinen ist eine fallende Tendenz zu beobachten. Einen Anstieg zeigt das Gebiet der Kaltverformung. In diesem Markt sind es speziell die Maschinen für Kaltverformung von Draht und anderen Kleinteilen, die eine interessante Aufwärtsentwicklung aufweisen. Nahe verwandt zu diesen Maschinen sind die Montagemaschinen, aber auch Verpackungsmaschinen. ... Gleiches gilt für die Gewindewalz- und Schraubenkopfschlitzmaschinen. Aufgrund der steigenden Umsatztendenzen beider Produktionsgruppen erscheint es uns sinnvoll und lohnend, diesen Markt zu bearbeiten.“*⁹⁸⁸ Da Grefe mit seinem Programm aber nur ein kleines Marktsegment abdeckte, und man den Markt als „nachweislich expansiv“ einschätzte, sollten das Produktionsprogramm erheblich ausgeweitet und zusätzliche Marktsegmente bedient werden. Es war vorgesehen, für eine erweiterte Produktion die Maschinenbaukapazitäten der Rheinmetall GmbH zu nutzen.⁹⁸⁹ Da sich dieses Konzept aufgrund von Kapazitätsengpässen im Versuchsbau nicht realisieren ließ, erfolgte der weitere Ausbau des Umformbereiches durch Unternehmensakquisitionen. Im Zusammenhang mit dem Erwerb der Maschinenfabrik Meyer, Roth & Pastor im Jahre 1970 betonte der Vorstand, dass *„die Chancen, vor allem langfristiger Art, die diese Branche [die Umformtechnik, d.Vf.] bietet“*, genutzt werden sollten.⁹⁹⁰ Der Ausbau des Umformbereiches erfolgte mit dem Ziel, der zweitgrößte Anbieter nach dem Marktführer Wafios aus Reutlingen zu werden.⁹⁹¹ Gleichfalls 1968 entstand die Idee der Einrichtung einer zentralen Vertriebsorganisation für den Zivilbereich. Diese sollte nach einer Anlaufzeit zu einem eigenständigen Unternehmen erweitert und für die angeschlossenen Firmen unter einem einheitlichen Namen wie z.B. „Rheinmetall-Industrietechnik GmbH“ auf den verschiedenen Märkten auftreten.⁹⁹²

Eine grundsätzliche Positionsbestimmung des Rheinmetall-Konzerns zur Ausrichtung seiner zivilen Produktion erfolgte 1969 anlässlich einer Zusammenkunft des Vorstandes mit Vertretern des Aufsichtsrats in Trier.⁹⁹³ Dort wurde festgestellt, dass eine Diversifikation nur dann wirt-

⁹⁸⁶ Vgl. Im Folgenden : Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, ZARH A4/23.

⁹⁸⁷ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/3.

⁹⁸⁸ Rheinmetall-Berlin AG, Vorlage an den Aufsichtsrat vom 03.04.1968, ZARH A418/1.

⁹⁸⁹ Vgl. Im Folgenden : Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, ZARH A4/23.

⁹⁹⁰ Entwurf einer Vorlage für den Aufsichtsrat zum Kauf von Meyer, Roth & Pastor, ZARH A23/18.

⁹⁹¹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 677.

⁹⁹² Konzeption der Vertriebsorganisation des Zivilprogramms vom 01.08.1968, ZARH A4/23.

⁹⁹³ Vgl. Im Folgenden : Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, ZARH A4/23.

schaftlich sinnvoll sei, wenn sie sich auf möglichst wenige Kerngebiete konzentriere, die ihrerseits in einem fruchtbaren Zusammenhang miteinander stehen. Dabei müsse eine bestimmte Marktbedeutung erreicht werden, was für Rheinmetall nur im Rahmen von Spezialisierungen möglich sei. Die Herstellung der einzelnen spezialisierten Produkte sollte aus Gründen der Rentabilität und auch der Flexibilität am Markt durch Unternehmen mit einer optimalen Größe erfolgen. Im Bereich des Maschinenbaus und der Mess- und Regeltechnik seien Unternehmen mittlerer Größe optimal. Als zivile Kerngeschäftsfelder wurden der Waffenbau (zivile Läufe, Jagdwaffen, Bolzensetzgeräte), der Maschinenbau (Verpackungsmaschinen, Umformmaschinen, Montagemaschinen) und die Elektronik (Prüfstände, Messgeräte, Steuerungen) genannt, die um die Sonderzweige Verkaufsautomaten, Stoßdämpfer, Pressen und Schmiedeteile ergänzt werden sollten. Von zentraler Bedeutung für diese Konzeption war die Synergiethematik. Es sollten möglichst gleichartige Maschinen nach einem Baukastenprinzip hergestellt werden, um durch unterschiedliche Konjunkturen in den verschiedenen Geschäftsfeldern verursachte Nachfrageschwankungen durch einen kurzfristigen Austausch von Kapazitäten auszugleichen. Man war der Auffassung, dass Drahtbiegemaschinen, Verpackungs- und Kunststoffbearbeitungsmaschinen technisch einen hinreichend gleichartigen Charakter hätten, da bei diesen die Zu- und Abführung, die Taktvorrichtung und das Gestell für alle Maschinen gleichartig sei, Unterschiede gebe es lediglich bei den Werkzeugen. Bei diesen Gemeinsamkeiten nach innen sei nach außen eine echte Diversifikation durch ganz unterschiedliche Märkte gegeben. Ein hohes Maß technischer Verwandtschaft sah man bei Montagemaschinen, Verpackungsmaschinen und Umformmaschinen. Die Verpackungsmaschinenbranche bewertete man wegen der bereits im Vorjahr festgestellten Trends (Bevölkerungswachstum, Selbstbedienung, Werbebedeutung der Verpackung) weiterhin positiv. Die Erwartungen in Bezug auf die Entwicklung der Branchenattraktivität waren groß und man erwartete ein über dem Wachstum des Bruttosozialprodukts liegendes Wachstum des Verpackungsmaschinenmarktes. Als nachteilig bewertete man allerdings die Schnelllebigkeit dieses Marktes, der beständig neue Produkte und damit hohe Entwicklungsaktivitäten erforderte. Um diesem Erfordernis gerecht werden zu können, hielt man eine hohe Flexibilität der Anbieter für notwendig, die nur bei einer optimalen Betriebsgröße mittlerer Kapazität von ca. 500 Mitarbeitern zu erreichen war. Ein besonderes Wachstumspotenzial sah man in dem Segment der Maschinen für Kunststoffverpackungen, in das man im Vorjahr durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Plastimécanique eingedrungen war. Durch die Zusammenarbeit zwischen Benz & Hilgers und Plastimécanique mit den Produktionsstandorten Düsseldorf, Falaise und Herford seien neue Marktmöglichkeiten erschlossen worden. Allerdings sei es noch notwendig, die neue Gruppe weiter auszubauen und die Zusammenarbeit der beteiligten Firmen zu vertiefen. Zudem strebte man an, durch eine Programmerweiterung um andere Arten von Verpackungsmaschinen den Gesamtmarkt der Verpackungstechnik in stärkerem Maße zu bedienen. Entsprechende Programmierungsmöglichkeiten wurden in weiteren Unternehmensakquisitionen gesehen. So beabsichtigte Rheinmetall, seinen aus Benz & Hilgers und Plastimécanique bestehenden Verpackungsbereich durch den Erwerb von Theegarten und Höfliger & Karg⁹⁹⁴ zu einer Verpackungsgruppe auszubauen, die der des Hauptwettbewerbers Bosch ebenbürtig war. Nach Erreichen einer gleichberechtigten Marktposition wollte man mit Bosch einen „*auskömmlichen Markt pflegen*“.⁹⁹⁵

⁹⁹⁴ Vgl. Kapitel 7.4.

⁹⁹⁵ Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, S. 5, ZARH A4/23.

Gruppenübergreifende Synergiepotenziale bestanden nach Einschätzung des Rheinmetall-Managements primär in der Nutzung von Spin-offs der Wehrtechnik. So konnten beispielsweise Kenntnisse aus der Waffenfertigung für die Weiterentwicklung der Bolzensetzgeräte der Tornado-Befestigungstechnik genutzt werden, da deren Schusskartuschen eine technische Verwandtschaft mit Schusswaffen aufwiesen. Die Rheinmetall-Elektronikgruppe (Mess- und Regeltechnik) sollte als Bindeglied zwischen der Wehrtechnik und dem Maschinenbau dazu beitragen, Forschungs- und Entwicklungsergebnisse des Rüstungsbereiches zivil zu nutzen.⁹⁹⁶ Man sah in elektronischen Steuerkomponenten, die in der Wehrtechnik entwickelt wurden, einen wesentlichen künftigen Erfolgsfaktor für den Maschinenbau: *„Es ist heute schon abzusehen, dass noch in den 70er Jahren Verpackungs-, Kunststoff- und auch viele Drahtbiege- und Montagemaschinen in der gleichen Art elektronisch gesteuert werden, wie es heute schon bei spanabhebenden Werkzeugmaschinen geschieht.“*⁹⁹⁷ Die technische Kompetenz zur elektronischen Steuerung von Maschinen sah man bei den Konzerntöchtern Aviatest und Brandau.

Im Zusammenhang mit den Erweiterungsplänen für den Zivilbereich wurde auch 1969 das strategische Ziel einer Erschließung von Synergiepotenzialen formuliert: *„Die drei Rheinmetallgruppen Wehrtechnik, Maschinenbau und Elektronik können in gegenseitiger Beeinflussung mit den Kenntnissen des eigenen Bereiches neue Produktionen herausbringen, die jeweils in der angesprochenen Firma für die Zukunft neue Marktchancen bringen.“*⁹⁹⁸ In einer weiteren strategischen Aussage des Jahres 1969 wurde die herausgehobene Bedeutung der Verpackungstechnik innerhalb des Maschinenbaus betont. Dieser Bereich sollte durch externes Wachstum massiv ausgebaut werden. Die bestehende Gruppe aus Benz & Hilgers, Benhil, Plastimécanique und Schütz & Grieving sollte durch den Zukauf weiterer Unternehmen erheblich erweitert, das Programm vergrößert und das Marktgewicht der Rheinmetall-Verpackungstechnik entsprechend verstärkt werden. Als optimale Ergänzung betrachtete man die Firmen Ganzhorn & Stirn (Gasti), Höfliger & Karg oder Hassia, wobei bei den letzten beiden Firmen aufgrund ihrer Größe und der beschränkten Investitionsmittel des Rheinmetall-Konzerns nur eine Minderheitsbeteiligung möglich gewesen wäre.⁹⁹⁹ Gute Marktchancen sah man auch in dem *„aussichtsreichen Markt für Drahtbiege- und Gewindewalzmaschinen“*, der durch den Kauf von Grefe erschlossen worden war. Um diesen Markt besser bedienen zu können, hielt man eine Zusammenarbeit mit Meyer, Roth & Pastor für sinnvoll, zumal dieses Unternehmen, wie auch Rheinmetall, im Bereich der Montagemaschinen aktiv war. Als wichtiges Ziel wurde auch hier die Erschließung von Synergiepotenzialen genannt. Die verschiedenen Unternehmensbereiche sollten unter Erschließung wechselseitiger Synergien neue Produkte entwickeln und Marktchancen wahrnehmen. Die Fähigkeit, weitere Firmen in den Rheinmetall-Konzern zu integrieren, wurde aus der Methodenkompetenz der Wehrtechnik und den Fähigkeiten der Konzernzentrale abgeleitet: *„Die Stärke der Stabsabteilungen in Düsseldorf auf der einen Seite und die methodischen Hilfsmittel der Systemanalyse praktiziert in der Wehrtechnik auf der anderen Seite, geben uns die Kompetenz, noch weitere Firmen in unsere Gruppen einzugliedern.“*¹⁰⁰⁰

⁹⁹⁶ Vertrauliche Zusammenfassung einer Besprechung zu „zivilen Aktivitäten“ vom 14.01.1969, ZARH A4/23.

⁹⁹⁷ ebenda

⁹⁹⁸ Aktennotiz zu Erweiterungsmöglichkeiten vom 26.09.1969 zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand, ZARH A23/3.

⁹⁹⁹ ebenda

¹⁰⁰⁰ Aktennotiz zu Erweiterungsmöglichkeiten vom 26.09.1969 zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand, ZARH A23/3.

Aussagen zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie finden sich auch in einem Positionspapier des Mehrheitsaktionärs Röchling aus dem Jahre 1971.¹⁰⁰¹ Dieser ging zunächst auf die Wehrtechnik ein und stellte fest, dass aufgrund der strukturellen Gegebenheiten des Rüstungsmarktes Nachfragesteigerungen kaum zu erwarten seien. Sie könnten sich allenfalls auf Geschäftsfelder beziehen, deren Produkte auch auf zivilen Märkten abzusetzen sind. Ein solches Geschäftsfeld sah man in der Pyrotechnik, zu deren Programm sowohl Manövermunition und Darstellungsmittel als auch Feuerwerkskörper und Signalmittel zählten. Die Position des Rheinmetall-Konzerns auf dem Gebiet des Spezialmaschinenbaus für spanlose Kaltumformung, auf den sich das Unternehmen mit der Akquisition von Grefe und Meyer, Roth & Pastor begeben hatte, war nach Einschätzung des Mehrheitsaktionärs gut und der Markt wurde als groß und potenziell ertragsstark bezeichnet. Mit den beiden Tochterfirmen habe Rheinmetall insbesondere eine starke Stellung in den Marktsegmenten Drahtbiegeautomaten, Kettenherstellungsmaschinen, Scharnierautomaten und Schraubenbearbeitungsmaschinen. Zur Verbesserung der Marktstellung plante man, die Produktionskapazität bei Grefe deutlich auszubauen und weitere Firmen zu erwerben. Als großen Vorteil betrachtete man den Umstand, dass sich bis dato noch keine große Firmengruppe des Maschinenbaus auf diesem Markt engagierte und Rheinmetall mithin einen Vorsprung hatte.¹⁰⁰²

In Bezug auf den zweiten Schwerpunkt im Rheinmetall-Maschinenbau, die Verpackungsmaschinenbranche, konstatierte man zunächst eine sehr positive Entwicklung in den vergangenen Jahren. Diese Branche betrachtete man als attraktiv. Verpackungsmaschinen seien ausgesprochene Spezialmaschinen, die in der Regel nur in Kleinserien gefertigt würden. Die Branche sei durch eine große Zahl hochspezialisierter Anbieter mittlerer Größenordnung gekennzeichnet, die aufgrund dieser Spezialisierung in bestimmten Marktsegmenten eine beinahe monopolartige Stellung innehätten. Der Markt habe zwar eine gewisse Konjunkturanfälligkeit, böte aber ansonsten gute bis sehr gute Gewinnmöglichkeiten. Im Gegensatz zur Umformtechnik seien in der Verpackungsbranche aufgrund ihrer Attraktivität auch bereits größere Firmengruppen wie Bosch, Babcock und DEMAG tätig. Die Rheinmetall-Verpackungstöchter Benz & Hilgers und Plastimécanique fertigten Verpackungsmaschinen und -anlagen für bestimmte Lebensmittel (flüssige bis pastöse Molkereiprodukte, Nahrungsfette, Eiskreme, Hefe, Feinkostartikel, Käse und ähnliches). Sie hatten auf ihren Spezialmärkten sehr hohe Marktanteile in Europa und relativ hohe Anteile auf dem Weltmarkt, und exportierten in 60 Länder der Welt. Nach Auffassung des Mehrheitsaktionärs sollte der Marktanteil im Lebensmittelsegment nicht weiter erhöht werden, sondern weitere Akquisitionen sollten der Erschließung neuer Marktsegmente wie beispielsweise dem der Verpackungsmaschinen für Süßwaren, pharmazeutischen Produkte oder Chemikalien dienen.

Im Geschäftsbereich Mess- und Regeltechnik sah der Mehrheitsaktionär einen zukunftssträchtigen Markt, den es zu erschließen galt. Rheinmetall verfügte bereits aus der Wehrtechnik über umfangreiches Knowhow in Bezug auf elektronische Steuerungen, das auch im zivilen Bereich genutzt werden konnte. Die Hauptanwendung der industriellen Elektronik sah man im Maschinenbau: Rheinmetall sollte in den Markt der Steuerungstechnik für numerische Werkzeugmaschinen eindringen und sich als Anbieter von elektronischen Maschinensteuerungen etablieren.

¹⁰⁰¹ Vgl. im Folgenden: Die Rheinmetall-Gruppe, bisher Geleistetes und Planungsvorhaben, Manuskript vom 29.06.1971, ZARH A4/23.

¹⁰⁰² Ein Versuch von Rheinstahl, sich in der Umformtechnik zu engagieren, war zuvor fehlgeschlagen.

Der Bereich Mess- und Regeltechnik des Rheinmetall-Konzerns bestand 1971 aus den Tochtergesellschaften Aviatest GmbH, Rheinmetall-Elektronik GmbH¹⁰⁰³ und Elan-Schaltelemente Kurt Maecker GmbH. Aviatest verfügte als Hersteller von Prüfständen insbesondere für die Luft- und Raumfahrtindustrie über eine hohe Kompetenz für das Projektieren von Systemen und die Montage dieser Systeme aus zugekauften Teilen. Die Rheinmetall-Elektronik beschäftigte sich vornehmlich mit der Entwicklung und dem Vertrieb von Messgeräten für mechanische Größen; Elan fertigte konventionelle elektrische Niederspannungsschalt- und Befehlsgeräte. Nach Auffassung von Röchling waren auf dem Gebiet der industriellen Elektronik die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb von entscheidender Bedeutung. Hier hatten Aviatest und Rheinmetall-Elektronik eine besondere Stärke. Elan hatte einen guten Ruf, fertigte qualitativ hochwertige Produkte und konnte damit auch relativ hohe Preise durchsetzen. Zudem verfügte Elan über eine starke Position in dem Zielmarkt der Werkzeugmaschinen. In der Kombination der Kernkompetenzen dieser drei Unternehmen und insbesondere in der Verbindung des Elan-Programms mit der Steuerungstechnik von Rheinmetall-Elektronik sah man bei Röchling eine große Chance, die konsequent genutzt werden sollte. Perspektivisch sollten weitere Anwendungsgebiete für die industrielle Elektronik identifiziert und neben dem Maschinenbau weitere Märkte erschlossen werden. Einen möglichen neuen Zielmarkt sah man in der Umwelttechnik (Spezialprodukte des Maschinen-, Anlagen- oder Gerätebaus, die elektronisches Messen und Regeln zur Voraussetzung haben), da der Umweltschutz zunehmende gesellschaftliche Bedeutung erlangte. Da ein schneller Ausbau der Elektronikgruppe gewünscht war, sollte dieser durch Zukauf erfolgen.

Im Zusammenhang mit der geplanten Beteiligung an Peltzer & Ehlers kam Rheinmetall 1972 zu der Einschätzung, dass für Formteile, die durch Kaltverformung auf Pressen hergestellt werden, und die u.a. für die Autoindustrie benötigt werden, gute Zukunftsaussichten bestünden; der Markt für derartige Umformmaschinen wurde als Wachstumsmarkt gesehen. Da diese Maschinen technisch anspruchsvoll seien, könnte ihre Fertigung auch nicht in Niedriglohnländer verlagert werden. Im Gegensatz dazu wurden die Zukunftsaussichten der Schraubenproduktion und der entsprechenden Maschinen kritisch bewertet, und man rechnete mit einer Verlagerung dieser eher einfachen Form der Umformung in Entwicklungsländer. Die Pressen zur Schraubenherstellung müssten damit perspektivisch auch dorthin verkauft werden.¹⁰⁰⁴ Im Übrigen war man bei Rheinmetall hinsichtlich der Perspektiven für die Umformtechnik optimistisch. Man sah für die Kaltumformung große Entwicklungspotenziale und strebte aufgrund eines erwarteten Marktwachstums weitere Zukäufe an. Dabei setzte man insbesondere auf den Spezialmaschinenbau, den man für weniger konjunkturanfällig hielt.¹⁰⁰⁵ Anlässlich der Erörterungen um den Kauf der Firma Leifeld, die im Bereich des Umformens durch Drücktechnik¹⁰⁰⁶ aktiv war, bewertete Rheinmetall 1973 das seinerzeit relativ neue Drückverfahren als eine zukunftsgerichtete Technik, mit der verschiedenste Metalle (u.a. Kupfer, Messing, Aluminium, Stahl) in Serienproduktion mit hoher Genauigkeit zu hochwertigen Produkten mit guter Festigkeit umgeformt werden konnten. Absatzmöglichkeit für so hergestellte Teile sah man u.a. in den Bereichen Haushaltstechnik, Automobiltechnik, Luft- und Raumfahrttechnik, Wehrtechnik und Kerntechnik. Den Markt für moderne Drückmaschinen hielt man für weltweit wachsend. Die Gruppe Umform-

¹⁰⁰³ Vormals Brandau-Messautomatik GmbH, die Umbenennung erfolgte 1969.

¹⁰⁰⁴ Vgl. Vermerk vom 06.04.1972, ZARH A4/15.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Besprechung Vorstand /Aufsichtsrat am 05.04.1972, ZARH A23/158.

¹⁰⁰⁶ Die Drücktechnik ist eine spezielle Art der Umformung von Metallen, weitere Arten sind u.a. die Zug- und die Biegetechnik.

technik bei Rheinmetall bestand 1973 aus den Gesellschaften Grefe, Meyer, Roth & Pastor, Fischer & Co., Kunzmann, Laeis und Malmedie. Die von den Unternehmen dieser Gruppe hergestellten Maschinen wiesen zahlreiche Gemeinsamkeiten auf. Sie arbeiteten überwiegend nach dem Prinzip der spanlosen Kaltverformung, dienten primär der Verarbeitung von Rundmaterial wie Rohren oder Draht, und wurden für die Herstellung von Massenprodukten für die Automobil-, Draht-, Kugellager-, Elektro-, Büromaschinen-, Spielwaren- und Schmuckwarenindustrie eingesetzt. Es handelte sich weitgehend nicht um standardisierte Serienprodukte, sondern um Spezialmaschinen, die auf die Anforderungen der jeweiligen Anwendung individuell abgestimmt waren. Allerdings unterschieden sich die Maschinen der verschiedenen Hersteller in Bezug auf das verwendete Umformverfahren. Die Maschinen von Grefe, Meyer, Roth & Pastor und Fischer & Co. führten Bearbeitungsvorgänge durch, die technologisch auf dem Prinzip des Biegeumformens beruhten, während die Rohreinzieh- und Aufweitpressen der Firma Laeis nach dem Prinzip der Druck- und Zugumformung arbeiteten, das technologisch den Übergang zur Massivumformung darstellte. Bei Rheinmetall war man der Auffassung, dass dieses Verfahren gegenüber der spanenden Umformung über wirtschaftliche und technische Vorteile verfügte und damit gute Zukunftsperspektiven und Aussicht auf zusätzliche Anwendungsgebiete hätte. Der Erwerb von Malmedie wurde insoweit als eine konsequente Programmweiterung betrachtet, als Rheinmetall durch dessen Maschinenprogramm (Draht- und Rohrziehmaschinen und Einfachdruck-, Doppeldruck- und Mehrstufenpressen) den Markt des Kaltschmiedens (Druckumformvorgänge wie Stauchen, Fließpressen usw.) erschlossen hatte. Rheinmetall besaß damit nach eigener Einschätzung das Potenzial, auf dem Gebiet der Draht- und Rohrumformung an einer erwarteten expansiven Marktentwicklung zu partizipieren, wobei noch kleinere Eigenentwicklungen oder Zukäufe zur Abrundung der Verfahrens- und Angebotspalette erforderlich schienen. Mit dem Erwerb der Firma Leifeld wollte man das Programm der Umformtechnik um die spanlose Umformung von Blech erweitern und damit einen neuen, zukunftsfähigen Teilmarkt erschließen.¹⁰⁰⁷ Die ebenfalls 1973 angestellten Überlegungen hinsichtlich einer Zusammenarbeit mit der Röhrs KG machen ein Interesse des Rheinmetall-Konzerns an einer weiteren Programmerkänzung im Umformbereich deutlich: man wollte in den Markt für Maschinen zur Herstellung technischer Federn eindringen.¹⁰⁰⁸

Anlässlich des hundertjährigen Bestehens der Malmedie GmbH lobte Rheinmetall-Vorstand Clauser die Umformtechnik, besonders die Kaltumformung, als eine zukunftsorientierte Technologie, die durch Verringerung des anteiligen Aufwands an spanabhebenden Arbeiten wesentlich zur Rationalisierung im Produktionsprozess beitrage. Ferner verfüge sie über eine verbesserte Werkstoffausnutzung, günstigere Fertigungseigenschaften sowie eine hohe Mess- sowie Formgenauigkeit. Aufgrund dieser Vorteile seien die Anwendungsmöglichkeiten der Kaltumformung sowie auch der Bedarf an derart geformten Produkten in den vergangenen zehn Jahren permanent gewachsen. Von einem weiteren Wachstum der spanlosen Umformung könne sicher ausgegangen werden. Im Weiteren postulierte Clauser eine Verwandtschaft von Umform- und Verpackungstechnik, da beide Bereiche über gleichartige Fertigungskapazitäten, ähnliche Konstruktionsmerkmale der Maschinen und ähnliche Absatzmärkte verfügten.¹⁰⁰⁹ Ferner stellte er fest, dass Rheinmetall den Schlüssel zur Behauptung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit

¹⁰⁰⁷ Kauf der Firma Leifeld & Co; Vorlage an den Aufsichtsrat vom 21.2.73, ZARH A23/18.

¹⁰⁰⁸ Notiz: Grundlinien für eine Zusammenarbeit zwischen der Dr. Werner Röhrs GmbH und der Rh-Gruppe, 02.07.1973, ZARH A4/52.

¹⁰⁰⁹ Der Hinweis auf ähnliche Absatzmärkte für Umform- und Verpackungsmaschinen ist nicht nachvollziehbar.

im Verkauf von Systemen, also im Anlagenbau, sehe: *„Dazu sind wir jetzt durch die Zusammenarbeit unserer Tochterfirmen in der Lage. Wir haben die Chance, verkettete Maschinen aus dem Produktangebot unserer Tochterfirmen zu entwickeln und aus einer Hand anzubieten.“*¹⁰¹⁰

Im Kontext einer Beschreibung der Ziele für die verschiedenen Unternehmensbereiche wurden 1974 die Zukunftsaussichten für die Umformtechnik positiv eingeschätzt.¹⁰¹¹ Das Umformen sei ein rationelles Verfahren der spanlosen Metallbearbeitung, das gegenüber der spanenden Formgebung insbesondere Vorteile hinsichtlich der Produktionsgeschwindigkeit, der Fertigungsgenauigkeit und der mechanischen Werkstoffeigenschaften aufweise. Speziell für mittels Umformung von Draht und Blechbändern hergestellte Produkte sah man aufgrund des allgemeinen Trends zur Hochtechnisierung weltweit einen wachsenden Markt und vertrat die Auffassung, die Rheinmetallgruppe verfüge mit ihrem Geschäftsbereich Umformtechnik über das Potenzial, an dieser Marktexpansion zu partizipieren. Der Markt für Umformmaschinen war nach der Einschätzung des Rheinmetall-Managements ein stark segmentierter Markt mit zahlreichen, relativ kleinen Segmenten für spezielle Anwendungsbereiche. Hier sah man sich angesichts des aus einzelnen Maschinen und Anlagen bestehenden *„Spezialitätenprogramms“* der Rheinmetall-Umformtechnik und der für die Bedienung kleinerer Marktsegmente als optimal eingeschätzten Größenordnung der verschiedenen Tochterunternehmen gut aufgestellt. Dementsprechend differenziert war das Programm: mit den Maschinen der Rheinmetall-Umformtechnik konnten Stahl, Nichteisenmetalle, Edelmetalle und Legierungen bearbeitet werden. Mögliche Ausgangsmaterialien waren Rohrdrahtstäbe, Blechbänder und schmale Blechstreifen. Zudem konnten Rohrdraht und Profile durch Ziehen, Richten oder Abschneiden weiterbearbeitet werden. Mögliche Kunden waren u.a. Unternehmen der Kabel- und Seilindustrie. Die Rheinmetall-Hochleistungspressen dienten der automatisierten Fertigung von Elementen für die Verbindungs- und Befestigungstechnik wie Schrauben, Muttern, Hohlkugeln oder Bolzen sowie anderer Formteile. Derartige Maschinen wurden u.a. in der Automobilindustrie benötigt. Mittels Biegeumformmaschinen für Draht oder Band konnten hochwertige Ketten für die Fördertechnik, den Schiffbau und den Bergbau und auch die Schmuckindustrie hergestellt werden. Außerdem dienten sie der Fertigung von Federringen, Scharnieren und Präzisionsteilen. Universalfräsmaschinen, also Maschinen zur spanenden Umformung, ergänzten das Programm der Metallbearbeitungsmaschinen. Besondere Bedeutung maß man der Synergiethematik bei: durch die Verkettung von Produktionsanlagen verschiedener Gesellschaften der Rheinmetall-Umformtechnik sei es möglich, neue Märkte zu erschließen. Zudem konnten im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen den Rheinmetall-Geschäftsbereichen Umformtechnik und Elektronik neukonzipierte Umformmaschinen mit digitalen Mess- und Steuerungseinrichtungen ausgestattet werden.

Optimistisch betrachtete man bei Rheinmetall im Jahre 1974 auch den Markt für Verpackungsmaschinen.¹⁰¹² Aufgrund allgemeiner Fortschritte in der Lebensmitteltechnik, der gewachsenen Bedeutung der Verpackung in der Werbung und als Mittel der Produktdifferenzierung sowie der steigenden Anforderungen der Konsumenten an die Verpackungsqualität ging man von einem weiteren Wachstum dieses Marktes aus. Als zukunftsgerichtete Produkte sah man neben Einzelmaschinen in erster Linie hochleistungsfähige Vollautomaten und komplette Straßen zum Verpacken von Gütern des täglichen Bedarfs mit pastöser oder flüssiger Konsistenz, die als

¹⁰¹⁰ F.W. Clauser : Pressemitteilung anlässlich des 100-jährigen Bestehens von Malmedie 1973, , ZARh A413/62.

¹⁰¹¹ Vgl. im Folgenden Unternehmensziele, Unternehmensbereich Umformtechnik, 1974, ZARh A4/17.

¹⁰¹² Vgl. im Folgenden Unternehmensziele, Unternehmensbereich Verpackungstechnik, 1974, ZARh A4/17.

Packmittel veredeltes Pergament, Becher aus Plastik, Hartpapier oder Metall mit Kunststoff- oder Aluminiumdeckel, sowie Kartons für die Endverpackung verarbeiten und zudem die Verpackung bedrucken konnten. Diese integrierten Anlagen sollten z.B. für die Verpackung von Joghurt zunächst das Packmittel formen, also die Joghurtbecher in einer Tiefziehanlage herstellen, das Produkt in den Becher füllen und diesen mit einem Deckel verschließen. Maschinen zur Verpackung von Butter sollten diese exakt portionieren, bedrucktes Papier passgenau falten, die Butter darin verpacken und dann versandfertig kartonieren. Als notwendige Programmergänzung wurden Maschinen zur Herstellung von Tuben, Dosen und Hülsen betrachtet.

Auf einer Konzerntagung im Herbst 1975 beschrieb Vorstand Hockel eine ausreichende Kapitalverzinsung und die weitgehende Sicherung von Arbeitsplätzen als Hauptunternehmensziele des Rheinmetall-Konzerns.¹⁰¹³ Der Konzernumsatz sollte zu je 50% im wehrtechnischen und im zivilen Sektor erwirtschaftet werden. Zur Erreichung dieser Ziele müsse der Umformbereich, dessen Zukunftschancen unter der Voraussetzung eines hohen technischen Niveaus und beständiger Innovation als gut eingeschätzt wurden, konsolidiert und ausgebaut werden. Innerhalb dieses Bereiches seien eine Programmkoordinierung, die Aufteilung von Fertigungsaufgaben auf die verschiedenen Unternehmen und ein Ausbau von Forschung und Entwicklung erforderlich. Eine positive Zukunftseinschätzung erfuhr auch die Verpackungstechnik. Sie sollte, wenn möglich auch im Ausland, ausgeweitet werden. Gute bis sehr gute Zukunftsaussichten wurden im Bereich Mess- und Regeltechnik gesehen, sofern hier ein hoher technischer Leistungsstand erreicht und der Bereich langfristig auf eine breitere Grundlage gestellt werden konnte. Langfristig sollten alle Unternehmensbereiche eine Kapitalverzinsung von mindestens 15% erreichen. Unternehmen bzw. Geschäftsfelder, die dauerhaft Verluste erwirtschafteten, sollten in absehbarer Zeit abgegeben werden. Neben einer kurzfristig durchzuführenden Konsolidierung der zivilen Unternehmensbereiche sollte ein weiteres Wachstum durch Zukauf von Unternehmen unter der Voraussetzung angestrebt werden, dass die Akquisitionen rentabel waren und die Unternehmen in den Konzern integriert werden konnten.

Eine differenzierte Analyse der zivilen Bereiche wurde im Rahmen des Arbeitskreises „Konzept Rheinmetall“ 1975 vorgenommen.¹⁰¹⁴ Demnach war der Markt der Umformtechnik aufgrund einer hohen Differenziertheit der Produkte und der Gliederung in Teilmärkte und Marktnischen tendenziell intransparent. Der Markt sei international und umfasse überwiegend Spezialprodukte, die teilweise verwandt seien, und jeder Anbieter spreche unterschiedliche Zielkunden an. Die Marktaussichten für Maschinen zur spanlosen Bearbeitung von Draht wurden positiv eingeschätzt, dieses u.a. auch, weil die zunehmende Materialverknappung und verstärkte Umweltmaßnahmen die mit dem spanlosen Verfahren mögliche materialsparende Produktion förderten. Als noch zu lösende Aufgabe wurde eine deutliche Senkung der noch rentabel herstellbaren Mindestlosgröße benannt.¹⁰¹⁵ Die Marktstellung der Rheinmetall-Umformfirmen wurde tendenziell positiv bewertet. So habe das Programm eindeutige Schwerpunkte wie z.B. die Kettenmaschinen; die Produktpalette sei dennoch hinreichend breit und verfüge über Produktverwandtschaften, die eine Straffung des Vertriebsnetzes ermöglichten. Allerdings sei eine gemeinsame Produkt- und Entwicklungsstrategie nicht vorhanden und es existiere keine koordinierte Programmpolitik, obwohl diese möglich und erforderlich sei. Die deutsche Konkurrenz sei ähnlich

¹⁰¹³ Vgl. im Folgenden H.L. Hockel: Situation und Unternehmensziele, Referat auf der Konzerntagung am 27.10.1975, ZARH A24/20.

¹⁰¹⁴ Vgl. im Folgenden Unternehmensplanung für den zivilen Bereich, ZARH A4/53.

¹⁰¹⁵ Es wurde das Ziel formuliert, diese Mindestlosgröße von 10⁶ Stück auf 10⁴ Stück je Los zu senken.

strukturiert wie der Rheinmetall-Konzern. Die ausländische Konkurrenz gewinne an Bedeutung, zumal sie kostengünstiger produzieren könne. Als mittelfristige Zielsetzung für die Rheinmetall-Umformtechnik nannte der Arbeitskreis eine stärkere Integration und Vernetzung der einzelnen Unternehmen. Die Produktionsprogramme müssten koordiniert und vernetzt werden, es seien Produktgruppenschwerpunkte mit guten Marktaussichten zu bilden und die Verkaufsorganisation müsse vereinheitlicht werden. Ferner seien eine gemeinsame Imagepflege und ein verstärktes Auftreten als Technologielieferant notwendig. Den Markt der Verpackungstechnik und die Marktposition der in diesem Sektor tätigen Rheinmetall-Unternehmen beurteilte der Arbeitskreis ebenfalls optimistisch. Stärken sah man insbesondere in dem Segment der Fettverpackung, das daher ausgebaut werden sollte. Als weitere Stärken identifizierte man eine gute Kooperation innerhalb der Rheinmetall-Verpackungsgruppe, durch die es möglich war, komplette Programme für bestimmte Produktgruppen sowie komplette Verpackungsstraßen unter Zusammenfassung von komplementären Teilen aus den verschiedenen Unternehmen zusammen zu stellen und Rheinmetall so zu einem integrierten Anbieter maßgeschneiderter Problemlösungen im Verpackungsbereich zu etablieren. Als konkrete Maßnahmen im Verpackungsbereich waren eine weitere Diversifikation auch zur Abrundung des Programms sowie die Durchführung von Marktstudien zur Suche nach neuen Produkten vorgesehen. Zudem sollten die Produktion in der Rheinmetall-Verpackungsgruppe optimal strukturiert und koordiniert sowie eine integrierte Unternehmensplanung für den Bereich eingeführt werden. Für den als sehr zukunftsfähig eingeschätzten Bereich Mess- und Regeltechnik wurde die Erarbeitung einer präzisen Strategie sowie die Klärung der Frage, inwieweit andere Konzernbereiche am Knowhow der Mess- und Regeltechnik partizipieren und diese damit zu einem zentralen Vernetzungsgeschäftsfeld werden könnte, für erforderlich gehalten.

1976 legte der Leiter der Unternehmensplanung, Karl-Ernst Roßberg, ein Strategiepapier für den zivilen Bereich vor. Darin beschrieb er zunächst die allgemeinen Unternehmensziele. Dazu gehörten zunächst die langfristige Sicherung der Ertragskraft, eine ausreichende Verzinsung des eingesetzten Kapitals und die Erfüllung sozialer Verpflichtungen des Unternehmens. Ein weiterer wesentlicher Bestandteil war die Umsetzung einer Unternehmenskonzeption für die Unternehmensbereiche Umformtechnik, Verpackungstechnik und Mess- und Regeltechnik, für die der Grundsatz einer dezentralen Organisationsstruktur gelten sollte.¹⁰¹⁶ Ausgehend von einer Analyse der allgemeinen weltwirtschaftlichen Entwicklung, die er durch eine Verlagerung der industriellen Produktion von der nördlichen in die südliche Hemisphäre und einer Verschiebung vom industriellen Sektor in den Dienstleistungssektor in den nördlichen Industriestaaten und insbesondere in Deutschland gekennzeichnet sah, kam er zu dem Schluss, dass deutsche Industrieunternehmen nur dann erfolgreich sein könnten, wenn sie anstelle einfacher Standardprodukte, die im Ausland kostengünstiger herzustellen seien, differenzierte und spezialisierte Produkte anböten. Für absatzfördernd hielt er zudem die Berücksichtigung aktueller Technologietrends wie eines sparsamen Rohstoffeinsatzes, einer Verbesserung des Wirkungsgrades in der Fertigung und einer Verbesserung des Umweltschutzes bei der Produktion. Als Wachstumsindustrien identifizierte er den Maschinenbau, speziell den Werkzeugmaschinenbau, die Elektrotechnik, die Chemie und den Luftfahrzeugbau. Aus diesen grundsätzlichen Erkenntnissen leitete er für den Zivilbereich von Rheinmetall verschiedene Folgerungen ab. Es müsse die Flexibilität erhöht und die Knowhow-Basis und die Innovationskraft verbessert werden. Außerdem müssten

¹⁰¹⁶ Vgl. im Folgenden Roßberg, Karl-Ernst: Entwurf für eine Unternehmensstrategie und Unternehmensplanung „Rheinmetall (ziviler Bereich)“ vom 23.07.1976, ZARH A4/51.

die Programme gestrafft, die Vertriebs- und Entwicklungsaktivitäten zusammengefasst und alle Rationalisierungs- und Standardisierungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Auch bedürften Imagepflege und Werbung einer deutlichen Verbesserung. Für die Rheinmetall-Umformtechnik, die über keine Marktführerschaft verfügte, und die starker nationaler und internationaler Konkurrenz bei bestehenden Überkapazitäten ausgesetzt war, hielt er eine Erhöhung der Flexibilität der Umformverfahren, eine Senkung der mengenmäßigen Wirtschaftlichkeitsschwelle der spanlosen Umformung, eine verstärkt problemorientierte Produkt- und Verkaufspolitik und das Erschließen neuer Abnehmerkreise und Einsatzgebiete sowie einen Einstieg in das Anlagengeschäft für erforderlich. In organisatorischer Hinsicht schlug Roßberg eine weitgehende Konzentration der Programme, der Fertigung und Entwicklung sowie der Vertriebs- und Verwaltungsaktivitäten vor. Aufgrund einer engen Verwandtschaft und Komplementarität der Programme sollten Malmedie, Meyer, Roth & Pastor, Fischer & Co. und Kunzmann unter der Leitfirma Malmedie zusammengeführt werden. Grefe sollte sich auf Entwicklung, Konstruktion und Vertrieb von Spezialmaschinen und Anlagen für die Herstellung von Drahtmassenartikeln beschränken, die bei Malmedie oder MRP gefertigt werden sollten. Die Chancen für die Verpackungstechnik sah Roßberg tendenziell positiv. Zwar sei eine Stagnation bei Nahrungsmittelverpackungen zu erwarten, der Markt für Verpackungen im Bereich Chemie und Pharmazie werde aber voraussichtlich wachsen. Zudem sei mit steigenden Anforderungen an die Verpackung hinsichtlich Haltbarkeit, Hygiene und Werbewirksamkeit zu rechnen. Trotz starker Konkurrenz verfüge Benz & Hilgers durch angepasste Systemlösungen über eine führende Marktstellung in dem Marktsegment Abfüllen, Verpacken und Verschließen von Milchprodukten. Die bisherige Unternehmenspolitik mit dem Schwerpunkt des individuellen Spezialmaschinenbaus solle daher fortgeführt werden. Es sei zu prüfen, ob der Bau von Standardmaschinen aus Kostengründen ins Ausland verlagert werden könne. Zudem sei eine Programmerweiterung in den Bereich der Abfüll- und Verpackungsmaschinen für Schüttgüter denkbar. Die Unternehmen der Gruppe sollten arbeitsteilig und in gegenseitiger Vernetzung agieren. Eine Gestaltungsalternative sah Roßberg in der Konzentration von Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Vertrieb von Maschinen und Anlagen für die Verpackung von Nahrungsmitteln bei Benz & Hilgers, während Benhil, Schütz & Grieving und Plastimécanique vorwiegend Aufgaben der Lohnfertigung für Benz & Hilgers sowie Vertriebsaufgaben übernehmen sollten. Lediglich die englische Gruppe sollte weiterhin eigenständig agieren und ein Programm von Butter- und Fetteinwickelmaschinen sowie von Abfüll- und Verpackungsanlagen für körnige Schüttgüter entwickeln, konstruieren und fertigen. Die Mess- und Regeltechnik betrachtete Roßberg als den Markt mit den größten Wachstumschancen.¹⁰¹⁷ Dieser Markt sei von einigen großen Unternehmen beherrscht, mittlere und kleinere Unternehmen seien kaum vorhanden bzw. existierten nur als Zulieferer für Großunternehmen der Elektrotechnik oder als Nischenhersteller von Spezialprodukten. Rheinmetall könne durch Konzentration seiner Aktivitäten auf dem Mess- Regel- und Automationssektor und durch Intensivierung seiner Entwicklungsaktivitäten in den Markt der Verfahrenstechnik eindringen, und so an dieser zukunftsorientierten Marktentwicklung partizipieren. Da Elan die breiteste Knowhow-Basis auf den Gebieten Steuern, Messen und Regeln besitze, sollte Elan die „Zentralfirma“ dieses Bereiches werden, um sein Knowhow auch für die anderen Produktbereiche nutzbar zu machen. Elan sollte sich mit Entwicklung, Konstruktion, Fertigung und Vertrieb von Steuerungstechnik und Befehlsgeräten sowie von Messautomatik beschäftigen und elektroni-

¹⁰¹⁷ Exposé: Einführung einer einheitlichen Unternehmensplanung und Plankontrolle im Zivilbereich 16.08.1976, ZARH A4/13.

sche Komponenten für das Programm der Längenmesstechnik, der Qualitätssicherung und des Prüfstandbaus von Aviatest-Nieberding sowie für die Verkaufsautomaten von Tornado zuliefern.

Auf der Hauptversammlung 1976 formulierte Vorstand Hans-Ludwig Hockel vor dem Hintergrund des 1975 eingetretenen realen Rückgangs von Umsatz und Auftragseingängen im deutschen Maschinenbau die Notwendigkeit, kurzfristig Kosten zu senken, langfristig aber „*der Orientierung zu intelligenteren Produkten besondere Aufmerksamkeit zu widmen.*“¹⁰¹⁸ Der Vorstand vertrat zudem die Auffassung, dass der Bau von Standardmaschinen, insbesondere bei hoher Exportabhängigkeit, nicht mehr sinnvoll sei. Es sei eher geboten, auf kleineren Märkten mit technisch beständig auf den aktuellsten Stand gehaltenen Spezialmaschinen eine Führungsposition zu erobern bzw. zu halten.¹⁰¹⁹ Rheinmetall hatte seinen zivilen Umsatz 1975 insgesamt um gut 14% steigern können, der Auftragseingang war jedoch um mehr als 12% zurückgegangen. Gleichwohl beurteilte der Vorstand die Zukunftsaussichten der Umformtechnik und Verpackungstechnik „*unverändert positiv*“. Ein Jahr später musste Hockel dann feststellen, dass der Auftragseingang im zivilen Bereich, im Gegensatz zur Wehrtechnik, weiter gesunken und eine befriedigende Auslastung der Kapazitäten nicht mehr gegeben war.¹⁰²⁰ Dennoch herrschte Ende der 1970er Jahre bei Rheinmetall immer noch eine positive Einschätzung bezüglich der Aussichten für die zivilen Geschäftsbereiche vor. So hielt man die spanlose Umformtechnik nach wie vor für ein interessantes Geschäftsfeld mit großem Entwicklungspotenzial gerade auch im Hinblick auf seine material- und energiesparende Technologie.¹⁰²¹ Bezüglich eines weiteren Ausbaus der Maschinenbauaktivitäten insgesamt wurde generell festgelegt, dass dieser in zukunftsorientierte Produkte bzw. Märkte erfolgen solle, und dass es darauf ankomme, den Technologievorsprung stetig zu halten und möglichst zu erweitern. Dem zunehmenden Wettbewerb durch Importmaschinen sollte durch Effizienzsteigerungen bei der Fertigung begegnet werden.¹⁰²² 1978 stellte Vorstand Jürgen Gripp im Zusammenhang mit dem Erwerb von Gasti fest, dass zur Erreichung des angestrebten Umsatzziels im Maschinenbau noch ein zusätzlicher Umsatz von 50 Mio. DM gekauft werden müsse. Hierfür sei eine Umsatzausweitung im Verpackungsbereich zu bevorzugen, da Rheinmetall von dem Wachstumspotenzial dieses Maschinenbauzweiges überzeugt sei. Grundsätzlich sei, so Gripp, ein Erwerb ausländischer Firmen anzustreben, da die Rahmenbedingungen in der Bundesrepublik nicht optimal seien.¹⁰²³

1979 schätzte man die Perspektiven in der Umformtechnik kritischer ein und sah für diese einen Konsolidierungsbedarf, während die erfolgreiche Verpackungstechnik weiter ausgebaut werden sollte. Zudem sollte zur weiteren Risikominderung ein zusätzlicher Diversifikationsschritt vorgenommen werden: neben der Wehrtechnik und dem Maschinenbau sollte ein „drittes Bein“ geschaffen werden, das von den Konjunkturzyklen der Wehrtechnik und der Investitionsgüterbranche möglichst unabhängig war.¹⁰²⁴ Ein Jahr später hatte sich die Lage in der Umformtechnik weiter verschlechtert, so dass nach Auffassung der Rheinmetall-Führung einschneidende Maß-

¹⁰¹⁸ Hans-Ludwig-Hockel: Rede auf der Hauptversammlung am 31.08.1976, ZARH A24/35.

¹⁰¹⁹ Besprechung von Vorstand und Kapitalvertretern im Aufsichtsrat am 24.11.1976, ZARH A23/158.

¹⁰²⁰ Hans-Ludwig-Hockel: Rede auf der Hauptversammlung am 24.08.1977, ZARH A24/35.

¹⁰²¹ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 25.04.1978, ZARH A23/158.

¹⁰²² Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 07.05.1979, ZARH A23/158.

¹⁰²³ Vgl. Besuchsbericht Gripp 1978, ZARH C423/87. Tatsächlich wurden 1980 auch Übernahmeverhandlungen mit dem Schweizer Verpackungsmaschinenhersteller Waller geführt. Vgl. Sitzung des Beirats von Benz & Hilgers am 15.04.1980, ZARH C422/12.

¹⁰²⁴ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 19.11.1979, ZARH A23/158.

nahmen notwendig wurden.¹⁰²⁵ Der Umformbereich sollte gestrafft und die Verpackungstechnik sollte u.a. durch den Erwerb von Ganzhorn & Stirn (Gasti) weiter ausgebaut werden. In der entsprechenden Aufsichtsratsvorlage wurde auf die Notwendigkeit einer Portfoliobereinigung zur wirtschaftlichen Gesundung des Unternehmensbereiches Maschinenbau Bezug genommen. Es sollten nicht überlebensfähige Geschäftsbereiche, insbesondere in der Umformtechnik, durch Desinvestition gestrafft und Geschäftsbereiche mit Wachstumspotenzial und nachhaltigem Ertrag, insbesondere in der Verpackungstechnik, durch Akquisition und Entwicklungsprojekte gestärkt werden. Außerdem sollte das Gesamtportfolio zu größeren Unternehmenseinheiten zusammengefasst werden.¹⁰²⁶ Das Produktportfolio im Maschinenbau wurde zunehmend kritisch betrachtet. Es seien nur wenige Produkte mit hoher Wettbewerbsfähigkeit und insbesondere mit hohem Wachstumspotenzial vorhanden, bei den meisten Produkten hingegen sei das Wachstumspotenzial schwach und in einigen Fällen sei zudem die Wettbewerbsfähigkeit gering. In dieser Situation wurde für den Unternehmensbereich Maschinenbau das mittel- bis langfristige Ziel formuliert, ein wettbewerbsfähiges Produktportfolio zu schaffen, dass über Wachstumspotenzial verfügte und in der Lage war, eine nachhaltige Umsatzrendite von etwa 5% zu erwirtschaften. Damit sollte der Maschinenbau zu den übrigen Geschäftsbereichen aufschließen und an der Erreichung der langfristigen übergeordneten Unternehmensziele des Konzerns mitwirken, die mit der nachhaltigen Sicherung von Ertrag und Vermögen sowie einer angemessenen Beschäftigungssicherung beschrieben wurden. Um diese Ziele zu erreichen, sollte der Maschinenbaubereich durch die Gründung zweier Zwischenholdinggesellschaften, nämlich der Rheinmetall-Maschinenbau GmbH und der Rheinmetall-Verpackungstechnik GmbH, gesellschaftsrechtlich neu strukturiert werden.

Die Aussagen des Rheinmetall-Managements zur Umsetzung der Diversifikationsstrategie lassen die dieser Strategie zugrunde liegenden Motive und Ziele sowie die seitens des Managements formulierten inhaltlichen und strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie zusammenfassend deutlich werden. Zunächst diene die Diversifikation in den Zivilbereich der Schaffung eines „zweiten Standbeins“ neben der Wehrtechnik, denn man hielt den Rüstungsmarkt aus strukturellen Gründen für tendenziell problematisch und risikobehaftet. Dieses Risiko sollte durch zivile Produkte, die anderen Marktstrukturen und -mechanismen unterlagen, gemindert werden. Gewinne aus dem Zivilgeschäft sollten eine erwartete, durch mangelnde Auslastung verursachte, Ergebnisverschlechterung in der Wehrtechnik kompensieren und damit die wirtschaftliche Lage des Gesamtkonzerns stabilisieren. Um diese Funktion wirksam erfüllen zu können, sollte der Zivilbereich insgesamt die gleiche Umsatzhöhe erreichen wie die Wehrtechnik.¹⁰²⁷ Das hierfür notwendige Wachstum des Konzerns sollte extern, also im Wege des Erwerbs bestehender Unternehmen, erfolgen. Neben der Funktion des Risikoausgleichs sollte die Diversifikation auch dazu dienen, an wirtschaftlich lukrativen, zukunftssträchtigen Wachstumsmärkten zu partizipieren und so, völlig unabhängig von der Lage in der Wehrtechnik, selbstständig Geld zu verdienen.¹⁰²⁸ Es sollte nicht beliebig breit diversifiziert werden,

¹⁰²⁵ Vgl. im Folgenden Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat am 25.11.1980, ZARH A23/158.

¹⁰²⁶ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH C423/10.

¹⁰²⁷ Da die Wehrtechnik beständig weiter wuchs, war zur Erreichung dieses Ziels ein sehr schnelles externes Wachstum des Zivilbereiches notwendig.

¹⁰²⁸ Für den Zivilbereich wurden langfristig eine Kapitalverzinsung von mindestens 15% und eine Umsatzrendite von etwa 5% angestrebt.

sondern man wollte sich auf wenige, hinreichend attraktive Kerngebiete konzentrieren, zwischen denen eine gewisse inhaltliche Nähe sowie Synergiepotenziale bestanden. Als Kriterium für die inhaltliche Nähe wurde die technische Verwandtschaft der Produkte herangezogen. Aufgrund eines unterstellten hohen Maßes an technischer Verwandtschaft zwischen dem bei der Rheinmetall GmbH vorhandenen Geschäftsbereich Montagemaschinen und dem Maschinenbaubereich Verpackungsmaschinen entschied man sich für die Verpackungsmaschinenbranche als erstes Geschäftsfeld der Diversifizierung. Auch für das zweite Diversifizierungsgeschäftsfeld wählte man einen Bereich des Maschinenbaus, die Umformtechnik. Auch hier wurde eine technische Verwandtschaft unterstellt, die sich auf die Verpackungstechnik bezog: Für beide Maschinenbaubereiche sah man Ähnlichkeiten in Bezug auf die Konstruktionsmerkmale der Maschinen und die Fertigungsanlagen sowie auch Ähnlichkeiten in Bezug auf die Absatzmärkte. Hinsichtlich des dritten Diversifikationsgeschäftsfeldes, der Mess- und Regeltechnik, sah man eine technische Nähe zur Wehrtechnik, da diese bereits über umfangreiches Knowhow in Bezug auf elektronische Steuerungen verfügte, das auch im Zivilbereich verwendbar schien. Die wirtschaftlichen Perspektiven für die Verpackungsmaschinenbranche bewertete das Rheinmetall-Management als gut. Nach einer sehr positiven Entwicklung in der Vergangenheit ging man von einem weiteren Wachstum dieses Marktes aus, zumal Rheinmetall sein zunächst auf den Bereich der Lebensmittelverpackungen konzentriertes Geschäft auch auf Verpackungen für andere Güter wie z.B. pharmazeutischen Produkte ausweiten konnte. Die Gewinnaussichten wurden als gut bis sehr gut eingeschätzt. Wegen eines hohen Spezialisierungsgrades der Produkte, des sich schnell verändernden Marktes und der vorhandenen, eher mittelständischen Anbieterstruktur hielt Rheinmetall für seinen Verpackungsmaschinenbereich eine hohe Flexibilität und eine mittlere Unternehmensgröße für sinnvoll. Auch für die Umformtechnik wurde eine expansive Marktentwicklung mit guten Gewinnaussichten erwartet. Rheinmetall wollte sich hier mit einem abgerundeten Spezialmaschinenprogramm für kleinere Marktsegmente positionieren, wofür auch wieder eine mittelständische Anbieterstruktur geeignet erschien. Die genannten Spezialisierungsansätze im Maschinenbau folgten einer Grundsatzkonzeption der Rheinmetall-Führung, nach der man sich anstelle der Fertigung von Massenprodukten auf Spezialprodukte konzentrieren sollte. Deutsche Unternehmen seien aufgrund ihrer Kostenstruktur nicht mehr in der Lage, einfache Standardprodukte, die im Ausland billiger zu fertigen seien, zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten. Daher sollte man sich auf technisch anspruchsvolle Spezialmaschinen für kleinere Märkte konzentrieren und dort die Marktführerschaft anstreben. Die Mess- und Regeltechnik hielten die Rheinmetall-Verantwortlichen für den Markt mit den größten Wachstumschancen und den besten Zukunftsaussichten. Von besonderem Interesse erschien ihnen der Einsatz elektronischer Steuerungen im Maschinenbau, da innerhalb des Konzerns sowohl das Knowhow für elektronische Steuerungen als auch allgemeines Maschinenbau-Knowhow vorhanden waren. Durch dieses Synergiepotenzial sah sich Rheinmetall in der Lage, in den Markt für elektronische Maschinensteuerungen einzudringen. Wesentliche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Diversifikation waren nach Einschätzung des Rheinmetall-Managements die Realisierung von Synergiepotenzialen sowie eine effektive Integration der neuen Geschäftsbereiche bzw. Tochtergesellschaften in den Konzern. Synergiepotenziale wurden insbesondere in einer arbeitsteiligen Organisation des gesamten Konzerns, einer gemeinsamen Produkt- und Entwicklungsstrategie und einer intensiven gegenseitigen Vernetzung der verschiedenen Konzerngesellschaften gesehen. Voraussetzung hierfür waren eine zentrale geschäftsbereichsbezogene aber auch übergeordnete Programmkoordinierung, die Straffung bestehender Programme, die Bildung von Produktgruppenschwerpunkten mit guten Marktaussichten und eine Aufteilung von

Fertigungs-, Entwicklungs- und Vertriebsaufgaben auf die verschiedenen Unternehmen. Eine stärkere Aufgabenzentralisierung hielt man insbesondere bei Entwicklung und Vertrieb für sinnvoll. Als Folge einer solchen Strukturierung erwartete man umfangreiche Standardisierungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten, darunter auch eine Modularisierung im Maschinenbau, wo verschiedene Maschinen aus weitgehend gleichartigen Baugruppen hergestellt werden konnten, sowie eine zivile Nutzung der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse aus der Wehrtechnik. Als Beispiel für eine übergeordnete Programmentwicklung unter Nutzung gemeinsamen Knowhows wurde die Entwicklung neu konzipierter Umform- oder Verpackungsmaschinen mit selbst entwickelten elektronischen Steuerungen genannt. Die Mess- und Regeltechnik hätte sich so zu einem zentralen Vernetzungsgeschäftsfeld entwickeln können. Dem Rheinmetall-Management war bewusst, dass die Erschließung dieser Synergien eine Konzernorganisation voraussetzte, die sowohl durch eine große Flexibilität als auch durch ein hohes Maß an Vernetzung und Integration der Tochtergesellschaften in den Konzernverbund gekennzeichnet war. Die Aufgabe, eine solche Integration herbeizuführen, fiel nach dem Verständnis des Managements der Konzernzentrale zu, die man auch für fachlich und strukturell geeignet hielt, in Verbindung mit der Methodenkompetenz der Wehrtechnik diese zentrale Aufgabe zu bewältigen. Als äußere Zeichen einer solchen Integration betrachtete man einen einheitlicher Marktauftritt aller Firmen unter Bezug auf den Namen Rheinmetall, die übergreifende Positionierung als „*Technologielieferant*“ und eine intensive Imagebildung und -pflege.

7 Die zivile Produktion bei Rheinmetall von 1950 bis 1986

Hinsichtlich der zivilen Produktion bei Rheinmetall im betrachteten Zeitraum können drei Kategorien unterschieden werden:

Die zivile Produktion der ersten Kategorie hatte den Zweck, nach dem Ende des Produktionsverbots überhaupt wieder eine Produktion aufzunehmen und diente als Überbrückung bis zur Wiederaufnahme der wehrtechnischen Produktion, von der das Rheinmetallmanagement spätestens seit Mitte 1952 ausging.¹⁰²⁹ Produziert wurde bei der Konzerngesellschaft Rheinmetall AG bzw. Rheinmetall GmbH, der späteren Rüstungsgesellschaft des Konzerns. Diese fertigte selbst auf eigenen Produktionsanlagen und erweiterte die Produktion durch den Zukauf und die anschließende Integration anderer Unternehmen. Diese Form der zivilen Produktion begann 1950 mit dem Ende des absoluten Produktionsverbots und dauerte bis Anfang der 1970er Jahre. Diese Kategorie soll hier als interimistische zivile Produktion bezeichnet werden.

Die zweite Kategorie ziviler Produktion bestand in dem Betrieb, dem Erwerb oder der Gründung von Unternehmen ohne ausdrückliche strategische Entscheidung für eine Diversifikation. In diese Kategorie fielen Unternehmen, die aufgrund von Interessen der Wehrtechniksparte akquiriert wurden oder die aufgrund anderer, teilweise auch zufälliger Umstände, dem Konzern angehörten. Diese Kategorie soll hier als kollaterale zivile Produktion bezeichnet werden.

Die dritte und für die vorliegende Fragestellung maßgebliche Kategorie ziviler Produktion stellte der bewusste und planvolle Ausbau des Zivilbereiches auf der Grundlage strategischer Unternehmensentscheidungen dar, der im Wesentlichen durch die Akquisition von Unternehmen verschiedener, als strategisch bedeutsam eingeschätzter Geschäftsfelder erfolgte. Diese strategische Diversifikation, die von der Konzernobergesellschaft Rheinmetall-Berlin AG betrieben wurde, begann mit dem Kauf der Benz & Hilgers GmbH 1962 und fand mit dem Erwerb einer 80%-Beteiligung an dem Neusser Automobilzulieferer Pierburg 1986 einen vorläufigen Abschluss. Diese Kategorie soll hier als strategische zivile Produktion bezeichnet werden.

Im Gegensatz zum Aufbau der interimistischen zivilen Produktion wurde die Ausweitung des zivilen Sektors im kollateralen und strategischen Bereich durch den Erwerb von Unternehmen bzw. Unternehmensbeteiligungen vorgenommen. Die Identifikation geeignet erscheinender Unternehmen und die letztliche Auswahl der Akquisitionsobjekte erfolgten auf unterschiedliche Weise. In einigen Fällen bestanden bereits Kontakte zwischen Rheinmetall und den betreffenden Unternehmen oder die Entscheidung wurde durch den Mehrheitsaktionär Röchling getroffen. In anderen Fällen wurde Rheinmetall durch konkrete äußere Ereignisse auf ein Unternehmen aufmerksam oder ein am Verkauf interessierter Firmeninhaber wandte sich direkt an Rheinmetall. Viele Akquisitionsobjekte waren aber auch das Ergebnis einer systematischen Suche, mit der die Rheinmetall AG hierauf spezialisierte Beratungsgesellschaften beauftragt hatte.

So schloss die Rheinmetall AG im Oktober 1971 einen Beratungs- und Akquisitionsvertrag mit der Aktiva Betriebsführungs- und Wirtschaftsberatung GmbH in Nürnberg. Diese sollte Rheinmetall bei Diversifikationsbestrebungen unterstützen und beraten; die Zusammenarbeit mit Aktiva bestand bis 1974. Aktiva hatte die Aufgabe, laufend geeignete Objekte für Kooperationen,

¹⁰²⁹ Im Zusammenhang mit den EVG-Verhandlungen bestanden entsprechende Kontakte zwischen Rheinmetall und dem Wirtschaftsministerium. Vgl. u.a. ZARH B4103/3: Aktennotiz Dr. Köttgen wegen Sonderfertigung vom 09.08.1952.

Beteiligungen und Unternehmensübernahmen zu akquirieren und Rheinmetall entsprechende Vorschläge zu unterbreiten. Der Auftrag bezog sich auf die Branchen Wehrtechnik, Maschinenbau (insbesondere spanlose Formgebung) und industrielle Elektronik (Mess-, Regel- und Steuerungstechnik). Die Vermittlungstätigkeit von Aktiva gestaltete sich erfolgreich: die Beratungsgesellschaft war an dem Erwerb von Malmedie, Fischer & Co. und Kunzmann beteiligt.¹⁰³⁰ An weiteren Angeboten, die Aktiva im März 1974 unterbreitet hatte, war Rheinmetall jedoch aufgrund einer zu geringen Unternehmens- bzw. Umsatzgröße, geringer Marktanteile sowie einem ungünstigen Verhältnis von Angebotsbreite und Umsatz nicht mehr interessiert. Die Akquisition von Benz & Hilgers erfolgte unter Mitwirkung der Düsseldorfer Unternehmensvermittlung Interfinanz GmbH. Im Dezember 1972 schloss die Rheinmetall AG einen Beratungs- und Akquisitionsvertrag mit einem Berater Dr. Utz Toepke aus Nürnberg. Gegenstand des Vertrages war die Beratung und Unterstützung in „*derzeitigen und zukünftigen Diversifikationsbestrebungen*“. Toepke sollte Vorschläge entwickeln und laufend geeignete Objekte, insbesondere Beteiligungen und Unternehmensübernahmen in den Bereichen Maschinenbau (speziell spanlose Formgebung) und Elektronik (Mess-, Regel- und Steuerungstechnik) akquirieren. In diesem Zusammenhang sollte er nach geeigneten Objekten suchen, Vorgespräche führen und ggf. auch Verhandlungen einleiten.¹⁰³¹ Anfang der 1980er Jahre war eine Unternehmensvermittlungsgesellschaft UVG aus Düsseldorf beauftragt, einen Kooperationspartner für Elan zu finden, und unterbreitete Rheinmetall-Vorstand Hockel einen entsprechenden Vorschlag.¹⁰³²

Außer mit den tatsächlich erworbenen Unternehmen verhandelte Rheinmetall in der Zeit der ersten großen Diversifizierungswelle in den 1960er und 1970er Jahren mit zahlreichen anderen Unternehmen über Erwerb oder Beteiligung. Ein Überblick über diese nicht verwirklichten Beteiligungen wird in Kapitel 7.4 gegeben.

7.1 Die interimistische zivile Produktion

Nach dem Ende des Produktionsverbots 1950 begann die Rheinmetall AG, also die Düsseldorfer Konzerntochter mit dem späteren Produktionsschwerpunkt Wehrtechnik, an die zivile Vorkriegsproduktion anknüpfend, zunächst mit der Herstellung von Verlade- und Transportmaschinen (fahrbare Krane, Verladebrücken, Aufzüge) sowie von Büromaschinen.¹⁰³³

Die Produktion von Transport- und Verladeanlagen und der Kranbau, die zwar sehr große Umsätze aber auch hohe Verluste erwirtschafteten, wurden 1954 stillgelegt. Rheinmetall verfügte in diesem Sektor, mit dem das Unternehmen in den 1920er Jahren sehr erfolgreich gewesen war, offensichtlich durchaus über eine hohe technische Kompetenz, denn die Krane verkauften sich gut und wurden von der Fachwelt in Bezug auf Konstruktion und Leistung hervorragend beurteilt. Es gelang aber nicht, die Produktion hinreichend rentabel zu gestalten.¹⁰³⁴ Im Gegensatz dazu litt das Büromaschinenprogramm von Rheinmetall, dass anfänglich Kleinaddiermaschinen,

¹⁰³⁰ Aktiva Betriebsführungs- und Wirtschaftsberatungs GmbH, Nürnberg, ZARH A4/15.

¹⁰³¹ Beratungs- und Akquisitionsvertrag mit Dr. Utz Toepke, Beratung bei Diversifikationsbestrebungen, 19./23.12.1972, ZARH A4/36.

¹⁰³² Schreiben vom 02.02.1982 an H.L. Hockel betr. Deutsche Telemecanique Electrique GmbH, Ratingen, Kooperation mit Elan, ZARH A4/15.

¹⁰³³ Vgl. im Folgenden ZARH Chronik, diverse Jahrgänge.

¹⁰³⁴ Vgl. ZARH Chronik 1954.

Zählwerke und Schreibmaschinen umfasste, unter technischen Problemen, die u.a. auf einen Mangel an Facharbeitern und das Fehlen von Knowhow zurückzuführen waren, da die Konstruktionszeichnungen und technischen Unterlagen in Sömmerda verblieben waren.¹⁰³⁵ Hier war lediglich eine „Zehntastentastiermaschine“ anfänglich vielversprechend, während die Produktion und Entwicklung von Addiermaschinen und Schreibmaschinen nach kurzer Zeit wieder eingestellt wurde. Der Büromaschinenbereich erreichte nur geringe Umsätze und führte zu erheblichen Verlusten. Außerdem kam es zu einer Imageschädigung, da die Rheinmetall-Büromaschinen schlecht konstruiert und von geringer Qualität waren. 1958 wurde dieser Produktionszweig aufgegeben.

Einen weiteren Versuch, in der zivilen Produktion Fuß zu fassen, stellte 1952 die Übernahme der Herstellung von Gerberei- und Lederbearbeitungsmaschinen von den ehemaligen Saalewerken in Rehau, dem einzigen vormaligen Verlagerungsbetrieb der Rheinmetall-Borsig AG in Westdeutschland, durch die Düsseldorfer Rheinmetall AG dar.¹⁰³⁶ Die Saalewerke hatten, im Gegensatz zu den übrigen Rheinmetallbetriebsstätten, bereits kurz nach 1945 wieder produzieren dürfen, und verfügten daher über einen laufenden Produktionsbetrieb. Die Fertigung wurde nach Düsseldorf verlagert und die Immobilien in Rehau wurden verkauft. Auch dieser Geschäftsbereich konnte nicht wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden; er wurde 1955 stillgelegt.

Ebenfalls im Jahre 1952 nahm Rheinmetall mit der Produktion von Fahrzeugteilen ein Geschäftsfeld wieder auf, in dem das Unternehmen in der Zwischenkriegszeit erfolgreich gewesen war. Es wurden zunächst Stoßdämpfer für Straßen- und Schienenfahrzeuge sowie „Achs- und Wiegedämpfer“ für die Deutsche Bundesbahn hergestellt.¹⁰³⁷ Im Stoßdämpferbereich gelang es zwar, größere Aufträge zu akquirieren, etwa 1955 einen Erstausrüstungsauftrag für eine Serie der Auto-Union.¹⁰³⁸ Aufgrund des starken Preisdrucks durch den Wettbewerb konnte die Produktion für den Straßenfahrzeugbereich jedoch nicht rentabel gestaltet werden und wurde daher 1956 eingestellt bzw. auf die Sudburg KG übertragen. Bei Rheinmetall selbst verblieben die Entwicklung und der Vertrieb der Autostoßdämpfer. Weiterhin bei Rheinmetall produziert wurden schwere Dämpfer für Schienenfahrzeuge. Die Herstellung schwerer Stoßdämpfer ermöglichte Synergien mit dem Wehrtechnikbereich: 1958 konnte ein Auftrag für die Lieferung von Panzerdämpfern an Henschel akquiriert werden, 1961 wurden Rheinstahl-Hanomag-Panzer und 1966 auch Leopard-Panzer mit Stoßdämpfern von Rheinmetall ausgerüstet.¹⁰³⁹ Vereinzelt Versuche, mit einer eigenen Produktion im Bereich der Automobilstoßdämpfer doch wieder Fuß zu fassen, blieben erfolglos. So wurden 1958 Entwicklungsarbeiten für Einrohrdämpfer aufgenommen. Mit deren Produktion wurde 1959 unter erheblichen Anlaufschwierigkeiten begonnen, sie musste aber bereits 1962 aus Wirtschaftlichkeitsgründen wieder eingestellt werden. Zudem hatte Rheinmetall große Verluste aus dem Vertrieb der bei Sudburg hergestellten Stoßdämpfer hinzunehmen, da der Vertrag mit Sudburg für Rheinmetall so ungünstig gestaltet war, dass eine Gewinnerzielung praktisch unmöglich war. Der Vertrag wurde aufgelöst, und der Handel mit

¹⁰³⁵ Vgl. Leitzbach, Rheinmetall:S. 445.

¹⁰³⁶ Vgl. ZARH Chronik 1952.

¹⁰³⁷ Vgl. ZARH Chronik, div. Jahrgänge.

¹⁰³⁸ Die Auto-Union mit Sitz Ingolstadt hatte in Düsseldorf-Derendorf das ehemalige Werk II der Rheinmetall-Borsig AG gekauft und dort ein Zweigwerk eingerichtet. Heute befindet sich dort ein Werk der Mercedes-Benz AG.

¹⁰³⁹ Vgl. ZARH Chronik, div. Jahrgänge.

Stoßdämpfern wurde 1961 auf die Rheinmetall-Gelenkwelle GmbH übertragen und im Folgejahr eingestellt.¹⁰⁴⁰

Das Stoßdämpfergeschäft übernahm die 1966 aus den Hessischen Industrierwerken Wetzlar hervorgegangene Rheinmetall-Fahrzeugteile GmbH. Diese Gesellschaft produzierte und vertrieb Schienen- und Schwerdämpfer für die Deutsche Bundesbahn und verkaufte Stoßdämpfer für die KFZ-Industrie. Mit der endgültigen Aufgabe der Stoßdämpferproduktion bei Rheinmetall 1969 wurde diese Gesellschaft in die Rheinmetall-Industrietechnik GmbH umgewandelt, die zum Wehrtechnikbereich gehörte.¹⁰⁴¹ Ein weiterer Versuch von Rheinmetall, sich auf dem Markt der Fahrzeugteile zu etablieren, war die Entwicklung von „Kupplomaten“, mit der 1956 begonnen wurde. Für diese Geräte zur automatischen Betätigung der Kupplung von Kraftfahrzeugen hatte man zuvor ein Patent eingekauft, aufgrund von technischen Problemen bei dessen Umsetzung dann aber den Weg der Eigenentwicklung beschritten. Auch diese Entwicklung verlief erfolglos und wurde nach kurzer Zeit eingestellt. 1960 wurde bei der Rheinmetall GmbH die Herstellung von Gelenkwellen und Kreuzgelenken für die Fahrzeugindustrie aufgenommen.¹⁰⁴² 1964 gründete das Unternehmen als Reaktion auf einen Konzentrationsprozess in der deutschen Gelenkwellenproduktion zusammen mit der Uni-Cardan AG aus Lohmar die Rheinmetall Schmiede- und Presswerk Trier GmbH, und übertrug die Gelenkwellenproduktion auf diese neue Beteiligungsgesellschaft.¹⁰⁴³

Als weiteren zivilen Produktionsbereich übernahm die Rheinmetall AG 1953 von der Muttergesellschaft die Gesenkschmiede in Halver, die seit 1932 zum Konzern gehörte, und die bis zu Ihrer Schließung 1974 mit gutem wirtschaftlichem Erfolg arbeitete.¹⁰⁴⁴ Sie fungierte zum großen Teil als Zulieferbetrieb für Rheinmetall, belieferte aber auch externe Kunden. Außerdem wurde eine Härtereibetrieb, die auch Lohnarbeiten durchführte. Ein weiteres ziviles Rheinmetallprodukt, wenngleich mit einer großen Verwandtschaft zur Wehrtechnik, waren Gewehrläufe für Jagd- und Sportwaffen. Für diesen wirtschaftlich durchaus erfolgreichen Produktionszweig, der u.a. komplette Jagdflinten für den Würzburger Jagdwaffenhersteller Frankonia fertigte, mussten 1965 sogar die Produktionsanlagen erweitert werden. Die Produktion ziviler Waffen wurde 1973 eingestellt.¹⁰⁴⁵

Die zivilen Produktionsaktivitäten der Rheinmetall AG verursachten im Ergebnis hohe Verluste, da die Konkurrenz während des fünfjährigen Produktionsverbots für Rheinmetall einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung erreicht hatte, den Rheinmetall nicht mehr einholen konnte. Die von 1950 bis 1955 eingetretenen Verluste betrugen ca. 8 Mio. DM, sie wurden von der Rheinmetall-Borsig AG übernommen. Trotz dieser hohen Verluste wurde die Produktion nicht vollständig eingestellt, denn der Bund als Mehrheitsgesellschafter war in der Zeit der Privatisierungsverhandlungen daran interessiert, dass Rheinmetall weiter produzierte.¹⁰⁴⁶ Der Bund legte Wert darauf, in Düsseldorf einen aktiven und für Produktionszwecke voll betriebsfähigen Betrieb

¹⁰⁴⁰ Vgl. Rheinmetall GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1961, ZARH B500/1961-1. Die Rheinmetall Gelenkwelle GmbH wurde 1966 aufgelöst.

¹⁰⁴¹ Vgl. Änderung in Rheinmetall Industrietechnik GmbH, Urkunde vom 31.12.1969, ZARH A 409/35.

¹⁰⁴² Für den Vertrieb dieser Teile wurde 1960 die Gelenkwelle GmbH gegründet, an der die Rheinmetall Berlin AG zu 50% beteiligt war. 1961 übernahm Rheinmetall auch die restlichen Anteile.

¹⁰⁴³ ZARH, Chronik 1964.

¹⁰⁴⁴ Gesenke sind Umformwerkzeuge in Form einer zweiteiligen Hohlform aus Stahl.

¹⁰⁴⁵ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 656.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 446.

aufrecht zu erhalten, da das Düsseldorfer Rheinmetall-Werk bereits für die kommende wehrtechnische Produktion vorgesehen war.¹⁰⁴⁷ Allerdings hatten die mit Ausnahme der Gesenkschmiede durchweg negativen Ergebnisse aller Produktionszweige zur Folge, dass die Rheinmetall AG 1956 den größten Verlust in der Unternehmensgeschichte erwirtschaftete.

Anfang der 1950er Jahre gab es bei Rheinmetall Planungen, das demontierte Stahlwerk in Rath wieder aufzubauen, nachdem ein Gutachten die Wirtschaftlichkeit dieses Vorhabens bestätigt hatte. Allerdings konnte die Rheinmetall AG den Wiederaufbau nicht allein finanzieren und versuchte, den Bund als Mehrheitseigentümer für eine Beteiligung an der Finanzierung zu gewinnen. Dabei ging man aufgrund der im Zusammenhang mit der geplanten Wiederaufrüstung der Bundesrepublik mit Regierungsstellen geführten Gespräche über eine Beteiligung von Rheinmetall an der künftigen „Sonderfertigung“ davon aus, dass ein Wiederaufbau von Stahlproduktionskapazitäten auch rüstungspolitisch im Interesse der Bundesrepublik lag. Mit dem Verkauf der Aktienmehrheit an die Röchling-Gruppe 1956 erübrigte sich dann diese Frage; da der neue Mehrheitseigentümer Röchling an dem Aufbau eines Stahlwerkes in Düsseldorf kein Interesse hatte, wurden die Planungen eingestellt.¹⁰⁴⁸

Im Zusammenhang mit den später dargestellten externen Diversifikationsmaßnahmen der Rheinmetall-Berlin AG, die vornehmlich in den Maschinenbaubereich erfolgten, sind die zuvor und einige Jahre auch parallel durchgeführten Maschinenbauaktivitäten der Wehrtechniktochter von besonderem Interesse.

Die Programmerweiterung der Rheinmetall GmbH in den Maschinenbau erfolgte zunächst durch Akquisition kleinerer Maschinenbauunternehmen. Den ersten Schritt in diesem Kontext stellte der Erwerb der Düsseldorfer Berkenkemper GmbH¹⁰⁴⁹ im Januar 1958 dar. Anlass dieser Akquisition war ein Verkaufsangebot des Inhabers Theo Berkenkemper, eines ehemaligen Betriebsleiters bei Rheinmetall. Dieser konnte notwendige Investitionen zur Expansion und Programmerweiterung seines Unternehmens nicht finanzieren und suchte einen finanzstarken Partner. Dieses Angebot passte zu der mit Beginn der Wehrfertigung 1957 formulierten Strategie des Wachstums in den zivilen Geschäftsfeldern; der Erwerb von Berkenkemper wurde aus dieser Strategie hergeleitet und begründet.¹⁰⁵⁰ Die Rheinmetall GmbH prüfte daher die Kaufoption und führte eine differenzierte Analyse und eine externe Bewertung von Berkenkemper durch.¹⁰⁵¹ Im Ergebnis kam Rheinmetall zu der Einschätzung, dass Berkenkemper ein gesundes und gut geführtes mittelständisches Unternehmen mit einem für Rheinmetall interessanten, aussichtsreichen und ausbaufähigen Fertigungsprogramm sei. Zudem verfüge es über das Potenzial, seine Umsätze zu verdreifachen. Das Berkenkemper-Programm könne die Grundlage zum Aufbau einer zivilen Produktion bei Rheinmetall bilden und böte verschiedene interessante Möglichkeiten zur Programmerweiterung.¹⁰⁵² Für einen Kauf sprach auch der Umstand, dass der bisherige Inhaber, dessen Leistungen und Fähigkeiten und auch dessen persönliche Kundenkontakte als für den künftigen Unternehmenserfolg relevant eingeschätzt wurden, dem Unternehmen weiterhin zur Verfügung stehen wollte. Die interne Analyse endete mit dem Vorschlag, dass die

¹⁰⁴⁷ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S.454 f.

¹⁰⁴⁸ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 453f.

¹⁰⁴⁹ ZARH, Chronik 1958, 1959, B5314/1, 2, 3, 5, 6, 9.

¹⁰⁵⁰ ZARH B5314/6, Vermerk der Rheinmetall GmbH vom 20.07.1961.

¹⁰⁵¹ Vgl. Kapitel 6.1.

¹⁰⁵² ZARH, B5314/6 und B5314/7: Vermerk an den Vorstand vom 7.3.57.

Firme Berkenkemper in der Struktur ein Mittelständler bleiben und daher zunächst als selbstständiges Unternehmen unter dem bisherigen Namen weiter betrieben werden sollte. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Treuarbeit ermittelte im Vorfeld des Erwerbs einen Unternehmenswert von ca. 190 TDM sowie einen Erhaltungsinvestitionsbedarf von 50 TDM.¹⁰⁵³ Die Berkenkemper GmbH war 1948 mit einem Stammkapital von 5 TDM gegründet worden und hatte anfangs nur einen bescheidenen Geschäftsumfang. Sie führte auf wenigen gebrauchten Maschinen überwiegend Lohnaufträge in der Metallverarbeitung ohne Präzisionsarbeiten aus. Das Unternehmen entwickelte sich im Laufe der Jahre und begann nach Investitionen in leistungsfähigere Maschinen und der Einrichtung eines Konstruktionsbüros mit dem Maschinenbau. Die Umsätze vervielfachten sich innerhalb weniger Jahre: sie stiegen von 63 TDM im Jahr 1950 auf 578 TDM im Jahr 1954.¹⁰⁵⁴ Das Programm bestand aus Transporteinrichtungen und Maschinen zur Mechanisierung der Arbeitsabläufe in Walz- und Rohrwerken, aus Elektrodenpressen und Prüfpressen, aus Prüfmaschinen und Einzweckwerkzeugmaschinen sowie aus kompletten Anlagen zur Herstellung von Schiffsketten. Es war damit fast ausschließlich auf den Bedarf von Walz- und Röhrenwerken ausgerichtet. Berkenkemper arbeitete für namhafte Kunden, so u.a. für Krupp, Hoesch und Mannesmann, und hatte auch einige größere Auslandsaufträge durchgeführt. Kurz vor dem Verkauf hatten sich die Aktivitäten von Berkenkemper auf Lohnarbeiten zur Herstellung von Maschinen nach fremden Zeichnungen in Einzelfertigung konzentriert. Hergestellt wurden u.a. Gewindeschneidemaschinen, Abdrückpressen und Anstreichmaschinen. Berkenkemper beschäftigte ca. 50 Mitarbeiter, die räumlichen Verhältnisse in Produktion und Verwaltung und die technische Ausstattung waren verbesserungsbedürftig. Die Entwicklung von Bilanzsumme, Umsatz und Gewinn gestaltete sich vor und bei der Übernahme wie folgt:

Tabelle 7.1 A: Entwicklung der Berkenkemper GmbH (Angaben in DM)¹⁰⁵⁵

	1955	1956	1957	1958
Bilanzsumme	467.353	379.156	425.141	381.102
Umsatz	1.461.000	1.113.000	910.000	736.000
Ergebnis	17.882	19.984	8.467	-215

Rheinmetall erwarb das Unternehmen durch den Kauf der Gesellschaftsanteile mit Vertrag vom 18.01.1958. Der Kaufpreis betrug 441.181 DM, die anfängliche Kaufpreisforderung von Theo Berkenkemper hatte 600.000 DM betragen. Kurz nach dem Kauf wurde Ende 1958 ein Organvertrag mit Ergebnisabführung geschlossen. Berkenkemper blieb damit zwar rechtlich selbstständig, wurde aber wirtschaftlich und organisatorisch weitgehend in die Rheinmetall GmbH integriert. Im Rahmen der organisatorischen Integration wurde der Versuch unternommen, produktions-technische Synergien zwischen der Rheinmetall GmbH, Berkenkemper und der 1958 ebenfalls von Rheinmetall übernommenen Hollmann-Werke GmbH zu erschließen.¹⁰⁵⁶ So sollten größere spangebende Arbeiten, die bei Berkenkemper nicht möglich waren, verstärkt in der Rheinmetall-Versuchswerkstatt durchgeführt werden. Zudem sollte Berkenkemper Aufträge von Rheinmetall erhalten und die Produktion des Hollmann-Programms übernehmen, wofür auch Gollnow als Zulieferer vorgesehen war.¹⁰⁵⁷ Diese Planungen wurden umgesetzt. Außerdem produzierte

¹⁰⁵³ ZARH B 5314/2: Wertgutachten der Treuarbeit vom 15.11.1957.

¹⁰⁵⁴ Vgl. ZARH, B5314/7.

¹⁰⁵⁵ Vgl. ZARH, B5314/7.

¹⁰⁵⁶ Vgl. ZARH B5314/7: Betriebsuntersuchung, Besprechungsprotokoll vom 07.07.58.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Kapitel 7.2.1.

Berkenkemper für Gollnow und Röchling sowie für die Hydraulik GmbH, eine Beteiligungsgesellschaft der Rheinmetall-Berlin AG, die sich seit 1936, über Borsig kommend, im Konzernverbund befand. Wie der Auftragsbestand im Jahre 1959 zeigt, waren Konzernaufträge für Berkenkemper von überragender Bedeutung. Während der Auftragsanteil für das „eigene Programm“ nur ca. 20% betrug, machten die Konzernaufträge ca. 50% des Auftragsbestandes aus. Trotz dieser Erschließung von Synergien trat die erwartete positive wirtschaftliche Entwicklung bei Berkenkemper nicht ein. Zum einen fiel der für den Unternehmenserfolg insbesondere wegen seiner Kundenbeziehungen wichtige Theo Berkenkemper nach kurzer Zeit durch Krankheit aus. Zum anderen ging die allgemeine Investitionstätigkeit in den für Berkenkemper relevanten Branchen zurück und der Preisdruck nahm zu. Damit konnten die wirtschaftlichen Erwartungen, die Rheinmetall in das Unternehmen gesetzt hatte, nicht mehr erfüllt werden, und Berkenkemper wurde 1960 stillgelegt. Lediglich das Konstruktionsbüro wurde als Abteilung Maschinenbau vollständig in die Rheinmetall GmbH eingegliedert.¹⁰⁵⁸

Der zweite Zukauf im Maschinenbaubereich durch die Rheinmetall GmbH erfolgte ca. ein halbes Jahr später: im Oktober 1958 wurden die Wetzlarer Hollmann-Werke GmbH erworben und deren Fabrikationsprogramm und die Konstruktionsabteilung in die Rheinmetall GmbH integriert.¹⁰⁵⁹ Diese Akquisition erfolgte mit hoher Wahrscheinlichkeit über die guten Kontakte von Röchling im Wetzlarer Raum. Das Hollmann-Programm bestand aus Obst-, Wein- und Industriegpressen.¹⁰⁶⁰ Nach dieser Akquisition wurden im Konzern verschiedene Verbundeffekte realisiert und Synergien erschlossen: Die Konstruktionsbüros von Rheinmetall, Berkenkemper und Hollmann wurden zu einer gemeinsamen Konstruktionsabteilung zusammengelegt. Hergestellt wurden die Hollmann-Industriegpressen hauptsächlich bei Berkenkemper unter Nutzung der Versuchswerkstatt von Rheinmetall und Gollnow, während die Hydraulik GmbH die Konstruktion und Weiterentwicklung sowie den Vertrieb übernahm. Für den Vertrieb der in der Maschinenbauabteilung der Rheinmetall GmbH hergestellten Obst- und Weinpressen wurde 1959 eine eigene Vertriebsgesellschaft gegründet, die Hollmann Obst- und Weinpressenvertrieb GmbH. Da die Obst- und Weinpressen erhebliche technische Probleme aufwiesen, wurde ihre Produktion 1961 eingestellt. Aus dem ehemaligen Hollmann-Programm blieb lediglich die Industriegpressenproduktion übrig.¹⁰⁶¹

Im Dezember 1959 kaufte die Rheinmetall GmbH den Armaturenhersteller Twehues und gliederte ihn zum Januar 1960 als „Abteilung Hochdruck-Stahlarmaturen System Twehues“ ein.¹⁰⁶² Bei Twehues handelte es sich um einen kleineren inhabergeführten Handwerksbetrieb mit 13 Mitarbeitern, der Hochdruckventile und Stahlschieber für größere Rohrleitungen herstellte, und der eine Werkstatt im Rheinmetallgelände gemietet hatte. Anlass der Übernahme war die Kündigung des Mietvertrages durch Rheinmetall. Inhaber Wilhelm Twehues, der alle kaufmännischen Funktionen in seinem Betrieb selbst wahrnahm, wollte diesen altersbedingt und aus persönlichen Gründen nicht mehr an anderer Stelle neu aufbauen und bot ihn Rheinmetall zum Kauf an. Maßgeblich für die Kaufentscheidung bei Rheinmetall war die Einschätzung, die Twehues-Produkte ließen sich problemlos und ohne zusätzliche Kosten in das Berkenkemper-Programm einfügen und könnten dieses sinnvoll ergänzen. Gemäß einem Gutachten von 1959

¹⁰⁵⁸ Vgl. Rückblickende Einschätzung, Vermerk der Rheinmetall GmbH vom 20.7.1961, ZARH B 5314/6.

¹⁰⁵⁹ Die Gesellschaft in Wetzlar wurde nach der Übernahme der Assets liquidiert.

¹⁰⁶⁰ Chronik 1958, Rheinmetall GmbH, Quartalsberichte 1958 und 1959, ZARH B500/1958-2 und B500/1959-2.

¹⁰⁶¹ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1961, ZARH B 500/1961-1.

¹⁰⁶² Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1959, ZARH B 500/1959-1.

wies Twehues für die Jahre 1956 bis 1958 bei jährlichen Umsätzen zwischen 150 TDM und 213 TDM Gewinne p.a. in Höhe von 12 TDM bis 21 TDM aus. Dieser Gewinn war allerdings als Unternehmerlohn zu werten, so dass Twehues keinen Gewinn im eigentlichen Sinne machte. Das Gutachten bescheinigte Twehues trotz des veralteten Maschinenparks das Potenzial, sich zu einem gesunden Geschäftszweig zu entwickeln und mit einer Kleinserienfertigung bei Jahresumsätzen zwischen 300 und 400 TDM mäßige Gewinne zu erzielen. Einzelnen Produkten wurden sogar günstige Gewinnaussichten bescheinigt. Allerdings wurde in Anbetracht eines gleichwohl bestehenden Risikos die Zahlung eines nur geringen Kaufpreises empfohlen. Zur Risikominimierung erwarb Rheinmetall daher zunächst nur die Maschinen für ca. 25 TDM und die Vorräte zu einem Schätzwert. Der Firmenwert und die Konstruktionszeichnungen wurden mit 100 TDM bewertet. Bei einer positiven Geschäftsentwicklung in den Jahren 1960 bis 1962 sollte dieser Betrag an Wilhelm Twehues, der als Konstrukteur und Verkaufsleiter auf drei Jahre angestellt wurde, gezahlt werden. Der Bereich erreichte jedoch die angestrebten Umsatzziele nicht und erwirtschaftete Verluste. Wilhelm Twehues, dessen Anstellungsvertrag aufgehoben wurde, warf Rheinmetall vor, die für eine positive Geschäftsentwicklung erforderlichen Investitionen unterlassen und damit den Misserfolg des Betriebes verschuldet zu haben.

Einen Sonderfall des Maschinenbaus stellte das Projekt „Rindenschälmaschine“ aus dem Jahre 1959 dar. Rheinmetall erwarb eine Lizenz zur Weiterentwicklung und Herstellung einer Rindenschälmaschine. Da diese von schlechter Qualität war und sich auf dem Markt nicht durchsetzen ließ, wurde das Projekt 1961 aufgegeben.¹⁰⁶³ In den 1960er Jahren begann Rheinmetall mit der Entwicklung und der Produktion von Montagemaschinen, also von Maschinen, die in verketteten Arbeitsschritten Einzelteile zu Endprodukten zusammenbauen konnten, wie z.B. zu Stoßdämpfern, Bremsen oder Pleuel. Man baute u.a. eine Maschine für die Montage von Scheibenbremsen für die Firma Teves, seinerzeit die größte, bis dahin in Deutschland gebaute Montagemaschine, sowie eine Montagemaschine für den Schuhhersteller Romika.¹⁰⁶⁴

1967 bestand bei Rheinmetall eine Abteilung Maschinenbau mit den Erzeugnisgruppen Montagemaschinen, Industriepressen, Verpackungsmaschinen¹⁰⁶⁵ und Lohnarbeiten.¹⁰⁶⁶ Zwei Jahre später wurde die Herstellung von Montagemaschinen und Industriepressen zugunsten einer Kapazitätserweiterung im Prototypenbau der Wehrtechnik eingestellt.¹⁰⁶⁷ 1969 ergänzte Rheinmetall sein Maschinenbauprogramm um die Sparte Kunststoffbearbeitungsmaschinen (Hohlkörperblasmaschinen insbesondere für Verpackungszwecke) und gründete zusammen mit zwei Partnern eine Vertriebsgesellschaft für diese Produkte, die VPM Vertriebsgesellschaft Plastikmaschinen mbH. 1970 wurde die Produktion dieser Maschinen von der Konzernschwester Laeis-Werke AG in Trier¹⁰⁶⁸ übernommen. Nach dem 1973 erfolgten Ausscheiden der beiden Mitgesellschafter und der Umbenennung in VPM Rheinmetall Plastikmaschinen GmbH stellte die Gesellschaft im Dezember 1975 ihre Geschäftstätigkeit ein.

¹⁰⁶³ Vgl. ZARH Chronik 1959.

¹⁰⁶⁴ Vgl. ZARH A 23/133.

¹⁰⁶⁵ Die Rheinmetall GmbH hat nie selbst Verpackungsmaschinen gebaut. Es wurden lediglich an dem Produktionsstandort Müllheim in Baden, der 1962 für die Konstruktion und später die Produktion von Gewehrläufen gegründet worden war, Verpackungsmaschinen in Lohnarbeit für die Konzerngesellschaft Benz & Hilgers gefertigt.

¹⁰⁶⁶ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1967, ZARH B 500/1967-1.

¹⁰⁶⁷ ZARH B500/67.

¹⁰⁶⁸ Vgl. Kapitel 7.2.5.

Die Einstellung weiter Teile der zivilen Produktion Ende der 1960er Jahre hatte nicht nur mit dem unbefriedigenden wirtschaftlichen Ergebnis der meisten Produktbereiche zu tun, sondern war auch dem steigenden Raumbedarf der Wehrtechnik im Düsseldorfer Werksgelände geschuldet.

7.1.1 Zwischenfazit

Die wirtschaftliche Bedeutung der interimistischen zivilen Produktion der Rheinmetall GmbH¹⁰⁶⁹ war gering und nahm tendenziell ab. Ihr Umsatzanteil in den Jahren 1958 bis 1970 betrug durchschnittlich 5,5%, nach 1970 fiel er auf deutlich unter 2% ab. Nach 1974 fand bei der Rheinmetall GmbH keine nennenswerte zivile Produktion mehr statt. Trotz ihres geringen Umsatzanteils verursachte die Zivilproduktion kontinuierlich erhebliche Verluste. Von 1958 bis 1970 wurde ein Gesamtverlust von 11,7 MIO. DM erwirtschaftet. In keinem dieser Jahre konnte ein Gewinn erzielt werden, und einer durchschnittlichen Umsatzrendite in der Wehrtechnik von 3,1% stand eine durchschnittliche Umsatzrendite in der Zivilproduktion von -12% gegenüber.

Tabelle 7.1 B: Zivile Produktion der Rheinmetall GmbH (Angaben in TDM)¹⁰⁷⁰

	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Umsatz	3.624	5.459	6.784	8.113	8.238	6.892	5.981
Anteil am Gesamtumsatz	7,9%	10,9%	10,6%	7,4%	7,0%	5,5%	7,1%
Ergebnis	-1.031	-987	-1.459	-2.709	-680	-1.433	-2.097
Umsatzrendite	-28,4%	-18,1%	-21,5%	-33,4%	-8,3%	-20,8%	-35,1%

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	Gesamt
Umsatz	6.297	11.190	8.616	7.069	8.097	10.813	97.173
Anteil am Gesamtumsatz	5,7%	4,9%	3,6%	3,3%	4,7%	5,7%	5,5%
Ergebnis	-214	-389	-51	-8	-98	-543	-11.699
Umsatzrendite	-3,4%	-3,5%	-0,6%	-0,1%	-1,2%	-5,0%	-12,0%

Dieses Ergebnis war von vielen großen Verlustbringern geprägt. Die größten Verluste brachten der Stoßdämpferbereich, die Gelenkwellenproduktion und der Maschinenbau mit sich. Es gab aber auch kleinere Bereiche, die Gewinne erwirtschafteten, nämlich die zivilen Waffen und Läufe, die Härterei, die Gesenkschmiede und die externen Lohnarbeiten. Eine Übersicht über Umsatz und Ergebnis der zivilen Produktion zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 7.1 C: zivile Produktion der Rheinmetall GmbH 1958 bis einschl. 1970¹⁰⁷¹

Produktbereich	Umsatz (TDM)	Ergebnis (TDM)	Umsatzrendite
Gelenkwellen	7.227	-4.677	-64,7%
Stoßdämpfer	29.361	-3.418	-11,6%
Maschinenbau	20.092	-3.159	-15,7%
sonstige	7.046	-941	-13,4%
Pressen	9.869	-641	-6,5%
Montagemaschinen	3.219	-200	-6,2%
Lohnarbeiten	1.935	80	4,1%
Härterei	1.577	284	18,0%
Gesenkschmiede	8.156	472	5,8%

¹⁰⁶⁹ Vgl. Revisionsberichte der Rheinmetall GmbH für die Jahre 1958 bis 1970, ZARH B500/2 ff.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Berichte über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall GmbH, ZARH B500/2-11 und 66-68.

¹⁰⁷¹ Vgl. Berichte über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall GmbH, ZARH B500/2-11 und 66-68.

zivile Waffen und Läufe	8.691	501	5,8%
Gesamt	97.173	-11.699	-12,0%

Die zivile Produktion der Rheinmetall GmbH lief bis Mitte der 1970er Jahre aus. Für die Jahre 1971 bis 1973 finden sich in den Prüfberichten noch Angaben zu Umsatz und Ertrag, die allerdings aufgrund einer anderen Strukturierung der Darstellung mit den Werten der Vorjahre nicht vergleichbar sind. Die Anteile am Umsatz sanken von 1,7% 1971 über 1,5% 1972 auf 1,3% 1973. Die kumulierten Verluste in diesen drei Jahren betrugen bereits vor Gemeinkosten 838 TDM. Unterstellt man eine Verteilung der Gemeinkosten nach Umsatz, so betrug der kumulierte Gesamtverlust mehr als 1,2 Mio. DM.¹⁰⁷² Die Ursachen für dieses schlechte Ergebnis des Zivilbereiches waren vielfältig und können im Rahmen dieser Arbeit nicht detailliert dargestellt werden. Eine wichtige Ursache bestand aber sicherlich darin, dass sich das Nebeneinander von wehrtechnischer und ziviler Fertigung, das für die interimistische zivile Produktion bestimmend war, sowohl in technischer als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht als unverträglich erwiesen hatte.¹⁰⁷³

Der im Rahmen der interimistischen zivilen Produktion vorgenommene Erwerb von Berkenkemper und Twehues erfolgte nicht aufgrund systematisch getroffener strategischer Entscheidungen, sondern ergab sich zufällig durch Verkaufsangebote der Inhaber dieser Kleinunternehmen, die jeweils über eine individuelle Beziehung zu Rheinmetall verfügten. Rheinmetall nahm diese Angebote an, weil man sich davon konkrete Vorteile wie z.B. eine sinnvolle Programmergänzung versprach, und weil sie zu der gerade abstrakt formulierten, grundsätzlichen strategischen Ausrichtung einer Ausweitung des zivilen Geschäfts passten. Die Hintergründe des Erwerbs von Hollmann sind nicht bekannt, scheinen aber mit Aktivitäten von Röchling in Verbindung zu stehen. Bei diesen Akquisitionen der Rheinmetall GmbH handelte es sich also nicht um ein aktives Gestalten im Sinne der Umsetzung einer Strategie, sondern um die Wahrnehmung sich zufällig ergebender Wachstumschancen. Allerdings verfolgte die Rheinmetall GmbH nach den Akquisitionen das für Diversifikationen typische Ziel der Synergieerschließung. Dazu gehörten die gesellschaftsübergreifende gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten, die Zusammenlegung von mehrfach im Konzern vorhandenen Organisationseinheiten und die gegenseitige Vergabe konzerninterner Aufträge.

7.2 Die kollaterale zivile Produktion

Dieser Kategorie zuzuordnen sind sechs Unternehmen, von denen zwei (Tornado und Nico) im Kontext wehrtechnischer Interessen erworben wurden. Zwei weitere Unternehmen (Alkett und Laeis) waren bereits im Konzernverbund vorhanden, und ihr Erwerb war kaum das Ergebnis einer freien strategischen Entscheidung. Im Falle des Schmiede- und Presswerks Trier lag eher eine Ausgründung zur Abspaltung und zum Verkauf eines Betriebsteils vor als eine Diversifikation. Für Gollnow sind letztlich konkrete strategische Diversifikationsüberlegungen des Rheinmetall-Managements nicht nachzuweisen. Die Gründung erfolgte unmittelbar nach der Übernahme

¹⁰⁷² Prüfberichte der Jahre 1971 bis 1973, ZARH B500/69, 70, 71 sowie eigene Berechnungen.

¹⁰⁷³ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall S. 655.

Rheinmetalls durch Röchling und lag damit zeitlich deutlich vor den strategischen Diversifikationsmaßnahmen.

7.2.1 Gollnow Werke AG, Düsseldorf¹⁰⁷⁴

1956 gründete Rheinmetall „unter maßgeblicher Beteiligung der Röchling-Gruppe“¹⁰⁷⁵ als Mehrheitsgesellschafter mit einem Anteil von 58% und mit einem Kapitaleinsatz von 3 Mio. DM zusammen mit Angehörigen der ehemaligen Eigentümerfamilien des 1953 aufgrund von Unterkapitalisierung und Forderungsausfällen in Konkurs gegangenen Vorläuferunternehmens, des 1834 in Stettin gegründeten Traditionsunternehmens Gollnow & Sohn KG, die Gollnow-Werke AG, Düsseldorf. Weitere Anteile an Gollnow hielt die Röchling-Gruppe selbst. Zuvor hatte Rheinmetall die Produktionsanlagen aus der Konkursmasse erworben. Die neu gegründete Gesellschaft beschäftigte sich gemäß ihrer langjährigen Expertise vornehmlich mit Stahlbau, insbesondere mit dem Bau von Brücken und Docks, sowie mit Behälter- und Apparatebau.¹⁰⁷⁶ Außerdem unterhielt Gollnow eine Abteilung zur Planung und Herstellung von Prüfständen für die Luft- und Raumfahrt. Das aus Stettin stammende Unternehmen war seit 1949 auf dem zerstörten Düsseldorfer Rheinmetallgelände ansässig und hatte dort große Hallenflächen angemietet, die von Rheinmetall mit erheblichem Aufwand instandgesetzt worden waren.¹⁰⁷⁷ Die Übernahme bzw. Neugründung von Gollnow erfolgte auf Veranlassung des Rheinmetallmehrheitsaktionärs Röchling. Dieses mag in der strategischen Zielsetzung Röchlings begründet gewesen sein, sich als Stahlproduzent auch in der Stahlverarbeitung zu betätigen, also vertikal zu diversifizieren.¹⁰⁷⁸ Möglicherweise bestand auch ein strategisches Interesse an der Abteilung Prüfstände für die Luft- und Raumfahrt, die von potenzieller Bedeutung für die Wehrtechnik war, und die bei der Einstellung des Geschäftsbetriebes bei Gollnow 1963 von Rheinmetall als Avia-test GmbH ausgegründet und übernommen wurde. Bei der Rettung Gollnows durch Röchling bzw. Rheinmetall mag auch das politische Motiv, ein „bedeutendes Vertriebenenunternehmen“ zu erhalten, eine Rolle gespielt haben.¹⁰⁷⁹ Überschneidungen oder Anknüpfungspunkte des Gollnow-Programms an die zivile Produktion bei Rheinmetall bestanden nicht. Gollnow beschäftigte sich vornehmlich mit Großprojekten des Stahlhochbaus sowie des Brücken- und Dockbaus. Gollnow nahm seinen Betrieb 1957 mit der Herstellung von Fremdkonstruktionen auf und konnte 1958 erste Großprojekte aus dem Brücken- und Dockbau akquirieren. Ein massiver Facharbeitermangel behinderte jedoch die Ausführung der Aufträge und die Ausnutzung der vorhandenen Produktionskapazitäten.¹⁰⁸⁰ Dennoch wurden bis 1963 verschiedene Großprojekte realisiert. So wurden ein Dock mit ca. 26.000 t Tragkraft an die Hellenic Shipyards in Athen sowie ein vergrößerbares Schwimmdock zum Eindocken von Tankern an die griechische Reederei Niarchos geliefert. Gemeinsam mit der Demag AG errichtete Gollnow eine Brücke über den Maracaibo-See in Venezuela. Gollnow übernahm die Konsortialführerschaft und den Stahlbau beim Bau der Autobahnbrücke Heidingsfeld bei Würzburg und eine Brücke über die Wied bei Irlich (Neuwied). Allerdings bestanden Probleme hinsichtlich der Einhaltung von Lieferterminen.

¹⁰⁷⁴ Vgl. u.a. ZARH, Chronik div. Jahre, A 23/1 und A23/2, Leitzbach, Rheinmetall, S. 660 ff.

¹⁰⁷⁵ Leitzbach: Rheinmetall, S. 660.

¹⁰⁷⁶ ZARH, Chronik 1956.

¹⁰⁷⁷ Vgl. A23/1, 05.06.1957. Die Jahresmiete betrug 275 TDM, investiert wurden 278 TDM.

¹⁰⁷⁸ Vgl. Notizen Dr. Köttgen vom 02.10.1955 und 20.02.1956, ZARH B407/4.

¹⁰⁷⁹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 661.

¹⁰⁸⁰ ZARH B4313/17, 19 und 21.

Zudem kam es beständig zu Auseinandersetzungen zwischen den beiden Vorstandsmitgliedern Gollnow und von Thadden, den ehemaligen Eigentümern der Vorgängergesellschaft, die von Rheinmetall übernommen worden waren. Entsprechend schlecht waren die Ergebnisse: 1960 erwirtschaftete Gollnow einen Verlust von 1,2 Mio. DM, die kumulierten Verluste betrugen bis dahin 1,6 Mio. Im folgenden Jahre erhöhte sich der Verlust um weitere 1,65 Mio., so dass die Hälfte des zwischenzeitlich auf 6,5 Mio. erhöhten Aktienkapitals verloren war.¹⁰⁸¹ Um die Auslastung zu verbessern, stellte der Aufsichtsrat im Mai 1961 Überlegungen an, den Bau von Panzerkuppeln auf Gollnow zu übertragen.¹⁰⁸² Im September 1961 hielten die Aktionärsvertreter die Lage bei Gollnow für so problematisch, dass sie das Produktionsprogramm reduzieren und die bisher an Gollnow verpachtete Halle für die Fertigung von Panzerkuppeln bzw. für die Montage von Turm und Waffenanlage für den Kampfpanzer Leopard durch die Rheinmetall GmbH nutzen wollten, um dadurch eine Investition für den Bau einer neuen Halle zu vermeiden.¹⁰⁸³ Um aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage den vollen Zugriff auf Gollnow zu erhalten, entließ Röchling die Vorstände, drängte 1962 die Gesellschafterfamilien aus dem Unternehmen und übernahm deren Anteile nahezu vollständig.¹⁰⁸⁴ Die Gesellschaftsanteile wurden auf die Rheinmetall GmbH übertragen. Ende 1965 übernahm diese auch alle Röchling-Anteile an Gollnow. Die Rheinmetall GmbH legte zunächst den verlustreichen Brückenbau still und gründete 1963 die Abteilung Prüfstände als selbstständige Gesellschaft Aviatest GmbH aus.¹⁰⁸⁵ Zu einer Sanierung der Gollnow-Werke kam es nicht. Die Produktion lief zum 31. Dezember 1963 aus. Bis zum 31.12.1965 wurden die restlichen Aufträge abgewickelt und abgerechnet sowie das verbliebene Anlagevermögen verkauft. Die von Gollnow genutzten Gebäude und Einrichtungen wurden fortan für die Wehrtechnik genutzt: dort erfolgte die Ausrüstung des Panzers Leopard 1 mit Turm und Waffenanlage. Durch die Übernahme des bislang von Gollnow genutzten Werksteils ersparte sich Rheinmetall erhebliche Investitionen.¹⁰⁸⁶ Der Firmenmantel der 1962 von einer AG in eine GmbH umgewandelten Gesellschaft blieb bestehen und wurde 1972 in Gesellschaft für Konstruktionen GmbH (GfK) umbenannt. Der Gesamtverlust, den die Gollnow-Werke in den neun Jahren ihres Bestehens erwirtschafteten, betrug 15,6 Mio. DM.¹⁰⁸⁷

Der Erwerb bzw. die Gründung der Gollnow AG ging nicht auf eine konkrete strategische Entscheidung Rheinmetalls zurück, sondern war durch den Mehrheitsgesellschafter Röchling veranlasst. In wirtschaftlicher Hinsicht war die Beteiligung an Gollnow für Rheinmetall mit massiven Verlusten verbunden.

7.2.2 Alkett Maschinenbau GmbH, Berlin

Die Alkett-Maschinenbau GmbH in Berlin-Borsigwalde war ein ziviles Tochterunternehmen der Rheinmetall-Berlin AG, das 1936 von der Rheinmetall-Borsig AG als Mehrheitsgesellschafter mit einem Anteil von 60% und der Montan GmbH¹⁰⁸⁸ mit einem Anteil von 40% als Altmärkische

¹⁰⁸¹ Leitzbach: Rheinmetall, S. 662

¹⁰⁸² Aktionärsbesprechung am 17./18.05.1961, ZARH A23/1.

¹⁰⁸³ Aktionärsbesprechung am 21.09.1961, ZARH A23/2.

¹⁰⁸⁴ Leitzbach: Rheinmetall, S. 662. Rheinmetall und Röchling hielten zusammen 97,7% des Aktienkapitals.

¹⁰⁸⁵ Leitzbach: Rheinmetall, S. 666.

¹⁰⁸⁶ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 666.

¹⁰⁸⁷ Leitzbach: Rheinmetall, S. 666.

¹⁰⁸⁸ Die Montan GmbH, eigentlich Verwertungsgesellschaft für Montanindustrie mbH, war eine reichseigene Gesellschaft privaten Rechts, die dem Heereswaffenamt unterstand, und die als Tarnfirma u.a. für den Erwerb von Industrieanlagen und -geländen und deren Verpachtung an Rüstungsbetriebe zuständig war. Nach dem Krieg ging sie in

Kettenwerke GmbH gegründet worden war.¹⁰⁸⁹ Die Alkett war ein Rüstungsunternehmen. Anfang 1936 standen das OKH¹⁰⁹⁰ und Rheinmetall vor der Aufgabe, ein Werk für die Panzerfertigung aufzubauen. Dieses entstand auf dem Gelände einer ehemaligen Kessel- und Behälterfabrik in Berlin-Borsigwalde. Aufgabe der Alkett war die Entwicklung und Produktion von Panzerfahrzeugen, Sturmgeschützen und Maschinengewehren sowie von Fahrzeugteilen (Getriebe und Drehstabfedern). Insbesondere wurden Kettenfahrzeuge in großer Stückzahl gefertigt. 1938 wurde ein zweites Werk in Berlin-Tegel in Betrieb genommen, das 1942 als Maget Maschinen- und Gerätebau Tegel GmbH ausgegründet wurde, und die MG-Produktion übernahm. Nach Kriegsende wurde die Alkett unter alliierte Kontrolle gestellt und die Produktionsanlagen weitgehend demontiert. Im Werk Borsigwalde, das unter französischer Verwaltung stand, verblieben jedoch zahlreiche Werkzeugmaschinen und auch Materialvorräte.¹⁰⁹¹ 1950 übergab die französische Militärregierung die Alkett an einen deutschen Treuhänder und ordnete die Aufnahme einer zivilen Produktion an.¹⁰⁹² Zunächst beschäftigte sich die Alkett neben Lohnarbeiten für andere Berliner Unternehmen und dem Bau von Müllkästen und Müllschluckanlagen für die Stadt Berlin vornehmlich mit der Reparatur von Eisenbahnwaggons. Dieses lukrative Geschäft, für 1952 war ein Auftrag mit einem Volumen von 2,4 Mio. DM in Aussicht gestellt, wurde jedoch 1951 von der französischen Militärverwaltung untersagt.¹⁰⁹³ Da die Waggonreparaturen 1951 einen Umsatzanteil von knapp 70% ausmachten, entfiel damit der wichtigste Umsatzträger. Bei den Lohnarbeiten, deren Anteil 1952 und 1953 bei ca. 45% lag, war der Preisdruck besonders hoch und das Geschäft war krisenempfindlich. Damit bestand für die Alkett die Notwendigkeit, schnell ein eigenes Fertigungsprogramm aufzubauen. Da die Alkett seit ihrer Gründung ein reiner Rüstungsbetrieb gewesen war, war ein Anknüpfen an eine vorherige zivile Produktion nicht möglich. Um kurzfristig ein eigenes Programm aufbauen zu können, mussten Produkte übernommen bzw. Lizenzen erworben werden. In diesem Sinne schloss die Alkett mit dem Konstruktions- und Planungsbüro Johann C. Schwarz GmbH einen Vertrag zur Übernahme von Patenten zur Fertigung von Bolzen, Stabstahl und Schrauben, und mit der Blell KG Hans Dirsch über Lizenzen zum Bau von Hobelmaschinen.¹⁰⁹⁴ Die Schrauben wurden überwiegend an die Automobilindustrie verkauft. Ferner wurde das Hämmermaschinenprogramm der Firma Braatz & Schmidt übernommen.¹⁰⁹⁵ 1954 wurden zudem Maschinen zur Kunststoffbearbeitung¹⁰⁹⁶ ins Programm genommen.

Dennoch geriet die Alkett wegen Missmanagements, Absatzproblemen und einer völlig unzureichenden Kapazitätsauslastung in erhebliche wirtschaftliche Schwierigkeiten.¹⁰⁹⁷ Insbesondere die mangelnde Auslastung bei einem kaum zu reduzierenden Fixkostenapparat führte zu Problemen. Um die Auslastung zu verbessern, wurde sogar überlegt, Teile des Rheinmetall-Programms wie z.B. Stoßdämpfer an die Alkett abzugeben, zumal diese aufgrund ihrer Schrau-

Bundesbesitz über und nahm Sitz in Bad Godesberg. 1951 firmierte sie in Industrieverwaltungsgesellschaft mbH (IVG) um. Vgl. Hopmann.

¹⁰⁸⁹ Vgl. im Folgenden u.a. ZARH Chronik, div. Jahrgänge, Leitzbach: Rheinmetall, S. 359ff, ZARH B324/16.

¹⁰⁹⁰ OKH: Oberkommando des Heeres.

¹⁰⁹¹ Bei Produktionsaufnahme wurden zudem Werkzeugmaschinen von Borsig angemietet. Vgl. ZARH B423/5.

¹⁰⁹² Vgl. ZARH, Chronik 1950.

¹⁰⁹³ Vgl. ZARH B324/11.

¹⁰⁹⁴ Vertragsschlüsse im Jahr 1950 bzw. 1951, vgl. ZARH B324/5.

¹⁰⁹⁵ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 14.07.1952, ZARH B324/1.

¹⁰⁹⁶ Maschinen zur Verarbeitung von Spritzmassen und zur Bearbeitung der neuartigen Schaumstoffe

¹⁰⁹⁷ 1953 lag die Kapazitätsauslastung nur bei ca. 25%. Vgl. Geschäftsbericht als Anlage zur Niederschrift der Gesellschafterversammlung am 16.03.1954, ZARH B432/2.

benfertigung über gute Beziehungen zur Automobilindustrie verfügte. Eine erste Sanierung erfolgte 1953. Die Gesellschafter verzichteten auf die Rückzahlung gewährter Darlehen und reduzierten das Stammkapital von 3 Mio. DM auf 1,5 Mio.¹⁰⁹⁸ Aufgrund der katastrophalen Wirtschaftslage der Alkett, zum 31.12.1953 betrugen die kumulierten Verluste bereits 1,7 Mio. DM, hatten sich die Gesellschafter eigentlich entschlossen, das Unternehmen zu liquidieren. Aus politischen Gründen, nämlich wegen der besonderen Situation Berlins und den dort vorherrschenden wirtschaftlichen Problemen, drängte aber das Bundesschatzministerium¹⁰⁹⁹ die Gesellschafter, insbesondere den staatlichen Gesellschafter IVG¹¹⁰⁰, die Alkett nicht aufzugeben. Diese politische Intervention bewegte die Gesellschafter zu Sanierungsmaßnahmen, die sie bei rein wirtschaftlicher Bewertung sicherlich unterlassen hätten. Im Rahmen der Sanierung erfolgte eine Kapitalerhöhung um 2 Mio. auf 3,5 Mio. DM. Davon wurde 1 Mio. DM von der Berliner Industriebank, einem Darlehensgläubiger der Alkett, eingebracht. Rheinmetall brachte einen Betrag von 600 TDM und die IVG 400 TDM ein. In allen Fällen erfolgte die Kapitalerhöhung durch die Umwandlung von Darlehensforderungen in Stammkapital. Infolge des zusätzlichen Gesellschafters sank der Rheinmetall-Anteil auf 43%, die Anteile der IVG und der Berliner Industriebank beliefen sich jeweils auf 28,5%.¹¹⁰¹ Seinem Fertigungsprogramm entsprechend, das neben Schrauben auch Hobelmaschinen, Hämmemaschinen und Maschinen zur Kunststoffbearbeitung umfasste, benannte sich das Unternehmen 1955 in Alkett Maschinenbau GmbH um.¹¹⁰² Das neue Maschinenbauprogramm entwickelte sich jedoch nur schleppend, und die Alkett erwirtschaftete weiterhin Verluste. So schloss das Jahr 1955 bei einem Umsatz von 3,3 Mio. mit einem Verlust von 590 TDM ab.¹¹⁰³ In der Mitte der 1950er Jahre umfasste das Alkett-Programm Hobelmaschinen, Hämmemaschinen und Kunststoffspritzmaschinen sowie eine Schraubenfertigung.¹¹⁰⁴ Schwierigkeiten bei der Vermarktung des Maschinenbauprogramms, die auf Managementprobleme, aber auch auf die besondere Lage Berlins zurückgingen, führten 1957 zur Einstellung der Produktion von Kunststoffspritzmaschinen und zur Aufnahme der Produktion von Maschinen zur Kunststoffbearbeitung, insbesondere zur Bearbeitung von Schaumstoff.¹¹⁰⁵ Da der Markt für Kunststoffbearbeitungsmaschinen nur relativ klein war, blieb der Absatz unbefriedigend. Um einen Zusatznutzen aus dieser Fertigung zu generieren, wurden die Maschinen auch vermietet bzw. für Zwecke der Kunststoffbearbeitung bei Alkett selbst eingesetzt, da man der Auffassung war, als Dienstleister in der Kunststoffbearbeitung gute Gewinne erzielen zu können.¹¹⁰⁶ Neben der Kunststoffbearbeitung führte die Alkett auch Lohnarbeiten in den Bereichen mechanische Bearbeitung, Hämmerei, Blechbearbeitung und Härterei durch. Zu Ihren Kunden zählte auch die Rheinmetall GmbH.

Dennoch blieb die wirtschaftliche Lage der Alkett, mit Ausnahme der Schraubenproduktion, kritisch und weitere Sanierungsmaßnahmen wurden erforderlich. Auch für die 1958 durchgeführten Sanierungsmaßnahmen waren weniger wirtschaftliche Gründe bestimmend als eine

¹⁰⁹⁸ Vgl. Vermerk Pankoke/Klamra vom 04.01.1965, ZARH A401/38.

¹⁰⁹⁹ 1949 als Bundesministerium für Angelegenheiten des Marshallplans gegründete Behörde, die bis 1969 existierte und für den Wiederaufbau im kriegszerstörten Europa zuständig war.

¹¹⁰⁰ IVG: Industrieverwaltungs-Gesellschaft mbH. Die IVG war 1916 als staatliche „Verwertungsgesellschaft für Montanindustrie GmbH“ gegründet worden. Sie firmierte 1951 um und befand sich in Bundesbesitz.

¹¹⁰¹ Die Berliner Industriebank schied 1958 als Gesellschafter wieder aus.

¹¹⁰² Beschluss des Aufsichtsrats vom 16.09.1955, ZARH B324/1.

¹¹⁰³ Vgl. ZARH, Chronik 1955.

¹¹⁰⁴ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1956, ZARH A401/24.

¹¹⁰⁵ Vgl. ZARH, Chronik 1957.

¹¹⁰⁶ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 23.03.1957, ZARH A401/2.

soziale und wirtschaftspolitische Verantwortung gegenüber der Belegschaft und dem Land Berlin.¹¹⁰⁷ Das Stammkapital wurde von 3,5 Mio. auf 5 Mio. DM erhöht und durch eine anschließende Kapitalherabsetzung von 3,6 Mio. konnten der Verlustvortrag von 3,1 Mio. DM voll beseitigt und eine Rücklage von 500 TDM für die Deckung zukünftiger Verluste gebildet werden.¹¹⁰⁸ Im Rahmen dieser Maßnahme schied die Berliner Kreditbank als Gesellschafter aus, und der Anteil von Rheinmetall an der Alkett erhöhte sich auf 74 %.¹¹⁰⁹

Um die Auslastung der Alkett zu verbessern, verlagerte Rheinmetall Fertigungen für andere Konzerngesellschaften, wie etwa den Prototypenbau für Berkenkemper, nach Berlin. Zudem übernahm die Alkett 1958 zur Programmerweiterung und Auslastungsverbesserung die Bohrmaschinenproduktion der Hessischen Industriewerke Wetzlar (HIW), einer Tochtergesellschaft des Rheinmetall-Mehrheitsaktionärs Röchling.¹¹¹⁰ Das Programm bestand aus gut eingeführten Präzisionsbohrmaschinen in verschiedenen Ausführungen, bei denen allerdings Modernisierungs- und Entwicklungsbedarf bestand. Zudem wurden Blechbearbeitungsaufträge für die Rheinmetall GmbH abgewickelt. Für den Produktbereich Bohrmaschinen wurde in Düsseldorf ein HIW-Verkaufsbüro eingerichtet, das aber bereits 1961 aus Kostengründen geschlossen bzw. nach Berlin verlegt wurde.¹¹¹¹ Nach der Übernahme des HIW-Programms durch die Alkett übernahm Rheinmetall auch die Hessischen Industriewerke von Röchling. Sie blieben bis zu ihrer Umwandlung in die Rheinmetall-Fahrzeugteile GmbH 1966 als Vertriebsgesellschaft für die Alkett tätig.¹¹¹² Der Übergang der HIW von Röchling zu Rheinmetall war auch aus einem zweiten Grund folgerichtig: Die Hessischen Industriewerke waren ursprünglich von Röchling für die MG-Produktion vorgesehen gewesen. Nach der Übernahme der Rheinmetall-Aktienmehrheit durch Röchling übertrug der neue Mehrheitsgesellschafter die MG-Fertigung dann auf Rheinmetall, so dass die HIW hierfür nicht mehr benötigt wurden.

1959 wurde auf Empfehlung der Unternehmensberatung Kienbaum u.a. mit der Entwicklung von reißfesten Kunststofffolien begonnen, die allerdings 1962 aufgrund von Qualitätsproblemen wieder eingestellt wurde.¹¹¹³ Im gleichen Jahr endete auch die Hobelmaschinenfertigung, da es nicht gelungen war, diese rentabel zu gestalten.¹¹¹⁴ Als zukunftsorientierte Produkte betrachtete man bei Alkett die dem Bereich der spanlosen Umformung zuzurechnenden Hämmertaschinen, da man davon ausging, dass die Techniken der spanlosen Umformung von Metallen deutlich an Bedeutung gewinnen würden. Vor diesem Hintergrund sollte die Entwicklung dieser Maschinen deutlich forciert werden.¹¹¹⁵ Da die Konstruktionskapazität der Alkett hierfür aber nicht ausreichte, wurde die Entwicklung der Hämmertaschinen 1960 auf die Rheinmetall GmbH übertragen, die Produktion verblieb aber weiterhin bei Alkett. 1961 übernahm die Rheinmetall Plastik

¹¹⁰⁷ Geschäftsführer Pankoke stellte fest: „Würde die Gesellschaft ihren Sitz nicht in Berlin haben, wären die Sanierungen nicht durchgeführt worden.“ ZARH A401/38. Auch wenn konkrete Hinweise dafür nicht vorliegen muss doch angenommen werden, dass sich Rheinmetall als Rüstungsunternehmen einer politischen Erwartungshaltung seines Hauptkunden Bundesrepublik Deutschland, den Standort Berlin zu stärken, nicht entziehen wollte und dass damit letztlich mittelbare wirtschaftliche Gründe für die Entscheidung mitbestimmend waren.

¹¹⁰⁸ Vgl. Gesellschafterbesprechung am 08.04.1959, ZARH A401/1.

¹¹⁰⁹ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1958, ZARH A401/26.

¹¹¹⁰ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 27.11.1958, ZARH A401/2.

¹¹¹¹ Vgl. Gesellschafterbesprechung am 31.01.1961, ZARH A401/49.

¹¹¹² Vgl. ZARh Chronik 1958. Nach dem Verkauf der Alkett wurden die Hessischen Industriewerke 1966 in Rheinmetall-Fahrzeugteile GmbH umgewandelt.

¹¹¹³ Vgl. Prüfberichte über den Jahresabschluss 1959, ZARH A401/27 und 1962, ZARh A401/16.

¹¹¹⁴ Vgl. Vermerk Pankoke/Klamra vom 04.01.1965, ZARH A401/38.

¹¹¹⁵ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 18.06.1959, ZARH A401/2.

GmbH¹¹¹⁶ das Kunststoffverarbeitungsmaschinenprogramm.¹¹¹⁷ Nach dieser Übergabe und nach dem Auslaufen der Hobelmaschinenproduktion im gleichen Jahre beschränkte sich das Alkett-Programm im Wesentlichen auf die Produktion von Bohr- und Hämmermaschinen sowie auf die Schraubenherstellung. Zudem wurden Lohnarbeiten durchgeführt.

Tabelle 7.2.2 A: Entwicklung der Alkett GmbH ¹¹¹⁸

(Wertangaben in TDM)

	<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>
Umsatz gesamt	4.358	4.002	4.015	4.831	7.170	8.439	8.983	7.328	8.064	9.288	9.778
<u>davon</u>											
mechanische Bearbeitung	1.850	1.422	866	567	465	464	241	346	234	324	547
Hobelmaschinen	654	547	389	421	583	365	253	53	50	33	39
Kunststoffbearbeitungsmaschinen	352	7	46	50	108	451	43	34	7	10	7
Kunststoffbearbeitung	23	33	258	368	434	306	316	38	0	0	0
Hämmermaschinen	278	564	474	141	253	275	639	447	873	659	650
Blecbearbeitung	0	89	244	250	243	355	290	179	128	272	463
Schrauben	1.079	1.336	1.653	2.071	3.217	3.204	3.499	3.684	4.138	5.275	5.782
Härtereie	15	13	17	7	0	0	0	0	0	0	0
Bohrmaschinen	0	0	0	859	1.870	3.019	3.747	2.522	2.551	2.747	2.313
Ergebnis	63	-741	898	-361	-569	-338	-577	1.201	-904	-606	-403
Mitarbeiter	389	333	k.A.	k.A.	587	k.A.	564	427	k.A.	k.A.	k.A.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Alkett war von 1956 bis 1959 durch eine relative Konstanz der Umsätze gekennzeichnet. 1960 und 1965 fanden jeweils deutlich Umsatzsprünge statt. Von 1956 bis 1966 erfolgte eine Verdopplung des Umsatzes. Hauptumsatzträger waren zunächst die Lohnarbeiten (mechanische Bearbeitung) und die Schraubenherstellung. Die Hobelmaschinen und auch die Hämmermaschinen erreichten nur relativ bescheidene Umsatzanteile. Nach 1959 entfielen die größten Umsatzanteile auf die Bohrmaschinenfertigung mit durchschnittlich 30% und die Schraubenfertigung mit durchschnittlich 50%. Die Ertragssituation der Alkett war durchweg katastrophal. Für die Jahre 1956 bis 1966 ergab sich ein kumulierter Verlust von 2.337 TDM. Zwar wurden 1958 und 1963 Gewinne ausgewiesen, diese beruhten aber auf Sondereffekten und hatten nichts mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit der Alkett zu tun. Ohne diese Effekte wurden auch in diesen beiden Jahren große Verluste erwirtschaftet, sie betrugen 2,7 Mio. bzw. 1,7 Mio. DM ¹¹¹⁹ Die Gesamtverluste der Alkett beliefen sich damit im genannten Zeitraum auf fast 7 Mio. DM.

¹¹¹⁶ Die Rheinmetall Plastik GmbH wurde 1960 gegründet. Gesellschaftszweck waren die Herstellung und der Vertrieb zum Vertrieb von Kunststoffserzeugnissen. Sie befasst sich insbesondere mit der Produktion und dem Vertrieb von Gitterfolien und Kunststoffmaschinen, die aus dem Alkett-Programm übernommen worden waren. Aufgrund von Qualitätsproblemen wurde der Betrieb 1962 faktisch eingestellt und die Gesellschaft wurde 1966 aufgelöst.

¹¹¹⁷ Vgl. Gesellschafterbesprechung vom 05.06.1961, ZARH A 401/49.

¹¹¹⁸ Vgl. Alkett GmbH, Prüfberichte der Jahresabschlüsse 1956 bis 1966, ZARH Bestand A401. Die Summe der Umsatzeinzelpositionen weicht in einigen Jahren geringfügig von dem genannten Gesamtumsatz ab.

¹¹¹⁹ In dem Gewinn von 898 TDM des Jahres 1958 war der Sanierungsgewinn aus der Kapitalherabsetzung von 3.600 TDM enthalten. Entsprechend bereinigt ergibt sich ein Verlust von 2.702 TDM. Vgl. Prüfbericht des Jahresabschlusses 1958, ZARH A401/26. In dem Gewinn von 1.201 TDM im Jahre 1963 waren Buchgewinne aus dem Verkauf von

Tabelle 7.2.2 B: Entwicklung der Verkaufsergebnisse der Alkett GmbH ¹¹²⁰
(Wertangaben in TDM)

	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>
Bohrmaschinen	-417	-313	-242	44	-120	-415	-163
Hämmermaschinen	10	27	81	5	133	121	104
Hobelmaschinen	-200	-149	-30	8	9	13	11
Kunststoffverarbeitungsmaschinen	-45	41	-27	-26	0	7	0
mechanische Bearbeitung	101	81	37	-1	19	19	98
Hämmerarbeiten	47	157	102	28	25	42	0
Schraubenfertigung gesamt	430	469	259	50	177	757	1.321
davon Schraubenfertigung für VW	k.A.	k.A.	k.A.	565	641	843	1.310
davon Schraubenfertigung sonstige	k.A.	k.A.	k.A.	-515	-464	-86	11
Verkaufsergebnis	-74	313	180	108	243	544	1.371
Gemeinkostenunterdeckung	k.A.	-672	-946	-1.204	-1.134	-1.027	-1.354
Betriebsergebnis	k.A.	-359	-766	-1.096	-891	-483	17

Eine Analyse der Verkaufsergebnisse nach Produktgruppen zeigt, dass die Verluste ausschließlich aus dem Maschinenbau resultierten. Zwar erwirtschafteten die Hämmermaschinen in geringerem Umfang Gewinne, der Maschinenbau insgesamt führte von 1960 bis 1966 aber zu einem kumulierten Verlust von 1,5 Mio. DM. Die Lohnarbeiten brachten einen kumulierten Gewinn von 755 TDM und die Schraubenfertigung ergab einen kumulierten Gewinn von 3,5 Mio. DM. Die Schraubenproduktion der Alkett wurde ganz überwiegend an die Automobilindustrie abgesetzt. Den weitaus größten Teil der Produktion nahm die Volkswagen AG ab. Sie war zudem der einzige Kunde, für den aufgrund der großen Stückzahlen rentabel gefertigt werden konnte. Die Gewinne im Schraubenbereich gingen ausschließlich auf VW-Aufträge zurück, die übrige Schraubenfertigung erwirtschaftete teilweise erhebliche Verluste, da aus Auslastungsgründen auch Aufträge angenommen wurden, die keine Vollkostendeckung brachten. Damit war die Schraubenfertigung von Volkswagen abhängig, und diese Abhängigkeit ermöglichte es dem Automobilkonzern, zunehmenden Preisdruck auszuüben und auch eine termingerechte Lieferung anstelle der zuvor üblichen Lieferung auf Vorrat durchzusetzen.¹¹²¹ Die Abhängigkeit von VW durch verstärkten Absatz an andere Autohersteller zu mindern war insoweit kaum möglich, als hierfür hohe Investitionen nötig waren, die sich wegen der deutlich geringeren Absatzmengen nicht lohnten.¹¹²²

Die wirtschaftliche Misere der Alkett hatte zahlreiche Ursachen. Problematisch war zunächst die Programmstruktur. Das Programm war zu breit und die Umsätze in den einzelnen Sparten waren zu gering, um eine rationelle Fertigung zu ermöglichen. Außerdem war es nicht für eine Serienproduktion ausgelegt. Noch 1962 forderten die Gesellschafter die Geschäftsführung auf, das Programm so gestalten, dass die Bildung von Serien und damit eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit möglich wurde.¹¹²³ Probleme bestanden auch bei Personal und Personalstruktur. Die Alkett litt massiv unter dem Arbeitskräftemangel der 1960er Jahre und hatte Schwierigkeiten, insbesondere qualifizierte Arbeitskräfte wie Konstrukteure und Facharbeiter zu gewinnen. 1963 musste sogar die Schraubenproduktion reduziert werden, weil es nicht gelang, Aushilfen für die

Anlagevermögen in Höhe von 2.886 TDM enthalten. Entsprechend bereinigt ergibt sich ein Verlust von 1.685 TDM. Vgl. Prüfbericht des Jahresabschlusses 1963, ZARH A401/17.

¹¹²⁰ Vgl. Quelle: Berichte über die Geschäftsjahre 1960 bis 1966, ZARH A401/4 und A401/5.

¹¹²¹ Vgl. Geschäftsbericht über das 3. Quartal 1963, ZARH A401/4 und Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 23.10.1962, ZARH A401/2.

¹¹²² Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 01.07.1966, ZARH A401/2.

¹¹²³ Vgl. Protokoll der Gesellschafterbesprechung vom 22.01.1962, ZARH A401/49.

Urlaubszeit zu gewinnen.¹¹²⁴ Der Krankenstand war hoch und das Verhältnis von Angestellten zu gewerblichen Arbeitern war deutlich ungünstiger als im Branchendurchschnitt. Zudem war der Anteil der Angestellten an der Belegschaft mit 37,8% deutlich höher als der Vergleichswert des VDMA¹¹²⁵ von 25,6%.¹¹²⁶ Ein weiteres, damit zusammenhängendes Problem war die unterdurchschnittliche Arbeitsproduktivität im Alkett-Maschinenbau. Der Pro-Kopf-Umsatz betrug 13,9 TDM, der VDMA-Vergleichswert hingegen mit 26,3 TDM fast das Doppelte. Der Aufsichtsrat betrachtete die Arbeitsproduktivität noch 1965 als „*immer noch unverantwortlich niedrig*“.¹¹²⁷ Auch war bei der Alkett der Anteil der Personalkosten am Umsatz mit 47% außerordentlich hoch; bei Rheinmetall betrug er nur 26%.¹¹²⁸ Die Alkett hatte einen zu großen und zu teuren Overheadbereich, der nach der Einschätzung der Gesellschafter den Erfordernissen eines Großbetriebes entsprach, während der Umsatz aber nur den Umfang eines Kleinbetriebes hatte.¹¹²⁹ Probleme bestanden auch im organisatorischen Bereich. Die Zusammenarbeit zwischen Verkauf, Fertigung und Konstruktion, aber auch zwischen den verschiedenen Fertigungsbereichen funktionierte nicht reibungslos, die Arbeitsvorbereitung war fachlich schlecht und der Arbeitsfluss war verbesserungswürdig.¹¹³⁰ In der Fertigung bestanden zudem Führungsprobleme und ein Teil des Maschinenparks war veraltet. Außerdem waren die Kapazität der Konstruktionsabteilung zu gering und die Verkaufsaktivitäten nicht intensiv genug. Das Hauptproblem der Alkett allerdings war die schlechte Auslastung der vorhandenen Fertigungskapazitäten wegen zu geringen Absatzes, in deren Folge die Lagerbestände an Vorräten und Halbfabrikaten wuchsen. Hieraus resultierten eine hohe Kapitalbindung und Liquiditätsengpässe, insbesondere konnten aber nicht alle Gemeinkosten auf die Kostenträger verrechnet werden, und es traten regelmäßig erhebliche Gemeinkostenunterdeckungen auf.¹¹³¹ Die Dimension der Gemeinkostenproblematik ist aus Tabelle 7.2.2 B ersichtlich. Die finanziellen Verhältnisse der Alkett waren permanent angespannt, und die Gesellschaft blieb auf die Unterstützung ihrer Gesellschafter angewiesen, die in erheblichem Umfang Darlehen zur Sicherung der Liquidität gewährten und notwendige Kapitalerhöhungen vornahmen.¹¹³² Zwar wurden, auch mit Unterstützung der Rheinmetall GmbH, Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, Personal abgebaut und auch die Arbeitsproduktivität konnte gesteigert werden, im Ergebnis aber blieben die Fertigungskosten im Alkett-Maschinenbau zu hoch und die Fertigung blieb unrentabel.¹¹³³

Die Beteiligung an der Alkett wurde wegen der beständigen hohen Verluste vom Aufsichtsrat der Muttergesellschaft mehrfach in Frage gestellt und auch die Geschäftsführung geriet in die Kritik. Nachdem 1955 eine in Aussicht genommene Liquidation auf politischen Druck unterblieben war, kamen Anfang der 1960er Jahre wieder Überlegungen auf, sich in „*wirtschaftlich vertretbarer Weise*“ von der Alkett zu trennen. So wurde auf einer Gesellschafterbesprechung 1960 die „*Sorge um den Fortbestand der Firma*“ formuliert. Die Geschäftsführung habe „*nach vielen Geduldsproben und Geduldsbeweisen der vergangenen Jahre*“ die Gelegenheit zu beweisen, dass

¹¹²⁴ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 12.12.1963, ZARH A401/2. Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, plante man auch den Bau einer Werkskantine.

¹¹²⁵ VDMA: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau

¹¹²⁶ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1965, ZARH A401/2

¹¹²⁷ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1965, ZARH A401/2.

¹¹²⁸ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 20.02.1963, ZARH A401/2.

¹¹²⁹ Vgl. Protokoll der Gesellschafterbesprechung vom 09.12.1960, ZARH A401/49.

¹¹³⁰ Vgl. u.a. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 21.07.1961, ZARH A401/2.

¹¹³¹ Vgl. u.a. Berichte über die Geschäftsjahre 1960, 1963, 1964 und 1966, ZARH A401/4 und A401/5.

¹¹³² Vgl. Prüfbericht über den Jahresabschluss 1960, ZARH A401/28.

¹¹³³ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 07.06.1963, ZARH A401/2.

Alkett über den für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft nötigen Lebenswillen verfüge.¹¹³⁴ Drei Jahre später sah sich Rheinmetall-Vorstand Caesar im Aufsichtsrat zu dem Hinweis veranlasst, die Alkett müsse im laufenden Geschäftsjahr mit ihren Problemen ohne Hilfe der Gesellschafter fertig werden¹¹³⁵ und am Ende des gleichen Jahres beklagte er die Konzeptionslosigkeit der Geschäftsführung: „Herr Caesar erklärte daraufhin, daß die Gesellschafter der Alkett der Überzeugung seien, daß die in der Vergangenheit durchgeführten Investitionen zukünftig ein besseres Ergebnis bringen würden und betonte, daß, wenn es der Geschäftsführung der Alkett nunmehr nicht bald gelänge, eine vertretbare Konzeption vorzulegen, die Gesellschafter gezwungen seien, kurzfristig einschneidende Maßnahmen zu ergreifen“.¹¹³⁶ Zudem bezeichnete Rheinmetall-Vorstand Caesar die Alkett in Aufsichtsratssitzungen wiederholt als Sorgenkind.¹¹³⁷ Auch der staatliche Minderheitsgesellschafter IVG erwog, sein Engagement bei der Alkett zu beenden, und bot Rheinmetall 1965 die kostenlose Übertragung seiner Anteile an, was Rheinmetall jedoch ablehnte.¹¹³⁸ Infolge der massiven Verluste der Alkett schrieb Rheinmetall 1965 den Wert der Alkett-Beteiligung von 1.850 TDM auf den Erinnerungswert von 1 DM ab.¹¹³⁹ Im Juni 1966 konkretisierten sich bei Rheinmetall die Verkaufsabsichten, da Volkswagen plante, in seinem Werk bei Kassel eine eigene Einzelkomponentenfertigung einzurichten und man bei Rheinmetall befürchtete, dass dadurch das einzige wirtschaftlich erfolgreiche Programmsegment, nämlich die Schraubenfertigung für VW, wegbrechen könnte.¹¹⁴⁰ Zu diesem Zeitpunkt ergab sich eine günstige Gelegenheit für einen Verkauf, als nämlich Bundesschatzminister Werner Dollinger, der den verlustreichen Berliner Maschinenbau nicht länger subventionieren wollte, einen Zusammenschluss der sieben relevanten Berliner Maschinenbauunternehmen¹¹⁴¹ initiierte. Diese waren für sich allein nicht international wettbewerbsfähig und der Zusammenschluss sollte ihre Wettbewerbsposition durch Synergie- und Rationalisierungseffekte verbessern. Als Dachgesellschaft für den Zusammenschluss wurde die Deutsche Industrieanlagen GmbH (DIAG) neu gegründet. Diese befand sich zu 90% in Bundesbesitz, den Rest hielt die Bank „Berliner Handels-Gesellschaft“. Die DIAG erwarb die sieben Berliner Maschinenbauunternehmen von ihren früheren Eigentümern zu einem Kaufpreis, der von einem neutralen Wirtschaftsprüfer festgelegt worden war. Finanziert wurde der Kauf aus Mitteln des Europäischen Wiederaufbauprogramms ERP („Marshall-Plan“).¹¹⁴² Die Alkett ging zum 31.12.1966 auf die DIAG über.¹¹⁴³

Bei Alkett handelte es sich nicht um eine strategische Diversifikation des Rheinmetall-Konzerns in zivile Märkte. Das Unternehmen war vielmehr als Bestandteil der wehrtechnischen Konkursmasse noch im Konzern vorhanden, Rheinmetall hatte es gewissermaßen von der ehemaligen Rheinmetall-Borsig AG „geerbt“. Alkett hatte auf Weisung der Besatzungsmächte eine zivile

¹¹³⁴ Gesellschafterbesprechung am 29.03.1960, ZARH A401/49.

¹¹³⁵ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 20.02.1963, ZARH A401/2.

¹¹³⁶ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 12.12.1963, ZARH A401/2.

¹¹³⁷ Vgl. Protokolle der Aufsichtsratssitzungen der Rheinmetall-Berlin AG am 02.04.1963 und 24.11.1965, ZARH A23/2.

¹¹³⁸ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Besprechung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat mit dem Vorstand am 03.12.1965, ZARH A23/133.

¹¹³⁹ Vgl. Jahresabschlüsse der Rheinmetall-Berlin AG 1964 und 1965, ZARH A21/9 und A21/10.

¹¹⁴⁰ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Besprechung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat mit dem Vorstand am 21.06.1966, ZARH A23/133.

¹¹⁴¹ Es handelte sich neben der Alkett GmbH und der Borsig AG um die Fritz Werner Verwaltungs GmbH, die Ludwig Loewe & Co. AG., die Berliner Maschinenbau AG, vormals L. Schwartzkopff, die Hartung-Jachmann GmbH und die Typograph GmbH.

¹¹⁴² Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Besprechung der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat mit dem Vorstand am 22.11.1966, ZARH A23/13, sowie „Der Spiegel“ vom 15.08.1966.

¹¹⁴³ Vgl. Bericht über das Geschäftsjahr 1966, ZARH A401/5.

Produktion aufgenommen und dann u.a. den Maschinenbau als erfolgversprechendes Geschäftsfeld ausgewählt. Trotz umfangreicher Finanzhilfen der Gesellschafter, mehrfacher Veränderung des Produktionsprogramms und auch trotz konzerninterner Unterstützungs- und Arrondierungsmaßnahmen gelang es nicht, positive wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen. Ursächlich hierfür waren betriebsbedingte Gründe wie eine wenig rationelle Fertigung oder das Fehlen einer straffen Verkaufsorganisation, aber auch die Problematik des Standortes Berlin.¹¹⁴⁴ Eine Rückkehr zur wehrtechnischen Produktion, wie sie bei Rheinmetall in Düsseldorf erfolgreich praktiziert wurde, schied am Standort Berlin aus rechtlichen und politischen Gründen aus. Daher waren die Aufgabe und der Verkauf der Alkett folgerichtig; bei einer rein wirtschaftlichen Betrachtung hätten sie deutlich früher erfolgen müssen. Die Ende der 1950er Jahre vorgenommenen konzerninternen Arrondierungsmaßnahmen sind, auch wenn sie in diesem Falle im Ergebnis erfolglos blieben, ein anschauliches Beispiel für synergetische Gestaltungs- und Strukturierungsmöglichkeiten innerhalb eines Konzernverbundes. Zwei zentrale Überlegungen und Entscheidungen der Alkett hinsichtlich der Gestaltung des zu schaffenden eigenen Programms finden sich in der inhaltlichen Ausrichtung des späteren zivilen Programms der Rheinmetall-Berlin AG wieder: Der 1952 erfolgten Aufnahme der Hämmermaschinen in das Fertigungsprogramm lag die Einschätzung zugrunde, die spanlose Umformung von Metallen sei ein erfolgversprechender Zukunftsmarkt, und im Zusammenhang mit den Einsatzmöglichkeiten für Kunststoffbearbeitungsmaschinen diskutierte der Alkett-Aufsichtsrat auch über die Entwicklung des Verpackungswesens und kam zu der Einschätzung, es handele sich hierbei um eine aussichtsreiche Branche.¹¹⁴⁵ Dass diese Überlegungen bzw. Einschätzungen für die spätere Diversifikation des Rheinmetall-Konzerns in die Bereiche Umform- und Verpackungstechnik mitbestimmend waren, kann zwar nicht nachgewiesen werden, erscheint aber plausibel.

7.2.3 Tornado GmbH, Lintorf (1958)

In den Jahren 1958 und 1959 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG schrittweise die Lintorfer Tornado GmbH. Dieses Unternehmen ging auf die 1951 von Carl Bossong gegründete Bossong-Werk GmbH zurück, die Bolzensetzgeräte der Marke „Tornado“ produzierte und vertrieb.¹¹⁴⁶ Das Motiv der Rheinmetall-Berlin AG für den Kauf von Tornado lag ausschließlich im Bereich der Wehrtechnik.¹¹⁴⁷ Das Verteidigungsministerium plante 1957 die Vergabe eines großen Lieferauftrages von 14 Mio. Stück 20-mm-Munition für die Maschinenkanone HS 820. Rheinmetall sollte neben Diehl das Leitunternehmen für diesen Auftrag unter der Maßgabe werden, dass Tornado als Zulieferer von Geschosshülsen und –mänteln maßgeblich beteiligt wurde. Die Beteiligung der Tornado GmbH, die zuvor zwar keine wehrtechnische Produktion betrieben hatte, deren Fertigungsanlagen aber für die Produktion von Munitionsteilen geeignet waren¹¹⁴⁸, ging auf das Bankhaus Burkhart zurück, das vom Verteidigungsministerium mit der Vermittlung eines Auftrags für die Lieferung von Munitionskartuschen an ein „befreundetes Unternehmen“ betraut

¹¹⁴⁴ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 657.

¹¹⁴⁵ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 16.12.1959, ZARH A401/2.

¹¹⁴⁶ 1954 wurde das Unternehmen in Tornado-Ramset GmbH umbenannt.

¹¹⁴⁷ ZARH A410/3: Aktennotiz betreffend einen Arbeitsgemeinschaftsvertrag vom 15.05.1957.

¹¹⁴⁸ Leitzbach: Rheinmetall, S. 670.

worden war, und diesen nun in naheliegender Weise an eine Gesellschaft vermittelte, an der es selbst eine namhafte Beteiligung hielt.¹¹⁴⁹

Aufgrund der Vorgabe des Bundes ergab sich eine Notwendigkeit zur Zusammenarbeit zwischen Rheinmetall und Tornado. 1957 wurden konkrete Überlegungen zur Gründung einer Arbeitsgemeinschaft beider Unternehmen angestellt. Die Zusammenarbeit sollte auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiet erfolgen und dem Ziel dienen, einen fertigungs- und entwicklungstechnischen Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb zu erreichen. Außerdem sollten durch die Zusammenarbeit finanzielle Synergien in Bezug auf den erheblichen Investitionsbedarf beider Unternehmen erschlossen werden.

Die wirtschaftliche Bedeutung, die Rheinmetall einer Zusammenarbeit mit Tornado im Rahmen seiner wehrtechnischen Zielsetzungen beimaß, verdeutlichen die intensiven Bemühungen um den Kauf der ersten Tornado-Anteile im Mai 1958. Für diese Anteile hatten sich auch Rheinstahl und der Konkurrent Diehl interessiert. Nachdem Rheinstahl seine Interessenbekundung zurückgezogen hatte, weil Generaldirektor Schmitz *„offensichtlich in starkem Maße über die Auftragsvergebungspolitik des BMVg. und des BMW verärgert ist“*, setzte Rheinmetall alles daran, die Anteile zu erwerben. Rheinmetall-Justiziar Dietrich Falcke stellte in einem Vermerk vom Mai 1958 fest: *„Diehl darf Tornado nicht erwerben, da dann der laufende Munitionsauftrag schon im Verhältnis 3:1 zwischen Diehl und uns geteilt würde. Dieses Verhältnis würde zum Schlüssel für künftige Aufträge werden.“*¹¹⁵⁰ Dieses sollte durch einen Erwerb der Tornado GmbH durch Rheinmetall verhindert werden. Den Erwerb der ersten Tornado-Anteile beurteilte Rheinmetall im Mai 1958 wie folgt: *„Der Zweck des Ankaufs der Tora[Tornado-Ramset]-Anteile war die Konzentration der Muni-[tions]fertigung, die dadurch mögliche Senkung der Investierungs- und Fertigungskosten und die Ausschaltung eines Konkurrenten. Dieser Zweck wurde mit bestem Erfolg erreicht.“*¹¹⁵¹ Die große wirtschaftliche und strategische Bedeutung, die Rheinmetall dem Kauf von Tornado beimaß, spiegelte sich im Kaufpreis wider: dieser betrug insgesamt knapp 2,8 Mio. DM, obwohl eine Kaufpreisermittlung auf der Grundlage des arithmetischen Mittels aus Ertragswert und Substanzwert einen „normalen“ Kaufpreis von 1,2 Mio. ergeben hatte. Rheinmetall zahlte für Tornado also keinen Marktpreis, sondern einen strategischen Kaufpreis. Dieser erschien jedoch auch dadurch gerechtfertigt, dass Rheinmetall den wirtschaftlichen Nutzen des Erwerbs bei vollständiger Erteilung des erwarteten Munitionsauftrages auf 2,9 Mio. DM schätzte.¹¹⁵² Im Ergebnis spielte der Erwerb von Tornado entgegen der Erkenntnislage von 1957 keine Rolle für die Vergabe des Munitionsauftrages. Der Bund vergab diesen im Februar 1959 ohne Berücksichtigung von Tornado an Rheinmetall und Diehl. Tornado, zwischenzeitlich ein Unternehmen des Rheinmetall-Konzerns, wurde im Rahmen der Abwicklung des Auftrages für Fertigungsaufgaben eingesetzt, und wurde auch in späteren Jahren von der Rheinmetall GmbH immer wieder als Zulieferer von Teilen für Waffen und Munition genutzt.¹¹⁵³

Rheinmetall hatte bei seiner Kaufentscheidung den strategischen Wert der Tornado GmbH für seine wehrtechnische Produktion als sehr hoch eingeschätzt. Das zivile Programm von Tornado war im Kontext des Erwerbs nur als Begleiterscheinung betrachtet und entsprechend beiläufig

¹¹⁴⁹ Vereinbarung zwischen dem Bankhaus Burkhhardt und Karl Sieber vom 18.03.1957, ZARH A 410/3.

¹¹⁵⁰ Vgl. ZARH 410/24: Vermerk Dietrich Falcke betreffend Erwerb der Tora durch Diehl vom 05.05.1958.

¹¹⁵¹ ZARH 410/24: Wirtschaftlichkeitsbericht über die Tornado-Ramset GmbH & Co., Mai 1958, S. 17.

¹¹⁵² Vgl. ZARH 410/24: Wirtschaftlichkeitsbericht über die Tornado-Ramset GmbH & Co., Mai 1958, S. 15 ff.

¹¹⁵³ Vgl. Vermerk Dietrich Falcke betreffend die Übernahme von Tornado vom 21.09.1967, ZARH 410/24.

behandelt worden.¹¹⁵⁴ Allerdings wurde der Erwerb von Tornado an anderer Stelle auch mit der Diversifikationsstrategie in den Zivilbereich begründet.¹¹⁵⁵ Der aktuelle Status des Unternehmens zur Zeit der Übernahme wurde eher kritisch gesehen, die Entwicklungsmöglichkeiten der Tornado bewertete man jedoch vorsichtig positiv. Zu Beginn der Übernahmeplanungen war die Ertragslage bei Tornado schlecht. Vom 01.12.1956 bis zum 23.04.1957 hatte das Unternehmen einen Verlust von 297 TDM erwirtschaftet. Dieser Verlust beinhaltete zwar Anlaufkosten für neue Produkte in Höhe von 177 TDM, muss aber dennoch als erheblich bezeichnet werden. Besorgniserregend war auch die Liquiditätslage: Tornado verfügte im Mai 1958 lediglich über liquide Mittel in Höhe von 20 TDM und eine Kreditlinie von 250 TDM, während unnötig hohe Mittel, nämlich insgesamt 1,7 Mio. DM, in Vorräten und in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gebunden waren. Tornado produzierte in Lintorf bei Düsseldorf, einem von den Rheinmetall-Verantwortlichen als ungünstig eingeschätzten Standort, in angemieteten Räumen und beschäftigte 96 Mitarbeiter, nach Auffassung von Rheinmetall 12 Mitarbeiter zu viel. Der Zeitwert der vorhandenen Maschinen betrug bei einem Buchwert von 505 TDM ca. 1 Mio. DM und enthielt damit erhebliche stille Reserven. Die größeren Maschinen waren teilweise neuwertig. Das Rechnungswesen wurde als mustergültig betrachtet, allerdings waren Verwaltung und Vertrieb deutlich zu teuer und bargen ein angenommenes Kostensenkungspotenzial von 100 TDM. Entscheidend für die Perspektiven eines Unternehmens ist die Zukunftsfähigkeit des Programms. Das Tornado-Programm bestand aus einem Typ Bolzensetzgerät und den zugehörigen Bolzen sowie aus den für das Bolzensetzen erforderlichen Kartuschen, die als Handelsware zugekauft wurden, und 22% des Umsatzes ausmachten. Das Produkt war gut und Tornado war in diesem Produktbereich Marktführer mit einem Marktanteil von 30%. Die Höhe des Umsatzes war für eine rentable Produktion allerdings nicht ausreichend. Rheinmetall schätzte das Tornado-Programm als nur begrenzt ausbaufähig ein, war aber der Auffassung, durch Umsatzausweitungen befriedigende Rentabilität erreichen zu können. Perspektivisch wurden ein Jahresumsatz von 3 Mio. DM und ein Gewinn von 70 TDM für möglich gehalten. Rheinmetall wollte Tornado als Spezialhersteller für Befestigungstechnik weiterführen und durch Ausweitung des Umsatzes im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten sowie durch Rationalisierungsmaßnahmen eine eher bescheidene Rentabilität erzielen. Eine Programmausweitung über das bisherige Kerngeschäft hinaus strebte Rheinmetall nicht an und stand Bestrebungen der Tornado-Geschäftsführung, durch ein Zusatzprogramm zu einer schnellen Rentabilitätssteigerung zu kommen, skeptisch gegenüber. Trotz dieser grundsätzlichen Bedenken der Muttergesellschaft setzte die Tornado-Geschäftsführung eine Diversifikation in ein Zusatzprogramm um, das über keinerlei Verwandtschaft mit der bisherigen Produktion verfügte: Tornado erwarb im Juli 1959 von der Cari GmbH in Gießen, einem Unternehmen des Gießener Coca-Cola Konzessionärs Karl Graf von der Groben, Lizenzen zur Fertigung von Kaltgetränkeverkaufsautomaten und nahm die Produktion dieser Geräte auf.¹¹⁵⁶ Zwischen dem Befestigungsprogramm und den Getränkeautomaten bestand weder in technischer noch in vertrieblicher Hinsicht eine Verwandtschaft, und Tornado begab sich damit auf ein völlig neues Terrain.¹¹⁵⁷ Allerdings sicherte man diesen Schritt, von dem man sich die Partizipation an einem wachsenden lukrativen Markt versprach, durch ein Gutach-

¹¹⁵⁴ Vgl. im Folgenden Wirtschaftlichkeitsbericht über die Tornado-Ramset GmbH & Co., Mai 1958, ZARH 410/24.

¹¹⁵⁵ Vermerk der Rheinmetall GmbH vom 20.07.1961, ZARH B5314/6.

¹¹⁵⁶ Sachliche Gründe für den Einstieg in das Automatengeschäft sind nicht ersichtlich. In den Quellen werden Vermutungen geäußert, dass der Tornado-Geschäftsführer Harald Lüdeke an den Einnahmen der Cari GmbH beteiligt war und der Kauf der Lizenzen persönlich motiviert gewesen sein könnte. Vgl. ZARH A410/72. Bei der Fertigung von Getränkeautomaten handelte es sich ganz überwiegend um eine Montage zugekaufter Teile.

¹¹⁵⁷ ZARH A410/54.

ten der Beratungsgesellschaft Kienbaum ab.¹¹⁵⁸ Diese kam zu dem Schluss, dass der Markt für Getränkeautomaten bisher kaum bearbeitet sei und daher noch große Chancen biete. Insbesondere bestehe ein Bedarf an preisgünstigen, leicht zu bedienenden und technisch einfachen Kleinautomaten. Große Marktchancen sah Kienbaum für einen kleinen robusten Automaten mit einer Kapazität von 100 Flaschen und einem Preis von maximal 200 DM. Als Kunden sah man Betriebe unterschiedlicher Größenordnungen, Behörden und Verwaltungen sowie Warenhäuser und empfahl, sich zunächst auf kleinere Betriebe zu konzentrieren. Kienbaum wies darauf hin, dass Tornado im Automatengeschäft mit einem scharfen Konkurrenzkampf und hohem Kostendruck rechnen müsse, und daher einer rationellen Fertigung hohe Bedeutung beizumessen sei.

Neben derartigen Programmausweitungen sah die Rheinmetall-Berlin AG auch eine mögliche Verzahnung von Produktionsprozessen zwischen der Rheinmetall GmbH und Tornado skeptisch. Eine Erledigung von Auftragsarbeiten durch Rheinmetall für Tornado wurde zwar nicht ausgeschlossen, (es bestand eine gewisse produktionstechnische Verwandtschaft zwischen den Bolzensetzgeräten und den Schwerdämpfern), aber Rheinmetall sollte sich im Grundsatz auf seine eigentliche Produktion konzentrieren und jedes Unternehmen sollte so selbstständig und unabhängig sein, dass es das andere bei Auslastungsschwierigkeiten nicht in Mitleidenschaft zog. Seit 01.01.60 musste Tornado aufgrund eines Ergebnisabführungsvertrages Gewinne an die Rheinmetall-Berlin AG abführen, diese musste etwaige Verluste ausgleichen.¹¹⁵⁹

Die Tornado GmbH verfügte über drei Produktbereiche, die sich sehr unterschiedlich entwickelten: die Befestigungstechnik, die Wehrfertigung und die Getränkeautomaten. Die Befestigungstechnik stellte das Kerngeschäft der Tornado GmbH dar. Das Programm bestand aus relativ wenigen verschiedenen Typen von Bolzensetz- und -schussgeräten für die Bauindustrie sowie aus Handelsware (u.a. Schlagbohrmaschinen) und Zubehör. Wesentliche Wettbewerber waren Marktführer Hilti und die Bosch-Befestigungstechnik. Tornado war im Befestigungsbereich technisch innovativ, entwickelte seine Produkte beständig weiter und meldete zahlreiche Patente an. Nach einer Neuentwicklung eines erfolgreich arbeitenden Bolzensetzgeräts wurde Tornado von Hilti wegen einer angeblichen Patentrechtsverletzung verklagt. Tornado verlor den Prozess und konnte das erfolversprechende Gerät nicht produzieren. Bei der Weiterentwicklung der Bolzensetzgeräte nutzte man auch Erkenntnisse aus der Waffentechnik und arbeitete mit der Rheinmetall GmbH zusammen.¹¹⁶⁰ Diese Zusammenarbeit führte zu einer erheblichen Verbesserung des Bolzensetzgeräts „T7“ und einem vollständig neu entwickelten Modell „T8“.¹¹⁶¹ Zur Programmabrundung und Ausweitung des Handelssortiments wurden ein Schubkolbenvorsatz, Bolzen, Hohl Nägel, Dübel und Spreizanker in das Zubehörprogramm aufgenommen. Außerdem entwickelte Tornado gemeinsam mit Röchling nichtrostende Stahldübel. 1964 begann Tornado mit der Entwicklung eines Spezialverfahrens für die im Hochbau angewandte Montage von Profilblechen. Dieses Entwicklungsprojekt musste allerdings ein Jahr später als nicht realisierbar abgebrochen werden.¹¹⁶² Der Zielgruppe entsprechend folgte die Geschäftsentwicklung der Tornado-Befestigungstechnik der Baukonjunktur bzw. der allgemeinen Entwick-

¹¹⁵⁸ Vgl. Bericht über eine Analyse des Marktes für Warenautomaten, durchgeführt von der Kienbaum Unternehmensberatung, 04.08.1960, ZAR A410/147.

¹¹⁵⁹ Bericht über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1961, ZARH A 410/6.

¹¹⁶⁰ Bolzensetzgeräte arbeiten, ähnlich wie Waffen, mit einer Schusskartusche.

¹¹⁶¹ Vgl. div. Prospekte von Tornado, ZARH A 410/156. 1972 war brachte Tornado bereits das Modell T12 auf den Markt.

¹¹⁶² Bericht über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1965, ZARH A 410/10.

lung im Baugewerbe. Trotz eines intensiven Wettbewerbs arbeitete die Tornado-Befestigungstechnik wirtschaftlich erfolgreich, weitete den Umsatz beständig aus und erreichte auch im Export gute Ergebnisse. So schloss der Befestigungssektor 1962 mit einem Betriebsgewinn von 766 TDM, 1963 von 996 TDM, 1964 von 1.436 TDM und 1965 von 1.668 TDM ab.¹¹⁶³ Das Befestigungsprogramm machte 1965 ca. 72 % des Gesamtumsatzes der Tornado GmbH aus.¹¹⁶⁴ Im Jahre 1969, in dem die Befestigungstechnik einen Betriebsgewinn von 1.193 TDM erzielte, konnte der Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG zufrieden feststellen: „*Das Befestigungsprogramm läuft bei Tornado seit einigen Jahren mit gutem Ertrag.*“¹¹⁶⁵ Im gleichen Jahr erweiterte Tornado seinen Vertriebsweg, um den Absatz zu erhöhen. Nachdem man zuvor nur an den Großhandel geliefert hatte, während Hauptwettbewerber Hilti auch den Endverbraucher bediente, nahm man Gespräche mit Bosch mit dem Ziel auf, Produkte von Tornado über die Bosch-Vertriebsschiene an den Endverbraucher zu bringen.¹¹⁶⁶ Eine Zäsur für den Tornado-Befestigungssektor stellte das Jahr 1973 dar. Zum einen führte die zunehmende Verwendung von Beton im Bau zu veränderten Anforderungen an die Befestigungstechnik: An die Stelle des Bolzenschießens trat vermehrt das Bohren und Dübeln. Der Hauptkonkurrent Hilti war in diesem Bereich bereits gut aufgestellt, und Tornado stand vor der Aufgabe, diesem technischen Trend zu folgen, und eine eigene Dübeltechnik auf den Markt zu bringen.¹¹⁶⁷ Zum anderen entwickelten sich ab 1973 vor dem Hintergrund der durch die Ölkrise induzierten allgemeinen Rezession auch der Bau- und damit der Befestigungssektor rückläufig. Tornado rechnete mit starken Einbußen beim Inlandsabsatz, sah aber gute Chancen für den Export und begann, seine diesbezüglichen Aktivitäten zu verstärken. In diesem Zusammenhang gründete Tornado 1974 gemeinsam mit seinem bisherigen Vertreter in Italien, der Ruredil S.p.A, Mailand, die Tornado Italiana S.p.A in Mailand, eine Gesellschaft, deren Zweck im Vertrieb der Tornado-Befestigungserzeugnisse und artverwandter Produkte bestand. Diese Gesellschaft sollte primär den langfristig als attraktiv bewerteten italienischen Markt sowie die schnell wachsenden Märkte in Nordafrika und im Nahen Osten bearbeiten.¹¹⁶⁸ Trotz intensiver Entwicklungsaktivitäten und Produktinnovationen bei Setzgeräten, Dübeln und Stahlnägeln ging auch in den folgenden Jahren der rückläufigen Entwicklung auf dem Bau entsprechend der Umsatz des Tornado-Befestigungssektors weiter zurück.

Die wehrtechnische Produktion, in deren Rahmen vornehmlich Munitionsbestandteile und Zünder sowie MG-Teile hergestellt wurden, fertigte vorwiegend für die Rheinmetall GmbH. Zudem wickelte Tornado Aufträge für den Wettbewerber Diehl ab.¹¹⁶⁹ Hinsichtlich der Nachfrage- und Auslastungssituation der wehrtechnischen Produktion bestanden bei Tornado die gleichen Grundsatzprobleme wie in der Wehrtechnik insgesamt: die Auftragsvergabe erfolgte nicht kontinuierlich und es kam regelmäßig zu erheblichen Auslastungsproblemen. So bemerkte z.B. der Prüfbericht für das Jahr 1963: „*Die Wehrfertigung kam wegen Auftragsmangels völlig zum Erliegen.*“¹¹⁷⁰ In diesem Jahr wurden auch betriebsbedingte Entlassungen in der Wehrfertigung vorgenommen. Die Tornado-Geschäftsführung versuchte, diesen Auslastungsproblemen

¹¹⁶³ Bericht über die Jahresabschlussprüfungen zum 31.12.1963, 31.12.1964 und 31.12.1965, ZARH A410/8, A410/9 und A410/10.

¹¹⁶⁴ Bericht über die Jahresabschlussprüfungen zum 31.12.1965, ZARH A410/10.

¹¹⁶⁵ Aufsichtsratssitzung am 15.04.1969, ZARH A23/3.

¹¹⁶⁶ F.W. Clauser: Notiz zu grundsätzlichen Fragen der Firmenkonzepion vom 11.11.65, ZARH A4/23.

¹¹⁶⁷ Protokoll der Beiratssitzung am 22.10.73, ZARH A410/50.

¹¹⁶⁸ Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG vom 01.04.1974, ZARH A23/28.

¹¹⁶⁹ Bei der Produktion für Diehl konnten wesentlich höhere Preise erzielt werden als bei der Rheinmetall GmbH.

¹¹⁷⁰ Vgl. Bericht der Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1963, ZARH A410/8.

durch die Akquisition von Lohnfertigungsaufträgen entgegenzuwirken. Dieser Versuch war aber im Ergebnis selten erfolgreich. So musste der Prüfbericht für das Jahr 1964 feststellen: „*Unbefriedigender Auftragsbestand bei der Wehrfertigung konnte durch die Hereinnahme von weiteren Lohnarbeiten nicht kompensiert werden, so dass in diesem Fertigungsbereich kein ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden konnte.*“¹¹⁷¹ Auch für die folgenden Jahre finden sich regelmäßig Hinweise auf Umsatzrückgänge und Auslastungsprobleme. 1972 mussten für die Wehrfertigung „*die geringsten Umsätze seit 1956*“ festgestellt werden, 1976 wurde „*ein bedenklicher Rückgang bei der Wehrfertigung*“ konstatiert und 1978 forderte der Beirat, die Wehrtechnik auslaufen zu lassen.¹¹⁷² Auch die Ertragslage in der Wehrfertigung war schwierig. Die Munitionsfertigung lastete zwar die Produktionskapazitäten aus und trug damit wesentlich zur Fixkostendeckung bei, erbrachte aber wegen ihrer Preisstruktur keine nennenswerten Gewinne.¹¹⁷³ Aus diesen Gründen erwirtschaftete die Tornado-Wehrfertigung regelmäßig Verluste, die häufig durch den Geschäftsbereich Befestigungstechnik ausgeglichen wurden.

Ebenfalls problematisch verlief die Entwicklung des Getränkeautomatensektors, für den Fertigung und Vertrieb, im Gegensatz zu den beiden anderen Geschäftsbereichen, nach dem Erwerb der Lizenzrechte erst noch aufgebaut werden mussten. Die Absatzplanungen von Tornado-Geschäftsführer Lüdeke waren ehrgeizig: neben einem großen deutschen Markt sah er gute Exportchancen insbesondere in die europäischen Länder. Es sollten jährlich insgesamt 9.000 Coca-Cola-Automaten in Deutschland, Italien, Frankreich, Benelux, Schweiz, Spanien, Skandinavien und Österreich verkauft werden. Hierfür reichte nach Ansicht Lüdekes das Lizenz- bzw. Handelsgeschäft nicht aus, vielmehr war die Konstruktion und Herstellung eigener Automaten erforderlich. Zudem sollte das Programm erheblich erweitert werden: neben den Kaltgetränkeautomaten für Coca-Cola wurde ein jährlicher Absatz von 300 Heißgetränkeautomaten, 1.000 Milchautomaten, 500 Bier- und Wasserautomaten, 200 Zigaretten- und Süßwarenautomaten sowie 120 „automatischen Läden“ als Kantinenersatz angestrebt. Neben der Herstellung und dem Vertrieb dieser Automaten sah Lüdeke große Chancen im Automatenaufstellergeschäft z.B. in Kantinen und Unternehmen.¹¹⁷⁴ Das Kerngeschäft bestand zunächst in der Fertigung von Kaltgetränkeflaschenautomaten für Coca-Cola-Konzessionäre. Zu Beginn der 1960er Jahre entwickelte sich das Getränkeautomatengeschäft sehr gut. Die Umsatzzahlen stiegen deutlich an und die Modellpalette wurde rasch ausgeweitet.¹¹⁷⁵ Der Markt erforderte u.a. wegen neuer Flaschenformate eine schnelle konstruktive Weiterentwicklung der Automaten, was bei Tornado zunehmend zu technischen Problemen und auch zu Lieferverzögerungen führte. 1963 setzten dann ernsthafte Absatzprobleme ein.¹¹⁷⁶ Aufgrund mangelnden Absatzes waren zahlreiche Teile und Halbfertigprodukte für verschiedene Automatentypen vorhanden, die zu fertigen Geräten zu verarbeiten waren. Anschließend mussten diese, ein vorhandener Bestand an Fertiggeräten dieser Typen sowie 40 bis 50 zum Gesamtpreis von 318 TDM zugekaufte Wittenborg-Automaten verkauft werden.

¹¹⁷¹ Vgl. Bericht der Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1964, ZARH A410/9.

¹¹⁷² Bericht über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1972, ZARH A410/29 und Protokolle über die Beiratssitzungen vom 14.10.1976 und 17.11.1978, ZARH A410/141.

¹¹⁷³ Protokoll über die Beiratssitzung vom 08.08.1962, ZARH A410/43 und Bericht der Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1963, ZARH A410/8.

¹¹⁷⁴ Aktennotiz über eine Besprechung zwischen Geschäftsführung und Beirat vom 14.06.1962, ZARH A410/43. Tornado gelang es nicht, in das Aufstellergeschäft einzusteigen.

¹¹⁷⁵ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 670 und ZARH, Chronik 1961.

¹¹⁷⁶ Vgl. im Folgenden ZARH A410/8, A410/9, A419/10, A410/43 und A410/ 44.

Erhebliche technische Probleme gab es mit den von dem italienischen Hersteller SIME zugekauften Mercury-Automaten. Diese waren wegen schlechter Qualität, billiger Verarbeitung und konstruktiver Mängel erheblich störungsanfällig und ohne Nachbearbeitung und Überholung durch Tornado nicht über längere Zeit funktionsfähig. Diesem Zustand war wegen fehlender personeller und qualitativer Voraussetzungen in der italienischen Fertigung kurzfristig nicht abzuhelpen. Dennoch beschloss der Beirat, für 1963 und 1964 weiterhin Geräte bei SIME zu beziehen, allerdings unter der Maßgabe, dass die notwendigen Nacharbeiten dort vorgenommen wurden. Insbesondere die hydraulische Steuerung der Geräte war sehr störanfällig und den Anforderungen auf dem Markt nicht gewachsen. Tornado war daher gezwungen, den Verkauf dieser Automaten zu verzögern, und die fehlerhafte hydraulische Steuerung auf eigene Kosten durch eine selbst konstruierte elektrische Steuerung zu ersetzen. Die Flaschenautomaten T 75 und T 110 waren technisch veraltet und konnten daher nicht mehr an Coca Cola verkauft werden. Nachdem Coca Cola die vertraglich notwendige Freigabe zum Verkauf an andere Getränkehersteller erteilt hatte, versuchte Tornado, diese auch bei Sinalco und Pepsi abzusetzen. Der Milchautomat T 152 war aufgrund seiner hohen Störungsanfälligkeit nicht verkaufsfähig und Herstellung und Vertrieb wurden bis zur Beseitigung der Mängel eingestellt. Auch die Heißgetränkeautomaten wiesen Fertigungsmängel auf, die erst nach längerer Zeit abgestellt werden konnten. Die erheblichen Funktionsmängel der Tornado-Automaten, für die man leitende Techniker sowie den Umstand verantwortlich machte, dass es bis August 1963 keinen technisch Gesamtverantwortlichen für den Automatenbereich gab, führten zu einem schweren und nachhaltigen Imageschaden. Der Beirat stellte im Sommer 1963 fest: *„Die bedrückende Situation bei Tornado liegt nicht etwa in der Sättigung des Marktes, sondern hat andere Gründe. Die heutigen Schwierigkeiten sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass die Milch- und Heißgetränkeautomaten, die zuerst zur Auslieferung kamen, nicht in Ordnung waren, und dass das Misstrauen bei den Abnehmern nur schwer überbrückt werden kann.“*¹¹⁷⁷ Im Herbst 1963 bezeichnete der Beirat den Automatensektor als *„nach wie vor unbefriedigend“* und beschloss, dass Entscheidungen über das weitere Vorgehen und insbesondere über weitere Investitionen von einer Rentabilitäts- und Risikorechnung für das Automatengeschäft abhängig gemacht werden müssten.¹¹⁷⁸ Zudem sollte der Abnehmerkreis für die Kaltgetränkeautomaten ausgeweitet werden: nachdem Tornado bislang grundsätzlich nur Coca-Cola-Konzessionäre beliefert hatte, wollte man jetzt auch auf andere Kunden zugehen. Zum 31.03.1964 kündigte Harald Lüdeke, der die Aufnahme des Automatengeschäfts bei Tornado initiiert hatte, seinen Geschäftsführervertrag und wechselte zum Wettbewerber Hilti.

Auch 1964 und 1965 waren schwierige Jahre für den Tornado-Automatensektor. 1964 ging der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 19 % zurück und es wurde ein neuer Tiefstand bei den Verkaufsautomaten, verbunden mit einem Betriebsverlust von 1.302 TDM, erreicht, der durch die positive Entwicklung im Befestigungssektor ausgeglichen wurde.¹¹⁷⁹ 1965 stieg der Umsatz zwar wieder deutlich an, dennoch entstand durch die Umrüstung der Steuerung bei den Mercury-Automaten und die Sonderabschreibung infolge der Verschrottung nicht verkäuflicher Milchautomaten ein Betriebsverlust von 1.477 TDM. Unverkäuflich waren auch die Flaschenautomaten T 75 und T 110 sowie ein Posten von ca. 50 Heißgetränkeautomaten.¹¹⁸⁰ Ende 1965 stand

¹¹⁷⁷ Protokoll der Beiratssitzung am 14.06.1963, ZARH A410/43.

¹¹⁷⁸ Protokoll der Beiratssitzung am 06.09.1963, ZARH A410/43.

¹¹⁷⁹ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Tornado GmbH zum 31.12.1964, ZARH A410/9.

¹¹⁸⁰ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Tornado GmbH zum 31.12.1965, ZARH A410/10.

die Existenz des Automatensektors erstmals zur Disposition. Der Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG drückte seine Sorge über den Geschäftsverlauf bei Automatenfertigung und Automatenhandel aus. Die zahlreichen technischen Probleme hätten zu einem erheblichen Imageschaden geführt und das Automatengeschäft solle, wenn sich im folgenden Jahr keine Besserung zeige, aufgegeben werden.¹¹⁸¹ Nachdem die technischen Probleme weitgehend beseitigt worden waren, erlebte der Tornado-Automatensektor Ende der 1960er Jahre u.a. auch durch die Öffnung für „Nicht-Coca-Cola-Kunden“¹¹⁸², einen neuen Flaschenautomaten und ein neues Thekenzapfgerät einen kurzzeitigen Aufschwung, der aber bereits Anfang der 1970er Jahre wegen einer deutlichen Zunahme der internationalen Konkurrenz und einem steigendem Kostendruck wieder zu Ende ging.¹¹⁸³ Während die Quartalsberichte für 1968 ausweisen, dass der Umsatzanstieg auf dem Automatensektor in diesem Jahr erstmalig ein ausreichendes Ergebnis gebracht habe¹¹⁸⁴ und der Rheinmetall-Aufsichtsrat noch Mitte 1969 feststellen konnte, dass sich der Verkaufsautomatensektor bei Tornado gut entwickelt habe, musste er bereits Ende 1970 zu Kenntnis nehmen, dass das Automatengeschäft im kommenden Jahr schwieriger werde, da die Konkurrenz einen neuen, erheblich billigeren Flaschenautomaten auf den Markt gebracht hatte, der in Italien produziert wurde.¹¹⁸⁵

Vor dem Hintergrund der dargestellten Probleme im Automatensektor erscheint die Bewertung dieses Geschäftsbereiches durch Röchling aus dem Jahre 1971 sehr optimistisch, wenngleich auch hier die langfristigen Aussichten des Automatengeschäfts eher skeptisch gesehen wurden: *„Das Geschäft der Getränkeautomaten bei Tornado, insbesondere der Bau von Flaschenautomaten und Thekenzapfgeräten, hat sich nach einer gewissen Anfangsphase bisher positiv entwickelt. Der Markt für Flaschenautomaten wird auch für die Zukunft als chancenreich betrachtet. Es handelt sich um problemlose Geräte, die einen großen Anteil an Blechverarbeitung und einfache Steuerungen besitzen. Hier gibt es starke Wettbewerber im Ausland und der Trend geht zu großen Unternehmenseinheiten. Automatengeschäft bei Tornado läuft zwar momentan zufriedenstellend, langfristig muss aber für diesen Sektor entweder eine besondere Spezialität gefunden werden, oder in einem günstigen Zeitpunkt dieser Programmteil verkauft werden.“*¹¹⁸⁶

Das Jahr 1972 war durch einen stark rückläufigen Absatz von Getränkeautomaten bei Tornado gekennzeichnet, das Geschäft stagnierte, belebte sich aber im Folgejahr leicht. 1973 hatte sich nach Einschätzung des Beirats die Qualität der Flaschenautomaten verbessert, und der Absatz entwickelte sich „erfreulich“. Allerdings konnten die aufgrund der Kostensituation notwendigen Preise auf dem Markt nicht durchgesetzt werden, und der Automatenbereich erwirtschaftete Verluste: die Umsatzrendite betrug zwischen -5% und -8%. Damit waren für den Automatenbereich im Jahr 1974, für das ein Automatenumsatz von 7 Mio. DM geplant war, Verluste von mehreren hunderttausend DM vorprogrammiert.¹¹⁸⁷ Die Geschäftsführung reagierte mit Planungen zu einer Straffung und Bereinigung des Programms sowie einem verstärkten Handel mit

¹¹⁸¹ Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrates der Rheinmetall-Berlin AG am 24.11.1965, ZARH A23/2.

¹¹⁸² Zuvor hatte Tornado mit Coca Cola nur einen Abnehmer, bei dem man zwar gut im Geschäft war, was aber auch eine hohe Abhängigkeit mit sich brachte.

¹¹⁸³ Leitzbach: Rheinmetall, S. 671.

¹¹⁸⁴ Quartalsberichte der Tornado GmbH für das Jahr 1968, ZARH A410/99.

¹¹⁸⁵ Protokolle der Aufsichtsratssitzungen der Rheinmetall-Berlin AG am 15.04.1969 und 21.12.1970, ZARH A23/3.

¹¹⁸⁶ Vgl. im Folgenden: Die Rheinmetall-Gruppe, bisher Geleistetes und Planungsvorhaben, Manuskript vom 29.6.1971, ZARH A4/23.

¹¹⁸⁷ Protokoll der Beiratssitzung am 22.10.1973, ZARH A410/50.

billigeren oder ergänzenden Geräten.¹¹⁸⁸ Dennoch wurde im Automaten Sektor bei einem Umsatzrückgang von knapp 22% ein Verlust von ca. 1 Mio. DM erwirtschaftet und man sah keine Anzeichen, dass sich das Automatengeschäft in absehbarer Zeit beleben würde.¹¹⁸⁹ Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung beschloss der Beirat, den Automatenbau, für den neue Impulse weder erkennbar noch wahrscheinlich waren, und „mit dem auch in den besten Zeiten der Tornado GmbH praktisch nichts verdient wurde“¹¹⁹⁰, an Wettbewerber wie Vendo oder Cornelius zu verkaufen. Ende 1975 stellte der Beirat fest, dass sich die Lage im Automaten Sektor durch konsequente Sparmaßnahmen gebessert habe, und verschob die beschlossene Einstellung des Geschäftsfeldes um ein Jahr.¹¹⁹¹ 1976 konstatierte der Beirat eine „erfreuliche Aufwärtsentwicklung im Getränkebereich“ insbesondere durch eine Sonderaktion von Coca Cola und durch Produktionseinstellungen beim Wettbewerb. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung konnte sich Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp auch 1977 noch nicht entschließen, die Automatenfertigung einzustellen. Dem Tornado Geschäftsführer Eschweiler teilte er mit, dass er im Prinzip für eine Vorwärtsstrategie eintrete, dass aber keine weiteren Verluste gemacht werden dürften. Das Geschäft mit den Getränkeautomaten solle man vorläufig weiter betreiben und hierfür auch eine gewisse Produktentwicklung vornehmen. Längerfristig könne aber ein Verkauf des Bereiches nicht ausgeschlossen werden, sobald Tornado in der Befestigungstechnik in eine gesunde Größenordnung hineingewachsen sei.¹¹⁹² 1979 gelang es Tornado, von der UdSSR einen Großauftrag über Coca-Cola-Automaten für die Moskauer Olympiade zu akquirieren. Der Rheinmetall-Aufsichtsrat stellte Ende 1979 fest, die Fertigung der Getränkeautomaten sei vor allem im Interesse der beschäftigten Arbeitnehmer noch nicht endgültig aufgegeben worden.¹¹⁹³

Tornado beschäftigte sich beständig intensiv mit Neukonstruktionen und Weiterentwicklungen für sein Automatenprogramm und weitete sein Handelssortiment aus. Die Entwicklungsarbeiten dienten der Reduktion von Störungen, der Verbesserung der Betriebssicherheit und der Rationalisierung der Produktion (Baukastenprinzip), führten aber auch zu zusätzlichen Funktionen oder ganz neuen Produkten. Entwickelt wurden u.a. Flaschenverkaufsautomaten unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlicher Zahl von Ausgabeschächten, Mehrwahlautomaten, Milchautomaten für Pergapackungen, Heißgetränkeautomaten und Thekenzapfgeräten sowie Münzprüfer und Geldwechselautomaten.

Zum 01.01.1980 wurde die Tornado GmbH unter Wegfall der Wehrfertigung in die 1978 gegründete Zwischenholding „Rheinmetall-Umformtechnik GmbH“ eingegliedert.¹¹⁹⁴ Ende 1978 hatte der Beirat entschieden, dass Tornado ab 1981 nur noch in der Befestigungstechnik aktiv sein und die Bereiche Wehrfertigung und Getränkeautomaten aufgeben sollte.¹¹⁹⁵ Die Produktgruppen Befestigungstechnik und Getränketechnik wurden zunächst noch weitergeführt. Der Geschäftsbereich Getränketechnik wurde zum 01.01.1981 zum Preis von 1,3 Mio. DM an WMF verkauft. Der Geislinger Gebrauchsgüterhersteller, an dem Rheinmetall Mitte 1980 eine Mehrheitsbeteiligung erworben hatte, verfügte ebenfalls über einen Geschäftsbereich Getränketechnik und

¹¹⁸⁸ Stellungnahme zu Tornado, Analyse und Planung, Notiz, 04.11.1974, ZARH A410/102.

¹¹⁸⁹ Protokoll der Beiratssitzung am 06.11.1974, ZARH A410/50.

¹¹⁹⁰ Protokoll der Beiratssitzung am 03.04.1975, ZARH A410/50.

¹¹⁹¹ Protokoll der Beiratssitzung am 14.10.1975, ZARH A410/50.

¹¹⁹² Schreiben Jürgen Gripp an GF Eschweiler zur Verbesserung der Tornado-Struktur vom 08.07.1977, ZARH A410/101.

¹¹⁹³ Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Rheinmetall-Berlin AG am 20.11.1979, ZARH A23/35.

¹¹⁹⁴ Vertrag zur Übertragung auf Rheinmetall Umformtechnik GmbH vom 12.12.1979, ZARH A410/84.

¹¹⁹⁵ Protokoll über die Beiratssitzung am 17.11.78, ZARH A410/141.

Verkaufsautomaten, den er ausbauen wollte. Dieses Ziel konnte durch die Übernahme der Tornado-Getränkessparte erreicht werden. Auch der Geschäftsbereich Befestigungstechnik wurde zum 01.01.1981 verkauft und existierte in Form der neu gegründeten Tornado Befestigungstechnik GmbH weiter. Käufer waren der Tornado Geschäftsführer Eschweiler mit einem Anteil von 40%, ein leitender Mitarbeiter namens Fehling mit 8% und die Firma Ruredil, ein langjähriger Geschäftspartner aus Mailand, mit einem Anteil von 52%. Es wurde ein Kaufpreis von 1,5 Mio. DM gezahlt.¹¹⁹⁶ Der Hauptwettbewerber Hilti hatte zuvor eine Übernahme der Tornado abgelehnt. Der Geschäftsbetrieb der Tornado GmbH wurde zum 31.12.1980 eingestellt.¹¹⁹⁷

Die folgende Tabelle, die die Entwicklung einiger wesentlicher Abschlusszahlen der Tornado GmbH zeigt,¹¹⁹⁸ macht deutlich, dass die Ergebnisse der Gesellschaft ab 1973 rapide verfielen und das Unternehmen in die Verlustzone geriet, die es bis seinem Verkauf 1980 nicht mehr verließ. Der Prüfbericht des Jahresabschlusses 1974 der Rheinmetall-Berlin AG stellte fest: *„Bei der bisher mit Gewinn abschließenden Tornado hat der Konjunkturereinbruch einen Leistungsrückgang um 2 Mio. bei gestiegenen Aufwendungen verursacht. Trotz Zinsverbilligung durch die Obergesellschaft entstand der Jahresverlust von 596 TDM“*.¹¹⁹⁹ Die Forderungen gegenüber Konzernunternehmen zeigen, dass, wenn auch in bescheidenem Umfang, Leistungen für andere Konzerngesellschaften, insbesondere für die Rheinmetall GmbH, erbracht wurden.

Tabelle 7.2.3: Entwicklung der Tornado GmbH (Wertangaben in DM)¹²⁰⁰

	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Umsatz	12.202	10.235	11.015	8.553	8.299	9.849	10.390	12.112	13.563	15.117
Ergebnis	293	369	39	14	5	5	201	604	774	858
Bilanzsumme	6.976	7.894	9.612	9.009	8.093	7.657	7.865	7.319	7.778	9.292
Bankverbindlichkeiten	654	636	618	600	600	600	600	19	2	57
Forderungen ggü. Konzernuntern.	179	202	202	113	286	129	85	135	65	135
Verbindl. ggü. Konzernuntern.	466	4.024	4.557	4.987	4.919	4.626	4.124	4.370	4.599	5.351
Forderungen LL	1.267	1.170	1.830	1.517	1.192	1.756	2.178	1.981	2.791	3.137
Liquide Mittel	30	83	42	81	116	57	70	185	147	67
Mitarbeiter	241	283	301	224	215	204	184	202	222	244

	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Umsatz	15.717	16.959	15.124	16.553	14.929	13.504	15.232	13.442	12.511	11.963
Ergebnis	603	603	583	203	-596	-25	101	-342	-1.273	-1.974
Bilanzsumme	9.291	9.077	8.769	9.468	9.403	8.559	9.068	8.614	9.717	9.062
Bankverbindlichkeiten	18	1	0	0	0	1	0	0	0	1
Forderungen ggü. Konzernuntern.	100	30	76	23	254	110	725	300	546	724
Verbindl. ggü. Konzernuntern.	4.639	4.491	4.233	4.807	4.454	3.256	4.070	3.700	4.375	3.617

¹¹⁹⁶ ZARH A410/47.

¹¹⁹⁷ ZARH, Chronik 1980.

¹¹⁹⁸ Vgl. Jahresabschlüsse der Tornado GmbH, ZARH A410/5 ff.

¹¹⁹⁹ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1974, ZARH A21/27.

¹²⁰⁰ Vgl. Jahresabschlüsse der Tornado GmbH, ZARH A410/5 ff.

Forderungen LL	2.768	2.848	2.062	2.388	2.041	1.467	1.285	1.367	1.400	1.601
Liquide Mittel	126	102	376	246	318	374	65	86	91	55
Mitarbeiter	234	223	215	215	188	155	150	138	133	100

Auffällig ist die relativ große Höhe der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die bis zu 20% eines Jahresumsatzes betrugen. Diese sind vor dem Hintergrund erklärlich, dass die Automaten für die Coca-Cola-Konzessionäre auf Vorrat produziert und dann stückweise abgerufen wurden. Vor dem Hintergrund der Qualitätsprobleme bei den Getränkeautomaten muss zudem zweifelhaft erscheinen, dass diese Forderungen auch tatsächlich in der bilanzierten Höhe werthaltig waren. Die Verbindlichkeiten gegenüber Konzernunternehmen resultierten einerseits aus Darlehensgewährungen u.a. durch die Rheinmetall GmbH und Benz & Hilgers, andererseits aber in erheblicher Höhe aus der dauerhaften Stundung der an die Muttergesellschaft aufgrund des Ergebnisabführungsvertrages zu leistenden Zahlungen. Diese konzerninternen Darlehen, die verzinst werden mussten, machten ab 1967 Bankdarlehen praktisch überflüssig. 1970 nahm die Muttergesellschaft durch Umwandlung einer Forderung zudem eine Kapitalerhöhung um 1.160 TDM auf 2.500 TDM vor.¹²⁰¹ Dramatisch erscheinen muss letztlich die geringe Höhe der liquiden Mittel, die durchschnittlich nur ca. 1% des Umsatzes betrugen. Die Liquidität reichte damit nicht zu einer üblichen und notwendigen Finanzierung von mehreren Monatsumsätzen aus, sondern lediglich für den Umsatz von knapp 4 Tagen. Die Tornado GmbH war daher, zumindest zeitweise, akut insolvenzgefährdet.

Kurz vor dem Ausverkauf der Tornado GmbH stellte der Rheinmetall-Aufsichtsrat fest, dass das Unternehmen in den Bereichen Getränkeautomaten und Befestigungstechnik jeweils mit starken Marktführern konkurrieren musste.¹²⁰² Mitverantwortlich für ihr letztlches Scheitern war damit, dass es ihr trotz Unterstützung der Konzernmutter nicht gelang, eine hinreichend starke Marktstellung aufzubauen.

Die Tornado GmbH wurde aufgrund einer konkreten wehrtechnischen Interessenlage der Rheinmetall AG erworben. Zwar wurden im Zusammenhang mit dem Erwerb auch Vorteile für den Zivilsektor angeführt, diese waren aber von nachrangiger Bedeutung und für den Zivilbereich bestand nur eine minimale Gewinnerwartung. Im Ergebnis war der Erwerb der Tornado zur Erreichung der wehrtechnischen Zielsetzung von Rheinmetall nicht erforderlich und der Geschäftsbereich Wehrtechnik der Tornado nahm keine wirtschaftlich erfolgreiche Entwicklung und wurde 1979 eingestellt.

Die Entwicklung des Geschäftsbereichs Befestigungstechnik, des ursprünglichen Kerngeschäfts der Tornado, verlief nach 1973 aufgrund verschiedener externer Einflussfaktoren rückläufig. Er wurde im Rahmen eines Management-Buy-out verkauft. Die Geschichte des Geschäftsbereichs Getränkeautomaten bleibt unverständlich. Die Diversifikation in diesen Bereich, der keinerlei Bezüge zum Kerngeschäft aufwies, erfolgte auf Initiative der Geschäftsführung und im Grunde gegen den Willen des Mutterkonzerns. Trotz eines katastrophalen Geschäftsverlaufs zögerte dann aber der Rheinmetall-Vorstand die überfällige Schließung dieses Bereiches hinaus und übertrug ihn letztlich auf eine andere Beteiligungsgesellschaft, die WMF, die selbst über einen Geschäftsbereich Getränkeautomaten verfügte, und in den das Tornado-Programm integriert

¹²⁰¹ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Tornado GmbH zum 31.12.1970, ZARH A410/27.

¹²⁰² Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Rheinmetall-Berlin AG am 24.04.1980, ZARH A23/44.

wurde. Im Ergebnis blieben die Getränkeautomaten im Rheinmetall-Konzern insgesamt erfolglos; der Geschäftsbereich Getränkeautomaten der WMF wurde zum 30. Juni 1983 geschlossen.¹²⁰³

7.2.4 Schmiede- und Presswerk Trier (1964)

Die Rheinmetall Schmiede- und Presswerk Trier GmbH wurde 1964 im Zusammenhang mit der Aufgabe der Gelenkwellenproduktion bei der Rheinmetall GmbH von der Rheinmetall-Berlin AG zusammen mit der Uni Cardan AG, Lohmar, gegründet.¹²⁰⁴ Der Partner Uni Cardan AG ging vornehmlich auf die kurz nach dem Krieg gegründete Gelenkwelle GmbH in Essen zurück, in der zahlreiche ehemalige Rheinmetall-Fachkräfte aus Sömmerda beschäftigt waren. Unternehmenszweck waren die Herstellung und der Vertrieb von Werkstücken aller Art aus Eisen und Nichteisenmetallen.¹²⁰⁵ An dem Unternehmen waren Rheinmetall mit 60% und Uni-Cardan mit 40% beteiligt. Mit diesem Schritt gründete Rheinmetall das ehemals sehr verlustreiche und auch imageschädigende Geschäft mit Fahrzeugteilen aus der bisherigen Konzernstruktur aus.¹²⁰⁶ Die Gründung des Schmiede- und Presswerkes Trier betrachtete Rheinmetall-Vorstand Caesar als einzige Möglichkeit, *„mit Anstand aus der Gelenkwellen-Misere herauszukommen“* und die Auslaufverluste der Gelenkwellenfertigung wesentlich zu mindern.¹²⁰⁷ Rheinmetall nahm mit dieser Gründung die vor dem 2. Weltkrieg in Sömmerda sehr erfolgreich betriebene Fertigung von Kardanwellen in Erwartung eines wachsenden Marktes wieder auf. Vorstand Caesar stellte fest, *„dass wir uns zu der Gründung der Gesellschaft zusammen mit unseren Partnern, der Uni-Cardan AG in Lohmar, deshalb entschlossen hätten, um eine zivile Fertigung wieder aufzunehmen, die früher von Rheinmetall in großem Umfang betrieben worden sei, aber auch, weil unsere neuen Partner Großabnehmer bei der neuen Gesellschaft werden würden.“*¹²⁰⁸ Der Rheinmetall-Vorstand rechnete damit, dass die Fertigung 1968 voll ausgelastet sein würde, und die Anlaufverluste innerhalb der nächsten 2 Jahre durch Gewinne ausgeglichen werden könnten.¹²⁰⁹ Das Rheinmetall Schmiede- und Presswerk errichtete in Pfalzel bei Trier ein neues Werk, das im Januar 1967 in Betrieb ging. Allerdings war die Auslastung bei Produktionsbeginn gering und entwickelte sich auch in der Folge schlechter als erwartet. Ursächlich für die Nichterreichung der Umsatz- und Ertragsziele war eine Rezession in der Automobilindustrie.¹²¹⁰ Die Anlaufverluste waren Ende 1968 mit 11,6 Mio. DM deutlich höher als geplant. Zudem gelang es nicht, in nennenswertem Umfang neue Kunden zu akquirieren, 80% der Kundschaft waren mit Uni-Cardan verbundene Unternehmen. Als sich das Schmiede- und Presswerk Trier nicht erwartungsgemäß entwickelte, zog sich Rheinmetall wegen schlechter Umsatz- und Gewinnerwartung¹²¹¹ schrittweise aus dem Unternehmen zurück: 1969 wurden 35% und 1972 die verbliebenen 25% an Uni-Cardan verkauft und der Name Rheinmetall aus der Gesellschaft entfernt.

¹²⁰³ Vgl. Schitag Schwäbische Treuhand-AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der WMF AG zum 31.12.1983, ZARH A438/26.

¹²⁰⁴ Vgl. ZARH A23/2, A23/133, A414/2, A414/35.

¹²⁰⁵ Prüfbericht des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1964, ZARH A21/9.

¹²⁰⁶ Vgl. Kapitel 7.1.

¹²⁰⁷ Leitzbach: Rheinmetall, S. 656 und Sondersitzung des Aufsichtsrats am 24.11.1965, ZARH A23/2.

¹²⁰⁸ Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrats am 24.11.1965, ZARH A23/2.

¹²⁰⁹ Prüfbericht des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1965, ZARH A21/10.

¹²¹⁰ Leitzbach: Rheinmetall, S. 656.

¹²¹¹ Besprechung der Vertreter der Anteilseigner mit dem Vorstand am 30.11.1971, ZARH A23/158.

Die Beteiligung am Schmiede- und Presswerk Trier stellte keine Diversifikation dar, sondern eine Ausgründung eines zivilen Geschäftsbereiches der Rheinmetall GmbH mit späterem Verkauf an einen Dritten.

7.2.5 Laeis-Werke AG, Trier (1969)

Die Laeis-Werke befanden sich seit 1942 indirekt im Beteiligungsbesitz der Rheinmetall-Borsig AG und gelangten damit nicht im Rahmen einer völlig freien strategischen Akquisitionsentscheidung zur Rheinmetall-Berlin AG. Die Übernahme von Laeis ist damit eher der kollateralen Diversifikation zuzuordnen. Allerdings spielten dabei auch Überlegungen hinsichtlich der Entwicklung und Strukturierung des Unternehmensbereiches Maschinenbau eine Rolle. Insoweit hatte die Übernahme von Laeis auch in Teilen strategischen Charakter.

Die Laeis-Werke AG in Trier kam 1969 im Rahmen einer Entschachtelung der Duisburger Hydraulik GmbH zu Rheinmetall.¹²¹² Die Hydraulik GmbH war 1909 als Ausgründung der Hydraulikabteilungen der Duisburger Maschinenbau AG, die 1910 mit zwei anderen Unternehmen zur Deutschen Maschinenbau AG (DEMAG) vereinigt wurde, und der Maschinenbauanstalt August Borsig in Berlin entstanden.¹²¹³ Sie gehörte beiden Partnern jeweils zur Hälfte. 1936 kam die Hydraulik GmbH als Beteiligungsgesellschaft zur Rheinmetall-Borsig AG. 1942 erwarb die Hydraulik GmbH einen Mehrheitsanteil von knapp 73% an den Laeis-Werken, den sie 1952 auf 99,6% erhöhte.¹²¹⁴ Die Hydraulik GmbH war eine reine Projektierungsgesellschaft insbesondere für hydraulische Pressen, die Konstruktions- und Vertriebsaufgaben wahrnahm und gleichermaßen für DEMAG und Rheinmetall tätig war. Die bei der Hydraulik GmbH projektierten Anlagen wurden dann bei DEMAG oder Rheinmetall gefertigt. Die von Rheinmetall in dieses Gemeinschaftsunternehmen gesetzten wirtschaftlichen Erwartungen erfüllten sich nicht, da sich das Geschäft der Hydraulik GmbH zunehmend in den von Rheinmetall nicht besetzten Schwermaschinenbereich verschoben hatte, und der größere Fertigungsanteil damit auf die DEMAG entfiel. Auch konnte Rheinmetall aufgrund der nur hälftigen Beteiligung die Unternehmenspolitik der Hydraulik GmbH und ihrer Tochtergesellschaft nicht wirksam beeinflussen und bemängelte, dass DEMAG den mit Rheinmetall bezüglich der Hydraulik GmbH geschlossenen Zusammenarbeitsvertrag nicht einhalte. Letztlich betrachtete Rheinmetall die Ertragskraft des Tochterunternehmens als unzureichend. Damit erschien Rheinmetall eine Beteiligung an der Hydraulik GmbH in der bisherigen Form nicht mehr sinnvoll. Die Gesellschafter verständigten sich darauf, die Hydraulik GmbH zu zergliedern und zwischen sich aufzuteilen: Rheinmetall übernahm 1969 alle Anteile an der Tochtergesellschaft Laeis-Werke und trat dafür seine Anteile an der Hydraulik GmbH an die DEMAG ab. Diese Aufteilung erschien beiden Unternehmen vorteilhaft, da sich das Hydraulikprogramm der Hydraulik GmbH gut in die gleichartige Produktgruppe der DEMAG integrieren ließ, während das Programm der Laeis-Werke der technischen Struktur des Rheinmetall-Maschinenbaus entsprach und dieser insbesondere in Bezug auf die Maschinengröße und die Anforderungen an die mechanischen Produktionskapazitäten ähnlich war. Außerdem schätzte man bei Rheinmetall die zukünftige Ertragskraft von Laeis höher ein als die der Hydraulik GmbH, zumal diese deutlich

¹²¹² Vgl. im Folgenden ZARH Chronik, div. Jahrgänge und Vorlage an den Aufsichtsrat: Laeis-Werke, undatiert (1969): Entschachtelung der Hydraulik GmbH Duisburg und der Laeis-Werke Trier, ZARH A23/18.

¹²¹³ ZARH, Chronik 1909.

¹²¹⁴ Vgl. ZARH C 425/56 und C 425/10.

konjunkturabhängiger war. Letztlich bestanden jahrelange Bindungen und gute Geschäftsbeziehungen zwischen Laeis und dem Rheinmetall-Mutterkonzern Röchling sowie mit Benz & Hilgers.¹²¹⁵ Vereinfacht wurde diese Aufgliederung dadurch, dass die Unternehmenswerte der Hydraulik GmbH und der Laeis-Werke mit jeweils 6,1 Mio. DM identisch waren.

Rheinmetall sah trotz des andersartigen Fertigungsprogramms von Laeis gute Möglichkeiten, das Unternehmen in den Rheinmetall-Maschinenbau zu integrieren. Es bestehe aufgrund der bei Laeis vorhandenen technischen Ausstattung die Möglichkeit, bei nur geringem Anpassungsbedarf in Trier Maschinen aus dem Rheinmetall-Programm zu fertigen. Den durch die Übernahme von Laeis entstehenden Zuwachs an Produktionskapazitäten betrachtete Rheinmetall für das eigene Programm als wünschenswert, weil die beabsichtigte Ausweitung der Fertigungskapazitäten in Düsseldorf wegen des dortigen Arbeitskräftemangels nicht möglich schien.

In der Beschlussvorlage für den Aufsichtsrat wurde die Übernahme von Laeis auch mit Synergiepotenzialen begründet: *„Für die Zukunft ist durch die konstruktive Zusammenarbeit innerhalb der Rheinmetall-Maschinenbaugruppe eher eine höhere Dividende zu erwarten. Gleichzeitig werden durch die Entscheidung die traditionellen Beziehungen von Laeis zu Röchling weiter gefördert.“*¹²¹⁶ Der Aufsichtsrat sah durch die Übernahme von Laeis den Rheinmetall-Maschinenbau weiter gestärkt. In der damit verbundenen Erweiterung der Fertigungskapazitäten sah man insbesondere eine Chance, schneller in den Markt der Kunststoffverarbeitungsmaschinen einzudringen. *„Auf jeden Fall haben wir vor, langfristig die Kunststoffmaschinen in einer unserer Firmen zu fördern, da auch für den Markt der Verpackungsmaschinen hierdurch eine positive Erweiterung entsteht.“*¹²¹⁷ Zudem sollte die Serienfertigung der Kunststoffblasmaschinen bei Laeis erfolgen.¹²¹⁸

Die Übernahme von Laeis wurde bei Rheinmetall primär im Kontext der Probleme des noch bei der Wehrtechniktochter Rheinmetall GmbH verbliebenen zivilen Maschinenbaus gesehen, weniger im Zusammenhang mit den bereits erfolgten strategischen Akquisitionen. Mit diesen sah man sich gut aufgestellt: *„Ausgehend von der derzeitigen Situation der Maschinenbaugruppe kann festgestellt werden, daß Rheinmetall mit seinen Tochter-Gesellschaften Benz & Hilgers, Tornado und Grefe schlagkräftige Unternehmen besitzt, die innerhalb ihres Marktsegments eine bedeutende Stellung haben. Eine Schwachstelle innerhalb der Maschinenbau-Gruppe bildet der Maschinenbau der Rheinmetall GmbH.“*¹²¹⁹

Die Laeis-Werke waren 1860 von Eduard Laeis in Trier gegründet worden.¹²²⁰ Es handelte sich zunächst um eine Eisengießerei mit angegliederter mechanischer Werkstatt, die anfänglich reine Auftragsfertigung ohne eigenes Produktionsprogramm betrieb. Nach dem Krieg 1870/71 begann Laeis mit dem Bau von Maschinen aus eigener Konstruktion für die keramische Industrie wie hydraulische Pressen zur Herstellung von Ziegeln sowie Steinbrechmaschinen und Kollergän-

¹²¹⁵ Röchling belieferte Laeis mit Stahl und Ernst Röchling war Mitglied des Laeis-Aufsichtsrats.

¹²¹⁶ Vorlage an den Aufsichtsrat: Laeis-Werke, undatiert (1969) : Entschachtelung der Hydraulik GmbH Duisburg und der Laeis-Werke Trier, ZARH A23/18.

¹²¹⁷ Aktennotiz zu Erweiterungsmöglichkeiten, ohne Datum (26.09.1969) zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand, ZARH A23/3.

¹²¹⁸ Aufsichtsratssitzung am 27.11.1969, ZARH A23/3.

¹²¹⁹ Vorlage an den Aufsichtsrat, undatiert (1969), ZARH C425/51.

¹²²⁰ Vgl. im Folgenden Laeis, Werner: Laeis, Eduard, in: Neue Deutsche Biographie 13 (1982), S. 397 f. und Laeis-Werke AG; ein Jahrhundert, Wachstum einer Schmiede, ZARH C425/56.

ge.¹²²¹ Nach 1875 wurden die Dampfziegeleien zum wichtigsten Markt für Laeis. Das Unternehmen lieferte ein funktional aufeinander abgestimmtes Komplettprogramm von Dampfmaschinen, Ziegelpressen, Walzwerken und Förderanlagen und richtete damit ganze Ziegeleien ein. Zu den ersten Abnehmern gehörte Villeroy & Boch in Mettlach und bald belieferte Laeis zahlreiche Kunden im In- und Ausland. Ein weiterer wichtiger Markt für Laeis wurde die schnell wachsende Eisen- und Stahlindustrie, die einen großen Bedarf an feuerfesten Steinen hatte. Laeis entwickelte sich sehr erfolgreich und wuchs deutlich: nach fünf Werkserweiterungen war die Zahl der Beschäftigten im Jahre 1900 auf über 300 gestiegen. 1919 wurde eine Abteilung für Stahl- und Weichenbau eingerichtet. 1921 wurde Laeis in eine AG umgewandelt.¹²²² Nach erheblichen Kriegsschäden begann Laeis den Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg mit dem Stahlbau u.a. zur Wiederherstellung zerstörter Brücken sowie als Instandsetzungsbetrieb für Kraftfahrzeuge. In der Folge standen dann wieder die Entwicklung und der Bau von Maschinen für die keramische Industrie und die Baustoffindustrie im Vordergrund. Das Unternehmen wuchs schnell und erreichte 1949 wieder seine Vorkriegsumsätze. Bei der Übernahme durch Rheinmetall bestand das Laeis-Programm insbesondere aus Maschinen für die Zerkleinerung, Aufbereitung und Formgebung zur Herstellung grob- und feinkeramischer Produkte wie Wand- und Bodenfliesen und feuerfester Steine. Abnehmer waren die Stahl-, Zement und Glasindustrie. Weitere Programmteile waren der Stahlbau (Hallen, Dächer, Brücken, Masten) und Fensterbau, der Weichenbau und die Abteilung Kraftfahrzeuge (Handel und Instandsetzung von Henschel-Lastkraftwagen. Zudem beschäftigte sich Laeis als Ersatz für die rückläufigen Dolomitanlagen mit dem Problem der Müll- und Klärschlammverwertung. In den drei Jahren vor der Übernahme hatte der Umsatz ca. 19 Mio. DM betragen, und es waren Betriebsgewinne von durchschnittlich 1,4 Mio. sowie Gewinne nach Steuern von ca. 800 TDM erwirtschaftet worden.¹²²³ Dementsprechend stellte Rheinmetall fest, dass die Lage der Gesellschaft, deren Belegschaft ca. 500 Mitarbeiter umfasste, bei Ertrag und Vermögen zufriedenstellend sei. Die Liquidität sei allerdings durch Lieferverzögerungen und die Finanzierung von Exportgeschäften „zeitweise beengt“. ¹²²⁴ In der Pressemitteilung zur Übernahme hieß es: *„Die Laeis-Werke konnten 1968 ihren Umsatz von 17,8 Mio. (1976) auf 20 Mio. durch Erhöhung des Exportanteils ausweiten. Besonderen Anteil an dem guten Ergebnis haben hierbei die Bereiche Anlagenbau und Maschinenbau durch die Lieferung von Dolomitanlagen, Anlagen für Wandplatten und Mosaiksteine und Pressen in die CSSR, nach Jugoslawien, Korea und Polen. ... Das Programm besteht aus Planung und Bau von Dolomitanlagen, Maschinen und kompletten Fabrikeinrichtungen für die gesamte keramische Industrie. Seit einiger Zeit ist man mit Entwicklungsarbeiten für eine neuartige Müll-Klärschlamm-Düngeranlage beschäftigt. Zu den Laeis-Werken gehört außerdem ein Zweigwerk mit den Abteilungen Weichen- und Stahlbau. Vor allem im Bereich des Anlagenbaus wird mit einer starken Umsatzausweitung gerechnet. Rheinmetall erwartet von diesem Firmenzuwachs eine Stärkung der Unternehmensgruppe Maschinenbau.“*¹²²⁵ 1970, dem Jahr nach der Übernahme durch Rheinmetall, wurden der unwirtschaftliche Fensterbau eingestellt und mit den frei gewordenen Kapazitäten die Produktion der von der Rheinmetall GmbH entwickelten Hohlkörperblasmaschinen aufgenommen. Zudem übernahm Laeis von der Rheinmetall GmbH die Fertigung von Rohreinziehpressen. Bei den Keramikpressen bemühte man sich, die zurückgehende Nachfrage nach

¹²²¹ Kollergänge sind Mahlwerke u.a. zum Zerkleinern und zum Mischen von Steinen.

¹²²² ZARH, Chronik 1942.

¹²²³ Vgl. Anlagen zur Aufsichtsratssitzung vom 18.11.1976, Analyse Laeis Werke AG, ZARH C425/52.

¹²²⁴ Laeis-Werke AG, Prüfbericht zum Jahresabschluss 1969. ZARH C425/33.

¹²²⁵ Pressemitteilung vom 25.08.1969, ZARH C425/64.

Dolomitsteinpressen durch ein verstärktes Engagement im Anlagenbau für die Grob- und Feinkeramik zu kompensieren.¹²²⁶ Der Exportanteil war mit 48% erheblich, und es wurden umfangreiche Geschäfte mit Ostblockstaaten (Rumänien, CSSR, Polen und Jugoslawien) getätigt. Der Ertrag wurde durch erhebliche Lohn- und Materialkostensteigerungen gemindert und die Liquidität war durch hohe Investitionen und große Vorratsmengen belastet, so dass Laeis bei der Muttergesellschaft ein kurzfristiges Darlehen in Höhe von 600 TDM aufnehmen musste.¹²²⁷ 1972 lief infolge der Übernahme der Fertigung von Henschel-LKW durch Daimler-Benz der Handel mit diesen Fahrzeugen aus. Laeis übernahm in der Folge den Service für LKW von KHD¹²²⁸ sowie für Omnibusse von Kässbohrer. Nach dem Konjunkturtief der Jahre 1971 und 1972 setzte 1973 mit dem Aufschwung der Stahl- und Keramikindustrie eine starke Nachfragebelebung ein, und die Auftragseingänge erhöhten sich von 21,7 Mio. DM auf 32,2 Mio. Der größte Umsatzanteil in Höhe von 75% entfiel auf den Maschinenbau. Der Weichenbau machte ca. 13% des Umsatzes aus und auf den Stahlbau und die KZF-Abteilung entfielen jeweils 6%.¹²²⁹ Der Export entwickelte sich weiter erfolgreich; es konnten Pressen nach China und Korea verkauft werden. Allerdings nahm der Preiswettbewerb durch italienische Wettbewerber weiter zu, was Laeis zu Planungen veranlasste, Rekord-Pressen künftig aus Kostengründen in Italien fertigen zu lassen. Die Ergebnisse der Jahre 1972 und 1973 waren durch Anlaufverluste bei Neuentwicklungen im Maschinenbaubereich beeinflusst. Zudem erwirtschafteten die von Rheinmetall übernommenen Hohlkörper-Blasmaschinen Verluste, die aber weitgehend von der Rheinmetall-Berlin AG getragen wurden.¹²³⁰ Ab 1974 führte die hohe Auslastung im Maschinenbau zu Kapazitätsengpässen, weswegen Fertigungsaufträge für ganze Anlagen wie z.B. Rekordpressen und Pressen für die Feuerfestindustrie fremd vergeben wurden. Infolge einer weiterhin angespannten Liquidität wuchsen die Konzerndarlehen weiter an und überschritten im Laufe des Jahres eine Summe von 5 Mio. DM. Die Belegschaft erreichte 1974 einen Umfang von 563 Beschäftigten.¹²³¹ Während sich der Absatz im Maschinenbau positiv entwickelte, traten im Stahlbau zunehmend Auslastungsprobleme auf. Zudem erhöhten sich 1975 die Personalkosten massiv: die Steigerung gegenüber dem Vorjahr betrug 14,5%. Die dadurch geminderte Umsatzrendite führte zu einer kritischen Bewertung weiterer Umsatzausweitungen. Der Aufsichtsrat stellte fest: *„Wenn die besonderen Marktgegebenheiten es nicht erfordern, erscheint eine Umsatzausweitung auch unter Inanspruchnahme der verlängerten Werkbank nur dann sinnvoll, wenn dies zu einer verbesserten Ertragssituation führt.“*¹²³² Positiv hingegen bewertete man die Aussichten des Brasilien-Engagements.¹²³³ Der Laeis-Vorstand¹²³⁴ äußerte die Erwartung, dass dort in den nächsten Jahren ca. 40 Rekord-Pressen abgesetzt werden können. In den folgenden Jahren verschlechterte sich die Liquidität weiter. Der Aufsichtsrat stellte fest, dass die geringe Kapitalausstattung von Laeis nur wegen der Zugehörigkeit des Unternehmens zum Rheinmetall-Konzern tragbar sei.¹²³⁵ Auch 1975 waren die

¹²²⁶ Die Stahlproduzenten hatten zuvor die benötigten feuerfesten Dolomitsteine selbst hergestellt und die dafür erforderlichen Pressen beschafft. Als die Stahlwerke dazu übergingen, Dolomitsteine nicht mehr selbst zu produzieren, sondern zuzukaufen, ging die Nachfrage nach den Pressen zurück.

¹²²⁷ Vgl. Geschäftsbericht 1970, ZARH C425/100.

¹²²⁸ KHD: Klöckner-Humboldt-Deutz AG

¹²²⁹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 28.03.1974, ZARH C425/47. Für 1976 wurde ein Maschinenbauanteil von 85% angegeben. Vgl. ZARH C425/52.

¹²³⁰ Vgl. Laeis-Werke AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1973, ZARH C425/39.

¹²³¹ Vgl. Protokolle der Aufsichtsratssitzungen am 28.03.1974 und 31.10.1974, ZARH C425/47.

¹²³² Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 31.10.1974, ZARH C425/47.

¹²³³ Vgl. Kapitel 7.3.4.

¹²³⁴ Dem Laeis-Vorstand gehörten Hans-Henning Croseck und Josef Iwan an.

¹²³⁵ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 23.03.1976, ZARH C425/47.

Neuentwicklungen im Maschinenbau mit Anlaufverlusten verbunden. Laeis musste für die Entwicklung von Großanlagen und für die Beseitigung von Reklamationen an ausgelieferten Anlagen für feinkeramische Erzeugnisse und von Rohreinziehpressen Verluste von insgesamt 3.240 TDM hinnehmen. Die Fertigung von Hohlkörper-Blasmaschinen führte zu einem Verlust in Höhe von 338 TDM, von denen 305 TDM von der Rheinmetall-Berlin AG erstattet wurden.¹²³⁶ 1976 wurde die verlustreiche Fertigung von Hohlkörper-Blasmaschinen eingestellt. Obwohl auch im Export der Wettbewerbsdruck zunahm und die Umsatzrenditen zurückgingen, intensivierte Laeis seine Exportaktivitäten. Dabei sollten die als besonders interessant eingeschätzten Märkte in Amerika, Afrika und Asien besonders bearbeitet werden. Einen großen Umfang behielt das Ostblockgeschäft: 1977 konnte ein großer Auftrag aus der UdSSR akquiriert werden. Ein Jahr später gelang es, auf dem US-Markt Fuß zu fassen. Die Exportquote stieg weiter an und überschritt 1978 die 70%-Marke.¹²³⁷ Der wachsende Exportanteil bedeutete einerseits eine Exportabhängigkeit, andererseits führten die notwendigen Exportkredite zu hohen Zinsaufwendungen bei Laeis. Diese stiegen von 470 TDM 1975 über 1.040 TDM 1976 auf 1.180 TDM 1977.¹²³⁸ Um von den Hauptproduktzweigen Feuerfest- und Feinkeramikpressen unabhängiger zu werden, wurde 1978 eine Programmausweitung geplant. Die Fertigung von Rohreinziehpressen sollte ausgebaut und zu einem Programm kompletter Systemlösungen für die Umformung von Rohren weiterentwickelt werden. Zudem sollten Maschinen für das Trockenpressen von Tellern und Geschirr in das Programm aufgenommen werden. Ferner wollte Laeis mit überarbeiteten Mischern die Position des Marktführers Eirich angreifen. Der Einsatz der von Laeis selbst entwickelten und bei den Rekord-Pressen bewährten elektronischen Steuerungen sollte auch auf andere Produktlinien ausgeweitet werden. Mit Interesse verfolgte man zudem die Entwicklung bei den frei programmierbaren Steuerungen, für die man bei den Anlagen und Maschinen des Laeis-Programms gute Einsatzmöglichkeiten sah.¹²³⁹ Der 1978 einsetzende weltweite Anstieg der Rohstahlerzeugung führte auch zu einer Nachfragebelebung bei Laeis. Allerdings entwickelten sich der Stahlbau, in dem Kurzarbeit angeordnet werden musste, und der Weichenbau weiterhin unbefriedigend. Bezüglich des Brasilien-Geschäfts blieb der Laeis-Vorstand bei seiner positiven Grundeinstellung. Trotz der ablehnenden Haltung von Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp entsandte Laeis zur Vorbereitung der Fertigung der ersten Presse bei der Mauá einen Maschinenbauingenieur nach Brasilien.¹²⁴⁰ Das Jahr 1979 war durch eine gute Auftragslage, eine hohe Auslastung und einen hohen Anteil an renditeträchtigen Großanlagen gekennzeichnet. Es wurde massiv investiert und der Exportanteil erreichte 80%. Zu Problemen und erheblichen Kosten führten Reklamationen wegen Rissen in den Pressengestellen, die in großer Zahl ausgetauscht werden mussten.¹²⁴¹ Wegen einer Verschlechterung der Marktsituation wurde die KFZ-Abteilung bei Laeis zum 31.12.1980 aufgegeben.¹²⁴²

Die wirtschaftliche Entwicklung der Laeis-Werke verlief sehr positiv. Der Umsatz verdoppelte sich innerhalb von zehn Jahren und es wurden regelmäßig Gewinne erwirtschaftet, die im Durchschnitt der Jahre 1969 bis 1980 ca. 800 TDM betrugen und die 1976 deutlich anstiegen. Dem

¹²³⁶ Vgl. Laeis-Werke AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1975, ZARH C425/35.

¹²³⁷ Vgl. Protokolle der Aufsichtsratssitzungen am 30.07.1977 und 30.03.1978, ZARH C425/71.

¹²³⁸ Vgl. Analyse Laeis-Werke vom 16.11.76, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 18.11.1976, ZARH C425/52.

¹²³⁹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 30.03.1978, ZARH C425/71.

¹²⁴⁰ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 20.11.1978, ZARH C425/71. Vgl. auch Kapitel 7.3.4.

¹²⁴¹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 15.11.1979, ZARH C425/71 und Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1979, ZARH C425/58. Das für 1980 beschlossene Investitionsvolumen betrug 3 Mio. DM.

¹²⁴² Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 25.03.1980, ZARH C425/71.

wachsenden Geschäftsvolumen entsprechend wuchs auch die Bilanzsumme deutlich. Die Eigenkapitalquote betrug zwar nur ca. 21%, das Eigenkapital deckte aber immer vollständig das Anlagevermögen und auch Teile des Umlaufvermögens. Für 1973 ist eine deutliche Abnahme des langfristigen Fremdkapitals bei gleichzeitigem Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen festzustellen. Diese bestanden insbesondere gegenüber der Muttergesellschaft aufgrund von Konzerndarlehen und nicht abgeführten Gewinnen. Die Höhe dieser Bilanzposition macht deutlich, dass sich Laeis zu großen Teilen über die Rheinmetall Berlin AG finanzierte und nur in deutlich geringerem Umfang auf Kapitalmarktmittel zurückgriff.

Tabelle 7.2.5: Entwicklung der Laeis-Werke AG¹²⁴³

(Wertangaben in TDM)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Bilanzsumme	24.278	24.422	24.965	22.079	25.396	33.239	31.830	32.853	36.188	34.441	38.290	38.549
Grundkapital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Rücklagen	3.330	3.330	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586	3.586
Eigenkapital gesamt	6.330	6.330	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586	6.586
langfr. Fremdkapital	6.074	5.581	5.063	3.039	2.684	1.000	1.095	2.582	2.789	3.202	1.811	645
Verb. verb. Untern.	0	0	614	910	4.408	6.061	7.519	3.865	4.172	4.533	6.703	4.932
Anlagevermögen	3.448	4.350	4.384	4.077	4.060	4.778	4.692	4.793	4.869	4.661	4.917	6.434
Vorräte	5.667	7.136	9.461	6.896	7.909	13.945	13.845	8.518	9.651	11.153	11.678	12.820
Forderungen Lief./Leist.	5.046	6.135	6.511	6.108	7.296	8.921	6.824	10.354	8.874	9.025	12.662	11.276
Besitzwechsel	8.851	5.163	3.987	4.382	3.535	3.342	4.731	7.937	10.224	8.409	6.462	5.879
Flüssige Mittel	1.027	1.171	286	439	718	902	1.112	831	2.241	892	2.139	1.013
Ford. an. verb. Untern.	k.A.	k.A.	k.A.	3	1.223	664	0	0	0	0	0	0
Umsatz	18.920	25.309	26.544	25.791	24.817	32.921	43.316	43.434	41.877	36.361	49.977	56.623
Ergebnis	510	508	321	565	226	408	602	822	1.701	806	1.914	1.241

Forderungen an verbundene Unternehmen sind nur für die Jahre 1973 und 1974 bilanziert. Sie gehen auf die kurzfristige Fertigung der Hohlkörper-Blasmaschinen zurück, die über die Konzernschwester VPM Vertriebsgesellschaft Plastikmaschinen GmbH vertrieben wurden. Bis auf diese Episode sind Lieferungen und Leistungen für andere Konzernunternehmen nicht festzustellen. Auffällig sind die hohen Werte für Vorräte, womit immer ein gewisses Werthaltigkeitsrisiko verbunden ist, und die geringen Werte bei den flüssigen Mitteln.

Die Position der Laeis-Werke innerhalb des Rheinmetall-Maschinenbaus war indifferent. Verschiedentlich wurde Laeis der Umformtechnik zugeordnet, vielfach aber auch als nicht integrationsfähig beschrieben. Die Frage der Integration in einen Fertigungssektor war aber letztlich insoweit unerheblich, als Laeis groß genug war, um als Einzelgänger weiter zu operieren zu können.¹²⁴⁴ In der Krise des Rheinmetall-Maschinenbaus Mitte der 1970er Jahre war Laeis ein wichtiger Ertragsbringer für den Rheinmetall-Konzern. Die Unternehmensplanung betrachtete

¹²⁴³ Vgl. Jahresabschlüsse der Laeis-Werke AG, ZARH Bestand C425.

¹²⁴⁴ Vgl. Referat Jürgen Gripp auf der Konzerntagung 1977, ZARH A 417/2.

Laeis sowie die Finanzbeteiligungen Hottinger-Baldwin und Eisen & Metall mittelfristig als die wesentlichen Ergebnisträger im Zivilbereich.¹²⁴⁵ 1980 erwirtschaftete Laeis mit fast 57 Mio. DM den höchsten Umsatz der bisherigen Unternehmensgeschichte, und der Gewinn lag wieder deutlich über der Millionengrenze. Der Maschinenbau und die Weichenfertigung, die u.a. auch Aufträge der Röchling-Gruppe erhielt, waren ausgelastet, wobei allerdings im Maschinenbau zur Beschäftigungssicherung auf Vorrat produziert wurde. Der Stahlbau hingegen hatte Beschäftigungsprobleme und machte seit 1976 durchgängig Verluste. Zum Ende des Jahres wurde die KFZ-Abteilung, die seit längerem Verluste in Höhe von ca. 200 TDM pro Jahr erwirtschaftete, geschlossen. Die Entwicklungspotenziale für den Stahl- und Weichenbau schätzte man als gering ein und erwog die Schließung dieser Bereiche. Hans-Udo Brauner, Mitglied im Laeis-Aufsichtsrat, warf der Tochtergesellschaft mangelnde Entwicklungsaktivitäten vor. Bei Laeis werde lediglich eine normale Weiterentwicklung bereits eingeführter Produkte betrieben, während tiefergehende technologische Neuerungen, die zur langfristigen Unternehmenssicherung notwendig seien, unterblieben.¹²⁴⁶ Diese Kritik muss allerdings etwas relativiert werden, denn tatsächlich hatte Laeis durchaus erhebliche Entwicklungsarbeiten geleistet und u.a. neue Mischmaschinen für die Grob- und Feinkeramik auf den Markt gebracht, die auch für andere Anwendungen, z.B. in der chemischen Industrie, eingesetzt werden konnten. Bei den Maschinen zur Umformung von Rohrenden war mit der „axialen Warmumformung durch Stauchen“ ein neues Fertigungsverfahren entwickelt worden, und die neuen Hydraulikpressen und die Entladeanlagen hatten frei programmierbare elektronische Steuerungen erhalten.¹²⁴⁷ Hinsichtlich des Brasilien-Engagements von Laeis stellte Aufsichtsrat Hockel fest, dass Laeis selbst für einen Kundendienst vor Ort sorgen müsse, da ansonsten dieser Markt verloren zu gehen drohe.¹²⁴⁸

Im Zuge der Neustrukturierung des Zivilbereichs wurde Laeis Ende 1980 auf die Rheinmetall Maschinenbau GmbH übertragen. Zu diesem Zeitpunkt lag ihr Vermögenswert -allein das bilanzielle Eigenkapital ohne stille Reserven betrug knapp 6,6 Mio. DM- weit über dem ausgewiesenen Buchwert in der Bilanz der Rheinmetall-Berlin AG von ca. einer Mio. DM.¹²⁴⁹ 1983 wurden die Laeis-Werke auf die Jagenberg AG übertragen.¹²⁵⁰ In der Folge führten strukturelle Probleme in der Stahl- und Zementindustrie auch zu Problemen bei Laeis. Es wurde eine Neuorientierung im Fertigungsprogramm nötig, um die Abhängigkeit von der Stahl- und Zementindustrie zu mindern.¹²⁵¹ Der Markt für Feuerfest-Pressen stagnierte. Da Jagenberg nicht bereit war, die für eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Laeis erforderlichen erheblichen Investitionen zu finanzieren, wurde Laeis 1989 an die schweizerische Bucher-Gruppe verkauft. Bestimmend für diese Entscheidung von Jagenberg war der Umstand, dass das Laeis-Programm keinerlei Berührungspunkte mit dem Programm der Jagenberg-Gruppe aufwies.¹²⁵²

¹²⁴⁵ Vgl. Rheinmetall-Unternehmensplanung: Einführung einer einheitlichen Unternehmensplanung und Plankontrolle im Zivilbereich, Exposee vom 16.08.1976, ZARH A4 /13.

¹²⁴⁶ Vgl. Laeis-Werke AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzungen am 08.12.1980 und 27.03.1981, ZARH A425/59.

¹²⁴⁷ Vgl. Laeis-Werke AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzungen am 27.03.1981 sowie Umsatz- und Ergebnisziele 1981, Portfolio, USA-Projekt, Ergebnisprotokoll vom 20.10.1980, 1 und , ZARH A425/59.

¹²⁴⁸ Vgl. Laeis-Werke AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 08.12.1980, ZARH A425/59. Der zwischenzeitlich ausgeschiedene Rheinmetall-Vorstand Gripp hatte den Einsatz deutschen Personals in Brasilien stets abgelehnt und die Mauá für den Kundendienst vor Ort verantwortlich gemacht. Vgl. Kapitel 7.3.4.

¹²⁴⁹ Vgl. Schreiben der Treuarbeit vom 10.12.1980, ZARH C425/87.

¹²⁵⁰ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 08.12.1982, ZARH A23/13.

¹²⁵¹ Vgl. Strategische Planung der Rheinmetall-Gruppe 1984 bis 1988, ZARH A23/145.

¹²⁵² Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 694f.

Ursächlich für die Übernahme von Laeis war die Unzufriedenheit bei Rheinmetall mit den Ergebnissen der Beteiligung an der Hydraulik AG. Laeis sollte als Kapazitätserweiterung für den Maschinenbau der Rheinmetall GmbH dienen und Maschinen aus dessen Programm fertigen. Insbesondere sollte Laeis durch die Übernahme der Kunststoffmaschinenfertigung Rheinmetall in die Lage versetzen, in diesen als zukunftssträftig eingeschätzten Markt einzudringen und so den Rheinmetall-Maschinenbau zu stärken. Vordergründig wurde dieses Ziel erreicht. Allerdings entwickelte sich das Geschäftsfeld der Kunststoffmaschinen bei Rheinmetall nicht erfolgreich und wurde nach wenigen Jahren eingestellt. Eine Integration in den von der Rheinmetall-Berlin AG aus strategischen Gründen zugekauften Maschinenbaubereich erfolgte u.a. aufgrund der Verschiedenartigkeit der Fertigungsprogramme nicht, sie war aber auch nicht angestrebt. Rheinmetall verfolgte mit der Übernahme von Laeis auch eine wirtschaftliche Zielsetzung, nämlich einen Zuwachs an Ertragskraft. Diese Erwartung erfüllte sich, da Laeis beständig gute Gewinne erwirtschaftete und einen wesentlichen Ergebnisträger im Rheinmetall-Zivilgeschäft darstellte.

7.2.6 Nico - Pyrotechnik GmbH & Co. KG, Trittau (1970)

Zum 01.01.1970 beteiligte sich die Rheinmetall-Berlin AG mit einem Anteil von 51% an der Nico-Pyrotechnik Hanns-Jürgen Diederichs GmbH & Co. KG in Trittau. Diese Beteiligung erfolgte in erster Linie zur Ausweitung des wehrtechnischen Programms sowie zur Kompensation von Auftragsrückgängen im Bereich der „scharfen“ Munition.¹²⁵³ Rheinmetall betrieb seit 1938 in Neulüß, einem Dorf in der Nähe des Schießplatzes Unterlüß, ein Laborierwerk, in dem Munition hergestellt wurde. Wegen der Nähe dieses Werks zur innerdeutschen Grenze¹²⁵⁴ verhielt sich der Bund zunehmend zurückhaltend bei der Vergabe größerer Aufträge für scharfe Munition. Zur Kompensation erweiterte Rheinmetall sein Programm und bemühte sich um Aufträge für Übungs-, Nebel oder Leuchtspurmunition. Da Rheinmetall aber nicht über die hierfür notwendigen chemischen Komponenten verfügte, begründete man 1957 eine Kooperation mit einem Spezialunternehmen für Pyrotechnik, der im 100 Kilometer nördlich von Unterlüß gelegenen Trittau ansässigen Nico-Pyrotechnik GmbH & Co. KG. Als 1969 in Neulüß keine ausreichenden Kapazitäten für die Serienfertigung eines neu entwickelten Knallkörpers verfügbar waren, stand Rheinmetall vor der Entscheidung, seine Werksanlagen entsprechend zu erweitern, oder die benötigten Kapazitäten zuzukaufen. Der Ausbau der eigenen Fertigung hätte Investitionen in Höhe von 1,5 Mio. DM erfordert und einen längeren Zeitraum in Anspruch genommen. Zudem waren in Unterlüß nicht ausreichend geeignete Fachkräfte, insbesondere Verfahrenschmiker, verfügbar. Aus Gründen der Kosten- und Zeitersparnis entschloss sich Rheinmetall zu einer Beteiligung an dem langjährigen Geschäftspartner Nico-Pyrotechnik, der über das notwendige Personal verfügte und seine Fertigungsanlagen lediglich in einem Kostenumfang von 500 TDM erweitern musste. Das militärische Programm von Nico umfasste Leucht-, Signal- und Darstellungsmittel, Übungsmunition, Rauch- und Nebelsätze sowie Tränengaserzeugnisse.¹²⁵⁵ Im Gegensatz zur Rheinmetall GmbH, die vornehmlich das Heer belieferte, zählten zu den Kunden der Nico-Pyrotechnik auch Marine und Luftwaffe. Damit sah Rheinmetall die Chance, durch die

¹²⁵³ Vgl. im Folgenden Vorlage an den Aufsichtsrat zum Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Nico-Pyrotechnik, undatiert (1969), ZARH A 23/18, Vermerk vom 31.07.1969, ZARH B5303/42 sowie Leitzbach: Rheinmetall, S. 626 ff.

¹²⁵⁴ Die Entfernung betrug ca. 60 km.

¹²⁵⁵ Vgl. Vermerk vom 31.07.1969, ZARH B5303/42.

Beteiligung an Nico auch bei diesen Teilstreitkräften Fuß zu fassen.¹²⁵⁶ Das Geschäftsfeld der militärischen Pyrotechnik erschien Rheinmetall sehr lukrativ. Das Beschaffungsvolumen des BWB für pyrotechnische Produkte in der Zeit von 1970 bis 1972 schätzte man auf 3,7 Mio. DM und sah gute Chancen, einen großen Teil dieser Aufträge zu erhalten. Da Nico neben der militärischen Pyrotechnik auch den zivilen Markt mit pyrotechnischen Artikeln bediente, etwa durch die Produktion von Kleinf Feuerwerk für Sylvester und Großfeuerwerk für öffentliche Großveranstaltungen, sah Rheinmetall in einer Beteiligung zudem die Möglichkeit, in das Zivilgeschäft mit pyrotechnischen Artikeln vorzudringen und damit die zivile Produktion des Konzerns zu stärken.¹²⁵⁷ Nico verfolgte mit der Beteiligung die Absicht, die ausländischen Vertriebswege des Rheinmetall-Konzerns zu nutzen.

Die Nico-Pyrotechnik ging auf die Pyrotechnischen Fabriken Hans Moog – H. Nicolaus Werk Trittau GmbH, einen Zweigbetrieb des Wuppertaler Unternehmens Pyrotechnische Fabrik Moog, zurück. 1957 war Hanns-Jürgen Diderichs Alleininhaber des Trittauer Unternehmens geworden und hatte es in die Einzelfirma Nico-Pyrotechnik Hanns-Jürgen Diderichs umgewandelt. Das Programm bestand aus Klein- und Großfeuerwerk und aus wehrtechnischen Produkten wie Leucht- und Signalmunition. Mit dem Wuppertaler Betrieb hatte er eine Gebietsabsprache getroffen. Beide Unternehmen waren Marktführer in ihren jeweiligen Verkaufsgebieten, Hauptwettbewerber im militärischen Bereich war Dynamit Nobel. Nico entwickelte sich gut und wurde nach beständigem Wachstum 1964 in eine KG mit einem Kommanditkapital von 1 Mio. DM umgewandelt. Die Geschäftsführung übernahm die Hanns-Jürgen Diderichs GmbH als Komplementär.¹²⁵⁸ Rheinmetall erwarb 51% des Kommanditkapitals für einen Kaufpreis von 510 TDM sowie 51% des Stammkapitals der Komplementär GmbH.¹²⁵⁹ Vor dem Hintergrund, dass eine Ertragswertermittlung einen Firmenwert von 3,2 Mio. DM ergeben hatte, erscheint der Kaufpreis sehr günstig.¹²⁶⁰ Nico hatte beim Beteiligungserwerb ein Eigenkapital von ca. 2 Mio. DM und beschäftigte 196 Mitarbeiter. In den Jahren vor der Übernahme hatten der Umsatz zwischen 5,3 und 9,6 Mio. DM und der Gewinn vor Steuern zwischen 277 und 934 TDM betragen.¹²⁶¹ Geschäftsführer blieb Hanns-Jürgen Diderichs, 1983 übernahm sein Sohn diese Funktion. Rheinmetall versuchte in den folgenden Jahren mehrfach, Nico vollständig zu übernehmen, diese Versuche blieben jedoch erfolglos.

1973 erwarb Nico für 325 TDM eine Beteiligung von 51% an der österreichischen Comet Pyrotechnische Fabrik GmbH in St. Veit, deren Programm aus Leucht- und Signalmitteln für die österreichische Armee sowie aus Feuerwerksartikeln bestand. Diese Beteiligung erfolgte trotz der Erkenntnis, dass Comet für sich betrachtet niemals lukrativ sein würde, um Nico den Markteintritt in Österreich zu erleichtern. Die Geschäfte bei Comet verliefen extrem schlecht, der Verlustvortrag der österreichischen Gesellschaft betrug zum 31.12.1973 1,8 Mio. ÖS, und für 1974 wurde ein Verlust von einer weiteren Mio. erwartet, so dass Nico den Wert der Beteiligung

¹²⁵⁶ Vgl. Vermerk vom 31.07.1969, ZARH B5303/42 und Leitzbach: Rheinmetall, S. 638.

¹²⁵⁷ Zwischen der militärischen und der zivilen Produktion bestanden u.a. insoweit Synergien, als Reste verschossener Übungsmunition in regenerierter Form für die Produktion von Kleinf Feuerwerk eingesetzt werden konnten.

¹²⁵⁸ Vgl. ZARH B5303/25.

¹²⁵⁹ Vgl. ZARH A21/261 und Vermerk vom 31.07.1969, ZARH B5303/42.

¹²⁶⁰ Vorlage an den Aufsichtsrat zum Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Nico-Pyrotechnik, undatiert (1969), ZARH A 23/18.

¹²⁶¹ Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen in der Rheinmetall-Gruppe für den Zeitraum zwischen 1966 und 1974, ZARH A21/261.

1974 auf 1 DM abschreiben musste.¹²⁶² Der Versuch von Nico, die Comet zu liquidieren, führte zu einem langjährigen Rechtsstreit mit dem Minderheitsgesellschafter Liebenwein.¹²⁶³

Umsatz und Ergebnis der Nico, die auch Umsätze mit den Konzernunternehmen Rheinmetall GmbH und Laeis tätigte, entwickelten sich insgesamt deutlich positiv. 1970 wurde bei einem Umsatz von 11,7 Mio. DM ein Gewinn von 679 TDM erzielt. 1975 betrug der Umsatz 17,9 Mio. DM und der Gewinn erreichte mit 1.301 TDM einen Höhepunkt. 1977 und 1978 wurden bei steigenden Umsätzen kleinere Verluste erwirtschaftet, danach setzte bei weiter steigenden Umsätzen eine Ertragserholung ein. Allerdings waren die Betriebsergebnisse der Jahre 1976 bis 1978 mit jeweils mehr als 700 TDM deutlich negativ. Der durchschnittliche Jahresgewinn in den Jahren 1970 bis 1980 betrug 522 TDM, die Beteiligung ist damit insgesamt als wirtschaftlich erfolgreich zu bezeichnen.

Tabelle 7.2.6: Entwicklung der Nico-Pyrotechnik GmbH¹²⁶⁴

(Angaben in TDM)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Umsatz	5.051	11.698	12.941	9.867	9.477	13.932	16.886	11.193	12.759	14.638	17.272	20.627
davon:												
Feuerwerk (Eigenfertigung)	k.A.	2.633	k.A.	k.A.	3.427	3.296	3.875	3.691	4.668	4.618	4.791	4.775
technische Artikel	k.A.	7.322	k.A.	k.A.	4.297	8.648	10.565	5.217	5.556	7.138	8.998	12.044
Feuerwerk (Handelsware)	k.A.	1.641	k.A.	k.A.	1.865	2.110	2.775	2.685	2.810	3.264	3.534	3.681
Ergebnis	387	679	918	234	300	1.212	1.301	155	-12	-326	625	655

Mit durchschnittlich 53% entfiel der größte Umsatzanteil auf die wehrtechnische Produktion, die intern als „*technische Artikel*“ bezeichnet wurde. Der Anteil der selbst hergestellten Feuerwerksartikel betrug 28% und 19% entfielen auf Handelsware. Obwohl Nico die Feuerwerksartikel ausschließlich über den Fachhandel vertrieb und auf eine Belieferung der SB-Märkte verzichtete und zudem ab Mitte der 1970er Jahre zunehmend billigere Produkte aus China auf den Markt drängten, blieb der Umsatz bei Feuerwerk konstant bzw. wuchs sogar geringfügig. Nach 1980 ging dann der Anteil der zivilen Produktion deutlich zurück.¹²⁶⁵

Der Absatz der wehrtechnischen Artikel unterlag den für Rüstungsgüter typischen Schwankungen. Während der Gesamtumsatz von 1973 bis 1980 einer jährlichen Schwankung von durchschnittlich 24% unterlag, betrugen die durchschnittlichen jährlichen Umsatzveränderungen in der Wehrtechnik 38%. Der Umsatz der selbst hergestellten Feuerwerksartikel schwankte lediglich um durchschnittlich 8%.¹²⁶⁶ Der Prüfbericht 1976 konstatierte: „*Die erheblichen Ergebnisschwankungen bei Nico Pyrotechnik sind auf die Abhängigkeit des Unternehmens von öffentlichen Aufträgen zurückzuführen.*“¹²⁶⁷ In diesem Jahr hatte der Bund einen in Aussicht gestellten

¹²⁶² Vgl. Prüfberichte der Jahresabschlüsse 1973 und 1974, ZARH B5303/23, /38 sowie Leitzbach: Rheinmetall, S. 641.

¹²⁶³ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 641.

¹²⁶⁴ Vgl. Prüfberichte der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand B5303.

¹²⁶⁵ Vgl. Prüfberichte der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand B5303, eigene Berechnungen sowie Leitzbach: Rheinmetall, S. 641.

¹²⁶⁶ Vgl. Prüfberichte der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand B5303 und eigene Berechnungen.

¹²⁶⁷ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1976, ZARH A21/31.

Auftrag für Übungsmunition von Panzerfäusten zurückgezogen, was zu einem Einbruch in der Auftragslage und zu einem deutlichen Umsatzrückgang im wehrtechnischen Bereich führte.¹²⁶⁸ Rheinmetall-Vorstand Gripp stellte fest, der Umsatz stehe und falle mit den „technischen Artikeln“¹²⁶⁹ Auch hinsichtlich der Rentabilität hatte Nico verschiedentlich unter den Besonderheiten des Rüstungsmarktes zu leiden. So traten 1974 Rentabilitätsprobleme auf, da der Bund Nico aufgrund bestehender Festpreisvereinbarungen trotz gestiegener Preise der Vorprodukte keine Preiserhöhungen zugestand.¹²⁷⁰ Außerdem wurden zur Kapazitätsauslastung bzw. zur zumindest teilweisen Deckung des hohen Fixkostensockels auch nicht kostendeckende Aufträge angenommen. So gingen u.a. der bei einer gestiegenen Gesamtleistung eingetretene Verlust des Jahres 1978 in Höhe von 326 TDM bzw. der Betriebsverlust dieses Jahres von 729 TDM darauf zurück, dass aufgrund eines harten Konkurrenzkampfes wehrtechnische Aufträge nur zu sehr ungünstigen Bedingungen abgeschlossen werden konnten.¹²⁷¹ Im Zusammenhang mit der Fertigung von Übungsmunition für die leichte Panzerfaust „Lanze“ wurde 1979 aufgrund der großen Stückzahlen und des großen Kostendrucks eine Automatisierung der Fertigung geplant. Hierfür und für weitere Rationalisierungsmaßnahmen bot Rheinmetall-Wehrtechnikvorstand Frank Bär der Nico-Geschäftsführung die Unterstützung der Rheinmetall GmbH an.¹²⁷²

Der Exportanteil bei Nico betrug in den Jahren 1969 bis 1977 durchschnittlich 17% und stieg im Durchschnitt der Jahre 1978 bis 1980 auf 37% an. Dabei entfiel der mit 68% größte Anteil der Exporte auf die Wehrtechnik.¹²⁷³ Wehrtechnische Exporte erfolgten u.a. nach England, Indonesien, Pakistan und Südkorea. Der Export wurde aber ab 1976 u.a. wegen Devisenmangels, politischer Unruhen und zunehmender Eigenfertigung in den Abnehmerländern schwieriger. Zudem kam es immer wieder zu Problemen bei der Erteilung der notwendigen Ausfuhrgenehmigungen für Übungsmunition.¹²⁷⁴

Zum 01.01.1979 wurde Nico aus dem Cash-Management des Rheinmetall-Konzerns, in das die Gesellschaft seit 1976 integriert war und über das die Liquidität gesteuert und sichergestellt wurde, ausgegliedert.¹²⁷⁵ Zudem wurde Nico als Finanzbeteiligung eingestuft. Zum 01.01.1980 übertrug die Rheinmetall-Berlin AG ihre Anteile an der Nico-Pyrotechnik auf die Rheinmetall GmbH und gliederte sie damit gesellschaftsrechtlich in die Wehrtechnik ein.¹²⁷⁶

Die Beteiligung an Nico stellte keine echte Diversifikation dar. Sie erfolgte primär zur kostengünstigen Erweiterung wehrtechnischer Fertigungskapazitäten und zur Erweiterung des wehrtechnischen Programms. Diese Ziele wurden erreicht. Zwar wurden die Feuerwerksartikel als attraktive Ergänzung des Zivilprogramms betrachtet, entscheidungsrelevant für den Beteiligungserwerb war dieser Programmteil jedoch nicht. Nachdem sich der Anteil der Zivilfertigung bei Nico beständig verringert hatte und deutlich geworden war, dass dem Zivilbereich keine nachhaltige Bedeutung für den Unternehmenserfolg zukam, wurde Nico konsequenterweise in

¹²⁶⁸ Vgl. Protokolle der Beiratssitzung am 05.11.1976, ZARH B5303/34.

¹²⁶⁹ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 11.04.1978, ZARH B5303/47.

¹²⁷⁰ Vgl. Protokolle der Beiratssitzungen am 07.05.1974 und am 15.11.1974, ZARH B5303/34.

¹²⁷¹ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 24.04.1979, ZARH B5303/47.

¹²⁷² Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 28.11.1979, ZARH B5303/47.

¹²⁷³ Vgl. Prüfberichte der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand B5303, eigene Berechnungen.

¹²⁷⁴ Vgl. Protokolle der Beiratssitzungen am 12.05.1976 und 05.11.1976, ZARH B5303/34.

¹²⁷⁵ Die Liquiditätssteuerung hatte für Nico insoweit eine besondere Bedeutung, als Feuerwerkskörper Saisonartikel sind, die überwiegend zum Jahresende verkauft werden.

¹²⁷⁶ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1979, ZARH A21/37.

die Rheinmetall-Wehrtechnik integriert. In wirtschaftlicher Hinsicht war die Beteiligung an Nico für den Rheinmetall-Konzern erfolgreich.

7.2.7 Zwischenfazit

Die Gesellschaften der kollateralen zivilen Produktion gehörten dem Rheinmetall-Konzern nicht aufgrund strategischer Überlegungen zur Diversifikation in den Zivilbereich an. Tornado und Nico-Pyrotechnik waren wegen wehrtechnischer Motive erworben worden, Laeis und das Schmiede- und Presswerk Trier waren durch organisatorische Maßnahmen zur Lösung von Problemlagen in den Konzern gelangt, Alkett war ein Überbleibsel aus der Rheinmetall-Borsig-Ära und Gollnow eine durch den Mehrheitsaktionär Röchling veranlasste Erwerbung. Von diesen sechs Gesellschaften waren nur zwei erfolgreich, nämlich Laeis und Nico. Alle anderen Gesellschaften machten Probleme und verursachten Verluste. Da der Erfolg von Nico letztlich in seiner wehrtechnischen Produktion begründet war, verbleibt lediglich Laeis als erfolgreiches Unternehmen der kollateralen zivilen Diversifikation. Auch bezüglich der Unternehmen der kollateralen zivilen Diversifikation ist der Versuch des Rheinmetall-Managements festzustellen, Synergien zu erschließen. So gab es u.a. Planungen zur gemeinsamen Nutzung von Produktionskapazitäten durch Gollnow und die Rheinmetall GmbH sowie durch Alkett und Berkenkemper. Ferner nutzte Tornado technisches Knowhow der Rheinmetall GmbH. Außerdem erteilten sich einzelne Konzerngesellschaften gegenseitig Aufträge. Für die Tochtergesellschaften der kollateralen zivilen Produktion ist hinsichtlich ihrer Führung und Integration durch bzw. in den Konzern eine Grundhaltung des Rheinmetall-Managements erkennbar, die durch Passivität, Nichteinmischung und Zögerlichkeit gekennzeichnet war. Der Konzernvorstand, der jeweils in den Aufsichtsorganen der Gesellschaften vertreten war, übte zwar, teilweise sogar massiv, Kritik an der jeweiligen Geschäftsführung, ließ diese aber im Ergebnis gewähren, und griff nicht selbst steuernd ein. So identifizierte er zwar erhebliche strukturelle und organisatorische Probleme sowie Fehler hinsichtlich der Programmgestaltung bei Alkett, schritt aber nicht gegen dieses Missmanagement ein. Außerdem ließ er zu, dass Tornado gegen seine Vorstellungen in einen Bereich diversifizierte, der keinerlei Verwandtschaft mit der bisherigen Produktion verfügte, und der Gesellschaft massiv schadete. Auf mögliche Gründe für diese Nichteinmischung des Rheinmetall-Vorstands wird an späterer Stelle eingegangen.¹²⁷⁷

¹²⁷⁷ Vgl. Kapitel 8.

7.3 Die strategische zivile Produktion

Im Rahmen der strategischen zivilen Produktion diversifizierte Rheinmetall in den 1960er und 1970er Jahren in die Maschinenbaubereiche Verpackungstechnik und Umformtechnik sowie in die Mess- und Regeltechnik (Elektronik).¹²⁷⁸

7.3.1 Maschinenbau: Verpackungstechnik

Rheinmetall erwarb zwischen 1962 und 1980 verschiedene Maschinenbauunternehmen der Verpackungstechnik. Diese fertigten Maschinen, mit denen verschiedene Produkte in verschiedene Materialien verpackt werden konnten. Den Schwerpunkt bildeten Maschinen zur Formung und Verpackung von Lebensmitteln, zunächst vornehmlich in Papier oder Pappe, später auch in Behältnisse aus Kunststoff und Metall.

7.3.1.1 Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf (1962)

Die erste strategische zivile Akquisition der Rheinmetall Berlin AG stellte der 1962 erfolgte Erwerb des Düsseldorfer Verpackungsmaschinenherstellers Benz & Hilgers dar. Dieser hing indirekt mit den Schwierigkeiten bei Gollnow zusammen.¹²⁷⁹ Aus wirtschaftlichen Gründen sah sich der Rheinmetall-Vorstand 1961 gezwungen, die Produktion bei Gollnow weiter zu reduzieren. Die daraus resultierende Einschränkung des zivilen Programms im Konzern war aber aus strategischen Gründen nicht gewünscht und so suchte man nach Kompensationsmöglichkeiten. In der Aufsichtsratssitzung vom 21.09.1961 wies Vorstand Otto Paul Caesar darauf hin, dass Rheinmetall immer bestrebt gewesen sei, gerade das zivile Programm zu stärken, und dies auch nach außen hin propagiert habe. Der Vorstand habe daher intensiv nach Möglichkeiten gesucht, einen Ausgleich zum Schwerpunkt der Wehrtechnik schaffen. In dieser Situation erhielt Rheinmetall ein Angebot der Düsseldorfer Unternehmensvermittlung Interfinanz GmbH, die Benz & Hilgers OHG, einen Hersteller von Verpackungs- und Formgebungsmaschinen für Molkereiprodukte, zu erwerben. Nach Einschätzung des Rheinmetall-Vorstandes handelte es sich bei Benz & Hilgers, das im abgelaufenen Geschäftsjahr bei einem Umsatz von 11 Mio. DM einen Gewinn von 1,09 Mio. erwirtschaftet hatte, und für das es keinen ernsthaften deutschen Konkurrenten gab, um ein wirtschaftlich gesundes und attraktives Unternehmen. Man war zudem der Auffassung, das Programm von Benz & Hilgers passe sehr gut zu dem von Tornado.¹²⁸⁰ In organisatorischer Hinsicht wurde überlegt, Benz & Hilgers der Leitung der Tornado GmbH zu unterstellen. Nach eingehender Diskussion stimmte der Aufsichtsrat dem Kauf von Benz & Hilgers zu.¹²⁸¹

Die Idee, in den Verpackungsmaschinensektor zu diversifizieren, ging ursprünglich auf den Eigentümervertreter und Aufsichtsratsvorsitzenden Ernst Röchling zurück. Dieser war mit einem entsprechenden Vorschlag bereits 1957 an den Rheinmetall-Vorstand herangetreten. Er hielt den Markt für Verpackungsmaschinen für einen in Europa noch kaum entwickelten Wachs-

¹²⁷⁸ Zu den strategischen Grundlagen vgl. Kapitel 6.2.

¹²⁷⁹ Vgl. Kapitel 7.2.1.

¹²⁸⁰ In Anbetracht der sehr unterschiedlichen Programme verwundert diese Einschätzung, eine nähere Begründung hierfür findet sich nicht.

¹²⁸¹ Aufsichtsratssitzung der Rheinmetall-Berlin AG vom 21.09.1961, ZARH A23/2. Der Erwerb selbst erfolgte 1962.

tumsmarkt mit großem Potenzial und regte an, anstelle einer Eigenentwicklung Lizenzen in den USA zu erwerben, wo der Verpackungsmaschinenmarkt deutlich weiter entwickelt war. Zudem vertrat er die Auffassung, dass Verpackungsmaschinen gut zu dem bei Rheinmetall vorhandenen Produktbereich Rechenmaschinen passten. Vorstand Otto Paul Caesar teilte die Ansicht, dass der Verpackungsmaschinenbereich in Deutschland eine große Zukunft habe und lehnte gleichfalls eine Eigenentwicklung ab.¹²⁸² In der Nachbetrachtung bewertete Vorstand Hans-Udo Brauner den Kauf von Benz & Hilgers, deren Produktionsschwerpunkt Butter- und Margarineverpackungsmaschinen bildeten, also relativ landwirtschaftsnahe Maschinen, als Anknüpfung an die Landmaschinenproduktion der Zwischenkriegszeit.¹²⁸³

Benz & Hilgers war 1912 von Johann Benz und Wilhelm Hilgers, beide ehemalige Jagenberg-Ingenieure, als offene Handelsgesellschaft (OHG) in Düsseldorf gegründet worden, nachdem Johann Benz eine kombinierte Form- und Verpackungsmaschine für Butter und Margarine entwickelt hatte. Diese Maschine war eine Weiterentwicklung der von Jagenberg konstruierten *„Vorrichtung zum Abtrennen von Butterstücken oder dergleichen von einem auf eine Ruckweise bewegten endlosen Förderband geschnittenen Strang“* und stellte eine Weltneuheit dar, da zuvor Butter und Margarine manuell geformt und verpackt worden waren.¹²⁸⁴ Die Benz & Hilgers Maschine war in der Lage, Butter in die Form eines Stranges zu bringen, danach in beliebig große Stücke zu teilen und in Papier einzuwickeln. Sie konnte wahlweise manuell oder auch mit einer externen Kraftquelle betrieben werden. Der entscheidende Vorteil dieses Verpackungsverfahrens bestand in der deutlich verbesserten Hygiene. Das zuvor unvermeidbare Berühren der Butter beim Formen und Verpacken entfiel, und die durch die maschinelle Verpackung erzielte verbesserte Hygiene führte zu einer besseren Butterqualität. Bereits 1913 wurden die ersten Maschinen ausgeliefert und von den Kunden mit gutem Erfolg angenommen. Rasch setzte ein starkes Wachstum des jungen Unternehmens ein und das Programm wurde deutlich ausgeweitet. Benz & Hilgers entwickelte sich zu einem Hersteller von automatischen Maschinen für verschiedenste Verpackungsaufgaben vornehmlich im Lebensmittelbereich.¹²⁸⁵ 1930 gründete Benz & Hilgers unter der Bezeichnung *„Maschinenfabrik Hilben“* einen Zweigbetrieb in Herford, in dem einfache Butterformmaschinen und Eiersortiermaschinen¹²⁸⁶ hergestellt wurden.¹²⁸⁷ Nach Kriegszerstörung und Wiederaufbau des Werkes nach 1945 lebte Benz & Hilgers zunächst vom Reparatur- und Ersatzteilgeschäft sowie von der Herstellung seiner Vorkriegsmodelle.¹²⁸⁸ Nach der Währungsreform erfuhr das Unternehmen dann durch den hohen Nachholbedarf der Molke- reien und Margarinefabriken eine *„stürmische Aufwärtsentwicklung“*, nahm auch die Konstruktion und Fertigung neuer Modelle wieder auf, und entwickelte mit der *„Bodenfaltung“* ein neues Verpackungsprinzip für Butter. Die Umsatzzahlen stiegen stetig an und erreichten im Jahre 1960 mit 11 Mio. DM einen Höhepunkt.¹²⁸⁹ Dann aber war der kriegsbedingte Nachholbedarf gedeckt, und ein Rückgang der Nachfrage nach Verpackungsmaschinen wurde absehbar. Zudem verän-

¹²⁸² Schreiben von Ernst Röchling an Vorstand Otto-Paul Caesar vom 18.5.1957 sowie Antwortschreiben vom 27.06.1957, ZARH A4/76.

¹²⁸³ Hans-Udo Brauner: Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehen am 01.05.1989, ZARH A11/4, S. 9.

¹²⁸⁴ Jubiläumsrede 75 Jahre Benhil 1987, ZARH C422/101 und Rheinmetall-Information „63 Jahre Verpackungsmaschinen“ (1975), ZARH C422/2.

¹²⁸⁵ ZARH Rheinmetall Information 3/75 – 4.

¹²⁸⁶ Eiersortiermaschinen dienten dem Sortieren von Eiern nach Gewichtsklassen.

¹²⁸⁷ Clemens von Looz-Corswarem: Bericht über den Nachlass von Wilhelm Hilgers, Biographie Hilgers, 1986, ZARH C422/2.

¹²⁸⁸ Vgl. 100 Jahre Benhil, S. 42ff.

¹²⁸⁹ Vgl. auch im Folgenden Rheinmetall-Information „63 Jahre Verpackungsmaschinen“ (1975), ZARH C422/2.

derte sich die Struktur der Nachfrage. Im Zuge eines Konzentrationsprozesses in der deutschen und europäischen Molkereiwirtschaft wurden viele, nicht mehr wirtschaftliche Kleinbetriebe zu Großmolkereien zusammengefasst. Damit wurden insgesamt weniger, dafür aber leistungsstärkere Maschinen nachgefragt. Diese Entwicklung hatte man bei Benz & Hilgers nicht rechtzeitig erkannt und die erforderliche Programmanpassung unterlassen. Außerdem bestanden organisatorische Probleme, die 1960 zur Einschaltung einer Unternehmensberatung führten. Man hoffte, durch eine verbesserte betriebliche Organisation die Gewinne deutlich steigern und die Abhängigkeit von qualifizierten Fachkräften reduzieren zu können. Diese Ziele wurden jedoch nicht erreicht. Im Ergebnis führte der mit Kosten von 250 TDM verbundene Beratereinsatz nur zu einer Aufblähung der Fertigungshilfsstellen mit entsprechend längerer Durchlaufzeit.¹²⁹⁰

Vor dem Hintergrund des für eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens notwendigen Entwicklungs- und Investitionsbedarfs, der von den Inhabern nicht in dem erforderlichen Umfang gedeckt werden konnte, sowie in Anbetracht einer zunehmenden Internationalisierung des Verpackungsmaschinenmarktes entschlossen sich diese, das Unternehmen an einen finanzkräftigen Investor zu verkaufen. Die mit der Suche nach einem geeigneten Käufer beauftragte Agentur Interfinanz adressierte die Verkaufsabsicht an die Rheinmetall Berlin AG, der diese Option im Kontext ihrer Bestrebungen zum Ausbau des Zivilbereiches gelegen kam. Im Mai 1962 wurde Benz & Hilgers von Rheinmetall übernommen.

Im Gegensatz zu den meisten anderen Diversifikationsakquisitionen handelte es sich beim Erwerb von Benz & Hilgers nicht um einen Share-Deal, sondern um eine Neugründung mit anschließendem Asset-Deal. Der Kaufpreis betrug 6,5 Mio. DM. Hiervon wurden 2.725 TDM sofort an die Gesellschafter ausgekehrt, der Restkaufpreis von 3.775 TDM war innerhalb von fünf Jahren in regelmäßigen Raten mit einer Verzinsung von 5,5% zu zahlen. Die Kaufpreiszahlungen leistete Benz & Hilgers; die Gesellschaft musste ihren Kauf also letztlich selbst finanzieren. Rheinmetall erwarb den Geschäftsbetrieb als Ganzes, d.h. *„die Erzeugung und der Vertrieb der bisher von der Verkäuferin gefertigten und vertriebenen Maschinen, insbesondere Verpackungsautomaten für Butter, Margarine, Schmalz, Pflanzenfette, Eiskrem, Schmelzkäse, Suppenpasten, Hefe, Früchtewürfel, Doppelrahmkäse, Speisequark, Succade sowie für alle Nahrungs- und Genussmittel plastischer Konsistenz und die Herstellung von Butterschneidern, Butterhomogenisatoren, Kartonfüllmaschinen und Käsebruchportioniermaschinen.“*¹²⁹¹ Übernommen wurden alle Aktiva und Passiva mit Ausnahme der persönlichen Schulden der Gesellschafter sowie von Teilen der Lastenausgleichsabgabe einschließlich des Betriebsgrundstückes Münsterstraße 246 und aller Namensrechte, Patent-, Lizenz-, Gebrauchsmuster- und Warenzeichenrechte. Nicht übernommen wurde der Geschäftsbetrieb von Benhil in Herford, der eine rechtlich eigenständige OHG darstellte, da man sich nicht über die Höhe des Kaufpreises verständigen konnte.¹²⁹² Die zuvor in Herford neben dem Eiersortiermaschinenprogramm gefertigte einfache Butterformmaschine durfte noch unter alter Firma in kleinen Stückzahlen hergestellt und vertrieben werden. Diese konnte nicht verpacken, sondern lediglich Butter formen und die verformte Butter manuell schneiden; sie stellte daher keine Konkurrenz für die Benz & Hilgers GmbH dar, die sich auf Verpackungsautomaten für Nahrungs- und Genussmittel plastischer Konsistenz konzentrieren

¹²⁹⁰ Vgl. Schreiben an den Beirat vom 23.2.1965 ZARH C422/61.

¹²⁹¹ Kaufvertrag vom 15.05.1962, ZARH C422/15.

¹²⁹² Die Assets dieses Unternehmens wurden nach seinem Konkurs 1968 von der Rheinmetall-Berlin AG erworben und 1975 an Benz & Hilgers verkauft.

wollte.¹²⁹³ Im Dezember 1962 wurde zwischen Benz & Hilgers und der Rheinmetall-Berlin AG ein „Organvertrag mit Ergebnisabführung“ (Ergebnisabführungsvertrag) geschlossen. Demnach betrieb die wirtschaftlich und organisatorisch voll in den Mutterkonzern integrierte Tochtergesellschaft die Geschäfte zwar auf eigenen Namen, jedoch auf Rechnung der Mutter. Das Jahresergebnis war vollständig auf die Mutter zu deren Gunsten oder Lasten zu übertragen. Damit waren Benz & Hilgers das Verlustrisiko aber auch die Gewinnchancen abgenommen. Eine Bildung von Rücklagen bei Benz & Hilgers war daher nicht vorgesehen. Der Vertrag wurde zunächst auf fünf Jahre geschlossen, danach aber auf unbestimmte Zeit verlängert.¹²⁹⁴

Organe der Gesellschaft waren laut Gesellschaftsvertrag¹²⁹⁵ die Gesellschafterversammlung, die Geschäftsführung und der Beirat. Da Benz & Hilgers über mehr als 500 Beschäftigte verfügte, musste zudem gemäß § 77 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz als zusätzliches Organ der Gesellschaft ein Aufsichtsrat gegründet werden. Diesem ersten Aufsichtsrat gehörten als Arbeitgebervertreter die Rheinmetall-Vorstände Otto Paul Caesar und Ernst Blume an, ein Arbeitnehmervertreter wurde durch den Betriebsrat bestimmt. Erste Geschäftsführer der Benz & Hilgers GmbH wurden der Tornado-Geschäftsführer Harald Lüdeke und Walter Flechtner, ein leitender Tornado-Mitarbeiter. Die Geschäftsführung führte die Geschäfte und vertrat die Gesellschaft nach außen. Die Gesellschafterversammlung bestand aus Vorstandsmitgliedern von Rheinmetall als einzigem Gesellschafter. Sie hatte laut Gesellschaftsvertrag die Aufgabe, die Jahresbilanz festzustellen und über die Verwendung des Reingewinns zu entscheiden.¹²⁹⁶ Zudem hatte sie über die Entlastung von Geschäftsführung und Beirat zu beschließen und die Abschlussprüfer zu bestimmen.¹²⁹⁷ Der Vertretung der Interessen der Muttergesellschaft im operativen Geschäft von Benz & Hilgers diente der Beirat, der anfänglich aus Rheinmetall-Vorstand Otto Paul Caesar sowie Helmut Cornelius, einem leitendem Rheinmetall-Mitarbeiter, bestand. Der Gesellschaftsvertrag wies dem Beirat Entscheidungskompetenzen in zahlreichen Fragen zu, wodurch die Gestaltungsmöglichkeiten der Geschäftsführung durchaus erheblich eingeschränkt wurden. So definierte er einen umfangreichen Katalog von Geschäften, für die die Geschäftsführung die Zustimmung des Beirats benötigte. Hierzu gehörten neben Erwerb, Veräußerung und Belastung von Grundstücken, Erwerb und Veräußerung von Beteiligungen, die Gründung oder Aufgabe von Zweigniederlassungen, Eingehen neuer Bankverbindungen, über die Notwendigkeiten des Tagesgeschäftes hinausgehende Aufnahme von Krediten, Vornahme von Neubauten, Umbauten und Neuanschaffungen von mehr 10.000 DM im Einzelfall, Abschluss von Pacht- und Mietverträgen für eine Dauer von mehr als einem Jahr, Bestellung von Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten und Anstellung von Mitarbeitern mit einem Jahresgehalt von mehr als 12 TDM. Dennoch konnte die Geschäftsführung von Benz & Hilgers das Unternehmen weitgehend selbstständig und ohne spürbare Einbindung in eine Konzernstruktur führen. Dieses änderte sich erst,

¹²⁹³ Schreiben vom 09.03.1962 an die Gesellschafter der Benhil OHG, ZARH C422/15.

¹²⁹⁴ Organvertrag mit Ergebnisabführung vom 01.01.1962, ZARH C422/15.

¹²⁹⁵ Vgl. Gesellschaftsvertrag vom 14.3.1962, ZARH C422/15.

¹²⁹⁶ Die Entscheidungskompetenz über die Gewinnverwendung wurde mit dem Ergebnisabführungsvertrag faktisch gegenstandslos.

¹²⁹⁷ Mit der Prüfung der Jahresabschlüsse wurde bis weit in die 1970er Jahre hinein die Rheinmetall Revision beauftragt.

als der 1979 von Bosch gekommene Rheinmetall-Vorstand Brauner die Benz & Hilgers Geschäftsführung mit ehemaligen Bosch Managern besetzte.¹²⁹⁸

Auf dem Markt für Verpackungsmaschinen, der im Inland stagnierte, im Ausland jedoch Chancen bot, musste sich Benz & Hilgers nach 1962 mit drei Hauptkonkurrenten in einem intensiven und zunehmenden Wettbewerb auseinandersetzen, für den beständige technische Innovation und damit eine intensive Entwicklungstätigkeit erfolgsentscheidend waren, nämlich mit der Schweizerischen Industriegesellschaft SIG¹²⁹⁹, dem schweizer Unternehmen Kustner und der britischen Brecknell, Dolman & Rogers Ltd.¹³⁰⁰ Noch war Benz & Hilgers der Marktführer in der Bundesrepublik mit einem Marktanteil von 100% bei Margarine und 90% in der Molkereiwirtschaft, aber diese Position erschien durch den ausländischen Wettbewerb zunehmend bedroht. Zudem stand das Unternehmen aufgrund des Arbeitskräftemangels Anfang der 1960er Jahre vor dem Problem, Mitarbeiter zu finden bzw. an sich zu binden¹³⁰¹. Benz & Hilgers bezahlte seine Arbeiter und Angestellten übertariflich, gewährte freiwillige Krankengeldzuschüsse und an bestimmten Arbeitsplätzen auch Essens- und Fahrgeldzuschüsse¹³⁰² und vergab ab 1963 auch zinsfreie Mitarbeiterdarlehen zum Zwecke der Wohnraumbeschaffung von bis zu 3.000 DM.¹³⁰³ Seit Oktober 1963 wurde die patentrechtliche Betreuung von Benz & Hilgers und auch von Tornado zentral durch die Rheinmetall-Patentabteilung vorgenommen, nachdem es zuvor eine Auseinandersetzung zwischen Benz & Hilgers und der Muttergesellschaft über den Wechsel eines Patentsachbearbeiters gegeben hatte.¹³⁰⁴ Die folgenden Jahre waren durch eine intensive Entwicklungstätigkeit, aber auch durch Preis- bzw. Kostenstrukturprobleme, Programmdefizite und technische Schwierigkeiten gekennzeichnet.¹³⁰⁵ Maschinen von Benz & Hilgers waren, u.a. bedingt durch hohe Gemeinkostenzuschläge, erheblich teurer als die Produkte der Wettbewerber, insbesondere der auf den Markt drängenden italienischen Billiganbieter. Zudem konzentrierte sich der Molkereimarkt weiter: die Zahl der Betriebe reduzierte sich im Laufe der Jahre auf ein Zehntel, und an die Stelle der Molkereigenossenschaft trat der Großkonzern, der zunehmend preissensibel beschaffte und über eine große Marktmacht verfügte. In der Folge dieser Entwicklung stagnierten die Inlandsumsätze. Auch konnten Kostensteigerungen aufgrund von Arbeitsverkürzungen und Tarifierhöhungen nicht an die Kunden weitergegeben werden. Umsatzausweitungen waren nur auf Auslandsmärkten zu erzielen. Benz & Hilgers intensivierte daher seine Verkaufsbemühungen insbesondere im Ausland und hatte Erfolg: 1963 gelang es erstmals, auf dem von den schweizer Herstellern Kustner und SIG dominierten schwedischen Markt Fuß zu fassen. Zudem ergaben sich Chancen für den Export in die USA, da auf dem amerikanischen Markt keine Maschine existierte, die Weichbutter verpacken konnte. Das Programm wurde in allen Bereichen konsequent ausgebaut und es wurden umfangreiche Neu- und Weiterentwicklungen vorgenommen.¹³⁰⁶ So stellte Benz & Hilgers Anfang der 1960er Jahre zusätzlich zu den Einwickelma-

¹²⁹⁸ Benkels, Helmut: Erinnerungen eines Benz & Hilgers Reisevertreters aus 40 Jahren Betriebszugehörigkeit, 1995, S.37 ff., ZARH C422/109. Die Firma Bosch verfügte ebenfalls über einen großen Unternehmensbereich Verpackungstechnik.

¹²⁹⁹ Die SIG war auch ein namhafter Hersteller leichter Waffen (Pistolen, Sturm- und Maschinengewehre).

¹³⁰⁰ Vgl. hierzu Kapitel 7.3.1.6.

¹³⁰¹ Vgl. Tabelle 4.2.8.

¹³⁰² Vgl. Rheinmetall-Revision: Prüfungsbericht zur Lohnsteuer 1962, ZARH C422/48.

¹³⁰³ Vgl. Schreiben des Beirates an die Geschäftsführung vom 26.09.1963, ZARH C422/60.

¹³⁰⁴ Vgl. Schriftwechsel und Aktennotizen Patentsachbearbeiter Wilhelm Binge, ZARH C422/60.

¹³⁰⁵ Vgl. im Folgenden Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH 1962 bis 1969, ZARH Bestand C422.

¹³⁰⁶ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1963 der Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf, ZARH C422/10.

schinen seine erste Becherfüll- und Schließmaschine her.¹³⁰⁷ Dennoch deckte das Benz & Hilgers Maschinenprogramm nicht alle Kundenbedürfnisse ab. So fehlte eine Maschine zur Verpackung von 500g-Paketen und die Maschinen aus Düsseldorf arbeiteten mit einer Bodenfaltung, was gegenüber der vom Wettbewerb verwendeten „Stirnzipfelfaltung“ mit einem erhöhten Verbrauch an Einwickelpapier verbunden war.¹³⁰⁸ Zudem traten bei den Maschinen häufig technische Probleme auf, der Service und die Ersatzteilversorgung waren unbefriedigend und Lieferzeiten waren deutlich länger als beim Wettbewerb. Mit ursächlich hierfür waren erhebliche Probleme in der betrieblichen Organisation wie zu lange Durchlaufzeiten oder nicht ausreichende und nicht zeitgerechte Bereitstellung von Material und Fertigungsteilen aus der Fremdfertigung, die auch zu Problemen bei der Termineinhaltung führten. Diese Probleme hielten bis Mitte 1967 an. Bei neu gelieferten Maschinen kam es wegen mangelnder Qualität und Funktionsschwächen zu einer Vielzahl von Reklamationen, die sich negativ auf die Rentabilität auswirkten und zudem den Ruf des Unternehmens erheblich schädigten. Daher wurde die technische Entwicklungskapazität zunächst für die Verbesserung und Komplettierung des vorhandenen Maschinenprogramms eingesetzt. Zudem widmete man sich der Verbesserung der Fertigungsorganisation speziell in der Arbeitsvorbereitung, der Maschinenbelegung und der Materialbereitstellung und versuchte, die Personalkosten durch die Entlassung von Dauerkranken und eine Verschlankung des stark gestiegenen Overheads zu senken: Während 1959 in der mechanischen Fertigung noch 59 Mitarbeiter im Overhead 134 Arbeitern in der Produktion gegenüber gestanden hatten, betrug das Verhältnis 1964 bereits 105 zu 156.¹³⁰⁹ Die bestehenden Probleme in der Produktion konnten bis Mitte 1967 weitgehend gelöst werden. Allerdings verschärfte sich die Konkurrenzproblematik bezüglich Preis und Lieferzeit zunehmend mit dem Markteintritt neuer, häufig kleiner Wettbewerber, die aufgrund geringerer Strukturkosten deutlich günstiger anbieten und wegen geringeren Organisationsaufwandes kürzere Lieferzeiten realisieren konnten. Aus unterschiedlichen Gründen gelang es Benz & Hilgers trotz intensiver Bemühungen nicht, die Fertigungskosten auf ein Maß zu reduzieren, das es ermöglicht hätte, im Preiswettbewerb insbesondere mit italienischen Billiganbietern wie z.B. der Corazza Packaging zu bestehen. Dieser Umstand führte zur Entwicklung eines neuen Marketingkonzeptes. Statt einer Bearbeitung des strukturell unrentablen Massenmarktes für Standardmaschinen konzentrierte sich Benz & Hilgers auf die Entwicklung und Fertigung von individuellen Sondermaschinen, da dort noch auskömmliche Preise realisiert werden konnten. Im Zuge eines problemorientierten Marketingansatzes wollte Benz & Hilgers attraktive und maßgeschneiderte Speziallösungen für Verpackungsprobleme der Kunden und damit stark individualisierte Produkte anbieten. Für diese Art der Programmgestaltung war eine überdurchschnittliche Entwicklungstätigkeit notwendig, und es wurden zahlreiche Weiterentwicklungen und Neukonstruktionen vorgenommen. Wegen der gestiegenen Anforderungen bei der Entwicklung wurde das Konstruktionsbüro um eine Versuchs- und Konstruktionsgruppe erweitert.¹³¹⁰ Zu den Neukonstruktionen aus der Mitte der 1960er Jahre zählten u.a. die Butterpackmaschine mit Seitenkantenfaltung Typ 8312¹³¹¹, die

¹³⁰⁷ Vgl. Produktionsprogramm und Unternehmensgeschichte, ZARH C422/4.

¹³⁰⁸ Vor der Änderung der Butterverordnung 1964 war der Papierverbrauch kein Problem, da sich das Verkaufsgewicht als Summe von Butter- und Papiergewicht ergab, ein erhöhtes Papiergewicht also einen geringeren Butterverbrauch bedeutete. Die Änderung der Verordnung bestimmte dann das Nettobuttergewicht zum maßgeblichen Verkaufsgewicht, wodurch die Papierkosten an Bedeutung gewannen.

¹³⁰⁹ Vgl. Schreiben an den Beirat vom 23.2.1965 ZARH C422/61.

¹³¹⁰ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1963 der Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf, ZARH C422/10.

¹³¹¹ Mit diesem Faltprinzip konnte der Verbrauch von Einwickelmaterial um 23% reduziert werden.

Becherform-, Füll- und Verschleißmaschine Typ 8621, die kontinuierliche Hochleistungsbecherfüll- und Verschleißmaschine Typ 8225, die Hefemaschine Typ 8349, die Schmelzkäsepackmaschine Typ 8365, die Suppenpastenverpackungsmaschine Typ 8357. Weitere Neukonstruktionen waren die Sammelpacker Typ 8532 und Typ 8535 für Butterkleinportionen und das Kartonieraggregat Typ 8551. Neu entwickelt wurde auch eine Tiefziehmaschine für Kunststoffbecher und – deckel.¹³¹² Zur Entwicklung einer Maschine zum Herstellen, Füllen und Verschließen von Kunststoffverpackungen kooperierte Benz & Hilgers von 1963 bis 1965 mit der Firma Sandler aus Recklinghausen und erwarb von dieser auch Lizenzen zum Nachbau von Bechertiefziehmaschinen mit Folienversiegelungseinheit sowie von Becher- und Deckeltiefziehmaschinen.¹³¹³ Die Zusammenarbeit mit Sandler erwies sich jedoch als problematisch und wurde nach kurzer Zeit beendet. Als 1964 die Butterverordnung das Aufdrucken des Abpackdatums vorschrieb, entwickelte Benz & Hilgers entsprechende Druckwerke. Die Nachrüstung von Benz & Hilgers Maschinen mit diesen Druckwerken führte im Folgejahr zu einem deutlichen Umsatzanstieg. Dennoch erforderte der wettbewerbsbedingte Kostendruck verschiedene Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen in der Fertigung sowie im Lager- und Dispositionsbereich, die auf einen Abbau der Vorräte und Lagerbestände abzielten. Die in diesem Zusammenhang eingeführte Prämiementlohnung bewirkte eine deutliche Erhöhung der Betriebsleistung und eine starke Reduzierung der Fremdfertigung. Tendenziell problematisch gestaltete sich die Liquiditätsslage. Benz & Hilgers war gezwungen, in verstärktem Maße Lieferanten- und Wechselkredite sowie Darlehen der Konzernschwester Rheinmetall GmbH in Anspruch zu nehmen. Obwohl sich Ende 1965 eine Konjunkturabschwächung in der Verpackungsmaschinenbranche abzeichnete, schätzte der Rheinmetall-Vorstand die Perspektiven des Maschinenbaus bei Benz & Hilgers sehr positiv ein. Das Unternehmen hatte *„nach Ansicht der Beteiligten eine Zukunft und werde sich, wenn auch dieses Jahr nur ein kleiner Gewinn erzielt werde, auch ergebnismäßig auswirken.“*¹³¹⁴

Obwohl sich die allgemeine Rezession 1966 auch auf die Verpackungsmaschinenbranche auswirkte, gelang es Benz & Hilgers, den Umsatz und die Auftragseingänge zu steigern. Die Umsatzsteigerung war ausschließlich exportbedingt, während sich das Inlandsgeschäft rückläufig entwickelte. Bestimmend für die Belebung des Exportgeschäfts waren die speziell für den nordamerikanischen Markt neu entwickelten Maschinen Typ 8360 und 8555. Im Jahre 1967 verbesserte sich auch der Inlandsumsatz deutlich, weil Großaufträge von Unilever und der Margarine-Union akquiriert werden konnten. Gegen Ende 1966 zeichnete sich zudem eine leichte Verbesserung der bisher eher problematischen Liquiditätsslage ab, und ab Februar 1967 konnten Lieferantenrechnungen so zeitnah bezahlt werden, dass sogar ein Skontoabzug möglich war.¹³¹⁵ Trotz des gestiegenen Inlandsumsatzes betrachtete man den Inlandsmarkt als im Grundsatz gesättigt und erwartete auch für die Folgejahre eine Stagnation; daher konzentrierte man sich auf den Ausbau des Auslandsgeschäfts. Dabei war man aus Gründen der Risikostreuung bestrebt, möglichst viele unterschiedliche Auslandsmärkte zu bedienen. Tatsächlich verkaufte Benz & Hilgers seine Maschinen in alle Welt. Das Unternehmen belieferte Kunden in Europa, Afrika, Asien, Nord-, Mittel- und Südamerika sowie im Ostblock und in Australien. Exportschwerpunkte bildeten Europa

¹³¹² Tiefziehen ist eine ältere Bezeichnung für das Umformen.

¹³¹³ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1964 der Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf, ZARH C422/11.

¹³¹⁴ Aussage von Vorstand Otto-Paul Caesar in der Sondersitzung des Aufsichtsrates am 24.11.1965, vgl. Sitzungsniederschrift in ZARH A23/2.

¹³¹⁵ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung zum 31.12.1966 der Benz & Hilgers GmbH, Düsseldorf, ZARH C422/13.

(EWG- und EFTA-Staaten) sowie Nordamerika.¹³¹⁶ Für das Jahr 1967 waren Auftragseingänge aus insgesamt 38 Staaten zu verzeichnen.¹³¹⁷ Der Anteil der Ostblockstaaten am ausländischen Auftragseingang betrug im Jahre 1967 ca. 15%.¹³¹⁸ Neben dem Export von Maschinen wurden auch Lizenzverträge mit Ostblockländern abgeschlossen. So erwarb die polnische Polimex, ein langjähriger Kunde von Benz & Hilgers, das Recht, gegen eine einmalige Lizenzgebühr von 78.000 DM und eine Stücklizenz von 900 DM je Maschine die vollautomatische Abfüll- und Verpackungsmaschine Junior 8311 zu fertigen und in Polen sowie in den Ostblockländern zu verkaufen.¹³¹⁹ Der Export in Ostblockländer war jedoch auch mit Risiken verbunden: 1968 musste Benz & Hilgers feststellen, dass der VEB Nagana in Dresden eine Multipackmaschine nachgebaut hatte und dieses Plagiat auf den Markt bringen wollte.¹³²⁰ Gleiche Konsequenzen hatten Exporte in die UdSSR. Der Aufsichtsrat stellte 1975 fest: *„Sehr negative Auswirkungen haben die beinahe unkontrollierbaren, jedenfalls aber nicht abstellbaren Nachbauaktivitäten Russlands, die um 2/3 unter dem BH-Preis liegen.“*¹³²¹ Der durchschnittliche Exportanteil, der in den fünf Jahren vor der Übernahme durch Rheinmetall ca. 48% betragen hatte, wuchs für den Zeitraum von 1962 bis 1967 auf ca. 58% an.

Infolge der beständig stärker werdenden ausländischen Konkurrenz bei den Standardmaschinen konzentrierte sich Benz & Hilgers weiterhin auf Spezialausführungen und Neuentwicklungen. Man versuchte, Maschinen zu entwickeln, für die es keine echten Konkurrenzprodukte auf dem europäischen und amerikanischen Markt gab, für die Benz & Hilgers also eine Art Monopol besaß. Benz & Hilgers erklärte die Entwicklung solcher Quasimonopolprodukte zum unternehmenspolitischen Ziel: *„Trotz rückläufiger Konjunktur gestiegener Auftragseingang in 1967 bestätigt die Richtigkeit der Markt- und Unternehmenspolitik, die in den letzten 5 Jahren darauf ausgerichtet war, das gesamte Produktionsprogramm den neuen und veränderten Verhältnissen in den Kundenindustrien anzupassen. Daher ist es möglich, Maschinentypen auf dem Markt einzuführen, die derzeit noch ohne Konkurrenz sind. Diese müssen nicht über den Preis verkauft werden und bieten daher bessere Margen. Auch für die Zukunft wird es erforderlich sein, die zur Zeit gefestigte Marktstellung durch intensive Marktforschung und die sich daraus ergebenden Neuentwicklungen weiter auszubauen.“*¹³²² Für 1967 war man bei Benz & Hilgers mit der wirtschaftlichen Lage durchaus zufrieden, zumal es gelungen war, die Marktposition weiter auszubauen und insbesondere auch die Position auf dem wichtigen US-amerikanischen Markt wesentlich zu festigen. Für 1968 erwartete man eine weitere Verbesserung der Ertragssituation. Zudem war die Arbeitsproduktivität deutlich erhöht worden: Der Umsatz je Arbeitsstunde war von 20,50 DM 1964 auf 31,75 DM 1967 gestiegen.¹³²³

1968 begannen die Verhandlungen mit Plastimécanique, an der Rheinmetall im gleichen Jahr eine Mehrheitsbeteiligung erworben hatte, zur Abstimmung des Entwicklungsprogramms sowie

¹³¹⁶ EWG: Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (Bundesrepublik Deutschland, Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg, Niederlande, sowie ab 1973 Dänemark, Großbritannien/Nordirland und Irland; EFTA: Europäische Freihandelsassoziation (Norwegen, Finnland, Island, Schweden, Portugal, Österreich, Schweiz sowie Dänemark und Großbritannien/Nordirland bis 1973.)

¹³¹⁷ Vgl. Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH 1967, ZARH C422/19.

¹³¹⁸ Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH 1967, ZARH C422/19.

¹³¹⁹ Quartalsbericht Benz & Hilgers GmbH 2. Quartal 1969, ZARH C422/134 sowie Lizenzvertrag ZARH C422/71.

¹³²⁰ Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH, Bericht über das 1. Quartal 1968, ZARH C422/134.

¹³²¹ Protokoll der Aufsichtsratssitzung von Benz & Hilgers am 14.10.1975, ZARH C422/76.

¹³²² Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH, 3. Quartal 1967, ZARH C422/19.

¹³²³ Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH, 4. Quartal 1967, ZARH C422/19. (Die Zahlen weisen eine leichte Unschärfe auf, da in den Umsätzen auch Umsätze aus Fremdfertigung enthalten sind.)

zur Übernahme des Alleinvertriebs der Formseal-Maschinen von Plastimécanique in der Bundesrepublik.¹³²⁴ Zur Programmergänzung über Handelswaren schloss Benz & Hilgers 1968 mit dem Gevelsberger Hersteller Schäfer & Flottmann, die Maschinen für die Verpackung bzw. Abfüllung und Kartonierung von Nahrungsmitteln plastischer und flüssiger Konsistenz herstellte, einen Vertrag über den Alleinvertrieb von einigen Maschinen aus deren Programm. 1975 wurde dieser Vertrag auf den exklusiven weltweiten Vertrieb der gesamten Schäfer & Flottmann Produktion ausgeweitet. Benhil verkaufte diese Maschinen auf eigene Rechnung und in eigenem Namen unter dem Markenzeichen Benhil. Zu Problemen im Rahmen dieser Kooperation kam es 1980, als Lieferverzögerungen bei Schäfer & Flottmann zu Schadenersatzforderungen und Imageschädigungen bei Benz & Hilgers führten.¹³²⁵

Auch in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre wurde die intensive Entwicklungstätigkeit fortgesetzt und zahlreiche Patente eingetragen. Die Programmpolitik war durch zahlreiche Neuentwicklungen bestimmt. So entwickelte Benz & Hilgers mit den Typen 8622 und 8325 Tiefziehmaschinen für Butterkleinportionen, da man den Markt für Kleinportionsverpackungen für wirtschaftlich interessant hielt. Zudem kamen verschiedene neue Maschinen aus dem Kartonierungsbereich und eine Abfüllmaschine für Flüssigkeiten auf den Markt. Die intensive Entwicklungstätigkeit setzte sich auch in den 1970er Jahren fort. Beispielhaft genannt werden können die vierbahnige Maschine zur Verpackung von Joghurt oder Schmelzkäse Typ 8208, die aseptische Abfüllmaschine für flüssige Molkereiprodukte mit Fruchtstücken, Rosinen oder Mandeln Typ 8229, die Abfüllmaschine für Speisequark Typ 8232, die Abfüllmaschine für H-Milch, Sauermilch oder Dickmilch 0,5 bis 1,0 L Typ 8235, die Becherfüll- und Verschleißmaschine für Eiskrem und Hüttenkäse Typ 8203, die vollautomatische Becherfüll- und Verschleißmaschine für flüssige und pastöse Produkte mit vierfach Füll- und Verschleißstation Typ 8208, die Einwickelmaschine für 2 Pakete in Alufolie oder Wachspapier Typ 8040, der vollautomatische Kartonabfüller mit Sammel- und Stapleinrichtung Typ 8540 und die Stanzmaschine zur Herstellung von Aluminiumkappen Typ 8403. Dazu kamen diverse funktionsergänzende Geräte zum Anbau an Formseal-Maschinen.¹³²⁶ Zusätzlich zu den eigenen Entwicklungen erweiterte Benz & Hilgers sein Programm durch Lizenzfertigungen. So bestand von 1973 bis 1979 ein Lizenzvertrag mit der schweizer Willy Waller Verpackungs AG über den Nachbau einer vollautomatischen Becherfüllmaschine des Typs Alkamat 2. Gegen eine pauschale Lizenzgebühr von 100 DM sowie eine Stückgebühr von 5% des Verkaufspreises erwarb Benz & Hilgers das Recht, diese Maschine zu produzieren und unter eigener Marke zu verkaufen.¹³²⁷

Die Aussichten für den Verpackungsmaschinenmarkt schätzte man bei Benz & Hilgers 1968 sehr positiv ein.¹³²⁸ Man sah ein Marktwachstums im Inland wie im Ausland und stellte eine Tendenz zur Verschiebung von Standardmaschinen zu Spezialmaschinen fest, die eine Vergrößerung der Konstruktionskapazitäten erforderte. Zur Wahrnehmung dieser Marktchancen wurde eine Erweiterung der Fertigungs- und Konstruktionsräumlichkeiten auf der Münsterstraße nötig, in denen, für 300 Mitarbeiter konzipiert, zwischenzeitlich die Arbeitsplätze für 550 Beschäftigte

¹³²⁴ Zu Plastimécanique vgl. Kapitel 7.3.1.4.

¹³²⁵ Vgl. ZARH C422/71.

¹³²⁶ Vgl. Berichte der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH für die Jahre 1970 bis 1979, ZARH Bestand C422.

¹³²⁷ Vgl. ZARH C42/71. 1980 verhandelte Rheinmetall mit der Firma Waller auch über eine Übernahme. Die Verhandlungen blieben ergebnislos. Vgl. Beiratssitzung am 15.04.1980, ZARH C42/122.

¹³²⁸ Vgl. im Folgenden Sonderinvestitionsvorlage vom 27.06.1968 betreffend die Ausweitung der Konstruktions- und Produktionsräume bei Benz & Hilgers, ZARH C422/78.

untergebracht werden mussten. Die Geschäftsführung legte dem Aufsichtsrat im Juni 1968 daher einen Sonderinvestitionsantrag zur Erstellung neuer Produktions- und Konstruktionsräumlichkeiten mit einem Volumen von 900 TDM vor. Unter Mitnutzung des unmittelbar benachbarten Grundstückes von Schütz & Grieving sollten eine Produktionshalle in Leichtbauweise mit einer Fläche von 410 m² und ein viergeschossiges Gebäude mit 450 m² für Konstruktionsbüros und einer Erdgeschossfläche von 560 m² für die Fertigung erstellt werden. Diese baulichen Maßnahmen stellten die Voraussetzung für eine klare und moderne räumliche Neugliederung der Fertigung und für eine Verringerung von Transportwegen und Lagerkapazitäten dar. Als Ergebnis der vorgeschlagenen Maßnahme, die die Billigung des Aufsichtsrats fand und umgesetzt wurde, erwartete man eine bessere Übersicht über den Produktionsfluss, eine Verminderung des Ausschusses sowie eine erhöhte Termintreue. Zudem versetzte die Erweiterung der Produktionskapazität Benz & Hilgers in die Lage, die Kunden mit den geforderten Spezialmaschinen zu bedienen. Die Umsatzerwartungen für die Zukunft waren optimistisch: *„Benz & Hilgers hat einen sehr guten Eingang in diesen Markt gefunden und kann daher in den nächsten Jahren seinen Umsatz von 20 Mio. in 1967 auf 30 Mio. steigern.“*¹³²⁹ 1969 überstieg der Gewinn von Benz & Hilgers erstmals die Millionengrenze. Es spricht für ein sicherlich auch vor diesem Hintergrund gestiegenes Selbstbewusstsein der Geschäftsführung von Benz & Hilgers, dass in diesem Jahr ein Dienstfahrzeug des Typs Porsche 911 beschafft wurde, das mit 21 TDM mehr als viermal so teuer wie das Standardfahrzeug VW 1300 war.¹³³⁰

Der Verpackungsmaschinenmarkt der Jahre 1969 bis 1972 war durch das Auftreten zahlreicher leistungsfähiger Anbieter insbesondere auf dem Gebiet der Becherfüll- und Verschleißmaschinen gekennzeichnet, die teilweise deutlich günstiger als Benz & Hilgers anboten. Auf den Exportmärkten, hauptsächlich in Entwicklungsländern, traten Italienische und französische Wettbewerber mit zwar technisch minderwertigen, aber sehr billigen Maschinen auf. Dennoch konnte der Umsatz bei Benz & Hilgers weiter gesteigert werden. Hierfür mussten der Fremdbezug verstärkt und externe Fertigungsstellen, wie z.B. Benhil Herford, einbezogen werden. Anspruchsvolle Kleinserien- und Einzelfertigungen wurden bei Benz & Hilgers selbst vorgenommen, während größeren Serien bei Kapazitätsengpässen an externe Fertigungsstellen vergeben wurden. Allerdings stagnierte der Inlandsmarkt zunehmend. Umsatzsteigerungen konnten nur noch im Export erzielt werden, dessen Anteil nahm daher stetig zu. Zudem sah sich Benz & Hilgers wegen seiner Spezialisierungsstrategie zunehmend gezwungen, auch solche Spezialwünsche der Kundschaft zu erfüllen, die einen hohen Entwicklungs- und Konstruktionsaufwand erforderten. Dieses bedingte eine intensive Entwicklungstätigkeit, die auch zu zahlreichen nationalen und internationalen Patenten führte.¹³³¹ Trotz eines insgesamt schwierigen Marktumfeldes konnte Benz & Hilgers durch eine konsequente Programm- und Entwicklungspolitik seine Wettbewerbsposition behaupten. 1974 stellte der Aufsichtsrat fest: *„Der gegenüber anderen Unternehmen des Verpackungsmaschinenbaus positive Verlauf der Entwicklung bei Benz & Hilgers wird als Erfolg der breiten Programmpalette und der Bereitschaft, Sonderentwicklungen durchzuführen, bewertet. Diese Politik soll trotz der damit verbundenen Risiken fortgesetzt werden.“*¹³³² Speziell bei der Verpackung von Fett war Benz & Hilgers in der Mitte der 1970er Jahre als einziger Anbie-

¹³²⁹ Sonderinvestitionsvorlage vom 27.06.1968 betreffend die Ausweitung der Konstruktions- und Produktionsräume bei Benz & Hilgers, ZARH C422/78. Ein Umsatz von 30 Mio. DM wurde 1973 erreicht.

¹³³⁰ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH zum 31.12.1969, ZARH C422/37. Für dieses Fahrzeug wurde 1972 eine Ersatzbeschaffung gleichen Typs vorgenommen.

¹³³¹ Quartalsberichte 1969 bis 1972, ZARH C422/79.

¹³³² Protokoll der Sitzung des Aufsichtsrats der Benz & Hilgers GmbH am 08.10.1974, ZARH C422/76.

ter eines Komplettprogramms sehr erfolgreich, sein weltweiter Marktanteil lag zwischen 50 und 60%.¹³³³ Auch in den Jahren 1973 bis 1978¹³³⁴ verlief das Inlandsgeschäft aus konjunkturellen Gründen insgesamt schwach bis rückläufig, und im Export, der aber dennoch erfolgsbestimmend blieb, war Benz & Hilgers beständig mit Problemen aufgrund von Wechselkursschwankungen, die sich insbesondere auf das wichtige USA-Geschäft auswirkten, konfrontiert. Beim Export bestand grundsätzlich das Problem von Währungsrisiken, die u.a. durch währungspolitische Maßnahmen der Bundesrepublik wie DM-Aufwertungen oder die Freigabe der Wechselkurse verursacht waren.¹³³⁵ Während z.B. 1961 für einen US \$ noch 4 DM gezahlt werden mussten, waren es nach 3 Aufwertungen und einer Freigabe der Wechselkurse 1973 nur noch 2,90 DM, wodurch sich deutsche Exporte in den Dollarraum deutlich verteuerten. Zudem wurde das Auslandsgeschäft durch Steuervergünstigungen für die Fertigung im Zielland sowie durch Importrestriktionen erschwert. Diese bestanden u.a. für Brasilien und das übrige Südamerika sowie für Japan und Australien. Insoweit stand der 1975 getroffene Beschluss des Aufsichtsrates, den brasilianischen Markt zu erschließen, inhaltlich im Zusammenhang mit der Beteiligung an der Metalúrgica Mauá SA.¹³³⁶

Die 1974 im Zuge der konzernweiten Einführung der Rheinmetall-Altersversorgung auch in den Tochtergesellschaften belastete Benz & Hilgers erheblich: die Pensionsrückstellungen mussten von 822 TDM auf 2,2 Mio. DM erhöht werden.¹³³⁷

Trotz der grundsätzlich positiven Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung kam es auch bei Benz & Hilgers verschiedentlich zu Auslastungsproblemen, die die Muttergesellschaft durch die Verlagerung von Fertigungsaufträgen anderer, gut ausgelasteter Konzernunternehmen zu kompensieren versuchte. So wurden beispielsweise 1970 bei Benz & Hilgers wegen der schlechten Auslastung 20 Universalbiegemaschinen für Meyer, Roth & Pastor gefertigt.¹³³⁸

Im Zusammenhang mit der Beteiligung an der „englischen Gruppe“ äußerte der Rheinmetall-Vorstand die Erwartung, dass für Benz & Hilgers aus der Zusammenarbeit mit dieser Gruppe sowie mit Plastimécanique und Tornado „zusätzliche Vorteile“ erwachsen sollten.¹³³⁹ In diesem Zusammenhang wurde u.a. geprüft, Fertigungsaufträge von Benz & Hilgers an die englische Gruppe zu geben, da dort kostengünstiger produziert werden konnte als in Deutschland.¹³⁴⁰

Im April 1975 beschloss der Beirat, dass Benz & Hilgers künftig für die strategische Planung des gesamten Bereichs „Verpackungsmaschinen“ in der Rheinmetall-Gruppe verantwortlich sein sollte.¹³⁴¹ Zudem billigte er den Vorschlag, in den Markt der Beutelverpackungen für Schüttgüter und den Markt für Eiskremverpackungen vorzustoßen, da das hierfür erforderliche Knowhow vorhanden war, und die bestehenden Fertigungsanlagen für diese neue Produktion genutzt werden konnten. Eine Erschließung weiterer Märkte erschien zu diesem Zeitpunkt „nicht vor-

¹³³³ Protokoll der Beiratssitzung am 03.04.1975, ZARH C422/76.

¹³³⁴ Vgl. im Folgenden Protokolle der Sitzungen von Beirat und Aufsichtsrat 1973-1978, ZARH C422/76.

¹³³⁵ Vgl. auch Kapitel 4.3.1.3.

¹³³⁶ Vgl. Kapitel 7.3.2.6

¹³³⁷ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH zum 31.12.1974, ZARH C422/106.

¹³³⁸ Sitzung des Aufsichtsrats der Rheinmetall Berlin AG am 01.12.1970, ZARH A23/3.

¹³³⁹ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall Berlin AG zum 31.12.1974, ZARH A21/27.

¹³⁴⁰ Protokoll über die Beiratssitzung am 22.03.1977, ZARH C422/122.

¹³⁴¹ Protokoll über die Beiratssitzung am 03.04.1975, ZARH C422/76.

dringlich“.¹³⁴² Im gleichen Jahr erwarb Benz & Hilgers im Zuge einer vom Mutterkonzern vorgenommenen Neustrukturierung des Verpackungssektors von der Rheinmetall Berlin AG deren 100%-Beteiligungen an der Benhil GmbH für 490 TDM¹³⁴³ und der Schütz & Grieving GmbH für 163 TDM. Die vorherigen Schwestergesellschaften wurden damit zu Tochterunternehmen, die ihren Gewinn, der im ersten Jahr 316 TDM betrug, nunmehr an Benz & Hilgers abführen mussten.¹³⁴⁴ 1976 plante der Beirat eine Fusion von Benz & Hilgers und den beiden Tochterunternehmen, nahm davon aber wieder Abstand, nachdem die Geschäftsführung von Benz & Hilgers dagegen aus „innerbetrieblichen Gründen“ erhebliche Bedenken vorgetragen hatte. Als kleiner Schritt einer weitergehenden Integration wurde lediglich beschlossen, künftig eine konsolidierte Bilanz für Benz & Hilgers, Benhil und Schütz & Grieving zu erstellen.¹³⁴⁵ Die Frage einer Fusion wurde mit gleichem Ergebnis zwei Jahre später erneut erörtert: die Geschäftsführung von Benz & Hilgers sprach sich aus Kostengründen gegen eine Fusion mit Schütz & Grieving aus.¹³⁴⁶

1976 wurde mit einer kleinen zeitlichen Verzögerung auch bei Benz & Hilgers der Konjunkturrückgang wirksam, in dessen Folge der Verkauf von Verpackungsmaschinen im Inland und auf den klassischen Exportmärkten in England, Frankreich und Italien nahezu zum Erliegen kam, zumal die Benz & Hilgers Maschinen nach deutlichen Preiserhöhungen in den Jahren 1974 bis 1976 ca. 40% teurer geworden waren als die der italienischen Konkurrenz. In dieser Situation reagierte Benz & Hilgers wieder mit verstärkten Entwicklungsaktivitäten. Deren Ziel war die Differenzierung von den Wettbewerbsprodukten, um Preise realisieren zu können. Diese Strategie war aufgrund hoher Entwicklungskosten bei noch nicht gesichertem Umsatz mit einem gewissen Risiko verbunden, verlief im Ergebnis jedoch erfolgreich.¹³⁴⁷

1976 nahm die Rheinmetall-Berlin AG eine Erhöhung des Stammkapitals der Benz & Hilgers GmbH um insgesamt 1 Mio. DM vor. Zu diesem Zwecke übertrug sie das Benhil-Grundstück in Herford, das Grundstück Münsterstraße 244 in Düsseldorf, auf dem sich das Verwaltungsgebäude von Benz & Hilgers befand, und eine Montagehalle auf dem Gelände von Schütz & Grieving auf Benz & Hilgers. Die Immobilien hatten einen Gesamtwert von 90 TDM, weitere 100 TDM wurden durch die Umwandlung eines Teilkredits in Stammkapital eingebracht.¹³⁴⁸

Die Programmpolitik von Benz & Hilgers wurde im Rahmen einer 1976 erarbeiteten, konzernweiten strategischen Unternehmensplanung von der Rheinmetall Berlin AG bestätigt: *„Durch angepasste Systemlösungen (Prototypenbau) sichert sich Benz & Hilgers eine führende Marktposition auf einem begrenzten Markt (Abfüllen, Verpacken und Verschließen von Milchprodukten)“*.¹³⁴⁹ Die strategische Empfehlung lautete: Fortsetzung der bisherigen Unternehmenspolitik.¹³⁵⁰

¹³⁴² Protokoll über die Beiratssitzung am 03.04.1975, ZARH C422/76.

¹³⁴³ Die Rheinmetall-Berlin AG hatte 1968 die Assets der in Konkurs gegangenen Gesellschaft erworben. Vgl. Kapitel 7.3.1.3.

¹³⁴⁴ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH zum 31.12.1975, ZARH C422/41.

¹³⁴⁵ Protokoll über die Beiratssitzung am 04.05.1976, ZARH C422/76.

¹³⁴⁶ Protokoll über die Beiratssitzung am 10.04.1978, ZARH C422/76.

¹³⁴⁷ Protokoll über die Beiratssitzung am 04.05.1976, ZARH C422/76.

¹³⁴⁸ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH zum 31.12.1976, ZARH C422/42.

¹³⁴⁹ Unternehmensplanung der Rheinmetall Gruppe, ZARH A4/13.

¹³⁵⁰ Entwurf einer Unternehmensstrategie 1976, ZARH A4/51.

1977 wurde das Stammkapital von Benz & Hilgers von der Rheinmetall-Berlin AG durch die teilweise Einbringung eines Darlehens um weitere 2 Mio. auf insgesamt 6 Mio. DM erhöht. Diese Kapitalerhöhung diente auch der Finanzierung der im gleichen Jahr von der Obergesellschaft übernommenen und voll abbeschriebenen Beteiligung an Plastimécanique. Ein Jahr später übertrug die Obergesellschaft auch die Mehrheitsbeteiligung an der Avon Precision Group¹³⁵¹ auf Benz & Hilgers. Damit verfügte der Düsseldorfer Verpackungsmaschinenhersteller über vier Tochterunternehmen im Gesamtbeteiligungsbuchwert von ca. 7,5 Mio. DM.¹³⁵² Im Rahmen einer Bestandsaufnahme der Benz & Hilgers Gruppe schätzte der Aufsichtsrat Ende 1977 trotz einer Steigerung der Gesamtleistung gegenüber dem Vorjahr um 6 Mio. auf 47,4 Mio. DM die weiteren Wachstumsmöglichkeiten als gering ein. Man war der Auffassung, dass der Höhepunkt des Umsatzes in der Benz & Hilgers Gruppe erreicht sei und die Gruppe (ohne Plastimécanique und APG) einen Umsatz oberhalb der 50 Mio. DM Marke nicht würde erreichen können.¹³⁵³ Die Markt- und Konkurrenzsituation wurde als schwierig betrachtet: die Zahl der Abnehmer ging zurück und wenige Anbieter standen miteinander in intensiver Konkurrenz. Außerdem war ein Auftragseinbruch bei der Nahrungsfettverpackung eingetreten, den man durch ein Ausweichen auf flüssige Molkereiprodukte und Eis zu kompensieren suchte. Benz & Hilgers hatte zwar seine führende Stellung bei Butter- und Margarineverpackungsmaschinen halten bzw. ausbauen können, aber es traten auch hier neue Konkurrenten auf, u.a. aus der DDR, bzw. die vorhandenen Konkurrenten griffen mit Neuentwicklungen an. Zudem konnte der Wettbewerb kürzere Lieferzeiten und günstigere Preise als Benz & Hilgers bieten.¹³⁵⁴ Zu wichtigen Wettbewerbern hatten sich Ganzhorn & Stirn (Gasti) und Hamac entwickelt. Der rückläufigen Auftragsentwicklung und zahlreichen Auftragsstornierungen bei Auslandskunden standen überproportionale Kostensteigerungen im Personalbereich, der einen Anteil von ca. 45 % an der Gesamtleistung ausmachte, gegenüber. Allerdings blieb die Mitarbeiterzahl weitgehend konstant und die Produktivität wuchs etwas stärker als der Personalaufwand: die Gesamtleistung pro Kopf stieg von 1975 bis 1978 um ca. 20%, während der Anstieg beim Personalaufwand pro Kopf 16% betrug. Zu Motivationsverbesserung wurde eine Erfolgsbeteiligung für Mitarbeiter eingeführt. Einen weiteren wichtigen Kostenfaktor bildete, insbesondere aufgrund des hohen Anteils an Sondermaschinen, die Lagerhaltung.

Die wirtschaftliche Lage bei Benz & Hilgers erforderte weitere Rationalisierungen in der Fertigung und eine nach wie vor intensive Entwicklungstätigkeit. Für 1977 waren elf Neuentwicklungen vorgesehen und es wurde intensiv an konstruktiven Veränderungen zur Senkung der Produktionskosten gearbeitet. Zur Verbesserung der Auslastung seiner Verwaltung übernahm Benz & Hilgers die Buchhaltung der Schwestergesellschaft Tornado. Dennoch wurden die Zukunftsaussichten kritisch bewertet, zumal der Export, der teilweise mehr als 80% betragen hatte, u.a. auch aufgrund von Aufwertungen der DM gegenüber dem US \$ zurückging. Aufgrund einer allgemeinen konjunkturbedingten Unterbeschäftigung auch bei der Konkurrenz verschärfte sich der Wettbewerb, und Preise und Konditionen nahmen „*ruinöse Züge*“ an. Zudem erzeugte der verschärfte Wettbewerb einen Zwang zu immer schnelleren Entwicklungszyklen, was bei Benz & Hilgers zu Kapazitätsproblemen in der wegen des hohen Anteils an Sonderkonstruktionen ohne-

¹³⁵¹ Vgl. Kapitel 7.3.1.6 „englische Gruppe“.

¹³⁵² Benhil GmbH (100 %), Schütz & Grieving GmbH (100 %), Plastimécanique S.A. (100 %) und Avon Precision Group Ltd. 95,3 %. Die Beteiligung an der APG wurde 1979 wieder verkauft.

¹³⁵³ Vgl. im Folgenden Unterlagen zur Aufsichtsratssitzung vom 26.10.1977, ZARH C422/121.

¹³⁵⁴ Vgl. Geschäftsbericht 1976, 09.03.1977, ZARH C422/90.

hin stark ausgelasteten Konstruktion führte.¹³⁵⁵ In dieser Situation hinterfragte Beiratsmitglied und Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp kritisch, ob sich Benz & Hilgers weiter drängen lassen solle, noch qualifiziertere und anspruchsvollere Spezialmaschinen zu fertigen, und dadurch evtl. auf lukratives Massengeschäft zu verzichten. Zudem hielt Gripp vor einer Entscheidung über neue technische Entwicklungen eine externe Marktforschung für erforderlich.¹³⁵⁶ Diese grundsätzliche Infragestellung der bisherigen Geschäftspolitik erscheint zunächst unverständlich, da Benz & Hilgers aufgrund seiner deutlich höheren Preise auf dem preissensiblen Massenmarkt kaum bestehen konnte. Allerdings verhinderte die hohe Spezialisierung mit Einzel- und Kleinserienfertigung die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen durch den Einsatz von NC-Maschinen. Im Ergebnis änderte sich die Programmpolitik bei Benz & Hilgers wegen der Einwände Gripps nicht. Aufgrund der Markt- und Konkurrenzsituation stellte der Geschäftsbericht für das Jahr 1978 für Benz & Hilgers eine existenzgefährdende Situation fest, der mit der Überprüfung des Programms zur Verbesserung des Preis-Leistungsverhältnisses, der Senkung der Selbstkosten durch gezielte technische Maßnahmen und gezielte Neuentwicklung zur Erzielung technischer Überlegenheit gegenüber der Konkurrenz begegnet werden sollte. Hinsichtlich der Kosten-situation empfand man die durch die Unternehmensgröße und die Konzernzugehörigkeit bedingte Höhe der Gemeinkosten als besonders problematisch: *„Selbst bei knappster Kalkulation können wir mit diesen Unternehmen nicht konkurrieren, zumal es sich um Unternehmen mit Belegschaftsstärken von bis zu 50 Mitarbeitern handelt, die mit extrem niedrigen Gemeinkosten arbeiten.“*¹³⁵⁷ In diesem Kontext erscheint interessant, dass der Beirat 1979 dem Vorschlag der Geschäftsführung, für Benz & Hilgers, eine eigene EDV-Anlage anzuschaffen und nicht die Leistungen des Rechenzentrums von Rheinmetall in Anspruch zu nehmen, zustimmte.¹³⁵⁸ Dem Vorschlag von Benz & Hilgers, zur Verbesserung der Eigenkapitalausstattung den Gewinnabführungsvertrag so zu ändern, dass Teile des Gewinns einbehalten und in eine offene Rücklage eingestellt werden konnten, folgte die Muttergesellschaft hingegen nicht.¹³⁵⁹ Da der Wettbewerb Ende der 1970er Jahre auch in erheblichem Maße neue Maschinen entwickelte, bemühte sich Benz & Hilgers neben einer Verstärkung der Vertriebsaktivitäten intensiv um fertigungs-technische Vereinfachungen der Maschinen, Rationalisierung in der Fertigung und Steigerung der Produktivität sowie um Qualitäts- und Leistungsverbesserungen innerhalb des Programms. Außerdem setzte man weiterhin auf Neuentwicklungen mit dem Ziel technischer Überlegenheit. 1979 waren 40% der Konstruktionskapazität mit Neuentwicklungen ausgelastet. Ziel dieser Entwicklungen war es u.a., mit einer neuen Maschinengeneration in den Markt der Verpackung von Pudding, Dessert und Joghurt in vorgefertigte Becher einzudringen, der bis dahin nur von der Tochtergesellschaft Plastimécanique bedient worden war.¹³⁶⁰ Zudem strebte Benz & Hilgers eine Verringerung der Durchlaufzeiten in der Fertigung an, um die gegenüber dem Wettbewerb langen Lieferzeiten zu verkürzen und die Termintreue zu erhöhen.¹³⁶¹

¹³⁵⁵ Bericht der Rheinmetall Revision über die Jahresabschlussprüfung der Benz & Hilgers GmbH zum 31.12.1977, ZARH C422/93.

¹³⁵⁶ Beiratssitzung am 22.03.1977, ZARH C422/122.

¹³⁵⁷ Geschäftsbericht 1978, ZARH C422/81.

¹³⁵⁸ Beiratssitzung am 27.03.1979, ZARH C422/81.

¹³⁵⁹ Begründet wurde diese Forderung mit dem Verlustrisiko, das Benz & Hilgers mit der Ergebnisübernahme der Tochtergesellschaften Schütz & Grieving und Benhil zugefallen war. In dem Ergebnisabführungsvertrag mit der Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH 1981 wurde die Rücklagenbildung dann zugelassen. Vgl. ZARH C422/90.

¹³⁶⁰ Aufsichtsratssitzung am 05.11.79, ZARH C422/122.

¹³⁶¹ Aufsichtsratssitzung am 15.11.1978, ZARH C422/122.

Der Rheinmetall-Vorstand hielt für die Zukunftssicherung der Benz & Hilgers GmbH, die nach seiner Einschätzung zu klein war, um künftige konjunkturelle Schwankungen zu überstehen, weiteres Wachstum der Verpackungstochter für notwendig. Da dieses aus eigener Kraft nicht mehr möglich schien, nahm er 1978 Pläne einer Übernahme von Gasti, die bereits 1969 einmal im Raum gestanden hatten, wieder auf. Gasti war einer der Hauptkonkurrenten von Benz & Hilgers und hatte die Marktführerschaft bei den Hochleistungsstraßen im Sektor Becherfüll- und Verschleißmaschinen inne. 1980 wurde zunächst eine Kooperation im Vertrieb zwischen Benz & Hilgers und Gasti vereinbart und 1981 wurde Gasti von der neuen Zwischenholding Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH erworben.¹³⁶² Ein Jahr später erfolgte die Integration des Rheinmetall-Maschinenbaus und damit auch von Benz & Hilgers in die Jagenberg AG. Benz & Hilgers kam damit „an den Ausgangspunkt zurück, von dem aus vor 70 Jahren Johannes Benz seinen Weg zu einem eigenen Unternehmen begonnen hatte.“¹³⁶³ Unter der Ägide von Jagenberg entwickelten sich Benz & Hilgers und Gasti im Folgenden recht positiv weiter.¹³⁶⁴

Angeichts der beschränkten Entwicklungs- und Konstruktionskapazitäten bei Benz & Hilgers, die immer wieder Thema von Erörterungen im Beirat bzw. Aufsichtsrat waren, verwundert eine Aussage von Rheinmetall-Vorstand Hockel, der in einer Beiratssitzung 1977 erklärte, das für die Umformtechnik geplante „Technikum“ solle keinen Ersatz für konstruktive Einzelentwicklungen bei den verschiedenen Tochtergesellschaften darstellen, sondern die bisherigen Entwicklungen für spezielle Anforderungen der Einzelunternehmen sollten bei diesen verbleiben. Die Entwicklungen des „Technikums“ sollten nicht zu verkaufsfähigen Produkten führen.¹³⁶⁵ Zwar ist der Zusammenhang, in dem diese Aussage getätigt wurde, nicht protokolliert, es liegt jedoch nahe, dass diese vor dem Hintergrund des Bestrebens der Tochtergesellschaften nach weitgehender Autonomie erfolgte. In der Sache war diese Entscheidung jedoch eher kontraproduktiv, denn Benz & Hilgers als stark auf Entwicklungsleistungen und –kapazitäten angewiesenes Unternehmen hätte sehr wahrscheinlich von zusätzlichen Entwicklungsressourcen profitieren können, auch wenn diese zentral im Konzern organisiert waren.

Die wirtschaftliche Entwicklung von Benz & Hilgers lässt sich anhand der nachfolgenden Zahlenreihen beschreiben:

Tabelle 7.3.1.1 A: Entwicklung der Benz & Hilgers GmbH ohne Tochterunternehmen¹³⁶⁶

(Angaben in TDM)

	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>
Umsatz	9.261	14.568	14.427	17.190	17.644	20.332	24.620	26.166	27.512
Ergebnis nach Steuern	430	603	2	151	292	472	982	1.034	801
Bilanzsumme	12.056	11.358	12.682	13.095	12.714	13.143	13.599	15.706	16.470
Stammkapital/Eigenkapital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Sachanlagen	4.348	4.004	3.730	3.327	2.924	3.013	2.974	3.450	3.463

¹³⁶² Vgl. auch Kapitel 7.3.1.6.

¹³⁶³ Jubiläumsrede 75 Jahre Benhil 1987, ZARH C422/101

¹³⁶⁴ Leitzbach: Rheinmetall, S. 695.

¹³⁶⁵ Protokoll der Beiratssitzung am 26.10.1977, ZARH C422/122.

¹³⁶⁶ Revisionsberichte der Rheinmetall Berlin AG, ZARH Bestand A21, Kennzahlen aller Unternehmen, ZARH A21/261, Revisionsberichte Benz & Hilgers GmbH, ZARH Bestand C422.

Forderungen aus Lieferungen /Leist.

Forderungen an Konzernunternehmen	83	6	92	64	115	728	752	806	111
Konzernverbindlichkeiten	620	1.074	2.347	2.969	3.694	4.272	3.908	5.057	7.229
Bankverbindlichkeiten	1.558	1.548	1.483	1.215	869	584	109	1	3
davon langfristig	960	880	740	600	460	320	0	0	0
davon kurzfristig	598	668	743	615	409	264	109	1	3
flüssige Mittel	55	206	44	52	161	42	411	765	534

	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Umsatz	26.777	27.455	30.759	34.052	40.704	41.387	45.596	43.969	46.876
Ergebnis nach Steuern	380	659	820	911	¹⁾ 1.697	¹⁾ 2.024	¹⁾ 3.032	¹⁾ 2.879	¹⁾ 3.994
Bilanzsumme	14.843	15.073	16.219	19.134	20.075	21.398	20.978	27.753	21.543
Stammkapital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	6.000	6.000	6.000
Sachanlagen	3.133	2.891	2.812	2.753	3.048	4.059	4.163	3.887	4.206
Forderungen aus Lieferungen /Leist.									
Forderungen an Konzernunternehmen	279	279	309	393	726	802	²⁾ 3.221	²⁾ 2.993	²⁾ 2.485
Konzernverbindlichkeiten	5.532	5.364	5.744	5.162	5.153	2.588	284	3.633	442
Bankverbindlichkeiten	4	2	0	0	0	0	0	0	0
davon langfristig	0	0	0	0	0	0	0	0	0
davon kurzfristig	4	2	0	0	0	0	0	0	0
flüssige Mittel	358	635	1.101	1.037	1.013	1.552	782	742	1.873

¹⁾ Teilkonzernergebnis incl. Benhil und Schütz & Grieving

²⁾ incl. Darlehen an Konzernunternehmen

Für Benz & Hilgers ist für den Zeitraum von 1962 bis 1979 ein erhebliches Wachstum festzustellen. Die Bilanzsumme wuchs von 12 Mio. auf 22 Mio. DM und verdoppelte sich damit nahezu. Der Umsatz nahm, mit Ausnahme geringer Rückgänge in den Jahren 1964, 1971 und 1978, beständig zu, und erfuhr bezogen auf den genannten Zeitraum eine Verfünfachung. Benz & Hilgers erwirtschaftete in keinem Jahr des betrachteten Zeitraumes einen Verlust, das Ergebnis nach Steuern, also der ausschüttungsfähige Reingewinn, unterlag zwar gewissen Schwankungen, wies aber insgesamt einen deutlich steigenden Trend auf. Bei der Bewertung des Ergebnisses ist zu berücksichtigen, dass die Benz & Hilgers GmbH den Kaufpreis für den Betrieb der Benz & Hilgers OHG in Höhe von 6,5 Mio. DM aus eigenen Mitteln bezahlen musste; die Zahlungen erfolgten bis 1967 und die Gesellschaft finanzierte ihren Kauf insoweit weitgehend selbst. Das Investment der Rheinmetall-Berlin AG in Benz & Hilgers beschränkte sich damit, bis zu den Kapitalerhöhungen von 1976 und 1977, auf das eingebrachte Stammkapital in Höhe von 3 Mio. DM zzgl. 75 TDM Nebenkosten. Dieser investierte Betrag hatte sich nach sechs Jahren, unter Berücksichtigung eines kalkulatorischen Zinses von 6% nach in etwas mehr als sieben Jahren, amortisiert. Auffällig ist die geringe Liquidität in den Jahren bis 1968. Der Liquiditätsgrad 1 betrug durchschnittlich knapp 8% und lag damit erheblich unter dem anzustrebenden Sollwert von mindestens 15%.¹³⁶⁷

Die hohen Konzernverbindlichkeiten in Verbindung mit den abnehmenden, und ab 1969 faktisch nicht mehr vorhandenen Bankverbindlichkeiten machen deutlich, dass Benz & Hilgers maßgeblich und später ausschließlich aus Mitteln des Konzerns finanziert wurde. Diese mussten zwar

¹³⁶⁷ Liquiditätsgrad 1= Flüssige Mittel x 100 ./ . kurzfristige Verbindlichkeiten, Sollwert > 15 %.

verzinst werden, der Zins lag aber unter dem üblichen Kapitalmarktzins. Auf diese Weise konnten die Zinsaufwendungen des Konzerns insgesamt minimiert werden. Die Konzernverbindlichkeiten setzten sich aus den Positionen Darlehen, Verbindlichkeiten aus der Ergebnisabführung und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen. Letztere hatten eine zu vernachlässigende Größenordnung, was auf ein geringes Maß an Leistungsaustausch zwischen Benz & Hilgers und den anderen Konzernunternehmen hinweist. Die kumulierten Verbindlichkeiten aus der Ergebnisabführung, ohne die Abführung des jeweils laufenden Jahres, betrugen z.B. 1966 und 1967 ca. 1 Mio. DM; Benz & Hilgers war also aus Liquiditätsgründen nicht in der Lage, die erwirtschafteten Gewinne vertragsgemäß an die Obergesellschaft abzuführen, sondern war auf die Stundung dieser Zahlungen angewiesen. Die Forderungen gegenüber Konzernunternehmen setzten sich aus verschiedenen Komponenten zusammen. Sie resultierten u.a. aus Festgeldanlagen bei der Obergesellschaft, aus Steuerverrechnungen, aus der Ergebnisabführung der Tochtergesellschaften¹³⁶⁸ sowie aus Lieferungen und Leistungen. Sie betrugen insgesamt im Durchschnitt ca. 10% der entsprechenden Forderungen gegenüber Dritten, die Höhe deutet damit ebenfalls auf ein geringes Maß an Leistungsaustausch mit Konzernunternehmen hin. Allerdings war der Leistungsaustausch innerhalb der Verpackungsbereiches, insbesondere mit der Benhil GmbH, intensiv. Die „goldene Bilanzregel“, nach der das langfristig gebundene Vermögen durch langfristig verfügbares Kapital gedeckt sein soll, wurde, bis auf geringfügige Abweichungen in zwei Jahren, gut erfüllt bis deutlich übererfüllt.¹³⁶⁹

Tabelle 7.3.1.1 B: Entwicklung der Benz & Hilgers GmbH ohne Tochterunternehmen¹³⁷⁰

(Wertangaben in TDM)

	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>
Umsatz	17.644	20.332	24.620	26.166	27.512	26.777	27.455	30.759	34.052	40.704	41.387
Exportquote in %	47,5	46,0	56,7	42,9	47,7	48,7	58,9	59,6	59,6	67,7	70,5
Gesamtleistung	17.359	19.854	23.713	27.015	28.356	25.922	27.123	31.327	35.248	39.938	40.605
Wertschöpfung	10.100	10.615	11.124	12.909	13.908	13.995	14.463	16.595	25.531	25.846	27.239
Betriebsergebnis	274	411	431	679	499	21	233	754	385	292	1.554
Ergebnis vor Steuern	392	572	1.145	1.170	899	428	750	937	1.043	1.541	1.470
Jahresergebnis	292	472	982	1.034	801	380	659	820	911	1.381	1.470
Cash Flow	1.072	1.103	1.484	1.731	1.527	1.111	1.296	1.466	1.561	2.543	2.982
Umsatzrentabilität in %	6,1	5,4	6,0	6,6	5,5	4,1	4,7	4,8	4,6	6,2	7,2
Belegschaft	560	570	582	608	591	543	531	545	548	530	518
Umsatz pro Kopf	31,5	35,7	42,3	43,0	46,6	49,3	51,7	56,4	62,1	76,8	79,9
Leistung pro Kopf	31,0	34,8	40,7	44,4	48,0	47,7	51,1	57,5	64,3	75,4	78,4
Auftragseingang	16.800	19.800	22.300	26.935	22.584	26.925	30.602	36.410	42.319	36.552	37.061
Auftragsbestand 31.12.	9.500	12.700	14.100	15.941	11.442	11.571	14.718	20.369	28.637	24.472	29.961
Grund- bzw. Stammkapital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
Eigenkapital	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000
Eigenkapitalquote in %	23,7	23,0	22,3	19,2	18,4	20,4	20,0	18,6	15,8	15,0	18,8
Eigenkapitalrentabilität	35,7	36,8	49,5	57,7	50,9	37,0	43,2	48,9	52,0	84,8	74,5

¹³⁶⁸ Ab 1975.

¹³⁶⁹ 1962 betrug die Abweichung 3,2 % und 1976 1,4 %. (Vgl. Revisionsberichte der Benz & Hilgers GmbH, ZARH Bestand C422, eigene Berechnungen.)

¹³⁷⁰ Benz & Hilgers GmbH, Kennzahlen 1966 bis 1976, ZARH C422/90. Die Umsatzrentabilität wurde nicht, wie üblich, als das Verhältnis von Gewinn vor bzw. nach Steuern zu Umsatz ermittelt, sondern als das Verhältnis von Cash Flow, also des ein- bzw. auszahlungsrelevanten Ergebnisses, zu Umsatz.

Investitionen	420	706	548	1.217	813	309	386	528	578	1.594	1.723
Abschreibungen	780	576	505	691	700	622	572	581	608	614	686

Auf die große Bedeutung des Exports für Benz & Hilgers wurde bereits hingewiesen. Die Exportquote betrug im Zeitraum von 1966 bis 1976 durchschnittlich 55%, sie wies ab 1970 einen ständig steigenden Trend auf und erreichte 1976 mit 70% einen Höhepunkt. Der Auftragseingang erreichte im Durchschnitt 100% des Jahresumsatzes und der Auftragsbestand sicherte im Durchschnitt die Beschäftigung für die nächsten sieben Monate. Die deutlich ansteigende Entwicklung von Umsatz und Leistung je Mitarbeiter zeigen eine beständige Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Die Eigenkapitalquote war mit durchschnittlich knapp 20% eher niedrig, die Eigenkapitalrentabilität mit durchschnittlich 52% sehr hoch. Die Investitionen waren mit durchschnittlich 802 TDM pro Jahr etwas höher als die Abschreibungen von durchschnittlich jährlich 639 TDM, Benz & Hilgers nahm also die notwendigen Erhaltungsinvestitionen vor und investierte auch darüber hinaus.

Die Abschlüsse des aus Benz & Hilgers, Schütz & Grieving und Benhil bestehenden Teilkonzerns für die Jahre 1980 bis 1983 machen deutlich, dass sich die Verpackungstechnik im Rheinmetall Konzern insgesamt sehr erfolgreich weiterentwickelte. Der Umsatz blieb, bei leichten Schwankungen, auf einem konstant hohen Niveau. Er betrug 56.675 TDM 1980, 58.953 TDM 1981, 56.998 TDM 1982 und 55.649 TDM 1983. Trotz eines kurzzeitigen Einbruchs 1982 belief sich der durchschnittliche Gewinn in diesen Jahren gut 2 Mio. DM (2.103 TDM 1980, 2.867 TDM 1981, 723 TDM 1982 und 2.334 TDM 1983).¹³⁷¹

Der Erwerb von Benz & Hilgers stellte eine echte Diversifikation in den Zivilbereich dar. Die Entscheidung, in den Verpackungsmaschinenbau zu diversifizieren, ging auf einen Hinweis des Mehrheitsaktionärs Röchling zurück, dessen Einschätzung, Verpackungsmaschinen seien eine lohnende und zukunftssträchtige Branche, vom Rheinmetall-Vorstand geteilt wurde. Dafür, dass Rheinmetall vor der Entscheidung zugunsten des Verpackungsmaschinenbaus eine systematische Branchenanalyse vorgenommen hätte, finden sich keine Hinweise. Es handelte sich daher mit hoher Wahrscheinlichkeit um eine nicht wirklich systematisch abgesicherte Entscheidung für die gewählte Diversifikationsbranche. Eine Verwandtschaft zum sonstigen Zivilprogramm des Rheinmetall-Konzerns bestand nicht. Das mit der Diversifikation verfolgte Hauptziel, Gewinne zu erwirtschaften, um an den wirtschaftlichen Potenzialen attraktiver Branchen teilzuhaben und einen Risikoausgleich für die Auslastungsrisiken in der Wehrtechnik zu schaffen, wurde erreicht. Benz & Hilgers war über die gesamte Dauer der Konzernzugehörigkeit ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen, das im Rahmen der Neustrukturierung des Rheinmetall-Maschinenbaus in die Jagenberg AG integriert wurde, und das auch nach dem Ausscheiden aus dem Jagenberg-Konzern bis heute existiert.¹³⁷²

7.3.1.2 Schütz & Grieving GmbH, Düsseldorf (1968)

Im November 1967 beschloss der Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG, eine Beteiligung von nominal 40 TDM entsprechend knapp 26% des Stammkapitals der Schütz & Grieving Maschinen-

¹³⁷¹ Teilkonzern Benz & Hilgers, Jahresabschlüsse 1980-1983, ZARH C422/151-153.

¹³⁷² Benz & Hilgers gehört heute eben Gasti, Hassia und Erca zur italienischen IMA Group.

und Werkzeugfabrik GmbH, Düsseldorf, zu erwerben. Das Firmengelände von Schütz & Grieving an der Münsterstraße 240 befand sich unmittelbar neben dem der Benz & Hilgers GmbH, für die Schütz & Grieving zuvor bereits Lohnarbeiten ausgeführt hatte. Die Schütz & Grieving GmbH war 1948 aus einem 1903 gegründeten Familienbetrieb entstanden. Das Produktionsprogramm bestand aus mechanischen Bügelsägemaschinen in drei Größen, Zentriermaschinen für Wellen bis je 120, 150 und 250 mm Durchmesser, kombinierte Abläng- und Zentriermaschinen, Trennmaschinen für Glas, Kunststoff und Stein sowie Einzelfertigungen auf Kundenwunsch. Mit der Beteiligung an Schütz & Grieving wollte sich Rheinmetall dringend benötigte externe Fertigungskapazität sowie die Anwartschaft auf das Firmengelände sichern.¹³⁷³ Die übrigen Anteile von jeweils 18,62% verblieben bei den Gesellschaftern Peter Schütz und Maria Schütz, der Witwe von Carl Schütz, sowie Held und Kichniawy.¹³⁷⁴ Nachdem Peter und Maria Schütz kurz nacheinander verstorben waren, übernahm Rheinmetall 1973 auch die restlichen Gesellschaftsanteile. Das voll eingezahlte Stammkapital betrug 130 TDM, der Kaufpreis der Restanteile 120 TDM.¹³⁷⁵

Das Unternehmen Schütz & Grieving, das zu seiner Blütezeit Mitte der 1950er Jahre 75 Mitarbeiter beschäftigt hatte, befand sich zum Zeitpunkt der Rheinmetall-Beteiligung in einer wirtschaftlich sehr schwierigen Lage. Ursächlich hierfür waren Entwicklungskosten für eine nicht zur Produktionsreife gelangte Maschine, eine hohe Steuernachzahlung und eine sehr ungünstige Kostenstruktur. Das Produktionsprogramm war veraltet, da man aus Angst vor weiteren teuren Fehlentwicklungen versäumt hatte, das Programm auf dem technisch aktuellen Stand zu halten. Zudem war das von Carl Schütz geleitete Konstruktionsbüro, in dem vier Konstrukteure gearbeitet hatten, nach dessen Ausscheiden 1955 aufgelöst worden. Die Auftragslage für das überalterte Maschinenprogramm verschlechterte sich beständig, und es mussten nach und nach nicht mehr nachgefragte Maschinentypen aus dem Programm genommen werden. Aus Gründen der dringend notwendigen Stärkung des Eigenkapitals wurde 1970 auf eine Ausschüttung des mit 7.500 DM ohnehin bescheidenen Gewinns verzichtet, und der Jahresgewinn wurde in die freie Rücklage eingestellt.¹³⁷⁶ Im folgenden Jahr wurden kaum noch Maschinen verkauft, die Produktion war fast vollständig auf Lohnarbeiten umgestellt worden, und das Unternehmen erlebte mit einer Beschäftigtenzahl von 27 seinen wirtschaftlichen Tiefpunkt. 1971 wurde ein Verlust von 34 TDM erwirtschaftet und der Kundenstamm bestand 1972 lediglich noch aus vier relevanten Unternehmen, darunter Benz & Hilgers, sowie einigen kleinen Firmen mit unbedeutendem Volumen. Der Auftragsbestand sicherte Beschäftigung für nur 2-3 Monate und die Liquidität war so gering, dass beständig teure Überziehungskredite in Anspruch genommen werden mussten. Da seit vielen Jahren keine neuen Maschinen mehr angeschafft worden waren, war der Maschinenpark vollkommen veraltet, und es bestand erheblicher Investitionsbedarf. Der veraltete Maschinenpark führte zudem zu einem Mangel an Facharbeitern, da die Arbeitsplätze wegen der schlechten technischen Ausstattung für qualifizierte Arbeitskräfte wenig attraktiv waren. Um neue Facharbeiter für den mechanischen Bereich und für die Montage zu gewinnen, hielt man die Beschaffung von Maschinen (u.a. Dreh-, Fräs- und Hobelbänke) im Wert von „*einigen hunderttausend DM*“ für notwendig. Auch überlegte man, gebrauchte Maschinen von der Rheinmetall GmbH zu übernehmen.¹³⁷⁷

¹³⁷³ Vgl. u.a. Aufsichtsratssitzung am 21.11.1967, ZARH A23/3.

¹³⁷⁴ Vgl. u.a. ZARH C431/1, 12, 22.

¹³⁷⁵ Vgl. ZARH C431/22.

¹³⁷⁶ Schütz & Grieving, Jahresabschluss 1970, ZARH C431/4.

¹³⁷⁷ Schütz & Grieving, Gesellschafter- und Beiratssitzung am 31.05.1972, ZARH C431/25.

Die Zukunftsplanungen von Schütz & Grieving waren aufgrund des Charakters als Kleinbetrieb nicht auf die Errichtung einer großen eigenen Fabrikation ausgerichtet, sondern man wollte sich zu einem Hersteller von Sonder- und Spezialmaschinen, die nirgendwo in Serie gebaut werden, entwickeln. Eine besondere Stärke des Unternehmens sah man darin, individuell auf spezielle Kundenwünsche einzugehen. Damit wollte Schütz & Grieving eine Nischenstrategie verfolgen. Zudem strebte das Unternehmen an, „ohne größeren Kostenaufwand“ wieder im Markt der Zentriermaschinen Fuß fassen, da eine Marktuntersuchung hierfür realistische Möglichkeiten ergeben hatte. Man wollte die Firma Schütz & Grieving, auf deren Namen und deren Fortbestehen als selbstständiges Unternehmen man in allen Verlaufsverhandlungen bestanden hatte,¹³⁷⁸ durch intensive Werbung wieder in Erinnerung rufen, und hoffte dabei auf die Unterstützung der Rheinmetall Werbeabteilung. Letztlich wollte man die Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen verbessern, um qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und binden zu können. Nach der vollständigen Übernahme durch Rheinmetall wurde zum 01.01.1974 zwischen der Rheinmetall-Berlin AG und der Schütz & Grieving GmbH ein Gewinnabführungsvertrag geschlossen, der am 20.12.1974 auf Benz & Hilgers übertragen wurde. Demnach flossen Benz & Hilgers die Gewinne von Schütz & Grieving zu, etwaige Verluste mussten nur dann übernommen werden, wenn sie nicht aus der freien Rücklage gedeckt werden konnten.¹³⁷⁹ Das Fertigungsprogramm wurde zunehmend auf Zulieferungen für Benz & Hilgers ausgerichtet; diese entwickelten sich in den folgenden Jahren zum Fertigungsschwerpunkt von Schütz & Grieving.¹³⁸⁰ So stieg der Anteil der Fertigung für Benz & Hilgers, der 1971 bei ca. 50% gelegen hatte, von 48,5 % 1975 über 53,6 % 1976 auf 56,7 % im Jahre 1977 an.

Die Vergabe von Fertigungsaufträgen an Schütz & Grieving erfolgte primär aus Kapazitätsgründen. Sie wurde aber auch aus Kostengründen vorgenommen, da so zuschlagspflichtige und damit teure Überstunden bei Benz & Hilgers vermieden bzw. abgebaut werden konnten.¹³⁸¹ Im Zuge der Neustrukturierung des Rheinmetall-Zivilbereichs wurde Schütz & Grieving 1975 gegen Zahlung eines Kaufpreises von 163 TDM als Teilfertigungsbetrieb auf Benz & Hilgers übertragen.¹³⁸² Die Funktion als Zulieferer bzw. als Lohnfertigungsbetrieb für Benz & Hilgers und auch für Plastimécanique wurde im Rahmen der konzernweiten Festlegung der Unternehmensziele 1974 sowie der Unternehmensplanung der Rheinmetall-Berlin AG 1976 festgeschrieben.¹³⁸³ Dennoch gab es bezüglich des Zuliefercharakters auch kritische Stimmen. Der Benz & Hilgers Geschäftsbericht für 1977 vermerkte, dass bei Schütz & Grieving zusätzliche Anstrengungen notwendig seien, um den Anteil der Fremddumsätze zu erhöhen.¹³⁸⁴ Um den sehr hohen Anteil an Lohnfertigung zu reduzieren, wurden 1977 bei Schütz & Grieving in einem insgesamt als schwierig beschriebenen wirtschaftlichen Umfeld konkrete Überlegungen angestellt, das aus Zentrier- und Stempelmaschinen bestehende eigene Programm auszubauen. In Zusammenarbeit mit einem Typen- und Prägestempelhersteller sollte das Knowhow bei den Stempelmaschinen auch auf andere Geschäftsfelder ausgeweitet und „ein völlig neues Programm aufgezogen“ werden. Zudem sollte der Marktanteil bei den Stempelmaschinen durch Erfüllung individueller Kunden-

¹³⁷⁸ Schütz & Grieving, Gesellschafter- und Beiratssitzung am 31.05.1972, ZARH C431/25.

¹³⁷⁹ Gewinnabführungsvertrag, Schreiben vom 25.06.1974 und Gewinnabführungsvertrag mit Benz & Hilgers, 20.12.1974, ZARH C431/11.

¹³⁸⁰ Vgl. ZARH A23/4 und Benz & Hilgers GmbH, Geschäftsbericht 1977, ZARH C422/93.

¹³⁸¹ Vgl. Benz & Hilgers, Quartalsbericht /1967, ZARH C422/19.

¹³⁸² Vgl. ZARH A21/29, A23/4 und C422/41.

¹³⁸³ Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Unternehmensziele 1974, ZARH A4/17 und Unternehmensplanung 1976, ZARH A4/13.

¹³⁸⁴ Vgl. Benz & Hilgers, Geschäftsberichte 1977, ZARH C422/93 und 1971 und Schütz & Grieving, Gesellschafter- und Beiratssitzung am 28.04.1971, ZARH C431/25.

wünsche erhöht werden. Insbesondere bei den selbst entwickelten Stempelmaschinen, bei denen „*man sich einen Namen gemacht hatte*“, hoffte Schütz & Grieving auf Anschlussaufträge.¹³⁸⁵ Gleichwohl blieb das Unternehmen auch für die restlichen Jahre seines Bestehens gemäß der Konzernstrategie im Wesentlichen ein Zulieferbetrieb für Benz & Hilgers.

Die wirtschaftliche Entwicklung von Schütz & Grieving stellte sich wie folgt dar:

Tabelle 7.3.1.2: Entwicklung der Schütz & Grieving GmbH ¹³⁸⁶

(Wertangaben in TDM)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
Umsatz	1.379	1.476	1.549	1.303	1.839	1.842	1.998	1.720	2.422	2.402	2.225	1.910
Exportquote in %	k.A.	k.A.	0,7	0,6	0,4	0,0	k.A.	0,0	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Gesamtleistung	1.419	1.537	1.473	1.384	1.770	1.779	2.011	1.760	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Wertschöpfung	1.100	1.095	1.016	956	1.163	1.463	1.623	1.489	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Betriebsergebnis	85	49	-20	47	136	65	61	-72	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Ergebnis vor Steuern	59	16	-12	52	128	59	68	-73	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Jahresergebnis	59	13	-15	49	112	50	68	-73	-97	6	-3	-43
Cash Flow	133	88	72	108	161	155	107	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Umsatzrentabilität in %	10	6	5	8	9	8	5	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Belegschaft	50	49	45	37	36	36	41	39	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Umsatz pro Kopf TDM	27,6	30,1	34,4	35,2	51,1	51,2	48,7	44,1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Leistung pro Kopf	28,4	31,4	32,7	37,4	49,2	49,4	49,0	45,1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragseingang	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	1.647	1.891	1.923	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragsbestand 31.12.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	520	411	613	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Grund- bzw. Stammkapital	130	130	130	130	130	130	130	130	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapital	210	218	183	217	179	179	179	179	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapitalquote in %	41,7	39,2	42,6	48,2	35,2	30,6	36,1	27,5	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapitalrentabilität	63,3	40,4	39,3	49,8	89,9	86,4	59,8	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Investitionen	64	104	86	18	49	117	46	28	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Abschreibungen	80	75	87	59	45	40	32	33	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Die Umsätze lassen keine klare Entwicklung erkennen, sie schwankten mit relativ geringer Bandbreite um den Mittelwert von 1,8 Mio. DM. Die Ergebnisse betrugen im Durchschnitt 10 TDM pro Jahr, wobei nach 1976 Jahre mit deutlichen Verlusten überwogen.

Nach der 1975 vorgenommenen Übertragung der Schütz & Grieving-Beteiligung von der Rheinmetall-Berlin AG auf Benz & Hilgers regte der Beirat von Benz & Hilgers, also die Vertretung der Konzernmutter, mehrfach eine Verschmelzung beider Unternehmen an. Die Geschäftsführung von Benz & Hilgers hingegen sprach sich stets gegen eine Fusion aus und setzte sich mit dieser Position im Ergebnis auch durch. Zunächst wurde angeführt, durch eine Fusion würde das Sonderprogramm bei Schütz & Grieving, also die über die Lohnarbeiten für Benz & Hilgers hinausgehende eigene Fertigung, gefährdet. Ohne dieses Sonderprogramm aber sei Schütz & Grieving nicht ausgelastet.¹³⁸⁷ Auch wurde behauptet, eine Fusion sei mit erheblichen Kosten verbunden.¹³⁸⁸ Ein letzter Vorstoß des Beirates in dieser Frage erfolgte Ende 1978, hier wurden

¹³⁸⁵ Schütz & Grieving GmbH, Jahresabschluss 1976, ZARH C431/10.

¹³⁸⁶ Quelle: Schütz & Grieving Kennzahlen 1966 bis 1976, ZARH C422/90 und Benz & Hilgers, Teilkonzernabschlüsse 1979 bis 1982, ZARH C422/45, 151, 152, 136.

¹³⁸⁷ Benz & Hilgers GmbH, Beiratssitzung am 22.03.1977, ZARH C422/122.

¹³⁸⁸ Benz & Hilgers GmbH, Beiratssitzung am 10.04.1978, ZARH C422/76.

die Ablehnungsgründe der Geschäftsführung nicht protokolliert.¹³⁸⁹ Die Gründe, die gegen eine Fusion vorgetragen wurden, erscheinen zumindest nicht unmittelbar einsichtig. Der Geschäftsbetrieb der Schütz & Grieving GmbH wurde 1983 eingestellt.

Die Beteiligung an Schütz & Grieving stellte eine indirekte bzw. unterstützende Diversifikation dar. Ziel war nicht, das angestammte Fertigungsprogramm zu übernehmen, sondern den Verpackungsmaschinenbau bei Benz & Hilgers zu stärken, indem man sich dort benötigte externe Fertigungskapazität und eine Option auf das benachbarte Grundstück sicherte. Gemäß der Konzernstrategie entwickelte sich Schütz & Grieving schwerpunktmäßig zu einem Zulieferbetrieb für Benz & Hilgers, wenngleich auch ein unverwandtes Eigenprogramm bestehen blieb. Das wirtschaftliche Ergebnis von Schütz & Grieving war indifferent: kleinere Gewinne und kleinere Verluste wechselten sich ab und über die gesamte Beteiligungszeit wurde mit einem Gesamtgewinn von 67 TDM eine „schwarze Null“ erwirtschaftet. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der indirekte Nutzen für den Erfolg von Benz & Hilgers nicht in diesem Ergebnis enthalten ist.

7.3.1.3 Benhil KG, Herford (1968)

1968 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG die Grundstücke, Gebäude, Maschinen und Einrichtungen (Assets) der in Konkurs gegangenen Maschinenfabrik Benhil Benz, Hilgers & Ellinghaus OHG¹³⁹⁰, des ehemaligen Herforder Zweigwerks der Benz & Hilgers GmbH. Das Programm dieser Gesellschaft bestand vornehmlich aus Prüf-, Sortier-, und Stempelmaschinen für Eier. Außerdem nahm Benhil Zulieferungen für die Benz & Hilgers GmbH hauptsächlich im Rahmen von Lohnarbeiten vor, für die Material und Teilfertigfabrikate aus Düsseldorf bereitgestellt wurden.¹³⁹¹ Das Herforder Werk war im Zuge der Übernahme von Benz & Hilgers 1962 nicht mit erworben worden, da Rheinmetall die Kaufpreisforderung als überhöht abgelehnt hatte. Nach der Trennung vom Düsseldorfer Stammhaus hatte Benhil zunächst noch Aufträge für Benz & Hilgers abgewickelt, die Geschäftsbeziehung dann aber aufgrund der guten Entwicklung des eigenen Geschäfts mit Eiersortiermaschinen beendet.¹³⁹² Das Kaufangebot für die insolvente Benhil wurde Rheinmetall über die Düsseldorfer Agentur Interfinanz unterbreitet, die auch den Erwerb von Benz & Hilgers vermittelt hatte. Auch hier erfolgte, wie bereits zuvor bei Benz & Hilgers, kein Share-Deal, sondern es wurden lediglich die Assets des Unternehmens erworben. Der Kaufpreis für Grundstück, Betriebsstätte und die Einrichtungen betrug 482 TDM. Rheinmetall verkaufte dann die Betriebsstätte und die Einrichtungen für 75 TDM an eine eigens hierfür neu gegründete Gesellschaft, die Benhil Verpackungsmaschinen GmbH mit Sitz in Düsseldorf. Die Kaufpreiszahlung wurde gegen eine Verzinsung von 6% bis 1969 gestundet. Das erworbene Grundstück in Herford blieb im Eigentum der Muttergesellschaft und wurde an Benhil verpachtet.¹³⁹³ Unternehmensgegenstand dieser Neugründung waren *„die Fertigung, die Verarbeitung, der Vertrieb und der Handel mit aus Metall oder Kunststoff gefertigten Gegenständen, insbesondere Verpackungsmaschinen oder Teilen der Maschinen, und die Vornahme aller damit in Zusammenhang*

¹³⁸⁹ Benz & Hilgers GmbH, Beiratssitzung am 15.11.1978, ZARH C422/122.

¹³⁹⁰ In anderen Dokumenten wird Benhil als KG bezeichnet. In jedem Fall handelte es sich um eine Personengesellschaft.

¹³⁹¹ Vgl. Informationen zu Benhil Herford, Beiratsakte Erwerb, ZARH C422/58.

¹³⁹² Vgl. Erwerb der Benhil-Verpackungsmaschinen GmbH, ZARH C422/84.

¹³⁹³ Vgl. im Folgenden Erwerb von Benhil Ellinghaus & Hilgers, Herford, Vorlage an den Aufsichtsrat vom 27.12.1968, ZARh A23/18 und Jahresabschluss Benhil-Verpackungsmaschinen GmbH, ZARH C422/49.

*stehenden Handlungen.*¹³⁹⁴ Außerdem konnten 28 qualifizierte Mitarbeiter, denen der Konkursverwalter bereits gekündigt hatte, von Benhil übernommen werden, so dass die personelle Ausstattung des Betriebs in Zeiten großen Arbeitskräftemangels gesichert war.¹³⁹⁵ Hauptzweck des neuen Unternehmens war die Erweiterung der beengten Fertigungskapazitäten bei Benz & Hilgers: Benhil sollte unter Verzicht auf sein bisheriges Programm als reiner Zulieferbetrieb für die Benz & Hilgers GmbH tätig werden und auch deren Ersatzteilgeschäft besorgen.¹³⁹⁶ Eine Kapazitätserweiterung am Standort Düsseldorf war aufgrund von Problemen auf dem lokalen Arbeitsmarkt nicht möglich. *„Bei Benz und Hilgers Düsseldorf stößt die Beschaffung von Arbeitskräften für die mechanische Fertigung auf beinahe unüberwindliche Schwierigkeiten. Bei der augenblicklichen Arbeitsmarktlage wird von den Arbeitern die Wechselschicht nicht mehr akzeptiert.“*¹³⁹⁷

Der Vertrieb der von Benhil zugelieferten Maschinen erfolgte durch Benz & Hilgers.¹³⁹⁸ Neben den Lohnarbeiten für Benz & Hilgers sollte Benhil von der Schwestergesellschaft das gesamte Handelsgeschäft mit den Formseal-Maschinen von Plastimécanique- und den Maschinen von Schäfer & Flottmann übernehmen, um den Düsseldorfer Verpackungsmaschinenbauer zu entlasten und ihm die Konzentration auf seine eigentlichen Aufgaben zu ermöglichen. Außerdem diente die Maßnahme der Bereinigung des durch das Handelsgeschäft verzerrten Bilanzbildes von Benz & Hilgers. In der Beschlussvorlage für den Aufsichtsrat hieß es, dass man Klarheit in das Rechnungswesen bringen, vor allem aber eine erhebliche Ausdehnungsmöglichkeit für das Gesamtgeschäft mit Verpackungsmaschinen schaffen wolle. Anfang 1969 übernahm Benhil die ein Jahr zuvor von Benz & Hilgers geschlossenen Vertriebsverträge mit Plastimécanique und Schäfer & Flottmann.¹³⁹⁹ Zwischen der Rheinmetall-Berlin AG und Benhil bestand ein Ergebnisabführungsvertrag.¹⁴⁰⁰ Die Benhil GmbH, die zum 01.01.1969 die Produktion aufnahm, war wirtschaftlich und organisatorisch in die Benz & Hilgers GmbH eingegliedert.¹⁴⁰¹ Im Rahmen der Neustrukturierung des Verpackungssektors übertrug die Rheinmetall-Berlin AG 1975 ihre Anteile an der Benhil Verpackungsmaschinen GmbH auf Benz & Hilgers. Aufgrund des hohen Ertragswertes von Benhil, der zu einem den Beteiligungsbuchwert von 20 TDM deutlich übersteigenden Verkaufspreis von 490 TDM führte, realisierte Rheinmetall durch die Übertragung einen erheblichen Buchgewinn.¹⁴⁰²

Die wirtschaftliche Entwicklung von Benhil war, analog zu Benz & Hilgers, von einer deutlichen Expansion gekennzeichnet. In der Zeit von 1969 bis 1976 stiegen der Umsatz auf mehr als das Vierfache und das Jahresergebnis auf mehr als 27fache an. Die Umsatzrenditen in diesem Zeitraum entsprachen mit durchschnittlich 5,5% denen von Benz & Hilgers. Da das Eigenkapital dem Stammkapital von nur 20 TDM entsprach, waren die Eigenkapitalrenditen atypisch hoch und damit schlecht mit anderen Unternehmen vergleichbar. Mit einer Belegschaft von durchschnittlich 51 Mitarbeitern betrug die Beschäftigtenzahl ca. 10% der von Benz & Hilgers, der Umsatz pro

¹³⁹⁴ Vgl. Jahresabschluss Benhil-Verpackungsmaschinen GmbH 1977, ZARH C 422/49.

¹³⁹⁵ Im Sommer 1968 herrschte in den Arbeitsamtsbezirken Bielefeld, Herford und Düsseldorf erheblicher Bedarf an Metallfacharbeitern. Als Alternative sah man nur eine Anwerbung im Ausland. ZARH C422/84.

¹³⁹⁶ Rheinmetall-Berlin AG: Sitzung des Aufsichtsrats am 15.04.1969, ZARH A 23/3.

¹³⁹⁷ Benhil Verpackungsmaschinen GmbH, Erwerb, ZARH C422/84.

¹³⁹⁸ Benz & Hilgers GmbH, Geschäftsbericht 1977, ZARH C422/93.

¹³⁹⁹ Quartalsberichte Benz & Hilgers GmbH, 1. Quartal 1969, ZARH C422/134.

¹⁴⁰⁰ Rheinmetall Berlin AG, Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1969, ZARH A21/16.

¹⁴⁰¹ Vgl. Benhil GmbH, Prüfbericht zum Jahresabschluss 1968, ZARH C422/49. Auch die Buchführung von Benhil erfolgte bei Benz & Hilgers.

¹⁴⁰² Rheinmetall Berlin AG, Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1975, ZARH A21/29.

Kopf war jedoch aufgrund des Handelsgeschäftes etwa doppelt so hoch. Der relevante Handelsanteil am Gesamtumsatz von Benhil kam auch in der Wertschöpfungsquote zum Ausdruck: diese betrug nur ca. 29%, bei Benz & Hilgers hingegen 59%. Die Investitionen waren mit durchschnittlich 74 TDM pro Jahr etwas höher als die Abschreibungen von durchschnittlich jährlich 51 TDM, auch Benhil nahm also die erforderlichen Erhaltungsinvestitionen vor und investierte auch darüber hinaus. In den Jahren bis 1980 entwickelte sich Benhil weiter positiv, Umsatz und Gewinn stiegen deutlich. 1978 wurde bei einem Umsatz von 12,8 Mio. ein Gewinn von 506 TDM erzielt und 1980 betrug der Gewinn 618 TDM.¹⁴⁰³ Der Anteil des Konzernumsatzes am Gesamtumsatz nahm einen erheblichen Umfang an. Für das Jahr 1977 wurde beispielsweise ein Anteil von 37% ausgewiesen.¹⁴⁰⁴ Zu Beginn der 1980er Jahre nahmen Umsatz und Gewinn nochmals deutlich zu.

Tabelle 7.3.1.3: Entwicklung der Benhil GmbH ¹⁴⁰⁵

(Wertangaben in TDM)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>
Umsatz	1.900	3.800	5.600	7.538	6.730	6.886	6.015	8.394	12.386	16.142	13.658	12.169
Exportquote in %	0,0	4,2	0,5	2,6	0,8	3,2	8,2	17,1	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Gesamtleistung	1.858	3.758	5.618	7.547	6.698	6.886	6.015	8.397	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Wertschöpfung	646	1.002	1.105	1.666	1.633	2.516	2.426	2.992	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Betriebsergebnis	-7	71	145	518	425	358	285	346	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Ergebnis vor Steuern	23	97	135	558	542	443	278	554	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Jahresergebnis	20	87	120	498	484	393	248	554	823	618	576	829
Cash Flow	53	129	171	552	552	446	331	630	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Umsatzrentabilität in %	3	3	3	7	8	6	6	8	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Belegschaft	45	49	50	46	52	51	57	58	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Umsatz pro Kopf TDM	42,2	77,6	112,0	163,9	129,4	135,0	105,5	144,7	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Leistung pro Kopf	41,3	76,7	112,4	164,1	128,8	135,0	105,5	144,8	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragseingang	700	5.600	5.600	5.385	7.564	6.102	6.353	6.124	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragsbestand 31.12.	1.400	4.400	5.700	3.613	4.478	3.694	4.032	5.249	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Grund- bzw. Stammkapital	20	20	20	20	20	20	20	20	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapital	20	20	20	20	20	20	20	20	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapitalquote in %	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Eigenkapitalrentabilität	265	645	855	2.761	2.760	2.230	1.656	3.153	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Investitionen	142	55	103	35	128	18	95	19	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Abschreibungen	33	42	51	53	67	48	57	54	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.

Auch der Erwerb von Benhil stellte eine indirekte bzw. unterstützende Diversifikation dar. Zweck des Erwerbs waren die Erweiterung von Fertigungskapazitäten bei Benz & Hilgers sowie die Ausgliederung des Handelsgeschäfts. In wirtschaftlicher Hinsicht war der Erwerb erfolgreich, wobei ein Teil des Erfolges, nämlich der indirekte Nutzen für Benz & Hilgers, nicht im Benhil-Ergebnis enthalten ist.

¹⁴⁰³ Vgl. Benhil Verpackungsmaschinen GmbH, Prüfberichte 1977 bis 1980, ZARH C422/145-147.

¹⁴⁰⁴ Vgl. Benhil Verpackungsmaschinen GmbH, Prüfbericht 1977, ZARH C422/145. Für die anderen Jahre sind die Konzernumsätze nicht ausgewiesen, aufgrund der Struktur des Geschäfts liegt es jedoch nahe, dass sie sich ähnlich gestalteten.

¹⁴⁰⁵ Benhil in: Kennzahlen 1966 bis 1976, ZARH C422/90. Und Benz & Hilgers, Teilkonzernabschlüsse 1979 bis 1982, ZARH C422/45, 151, 152, 136.

7.3.1.4 Plastimécanique S.A., Neuilly-sur-Seine (1968)

Im März 1968 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG eine Beteiligung von 51% an dem französischen Verpackungsmaschinenhersteller Plastimécanique.¹⁴⁰⁶ Dieses Unternehmen fertigte unter der Bezeichnung „Formseal“ Verpackungsmaschinen für plastische und flüssige Stoffe mit und ohne Sterilisiereinrichtungen. Plastimécanique hatte eine starke Stellung auf dem Markt für Kunststoffverpackungen, der rasch wuchs und die Papier- und Pappverpackung zunehmend verdrängte. Der Rheinmetall Verpackungsbereich, der zu diesem Zeitpunkt nur aus Benz & Hilgers bestand, fertigte primär Maschinen zur Verpackung mit Papier und hatte mit Kunststoffverpackungsmaschinen wenig Erfahrung. Benz & Hilgers hatte lediglich einen Maschinentyp, die „Transform“, im Programm, der ein direktes Wettbewerbsprodukt zu den Formseal-Maschinen darstellte. Aus Marktuntersuchungen war bekannt, dass der Anteil der Kunststoffverpackungen in den 1960er Jahren deutlich zugenommen hatte und dass auch für die Zukunft ein eindeutiger Trend zur Kunststoffverpackung zu erwarten war. Rheinmetall plante daher, in diesen erfolgversprechenden und zukunftssträchtigen Markt nachhaltig einzudringen. Da man im Konzern nur über wenig Knowhow in Bezug auf Kunststoffverpackungen verfügte, wären zur Entwicklung einer eigenen Maschinenserie umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten notwendig gewesen, die nach Einschätzung der Konzernleitung ca. zwei Jahre gedauert und 1,5 Mio. DM gekostet hätten. Außerdem verfügte Benz & Hilgers nicht über genügend Platz für die Produktion einer zusätzlichen Maschinenlinie. Insbesondere aus Zeitgründen entschied sich Rheinmetall, anstelle eigener Entwicklungen eine Beteiligung an einem im Markt etablierten Hersteller von Kunststoffverpackungsmaschinen anzustreben, und nahm daher über die Düsseldorfer Unternehmensberatung Interfinanz Kontakt zu Plastimécanique auf. Dieser 1958 gegründete französische Verpackungsmaschinenhersteller hatte seit mehr als zehn Jahren eine führende Position bei den Kunststoffverpackungsmaschinen eingenommen. Zu seinem Programm gehörten Maschinen, die dazu geeignet waren, in einem geschlossenen Maschinenaggregat nacheinander aus einer Kunststoffmaterialrolle Behälter zu formen, diese dann mit verschiedenartigen Produkten, vorwiegend aus dem Molkereibereich, zu füllen und dann zu verschließen bzw. zu versiegeln. Plastimécanique war ein fast reiner Konstruktions- und Montagebetrieb mit einer entsprechenden Verkaufsorganisation, der nahezu alle Teile von Zulieferern bezog, und der auch nicht über eigene Immobilien verfügte. Der Großteil der Belegschaft bestand aus Ungelernten, der Anteil der Facharbeiter war gering. Die Jahresproduktion betrug 60 bis 70 Maschinen mit einem Durchschnittswert von 130 bis 160 TDM. Der Marktanteil für diese Maschinenart betrug, obwohl Formseal-Maschinen 30 bis 40% teurer waren als Wettbewerbsprodukte, weltweit 90%. Der Name „Formseal“ hatte sich als Gattungsbegriff für derartige Maschinen etabliert. Die Formseal-Maschinen hatten gegenüber der Transform-Maschine von Benz & Hilgers einige wesentliche Vorteile. So ermöglichten sie u.a. durch Evakuierung die von der Feinkost- und Margarineindustrie gewünschte luftfreie Verpackung sowie ein Wiederverschließen der Packung. Zudem waren sie für den Anschluss an Kartonfüllmaschinen vorbereitet und hatten einen um 10% geringeren Verbrauch von Kunststoffolie.

Während Rheinmetall von vornherein eine Mehrheitsbeteiligung anstrebt, um Plastimécanique unmittelbar führen zu können, war das französische Unternehmen zunächst nur an einer Zusammenarbeit auf vertraglicher Grundlage interessiert. Man wollte Benz & Hilgers den Vertrieb

¹⁴⁰⁶ Société d'Application Plastique, Mécanique et Electronique S.A., vgl. im Folgenden Erwerb Plastimécanique, ZARH C433/11, 19.

von Formseal-Maschinen in der Bundesrepublik übertragen und von dort Dosieraggregate beziehen. Im Gegenzug dazu sollte Benz & Hilgers die Fertigung der Transform-Maschine einstellen. Für Rheinmetall kam jedoch nur ein Beteiligungserwerb in Frage, um den Zugriff auf die als strategisch wichtig betrachteten Assets von Plastimécanique, nämlich die Patente bzw. Patentrechtsrechte, das Fertigungs-knowhow und die Marktgeltung der Formseal-Maschinen zu erhalten. Den übrigen Assets maß man weniger Bedeutung bei und unterzog die wirtschaftlichen Verhältnisse von Plastimécanique nur einer eher kursorischen Betrachtung. Die saarländische Treuhandgesellschaft wurde mit der Erstellung eines Kurzgutachtens beauftragt, in dessen Rahmen zwar die betriebswirtschaftlichen Daten geprüft wurden, eine differenzierte Analyse von Vermögen und Ertragslage jedoch unterblieb. Das Gutachten stellte zunächst fest, dass Plastimécanique in den Jahren bis 1967 erheblich gewachsen war.¹⁴⁰⁷ Die Umsätze waren von knapp 125 TFF im Gründungsjahr auf 9,8 Mio. FF 1966 gestiegen. Für das laufende Jahr 1967 wurde ein Umsatz von ca. 13 Mio. FF erwartet. Der Exportanteil betrug im Durchschnitt 42%. Die Bilanzsumme 1966 betrug 7,9 Mio. FF und die Gesellschaft beschäftigte 121 Mitarbeiter. Die Gutachter bescheinigten Plastimécanique eine ausreichende Eigenkapitalausstattung, da das Eigenkapital das der Höhe nach unbedeutende Anlagevermögen um 1,3 Mio. FF überstieg. Laut Kurzgutachten war es „im Großen und Ganzen ... gesichert, dass die in der Bilanz ausgewiesenen Sachwerte dem Nominalkapital der Gesellschaft entsprechen.“¹⁴⁰⁸

Für die Jahre 1958 bis 1967 ermittelte das Gutachten die folgenden wirtschaftlichen Daten:

Tabelle 7.3.1.4 A: Entwicklung der Plastimécanique S.A. ¹⁴⁰⁹

(Wertangaben in TFF)

	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>
Umsatz gesamt	125	771	1.737	2.410	5.265	4.801	7.033	7.370	9.834	13.000 *)
Umsatz Inland	52	458	973	1.316	2.412	2.183	5.169	5.167	6.412	8.000 *)
Umsatz Export	73	313	763	1.094	2.853	2.618	1.863	2.203	3.423	5.000 *)
Exportquote	58%	41%	44%	45%	54%	55%	26%	30%	35%	38%
ausgewiesenes Ergebnis	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	73,2	-167,7	107,8	195,4
Ergebnis incl. Lizenzgebühren	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	73,2	-167,7	-384,0	195,4
Relation Ergebnis zu Umsatz	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	1,0%	-2,3%	1,1%	0,2%
Zahl verkaufte Maschinen	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	65	79	94

*) Schätzung

Von den Gutachtern kritisch bewertet wurde die Ertragskraft des Unternehmens. Die Ergebnisse hätten sich nicht der beachtlichen Umsatzentwicklung entsprechend erhöht, sondern der aus der Umsatzsteigerung resultierende Erlöszuwachs sei durch überproportionale Kostensteigerungen insbesondere in den Bereichen Personal und bezogene Dienst- und Fremdleistungen aufgezehrt worden. Daher seien in Zeiten größter Umsätze 1966 und 1967 schlechtere Ergebnisse

¹⁴⁰⁷ Vgl. im Folgenden: Bericht über eine im Januar 1968 durchgeführte Kurzuntersuchung bei der Firma Plastimécanique S.A., ZARH C433/20.

¹⁴⁰⁸ Schreiben zum Gutachten der Saarländischen Treuhandgesellschaft, 12.2.1968, ZARH C433/19.

¹⁴⁰⁹ Vgl. Kurzgutachten Saarländische Treuhand, ZARH C433/20., Zum Ergebnis 1967 vgl. Aktennotiz über die Generalversammlung vom 03.07.1968, ZARH C433/15.

erzielt worden als noch 1964.¹⁴¹⁰ Die schlechten Ergebnisse mussten insbesondere auch vor dem Hintergrund verwundern, dass Plastimécanique auf der einen Seite sehr hohe Maschinenpreise hatte, andererseits aber die Abschreibungskosten wegen des Charakters als Montagebetrieb relativ gering waren. Als zu optimistisch bzw. letztlich geschönt kritisierten die Gutachter auch die von Plastimécanique vorgelegte Ertragsvorschau. Sie stellten speziell die Annahmen für den Maschinenabsatz und damit die Umsatzerwartungen vor dem Hintergrund der gegenüber dem Wettbewerb um ca. 30% höheren Preise in Frage. Zudem bemängelten sie eine zu geringe Höhe angesetzter Abschreibungen sowie den Umstand, dass in der Ertragsvorschau keine Lizenzgebühren enthalten waren.

Rheinmetall versprach sich von der Beteiligung an einem französischen Unternehmen neben der Programmerweiterung und dem Knowhow-Gewinn auch Zugang zu internationalen Märkten, auf denen deutsche Unternehmen bisher weniger vertreten waren, beispielsweise zu den Ostblockstaaten oder zu China. Es war den Rheinmetall-Verantwortlichen bewusst, dass eine solche Beteiligung auch mit Nachteilen und Risiken verbunden war. So unterschied sich das französische Handels- und Gesellschaftsrecht erheblich von dem deutschen, die mächtige französische Verwaltung, die national eingestellt war, stand ausländischen Beteiligungen eher ablehnend gegenüber, und es bestand ein Währungsrisiko aufgrund von Wechselkurschwankungen.¹⁴¹¹

Der Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG genehmigte im April 1968 den Erwerb eines Drittels des Grundkapitals der Plastimécanique, das sich zu gleichen Teilen auf die drei Großaktionäre Masson, Grosshans und Ollier verteilte,¹⁴¹² zum Preis von 500 TFF und eine anschließende, von Rheinmetall vorzunehmende Kapitalerhöhung um 535 TFF von 1.485 TFF auf 2.020 TFF. Tatsächlich wurde eine Kapitalerhöhung um 520 TFF auf 2.005 TFF vorgenommen.¹⁴¹³ Auf diese Weise kam Rheinmetall in den Besitz einer Aktienmehrheit von 51%. Zusätzlich billigte der Aufsichtsrat den Erwerb von Patentrechten, die sich ebenfalls im Eigentum der Herren Masson, Grosshans und Ollier befanden, zum Preis von insgesamt 1,3 Mio. FF. Die Gesamterwerbskosten beliefen sich damit auf ca. 2,3 Mio. FF entsprechend 1,9 Mio. DM.¹⁴¹⁴ Zudem mussten 5% des Nettomaschinenumsatzes an die Patenteigentümer gezahlt werden. Der Rheinmetall-Konzern war durch die Vorstände der AG Clauser und Mennen sowie den Benz & Hilgers Geschäftsführer Linke im Verwaltungsrat von Plastimécanique vertreten. Aufgrund der besonderen französischen Rechtslage verfügte der Geschäftsführer der Plastimécanique S.A. über eine besonders starke Position, da er zugleich auch Vorsitzender des Verwaltungsrates war, und damit sowohl dem Exekutivorgan als auch dem Aufsichtsgremium vorstand.

Durch die Akquisition von Plastimécanique wurde einerseits das Rheinmetall-Verpackungsmaschinenprogramm ohne teure und zeitintensive eigene Entwicklungen um diesen zukunftssträchtigen Sektor erweitert, andererseits entledigte Rheinmetall sich eines potenten

¹⁴¹⁰ Die Ursachen für die außergewöhnlich starken Kostensteigerungen wurden im Rahmen des Gutachtens nicht untersucht. Bei dem für 1966 ausgewiesenen Jahresergebnis ist zu berücksichtigen, dass in diesem Jahr die Patenteigentümer auf die Zahlung der Patentgebühren verzichteten. Um diesen Sondereffekt bereinigt hätte das Jahr 1966 mit einem Verlust von ca. 380 TFF abgeschlossen.

¹⁴¹¹ F.W. Clauser, Beteiligung in Frankreich, Manuskript zum deutsch-französischen Wirtschaftsverhältnis, Friedrich W. Clauser, undatiert, nach Mai 1968, ZARH C433/55.

¹⁴¹² Rheinmetall erwarb die Anteile des Aktionärs Masson.

¹⁴¹³ Plastimécanique, Protokoll der Generalversammlung vom 03.07.1968, ZARH C433/15.

¹⁴¹⁴ Beschluss des Aufsichtsrats der Rheinmetall Berlin AG zum Aktienkauf, Protokoll, 05.04.1968, ZARH C433/11.

Wettbewerbers auf diesem Markt, von dem man sich aufgrund seiner Marktstellung und seines erheblichen technischen Vorsprungs im Kunststoffbereich ernsthaft bedroht sah.¹⁴¹⁵ Ferner hatte Rheinmetall Interesse an den Lizenzrechten von Plastimécanique an einem Sterilisator, da man davon ausging, dass zukünftig immer mehr Waren vor der Verpackung sterilisiert werden würden. Neben dem Einstieg in den Zukunftsmarkt der Kunststoffverpackungen sollte die Beteiligung auch die Auslastung bei Benz & Hilgers dadurch verbessern, dass Maschinen aus dem Plastimécanique-Programm für den deutschen Markt bei Benz & Hilgers in Lohnarbeit hergestellt wurden.¹⁴¹⁶ Plastimécanique war zwar zunächst eine unmittelbare Tochtergesellschaft der Rheinmetall-Berlin AG, sollte aber von Benz & Hilgers gesteuert werden.¹⁴¹⁷ Außerdem wurde eine enge technische Zusammenarbeit beider Unternehmen angestrebt. Ein Ergebnisabführungsvertrag wurde nicht geschlossen. Unmittelbar nach dem Beteiligungserwerb übernahm Benz & Hilgers exklusiv den Vertrieb der von Plastimécanique hergestellten Thermoform-, Füll- und Schließmaschinen in der Bundesrepublik Deutschland einschließlich des Rechts, in den Ostblock zu verkaufen. Die Produktion des einzig konkurrierenden Produkts, der Transform, durfte Benz & Hilgers fortsetzen.¹⁴¹⁸

Obwohl Plastimécanique als Pionier auf dem Gebiet der Kunststofftiefziehmaschinen ursprünglich eine starke Marktposition hatte und die Produkte zudem von hoher Qualität waren, nahm das Unternehmen nach der Mehrheitsübernahme durch Rheinmetall eine problematische Entwicklung, für die vornehmlich Managementfehler ursächlich waren. Insbesondere das Rechnungswesen wies bei Übernahme durch Rheinmetall erhebliche Schwächen auf. Eine im Oktober 1968 vorgenommene Organisationsuntersuchung kam zu einer vernichtenden Bewertung.¹⁴¹⁹ Es herrschte ein erheblicher Buchungsrückstand und die Konten waren nicht sauber geführt. Die Eintragungen im Kassenbuch waren nicht laufend durchnummeriert und wiesen Radierungen auf. Ein Bankbuch wurde nicht geführt, die laufenden Kontostände wurden auf Zetteln notiert und eine Liquiditätsübersicht existierte nicht. Auch war eine Betriebsbuchhaltung¹⁴²⁰ nicht vorhanden. Zudem bestand keine Möglichkeit zu überprüfen, ob alle Lieferantenrechnungen eingegangen waren. Das abschließende Urteil lautete: *„Im Großen und Ganzen muss gesagt werden, dass man sich nicht sehr um die Buchhaltung zu kümmern scheint. Es ist ... eine reine Zettelwirtschaft...“*¹⁴²¹ Die Abschlüsse waren zwar von französischen Wirtschaftsprüfern geprüft und testiert worden, die Testate waren jedoch nicht belastbar. Nach Einschätzung von Rheinmetall handelte es sich bei diesen Prüfungen um eine Formalität; die Prüfer hatten keine eigenen Prüfungsanstrengungen unternommen und Prüfungsberichte lagen nicht vor. Es wurde daher beschlossen, die Abschlussprüfungen künftig nach deutschen Maßstäben vorzunehmen. Zudem hatte Plastimécanique Finanzierungsprobleme. So wies die Finanzplanung 1971 eine Unterdeckung von 2 Mio. FF aus, die durch Kreditbeschaffung ausgeglichen werden sollte.¹⁴²² Um die aus

¹⁴¹⁵ Vgl. u.a. Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/133.

¹⁴¹⁶ Vgl. Aufsichtsratssitzung der Rheinmetall Berlin AG am 05.04.1968, ZARH A23/3. Die Nennung der Auslastungsverbesserung bei Benz & Hilgers als Akquisitionsmotiv für Plastimécanique verwundert insoweit, als der im gleichen Jahr vorgenommene Erwerb von Schütz & Grieving mit der Notwendigkeit einer Kapazitätserweiterung für Benz & Hilgers begründet wurde.

¹⁴¹⁷ Vgl. Sonderinvestitionsvorlage vom 27.06.1968, ZARH C422/78.

¹⁴¹⁸ Vertrag zwischen Plastimécanique und Benz & Hilgers vom 01.09.1968, ZARH C433/11.

¹⁴¹⁹ Vgl. Bericht über die Organisationsuntersuchung vom 08.11.1968, ZARH C433/39.

¹⁴²⁰ Die Betriebsbuchhaltung besteht aus der die Kostenrechnung, der Materialbuchhaltung, der Lohnbuchführung und der Anlagenbuchhaltung.

¹⁴²¹ Plastimécanique, Bericht über die Organisationsuntersuchung vom 08.11.1968, ZARH C433/39.

¹⁴²² Plastimécanique, Untersuchung der vorgelegten Umsatz- und Finanzplanung für 1971, Reisebericht vom 23.11.1970, ZARH C433/39.

dem Charakter als Montagebetrieb folgende Abhängigkeit der Plastimécanique von den Zuliefermärkten zu reduzieren und auch um die Gemeinkostenstruktur zu verbessern war vorgesehen, die eigene Fertigung auszuweiten.

Im Mai 1968 wurde die übernommene Geschäftsführung ausgewechselt. Es traten Absatzschwierigkeiten ein und die Liquiditätslage verschlechterte sich. Im Sommer 1968 war Plastimécanique faktisch zahlungsunfähig, zur Begleichung aller fälligen Forderungen fehlten 300 TFF.¹⁴²³ Im Laufe des Jahres 1968 erwies sich zudem, dass die Bilanz des Jahres 1967 in Teilen gefälscht worden war, wofür die verantwortlichen Manager 1973 in Frankreich zu Haftstrafen verurteilt wurden. Letztlich führten ein achtwöchiger Streik und politische Unruhen in Frankreich zu einem großen Produktionsausfall.¹⁴²⁴ Ein entscheidendes Problem für Plastimécanique stellte der gleich nach der Übernahme durch Rheinmetall erfolgte Wechsel des technischen Geschäftsführers Nassika zum Konkurrenten Erca dar. Dieser bedeutete für Plastimécanique einen großen Verlust an technischem Knowhow. Plastimécanique verlor seinen bisherigen technischen Vorsprung und büßte in der Folge einen wesentlichen Teil des französischen Inlandsmarktes sowie den amerikanischen Markt weitgehend ein. Zudem musste das Unternehmen über einen längeren Zeitraum Patentauseinandersetzungen mit dem ständig stärker werdenden Konkurrenten Erca führen.¹⁴²⁵ In den folgenden Jahren wurde die Marktposition von Plastimécanique schwächer. Wegen der eingetretenen Verluste musste Rheinmetall 1969 den Buchwert der Beteiligung an Plastimécanique auf 50% abschreiben.¹⁴²⁶ 1970 wurde es zudem erforderlich, den aufgelaufenen Verlustvortrag auszugleichen. Dieses erfolgte in Form einer Kapitalerhöhung durch Ausgabe neuer Aktien, durch deren Kauf sich der Rheinmetall-Anteil an Plastimécanique von 51% auf 66% erhöhte. 1973 erwarb Rheinmetall dann auch die restlichen 34%.¹⁴²⁷

Für 1971 konstatierte der Aufsichtsrat von Plastimécanique eine „*ausgeglichene Lage*“ und zeichnete ein insgesamt positives Bild der Unternehmenssituation.¹⁴²⁸ Man habe die angestrebten Ziele, nämlich die finanzielle Sanierung und die Ausweitung der Geschäftstätigkeit erreicht und auch Maßnahmen zur Wiedergewinnung des amerikanischen Marktes ergriffen. Nun mussten noch Produktionskostensenkungen und Steigerungen der Produktivität erreicht werden. Tatsächlich hatte sich der Umsatz von 13,4 Mio. FF 1968 auf 16,9 Mio. 1970 erhöht und die Exporte waren von knapp 7 Mio. 1968 auf 12,1 Mio. FF 1970 gestiegen. Der 1970 erwirtschaftete Gewinn von 148 TFF erschien vordergründig zufriedenstellend, zumal in dieses Ergebnis verschiedene außerordentliche Aufwendungen eingegangen waren. Allerdings reichte das Ergebnis nicht aus, um die angefallenen Lizenzgebühren zu bezahlen, und die Patentgeber mussten erneut um einen Gebührenverzicht gebeten werden. Auch in den folgenden Jahren äußerten sich Aufsichtsrat bzw. Gesellschafter relativ zufrieden mit der wirtschaftlichen Entwicklung bei Plastimécanique. 1972 wurde bei einem von 17,1 Mio. auf 18,3 Mio. FF gestiegenen Umsatz ein Gewinn von 316 TFF erwirtschaftet, von dem 5% in die Rücklage eingestellt und 95% an die Aktionäre ausgeschüttet wurden. Allerdings war ein Rückgang bei den Auftragseingängen von 16,2 Mio. 1971 auf 12,5 Mio. FF zu verzeichnen. Die Ergebnisse betrachtete man als „*unter den bestehenden Umständen vollkommen zufriedenstellend*“ und hielt den eingetretenen techni-

¹⁴²³ Vgl. Aktennotiz vom 14.06.1968, ZARH C433/55.

¹⁴²⁴ Vgl. ZARH, Chronik 1968, A23/ 133.

¹⁴²⁵ Plastimécanique, Bericht über die Sonderprüfung zum Jahresabschluss vom 20.7.76, ZARH C433/32.

¹⁴²⁶ Rheinmetall-Berlin AG, Geschäftsbericht 1969, ZARH A21/16.

¹⁴²⁷ Vgl. ZARH Chronik 1970, sowie ZARH A23/ 133.

¹⁴²⁸ Plastimécanique, Bericht des Aufsichtsrats am 04.06.1971, ZARH C433/15.

schen Rückstand bei den Verpackungsmaschinen für wieder aufgeholt. Damit seien für Plastimécanique die Voraussetzungen für die Wiedererlangung einer führenden Stellung auf dem Verpackungsmaschinenmarkt gegeben.¹⁴²⁹ Der leichte Anstieg bei Umsatz und Gewinn setzte sich 1973 fort.¹⁴³⁰ Zudem verbesserte sich insbesondere aufgrund technischer Weiterentwicklungen und neuer Modelle die Marktstellung von Plastimécanique in Frankreich und Deutschland, lediglich der Versuch der Rückeroberung des amerikanischen Marktes verlief wenig erfolgreich. Auch der Auftragseingang nahm zu: es wurden Aufträge aus 20 Ländern für insgesamt 59 Maschinen im Wert von 24,2 Mio. FF erteilt, was einer Verdoppelung gegenüber dem Vorjahr entsprach. Allerdings blieb die Entwicklung hinter den Erwartungen zurück, da die Fertigungskosten wegen technischer Probleme, hoher Zinsaufwendungen aufgrund der laufenden Investitionsprogramme und erhöhter Lohnkosten spürbar gestiegen waren. Trotz dieser „*ungünstigen Verhältnisse*“ wurde ein Gewinn von 441 TFF erzielt, der in die Rücklage eingestellt wurde. Zur Vermeidung teurer Bankkredite erklärte sich Rheinmetall bereit, das Gesellschaftskapital um 1,5 Mio. auf 3,5 Mio. FF zu erhöhen. Diese Kapitalerhöhung wurde dann 1974 durch Emission neuer Aktien vorgenommen. 1975 wurde das Kapital erneut erhöht, es stieg von 3,5 Mio. auf 6 Mio. FF.

Zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage bei Plastimécanique ließ Rheinmetall 1974 von Deloitte ein Management-Audit durchführen. Die Prüfer kritisierten zunächst die Summe der aktivierten Forschungs- und Entwicklungsarbeiten als erheblich überhöht: „*Wären alle diese Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zu Lasten der Ergebnisrechnung abgeschrieben worden, hätte die Gesellschaft ohne Zweifel wesentliche Verluste ausweisen müssen.*“¹⁴³¹ Im Folgenden identifizierten sie zahlreiche organisatorische bzw. strukturelle Verbesserungspotenziale. So sollten die Managementfähigkeit der Führungskräfte weiter entwickelt, Verantwortlichkeiten geklärt, Kommunikationswege festgelegt und das gespannte Verhältnis zwischen dem technischen und kaufmännischen Bereich verbessert werden. Ferner wurde vorgeschlagen, die Verkaufsabteilung auszubauen und die Marktforschung und die Entwicklung neuer Verkaufsstrategien zu intensivieren. Das Rechnungswesen sollte verbessert, ein Controlling aufgebaut und der Einkauf durch mehr Preisvergleiche wirtschaftlicher gestaltet werden. Hinsichtlich des Programms wurde angeregt, statt der Spezialmaschinen für einen besonderen Kundenkreis, Standardmaschinen in Massenproduktion zu fertigen oder Lohnfertigungen für andere Rheinmetall-Unternehmen zu übernehmen. Letztlich wurde vorgeschlagen, Konstruktion und Produktion klarer zu trennen und die Produktivität und die Maschinenausnutzung u.a. durch Einführung größerer Serien in der Fertigung zu verbessern.¹⁴³² Diese Hinweise auf teilweise sehr triviale Verbesserungspotenziale in nahezu allen wichtigen betrieblichen Funktionen legen die Annahme nahe, dass sich Plastimécanique in der Mitte der 1970er Jahre organisatorisch in einem desolaten Zustand befand. Zudem verfügte das Unternehmen trotz erheblicher technischer Probleme nicht über einen technischen Geschäftsführer. Ein weiteres Problem sahen die Prüfer auch in der Zusammenarbeit zwischen der Rheinmetall-AG und der französischen Tochtergesellschaft, da die strategische Abstimmung nicht im Rahmen regelmäßiger Zusammenkünfte erfolgte, sondern lediglich in Form von Telefonaten zwischen Rheinmetall-Vorstand Clauser und Plastimécanique

¹⁴²⁹ Plastimécanique, ordentliche Hauptversammlung am 22.06.1973, ZARH C433/15.

¹⁴³⁰ Plastimécanique, Bericht des Aufsichtsrats vom 02.04.1974 über das Geschäftsjahr 1973, ZARH C433/15.

¹⁴³¹ Deloitte Management Audit vom 4.11.74, S. 62, ZARH C433/33.

¹⁴³² Vgl. Deloitte Management Audit vom 4.11.74, ZARH C433/33.

Geschäftsführer Bernhard Fels.¹⁴³³ Auch die Zusammenarbeit zwischen Plastimécanique und Benz & Hilgers ließ aus Sicht des Rheinmetall-Vorstands zu wünschen übrig.¹⁴³⁴ Dennoch kam es zumindest punktuell zu erfolgreichen Kooperationen beider Konzernschwestern im technischen Bereich. 1970 profitierte Plastimécanique in technischer Hinsicht nach eigener Einschätzung von der „wertvollen Hilfe der leitenden Kräfte von Benz & Hilgers“, mit der die bestehende Betriebsausstattung verbessert und eine neue Maschine entwickelt wurde.¹⁴³⁵ 1972 leistete Benz & Hilgers technische Unterstützung bei der Entwicklung der neuen Verpackungsstraßenmodelle F2000 und H sowie bei der Verbesserung und Modernisierung bestehender Modelle. 1973 wurde in Zusammenarbeit mit Benz & Hilgers eine Maschinenlinie für aseptische Verpackungen von Lebensmitteln entwickelt und vorgestellt, mit der eine verbesserte Haltbarkeit der Packgüter erreicht wurde.¹⁴³⁶ 1974 entwickelte Plastimécanique eine Produktlinie zum Abpacken von kosmetischen und pharmazeutischen Produkten in Blisterverpackungen.¹⁴³⁷ Im gleichen Jahr wurde das Werksgelände in Falaise mit dem Ziel erweitert, die mechanische Fertigung auszubauen und die Fertigungstiefe in der Maschinenproduktion zu erhöhen.

1974 und 1975 wies Plastimécanique bei deutlich gestiegenem Umsatz Verluste von jeweils ca. 1,3 Mio. FF offiziell aus. Nachdem ein Rechnungsprüfer Hinweise auf mögliche Bilanzmanipulationen gegeben hatte, beauftragte Rheinmetall im Juni 1976 die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Wollert & Elmendorff, bei Plastimécanique eine Sonderprüfung des Jahresabschlusses 1975 vorzunehmen. Dabei sollten die in der Bilanz ausgewiesenen Vermögens- und Schuldpositionen sowie die wesentlichen Ursachen der Finanz- und Vermögenslage ermittelt werden.¹⁴³⁸ Die Untersuchung ergab eine nicht sachgerechte Bewertung verschiedener Aktiv- und Passivpositionen, die zu geschönten Ergebnissen geführt hatte. Bei sachgerechter Betrachtung ermittelten die Prüfer per 31.12.1975 einen kumulierten Bilanzverlust von 12,4 Mio. FF, dem ein Eigenkapital von 6,1 Mio. FF gegenüberstand. Plastimécanique war damit in Höhe von 6,3 Mio. FF überschuldet. Die Prüfer nahmen insbesondere Bewertungskorrekturen bei den aktivierten Entwicklungs- und Konstruktionskosten vor. Hier waren u.a. Maschinenentwicklungen als werthaltige Vermögenspositionen aufgeführt, die faktisch keinen Wert hatten. Diese „Luftbuchungen“ hatten einen Umfang von 4,9 Mio. FF. Ferner waren verschiedene Vorräte und Forderungen zu hoch bewertet, so dass hier Wertberichtigungen in Höhe von 1,6 Mio. vorgenommen werden mussten. Auch waren Rückstellungen für drohende Verluste und verschiedene Risiken, darunter auch Prozessrisiken im Zusammenhang mit Patentstreitigkeiten, unterlassen worden, deren Gesamtwert die Prüfer auf 2,6 Mio. FF festsetzten. Die von den Prüfern vorgenommenen Wertberichtigungen hatten einen Umfang von 9,8 Mio. FF. Hiervon waren 3,9 Mio. nach dem Grundsatz der kaufmännischen Vorsicht vorzunehmen, die restlichen knapp 6 Mio. hätten aufgrund rechtlicher Vorschriften vorgenommen werden müssen. Damit lag eine Bilanzfälschung erheblichen Ausma-

¹⁴³³ Bernhard Fels stammte aus dem Hause Röchling. Er war zuvor Leiter von Röchling-Stahl in Paris gewesen und hatte aufgrund seiner guten Kontakte in Frankreich beim Erwerb der Beteiligung an Plastimécanique wichtige Dienste geleistet. Vgl. ZARH C433/55.

¹⁴³⁴ Z.B. Beiratssitzung Benz & Hilgers am 08.10.1974: „Probleme in der Zusammenarbeit zwischen BH und Plasti müssen abgebaut werden“, ZARH C422/76.

¹⁴³⁵ Plastimécanique, Bericht des Aufsichtsrats am 04.06.1971, ZARH C433/15.

¹⁴³⁶ Vgl. ZARH, Chronik 1973.

¹⁴³⁷ Rheinmetall-Berlin AG, Unternehmensziele Verpackungstechnik 04.02.1974, ZARH A4/17. Eine Blisterverpackung ist eine Verpackung, die aus einem i.d.R. transparenten Kunststofffolienformteil oben und einem glatten Teil aus Aluminiumfolie oder Pappe unten besteht. Blisterverpackungen sind bei der Verpackung von Tabletten üblich.

¹⁴³⁸ Vgl. im Folgenden Plastimécanique, Bericht über die Sonderprüfung zum Jahresabschluss vom 20.7.76, ZARH C433/32.

ßes vor. Die Ursachen für die schlechte Finanzlage waren nach Einschätzung der Prüfer vielfältig. So wies das Produktions- und Verkaufsprogramm *„teilweise erhebliche Schwächen auf“*, für deren Beseitigung umfangreiche technische Weiterentwicklungen notwendig waren. Diese Probleme waren u.a. auch durch häufige Wechsel in Führungsfunktionen gerade im technischen Bereich verursacht. Mangelnde Kontinuität im Führungsbereich hatte zudem dazu geführt, dass ein überhöhter Personalbestand, der mit erheblichen Kosten verbunden war, nicht rechtzeitig abgebaut wurde. Zudem stiegen die Personalkosten von 1974 auf 1975 trotz eines Personalabbaus um 15% absolut um 2% an, die Personalkosten pro Kopf waren von 1971 bis 1975 um 61% gestiegen.¹⁴³⁹ Weitere Ursachen wurden in der Zahlung überhöhter Lizenzgebühren für einen nicht einsatzfähigen Sterilisator, in hohen Fremdfinanzierungskosten und in erheblichen Belastungen infolge der Aufteilung von Verwaltungsfunktionen auf zwei Standorte gesehen.¹⁴⁴⁰

Die Bilanzfälschungen bei Plastimécanique führten zu Auseinandersetzungen zwischen Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp und seinem Vorgänger F.W. Clauser, der im August 1976 in den Rheinmetall-Aufsichtsrat gewechselt war. Gripp warf Clauser vor, von den Manipulationen gewusst, sie möglicherweise sogar gebilligt zu haben, und den Rheinmetall-Vorstand darüber nicht hinreichend informiert zu haben. Im Zusammenhang mit der beabsichtigten Trennung von Plastimécanique-Geschäftsführer Bernhard Fels, der die Manipulationen vordergründig zu verantworten hatte, erklärte Gripp: *„Ein harter Zugriff wegen zweifelhafter Bilanzmanipulationen dürfte nicht ungefährlich sein, weil mit einiger Sicherheit davon ausgegangen werden muss, dass Herr Fels die Rheinmetall Berlin AG, mit deren Wissen und Billigung bzw. auf deren Auftrag und Weisung hin manche derartigen Maßnahmen vorgenommen sein dürften, mit in die Auseinandersetzung hineinzieht.“*¹⁴⁴¹ In dem umfangreichen Schriftverkehr, den Fels mit dem Rheinmetall-Vorstand im Zusammenhang mit seiner Entlassung führte, behauptete er immer wieder, dass die kritisierten Bilanzmaßnahmen nach französischem Recht zulässig und von Dr. Clauser genehmigt bzw. veranlasst waren. Rheinmetall sei *„bis ins kleinste Detail“* über die tatsächliche wirtschaftliche Situation bei Plastimécanique informiert gewesen.¹⁴⁴² Die Vehemenz und die Art und Weise, in der Bernhard Fels um ein ehrenvolles Ausscheiden aus dem Unternehmen kämpfte, lassen seinen Einwand, er habe letztlich auf Anweisung aus der Konzernzentrale gehandelt, glaubwürdig erscheinen. Im Ergebnis einigten sich Fels und Rheinmetall nach einer längeren Auseinandersetzung gütlich und Fels schied zum 31.12.1976 unter Zahlung einer Abfindung von 234 TFF und unter Übereignung seines Dienstwagens aus dem Konzern aus.

Obwohl Rheinmetall 1974 und 1975 bereits umfangreiche Sanierungsmaßnahmen bei Plastimécanique durchgeführt hatte, waren die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der französischen Tochter nicht gelöst, die Bilanzmanipulationen hatten zudem dafür gesorgt, dass dem Rheinmetall-Vorstand die tatsächliche Lage bei Plastimécanique weitgehend verborgen geblieben war.¹⁴⁴³ Zwar wurde das Verpackungsmaschinenprogramm von Plastimécanique durch den Rheinmetall-Vorstand als *„nach wie vor gut“* eingeschätzt und stellte nach seiner Auffassung eine sinnvolle Ergänzung der Angebotspalette von Benz & Hilgers dar, dennoch sprach der Aufsichtsrat 1976 von einer *„katastrophalen Entwicklung“*. Nach Einschätzung des Vorstandes wurde der Gesamt-

¹⁴³⁹ Vgl. Plastimécanique, Sanierung, ZARH C433/27.

¹⁴⁴⁰ Die Verwaltung war auf Falaise und das 250 km entfernte Courbevoie aufgeteilt.

¹⁴⁴¹ Vgl. im Folgenden: Besprechungsnotiz: Weiterführung der Gesellschaft, 14.6.1976, Gespräch Jürgen Gripp mit den Herren Linke und Reinecke von Benz & Hilgers, ZARH C433/27.

¹⁴⁴² Vgl. Plastimécanique, Bericht über die Plastimécanique für den Aufsichtsrat, 22.11.1976, ZARH C433/27.

¹⁴⁴³ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 25.11.1976, ZARH A23/37.

bereich Verpackungstechnik, den man mit der „Leitfirma“ Benz & Hilgers als „logisch gegliedert“ betrachtete, durch das „Problem Plasti“ ertrags- und führungsmäßig sehr stark belastet.¹⁴⁴⁴ Noch vernichtender fiel das Urteil von Vorstand Jürgen Gripp im Zusammenhang mit seiner Analyse des Zivilbereiches aus. Nach seiner Auffassung wurde Plastimécanique schlecht geleitet, und die Produkte und auch die kaufmännische Verwaltung waren erheblich kritikwürdig.¹⁴⁴⁵ Angesichts der „sehr bedenklichen Lage“ sah er die grundsätzlichen Alternativen Schließung bzw. Verkauf oder Sanierung aus eigener Kraft. Wegen der schwierigen Ertragssituation des Rheinmetall-Konzerns insgesamt im Jahre 1976 verwarf er die erste Option und sprach sich für eine Sanierung aus, bei der von Plastimécanique „weitgehend Selbsthilfe verlangt werden“ müsse. Es dürfe keinerlei „Bilanzkosmetik“ mehr erfolgen und es müsse eine realistische Planung für die nächsten fünf Jahre erstellt werden. Zudem müssten die Kosten mit „äußerster Radikalität“ gesenkt werden, zu prüfen sei auch die Rückkehr zum reinen Montagebetrieb ohne eigene mechanische Fertigung.¹⁴⁴⁶

Die wirtschaftliche Entwicklung der Plastimécanique von der Übernahme durch Rheinmetall bis zur Sanierung unter Leitung von Benz & Hilgers ist aus der folgenden Tabelle ersichtlich:

Tabelle 7.3.1.4 B: Entwicklung der Plastimécanique S.A. ¹⁴⁴⁷
(Wertangaben in TFF)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
Umsatz	k.A.	16.716	17.100	18.316	18.667	27.522	26.435
Exportquote (%)	k.A.	71,3%	81,7%	87,2%	84,4%	78,2%	k.A.
Gesamtleistung	k.A.	17.744	15.657	20.229	23.482	32.029	24.740
Wertschöpfung	k.A.	5.063	5.187	5.882	7.007	6.213	9.039
Betriebsergebnis	k.A.	751	310	854	982	-1.549	-3.582
Jahresergebnis	-992	148	8	316	441	-1.311	-1.297
Cash Flow	k.A.	730	311	1.115	1.249	-341	-411
Umsatzrentabilität	k.A.	4,4%	1,8%	6,1%	6,7%	k.A.	k.A.
Belegschaft	k.A.	128	125	125	150	164	139
Grundkapital	k.A.	2.005	2.005	2.005	2.005	3.500	6.000
Eigenkapital	k.A.	2.320	2.328	2.344	2.785	2.550	4.808
Eigenkapitalquote	k.A.	17,3%	15,8%	12,5%	9,9%	11,8%	k.A.
Eigenkapitalrentabilität	k.A.	31,4%	13,4%	46,7%	44,9%	k.A.	k.A.
Investitionen	k.A.	309	1.928	2.942	2.660	3.948	587
Abschreibungen	k.A.	581	303	799	808	97	856

Die Umsätze stiegen in diesem Zeitraum erheblich an. Die dauerhaft hohe Exportquote zeigt, dass der französische Markt für Plastimécanique nur eine geringe Bedeutung hatte. Die Wertschöpfungsquote von durchschnittlich nur 30% entspricht dem Charakter des Unternehmens als weitgehender Montagebetrieb. Die sehr geringe Eigenkapitalquote korrespondiert in Jahren positiver Ergebnisse mit einer sehr hohen Eigenkapitalrentabilität. Auffällig ist eine deutlich über den Abschreibungen liegende Investitionstätigkeit. Plastimécanique erwirtschaftete in den

¹⁴⁴⁴ Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Vorstands-/ Abteilungsleitersitzungen am 23.01.1976, ZARH A24/21.

¹⁴⁴⁵ Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Unternehmensplanung für den zivilen Bereich – Akte Jürgen Gripp, ZARH A4/50.

¹⁴⁴⁶ Schreiben Jürgen Gripp vom 02.04.1976, Überprüfung der Sanierungsmöglichkeit, ZARH C433/27.

¹⁴⁴⁷ Vgl. Kennzahlen aller Unternehmen, ZARH A21/261 und Jahresabschluss 1975, ZARH C433/27.

Jahren 1970 bis 1975 erhebliche Verluste. Das kumulierte Ergebnis betrug -1,7 Mio. FF, das kumulierte Betriebsergebnis lag sogar bei -2,2 Mio. FF.¹⁴⁴⁸ Auffällig war auch die extrem geringe Liquidität bei Plastimécanique. Diese lag in den Jahren 1970 bis 1973 bei Umsätzen zwischen 16 und 19 Mio. FF und einer Bilanzsumme von ca. 14 Mio. trotz eines Kredites der Rheinmetall Berlin AG von mehr als 400 TFF lediglich zwischen 18 und 141 TFF.¹⁴⁴⁹

Eine Zäsur in der Entwicklung von Plastimécanique erfolgte 1976. In diesem Jahr schrieb die Rheinmetall-Berlin AG aufgrund der massiven Verluste der Tochtergesellschaft den Wert der Unternehmensbeteiligung an Plastimécanique von 3,5 Mio. DM vollständig ab und erklärte sich zudem bereit, einen Verlustanteil von 1.710 TFF bedingt zu übernehmen.¹⁴⁵⁰ In den Gremien des Konzerns wurde der Fortbestand von Plastimécanique ernsthaft in Frage gestellt. So diskutierte der Beirat von Benz & Hilgers die Frage der Überlebensfähigkeit von Plastimécanique durchaus kritisch und erörterte verschiedene Handlungsalternativen.¹⁴⁵¹ Der Verwaltungsrat von Plastimécanique stellte fest, dass die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens *„zur Zeit stark gefährdet ist.“* Der Umsatz ging trotz erhöhter Preise zurück, der Absatz nahm ab und verschob sich von den Großmaschinen zu den kleineren Maschinentypen. Die Zukunftsaussichten wurden auch im Verwaltungsrat kritisch beurteilt: Die Marktposition von Plastimécanique war national wie international schlecht, der französische Markt war an den Konkurrenten Erca verloren, die größeren Maschinen waren veraltet oder hatten sich als Fehlentwicklungen erwiesen und es war noch nicht gelungen, mit den kleineren Spezialmaschinen neue Märkte zu erschließen. Zudem waren die Maschinenpreise und die Betriebskosten bei der deutschen Konkurrenz niedriger. Neben diesen internen Problemen hatten sich auch die externen Rahmenbedingungen verschlechtert. So war der Milchverbrauch in Deutschland rückläufig und tiefgezogene Becher erfuhren zunehmend Konkurrenz durch vorgefertigte Becher. Zur Sanierung des Unternehmens wurden neben einer erheblichen Steigerung der Entwicklungsaktivitäten Rationalisierungen, Personalabbau, die Schließung eines Werks und eine Kapitalerhöhung von 3,5 Mio. auf 6 Mio. FF für erforderlich gehalten. Plastimécanique-Geschäftsführer René Utzmann sah als Alternative zu der von ihm präferierten weiteren Subventionierung durch Rheinmetall lediglich die Möglichkeit eines Verkaufs. Rheinmetall-Vorstand Gripp hielt einen Verkauf wegen der hohen Überschuldung, und eine Liquidation wegen der negativen Auswirkungen auf die Rheinmetall-Konzernbilanz für nicht möglich.¹⁴⁵² Gripp sah als einzige Möglichkeit die Weiterführung und Sanierung von Plastimécanique unter der unmittelbaren und straffen Leitung von Benz & Hilgers, da dieses Tochterunternehmen, im Gegensatz zur Konzernmutter, über intensive geschäftliche Verbindungen mit Plastimécanique sowie über das notwendige fachliche Knowhow verfügte. Der Rheinmetall-Aufsichtsrat beauftragte darauf die Benz & Hilgers GmbH zum 01.01.1977 mit der Durchführung der Sanierung.¹⁴⁵³ Um die geforderte enge Führung über die räumliche Distanz von Düsseldorf nach Falaise zu gewährleisten, waren in Frankreich zuverlässige Vertrauenspersonen für den technischen und kaufmännischen Bereich notwendig, die unmittelbar, schnell und objektiv über die Situation vor Ort berichteten. Für die technische Seite sollte Geschäftsführer Utzmann diese

¹⁴⁴⁸ Hierbei handelt es sich um die offiziell ausgewiesenen Werte, die tatsächlichen Verluste waren deutlich höher.

¹⁴⁴⁹ Vgl. Plastimécanique, Jahresabschlüsse 1970 bis 1973, ZARH Bestand C433.

¹⁴⁵⁰ Diese bedingte Forderung gegen die Muttergesellschaft konnte von Plastimécanique ab dem 01.01.1981 geltend gemacht werden, sofern der Verlustvortrag nicht bis zum 31.12.1980 getilgt war.

¹⁴⁵¹ Benz & Hilgers, Beiratssitzung am 04.05.1976, ZARH C422/76.

¹⁴⁵² Vgl. im Folgenden: Besprechungsnotiz: Weiterführung der Gesellschaft, 14.6.1976, Gespräch Jürgen Gripp mit den Herren Linke und Reinecke von Benz & Hilgers, ZARH C433/27.

¹⁴⁵³ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Sitzung des Aufsichtsrates am 26.11.1976, ZARH A23/6.

Funktion übernehmen, für den kaufmännischen Bereich versuchte man einen ehemaligen leitenden Mitarbeiter von Plastimécanique zu gewinnen. Die Auswahl von Utzmann als Vertrauensperson verwundert insoweit, als man vor seiner Bestellung begründete Zweifel an seiner Eignung hatte und zunächst im Rahmen eines persönlichen Gesprächs klären wollte, ob Utzmann hinsichtlich seines persönlichen Engagements für Plastimécanique und trotz seiner *„bisher augenscheinlich etwas dubiosen Dienst- und Pflichtauffassung“* für die Aufgabe geeignet war. Tatsächlich wurde Utzmann 1977 nach dem Ausscheiden von Bernhard Fels alleiniger Geschäftsführer von Plastimécanique.¹⁴⁵⁴ Benz & Hilgers übernahm neben der Gesamtsteuerung auch die Programmplanung für die Plastimécanique S.A., die auf einen reinen Fertigungsbetrieb reduziert wurde.¹⁴⁵⁵ Ihre weitere Sanierung bzw. Konsolidierung lag damit in den Händen der Benz & Hilgers-Geschäftsführung, die, wie der Beirat feststellte, *„durch das erhebliche Engagement bei Plastimécanique ... in einem ganz besonderen Maße gefordert“* war.¹⁴⁵⁶ Diese konzentrierte sich darauf, durch Kontrolle der Kostenentwicklung und Erhöhung der rückläufigen Umsätze die Geschäftsentwicklung bei Plastimécanique weiter zu konsolidieren. Zwar gelang es, den Umsatz gegenüber dem Vorjahr um ca. 10% zu steigern, allerdings wurden zu wenig Standardprodukte nachgefragt, sondern ganz überwiegend Prototypen und Neuentwicklungen, was mit einem hohen Entwicklungskostenrisiko verbunden war. Die Aussichten wurden daher eher vorsichtig beurteilt: *„Es muss davon ausgegangen werden, dass 1977 zwar die organisatorischen, auf Missmanagement und mangelndem Kostenbewusstsein beruhenden Verlustquellen beseitigt werden konnten, daß aber 1978 Plasti mit den technischen Risiken, die aus den Neuentwicklungen resultieren, fertig werden muss. ... Es ist nicht möglich, die Geschäfts- und Ertragsentwicklung des Jahres 1978 mit annähernder Sicherheit vorauszusagen.“*¹⁴⁵⁷

Im Rahmen der Neustrukturierung des Verpackungsbereichs übertrug Rheinmetall im Juni 1977 seine Anteile an Plastimécanique kostenfrei auf die Benz & Hilgers GmbH. Hierdurch sollte die enge Anbindung der französischen Tochtergesellschaft an Benz & Hilgers auch in technischer und vertrieblicher Hinsicht weiter verstärkt werden.¹⁴⁵⁸ Zur Verbesserung seiner Kapitalstruktur erhielt Plastimécanique 1977 von Benz & Hilgers ein für zehn Jahre unkündbares Konzerndarlehen. Außerdem übernahm Benz & Hilgers für Plastimécanique die Bürgschaft für ein aus Patentansprüchen eines französischen Wettbewerbers resultierendes Prozessrisiko.¹⁴⁵⁹ Benz & Hilgers stellte Plastimécanique auch in den folgenden Jahren erhebliche finanzielle Mittel zur Verfügung und unterstützte die französische Tochtergesellschaft auch in technischer Hinsicht. So konnte Plastimécanique sein Programm weiter entwickeln und an die aktuellen Markterfordernisse anpassen. Mit dieser Programmanpassung konnte eine *„erhebliche Belegung des Geschäfts“* erreicht werden.¹⁴⁶⁰

Die von Benz & Hilgers vorgenommenen Sanierungsmaßnahmen bei Plastimécanique waren im Ergebnis erfolgreich. Zwar liegen Zahlen zur weiteren Geschäftsentwicklung nicht vor, der

¹⁴⁵⁴ Tatsächlich erwies sich die Personalentscheidung zu Gunsten von Utzmann als problematisch. Er erwies sich als schwer zu führen, wenig kooperativ und illoyal. 1978 und 1978 kam es zu erheblichen Auseinandersetzungen zwischen Rheinmetall und Utzmann. Vgl. ZARH C433/24.

¹⁴⁵⁵ Vgl. Besprechung der Kapitalvertreter mit dem Vorstand am 24.11.1976, ZARH A23/158.

¹⁴⁵⁶ Vgl. Benz & Hilgers, Beiratssitzung am 02.03.1977, ZARH C422/122.

¹⁴⁵⁷ Benz & Hilgers, Geschäftsbericht 1977, ZARH C422/93.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1976, ZARH A21/31.

¹⁴⁵⁹ Vgl. Benz & Hilgers GmbH, Jahresabschluss 1979, ZARH C422/46.

¹⁴⁶⁰ Benz & Hilgers, Geschäftsbericht 1978, ZARH C422/81 und Plastimécanique, Schreiben vom 25.10.1979, ZARH C433/24.

Rheinmetall-Aufsichtsrat formulierte aber für 1980 die Erwartung eines erstmals wieder positiven Ergebnisses für die französische Tochtergesellschaft und betrachtete dieses Jahr, in dem Plastimécanique in Frankreich wieder einen Marktanteil von 50% erreicht hatte, als „eine grundsätzliche Wende in der Leistungs- und Ertragslage“ des Unternehmens.¹⁴⁶¹ Bei weiterhin gewährter technischer und kaufmännischer Unterstützung von Benz & Hilgers setzte sich die positive Entwicklung der Plastimécanique Anfang der 1980er Jahre fort; das eingetretene „stürmische Wachstum“ machte sogar eine Kapitalerhöhung erforderlich.¹⁴⁶²

Die Beteiligung von Rheinmetall an Plastimécanique diente der Programmerweiterung und des Knowhow-Erwerbs in Bezug auf Maschinen zur Verpackung mit Kunststoffmaterial. Sie setzte damit die mit dem Erwerb von Benz & Hilgers begonnene Diversifizierung in den Verpackungsmaschinenbau logisch fort, indem sie diese um die Verarbeitung eines zusätzlichen Verpackungsmaterials erweiterte. Ein solcher Schritt war für die Rheinmetall-Verpackungstechnik notwendig, um an dem klaren Trend zur Kunststoffverpackung partizipieren zu können und den technischen Anschluss in Bezug auf die Entwicklung bei den Verpackungsmaterialien nicht zu verlieren. In wirtschaftlicher Hinsicht hingegen erwies sich diese Beteiligung als großer Verlustbringer, der erst im Zuge der Neustrukturierung des Verpackungsbereiches unter der Führung von Benz & Hilgers Ende der 1970er Jahre saniert werden konnte.

7.3.1.5 Herlan & Co. Maschinenfabrik KG, Karlsruhe (1973)

Im September 1973 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG die Herlan & Co. Maschinenfabrik KG in Karlsruhe sowie die Herlan Verwaltungsgesellschaft GmbH. Herlan stellte Maschinen und Anlagen für die Produktion von Metallverpackungen wie Tuben oder Dosen her. Primäres Ziel dieser Akquisition war die Erweiterung des Rheinmetall-Verpackungsmaschinenprogramms, das bis dahin lediglich Maschinen für die Packmittel Papier und Kunststoff umfasste, um Maschinen für Packmittel aus Metall.¹⁴⁶³ Die Rheinmetall-Verpackungstechnik sollte künftig auch den Markt der metallischen Verpackungen erschließen. Hierfür bereits begonnene eigene Entwicklungen wollte man durch einen entsprechenden Unternehmenserwerb ergänzen. Man sah insgesamt gute Zukunftsaussichten für metallische Verpackungen, wegen der Umweltfreundlichkeit des Materials insbesondere für solche aus Aluminium, zumal diese auch für den bisherigen Problem-schwerpunkt der Rheinmetall-Verpackungstechnik, die Verpackung von Nahrungsmitteln flüssiger bis plastischer Konsistenz, insbesondere für Molkereiprodukte, gut geeignet waren. Von der Ergänzung des vorhandenen Programms um Maschinen für Metallverpackungen versprach man sich eine deutliche Stärkung der Marktposition der Rheinmetall-Verpackungstechnik. Zudem bestanden Anknüpfungspunkte an das bestehende Rheinmetall-Programm im Bereich der Umformtechnik, da Aluminium in der Verpackungsindustrie zumeist durch einen spanlosen Umformvorgang wie Biegen, Tiefziehen oder Fließpressen bearbeitet wurde und Maschinen für solche Umformvorgänge zum Programm der Rheinmetall-Umformtechnik gehörten.¹⁴⁶⁴ Insoweit

¹⁴⁶¹ Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH A23/46 und Benz & Hilgers GmbH, Aufsichtsratssitzung am 17.03.1981, ZARH C422/110. An anderer Stelle (Aufsichtsratssitzung am 19.06.1979 ZARH C433/16) finden sich Hinweise auf positive Jahresergebnisse bereits für die Jahre 1977 und 1978.

¹⁴⁶² Vgl. Benz & Hilgers, Unternehmensplanung/Aufsichtsrat 1980/1981, ZARH C422/110.

¹⁴⁶³ Vgl. im Folgenden Vorlage für den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG vom 02.03.1973, ZARH C424/49.

¹⁴⁶⁴ Die Zuordnung von Herlan zu den verschiedenen Geschäftsbereichen war nicht eindeutig. So wurde Herlan überwiegend der Verpackungstechnik zugeordnet, teilweise aber auch der Umformtechnik.

stellte das Herlan-Programm eine Brücke zwischen den Rheinmetall Geschäftsbereichen Verpackungstechnik und Umformtechnik dar; es ergänzte die Verpackungstechnik marktbezogen und die Umformtechnik technologisch, ohne zu Programmüberschneidungen zu führen.

Rheinmetall war durch eine Marktanalyse im Zusammenhang mit der Prüfung eines möglichen Erwerbs der Ahlener Leifeld und Co. Werkzeug- und Maschinenfabrik auf Herlan aufmerksam geworden.¹⁴⁶⁵ Bei Frieder Herlan, dem Hauptgesellschafter und Sohn des Unternehmensgründers, hatten vor der über die Rheinmetall-Hausbank vermittelten Kontaktaufnahme keinerlei Verkaufsabsichten bestanden. Die 1917 gegründete Herlan-Maschinenfabrik firmierte als Kommanditgesellschaft mit einem Kapital von 6 Mio. DM. Kommanditisten waren der Geschäftsführer Frieder Herlan mit einer Kapitaleinlage von 5.250 TDM und seine Kinder Rolf-Peter, Ines und Thomas mit einer Kapitaleinlage von jeweils 250 TDM. Komplementär war die Herlan-Verwaltungsgesellschaft GmbH, die ebenfalls Frieder Herlan und seinen Kindern gehörte. Herlan verfügte über eine Vertriebstochter in den USA, exportierte in 40 Länder der Welt, der Exportanteil betrug 1973 mehr als 80%, und unterhielt ein umfangreiches Vertreternetz im In- und Ausland. Die Bilanzsumme betrug 27,5 Mio. DM. Das Unternehmen beschäftigte ca. 500 Mitarbeiter und betrieb zwei Werke in Karlsruhe, wovon eines erst zwei Jahre vor der Übernahme durch Rheinmetall errichtet worden war. Allerdings bestand für die nächsten Jahre ein Investitionsbedarf für neue Bearbeitungsmaschinen. In den Jahren vor der Übernahme durch Rheinmetall war das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich gewesen. Der Umsatz war von 21,3 Mio. DM 1969 auf durchschnittlich 29 Mio. in den Jahren von 1970 bis 1972 gestiegen. Der Gewinn hatte sich von 1,2 Mio. 1969 auf durchschnittlich 2,6 Mio. DM in den Jahren von 1970 bis 1972 mehr als verdoppelt, und die Umsatzrendite vor Steuern betrug ein Jahr vor Übernahme beinahe 10%. Für 1973 wurde ein gleich gutes Ergebnis wie 1972 erwartet; der Auftragsbestand 1973 betrug 25 Mio., das bilanzielle Eigenkapital 6,2 Mio. DM. Herlan war damit ein solides Unternehmen, das zum Zeitpunkt des Erwerbs durch Rheinmetall gute Gewinne erwirtschaftete. Dementsprechend war auch die Erwartungshaltung für die Zukunft: Rheinmetall erwartete eine langfristige Umsatzrendite von 6% bis 8% bzw. eine Eigenkapitalrendite von 20% bis 25%.

Rheinmetall erwarb alle Anteile beider Herlan-Gesellschaften zu einem Kaufpreis von 7 Mio. DM. Der Substanzwert der Gesellschaften ausschließlich der nicht mitveräußerten Grundstücke, Herlan besaß damit keinerlei Grundbesitz, war mit 8 Mio. DM bestimmt worden. Rheinmetall mietete die im Besitz von Frieder Herlan verbliebenen Immobilien zu einem umsatzabhängigen Mietzins von 1,5% an, der nach einer Vergrößerung der angemieteten Fläche mit Wirkung zum 01.01.1975 auf 1,75% erhöht wurde. Frieder Herlan blieb mit einem auf fünf Jahre befristeten Vertrag Geschäftsführer des Unternehmens. Der Rheinmetall-Aufsichtsrat fasste den Beschluss zum Erwerb von Herlan auf Empfehlung seines Vorsitzenden Gußmann auf der Grundlage einer schriftlichen Vorlage ohne Erörterung im schriftlichen Umlaufverfahren. Die Rheinmetall-Berlin AG übte ihren Einfluss als Gesellschafter bei der Herlan KG durch die Entsendung von Mitgliedern des Konzernvorstands in den Beirat aus.

Zum Fertigungsprogramm von Herlan gehörten Maschinen und vollautomatische Anlagen zur Herstellung fertig bedruckter Tuben mit Tagesleistungen von mehr als 100.000 Stück, sowie zur Herstellung bedruckter Aerosoldosen, Tablettenhülsen und Konservendosen aus Aluminium oder Stahlblech. Weiterhin produzierte Herlan Kniehebelpressen für die Kaltumformung, Ma-

¹⁴⁶⁵ Vgl. Kapitel 7.4: nicht verwirklichte Beteiligungen.

schinen zur Herstellung von Zinkbechern für Batterietrockenzellen und Kondensatoren, Lackier- und Druckanlagen für den Runddruck auf Hohlkörpern aus Metall oder Kunststoff und Gewinde-drückmaschinen zum Bearbeiten von Schraubdeckeln. Nach Einschätzung des Rheinmetall-Vorstands besaß Herlan einen ausgezeichneten Ruf und eine besondere Marktposition im Pressenbau, da man diese vollständig selbst fertigte. Zudem wurden diese Pressen auch in der Munitionsherstellung verwendet. „Herlan entwickelte die ersten Tubenpressen und dürfte als führender Entwickler von Tubenpressen eine sehr gute Marktposition einnehmen.“¹⁴⁶⁶ Die Exportmöglichkeiten schätzte man „wegen des zum Teil konkurrenzlosen Maschinen- und Anlagenprogramms“ als ausgezeichnet ein und sah auch keine Bedrohung durch Währungsrisiken. Die Rheinmetall-Verantwortlichen hielten Aluminium für einen Werkstoff der Zukunft, der aufgrund seiner Materialeigenschaften (Gewicht, Verformbarkeit) sowie seiner Vorteile in Bezug auf Hygiene und Umweltverträglichkeit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Feinblech und Kunststoff besaß und besonders für Verpackungszwecke geeignet war. Man erwartete daher eine Zunahme von Aluminiumverpackungen für Lebensmittel und Getränke sowie für chemische und pharmazeutische Produkte. Zudem sah man gute Aussichten für leichte Aluminiumformteile in der Luft- und Raumfahrt. Aus diesem Grunde maß Rheinmetall dem besonderen Knowhow Herlans bei der Aluminiumbearbeitung große Bedeutung bei. Rheinmetall betrachtete die Herlan-Produkte als Spezialitäten eines mittelständischen Anbieters mit wenig verbreitetem spezifischem Knowhow. Diese ließen als Nischenprodukte eine dauerhaft auskömmliche Rendite erwarten, da ihr Absatzmarkt zu klein war, um für ein Großunternehmen interessant zu sein. Rheinmetall wollte in diesen Markt eindringen und den Spezialitätencharakter der Produkte auch künftig pflegen und weiter ausbauen.¹⁴⁶⁷ Um für den Kunden Problemlösungen der Verpackungstechnik aus einer Hand anzubieten, sollte Herlan eng mit Benz & Hilgers und Plastimécanique zusammenarbeiten.

Entgegen den hoch gesteckten Erwartungen beim Erwerb von Herlan verlief die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den folgenden Jahren nicht erfolgreich.

Tabelle 7.3.1.5 Entwicklung der Herlan KG bzw. GmbH. ¹⁴⁶⁸

(Wertangaben in TDM)

	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Umsatz gesamt	27.200	36.000	29.709	30.250	33.278	34.006	20.923	25.194	41.090	44.447	39.792	37.280
davon Export	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	22.140	28.150	12.743	18.234	34.399	38.962	34.920	34.141
Auftragseingang	k.A.	30.000	32.000	35.600	22.300	22.500	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragsbestand	k.A.	21.600	23.900	29.500	19.500	5.500	k.A.	k.A.	k.A.	19.000	21.600	10.700
Ergebnis	2.800	3.200	714	216	504	1.457	-3.135	-2.429	-458	-1.819	-4.859	-1.762
Ergebnis aus Beteiligung an Metzger & Becker								0	422	141	366	84
Mitarbeiter	k.A.	487	426	419	397	365	342	366	400	420	346	272
Bilanzsumme	k.A.	k.A.	25.701	26.939	28.631	19.925	15.009	22.615	41.913	40.746	47.525	50.562
Eigenkapital	k.A.	k.A.	7.117	7.117	7.107	7.107	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051	7.051

¹⁴⁶⁶ Vorlage für den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG vom 02.03.1973, ZARH C424/49.

¹⁴⁶⁷ Rede des Rheinmetall-Vorstands anlässlich einer Betriebsversammlung bei Herlan am 14.09.1973, ZARh C424/10.

¹⁴⁶⁸ Herlan, Abschlüsse 1976-1983, ZARH Bestand C424, Notiz vom 15.7.1976, ZARH C424/15, Beirat 10.5.76, ZARH C424/16.

Nachdem Herlan 1973 mit einem Umsatz von 35,7 Mio. DM und einem Gewinn von 3.226 TDM das beste Ergebnis seit seinem Bestehen erwirtschaftet hatte, verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage in den folgenden Jahren dramatisch. Die durchschnittlichen Umsätze sanken deutlich unter das Niveau des Erwerbsjahres. Die Ergebnisse gingen in noch stärkerem Maße zurück, und ab 1978 wurden erhebliche Verluste erwirtschaftet. Ab 1975 sanken zudem die Investitionen deutlich. Das Jahr 1976 war zudem mit einem massiven Auftragseinbruch verbunden, der sich auch in den folgenden Jahren fortsetzte.¹⁴⁶⁹ Diese Entwicklung bewertete der Rheinmetall-Vorstand 1976 wie folgt: *„Was uns im Fall Herlan große Sorge bereitet ist die Tatsache, dass mit Ausnahme des Jahres 1973 die Umsätze auf gleichem Niveau stagnieren, was preisbereinigt einen ständigen Rückgang seit 1971 bedeutet. Dieser ständig weiter abnehmenden Realleistung stehen Kostensteigerungen gegenüber, die zu einem nicht geringen Teil durch mangelhafte Koordinierung zwischen Ihnen und uns verursacht worden sind. Wir meinen hier insbesondere den Neubau des Werkes 2. Sollten wir wirklich zu einer Absprache hinsichtlich einer höheren Mietzahlung an die Grundstücksgesellschaft kommen, so würden wir auf absehbare Zeit als Betriebsgesellschaft in die roten Zahlen kommen.“*¹⁴⁷⁰

Für die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage bei Herlan identifizierte der Rheinmetall-Vorstand neben nationalen und internationalen konjunkturellen Einflussfaktoren verschiedene weitere Ursachen. So stand die Gesellschaft, die sehr stark vom Export – auch in den Ostblock – abhängig und damit auch anfällig für Währungsschwankungen und Importbeschränkungen war, zunehmend in einem Wettbewerb mit deutlich günstigeren Anbietern.¹⁴⁷¹ Preissteigerungen waren auf dem Markt nicht durchzusetzen, und für Herlan bestand aufgrund seiner ungünstigen Kostenstruktur – die Material- und Lohnkosten sowie der Personalaufwand je Mitarbeiter waren seit 1974 deutlich gestiegen – kein Spielraum für Preissenkungen. Das Ergebnis von Herlan wurde neben den gestiegenen Material- und Personalkosten auch durch hohe Zinsen belastet, die an die Rheinmetall-Berlin AG als Darlehensgeber gezahlt werden mussten. Zum 31.12.1976 betrugen die Darlehen der Muttergesellschaft an Herlan 12,4 Mio. DM. Allerdings waren die hierfür berechneten Zinssätze geringer als der übliche Kapitalmarktzins.

Nach Einschätzung des Beirates bildete das durch innerbetriebliche Schwierigkeiten und Probleme im Ostblockgeschäft gekennzeichnete Jahr 1976 einen Tiefpunkt in der Entwicklung des Unternehmens.¹⁴⁷² Zur Konsolidierung wurde ein aus Personalabbau, Erhöhung der Fremdfertigung zur Kostensenkung, Abbau von Lagerbeständen und verstärktem Einsatz von Handelsware bestehender Maßnahmenplan beschlossen. Im Falle eines weiteren Auftragsrückgangs hielt man zudem Kurzarbeit für erforderlich. Dem als *„Anschrumpfen gegen die Kosteninflation“* bezeichneten Konsolidierungsplan waren jedoch insoweit Grenzen gesetzt, als der Beirat einen Mindestumsatz von 30 Mio. DM zur Fixkostendeckung für notwendig hielt: *„Zudem könnte der Schrumpfungsgrad gegen eine Grenze laufen, die die Existenz des Unternehmens gefährdet.“*¹⁴⁷³ 1976

¹⁴⁶⁹ Vgl. Herlan Unternehmensplanung, ZARH C424/15. 1978 bezeichnete der Rheinmetall Vorstand die Auftragslage als „katastrophal“, vgl. Vorstands- und Abteilungsleitersitzungen 1978, ZARH A24/23.

¹⁴⁷⁰ Vgl. Angeblich schlechte Darstellung von Herlan im Geschäftsbericht der Rheinmetall Berlin AG 1975, Schreiben an Frieder Herlan vom 17.08.1976, ZARH C424/15. In dieser Bewertung wird zudem deutlich, dass die Abhängigkeit der Herlan KG von ihrem ehemaligen Eigentümer als Vermieter der für die Produktion notwendigen Immobilien ein wirtschaftliches Risiko barg.

¹⁴⁷¹ Vgl. Beiratssitzung am 10.05.1976, ZARH C424/16. Der Exportanteil betrug mehr als 80% und der Wettbewerb insbesondere aus Italien und Großbritannien bot ca. 30% günstiger an.

¹⁴⁷² Vgl. Herlan, Sitzung des Beirates am 04.04.1976, ZARH C424/16.

¹⁴⁷³ Herlan, Sitzung des Beirates am 08.11.1976, ZARH C424/16.

wurde die Firma geändert und die Herlan KG in die Herlan & Co. Maschinenfabrik GmbH, umgewandelt, die Herlan Verwaltungsgesellschaft wurde im gleichen Jahr liquidiert.¹⁴⁷⁴ Die Herlan GmbH schloss am 15.11.1976 einen Ergebnisabführungsvertrag mit der Rheinmetall-Berlin AG.

Obwohl der Rheinmetall-Vorstand eine enge Zusammenarbeit zwischen Herlan und den anderen Konzerngesellschaften anstrebte und der Punkt „Zusammenarbeit mit Gruppenfirmen“ regelmäßig Gegenstand von Sitzungen des Beirats war, entsprach die tatsächliche Kooperation innerhalb des Konzerns nicht den Erwartungen der Konzernführung. Anfänglich wurde die Kooperationsbereitschaft von Herlan positiv bewertet und eine gute Zusammenarbeit mit den Schwestergesellschaften Malmedie¹⁴⁷⁵ und Elan¹⁴⁷⁶ festgestellt.¹⁴⁷⁷ 1974 wurden auf Wunsch des Beirats Elan-Befehlsgeräte bei Herlan eingeführt. Diese waren zwar teurer als Konkurrenzprodukte, Herlan sollte die Mehrkosten von ca. 60 TDM jährlich jedoch im Gruppeninteresse tragen.¹⁴⁷⁸ Aber bereits 1976 klagte der Rheinmetall-Vorstand: „Die mit dem Kauf von Herlan erwünschte Zusammenarbeit zwischen Herlan und der Verpackungsgruppe sowie mit der Umformgruppe fand jedoch nicht statt.“ Zur Gewährleistung einer „konstruktiven und dynamischen Produktpolitik“ müsse die erwünschte enge Zusammenarbeit zwischen der Umformgruppe und Herlan durch eine möglichst intensive Betreuung des Herlan-Umformprogramms durch Malmedie „entscheidend forciert werden“. ¹⁴⁷⁹ Eine Eingliederung von Herlan in den Bereich Verpackungstechnik hielt man für unmöglich und verfolgte das Ziel, Herlan mit den Schwestergesellschaften Fischer & Co. und Kunzmann¹⁴⁸⁰ zu einer süddeutschen Gruppe Umformtechnik zusammenzufassen.¹⁴⁸¹ Aus den Jahresabschlüssen, in denen Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber Konzernunternehmen ausgewiesen sind, lassen sich, wenngleich in einigen Jahren solche Positionen in Größenordnungen von einigen hunderttausend DM auftauchen, intensive wirtschaftliche Verflechtungen zwischen Herlan und anderen Konzernunternehmen nicht herleiten. Einen Hinweis auf den möglichen Umfang gibt der Abschluss 1980, der feststellt, dass der Umsatz mit Konzerngesellschaften, der im Vorjahr noch 4,9% betragen hatte, auf 0,5% im Jahre 1980 zurückgegangen sei.¹⁴⁸²

In technischer Hinsicht beschäftigte sich Herlan mit der Entwicklung von Maschinen zur Fertigung von Dosen aus lackiertem Stahlblech und Aluminium, da man Getränkedosen für einen großen Zukunftsmarkt hielt. In diesem Zusammenhang begann Herlan auch mit Entwicklungsarbeiten für Pressen zur „Abstreckung“, einem neuartigen Verfahren zur Herstellung von Getränke- und Konservendosen. Zudem arbeitete man an der Entwicklung von Maschinen zur Herstellung von Feuerlöschern mit Aluminiumgehäuse, von Maschinen für die Herstellung von Zinkbechern für Batterien sowie an der Weiterentwicklung und Leistungserhöhung mechanischer Pressen. Das Feuerlöcherprojekt musste allerdings aufgrund der Preisentwicklung bei Aluminium zurückgestellt werden, und die als strategisch wichtig erkannte Großentwicklung von Ge-

¹⁴⁷⁴ Rheinmetall Berlin AG: Jahresabschluss zum 31.12.1976, ZARH A21/31.

¹⁴⁷⁵ Die Malmedie und Co. Maschinenfabrik GmbH war 1972 von Rheinmetall erworben worden. Vgl. Kapitel 7.3.2.3.

¹⁴⁷⁶ Die Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH war 1969 von Rheinmetall erworben worden. Vgl. Kapitel 7.3.3.3.

¹⁴⁷⁷ Vgl. Herlan: Beiratssitzungen am 29.03.1974 und 14.11.1975, ZARH C424/16.

¹⁴⁷⁸ Vgl. Herlan: Beiratssitzung am 11.11.1974, ZARH C424/16.

¹⁴⁷⁹ Vgl. Notiz zur Marktstellung von Herlan vom 06.09.1976, ZARH C424/16.

¹⁴⁸⁰ Die Fischer & Co. GmbH und die Kunzmann GmbH waren 1972 von Rheinmetall erworben worden, Vgl. Kapitel 7.3.2.4 und 7.3.2.5.

¹⁴⁸¹ Rheinmetall Berlin AG, Besprechungen der Vertreter der Anteilseigner mit dem Vorstand am 24.11.1976, ZARH A23/158.

¹⁴⁸² Herlan GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1980, ZARH C424/42.

tränkedosens wurde aus finanziellen Gründen nicht realisiert. Letztlich bemühte sich Herlan um Zulieferaufträge für die Rheinmetall-Wehrtechnik im Bereich der Kaltverformung z.B. im Zusammenhang mit der Fertigung von 20mm-Munitionshülsen.

Der Beirat bewertete die Entwicklungstätigkeit und Marktfähigkeit der Herlan-Produkte 1976 kritisch. Er beklagte, dass die zwischen der Rheinmetall-Berlin AG und Herlan besonders intensiv geführten Diskussionen über die Weiterentwicklung von Herlan-Produkten, etwa in Bezug auf die Dosenherstellung nach dem Abstreckverfahren oder die Leistungserhöhung bei den Pressen, zu keinem Ergebnis geführt hätten. *„Die bei der AG befürchtete Entwicklung scheint ... schneller als erwartet eingetreten zu sein. Herlan wird zunehmend auf kleiner werdende Märkte abgedrängt. Herlan nimmt am expandierenden Getränkemarkt wie auch an anderen Einsatzmöglichkeiten der abgesteckten Dose sowie an anderen modernen Entwicklungen der Packmittelherstellung aus Alu- und Weißblech nicht teil.“*¹⁴⁸³ Zudem seien die Herlan-Maschinen den Wettbewerbsprodukten von Krupp und Schuler technisch unterlegen.

Zwar befand der Beirat, dass hinsichtlich des Geschäfts mit den Tubenherstellungsmaschinen, das wichtigster Umsatzträger blieb, Nachteiliges nicht festzustellen sei, dennoch stand die Metalltube in den folgenden Jahren in einem intensiven Wettbewerb mit den aufkommenden Kunststofftuben. Gleichwohl blieb der Bau von Maschinen und Anlagen für die Herstellung von Aluminiumtuben Schwerpunkt der Produktion bei Herlan.¹⁴⁸⁴ Aus dem Festhalten Herlans an der Zahnpastatube aus Metall, während der Wettbewerb zunehmend auf Kunststofftuben umstellte, folgert Leitzbach, dass einige Herlan-Produkte ihren Ertrags- und Technologiehöhepunkt längst überschritten hatten und notwendige Produktinnovationen unterblieben waren.¹⁴⁸⁵ Bei den Maschinen für die Stahlteilumformung bestand eine Abhängigkeit von der Automobilindustrie und der Absatz von Kondensatorbechern und Batteriebechern stagnierte. Entsprechend kritisch betrachtete Rheinmetall Vorstand Jürgen Gripp die Zukunftsaussichten Herlans 1977 gleichfalls skeptisch: *„Das Grundproblem der Firma Herlan ist noch nicht gelöst und scheint auch für die Zukunft ungelöst zu bleiben.“*¹⁴⁸⁶

Im Juli 1977 wurde neben Frieder Herlan ein Günter Schneider zum Geschäftsführer der Herlan GmbH berufen, Frieder Herlan schied zum 31.12.1978 aus dem Unternehmen aus.¹⁴⁸⁷ 1978 wurde Herlan von der Rheinmetall Berlin-AG auf die neue Zwischenholding Rheinmetall Umformtechnik RUT und 1980 auf die Rheinmetall-Verpackungstechnik übertragen. 1979 erwarb Herlan zum Preis von 400 TDM einen Anteil von 50% an dem Zulieferer Metzger & Becker Trocknungsanlagen und Gerätebau in Tuttlingen. Diese produzierte Ofen- und Trocknungsanlagen sowie Speichergeräte. 1982 wurden auch die restlichen Anteile erworben. Metzger & Becker erwirtschaftete von 1980 bis 1983 durchaus beachtliche Gewinne, die in das Ergebnis von Herlan eingingen, dieses blieb dennoch erheblich negativ.¹⁴⁸⁸

¹⁴⁸³ Herlan, Beirat, Einschätzung zur Marktstellung vom 06.09.1976, ZARH C424/16.

¹⁴⁸⁴ Vgl. Herlan GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1980, ZARH C424/42 und 1983, ZARH C424/32.

¹⁴⁸⁵ Leitzbach: Rheinmetall, S. 676.

¹⁴⁸⁶ Herlan, Beiratssitzung am 04.04.1977, ZARH C424/16.

¹⁴⁸⁷ Herlan GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1978, ZARH C424/46. Leitzbach kritisiert das lange Verbleiben Frieder Herlans in dieser Funktion, das mit der Notwendigkeit eines Know-how-Erhalts begründet wurde. Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 676.

¹⁴⁸⁸ Herlan GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1980, ZARH C424/42, Chronik 1982 und Leitzbach: Rheinmetall, S. 693.

Ende 1983 stellte der Rheinmetall Aufsichtsrat fest, das Herlan u.a. auch wegen erheblicher Überkapazitäten in der tuben- und dosenherstellenden Industrie weiterhin Probleme haben werde.¹⁴⁸⁹ Der Auftragsbestand war in diesem Jahr weiter abgesunken, und man rechnete mit einem weiteren Rückgang im Jahre 1984.

Dem Erwerb von Herlan lag die Absicht des Rheinmetall-Vorstands zu Grunde, auch den Markt der metallischen Verpackungen zu erschließen und das Verpackungsmaschinenprogramm, das bis dahin lediglich Maschinen zur Verarbeitung der Packmittel Papier und Kunststoff umfasste, um Maschinen für Packmittel aus Metall zu erweitern. Ferner sah man Anknüpfungspunkte an den Geschäftsbereich Umformtechnik. Der Erwerb Herlans zur Programmergänzung ist aus der Perspektive des Geschäftsbereichs Verpackungstechnik strategisch zunächst wenig nachvollziehbar, denn die Rheinmetall-Verpackungstechnik fertigte vornehmlich Maschinen zur Verpackung bzw. zum Abfüllen von Packgütern in gegebene Packmittel, nicht aber die Packmittel selbst. Insoweit hätte eine logische Programmerweiterung in der Fertigung von Maschinen zum Befüllen von Tuben oder Dosen aus Metall bestanden. Diese erfolgte jedoch nicht. Allerdings kann der Vorstoß in die Fertigung von Maschinen zur Herstellung von Packmitteln aus Sicht der Verpackungstechnik auch als eine Form der vertikalen Diversifikation betrachtet werden und wäre insoweit schlüssig. Plausibler hingegen erscheint der Herlan-Erwerb aus der Perspektive der Umformtechnik, für die er tatsächlich eine Programmerweiterung bedeutete; entsprechende Anknüpfungspunkte waren auch im Kontext der Akquisition gesehen worden. Tatsächlich kam es 1973 zu dem Versuch einer von der Muttergesellschaft gesteuerten gesellschaftsübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Benz & Hilgers, Herlan und Malmedie zur Herstellung von Aluminiumdosen für Bier und Milch.¹⁴⁹⁰

In wirtschaftlicher Hinsicht war der Erwerb von Herlan nicht erfolgreich. Das Unternehmen war ein massiver Verlustbringer, dessen kumulierte Verluste von 1973 bis 1983 mehr als 8,3 Mio. DM betrugen.¹⁴⁹¹

7.3.1.6 Die „englische Gruppe“ (1974)

Im Juni 1974 erwarb Rheinmetall eine Mehrheitsbeteiligung von 73% an den in Bristol ansässigen englischen Unternehmen Auto Precision Group Ltd. (APG) und Bristol Packaging Machines Ltd. (BPM). Beide Unternehmen waren über eine gemeinsame Geschäftsführung verbunden und verfügten über die gleichen Gesellschafter.¹⁴⁹² Die bisherigen Hauptgesellschafter John P. Turley und Edwin J. Woodman hatten Rheinmetall im März 1974 angeboten, die Unternehmen zu kaufen oder sich an ihnen zu beteiligen. Mit der Beteiligungshöhe von 73% wollte Rheinmetall einerseits einen beherrschenden Mehrheitseinfluss sicherstellen, andererseits sollte durch die doch ansehnliche Höhe der Minderheitsbeteiligung gewährleistet werden, dass die Geschäfts-

¹⁴⁸⁹ Rheinmetall Berlin AG, Sitzung des Aufsichtsrats am 08.12.1983, ZARH A23/145.

¹⁴⁹⁰ Protokoll der Vorstands- und Abteilungsleitersitzung der Rheinmetall-Berlin AG am 28.8.73 ZARH A24/27.

¹⁴⁹¹ Vgl. Tabelle 7.3.1.5.

¹⁴⁹² Vgl. im Folgenden Vorlage an den Aufsichtsrat vom 04.04.1974 zum Erwerb der Beteiligung von je 73% an der APG und der BPM, ZARH A23/18 sowie ZARH, Bestand C449.

führer und ehemaligen Mehrheitsgesellschafter sich auch künftig für die Unternehmen engagierten.¹⁴⁹³

Zur Auto Precision Group Ltd. (APG), die aus der 1964 gegründeten Auto Precision Ltd. (APL) hervorgegangen war, gehörten neben dieser auch die Segmatic Ltd. (SEG) in Kenilworth, die FEM Precision Ltd. (FEM) in Coventry und die G.H. Tonkin Ltd. Die Unternehmen APG produzierten Steckstifte, Steckfassungen und Steckverbindungen sowie automatisch gedrehte Präzisionsteile aus Metall. Die Abnehmer der APG-Produkte entstammten der Elektro- und Elektronikindustrie, aber auch aus dem Flugzeugbau und der Wehrtechnik.¹⁴⁹⁴ Die aus der in Konkurs gegangenen Brecknell, Dolman & Rogers Ltd. hervorgegangene BPM war 1973 einschließlich aller technischen Unterlagen, eines großen Werkzeugmaschinenparks und großer Bestände an Halb- und Fertigfabrikaten von der APG übernommen worden, und hatte unmittelbar nach der Übernahme wieder mit der Fertigung begonnen. Zu ihrem Programm gehörten verschiedene Modelle von Fettverpackungsmaschinen, mit denen Margarine, Butter u.ä. in Papier und Folie oder auch in Becher verpackt werden konnten. Zudem wurden Verpackungsmaschinen für Lebensmittel in Schüttgutform wie Mehl, Kakao, Zucker oder Reis produziert. Zur BPM bestand seitens Rheinmetall insoweit eine Verbindung, als Benz & Hilgers mit der Vorgängerfirma Brecknell, Dolmers & Rogers Ltd. seit den 1950er Jahren gute Geschäftsbeziehungen auf dem Gebiet der Verpackungsmaschinen unterhalten hatte.

Das Interesse Rheinmetalls an einem Erwerb der „englischen Gruppe“ war primär in der BPM begründet. Deren Verpackungsmaschinenprogramm stellte vom Verfahren, von der Maschinenleistung, von der Art der Verpackung und auch von der Möglichkeit, flüssige Güter abzufüllen, eine sinnvolle Ergänzung des Benz & Hilgers-Programms dar, wodurch insbesondere die Position gegenüber dem Wettbewerber Bosch-Verpackungstechnik verbessert werden sollte. Zudem versprach man sich durch eine Beteiligung an BPM eine Stärkung der Exportposition der Rheinmetall-Verpackungstechnik und eine Erschließung des britischen Marktes. An einem Erwerb der APG an sich war Rheinmetall nicht interessiert, wenngleich deren Programm eine Nähe zu dem von Tornado aufwies, dieses ergänzte und damit die Marktstellung von Tornado potenziell stärkte.¹⁴⁹⁵ Da aber APG und BPM über ein gemeinsames Management eng verbunden waren und nur „im Paket“ erworben werden konnten, sah sich Rheinmetall gezwungen, auch die Anteile der APG zu übernehmen.¹⁴⁹⁶ Bei APG waren bei Übernahme 170 Mitarbeiter beschäftigt. Die Gesellschaft verfügte per 31.12.73 über ein Eigenkapital von 2 Mio. DM. Der Umsatz war in den Jahren zuvor deutlich gewachsen und betrug im Geschäftsjahr 1973/74¹⁴⁹⁷ 801 T£. Der Gewinn vor Steuern lag bei 112 T£ entsprechend ca. 700 TDM. Die Fertigungsstätten der APG verfügten über moderne automatische Werkzeugmaschinen. Der Automatisierungsgrad der Massenfertigung war hoch und die Fertigung arbeitete rationell. Ein Bericht der Wirtschaftsprü-

¹⁴⁹³ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1974, ZARH A23/28.

¹⁴⁹⁴ In einem Prospekt aus den 1970er Jahren betonte die APG ihre guten Verbindungen zu den britischen Behörden: „Als zugelassener Lieferant für das Abwehrministerium und andere Behörden bieten wir unseren Abnehmern für die Lieferung von schraubbaren Maschinenteilen und Zubehör einen Dienst sondergleichen an.“ ZARH C449/13. Möglicherweise versprach sich Rheinmetall auf diesem Wege einen Zugang zu den britischen Behörden für seine wehrtechnische Produktion.

¹⁴⁹⁵ Rheinmetall Vorstand Clauser bat APG-Geschäftsführer Turley mit Schreiben vom 28.05.1974 zu prüfen, ob eine Zusammenarbeit zwischen APG und Tornado möglich wäre. ZARH C449/3.

¹⁴⁹⁶ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 675.

¹⁴⁹⁷ Das vom Kalenderjahr abweichende Geschäftsjahr dauerte vom 01. April bis 31. März.

fungsgesellschaft Deloitte wies die APG als „well run company“ aus.¹⁴⁹⁸ Der Auftragsbestand Anfang 1974 hatte einen Wert von 4 Mio. DM.

Die Programmergänzung und die Erschließung von Vertriebssynergien auf dem Weltmarkt wurden dann auch als Beteiligungsmotive extern kommuniziert: *„Rheinmetall und BPM / APG haben eine enge Zusammenarbeit im Verpackungsmaschinenbau vereinbart. Zu dem Zweck erwarb Rheinmetall eine Mehrheitsbeteiligung an dieser in Personalunion geführten Firmengruppe. ... Das Produktionsprogramm umfasst Maschinen zur Verpackung von Fetten und Schüttgütern des Lebensmittelbereiches sowie Präzisionsteile aller Art. Verpackungsmaschinen der BPM/APG ergänzen in günstiger Weise die Angebotspalette von Benz und Hilgers GmbH Düsseldorf, und Plastimécanique Falaise, beide Unternehmen der Rheinmetallgruppe. ... Die Leistungsfähigkeit beider Gesellschaften auf dem Weltmarkt wird durch diese Zusammenarbeit wesentlich gestärkt.“*¹⁴⁹⁹

BPM beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme 107 gut qualifizierte Mitarbeiter. Das Angebot an Fachkräften in Bristol war ausreichend, so dass bei Umsatzausweitung entsprechende Personalaufstockungen möglich waren. Zudem waren die Arbeitskosten günstig: die englischen Facharbeiterlöhne waren nur etwa halb so hoch wie die deutschen. Die Fertigung wies eine gewisse Ähnlichkeit mit der von Benz & Hilgers auf. Die Produktionskapazitäten wurden vornehmlich mit der Herstellung von schwierigeren Teilen aus dem Programm ausgelastet und ein großer Teil der einfachen Produktion wurde an Subunternehmer vergeben. Fertigungsstätte und Maschinenpark von BPM waren modern und in gutem Zustand und ermöglichten eine wirtschaftliche Produktion. Die BPM-Verpackungsmaschinen waren nach Einschätzung des Rheinmetall-Managements hochwertig und genossen bei den Kunden einen guten Ruf. Für Fettverpackung bzw. für Zucker- und Mehilverpackung wurden insgesamt vier verschiedene Produktlinien hergestellt. Aufgrund der guten Auftragslage, der Auftragsbestand betrug 3,6 Mio. DM, begann BPM 1974, den Personalstamm deutlich auszuweiten. Das Unternehmen verfügte zum 31.12.1973 über ein Eigenkapital von 500 TDM und hatte im abgelaufenen ersten Geschäftsjahr einen Gewinn vor Steuern von ca. 69 T£ entsprechend ca. 400 TDM erwirtschaftet. Für das laufende Geschäftsjahr wurde ein Umsatz von 850 T£ erwartet und die Fertigungsstätten boten noch Reserven für eine Verdoppelung dieses Planumsatzes. Da BPM noch nicht über eine eigene Vertriebsorganisation verfügte, sollte eine mit Benz & Hilgers abgestimmte komplementäre Struktur geschaffen werden. Der neu aufzubauende BPM-Vertrieb sollte ausschließlich für Großbritannien zuständig sein, und dort die eigenen Maschinen sowie das Programm von Benz & Hilgers und Plastimécanique vertreiben, während das bestehende Vertriebssystem von Benz & Hilgers den Vertrieb aller Produkte weltweit mit Ausnahme Großbritanniens übernahm. Die gleiche Aufteilung sollte für den Service gelten. Neben Synergien im Vertriebsbereich erwartete Rheinmetall aufgrund des niedrigeren Lohnniveaus in England Produktionskostensenkungen bei Benz & Hilgers durch die Verlagerung der Fertigung von Maschinen oder Baugruppen zu BPM. Zudem wurde überlegt, die Lohnkostenvorteile auch durch Lohnarbeiten für die Schwestergesellschaften Grefe und Meyer Roth & Pastor zu nutzen.¹⁵⁰⁰

¹⁴⁹⁸ Investigation Report: Auto Precision Group Ltd. vom 17.07.1973, ZARH C449/3.

¹⁴⁹⁹ Rheinmetall Berlin AG, Entwurf einer Pressemitteilung zur Bilanzpressekonferenz am 19.06.1974, ZARH C449/3.

¹⁵⁰⁰ Rheinmetall hatte 1968 die Ludwig Grefe GmbH und 1970 die Meyer, Roth & Pastor GmbH erworben. Vgl. Kapitel 7.3.2.1 und 7.3.2.2.

Der Kaufpreis für die Geschäftsanteile beider Gesellschaften betrug 3,75 Mio. DM.¹⁵⁰¹ Rheinmetall erwartete hierfür einen nachhaltig zu erzielenden Gewinn vor Steuern von 1 bis 1,2 Mio. DM. Der Erwerb war an die Voraussetzung gebunden, dass das bisherige, aus John P. Turley und Edwin J. Woodman bestehende Management auch weiterhin tätig blieb; eine Übernahme der BPM ohne eingeführtes und mit dem britischen Markt vertrautes Management hielt man bei Rheinmetall für nicht vertretbar. Besonderen Wert legte man auf den für Marketing und Vertrieb zuständigen Geschäftsführer J.P. Turley, da man seinen Einfluss auf das Unternehmensergebnis als sehr hoch einschätzte. In einer rückblickenden Betrachtung gelangte Rheinmetall 1980 zu der Einschätzung: *„Die Gewinne der letzten Jahre dürften ... stark persönlichkeitsabhängig sein, und zwar insbesondere wegen der guten Managementqualifikationen des Direktors J.P. Turley. Bei einem Ausscheiden des derzeitigen Managements könnte die Ertragsfähigkeit und –stärke gefährdet sein.“*¹⁵⁰² Die besondere Bedeutung von J.P. Turley für den Erfolg der „englischen Gruppe“ führte aber auch zu einer gewissen Abhängigkeit. Ende 1978 stellte der Rheinmetall-Aufsichtsrat eher kritisch fest, dass die Aktivitäten der englischen Gruppe maßgeblich von Mr. Turley beeinflusst seien, der auch weiterhin Minderheitsgesellschafter mit 10 % bleibe. Die Frage des Managements der englischen Gruppe müsse in absehbarer Zeit einer Lösung zugeführt werden.¹⁵⁰³

Die Zusammenarbeit mit Benz & Hilgers im Vertriebsbereich ließ sich gut an. Kurz nach dem Erwerb der Beteiligung übernahm Benz & Hilgers den weltweiten Vertrieb der BPM-Maschinen mit Ausnahme Großbritanniens. Bereits im Herbst 1974 vermittelte Benz & Hilgers einen Auftrag eines polnischen Kunden über 10 Maschinen an BPM, der seinerseits einen Folgeauftrag über 40 Maschinen für Benz & Hilgers generierte. 1976 erhöhte Rheinmetall seine Beteiligung an der APG/BPM auf 75,4 % und 1978 auf 90%.¹⁵⁰⁴ Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Tochterunternehmen bestand zwischen der Rheinmetall AG und der „englischen Gruppe“ kein Ergebnisabführungsvertrag. Die erzielten Gewinne wurden nicht an die Muttergesellschaft ausgeschüttet, sondern thesauriert.¹⁵⁰⁵ Die englische Gruppe wuchs, arbeitete wirtschaftlich erfolgreich und die Zusammenarbeit mit Benz & Hilgers entwickelte sich gut. So vermerkte der Jahresabschluss 1977: *„Die englischen Beteiligungsgesellschaften Auto Precision Group und Bristol Packaging Machines erzielen im Berichtsjahr wiederum gute Gewinne, die den Gesellschaften belassen wurden.“*¹⁵⁰⁶ Allerdings entwickelte sich die Rentabilität der englischen Gruppe gemessen an dem Ergebnis vor Steuern in Relation zum Umsatz von 1976 bis 1979 rückläufig.

Tabelle 7.3.1.6: Entwicklung "englische Gruppe" (Wertangaben in T€)¹⁵⁰⁷

	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Bilanzsumme	1.877	2.706	6.156	9.384
Umsatz	2.578	3.363	6.262	11.525
Gewinn vor Steuern	413	569	910	1.167
Umsatzrendite (vor Steuern)	16,0%	16,9%	14,5%	10,1%

¹⁵⁰¹ Vgl. ZARH A23/51.

¹⁵⁰² Bewertung der APG Ltd. durch die Wirtschaftsprüfer Wollert/Elmendorff, ZARH. C449/33.

¹⁵⁰³ Sitzung des Aufsichtsrates am 07.11.1978, ZARH A23/31.

¹⁵⁰⁴ Vgl. ZARH C449/4.

¹⁵⁰⁵ Vgl. Schreiben Jürgen Gripp an Benz & Hilgers vom 15.09.1978, ZARH C449/4.

¹⁵⁰⁶ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses per 31.12.1977, ZARH A21/33.

¹⁵⁰⁷ Vgl. Bewertung der APG Limited zum 31.12.1979, Gutachten Dr. Wollert – Dr. Elmendorff KG, 21.8.1980, ZARH C449/33.

1978 erfolgte eine Neuorganisation der „englischen Gruppe“. Alle englischen Gesellschaften wurden unter einer gemeinsamen Holding, der Avon Precision Group, die auch mit APG abgekürzt wurde, zusammengefasst. Rheinmetall hielt 90% an dieser Holding, die ihrerseits jeweils 100 % der Anteile der Bristol Packaging Machines, der Auto Precision Ltd., der Segmatic Ltd. und der Kembrey Engineering Ltd.¹⁵⁰⁸ hielt. Die restlichen 10% der APG-Anteile waren im Besitz von J.P. Turley.¹⁵⁰⁹ Anfang 1979 übertrug die Rheinmetall-Berlin AG ihre Beteiligung an der „englischen Gruppe“ (APG-Holding) auf die Benz & Hilgers GmbH. Diese übernahm auch die kaufmännische und technische Betreuung der APG-Unternehmen; eine Inanspruchnahme der Stabsabteilungen der AG durch die APG erfolgte nicht.

Im November 1978 hatte die APG auf Vermittlung von J.P. Turley für einen symbolischen Kaufpreis von 1 £ die Kembrey Engineering Ltd., Swindon, eine Tochtergesellschaft des britischen Wehrtechnik Konzerns Plessey, erworben.¹⁵¹⁰ Dieses Unternehmen fertigte Teile insbesondere für Plessey, Rank-Xerox und IBM. Die wirtschaftliche Lage zum Übernahmzeitpunkt war schwierig, da das Unternehmen erhebliche Auslastungsprobleme hatte und vor einem drastischen Personalabbau stand. Der Wert des vorhandenen Vermögens betrug 900 T£, das Alter des Maschinenparks ließ jedoch in absehbarer Zeit Ersatzinvestitionen erwarten. Zudem musste der Erwerber in alle laufenden Verpflichtungen eintreten, was bei einem weiteren Personalabbau ein Risiko von bis zu 1,35 Mio. £ für Abfindungszahlungen bedeutete. Obwohl Rheinmetall das mit einer Übernahme von Kembrey verbundene Risiko für „beträchtlich“ hielt, zumal man auch davon ausging, dass zunächst alleine J.P. Turley in der Lage war, die für eine vernünftige Auslastung erforderlichen Aufträge zu akquirieren, stimmte der Aufsichtsrat der Übernahme zu.

Im August 1978 bot der Plessey-Konzern Rheinmetall im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen ein weiteres Unternehmen zum Kauf an, die Diac Ltd. in Croydon. Diese wurde 1979 von Rheinmetall über die APG erworben. Die Diac war auf die Fertigung von Präzisionsteilen für die Luftfahrtindustrie, die Raumfahrt- und Nuklearindustrie sowie die Elektronik- und Schiffbauindustrie spezialisiert. Damit passte das Programm der Diac im Grunde nicht in das sonstige Programm der „englischen Gruppe“. Der Vorstand stellte diesbezüglich fest: *„Zu übersehen ist jedoch nicht, dass es für alle Beteiligungen in England ein Konzept derzeit nicht gibt. Die Unternehmen unterscheiden sich vom Programm her wesentlich.“*¹⁵¹¹ Die Diac stellte auf ihrem umfangreichen Maschinenpark, zu dem auch zahlreiche NC-Maschinen mit selbst entwickelten Programmen gehörten, komplizierte Teile auch aus schwierigen Werkstoffen wie Aluminium, Titan oder Edelstahl her. Zu den Kunden zählten u.a. Airbus und die staatseigenen britischen Unternehmen British Aircraft Industries und der Flugzeughersteller Short Brothers. Die Unternehmensstrukturen und –abläufe waren damit geeignet, die Bedingungen für öffentliche Aufträge zu erfüllen. In der Einschätzung von Vorstand Jürgen Gripp stellte die Diac ein *„Spezialunternehmen hohen Intelligenzgrades“* dar, das keine besonderen Probleme hätte, und das eine interessante Diversifikation der APG darstellen würde.¹⁵¹² Vorstand und Aufsichtsrat betrachteten

¹⁵⁰⁸ Vgl. folgender Absatz.

¹⁵⁰⁹ Vgl. ZARH C449/4.

¹⁵¹⁰ Vgl. Vorlage zum Erwerb der Kembrey Ltd. für die Aufsichtsratssitzung am 07.11.1978, ZARH C449/4.

¹⁵¹¹ Protokoll der Vorstandsbesprechung vom 24.10.1978, ZARH A24/23.

¹⁵¹² Notiz von Jürgen Gripp vom 22.08.1978, ZARH C449/31.

den Erwerb der Diac primär als wehrtechnische Akquisition.¹⁵¹³ Der Kaufpreis betrug 508.436 £ Pfund. Für als notwendig erachtete Rationalisierungsinvestitionen in den Maschinenpark wurde bis 1981 ein Betrag von 1,5 Mio. £ veranschlagt.¹⁵¹⁴ Das Unternehmen verfügte über 137 größtenteils hochqualifizierte Mitarbeiter. Der Umsatz im Geschäftsjahr 1978/79 betrug 1,385 Mio. £, der Gewinn nach Steuern 82.545 £. Von April bis Dezember 1979 wurden ein Umsatz von 1.384 Mio. £ und ein Gewinn nach Steuern von 204.416 £ erzielt, von dem 40.000 £ als Dividende ausgeschüttet und 164.416 £ thesauriert wurden.¹⁵¹⁵ Auch in den folgenden beiden Jahren erwirtschaftete die Diac bei steigenden Umsätzen gute Ergebnisse. Der Gewinn nach Steuern, von dem erhebliche Anteile einbehalten wurden, erhöhte sich auf 358 T£ bzw. 878 T£.¹⁵¹⁶ 1982 führte die weltweite Rezession zu Nachfragerückgängen der Flugzeugindustrie, in deren Folge die Diac Umsatzverluste hinnehmen musste und in die Verlustzone geriet. Durch den Erwerb der Diac wuchs die englische Gruppe nochmals deutlich: sie erreichte eine Beschäftigtenzahl von 1.000 und es wurde für 1979 ein Gruppenumsatz von 50 bis 60 Mio. DM erwartet. Vorstand Frank Bär hatte im Juni 1979 im Aufsichtsrat erklärt, dass nunmehr versucht werde, synergetische Effekte für die Gruppe zu erreichen. Dieses sei für die Verpackungstechnik bereits weitgehend verwirklicht, für die Wehrtechnik solle dieses u.a. durch die neu erworbene Großteilefertigung (Diac) erreicht werden.¹⁵¹⁷

Ende 1979 wurden die Bereiche Wehrtechnik und Verpackungstechnik der „englischen Gruppe“ getrennt. Den Bereich Wehrtechnik (Diac, Kembrey) übernahm die niederländische Wehrtechniktochter NWM Beheer B.V., der Bereich Verpackungstechnik verblieb bei Benz & Hilgers.¹⁵¹⁸

Die Absicht, die BPM als Ergänzung des Verpackungsmaschinenprogramms war plausibel, weil damit das Rheinmetall-Verpackungsmaschinenprogramm um Maschinen zur Verpackung von flüssigen Gütern und Schüttgütern sinnvoll erweitert wurde. Zudem konnten durch die neue Vertriebsstruktur der britische Markt effektiv bearbeitet und BPM-Maschinen über den Vertrieb von Benz & Hilgers auf den übrigen Märkten abgesetzt werden. Außerdem gelang es, Synergiepotenziale zwischen beiden Unternehmen zu realisieren. Die Beteiligung an BPM setzte damit die mit dem Erwerb von Benz & Hilgers begonnenen Diversifikation in den Verpackungsbereich logisch und sinnvoll fort. Sie war auch wirtschaftlich erfolgreich. Die Beteiligung an der BPM-Schwestergesellschaft APG war strategisch nicht gewollt, musste aber wegen des gemeinsamen Managements von APG und BPM in Kauf genommen werden. Der Erwerb der Kembrey, der von dem englischen Management der APG gegen Bedenken des Rheinmetall-Managements durchgesetzt wurde, war aus Sicht der Rheinmetall-Berlin AG strategisch nicht begründet und ist insoweit kaum nachzuvollziehen. Möglicherweise stimmte Rheinmetall dem Erwerb zu, um einen Konflikt mit APG-Geschäftsführer Turley zu vermeiden, da man sich in einer gewissen Abhängigkeit von diesem sah. Der Erwerb der Diac erfolgte im Interesse der Wehrtechnik und hatte für die Diversifikation in den Zivilbereich keine Bedeutung.

¹⁵¹³ Vgl. Besprechung des Vorstandes mit den Kapitalvertretern im Aufsichtsrat am 19.11.1979, ZARH A23/158.

¹⁵¹⁴ Vgl. Bewertung der APG Limited zum 31.12.1979, Gutachten Dr. Wollert – Dr. Elmendorff KG, 21.8.1980, ZARH C449/33.

¹⁵¹⁵ Diac Ltd., Reports and Financial Statements for the Year ended 31.12.1980, ZARH C449/81.

¹⁵¹⁶ Diac Ltd., Reports and Financial Statements for the Year ended 31.12.1980/31.12.1981, ZARH C449/81 und C449/85.

¹⁵¹⁷ Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 20.06.1979, ZARH A23/34.

¹⁵¹⁸ Vgl. ZARH A23/34.

7.3.1.7 Ganzhorn & Stirn GmbH & Co. (Gasti), Schwäbisch-Hall (1980)

Mit Wirkung zum 01.01.1981 übernahm die Rheinmetall-Berlin AG, vertreten durch die kurz zuvor neu gegründete Zwischenholding Rheinmetall-Verpackungstechnik GmbH, 100% der Anteile einschließlich des Grundbesitzes und der Betriebsanlagen der Ganzhorn & Stirn GmbH & Co. KG (Gasti), eines traditionsreichen Verpackungsmaschinenherstellers aus Schwäbisch-Hall, der hauptsächlich Maschinen zum Abfüllen und Verschließen fester Packungen mit flüssigen bis pastösen Stoffen herstellte.¹⁵¹⁹ Von dem Gesellschaftskapital von 4,4 Mio. DM befanden sich ca. 55% im Besitz einer Familie Sehl. Kommanditisten waren Hans-Dieter Sehl mit 1.588.800 DM, Margarete Sehl mit 115.200 DM und Uta Arleth, geb. Sehl, mit 648 TDM. Komplementär mit einer Einlage von 48 TDM war die Sehl GmbH, die sich im Eigentum von Hans-Dieter Sehl befand, der auch die Geschäfte führte. Mit einem Anteil von 2 Mio. DM war die „Beteiligungsgesellschaft für die deutsche Wirtschaft“, ein Frankfurter Bankenconsortium, als stiller Gesellschafter an Gasti beteiligt. Der Kaufpreis betrug insgesamt 9,5 Mio. DM, von denen 7 Mio. auf die Familie Sehl entfielen. Hiervon wurden 6 Mio. bei Eigentumsübergang und jeweils 250 TDM in den Folgejahren von 1982 bis 1985 ausgezahlt. Im August 1981 wurde die bisherige Ganzhorn & Stirn GmbH & Co. KG rückwirkend zum 01.01.1981 in die Gasti Verpackungsmaschinen GmbH umgewandelt. Gegenstand dieser Gesellschaft war laut Gesellschaftsvertrag die Herstellung und der Vertrieb von Füll-, Verschleiß- und Verpackungsmaschinen jeder Art. Organe der Gesellschaft, die über ein Stammkapital von 4,4 Mio. DM verfügte, waren die Geschäftsführung, der Beirat und die Gesellschafterversammlung; die Vertretung des Mutterkonzerns im Beirat übernahm Rheinmetall Vorstand Hans-Udo Brauner. Die Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH schloss mit Gasti zum 01.01.1981 einen Ergebnisabführungsvertrag.¹⁵²⁰

Gasti war 1900 von dem schwäbischen Tüftler Karl Ganzhorn in Schwäbisch Hall gegründet worden.¹⁵²¹ Dieser entwickelte und baute eine einfache Maschine zum Abfüllen von Lederfett und Schuhcreme in feste Behältnisse. In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich der kleine Werkstattbetrieb zu einem Industrieunternehmen mit mehr als 400 Mitarbeitern, das Füll- und Verschleißmaschinen für flüssige und pastöse Produkte, insbesondere vollautomatische Füll- und Verschleißanlagen für Portionsbecher produzierte. Gasti verstand sich als ein Spitzenanbieter in Bezug auf Technologie und Perfektion, der umfassende Verpackungslösungen aus einer Hand anbot. Die 1969 entwickelte Becherfüll- und -schließmaschine DOGATHERM, mit der die zuvor mit gekrepelten Deckeln verschlossenen Becher nun mit Hitze versiegelt wurden, „*revolutionierte den Verpackungsmarkt*“.¹⁵²² Der Exportanteil betrug 60%; exportiert wurde in die europäischen Staaten aber auch in die USA, nach Australien und nach Israel. Gasti besaß weltweit einen guten Ruf.

Planungen zum Erwerb von Gasti, eines Hauptkonkurrenten von Benz & Hilgers und Marktführer bei den Hochleistungsstraßen im Sektor Becherfüll- und Verschleißmaschinen,¹⁵²³ hatte es bei Rheinmetall bereits 1969, 1974 und 1978 gegeben. 1978 besuchte Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp auf Vermittlung von Wigand Freiherr von Salmuth, Mitglied des Rheinmetall-Aufsichtsrats und geschäftsführender Gesellschafter bei Röchling, das Unternehmen in Schwäbisch-Hall und

¹⁵¹⁹ Der Kaufvertrag datiert vom 25.11.1980. Vgl. im Folgenden ZARH C423/6 und C423/10.

¹⁵²⁰ Vgl. GASTI-Verpackungsmaschinen GMBH, Gesellschafter, ZARH C423/86.

¹⁵²¹ Vgl. diverse Informationen zur Unternehmensgeschichte, ZARH C423/18 und C423/43.

¹⁵²² ZARH: Rheinmetall Konzernzeitschrift „Profil“ 3/88-12.

¹⁵²³ Vgl. auch Kapitel 7.3.1.6.

gewann einen guten Eindruck von der Fertigung und den Produkten - Gasti war zu diesem Zeitpunkt mit einer neuen aseptischen Maschine zur Joghurtverpackung erfolgreich- sowie insbesondere auch von dem Innovationspotenzial des Unternehmens.¹⁵²⁴ Der Rheinmetall-Vorstand erwog Ende 1978 eine Übernahme von Gasti als „*willkommene Abrundung des eigenen Programms*“, vor allem im Bereich der aseptischen Verpackungen.¹⁵²⁵ Gripps Nachfolger Hans-Udo Brauner berichtete 1980 in einer Sitzung des Beirats von Benz & Hilgers, der „*Leitfirma*“¹⁵²⁶ der Rheinmetall-Verpackungstechnik, über die Vorteile einer Übernahme von Gasti. Gasti verfüge über hervorragende Referenzen, ein gutes Image und ein gutes Fertigungsprogramm und habe außerdem seinen Sitz in Süddeutschland. Als Nachteile nannte er eine hohe Reparaturanfälligkeit der Maschinen und eine Überlappung des Programms mit dem bisherigen Rheinmetall Maschinenbau.¹⁵²⁷ In einer Aufsichtsratssitzung zwei Monate später betonte der Vorstand die mit einer Beteiligung an Gasti verbundenen großen Chancen für die Rheinmetall Verpackungstechnik.¹⁵²⁸ Das Gasti-Programm wurde als eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Programms gesehen, das insbesondere auch den wachsenden Dessertmarkt für Rheinmetall erschließe, und das nur eine sehr geringe Überlappung mit Benz & Hilgers aufweise. Mit diesem Erwerb könnte in Verbindung mit Herlan, das wieder dem Verpackungsbereich zugeordnet werden müsse, eine Verpackungsgruppe im süddeutschen Raum aufgebaut werden. Der Erwerb von Gasti sei geeignet, den Umsatz der Rheinmetall-Verpackungstechnik unter Einschluss der englischen und französischen Beteiligungsgesellschaften in eine Größenordnung von 160 Mio. und eine Gewinnerwartung von etwa 5 Mio. DM zu bringen. Diese Umsatz- und Ertragserwartung fand sich auch als Begründung in der Beschlussvorlage für den Aufsichtsrat.¹⁵²⁹ Bei Erwerb von Gasti und bei gleichzeitiger Zuordnung von Herlan¹⁵³⁰ zu dem von Benz & Hilgers geführten Bereich Verpackungstechnik, dem vom Ertrag her besten Produktbereich im Unternehmensbereich Maschinenbau, könne die Verpackungstechnik zu einem langfristig überlebensfähigen Geschäftsbereich mit einem Umsatz von 150 bis 160 Mio., ca. 1.600 Mitarbeitern und einer nachhaltigen Umsatzrendite von 5,5 bis 6 Mio. DM entsprechend ca. 4% ausgebaut werden.¹⁵³¹ Synergiepotenziale wurden neben einem weitestgehend komplementären Produktionsprogramm im Vertriebsbereich und bei der Marktbearbeitung gesehen. Durch die Zusammenführung beider Unternehmen wurde diesen insbesondere eine Ausweitung der Auslandsvertriebswege möglich, was für jedes einzelne allein unwirtschaftlich gewesen wäre.¹⁵³²

Inhaber Hans-Dieter Sehl verfolgte mit dem Verkauf seines Unternehmens an Rheinmetall das Ziel, die erforderliche Finanzausstattung dauerhaft zu gewährleisten und so die Zukunft und das weitere Wachstum von Gasti langfristig zu sichern. Gasti hatte in den Jahren vor der Übernahme mit hochqualifizierten technischen Neuentwicklungen erheblich expandiert und eine Größe und

¹⁵²⁴ Vgl. Besuchsbericht Gripp 1978, ZARH C423/87.

¹⁵²⁵ Rheinmetall Berlin AG, Protokoll der Vorstandssitzung am 09.11.1978, ZARH A24/23.

¹⁵²⁶ Die führenden Gesellschaften der jeweiligen Geschäftsbereiche wurden bei Rheinmetall intern als „*Leitfirma*“ bezeichnet.

¹⁵²⁷ Vgl. Benz & Hilgers, Beiratssitzung am 15.04.1980, ZARH C422/12. In der späteren Erörterung im Rheinmetall Aufsichtsrat und Vorlage an den Aufsichtsrat zum Erwerb von Gasti war dann allerdings von einer mit 5% sehr geringen Programüberschneidung die Rede. Vgl. ZARH C423/10.

¹⁵²⁸ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 20.06.1980, ZARH A23/45.

¹⁵²⁹ Vgl. im Folgenden Rheinmetall Berlin AG, Vorlage des Vorstandes für die Sitzung des Aufsichtsrates am 26.11.1980, ZARH C423/10.

¹⁵³⁰ Herlan bildete zuvor zusammen mit Fico und Kunzmann den Bereich Rheinmetall-Umformtechnik Süd.

¹⁵³¹ Hierbei wurde von folgenden Annahmen ausgegangen: Benz & Hilgers: Umsatz 65 bis 70 Mio. DM, 650 Mitarbeiter, Gasti: Umsatz 35 bis 40 Mio., 400 Mitarbeiter, Herlan: Umsatz 60 bis 65 Mio. DM, 550 Mitarbeiter.

¹⁵³² Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 695.

damit auch einen Finanzbedarf insbesondere für Forschung und Entwicklung erreicht, der die Möglichkeiten eines mittelständischen Familienunternehmens überstieg. Zudem war Sehl der Auffassung, dass die Eingliederung in eine exporterfahrene Unternehmensgruppe die Wettbewerbsfähigkeit von Gasti auf den durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck gekennzeichneten Exportmärkten verbessern könnte.¹⁵³³

Das Programm von Gasti bestand hauptsächlich aus Maschinen zum Füllen und Verschließen fester Packungen für flüssige und pastöse Produkte. Hierzu zählten u.a. Dosiermaschinen, Becherfüll- und Schließmaschinen, Tubenfüll- und Verschließmaschinen, Bechereinpackmaschinen und verschiedene Formen von Pumpen. Wichtige Abnehmer waren die Lebensmittelindustrie, insbesondere Hersteller von Desserts, Joghurt, Marmelade, Hüttenkäse und Softdrinks sowie die pharmazeutische Industrie. Damit ergänzte und vergrößerte das Gasti-Programm die Angebotspalette von Benz & Hilgers deutlich und ermöglichte aufgrund der Verwandtschaft der Absatzmärkte gemeinsame Entwicklungsprojekte bzw. die Vermeidung von Doppelentwicklungen. Zudem konnten durch Kombination verschiedener Maschinen beider Hersteller komplette Verpackungslinien aus einer Hand angeboten werden. Letztlich versprach sich Rheinmetall von der weiteren Stärkung des Verpackungsektors eine Motivationssteigerung der Mitarbeiter des Maschinenbaubereichs.

Die wirtschaftlichen Daten von Gasti hatten sich vor der Übernahme durch Rheinmetall durchaus positiv entwickelt.

Tabelle 7.3.1.7 A: Entwicklung der Gasti GmbH vor der Übernahme durch Rheinmetall¹⁵³⁴

(Wertangaben in TDM)

	<u>1960</u>	<u>1965</u>	<u>1970</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Umsatz	k.A.	k.A.	k.A.	20.624	18.213	18.677	24.169	24.074	30.489
Gesamtleistung	2.721	5.933	19.763	21.826	18.013	20.672	24.825	25.607	31.130
Betriebsergebnis	k.A.	k.A.	k.A.	157	163	-120	224	-354	922
Ergebnis vor Steuern	91	330	701	67	-55	5	61	423	783
Mitarbeiter	231	271	399	k.A.	323	k.A.	k.A.	355	362

Umsatz und Gesamtleistung waren im Trend deutlich gestiegen, und auch die Ergebnisse waren trotz relativ großer Schwankungen und einem geringen Verlust 1975 im Grundsatz zufriedenstellend. Auffällig ist ein deutlicher Sprung bei Umsatz und Ergebnis im Erwerbsjahr 1979. Gasti verfügte zu diesem Zeitpunkt auch über eine gute Liquidität. Die kurzfristig verfügbaren Mittel überdeckten die kurzfristigen Schulden 1978 um 722 TDM und 1979 um 1.004 TDM. Die Bilanzsumme betrug 23,7 Mio. bei einem Eigenkapital von 4,9 Mio. DM; die Eigenkapitalquote von ca. 20% muss allerdings als verbesserungswürdig bezeichnet werden.¹⁵³⁵

Der Rheinmetall-Vorstand erwartete für 1980 bei einem Umsatz von 37 Mio. einen Gewinn von 1,8 Mio. DM. Auch die künftige wirtschaftliche Entwicklung von Gasti beurteilte er trotz teilweise unterlassener Pensionsrückstellungen positiv, zumal er von der Übernahme des bisherigen

¹⁵³³ Zeitungsbericht „Gasti sichert seine Zukunft“, Haller Tageblatt vom 28.11.1980, ZARH C423/43.

¹⁵³⁴ Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1979, ZARH C423/28 und C423/66.

¹⁵³⁵ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1979, ZARH C423/28.

Geschäftsführers Hans-Dieter Sehl eine positive Wirkung auf die Nachhaltigkeit des Ertrags erwartete.¹⁵³⁶ Die Höhe des Kaufpreises von 9,5 Mio. DM, der exakt dem Mittel der Summe von Substanzwert von 8 Mio. und dem Ertragswert von 11 Mio. ermittelten Unternehmenswert von Gasti entsprach, betrachtete man als vertretbar. Die Finanzierung des Kaufpreises erfolgte aus dem Investitionsbudget des Maschinenbaus.

Die Akquisition von Gasti erfolgte im Kontext einer Ende der 1970er Jahre erfolgten Strategieänderung des Rheinmetall-Konzerns, die eine Portfoliostraffung in der zunehmend als problematisch eingeschätzten Umformtechnik und einen Ausbau der als potenziell zukunftssträftig und ertragsreich bewerteten Verpackungstechnik vorsah.¹⁵³⁷ Rheinmetall vertrat seine Interessen bei Gasti über die Gesellschafterversammlung und den Beirat, dem Rheinmetall-Vorstand Hans-Udo Brauner angehörte.

Der Umsatz der Gasti GmbH entfiel Anfang der 1980er Jahre zu 70% auf die Verpackungsmaschinen (vornehmlich für Molkereiprodukte), zu 3% auf die Tubenfüllmaschinen, zu 21% auf das Ersatzteilgeschäft und zu 6% auf Montageleistungen.¹⁵³⁸ In einer von Gasti durchgeführten Portfolioanalyse wurden die herkömmlichen Becherfüllmaschinen als „Milchkühe“, die Gläserfüll- und Verschließmaschinen als „Fragezeichen“, und die Tubenfüllmaschinen als „Dogs“ identifiziert.¹⁵³⁹ Als „Stars“, also als erfolgsversprechende Zukunftsprodukte, betrachtete man die neu entwickelten Becherfüllmaschinen für keimarme, teilaseptische und aseptische Abfüllung, die dem Kundenwunsch nach verlängerter Haltbarkeit der verpackten Produkte Rechnung trugen. Nach verschiedenen, zumeist gescheiterten Diversifikationsmaßnahmen in den 1970er Jahren, wollte sich Gasti auf den Markt der Verpackungsmaschinen für Molkereiprodukte konzentrieren. Mögliche neue Märkte sah man bei Gasti lediglich in der Tubenabfüllung von pharmazeutischen Produkten. Als künftige Anforderungen des Marktes an die Verpackungstechnik betrachtete man eine verstärkte Wirtschaftlichkeit (Einsparungen bei Material, Energie und Personaleinsatz), den Wunsch nach individuellen Lösungen, den zunehmenden Einsatz elektronischer Steuerungen und einen Trend zu kompletten Verpackungslinien unter einer einheitlichen Produktverantwortung. Von einer Integration in den Rheinmetall Konzernverbund versprach man sich eine intensive Zusammenarbeit mit Benz & Hilgers und einen Kapazitätsausgleich innerhalb der Verpackungsgruppe.

Nach der Übernahme durch Rheinmetall verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage der Gasti GmbH deutlich. Zwar wurde im Übernahmejahr trotz eines erhöhten Zins- und neutralen Aufwandes von insgesamt 1 Mio. DM noch ein Gewinn von 1,4 Mio. erzielt, aber die Wirtschaftsprüfer attestierten Gasti eine schlechte Liquidität: kurzfristigen Verbindlichkeiten von 13,3 Mio. standen nur kurzfristige Aktiva von 7,3 Mio. DM gegenüber, so dass eine Unterdeckung von 6 Mio. bestand.¹⁵⁴⁰ Dieses Problem wurde durch den Einbezug von Gasti in das konzernweite Cash-Management gelöst, in dem eine zentrale Liquiditätssteuerung durch die Rheinmetall-Berlin AG erfolgte. Zum 01.01.1981 schloss Rheinmetall mit Gasti einen Ergebnisabführungsver-

¹⁵³⁶ Gemäß Gutachten der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Schitag hatte Gasti für Pensionsverpflichteten in Höhe von insgesamt ca. 1,6 Mio. DM nicht ausreichend Rückstellungen gebildet. Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH C423/10.

¹⁵³⁷ Vgl. Kapitel 6.2.3.

¹⁵³⁸ Durchschnittliche Umsatzzusammensetzung 1981 bis 1984, Vgl. Jahresabschluss 1983 und 1984, ZARH C423/84 und C423/39.

¹⁵³⁹ Vgl. Gasti GmbH, Unternehmensplanung 1981, ZARH C423/76. Zur Portfoliotechnik vgl. Kapitel 2.4.1.

¹⁵⁴⁰ Vgl. Gasti GmbH, Bericht über den Jahresabschluss 1980, ZARH C423/34.

trag, der mit der 1983 vorgenommenen Übertragung von Gasti als Teil der Rheinmetall Verpackungstechnik auf Jagenberg als neuen Organträger übergang. Nachdem der Umsatz 1981 mit mehr als 40 Mio. DM einen Höhepunkt erreicht hatte, ging er in den Folgejahren deutlich zurück. Die erheblichen Umsatzeinbußen im Inland konnten durch Exportzuwächse nur teilweise kompensiert werden.¹⁵⁴¹ Gasti reagierte mit Kurzarbeit und Personalabbau. Der intensive Wettbewerb zwang Gasti zudem zu Preiszugeständnissen bei den Hauptumsatzträgern, den Verpackungsmaschinen für die Molkereibranche. In deren Folge ging der durchschnittliche Maschinenerlös 1982 um 17 % gegenüber dem Vorjahr zurück. Nachdem 1980 und 1981 das Betriebsergebnis besser als das Gesamtergebnis gewesen war, kehrte sich das Verhältnis 1982 um. Während die Obergesellschaft im Rahmen der Ergebnisabführung nur einen Verlust von 286 TDM ausgleichen musste, hatte Gasti einen Betriebsverlust von 710 TDM erwirtschaftet. Wie in der folgenden Tabelle dargestellt, wurden auch von 1983 bis 1986 bei stagnierenden Umsätzen erhebliche Verluste generiert. Zudem wurde die Belegschaft kontinuierlich reduziert, wodurch bei steigenden Auftragszahlen im Vergleich zur Stammbesellschaft deutlich teurere Leiharbeitskräfte eingesetzt werden mussten.

Tabelle 7.3.1.7 B: Entwicklung der Gasti GmbH nach der Übernahme durch Rheinmetall ¹⁵⁴²
(Wertangaben in TDM)

	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>
Umsatz	38.830	40.706	34.686	31.876	36.474	37.000	35.780
Ergebnis vor Steuern	1.415	257	-286	-215	-1.211	-3.686	-743
Bilanzsumme	27.384	28.214	27.802	28.029	29.605	k.A.	k.A.
Eigenkapital	4.566	9.940	8.690	7.728	6.856	k.A.	k.A.
Eigenkapitalquote	16,7%	35,2%	31,3%	27,6%	23,2%	k.A.	k.A.
langfristige Verbindlichkeiten	0	4.024	3.260	2.668	2.239	k.A.	k.A.
Verbindlichkeiten Unterstützungskasse Sehl	540	709	798	895	1.006	k.A.	k.A.
Mitarbeiter	k.A.	400	359	315	306	292	284

Mit Gasti erwarb Rheinmetall 1980 nach langjährigen Bemühungen einen wichtigen Wettbewerber von Benz & Hilgers mit einem Programm, das Überschneidungen mit dem von Benz & Hilgers aufwies, dieses aber auch ergänzte. Zudem war Gasti mit der pharmazeutischen Industrie in einen Zielmarkt eingedrungen, in dem Benz & Hilgers noch nicht vertreten war. Diese Akquisitionsentscheidung ist strategisch schlüssig, wenngleich sich die mit ihr verbundenen wirtschaftlichen Erwartungen zumindest bis 1986 nicht erfüllten und erhebliche Verluste erwirtschaftet wurden.

¹⁵⁴¹ So ging 1982 der Inlandsumsatz um fast 15 Mio. DM zurück, während der Exportumsatz nur um 8 Mio. wuchs. Vgl. Jahresabschlussbericht 1982, ZARH C423/83.

¹⁵⁴² Vgl. Jahresabschlüsse Gasti 1980 bis 1986, ZARH C423/34, 36, 83, 84, 39, 4 und 40.

7.3.1.8 Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Verpackungstechnik

Rheinmetall beschrieb den Bereich Verpackungstechnik zusammenfassend wie folgt:

„Im Unternehmensbereich Verpackungstechnik sind mehrere im Markt bekannte in- und ausländische Unternehmen vereinigt. Schwerpunkt der gemeinsamen Aktivitäten sind Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von Verpackungsmaschinen und –anlagen für flüssige bis pastöse Molkereiprodukte, Nahrungsfette, Eiskreme, Hefe, Feinkostartikel, Käse und ähnliches. Besondere konstruktive und verfahrenstechnische Leistungen haben den Namen einiger Unternehmen dieser Gruppe zum Gattungsbegriff werden lassen. So steht „Benhil“ für Maschinen von hohem technischen Leistungsstandard und äußerster Präzision und hoher Kapazität. Der Begriff „Formseal-Verfahren“ bedeutet die automatische Herstellung von Plastikbehältern von der Folienrolle im Tiefziehverfahren mit automatischem Befüllen, Verschließen und Einzel- oder Gruppenausstanzen auch unter aseptischen Bedingungen. Neben den Verpackungsanlagen für Lebensmittel kommen aus der Rheinmetallgruppe Maschinen und Anlagen zur Tuben- und Dosenfertigung. Zu diesem Spezialgebiet gehören neben den vollautomatischen Anlagen auch alle vor- und nachgeschalteten Produktionseinheiten wie Glühöfen, Lackiermaschinen und Bedruckmaschinen.“¹⁵⁴³

7.3.2 Maschinenbau: Umformtechnik

Die Rheinmetall-Berlin AG erwarb verschiedene Maschinenbauunternehmen der Umformtechnik und baute diesen Bereich innerhalb weniger Jahre zügig aus. Die Diversifikation in die Umformtechnik begann mit dem Erwerb von Grefe 1968 und endete mit dem Zukauf von Fico und Kunzmann 1972. Den Schwerpunkt bildeten Maschinen zur spanlosen Kaltumformung von Metallen. So fertigte die Rheinmetall-Umformtechnik u.a. Draht- und Bandbiegemaschinen, Gewindewalzmaschinen, Maschinen zur Schraubenproduktion, Maschinen zur Kettenherstellung, Rohrziehmaschinen und Umformpressen. Den zeitlichen Schwerpunkt des Ausbaus bildete das Jahr 1972; die Mittel für die Akquisitionen in diesem Jahr stammten hauptsächlich aus der Kapitalerhöhung von 1972.¹⁵⁴⁴

7.3.2.1 Ludwig Grefe GmbH, Lüdenscheid (1968)

Mit dem Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung von 76% an der Maschinenfabrik Ludwig Grefe in Lüdenscheid, den der Münchner Industriemakler Dumpe & Co. vermittelt hatte, diversifizierte Rheinmetall 1968 in eine weitere Maschinenbaubranche, die Umformtechnik.¹⁵⁴⁵

Grefe fertigte mit einer Belegschaft von ca. 100 Mitarbeitern vornehmlich Maschinen zur Kaltumformung von Metall. Das Programm bestand aus Draht- und Bandbiegemaschinen, auf die ca.

¹⁵⁴³ Prospekt „die Rheinmetallgruppe auf einen Blick“, 1976 oder 1977, ZARH A4/7.

¹⁵⁴⁴ Leitzbach: Rheinmetall, S. 677.

¹⁵⁴⁵ Zuvor hatte auch der schweizer Maschinenbauer und Waffenhersteller Oerlikon Kaufinteresse an Grefe gezeigt. Der Rheinmetall-Vorstand hatte im Vorfeld der Kaufentscheidung auch die Alternative geprüft, die Diversifikation intern bei der Rheinmetall GmbH vorzunehmen. Man entschied sich für den Kauf, weil man das vorliegende Kaufangebot als eine besonders günstige Gelegenheit betrachtete.

40% des Umsatzes entfielen, und aus Gewindewalz- und Schraubenkopfschlitzmaschinen mit einem Umsatzanteil von 20%. Weitere 35% des Umsatzes entfielen auf Durchfluss- und Strömungsmessgeräte und die restlichen 15% auf „Sonstiges“, wie z.B. Walzbacken.¹⁵⁴⁶ Die Bilanzsumme betrug 1967 ca. 1,5 Mio. DM, der Umsatz lag bei 3,2 Mio. und es wurde ein Gewinn von 167.245 DM erzielt.¹⁵⁴⁷ Grefe galt als Spezialist für Einzelanfertigungen und hatte sich als Nischenanbieter zur Lösung spezieller Kundenprobleme etabliert. Das Programm bestand aus 1.600 Einzelkonstruktionen, darunter 1.400 Unikaten, die technisch teilweise veraltet waren. Zu einer Serienfertigung war das Unternehmen finanziell und kapazitätsmäßig sowie aufgrund fehlenden Knowhows nicht in der Lage. Die von Grefe gefertigten Maschinen waren von hoher Qualität, sehr robust und genossen einen ausgezeichneten Ruf. Allerdings musste sich Grefe mit zahlreichen potenten Wettbewerbern auseinandersetzen, so u.a. mit Bihler, Fischer & Co., Meyer, Roth & Pastor und Wafios bei den Biegemaschinen, mit Hilgeland, J.G. Kayser, und Peltzer & Ehlers bei den Gewindewalz- und Schraubenkopfschlitzmaschinen.

Grefe war 1897 als Familienunternehmen gegründet worden. Das Unternehmen verfügte über eine gute und intakte Fertigungsmaschinenausstattung, und die Fertigungskapazitäten waren bei einem beständigen Nachfrageüberhang voll ausgelastet. Da aufgrund der beengten räumlichen Verhältnisse eine Produktionsausweitung nicht möglich war, bestanden Lieferzeiten von bis zu zwei Jahren, und häufig mussten Aufträge abgelehnt werden. Die Konstruktionskapazität bei Grefe war relativ klein und musste nach Einschätzung der Rheinmetall-Verantwortlichen ausgebaut werden.

Mit der Diversifikation in die Umformtechnik, die mit dem Erwerb von Grefe begann, verfolgte Rheinmetall neben der grundsätzlichen Zielsetzung einer Risikostreuung das Ziel, Rendite- und Wachstum zu generieren. Man erwartete in der Umformtechnik eine deutliche Marktexpansion und sah gute Chancen für Grefe, daran zu partizipieren. In der Berichterstattung gegenüber dem Aufsichtsrat bezog sich der Rheinmetall-Vorstand auf eine Marktuntersuchung, nach der *„noch Chancen auf dem Gebiet der Kaltverformung vorhanden seien.“*¹⁵⁴⁸ In dem Erwerb von Grefe sah man eine attraktive Möglichkeit, mit einem leistungsfähigen Angebot in den als aussichtsreich bewerteten Markt für Drahtbiege- und Gewindewalzmaschinen einzutreten.¹⁵⁴⁹ *„Es erschien uns deshalb sinnvoll und lohnend, auf diesem Markt tätig zu werden. Es war nur noch zu überlegen, ob wir durch eigene Entwicklung oder zweckmäßigerweise durch den Kauf einer eingeführten Firma auf diesen Markt vorstoßen sollten. Da sich uns gerade jetzt die Möglichkeit bietet, uns bei einer eingeführten Firma zu beteiligen, bemühen wir uns, 76 % an der Firma Ludwig Grefe ... zu erwerben.“*¹⁵⁵⁰ Zudem war Vorstand Clauser der Auffassung, dass das Grefe-Programm sinnvoll an die von der Rheinmetall GmbH gefertigten Montagemaschinen anknüpfte. In der Vorlage für den Aufsichtsrat hieß es: *„Wir können ganz ausdrücklich versichern, dass durch diesen Erwerb für den Rheinmetall-Maschinenbau ein echter Prorambbestandteil gebildet werden kann. Die*

¹⁵⁴⁶ Durchschnitt der Jahre 1964 bis 1967. Vgl. Datenblatt ohne Datum zur Situation Grefe, ZARH A 418/31. Bezüglich des Grefe-Messgeräteprogramms bestand 1974 eine enge Kooperation mit der Konzernschwester Elan bezüglich der Strömungsmessgeräte. Beide Unternehmen planten die gemeinsame Entwicklung eines elektronischen Strömungswächters.

¹⁵⁴⁷ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Steuerfragen und Erwerb, ZARH A418/10.

¹⁵⁴⁸ Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/3.

¹⁵⁴⁹ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Besprechung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat am 26.09.1969, ZARH A23/3 sowie Kurznotiz F.W. Clauser betrifft zivile Aktivitäten vom 15.02.1968, ZARH A4/23. Vgl. im Folgenden auch Ludwig Grefe GmbH, Erwerb, ZARH A 418/31.

¹⁵⁵⁰ Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/133.

*Grefe-Maschinen passen harmonisch zu den Montagemaschinen. Es ist also möglich, auf diesem Wege für den Rheinmetall-Maschinenbau eine Palette zu entwickeln, die größere Kapazitäten erfordert und belegen kann.*¹⁵⁵¹ Rheinmetall sah gute Entwicklungs- und Expansionsperspektiven für Grefe, weil das Unternehmen, das über keine Verkaufsorganisation verfügte, ohne jede Vertriebsaktivität mehr Aufträge erhielt, als sie abarbeiten konnte. Zudem war der Kundestamm noch lediglich lokal: Der Großteil der Kunden stammte aus dem Lüdenscheider Umland und war mit Herbert Grefe persönlich bekannt. Damit bestand in einer räumlichen Ausdehnung der Vertriebsaktivitäten ein bisher unerschlossenes Absatzpotenzial, das man nun nutzen wollte. *„Bei intensivem Vertrieb kann ein wesentlich größeres Geschäft aufgezo- gen werden.“*¹⁵⁵² Da viele Grefe-Maschinen nach Einschätzung von Rheinmetall auch für eine Serienfertigung geeignet waren, und diese eine Erhöhung der Produktionsmenge und eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ermöglichte, waren wesentliche Voraussetzungen für eine systematische Markterschließung gegeben. Rheinmetall schätzte das Umsatzpotenzial von Grefe auf ca. 11,5 Mio. DM. Da die vorhandenen räumlichen Kapazitäten bei Grefe in Lüdenscheid für eine Produktionsausweitung nicht ausreichten, sollten zunächst Teile der Produktion, nämlich die Schraubenschlitzmaschinen und Gewindewalzmaschinen, zur Rheinmetall GmbH nach Düsseldorf verlegt werden. Hierdurch wollte man auch die Auslastung im Maschinenbaubereich der Rheinmetall GmbH verbessern. Allerdings standen die Kapazitäten in Düsseldorf nicht ständig zur Verfügung, so dass auf Lager produziert werden musste. Die angestrebte Kapazitätsausweitung sollte jedoch im Wesentlichen durch den Bau eines neuen Werks in Lüdenscheid erreicht werden. Synergiepotenziale zwischen Grefe und Rheinmetall sah man neben dem Kapazitätsausgleich auch bei Vertrieb und Werbung.

Inhaber Herbert Grefe war zum Zeitpunkt der Verkaufsverhandlungen 48 Jahre alt und hatte keine männlichen Nachkommen. Mit dem Verkauf der Anteilsmehrheit an eine große Gesellschaft, die auch Maschinenbau betrieb, wollte er den Fortbestand seines Unternehmens sichern und ihm neue Handlungsmöglichkeiten erschließen. Grefe wollte allerdings sein Unternehmen nicht ganz aus der Hand geben, sondern Geschäftsführer und auch Gesellschafter bleiben. Er war daher zunächst nur bereit, einen Anteil von 76% zu verkaufen. Da er sich aber aus finanziellen Gründen nicht an den Investitionen für die Expansionsmaßnahmen beteiligen konnte, die Rheinmetall nach dem Erwerb der Anteilsmehrheit vornehmen wollte, verkaufte er im Mai 1969 auch die restlichen 24% an Rheinmetall. Zum 31.12.1969 wurde die Grefe KG in die Grefe Verwaltungsgesellschaft mbH eingebracht und diese dann in die Ludwig Grefe GmbH umgewandelt. In der Aufsichtsratsvorlage zum Kauf der restlichen Anteile hieß es: *„Die Zusammenarbeit zwischen Grefe und unserem Maschinenbau konnte konstruktiv aufgebaut werden. Wir haben erkannt, daß der Markt für Drahtbiege-, Gewindewalz- und Schraubenschlitzmaschinen noch ausgesprochen aufnahmefähig ist. Produktionsausweitung bei Grefe wird angestrebt.“*¹⁵⁵³ Gute Erfolgsperspektiven sah man speziell im Export, den Grefe nach Einschätzung von Rheinmetall aus Kapazitäts- und Risikogründen bisher bewusst vernachlässigt hatte.¹⁵⁵⁴ Am 01.01.1970 war die Ludwig-Grefe GmbH eine 100%ige Tochter der Rheinmetall-Berlin AG, zum gleichen Tage trat ein Ergebnisabführungsvertrag in Kraft. Herbert Grefe blieb bis zur Einstellung der Geschäftstätigkeit 1980 Geschäftsführer der Ludwig Grefe GmbH, allerdings wurde ihm 1971 ein zweiter Geschäftsführer zur Seite gestellt. Als Unternehmenswert von Grefe wurde als Mittel des Sub-

¹⁵⁵¹ Rheinmetall-Berlin AG, Vorlage an den Aufsichtsrat vom 03.04.1968, ZARH A418/1.

¹⁵⁵² Vermerk über einen Besuch am 09.02.1968, ZARH A418/1.

¹⁵⁵³ Kauf der Restanteile (24%), Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, 21.3.1969, ZARH A418/1.

¹⁵⁵⁴ Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, undatiert (1970), ZARH C426/25.

stanzwerts (1.271 TDM) und des Ertragswerts (1.000 TDM) ein Betrag von 1.136 TDM ermittelt. Der Gesamtkaufpreis für alle Grefe-Anteile betrug 1.155 TDM.¹⁵⁵⁵ Da dieser nur zu einem kleinen Teil bei Übernahme zu zahlen und ansonsten verrentet werden sollte, war der Bedarf an sofort aufzubringenden Investitionsmitteln bei Rheinmetall für diesen Erwerb gering.¹⁵⁵⁶

Nach der Übernahme durch Rheinmetall erwirtschaftete Grefe zunächst noch drei Jahre Gewinne, geriet dann aber 1971 mit einem negativen Ergebnis in Höhe von fast 100 TDM in die Verlustzone. Im Geschäftsbericht wurde das schlechte Ergebnis primär auf konjunkturelle Ursachen zurückgeführt. Die Drahtindustrie sei als erste von der im zweiten Halbjahr 1971 einsetzenden Rezession betroffen gewesen. In der Folge sei die Investitionsneigung in dieser Branche zurückgegangen und habe sich im Wesentlichen auf Rationalisierungsinvestitionen beschränkt. Hierdurch seien, entgegen der eigentlich angestrebten Serienfertigung, die Entwicklung und der Bau von Sonderkonstruktionen mit hohen Erstauführungskosten erforderlich geworden. Zudem habe man zur Vorbereitung auf den geplanten höheren Umsatz in den Folgejahren mehr auftragsgebundene Neuentwicklungen vorgenommen, als für ein Normalgeschäft notwendig gewesen wären. Der Verlust sei damit neben einer rezessionsbedingten Umsatzminderung auch auf eine durch nicht refinanzierte Entwicklungskosten bedingte Ertragsminderung zurückzuführen. Für die Zukunft sollte das Produktionsprogramm modernisiert und erweitert werden, um die Wettbewerbsposition gegenüber der wachsenden Konkurrenz aus Niedrigpreisländern zu verbessern.¹⁵⁵⁷

Tabelle 7.3.2.1: Entwicklung der Grefe GmbH¹⁵
(Wertangaben in TDM)

	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>
Bilanzsumme	1.369	3.170	3.458	6.160	9.965	10.516	12.224	13.402	12.009	7.626	7.963	7.643
Anlagevermögen	480	1.553	1.466	3.463	6.577	6.319	6.101	5.834	5.479	3.610	3.503	3.397
Eigenkapital	200	1.330	1.332	1.332	3.832	3.832	3.832	3.832	3.832	3.832	3.832	3.832
Eigenkapitalquote	15%	42%	39%	22%	38%	36%	31%	29%	32%	50%	48%	50%
Umsatz	3.126	3.799	4.434	4.110	4.146	6.201	6.616	7.125	8.572	9.044	5.990	4.402
Exportanteil	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	39%	42%	48%	44%	k.A.
Ergebnis	157	69	90	-99	-799	-893	-403	-978	-998	561	-197	246
Personal	k.A.	117	117	112	129	135	140	134	101	116	k.A.	k.A.

Im Folgenden arbeitete Rheinmetall auf eine rasche Produktionsausweitung bei Grefe hin. Das Konzept sah eine Kleinserienfertigung im Baukastensystem in enger Kooperation mit den Schwestergesellschaften Meyer, Roth & Pastor und Malmedie vor.¹⁵⁵⁹ Mit der Inbetriebnahme des bereits bei Erwerb geplanten neuen Werks 1972, das Investitionen von insgesamt 6,3 Mio. DM erforderte, wurde die Montagekapazität verdoppelt. Außerdem wurde die bisher eher handwerklich orientierte Fertigung auf eine industrielle Produktion umgestellt. Dieses erforderte zahlreiche organisatorische Veränderungen u.a. bei Arbeitsvorbereitung, Kapazitätsbelegung

¹⁵⁵⁵ Vgl. Ludwig Grefe GmbH: Steuerfragen und Erwerb, ZARH A418/10.

¹⁵⁵⁶ Vgl. im Folgenden Kurznotiz F.W. Clauser betrifft zivile Aktivitäten vom 15.2.68, ZARH A4/23.

¹⁵⁵⁷ Vgl. Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1971, ZARH A418/9.

¹⁵⁵⁸ Vgl. Berichte über die Prüfung der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand A418.

¹⁵⁵⁹ Vgl. Notiz vom 27.09.1972, ZARH A418/32. Rheinmetall erwarb die Meyer, Roth & Pastor GmbH 1970 und die Malmedie und Co. Maschinenfabrik GmbH 1972. Vgl. Kapitel 7.3.2.2 und 7.3.2.3.

und Fertigungssteuerung, und war mit Umsetzungsproblemen verbunden. Die erhebliche Kapazitätsausweitung und die Serienfertigung machten Programmanpassungen bzw. Modernisierungen und Neukonstruktionen von Maschinen nötig. Außerdem mussten ein Marketingplan erstellt und die Vertriebsaktivitäten ausgeweitet werden. Der Exportanteil, der 1971 nur 2% des Umsatzes betragen hatte, sollte auf 50 bis 60% erhöht werden, und es war auch eine Ausweitung des Exports auf Ostblockländer vorgesehen. Hinsichtlich der Programmgestaltung in Abgrenzung zu den Konzernschwestern Malmedie, Meyer, Roth & Pastor und Fischer & Co¹⁵⁶⁰ bestand bei Grefe „eine gewisse Unsicherheit über die weitere Entwicklung“.¹⁵⁶¹ Das schlechte Jahresergebnis 1972 führte man neben Umzugskosten und umzugsbedingten Ausfallkosten von ca. 400 TDM insbesondere auf erhebliche Kosten für Neuentwicklungen zur Programmmodernisierung zurück, die durch Personalausweitungen im Konstruktionsbüro bedingt waren.

Der Export konnte, wie angestrebt, ausgeweitet werden: von den Auftragseingängen des Jahres 1972 stammten bereits 34% aus dem Ausland.¹⁵⁶² Aufgrund des hohen Kapitalbedarfs wurde durch Beschluss vom 15.03.1972 das Stammkapital der Ludwig-Grefe GmbH von 800 TDM auf 3.300 TDM erhöht. Die Erhöhung erfolgte durch einen Forderungsverzicht der Rheinmetall-Berlin AG.¹⁵⁶³ 1973 trafen Grefe die Auswirkungen der Wirtschaftskrise. Trotz anfänglich steigender Auftragseingänge stagnierte der Inlandsabsatz im zweiten Halbjahr zusehends. Ursächlich hierfür waren die Einführung der Investitionssteuer, sowie auch eine allgemeine Investitionszurückhaltung wegen unsicherer Zukunftserwartungen sowie wegen mangelnder Liquidität infolge einer restriktiven Kreditvergabepaxis, aufgrund derer sogar Rationalisierungsinvestitionen aufgeschoben wurden. Grefe reagierte mit verstärkten Vertriebsaktivitäten, in die auch die Vertriebsstrukturen der Schwestergesellschaften einbezogen wurden. Dennoch verschlechterte sich das Ergebnis weiter, wofür auch erhebliche Kosten im Personalbereich wegen der Umstellung auf Serienfertigung sowie hohe Zins- und Abschreibungskosten infolge des Neubaus mit verantwortlich waren. Entscheidend für den Ergebnisverfall war jedoch die Wettbewerbssituation. Durch die Programmumstellung auf in Serie gefertigte Standardmaschinen musste sich Grefe speziell beim Export jetzt dem Wettbewerb mit ausländischen, insbesondere italienischen Anbietern, stellen, die aufgrund geringerer Herstellkosten und wegen im Verhältnis zur DM günstigerer Währungsrelationen deutlich billiger anbieten konnten. Italien verfügte als Hauptkonkurrent bei den Standardmaschinen über „uneinholbare Marktvorteile“.¹⁵⁶⁴ Die einzige Möglichkeit, die Ertragssituation zu verbessern, bestand nach Auffassung des Grefe-Managements in einer grundsätzlichen Änderung des Produktionsprogramms: anstelle von Standardmaschinen sollten hochwertige Spezialmaschinen entwickelt und gefertigt werden, für die sich höhere Preise am Markt durchsetzen ließen. Zudem begann Grefe, ohne das Vorliegen von Bestellungen Maschinen auf Vorrat zu produzieren.

1974 wurden von der Konzernspitze Planungen für eine programmatische Neukonzeption von Grefe veranlasst: Karl Ernst Roßberg, Leiter Unternehmensplanung der Rheinmetall-Berlin AG, erhielt den Auftrag, eine Konzeption für Grefe auszuarbeiten.¹⁵⁶⁵ Eine Strukturanalyse, die die

¹⁵⁶⁰ Rheinmetall erwarb die Fischer & Co. GmbH 1972. Vgl. Kapitel 7.3.2.4.

¹⁵⁶¹ Vgl. Notiz vom 28.07.1972 betreffend einen Informationsbesuch bei Grefe am 26.07.1972, ZARH A418/17.

¹⁵⁶² Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschluss 1972, ZARH A418/28.

¹⁵⁶³ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschluss 1972, ZARH A418/28.

¹⁵⁶⁴ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschluss 1973, ZARH A418/26, sowie Bericht über die Marktsituation bei Grefe, Oktober 1973, ZARH A418/32.

¹⁵⁶⁵ Vgl. Bericht über die Marktsituation bei Grefe, Oktober 1973, ZARH A418/32.

Rheinmetall-Berlin AG 1974 zur Ermittlung der Ursachen der schlechten Ertragslage bei Grefe durchführte, deckte zahlreiche organisatorische Schwächen auf.¹⁵⁶⁶ Demnach wurden die Produktionseinrichtungen in Lüdenscheid nicht optimal genutzt; sie konnten die mit ihrer Erweiterung durch den Werksneubau verursachten Abschreibungs- und Zinskosten nicht erwirtschaften. Die Auslastung von Fertigung und Montage war nicht gleichmäßig und eine Arbeitsvorbereitung befand sich erst im Aufbau. Arbeitsunterlagen wie Konstruktionspläne oder Zeichnungen waren nicht oder nicht in fertigungsgerechter Form vorhanden. Sechs Jahre nach der Übernahme Grefes durch Rheinmetall existierte zudem immer noch keine effektive Vertriebsorganisation: *„Eine über ein gezieltes Marketing gesteuerte Verkaufspolitik findet nicht statt. Es besteht Unsicherheit über die Märkte und deren Entwicklung.“*¹⁵⁶⁷ Dem Personal attestierte die Untersuchung ein geringes Leistungsniveau, mangelhafte Arbeitsmoral, ungenügende Motivation und einen schlechten Ausbildungsstand. Hinweise auf eine mangelnde Motivation der Mitarbeiter, die mit *„personell-psychologische Schwierigkeiten“* bezeichnet wurde, bestanden bereits beim Erwerb der Grefe-Beteiligung.¹⁵⁶⁸ Im zeitlichen Kontext der Ausweitung der Produktion und der Umstellung auf die Serienfertigung wurde festgestellt: *„Menschliche Probleme wie Beharrungsvermögen dürfen nicht unterschätzt werden.“*¹⁵⁶⁹ Im Weiteren wurde die Programmpolitik von Grefe kritisiert: nach Auffassung des Gutachters war das Programm auch nach der bereits erfolgten Straffung noch zu breit und zu unspezifisch und überschchnitt sich zudem mit dem anderer Konzernunternehmen. So trat Grefe z.B. bei den Biegemaschinen in Konkurrenz zu Meyer, Roth & Pastor. Die Analyse mahnte daher eine verbesserte Abstimmung der Konzernunternehmen des Umformbereiches in der Programmgestaltung und beim Vertrieb an. *„Es besteht eine zumindest theoretisch enge Beziehung zwischen dem Schrauben- und Nachbearbeitungsprogramm von Grefe und dem Pressenprogramm von Malmedie. Ohne eine sinnvolle Zusammenarbeit in der Produkt- und Verkaufspolitik zwischen diesen beiden Firmen wird dieser Grefe-Programmteil ein Torso bleiben. Eine gemeinsame Produktpolitik müsste zu einer Stärkung sowohl der Grefe- als auch der Malmedie-Position am Markt für Formteile führen.“*¹⁵⁷⁰ Der aus der Analyse abgeleitete Maßnahmenplan sah den *„nochmaligen Versuch“* vor, bezüglich der konkurrierenden Programmteile eine eindeutige Marktabsprache zwischen Grefe und Meyer, Roth & Pastor herbeizuführen und die Option einer gemeinsamen Programmplanung und eines gemeinsamen Vertriebs von Grefe und Malmedie zu prüfen. Der Beirat hatte bereits ein Jahr zuvor erklärt, ... dass *„eine intensive Zusammenarbeit und Absprache mit den übrigen Schwesterfirmen erforderlich ist, um alle Marktchancen zu finden und optimal nutzen zu können.“*¹⁵⁷¹ Insbesondere müsse eine Abgrenzung des Biegemaschinenprogramms von Grefe gegenüber Meyer, Roth & Pastor und Fischer & Co. vorgenommen werden. Die Untersuchung bestätigte die Einschätzung, dass die Grefe-Serienmaschinen durch den internationalen Wettbewerb einem erheblichen Preis- und damit Kostendruck ausgesetzt waren, den die mit der Serienfertigung verbundenen wirtschaftlichen Vorteile nicht ausgleichen konnten. Geschäftsführer Herbert Grefe vertrat 1974 die Auffassung, dass trotz stagnierender Umsätze bzw. Auftragseingänge ein hinreichender Bedarf am Markt vorhanden sei. Um die nötigen Verkaufserfolge zu erzielen, bedürften die Maschinen jedoch technischer Verbesserungen und müssten rationeller hergestellt werden.¹⁵⁷² Zur Steige-

¹⁵⁶⁶ Vgl. im Folgenden: Ludwig Grefe GmbH, Strukturuntersuchung, Notiz vom 03.09.1974, ZARH A418/21.

¹⁵⁶⁷ Ludwig Grefe GmbH, Strukturuntersuchung, Notiz vom 03.09.1974, Seite 3, ZARH A418/21.

¹⁵⁶⁸ Ludwig Grefe GmbH, Bestandsaufnahme vom 31.07.1968, ZARH A 418/31.

¹⁵⁶⁹ Ludwig Grefe GmbH, Notiz vom 27.09.1972, ZARH A418/32.

¹⁵⁷⁰ Ludwig Grefe GmbH, Strukturuntersuchung, Notiz vom 03.09.1974, Seite 4, ZARH A418/21.

¹⁵⁷¹ Ludwig Grefe GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 25.10.1973, ZARH A418/19.

¹⁵⁷² Ludwig Grefe GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 26.03.1974, ZARH A418/19.

rung der Wirtschaftlichkeit wurde ein Maßnahmenplan umgesetzt, zu dem auch die Erweiterung der Entwicklungsabteilung und ein Ausbau des Vertriebs gehörten. Ferner sollte, trotz der o.g. Überlegungen bezüglich der Preisproblematik bei Standardmaschinen, der Anteil der Serienmaschinen auf 50% des Umsatzes erhöht werden. Es gelang, den Anstieg der Personalkosten zu bremsen und Preiserhöhungen am Markt durchzusetzen. Allerdings blieb der Auftragseingang rückläufig, die Lagerbestände erhöhten sich weiter und das Ergebnis 1974 blieb mit einem Verlust von mehr als 400 TDM erheblich negativ.

Auch die Jahre 1975 und 1976 waren durch erhebliche Verluste gekennzeichnet.¹⁵⁷³ Problematisch blieb vor dem Hintergrund der hohen Produktionskosten und des deutlich billiger anbietenden ausländischen Wettbewerbs der Absatz von Standardserienmaschinen, wobei ungünstige Währungsentwicklungen, wie etwa die 6. Aufwertung der DM 1976, den Export zusätzlich erschwerten. Aus wirtschaftlichen Gründen war jedoch der Verkauf einer ausreichenden Zahl von Serienmaschinen erforderlich. 1975 kam der Beirat zu der Einschätzung, dass das Standardmaschinengeschäft auf Dauer nicht wirtschaftlich betrieben werden könne, und dass sich Grefe auf die Fertigung von Spezialmaschinen konzentrieren solle, weil nur dort „vernünftige Preise“ erzielt werden könnten. Diese müssten allerdings aus Gründen der Fertigungseffizienz einen „gewissen Seriencharakter“ haben, also z.B. modular auf Basis weniger Grundmaschinen herzustellen sein.

Neben den dargestellten Absatz- bzw. Auslastungsproblemen legte eine für das Jahr 1975 erstellte Verlustanalyse verschiedene Verlustquellen offen, die durch massive organisatorische Probleme bei Grefe bedingt waren.¹⁵⁷⁴ Demnach führten teilweise erhebliche Überschreitungen der geplanten Fertigungs- und Montagezeiten, eine lediglich auf Schätzwerten basierte und damit fehlerhafte Preiskalkulation und die Zahlung zu hoher Provisionen direkt zu Verlusten. Die wirtschaftlichen Daten waren weder aktuell noch genau, die für Entscheidungen und Kalkulationen notwendige Kostentransparenz war nicht gegeben, und Nachkalkulationen wurden nicht vorgenommen. Als indirekte Verlustquellen wurden das Fehlen einer klaren Organisation sowie erhebliche Schwächen in der allgemeinen Verwaltung identifiziert. In Bezug auf die Organisation wurde eine mangelnde Klarheit bezüglich der Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen der verschiedenen Unternehmensbereiche bzw. Leitungsstellen festgestellt. Die allgemeine Verwaltung war infolge einer systematischen Überlastung des Verwaltungsleiters nicht ausreichend leistungsfähig und konnte ihre Dienstleistungsfunktionen für die Bereiche Technik und Vertrieb, wie etwa das Bereitstellen der notwendigen Daten für die Preisbildung oder die Absatz- und Kapazitätsplanung, aufgrund der organisatorischen Verhältnisse nur unzureichend erfüllen. Die zusammenfassende Bewertung lautete: *„Hier konzentrieren sich die verschiedensten Arbeitsgebiete auf eine Person, was zu dauerhafter Improvisation und damit zur Vernachlässigung wichtiger Bereiche führt.“*¹⁵⁷⁵ Der Beirat stellte zudem im Mai 1976 fest, dass die Grefe GmbH nicht über ein ausreichendes Rechnungswesen verfügte.¹⁵⁷⁶

Das Kernproblem bei Grefe lag jedoch bei einer in Relation zum erzielbaren Absatz zu großen, unzureichend ausgelasteten und hohe Fixkosten verursachenden Fertigungskapazität. Der 1972

¹⁵⁷³ Vgl. im Folgenden Ludwig Grefe GmbH, Protokolle der Beiratssitzungen 1975 und 1976, ZARH A418/19.

¹⁵⁷⁴ Vgl. im Folgenden Bericht über die Verlustanalyse 1975 der Ludwig Grefe GmbH, 3.2.1976, Anlage 6a des Exposés Gripp: Bestandsaufnahme des zivilen Bereichs, undatiert (1976) ZARH A418/42.

¹⁵⁷⁵ Bericht über die Verlustanalyse 1975 der Ludwig Grefe GmbH vom 03.02.1976, ZARH A418/42.

¹⁵⁷⁶ Ludwig Grefe GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 23.05.1976, ZARH A418/19.

errichtete Werksneubau war für den von Grefe realisierbaren Absatz überdimensioniert.¹⁵⁷⁷ Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp bewerte die Lage bei Grefe 1976 wie folgt: *„Es sei sehr wohl bekannt, daß die seit Jahren anhaltende schlechte Ertragssituation in Lüdenscheid nicht zuletzt auch auf Fehler zurückzuführen sei, die Rheinmetall selbst zu vertreten habe, sei es in Gestalt der zu groß angelegten Fabrik, sei es durch Entsendung einer Reihe von ungeeigneten Managern, oder sei es durch die Überblähung des personellen Gemeinkostenapparates zur Vorbereitung großer Umsatzsprünge, die vom Markt her gesehen immer unreal gewesen seien.“*¹⁵⁷⁸ Angesichts massiver Verluste, die 1975 beinahe die Millionengrenze erreichten, und im Verhältnis zur Gesamtleistung erheblich zu hohen Personalkosten wurde 1976 u.a. ein Personalabbau eingeleitet. In der Bilanz dieses Jahres mussten aufgrund zu hoher Wertansätze bei fertigen und unfertigen Erzeugnissen Wertberichtigungen, also Sonderabschreibungen, zu Lasten des Ergebnisses, vorgenommen werden, so dass sich ein Verlust in ähnlicher Höhe wie 1975 ergab. Der Beirat sprach in diesem Zusammenhang von *„Luftaktivierungen“*.¹⁵⁷⁹ Die bereits zwei Jahre zuvor festgestellten Probleme in der Kalkulation bestanden noch immer, ohne dass Gegenmaßnahmen erkennbar waren. Um den Absatz zu erhöhen, wurde auch bei Grefe über Exporte nach Brasilien diskutiert. Herbert Grefe bewertete 1976 den brasilianischen Markt als sehr groß und entwicklungsfähig, sah aber in den seinerzeitigen Importbeschränkungen eine unüberwindliche Barriere.¹⁵⁸⁰

Rheinmetall-Vorstand Gripp schätzte die Kosten- und Wettbewerbssituation von Grefe 1976 wie folgt ein: *„Grefe hat wegen der im Verhältnis zur Firmengröße sehr hohen Kosten des Kapitaldienstes einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil gegenüber vergleichbaren sauerländischen Fabrikanten, die genau wie Grefe nicht mehr in der Lage sind, kostengerechte Preiserhöhungen am Markt unterzubringen, weil der Wettbewerb in Standardmaschinen insbesondere aus Spanien und Italien das unmöglich macht. Andererseits verursachen natürlich Spezialmaschinen bei höherer Preisdurchsetzungsmöglichkeit auch entsprechend höhere Kosten.“*¹⁵⁸¹ Im Ergebnis kam Gripp zu dem Urteil, Grefe sei als eigenständiges Unternehmen nicht überlebensfähig. In der Folge plante der Rheinmetall-Vorstand, Grefe und Malmedie zusammen zu legen, um Einsparungen im Gemeinkostenbereich zu erreichen, Marktchancen besser ausschöpfen zu können und die mit der Schaffung einer größeren Produktionseinheit verbundenen wirtschaftlichen Skaleneffekte zu erzielen. Als notwendige Maßnahmen beschrieb Gripp eine Bereinigung und ggf. Erweiterung des Programms einschließlich einer sinnhaften Schwerpunktbildung sowie die Zentralisierung von Rechnungswesen, Materialwirtschaft und Vertrieb.¹⁵⁸² Zum 01.01.1977 übertrug Rheinmetall im Rahmen der Konsolidierung der Umformtechnik den Produktionsbetrieb von Grefe einschließlich aller Sachanlagen auf Malmedie, das Werk Lüdenscheid wurde damit zu einer Betriebsstätte der Malmedie GmbH.¹⁵⁸³ Nach der Übernahme der Fertigung durch Malmedie wurde die Ludwig Grefe GmbH auf eine reine Vertriebsgesellschaft reduziert.¹⁵⁸⁴ Im Vorfeld der Zusammenlegung mit Malmedie war im Herbst 1976 festgestellt worden, dass das Entwicklungs-

¹⁵⁷⁷ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Besprechung Vorstand/Abteilungsleiter am 27.04.1976, ZARH A23/158.

¹⁵⁷⁸ Aktennotiz Jürgen Gripp vom 27.10.1976 zur Zusammenlegung Malmedie/Grefe, ZARH A418/15.

¹⁵⁷⁹ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 18.04.1977, ZARH A418/38.

¹⁵⁸⁰ Ludwig Grefe GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 03.11.1976, ZARH A418/19. Zum brasilianischen Markt vgl. auch Kapitel 7.3.2.6.

¹⁵⁸¹ Jürgen Gripp, Notiz bezüglich Grefe vom 19.08.1976, ZARH A418/15.

¹⁵⁸² Vgl. Aktennotiz Jürgen Gripp vom 27.10.1976 zur Zusammenlegung Malmedie/Grefe, ZARH A417/15.

¹⁵⁸³ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1977, ZARH A418/46. Vgl. auch Kapitel 7.3.2.3.

¹⁵⁸⁴ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Prüfbericht zum Konzernabschluss 1977, ZARH 21/34.

programm für Grefe-Maschinen intensiviert und beschleunigt werden müsse. Die Malmedie-Geschäftsführung war aufgefordert worden, einen Vorschlag für ein integriertes Entwicklungsprogramm vorzulegen und ein Vertriebs- und Marketingkonzept zu erstellen.¹⁵⁸⁵ Kurz nach dem Zusammenschluss kam Rheinmetall zu der folgenden Bewertung: *„Durch das Fehlen einer systematischen Programmplanung ist Grefe in starke Konkurrenz mit Spezialmaschinenherstellern geraten. Es werden wegen mangelnder Vertriebsaktivitäten vornehmlich spezielle Kundenwünsche erfüllt. Im technischen Bereich konnte ein nahtloser Übergang von der Improvisation zur systematischen Fertigung bisher nicht gefunden werden.“*¹⁵⁸⁶

Trotz intensiver Bemühungen in Werbung und Verkaufsförderung schwächte sich der Auftrags-eingang weiter deutlich ab. Daher beschloss der Aufsichtsrat der Rheinmetall-Berlin AG im November 1978, das Werk Lüdenscheid der Malmedie GmbH sowie die Grefe GmbH zu verkaufen oder kurzfristig zu schließen. Nachdem sich ein Verkauf als nicht möglich erwiesen hatte, wurden die Schließung des Werks und die Einstellung der Geschäftstätigkeit einen Monat später eingeleitet.¹⁵⁸⁷ Es war Grefe im Ergebnis trotz unterschiedlicher inhaltlicher Ansätze (Standardmaschinen/Spezialmaschinen) nicht gelungen, seine überdimensionierten Fertigungskapazitäten auszulasten. Die Ludwig Grefe GmbH, die seit 1977 nur noch als Vertriebsgesellschaft tätig gewesen war, gab 1980 ihren Geschäftsbetrieb auf.

Mit dem Erwerb von Grefe diversifizierte Rheinmetall in einen zweiten zivilen Geschäftsbereich, in die Umformtechnik. Bestimmend für diese Diversifikationsentscheidung war neben dem allgemeinen Motiv der Risikostreuung die Absicht, die sich in einem attraktiven und wachsenden Markt bietenden Renditechancen wahrzunehmen. Bei der Auswahl der Umformtechnik als Diversifikationsbranche spielte die Einschätzung des Rheinmetall-Vorstandes eine Rolle, dass das Umformmaschinenprogramm von Grefe eine gewisse Nähe zu den bei der Rheinmetall GmbH gefertigten Montagemaschinen aufweise. Der Erwerb von Grefe war in wirtschaftlicher Hinsicht ein massiver Misserfolg: von der Übernahme durch Rheinmetall bis zur Schließung wurden kumuliert Verluste von mehr als 3,2 Mio. DM erwirtschaftet. Ursächlich für diese dramatischen Verluste waren überdimensionierte Fertigungskapazitäten, erhebliche organisatorische Schwächen und eine ungünstige Kostenstruktur bei intensivem Preiswettbewerb ausländischer Anbieter. Diese Verlustursachen gingen auch auf Entscheidungen des Rheinmetall-Managements zurück. Zudem gelang es nicht, eine sinnvolle und wirtschaftliche tragfähige Abstimmung des Grefe-Programms mit den Fertigungsprogrammen der anderen, später erworbenen Umformgesellschaften herbeizuführen.

7.3.2.2 Meyer, Roth & Pastor GmbH, Köln (1970)

Am 30.06.1970 erwarb Rheinmetall rückwirkend zum 1. Januar des Jahres das Kölner Traditionsunternehmen Meyer, Roth & Pastor Maschinenfabrik GmbH (MRP). Dieses Unternehmen fertigte Maschinen zur Be- und Verarbeitung von Draht, Kettenbiege- und Schweißmaschinen, Maschinen zur Herstellung von Federringen, Fertigungsstraßen für die Produktion von Scharnieren,

¹⁵⁸⁵ Vgl. Zusammenlegung Malmedie/Grefe: Vertrieb, Organisation und Fertigung, Gesprächsnotizen vom 04.10.1976, ZARH A418/15.

¹⁵⁸⁶ Bericht über den Zusammenschluss der Gesellschaften Malmedie & Co. Maschinenfabrik GmbH und Ludwig Grefe GmbH, 10.2.1977, ZARH A413/32.

¹⁵⁸⁷ Vgl. Ludwig Grefe GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschluss 1978, ZARH A418/47.

Hülsen- und Rollenschienen sowie Sonder- und Montagemaschinen. Die Produktion war vornehmlich auf individuelle Kundenwünsche ausgelegt und bestand überwiegend aus mittelgroßen Serien und Einzelfertigungen, der Exportanteil war hoch.¹⁵⁸⁸

MRP war im Juli 1870 von dem Schlosser Paul Meyer, dem Schmied Heinrich Roth und dem Dreher Friedrich Pastor als Handwerksbetrieb gegründet worden. Das ursprüngliche Produktionsprogramm bestand aus Brauereieinrichtungen, Bäckereimaschinen, Kaffeesortiermaschinen und Dezimalwaagen. Später kamen Maschinen für die Herstellung von Drahtstiften und Spezialmaschinen für die Be- und Verarbeitung von Draht und Bandeseisen für die Kleineisen- und Metallwarenindustrie in Europa und auch in Übersee hinzu. 1970 suchte Paul Esser, der Enkel des Unternehmensmitgründers Paul Meyer, zwischenzeitlich 77 Jahre alt und ohne Erben, einen Nachfolger, der die Fortsetzung seines Lebenswerks unter Fortführung der Firma sicherstellte.¹⁵⁸⁹ Den Fortbestand der Firma ließ sich Esser von Rheinmetall vertraglich zusichern; der Vertrag sah bei einem diesbezüglichen Verstoß eine Konventionalstrafe von 500 TDM vor. Die Akquisition von MRP durch Rheinmetall erfolgte im Rahmen der Strategie des Ausbaus der Umformtechnik, speziell im Sektor Kaltverformung. Die mit dem Erwerb von Grefe 1968 begonnene Diversifizierung in die Umformtechnik wurde bei Rheinmetall zum Erwerbszeitpunkt von MRP positiv bewertet: *„Für Rheinmetall ist dieser Erwerb deswegen von großer Bedeutung, da Rheinmetall auf dem Gebiet der Drahtbe- und -verarbeitungsmaschinen schon bisher mit der Tochterfirma Ludwig Grefe, Lüdenscheid, tätig ist.“*¹⁵⁹⁰ *„Alle Erwartungen bezüglich der Firma Grefe und des Marktes, den diese Firma bedient, sind eingetroffen.“*¹⁵⁹¹ Weil eine Ausweitung dieses Bereichs mit Hilfe des Maschinenbaus der Rheinmetall GmbH wegen Kapazitätsengpässen im Versuchsbau nicht möglich war und eine kurzfristige Kapazitätsausweitung bei Grefe in Lüdenscheid wegen der beengten und für den Fertigungsfluss ungünstigen räumlichen Verhältnisse nicht in Frage kam, entschloss man sich, die Ausweitungspläne durch die Übernahme eines renommierten Unternehmens zu realisieren.¹⁵⁹² Bei der Meyer, Roth & Pastor GmbH, mit der man seit 1969 über eine Übernahme verhandelte, nachdem deren Alleininhaber Paul Esser bezüglich einer möglichen Zusammenarbeit an Rheinmetall herangetreten war, sah man die Möglichkeit, die Angebotspalette der Umformtechnik sinnvoll zu erweitern, da die Programme von Grefe und MRP keine Überschneidungen aufwiesen und die Produktionspalette von MRP sich harmonisch an das Programm von Grefe anschloss.¹⁵⁹³ Durch eine Zusammenarbeit von MRP und Grefe versprach man sich eine Stärkung der Rheinmetall-Marktposition im Bereich der Kaltumformung. Rheinmetall wollte so nach Wafios der zeitstärkste Anbieter werden, sowie Einfluss in zusätzlichen Marktsegmenten gewinnen. Man ging davon aus, dass bei MRP, wie auch bei Grefe, die bestehenden Marktchancen noch nicht hatten realisiert werden können, da beide Unternehmen nicht über die hierfür notwendigen Fertigungskapazitäten verfügten. MRP arbeitete seit 1964 mit voll ausgelasteter Kapazität und es bestanden längere Lieferzeiten. Man wollte ein zusätzliches positives Geschäft durch die Zusammenfassung beider Unternehmen mit einer Kapazitätserweiterung speziell in Lüdenscheid generieren. Die Marktentwicklung wurde positiv beurteilt: *„Der Gesamtmarkt, der von MRP und Grefe bearbeitet wird, entwickelt sich weiter*

¹⁵⁸⁸ Vgl. Pressemitteilung vom 30.06.1970, ZARH C 426/3 und Festschrift 100 Jahre Meyer, Roth & Pastor, ZARH C426/2.

¹⁵⁸⁹ Es stellt sich vor: Meyer, Roth & Pastor, firmengeschichtlicher Abriss 1983, ZARH C436/4.

¹⁵⁹⁰ Pressemitteilung vom 30.06.1970, ZARH C 426/3.

¹⁵⁹¹ Entwurf der Vorlage für den Aufsichtsrat zum Kauf von MRP, ZARH A23/18.

¹⁵⁹² Vgl. im Folgenden Entwurf der Vorlage für den Aufsichtsrat zum Kauf von MRP, ZARH A23/18.

¹⁵⁹³ Besprechung am 14.01.1969 bezüglich Konzeption zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, ZARH A4/23.

*positiv. Die Umsätze sind nur wegen der Kapazitätsenge nicht in gleichem Maße gewachsen. ... Wir haben die Chance, durch rationelle Zusammenarbeit den Marktanteil von Grefe und MRP zu steigern und andererseits mit dem expandierenden Markt Schritt zu halten.*¹⁵⁹⁴ Neben der Kapazitätsoptimierung und einer arbeitsteiligen Abstimmung der Produktion sollte der Erwerb von MRP der Synergieerschließung im Vertrieb dienen sowie durch eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit Rationalisierungseffekte ermöglichen. Zudem erwartete man von einer Kooperation von Grefe und MRP eine „ganz erhebliche Anregung“ für den bei der Rheinmetall GmbH angesiedelten Produktbereich Montagemaschinen, der zwar einige interessante Aufträge erhalten hatte, sich aber noch weiter auf dem Markt etablieren musste. Man plante daher, das Montagemaschinenprogramm von MRP auf die Rheinmetall GmbH zu übertragen.¹⁵⁹⁵ Die Qualität der von MRP gefertigten Maschinen wurde von Rheinmetall positiv eingeschätzt, sie galten als unverwundlich. Die Fertigungsausstattung war modern und gut und die Kapazitäten waren beständig ausgelastet. Die Zahl der gut qualifizierten Mitarbeiter lag bei ca. 300. Die jährlichen Umsätze betrugen ca. 12 Mio. DM, und es wurden gute Gewinne erwirtschaftet. Zudem besaß MRP Zugriff auf zahlreiche Patente, wodurch auch für die Zukunft eine starke Marktposition und eine gute Ertragskraft gesichert schienen. Als verbesserungswürdig bewertet wurden lediglich das kaufmännische Berichtswesen und das Rechnungswesen.

Rheinmetall erwarb von den Eheleuten Esser alle Anteile an der Meyer, Roth & Pastor Maschinenfabrik GmbH. Diese Gesellschaft, deren Stammkapital 125 TDM betrug, führte den Betrieb und besaß alle maschinellen Einrichtungen. Grundstücke, Gebäude und Patente waren und blieben im Privateigentum der Eheleute Esser und mussten von der Betriebsgesellschaft gepachtet werden. Rheinmetall zahlte einen Kaufpreis von 5.650 TDM und verpflichtete sich zudem, nach dem Tod der Eheleute Esser die in deren Besitz verbliebenen Immobilien und Patente für 6,4 Mio. DM zu kaufen.¹⁵⁹⁶ Als Unternehmenswert von MRP war zuvor ein Betrag von 12,5 Mio. DM ermittelt worden, der sich aus einem Substanzwert von 10,8 Mio. und einem Ertragswert von 14,3 ergab.¹⁵⁹⁷ Paul Esser blieb, wenngleich mit eingeschränkten Kompetenzen, bis 1975 Geschäftsführer von MRP, und wechselte 1976 in den Beirat.¹⁵⁹⁸ Dem Beirat, der die Geschäftsführung zu überwachen hatte und dessen Zustimmung zu bestimmten, über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehenden Geschäftsvorfällen erforderlich war, gehörten ansonsten Mitglieder des Rheinmetall-Vorstands an.

Mit dem Erwerb von MRP weitete Rheinmetall seinen (Kalt)Umformbereich in einen Markt aus, der die Sektoren Kettenherstellungsmaschinen mit einem Marktvolumen von 13,5 Mio. DM, Drahtbiege- und Federwindemaschinen mit einem Volumen von 25 Mio. DM und Gewindewalz- und Rollmaschinen mit einem Volumen von 10 Mio. DM umfasste. Der Ausweitungsentscheidung lag eine Analyse der Entwicklung dieses Marktes seit 1962 zu Grunde, die zwar eine stagnierende Tendenz bei den Kettenbiegemaschinen festgestellt, den Markt aber insgesamt als hinreichend interessant bewertet hatte. Hauptwettbewerber für den so erweiterten Rheinmetall-Umformbereich war der Reutlinger Maschinenbauer Wafios. Dieser war bei den Drahtbiege- und Verarbeitungsmaschinen bei einem Marktanteil von 33% mit deutlichem Abstand Marktfüh-

¹⁵⁹⁴ Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, undatiert (1970), ZARH C426/25.

¹⁵⁹⁵ Besprechung am 14.01.1969 bezüglich Konzeption zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, ZARH A4/23.

¹⁵⁹⁶ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, undatiert (1970), ZARH C426/25.

¹⁵⁹⁷ Den Substanzwert hatte Rheinmetall selbst ermittelt. Ein externer Gutachter hatte zuvor einen Substanzwert von 16 Mio. DM ermittelt, der Rheinmetall aber zu hoch erschien.

¹⁵⁹⁸ Vgl. Leitzbach, Rheinmetall, S. 677 und ZARH C426/30.

rer, während die Rheinmetalltochter Grefe lediglich über einen Marktanteil von 5% verfügte. Durch den Kauf von MRP erhöhte sich der Rheinmetall-Marktanteil um 8% auf insgesamt 13%. Das Marktsegment der Kaltverformung hatte sich in den letzten Jahren gut entwickelt, Grefe und auch MRP hatten an dieser Entwicklung jedoch, wie bereits ausgeführt, aufgrund von Kapazitätsengpässen bzw. wegen fehlender Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen nicht entsprechend partizipieren können. Während Wafios das Segment der Drahtbiege- und Verarbeitungsmaschinen dominierte, war MRP mit einem Anteil von 42% Marktführer bei den Kettenherstellungsmaschinen, der Marktanteil von Wafios als stärkstem Wettbewerber betrug dort 36%. Rheinmetall war der Überzeugung, mit der Kombination von MRP und Grefe seine Marktposition auf dem Kaltverformungssektor erheblich stärken und sich nach Wafios zum zweitstärksten Anbieter auf diesem Markt entwickeln zu können.¹⁵⁹⁹ Vorstand und Aufsichtsrat verbanden mit dem Erwerb von MRP große Erwartungen: *„Durch den Zukauf von Grefe haben wir den aussichtsreichen Markt für Drahtbiege- und Gewindewalzmaschinen für uns erschlossen. Diesen Markt können wir noch besser bedienen, wenn wir mit der Firma Meyer, Roth & Pastor zusammenarbeiten. ... Es erscheint so, als dass die 100%ige Übernahme der Gesellschaft eine günstige Anlage ist, ganz abgesehen von den neuen Perspektiven des gemeinsamen Vorgehens von Grefe und Meyer, Roth & Pastor.“*¹⁶⁰⁰

Im Jahr vor dem Erwerb durch Rheinmetall war die Umsatzentwicklung bei MRP zufriedenstellend verlaufen, zumal der Anteil der Auslandsumsätze, bei denen wesentlich höhere Preise und damit höhere Gewinnspannen zu erzielen waren als im Inland, über 60% lag. Die Vermögens- und Finanzlage war *„sehr befriedigend“*, da das Eigenkapital nicht nur das Anlagevermögen deckte, sondern auch fast alle Vorräte. Allerdings fiel das Ergebnis mit 92,3 TDM erheblich schlechter als das des Vorjahres mit 643 TDM aus. Die Ursachen hierfür lagen u.a. in einem starken Anstieg der Materialkosten, einer zu späten Anpassung der Verkaufspreise und in notwendigen Sonderabschreibungen begründet. Der maßgebliche Grund der Ergebnisverschlechterung war jedoch eine Kostenexplosion im Personalbereich.¹⁶⁰¹

1970, dem Jahr der Übernahme durch Rheinmetall und dem Beginn des Gewinnabführungsvertrages, erhöhte sich der Umsatz weiter und die Ertragslage stabilisierte sich, obwohl für die Nutzung des Firmengrundstücks ein Pachtzins von 4% des Jahresumsatzes, mindestens jedoch 400 TDM an Esser zu zahlen waren. Allerdings blieb das Ergebnis in Höhe von 400 TDM hinter den Ergebnissen, die bis 1967 erzielt worden waren, zurück. Die vordergründig akzeptable Gewinnhöhe beruhte ausschließlich auf einem um 560 TDM verbesserten neutralen Ergebnis; das Betriebsergebnis hingegen hatte sich um 230 TDM verschlechtert. Im Jahresabschlussbericht vermerkten die Prüfer: *„Durch das rasche, aber behutsame Eingreifen der Geschäftsleitung der Rheinmetall Berlin AG und der Geschäftsführung der Gesellschaft hat sich im Berichtsjahre wieder eine durchaus positive Entwicklung ergeben.“*¹⁶⁰² 1971 wurde das Stammkapital durch Umwandlung freier Rücklagen in Stammkapital von 125 TDM um 2.375 TDM auf 2.500 TDM erhöht. Die Geschäftsjahre von 1971 bis 1975 waren durch eine beständige Steigerung von Umsatz und Gewinn gekennzeichnet: 1971 überstieg der Umsatz die 15 Mio.-Grenze und 1974 wurde die 20 Mio.-Grenze deutlich überschritten. Die positive Ergebnisentwicklung zeigt, dass

¹⁵⁹⁹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 12.03.1970, ZARH A23/3.

¹⁶⁰⁰ Aktennotiz zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand betreffend zu Erweiterungsmöglichkeiten am 26.09.1969, ZARH A 23/3.

¹⁶⁰¹ Vgl. MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1969, ZARH C426/18.

¹⁶⁰² MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1970, ZARH C426/19.

die von Rheinmetall eingeleiteten Maßnahmen zur Dämpfung der Kostensteigerungen bei Personal und Material und Rentabilitätssteigerung zunächst erfolgreich waren.¹⁶⁰³

Tabelle 7.3.2.2: Entwicklung der Meyer, Roth & Pastor GmbH¹⁶⁰⁴
(Wertangaben in TDM)

	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
Umsatz	13.680	15.453	16.829	19.433	22.094	24.093	23.076	18.359	17.538	24.514	26.618	19.037
Gewinn	400	801	1.197	1.406	1.402	1.701	26	-1.929	-3.463	-2.217	636	-805
Bilanzsumme	11.340	11.932	14.484	14.881	16.990	25.262	22.914	26.244	32.004	35.256	24.316	17.656
Eigenkapital	3.125	5.950	5.950	5.950	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952	5.952
Eigenkapitalquote	28%	50%	41%	40%	35%	24%	26%	23%	19%	17%	24%	34%
Umsatz Inland	5.613	5.905	5.407	4.894	5.152	6.550	7.116	6.167	6.236	10.935	8.173	8.805
Umsatz Ausland	8.067	9.548	11.422	14.539	16.942	17.543	15.960	12.192	11.302	13.579	18.445	10.232
Exportanteil	59%	62%	68%	75%	77%	73%	69%	66%	64%	55%	69%	54%
Auftragseingang	14.900	14.500	18.600	21.500	21.600	21.400	19.500	27.700	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Auftragsbestand	11.100	10.100	11.900	14.000	13.500	13.700	10.300	14.000	k.A.	k.A.	11.000	12.700
Mitarbeiter	327	313	316	314	321	314	285	254	238	230	208	159

1972 betrug der Marktanteil von MRP bei den Kettenmaschinen, die in der Bundesrepublik nur noch von sechs großen Kettenfabriken regelmäßig gekauft wurden, ca. 40%. Hauptkonkurrent blieb Marktführer Wafios, der mit 2.500 Beschäftigten einen Umsatz von insgesamt 70 Mio. DM, also mehr als das Vierfache des MRP-Umsatzes, erwirtschaftete. Auch bei den Drahtbearbeitungsmaschinen war Wafios der bedeutendste Wettbewerber. Lediglich bei den Maschinen zur Herstellung von Scharnieren, die allerdings nur einen durchschnittlichen Umsatzanteil von ca. 15% erreichten, verfügte MRP weltweit über eine gute Marktposition. Die Fertigungstiefe war mit einem Eigenfertigungsanteil von 80% recht hoch. Rheinmetall bewertete die Fertigung als gut, bemängelte allerdings das Fehlen einer eigenen Gießerei. Viel bedeutsamer war allerdings das Monitum, die Produktplanung bei MRP sei offensichtlich problematisch.¹⁶⁰⁵ 1974 konnte MRP bei einem gegenüber dem Vorjahr nahezu unveränderten Gesamtergebnis von ca. 1,4 Mio. DM ein um 1.163 TDM deutlich verbessertes Betriebsergebnis erwirtschaften. Das verbesserte Betriebsergebnis wurde aber durch außergewöhnliche Verluste im neutralen Ergebnis aufgezehrt.¹⁶⁰⁶ Auch das Geschäftsjahr 1975 verlief für MRP trotz einer allgemein rückläufigen Binnen- und Exportnachfrage sehr positiv und die Auftragslage blieb gut.¹⁶⁰⁷ 1976 konnte bei einem exportbedingten Umsatzrückgang von ca. 1 Mio. DM nahezu kein Gewinn mehr erwirtschaftet werden. Die Betriebsleistung ging deutlich zurück und Lagerbestände wurden abgebaut. Der Auftragsbestand bei Jahresende war trotz eines Großauftrages aus China der geringste seit fünf Jahren. Die Wettbewerbsposition verschlechterte sich, da der Hauptwettbewerber Wafios über einen technischen Vorsprung gegenüber MRP verfügte und eine neue Kettenschweißmaschine

¹⁶⁰³ MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1971, ZARH C426/20.

¹⁶⁰⁴ Vgl. Meyer, Roth & Pastor GmbH, Berichte über die Prüfung der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand C426 sowie Auftragslage MRP, ZARH C426/30.

¹⁶⁰⁵ Vgl. Notiz über einen Informationsbesuch der Abt. Unternehmensplanung der Rheinmetall Berlin AG bei MRP am 11.7.1972, ZARH C426/28.

¹⁶⁰⁶ Vgl. MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1974, ZARH C426/61.

¹⁶⁰⁷ Vgl. MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1975, ZARH C426/62.

auf den Markt gebracht hatte, die den MRP-Maschinen leistungsmäßig deutlich überlegen war. Zudem gewährte Wafios infolge eigener Auslastungsprobleme erhebliche Preisnachlässe und bot billiger an als MRP. Der wachsende Konkurrenzdruck führte dazu, dass auch MRP die Preise reduzieren und eine weitere Ergebnisverschlechterung hinnehmen musste. Auch gelang es u.a. aufgrund mangelnder Entwicklungskapazitäten und des Fehlens qualifizierter Techniker nicht, den technischen Vorsprung von Wafios einzuholen.¹⁶⁰⁸ Zudem ergaben sich Probleme beim Programm und im Konstruktions- und Entwicklungsbereich. Der Umsatz der Kettenmaschinen, bisher stärkster Umsatztreiber, ging 1977 und 1978 deutlich zurück. Hinsichtlich Entwicklungstätigkeit und Programmplanung stellte der Beirat eine gewisse Konzeptionslosigkeit fest: *„Das Entwicklungsprogramm ist nicht sichtbar in eine längerfristige Konzeption eingebettet, so dass längerfristige Schwerpunkte und Entwicklungen für Produkte von morgen nicht erkennbar sind.“*¹⁶⁰⁹ 1976 bewertete Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp in seiner Analyse des Zivilbereichs MRP als eine *„an sich gute und ertragsstarke Firma“*, die allerdings in ihrer Produktentwicklung zurückgeblieben war. Er urteilte ferner: *„Der Übergang von der jahrzehntelang beherrschenden Figur des früheren Inhabers Esser zu einem bei uns integrierbaren Management beginnt jetzt.“*¹⁶¹⁰ In den folgenden Jahren ergaben sich bei sinkenden bzw. im Trend stagnierenden Umsätzen massive Verluste, da es nicht gelang, den Material- und Personalaufwand den gesunkenen Erträgen anzupassen. Die Kosten für den Bezug von Fertigteilen und für die Fremdfertigung erhöhten sich, und es ergaben sich Verluste aus der Wertberichtigung von Vorräten.¹⁶¹¹ Trotz eines Personalabbaus von 314 Beschäftigten Ende 1975 über 285 Ende 1976 auf 268 Ende 1977 verharnte der Personalaufwand in diesen Jahren konstant bei 10,6 Mio. DM, der Einspareffekt aus der Personalreduktion wurde also durch Lohnerhöhungen wieder zunichte gemacht.¹⁶¹² Auf Kurzarbeit, die aufgrund der Auftragslage notwendig gewesen wäre, wurde aber verzichtet. Auf der anderen Seite gelang es trotz Einschaltung einer Personalberatungsgesellschaft nicht, qualifizierte Mitarbeiter für die Konstruktion zu finden. Der Beirat forderte Rationalisierungsmaßnahmen, eine verbesserte Werbung und ein neues Erscheinungsbild sowie die Neu- und Weiterentwicklung von Maschinen.¹⁶¹³ Von der geplanten Übertragung von MRP auf Malmedie versprach sich der Beirat zwar eine Verbesserung des Ergebnisses, blieb aber in Bezug auf die Perspektiven von MRP skeptisch: *„Auch die Verhältnisse in der Zukunft scheinen nicht dazu angetan zu sein, um aus der Krise herauszukommen.“*¹⁶¹⁴ Rheinmetall-Vorstand Gripp forderte aufgrund der katastrophalen Ertragsentwicklung bei MRP eine straffere Angliederung von MRP an den Verbund Malmedie/Greife als ursprünglich vorgesehen gewesen war. Malmedie sollte unmittelbaren Zugriff auf Entwicklung und Konstruktion bei MRP erhalten, um schnellere, qualitativ bessere und systematisch geplante Neuentwicklungen speziell auf dem Gebiet der Kettenmaschinen zu erreichen. Ferner sollten alle wesentlichen betrieblichen Funktionen von MRP bei Malmedie zentral zusammengefasst werden. Zentralisiert werden sollten die Arbeitsvorbereitung und die Produktionsplanung, das Personalwesen, die Materialwirtschaft, das Rechnungswesen und die EDV. Zudem sollte ein direkter Zugriff auf die Fertigung einschließlich der Fertigungssteuerung sichergestellt werden. Hierfür sollten u.a. ein neuer Betriebsleiter und ein neuer Entwicklungsleiter für MRP eingestellt werden, die unmittelbar dem Malmedie-

¹⁶⁰⁸ Vgl. MRP, Protokolle der Beiratssitzungen vom 03.05.1976 und 26.10.1976, ZARH C426/30.

¹⁶⁰⁹ Vgl. MRP, Protokoll der Beiratssitzung vom 26.10.1976, ZARH C426/30.

¹⁶¹⁰ Rheinmetall Berlin AG, Unternehmensplanung für den zivilen Bereich, Akte Jürgen Gripp, 1976, ZARH A4/50.

¹⁶¹¹ Vgl. MRP, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1977, ZARH C426/65.

¹⁶¹² Vgl. MRP, Protokoll der Beiratssitzung vom 26.10.1976, ZARH C426/30.

¹⁶¹³ Vgl. MRP, Protokolle der Beiratssitzungen vom 22.04.1977 und 21.10.1977, ZARH C426/30.

¹⁶¹⁴ MRP, Protokoll der Beiratssitzung vom 21.10.1977, ZARH C426/30.

Geschäftsführer Böttger unterstellt waren. Wesentliche Ziele dieser Zentralisierung waren Personaleinsparungen, ein unternehmensübergreifender Kapazitätsausgleich und Ressourceneinsatz, die Standardisierung zentraler Prozesse und Methoden sowie eine integrierte Investitionspolitik innerhalb der Umformgruppe.¹⁶¹⁵ Die Integration von MRP in Malmedie und damit die Bildung einer Umformgruppe Malmedie/Greife/MRP begründete Gripp auch mit dem Ziel, MRP solle bezüglich der Entwicklung, der Investitionen und der Fertigungs- und Absatzmethoden mit den beiden anderen Gesellschaften „in einen Gleichklang gebracht werden“. Aus einer engen Verbindung mit den fachlich nahestehenden Schwesterunternehmen erwartete Gripp einen größeren Nutzen für MRP als aus der bisherigen Verbindung mit der reinen Finanzholding Rheinmetall. Zudem diene die Zusammenführung der Schaffung einer großen Unternehmens-einheit: Gripp war der Auffassung, dass bei den bestehenden schwierigen Markt- und Wirtschaftsverhältnissen eine Unternehmensgruppe mit 70 Mio. Umsatz stabiler sei als ein Einzelunternehmen mit einem Umsatz von 20 Mio. DM.¹⁶¹⁶

Die Planungen Gripps standen im Gegensatz zur mutmaßlichen Interessenlage des ehemaligen MRP-Geschäftsführers und Beiratsmitglieds Paul Esser, der bei einer Integration von MRP in Malmedie mit einer Verlagerung der Produktion nach Düsseldorf und Einnahmeverlusten aus der Umsatzpacht rechnen musste, und zudem sein Lebenswerk gefährdet sehen konnte. Tatsächlich wollte Esser der Konzeption Gripps nicht folgen und widersetzte sich insbesondere den von diesem vorgeschlagenen Personalmaßnahmen. In einem Schreiben an Esser bezeichnete Gripp im September 1977 die Situation bei MRP als besorgniserregend. Die Verluste seien dabei keinesfalls nur durch die allgemein ungünstige Konjunkturentwicklung verursacht worden, sondern beruhten auch maßgeblich auf Fehlern und Versäumnissen im Unternehmen selbst. So seien rechtzeitige Konstruktionsarbeiten zur Programmentwicklung sowie notwendige Maßnahmen zur Kostensenkung wie beispielsweise die Einführung von Kurzarbeit oder die Einsparung von Gemeinkostenpersonal unterblieben. Man habe das Personal weiter voll bezahlt, obwohl die Beschäftigungslage dieses nicht zugelassen habe. Der Anteil der Personalkosten an der Gesamtleistung sei mit ca. 66% extrem hoch.¹⁶¹⁷ Der Rheinmetall-Vorstand ließ als Alternative zur organisatorischen und wirtschaftlichen Integration von MRP in Malmedie die Möglichkeit prüfen, MRP analog zu Greife auf eine reine Vertriebsgesellschaft zu reduzieren, und alle anderen betrieblichen Funktionen durch Malmedie erbringen zu lassen. Dieses erwies sich aber aufgrund der mit Paul Esser abgeschlossenen Verträge in Bezug auf das Recht zur Immobiliennutzung und die Schutz- und Patentrechte als nicht möglich. Diese Rechte hätten dann auf Malmedie übertragen werden müssen, und für diese Übertragung war nach Vertragslage die Zustimmung Essers notwendig. Esser hätte eine solche Zustimmung aber nicht erteilt. MRP wurde daher im Zuge der Umstrukturierungen des Rheinmetall Maschinenbaus zum 01.01.1978 auf Malmedie übertragen und damit dem Verbund von Malmedie und Greife hinzugefügt.¹⁶¹⁸ Die Geschäftsführer von Malmedie übernahmen in Personalunion auch die Geschäftsführung von MRP. Der Fertigungsleiter wurde wegen mangelnder fachlicher Eignung entlassen und der Entwicklungsleiter wurde wegen Schwächen im Umgang mit Mitarbeitern in eine Stabsstelle versetzt. Beide Stellen wurden neu besetzt.

¹⁶¹⁵ Vgl. Notiz Jürgen Gripp betreffend MRP vom 18.08.1977, ZARH C426/43.

¹⁶¹⁶ Vgl. Schreiben Jürgen Gripp an Paul Esser vom 20.09.1977, ZARH C426/43.

¹⁶¹⁷ Vgl. Schreiben Jürgen Gripp an Paul Esser vom 02.09.1977, ZARH C426/43.

¹⁶¹⁸ Aufsichtsratssitzung am 23.11.1977, ZARH A23/40.

Die Einbindung in die neue Unternehmensgruppe Umformtechnik brachte für MRP im Ergebnis nicht den gewünschten Erfolg. Zwar wurden in den 1980er Jahren noch Programmbereinigungen wie die Streichung der Produktgruppen „sonstige Maschinen“ und „Richt- und Abschneidemaschinen alter Technologie“ vorgenommen. Eine Portfolioanalyse wies die Kettenmaschinen als „Milchkuh“ und die Drahttricht- und -abschneidemaschinen neuer Technologie als „Fragezeichen“ aus, Produkte der für ein zukunftsfähiges Programm wichtigen Kategorie „Stars“ wurden aber nicht identifiziert.¹⁶¹⁹ Der zudem unternommene Versuch, die wirtschaftliche Lage durch einzelne Rationalisierungsmaßnahmen wie den Verkauf nicht ausgelasteter Produktionsanlagen, den Verkauf abgewerteter Vorratsmaschinen zu Sonderpreisen, die Erhöhung der Liefertermintreue, Preiserhöhungen bei Ersatzteilen und Optimierung der Beschaffung und Lagerhaltung zu verbessern, wirkt hilflos und blieb ohne nachhaltiges Ergebnis. Infolge einer starken Exportabhängigkeit von den Ostblockstaaten, insbesondere von Polen, verlief das Exportgeschäft lediglich zyklisch, und Wafios verdrängte mit seinem technischen Vorsprung zunehmend die MRP-Produkte.¹⁶²⁰ Nachdem Rheinmetall bzw. dessen Maschinenbautochter Jagenberg¹⁶²¹ 1987 vor dem Hintergrund der massiv rückläufigen Auftragseingänge zu der Einschätzung gelangt war, dass die Kunden für die Hauptprodukte zu den schrumpfenden Branchen gehörten und damit die wirtschaftlich erforderlichen Wachstumsraten nicht mehr erzielt werden konnten, wurde der Beschluss gefasst, MRP an einen leistungsstarken Wettbewerber zu verkaufen, der in der Lage war, die notwendige Spezialisierung und Programmbereinigung vorzunehmen. Zum 01.01.1988 wurde MRP von seinem Hauptwettbewerber Wafios, der als größter Hersteller von Maschinen für die Drahtbearbeitung galt, übernommen.¹⁶²²

Mit dem Erwerb von MRP hatte Rheinmetall das kurz zuvor neu aufgenommene und als chancenreich bewertete Geschäftsfeld Umformtechnik schnell ausweiten wollen, um seine Marktposition zu stärken und zum zweitstärksten Anbieter nach dem Marktführer Wafios aufzuschließen. Als wichtigsten Erfolgsfaktor betrachtete man ausreichende Fertigungskapazitäten, die durch den Zukauf von MRP schnell erweitert werden sollten. Zudem sollten durch eine enge Zusammenarbeit zwischen MRP und Greife Synergieeffekte erzielt werden. Insoweit war die Akquisition von MRP nach der getroffenen Grundsatzentscheidung einer Diversifikation in den Umformbereich strategisch schlüssig. Bis 1975 entwickelte sich das Unternehmen erfolgreich, anschließend jedoch brachen Umsatz und insbesondere Ergebnis massiv ein und in den Jahren bis 1981 kam es zu erheblichen Verlusten, die kumuliert 7,7 Mio. DM betrugen. Bestimmend hierfür waren neben konjunkturellen Ursachen strukturelle und organisatorische Probleme, Schwächen im Fertigungsprogramm und ein technischer Rückstand gegenüber dem Hauptwettbewerber Wafios. Erschwert wurde die Situation durch den Versuch des ehemaligen Inhabers Esser, in seiner Funktion als Geschäftsführer bzw. Beiratsmitglied eigene Interessen, die teilweise im Gegensatz zu den Rheinmetall-Interessen standen, zu verfolgen. Der Versuch des Rheinmetall-Konzerns, die Lage bei MRP durch eine Integration des Umformbereiches unter der Führung von Malmedie zu verbessern, schlug fehl und im Ergebnis wurde MRP an den Rivalen Wafios, dessen Marktstellung MRP nicht erfolgreich hatte angreifen können, verkauft.

¹⁶¹⁹ Vgl. Kapitel 2.4.1.

¹⁶²⁰ Vgl. MRP, Planungen Maschinenbau 1980/1981, ZARH C426/40.

¹⁶²¹ Vgl. Kapitel 7.6.2.

¹⁶²² Vgl. Antrag an den Vorstand der Jagenberg AG vom 24.11.1987 betreffend Verkauf an Wafios, ZARH C426/5 und Leitzbach: Rheinmetall, S. 694

7.3.2.3 Malmedie & Co. Maschinenfabrik GmbH, Düsseldorf (1972)

Im Mai 1972 erwarb Rheinmetall rückwirkend zum 01.01.1972 von Kieserling & Albrecht bzw. von den Kieserling-Erbinnen Ursula von Busse, Brigitte Harenberg, Josa Hensel und Irene Runge, die jeweils über 25% des Stammkapitals von 1 Mio. DM verfügten, die Malmedie & Co. Maschinenfabrik GmbH, Düsseldorf. Der Kaufpreis betrug 16 Mio. DM. Die Verkäufer sicherten Rheinmetall für das Jahr 1972 einen Vorsteuergewinn von 2 Mio. DM zu.¹⁶²³ In einer Pressemitteilung anlässlich des Erwerbs von Malmedie hieß es: *„Die Umformtechnik im Bereich der Rheinmetall-Berlin AG erfährt durch den Erwerb von Malmedie eine entscheidende Stärkung. ... Malmedie ordnet sich in die dezentrale gewinnverantwortliche Leitungsstruktur des Rheinmetallkonzerns ein und behält somit volle Selbständigkeit. Das Unternehmen wird von der jetzigen Geschäftsführung eigenverantwortlich weitergeführt.“*¹⁶²⁴ Den Verbleib des 1970 in das Unternehmen eingetretenen alleinigen Geschäftsführers Klaus Nassau bei Malmedie hatte Rheinmetall zur Kaufbedingung gemacht. Laut neu gefasstem Gesellschaftsvertrag bestand der Unternehmensgegenstand von Malmedie im Betrieb einer Maschinenfabrik mit angeschlossener Eisengießerei, dem Handel mit Maschinen und verwandten Artikeln sowie dem Verkauf von Gusserzeugnissen.¹⁶²⁵ Das Programm bestand aus Kaltumformmaschinen wie Einfach- und Mehrfachziehmaschinen, Kaltpressen, Gewindewalzmaschinen und Quertransportpressen, aus Drahtbiede-, Drahttricht- und Drahtabschneidemaschinen sowie aus Kupplungen und Gießereiprodukten.

Die Akquisition von Malmedie war das Ergebnis eines gezielten Suchprozesses nach Wachstumsmöglichkeiten in der Umformtechnik. Malmedie sollte, wie auch die beiden anderen, im gleichen Jahr vorgenommenen Akquisitionen des Umformbereiches, in erster Linie der Angebotsabrundung dienen.¹⁶²⁶ Nach Auffassung des Rheinmetall-Aufsichtsrats ergänzte das Malmedie Programm, das aus Maschinen zur Be- und Verarbeitung von Draht sowie aus Kupplungen für Industriezwecke bestand, die bisherige Angebotspalette der Rheinmetall-Umformtechnik gut, was u.a. aus dem Umstand abgeleitet wurde, dass die Produkte der Rheinmetall-Umformgesellschaften in den USA, Spanien und Frankreich über die gleichen Vertreter wie die von Malmedie vertrieben wurden.¹⁶²⁷ Der Vorstand beschrieb in einer Aufsichtsratsvorlage den Erwerb von Malmedie als eine konsequente Programmerweiterung, da dieses Unternehmen mit seinem Maschinenprogramm (Draht- und Rohrziehmaschinen und Einfachdruck-, Doppeldruck- und Mehrstufenpressen) Rheinmetall den Markt des Kaltschmiedens (Druckumformvorgänge wie Stauchen, Fließpressen usw.) erschlossen habe.¹⁶²⁸ Malmedie war mit einem Umsatz von 43,7 Mio. und einem Gewinn von ca. 3 Mio. im Erwerbsjahr das mit Abstand größte zivile Tochterunternehmen von Rheinmetall. Das Anlagevermögen betrug 4,9 Mio. und das Stammkapital 5 Mio. DM. Malmedie beschäftigte 1972 ca. 500 Mitarbeiter.¹⁶²⁹ Aufgrund des Auftragsbestands in Höhe von 38 Mio. DM sah man die Beschäftigung für ein Jahr als gesichert an, und die Höhe des Kaufpreises hielt man vor dem Hintergrund erwarteter nachhaltiger Erträge von jährlich 2 bis 2,5 Mio. DM für gerechtfertigt.¹⁶³⁰ Alternativ zu dem Kauf von Malmedie waren auch Beteiligungen

¹⁶²³ Kaufvertrag vom 17.05.1972, ZARH A413/19.

¹⁶²⁴ Rheinmetall übernimmt Malmedie. Presse-Information, undatiert, Mai 1972, ZARH A 413/34.

¹⁶²⁵ Gesellschaftsvertrag vom 17.05.1972, ZARH A413/19.

¹⁶²⁶ Rheinmetall Berlin AG, Jahresabschluss 1972, ZARH A21/23. Ebenfalls 1972 erworben wurden die Umformunternehmen Fischer & Co. und Kunzmann.

¹⁶²⁷ Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsratssitzung am 06.04.1972, ZARH A23/4.

¹⁶²⁸ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat vom 21.02.1973 betr. Kauf der Firma Leifeld & Co, ZARH A23/18.

¹⁶²⁹ Rheinmetall Berlin AG, Jahresabschluss 1972, ZARH A21/23.

¹⁶³⁰ Vgl. Besprechung zwischen Vorstand und Kapitalvertretern im Aufsichtsrat am 05.04.1972, ZARH A23/158.

an National Kayser und an Peltzer & Ehlers geprüft worden. Letztlich gab Rheinmetall Malmedie gegenüber Peltzer & Ehlers aufgrund besserer wirtschaftlicher Daten, wegen des Standorts in Düsseldorf und auch aus marktstrategischen Gründen den Vorzug. Man war der Auffassung, dass Malmedie eher in den Marktbereich von Peltzer & Ehlers eindringen könne als umgekehrt.¹⁶³¹ Rheinmetall hielt den Markt für spanlose Kaltumformmaschinen im Gegensatz zu dem für spanende Umformung für einen expandierenden Markt mit überproportionalem Wachstum, da die spanlose Kaltumformung gegenüber der spanenden Bearbeitung deutliche Vorteile hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Fertigung und der Materialersparnis aufwies. Als ertragreich eingeschätzt wurde auch der Kupplungsbau bei Malmedie.

Die Drahtziehmaschinen von Malmedie genossen einen guten Ruf, ihr Marktanteil betrug allerdings lediglich 5%. Malmedie war stark auf den Export ausgerichtet, wobei der osteuropäische Markt deutlich an Bedeutung zugenommen hatte: 1971 entfielen 57% des Umsatzes von knapp 40 Mio. DM auf den Export, wobei Exporte in die UdSSR mit einem Volumen von ca. 12 Mio. einen besonders hohen Anteil hatten. Im Sommer 1972 vergab Malmedie noch Fremdfertigungsaufträge von 11-13 Mio. DM, die potenziell auch an Rheinmetall-Konzernunternehmen vergeben werden konnten. Allerdings sah sich Grefe bei einer Anfrage von Malmedie „wegen persönlicher Überlastung von Herrn Grefe“ nicht in der Lage, ein Angebot abzugeben.¹⁶³²

Die Malmedie & Cie. Maschinenfabrik war 1873 von Johann Josef Malmedie und Karl August Schmitz als Hersteller von Drahtziehmaschinen und Kaltpressen für die Herstellung von Nägeln, Bolzen, Nieten und Holzschrauben in Düsseldorf-Oberbilk gegründet worden. Das 1950 in eine GmbH umgewandelte Unternehmen stellte bei Übernahme durch Rheinmetall Quertransportpressen und Vollautomaten für die Massivumformung, Kugel- und Rollenpressen, Ziehmaschinen für Drähte und Rohre, Richt- und Abschnidemaschinen sowie mechanische Kupplungen für die Antriebstechnik her. Der Exportanteil betrug ca. 50%.¹⁶³³

In den Jahren vor dem Erwerb durch Rheinmetall hatte sich Malmedie wirtschaftlich sehr positiv entwickelt.

Tabelle 7.3.2.3 A: Entwicklung der Malmedie GmbH bis zur Übernahme durch Rheinmetall¹⁶³⁴
(Wertangaben in TDM)

	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>
Umsatz	17.573	14.611	17.867	23.850	28.614	39.664	43.705
Ergebnis nach Steuern	204	145	-597	-427	772	1.464	2.977
Bilanzsumme	11.192	11.842	13.297	18.598	23.456	28.357	21.371
Eigenkapital	5.643	5.747	5.792	5.196	4.769	5.541	8.534
Eigenkapitalquote	50,4%	48,5%	43,6%	27,9%	20,3%	19,5%	39,9%
Mitarbeiter	k.A.	k.A.	k.A.	550	576	553	513

¹⁶³¹ Vgl. Besprechung zwischen Vorstand und Kapitalvertretern im Aufsichtsrat am 05.04.1972, ZARH A23/158.

¹⁶³² Notiz über einen Informationsbesuch der Rheinmetall Abteilung Unternehmensplanung bei Malmedie am 14.07.1972, ZARH A413/26.

¹⁶³³ ZARH A413/60, 62 und <http://www.malmedie.de/unternehmen/portrait/>

¹⁶³⁴ Vgl. u.a. Malmedie GmbH, Jahresabschlüsse, ZARH A413/4-15.

Die Umsätze waren im Trend beständig gestiegen, und zwar von 17,6 Mio. DM 1967 auf 43,7 Mio. 1972. Auch die Jahresergebnisse hatten sich im Trend positiv entwickelt. Zwar mussten nach kleineren Gewinnen für 1966 und 1967 in den beiden folgenden Jahren Verluste in einer Größenordnung von jeweils ca. 500 TDM hingenommen werden, aber 1971 wurde ein Gewinn von 1,5 Mio. und 1972 sogar von fast 3 Mio. DM erwirtschaftet. Im Juli 1972 wurde das Stammkapital der Gesellschaft durch Umwandlung eines Teils der Rücklage auf 5 Mio. DM erhöht.

Allerdings erfüllten sich im Folgenden die mit dem Kauf von Malmedie verbundenen Gewinnerwartungen, nämlich ein nachhaltig zu erzielender Gewinn von jährlich 2 Mio. DM, nicht. Bereits 1973 waren erste Krisenanzeichen zu beobachten. Zwar wurde in diesem Jahr trotz belastender Einmaleffekte wie einer Sonderausschüttung zum 100. Firmenjubiläum von 489 TDM, Stilllegungskosten für die Gießerei von 395 TDM und einem Währungsverlust aus dem UdSSR-Geschäft von 400 TDM sowie zusätzlicher Belastungen durch die Konzernumlage noch ein Gewinn von mehr als 2 Mio. erzielt, aber die Auftragslage verschlechterte sich und der Auftragszugang „machte Sorge“.¹⁶³⁵ Geschäftsführer Nassau befürchtete eine einbrechende Nachfrage insbesondere bei der von der Ölkrise besonders stark betroffenen Automobilindustrie, die ein wichtiger Abnehmer für Kugel- und Wälzlagerpressen sowie für Pressen zur Herstellung von Schrauben, Muttern und Formteilen war. Er wies darauf hin, dass zur Erwirtschaftung des von Rheinmetall erwarteten Gewinns von jährlich 2 Mio. DM ein Umsatz von 38 Mio. erforderlich war.¹⁶³⁶ Der Rheinmetall-Vorstand sah in dieser Situation konkreten Handlungs- und Unterstützungsbedarf für Malmedie. Auf ein Schreiben von Klaus Nassau, in dem dieser sich bei F.W. Clauser über die Höhe der Konzernumlage beklagt hatte, antwortete Clauser: *„Ihre letzten Berichte haben ja gezeigt, daß wir in den kommenden Monaten besonders Malmedie sehr viel Hilfe und Unterstützung angedeihen lassen müssen. Wir werden also Ihre Umlage bestimmt voll auslasten.“*¹⁶³⁷

Auf die wirtschaftlichen Probleme reagierte Malmedie mit verstärkten Akquisitionsanstrengungen und fertigte zur Beschäftigungssicherung ohne konkrete Kundenbestellung Maschinen im Wert von mehreren Millionen DM auf Vorrat. Zudem strebte man eine Rationalisierung der Produktion durch die Einführung einer Modulbauweise an, mittels derer man von der bisherigen Einzelfertigung zu einer wirtschaftlicheren Kleinserienfertigung kommen wollte. Die Gießerei war wegen mangelnder Auslastung und anstehender Umweltschutzinvestitionen bereits Ende 1972 stillgelegt worden. Der Gewinnabführungsvertrag zwischen Malmedie und der Rheinmetall-Berlin AG vom 20.2.1973 wurde durch Vereinbarung vom 12.09.1973 auf unbestimmte Zeit aus- und erst wieder zum 01.01.1976 in Kraft gesetzt.¹⁶³⁸

Für 1974 befürchtete Rheinmetall wegen der ungünstigen Entwicklung verschiedener externer Einflussfaktoren zunehmende wirtschaftliche Probleme bei Malmedie. Zu diesen Faktoren gehörte zunächst das Stabilitätsprogramm der Bundesregierung zur Bekämpfung des Preisauftriebs, das vor allem auf eine Verringerung des Geldumlaufs und eine Erschwerung von Investitionen abzielte, und hierfür die Kreditaufnahme der öffentlichen Hand begrenzte und Investitionen mit einer Sonderabgabe belegte. Als Folge dieser Maßnahmen sowie vor dem Hintergrund

¹⁶³⁵ Vgl. Malmedie GmbH, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 24.05.1973, ZARH A413/28.

¹⁶³⁶ Vgl. Schreiben von Klaus Nassau an F.W. Clauser vom 23.11.1973, ZARH A13/49.

¹⁶³⁷ Schreiben F.W. Clauser an K. Nassau vom 07.03.1973, ZARH A413/62. Die Konzernumlage stellte für Malmedie tatsächlich eine erhebliche Belastung dar. Sie betrug z.B. 492 TDM in 1973, 705 TDM in 1975 und 360 TDM in 1977.

¹⁶³⁸ Vgl. Malmedie GMBH, Verträge, ZARH A413/59.

der Folgen der ersten Ölpreiskrise rechnete man mit einem Rückgang der Investitionen in wichtigen Zielbranchen wie etwa der Automobil- und der Wälzlagerindustrie. Mit Sorge betrachtete man auch die währungspolitischen Maßnahmen (Freigabe des Wechselkurses zum US-Dollar und zweifache Aufwertung der DM), durch die deutsche Exporte verteuert und die Marktchancen der US-Konkurrenz, insbesondere der Firma National bzw. ihrer deutschen Tochter Kayser in Nürnberg, verbessert wurden. Dieses ließ in Verbindung mit einem preisaggressiven Wettbewerb, hohen Produktionskosten in der Bundesrepublik und dem Umstand, dass die Gewinne im deutschen Maschinenbau die geringsten in Europa waren, erhebliche Auftrags- und Ertragseinbußen bei Malmedie wahrscheinlich erscheinen. Zudem befürchtete man Kostensteigerungen, insbesondere bei den Lohn- und Zinskosten, da sich Anzahlungen von Kunden auf dem Markt kaum noch durchsetzen ließen. Letztlich sah man Probleme hinsichtlich des Facharbeiternachwuchses, zumal Malmedie nicht über eine eigene Lehrwerkstatt verfügte. Friedrich Böttger, seit Juli 1973 zweiter, für den technischen Bereich verantwortlicher Geschäftsführer, identifizierte jedoch nicht nur externe Ursachen für mögliche künftige Probleme bei Malmedie, er sah Versäumnisse bei Forschung und Entwicklung. Nach seiner Einschätzung hatte man in einigen Produktbereichen, z.B. bei den Pressen und Ziehmaschinen, in der Vergangenheit keine systematische Programmpflege betrieben, sondern die Entwicklungsaktivitäten vornehmlich an konkreten Kundenwünschen ausgerichtet. Daher forderte er eine Steigerung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in diesen Bereichen.¹⁶³⁹ Neben den technischen Problemen bestanden bei Malmedie auch erhebliche Probleme im Rechnungswesen. U.a. aufgrund des Umstandes, dass zentrale Mitarbeiter des Rechnungswesens das Unternehmen verlassen hatten, war der Jahresabschluss 1973 bei der Aufnahme der Prüfungshandlungen nicht prüffähig. Der Wirtschaftsprüfer übte massive Kritik an der Qualität der vorgelegten Unterlagen, die nach seiner Auffassung „den Verdacht des passiven Widerstands gegen die Durchführung der Abschlussprüfung nahelegten“.¹⁶⁴⁰ Die Prüfer hätten die Unterlagen für den Abschluss in weiten Teilen selbst erarbeiten müssen.

Die befürchtete Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage bei Malmedie trat tatsächlich ein. Die Aufträge im Maschinenbau gingen zurück, und es kam zu erheblichen Kostensteigerungen bei Personal (15%) und Material (11%).¹⁶⁴¹ Zwar konnte Malmedie das Jahr 1974 mit einem Gewinn von 727 TDM abschließen, allerdings nur unter Auflösung von Rückstellungen in Höhe von 940 TDM. Der Gewinn resultierte also nicht aus der normalen Geschäftstätigkeit, sondern aus der Realisierung stiller Reserven.¹⁶⁴² Von den auf Vorrat produzierten Maschinen waren bis Ende 1974 Maschinen im Wert von 1 Mio. DM noch nicht verkauft, und die Liquiditätslage hatte sich deutlich verschlechtert. Im Gegensatz zum weiterhin erfolgreichen Kupplungsbau war die Ertragskraft des Maschinenbaus in der Eigenfertigung negativ, ein Ausgleich war nur über die Fremdfertigung, also letztlich über das Handelsgeschäft, möglich.

Im Rahmen des Jahresabschlusses 1974 erhob der Wirtschaftsprüfer den Vorwurf von Unregelmäßigkeiten: Die Geschäftsführung habe Umsätze in Höhe von 2,3 Mio. DM aufgrund „*erdichteter Geschäftsvorfälle*“ und fingierter Belege buchen lassen. Zudem seien Halbfabrikate zu hoch

¹⁶³⁹ Vgl. Malmedie GmbH, Protokolle der Aufsichtsratssitzung am 24.05.1973 und 12.12.1973, ZARH A413/28. Im Gegensatz zum Maschinenbau war nach Böttgers Einschätzung im wirtschaftlich erfolgreichen Kupplungsbau sehr wohl eine systemtische Programmpflege erfolgt.

¹⁶⁴⁰ Schreiben von Wirtschaftsprüfer Scholich an F.W. Clauser vom 14.06.1974, ZARH A413/62.

¹⁶⁴¹ Vgl. Malmedie GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 19.03.1974, ZARH A413/28.

¹⁶⁴² Vgl. Malmedie GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 18.04.1975, ZARH A413/28.

bewertet und dadurch ein um 500 TDM zu hoher Gewinn ausgewiesen worden. Geschäftsführer Klaus Nassau gab die fehlerhafte Rechnungsstellung zwar zu, bestritt aber nachdrücklich jede manipulative Absicht. Letztlich wurde der Jahresabschluss 1974 durch den Aufsichtsrat festgestellt und der Geschäftsführung Entlastung erteilt. Der Rheinmetall-Vorstand gelangte in diesem Zusammenhang zu einer zunehmend kritischen Haltung gegenüber dem Geschäftsführer, dessen Verbleib im Unternehmen er noch zwei Jahre zuvor zur Bedingung für den Erwerb gemacht hatte. Insbesondere stellte er fest, dass zwischen Klaus Nassau, der von 1970 bis 1973 alleiniger Geschäftsführer gewesen war, und seinem zum 01.07.1973 neu bestellten technischen Geschäftsführer Friedrich Böttger kein einheitliches Führungsverständnis bestand. Nassau, dessen Jahreseinkommen einen Spitzenwert innerhalb der Rheinmetall-Gruppe einnahm, und insbesondere auch deutlich höher als das des Geschäftsführers der erheblich größeren Wehrtechniktochter Rheinmetall GmbH war, sei eher ein kurzfristig agierender Vertriebstyp, der aufgrund seines Verkaufstalents den osteuropäischen Markt erschlossen hatte, während der Techniker Böttger eher ein langfristig denkender Strategie sei. Aufgrund dieser Unterschiede sei zwischen beiden Geschäftsführern ein latenter Konflikt angelegt.¹⁶⁴³

Im April 1975 setzte der Beirat das Ziel, dass in der Maschinenbaueigenfertigung in den nächsten zwei Jahren ein ausgeglichenes Ergebnis erwirtschaftet werden müsse.¹⁶⁴⁴ Entgegen dieser Erwartung schloss Malmedie wegen schlechter Beschäftigungslage mit einem Verlust von 365 TDM ab. Zudem gingen die Auftragseingänge, gerade auf dem wichtigen Exportsektor, erheblich zurück.¹⁶⁴⁵ Die Muttergesellschaft blieb jedoch optimistisch und rechnete mit einer Konjunkturbelebung sowie einem Erfolg eingeleiteter Maßnahmen zur Kosteneinsparung.¹⁶⁴⁶

Wegen der festgestellten Unregelmäßigkeiten und des Umsatz- und Ergebnismrückgangs beauftragte der Rheinmetall-Vorstand im Sommer 1975 einen externen Wirtschaftsprüfer mit einer Sonderprüfung bei Malmedie.¹⁶⁴⁷ Dieser stellte zunächst fest, dass der Nominalumsatz von 1971 bis 1974 um ca. 7 Mio. DM abgenommen hatte, obwohl in diesem Zeitraum die Verkaufspreise deutlich erhöht worden waren. Zudem konstatierte er eine nur bedingte Verwertbarkeit der vorhandenen betriebswirtschaftlichen Daten, da notwendige zeitliche Abgrenzungen unterblieben und damit Umsätze und Erträge nicht periodengerecht ausgewiesen worden waren. So seien seit 1972 Umsätze in Millionenhöhe zu früh fakturiert und Umsätze und Gewinne nach Bedarf in andere Perioden verlagert worden. Zudem hätte eine unsystematische Bildung und Auflösung stiller Reserven das Ergebnis verzerrt. Dieses unzulässige Vorgehen führte der Wirtschaftsprüfer auf das Bestreben der Malmedie Geschäftsführung zurück, die Umsatz- und Gewinnvorgaben der Rheinmetall-Berlin AG „um *beinahe jeden Preis zu erreichen*“. Die hohen Umsätze und Gewinne der Jahre 1971 und 1972 resultierten ausschließlich aus Großaufträgen aus der UdSSR. Es sei dabei aufgrund einer außerordentlichen verkäuferischen Leistung gelungen, dort auch Maschinentypen, die auf westlichen Märkten nur geringe Verkaufschancen hatten, zu relativ hohen Preisen abzusetzen, und so gute Gewinne zu erzielen. Aufgrund der Besonderheiten des russischen Marktes handele es sich hierbei jedoch um Sondereffekte, für die keine Fortsetzung

¹⁶⁴³ Vgl. diverse Dokumente Geschäftsentwicklung, Bilanzen, Geschäftsführer, ZARH A413/30. Mit der Einstellung Böttgers blieb das Gehalt Nassaus trotz weniger Aufgaben und geringerer Verantwortung gleich.

¹⁶⁴⁴ Vgl. Malmedie GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 18.04.1975, ZARH A413/28.

¹⁶⁴⁵ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Jahresabschluss 1975, ZARH A21/29 und Besprechung von Vorstand und Kapitalvertretern im Aufsichtsrat am 27.04.1976, ZARH A23/158.

¹⁶⁴⁶ Rheinmetall Berlin AG: Jahresabschluss 1975, ZARH A21/29.

¹⁶⁴⁷ Vgl. im Folgenden Sonderprüfung WP Wollert-Elmendorff, Bericht vom 10.07.1975, ZARH A413/88.

zu erwarten sei. Der insoweit atypische Erfolg aus dem Russlandgeschäft habe die ansonsten kritische wirtschaftliche Lage bei Malmedie überdeckt. Die Ursachen für die kritische Lage bei Malmedie waren vornehmlich struktureller Natur, wobei die zu hohen Fertigungskosten eine entscheidende Rolle spielten. Eine Break-Even-Analyse ergab, dass Malmedie mit seiner Kostenstruktur keine Gewinne mit den im Rahmen der vorhandenen Fertigungskapazitäten erzielbaren Umsätzen von 30 bis 35 Mio. DM erreichen konnte, die Gewinnschwelle wurde erst bei einem Umsatz von mehr als 37 Mio. erreicht. Gewinne konnten erst bei Einsatz der „verlängerten Werkbank“, also bei der Vergabe von Fremdaufträgen, erzielt werden, da die Kosten für den kompletten Fremdbezug von ganzen Maschinen niedriger waren als die eigenen Herstellkosten. Daher hatte Malmedie immer dann die besten Ergebnisse erwirtschaftet, wenn der Anteil des Fremdbezugs am Umsatz besonders groß war. Ein weiteres Problem war die mangelnde Fertigungssteuerung. Es gelang nicht durchgängig, die vorhandenen Kapazitäten durch eine optimale Steuerung maximal auszulasten, so dass trotz unvollständiger Auslastung Fertigungsaufträge fremd vergeben wurden, was zu fehlenden Deckungsbeiträgen führte.

Auch das Programm wies Schwächen auf, weswegen sich nach 1973 die Marktstellung von Malmedie insbesondere bei den Ziehmaschinen deutlich verschlechtert hatte. Eine Marketingkonzeption existierte bei Malmedie nicht. Auch waren die Leistungen der Entwicklungsabteilung unzureichend. Es gelang nicht, das Programm rechtzeitig marktgerecht weiter zu entwickeln, Neuentwicklungen dauerten zu lange und zu aufwändige Konstruktionen führten zu hohen Fertigungskosten. Massive Kritik übte der Wirtschaftsprüfer ferner am Rechnungswesen und am Berichts- und Informationswesen, das er für „stark unterentwickelt“ und damit für eine effektive Unternehmenssteuerung ungeeignet hielt. Bemängelt wurde auch die Organisation. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten waren kaum geregelt, zeitgerechte Managementtechniken wie Planung, Budgetierung oder Delegation wurden nicht eingesetzt und die Qualifikation und der Führungsstil der unteren und mittleren Führungsebene waren unzureichend. Lediglich der Verkauf wurde als gut organisiert bewertet. Der aus der Analyse abgeleitete Maßnahmenplan umfasste eine Reorganisation der Fertigung im Maschinenbau zur Kostensenkung und verbesserten Kapazitätsauslastung, die Neuorganisation des Rechnungs- und Berichtswesens, die Einführung eines Planungs- und Kontrollsystems und die Entwicklung eines Marketingkonzepts.

In den folgenden Jahren entwickelte sich die wirtschaftliche Lage bei Malmedie zunehmend problematisch.¹⁶⁴⁸ Der Preisdruck des internationalen Wettbewerbs nahm zu, die Investitionsneigung insbesondere bei der Kugel- und Wälzlagerindustrie blieb gering und die Produktionskosten stiegen. Wegen einer aufgrund der Wirtschaftskrise weltweit zurückgehenden Nachfrage sank der Auftragseingang, und die Liquidität verschlechterte sich weiter. Von dem Auftragsrückgang war auch, wie von dem Wirtschaftsprüfer prognostiziert, das Russlandgeschäft betroffen, das für das ohnehin stark exportorientierte Unternehmen, der Exportanteil bei Malmedie betrug z.B. von 1970 bis 1974 durchschnittlich 63%,¹⁶⁴⁹ eine wichtige Rolle spielte. So wurde Malmedie 1974 als einziger westlicher Aussteller auf der sowjetischen Spezialausstellung für die Kugel- und Wälzlagerindustrie „Podschipniki 74“ in Moskau von der Handelskammer der UdSSR mit einer Goldmedaille für technische Leistungen auf dem Gebiet der Hochleistungskugel- und Rollenpressen ausgezeichnet.¹⁶⁵⁰ 1975 und 1976 gingen durchschnittlich 30% der Malmedie-Exporte in die

¹⁶⁴⁸ Vgl. im Folgenden Malmedie GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 04.11.1975, ZARH A413/28

¹⁶⁴⁹ Vgl. Kennzahlen der Rheinmetall-Tochterunternehmen in ZARH A21/261.

¹⁶⁵⁰ Vgl. ZARH A413/62.

UdSSR, und 1979 gelang es Malmedie, einen russischen Großauftrag über die Lieferung von Mehrstufen-Kaltformern für Tonnenrollen und Schraubenvollautomaten zur Schrauben- und Mutterherstellung im Wert von 30 Millionen Mark zu akquirieren.¹⁶⁵¹

Tabelle 7.3.2.3 B: Umsatzgliederung 1975 und 1976¹⁶⁵²

	Umsätze in TDM 1975					Umsätze in TDM 1976				
	Gesamt	Inland	Export	Export- quote	davon UdSSR	Gesamt	Inland	Export	Export- quote	davon UdSSR
Maschinen										
Quertransportpressen	12.472	2.320	10.152	81%	2.630	10.134	3.225	6.909	68%	2.097
Kugel- und Rollenpressen	2.401	754	1.647	69%	586	3.117	0	3.117	100%	1.399
sonstige Pressen	3.698	0	3.698	100%	1.646	2.412	2.412	0	0%	0
Einfachziehmaschinen	2.407	615	1.792	74%	0	3.807	2.098	1.709	45%	0
Mehrfachziehmaschinen	1.688	152	1.536	91%	0	3.121	444	2.677	86%	1.895
sonstige Maschinen	2.539	1.228	1.311	52%	218	4.061	1.671	2.390	59%	764
Ersatzteile	2.118	428	1.690	80%	0	1.397	452	945	68%	0
Summe	27.323	5.497	21.826	80%	5.080	28.049	10.302	17.747	63%	6.155
Kupplungen										
	9.930	6.543	3.387	34%	0	8.564	5.397	3.167	37%	0
Gesamt	37.253	12.040	25.213	68%	5.080	36.613	15.699	20.914	57%	6.155

Im dritten Quartal 1975 wurde die Fremdfertigung vollständig eingestellt. Zudem erließ die Geschäftsführung ein generelles Verbot von Überstunden. 1976 kam es aus Gründen mangelnder Beschäftigung zu Kurzarbeit und Personalabbau. Neben den konjunktur- und marktbezogenen Schwierigkeiten hatte Malmedie auch produkt- bzw. programmbedingte Probleme. Im Maschinenbau bestand ein Entwicklungsrückstand bzw. ein Nachholbedarf bei der Produktpflege; technische Schwierigkeiten in der Produktion führten häufig zu Lieferverzögerungen, in deren Folge auch Pönalen gezahlt werden mussten. Nach Einschätzung von Rheinmetall-Vorstand Clauser musste die Entwicklung neuer Maschinen nachhaltig forciert werden, um das in den Vorjahren beschädigte Image von Malmedie zu verbessern. Einen besonderen Entwicklungsbedarf gab es bei den Mehrstufenpressen, den Hochleistungsmaschinen zur Herstellung von Schrauben und Formteilen sowie bei den Ziehmaschinen. In einer Vorlage der Geschäftsführung für den Beirat zum Thema Entwicklung wurde ausgeführt, dass das Entwicklungsprogramm für die Jahre 1976 bis 1978 aus wenigen größeren Vorhaben bestehen sollte, die im Gegensatz zu dem bisherigen Entwicklungsprogramm nicht dem Nachholen unterlassener Produktpflege dienten, sondern das Programm effektiv erweiterten. Dabei sollte der Schwerpunkt im Pressenbau liegen. Konkret wurden vier Entwicklungsprojekte genannt: Rondenpresse mit Schere, Fertigpresse, Warmpresse und Doppeldruckpresse.¹⁶⁵³ Die Aussichten für die Umformtechnik selbst schätzte die Malmedie-Geschäftsführung im Grundsatz bzw. unter bestimmten Voraussetzungen positiv ein: *„Der Wachstumsbereich der Umformtechnik wird dagegen dort gesehen, wo es gilt, durch attraktive Umformverfahren das rentabel umzuformende Teilespektrum wesentlich zu erweitern. ... Hier gibt es mehrere Entwicklungslinien: Absenken der kleinsten rentablen*

¹⁶⁵¹ Vgl. ZARH, Chronik 1979.

¹⁶⁵² vgl. Malmedie GmbH, Bericht über den Jahresabschluss 1976, ZARH A413/4 sowie ZARH A413/69.

¹⁶⁵³ Entwicklungsplanung, Vorlage zu TOP 6 der Tagesordnung der Beiratssitzung vom 04.11.1975, S. 6, ZARH A313/28.

*Losgröße, Steigerung des Nutzungsgrades, Entwicklung von Umformaggregaten, die eine flexible Umformfolge zulassen.*¹⁶⁵⁴

Der Verlust des Jahres 1976 war mit 668 TDM etwa doppelt so hoch wie im Vorjahr. Ursächlich hierfür waren Steigerungen von Personal-, Material- und Zinskosten bei stagnierendem Umsatz. Zudem brach der Auftragseingang ein und es entstanden Beschäftigungslücken. Die Malmedie-Geschäftsführung betrachtete die schlechte Auftragslage als konjunkturbedingt und stellte fest, das bei ebenfalls unterbeschäftigten Wettbewerbsunternehmen ein erheblicher Verdrängungswettbewerb stattfinde. Die Investitionsbereitschaft in der Bundesrepublik stieg nicht wieder an, die wirtschaftliche Lage bei wichtigen Abnehmerbranchen wie den Kugel- und Wälzlagerwerken und den Drahtziehereien blieb ungünstig und führte zu massiven Auftragsrückgängen, worauf Malmedie mit Kurzarbeit und Personalabbau reagierte. Die Märkte in den europäischen Nachbarstaaten waren vollständig ausgefallen und auch die UdSSR übte, u.a. wegen eines nachhaltigen Devisenmangels, Bestellzurückhaltung. Zudem wurde der Export durch Wechselkursveränderungen verteuert. Aus diesem Grunde mussten zumindest zur teilweisen Fixkostendeckung auch im Ergebnis nicht kostendeckende Aufträge angenommen werden. Den technischen Stand der Malmedie-Ziehmaschinen schätzte man nach dem Abschluss von Entwicklungsarbeiten wieder als marktgerecht ein.¹⁶⁵⁵

Die hohen Verluste bei Malmedie, die die Rheinmetall-Berlin AG aufgrund des Ergebnisabführungsvertrages ab 1976 übernehmen musste, führten dort zunächst zu einer unmittelbaren Ergebnisverschlechterung, hatten aber auch Folgen für den Beteiligungswert. Der Wirtschaftsprüfer äußerte im Rahmen der Prüfung des Rheinmetall-Jahresabschlusses 1976 Zweifel an der Höhe des bilanzierten Beteiligungswertes: *„Bei nachhaltend schlechter Ertragslage ist der um rund TDM 8.494 über dem bilanziellen Eigenkapital von Malmedie liegende Beteiligungsbuchwert zu prüfen“.*¹⁶⁵⁶ Tatsächlich wurde wegen der schlechten Ertragslage von Malmedie 1977 eine Abschreibung von 3 Mio. DM auf den Buchwert der Beteiligung erforderlich.¹⁶⁵⁷

Der Rheinmetall-Vorstand war der Auffassung, dass die problematische Lage bei Malmedie neben konjunkturellen Gründen und einem gewissen technischen Nachholbedarf auch durch massive Organisationsmängel bedingt war.¹⁶⁵⁸ So berichtete er dem Rheinmetall-Aufsichtsrat im Frühjahr 1976, dass die Organisationsstruktur bei Malmedie erheblich verbessert werden müsse, und Jürgen Gripp konstatierte in seiner Analyse des Zivilbereichs für Malmedie einen technischen Rückstand des Produktionsprogramms und eine Organisation, die logisch nicht zu verstehen sei.¹⁶⁵⁹ Im Zusammenhang mit der Integration von Grefe stellte der Rheinmetall-Vorstand Ende 1976 fest: *„Malmedie wurde 1972 erworben und gehört zu den maßgeblichen Herstellern von Umformpressen und Drahtziehmaschinen. Die Firma befindet sich ggw. In einer Phase der Programmneugestaltung und Reorganisation, weil im Zusammenhang mit der seit 2 Jahren herrschenden Rezession strukturelle Schwächen deutlich geworden sind.“*¹⁶⁶⁰

¹⁶⁵⁴ Entwicklungsplanung, Vorlage zu TOP 6 der Tagesordnung der Beiratssitzung vom 04.11.1975, S. 6, ZARH A313/28.

¹⁶⁵⁵ Vgl. Malmedie GmbH, Protokolle der Beiratssitzungen am 23.4.1976 und 21.10.1976, ZARH A313/28 sowie Jahresabschluss 1976, ZARH A413/4.

¹⁶⁵⁶ Rheinmetall Berlin AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1976, ZARH A21/21.

¹⁶⁵⁷ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1977, ZARH A21/33.

¹⁶⁵⁸ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Besprechung von Vorstand und Abteilungsleitern am 27.04.1976, ZARH A23/158.

¹⁶⁵⁹ Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 28.04.1976, ZARH A23/56 sowie „Akte Gripp“, ZARH A4/50.

¹⁶⁶⁰ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Vorlage an den Aufsichtsrat vom November 1976, ZARH A413/31.

Wegen der katastrophalen Geschäftsentwicklung kam es in der Folge zu erheblichen Auseinandersetzungen zwischen dem Beirat, insbesondere Jürgen Gripp, und Klaus Nassau.¹⁶⁶¹ Der Beirat warf Nassau vor, dass der Auftragsbestand seit 1970 beständig abgenommen habe. Erheblich zurückgegangen seien auch die Zahl der abgegebenen Angebote und die Quote der darauf erteilten Aufträge. Die Absatzstruktur zeige „eine auffallende geographische Konzeptlosigkeit“ und neue Märkte seien nicht systematisch erschlossen worden. Die Umsatzentwicklung sei preisbereinigt rückläufig und Malmedie habe bis 1974 von den Gewinnen des UdSSR-Geschäfts gelebt. Das Marktverhalten von Malmedie sei mit dem Ziel der langfristigen Sicherung von Absatzmärkten nicht vereinbar. Zudem habe die Malmedie-Geschäftsführung die tatsächliche wirtschaftliche Lage des Unternehmens jahrelang durch die Ost-Aufträge und durch eine nicht periodengerechte Verbuchung von Umsätzen und Gewinnen verschleiert. Auf die Forderung des Beirats, Nassau solle seinen Verantwortungsbereich umfassend reorganisieren, sei nur eine oberflächliche Aufgabenumverteilung erfolgt. In der Organisation von Malmedie sah Gripp erhebliche strukturelle Schwächen, insbesondere in der Unternehmenssteuerung und im Marketing. So fehle ein aussagefähiges, für Steuerungszwecke geeignetes Rechnungswesen mit klaren Kostenstellenverantwortlichkeiten. Ferner seien zuverlässige Marktinformationen, eine klare Marketingkonzeption und langfristige Absatzplanungen nicht vorhanden, das Marketing reagiere lediglich auf die marktbeherrschende Konkurrenz. Zudem gebe es keine klare Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten seien nicht oder nur vage festgelegt. Letztlich regiere der Verkauf in die Fertigung hinein, was hohe Fertigungskosten zur Folge habe. Geschäftsführer Nassau wehrte sich gegen die primär seinen Aufgabenbereich betreffende Kritik und führte die Lage bei Malmedie neben den konjunkturellen Einflüssen vornehmlich auf technische Probleme zurück, nämlich auf schwache Konstruktionsleistungen, eine unzureichende Qualität des technischen Büros und hohe Fertigungskosten. Im April 1978 verständigten sich der Beirat und Nassau auf einen Aufhebungsvertrag „wegen grundsätzlicher geschäftspolitischer Auffassungsunterschiede“ und Nassau schied aus dem Unternehmen, das er selbst ein halbes Jahr zuvor als „hochgradig gefährdet“ bewertet hatte, aus.

Die unbefriedigende Beschäftigungssituation bei Malmedie und Grefe sowie die negativen Zukunftserwartungen veranlassten Rheinmetall-Vorstand Gripp im Herbst 1976 zu Planungen zur Zusammenlegung beider Unternehmen.¹⁶⁶² Die nicht ausgelastete und seit Jahren defizitäre Betriebsstätte in Lüdenscheid sowie das Produktionsprogramm von Grefe sollten von Malmedie übernommen und Grefe sollte auf eine reine Vertriebsgesellschaft reduziert werden. Der Name Grefe sollte aus Imagegründen erhalten bleiben. Auf diese Weise sollten größere Produktionseinheiten geschaffen und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Vorteile und Rationalisierungsreserven genutzt werden. So sollten durch eine enge Zusammenfassung der Unternehmensfunktionen Entwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Materialwirtschaft und Verwaltung Einsparungen im Gemeinkostenbereich und erzielt werden. Außerdem wurden eine Intensivierung und eine Effizienzerhöhung bei der Markterschließung und beim Vertrieb angestrebt. Die Zusammenlegung sollte ferner der Programmabrundung bzw. der Schaffung zukunftsorientierter, geschlossener Produktionsprogramme dienen und, nicht zuletzt, die Verluste bei Grefe beenden. Die Reorganisation sollte unter Federführung von Malmedie unter Kontrolle und Beratung der Stabsabteilungen der Rheinmetall Berlin AG erfolgen und letztlich zu einer voll-

¹⁶⁶¹ Vgl. im Folgenden diverse Dokumente Geschäftsentwicklung, Bilanzen, Geschäftsführer, ZARH A413/30.

¹⁶⁶² Vgl. Notiz über eine Besprechung Malmedie/Grefe am 07.10.1976, ZARH A413/28 sowie Rheinmetall Berlin AG, Vorlage an den Aufsichtsrat vom November 1976, ZARH A413/31.

ständigen Integration von Grefe in Malmedie führen. Dieser Integrationsvorgang sollte dann auch auf Meyer, Roth & Pastor ausgeweitet werden, wobei der Kölner Maschinenbauer auch weiterhin über ein eigenständiges, von Malmedie/Grefe abgegrenztes Programm verfügen sollte. Der Zusammenschluss von Malmedie und Grefe wurde in Form einer Kapitalerhöhung bei Malmedie von 5 Mio. auf 10 Mio. DM zum 01.01.1977 vollzogen. Hierfür übertrug die Rheinmetall-Berlin AG einen 75% Anteil an Grefe zum Buchwert von 2.886 TDM auf Malmedie und verzichtete zudem auf Darlehensforderungen gegenüber Malmedie von Höhe 2.114 TDM. *„Mit der so ohne zusätzliche Mittel finanzierten Kapitalerhöhung wurden bessere Grundlagen für die Zusammenarbeit zwischen Malmedie und Grefe geschaffen und für die Zukunft eine Zinsentlastung des konjunkturgeschwächten Malmedie-Unternehmens erreicht. Rheinmetall ist weiterhin mit 25% an Grefe beteiligt, die Gewinnabführung erfolgt aber über Malmedie.“*¹⁶⁶³ Malmedie übernahm das Produktionsprogramm von Grefe und betrieb das Lüdenscheider Werk als eigene Zweigniederlassung. Die Maschinen wurden ausschließlich über die auf Vertriebsfunktionen reduzierte Grefe GmbH abgesetzt, wobei Grefe die Maschinen von Malmedie für 80% des Listenpreises erwarb. Allerdings brachte diese Maßnahme im Ergebnis nicht den gewünschten Erfolg und 1978 wurde beschlossen, das Lüdenscheider Werk zu schließen. Zum 01.01.1978 wurde auch Meyer, Roth & Pastor einschließlich des Gewinnabführungsvertrages auf Malmedie übertragen. In der Präambel der neu gefassten Geschäftsordnung für die Malmedie GmbH hieß es: *„Die Neugliederung der Rheinmetall-Gruppe hat zur Bildung der Umformgruppe Malmedie-MRP-Grefe unter der Leitung von Malmedie als Obergesellschaft geführt. Die Geschäftsführung Malmedie ist damit ab 01.01.1978 der Konzernleitung für die ordnungsgemäße Führung der Umformgruppe verantwortlich.“*¹⁶⁶⁴ Im Juni 1978 wurde Malmedie auf die neu gegründete Zwischenholding Rheinmetall-Umformtechnik übertragen. Eine Marktuntersuchung des Jahres 1977 konstatierte für Malmedie einen Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt. Die klassischen Absatzmärkte von Malmedie seien aufgrund technischer und wirtschaftlicher Veränderungen enger geworden und Preis- und Konkurrenzdruck auf ihnen habe sich verstärkt.¹⁶⁶⁵ Zudem schätzte der Rheinmetall-Vorstand die Marktchancen des Malmedie Programms eher gering ein.¹⁶⁶⁶ Nachdem der Umsatz 1978 hauptsächlich aufgrund von Einbrüchen im Maschinenbaubereich erheblich geringer als der des Vorjahres ausgefallen war, kam der Malmedie-Aufsichtsrat bezüglich des Maschinenbaus zu einer sehr kritischen Einschätzung: *„Insgesamt ist der Maschinenbau besonders gefährdet, während im Kupplungsbau ein so starker Einbruch nicht entstanden ist. Die Aufwendungen aus Verlustübernahme Grefe und MRP betragen 3,6 Mio.“*¹⁶⁶⁷

Tabelle 7.3.2.3 C: Entwicklung der Malmedie GmbH nach der Übernahme durch Rheinmetall ¹⁶⁶⁸
(Wertangaben in TDM)

	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Umsatz	38.618	32.133	37.253	36.613	41.147	23.416	34.886	44.431
Ergebnis nach Steuern	2.273	727	-365	-668	-2.909	-18.803	-15.652	-1.427

¹⁶⁶³ Rheinmetall Berlin AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1976, ZARH A21/31. Die verbleibende Minderheitsbeteiligung der Rheinmetall AG an Grefe hatte steuerliche Gründe.

¹⁶⁶⁴ Geschäftsordnung für die Geschäftsführung der Malmedie GmbH vom 16.12.1977, ZARH A413/32. Die Malmedie Geschäftsführung verfügte über je einen Geschäftsführer für die Bereiche Technik, Vertrieb und Controlling.

¹⁶⁶⁵ Vgl. Marktuntersuchung Malmedie vom 15.11.1977, ZARH A413/32.

¹⁶⁶⁶ Vgl. Protokoll der Sitzung des Vorstands am 09.05.1978, ZARH A24/23.

¹⁶⁶⁷ Protokoll der Sitzung des Malmedie Aufsichtsrates am 27.03.1979, ZARH A413/28.

¹⁶⁶⁸ Vgl. u.a. Malmedie GmbH, Jahresabschlüsse, ZARH A413/4-6, 15, 37. In dem Ergebnis von 1977 ist Grefe, in den Ergebnissen von 1978 bis 1980 sind Grefe und MRP enthalten.

davon Verlustübernahme						-3.660	-2.217	k.A.
Bilanzsumme	25.626	23.882	27.963	29.231	41.310	37.215	56.657	46.368
Eigenkapital	7.831	6.284	5.192	11.054	17.054	16.192	16.192	16.518
Eigenkapitalquote	30,6%	k.A.	18,6%	37,8%	41,3%	43,5%	28,6%	35,6%
Mitarbeiter	486	449	471	418	409	372	k.A.	k.A.

1977 urteilte der Rheinmetall-Vorstand über Malmedie: *„Malmedie hat die Chance, die in der deutschen Domäne Kaltverformung liegt, nicht zu nutzen gewusst. Der Konkurrenz gegenüber ist der technische Rückstand nunmehr so groß, dass 4 bis 5 Jahre erforderlich sein werden, um wieder wettbewerbsfähig zu sein. Hinzu kommt, dass es nach wie vor an der notwendigen Firmenorganisation fehlt.“*¹⁶⁶⁹

Im Juni 1978 wurde Malmedie im Rahmen der Neustrukturierung des Umformbereiches auf die Rheinmetall-Umformtechnik übertragen.¹⁶⁷⁰ Im Frühjahr 1980 kam der Rheinmetall-Aufsichtsrat bezüglich der Lage von Malmedie zu einer vernichtenden Bewertung: *„Die vier Marktsegmente, in denen Malmedie tätig ist, werden jeweils von einem anderen Marktführer beherrscht. Die Chancen, die in der fortschrittlichen Umformtechnik herrschen, sind im Programm von Malmedie noch nicht realisiert. Kosten und Leistungsstruktur des Unternehmens werden daher auf absehbare Zeit keine Beseitigung des Verlustes ermöglichen. Das örtliche Management hat diese Problematik nicht erkannt. An kurzfristigen Maßnahmen ist vorgesehen, Malmedie zunächst operativ wieder unter Kontrolle zu bekommen. MRP muss gegen die negativen Einflüsse aus dem Bereich Malmedie abgeschottet und organisatorisch getrennt geführt werden.“*¹⁶⁷¹ Ende 1980 musste der Rheinmetall-Aufsichtsrat feststellen, dass die Umsatz- und Ergebnisentwicklung bei Malmedie in den Jahren 1975 bis 1981 bei einer für die gesamte Branche ungünstigen Marktlage sehr viel besorgniserregender war als zunächst angenommen. Die kumulierten Verluste bei Malmedie hätten 42 Mio. DM betragen.¹⁶⁷² Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch Harald von Seefried, Vertreter eines potenziellen Erwerbers von Malmedie: *„Die von Rheinmetall zur Verfügung gestellten Daten ... zeigen eindeutig, dass sich die Ertragssituation des Unternehmens seit 1973 nachhaltig und kontinuierlich verschlechtert hat. In den Geschäftsjahren 1978 bis 1980 beträgt der ausgewiesene Gesamtverlust 40,5 Mio. (ohne Tochtergesellschaften). Seit 1967 ist das Betriebsergebnis mit Ausnahme der Jahre 1970 bis 1973 negativ gewesen.“*¹⁶⁷³

1981 wurde der Malmedie-Maschinenbau stillgelegt und die verbliebenen 280 Mitarbeiter wurden entlassen. Erhalten blieben lediglich der lukrative Bereich Kupplungsbau und die Antriebstechnik. Ursächlich für die Stilllegung war neben den erheblichen Verlusten insbesondere auch eine vollkommen unzureichende Auftragslage: für 1981 lagen Aufträge im Wert von 10 Mio. DM vor, zum Erreichen der Gewinnschwelle wären aber 45 Mio. nötig gewesen. Das CNC-Drückmaschinenprogramm, das bei Malmedie nicht die gewünschte Marktreife erreicht hatte, wurde an den Wettbewerber Leifeld verkauft. Weitere Programmteile des Maschinenbauprogramms (Quertransportpressen, Vollautomaten zur Herstellung von Bolzen, Schrauben und

¹⁶⁶⁹ Rheinmetall Berlin AG, Besprechung Vorstand/Abteilungsleiter vom 23.09.1977, ZARH A24/22.

¹⁶⁷⁰ Vgl. Malmedie GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1978, ZARH 413/6.

¹⁶⁷¹ Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 24.04.1980, ZARH A23/44.

¹⁶⁷² Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH A23/46.

¹⁶⁷³ Geplante Übernahme Malmedies durch die Firma Scheib, Schreiben vom 17.09.1980, ZARH A413/62.

Hohlkugeln sowie Pressen zur Herstellung von Schraubenmuttern) wurden von der Werkzeugmaschinenfabrik Kieserling & Albrecht in Solingen übernommen, deren Tochterunternehmen Malmedie bis 1972 gewesen war. Im Ergebnis hatte sich Malmedie weder gegen die übermächtige Konkurrenz aus den USA und der Schweiz noch gegen starke deutsche Wettbewerber wie Peltzer & Ehlers durchsetzen können.¹⁶⁷⁴ Zudem war es dem Unternehmen nicht gelungen, innere Strukturprobleme zu lösen. Die Liquidationsversteigerung der Malmedie-Fertigungsanlagen erfolgte im September 1981. Die aus dem Malmedie-Kupplungsbau hervorgegangene und durch Jagenberg geführte M.A.T.-Malmedie Antriebstechnik schied 1985 durch Management-Buy-out aus dem Rheinmetall-Konzern aus.

Die Akquisition von Malmedie war das Ergebnis eines gezielten, strategisch begründeten Suchprozesses nach Wachstumsmöglichkeiten in der Umformtechnik. Das Programm wies zwar Überschneidungen mit dem von Greife und MRP auf, bedeutete aber dennoch eine Ergänzung und Abrundung des Angebotes in der Umformtechnik. Zudem war Malmedie deutlich größer als die anderen Akquisitionen im Maschinenbau: so betrug der Umsatz bei Malmedie 1973 ca. das Doppelte des MRP-Umsatzes und mehr als das Sechsfache des Greife-Umsatzes. Insoweit war die Akquisition von Malmedie strategisch schlüssig. Zum Zeitpunkt der Übernahme war die wirtschaftliche Lage bei Malmedie zudem unproblematisch und das Unternehmen schien gesund. Von 1970 und 1973 wurde durchschnittlich ein Jahresgewinn von ca. 1,8 Mio. DM erzielt. Nach 1973 brachen die Ergebnisse aufgrund konjunktureller Einflussfaktoren aber auch wegen massiver Struktur- und Führungsprobleme und einer Abhängigkeit vom vulnerablen Russlandgeschäft ein. Zudem wurde der Ernst der Lage durch Bilanzmanipulationen verschleiert. In wirtschaftlicher Hinsicht war der Erwerb von Malmedie für Rheinmetall eine Katastrophe: Die kumulierten Verluste von 1973 bis 1980 betrugen fast 37 Mio. DM.

7.3.2.4 Fischer & Co. GmbH, Pforzheim (1972)

Im Mai 1972 setzte Rheinmetall mit dem durch die Aktiva-Wirtschaftsberatung in Nürnberg vermittelten Erwerb der Fischer & Co. Maschinenbau GmbH in Pforzheim (Fico) seine als erfolgreich bewertete strategische Diversifikation in die Umformtechnik fort. Rheinmetall wollte so das Programm seines Umformbereiches ausweiten und abrunden und auch speziell für den internationalen Markt erweitern.¹⁶⁷⁵

Rheinmetall-Vorstand Clauser war der Überzeugung, dass gerade Fico in diesem Konzept einen wertvollen Beitrag leisten könne.¹⁶⁷⁶ In der Vorlage an den Aufsichtsrat zum Erwerb von Fico hieß es: *„Mit dem Kauf der Firmen Greife/Lüdenschied und Meyer, Roth & Pastor, Köln, ist Rheinmetall in einen neuen Markt eingetreten. Die Erwartungen, die damals an diesen Markt gestellt wurden, haben sich erfüllt. Durch Eindringen in diese neuen Märkte hat RH[einmetall] Kenntnisse von den Vorgängen auf angrenzenden Teilmärkten erhalten. Damit konnten zusätzliche Möglichkeiten für den Ausbau des Konzerns durch Diversifikation auf angrenzende Märkte*

¹⁶⁷⁴ Vgl. Neue Rhein Zeitung NRZ vom 07.01.1981 und Handelsblatt vom 03.03.1981, ZARH A 413/3.

¹⁶⁷⁵ Rheinmetall Berlin AG, Prüfbericht des Konzernabschlusses 1972, ZARH A21/23.

¹⁶⁷⁶ Schreiben von Rheinmetall Vorstand F.W. Clauser an Eugen Fischer vom 11.05.1971, ZARH C428/26.

*innerhalb des Gesamtkomplexes Kaltverformung in die Überlegungen mit einbezogen werden.*¹⁶⁷⁷

Die Initiative zum Verkauf von Fico ging auf den einundsiebzigjährigen kinderlosen Inhaber Eugen Fischer zurück, der auf diese Weise den Fortbestand seines 1937 gegründeten Unternehmens sichern wollte.¹⁶⁷⁸ Den Schwerpunkt der Fertigung bei Fico stellten Kettenmaschinen für die Schmuckwarenindustrie sowie Maschinen für die Herstellung technischer Ketten dar. Rheinmetall betrachtete dieses Programm als eine Ergänzung bzw. Abrundung des Kettenmaschinenprogramms von MRP. Zum Fertigungsprogramm von Fico gehörten ferner Stanzautomaten für die Schmuckwarenindustrie sowie eine Typenreihe von Draht- und Bandbiegeautomaten, deren Anwendungsschwerpunkt sich von dem ähnlicher Maschinen von MRP und Grefe unterschied, und die insoweit den Markt der Rheinmetall Umformtechnik erweiterten. Fico produzierte vorwiegend für den Export: für 1971 wurde ein Exportanteil von 80% erwartet, die durchschnittliche Exportquote in den Jahren zuvor hatte 60% betragen. Der Umsatz in den Jahren 1966 bis 1970 betrug zwischen 2,6 und 4,5 Mio. DM, und es wurden Gewinne vor Steuern zwischen 336 TDM und 662 TDM erwirtschaftet.¹⁶⁷⁹ Für 1971 rechnete Rheinmetall mit einem Umsatz von 4,5 Mio. DM und einem Vorsteuergewinn von 300 TDM. Die durchschnittliche Umsatzrendite vor Steuern betrug vor der Übernahme durch Rheinmetall 9,6%.

Der Kaufpreis wurde nach dem Ertragswertverfahren ermittelt. Er betrug mit 1,4 Mio. DM etwa das Siebenfache des erwarteten nachhaltig zu erzielenden jährlichen Durchschnittsgewinns. Fico firmierte in der Rechtsform einer OHG, deren Gesellschafter Eugen und Martha Fischer waren. Zur Übernahme durch Rheinmetall gründeten die Gesellschafter eine GmbH, auf die sie dann das Vermögen der OHG übertrugen. Das Stammkapital der GmbH, deren Unternehmensgegenstand in der Entwicklung, Herstellung, Montage und Vertrieb von Maschinen, insbesondere von Kettenbiegemaschinen und sonstigen Gegenständen aus Metall und anderen Stoffen bestand, betrug 260 TDM, hiervon entfielen 195 TDM auf Eugen Fischer und 65 TDM auf Martha Fischer. Rheinmetall erwarb die Anteile der neu gegründeten GmbH. Eugen Fischer schied am 11.05.1972 aus der Geschäftsführung aus, erhielt aber einen Beratungsvertrag für fünf Jahre, sein Nachfolger als Geschäftsführer wurde Günter Schneider.

Nach Einschätzung von Rheinmetall hatte Fico, dessen Umsatzschwerpunkt mit 70% bei Maschinen zur Kettenherstellung lag, eine starke Marktstellung und bei den Schmuckketten kaum ernsthafte deutsche Konkurrenz. Hauptwettbewerber in diesem Bereich waren die italienischen Hersteller Boniardi, Coradi und Fasti, die zu bis zu 30% günstiger anboten als Fico. Allerdings waren die italienischen Maschinen qualitativ schlechter und das Programm deutlich weniger differenziert. Während das Fico-Programm ca. 150 Maschinentypen umfasste, boten die Italiener nur wenige Maschinentypen und auch keine Sonderanfertigungen an. Bei den Industrieketten hatte Fico mit Wafios und MRP auch starke deutsche Wettbewerber. Die Stanz- und Biegeautomaten, die den Produkten von MRP vergleichbar waren, machten ca. 15% des Umsatzes aus, der Umsatzanteil der Biegeautomaten, bei denen Fico trotz unterschiedlicher Anwendungs-

¹⁶⁷⁷ Vorlage an den Aufsichtsrat zum Kauf von Fischer & Co. und Kunzmann vom 29.11.1971, ZARH A23/18.

¹⁶⁷⁸ Vgl. im Folgenden Vorlage an den Aufsichtsrat zum Kauf von Fischer & Co. und Kunzmann vom 29.11.1971, ZARH A23/18.

¹⁶⁷⁹ Zu Umsatz und Ergebnis vgl. auch Mehrjahresbericht der Rheinmetall-Berlin AG, Kennzahlen aller Unternehmen 1966-1974, ZARH A21/261.

schwerpunkte in Konkurrenz zu MRP und Grefe stand, betrug 5%.¹⁶⁸⁰ Das Image von Fico wurde weltweit als gut und als dem der italienischen Konkurrenz weit überlegen betrachtet. Aus diesem Grunde sollte der Markenname erhalten bleiben. Als gut beurteilt wurden die Qualität der gefertigten Maschinen, die ca. 120 Personen umfassende Belegschaft und das mittlere Management. Als nicht ausreichend bewertet wurde jedoch die Personalsituation in Rechnungswesen, Vertrieb und Konstruktion. Die Rheinmetall-Unternehmensplanung identifizierte im Vorfeld des Erwerbs aber auch relevante Schwächen und Probleme bei Fico, die sich insbesondere auf das Rechnungswesen erstreckten. Dieses sei nicht in der Lage, die Geschäftsentwicklung transparent darzustellen und verlässliche Angaben über Umsatz und Ergebnis zu machen. Die gesamte Buchhaltung habe zudem „einen sehr ungeordneten Eindruck“ gemacht. Kritisch gesehen wurde auch die Person des bisherigen Inhabers und Geschäftsführers Eugen Fischer. Dieser habe keine Plandaten für das kommende Geschäftsjahr 1972 angeben können und verfüge auch insgesamt nur über „globale Vorstellungen“ hinsichtlich langfristig zu treffender Maßnahmen. Fischer stand Veränderungen und Maßnahmen im Zusammenhang mit der Integration von Fico in den Rheinmetall-Konzern skeptisch gegenüber. So äußerte er Bedenken gegen einen konzerninternen Kapazitätsausgleich und lehnte auch eine Programmbereinigung zwischen Fico, MRP und Grefe ab. „Nach seiner Meinung sollte für die nächste Zeit alles so bleiben, wie es im Moment ist.“¹⁶⁸¹ Die Rheinmetall-Unternehmensplanung hielt die geplanten Investitionen in die Fertigungsanlagen von ca. 200 TDM für viel zu niedrig und äußerte den Verdacht, dass die in der Vergangenheit ausgewiesenen Gewinne in Teilen aus unterlassenen Investitionen und Kosteneinsparungen im Personalbereich resultierten. Damit bestehe die Gefahr, dass Gewinne in der aktuellen Höhe zukünftig nicht mehr zu realisieren seien. Auch fand man Hinweise darauf, dass Fico bauliche Veränderungen ohne Baugenehmigung vorgenommen hatte. Die Einschätzung schloss mit der Feststellung, dass für Rheinmetall in Bezug auf Fico noch viele Fragen offen seien. Es sei zu befürchten, dass die tatsächliche Situation des Unternehmens schlechter sei, als Eugen Fischer in den Kaufverhandlungen dargelegt hatte.¹⁶⁸²

Die Produktion bei Fico war voll ausgelastet, und ein Teil des Umsatzes wurde durch Fremdfertigung, u.a. bei Kunzmann, erbracht. Aufgrund der Vollauslastung mussten viele Aufträge abgelehnt werden. Die räumliche Situation der Fertigung bei Fico war sehr beengt und bot keinerlei Erweiterungsmöglichkeiten. Der Maschinenpark war relativ alt, der Materialfluss war mangelhaft und der Rationalisierungsgrad in der Fertigung war sehr gering. Die gefertigten Maschinen waren teilweise noch in den 1950er Jahren konstruiert worden und damit veraltet. Die Rheinmetall-Unternehmensplanung stellte unmittelbar nach Erwerb von Fico einen Sofortmaßnahmenplan zusammen, der eine Rationalisierung der Fertigung, eine Bereinigung und Modernisierung der Angebotspalette, eine Strukturbereinigung in der Fertigung und eine Intensivierung des Vertriebs umfasste. Zu den notwendigen Anpassungsmaßnahmen gehörte auch die Verlagerung eines Teils der Produktion zu dem im gleichen Jahr von Rheinmetall erworbenen Zulieferer Kunzmann im benachbarten Nöttingen, wo noch räumliche Kapazitäten vorhanden waren.¹⁶⁸³ Der Investitionsbedarf für die Jahre 1973 und 1974 wurde auf 1 Mio. DM beziffert, davon entfiel

¹⁶⁸⁰ Vgl. Notiz über Informationsbesuch der Rheinmetall Unternehmensplanung am 25.07.1972, ZARH C428/16.

¹⁶⁸¹ Notiz über Gespräch zwischen Rheinmetall Unternehmensplanung und Eugen Fischer am 19.10.1971, ZARH A428/16.

¹⁶⁸² Vgl. Notiz über Gespräch zwischen Rheinmetall Unternehmensplanung und Eugen Fischer am 19.10.1971, ZARH A428/16.

¹⁶⁸³ Vgl. Kapitel 7.3.2.5.

len allein 700 TDM auf Rationalisierungsmaßnahmen.¹⁶⁸⁴ Wegen dieses Investitionsbedarfs wurde das Stammkapital durch Gesellschafterbeschluss vom Dezember 1972 um 1.240 TDM auf 1.500 TDM erhöht. Kurz nach der Übernahme Ficos durch Rheinmetall erwiesen sich die dargestellten Befürchtungen der Rheinmetall-Unternehmensplanung als berechtigt. Der aus Rheinmetall-Vorständen bestehende Beirat musste Anfang 1973 erhebliche Mängel bei Programm, Organisation und Fertigung feststellen.¹⁶⁸⁵ Die Kettenmaschinen waren konstruktiv veraltet und ihre Fertigung war erheblich zu teuer. Auch die Stanz- und Biegeautomaten entsprachen nicht mehr dem Stand der Technik, so dass nach Auffassung des Beirats das gesamte Programm konstruktiv überarbeitet werden musste. Wegen mangelnder Verfügbarkeit geeigneter Daten konnte nicht ordnungsgemäß kalkuliert werden, und es war auch nicht möglich, die Ergebniswirksamkeit einzelner Aufträge zu beurteilen. Zudem bestanden bei Fico seit längerem erhebliche Führungsprobleme. Der Beirat urteilte: *„Das Unternehmen litt in den letzten Jahren unter einer eklatanten Führungslosigkeit. Dieses führte zu einem freien Spiel der Kräfte, zu explodierenden Kosten und zu einer schlechten Arbeitsmoral aufgrund der fehlenden straffen Überwachung.“*¹⁶⁸⁶ Außerdem bestanden noch finanzielle Risiken aus Exportgeschäften in die USA und die UdSSR, die auf 750 TDM geschätzt wurden. Letztlich war nach der Übernahme durch Rheinmetall ein neuer Betriebsrat gewählt worden, der der Geschäftsführung erhebliche Schwierigkeiten bereitete. Rheinmetall schloss mit Fico zum 01.01.1973 einen Gewinnabführungsvertrag ab, der aber im Oktober 1973 auf unbestimmte Zeit ausgesetzt wurde.

Nachdem im Übernahmejahr 1972 noch ein bescheidener Gewinn hatte erwirtschaftet werden können, ergab sich im Folgejahr ein Verlust von mehr als 800 TDM.¹⁶⁸⁷ Als Hauptursache für diese massive Ergebnisverschlechterung wurde ein konjunkturbedingter Nachfrageeinbruch bei den Schmuckkettenmaschinen, dem bis dahin stabilsten Produktbereich bei Fico, identifiziert. Außerdem mussten aufgrund des Preisdrucks der italienischen Konkurrenz hohe Rabatte gewährt werden. Infolge der konjunkturbedingt zurückgehenden Investitionsneigung nahm auch der Absatz der vornehmlich im Inland verkauften Stanz- und Biegemaschinen deutlich ab.¹⁶⁸⁸ Neben diesen externen Konjunktureinflüssen wirkten sich eine schlechte und unwirtschaftliche Betriebsorganisation, eine zu lohnintensive Fertigung und ein ungenügender Konstruktionsstand der angebotenen Maschinen ergebnismindernd aus. Weiter verschlechtert wurde das Ergebnis durch eine Umbaumaßnahme und einen großen Reklamationsfall.¹⁶⁸⁹ Um das marode Tochterunternehmen, das 1972 akut insolvenzgefährdet war, nachhaltig zu sanieren, investierte Rheinmetall erheblich. Allein 1973 betrug die Summe der Investitionen 726 TDM, abgeschrieben wurden hingegen nur 167 TDM. Insgesamt investierte Rheinmetall ca. eine Mio. DM in die Modernisierung von Fico.¹⁶⁹⁰

¹⁶⁸⁴ Vgl. Notiz über Informationsbesuch der Rheinmetall Unternehmensplanung am 25.07.1972, ZARH C428/16.

¹⁶⁸⁵ Vgl. im Folgenden Fischer & Co. GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 28.01.1973, ZARH C428/20.

¹⁶⁸⁶ Fischer & Co. GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 28.01.1973, ZARH C428/20.

¹⁶⁸⁷ Vgl. im Folgenden Fischer & Co. GmbH, Protokolle der Beiratssitzungen 1973 bis 1978, ZARH C428/18.

¹⁶⁸⁸ Fischer & Co., Geschäftsbericht 1972, ZARH A428/33.

¹⁶⁸⁹ Vgl. Fischer & Co. GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 05.04.1974, ZARH C428/18.

¹⁶⁹⁰ Vgl. Fischer & Co., Geschäftsbericht 1974, ZARH C428/18, Rheinmetall Information 1/77 – 3., Rheinmetall Chronik, Leitzbach: Rheinmetall, S. 694.

Tabelle 7.3.2.4: Entwicklung der Fischer & Co. GmbH¹⁶⁹¹
(Wertangaben in TDM)

	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Umsatz	5.482	3.961	7.981	7.444	11.360	11.939	12.761	19.752	17.662	17.004	13.009	9.082
Gewinn	158	-811	-563	-219	101	-65	437	544	52	-1.450	-1.316	-281
Bilanzsumme	4.965	5.085	8.517	6.549	9.066	8.762	12.916	12.090	15.256	12.390	11.005	9.387
Anlagevermögen	533	985	1.096	1.071	1.476	1.341	1.474	1.758	1.448	1.304	1.066	480
Eigenkapital	1.683	1.525	1.523	1.523	2.023	2.023	2.023	2.023	2.023	2.023	2.023	2.023
Exportanteil	73%	68%	81%	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.
Personal	k.A.	112	118	102	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	140	126	k.A.	k.A.

Auch 1974 und 1975 blieben die Ergebnisse bei deutlich gestiegenen Umsätzen negativ. Nach der Konzerneinschätzung hatte Fico, wie auch Grefe und Kunzmann, das Anlaufstadium noch nicht ganz überwunden. Die Obergesellschaft nahm bei allen drei Gesellschaften zur Ergebnisverbesserung Zinsminderungen für gewährte Gesellschafterdarlehen und Reduzierungen von Umlagekosten vor.¹⁶⁹²

Aufgrund einer verbesserten Konjunkturlage bei den Schmuckketten und einer zunehmenden Auslandsnachfrage insbesondere aus dem Ostblock, 1974 konnte ein Großauftrag aus Jugoslawien akquiriert werden, verbesserten sich die Ergebnisse und wurden 1976 mit einem Gewinn von 101 TDM wieder positiv.¹⁶⁹³ Dabei blieb das Ergebnis aus dem Fico-eigenen Programm weiterhin negativ; diese Verluste wurden aber durch das wachsende Handelsgeschäft kompensiert. Den Auf- und Ausbau eines Handelsprogramms hatte Rheinmetall als flankierende Sanierungsmaßnahme veranlasst und dessen Umsetzung z.B. durch günstige Konzernfinanzierungen unterstützt. Weitere, von Rheinmetall initiierte und begleitete Maßnahmen waren die Restrukturierung und Straffung der innerbetrieblichen Organisation, der Ausbau des Vertriebs und die Intensivierung der Entwicklungstätigkeit sowohl im Hinblick auf die konstruktive Verbesserung vorhandener Typen als auch im Hinblick auf Neukonstruktionen. Nach 1973 wurden bei Fico zahlreiche Maschinen des eigenen Programms weiter- und neuentwickelt. Zudem erfolgten programmbezogene Auftragsentwicklungen aber auch programmfremde Entwicklungstätigkeiten wie z.B. die Entwicklung von Maschinen zur Herstellung von Kondensatoren im Auftrag des niederländischen Elektronik Konzerns Philips. In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre verfolgten die Entwicklungsaktivitäten bei Fico auch das Ziel, zur Reduktion der Programmvielelt das Programm auf wenige Basismodelle zu beschränken, die durch ergänzende Baugruppen differenziert und spezialisiert werden konnten.

Die Fico-Geschäftsführung schätzte 1975 den Markt für Schmuckkettenmaschinen weltweit als sehr gut ein und rechnete sich aufgrund einer breiten Angebotspalette, einer hohen Produktqualität und einem hervorragenden Image gute Marktchancen aus. Für den Markterfolg hielt man die Lieferzeit für relevanter als den Preis, und sah sich daher auch gegenüber der starken italienischen Konkurrenz, die zwar billiger aber auch unzuverlässiger war, in einer guten Wettbewerbsposition.¹⁶⁹⁴ Schlechter wurde die Lage bei den Industriekettenmaschinen beurteilt. Fico

¹⁶⁹¹ Vgl. Fischer & Co. GmbH, Prüfberichte der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand C428.

¹⁶⁹² Rheinmetall Berlin AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1974, ZARH A21/27.

¹⁶⁹³ Vgl. Fischer & Co., Geschäftsbericht 1974, ZARH C428/18.

¹⁶⁹⁴ Vgl. Fischer & Co., Geschäftsbericht 1975, ZARH C428/18.

verfügte hier nur über ein kleines Programm von Spezialmaschinen und die Wettbewerbslage war intransparent. Zwei Jahre später plante das Fico-Management, die Programmstruktur zu verändern bzw. zu standardisieren. Die Programmvietfalt sollte minimiert und die Einsatzmöglichkeiten der Maschinen sollten durch modulare Kombination maximiert werden. Durch das so mögliche Angebot komplexer Problemlösungen wollte man ein neues Kundenpotenzial erschließen. Als Voraussetzung hierfür sollten die Kompetenzen in den Bereichen Technik und Vertrieb gestärkt und die Montage- und Kombinationstechnik ausgebaut werden.¹⁶⁹⁵ Zur gleichen Zeit bestehende Qualitätsprobleme und Optimierungsbedarf bei Fertigung und Konstruktion standen allerdings in einem gewissen Widerspruch zu diesen ambitionierten Plänen.

Zum 01.01.1976 führte Rheinmetall die seit dem Erwerb von Kunzmann geplante Zusammenführung von Fico und der Schwestergesellschaft durch. Fico übernahm, mit Ausnahme von Grund und Boden, den gesamten Fertigungsbetrieb, das Betriebsvermögen und die Mitarbeiter von Kunzmann und gliederte diese in den eigenen Betrieb ein. Die Fertigung von Fico in Pforzheim wurde in das vormalige Kunzmann-Werk in Nöttingen verlagert, für dessen Nutzung Fico eine Miete von 100 TDM zu zahlen hatte. Kunzmann wurde auf eine Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaft mit relativ geringem Personalbestand reduziert.¹⁶⁹⁶ Zur Stärkung des Eigenkapitals nahm Rheinmetall bei Fico 1976 eine Kapitalerhöhung um 500 TDM auf 2.000 TDM vor.¹⁶⁹⁷ Im Zuge der Umstrukturierung des Rheinmetall-Maschinenbaus wurde Fico im Juni 1978 auf die Rheinmetall-Umformtechnik (RUT) übertragen.¹⁶⁹⁸

Die Integration von Fico in den Rheinmetall Maschinenbau blieb marginal. Zwar bestand, aus dem Erwerbskontext beider Unternehmen resultierend, eine gewisse Zusammenarbeit zwischen Fico und der parallel erworbenen Konzernschwester Kunzmann. Es gelang Rheinmetall aber nicht, eine Abstimmung zwischen Fico und MRP bezüglich der bestehenden Programmüberschneidungen herbeizuführen. Noch 1974 musste der Beirat feststellen: *„Eine Produktabstimmung mit der Firma MRP wird weiterhin angestrebt.“*¹⁶⁹⁹ Die Zusammenarbeit zwischen Fico und den anderen Konzernunternehmen des Maschinenbaus hatte lediglich geringen Umfang und war im Grunde auf Kunzmann beschränkt. Es kam zwar 1977 unter Koordination von Fico zu einem gemeinsamen Messeauftritt von Malmedie, MRP und Greife, nennenswerte Konzernumsätze sind aber für Fico nicht festzustellen. Das Rheinmetall-Zeichen als Symbol für die Konzernzugehörigkeit wurde bei Fico erst 1975 eingeführt.

Bis 1980 erzielte Fico bei deutlichen Umsatzsteigerungen ausgeglichene Ergebnisse bis leichte Gewinne. Die 1976 formulierte Zielvorgabe einer Umsatzrendite von 10 bis 15% wurde jedoch selbst in den gewinnstärksten Jahren 1978 und 1979 bei weitem nicht erreicht. Im Produktbereich Schmuckketten wurden u.a. von 1981 bis 1983 negative Betriebsergebnisse erzielt. Ursächlich hierfür waren zu teurer Zukauf von Maschinenteilen und hohe Entwicklungskosten, sowie notwendige Wertberichtigungen und Konventionalstrafen.¹⁷⁰⁰ Nachdem von 1981 bis 1983 bei drastisch sinkenden Umsätzen Verluste von gut 3 Mio. DM erwirtschaftet worden waren, entschloss sich der Mutterkonzern, Fico zu verkaufen. Der Verkauf erfolgte an Eugen und Andreas

¹⁶⁹⁵ Vgl. Fischer & Co., Geschäftsbericht 1977, ZARH C428/29.

¹⁶⁹⁶ Vgl. Fischer & Co., Protokoll der Beiratssitzung am 11.05.1976, ZARH Rheinmetall Information 1/77 – 3.

¹⁶⁹⁷ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Prüfbericht des Jahresabschlusses 1976, ZARH A21/31.

¹⁶⁹⁸ Übertragung von Geschäftsanteilen von Fico und Kunzmann GmbH, Schreiben vom 03.08.1978, ZARH A402/7.

¹⁶⁹⁹ Vgl. Fischer & Co. GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 05.04.1974, ZARH C428/18.

¹⁷⁰⁰ Fischer & Co., Umsatz- und Ergebnisziele, Protokoll vom 20.10.1980, ZARH A428/32.

Kachel und Harry Kremer, die als konzernfremde Gesellschafter eine neue Fico Fischer GmbH gründeten und 1985 das bisherige Programm übernahmen. Die Rheinmetall-Tochtergesellschaften Fico und Kunzmann stellten ihre Geschäftstätigkeit ein.¹⁷⁰¹

Der Kauf von Fico 1972 erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem Rheinmetall den mit dem Kauf von Greife vier Jahre zuvor begonnenen Weg der Diversifikation in die Umformtechnik als erfolgreich einschätzte und mit den Erfolgen der erworbenen Tochterunternehmen auf diesem Markt noch zufrieden war. Auch er diente dem Ausbau des Umformbereichs und der Erweiterung des Programms in angrenzende Märkte der Kaltverformung. Allerdings bestanden hier deutliche Programmüberschneidungen mit MRP. Zudem war die wirtschaftliche Lage von Kunzmann bei Übernahme durch Rheinmetall, im Gegensatz zu den zuvor erworbenen Unternehmen, problematisch. Rheinmetall übernahm im Grunde einen Sanierungsfall, was den Verantwortlichen aufgrund der vor dem Erwerb von der Rheinmetall-Unternehmensplanung erstellten Analyse auch bekannt war. Neben wirtschaftlichen und strukturellen Problemen musste Rheinmetall bei seinen Sanierungs- und Restrukturierungsbemühungen gegen den vormaligen Inhaber Fischer, der nach der Übernahme als Berater im Unternehmen verblieb, ankämpfen. Die strategische Zielsetzung wurde zwar im Grundsatz erreicht, allerdings war dieses Wachstum der Rheinmetall-Umformtechnik wegen der Programmüberschneidungen von Fico und MRP strukturell problematisch. Wirtschaftlich war der Erwerb von Fico für Rheinmetall ein großer Misserfolg: Für 1972 bis 1983 waren Verluste von insgesamt 3,4 Mio. DM zu tragen.

7.3.2.5 Kunzmann GmbH, Nöttingen (1972)

Der Erwerb der Kunzmann Maschinenbau GmbH stand zeitlich und sachlich in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Kauf von Fico.¹⁷⁰² Aufgrund nicht ausreichender eigener Fertigungskapazitäten hatte Fico die Kunzmann GmbH aus dem benachbarten Nöttingen für einen Teil ihres Umsatzes als Zulieferer beschäftigt. Kunzmann stellte nach Einschätzung von Eugen Fischer wegen seiner Montage- und Bearbeitungskapazität eine ideale Ergänzung dar. Er schlug daher vor, Kunzmann zur Kapazitätserweiterung für Fico aufzukaufen, was er selbst 1969, als Kunzmann in Liquiditätsschwierigkeiten geraten war, erfolglos versucht hatte. Zwei Jahre danach gelang es, die Eigentümer Erwin und Elsa Kunzmann zu Verkaufsverhandlungen mit Rheinmetall zu bewegen. Die persönlichen Verhältnisse des Inhabers Erwin-Rudolf Kunzmann waren denen Eugen Fischers ähnlich: Kunzmann, 68 Jahre alt, hielt seinen 22jährigen Adoptivsohn als Nachfolger für nicht geeignet und suchte einen Käufer zur Fortführung seines Unternehmens. Nach Einschätzung von Rheinmetall war Kunzmann zwar ein guter Mechanikermeister, verfügte aber über keinerlei kaufmännische Kompetenz. *„Herr Kunzmann und seine Frau sind in kaufmännischen Dingen sehr hilflos und sehen der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung mit Sorge entgegen. Insbesondere macht ihnen die Inflation, ohne daß sie wissen, was das überhaupt ist, große Sorgen.“*¹⁷⁰³

Die 1907 in Pforzheim gegründete Kunzmann GmbH hatte sich zunächst überwiegend mit dem Bau von Uhrmacherdrehbänken sowie von Hilfsmaschinen für die süddeutsche Schmuckindustrie

¹⁷⁰¹ Vgl. Fischer & Co. GmbH, Verkauf an Kachel, ZARH C428/61.

¹⁷⁰² Vgl. im Folgenden Vorlage an den Aufsichtsrat zum Kauf von Fischer & Co. und Kunzmann vom 29.11.1971, ZARH A23/18.

¹⁷⁰³ Vgl. Fischer & Co., Notiz zu Kunzmann vom 20.07.1971, ZARH C428/26.

beschäftigt. Nach 1945 hatte sie die Produktion kleiner Universalfräsmaschinen aufgenommen und war deutlich gewachsen: es wurden zeitweise bis zu 139 Mitarbeiter beschäftigt und 1963 erfolgte ein Fabrikneubau. Kunzmann hatte sich von einem kleinen Handwerksbetrieb zu einem Unternehmen mit industrieller Fertigung entwickelt, wenngleich die Produktion immer noch etwas handwerklich orientiert geblieben war. Da die Kunzmann-Produkte fast ausschließlich im Inland vertrieben wurden und zudem eine effektive Vertriebsorganisation nicht vorhanden war, traf die Rezession 1966/1967 Kunzmann besonders schwer. In der Folge verließen viele gute Mitarbeiter das Unternehmen. Zudem litt Kunzmann unter den wirtschaftlichen Folgen einiger riskanter Neuentwicklungen.¹⁷⁰⁴

Bei Übernahme durch Rheinmetall lag der Produktionsschwerpunkt von Kunzmann bei Fräsmaschinen kleinerer Bauart, die Rheinmetall als „etwas altmodisch“ bewertete. Zudem wurden Kreis- und Bandsägemaschinen gefertigt. Der Anteil der Fräs- und Sägemaschinen am Gesamtumsatz betrug ca. 60%. Die übrigen 40% des Umsatzes entfielen auf Lohnarbeiten, die Kunzmann für andere Unternehmen ausführte, so auch für die Fico GmbH, die u.a. Stanz- und Biegeautomaten teilweise komplett bei Kunzmann fertigen ließ. Kunzmann verfügte bei der Ausrüstung von Ausbildungsstätten über eine starke Marktposition: in Berufsschulen und betrieblichen Ausbildungsstätten kamen Kunzmann-Maschinen in besonderem Maße zum Einsatz. Für Rheinmetall war die Kunzmann GmbH wegen ihrer Kapazität für Lohnarbeiten im Zusammenhang mit Fico von Interesse. Rheinmetall war weniger an einem ganzheitlichen Unternehmen mit eigenem Programm und Vertrieb interessiert, sondern an zusätzlichen Fertigungskapazitäten für Fico. Daher war die Eignung von Kunzmann für eine zuliefernde Fertigung, insbesondere hinsichtlich der maschinellen und räumlichen Ausstattung und des Personals, von kaufentscheidender Bedeutung. Beides wurde als gut bewertet: Kunzmann war auf Präzisionsfertigung eingerichtet und verfügte über eine moderne, 1.800 m² große Fertigungshalle sowie einen Hallenanbau von weiteren 400 m². Eine Kapazitätsausweitung in den vorhandenen Räumlichkeiten war möglich, und es waren zudem Grundstücksreserven vorhanden. Die Maschinen waren mit einem Altersdurchschnitt von sieben Jahren relativ jung und sehr gepflegt. Seit 1953 war in den Maschinenpark ca. 1 Mio. DM investiert worden, in den letzten Jahren vor der Übernahme durch Rheinmetall waren die Maschineninvestitionen aber deutlich hinter den Maschinenabschreibungen zurückgeblieben.

Auch die Personalsituation wurde als günstig beurteilt. Die 73 Mitarbeiter zählende Belegschaft bestand fast ausschließlich aus Facharbeitern, die Fluktuation war gering und die Gewinnung von Lehrlingen sowie die Nachwuchsrekrutierung aus den eigenen Reihen war kein Problem. Außerdem wurde das Gehaltsniveau als sehr günstig angesehen. Allerdings wurde das Führungspersonal als schwach eingeschätzt. Mit dem Erwerb von Kunzmann verfolgte Rheinmetall zudem die Absicht, einen Teil der Fertigung von Fico von Pforzheim zu Kunzmann nach Nöttingen zu verlagern und so Erweiterungsinvestitionen in einer Größenordnung von 1 Mio. DM, die ansonsten bei Fico erforderlich gewesen wären, zu sparen.¹⁷⁰⁵ Vor dem Hintergrund des Erwerbszecks als „verlängerter Werkbank“ für Fico ermittelte Rheinmetall einen Wert für den eingerichteten Gewerbebetrieb, der sich aus den vorhandenen Sachwerten (Substanzwert) und einem Zuschlag für die ausgebildeten Arbeitskräfte zusammensetzte. Den Substanzwert schätzte Rheinmetall auf 1,4 Mio. DM, eine Ertragswertermittlung auf der Grundlage einer als niedrig bezeichneten

¹⁷⁰⁴ Vgl. ZARH, Rheinmetall Information 1/77.

¹⁷⁰⁵ Vgl. Kunzmann, Erwerb, ZARH C429/17.

Annahme bezüglich des nachhaltig erzielbaren Gewinns vor Steuern von 200 TDM kam zu dem gleichen Ergebnis. Das Kunzmann-eigene Programm hielten die Rheinmetall Manager zwar für eine Abrundung des Rheinmetall Maschinenbaus und wollten es noch eine Zeit lang weiterführen, für die Kaufentscheidung es aber nicht von Bedeutung.¹⁷⁰⁶ „Von Interesse für Rheinmetall ist nur die reine Kapazität.“¹⁷⁰⁷

Im Juli 1972 erwarb die Rheinmetall Berlin AG von den Eheleuten Kunzmann die Gesellschaftsanteile des zuvor in eine GmbH umgewandelten Unternehmens. Der Kaufpreis betrug 200 TDM sowie eine auf 19 Jahre zu zahlende monatliche Rente in Höhe von 4 TDM. Ein Ergebnisabführungsvertrag wurde 1973 zwar geschlossen, aber zunächst auf unbestimmte Zeit ausgesetzt. Erwin Kunzmann schied aus der Geschäftsführung aus und erhielt einen Beratervertrag auf fünf Jahre. Die wirtschaftliche Situation bei Kunzmann war zum Erwerbszeitpunkt problematisch. Aufgrund einer starken Konjunkturabhängigkeit des Fräsmaschinenprogramms hatte die Rezession 1966/1967 bei Kunzmann zu erheblichen Umsatzrückgängen geführt. Zusätzlich verschärft wurde die wirtschaftliche Lage durch den Umstand, dass Kunzmann nur über eine mangelhafte Vertriebsorganisation ohne Auslandsvertrieb verfügte.¹⁷⁰⁸ Um den eingetretenen Umsatz- und Auslastungsverlust zu kompensieren, hatte Kunzmann Lohnarbeiten übernommen, die einen Umfang von 30 bis 40% ausmachten, und die nun für Fico genutzt werden sollten. Der Umsatz in den Jahren 1966 bis 1970 betrug zwischen 1,5 und 2,7 Mio. DM, und es wurden Ergebnisse vor Steuern zwischen -9 TDM und 221 TDM erwirtschaftet.¹⁷⁰⁹ Für 1971 rechnete Rheinmetall mit einem Umsatz von 2,9 Mio. DM und einem Vorsteuergewinn von 225 TDM. Vor der Übernahme durch Rheinmetall war die durchschnittliche Umsatzrendite vor Steuern mit 4,9% etwa halb so hoch wie bei Fico. Trotz der unbefriedigenden Ertragslage schätzte Rheinmetall die künftige Entwicklung bei Kunzmann als positiv ein. Die Aufsichtsratsvorlage für den Erwerb von Fico und Kunzmann schloss mit folgender Einschätzung der in Aussicht genommenen Neuerwerbungen: „Der Zukauf dieser beiden Unternehmen ist im Zusammenhang mit den Diversifikationsvorhaben auf dem Sektor Umformtechnik (Kaltverformung) zu sehen. Wir sind sicher, dass die Erträge, welche beide Firmen in Zukunft erwirtschaften, die Gesamtrendite der Rheinmetall Berlin AG steigern werden.“¹⁷¹⁰

Aufgrund der engen Beziehungen zwischen Fico und Kunzmann plante Rheinmetall, beide Unternehmen nach einer Reorganisationsphase unter eine gemeinsame Führung zu stellen, die die Unternehmensaktivitäten koordinierte und in Teilen integrierte sowie eine abgestimmte Investitionspolitik sicherstellte. Hierdurch erwartete man erhebliche Rationalisierungseffekte. Konkret geplant war eine Integration der Teilfunktionen allgemeine Verwaltung, Personalwesen, Rechnungswesen, Vertrieb, Einkauf und Kapazitätsbelegung.

¹⁷⁰⁶ Vgl. Unternehmensziele, Bericht 1974, ZARH A 4/17.

¹⁷⁰⁷ Vgl. Fischer & Co., Notiz zu Kunzmann vom 04.08.1971, ZARH C428/26.

¹⁷⁰⁸ Vorlage an den Aufsichtsrat zum Kauf von Fischer & Co. und Kunzmann vom 29.11.1971, ZARH A23/18.

¹⁷⁰⁹ Zu Umsatz und Ergebnis vgl. auch Mehrjahresbericht der Rheinmetall-Berlin AG, Kennzahlen aller Unternehmen 1966-1974, ZARH A21/261.

¹⁷¹⁰ Vorlage an den Aufsichtsrat zum Kauf von Fischer & Co. und Kunzmann vom 29.11.1971, ZARH A23/18.

Tabelle 7.3.2.5: Entwicklung der Kunzmann GmbH
(Wertangaben in TDM) ¹⁷¹¹

	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>
Umsatz	2.794	2.622	4.063	4.223	4.776	4.930	5.029	6.958	7.612	8.695	6.001	4.837
Ergebnis	75	-103	-89	-240	12	239	-24	106	186	317	-994	-343
Bilanzsumme	2.488	2.897	4.219	4.564	2.568	1.995	3.112	2.958	4.424	2.413	3.138	3.835
Eigenkapital	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.004	1.004
Anlagevermögen	981	1.060	1.086	1.124	883	861	816	767	743	708	708	k.A.
Anteil Fräsmaschinen	75%	71%	62%	67%	63%	89%	79%	77%	77%	k.A.	k.A.	98%
Exportanteil	k.A.	k.A.	2,6%	2,5%	2,6%	3,1%	5,4%	5,4%	5,8%	15,4%	1,2%	1,2%

Unmittelbar nach Übernahme durch Rheinmetall geriet Kunzmann in die Verlustzone: das Jahr 1973 schloss mit einem Verlust von 103 TDM ab. Die Inlandsnachfrage in dem konjunkturabhängigen Fräsmaschinengeschäft hatte sich verschlechtert, und wegen des Fehlens einer effektiven Verkaufsorganisation sowie wechselkursbedingter Preisnachteile war ein Ausweichen auf den Export nicht möglich. Die Betriebsleistung war zu gering, um die gestiegenen Kosten zu kompensieren. Zudem musste ein Maschinentyp wegen konstruktiver Mängel aus dem Programm genommen werden. Der Beirat, der aus Vorstandsmitgliedern der Rheinmetall-Berlin AG bestand, beschloss, das Programm von Kunzmann attraktiver zu gestalten und die Verkaufsanstrengungen zu intensivieren.

Die Muttergesellschaft versuchte in dieser Situation, den Absatz der Kunzmann-Maschinen zu fördern, indem alle Konzernunternehmen durch Schreiben des Konzernvorstandes aufgerufen wurden, zu vergünstigten Konditionen Maschinen bei Kunzmann zu kaufen.¹⁷¹² Zudem sollten die Konzernunternehmen bei ihren Kunden und Partnern für Kunzmann-Fräsmaschinen werben.¹⁷¹³ Auch Kunzmann selbst bemühte sich intensiv um den Verkauf von Fräsmaschinen an die Rheinmetall-Tochterunternehmen Malmedie, MRP, Greife, und Schütz & Grieving. Um den Absatz zu verbessern, beschloss der Beirat, die Entwicklungsarbeiten für das Fräsmaschinenprogramm zu intensivieren und die Vertriebsaktivitäten zu stärken. Zudem sollten die Zusammenarbeit zwischen Fico und Kunzmann verstärkt und ein möglichst großer Anteil der mechanischen Bearbeitung von Fico bei Kunzmann durchgeführt werden. Wegen der räumlichen Nähe wurde auch eine enge Kooperation zwischen Kunzmann und Herlan angestrebt. Letztlich wollte man MRP zur Vergabe von Lohnarbeiten an Kunzmann bewegen. Trotz einer gegenteiligen strategischen Zielsetzung sollte auch 1974 das ursprüngliche Kunzmann Programm mit 2,3 Mio. DM Umsatzschwerpunkt bleiben, während man den Umsatz für Lohnarbeiten für Fico mit 500 TDM, für Herlan mit 400 TDM und für sonstige Lohnarbeiten mit 200 TDM veranschlagte.¹⁷¹⁴

Auch 1974 entwickelte sich der Inlandsmarkt rezessiv. Dennoch konnten die Umsätze u.a. durch das Handelsprogramm erheblich gesteigert werden. Zudem stiegen die Lohnfertigungen für Schwestergesellschaften und damit die Konzernumsätze deutlich an: 1972 hatte es noch keine

¹⁷¹¹ Vgl. Kunzmann GmbH, Jahresabschlüsse, ZARH, Bestand C429.

¹⁷¹² Vgl. Schreiben des Rheinmetall Vorstandes vom 23.10.1973, ZARH C429/16.

¹⁷¹³ Vgl. Kunzmann GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 04.04.1974, ZARH C429/13.

¹⁷¹⁴ Vgl. Kunzmann, Protokoll der Beiratssitzung am 15.11.1973, ZARH C429/13.

Konzernumsätze gegeben, 1973 betrug ihr Anteil 11,9% und 1974 bereits 24,2%.¹⁷¹⁵ In Verbindung mit einem Großauftrag der Bahn konnten die Kapazitäten bei Kunzmann ausgelastet werden. Allerdings konnten deutliche Kostensteigerungen bei Personal und Material konjunkturbedingt nicht über Preiserhöhungen aufgefangen werden, so dass auch 1974 mit einem Verlust abschloss.¹⁷¹⁶ U.a. aus Kostengründen begann Kunzmann 1974, Fräsmaschinen in Rumänien fertigen zu lassen, was jedoch zu erheblichen Qualitätsproblemen führte.

Der Beirat erinnerte im Sommer 1975 an das ursprüngliche Konzept für Kunzmann, nach dem das Nöttinger Unternehmen mechanische Werkstatt und Fertigungsbetrieb für Fico sein sollte. Der eher zufällig in den Rheinmetall-Konzern gelangte Fräsmaschinenbau, der zu diesem Zeitpunkt knapp 70% des Umsatzes bei Kunzmann ausmachte, sollte nur bis zur Umsetzung dieses Konzepts weiter betrieben werden. Die Umformtechnik gehörte zum erklärten Programm von Rheinmetall, nicht die Fräsmaschinen. Wenn diese keine Deckungsbeiträge erwirtschaften können, müsse die Fertigung eingestellt werden, so der Beirat.¹⁷¹⁷ Für eine Übergangszeit sollte versucht werden, die Kunzmann-Kapazität durch Lohnarbeiten aus der gesamten Rheinmetall-Gruppe auszulasten. 1975 verschlechterte sich das Ergebnis bei leicht gestiegenem Umsatz noch einmal deutlich: der Verlust betrug mit 240 TDM nahezu das Dreifache des Vorjahres. Kostenbedingt notwendige Preiserhöhungen hatten sich am Markt nicht durchsetzen lassen und die Konzernumlage, hohe Zinsaufwendungen und Pensionsrückstellungen belasteten das Ergebnis zusätzlich.¹⁷¹⁸

Zum 01.01.1976 wurde die bereits 1972 im Zusammenhang mit dem Erwerb von Kunzmann geplante Zusammenführung beider Unternehmen realisiert. Fico erwarb die Fertigungsanlagen von Kunzmann in Nöttingen und übernahm den größten Teil der Belegschaft. Der Grundbesitz verblieb bei Kunzmann und wurde an Fico verpachtet. Fico verlegte seine eigene Produktion in das Werk Nöttingen und führte dort auch die Fertigung des übernommenen Kunzmann-Fräsmaschinenprogramms fort. Von der Zusammenfassung der Produktion in Nöttingen erwartete man auch Rationalisierungseffekte für die Fräsmaschinenfertigung. Kunzmann selbst produzierte nicht mehr und wurde auf eine Vertriebs- und Entwicklungsgesellschaft mit kleinem Personalbestand reduziert, die bei Fico gefertigte Maschinen mit einem nach Umsatzhöhe gestaffelten Rabatt auf die Listenpreise als Handelsspanne bezog und vertrieb.¹⁷¹⁹ Kunzmann bemühte sich in den folgenden Jahren erfolgreich um einen Ausbau des Vertriebsapparates. Die Umsätze stiegen bis 1981 deutlich an, und es wurden tendenziell leichte Gewinne erzielt. Im Zuge der Neustrukturierungen des Zivilbereiches wurde Kunzmann 1978 auf die RUT und 1980 auf die Rheinmetall-Verpackungstechnik übertragen.

Der Erwerb von Kunzmann war keine eigenständige Diversifikationsentscheidung, sondern er erfolgte im Zusammenhang mit der Übernahme von Fico auf Initiative von dessen vormaligem Inhaber und sollte lediglich der weiteren Entwicklung von Fico dienen. Strategisch war Rheinmetall nur an der Erweiterung der Fertigungskapazität für Fico interessiert, um dort Investitionen für eine notwendige Expansion zu vermeiden. Insoweit war der Erwerb strategisch folgerichtig

¹⁷¹⁵ 1975, dem letzten Jahr der Eigenfertigung bei Kunzmann, betrugen die im Abschluss ausgewiesenen Forderungen an die Konzerngesellschaften Fico, MRP und Elan knapp 300 TDM, was für nennenswerte Konzernumsätze auch in diesem Jahr spricht. Vgl. Kunzmann GmbH, Jahresabschluss 1975, ZARH C429/3.

¹⁷¹⁶ Vgl. Kunzmann GmbH, Geschäftsbericht 1974, ZARH C429/13 und Jahresabschluss 1974, ZARH C429/19.

¹⁷¹⁷ Vgl. Kunzmann, Protokoll der Beiratssitzung am 15.11.1976, ZARH C429/13.

¹⁷¹⁸ Vgl. Kunzmann GmbH, Protokoll der Beiratssitzung am 15.11.1976, ZARH C429/13.

¹⁷¹⁹ Vgl. Kunzmann GmbH, Jahresabschluss 1976, ZARH C429/4.

und auch erfolgreich, zumal es sogar gelang, Lohnarbeiten nicht nur für Fico, sondern auch für andere Rheinmetall-Konzernunternehmen durchzuführen und einen namhaften Anteil von Konzernumsätzen zu erreichen. Erstaunlich ist der Umstand, dass entgegen der klaren strategischen Entscheidung bei Erwerb und trotz deutlicher Kritik des Beirats die Produktion von Fräsmaschinen nicht zeitnah eingestellt wurde, sondern dass man in dieses Programm und in den Vertriebsapparat auch noch investierte. Auch ist unverständlich, dass die 1972 vorgesehene Zusammenführung beider Unternehmen, von denen eines eigentlich nur verlängerte Werkbank sein sollte, erst 1976 vollzogen wurde. In wirtschaftlicher Sicht war Kunzmann zwar nicht erfolgreich, die kumulierten Verluste der Jahre 1972 bis 1983 hielten sich aber mit 857 TDM noch Grenzen, zumal während dieser Zeit auch in sechs Jahren Gewinne erwirtschaftet wurden.

7.3.2.6 Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Umformtechnik

Rheinmetall beschrieb den Bereich Umformtechnik zusammenfassend wie folgt:

*„Diesem Spezialgebiet des Maschinen- und Anlagenbaus widmen sich mehrere Unternehmen unserer Gruppe. Sie bieten dem Markt umfassende Problemlösungen in der Ziehtechnik und in der Umformtechnik, ausgehend von Drähten, Stangen und Bändern. Besondere Erfahrungen bestehen im Bau von Anlagen zur Herstellung von Bauteilen durch Massivumformung. Die Produktionsvarianten reichen von Halbprodukten wie Kugeln und Rollenrohlingen für Wälzlager über eine breite Palette von Befestigungsmitteln bis hin zu komplizierten Formteilen z.B. für die Automobilindustrie. Weitere Spezialitäten sind Biege- und Stanzautomaten sowie Drahttricht- und -abschneidemaschinen. Auf diesen Hochleistungsautomaten können einerseits Gebrauchsartikel wie Heftklammern, Haken, Nietenringe, aber auch Präzisionsteile als Bauelemente für die Elektroindustrie oder die Büroartikelindustrie hergestellt werden. Andere Märkte kennen seit langem die Präzision unserer Kettenherstellungsmaschinen, z.B. die Zulieferindustrie für den Bergbau oder für Schiffsausrüstungen. Die Schmuckindustrie produziert feinste Schmuckketten und Schmuckgeflechte auf unseren Automaten. Unser Umformtechnikmaschinenbauprogramm wird ergänzt durch hydraulische Spezialpressen zur Herstellung von Fliesen und feuerfesten Steinen. Ein Sonderprogramm unserer Umformtechnik sind Pressanlagen für dünnwandige Hohlkörper aus Leicht- und Buntmetallen, die ihre Anwendung z.B. im Automobilbau oder in der Elektroindustrie finden. Diese Anlagen sind für unsere Verpackungstechnik von besonderer Bedeutung bei der Herstellung von Tuben, Dosen oder Hülsen.“*¹⁷²⁰

7.3.3 Mess- und Regeltechnik

Rheinmetall gründete 1963 eine Gesellschaft für Mess- und Regeltechnik aus einem andern Konzernunternehmen aus und erwarb zwischen 1967 und 1975 in regelmäßigen Abständen insgesamt drei weitere Unternehmen sowie eine 50%-Beteiligung aus dieser Branche. Das Programm der Mess- und Regeltechnik umfasste u.a. Prüfstände, konventionelle elektrische Befehlsgeräte (Taster und Schalter) und Messeinrichtungen für verschiedene physikalische Größen wie Länge, Dicke, Fläche und Winkelwerte sowie Geschwindigkeit, Beschleunigung,

¹⁷²⁰ Prospekt „die Rheinmetallgruppe auf einen Blick“, 1976 oder 1977, ZARH A4/7.

Drehzahl und Drehmoment, die nach pneumatischen, elektrischen und elektronischen Verfahren arbeiteten. Außerdem wurden frei programmierbare elektronische Steuerungen u.a. für Werkzeugmaschinen entwickelt und gefertigt. Das Programm war vornehmlich auf zivile Märkte ausgerichtet, umfasste aber auch Produkte für wehrtechnische Anwendungen.

7.3.3.1 Aviatest GmbH, Düsseldorf (1963)

Die Ausgründung der Aviatest GmbH aus dem Geschäftsbereich Prüfstände der Gollnow-Werke im April 1963 war, obwohl Gollnow dem Bereich der kollateralen Diversifikation zuzuordnen ist, eine strategische Entscheidung, und damit eine Maßnahme der strategischen Diversifikation. Aviatest ging aus der Abteilung Physikalisch-Chemischer Apparatebau (PCA) von Gollnow hervor, die 1959 gegründet worden war, und deren Schwerpunkt bei der Entwicklung von Prüfanlagen auf dem Gebiet der Luft- und Raumfahrt lag.¹⁷²¹ Zweck der Gesellschaft, die sowohl für zivile als auch für wehrtechnische Aufgaben eingesetzt wurde, war die Planung, Entwicklung und Fertigung von Prüfständen sowie von Anlagen für die Luft- und Raumfahrt. Ein mögliches Ziel, das Rheinmetall mit dieser Ausgründung verband, war die Partizipation an einem erwarteten europäischen Weltraumprogramm.¹⁷²² Im Gegensatz zu den anderen Diversifikationen erfolgte die Ausgründung der Aviatest nicht durch die Konzernholding, sondern durch die Rheinmetall GmbH. Sie wurde treuhänderisch durch die Industrieverwaltung Röchling vorgenommen. Um zunächst erwartete erhebliche Anlaufverluste zu minimieren, wurde vereinbart, dass die Rheinmetall GmbH wehrtechnische Entwicklungsaufträge an Aviatest vergeben sollte.¹⁷²³ Tatsächlich wurde im ersten Geschäftsjahr bei einem Umsatz von ca. 600 TDM ein nahezu ausgeglichenes Ergebnis erzielt. Die ersten Jahre waren durch eine intensive technische und wirtschaftliche Aufbauarbeit gekennzeichnet. Zunächst konzentrierte man sich darauf, das neue Unternehmen bekannt zu machen und einen Kreis potenzieller Kunden aufzubauen. Man warb und akquirierte bei Flugzeugherstellern und Fluggesellschaften sowie bei Forschungsinstituten und staatlichen Einrichtungen, insbesondere auch beim Verteidigungsministerium. Zur Beschäftigungssicherung erhielt Aviatest Aufträge von der Rheinmetall GmbH und von Gollnow, deren Knowhow in der Raketentechnik zudem für die weitere Produktentwicklung hilfreich war. 1964 konnte ein Auftrag über Prüfstände für Kraftstoffpumpen von Strahltriebwerken aus Schweden akquiriert werden. Die Aviatest GmbH, die ca. 50 Mitarbeiter beschäftigte, erweiterte das Angebot rasch auf Prüfstände für die Automobilindustrie und entwickelte sich zu einer Ingenieurgesellschaft für die Entwicklung verschiedenster Arten von Prüfanlagen, die dann in der Regel innerhalb des Röchling-Konzerns gefertigt und über Aviatest geliefert wurden.¹⁷²⁴ Zum Programm gehörten u.a. Prüfstände für Propellerturbinen, für Düsen- und Raketentriebwerke, für die Flugzeug- und Industriehydraulik, für Kraftstoffsysteme von Triebwerken sowie für Vergaser. Außerdem entwickelte Aviatest Teile von aerodynamischen Versuchsanlagen und betrieb eigene Forschung auf dem Gebiet der Hochgeschwindigkeitsaerodynamik. Zu den Kunden zählten die Lufthansa und andere Luftfahrtgesellschaften, Triebwerkhersteller, Forschungsinstitute und die Bundeswehr. Etwa ein Drittel des Aviatest-Umsatzes entfiel auf den Export. Die Programmgestaltung der Aviatest erfolgte unter Weisungsbefugnis und maßgeblicher Einflussnahme durch die Rheinme-

¹⁷²¹ Vgl. Rheinmetall Berlin AG, Protokoll der Sondersitzung des Aufsichtsrats am 24.11.1965, ZARH A23/2.

¹⁷²² Vgl. Leitzbach, Rheinmetall, S. 696.

¹⁷²³ Vgl. Aviatest GmbH, Beabsichtigte Gründung, Schreiben vom 08.04.1963, ZARH B5315/15.

¹⁷²⁴ Vgl. Prüfstände für Flugzeug- und Autoindustrie, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 04.09.1965.

tall GmbH. Auch der der Finanz- und Kreditverkehr wurde ausschließlich über diese abgewickelt. „Das Fertigungsprogramm der Aviatest bedeutet eine Erweiterung des Fertigungsprogramms der Rheinmetall GmbH auf einem Spezialgebiet.“¹⁷²⁵ Die Geschäftsführung der Aviatest bestand aus Viktor Denk, dem ehemaligen Abteilungsleiter der Abteilung Prüfstände bei Gollnow, und Frank Bär, der ebenfalls von Gollnow kam.¹⁷²⁶ Die Gesellschafterinteressen wurden über einen Beirat vertreten, dem die Rheinmetall-Vorstände Caesar und Blume angehörten. Bereits 1965 setzte u.a. bedingt durch einige Großaufträge eine erhebliche Umsatzausweitung ein. Der Umsatz verfünffachte sich gegenüber dem Vorjahr und nach zwei Jahren ausgeglichener Ergebnisse wurde ein Gewinn von fast 300 TDM erzielt. Zu den bereits durchgeführten Großaufträgen gehörten der Bau eines Prüfstandes für die gesamte Flughydraulik der Boeing Modelle 727, 707 und 737, der Bau eines Prüfstandes für die Kraftstoffsysteme der bei Boeing eingesetzten Triebwerke für die Lufthansa sowie die Entwicklung von Vergaserfunktionsprüfständen für die Deutsche Vergaser Gesellschaft mbH. Ferner waren ein Entwicklungsauftrag des Verteidigungsministeriums für einen neuen Hyperschallwindkanal, ein Planungsauftrag des BWB für einen Kabinenklimaanlagenprüfstand für den Starfighter und die Transall sowie die Lieferung einer Schubmessaanlage für Feststoffraketen bis zu 20 Tonnen Schubkraft an die Nitrochemie GmbH abgewickelt worden.¹⁷²⁷ 1965 übertrug Röchling die Treuhänderanteile an Aviatest auf die Rheinmetall GmbH. Die Ertragslage blieb auch in den folgenden Jahren gut, wenngleich Entwicklungskosten für Bundeswehrprojekte ausgebucht werden mussten, weil die Fertigungsaufträge nicht erteilt wurden. 1966 erhöhte die Rheinmetall GmbH das Stammkapital bei Aviatest um 150 TDM auf 250 TDM. Im Oktober 1967 erwarb die Aviatest GmbH die Brandau Meßautomatik KG sowie ihre Komplementärin, die Gesellschaft für Meßautomatik Brandau mbH.¹⁷²⁸ Dieses führte zu einer kurzzeitigen Programmerweiterung, ab 1970 beschränkte sich die Aviatest aber wieder ausschließlich auf ihr traditionelles Fertigungsprogramm (Planung, Entwicklung und Fertigung von Prüfständen für die Industrie und die Luft- und Raumfahrt sowie Versuchsanlagen und Sonderentwicklungen.)¹⁷²⁹ 1968 entfielen von dem Gesamtumsatz von 3,5 Mio. DM 2 Mio. auf die Prüfstände, 1,1 Mio. auf elektronische Steuerungstechnik und 0,4 Mio. auf elektronische Trägerfrequenztechnik. Die Umsatzstruktur 1969 war ähnlich. Es wurde ein Umsatz von ca. 4,5 Mio. DM erreicht, von dem 2,4 Mio. auf die Prüfstände, 1,4 Mio. auf elektronische Steuerungstechnik und 0,7 Mio. auf elektronische Trägerfrequenztechnik entfielen. Mehr als die Hälfte dieser Umsätze waren konzerninterne Umsätze, die größtenteils aus Aufträgen der Abteilung Waffenkonstruktion der Rheinmetall GmbH resultierten. Es gelang, den Kundenkreis zu erweitern und u.a. von Lufthansa und Sabena Aufträge für Prüfstände für die Strahltriebwerke der neuen Boeing 747 zu erhalten.

Bei den von Aviatest hergestellten Prüfständen handelte es sich um individuell für jeden einzelnen Kunden geplante und in Einzelfertigung hergestellte Sonderanlagen, die auch nicht nach einem Baukastensystem teilstandardisiert werden konnten. Die Durchlaufzeit derartiger Aufträge betrug zwischen 16 und 24 Monaten. Aviatest arbeitete auch in großem Umfang für die

¹⁷²⁵ Steuerliche Zurechnung bei Treuhandverhältnissen: finanzielle, wirtschaftliche und organisatorische Eingliederung der Aviatest in die Rheinmetall GmbH, Schreiben vom 20.01.1966 an das Finanzamt, ZARH B5315/15.

¹⁷²⁶ Frank Bär trat 1960 in die Gollnow-Werke ein. 1963 wurde er Geschäftsführer bei Aviatest. 1967 wechselte Bär zur Rheinmetall GmbH, deren Geschäftsführer er 1971 wurde. 1978 wurde Bär zudem für den Wehrtechnikbereich in den Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG berufen. Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 514.

¹⁷²⁷ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG: Aufsichtsratsbesprechungen, ZARH A 23/133.

¹⁷²⁸ Vgl. Kapitel 7.3.3.2.

¹⁷²⁹ Vgl. Kapitel 7.3.3.2.

Bundeswehr. Neben Versuchsanlagen für Strahltriebwerke wurden für den Bund auch einzelne Baugruppen für einen Geschützprüfstand gefertigt und verschiedene Entwicklungsaufträge abgearbeitet.¹⁷³⁰ Im Januar 1970 wurden die Aviatest von der Rheinmetall GmbH auf die Rheinmetall Berlin AG übertragen und ein Organvertrag mit Gewinnabführung geschlossen. In den folgenden Jahren fertigte Aviatest bei weiterhin steigenden Umsätzen insbesondere Prüfstände für die Luftfahrt, speziell für Triebwerke und Kraftstoff- und Hydraulikkomponenten. Außerdem akquirierte die Gesellschaft zunehmend Aufträge für Hydraulikprüfanlagen aus der Industrie und nahm die Fertigung von Vergaserprüfständen für die Automobilindustrie auf. Für die Bundeswehr wurden wehrtechnische Versuchs- und Simulationsanlagen entwickelt und hergestellt, so etwa eine Einrichtung zur Simulation der dynamischen Belastung der rücklaufenden Teile von Geschützen.¹⁷³¹ Anfang der 1970er Jahre setzte sich zwar die positive Umsatzentwicklung fort, 1973 kam es jedoch zu einem drastischen und dauerhaften Ertragseinbruch. Von dem Jahresumsatz von ca. 5,5 Mio. DM entfielen 857 TDM auf (wehrtechnische) Konzernumsätze. Der Umsatzanteil der Luftfahrtprüfstände ging deutlich zurück, der Anteil der Industriehydraulikprüfstände stieg weiter an. Es wurden weiterhin Aufträge für die Automobilindustrie wie etwa der Bau von Getriebeprüfständen für Daimler Benz durchgeführt und Aviatest entwickelte zusammen mit der Schwestergesellschaft Elan¹⁷³² eine Prüfanlage für Farbbildröhren für den Elektronikhersteller Standard Elektrik Lorenz (SEL).¹⁷³³ Zudem plante und baute Aviatest als Generalunternehmer das Institut für Wärme- und Strömungstechnik der Hochschule der Bundeswehr in München-Neubiberg, das 1978 fertiggestellt wurde. 1974 stiegen die Konzernumsätze, die vornehmlich auf die Rheinmetall GmbH entfielen, also überwiegend wehrtechnischen Charakter hatten, auf 2,2 Mio. DM und 40% des Gesamtumsatzes an. Der Anteil der Prüfstände für die Luftfahrt betrug nur noch 8,5%, die Prüfstände für die Automobilindustrie machten 12% aus und der Anteil der Hydraulikprüfstände sank auf 10,2%. Bei letzteren war zu beobachten, dass diese Prüfstände von den Kunden, deren Kapazitäten krisenbedingt nicht ausgelastet waren, zunehmend selbst hergestellt wurden. 28% des Umsatzes entfielen auf das Geschäft mit Großanlagen wie etwa einer Überschallwindkanalanlage.¹⁷³⁴ Die Belegschaft der Aviatest umfasste während des Betrachtungszeitraums zwischen 45 und 50 Mitarbeiter.

Tabelle 7.3.3.1: Entwicklung der Aviatest bzw. Aviatest-Nieberding GmbH¹⁷³⁵
(Wertangaben in TDM)

	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>
Umsatz	601,7	468,8	2.103,4	4.306,1	5.311,9	3.547,9	4.466,0	3.147,3	4.734,1	5.417,8
Ergebnis	-0,3	-0,5	298,5	182,3	190,0	171,0	143,1	150,8	197,1	1,7
Bilanzsumme	834,0	4.018,2	4.655,8	3.460,6	1.534,8	2.485,3	3.146,5	2.653,0	4.409,5	4.643,3
Anlagevermögen	32,5	154,8	98,2	136,2	171,7	303,9	305,6	205,8	199,9	182,8
Halbfabrikate	263,4	3.462,9	4.366,2	2.417,7	136,5	1.131,2	1.307,5	1.343,7	1.965,2	1.612,2
Stammkapital / EK	100	100	100	250	250	250	250	250	250	250

¹⁷³⁰ Vgl. Aviatest GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1969, ZARH B5315/10.

¹⁷³¹ Vgl. Aviatest GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1970, ZARH B5315/11.

¹⁷³² Rheinmetall erwarb die Elan-Schaltelemente Kurt Maecker GmbH 1969. Vgl. Kapitel 7.3.3.3.

¹⁷³³ Vgl. Aviatest GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1973, ZARH B5315/23.

¹⁷³⁴ Vgl. Aviatest GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1974, ZARH B5315/24.

¹⁷³⁵ Vgl. Aviatest GmbH bzw. Aviatest-Nieberding GmbH, Jahresabschlüsse, ZARH Bestand B5315.

	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976¹⁷³⁶</u>	<u>1976¹⁷³⁷</u>
Umsatz	5.765,7	7.824,3	413,7	13.044,8
Ergebnis	-52,6	129,3	-4,2	-2.029,2
Bilanzsumme	5.790,7	5.575,3	1.244,8	12.260,3
Anlagevermögen	151,2	457,3	0,0	1.410,2
Halbfabrikate	3.489,4	1.785,3	0,0	3.370,0
Stammkapital / EK	250	250	250	1.500

Die sehr geringe Anlageintensität und der sehr hohe Wert der Halbfabrikate entsprechen dem Umstand, dass es sich bei der Aviatest um eine Ingenieurgesellschaft handelte, die vorwiegend Großprojekte mit langer Durchlaufzeit durchführte. Aufgrund dieser Programm- bzw. Auftragsstruktur war das Auslastungsrisiko relativ hoch und die Auslastung der Aviatest war mit nur 60% eher gering. Die unbefriedigende Kapazitätsauslastung führte dazu, dass Aviatest regelmäßig Betriebsverluste erwirtschaftete, die nur durch außerordentliche Erträge kompensiert werden konnten.¹⁷³⁸

1976 plante die Rheinmetall-Berlin AG, Aviatest und das ein Jahr zuvor erworbene Neusser Unternehmen Nieberding & Co. GmbH zu fusionieren.¹⁷³⁹ Zu diesem Zweck wurden alle Vermögenswerte der Aviatest GmbH auf Nieberding übertragen. Aviatest erhielt durch diese Einbringung einen Anteil von 250 TDM des in gleicher Höhe gestiegenen Stammkapitals der jetzt als Aviatest-Nieberding GmbH firmierenden Gesellschaft. Der Unternehmenszweck der Aviatest-Nieberding bestand nunmehr in Planung, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb von Anlagen, vornehmlich zu Versuchs- und Simulationszwecken, Prüfständen, Geräten, Vorrichtungen und Maschinen für dimensionelle Messaufgaben, Maschinensteuerungssysteme und Maschinen zur Qualitätsüberwachung.¹⁷⁴⁰ Die Aviatest GmbH selbst blieb als reines Planungsunternehmen bestehen. Das Fusionsvorhaben wurde zwar begonnen, aber nicht vollständig vollzogen. Nachdem sich gezeigt hatte, dass die strategischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Fusion nicht gegeben waren, wurde sie noch im gleichen Jahr abgebrochen.¹⁷⁴¹

In den ersten beiden Quartalen 1976 kam es zu massiven Auftragseinbrüchen, in deren Folge Kurzarbeit eingeführt und zur Erhaltung des Beschäftigungsniveaus auch nicht kostendeckende Aufträge angenommen wurden. Die gescheiterte Fusion und der massive Auftragsrückgang führten 1976 zu einem Rekordverlust von mehr als 2 Mio. DM, der von der Rheinmetall-Berlin AG ausgeglichen wurde.¹⁷⁴² In einem Vermerk zur wirtschaftlichen Situation hieß es: *„Konjunkturelle wie strukturelle Ursachen haben Aviatest-Nieberding in 1976 in eine äußerst schwierige wirtschaftliche Lage geführt. Maßnahmen: die Rheinmetall AG überträgt ihre Anteile an der Aviatest-Nieberding GmbH auf die Rheinmetall GmbH zwecks Zusammenfassung des Nieberding-*

¹⁷³⁶ Nur Aviatest GmbH

¹⁷³⁷ Fusionierte Unternehmen Aviatest und Nieberding.

¹⁷³⁸ Vgl. Bericht Wollert - Elmendorff KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Untersuchung und Darstellung des wirtschaftlichen Nutzens einer Fusion oder Kooperation zwischen Aviatest/Nieberding GmbH, Neuss, und Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Neuss, sowie der notwendigen Beseitigung von Schwachstellen, Düsseldorf 1976, ZARH A421/37.

¹⁷³⁹ Zur Nieberding und zu den Gründen des Erwerbs vgl. Kapitel 7.3.3.5.

¹⁷⁴⁰ Gesellschafterversammlung: Neufassung der Satzung, notarielle Urkunde, 12.12.1975, ZARH B5315/21.

¹⁷⁴¹ Die Gründe für das Scheitern der Fusion werden in Kapitel 7.3.3.5 dargestellt.

¹⁷⁴² Vgl. Aviatest-Nieberding GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1976, ZARH B5315/27.

*Programms mit dem Vorrichtungsbau der Rheinmetall GmbH. Das Aviatest-Programm, das nach wie vor Gewinne abwirft, wird separat im Rahmen der Aviatest-Nieberding GmbH weitergeführt.“*¹⁷⁴³

Zum 01.01.1977 wurden Aviatest-Nieberding und Aviatest von der Rheinmetall Berlin AG auf die Rheinmetall GmbH übertragen und in deren Abteilung Vorrichtungsbau eingegliedert.¹⁷⁴⁴ Durch die Eingliederung in die Rheinmetall GmbH wollte der Rheinmetall-Vorstand Aviatest-Nieberding bei Schwankungen der Auftragslage stabilisieren und das Nieberding-Programm auslaufen bzw. ausschließlich für Zwecke des wehrtechnischen Vorrichtungsbaus nutzen.¹⁷⁴⁵ Zum 01.01.1979 übertrug die Rheinmetall GmbH Aviatest-Nieberding auf die Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH zum Preis von einer DM, da das Stammkapital von Aviatest-Nieberding vollständig verbraucht war. Im November 1982 verkaufte Elan die Beteiligung an die Rheinmetall Mess- und Prüftechnik GmbH¹⁷⁴⁶, auf die Aviatest-Nieberding am 12.12.1985 verschmolzen wurde.¹⁷⁴⁷

Die Gründung von Aviatest sollte neben einer Ausweitung des Zivilgeschäfts eine Beteiligung des Rheinmetall-Konzerns an dem erwarteten Boom in der Luft- und Raumfahrt gewährleisten. Rheinmetall sah hier einen Wachstumsmarkt, dessen wirtschaftliche Potenziale man erschließen wollte. Das Knowhow und die Produkte waren in einer Konzerngesellschaft vorhanden und mit der Ausgründung in eine eigene Gesellschaft sollte der Geschäftsbereich verbesserte Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Aufgrund der Struktur der potenziellen Kundschaft hatte Aviatest eine relevante Ausrichtung auf zivile Märkte, die im Laufe der Jahre immer bedeutsamer wurden. Aviatest drang in weitere zivile Märkte wie den Maschinenbau und die Automobilindustrie ein. Dennoch blieb die Wehrtechnik von zentraler Bedeutung, und mit später abnehmendem Zivilgeschäft wurde die Aviatest wieder in die Rheinmetall-Wehrtechniksparte eingegliedert, der sie bereits unmittelbar nach Gründung zugeordnet gewesen war. Damit war die Gründung der Aviatest vor dem Hintergrund der allgemeinen zivilen Diversifikationsstrategie nicht erfolgreich, das beabsichtigte Eindringen in den Markt der Luft- und Raumfahrtstechnik hingegen gelang. In wirtschaftlicher Hinsicht war Aviatest bis zu der gescheiterten Fusion mit Nieberding durchaus erfolgreich: Von 1963 bis 1975 wurden Gewinne von kumuliert 1,4 Mio. DM erwirtschaftet.

7.3.3.2 Brandau Meßautomatik GmbH und GmbH & Co. KG, Düsseldorf (1967)

Im Oktober 1967 erwarb die Aviatest GmbH auf Beschluss des Aufsichtsrates der Rheinmetall GmbH für einen Kaufpreis von 14.850 DM die Düsseldorfer Brandau Meßautomatik KG sowie ihre Komplementärin, die Gesellschaft für Meßautomatik Brandau GmbH. Der Erwerb ging auf ein Angebot des Hauptgesellschafters und Geschäftsführers Kurt Brandau zurück, der bereits einige Jahre zuvor mit Aviatest über einen Kauf seines Unternehmens verhandelt hatte. Beide Gesellschaften waren im Dezember 1960 als Nachfolger der 1949 entstandenen Einzelunternehmung Kurt Brandau gegründet worden. Das Stammkapital der GmbH betrug 21 TDM. Unter-

¹⁷⁴³ Überlegung der Übertragung der Aviatest-Nieberding und der Aviatest GmbH auf die Rheinmetall GmbH, Vermerk, 19.10.1976, ZARH B5315/79.

¹⁷⁴⁴ Vgl. ZARH Chronik 1977, B5315/21, 79.

¹⁷⁴⁵ Vgl. Schreiben Jürgen Gripp vom 12.11.1976, ZARH B5315/30.

¹⁷⁴⁶ Die Rheinmetall Mess- und Prüftechnik GmbH war eine 1982 gegründete Vertriebsgesellschaft für die bei Rheinmetall hergestellten mess- und prüftechnischen Geräte und Anlagen.

¹⁷⁴⁷ Vgl. ZARH B5315/75.

nehmensgegenstand waren Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Mess-, Prüf-, Regel-, Steuer und Datenverarbeitungseinrichtungen. Brandau beschäftigte 44 Mitarbeiter.¹⁷⁴⁸ Das Produktionsprogramm bestand aus elektrischen Messfühlern und Messeinrichtungen für Länge, Dicke, Fläche und Winkelwerte sowie aus Messeinrichtungen für Geschwindigkeit, Beschleunigung, Drehzahl und Drehmoment. Damit stand Brandau in Konkurrenz zu zahlreichen und starken Wettbewerbern im In- und Ausland, wie z.B. Hottinger-Baldwin, AEG oder Philips. Die Produkte waren von guter Qualität und die Preise waren marktgerecht. Die wirtschaftliche Lage bei Brandau war kritisch.¹⁷⁴⁹ Nachdem bis 1963 Anlaufverluste von 200 TDM entstanden waren, konnten 1964 und 1965 in etwa ausgeglichene Ergebnisse erreicht werden. Infolge der Rezession 1966/1967 gingen die Aufträge und damit die Beschäftigung deutlich zurück und das Unternehmen geriet wieder in die Verlustzone. Nachdem 1966 ein Verlust von 40 TDM und im ersten Halbjahr 1967 ein Verlust von weiteren 60 TDM eingetreten war, war das Gesellschaftskapital Ende September 1967 vollständig aufgezehrt, und Brandau stand vor dem Konkurs. Da die Gesellschafter das für eine Fortführung des Betriebes notwendige Kapital nicht aufbringen konnten, kam es zum Verkauf. Neben konjunkturellen Gründen war eine zu geringe Kapitalausstattung für das Scheitern von Brandau ursächlich. Das Kapital reichte nicht aus, um die notwendigen Strukturen in Vertrieb und Entwicklung zu finanzieren. Mit der Akquisition von Brandau wollte Rheinmetall einerseits notwendige Elektronikkapazitäten für die Wehrtechnik schaffen, andererseits sollten die im Rahmen der wehrtechnischen Entwicklung gewonnenen Erkenntnisse auch im Rahmen ziviler Produktion verwertet werden. *„Die im Rahmen dieser [wehrtechnischen] Entwicklungsarbeit entstandenen Erkenntnisse können mangels ziviler Produktion nicht verwendet werden. Für die spätere Serienfertigung der von WK [Abteilung Waffenkonstruktion] entwickelten Geräte gibt es im Rheinmetall-Bereich keine geeignete Fertigungsmöglichkeit. Es bietet sich daher an, eine Firma aufzubauen oder zu erwerben, die diese Aufgaben wahrnehmen kann und zusätzlich über bereits vorhandene zivile Produkte eine Grundaustattung sicherstellt. Die im Zusammenhang mit der Waffenentwicklung gewonnenen Erkenntnisse können dann zur Erzeugung neuer weiterer Produkte führen.“*¹⁷⁵⁰ Der Rheinmetall-Vorstand betrachtete die Übernahme von Brandau als sinnvolle Diversifikation in die zivile Elektronik mit Synergien zur Wehrtechnik. Auf Rückfrage von Aufsichtsratsmitglied Otto Kranzbühler erklärte Rheinmetall-Vorstand Mennen, dass er die Übernahme der Brandau GmbH positiv beurteile, da hierdurch ein neuer Produktionszweig (Messtechnik) für Rheinmetall auf zivilem Gebiet erschlossen würde, der sich auch positiv auf den militärischen Sektor auswirke.¹⁷⁵¹

Die Angliederung an Aviatest erfolgte aufgrund einer gewissen technischen und marktmäßigen Nähe beider Unternehmen. Man ging davon aus, dass die Fixkosten bei Brandau zu 60 bis 70% durch die zivile Produktion gedeckt würden. Da die Rheinmetall GmbH Aufträge fremd vergab, wie z.B. die Entwicklung elektronischer Baugruppen, die nun auch Brandau erhalten konnte, betrachtete man die Auslastung als sichergestellt. Im Übernahmerrumpfgeschäftsjahr 1967 entstand bei Brandau ein Anlaufverlust von 150 TDM. Zudem erhielt Brandau ein Konzerndarlehen zur Ablösung fremder Verpflichtungen in Höhe von 420 TDM.¹⁷⁵² Für 1968 wurde ein zumin-

¹⁷⁴⁸ Vgl. Aufsichtsratsbeschluss vom 21.11.1967, ZARH B5316/1 und Prüfbericht der Übergabebilanz zum 30.09.1967, ZARH B5316/3.

¹⁷⁴⁹ Vgl. im Folgenden Vermerk vom 08.11.1967, ZARH B5316/28.

¹⁷⁵⁰ Vermerk vom 08.11.1967, ZARH B5316/28.

¹⁷⁵¹ Rheinmetall Berlin AG: Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 05.04.1968, ZARH A23/3.

¹⁷⁵² Vgl. Aviatest, Abschluss 1967, B5315/7 und Gründe für den Erwerb der Brandau und die Angliederung an Aviatest, Vermerk vom 08.11.1967, ZARH B5316/38.

dest ausgeglichenes Ergebnis erwartet. Geschäftsführer blieb zunächst der Ingenieur und Kaufmann Kurt Brandau, obwohl er von Rheinmetall eher kritisch gesehen wurde: „Herr Brandau ist der Typ des Erfinders, der die Realitäten nicht sieht.“¹⁷⁵³ Er wurde Ende 1969 abberufen und durch Kurt Maecker, den Geschäftsführer der Elan-Schaltelemente GmbH,¹⁷⁵⁴ ersetzt.

Am 02.01.1968 erwarb Aviatest von der Brandau Meßautomatik GmbH alle Vorräte, Fertigerzeugnisse und Sachanlagen und übernahm auch die Belegschaft. Damit gingen Entwicklung, Konstruktion und Fertigung des Brandau-Programms auf die Aviatest GmbH über. Der nach dem Verkauf aller Assets an die Muttergesellschaft leere Firmenmantel der Brandau-Meßautomatik GmbH wurde im Dezember 1969 in Rheinmetall-Elektronik GmbH umbenannt. Diese wurde auf die Rheinmetall GmbH übertragen und das Kapital wurde von der Rheinmetall GmbH um 79 TDM auf 100 TDM erhöht. Die Rheinmetall Elektronik übernahm als reine Entwicklungsgesellschaft ohne eigene Produktion die Forschung und Entwicklung für die zivile und wehrtechnische Elektronik und auch für das Befehlsgeräteprogramm von Elan.¹⁷⁵⁵ Sie entwickelte digitale Komponenten zur Prozess- und Produktionssteuerung wie z.B. DICAM, ein digitales System integrierter Funktionseinheiten. Außerdem plante sie ein eigenes Entwicklungsprogramm für die Zielmärkte Medizintechnik, Verkehrstechnik und Bildung (Lernautomaten, Simulatoren). Außerdem übernahm sie Vertriebsaufgaben für Aviatest.

Die Aufgabenstellung für die Rheinmetall Elektronik GmbH war eine strategische. Sie sollte nicht primär der Erzielung von Gewinnen dienen, sondern als eine Art konzerninternes Ingenieurbüro vornehmlich für konzerneigene Auftraggeber, insbesondere für die Rheinmetall GmbH und Elan, elektronische Geräte, Anlagen und Systeme entwickeln und Labormuster fertigen, um deren Markterfolg zu unterstützen. Die Akquisition von Aufträgen Dritter war zwar möglich, jedoch kein vorrangiges Ziel der Rheinmetall Elektronik, obgleich man sich bewusst war, so in eine gewisse Abhängigkeit von der Wehrtechnik und von Elan zu geraten. In den drei Jahren eigenständiger Geschäftstätigkeit der Rheinmetall Elektronik (1969 bis 1971) stieg der Umsatz von 678 TDM über 1.765 TDM auf 2.561 TDM an und es wurde ein Gesamtgewinn von 28 TDM erzielt.¹⁷⁵⁶

Für Elan war eine qualifizierte Entwicklungskompetenz für elektronische Maschinensteuerungen besonders von Bedeutung, da die Programmpolitik des Unternehmens vorsah, das Geschäft anstelle der bisherigen mechanischen auf elektronische Werkzeugmaschinensteuerungen und elektronische Bauelemente zum Einsatz in Produktionsunternehmen auszuweiten.¹⁷⁵⁷ Fertigung und Vertrieb des ehemaligen Brandau-Programms wurden von der Elan Schaltelemente GmbH übernommen. Die Brandau Meßautomatik KG existierte zunächst weiter, wurde am 13.12.1971 durch Gesellschafterbeschluss aufgelöst.¹⁷⁵⁸

1970 bestand der Rheinmetall-Elektronikbereich damit aus der Aviatest GmbH, die sich wieder auf ihr ursprüngliches Kerngeschäft der Prüfstände konzentrierte, der Rheinmetall Elektronik GmbH, die ausschließlich Forschungs- und Entwicklungsaufgaben durchführte sowie Vertriebsaufgaben für die wehrtechnische Elektronik wahrnahm, und der Elan Schaltelemente GmbH,¹⁷⁵⁹

¹⁷⁵³ ZARH B5316/20.

¹⁷⁵⁴ Vgl. Kapitel 7.3.3.3.

¹⁷⁵⁵ Vgl. Kapitel 7.3.3.3

¹⁷⁵⁶ Vgl. Rheinmetall Elektronik, Jahresabschlüsse 1969 bis 1971, ZARH 5315/10, 11 und 46.

¹⁷⁵⁷ Vgl. Vorschlag für eine neue Unternehmenskonzeption, 20.10.1970, ZARH B5316/21.

¹⁷⁵⁸ Vgl. Prüfbericht Brandau Meßautomatik 1971, ZARH B5316/8.

¹⁷⁵⁹ Vgl. Kapitel 7.3.3.3.

die neben ihrem eigenen Programm auch das Brandau-Programm fertigte, und für den Vertrieb des kompletten Elektronikprogramms mit Ausnahme der wehrtechnischen Elektronik zuständig war. Ende 1969 wurden die Aviatest und die Rheinmetall Elektronik GmbH im Zuge der Neustrukturierung des Rheinmetall-Elektronikbereiches von der Rheinmetall GmbH auf die Rheinmetall-Berlin AG übertragen. Alle Assets der Rheinmetall Elektronik gingen zum 01.01.1972 auf die Elan Schaltelemente GmbH über, wodurch Rheinmetall-Elektronik eine Finanzbeteiligung an Elan in Höhe von 100 TDM erwarb.¹⁷⁶⁰ Rheinmetall-Elektronik übte in den Folgejahren keine Geschäftstätigkeit mehr aus und blieb lediglich als Firmenmantel bestehen.

Mit dem Erwerb der insolventen Brandau-Gesellschaften erweiterte Rheinmetall sein Programm in den Bereich der elektronischen Messtechnik. Diese Erweiterung war technologisch nahe an der Wehrtechnik, und Brandau sollte Synergien mit der Wehrtechnik in Bezug auf Fertigungskapazitäten und die Vermarktung von Knowhow realisieren. Die Angliederung des Programms an Aviatest war zwar nicht durch eine große technische oder marktbezogene Verwandtschaft begründet, allerdings war die Nähe des Brandau-Programms zu den Programmen der anderen zivilen Unternehmen im Konzern noch geringer.

7.3.3.3 Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Düsseldorf (1969)

Im Juni 1969 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG gemäß eines im Kaufvertrag vereinbarten Stufenplans die ersten 30% der Anteile an der Düsseldorfer Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH „*zwecks Erweiterung und Zusammenfassung der Konzerninteressen auf dem Gebiet elektrische und elektronische Erzeugnisse*“.¹⁷⁶¹ Die restlichen Anteile wurden 1970, 1971 und 1972 erworben, so dass Elan 1972 eine 100%ige Rheinmetall-Tochter war. Der Gesamtkaufpreis betrug 4 Mio. DM.¹⁷⁶² Zudem kaufte Rheinmetall die im persönlichen Besitz von Kurt Maecker befindlichen Lizenzen und Patente für eine Gebühr in Höhe von 4% des dadurch erzielten Umsatzes, höchstens aber von 500 TDM. Das Programm von Elan umfasste konventionelle elektrische Befehlsgeräte wie Grenztaster, Drucktaster und Wahlschalter. Außerdem hatte Elan das alleinige Vertriebsrecht für Produkte der Firma J. Wollenhaupt Werkmittel, Köln, eines Herstellers für Spezialschaltungen, die 1962 von Jakob Wollenhaupt und Kurt Maecker gegründet worden war.¹⁷⁶³ Mit dieser Akquisition verfolgte Rheinmetall verschiedene Zielsetzungen. Zunächst sollten das bei Aviatest bzw. Brandau vorhandene Programm elektronischer Steuerungen um konventionelle elektrische Schaltgeräte ergänzt und so die Programmbasis erweitert werden. Ferner sollten die bei der Entwicklung wehrtechnischer Elektronik gewonnen Erkenntnisse auch im Zivilbereich wirtschaftlich verwertet und die in diesem Rahmen entstandenen Produkte, insbesondere numerische Steuerungen auf der Grundlage integrierter Schaltkreise, auch zivil vermarktet werden.¹⁷⁶⁴ Entsprechende Einsatzmöglichkeiten sah man insbesondere im Werkzeugmaschinenbau. Hierfür benötigte man eine leistungsfähige Vertriebsorganisation, die in der bestehenden Mess- und Regeltechniksparte (Aviatest/Brandau) nicht vorhanden war. Da man

¹⁷⁶⁰ Vgl. Rheinmetall Elektronik GmbH, Rundschreiben zur Einbringung vom 17.11.1972, ZARH B5316/17.

¹⁷⁶¹ Rheinmetall Berlin AG, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1969, ZARH A21/16.

¹⁷⁶² Vgl. Kennzahlen der Tochterunternehmen, ZARH A21/261. Der Kaufpreis wurde stufenweise gezahlt: 1,2 Mio. DM am 01.07.1969, 200 TDM am 01.07.1970, 200 TDM am 01.07.1971 und 2,4 Mio. am 01.07.1972. Vgl. ZARH A421/63.

¹⁷⁶³ Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1969, ZARH A421/15.

¹⁷⁶⁴ Vgl. Konzeption der Elektronikgruppe, Vorlage für den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, April 1969, ZARH A421/28 sowie Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, ZARH A4/23.

den Aufbau einer solchen Vertriebsorganisation als schwierig, teuer und langwierig einschätzte, sollte sie zugekauft werden. Elan verfügte nach Ansicht des Rheinmetall-Vorstands über eine ausgezeichnete und internationale Vertriebsorganisation mit dem Absatzschwerpunkt Maschinenbau, die für die Zielsetzungen des Konzerns gut geeignet schien. Daher plante man, die NC-Steuerungen von Aviatest/Brandau künftig zusammen mit den Befehlsgeräten von Elan über diesen Vertriebsweg zu vermarkten und konventionelle und elektronische Bauteile aus einer Hand anzubieten. Außerdem sollten die Elan Produkte konzernweit, auch in der Wehrtechnik, zum Einsatz kommen. *„Gerade auch auf dem Wehrwaffengebiet - auch bei den anderen Produzenten außerhalb der Rheinmetallgruppe - bestehen umfangreiche Anwendungsmöglichkeiten.“*¹⁷⁶⁵ Letztlich versprach man sich von der neuen Tochtergesellschaft Synergie- und Rationalisierungseffekte und damit eine verbesserte Ertragssituation. In den Planungen des Rheinmetall-Vorstandes hieß es: *„Der Elektronikbereich umfasst bei uns zur Zeit Prüfen, Messen, Steuern, Schalten. In jedem Bereich stehen interessante Entwicklungen zur Verfügung. Wir haben die Aufgabe, entweder eine entsprechende Vertriebsorganisation aufzubauen oder durch Zukauf einer Firma diese Organisation zu erwerben. Es bietet sich nun an, den zweiten Weg durch Zukauf der Firma Elan zu gehen. Elan fertigt nur konventionelle Schaltgeräte, speziell für den Werkzeugmaschinenbau. Elan hat auf diesem Markt eine starke Stellung und besonders qualitativ ein sehr hohes Ansehen. Elan muss sich aufgrund des Bedarfs im Kundenkreis zur elektronischen Seite ausweiten, also eine Ergänzung vornehmen, die wir ohne weiteres bieten können. Die Untersuchungen haben ergeben, dass auf der einen Seite Elan die Möglichkeit hat, unsere Produkte zu verkaufen, auf der anderen Seite haben wir die Möglichkeit, das Programm von Elan sinnvoll zu ergänzen.“*¹⁷⁶⁶ *Mit dem Zukauf der Firma Elan ist es uns gelungen, Aviatest und der Brandau-Gruppe einen marktstarken Partner an die Seite zu stellen.“*¹⁷⁶⁷

Die Elan Befehlsgeräte wurden ausschließlich in der Investitionsgüterindustrie eingesetzt, womit das Geschäft, wie das übrige zivile Geschäft von Rheinmetall auch, sehr konjunkturabhängig war. Rheinmetall schätzte die daraus resultierenden Risiken für das Ergebnis jedoch als gering ein, da die Gewinnschwelle bei Elan bei nur 50% des kapazitätsmäßig möglichen Umsatzes lag. Abnehmer für Befehlsgeräte waren neben der Werkzeugmaschinenindustrie und dem allgemeinen Maschinenbau auch die Elektroindustrie und die Energiewirtschaft. Die technische Entwicklung auf dem Gebiet der konventionellen Befehlsgeber betrachtete der Rheinmetall-Vorstand als weitgehend abgeschlossen, erwartete aber noch gute Geschäfte in den nächsten Jahren. Als dauerhaft zukunftsfähig hingegen bewertete man die neuen elektronischen Steuerungen. Diese NC-Steuerungen würden gerade im Werkzeugmaschinenbau die konventionellen Befehlsgeräte perspektivisch ablösen. Noch lag der Anteil der NC-gesteuerten Maschinen in der Bundesrepublik bei 4%, und man erwartete innerhalb der nächsten sechs Jahre einen Anteil von maximal 20%, so dass auch mittelfristig noch ein erheblicher Markt für die konventionelle Technik verblieb. Elan verfügte bei den Befehlsgeräten für den Maschinenbau über einen Marktanteil von 20%, und die Produkte galten als qualitativ hochwertig, hatten einen guten Ruf und eine hohe Lebensdauer und erzielten überdurchschnittliche Preise. Das Programm von Elan konnte nach Einschätzung von Ernst Brödner, einem externen technischen Sachverständigen aus Bielefeld, der Rheinmetall seit 1967 bei speziellen technischen Fragestellungen beriet und zudem zeitwei-

¹⁷⁶⁵ Vorlage für den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, April 1969, ZARH A421/28.

¹⁷⁶⁶ Zivile Aktivitäten, Vorhaben für 1969, Besprechungsbericht, 14.01.1969, ZARH A4/23.

¹⁷⁶⁷ Rheinmetall-Berlin AG: Aktennotiz zu Erweiterungsmöglichkeiten vom 26.09.1969) zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand, ZARH A23/3.

se dem Aufsichtsrat der Rheinmetall GmbH angehörte,¹⁷⁶⁸ auch in den nächsten Jahren weiter bestehen, bedurfte aber einer Ergänzung und Ausweitung in den elektronischen Bereich. Der Umsatz in den Jahren 1963 bis 1968 betrug durchschnittlich gut 5,2 Mio. DM und der durchschnittliche Betriebsgewinn lag bei ca. 220 TDM.¹⁷⁶⁹ Der Exportanteil betrug ca. 33%; exportiert wurde insbesondere nach Schweden, Italien, Österreich, in die Schweiz und die Niederlande.¹⁷⁷⁰ Rheinmetall ging davon aus, mit dem bestehenden Programm einen Umsatz von 10 Mio. DM erzielen zu können. Die Elan-Schaltelemente GmbH, die 1969 ihre Fertigung von Düsseldorf nach Neuss verlegte, beschäftigte zu diesem Zeitpunkt 104 Mitarbeiter. Kurt Maecker, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter von Elan, wollte noch einige Jahre in der Geschäftsführung bleiben und dann in den Beirat wechseln. Der Rheinmetall-Vorstand begrüßte diese Absicht, da er sich von der weiteren Mitwirkung Maeckers positive Auswirkungen für das bestehende Rheinmetall Elektronikprogramm versprach.¹⁷⁷¹

Elan war 1952 durch Kurt Maecker in Düsseldorf als Kommanditgesellschaft gegründet worden und befasste sich anfangs ausschließlich mit Konstruktion, Herstellung Vertrieb von Grenztastern.¹⁷⁷² In den folgenden Jahren wurde das Programm systematisch u.a. um Drucktaster und Wahlschalter sowie um Nockensteuerungen erweitert. 1962 wurde Elan in die Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH umgewandelt, die über ein Stammkapital von 1,2 Mio. DM verfügte, das je zur Hälfte Kurt Maecker und seine Ehefrau Helma hielten. Gegenstand des Unternehmens waren insbesondere die Herstellung und der Vertrieb elektrischer Geräte.¹⁷⁷³

Im Zusammenhang mit der Beteiligung an der Elan Schaltelemente GmbH strukturierte Rheinmetall seinen Produktbereich Mess- und Regeltechnik um. Zum 01.01.1970 wurde die gesamte Fertigung, also auch die des Brandau-Programms, auf Elan übertragen, während die Rheinmetall Elektronik GmbH alle Entwicklungsaufgaben übernahm. Der Firmensitz wurde nach Neuss verlegt und alle Betriebs- und Geschäftsräume wurden dort zusammengefasst. 1971 errichtete die Rheinmetall Berlin AG mit einem Investitionsvolumen von 16 Mio. DM auf einem Grundstück von Elan ein Betriebs- und Verwaltungsgebäude und vermietete es an die Tochtergesellschaft.¹⁷⁷⁴ Ende 1972 wurde der Betrieb der Rheinmetall-Elektronik GmbH in die Elan-Schaltelemente GmbH eingebracht.¹⁷⁷⁵ Die damit verbundene organisatorische Zusammenfassung diente der Vereinfachung der Verwaltung, der Kostensenkung und der Stärkung des Vertriebsapparats auf dem elektronischen Sektor. Allerdings verlief die Integration beider Belegschaften nicht reibungslos, sondern in erheblicher Unruhe. Die Rheinmetall-Elektronik erhielt für die Übertragung der Assets einen Anteil am Stammkapital von 100 TDM; sie blieb als Firmenmantel ohne wirtschaftliche Tätigkeit bestehen.¹⁷⁷⁶ Anfang der 1970er Jahre erweiterte Elan das Programm. Es wurde die Fertigung messtechnischer Geräte aufgenommen. Zudem begann Elan

¹⁷⁶⁸ Vgl. ZARh B505/10.

¹⁷⁶⁹ Vgl. Elan GmbH, Jahresabschlüsse 1963 bis 1968, ZARH Bestand A421.

¹⁷⁷⁰ Vgl. Vorlage für den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG, April 1969, ZARH A421/28.

¹⁷⁷¹ Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Vorlage an den Aufsichtsrat vom April 1969, ZARH A421/28.

¹⁷⁷² Grenztaster sind Messfühler, die erkennen, wenn ein Maschinenteil oder ein anderer bewegter Gegenstand eine bestimmte Position erreicht hat, und die dann ein Signal erzeugen, dass weiter verarbeitet werden kann.

¹⁷⁷³ Vgl. Auskunft der Firmendetektei Bürgel über die Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Schreiben an die Rheinmetall GmbH, 04.10.1968, ZARH A421/27.

¹⁷⁷⁴ Vgl. Vermerke vom 04.01.1972 und 07.02.1972, ZARH A421/21.

¹⁷⁷⁵ Vgl. Vermerk vom 20.11.1972, ZARH A421/21.

¹⁷⁷⁶ Der Weg der Einbringung des Geschäftsbetriebs in Elan gegen eine Beteiligung an Elan von 100 TDM wurde aus steuerlichen Gründen gewählt. Vgl. ZARH A421/83.

mit der Entwicklung elektronischer Steuerungen für Werkzeugmaschinen.¹⁷⁷⁷ Diese sollten die bisherigen mechanischen Steuerungen im Maschinenbau ablösen und den Einsatz elektronischer Bauteile in Produktionsunternehmen ausweiten. Durch diese Programmerweiterung änderten sich der Kundenkreis und die Aufgabenstellung kaum, es wurde lediglich eine andere, modernere Technologie eingesetzt.¹⁷⁷⁸ Da man in der Elektronik bzw. der Digitaltechnik die größten Marktchancen sah, wurde intensiv in die Forschung und Entwicklung für diesen Bereich investiert. 1973 wurde der Grundtyp einer frei programmierbaren Steuerung entwickelt, und 1976 ging die frei programmierbare Steuerung DICAM P 4000 in Produktion. Zudem weitete Elan das Programm auch auf wehrtechnische Produkte aus und nahm u.a. die Fertigung eines elektronischen Schießbereichsbegrenzers für die Rheinmetall GmbH auf. Nach einigen Jahren vermarktete Elan das wehrtechnische Programm selbst und akquirierte eigenständig Aufträge beim BWB. Auf der Konzerntagung 1977 erklärte Geschäftsführer Peter Böse, Elan verfüge über ein ausgeprägtes und nunmehr eigenständiges Wehrgeschäft.¹⁷⁷⁹

1972 übernahm Elan einen Großauftrag von SEL¹⁷⁸⁰, der von Aviatest akquiriert und ausgehandelt worden war. Allerdings waren die Konditionen nicht auskömmlich, denn Aviatest hatte aus Gründen der Beschäftigungssicherung unterhalb der kalkulierten Vollkosten angeboten, und es gab technische Probleme bei der Durchführung. Dieser Auftrag führte bei Elan zu Verlusten in Millionenhöhe. Im gleichen Jahr wurde das Stammkapital um 900 TDM auf 2,1 Mio. erhöht, wovon 2 Mio. auf die Rheinmetall-Berlin AG und 100 TDM auf die Rheinmetall Elektronik GmbH entfielen. Ferner schied Kurt Maecker aus der Geschäftsführung aus und wechselte in den Beirat.¹⁷⁸¹ Der Rheinmetall-Vorstand bemühte sich, den Absatz von Elan-Befehlsgeräten innerhalb des Konzerns zu fördern und drängte die Tochterunternehmen, ihre Produkte mit Elan-Befehlsgeräten auszustatten bzw. bei Investitionen von den Lieferanten die Bestückung mit Elan-Erzeugnissen fordern.¹⁷⁸² Diese Bemühungen waren bei den meisten Konzerngesellschaften erfolgreich, lediglich Benz & Hilgers verhielt sich diesbezüglich zurückhaltend, da man die Elan-Befehlsgeräte nicht für ausreichend robust hielt.¹⁷⁸³ In der Folge verschlechterte sich die Wettbewerbsposition der Elan-Befehlsgeräte, da die Konkurrenz bei günstigeren Preisen die Qualität ihrer Produkte beständig verbesserte. Die Elan GmbH hingegen versäumte, ihr Programm auf die gewandelten Erfordernisse des Marktes auszurichten.

1976 beauftragte der Rheinmetall-Vorstand einen externen Wirtschaftsprüfer mit einer Unternehmensanalyse von Elan.¹⁷⁸⁴ Dieser stellte zunächst erhebliche Schwächen im Fertigungsprogramm fest. Bei den zivilen Produktlinien seien in den zwei Jahren zuvor ungewöhnlich hohe Verluste erzielt worden, die lediglich durch die wehrtechnische Produktion (Schießbereichsbegrenzer) ausgeglichen bzw. in Grenzen gehalten wurden. Der Ertragseinbruch bei Elan habe sich frühzeitig abgezeichnet, sei aber durch andere Entwicklungen überlagert worden. Elan sei bei dem derzeitigen Programm in seiner Ertragskraft nachhaltig geschwächt, da die Verluste aus der Mess- und Digitaltechnik nicht aus den Erträgen der rückläufigen Wehrtechnik und der im Ertrag stagnierenden Befehlsgeräte gedeckt werden könnten. Die Gesellschaft sei insbesondere

¹⁷⁷⁷ Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1970, ZARH A421/16.

¹⁷⁷⁸ Vgl. Vorschlag für eine neue Unternehmenskonzeption, 20.10.1970, ZARH B5316/21.

¹⁷⁷⁹ Referat Peter Böse auf der Konzerntagung 1977, ZARH A421/22.

¹⁷⁸⁰ Standard Elektrik Lorenz AG, Stuttgart.

¹⁷⁸¹ Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1972, ZARH A421/18.

¹⁷⁸² Schreiben des Rheinmetall-Vorstandes an alle Tochterunternehmen vom 18.09.1973, ZARH A421/26.

¹⁷⁸³ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 21.11.1974, ZARH A421/26.

¹⁷⁸⁴ Vgl. im Folgenden Bericht Wollert/Elmendorff, wesentliche Ergebnisse, Notiz vom 19.10.1976, ZARH A421/26.

dadurch in Schwierigkeiten geraten, dass ihr traditionelles Produktionsprogramm und Hauptumsatzträger Befehlsgeräte keinen gefestigten Markt mehr habe und bei rückläufigem Umsatz sofort erhebliche Verluste einträten.¹⁷⁸⁵ Bei den größten Verlustbringern, den elektronischen Geräten, sei ein Durchbruch am Markt nicht gelungen. Der Beirat führte diesen Umstand auf mangelhafte Vertriebsaktivitäten im Digitalbereich zurück, dem ein eher anlagenorientierter versierter technischer Vertriebsmann fehle, der zudem die notwendigen Koordinationsaufgaben zwischen Entwicklung und Fertigung wahrnehmen könne.¹⁷⁸⁶ Nach Auffassung des Gutachters war auch bei den Befehlsgeräten eine Programmbereinigung notwendig. Verlustbringende Produkte müssten durch neue, ertragsstarke Produktlinien gestützt bzw. abgelöst werden. Der Gutachter rechnete damit, dass die Gewinnschwelle bei der Messautomatik frühestens 1978 und bei der Digitaltechnik erst 1980 erreicht werde und regte an, die Einstellung dieser Produktlinien zu prüfen. Neben den Schwächen im Programm sah er auch erhebliche organisatorische Defizite. So bestünden bei Fertigung und Lagerwirtschaft deutliche Schwachstellen, es fehlten ausreichende Marktkennntnis und eine Marketingkonzeption, und Verkauf, Fertigung und Einkauf seien nicht genügend aufeinander abgestimmt. Die Kosten bei Konstruktion und Entwicklung seien zu hoch und die Bereiche seien trotz zuvor erfolgtem Personalabbau zu weniger als 50% ausgelastet. Zudem müsse die Rolle des Controllings gestärkt werden. *„Die Unternehmensleitung hat die Ergebnisse des Controllings nicht immer genügend berücksichtigt. Dieses zeigt sich bei der Digitaltechnik und den Befehlsgeräten, die entwicklungstechnisch, kostenmäßig, vertriebs- und erlösseitig außer Kontrolle geraten sind. ... Die bei Elan im Hintergrund stehende Controllerfunktion muß intensiviert und stärker in die Verantwortung genommen werden.“*¹⁷⁸⁷ Zudem müssten bestehende Rationalisierungspotenziale im Vertriebsbereich erschlossen werden. Der Beirat schätzte Ende 1976 die Zukunftsaussichten für Elan eher kritisch ein. Man erwartete 1977 stagnierende oder sogar rückläufige Auftragseingänge im Zivilbereich, der ohnehin nur zu 75% ausgelastet war. *„Wenn also die Umsätze im zivilen Bereich heute noch nicht zum Überschreiten der Gewinnschwelle ausreichen, so ist dieses bei stagnierenden Auftragseingängen und steigenden Preisen für Material und Personal in Zukunft erst recht nicht zu erwarten.“*¹⁷⁸⁸ Optimistische Erwartungen bestanden lediglich in Bezug auf die wehrtechnische Produktion, für die Aufträge im Wert von 7,5 Mio. DM vorlagen. Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage wurde 1976 sogar in Betracht gezogen, Elan aufzugeben.¹⁷⁸⁹

Ab Mitte der 1970er Jahre umfasste das Programm der Elan-Schaltelemente GmbH Befehlsgeräte für elektrische und elektronische Steuerungen von Maschinen und Anlagen wie Drucktaster und Wahlschalter, Messgeräte zum elektronischen Messen von mechanischen Größen wie Messwertaufnehmer und Messverstärker, digitale Steuerungskomponenten und frei programmierbare Steuerungen, elektronische Systeme für wehrtechnische Zwecke und elektromagnetische Kontrollanlagen („Stopp Loss“).¹⁷⁹⁰ Abnehmer waren der Maschinenbau und die Automobil-

¹⁷⁸⁵ Vgl. Bericht Wollert - Elmendorff KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Untersuchung und Darstellung des wirtschaftlichen Nutzens einer Fusion oder Kooperation zwischen Aviatest/Nieberding GmbH, Neuss, und Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Neuss, sowie der notwendigen Beseitigung von Schwachstellen, Düsseldorf 1976, ZARH A421/37.

¹⁷⁸⁶ Vgl. Protokoll über die Beiratssitzung am 07.05.1976, ZARH A421/26.

¹⁷⁸⁷ Bericht Wollert/Elmendorff, wesentliche Ergebnisse, Notiz vom 19.10.1976, ZARH A421/26.

¹⁷⁸⁸ Bericht an den Beirat, Notiz vom 15.10.1976, ZARH A421/26.

¹⁷⁸⁹ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 17.03.1977, ZARH A421/49.

¹⁷⁹⁰ Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1976, ZARH A421/32. „Stopp Loss“ war ein System zum Entdecken von Diebstählen in Warenhäusern, das nach einem amerikanischen Patent gefertigt wurde. Das Projekt wurde in Zusammenarbeit mit dem Balingen Waagenhersteller Bizerba durchgeführt, der im Rahmen dieser Kooperation für die Finanzierung und den Vertrieb zuständig war. Im Ergebnis scheiterte das

und Elektroindustrie sowie die Rheinmetall GmbH bzw. der „öffentliche Auftraggeber“. Den größten Anteil am Umsatz hatten in der Zeit von 1975 bis 1981 mit durchschnittlich 47% die Befehlsgeräte. Der Anteil der wehrtechnischen Produktion, intern als „Sonderproduktion“ bezeichnet, betrug durchschnittlich 29%, auf die Messtechnik entfielen 12% und auf Digitaltechnik 10%. Der Umsatzanteil von „Stopp-Loss“ blieb mit 2% marginal.¹⁷⁹¹ Mit einem Anteil von 78% wurde der größte Teil des Umsatzes im Inland erwirtschaftet, davon entfiel ca. ein Drittel auf Konzernunternehmen.¹⁷⁹² Die verschiedenen Programmteile wiesen in Bezug auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg erhebliche Unterschiede auf. Grundsätzlich ist festzustellen, dass die wehrtechnische Produktion trotz der allgemeinen Probleme bei Rüstungsaufträgen wie der Streckung oder der Reduktion von Bestellmengen, der nachträglichen Preisprüfung oder dem Ausbleiben von Anschlussaufträgen der entscheidende Ertragsbringer bei Elan war; Elan war insoweit von der Wehrtechnik strukturell abhängig. Die zivile Produktion arbeitete in weiten Teilen mit Verlust, wobei die größten Verluste in dem Bereich erwirtschaftet wurden, der eigentlich als zukunftsweisend und chancenreich galt, nämlich in der Digitaltechnik. So wurde z.B. 1976 ein Betriebsgewinn von 419 TDM erzielt, der sich aus einem Gewinn bei der Sondertechnik (Schießbereichsbegrenzer) von 983 TDM und einem Verlust im Zivilbereich von 564 TDM zusammensetzte. Im Ergebnis des Zivilbereiches waren Verluste von 543 TDM in der Messautomatik und von 1.258 TDM der Digitaltechnik enthalten.¹⁷⁹³ Aufgrund dieser Ergebnisstruktur stellte der Beirat fest: *„Demgegenüber empfiehlt es sich für das Unternehmen, verstärkt um öffentliche Aufträge [also um Wehrtechnik, d.Vf.] bemüht zu bleiben.“*¹⁷⁹⁴ Problematisch wurde die Lage, als 1979 die renditestarken Aufträge für die Schießbereichsbegrenzer wegfielen. In der Digitaltechnik wurden auch weiterhin hohe Verluste erwirtschaftet, nämlich 504 TDM bei einem Umsatz von 3.225 TDM im Jahre 1979, 588 TDM bei einem Umsatz von 4.500 TDM im Jahre 1980 und 985 TDM bei einem Umsatz von 4.716 TDM im Jahre 1980.¹⁷⁹⁵ Ursächlich für die Verluste im Digitalbereich waren neben den hohen Vertriebskosten vornehmlich die Entwicklungskosten. Elan war technisch nicht ganz auf der Höhe des Wettbewerbs und musste hohen Entwicklungsaufwand betreiben, um den technischen Anschluss zu halten, zumal die technische Entwicklung bei den frei programmierbaren Steuerungen sehr dynamisch war. Entwicklungsschwerpunkte waren speicherprogrammierte Steuerungen und Steuergeräte mit Mikroprozessoren für die Anwendungsgebiete Positionieren und innerbetriebliche Datenverarbeitung. *„Schwerpunkt der Entwicklung wird mehr und mehr die Softwareherstellung sein. Hier verfügen wir heute noch nicht über das notwendige Potenzial, um konkurrenzfähig zu sein.“*¹⁷⁹⁶ Elan strebte bei den frei programmierbaren Steuerungen einen Marktanteil von 3 bis 5% an; Hauptkonkurrenten waren Siemens und BBC.¹⁷⁹⁷ Trotz der völlig unbefriedigenden Ertragslage wurde die Digitaltechnik wegen ihrer Vernetzung mit der digitalen Wehrtechnik weiterhin betrieben.¹⁷⁹⁸

Projekt aufgrund von Patentrechtsfragen und unzureichender Vertriebsanstrengungen von Bizerba und führte zu Verlusten bei Elan. „Stopp Loss“ war als Lückenfüller ins Programm genommen worden, nachdem die Rüstungsaufträge 1976 vorübergehend eingebrochen waren.

¹⁷⁹¹ Vgl. Elan-Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung der Jahresabschlüsse, ZARH Bestand A421, eigene Berechnungen.

¹⁷⁹² Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses 1970, ZARH A421/16.

¹⁷⁹³ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 17.03.1977, ZARH A421/49.

¹⁷⁹⁴ Protokoll Beiratssitzung am 16.11.1976, ZARH A421/47.

¹⁷⁹⁵ Vgl. Berichte über die Prüfung der Jahresabschlüsse, ZARH A421/100. Ergebnisse vor Gemeinkosten, die Betriebsergebnisse waren also noch schlechter.

¹⁷⁹⁶ Beirat, Vermerk vom 24.10.1979, ZARH A421/42.

¹⁷⁹⁷ Vgl. ZARH A421/48.

¹⁷⁹⁸ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 20.03.1979, ZARH A421/42.

Nach dem Beteiligungserwerb durch Rheinmetall wuchs der Umsatz im Trend stetig an. 1974 erfolgte durch die Aufnahme der Fertigung des Schießbereichsbegrenzers ein Umsatzsprung von ca. 10 Mio. DM.¹⁷⁹⁹ Der Umsatz 1981 betrug mehr als das Vierfache des Jahres 1969. Die Bilanzsumme stieg im gleichen Zeitraum auf das 3,6-fache. Die Ergebnisentwicklung hingegen verlief uneinheitlich. Nach einem Gewinn von 614 TDM im Beteiligungsjahr und einem ausgeglichenen Ergebnis 1970 wurde 1971 wegen eines Umsatzrückgangs beim Standardprogramm in Verbindung mit einem deutlichen Anstieg von Personal-, Material und Verwaltungskosten erstmals in der Unternehmensgeschichte von Elan ein Verlust erwirtschaftet, der zudem mit 761 TDM sehr massiv ausfiel.¹⁸⁰⁰

Tabelle 7.3.3.3 Entwicklung Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH¹⁸⁰¹
(Angaben in TDM)

	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>1981</u>
Umsatz	8.394	9.495	8.246	14.811	16.146	26.112	24.163	22.159	24.152	27.743	30.177	38.036	34.576
Ergebnis	614	9	-761	43	414	-19	-98	510	109	809	208	-2.422	-8.285
Bilanzsumme	5.515	9.344	11.259	14.594	17.427	19.148	17.679	20.948	18.976	17.243	20.675	26.539	19.873
Anlagevermögen	2.167	2.387	2.690	3.137	2.918	3.062	3.171	3.090	3.028	3.028	3.154	5.584	5.219
Flüssige Mittel	22	10	244	72	1.151	433	170	16	16	83	95	160	64
Forderungen	1.371	2.054	1.673	1.319	2.206	2.816	1.857	6.374	3.298	3.106	2.966	5.967	3.521
Forderungen verb. Unternehmen	0	0	0	2.520	49	363	2.264	2.321	2.449	1.558	3.653	3.209	2.279
Warenbestände	1.909	4.850	6.275	6.935	10.592	12.224	9.835	8.892	9.921	9.493	10.139	10.370	7.707
Stammkapital	1.200	1.200	1.200	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Rücklage	429	429	0	0	0	0	0	0	673	809	1.500	0	0
langfr. Verbindlichkeiten	571	535	498	461	422	411	398	385	371	355	339	321	302
Verbindl. verb. Unternehmen	749	749	749	7.251	11.806	12.441	12.363	15.998	13.236	10.412	12.860	19.931	11.380

Das Geschäftsjahr 1975 war durch einen erheblichen konjunkturbedingten Auftragseinbruch gekennzeichnet. Der Umsatz ging um ca. 2 Mio. DM zurück, und es mussten Wertberichtigungen auf unfertige und fertige Erzeugnisse vorgenommen werden. Es kam zu erheblichen Betriebsverlusten bei den Befehlsgeräten, der Messautomatik und der Digitaltechnik. Zudem mussten Rückstellungen für Preisrückforderungen des BWB bezüglich der Schießbereichsbegrenzer gebildet werden. Im Ergebnis musste nach einem Forderungsverzicht der Muttergesellschaft in Höhe von 1,5 Mio. DM immer noch ein Jahresverlust von 98 TDM ausgewiesen werden.¹⁸⁰² In den Jahren bis 1979 wurden Gewinne zwischen 100 TDM und 800 TDM erzielt. In den Jahren 1980 und 1981 kam es zu massiven Verlusten, die in einer erheblichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage, einem deutlichen Umsatzrückgang (1981) und große Abwertungen bei den Warenbeständen begründet waren. Außerdem war das Ergebnis von der Verlustübernahme für die 1979 auf Elan übertragene Aviatest-Nieberding¹⁸⁰³ bestimmt, die allein 1981 ca. 2,4 Mio. DM

¹⁷⁹⁹ Vgl. ZARh A421/37.

¹⁸⁰⁰ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 28.3.1972, ZARh A421/55. Der Betriebsverlust betrug sogar 827 TDM.

¹⁸⁰¹ Vgl. Elan Schaltelemente GmbH, Jahresabschlüsse 1968 bis 1981, ZARh Bestand A421.

¹⁸⁰² Vgl. Protokoll über die Beiratssitzung am 07.05.1976, ZARh A421/26.

¹⁸⁰³ Vgl. Kapitel 7.3.3.1 und 7.3.3.5.

betrug.¹⁸⁰⁴ Die ab 1975 regelmäßig hohen Forderungen an verbundene Unternehmen zeigen einen umfangreichen Absatz von Elan-Produkten an Konzernunternehmen, sowohl an die Wehrtechnik als auch an den Maschinenbau. *„Heutzutage gehört umso mehr Elektrotechnik zum Maschinenbau, je komplexer die Maschinenbauprodukte sind. Wir haben inzwischen unsere sämtlichen Maschinenbauschwestern, manche mehr und manche weniger regelmäßig, mit irgendwelchen unserer Produkte beliefert. Dabei spielt unsere Konzernzugehörigkeit durch Rabatte und Meistbegünstigung eine für beide Seiten vorteilhafte Rolle.“*¹⁸⁰⁵ Die hohen Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bei geringen langfristigen Verbindlichkeiten machen deutlich, dass sich Elan ganz überwiegend über die Rheinmetall-Berlin AG bzw. die Rheinmetall GmbH finanzierte.¹⁸⁰⁶ Auffällig und problematisch waren eine nahezu nicht vorhandene Liquidität und hohe Warenbestände, die immer auch das Risiko notwendiger Wertberichtigungen in sich tragen. Zudem war die Eigenkapitalausstattung sehr gering, sie deckte durchschnittlich nur 60% des Anlagevermögens.

1979 wurde die Elan Schaltelemente GmbH von der Rheinmetall-Berlin AG auf die Rheinmetall GmbH übertragen und zum 01.01.1981 wurde ein Ergebnisabführungsvertrag geschlossen. Es erfolgte eine konsequente Ausrichtung auf die Wehrtechnik und zum 01.01.1982 gingen alle Assets von Elan auf die Rheinmetall GmbH über und der Geschäftsbetrieb wurde in die Wehrtechnik eingegliedert. Elan wurde in eine Verwaltungsgesellschaft umgewandelt, die sich mit Vertriebsaufgaben sowie der Verwaltung der Grundstücke und Beteiligungen befaste.¹⁸⁰⁷

Die mit dem Erwerb von Elan verbundenen strategischen Zielsetzungen wurden nur in geringem Umfang erreicht. Zwar wurde das Programm um konventionelle elektrische Schaltgeräte erweitert, eine allerdings im Grunde überholte Technologie, deren langfristige Zukunftsaussichten zu optimistisch bewertet wurden. Es gelang die angestrebte Zusammenfassung aller zivilen Elektronikaktivitäten in Fertigung und Entwicklung unter dem Dach von Elan. Auch wurde eine flächendeckende Digitalisierung der Steuerungen für die Produkte des Rheinmetall-Maschinenbaus, die für diese ein wichtiges Differenzierungsmerkmal gewesen wäre, nicht erreicht. Nur ein Teil erreichte wurde das Ziel des Erwerbs einer leistungsfähigen Vertriebsorganisation. Elan verfügte zwar über einen Vertriebsapparat; dieser erwies sich aber für Aviatest, Brandau und Rheinmetall-Elektronik als völlig ungeeignet, weil er auf den Verkauf von Massenartikeln ausgerichtet war, und nicht auf den von anspruchsvoller Hochtechnologie. Diese Problematik erkannte man jedoch erst 1974 und führte daraufhin ein neues Vertriebskonzept ein.¹⁸⁰⁸ Auch die angestrebte wirtschaftliche Verwertung wehrtechnischer Entwicklungen im Zivilbereich stellte sich nicht ein, sondern es ergaben sich eher Synergien in umgekehrter Richtung: *„An der Front der sehr hektischen Entwicklung des zivilen elektronischen Marktes erwerben wir das Knowhow, das wir in der Wehrtechnik und auf dem Gebiet der Sonderelektronik benötigen. Gerade die Wehrtechnik erbringt alleine nicht die Kostendeckung für die freie Entwicklung und Konstruktion, die wir für sie benötigen. Und reine Entwicklungsaufträge haben wir vom Bund schon lange nicht mehr erhalten.“*¹⁸⁰⁹ Entgegen der strategischen Zielsetzungen des Rheinmetall-Konzerns und auch entgegen

¹⁸⁰⁴ Vgl. Berichte über die Prüfungen der Jahresabschlüsse, ZARH A421/100. 1979 wurde ein Verlust von 480 TDM und 1980 von 875 TDM übernommen.

¹⁸⁰⁵ Referat Elan-Geschäftsführer Peter Böse auf der Konzerntagung 1977, ZARH A421/22.

¹⁸⁰⁶ 1979 bestanden Verbindlichkeiten gegenüber der Rheinmetall-Berlin AG von 1,5 Mio. DM und gegenüber der Rheinmetall GmbH von 11 Mio. DM. Vgl. Protokoll über die Sitzung des Beirats am 20.03.1979, ZARH A421/42.

¹⁸⁰⁷ Vgl. ZARH A 421/78.

¹⁸⁰⁸ Vgl. Vortrag Peter Böse auf der Konzerntagung 1977, ZARH A421/22.

¹⁸⁰⁹ Vortrag Peter Böse auf der Konzerntagung 1977, ZARH A421/22.

der Entwicklung dieser Technologie im Allgemeinen entwickelte sich der Elektronikbereich bei Elan nicht erfolgreich, sondern blieb ein großer Verlustbringer. Das Unternehmen Elan, das im Rahmen einer Diversifikationsstrategie in den Zivilbereich erworben worden war, konnte über Jahre nur aufgrund des wirtschaftlichen Erfolgs seiner wehrtechnischen Produktion überleben. Da die Gesellschaft die Zielsetzungen im Zivilbereich nicht erreichen konnte, war ihre abschließende Eingliederung in die Wehrtechnik folgerichtig. In wirtschaftlicher Hinsicht war der Erwerb von Elan für Rheinmetall nicht erfolgreich. Für die Jahre von 1968 bis 1981 ergab sich ein Gesamtverlust von 8,6 Mio. DM.

7.3.3.4 Hottinger-Baldwin Messtechnik GmbH, Darmstadt (1973)

Im Juni 1973 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG zum Ausbau ihres Geschäftsbereiches Mess- und Regeltechnik nach Prüfung verschiedener Alternativen für einen Kaufpreis von 3,5 Mio. US-Dollar, entsprechend 9,1 Mio. DM, von der Baldwin-Lima-Hamilton Corporation (BLHC), Philadelphia, USA, eine 50%-Beteiligung an der Hottinger-Baldwin Messtechnik GmbH (HBM) in Darmstadt.¹⁸¹⁰ Die übrigen 50% wurden von der Carl Schenck Maschinenfabrik GmbH in Darmstadt gehalten, die auf ihr Vorkaufsrecht für den an Rheinmetall verkauften Anteil an HBM verzichtet und sich mit dieser Beteiligung einverstanden erklärt hatte.¹⁸¹¹ Rheinmetall hatte bereits seit 1969 Interesse an einer Beteiligung an HBM. Erste Verhandlungen waren 1971 durch das Bankhaus Hill, Samuels & Co. initiiert worden, das von BLHC mit der Suche nach einem Käufer für seine Anteile an HBM beauftragt worden war. HBM war mit Schenck organisatorisch und personell eng verbunden. Die Schenck GmbH hatte nach dem HBM-Gesellschaftsvertrag das alleinige Recht, die Geschäftsführer zu bestellen und zu entlassen, solange der Schenck-Anteil an HBM mindestens 50% betrug. Es bestand zeitweise sogar eine Personalunion von Geschäftsführern bei Schenck und HBM. Der Rheinmetall-Vorstand hatte diese Konstruktion durchaus als Problem erkannt, dem Aufsichtsrat gegenüber aber erklärt, diesen Nachteil für Rheinmetall „in kurzer Zeit auszuräumen“.¹⁸¹²

Vor dem Erwerb der Beteiligung hatte bereits die Rheinmetall-Tochter Aviatest versucht, eine Kooperation mit HBM zu begründen, was jedoch von Schenck unterbunden worden war. Der HBM-Mitgesellschafter Schenck war, im Gegensatz zu den Unternehmen, mit denen Rheinmetall sonst im Rahmen seiner zivilen Beteiligungen zu tun hatte, ähnlich wie Rheinmetall selbst, ein Großunternehmen mit einer Konzernstruktur, das seinerseits in eine große Konzernorganisation eingebunden war. Schenck setzte 1970 ca. 205 Mio. DM um und beschäftigte 4.100 Mitarbeiter. Zum Fertigungsprogramm gehörten u.a. Prüfstände für die KFZ-Industrie, Prüfeinrichtungen für Bauteile und Werkstoffe sowie Waagen und Transportanlagen.¹⁸¹³

Trotz der dominanten Position von Schenck bei HBM und trotz der bisher von diesem Mitgesellschafter gezeigten geringen Kooperationsbereitschaft wollte Rheinmetall-Vorstand F.W. Clauser

¹⁸¹⁰ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG vom 18.04.1973, ZARh A23/18. Für den Unternehmenswert von HBM hatte man zuvor eine Spanne von 18,5 bis 22,5 Mio. DM ermittelt. Damit lag der Kaufpreis knapp unter der ermittelten Untergrenze. Der Verkauf der Anteile durch BLHC erfolgte im Kontext der Auflösung aller industriellen Beteiligungen dieser Gesellschaft. Die Beteiligung hatte einen Nennwert von 1.930 TDM.

¹⁸¹¹ Für die Beteiligung gab es für BLHC verschiedene Alternativen und Schenck bevorzugte einen amerikanischen Erwerber, von man sich das Einbringen nutzbarer Knowhows versprach.

¹⁸¹² Schreiben von Hans Ulrich Gussmann an die Mitglieder des Aufsichtsrats vom 27.04.1973, ZARh A416/5.

¹⁸¹³ Vgl. Schreiben vom 21.10.1971, ZARh A416/18.

HBM nicht nur als Finanzbeteiligung betrachten. Er erwartete von der Beteiligung an HBM eine fruchtbare Wechselwirkung mit den Rheinmetall-Unternehmensbereichen Maschinenbau sowie Mess- und Regeltechnik. Bei einem Einstieg von Rheinmetall bei HBM müsse gemeinsam mit Schenck ein Konzept für ein partnerschaftliches Betreiben dieses Unternehmens gefunden werden.¹⁸¹⁴ Konkret versprach man sich bei Rheinmetall von dem Erwerb der Beteiligung an HBM einen Knowhow-Zuwachs im Konzern, der dem eigenen Messtechniksektor zu Gute kommen sollte. Zudem sollten erwartete Synergieeffekte in Bezug auf Forschung und Entwicklung sowie Programm und Vertrieb auch die Messtechnikunternehmen des Rheinmetall-Konzerns stärken. In der Vorlage für den Aufsichtsrat hieß es: *„Durch diesen Zukauf gewinnen wir im Unternehmensbereich Meß- und Regeltechnik auf der Grundlage der Aktivitäten der Tochtergesellschaften Elan und Aviatest eine wesentliche Stärkung des Produktions- und Umsatzpotenzials. Besonders erhalten wir echte Kompetenz auf diesem zukunftsorientierten, renditestarken Sektor.“*¹⁸¹⁵ Als Voraussetzung für die beabsichtige Erschließung von Synergiepotenzialen wurden die Koordination des Produktionsprogramms und der Vertriebswege von Elan und HBM genannt. In dem Anschreiben an die Aufsichtsratsmitglieder zum schriftlichen Beschlussverfahren für den Beteiligungserwerb warb der Aufsichtsratsvorsitzende Hans Ulrich Gussmann nachdrücklich für die Beteiligung: *„Durch diesen Erwerb kommt echte Kompetenz auf dem Gebiet der Meß- und Regeltechnik in die Rheinmetall-Gruppe. Ganz besonders verspreche ich mir einen günstigen Einfluß auf die Firmen Elan und Aviatest.“*¹⁸¹⁶ Kritisch hatte sich hingegen Aufsichtsrat Otto Kranzbühler im Vorfeld des Erwerbs geäußert. Er befürchtete aufgrund des gesellschaftsrechtlich festgeschriebenen besonderen Einflusses von Schenck auf HBM ein Übergewicht des Mitgesellschafters, das ihn an der Durchsetzbarkeit der Rheinmetall-Interessen zweifeln ließ. *„Zusammenfassend möchte ich sagen, dass ohne eine gewisse Verständigung mit Schenck mir der Erwerb der Baldwin-Beteiligung sehr risikoreich zu sein scheint“.*¹⁸¹⁷

HBM war in Deutschland Marktführer auf dem Sektor des elektronischen Messens mechanischer Größen wie Druck, Zug, Drehmoment, Dehnung, Weg und Schwingung, und bot hierfür ein umfassendes Programm für die gesamte Messkette an. Angeboten wurden Produkte zur Aufnahme einer mechanischen Größe, zur Umformung in elektrische Signale sowie zur Verstärkung und zur weiteren Verarbeitung dieser Signale, die, je nach Aufgabenstellung, angezeigt, registriert oder gespeichert bzw. zum Steuern oder Regeln weiterer Prozesse bereitgestellt wurden. Das Marktsegment „Messen mechanischer Größen“ bildete nach Einschätzung des Rheinmetall-Vorstands eine Marktlücke im Gesamtmarkt Messen und Regeln, in der die großen Anbieter kaum vertreten waren, und in der HBM eine führende Position einnahm. Zwischen den Programmen von HBM und Elan bestanden weite Überschneidungen. Elan war vor dem Beteiligungserwerb von der Konzernleitung beauftragt worden, seine Entwicklungstätigkeit am HBM-Programm zu orientieren. In qualitativer und preislicher Hinsicht waren Elan und HBM hingegen unterschiedlich positioniert.¹⁸¹⁸

HBM war 1950 als „Hottinger Meßtechnik“ von dem Diplomingenieur Karl Hottinger im bayerischen Vogtareuth gegründet worden. Hottinger, der als fachtüchtig und geschäftsgewandt galt, hatte während des Krieges die Messtechnik bei der Erprobungsstelle der Luftwaffe in Rechlin

¹⁸¹⁴ Vgl. Notiz vom 20.02.1973, ZARH A416/18.

¹⁸¹⁵ Vorlage an den Aufsichtsrat vom 18.04.1973, ZARH A416/73.

¹⁸¹⁶ Schreiben von Hans Ulrich Gussmann an die Mitglieder des Aufsichtsrats vom 27.04.1973, ZARH A416/5.

¹⁸¹⁷ Schreiben Otto Kranzbühler vom 13.03.1973, ZARH A416/5.

¹⁸¹⁸ Die Produkte von Elan waren teurer als die von HBM und man strebte kleinere Absatzmengen an.

geleitet.¹⁸¹⁹ Das Unternehmen expandierte rasch und für die Finanzierung des wachsenden Geschäftsumfangs benötigte Hottinger bald zusätzliches Kapital und suchte hierfür einen externen Partner, den er 1955 mit der Carl Schenck Maschinenbaufabrik in Darmstadt fand. Hottinger wurde in eine GmbH umgewandelt, zog nach Darmstadt um, und Schenck übernahm alle Gesellschaftsanteile. 1963 schloss Hottinger mit BLHC eine Lizenzvereinbarung zur Herstellung von Dehnungsmessstreifen.¹⁸²⁰ Über diesen Kontakt wurde BLHC als weiterer Gesellschafter gewonnen. BLHC brachte zusätzliches Kapital in Höhe des bisherigen Stammkapitals von 1.930 TDM ein und erwarb so eine 50%-Beteiligung. Die Firma wurde in Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH umgewandelt. HBM wuchs weiter und errichtete 1964 ein neues Werk in Darmstadt. Das technische Niveau bei HBM entsprach internationalem Standard. Das Unternehmen verfügte über moderne Fertigungsanlagen, Gebäude und Produktion waren rationell eingerichtet. Es bestanden eine umfassende Vertriebsorganisation im Inland sowie Vertretungen in allen westeuropäischen Ländern und in Übersee (u.a. USA, Südamerika, Japan). Zum Zeitpunkt der Rheinmetall-Beteiligung beschäftigte HBM ca. 500 Mitarbeiter. Die wirtschaftlichen Verhältnisse waren außerordentlich gut. Die Umsätze betrugen seit 1970 zwischen 27 und 35 Mio. DM, der Gewinn vor Steuern lag zwischen 3,6 und 3,9 Mio., und es wurden Umsatzrenditen zwischen 11,5 und 13% bzw. Eigenkapitalrenditen zwischen 27 und 33% erwirtschaftet. Infolge einer zurückhaltenden Ausschüttungspolitik verfügte HBM über eine sehr gute Eigenkapitalausstattung: das Eigenkapital deckte das Anlagevermögen vollständig und zudem noch 40% des Umlaufvermögens.¹⁸²¹ Unternehmensgründer Karl Hottinger gehörte der Geschäftsführung von HBM bis zu seinem altersbedingten Ausscheiden 1976 an.

Von zentraler strategischer Bedeutung für Rheinmetall war neben einem Knowhow-Transfer die Abstimmung mit HBM bezüglich der Programmüberscheidungen mit Elan. Diesbezügliche Gespräche mit HBM bzw. Schenck wurden im August 1973 aufgenommen, gestalteten sich aber wegen äußerst unterschiedlicher Positionen bzw. Erwartungshaltungen schwierig.¹⁸²² Während HBM erwartet hatte, dass der im direkten Wettbewerb stehende Produktbereich Brandau Messtechnik (elektrisches Messen mechanischer Größen) bei Elan aufgegeben werde, wollte Rheinmetall diesen auch weiterhin im Elan-Programm belassen, dabei jedoch die Programme beider Unternehmen stärker voneinander abgrenzen und ihre unterschiedlichen Schwerpunkte im Rahmen einer Kooperation nutzen. Als Teil einer solchen Kooperation sollte Elan Messwertnehmer, die als Handelsware zugekauft wurden, künftig von HBM beziehen. Der Gegenvorschlag von HBM sah vor, das Komponentengeschäft vollständig bei HBM zu konzentrieren und Elan das deutlich kleinere Anlagengeschäft zu überlassen. Da dieser Vorschlag eine massive Verkleinerung des Brandau-Programms bei Elan bedeutet hätte und Rheinmetall im Gegenteil dessen Umsatzvolumen erheblich, nämlich von 2 Mio. auf 10 Mio. DM, ausweiten wollte, lehnte Rheinmetall ihn ab und die Gespräche wurden ergebnislos vertagt.¹⁸²³

Im Frühjahr 1974 stellten die Gesellschafter fest, dass eine Programmbereinigung zwischen Elan und HBM und ein gemeinsamer Vertrieb noch nicht erreichbar waren und beide Unternehmen

¹⁸¹⁹ Vgl. Bericht der Auskunftstei Schimmelpfennig vom 10.11.1970, ZARH A416/14.

¹⁸²⁰ Das am 08.02.1963 mit BLHC abgeschlossene „licence and technical assistance agreement“ wurde zum 31.12.1972 beendet. Vgl. HBM-Jahresabschluss 1973, ZARH A416/7.

¹⁸²¹ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG vom 18.04.1973, S. 8f., ZARH A23/18.

¹⁸²² Vgl. Schreiben von Rheinmetall an Hottinger vom 14.06.1973, ZARH A416/5.

¹⁸²³ Vgl. Kooperationsvorstellungen zwischen Hottinger und Elan, Besuchsbericht, 31.08.1973 ZARH A416/16.

zunächst getrennt und mit „*begrenzter Konkurrenz*“ weiter arbeiten sollten.¹⁸²⁴ Dennoch strebte Rheinmetall an, die Wettbewerbssituation innerhalb der nächsten fünf Jahre zu überwinden und an ihre Stelle eine Kooperation in Bezug auf Programm und Entwicklung treten zu lassen. Nach den Rheinmetall-Vorstellungen sollte HBM seine Programmbreite und -tiefe zu Lasten seines Gesellschafters Schenck, der ebenfalls auf dem Markt des elektrischen Messens mechanischer Größen aktiv war, ausbauen, jedoch nicht in andere Bereiche der Messtechnik diversifizieren. Elan sollte sich aus diesem Markt schrittweise zurückziehen bzw. auf Nischenprodukte mit geringer Stückzahl beschränken und zum Ausgleich für den damit verbundenen Umsatzrückgang Geräte zur elektronischen Messung von nichtmechanischen Größen wie Wärme oder chemisch-physikalische oder kernphysikalische Größen sowie Geräte zum elektronischen Steuern und Regeln anbieten. Hierfür sollte HBM Unterstützung durch Knowhow-Vermittlung oder Lizenzvergabe leisten. Die beiden Mutterkonzerne Rheinmetall und Schenck sollten jegliche Produktion für die von HBM und Elan bearbeiteten Märkte einstellen und die entsprechenden Produkte bei HBM und Elan beziehen. Elan und HBM sollten parallele Entwicklung und Fertigung vermeiden und sich gegenseitig für ihre jeweiligen Programme Geräte und Bauteile sowie Rechte und Lizenzen zur Verfügung stellen. Sie sollten zudem gemeinsame Vertriebswege nutzen, sofern die Programme dieses erlaubten, und sich gegenseitig Kapazitätshilfe leisten.¹⁸²⁵ Schenck erklärte zwar sein Einverständnis mit dieser grundsätzlichen Ausrichtung von HBM und Elan, verfolgte aber in einigen Punkten andere, von der Rheinmetall-Konzeption abweichende Vorstellungen. So sollte die Hauptaufgabe von HBM nicht nur im elektronischen Messen mechanischer Größen bestehen, sondern auch die Verarbeitung der erfassten Messwerte in Steuer- und Regeleinrichtungen umfassen. Bei Elan hingegen sollte der Programmbereich Messautomatik auslaufen. Zudem war Schenck nicht bereit, wie von Rheinmetall gefordert, den eigenen Wettbewerb gegenüber HBM -Schenck produzierte selbst mit Knowhow von HBM Messdosen und elektronische Bauteile - einzustellen. Der Tochtergesellschaft aber untersagte man, an Wettbewerber von Schenck zu liefern.¹⁸²⁶ Insgesamt wollte Schenck mit Rheinmetall bei der Betreuung von HBM partnerschaftlich zusammenarbeiten, dabei sollten aber die „*bestehenden besonderen Verbindungen und engen Verzahnungen*“ von HBM und Schenck erhalten bleiben.¹⁸²⁷ Rheinmetall hingegen erwartete von Schenck, bei HBM die gleichen Konditionen und Möglichkeiten eingeräumt zu bekommen, die Schenck gewährt wurden. Außerdem beklagte man bei Rheinmetall unfreundliches Marktverhalten von HBM wie etwa Diffamierungen von Elan bei Kunden oder die Streichung von bislang gewährten Rabatten beim Bezug von Bauteilen.

Im März 1975 später beklagte sich HBM in einer Aufsichtsratssitzung über verstärkte Wettbewerbsaktivitäten von Elan. Rheinmetall-Vorstand Clauser bestätigte, dass die Mess- und Regeltechnik bei Rheinmetall ausgeweitet werde. Solange es keine Absprachen zwischen Elan und HBM gebe, werde Elan alle sich bietenden Marktchancen wahrnehmen. Allerdings sollten die Gespräche über eine mögliche Zusammenarbeit zwischen Elan und HBM wieder aufgenommen werden.¹⁸²⁸ Auch 1976 bestand zwischen Elan und HBM weiterhin ein intensiver Wettbewerb. HBM warf Rheinmetall vor, dass Elan einen Preiskampf gegen HBM führe und damit letztlich die Preise verderbe. Rheinmetall-Vorstand Gripp bestritt, dass Elan eine gezielte Preiskampfpolitik

¹⁸²⁴ Vgl. Besprechung zwischen Rheinmetall und Schenck vom 18.03.1974, ZARH A 416/4.

¹⁸²⁵ Vgl. Zusammenarbeit mit Elan - langfristiges Konzept, Notiz vom 29.01.1974, ZARH A416/18 und Vermerk zur Programmabstimmung HBM und Elan vom 11.02.1974, ZARH A416/4.

¹⁸²⁶ Vgl. Stichpunkte zum Gespräch mit Schenck am 04.03.1974, ZARH A416/4.

¹⁸²⁷ Vgl. Richtlinien für die Zusammenarbeit Rheinmetall-Schenck-HBM, mit Schreiben vom 08.03.1974, ZARH A416/4.

¹⁸²⁸ Vgl. Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 04.03.1975, ZARH A416/4.

gegenüber HBM betreibe, und sprach sich gegen einen Wettbewerb von Unternehmen der gleichen Gruppe in gleichen Märkten aus.¹⁸²⁹ Im gleichen Jahr findet sich mit der Feststellung des Rheinmetall-Aufsichtsrats, Hottinger müsse als Finanzbeteiligung betrachtet werden, ein erster Hinweis darauf, dass Rheinmetall seine strategische Zielsetzung bezüglich HBM relativierte.¹⁸³⁰

Die unterschiedlichen Vorstellungen, Interessenlagen und Erwartungshaltungen der Gesellschafter Rheinmetall und Schenck hinsichtlich der Zusammenarbeit und der mit der Beteiligung an HBM verbundenen Zielsetzungen bestanden während der gesamten Dauer der Rheinmetall-Beteiligung fort.¹⁸³¹ Rheinmetall ging unbeschadet der Regelungen hinsichtlich der Geschäftsführerbestellung von einer „*partnerschaftlichen Gleichgewichtigkeit*“ in den Beziehungen beider Gesellschafter zueinander und zu HBM aus und strebte dennoch eine Integration von HBM in den Rheinmetall-Geschäftsbereich Mess- und Regeltechnik an. Nur unter der Voraussetzung einer solchen Integration war man bereit, auf den Ausbau des Brandau-Programms bei Elan zu verzichten, das mit HBM im Wettbewerb stand. Rheinmetall versuchte von Beginn seiner Beteiligung an, diese Ziele zu erreichen, was jedoch trotz intensiver mehrjähriger Verhandlungen und Auseinandersetzungen mit Schenck nicht gelang; die Konkurrenzsituation zwischen Elan und HBM blieb bestehen. Ende 1977 kam es zu einem offenen Konflikt, in dem Schenck und HBM Rheinmetall vorwarfen, früher gegebene Zusagen nicht eingehalten und interne Informationen von HBM an den Konkurrenten Elan weitergegeben zu haben. Außerdem wiederholte HBM gegenüber Rheinmetall den Vorwurf, dass Elan die Preise von HBM systematisch unterbiete, was Rheinmetall zurückwies. Es sei lediglich in einem Fall möglich gewesen, einem Kunden ein besonders günstiges Angebot für einen neuen Artikel zu machen. Keinesfalls aber würden für bestehende Artikel überhöhte Rabatte gewährt. Auf der anderen Seite lehnte es HBM ab, Elan mit Messwertaufnehmern zu beliefern, da man grundsätzlich nicht an Wettbewerber verkaufe. Rheinmetall forderte hingegen die Lieferung der Messwertaufnehmer zu den gleichen Konditionen wie für Schenck und drohte für den Fall einer weiteren Lieferverweigerung an, die eigene Produktion von Messwertaufnehmern auszuweiten. Die von Rheinmetall gewünschte Nutzung der HBM-Vertriebsstrukturen für Elan-Produkte wurde von HBM abgelehnt. HBM hielt den Rheinmetall-Ansprüchen auf gleichberechtigte Kooperation entgegen, dass bei den Verhandlungen über den Erwerb der Beteiligung die besonderen Beziehungen zwischen HBM und Schenck sowie der Führungsanspruch Schencks von Rheinmetall anerkannt worden seien. Zudem habe HBM Ausführungen von Rheinmetall-Vorstand Clauser dahingehend verstanden, dass Rheinmetall das direkte Konkurrenzverhältnis zwischen HBM und Elan beenden und dass die Unternehmen des Rheinmetall-Konzerns zudem in erheblichem Umfang Produkte von HBM beziehen würden. Die von Rheinmetall geforderte Integration von HBM in den Rheinmetall-Konzern habe niemals zur Diskussion gestanden. Auch die Erwartungen, die Schenck mit der Beteiligung Rheinmetalls bei HBM verbunden hatte, erfüllten sich nicht. Weder konnte technisches Knowhow aus der Wehrtechnik genutzt werden, noch gelang es, HBM-Produkte in nennenswerten Umfang an Unternehmen aus dem Rheinmetall-Konzern zu verkaufen.

Die wirtschaftliche Entwicklung von HBM während der Zeit der Rheinmetall-Beteiligung verlief außerordentlich positiv, wenngleich auch HBM unter einer zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs und ungünstigen Währungsparitäten insbesondere von DM und US-Dollar zu

¹⁸²⁹ Vgl. Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 02.11.1976, ZARH A416/4.

¹⁸³⁰ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 27.04.1976, ZARH A23/158.

¹⁸³¹ Vgl. Bericht über einen Besuch bei Hottinger vom 23.12.1977, ZARH A416/4.

leiden hatte.¹⁸³² Das Produktionsprogramm, das beständig weiterentwickelt und aktualisiert wurde, war am Markt sehr erfolgreich; die Umsätze wuchsen bei einem Exportanteil von ca. 35% und einem erfolgreichen Ostblockgeschäft stetig und verdoppelten sich innerhalb von sechs Jahren. Auch die ausländischen Tochtergesellschaften in Österreich und den USA entwickelten sich sehr positiv. Die ständige Geschäftsausweitung führte 1977 zu einem Engpass bei den Fertigungskapazitäten, in dessen Folge sich die Lieferzeiten deutlich erhöhten und Aufträge in Höhe von ca. 5 Mio. DM verloren gingen. HBM investierte darauf erheblich in den Ausbau der Fertigungskapazität. Dieser Ausbau, der ein Produktionsvolumen von 100 Mio. DM ermöglichte, wurde Mitte 1979 abgeschlossen und die Lieferbereitschaft normalisierte sich im Frühjahr 1980.¹⁸³³

HBM erwirtschaftete durchgängig erhebliche und in der Tendenz steigende Gewinne, die Eigenkapitalrendite betrug durchschnittlich 23%. Obwohl regelmäßig Dividenden in Millionenhöhe ausgeschüttet wurden, konnte das Eigenkapital durch thesaurierte Gewinnanteile mehrfach erhöht werden. Zudem wurden 1973 und 1974 Stammkapitalerhöhungen aus Gesellschaftsmitteln vorgenommen. Ein stetiges und erhebliches Wachstum erfuhren auch die Bilanzsumme und das Anlagevermögen. Dabei war die Kapitalstruktur günstig: das Anlagevermögen war stets vollständig durch Eigenkapital gedeckt. 1982 betrug das Stammkapital von HBM 20 Mio. DM und die freie Rücklage belief sich auf 7,6 Mio., so dass ein Eigenkapital von 27,6 Mio. vorhanden war.¹⁸³⁴

Tabelle 7.3.3.4: Entwicklung der Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH¹⁸³⁵
(Wertangaben in TDM)

	<u>1971/72</u>	<u>1972/73</u>	<u>1973/74</u>	<u>1974/75</u>	<u>1975/76</u>	<u>1976/77</u>	<u>1977/78</u>	<u>1978/79</u>
Bilanzsumme	21.488	23.858	28.622	28.560	30.623	33.709	42.332	47.295
Stammkapital	3.880	3.880	10.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Eigenkapital	12.976	14.057	14.067	14.950	15.879	15.879	18.379	20.380
Anlagevermögen	8.387	8.912	19.374	12.329	12.315	13.438	17.856	20.275
Umsatz	30.937	34.793	38.991	42.472	44.668	55.148	61.955	72.050
Ergebnis nach Steuern	k.A.	2.581	893	3.449	1.325	5.533	6.604	7.129
Dividende	388	1.500	2.100	2.520	4.520	3.000	4.600	k.A.
Mitarbeiter	482	497	521	512	521	566	626	671

Damit war die Beteiligung an HBM für Rheinmetall in finanzieller Hinsicht sehr erfolgreich. Von 1974 bis 1981 konnte der Konzern eine Dividende von durchschnittlich ca. 2,9 Mio. DM pro Jahr

¹⁸³² Die Veränderung der Währungsparität bedeutete für 1978 und 1979 eine Preissteigerung gegenüber dem US-Wettbewerb von jeweils ca. 7%. Vgl. Aufsichtsratssitzungen vom 30.10.1978 und 06.11.1979, ZARH A 416/21.

¹⁸³³ Vgl. Aufsichtsratssitzungen vom 30.10.1978, 06.11.1979 und 13.03.1980, ZARH A 416/21. Hinweise darauf, dass man Kapazitätshilfe aus dem Rheinmetall-Konzern in Anspruch genommen hätte, finden sich nicht.

¹⁸³⁴ Vgl. Beschluss über die Veräußerung der Beteiligung an der Hottinger Baldwin Meßtechnik GmbH, ZARH A416/5.

¹⁸³⁵ Vgl. Jahresabschlüsse der Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH, ZARH A416/7-13. HBM hatte ein abweichendes Geschäftsjahr vom 01.10. bis 30.09. Die Werte für die Dividendenzahlungen weichen von den Angaben zu den Beteiligungserträgen in den Abschlussberichten der Rheinmetall-Berlin AG (vgl. ZARH, Bestand A21) ab.

vereinnahmen.¹⁸³⁶ 1979/80 betrug der Gewinn von HBM 8.295 TDM und die Dividende 5.500 TDM, und auch in den beiden Folgegeschäftsjahren wurden erhebliche Gewinne erwirtschaftet und Dividenden von insgesamt jeweils 5.000 TDM ausgeschüttet. Wegen des guten Geschäftsverlaufes kam es in mehreren Jahren sogar zur Zahlung von Prämien an die Mitarbeiter.¹⁸³⁷

Die mit der Beteiligung verbundenen strategischen Zielsetzungen wurden hingegen nicht erreicht. Weder erfolgte ein Knowhow-Transfer, noch wurden Programm und Vertrieb von Elan und HBM koordiniert. Nachdem die Rheinmetall-Berlin AG nach mehreren Jahren vergeblichen Bemühens hatte erkennen müssen, dass sie ihre strategischen Interessen in Bezug auf HBM wegen der gesellschaftsvertraglich festgeschriebenen unternehmerischen Führung durch den Mitgesellschafter Schenck nicht durchsetzen konnte und zudem Geld brauchte, um den für die Reorganisation ihrer Finanzbeteiligungen bestehenden Finanzbedarf zu decken, verkaufte sie zum 31.12.1982 ihre Stammanteile an HBM im Nennwert von 10 Mio. DM je zur Hälfte an Schenck und die Berliner Handels- und Frankfurter Bank. Der Erlös betrug 34 Mio. DM, so dass sich durch den Verkauf nach Abzug des bilanzierten Beteiligungsbuchwertes von 9,1 Mio. ein Buchgewinn von knapp 25 Mio. DM ergab.¹⁸³⁸ Zusammen mit den erhaltenen Dividenden hatte Rheinmetall mit seiner Beteiligung an HBM innerhalb von 10 Jahren knapp 44 Mio. DM verdient.

Wie bereits die Einschätzung von Otto Kranzbühler vor dem Erwerb der Beteiligung deutlich macht, war das Scheitern der Rheinmetall-Berlin AG in Bezug auf ihre strategischen Ziele bei HBM vorhersehbar. Diese Ziele konnten gegen die unternehmerische Führung durch die Schenck GmbH, einem durchaus selbstbewusst auftretenden Großunternehmen, nicht durchgesetzt werden. Über die unterschiedlichen und letztlich unvereinbaren Positionen der beiden HBM-Gesellschafter hätte aber frühzeitig Klarheit bestehen müssen und auch können, wenn man vor dem Beteiligungserwerb klare und eindeutige Absprachen getroffen hätte.¹⁸³⁹ Die vor dem Erwerb getroffenen Vereinbarungen waren aber nur sehr oberflächlich und ließen große Interpretationsspielräume zu. Mangelhafte Sorgfalt bei den Abstimmungen mit Schenck vor dem Beteiligungserwerb und sicherlich auch eine gewisse Naivität bei Rheinmetall bezüglich der Durchsetzbarkeit seiner Interessen gegenüber dem Mitgesellschafter führten dazu, dass bei allen wirtschaftlichen Erfolgen die strategischen Zielsetzungen nicht erreicht wurden.

7.3.3.5 Nieberding & Co. GmbH, Neuss (1975)

Im Mai 1975 erwarb die Rheinmetall-Berlin AG von der Bendix International Finance Corporation in Southfield, Michigan, USA, alle Geschäftsanteile des Neusser Unternehmens Nieberding & Co. GmbH zu einem Preis von 1.000 TDM.¹⁸⁴⁰ Das am 01.03.1963 von Alfred Pierburg und Otto

¹⁸³⁶ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Revisionsberichte 1974 bis 1981, ZARH A21/1 ff.

¹⁸³⁷ So wurde 1976/77 ein Betrag von 500 TDM als Prämie an die Mitarbeiter ausgeschüttet. Vgl. ZARH A416/27.

¹⁸³⁸ Vgl. Beschluss über die Veräußerung der Beteiligung an der Hottinger Baldwin Meßtechnik GmbH, ZARH A416/5 und Übertragung der Anteile an der Hottinger Baldwin Meßtechnik GmbH an die Carl Schenck AG und an die Berliner Handels- und Frankfurter Bank, Urkunde vom 29.12.1982, ZARH A416/6.

¹⁸³⁹ Rheinmetall hatte seinen Standpunkt anlässlich der Verkaufsgespräche nur kurz skizziert, eine detaillierte Erläuterung fand erst im Rahmen der Kooperationsgespräche im August 1973 statt. Vgl. Kooperationsvorstellungen zwischen HBM und Elan, Besuchsbericht 31.08.1973 ZARH A416/16.

¹⁸⁴⁰ Ein Gutachter hatte einen Unternehmenswert von 850 TDM ermittelt. Nachdem Bendix zunächst 2.500 TDM gefordert hatte, einigte man sich auf 1.000 TDM. Vgl. auch Überlegungen zum Unternehmenswert, Vermerk vom 21.11.1974, ZARH B5315/30. Die Firma war Rheinmetall von der Bendix Corporation angeboten worden. Zwischen beiden Unternehmen bestand eine Verbindung über eine Geschäftsbeziehung zwischen Nieberding und der Rheinme-

Nieberding in Neuss gegründete Unternehmen, mit dem die Rheinmetall GmbH bei der Beschaffung von Messgeräten für den eigenen Bedarf und bei der Zusammenarbeit im Anlagengeschäft gute Erfahrungen gemacht hatte, stellte pneumatische und elektronische Messwertumformer und Messeinrichtungen für die Ermittlung von Längen und Durchmessern sowie von Oberflächenkonturverläufen von Werkstücken her und war in der Einschätzung des Rheinmetall-Managements ein führender Anbieter von pneumatischen Feinmessgeräten. Zudem verfügte Nieberding über ein komplettes Programm von Messgeräten für alle Aufgaben der Längenmesstechnik. Einen wesentlichen Teil des Nieberding-Programms bildeten Prüf- und Messgeräte für die Automobilindustrie, z.B. zum Prüfen von Pleueln, Kolben, Bohrungen, Zylinderköpfen, Ventilen, Nocken- und Kurbelwellen sowie zum Messen von Achsabständen. Zudem stellte Nieberding Messgeräte für die Wälzlagerindustrie und Windkanalanlagen her. Hauptabsatzmarkt mit einem Umsatzanteil zwischen 50 und 70% war die Automobilindustrie. Nach Auffassung des Rheinmetall-Vorstands stellte dieses Programm eine sinnvolle und konsistente Ergänzung des Programms von Aviatest dar. *„Aviatest liefert Leistungs- und Funktionsprüfstände und steht damit wie Nieberding im Dienste der Qualitätskontrolle in gleichen Märkten. ... Aviatest und Nieberding bedienen mit ihrem Spezialitätenprogramm einen sich ausweitenden Markt und haben im Augenblick einen Jahresumsatz von ca. 15 Mio. DM“*¹⁸⁴¹ Sowohl bei den Messanlagen von Nieberding als auch bei den Prüfständen von Aviatest handelte es sich um Einzelstücke, die nach individueller Planung in Zusammenarbeit von Ingenieuren verschiedener Fachgebiete nur einmal in dieser Form gefertigt wurden. Die Fertigungen beider Unternehmen waren so ausgestattet, dass ein wechselseitiger Kapazitätsausgleich möglich war. Die Zusammenarbeit mit Nieberding ermöglichte damit, die erheblichen Schwankungen der Auslastungs- und Ertragslage, denen Aviatest als ein Lieferant großer Prüfstände strukturell ausgesetzt war, zu stabilisieren. Durch den Erwerb von Nieberding sollten ferner das Knowhow von Aviatest, insbesondere im Anlagenbau, auf breiterer Basis vermarktet und für Aviatest neue Märkte erschlossen werden, da man in dem klassischen Zielmarkt des Unternehmens, der Luftfahrttechnik, keine weiteren Umsatzsteigerungen für möglich hielt. Ein möglicher neuer Zielmarkt war die Automobilindustrie, ein Markt, auf dem Nieberding bereits etabliert war. Die Vermarktung beider Programme sollte über eine einheitliche Vertriebsorganisation erfolgen. Nach dem Erwerb von Nieberding sollten beide Unternehmen verschmolzen werden, um Rationalisierungseffekte bei Entwicklung, Produktion und Verwaltung sowie bei der Raumnutzung zu erzielen und mit einem abgestimmten Gesamtprogramm erfolgreicher am Markt aufzutreten zu können.¹⁸⁴² *„Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Zusammengehen die Möglichkeit bringt, produktionstechnische, kontrolltechnische, administrative und räumliche Einsparungen vorzunehmen, daß eine Belebung des Vertriebs und eine Vergrößerung der Fertigungstiefe bei Aviatest erreicht wird, und dass die Erfahrungen von Aviatest beim Anlagenbau auch von Nieberding nutzbar gemacht werden können.“*¹⁸⁴³ Diese Fusion sollte der erste Schritt einer angestrebten gesellschaftsrechtlichen Integration der Mess- und Regeltechnik im Rheinmetall-Konzern sein. Weitere Schritte sollten die Verschmelzung von Aviatest/Nieberding mit Elan sowie die Begründung einer Zusammenarbeit mit der Beteiligungsgesellschaft HBM sein. So sollten das Programm der Mess- und Regeltechnik erweitert und

tall GmbH. Vgl. im Folgenden auch Vorlage für den Aufsichtsrat zum Erwerb der Firma Nieberding vom 18.02.1975, ZARH A23/18.

¹⁸⁴¹ Rheinmetall Berlin AG: Pressemitteilung vom 26.05.1975, ZARH B5315/16.

¹⁸⁴² Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Pressemitteilung vom 26.05.1975, ZARH B5315/16.

¹⁸⁴³ Vorlage für den Aufsichtsrat zum Erwerb einer 100%-Beteiligung an der Firma Nieberding & Co. vom 18.02.1975, ZARH A23/18.

verbessert und so Umsatzsteigerungen generiert werden.¹⁸⁴⁴ Ein vor dem Erwerb im Auftrag von Rheinmetall an der Universität Stuttgart erstelltes Marktgutachten bewertete die Zukunftsaussichten für den Markt der pneumatischen Messinstrumente und insbesondere für die Produkte von Nieberding positiv und die geplante Zusammenarbeit von Nieberding mit Aviatest als chancenreich.¹⁸⁴⁵ Die Produktion von Nieberding war in bei Pierburg angemieteten, für eine moderne Fertigung wenig geeigneten Räumen untergebracht. Sie bestand aus einer Dreherei, einer Fräseerei und einer Schleiferei sowie aus Härtereier und Endmontage. Numerisch gesteuerte Maschinen waren nicht vorhanden. Es existierte auch keine eigene Entwicklung, da die Entwicklungsarbeiten beim Lizenzgeber Bendix erfolgten.¹⁸⁴⁶ Das Stammkapital von Nieberding betrug 1.250 TDM¹⁸⁴⁷ und das Unternehmen beschäftigte 125 Mitarbeiter.

Die wirtschaftliche Lage bei Nieberding war zum Zeitpunkt des Erwerbs durch Rheinmetall kritisch.¹⁸⁴⁸ Der Umsatz war von 8,4 Mio. 1971 auf 7,7 Mio. 1974 zurückgegangen. Zwar waren an Stelle der deutlichen Verluste der Jahre 1970/71¹⁸⁴⁹ (406 TDM) und 1971/72 (1.080 TDM) in den Folgejahren leichte Gewinne erwirtschaftet worden (107,3 TDM in 1972/73 und 57,6 in 1973/74), doch die Ertragskraft des Unternehmens blieb völlig unbefriedigend, zumal die geringen Gewinne noch wegen unterlassener Pensionsrückstellungen nach unten korrigiert werden mussten. Der Marktanteil von Nieberding war nach Einschätzung von Rudolf Nieberding schwer abzuschätzen, in jedem Fall aber eher klein. Für den Bereich der dimensionellen Messgeräte (pneumatisch und elektronisch) wurde er auf 15% geschätzt. Es bestand ein starker Wettbewerb durch eine Vielzahl kleiner Konkurrenten; der stärkste Wettbewerber war die Feinprüf GmbH in Göttingen. Ausländische Wettbewerber, insbesondere aus Frankreich, Großbritannien und Italien, betrieben zudem einen intensiven Preiswettbewerb.¹⁸⁵⁰ Nach einer im Januar 1975 erstellten Stärken- und Schwächenanalyse war Nieberding der führende Anbieter auf dem Sektor des pneumatischen dimensionellen Messens, verfügte über gute Mitarbeiter und war anerkannter Spezialist für individuelle Problemlösungen. Außerdem nahm Nieberding die Fertigungsüberwachung bereits mit EDV vor und verfügte über eine ausgefeilte Kostenrechnung. Als Stärke war ferner zu bewerten, dass Nieberding über einen bis 1981 laufenden Lizenzvertrag mit dem US-Marktführer Bendix verfügte. Diesen Stärken standen allerdings erhebliche Schwächen gegenüber. So war Nieberding unterkapitalisiert und hatte hohe Fixkosten. Das Marketing und die Entwicklungskapazität waren mangelhaft, der Vertrieb wies Schwächen auf und das Programm bedurfte einer Erweiterung auf Funktionsprüfstände und Koordinatenmessgeräte. Die Zukunftsaussichten des Programms wurden kritisch bewertet: Das pneumatische Messen habe nur noch Überlebenschancen als Nischenprodukt, die Zukunft gehöre zweifellos dem elektronischen Messen.¹⁸⁵¹ Das Nieberding-Programm war also zum Zeitpunkt des Erwerbs durch Rheinmetall technisch im Grunde veraltet, und dieser Umstand war dem Rheinmetall-Management bekannt. In einer Aufsichtsratssitzung im April 1975 wurde festgestellt, dass ein Verdrängungs-

¹⁸⁴⁴ Vgl. ZARH B5315/21. Zu den Planungen einer Zusammenführung von Aviatest-Nieberding und Elan vgl. Kapital 7.3.3.3.

¹⁸⁴⁵ Vorlage für den Aufsichtsrat zum Erwerb einer 100%-Beteiligung an der Firma Nieberding & Co. vom 18.02.1975, ZARH A23/18.

¹⁸⁴⁶ Nieberding war Lizenznehmer von Bendix und verfügte über die exklusiven Vermarktungsrechte in der Bundesrepublik und Westberlin.

¹⁸⁴⁷ Vgl. Kaufvertrag vom 15.05.1975, ZARH B5315/21.

¹⁸⁴⁸ Vgl. im Folgenden Überlegungen zum Unternehmenswert, Vermerk R. Ziehm vom 21.11.1974, ZARH B5315/30.

¹⁸⁴⁹ Nieberding hatte bis 1975 ein vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr.

¹⁸⁵⁰ Vgl. Vermerk Rudolf Nieberding vom 30.05.1975, ZARH B5315/16.

¹⁸⁵¹ Vgl. Nieberdings & Co. GmbH, Stärken- und Schwächenanalyse, Januar 1975, ZARH B 5315/31.

wettbewerb elektronischer Messverfahren gegenüber den pneumatischen bereits zwei Jahre zuvor begonnen habe und die Elektronik das System der Zukunft sei.¹⁸⁵²

Trotz dieser Lage erwartete Rheinmetall steigende Umsätze und moderate aber beständige Gewinne. Der Umsatz sollte bis 1979 von knapp 8 Mio. auf fast 13 Mio. steigen und die jährlichen Gewinne wurden mit 170 bis 250 TDM angenommen. Im September 1975 brach der Auftragseingang weiter ein. Rudolf Nieberding teilte mit: „*Das Loch ist, wie erwartet, da, nur ein leichter Lichtblick im Export erkennbar.*“¹⁸⁵³ Es entstand eine Unterdeckung in Höhe von 250 TDM, in deren Folge verschiedene Kostensenkungsmaßnahmen ergriffen und die Vertriebsaktivitäten intensiviert wurden. Zudem bat Nieberding um kurzfristige Unterstützung durch den Mutterkonzern durch Vergabe von Unteraufträgen von Schwestergesellschaften.¹⁸⁵⁴ Da sich die Automobilindustrie, der wesentliche Abnehmer mit einem Umsatzanteil zwischen 50 und 70%, in einer massiven Absatzkrise befand, war aber mit einer weiteren Verschärfung der negativen Entwicklung zu rechnen.

In dieser schwierigen Situation begann Rheinmetall 1976 mit der Fusion von Aviatest und Nieberding. Die Aviatest GmbH übertrug ihr gesamtes Vermögen mit allen Aktiva und Passiva auf Nieberding. Durch diese Einbringung wurde das Stammkapital auf 1.500 TDM erhöht, wovon die Rheinmetall-Berlin AG 1.250 TDM und die Aviatest GmbH 250 TDM hielten. Der Fusionsprozess wurde jedoch Mitte 1976 abgebrochen, nachdem sich herausstellte hatte, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Fusion beider Unternehmen, entgegen der bisherigen Einschätzung, nicht vorlagen und zudem die im Wesentlichen durch Nieberding verursachten Verluste ein für Rheinmetall nicht mehr akzeptables Maß erreicht hatten. Der erhebliche Ertragsverfall ließ es sinnvoll erscheinen, die Verantwortung für die Geschäftspolitik und das Ergebnis beider Unternehmen wieder voneinander zu trennen. Produkte und Märkte der beiden Unternehmen waren zu unterschiedlich, um integrationsfähig zu sein.

Für eine erfolgreiche Fusion wäre u.a. eine breite Überschneidung der Absatzmärkte und der Kundenbasis erforderlich gewesen. Die Programme von Aviatest und Nieberding waren jedoch in Bezug auf Markt und Vertrieb weitgehend unterschiedlich und eine Verträglichkeit der Programme war kaum erreichbar. Aviatest verfügte zudem wegen des hohen Anteils an öffentlichen Aufträgen nicht über eine Vertriebsstruktur, und den Mitarbeitern fehlte das Grundverständnis für Vertriebsfragen.¹⁸⁵⁵ In der Fertigung bestanden kaum Möglichkeiten eines Kapazitätsausgleichs, weil Nieberding einen Serienfertigungsbetrieb mit eigener Teilefertigung und großer Fertigungstiefe unterhielt und benötigte, während Aviatest als Ingenieurbüro mit ständig wechselnden und technisch anspruchsvollen Einzelfertigungen überwiegend zugekaufte Aggregate montierte, wobei eine Mitwirkung der Konstrukteure häufig erforderlich war. Auch der Austausch von Konstrukteuren war aus fachlichen Gründen problematisch. Nicht einmal im Rechnungswesen ließen sich Synergien realisieren, da das Rechnungswesen von Aviatest aufgrund des hohen Anteils öffentlicher Aufträge strukturell auf Kostennachweise für die Preisprüfung bei öffentlichen Aufträgen ausgelegt war, diese Struktur sich aber für Nieberding nicht eignete.¹⁸⁵⁶ Ein externer Berater wies zudem darauf hin, dass es sich bei Aviatest und Nieberding um relativ

¹⁸⁵² Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 15.04.1975, ZARH A23/53.

¹⁸⁵³ Lagebericht Rudolf Nieberding vom 04.09.1975, ZARH B5315/16.

¹⁸⁵⁴ Vgl. Lagebericht Rudolf Nieberding vom 04.09.1975, ZARH B5315/16.

¹⁸⁵⁵ Vgl. Schreiben Rudolf Nieberding an Jürgen Gripp vom 30.08.1976, ZARH B5315/31.

¹⁸⁵⁶ Standortvergleich, interne Mitteilung vom 01.09.1976, ZARH B5315/31.

kleine Unternehmen handelte, deren Erfolgspotenzial grundsätzlich in einer hohen Flexibilität und im Aufspüren und Bedienen von Marktnischen besteht. Wenn aufgrund der Verschiedenheit der Produkte und Märkte nur in geringem Umfang Rationalisierungseffekte erzielt werden können, überwiegen die mit einer Zusammenlegung verbundenen Nachteile wie Reibungsverluste und Abnahme der Flexibilität. Eine Fusion wäre daher nur bei Vorliegen einer übergreifenden Marketing- und Unternehmenskonzeption sinnvoll gewesen.¹⁸⁵⁷ *„Eine andere Bewertung ergäbe sich nur, wenn aufgrund einer langfristig angelegten, übergreifenden Marketingkonzeption die anfangs zu geringe Berührung der Gesellschaften in ihren Märkten planmäßig erweitert und mit dem Ziel eines aufeinander abgestimmten Verkaufs- und Produktionsprogramms ausgebaut wird.“*¹⁸⁵⁸

Zu den strukturell begründeten Problemen der Fusion kamen Differenzen zwischen Rudolf Nieberding und Karl-Heinz Hesper, dem zweiten, durch Rheinmetall installierten Geschäftsführer. Nieberding war vor dem Erwerb durch Rheinmetall alleiniger Geschäftsführer gewesen. Nach der Bestellung Hespers wurde eine Geschäftsverteilung eingeführt, nach der Nieberding für den Vertrieb und Hesper für die Produktion verantwortlich war. Nieberding hielt Hesper für fachlich ungeeignet und beklagte, dass er selbst aufgrund der Geschäftsverteilung keine Eingriffsmöglichkeiten in die Fertigung hatte, obwohl es sich in diesem Bereich sehr gut auskenne. Zudem beklagte er Reibungsverluste innerhalb der Geschäftsführung: *„Die Führung der Firma in gemeinschaftlich gleichwertiger Verantwortung führt laufend zu Kompromißlösungen, die in langwierigen Prozessen gefunden werden müssen und nicht mehr den Kern der Sache treffen. ... Die Auffassungen über die Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben gehen ... so weit auseinander, daß eine Zusammenarbeit äußerst schwierig ist.“*¹⁸⁵⁹

Rheinmetall-Vorstand Jürgen Gripp bewertete den Erwerb von Nieberding und das Fusionsvorhaben mit Aviatest kritisch.¹⁸⁶⁰ Rheinmetall habe mit dem pneumatischen Messen von Nieberding ein seit vielen Jahren technisch fast unverändertes und damit veraltetes Produktprogramm erworben, das aus Preis- und Anwendungsgründen rasch durch das elektronische Prinzip verdrängt werden werde. Um dieses Programm auf den aktuellen (elektronischen) Stand zu bringen, müsse eine mehrjährige Durststrecke mit geringen Umsätzen und hohen Entwicklungskosten verkraftet werden. Das sei aber wegen der bei einer ganzen Reihe anderer Gesellschaften des Zivilbereichs bestehenden Ertragsprobleme wirtschaftlich nicht vertretbar. Die Fusion sei an der fehlenden Kompatibilität von Aviatest und Nieberding gescheitert. *„Alle Beteiligten sind seinerzeit davon ausgegangen, daß eine grundsätzlich Verträglichkeit der Programme in Vertrieb und Technik erzielbar sein werde, das ist aber ganz offensichtlich nicht der Fall. Deshalb erscheint uns das eigentliche Ziel des Nieberding-Erwerbs, nämlich die Stabilisierung der sinkenden Beschäftigungs- und Ertragslage der Aviatest, als definitiv unerreichbar.“*¹⁸⁶¹

Für das Nieberding-Programm sah Rheinmetall-Vorstand Gripp keine Zukunft. Er hielt das pneumatische Messen zwar noch für Nischenmärkte geeignet, nicht aber für den für Rheinmetall interessanten Bereich des Prüfens und Steuerns von Maschinen. Das Nieberding-Programm

¹⁸⁵⁷ Vgl. im folgenden Schreiben des Wirtschaftsprüfers R. Ziehm an Jürgen Gripp vom 06.08.1976, ZARH B5315/17.

¹⁸⁵⁸ Schreiben des Wirtschaftsprüfers R. Ziehm an Jürgen Gripp vom 06.08.1976, ZARH B5315/17. Zur Bewertung der Fusion vgl. auch Kapitel 7.3.3.6.

¹⁸⁵⁹ Schreiben Rudolf Nieberding an Jürgen Gripp vom 30.08.1976, ZARH B5315/31.

¹⁸⁶⁰ Vgl. im Folgenden Schreiben Jürgen Gripp vom 12.11.1976, ZARH B5315/30.

¹⁸⁶¹ Schreiben Jürgen Gripp vom 12.11.1976, ZARH B5315/30.

sollte unter kontinuierlicher Schrumpfung nur noch so lange weitergeführt werden, bis es durch die technische Entwicklung vom Markt verdrängt war. Rudolf Nieberding, der dem Fusionsvorhaben von vornherein skeptisch gegenüber gestanden hatte und im Gegensatz zu Gripp von der Zukunftsfähigkeit des Nieberding-Programms überzeugt war, versuchte Ende 1976 das Unternehmen von Rheinmetall zu kaufen. Der Rheinmetall-Aufsichtsrat stand einem Verkauf an Nieberding tendenziell positiv gegenüber, Gripp lehnte ihn hingegen ab, weil er nach seiner Auffassung das Eingeständnis bedeutete, einen unternehmerischen Fehler begangen zu haben. Um diesen zu kaschieren, plante Gripp sogar, beim Bundeskartellamt auf eine Untersagung der Fusion hinzuwirken. Letztlich scheiterte der Verkauf an Nieberding, weil dieser die von Rheinmetall für gewährte Darlehen geforderten finanziellen Sicherheiten nicht aufbringen konnte.

Die Rheinmetall Berlin AG übertrug zum 01.01.1977 die Aviatest-Nieberding GmbH, die diesen Namen beibehielt, auf die Rheinmetall GmbH, wo sie sich unter Einstellung des alten Nieberding-Programms wieder auf das ursprüngliche Prüfstandsprogramm beschränkte und als Lieferantin großer Anlagen für vorwiegend öffentliche Auftraggeber tätig wurde.¹⁸⁶² Die Aviatest GmbH blieb als reine Planungsgesellschaft bestehen.

Mit Nieberding erwarb Rheinmetall ein mit den anderen Gesellschaften der Mess- und Regeltechnik nicht kompatibles Unternehmen mit einem veralteten und nicht zukunftsgerichteten Programm, das sich zudem in wirtschaftlich schwieriger Lage befand und strukturelle Probleme aufwies. Das strategische Ziel, die sich verschlechternde Beschäftigungslage bei Aviatest zu stabilisieren, wurde nicht erreicht. Auch in wirtschaftlicher Hinsicht war der Erwerb nicht erfolgreich, er führte zu erheblichen Verlusten.¹⁸⁶³

7.3.3.6 Exkurs: Studie zur möglichen Fusion von Unternehmen der Mess- und Regeltechnik

Der Rheinmetall-Vorstand ließ 1976 durch eine extern erstellte Studie die Frage einer weitergehenden gesellschaftsrechtlichen Zusammenführung der Mess- und Regeltechnikunternehmen, nämlich eine Fusion von Aviatest-Nieberding und Elan, prüfen. Die beauftragten Wirtschaftsprüfer kamen zu dem klaren Votum, eine solche Fusion sei abzulehnen. Jeder der drei Geschäftsbereiche bzw. jede der beiden Gesellschaften habe eigene tiefgreifende Probleme, die von einer Fusion überlagert und nur erheblich verzögert gelöst würden. Probleme bestanden u.a. hinsichtlich einer Programmvereinigung bei Elan und Nieberding, des Fehlens einer Marketingkonzeption für die verschiedenen Geschäftsbereiche, der Organisation und Geschäftsverteilung, der Lagerhaltung, der Kapazitätsauslastung, der Fertigungskosten bei Normalkapazität, der Entwicklung neuer Produkte und der Ertragskraft. *„Würden die beiden Gesellschaften vor einer wesentlichen Verbesserung in diesen Problembereichen fusioniert, besteht die große Gefahr, daß auch das neue Gebilde von vornherein krank und noch schwieriger zu sanieren ist, als die Einzelgesellschaften.“*¹⁸⁶⁴

¹⁸⁶² Vgl. Aviatest-Nieberding GmbH, Jahresabschluss 1976, ZARH B5315/27.

¹⁸⁶³ Vgl. Kapitel 7.3.3.1.

¹⁸⁶⁴ Schreiben des Wirtschaftsprüfers R. Ziehm an Jürgen Gripp vom 06.08.1976, ZARH B5315/17.

Zudem wiesen die betreffenden Unternehmen für eine Fusion zu wenige Gemeinsamkeiten auf.¹⁸⁶⁵ Zwar gebe es gelegentliche Überschneidungen bei den Kunden und den Produkten, die Marktziele und die Unternehmensstrukturen sowie die Absatzmärkte seien jedoch sehr unterschiedlich und eine einheitliche Führungs- und Marketingkonzeption könne derzeit nicht entwickelt werden. Im Ergebnis sei eine Fusion abzulehnen, weil Aviatest/Nieberding und Elan auf unterschiedliche sektorale und technologische Teilmärkte mit auch geografisch geringer Berührung ausgerichtet seien, und über ein sehr unterschiedliches Liefer- und Leistungsprogramm verfügten, das sich weder ergänzte noch substituierte. Durch eine Fusion seien möglicherweise kurzfristig Kosteneinsparungen zu erzielen, diesen stünden aber Kosten für die Reibungsverluste gegenüber, die bei einer Fusion ungeeigneter Partner auftreten. Die mit einer Fusion verbundenen Ziele wie bestimmte Rationalisierungsmaßnahmen und ein Beschäftigungsausgleich in Fertigung und Entwicklung könnten auch durch eine Kooperation beider Unternehmen erreicht werden.

Zur Fusion von Aviatest und Nieberding kam das Gutachten zu einer kritischen Einschätzung, da beide Gesellschaften strukturell sehr verschieden waren und sich in ihren markt- und produktspezifischen Merkmalen grundlegend voneinander unterschieden.¹⁸⁶⁶ Die Fusion war zwar rechtlich vollzogen, während der Umsetzung aber praktisch abgebrochen worden, und die verschiedenen Unternehmensbereiche standen noch nahezu unverändert nebeneinander. In dieser Situation empfahlen die Gutachter zwar keine Rückabwicklung, beide Unternehmen sollten aber organisatorisch relativ unabhängig voneinander bleiben.¹⁸⁶⁷

Im Einzelnen kam das Gutachten nach der Analyse jedes der drei Unternehmen u.a. hinsichtlich des Produktionsprogramms, der Marktstellung, der Umsatz- und Ertragsentwicklung, der Auftragslage und der Organisationsstruktur und bestehender Schwachstellen sowie einer Bestimmung des Verhältnisses der Unternehmen zueinander zu folgenden Ergebnissen:

Bezüglich Aviatest wurde festgestellt, dass die Gesellschaft kein Fertigungsbetrieb im eigentlichen Sinne war, sondern eher ein großes Ingenieurbüro, das Prüfstände und Versuchsanlagen für unterschiedliche technische Anwendungsbereiche entwickelte und baute. Bei den Produkten handelte es sich um ständig wechselnde, technisch anspruchsvolle Einmalentwicklungen und Einzelfertigungen, für die kein konkret abgrenzbarer Teilmarkt bestand, da Aviatest aufgrund seines sehr flexiblen Ingenieurstamms für verschiedenste Aufgabenstellungen tätig werden und damit auf verschiedenen Teilmärkten operieren konnte. Allerdings waren diese Teilmärkte nur begrenzt aufnahmefähig, und häufig konnte nur ein einzelnes Produkt abgesetzt werden. Damit war eine Branchenorientierung weder möglich noch zweckmäßig. Aviatest hatte damit letztlich kein eigentliches Fertigungsprogramm; das Programm bestimmte sich nach den jeweiligen spezifischen Aufgabenstellungen der Kunden und war damit weit gefächert. Zudem konzentrierte es sich auf wenige Großprojekte. Durch diese Programm- bzw. Auftragsstruktur war ein hohes

¹⁸⁶⁵ Vgl. im Folgenden: Untersuchung und Darstellung des wirtschaftlichen Nutzens einer Fusion oder Kooperation zwischen Aviatest/Nieberding GmbH, Neuss, und Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Neuss, sowie der notwendigen Beseitigung von Schwachstellen. Bericht der Dr. Wollert - Dr. Elmendorff KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, 1976, ZARH A421/37.

¹⁸⁶⁶ Vgl. auch Kapitel 7.3.3.5.

¹⁸⁶⁷ Vgl. im Folgenden Bericht Wollert - Elmendorff KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Untersuchung und Darstellung des wirtschaftlichen Nutzens einer Fusion oder Kooperation zwischen Aviatest/Nieberding GmbH, Neuss, und Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH, Neuss, sowie der notwendigen Beseitigung von Schwachstellen, Düsseldorf 1976, ZARH A421/37.

Beschäftigungsrisiko gegeben und die Auslastung der Aviatest war mit nur 60% gering. Wegen ihrer unbefriedigenden Kapazitätsauslastung erzielte Aviatest immer nur Betriebsverluste, die nur durch außerordentliche Erträge kompensiert werden konnten. Zudem bestanden Probleme bei der wirtschaftlichen Steuerung, da das Controlling gegenüber Vertrieb und Technik stark unterentwickelt war. Letztlich stellte die Fusion mit Nieberding eine finanzielle Belastung sowie eine Belastung des Managements von Aviatest dar.

Nieberding hingegen war ein reiner Fertigungsbetrieb mit großer Produktionstiefe, der Geräte zur dimensionellen Messung herstellte, die im Wesentlichen auf pneumatischer Grundlage arbeiteten und für die Qualitätsüberwachung eingesetzt wurden. Die Gesellschaft war auf die Automobilindustrie und deren Zulieferer spezialisiert, auf die ein Umsatzanteil von 60% entfiel. Nieberding war durch verschiedene externe Einflüsse in wirtschaftliche Probleme geraten. Dazu zählten ein Nachfragerückgang der Automobilindustrie und technische Veränderungen in der Messtechnik (Substitution der pneumatischen Verfahren durch elektronisch gesteuerte Verfahren, Verdrängung der Mess- und Prüfverfahren bei der Endkontrolle durch „in-process-control“). Zudem führte die Änderung des Firmennamens durch die Fusion mit der auf dem Nieberding-Markt wenig bekannten Aviatest zu Imageproblemen.

Bei Elan lag der Schwerpunkt neben einem großen wehrtechnischen Anteil in der Fertigung von Befehlsgeräten für die Ausrüstung von Maschinen und Anlagen von Investitionsgüterherstellern. Die Fertigungstiefe war relativ gering. Ein Marktdurchbruch bei den elektronischen Geräten war noch nicht erreicht und der Bekanntheitsgrad der Produkte war relativ niedrig. Für die traditionellen Elan-Produkte bestanden auf dem Markt keine besonderen Präferenzen; lediglich bei den Herstellern von Maschinen für die Schleifmittelindustrie bestand ein namhafter Marktanteil. Bei den Befehlsgeräten betrug der Marktanteil von Elan ca. 5%, der des Marktführers 20%. Elan erwirtschaftete mit seinem traditionellen Produktionsprogramm seit 1974 ungewöhnlich hohe Verluste, die nur durch Erträge aus der Sonderfertigung (Wehrtechnik) in Grenzen gehalten werden konnten, die aber bereits 1975 die Substanz der Gesellschaft aufgezehrt hatten. Es bestanden erhebliche Schwachstellen bei Fertigung und Lagerhaltung, und die hohen Entwicklungskosten waren nicht durch den Fabrikaterfolg gedeckt. Eine Fortführung des herkömmlichen Programms war kaum mehr möglich. Zudem bestanden organisatorische Probleme wie etwa die Rivalität zwischen den beiden Geschäftsführern, die weitgehende Dezentralisierung von Funktionen und Verantwortung und die zu schwache Stellung des Controllings.

Die Analyse ergab also, dass sich alle drei Unternehmen aus verschiedenen Gründen in einer sehr schwierigen oder sogar existenzgefährdenden wirtschaftlichen Lage befanden. Allein daraus und unabhängig von allen anderen Erwägungen leiteten die Gutachter die Empfehlung ab, dass die drei Schwestergesellschaften nicht fusionieren sollten. Synergiepotenziale aus einer Fusion ließen sich nur beim Zusammenschluss wirtschaftlich gesunder Unternehmen erzielen.¹⁸⁶⁸ Aber auch die anderen Voraussetzungen für einen Fusionserfolg lagen nach Einschätzung der Gutachter nicht vor. So waren die tatsächlichen und potenziellen Gemeinsamkeiten im Markt nur schwach ausgeprägt. Es bestanden weder eine Verwandtschaft im Produktions- und Entwicklungsprogramm noch ein Nachfrageverbund oder Preisverbund, und damit waren die Voraussetzungen für eine gemeinsame Unternehmenskonzeption nicht in ausreichendem Maße gegeben.

¹⁸⁶⁸ Diese Position der Gutachter wird nicht begründet und ist auch nicht unmittelbar einsichtig. Nach Einschätzung des Verfassers können auch Synergien aus einer Fusion wirtschaftlich nicht gesunder Unternehmen erwachsen, nämlich u.a. dann, wenn sich die relevanten Stärken und Schwächen beider Unternehmen komplementär zueinander verhalten.

Die Gutachter waren im Gegenteil der Auffassung, dass die mit dem Fortbestand der Einzelunternehmen verbundene dezentrale Struktur aufgrund der Besonderheiten der Märkte sinnvoll sei. Sie hielten eine dezentrale Struktur für erforderlich, da es sich bei den betroffenen Märkten um kleine Teil- oder Spezialmärkte handelte, die bei zunehmendem Wettbewerbsdruck nur begrenzt aufnahmefähig waren, ein nur langsames Wachstum aufwiesen und einem Strukturwandel und einem beschleunigten technischen Fortschritt unterlagen. Auf diesen Märkten seien eine hohe Flexibilität sowie die Fähigkeit, marktnahe Entscheidungen zu treffen, besonders wichtig. Dieses sei nur bei einer dezentralen Organisation sicherzustellen. Zudem müsse das Management der einzelnen Gesellschaften diesen besonderen Anforderungen genügen und die Obergesellschaft müsse eine ausreichende und wirksame Kontrolle ausüben.

7.3.3.7 Das Selbstverständnis von Rheinmetall bezüglich der Mess- und Regeltechnik

Rheinmetall beschrieb den Bereich Mess- und Regeltechnik zusammenfassend wie folgt:

*„Die Entwicklung und Fertigung von Systemen und Geräten zum elektrischen und elektronischen Messen, Steuern und Überwachen mechanischer und sonstiger nichtelektrischer Größen in Forschung und Industrie bildet einen Schwerpunkt in unserer Meß- und Regeltechnik. Wir bieten ein ausgereiftes und umfangreiches Programm an Meßelementen ergänzt durch Systeme von Meßverstärkern und Geräten zur weiteren elektronischen Verarbeitung und zum Registrieren der Meßsignale sowie Befehlsgeräte und Schalter zur Steuerung industrieller Anlagen und Maschinen, Entwicklung und Fertigung von Prüfanlagen für die Funktionskontrolle, Einstellung und Leistungsmessung an maschinellen Aggregaten.“*¹⁸⁶⁹ Die Produkte der Mess- und Regeltechnik sollten stetig weiterentwickelt und das Programm zu qualifizierten und anwendungsgerechten Problemlösungen für die Steuerungs- und Prüftechnik ausgebaut werden. Wegen ihrer großen Bedeutung für die Rationalisierung von Produktionsprozessen hielt man die Mess- und Regeltechnik für ein stark zukunftsorientiertes Geschäftsfeld und erwartete insbesondere aufgrund des verstärkten Einzugs der Digitaltechnik und der damit verbundenen Kostensenkung und Verbesserung von Messgenauigkeit und Betriebssicherheit ein kräftiges Marktwachstum sowohl bei den Geräten und Systemen zum elektronischen Messen und Regeln elektrischer und sonstiger physikalischer Größen als auch bei den Geräten zum Messen mechanischer Größen. Auch erkannte man eine Entwicklung der Mess- und Regeltechnik von der Steuerung einzelner Teilprozesse zu einer rechnergestützten Automatisierung von Gesamtprozessen. Rheinmetall maß der Mess- und Regeltechnik eine große wirtschaftliche Bedeutung bei und wollte sie wegen ihrer guten Rentabilität auf das eingesetzte Kapital weiter ausbauen.¹⁸⁷⁰ Darüber hinaus hatte die Mess- und Regeltechnik auch eine instrumentale und strategische Bedeutung für die anderen Geschäftsbereiche des Rheinmetall-Konzerns. Sie sollte die zukunftsgerichteten Technologien moderner Elektronik für die Entwicklung der Produkte des Maschinenbaus erschließen und nutzbar machen. *„Im Rahmen der Rheinmetall-Tochtergesellschaften kommt dem Bereich Mess-*

¹⁸⁶⁹ Prospekt „die Rheinmetallgruppe auf einen Blick“, 1976 oder 1977, ZARH A4/7.

¹⁸⁷⁰ Vorlage für den Aufsichtsrat zum Erwerb einer 100%-Beteiligung an der Firma Nieberding & Co. vom 18.02.1975, ZARH A23/18.

*und Regeltechnik die Aufgabe zu, durch spezifische Hilfestellung die Entwicklung der Produkte zu befruchten und auf diesem Weg einen Wettbewerbsvorsprung zu erreichen bzw. zu halten.*¹⁸⁷¹

7.3.4 Ein Stützpunkt in Brasilien: Metalúrgica Mauá S.A., Belo Horizonte (1975)

Ein wesentlicher Teil des Umsatzes im Rheinmetall-Maschinenbau, sowohl im Verpackungs- als auch im Umformbereich, entfiel auf den Export. Mitte der 1970er Jahre wurde etwa die Hälfte aller Maschinenbauumsätze mit ausländischen Abnehmern getätigt. Der mit gut 70% größte Teil der Exporte erfolgte in europäische Länder, davon etwa die Hälfte in die Ostblockstaaten. 30% der Exporte gingen nach Asien und Amerika, davon ca. 4% nach Südamerika.¹⁸⁷² Aus dem Rheinmetall-Konzernverbund exportierten Malmedie, MRP und Plastimécanique nach Brasilien. Da Rheinmetall, wie zahlreiche andere deutsche Großunternehmen in den 1970er Jahren auch, den brasilianischen Markt für sehr attraktiv hielt, und für eine erfolgreiche Markterschließung ein Fertigungsstandort vor Ort erforderlich war, gründete man 1975 eine Vertretung in Brasilien und beteiligte sich an einem brasilianischen Maschinenbauunternehmen, der Metalúrgica Mauá, in Belo Horizonte. Diese Beteiligung wurde 1982 aufgegeben und an einen brasilianischen Mitgesellschafter verkauft.

7.3.4.1 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Während der Dauer des Rheinmetall-Engagements in Brasilien herrschte dort eine Militärdiktatur. Das Militär hatte im April 1964 in einer Phase sozialer und politischer Unruhen und wirtschaftlicher Probleme geputscht.¹⁸⁷³ Die Militärs sahen die Gesellschaftsordnung und die innere Sicherheit durch Auseinandersetzungen zwischen linksnationalen und rechtskonservativen Kräften, durch wachsende Arbeitskonflikte und durch eine zunehmende Radikalisierung von Massenbewegungen wie Gewerkschaften und Studentenschaft gefährdet. Außerdem befürchtete man einen kommunistischen Umsturz. Zudem wollte das Militär die durch hohe Inflationsraten und eine zurückgehende Industrieproduktion gekennzeichnete Wirtschaft modernisieren und für wirtschaftliches Wachstum sorgen. Zunächst regierten die Militärs unter formellem Fortbestand von Parlament und Parteien durch Verordnungen, sogenannte „Institutionelle Akte“. 1968 entfiel dann die demokratische Fassade, und in der sich anschließenden harten Phase der Militärherrschaft bis 1974 wurde nur noch per Dekret regiert. Mit dem Amtsantritt von Präsident Ernesto Geisel¹⁸⁷⁴ begann die Militärführung mit einer vorsichtigen politischen Öffnung, wenngleich eine starke Kontrolle durch den Staat beibehalten wurde. Erst 1978 kam es zu Verfassungsänderungen mit weitreichenden Reformen, die zu einem langsamen Auslaufen der autoritären Herrschaft und zum Ende der Militärdiktatur im Jahre 1985 führten.

¹⁸⁷¹ Vorlage an den Aufsichtsrat der Rheinmetall Berlin AG vom 18.04.1973, ZARH A23/18.

¹⁸⁷² Vgl. Gruppenumsätze Maschinenbau, ZARH A4/12 und Rheinmetall-Konzernbilanzen 1974 und 1974, ZARH A21/28 und A21/30, eigene Berechnungen.

¹⁸⁷³ Vgl. im Folgenden König, S. 284-350 und Moniz-Bandeira, S.133-189.

¹⁸⁷⁴ Ernesto Geisel war Präsident Brasiliens von 1974 bis 1979. Zuvor war er Berufsoffizier, Militäarchef der Regierung Branco und Präsident der staatlichen Erdölgesellschaft.

Die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens war nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs zunächst positiv verlaufen.¹⁸⁷⁵ Das Bruttoinlandsprodukt war zwischen 1948 und 1963 um durchschnittlich 7% pro Jahr gewachsen. Dieses Wachstum endete aber Anfang der 1960er Jahre, und von 1963 bis 1966 befand sich die brasilianische Wirtschaft in einer tiefen Rezession. 1964 betrug die Inflationsrate 100%, die Auslandsverschuldung war erheblich und die Industrieproduktion und die Exporte stagnierten. Die Regierung war bestrebt, die Staatsausgaben zu senken und die Inflation u.a. durch Maßnahmen der Lohn- und Preiskontrolle zu bekämpfen. Nachdem es der Militärregierung 1965 gelungen war, mit den Auslandsgläubigern realistische Vereinbarungen zur Schuldentrückzahlung zu treffen, erhielt das Land neue Kredite der USA und der Weltbank. Damit konnten das Haushaltsdefizit stark gemindert und ein wirtschaftlicher Aufschwung begründet werden. 1966 begann die brasilianische Wirtschaft sich zu erholen. Die öffentlichen Ausgaben gingen zurück, die Inflationsrate sank auf 38% und das Wirtschaftswachstum stieg auf 5,1%.¹⁸⁷⁶ Um das Wirtschaftswachstum weiter zu steigern, förderte die Regierung ausländische Investitionen und Kredite. In der Folge kam es zu massiven Kapitalzuflüssen aus dem Ausland, die maßgeblich zur Finanzierung des Ausbaus der Wirtschaftszweige beitrugen, die von der staatlichen Industrialisierungspolitik besonders gefördert wurden. Dazu gehörten insbesondere die chemische Industrie, der Fahrzeug- und Maschinenbau, die Metallverarbeitung und die Elektrotechnik. Anstelle der zuvor angestrebten Substitution des Imports von Konsumgütern durch Eigenproduktion verfolgte die Militärregierung in den 1970er Jahren das Ziel einer Substitution des Imports von Investitionsgütern durch die Herstellung im eigenen Land. Außerdem sollte der Technologieeinsatz für die eigene Erdölförderung sowie für die Energiegewinnung durch Wasser- oder Kernkraftwerke intensiviert werden. Parallel zur harten Phase der Militärrherrschaft erfuhr Brasilien einen bis 1974 andauernden enormen Wirtschaftsaufschwung. In dieser als „brasilianisches Wirtschaftswunder“¹⁸⁷⁷ bezeichneten Zeitspanne wuchs das Bruttoinlandsprodukt jährlich durchschnittlich um ca. 10% und die Inflation ging auf durchschnittlich 17% zurück. Der Außenhandel und auch das Exportvolumen stiegen von 2,7 Mrd. US-Dollar 1970 auf 6,2 Mrd. Dollar 1973 an. In diesem Jahr erreichte der Anteil der Industrieexporte am Gesamtexport bereits 31%, während der Anteil des früher überwiegenden Agrarsektors auf 15% zurückging. Auch die Devisenreserven stiegen deutlich an: sie wuchsen von 656 Mio. US-Dollar 1969 auf 6 Mrd. Dollar im Jahre 1973. Allerdings wuchs auch das Importvolumen in einem als bedrohlich empfundenen Maße, was die brasilianische Regierung zu massiven Gegensteuerungsmaßnahmen veranlasste. So wurden Warenimporte erschwert, zeitweise faktisch gänzlich unterbunden, und mit hohen Steuern und Zöllen belegt. Für den Import von Investitionsgütern, die für eine Produktion in Brasilien erforderlich waren, konnten für ausländische Investoren die darauf entfallenden Steuern und Zölle auf Antrag gemindert werden, wenn die Maßnahme in brasilianischem Interesse lag. Hierfür musste bei einer Behörde, dem „Conselho de Desenvolvimento Industrial“ (CDI), ein Antrag gestellt werden, über den der Minister für Industrie und Handel entschied.¹⁸⁷⁸ Vom CDI nicht geförderte Unternehmen bzw. Projekte waren auch von anderen Vergünstigungen und Fördermaßnahmen in Brasilien ausgeschlossen, und hatten damit gegenüber CDI-geförderten Unternehmen erhebliche Wettbewerbsnachteile. Außerdem forderten die brasilianischen Behörden von ausländischen Investoren, dass sie die in Brasilien gefertigten Produkte neben dem Verkauf im Inland auch auf ausländische Märkte exportierten. Für derarti-

¹⁸⁷⁵ Vgl. im Folgenden Klein, Nikolas Magnus: Die brasilianische Wirtschaft, Kapitel 2.1.

¹⁸⁷⁶ Vgl. König, S. 298 f.

¹⁸⁷⁷ Vgl. im Folgenden König, S. 314f.

¹⁸⁷⁸ Vgl. Karl-Ernst Roßberg: Bericht über den Brasilien-Einsatz, S. 5, ZARH A437/38.

ge Exporte wurden staatliche Exportsubventionen gezahlt. Für diese Politik der Förderung der einheimischen Industrie hat sich der Begriff „pragmatischer Nationalismus“ herausgebildet.

Ab 1974 ging aufgrund der ersten Ölpreiskrise das wirtschaftliche Wachstum auch in Brasilien deutlich zurück.¹⁸⁷⁹ Mit dem Ende des brasilianischen Wirtschaftswunders nahm in der Gesellschaft die Zustimmung zu dem autoritären Regime ab und die Militärs mussten aufgrund zunehmenden öffentlichen Drucks eine schrittweise politische Liberalisierung einleiten. Die Regierung versuchte auch weiterhin, durch den Zufluss immer neuer Auslandskredite Wirtschaftswachstum zu generieren. Um weitere ausländische Darlehen zu fördern, gestaltete sie die finanztechnischen Rahmenbedingungen hierfür attraktiver. So wurden u.a. die Darlehensmindestlaufzeit von zehn auf fünf Jahre verkürzt und eine Zwangsrücklage von 40%, die der Darlehensnehmer hinterlegen musste, abgeschafft. Die wirtschaftliche Lage blieb jedoch sehr angespannt, die Inflationsrate lag bei ca. 40% und es wurde mit einer Baisse gerechnet.¹⁸⁸⁰ Die brasilianische Regierung war intensiv bemüht, die einheimische Industrie zu stärken und angesichts eines erheblichen Handelsbilanzdefizits Importe zu erschweren. Die wirtschaftliche Lage verbesserte sich jedoch nicht. 1978 bestand ein Handelsbilanzdefizit von 1,1 Mrd. US-Dollar¹⁸⁸¹ und die Auslandsschulden waren auf 43,5 Mrd. angewachsen. Der Staat nahm massiven Einfluss auf die Wirtschaft, indem er 60% der ausländischen Investitionen steuerte. Wegen der erheblichen Direktinvestitionen kontrollierten ausländische Unternehmen ca. 50% der brasilianischen Industrieproduktion. Als Folge der zweiten Ölpreiskrise in Verbindung mit gestiegenen Zinsen der ausländischen Kreditgeber und einer weltweiten Rezession, wegen der die Lasten der aufgenommenen Kredite nicht erwirtschaftet werden konnten, erfuhr die brasilianische Wirtschaft ab 1979 eine erneute Rezession, die durch Stagflation gekennzeichnet war: Das Bruttoinlandsprodukt und die Industrieproduktion sanken; die Inflation stieg wieder deutlich an und erreichte 1982 die 100%-Marke; 1983 waren es bereits 200%.¹⁸⁸² Die Zinslast, die Brasilien 1976 gegenüber den USA zu tragen hatte, betrug 1,8 Mrd. US-Dollar; 1982 waren es 11,4 Mrd. Die Wirtschaftspolitik der Militärregierung hatte das Land Anfang der 1980er Jahre an die Grenzen seiner Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit gebracht.¹⁸⁸³ Mit dem wirtschaftlichen Abstieg Brasiliens - die Zeit zwischen 1980 und 1990 gilt heute als „verlorenes Jahrzehnt“- ging der Abstieg der Militärregierung einher.

Zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Brasilien hatte in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre die Entwicklung einer langfristigen Wirtschaftspartnerschaft begonnen.¹⁸⁸⁴ In der Zeit des deutschen „Wirtschaftswunders“ expandierte die deutsche Wirtschaft und benötigte neue Absatzmärkte. Deutsche Industrieunternehmen suchten auch mit Hilfe der Bundesregierung Länder, in denen sie Niederlassungen zum Vertrieb und auch zur Herstellung ihrer Produkte gründen konnten. Als attraktives Zielland für eine solche geografische Expansion galt Brasilien. Entsprechende Bemühungen deutscher Unternehmen wurden sowohl von deutscher als auch von brasilianischer Regierungsseite gefördert. Zu den namhaften deutschen Großunternehmen, die in dieser Zeit ein Engagement in dem südamerikanischen Land aufgenommen und dort

¹⁸⁷⁹ Brasilien ist zwar ein Ölförderland, die Fördermengen waren aber bis in die 1980er Jahre sehr gering und das Land musste in den 1970er Jahren 80% seines Erdöls importieren. Vgl. Klein: Die brasilianische Wirtschaft, Kapitel 2.1.

¹⁸⁸⁰ Vgl. im Folgenden Bericht über eine Brasilienreise vom 01. bis 05.07.1974, ZARh A437/2.

¹⁸⁸¹ Die Exporte Brasiliens hatten 1978 einen Wert von 12,5 Mrd. US-Dollar, die Importe von 13,6 Mrd.

¹⁸⁸² Vgl. König, S. 315. 1983 z.B. sanken das BIP um 5% und Industrieproduktion um 8%.

¹⁸⁸³ Vgl. König, S. 331.

¹⁸⁸⁴ Vgl. Lohbauer, S. 133.

investiert hatten, zählten Volkswagen und Mannesmann. Mannesmann hatte, in Anknüpfung an sein seit 1892 bestehendes Engagement in Brasilien, bereits 1949 eine Auslandsvertretung für Vertriebszwecke in Sao Paulo, die „Comércio e Industria Mannex do Brasil Ltda.“, gegründet. Im folgenden Jahr hatte das Düsseldorfer Unternehmen mit den Vorbereitungen zur Gründung eines Stahl- und Röhrenwerks begonnen.¹⁸⁸⁵ Nach unmittelbaren Kontakten mit dem brasilianischen Präsidenten Vargas, der an diesem Projekt interessiert war und es förderte, wurde Anfang 1952 die „Companhia Siderúrgica Mannesmann S.A.“ (CSM) gegründet. Im Mai 1952 wurde der Grundstein für ein Stahl- und Walzwerk in Belo Horizonte gelegt, das 1956 fertig gestellt wurde.

In den 1960er Jahren intensivierten sich auch die Handelsbeziehungen zwischen Brasilien und der Bundesrepublik Deutschland weiter. Deutsche Unternehmen wurden von den hohen Wachstumsraten in Brasilien ab Ende der 1960er Jahre angezogen. Zudem förderte die Bundesregierung die wirtschaftliche Zusammenarbeit mit Brasilien, dem größten Handelspartner in Lateinamerika, und ein entsprechendes Engagement deutscher Unternehmen auch aus politischen Gründen. Das Volumen der brasilianischen Exporte in die Bundesrepublik verdoppelte sich zwischen 1965 und 1971, die bundesdeutschen Exporte nach Brasilien wuchsen in dieser Zeit um 370% und von 1971 bis 1975 sogar um 500%.¹⁸⁸⁶ Der Umfang der deutschen Exporte nach Brasilien erreichte im Jahre 1980 einen Umfang von 1,6 Mrd. US-Dollar. Neben den steigenden Exporten nach Brasilien nahmen deutsche Unternehmen, insbesondere aus der Schwerindustrie, der chemischen Industrie, sowie der Maschinenbau-, Anlagen- und Automobilindustrie, umfangreiche Direktinvestitionen in dem südamerikanischen Land vor und begründeten dort eigene Niederlassungen.¹⁸⁸⁷ Die Investitionen gingen zwar von 1963 bis 1966 deutlich zurück, stiegen dann aber wieder massiv an.

Tabelle 7.3.4. Direktinvestitionen der Bundesrepublik in Brasilien ¹⁸⁸⁸

(Werte in Mio. DM)

1964	25,1	1969	155,8	1974	427,8	1979	532,8
1965	15,4	1970	128,0	1975	450,5	1980	362,7
1966	47,4	1971	178,6	1976	576,5	1981	731,0
1967	72,8	1972	158,1	1977	587,8	1982	603,2
1968	227,5	1973	189,1	1978	424,3	1983	528,6

So wuchs der Betrag der deutschen Direktinvestitionen von 72,8 Mio. DM 1967 im Folgejahr auf 227,5 Mio., pendelte sich danach auf einen Durchschnittswert von 162 Mio. ein, um dann 1974 auf fast 428 Mio. zu steigen und bis 1983 bei weiterem Anstieg auf hohem Niveau zu verbleiben. Investitionen in Brasilien waren nach Einschätzung der deutschen Unternehmen attraktiv, weil das autoritäre Regime ein „von Ordnung und Stabilität geprägtes Klima“ gewährleistete, den Ansprüchen der Arbeiterschaft entgegentrat und hohe Gewinnspannen für ausländische Investitionen garantierte.¹⁸⁸⁹ In dem Jahrzehnt des brasilianischen Wirtschaftswunders investierten

¹⁸⁸⁵ Vgl. Nellißen, Frank J.: das Mannesmann-Engagement in Brasilien, S. 210 und S. 221 ff und Wessel: Kontinuität, S. 284 ff.

¹⁸⁸⁶ Vgl. Moniz-Bandeira, S. 161.

¹⁸⁸⁷ Vgl. Lohbauer, S. 134.

¹⁸⁸⁸ Tabelle: Moniz-Bandeira: S. 175

¹⁸⁸⁹ Moniz-Bandeira, S. 162

deutsche Unternehmen wie Mannesmann, Volkswagen, AEG, Krupp, Siemens, BASF, Bayer und Hoesch Milliarden in Brasilien und erzielten Produktions- und Rentabilitätsrekorde.¹⁸⁹⁰

7.3.4.2 Der Verlauf des Rheinmetall-Engagements in Brasilien

Rheinmetall beschloss 1974, den als attraktiv eingeschätzten südamerikanischen Markt intensiver zu bearbeiten und zu diesem Zweck einen Fertigungsstützpunkt sowie eine Vertretung in Brasilien zu errichten. Die künftige wirtschaftliche Entwicklung in dem südamerikanischen Land wurde als sehr positiv eingeschätzt.¹⁸⁹¹ Man rechnete mit einem weiteren deutlichen Marktwachstum und damit auch mit einer Steigerung der brasilianischen Importe, die bereits zu 30% aus der Bundesrepublik stammten. Für diese Erwartungshaltung sprach, dass die brasilianische Werkzeugmaschinenindustrie ihren Umsatz von 1969 bis 1972 verzehnfacht hatte und dass wegen der deutlichen Kapazitätsausweitung der brasilianischen Eisen- und Stahlindustrie und der Automobilindustrie auch zukünftig eine starke Nachfrage insbesondere nach Umformmaschinen zu erwarten war. Da in Brasilien überwiegend Maschinen zur spanabhebenden Umformung verwendet wurden, bestand für die im Rheinmetall-Programm dominierenden Maschinen zur spanlosen Umformung zudem noch ein Nachholbedarf. Man rechnete hier mit Zuwachsraten von 7%. Aufgrund der zunehmenden Bautätigkeit sah man auch gute Perspektiven für das Pressen- und Anlagenprogramm von Laeis. Die von der Regierung geplante Steigerung des Pro-Kopf-Einkommens und damit des allgemeinen Lebensstandards ließ eine wachsende Nachfrage nach verpackten Lebensmitteln erwarten, was wiederum potenziell den Bedarf an Verpackungsmaschinen erhöhte. Die politischen Verhältnisse in Brasilien wurden als „ohne Probleme“ bewertet. Mit dem geplanten Engagement in Brasilien folgte Rheinmetall einem allgemeinen Trend in der bundesdeutschen Industrie, die schon seit den 1950er Jahren in erheblichem Umfang Direktinvestitionen in Brasilien vornahm. In einer Konzernmitteilung zum Auftakt des Engagements in Brasilien hieß es: „Wir hoffen, dass der Erwerb dieser Beteiligung in Brasilien die Stellung der Rheinmetall Gruppe auf diesem Markt kurzfristig und erfolgreich festigt.“¹⁸⁹²

Rheinmetall befürchtete ohne eigene Produktionsstätte vor Ort einen völligen Verlust des chancenreichen brasilianischen Marktes für seine Maschinenbauprodukte. Zudem bestand die Sorge, dass die Konkurrenz durch Investitionen in Brasilien einen sich auch auf anderen Märkten nachteilig auswirkenden Vorsprung gegenüber dem Rheinmetall-Maschinenbau gewinnen könnte.¹⁸⁹³ Man hielt die Errichtung einer eigenen Fertigung in Brasilien für eine wesentliche Voraussetzung einer erfolgreichen Markterschließung, da nur auf diese Weise die notwendige Nähe zu den Kunden und Märkten gegeben sei. Außerdem konnte in Brasilien um 30 bis 50% kostengünstiger gefertigt werden als in Deutschland. Ferner bestand die Möglichkeit, für Auslandsinvestitionen Fördermittel der Deutschen Entwicklungsgesellschaft zu erhalten. Auch rechnete man mit einer Verschärfung der ohnehin bereits restriktiven Importpolitik der brasilianischen Regierung, da der Importüberschuss des Landes erheblich war und die brasilianische Wirtschaftspolitik darauf abzielte, den Import von Investitionsgütern soweit wie möglich durch inländische Fertigung zu ersetzen. Letztlich erschien es interessant, neben der Versorgung des

¹⁸⁹⁰ Vgl. Lohbauer, S. 135.

¹⁸⁹¹ Vgl. im Folgenden Rheinmetall Berlin AG: Vorlage an den Aufsichtsrat vom 11.11.1974, ZARH A437/9.

¹⁸⁹² Genehmigung des Brasilien-Konzeptes durch Aufsichtsrat, Schreiben vom 03.12.1974, ZARH A437/16.

¹⁸⁹³ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Brasilieneinsatz, S. 6, ZARH A437/38.

brasilianischen Marktes in Brasilien gefertigte Maschinen in andere Länder zu exportieren und hierfür Exportsubventionen zu erhalten. Da Rheinmetall einen Einstieg in den brasilianischen Markt für eilbedürftig hielt, wurde die Option verworfen, vor Ort eine Fertigung neu aufzubauen, da dieses zu lange gedauert hätte. Außerdem war man der Auffassung, der Kauf einer bestehenden Fertigung oder die Beteiligung an einer solchen sei mit geringeren Risiken verbunden als ein eigenständiger Neuaufbau. Im Ergebnis entschied sich Rheinmetall für eine Beteiligung an einer brasilianischen Maschinenbaugesellschaft. Das Rheinmetall-Management hielt es für die sinnvollste Lösung, einen bestehenden Betrieb zu erwerben und diesen unter Fortführung von dessen eigenem Geschäft mit Unterstützung der lokalen Mitgesellschafter zur Erreichung der Rheinmetall-Unternehmensziele weiter zu entwickeln und auszubauen. Nach dem Erwerb einer solchen Beteiligung sollten die für eine Anpassung der bestehenden Fertigungskapazität an die mit der geplanten Rheinmetall-Fertigung verbundenen Anforderungen notwendigen Erweiterungsinvestitionen vorgenommen werden, ohne jedoch die alte Fertigung aufzugeben. Als Kriterien für die Auswahl eines solchen Unternehmens wurden ein Standort in der Nähe der großen Wirtschaftszentren, räumliche und personelle Ausbaufähigkeit, gutes Management und die Gewährleistung eines maßgeblichen Einflusses von Rheinmetall auf die Geschäftspolitik definiert. Ferner sollte die Möglichkeit gegeben sein, an den attraktiven staatlichen brasilianischen Fördermaßnahmen wie steuerliche Vergünstigungen und Exportzuschüsse bis zu 25% sowie Erleichterungen bei der Einfuhr zu partizipieren. Voraussetzung hierfür war, dass das Unternehmen mehrheitlich, d.h. zu mindestens 51% der Anteile, im Besitz brasilianischer Gesellschafter sein musste.

Im Juli 1974 unternahm Rheinmetall-Vorstand Clauser eine Reise nach Brasilien, um sich vor Ort über die Verhältnisse zu informieren und verschiedene Unternehmen, die als Beteiligungsobjekte in Frage kamen, zu besuchen. Nach der Besichtigung und Analyse von fünf potenziellen Akquisitionsobjekten fiel die Entscheidung für die Metalúrgica Mauá in Belo Horizonte. Dieses 1945 gegründete Unternehmen befand sich mehrheitlich im Besitz von Jürgen Leisler Kiep¹⁸⁹⁴ bzw. seiner deutsch-brasilianischen Unternehmensgruppe Hanseatica¹⁸⁹⁵, beschäftigte ca. 90 Mitarbeiter, und betrieb hauptsächlich Lohnfertigung für die in Belo Horizonte ansässigen deutschen Unternehmen Krupp, Mannesmann und Demag. Sie war für den mittleren Maschinenbau eingerichtet und betrieb eine eigene Gießerei.¹⁸⁹⁶ Die Mauá verfügte weder über ein eigenes Programm, noch über einen Vertrieb. Geschäftsführer und Minderheitsgesellschafter war der gebürtige Schwabe Walter Kurrle, der beim ersten Besuch auf die Rheinmetall-Vertreter einen „*ausgezeichneten Eindruck*“ machte. Karl-Ernst Roßberg, Leiter der Rheinmetall Unternehmensplanung und Verbindungsmann der Konzernzentrale in Brasilien, urteilte später: „*Uneingeschränkter Herrscher über die Mauá war Walter Kurrle.*“¹⁸⁹⁷ Die Gesellschaft hatte sich in den Jahren zuvor gut entwickelt und ihren Umsatz seit 1970 mehr als verdoppelt. 1974 betrug der Umsatz der Mauá umgerechnet 1.300 TDM und der Gewinn bescheidene 76 TDM.¹⁸⁹⁸ Bei normaler Konjunktur erwirtschaftete die Mauá kleine Gewinne, zumindest aber keine Verluste,

¹⁸⁹⁴ Es handelte sich um einen Bruder des deutschen Politikers Walther Leisler Kiep.

¹⁸⁹⁵ Vollständige Firma: Empresa Industrial e Comercial Hanseática Ltda.

¹⁸⁹⁶ Vgl. im Folgenden Vorlage für den Aufsichtsrat betreffend Beteiligung von 46 % an der Metalúrgica Mauá S.A., Bela Horizonte, Brasilien und Gründung der Gesellschaft Rheinmetall do Brasil, Rio de Janeiro, Brasilien, vom 11.11.1974, ZARH A23/18.

¹⁸⁹⁷ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 3, ZARH A437/38.

¹⁸⁹⁸ 1974 entsprach der Wert einer DM dem von 2,63 Cruz. Der Umsatz betrug damit ca. 3,5 Mio. Cruz. und der Gewinn 200.000 Cruz.

womit Gesellschafter Kiep zufrieden war. In Zeiten schwacher Konjunktur geriet die Mauá aber wegen des Fehlens eines tragfähigen eigenen Programms in die Verlustzone. Kiep wollte daher sein Unternehmen über den Lohnfertigungsbetrieb hinaus weiter entwickeln und suchte nach Möglichkeiten, diesen um ein eigenes Produktionsprogramm und eine Vertriebsorganisation zu ergänzen. Für die in diesem Rahmen notwendige Beschaffung von Maschinen und die Erweiterung der räumlichen Kapazitäten war zusätzliches Kapital notwendig, das u.a. durch eine Kapitalerhöhung im Rahmen einer Beteiligung weiterer Gesellschafter beschafft werden sollte. Kiep war bereit, hierfür auch seine Mehrheitsbeteiligung an der Mauá aufzugeben. Diese Interessenslage passte zu der von Rheinmetall: *„Zwischen Rheinmetall und der Mauá bestanden komplementäre Interessen: Kiep suchte ein Fertigungsprogramm, Clauser suchte eine Beteiligung an einer Maschinenfabrik und brachte ein Programm mit.“*¹⁸⁹⁹ Allerdings bestand auch von Anfang an ein Interessengegensatz. Während Kiep vorrangig an einer unmittelbaren Ertragsverbesserung interessiert war, verband Rheinmetall mit der Mauá ein langfristiges strategisches Interesse. Man war aus strategischen Gründen eher bereit, finanzielle Risiken einzugehen und Anlaufverluste hinzunehmen.¹⁹⁰⁰

Das neben der bisherigen Lohnfertigung aufzubauende eigenständige Fertigungsprogramm der Mauá sollte aus Teilen des Rheinmetall-Programms aus den Bereichen Umform- und Verpackungstechnik bestehen. Für die damit verbundene Produktionsausweitung war eine Vergrößerung der Fertigungskapazitäten notwendig. Solange diese Kapazitätsausweitung noch nicht abgeschlossen war, sollten bei der Mauá nur Teile montiert werden, die in Deutschland gefertigt worden waren. Das Fertigungs- bzw. Montageprogramm sollte zunächst aus Umformmaschinen von MRP, Fico und Grefe bestehen. Mit Priorität sollte bei der Mauá die Herstellung der auf dem brasilianischen Markt als besonders chancenreich betrachteten Kettenmaschinen von MRP, der Universalbiegemaschinen von Fico und der Gewindewalzmaschinen von Grefe aufgenommen werden. Für besonders dringlich hielt man die Produktionsaufnahme von MRP-Kettenmaschinen, da man kurzfristig einen Marktauftritt des Konkurrenten Wafios in Brasilien befürchtete, gegen den man in Südamerika nur dann Erfolgsaussichten sah, wenn MRP-Maschinen von der Mauá hergestellt wurden. Ferner sollten Formseal-Maschinen und Verpackungsmaschinen von Benz & Hilgers bei der Mauá montiert werden.

Zur Realisierung der Beteiligung an der Mauá gründete Rheinmetall zunächst eine 100%ige Tochtergesellschaft in Brasilien, die Rheinmetall Empreendimentos Industriais e Comerciais Ltda. (Rheinmetall do Brasil oder Rheinmetall Ltda.) in Rio de Janeiro. Hierbei handelte es sich um eine Holdinggesellschaft, deren Zweck darin bestand, zusammen mit einem brasilianischen Partner, einen Mehrheitsanteil von 51% an der Mauá zu erwerben sowie die Rheinmetall-Interessen, auch im Bereich der Wehrtechnik, auf dem brasilianischen Markt zu vertreten.¹⁹⁰¹ Als Partner hatte Rheinmetall die Gruppe Monteiro Aranha¹⁹⁰², eine der bedeutendsten Finanzholdinggesellschaften in Brasilien, gewinnen können, die schwerpunktmäßig Minderheitsbeteiligungen hielt. Diese stand insoweit in einer Beziehung zu Rheinmetall, als sie vor dem Krieg die Rheinmetall-

¹⁸⁹⁹ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 7, ZARH A437/38.

¹⁹⁰⁰ Vgl. Mauá: Beteiligungsverhältnisse, Unternehmenskonzept, Marktsituation, Lösung der Beteiligung, Vermerk vom 12.10.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁰¹ Vgl. Aufsichtsratsvorlage vom 11.11.1974, ZARH A437/9 sowie Gesellschaftsvertrag ZARH A437/30.

¹⁹⁰² Vollständige Firma: Companhia Técnica Monteiro Aranha

Borsig AG in Brasilien vertreten hatte.¹⁹⁰³ Die Gruppe und ihr Chef, Joaquim Monteiro de Carvalho, verfügten über sehr gute Verbindungen zu Politik und Wirtschaft in Brasilien. Rheinmetall versprach sich von dieser Allianz mit einem starken und gut vernetzten brasilianischen Mitgesellschafter, der einen Anteil von 5% erwerben sollte, eine starke Absicherung seiner Interessen in Brasilien. Entgegen der ursprünglichen Absicht, zusammen mit Monteiro Aranha eine Mehrheitsbeteiligung an der Mauá zu erwerben¹⁹⁰⁴, schloss Rheinmetall im Oktober 1974 mit Kiep eine Grundsatzvereinbarung ab, nach der beide Partner mit ihren jeweiligen Kleingesellschaftern (Rheinmetall mit Monteiro Aranha und Kiep mit Kurrle) jeweils die Hälfte der Anteile an der Mauá halten sollten.¹⁹⁰⁵ Dementsprechend übernahmen Rheinmetall und Hanseatica jeweils 45% und Monteiro Aranha und Kurrle jeweils 5% der Anteile. Rheinmetall und Monteiro Aranha erwarben ihre Anteile in Form einer Kapitalerhöhung. Für den Erwerb der Beteiligung musste Rheinmetall 1,422 Mio. DM aufwenden.¹⁹⁰⁶ Diese Konstruktion der Beteiligungsverhältnisse bei der Mauá hielt man bei Rheinmetall für nicht unproblematisch und betrachtete sie mit einer gewissen Skepsis, da man bei den anderen Gesellschaftern Zielsetzungen für möglich hielt, die der Interessenlage bei Rheinmetall entgegen standen. Dabei ging man von einer Allianz von Walter Kurrle und Jürgen Kiep aus, da sie seit ihrer gemeinsamen Pionierzeit in Brasilien persönlich eng verbunden waren. Auch dem eigenen Minderheitsgesellschafter Monteiro Aranha unterstellte man, potenziell mit den Interessen der Gruppe Kiep übereinzustimmen, und verfolgte das Ziel, den Einfluss von Monteiro Aranha bei der Mauá langfristig zu mindern.¹⁹⁰⁷

Mit der Beteiligung an der Metalúrgica Mauá verfolgte Rheinmetall primär das Ziel, die massiven brasilianischen Importrestriktionen, die man allerdings als nur vorübergehend betrachtete, zu umgehen.¹⁹⁰⁸ Man wollte die Rahmenbedingungen für einen Export von Maschinen aus deutscher Produktion nach Brasilien verbessern und zusätzlich Maschinen aus dem Rheinmetall-Programm in Brasilien fertigen bzw. montieren. Dabei sollte der Import deutscher Maschinen nach Brasilien Vorrang vor der Fertigung vor Ort behalten.¹⁹⁰⁹ Die Rheinmetall-Verantwortlichen nahmen an, dass der Umsatz der deutschen Tochtergesellschaften durch diesen neuen Produktionsstandort nicht nennenswert geschmälert würde, da aufgrund der beschränkten Fertigungskapazität der Mauá die wesentlichen Teile bzw. Baugruppen auf längere Zeit aus Deutschland geliefert werden mussten.

Das Ziel, mit dem Maschinenbaubereich in Brasilien Fuß zu fassen, spielte, wie im Zusammenhang mit den im Ergebnis nicht erfolgreichen Akquisitionsprojekten Hilgeland und Hänsel deutlich wird, in der Rheinmetall-Strategie bereits seit mindestens 1972 eine Rolle.¹⁹¹⁰ Zudem gab es Überlegungen von Vorstand Hockel, in Brasilien kleine Waffen für den südamerikanischen Raum

¹⁹⁰³ Rheinmetall hatte zudem nach dem Krieg Wehrtechnik nach Brasilien exportiert, so u.a. das MG 42 von 1958 bis 1963, und das G3. Zudem wurden Panzer- und Feldhaubitzen vorgeführt. Nach 1974 erfolgten keine wehrtechnischen Exporte nach Brasilien mehr.

¹⁹⁰⁴ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat vom 11.11.1974, ZARH A23/18.

¹⁹⁰⁵ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 7, ZARH A437/38. Die Gründe hierfür sind aus der Aktenlage nicht ersichtlich. Möglicherweise hing die Reduktion der Rheinmetall-Beteiligung um einen Prozentpunkt mit dem erforderlichen Anteil von mindestens 51% für brasilianische Anteilseigner zusammen.

¹⁹⁰⁶ Prüfbericht über den Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1975, ZARH A21/29.

¹⁹⁰⁷ Vgl. Notiz vom 22.07.1976, ZARH A437/16.

¹⁹⁰⁸ Vgl. Vermerk Gripp vom 06.06.1978, ZARH A437/3.

¹⁹⁰⁹ Der Anteil des Brasiliengeschäfts an den Exporten der Umformtechnik zwischen 1973 und 1976 betrug durchschnittlich 3,75%. Vgl. Umformgruppe Brasilien, ZARH A402/4.

¹⁹¹⁰ Vgl. Kapitel 7.4.

herzustellen.¹⁹¹¹ Zum Zeitpunkt der Entscheidung für das Brasilien-Engagement hatten wichtige Wettbewerber bereits Produktionsstätten in Brasilien errichtet oder standen kurz davor.¹⁹¹²

Das Engagement in Brasilien war für Rheinmetall mit Risiken und Erschwernissen verbunden, die sich aus dem neuen und unbekannten Zielmarkt ergaben.¹⁹¹³ So verfügte Rheinmetall nur über geringe Einblicke in den brasilianischen Markt und in die dortige Preis- und Kostensituation, und war daher auf die Erkenntnisse und Berichte der dortigen externen Vertriebspartner angewiesen. Die wirtschaftlichen Verhältnisse und Rahmenbedingungen in Brasilien waren wenig zuverlässig und berechenbar, es bestand in hohem Maße die Notwendigkeit zur Improvisation („*Es funktioniert nichts.*“)¹⁹¹⁴, Korruption war weit verbreitet und eine enorme Bürokratie erschwerte jede wirtschaftliche Betätigung. Ferner war die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Brasilien schwer zu prognostizieren und es bestand eine Sprachbarriere. Zusätzliche Probleme ergaben sich aus der Situation bei Rheinmetall selbst. So war das in Aussicht genommene Fertigungsprogramm sehr differenziert, stellte unterschiedliche Anforderungen an die Fertigung und entstammte unterschiedlichen Gesellschaften, auch gab es keine einheitlichen technischen Unterlagen. Zudem bestand potenziell das Problem unterschiedlicher Interessenlagen der Rheinmetall-Berlin AG als Gesellschafter der Mauá und ihren zivilen Tochtergesellschaften. Den Rheinmetall-Verantwortlichen war klar, dass man die Mauá nicht nur bedarfsweise als verlängerte Werkbank nutzen und die jeweiligen geschäftspolitischen Interessen der Knowhow-gebenden Tochtergesellschaften nicht über die Interessen der Mauá stellen durfte, wenn man finanzielle Risiken für den Konzern und einen für den Fall des Scheiterns zu befürchtenden Imageverlust vermeiden wollte. Allerdings wollte man nicht pauschal das gesamte Programm zum Nachbau freigeben, sondern das Recht behalten, über die nachzubauenden Maschinentypen fallweise zu entscheiden.¹⁹¹⁵ Auch war klar, dass die Mauá nicht aus Deutschland gesteuert werden konnte.

Für seine neue Beteiligung verfolgte Rheinmetall das Konzept, zunächst die dort bestehende Lohnfertigung aufrecht zu erhalten und darauf aufbauend unter schrittweiser Kapazitätserweiterung Maschinen aus dem Rheinmetall-Umform- und Verpackungsbereich zu produzieren. Hierfür sollten auch Teile oder Baugruppen aus den Rheinmetall-Fertigungsstätten in Deutschland und Frankreich bezogen werden. Insbesondere gefertigt werden sollten Drahtziehmaschinen und Laeis-Pressen sowie Ersatzteile für Kettenmaschinen.¹⁹¹⁶ Es wurde ein kurzfristiges Umsatzziel von 11 Mio. DM definiert, das sich aus Lohnfertigungen in Höhe von 1 Mio., Verpackungsmaschinen in Höhe von 3 Mio. und Zieh- und Bearbeitungsmaschinen für Draht in Höhe von 7 Mio. DM zusammensetzte. Zusätzlich erwartete man einen Absatz von 40 Laeis-Pressen, die von einem brasilianischen Zulieferbetrieb, der Pohligh-Heckel do Brasil S.A.¹⁹¹⁷, gefertigt wurden. Als Gewinnziel strebte Rheinmetall eine Umsatzrendite von 5 bis 6% an. Zur Erreichung dieses Gewinnzieles waren umfangreiche Rationalisierungs- und Erweiterungsinvestitionen erforderlich, etwa die Vergrößerung der Montageflächen und der mechanischen Kapazität sowie

¹⁹¹¹ Vgl. Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 14.06.1972, ZARH A23/23.

¹⁹¹² Vgl. Situationsbericht Brasilien vom 27.08.1975, ZARH A437/4.

¹⁹¹³ Vgl. Situationsbericht Brasilien vom 27.08.1975, ZARH A437/4.

¹⁹¹⁴ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 8, ZARH A437/38.

¹⁹¹⁵ Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Entwurf Mauá-Konzept vom 22.07.1976, ZARH A437/30.

¹⁹¹⁶ Vgl. Aufsichtsratssitzung am 28.11.1974, ZARH A23/4. Aus diesem Grunde wurde hier die Metalúrgica Mauá dem Umformbereich zugeordnet.

¹⁹¹⁷ Diese Gesellschaft war 1955 in Belo Horizonte gegründet worden. Gesellschafter waren die Kölner Seilbahnhersteller Pohligh und Heckel, die 1962 mit der Kölner Bleichert Transportanlagen GmbH zu Pohligh-Heckel-Bleichert (PHB) Vereinigte Maschinenfabriken AG fusionierten.

die Modernisierung der Gießerei. Der Umfang der Investitionen wurde kurzfristig auf 1,6 Mio. und mittel- bis langfristig auf weitere 3,2 Mio. DM beziffert. Finanziert werden sollten die Investitionen aus dem laufenden Gewinn. Die Mitarbeiterzahl sollte von 80 auf 150 bis 200 anwachsen. Die Erwartungen des Rheinmetall-Managements an die Entwicklung des brasilianischen Marktes waren hoch. Man ging von jährlichen Wachstumsraten im Land von 8,5% und in der wirtschaftlich besonders dynamischen Metropolregion Belo Horizonte von 15% aus. Als Bestätigung für die angenommene Marktattraktivität wertete man den Umstand, dass die wichtigsten Wettbewerber des Umform- und Verpackungsbereichs wie Wafios, Hilgeland und die Unternehmen der Bosch-Verpackungstechnik bereits in Brasilien vertreten waren.¹⁹¹⁸ Die positive Einschätzung wurde auch von dem Rheinmetall-Vertriebspartner in Brasilien, der Firma Gerlinger, bestätigt.¹⁹¹⁹ Diese beschrieb Brasilien als einen Wachstumsmarkt. Das Land strebe eine weitergehende Industrialisierung an und benötige hierfür in erheblichem Umfang Maschinen und Knowhow. Da die nationale Industrie diesen Bedarf nicht decken könne, müssten Maschinen und Knowhow von außen zugeführt werden. Als Folge der Ölkrise seien zur Vermeidung eines zu großen Zahlungsbilanzdefizits Importrestriktionen eingeführt worden, unter deren Schutz die schon in Brasilien fertigenden Konkurrenten Wafios und Hilgeland bereits eine beachtliche Marktstellung erreicht und für einige Bereiche, wie z.B. für Drahttricht- und Schneidemaschinen, Drahtziehmaschinen, Gewindewalzmaschinen sowie für Nagel- und Schraubenpressen, den Import fast vollständig zum Erliegen gebracht hätten. Die Fertigung des entsprechenden Programms der Rheinmetall-Gruppe vor Ort wäre gut geeignet, gegen diesen Wettbewerb anzutreten und einen beträchtlichen Marktanteil in Brasilien zu erkämpfen.

1975 beteiligte sich der Rheinmetall-Maschinenbau an einer großen Industriemesse in Brasilien. Auf dieser Messe herrschte eine allgemeine Aufbruchsstimmung, und die dort ausgestellten Maschinen wurden fast vollständig verkauft. Unmittelbar nach Ende der Messe verschärfte die brasilianische Regierung die Importbedingungen für Investitionsgüter, und es wurde deutlich, dass die von den Vertretungen in Brasilien prognostizierten Marktpotenziale für den Rheinmetall-Maschinenbau nur dann realisierbar waren, wenn die Maschinen in Brasilien gefertigt wurden.¹⁹²⁰ Im gleichen Jahr verständigten sich Rheinmetall und Kiep im Grundsatz darauf, in den für die Fertigung von Maschinen aus dem Rheinmetall-Programm erforderlichen Ausbau der Produktionsanlagen der Mauá 1,5 Mio. DM zu investieren und hierfür eine Kapitalerhöhung vorzunehmen. Da aber die für die in diesem Zusammenhang notwendige Einfuhr von Werkzeugmaschinen erforderliche CDI-Genehmigung noch nicht vorlag, wodurch das wirtschaftliche Risiko erheblich erhöht wurde, verweigerte Kiep die Kapitalerhöhung bis zu deren Erteilung. Im Frühjahr 1976 erließ die brasilianische Regierung weitere Importrestriktionen, wodurch sich die Exportmöglichkeiten nach Brasilien weiter verschlechterten. Die konjunkturelle Entwicklung in Brasilien verlief aber weiterhin gut.

Die Interessen und Zielvorstellungen der Rheinmetall-Maschinenbaugesellschaften und des Konzernvorstands in Bezug auf das Engagement in Brasilien waren nicht notwendigerweise gleichgerichtet. Zunächst sahen die Maschinenbauer große Chancen für ihren Unternehmenserfolg und ließen sich von der allgemeinen Brasilien-Begeisterung anstecken. Sie hatten großes Interesse, daran, mit ihren Produkten auf dem brasilianischen Markt trotz oder gerade wegen

¹⁹¹⁸ Vgl. Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 14.06.1972, ZARH A23/23.

¹⁹¹⁹ Vgl. Schreiben der Firma Gerlinger vom 24.12.1974, ZARH A437/4.

¹⁹²⁰ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 9, ZARH A437/38.

der restriktiven Importpolitik präsent zu sein, und konnten diese Präsenz aufgrund mangelnder eigener Größe nicht selbst herstellen.¹⁹²¹ Innerhalb des Rheinmetall-Konzerns bestand ein besonderes Interesse an Exporten nach Brasilien bei den Konzerngesellschaften Meyer, Roth & Pastor, Plastimécanique, Malmedie und Laeis. Grundsätzlich interessiert an Exporten in das südamerikanische Land waren auch Benz & Hilgers, Grefe und Fischer & Co. Als aber 1976 deutlich wurde, dass die brasilianische Regierung auch den weltweiten Export der bei der Mauá gefertigten Maschinen aus dem Rheinmetall-Programm forderte, kamen rasch Befürchtungen auf, dass man sich mit der Mauá eine unliebsame Konkurrenz geschaffen hatte, deren Aktivitäten man zudem schlecht steuern konnte, weil die Mauá nach dem Willen der Konzernholding eigenständig markt- und ergebnisverantwortlich sein sollte und zudem noch von den Interessen Kurrles und des Mitgesellschafters Kiep beeinflusst war.¹⁹²² Auch spielten partikuläre Interessen von Geschäftsführern der Tochtergesellschaften eine Rolle. So reklamierte der Geschäftsführer von MRP Esser bei Rheinmetall, dass seine umsatzabhängige Pacht bei einer Produktionsverlagerung nach Brasilien evtl. sinken könne.¹⁹²³ Entsprechend zurückhaltend verhielten sich einige Tochtergesellschaften, die anfangs das Brasilien-Engagement des Konzerns begrüßt und unterstützt hatten,¹⁹²⁴ bei der Unterstützung der Produktion der Mauá, insbesondere beim Transfer des notwendigen Fertigungsknowhows und bei sonstiger technischer und kaufmännischer Unterstützung. Da jedoch die zivilen Tochterunternehmen zu Zeiten der Vorstände Clauser und auch Gripp als gewinnverantwortliche selbstständige Unternehmen geführt wurden, und der Mutterkonzern derartige Entscheidungen aufgrund von mangelnder fachlicher Kenntnisse nicht fundiert treffen konnte, waren sie relativ frei, ob und wie sie Knowhow-Transfer nach Brasilien betrieben.¹⁹²⁵ Der Vorstand der Laeis-Werke stand dem Brasilien-Engagement des Konzerns sehr positiv gegenüber. Er schätzte den brasilianischen Markt als sehr interessant ein und erwartete ein jährliches Umsatzvolumen von 1 bis 2 Mio. DM. Auch MRP bewertete den brasilianischen Markt optimistisch und erwartete ein mögliches Umsatzvolumen von ca. 2 Mio. p.a. Malmedie ging von einem möglichen Umsatz von 2 bis 3 Mio. DM aus, Fico rechnete mit Umsätzen von 700 TDM p.a. und auch Grefe bewertete den brasilianischen Markt grundsätzlich positiv, gab aber keine Umsatzeinschätzung ab.¹⁹²⁶

Als 1976 von dem brasilianischen Vertriebspartner Lay ein lukrativer Auftrag über fünf Laeis-Pressen akquiriert wurde, drängte Laeis auf eine schnelle Auftragsabwicklung, wartete die geplante Kapazitätsausweitung in Belo Horizonte nicht ab, sondern ließ die Pressen bei der Mauá auf den vorhandenen Anlagen unter eher provisorischen Verhältnissen bauen.¹⁹²⁷ Zur Freigabe dieses Auftrages durch die Mauá hatte Rheinmetall intensiv mit Kiep und Kurrle über die Verantwortung für das Projekt, seine Finanzierung und die zu entrichtenden Knowhow-Gebühren verhandeln müssen. Die Freigabe wurde erst erteilt, nachdem Rheinmetall die Übernahme der

¹⁹²¹ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 14, ZARH A437/38.

¹⁹²² Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 11, ZARH A437/38.

¹⁹²³ Vgl. Notiz vom 07.03.1975, ZARH A437/16.

¹⁹²⁴ Positiv reagiert hatten u.a. MRP, Fico und Malmedie sowie Laeis.

¹⁹²⁵ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 14, ZARH A437/38.

¹⁹²⁶ Vgl. Umformgruppe Brasilien, ZARH A402/4.

¹⁹²⁷ Die Erteilung der beantragten CDI-Genehmigung, die Kiep zur Voraussetzung für die Finanzierung der Kapazitätsausweitung machte, war unrealistisch, weil die brasilianischen Behörden der Auffassung waren, dass derartige oder ähnliche Maschinen bereits in Brasilien hergestellt wurden, und Einfuhrvergünstigungen für die zu ihrer Herstellung bei der Mauá notwendigen Werkzeugmaschinen und Bauteile nicht gewähren wollten. Die Mauá war aus Kapazitätsgründen nicht in der Lage, die Maschinen vollständig selbst zu bauen. Einige Teile mussten bei Krupp in Auftrag gegeben werden. Die Endmontage erfolgte aber bei der Mauá.

Vorfinanzierung für die Fertigung der Pressen zugesichert hatte. Diese Verhandlungen verliefen kontrovers und hätten fast zu einem Ende der Zusammenarbeit der Hauptgesellschafter geführt. Die Erwartung, dass die Laeis-Pressen in Brasilien deutlich kostengünstiger als in Deutschland produziert werden konnten, erfüllte sich im Übrigen nicht. Eine der fünf Laeis-Pressen kaufte die zur Monteiro-Aranha-Gruppe gehörende Firma Klabin. Dieses Geschäft löste einen Reklamationsfall mit erheblichen Folgeproblemen aus, da die Presse angeblich nicht zuverlässig funktionierte. Die übrigen vier Pressen, die an andere Kunden ausgeliefert worden waren, arbeiteten jedoch einwandfrei. Ursachen für die angeblichen Ausfälle der an Klabin gelieferten Presse konnten nicht festgestellt werden. Nach eingehender Untersuchung ging man bei Rheinmetall davon aus, dass die Presse tatsächlich nicht fehlerhaft war, aber als deutsches Produkt von den Mitarbeitern von Klabin, einem Unternehmen mit italienischen Wurzeln, abgelehnt wurde. Diese wollten mutmaßlich lieber mit Pressen des italienischen Wettbewerbers Welco arbeiten, zumal diese nach einem anderen, in der Firma Klabin etablierten technischen Prinzip funktionierten als die Laeis-Presse. Der Reklamationsfall wurde letztlich in der Weise gelöst, dass die Presse an einen anderen Kunden vermittelt wurde, wo sie ohne Beanstandungen ihren Dienst versah. Im Weiteren hatte Gerlinger einen Auftrag für zwei Mehrfachdrahtziehmaschinen von Malmedie akquiriert, die ebenfalls bei der Mauá gefertigt wurden. Allerdings konnte die Mauá nur den mechanischen Teil der Maschinen selbst herstellen, Elektrik und elektronische Steuerung mussten extern zugekauft werden; Lieferant hierfür war eine Firma Positron. Auch hier erfolgte die Vorfinanzierung der Fertigung durch Rheinmetall. Auch diese Maschinen lösten Reklamationsfälle mit erheblichen Folgen für Rheinmetall aus, da sie verspätet ausgeliefert wurden und aufgrund einer mangelhaften Elektronik häufig ausfielen, was zu Produktionsausfällen beim Kunden führte. Das Problem konnte erst gelöst werden, nachdem die Firma Positron, die nicht in der Lage war, die Mängel ihrer Elektronik zu beseitigen, von BBC übernommen worden war. Der Reklamationsfall wurde mit dem Austausch der Elektronik gegen ein Produkt von BBC abgeschlossen. Die Reklamationsfälle bei Laeis und Malmedie wurden auf dem brasilianischen Markt bekannt und führten für Rheinmetall und die Mauá zu erheblichen Imageproblemen. Zwar bestand bei der Kundschaft eine gewisse Bereitschaft, die bei den Maschinen aufgetretenen Probleme als Anlaufschwierigkeiten zu akzeptieren, man erwartete aber, dass die Knowhow-Träger aus Deutschland durch eigenes technisches Personal in Brasilien evtl. auftretende Probleme schnell und zuverlässig lösten.¹⁹²⁸ Nach der Lösung beider Reklamationsfälle im Dezember 1979 resümierte Roßberg: *„Damit waren die beiden Fälle, die in den beiden zurückliegenden Jahren den Vertrieb in Brasilien so massiv beeinträchtigt hatten, aus der Welt. Auch Kurrle und die Mauá waren rehabilitiert. Die Reklamationen hatten ihre Ursachen nicht in mangelnden Leistungen der Mauá.“*¹⁹²⁹

Die Geschäfte der Mauá entwickelten sich 1975 zunächst positiv. Zwar war die Finanzlage gespannt, aber der Umsatz erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr und es wurde ein Gewinn von ca. 100 TDM erwartet.¹⁹³⁰ Im Dezember 1976 schätzte Rheinmetall-Vorstand Gripp die Perspektiven des brasilianischen Engagements noch positiv ein. Aufgrund der hohen Wachstumsraten des brasilianischen Sozialprodukts sowie der gegenüber dem Vorjahr um 11% gestiegenen Produktion der verarbeitenden Industrie des Landes erwartete er auch für die Zukunft weiteres

¹⁹²⁸ Vgl. Mauá: Beteiligungsverhältnisse, Unternehmenskonzept, Marktsituation, Lösung der Beteiligung, Vermerk vom 12.10.1979, ZARH A437/35.

¹⁹²⁹ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 37, ZARH A437/38.

¹⁹³⁰ Vgl. Besprechung zur Geschäftsentwicklung am 21.05.1975, ZARH A437/3.

Wachstum, an dem die Mauá im Rahmen ihrer Kapazitäten partizipieren sollte. Diese Wachstumschance sah er jedoch durch eine mangelnde Investitions- und Risikobereitschaft Kieps eingeschränkt. *„Die längerfristigen Chancen des Brasiliengeschäfts dürften größer sein, als unsere Möglichkeiten, sie per Mauá alleine wahrzunehmen. Mit Kiep/Kurrle wurde endgültig ein eng begrenztes Erzeugnisprogramm abgesteckt, das Mauá verkraften kann und das Kiep im Rahmen seiner finanziellen Möglichkeiten bei notwendigen Kapitalerhöhungen mitvollziehen kann.“*¹⁹³¹ Als Ziele für die kommenden beiden Jahre beschrieb er eine *„einigermaßen brauchbare kleine Fabrik“*, die mit einigen wenigen Produkten aus dem Rheinmetall-Programm 50 bis 60% ihres Umsatzes erwirtschaftet.

Das Ergebnis 1976 der Mauá fiel bescheiden aus: obwohl der Umsatz gegenüber 1974 um 85% auf 2,4 Mio. DM gewachsen war, wurde mit 80 TDM nur ein annähernd gleicher Gewinn erzielt. 1977 verschlechterten sich die Finanz- und Auftragslage u.a. infolge der harten Maßnahmen der Regierung zur Inflationsbekämpfung, von Devisenproblemen und Importbeschränkungen. Der Auftragsrückgang erstreckte sich auch auf das traditionelle Lohnarbeitsgeschäft der Mauá und die Gießerei. *„Wegen der noch nicht erfolgten Auslieferung der zwei Rekordpressen und der Ziehmaschinenanlage ist die Liquiditätssituation bei der Mauá weiterhin äußerst angespannt. ... Weitere Aufträge ... konnten noch nicht gebucht werden.“*¹⁹³² 1977 konnte noch ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden, allerdings wurde in diesem Jahr wegen des Kapitalbedarfs für die geplanten Investitionen eine Kapitalerhöhung von 2 Mio. DM notwendig. Als die übrigen Gesellschafter hierzu wenig Bereitschaft zeigten, übernahm der Minderheitsgesellschafter Monteiro Aranha diese alleine. Monteiro Aranha wollte seine Beteiligung an der Mauá auf 20% erhöhen, nachdem Pläne, zusammen mit Rheinmetall im wehrtechnischen Bereich aktiv zu werden, gescheitert waren. Der Kapitalbedarf der Mauá bot dazu die Gelegenheit. Mit der Übernahme der Kapitalerhöhung stieg der Anteil von Monteiro Aranha an der Mauá von 5% auf 20%, während die Anteile von Kiep bzw. der Hanseatica und Rheinmetall auf jeweils 37,5% sanken, der Anteil Kurrles blieb bei 5%.¹⁹³³

Mit dem Vorstandswechsel von F.W. Clauser auf Jürgen Gripp änderte sich auch die Strategie der Rheinmetall-Berlin AG in Bezug auf die Mauá. Nach der ursprünglichen Konzeption sollten weite Programmteile der Rheinmetall-Umform- und Verpackungstechnik in Brasilien gefertigt und vertrieben werden. Die Entscheidung, welche Maschinen des Rheinmetall-Programms in das Eigenprogramm der Mauá übernommen werden sollten, sollte bei deren Geschäftsführer Kurrle liegen.¹⁹³⁴ Diese Konzeption wurde 1977 geändert. Wegen der *„zögerlichen Haltung“* der Umformgesellschaften sowie wegen der geringen Leistungs- und Aufnahmefähigkeit der Mauá entschloss man sich zu einer deutlichen Beschränkung des Programms, das künftig nur noch aus Laeis-Pressen und Drahtziehmaschinen von Malmedie bestehen sollte. *„... gibt es gegenwärtig keine Rheinmetall-Programmteile, die wir zur Mauá transferieren wollen oder können. Die Hauptprogramme der RUT, Malmedie-Umformpressen, MRP-Kettenmaschinen und Herlan-Linien kommen bis auf weiteres nicht in Betracht.“*¹⁹³⁵ Die Entscheidung für eine Programmreduktion war auch von der Überlegung beeinflusst, das Risiko eines Kontrollverlustes bezüglich des der

¹⁹³¹ Vermerk Jürgen Gripp vom 09.12.1976 betreffend künftige Gesamtaktivitäten, ZARH A437/2.

¹⁹³² Vermerk zu Liquiditäts- und Auftragslage vom 24.10.1977, ZARH A437/2.

¹⁹³³ Vgl. Kapitalerhöhung Dezember 1977, ZARH A437/12.

¹⁹³⁴ Vgl. Grundsatzvereinbarung, unterschiedliche Auslegung einzelner Klauseln, Schreiben vom 25.10.1976, ZARH A437/12.

¹⁹³⁵ Vermerk Jürgen Gripp vom 06.06.1978, ZARH A437/3.

Mauá zur Verfügung gestellten Knowhows zu mindern, für das wirksame rechtliche Schutzmöglichkeiten in Brasilien kaum bestanden, zumal Rheinmetall seit 1977 nur noch mit 37,5% an der Mauá beteiligt war. Mit diesem reduzierten Programm war es jedoch nicht möglich, die Mauá in dem ursprünglich geplanten Umfang von etwa 50% auszulasten.

Rheinmetall verfügte zunächst über keine eigene Vertriebsorganisation in Brasilien. Für den Vertrieb von Umformmaschinen hatten verschiedene Konzernunternehmen ab 1972 mit der brasilianischen Gerlinger S.A. einen Vertretervertrag abgeschlossen. Mit dem Vertrieb von Laeis-Pressen war die Firma Lay beauftragt worden. Zur Intensivierung des Vertriebs beschloss Rheinmetall 1977, die Rheinmetall Ltda., die zuvor eine „Briefkastenfirma“ gewesen war, zu einer Vertriebsgesellschaft für das Programm der zivilen Rheinmetall-Gesellschaften auszubauen. Sie sollte den Knowhow-Transfer zur Herstellung von Maschinen und Anlagen aus dem Rheinmetall-Programm betreuen und unterstützen sowie die Rheinmetall-Interessen in Brasilien auch gegenüber der Geschäftsführung der Mauá und den brasilianischen Mitgesellschaftern vertreten. Zudem sollte sie ein schlüssiges und entscheidungsreifes Zukunftskonzept für die Mauá erarbeiten. Der Sitz der Rheinmetall Ltda. wurde von Rio de Janeiro in die Industriemetropole Sao Paulo verlegt. Mit ihrer Leitung wurde Karl-Ernst Roßberg beauftragt, der seit 1972 als Leiter der Stabsabteilung Unternehmensplanung und Investition bei der Rheinmetall AG beschäftigt war. Er berichtete als Koordinator des Brasilien-Engagements unmittelbar an den Vorstand.¹⁹³⁶ Die vormaligen Vertreter wurden in die neue Vertriebsstruktur integriert. Der Mitarbeiter von Gerlinger, der den Vertrieb für die Rheinmetall-Umformtechnik betreut hatte, arbeitete auf Provisionsbasis für die Ltda. weiter, und der Vertreter für den Bereich der Laeis-Pressen wurde bei Rheinmetall Ltda. angestellt. Ferner wurde Klaus Kiep, der Sohn von Jürgen Kiep, auf Provisionsbasis für die Rheinmetall Ltda. tätig. Die Rheinmetall Ltda. erweiterte ihre Vertriebstätigkeit zudem um die Rheinmetall-Tochtergesellschaften Benz & Hilgers und Aviatest.

In einem vertraulichen Schreiben informierte die Firma Gerlinger die Rheinmetall Tochtergesellschaften Malmedie, MRP, Fico und Grefe im April 1978 über die Lage auf dem brasilianischen Markt, der nach ihrer Einschätzung durch eine anhaltend schlechte Geschäftslage, geringe Investitionsbereitschaft, mangelnde Nachfrage und Kapitalknappheit gekennzeichnet war. *„Die Regierungsmaßnahmen haben dazu geführt, dass ein Land in der Entwicklung mit steigenden Wachstumsraten, großem Selbstvertrauen und einem festen Ziel vor Augen akut gestoppt wurde und heute in weiten Bereichen stagniert. ... Mangelnde Nachfrage, Überkapazität in der Produktion, fehlendes Kapital und Investitionsunlust werden so lange anhalten, wie die ... Maßnahmen nicht zurückgenommen werden. ... Eine wesentliche Besserung kann nicht vor zwei Jahren herbeigeführt werden. Die weiteren Absatzerwartungen sind gering.“*¹⁹³⁷

Im Sommer 1978 zog Rheinmetall-Vorstand Gripp eine Bilanz der bisherigen Konzernaktivitäten in Brasilien und kam zu einem sehr kritischen Fazit, in dem er letztlich den Bestand des Brasilien-Engagements in Frage stellte. So bezweifelte er, dass der brasilianische Markt in der Lage sei, Rheinmetall-Maschinen in Stückzahlen aufzunehmen, die eine wirtschaftliche Serienfertigung ermöglichen. *„Was will Rheinmetall eigentlich überhaupt in Brasilien? Das Land ist kurz- und mittelfristig für unsere Art von Maschinen nicht besonders interessant. Auch Exporte aus Brasilien-*

¹⁹³⁶ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 23, ZARH A437/38. Die Übernahme von Vertriebsfunktionen durch die Rheinmetall Ltda. war die rechtliche Voraussetzung dafür, dass Rheinmetall für die bei der Mauá gefertigten Rheinmetall-Maschinen eine Knowhow-Vergütung, eine Art Vertriebsprovision, vereinnahmen durfte.

¹⁹³⁷ Vgl. Schreiben der Firma Gerlinger vom 11.04.1978, ZARH A437/16.

*en in Drittländer sind m.E. mehr Wunschtraum als Realität, weil unsere in Brasilien gebauten Maschinen viel zu teuer sind und Mauá keinesfalls internationalen Service leisten kann. Der Gesichtspunkt der Markterhaltung, der Pate beim Erwerb der Mauá-Beteiligung gestanden hatte, ist im Prinzip sicherlich nicht falsch. Nur wird er seit der von uns verfügbaren Programmverengung streng genommen nicht mehr verfolgt. Eine Marktoption hatten wir nur für Laeis, ein Unternehmen, von dem wir uns möglicherweise trennen werden. Markterhaltung auf ganzer Breite ist eine kostspielige Illusion.*¹⁹³⁸

Die Zusammenarbeit von Rheinmetall und seinen Mitgesellschaftern war von Beginn an und für ihre gesamte Dauer von Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen über Programm, Investitionsbedarf, Finanzierung, Prioritäten und Verantwortlichkeiten gekennzeichnet. Denen lagen unterschiedliche Vorstellungen darüber zugrunde, welche strukturelle Grundausrichtung und welches Maß an Eigenständigkeit die Mauá haben sollte. Ferner ging es darum, in welchem Maße Rheinmetall verpflichtet war, ein Fertigungsprogramm und Knowhow bereit zu stellen, technische und personelle Unterstützung zu leisten, und letztlich auch Ergebnisverantwortung zu übernehmen. Diese Fragen hatte man in dem Grundsatzpapier von 1974 nicht hinreichend konkret geklärt und beschrieben, und Rheinmetall stand im Sommer 1976 wegen dieser Auseinandersetzungen kurz vor der Trennung von der Mauá.¹⁹³⁹ Nach den Vorstellungen Rheinmetalls sollte die Mauá als eigenverantwortliches Unternehmen wie ein Lizenznehmer das Rheinmetall-Programm im eigenen Namen und auf eigene Rechnung vertreiben, auf eigenes Risiko fertigen und liefern sowie Gewährleistung, Kundendienst und Ersatzteilversorgung sicherstellen. Für die Bereitstellung des Knowhows für die Fertigung beanspruchte Rheinmetall von der Mauá eine Art Lizenzgebühr. Daneben sollte die Mauá ihre bisherige Tätigkeit als Auftragswerkstatt für Dritte in einem sinnvollen Rahmen fortsetzen und ggf. auch ausweiten. Für diese Aufgabenstellung sollte sie eingerichtet und ausgestattet werden, wobei die hierfür notwendigen Investitionen von allen Gesellschaftern im Verhältnis ihrer Anteile zu finanzieren waren. Auch das unternehmerische Risiko sollte entsprechend von allen Gesellschaftern getragen werden. Kiep hingegen wollte das mit seiner Beteiligung an der Mauá verbundene wirtschaftliche Risiko möglichst klein halten und daher nach Möglichkeit Verluste bei der Mauá einschließlich etwaiger Anlaufverluste für das Rheinmetall-Programm vermeiden. Er sah die Mauá eher als eine Vertragswerkstatt für Rheinmetall und seinen deutschen Partner damit in der Pflicht, für die notwendige Auslastung zu sorgen. Er forderte, dass die mit dem Rheinmetall-Programm verbundenen wirtschaftlichen Risiken von Rheinmetall bzw. seinen Tochtergesellschaften zu tragen seien und dass Rheinmetall selbst den Service für die von der Mauá gelieferten Maschinen sicherstellen müsse. Das für die Fertigung notwendige Knowhow sollte Rheinmetall nach Kieps Vorstellungen zunächst kostenfrei bereitstellen, der Knowhow-Transfer sollte dann später aus erwirtschafteten Gewinnen vergütet werden. Die Rheinmetall Ltda. sollte nach Kiep zu einer Vertriebs- und Servicegesellschaft ausgebaut werden, die Aufträge akquiriert, die Vertragswerkstatt Mauá mit der Fertigung beauftragt und die Außenhaftung und Außenfinanzierung der Aufträge übernimmt.¹⁹⁴⁰ Während Rheinmetall eine längerfristige Unternehmensplanung bezüglich des Programms, der Investitionen und der Finanzierung forderte, wünschte Kiep Entscheidungen im Einzelfall. Ein Einvernehmen über die Grundsätze der Geschäftspolitik der Mauá im Hinblick auf

¹⁹³⁸ Vermerk Jürgen Gripp vom 06.06.1978, ZARH A437/3.

¹⁹³⁹ Vgl. im Folgenden Standpunkt der Rheinmetall Berlin AG bezüglich Aktivitäten in Brasilien, Schreiben vom 09.08.1976, ZARH A437/4.

¹⁹⁴⁰ Aktennotiz Besprechung Hockel, Gripp, Kiep am 30.06.1976, ZARH A437/3.

die Rheinmetall-Produkte wurde nicht erreicht und Kiep bot an, Rheinmetall auf Wunsch jederzeit aus der Beteiligung an der Mauá zu entlassen.¹⁹⁴¹

Gegenstand von Auseinandersetzungen zwischen Rheinmetall und Kurrle bzw. Kiep waren auch die interne Struktur und die Art der Geschäftsführung der Mauá, die nach Einschätzung von Rheinmetall beide erhebliche Mängel aufwiesen. Die Folge waren Spannungen zwischen Karl-Ernst Roßberg und Walter Kurrle. So war Kurrle trotz intensiver Bemühungen Roßbergs nicht dazu zu bewegen, eine strukturierte Unternehmensplanung einzuführen, da er, unterstützt von Gesellschafter Kiep, der Auffassung blieb, eine solche Planung sei nicht sinnvoll möglich.¹⁹⁴² Die Person des Mauá-Geschäftsführers wurde von Rheinmetall als widersprüchlich wahrgenommen. Einerseits hielt man Kurrle für ungeeignet, ein Industrieunternehmen zu führen, andererseits sah man in ihm aber auch die tragende Säule des Unternehmens, und man wollte ihn trotz aller gebotenen Kritik nicht durch permanente Auseinandersetzungen dauerhaft verärgern. *„Herr Kurrle möchte seiner Mentalität entsprechend eine Art großer Handwerksfirma betreiben und scheint nicht begreifen zu wollen oder zu können, daß der nachhaltig erfolgreiche Anlauf eines Rheinmetall-Produkts bei der Mauá nur unter den Vorzeichen einer industriellen Mindestordnung möglich ist.“*¹⁹⁴³ Von Rheinmetall wurde insbesondere eine mangelnde Transparenz bezüglich der wirtschaftlichen Verhältnisse bei der Mauá im Allgemeinen und der Rentabilität des Rheinmetall-Programms im Besonderen bemängelt. Außerdem kritisierte man eine mangelnde Verlässlichkeit von Absprachen mit Kurrle und machte von einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Mauá-Geschäftsführer auch die Bereitschaft zu weiteren Investitionen abhängig: *„Es hat keinen Zweck, hierüber immer zu sprechen, Organigramme zu verabreden, Einstellungen z.B. eines guten Controllers mit abgegrenzten Rechten und Pflichten auch gegenüber Kurrle zu genehmigen, wenn es letztlich Kurrles passivem Widerstand überlassen bleibt, ob solche Absprachen torpediert werden oder nicht. Entweder Kurrle überzeugt uns durch Taten (Geschäftsordnung, Organisationsplan, Rechnungswesen mit klarer Aussage über Erzeugnisgruppenrentabilität, Einblick und Mitwirkung Roßbergs bei der Mauá), oder wir treten investitions- und finanzierungsmäßig bis auf weiteres auf der Stelle.“*¹⁹⁴⁴ Kritisiert wurden auch die interne Organisation und der Vertrieb. So existiere nur ein Minimum an Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung, die Betriebsabrechnung und das Finanzwesen seien unzureichend und in der Ablage *„herrsche ein totales Durcheinander.“*¹⁹⁴⁵ Marktpflege und Marktforschung seien vernachlässigt worden und die Zusammenarbeit mit den Vertretern funktioniere nicht gut. Insbesondere gäben diese ihre Kenntnisse über die Marktverhältnisse nicht an die Mauá weiter, so dass man sich dort bezogen auf den Markt in einem *„Zustand kompletter Blindheit“* befinde.¹⁹⁴⁶ Den Wettbewerb sah man auf allen Gebieten der Marktbearbeitung deutlich im Vorteil. Die Mauá bzw. Rheinmetall dagegen stünden vor der Situation, trotz wichtiger Anfangserfolge den Markt erst geplant aufbauen zu müssen. Um die hierfür notwendigen Marktkenntnisse zu gewinnen, führte Roßberg, der im April 1979 zum Mitgeschäftsführer der Mauá berufen wurde, selbst eine Markuntersuchung durch. Es gelang ihm zudem, die Probleme im Rechnungswesen zu lösen und es so zu gestalten, dass es die wirtschaftlichen Verhältnisse der Gesellschaft transparent darstellte. Vor dem Hintergrund der strukturellen Probleme stellte Rheinmetall-Vorstand Gripp hinsichtlich der

¹⁹⁴¹ Vgl. Notiz vom 13.09.1976, ZARH A437/3.

¹⁹⁴² Vgl. Schreiben Karl-Ernst Roßberg an Jürgen Gripp vom 29.12.1977, ZARH A437/5.

¹⁹⁴³ Schreiben vom 31.05.1978, ZARH A437/5.

¹⁹⁴⁴ Investitions- und Finanzplan, Produktion, Notiz, 20. 05.1978, ZARH A437/3.

¹⁹⁴⁵ Vgl. Schriftverkehr vom 31.05.1978, ZARH A437/5.

¹⁹⁴⁶ Schreiben Jürgen Gripp an Karl-Ernst Roßberg vom 21.02.1978, ZARH A437/5.

Absatzerwartungen kritisch fest: „Ich glaube, wir werden uns erheblich tummeln müssen, um die beabsichtigten Verkäufe zu realisieren. Was ist mit Fico-Maschinen? Warum läuft UB [Umformbereich] ... nach wie vor ... zögernd? Hier ist schon manche Chance verpasst worden.“¹⁹⁴⁷

Über die generelle Zurückhaltung beim Knowhow-Transfer hinaus gab es auch in der operativen Zusammenarbeit zwischen der Mauá und den Rheinmetall-Tochtergesellschaften, deren Produkte sie fertigen und vertreiben sollte, erhebliche Probleme. So beklagte Kurrle eine mangelnde Kooperation von Malmedie, wegen der er gezwungen sei, nicht präzise kalkulierte Angebote abzugeben, da er von Malmedie die für eine sachgerechte Angebotserstellung notwendigen Informationen nicht erhalte. Ein Beispiel für die schlechte Zusammenarbeit zwischen der Mauá und der Rheinmetall-Tochter MRP war der Prototyp einer Kettenmaschine, an dem zunächst drei Jahre gearbeitet wurde, ohne ihn fertig zu stellen, und an dem die Arbeiten fortgesetzt wurden, nachdem MRP im Zuge der Programmverengung für die Mauá den Weiterbau gestoppt hatte. Dieser Vorgang wurde von Rheinmetall als ein „Musterbeispiel für schlampige Handhabung seitens Mauá und MRP“ bezeichnet.¹⁹⁴⁸ Man war sich bei Rheinmetall der Kommunikationsprobleme zwischen den Tochtergesellschaften und der Mauá durchaus bewusst: „Wir stimmen überein, daß insgesamt der Informationsfluß zwischen Rheinmetall und deren Gesellschaften einerseits und der Mauá andererseits zu verbessern ist.“¹⁹⁴⁹ 1978 war Kurrle der einzige Mitarbeiter der Mauá, der den Vertrieb des Rheinmetall-Programms betreute. Als sich die Auftragslage verschlechterte, akquirierte er verstärkt Lohnfertigungsaufträge der traditionellen Auftraggeber, da diese weniger Vorbereitungs- und Durchlaufzeit benötigten, und damit schneller zu Verkaufserlösen führten als Maschinen aus dem Rheinmetall-Programm. Anfragen der Vertreter für die Rheinmetall-Produkte wurden nicht oder nur mit Verzögerung bearbeitet. Trotz der dargestellten erheblichen Differenzen zwischen den Gesellschaftern gelang es im Ergebnis allerdings immer wieder, diese beizulegen; die vereinbarten Großmaßnahmen wie das Investitionsprogramm zur Vergrößerung des Maschinenparks und die Erweiterung der Fertigungshallen wurden durchgeführt.¹⁹⁵⁰

Bezüglich der Frage, welche Unterstützung der Rheinmetall-Konzern der Mauá geben müsse, bestanden auch zwischen Roßberg und Gripp erhebliche Meinungsunterschiede. So hielt Roßberg es für notwendig, komplette Pakete aus dem Rheinmetall Maschinenbauprogramm wie etwa das Ziehmaschinenprogramm von Malmedie für die Mauá freizugeben, da nach seinen Recherchen hierfür ein ausreichendes Marktpotenzial vorhanden war. Er war der Auffassung, dass ein erfolgreiches und nachhaltiges Engagement des Rheinmetall-Konzerns in Brasilien ohne eigenes Fertigungsprogramm der Mauá und bei einer restriktiven Haltung der Tochterunternehmen nicht möglich sei.¹⁹⁵¹ Gripp hingegen stellte es den Tochtergesellschaften frei, in welchem Maße sie Knowhow-Transfer betrieben und damit der Mauá ein Programm zur Verfügung stellten. Anfang 1979 beschränkte bzw. verweigerte die RUT der Mauá ohne jede vorherige Abstimmung die Fertigungsfreigabe für Zieh- und Kettenmaschinen, da sie der Auffassung war, diese Maschinen nach Brasilien exportieren zu können, und sie daher selbst produzieren wollte. Hierdurch wurde die Angebotspalette der Mauá weiter eingeschränkt, was zu großer Verärgerung bei Kiep und Kurrle führte. Diese Maßnahme, die zudem gegen die Auflagen der CDI-

¹⁹⁴⁷ Schreiben Jürgen Gripp an Karl-Ernst Roßberg vom 13.01.1978, ZARH A437/5.

¹⁹⁴⁸ Vgl. Besprechung vom 09.02.1979 zur weiteren Programmpolitik Mauá, ZARH A437/3.

¹⁹⁴⁹ Vgl. Schreiben vom 25.10.1976, ZARH A437/12.

¹⁹⁵⁰ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 31, ZARH A437/38.

¹⁹⁵¹ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 36, ZARH A437/38.

Genehmigung verstieß, wurde auch von Roßberg massiv kritisiert, da sie die Wettbewerbssituation der Mauá weiter verschlechterte: *„Fasst man zusammen, so kann man feststellen, dass die Mauá so nur schwer weiterexistieren kann und dass etwas geschehen muss.“*¹⁹⁵² In jedem Fall sei technische und personelle Unterstützung aus Deutschland notwendig. Gripp lehnte unter Hinweis auf mangelnde Transparenz, verwehrte Einsichtnahme in die internen Verhältnisse bei der Mauá und mangelnde Mitgestaltungsmöglichkeiten des Rheinmetall-Konzerns einen weiteren Knowhow-Transfer sowie weitere Investitionen und Kapitalerhöhungen ab:¹⁹⁵³ *„Wir haben Mauá nicht gegründet; wir haben auch Monteiro Aranha nicht von uns aus eingeladen, ihre Beteiligung bei der Mauá von 5% auf 20% aufzustocken. Wenn immer bei Mauá etwas neu anlaufen soll, dürfen wir den kostspieligen Know-how-Transfer übernehmen, die Serienanläufe finanzieren und für erste Fehlschläge und Pannen bei gelieferten Prototypen ... den Kopf hinhalten, selbst wenn überwiegend andere Leute die Verursacher waren. Wie aber Mauá kalkuliert, inwieweit unsere Produkte zugunsten anderer Mauá-Erzeugnisse belastet werden, wie man im Betrieb und Einkauf Kostensenkung erzielen kann wie überhaupt Mauá organisiert ist, das soll uns möglichst wenig angehen.“*¹⁹⁵⁴ Roßberg entgegnete dieser Einschätzung Gripps, dass Rheinmetall 1973/74 eine Fertigungsstätte für seine Maschinenbauprodukte in Brasilien gesucht und sich daher an der Mauá beteiligt habe. Es sei bekannt gewesen, dass die Mauá über kein eigenes Programm verfügte und dass ein Programm von Rheinmetall zur Verfügung gestellt werden müsste. Die bei der Mauá von den beiden Gesellschaftergruppen gemeinsam beschlossenen und finanzierten Investitionen seien fast ausschließlich auf das Rheinmetall-Programm ausgerichtet worden und die Entscheidung, seinen Gesellschaftsanteil zu reduzieren, habe Rheinmetall bewusst getroffen, um das Risiko zu mindern. *„Das können wir heute nicht einfach abstreiten. ... Als Brasilien-Beauftragter von Rheinmetall muss ich daher nochmals ernsthaft darauf hinweisen, dass es so nicht weiter geht.“*¹⁹⁵⁵

Die Zusammenfassung der Umformunternehmen zur Rheinmetall-Umformtechnik RUT im Sommer 1978 hätte die Abstimmung zwischen der Rheinmetall Ltda. und den Umformgesellschaften deutlich erleichtern können, da diese damit nur noch einen Ansprechpartner in Deutschland hatte. Allerdings bestand seitens der RUT kaum eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Roßberg klagte: *„Wir wissen bis heute nicht, wer bei RUT für Brasilien und für uns zuständig ist.“*¹⁹⁵⁶ Er reklamierte zudem, dass die RUT-Unternehmen ihre unternehmenspolitischen Entscheidungen in Bezug auf Brasilien ohne die notwendigen Marktkenntnisse trafen und nicht im Vorfeld mit dem Rheinmetall-Repräsentanten vor Ort abstimmten. So stoppte z.B. MRP wegen aktueller geschäftspolitischer Überlegungen durch eine einfache Untersagungsmitteilung und ohne weitere Rücksprache den Bau eines Prototypen, der u.a. wegen eines ungenügenden Knowhow-Transfers im Vorfeld bei der Mauá viele Kapazitäten gebunden hatte.¹⁹⁵⁷

Da der Mauá aus dem Rheinmetall-Bereich entgegen der Erwartungen von Kiep und Kurrle kein ausreichendes Fertigungsprogramm zur Verfügung gestellt wurde, versuchten diese, selbst ein alternatives Zusatzprogramm aufzubauen. Zu diesem Zweck bemühten sie sich auch um die Rechte, das alte Umformpressenprogramm der Firma Eitel in Brasilien nachzubauen.

¹⁹⁵² Schreiben von Roßberg an Gripp vom 30.04.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁵³ Vgl. Schreiben von Gripp an Roßberg vom 10.05.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁵⁴ Vgl. Schreiben von Gripp an Roßberg vom 10.05.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁵⁵ Schreiben Karl-Ernst Roßberg an Jürgen Gripp vom 21.05.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁵⁶ Schreiben von Roßberg an Gripp vom 21.05.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁵⁷ Vgl. Schreiben von Roßberg an Gripp vom 21.05.1979, ZARH A437/35.

Als sich 1978 die Marktsituation für Rheinmetall-Maschinen in Brasilien verschlechterte, wozu auch die genannten Reklamationsfälle beigetragen hatten, und auch einfache Lohnfertigungsaufträge wegen der verschlechterten wirtschaftlichen Lage in Brasilien kaum mehr akquiriert werden konnten, sah sich Kiep einem erheblichen wirtschaftlichen Risiko gegenüber, das er nicht mittragen wollte, zumal er die Unternehmenspolitik von Rheinmetall in Bezug auf die Mauá nicht beeinflussen konnte und Rheinmetall der Mauá die zu Verbesserung der Lage notwendige Unterstützung nicht gewährte. Er forderte daher von Rheinmetall, die gesamte unternehmerische Verantwortung für die Rheinmetall-Produkte bei der Mauá zu übernehmen. Diese Forderung lehnten Gripp und auch die Tochterunternehmen entschieden ab und verlangten erneut, Gewinn und Verlust auch für die Rheinmetall-Produkte seien von allen Gesellschaftern im Verhältnis ihrer Anteile zu tragen.¹⁹⁵⁸ Auch war Rheinmetall trotz der nachdrücklichen Forderung Kieps und auch Roßbergs nicht bereit, deutsche Fachleute nach Brasilien zu schicken, obwohl die Kunden in Brasilien und die Rheinmetall Ltda. dieses forderten. Diese Entscheidung führte dazu, dass der Mauá Aufträge für Drahtziehmaschinen und Fliesenpressen im Umfang von mehreren Millionen DM verloren gingen, denn es bestand, wie die Marktforschung ergeben hatte, in Brasilien durchaus ein großes Interesse an Rheinmetall-Maschinen, die Kunden machten aber eine Auftragsvergabe von der Verfügbarkeit deutschen Fachpersonals im Land abhängig.

Einen massiven Einschnitt in der Entwicklung der Mauá stellte die zweite Ölpreiskrise 1979 dar. Infolge der massiven Erhöhung der Kosten für Ölimporte, von denen Brasilien abhängig war, verschlechterten sich Handlungs- und Zahlungsbilanz und die Inflation nahm zu. Als Folge erließ die brasilianische Regierung Maßnahmen zur Energieeinsparung und weitere Importverbote und wertete den Cruzeiro um 30% ab. Die Investitionsneigung der brasilianischen Industrie ging deutlich zurück, und man kaufte verstärkt einfachere und günstigere Maschinen inländischer Hersteller. Wegen der staatlich verordneten Energieeinsparung musste auch die Keramikindustrie ihren Energiebedarf einschränken, was zu einem Nachfragerückgang bei den Laeis-Pressen führte. Diese erhielten zudem verstärkte Konkurrenz von dem italienischen Hersteller Welco, dessen Pressen billiger waren und zudem, im Gegensatz zu den Laeis-Pressen, nach einem in Brasilien etablierten technischen Verfahren arbeiteten. Es bestand weiterhin eine Nachfrage nach Drahtziehmaschinen. Diese konnte die Mauá aber nicht für sich nutzen, weil die Kunden wegen der Reklamationsfälle, die erst Ende 1979 abgeschlossen wurden, skeptisch waren, und Malmedie bzw. RUT kaum bereit waren, weitere Knowhow-Übertragungen auf die Mauá vorzunehmen. Damit wurde die Programmbasis, also das verfügbare Angebot an Maschinen aus dem Rheinmetall-Bereich, zu klein, um eine ausreichende Auslastung der Mauá zu ermöglichen.¹⁹⁵⁹ Die daraus resultierenden Beschäftigungsprobleme bei der Mauá wurden zudem durch eine rückläufige Konjunktur verschärft. Die Verluste der Mauá, die 1978 3,9 Mio. Cruz. entsprechend 400 TDM betragen hatten, stiegen 1979 auf 22 Mio. Cruz. entsprechend 1,3 Mio. DM an.¹⁹⁶⁰

Als im Juni 1979 aufgrund akuten Finanzbedarfs - die Mauá litt beständig unter Kapitalmangel - wieder eine Kapitalerhöhung bei der Mauá notwendig wurde, forderte Kiep nochmals die Übernahme der Mehrheit durch Rheinmetall, um die unternehmerische Verantwortung auf die Knowhow-Geber zu verlagern, deren restriktives Verhalten beim Knowhow-Transfer die Mauá zunehmend in Schwierigkeiten gebracht hatte.

¹⁹⁵⁸ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 31, ZARH A437/38.

¹⁹⁵⁹ Vgl. Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 35, ZARH A437/38.

¹⁹⁶⁰ Vgl. ZARH A437/12.

Im Oktober 1979 übermittelte Roßberg eine differenzierte Einschätzung der Marktsituation in Brasilien an die Düsseldorfer Zentrale, nach der sich die Lage für den Maschinenbau als ambivalent darstellte.¹⁹⁶¹ Auftragseingänge, Mitarbeiterzahlen und Renditen waren rückläufig, und auf dem noch relativ kleinen brasilianischen Maschinenbaumarkt herrschte ein harter Wettbewerb. Die Rahmenbedingungen für die künftige Marktentwicklung sah Roßberg jedoch verhalten optimistisch, da das brasilianische BIP 1978 mit real 6,1% mehr als doppelt so stark wie das deutsche gewachsen war. Das pro Kopf-Einkommen hatte sich sogar um 13,6% erhöht. Allerdings ließen sich aus den allgemeinen Wachstumsraten kaum belastbare Prognosen über die Entwicklung in einzelnen Branchen ableiten, da diese durch die staatliche Wirtschaftspolitik mit häufig wechselnden Schwerpunkten intensiv beeinflusst wurde. Für den Drahtziehmaschinenbereich erwartete Roßberg u.a. wegen des weiteren Ausbaus von Stahlwerkskapazitäten ein Wachstum, die Aussichten für Keramikerzeugnisse und damit für Fliesenpressen schätzte er als eher schwierig ein. Für Verpackungsmaschinen sah Roßberg gute Absatzmöglichkeiten, allerdings waren hierfür eine verstärkte Marktbearbeitung und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zu Rheinmetall erforderlich. Roßberg schätzte den für das Rheinmetall-Programm möglichen Jahresumsatz auf mehr als 10 Mio. DM. Der Jahresumsatz, der notwendig war, um auf Dauer sicher in der Gewinnzone zu arbeiten, betrug 6 Mio. DM. Vor dem Hintergrund der von den Maschinenbaugesellschaften gewünschten und der Konzernleitung verfügbaren Programmbeschränkung ergab sich für die Mauá aber mittelfristig nur ein maximales Umsatzvolumen von 4 bis 5 Mio. DM, was zur Kostendeckung nicht ausreichte.

1979 betrachtete Rheinmetall die Ertragsaussichten der Mauá als „völlig unbefriedigend“.¹⁹⁶² Im Rahmen eines Gesprächs von Hans-Udo Brauner mit Kiep und Roßberg im September 1979 kündigte der neue Rheinmetall-Vorstand die geplante vollständige Neustrukturierung des Zivilbereichs an und teilte mit, dass Rheinmetall in diesem Zusammenhang auch sein Engagement bei der Mauá beenden wolle. Den entsprechenden Beschluss fassten Vorstand und Kapitalvertreter im November 1979: *„Metalurgica, an der wir über die Rheinmetall Ltda. beteiligt sind, wird trotz der durchgeführten Investitionen keine hinreichende Größe für die Fertigung von Rheinmetallmaschinen erreichen können, da der begrenzte Markt in Brasilien hierfür nicht ausreicht und darüber hinaus ständigen Schwankungen unterliegt. Rheinmetall hat daher beschlossen, sich aus diesem Engagement zurückzuziehen.“*¹⁹⁶³ Im gleichen Monat schloss die Rheinmetall-Berlin AG einen Vertrag mit Kiep, in dem ihr perspektivischer Rückzug aus der Mauá vereinbart wurde: *„Die Parteien gehen davon aus, daß Rheinmetall direkten oder indirekten Einfluss auf die Unternehmensführung der Mauá in Zukunft nicht mehr ausüben wird und daß die Gruppe Kiep die unternehmerische Führung der Mauá übernehmen wird.“*¹⁹⁶⁴ Die Mauá wurde in den folgenden Jahren deutlich verkleinert und verfügte 1982 nur noch über 15 Mitarbeiter. Im gleichen Jahr verkaufte Rheinmetall alle Aktien der Mauá an die Gruppe Kiep. Der Kaufpreis betrug 24 Mio. Cruz., umgerechnet ca. 300 TDM.¹⁹⁶⁵ Die Rheinmetall Ltda. übernahm unter Verwaltung der Beratungsgesellschaft Contingo die Abwicklung der noch offenen Geschäfte.

¹⁹⁶¹ Vgl. Bericht Roßberg über die allg. Marktsituation in Brasilien vom 04.10.1979, ZARH A437/10.

¹⁹⁶² Bericht über die Prüfung des Jahresabschlusses der Rheinmetall-Berlin AG zum 31.12.1976, ZARH A21/31 und zum 31.12.1979, ZARH A21/37.

¹⁹⁶³ Besprechung von Vorstand und Kapitalvertretern am 19.11.1979, ZARH A23/158.

¹⁹⁶⁴ Vertrag zwischen Rheinmetall und Kiep vom 14.11.1979, ZARH A437/30.

¹⁹⁶⁵ Vgl. Kaufvertrag vom 22.10.1982, ZARH A437/17.

Entscheidend für den Rückzug der Rheinmetall-Berlin AG aus ihrem brasilianischen Engagement war neben der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung der Mauá und den ständigen Auseinandersetzungen mit den Mitgesellschaftern Kiep und Kurrle der mit dem Vorstandswechsel von Jürgen Gripp auf Hans-Udo Brauner verbundene Strategiewechsel für den Zivilbereich, der im Kontext der wirtschaftlichen Probleme der deutschen Maschinenbautöchter anstelle der Diversifizierung in viele, relativ kleine Maschinenbauunternehmen, die Konzentration auf wenige größere Einheiten vorsah. „*Das Rheinmetall-Engagement in Brasilien, konzipiert zum Nachbau von Maschinen der zivilen Rheinmetall-Gesellschaften passte aufgrund seiner Kleinteiligkeit nicht mehr ins Konzept.*“¹⁹⁶⁶ Die Mauá war nach der neuen Strategie nicht groß genug, um erfolgreich sein zu können.

Die Verkaufsbilanz für die im Rahmen des Brasilien-Engagements abgesetzten Maschinen aus dem Rheinmetall Programm nahm sich, insbesondere vor dem Hintergrund der ambitionierten Planungen, bescheiden aus. Insgesamt wurden bei der Mauá zwei Mehrfachdrahtziehmaschinen, neun Rekordfliesenpressen und zwei Putz- und Stapelmaschinen gefertigt und verkauft. Der Gesamtwert diese Produktion betrug 2,5 Mio. DM. Aus deutscher Rheinmetall-Fertigung importiert und verkauft wurden eine Scharniermaschine, eine Schmuckkettenfabrikationsanlage, eine Uhrenarmbandmaschine, eine Schraubenmutterherstellungsanlage und eine Presse, Gesamtumsatz 4,2 Mio.¹⁹⁶⁷ Für 1976 bis 1978 war für Brasilien der Absatz (Fertigung bei der Mauá und Import) von insgesamt 60 Maschinen im Gesamtwert von 26,8 Mio. DM geplant, tatsächlich verkauft wurden 13 Maschinen im Wert von 12,4 Mio. 1979 wurden von einem Planumsatz von 15,8 Mio. DM lediglich 4,8 Mio. erreicht.¹⁹⁶⁸ Der finanzielle Einsatz des Rheinmetall-Konzerns in Brasilien hingegen war nicht unerheblich. Der Buchwert der Beteiligung an der Mauá, für den nur noch 300 TDM erlöst werden konnten und der insoweit abzuschreiben war, betrug 1.945 TDM. Zudem hatte Rheinmetall der Mauá Darlehen in Höhe von 1 Mio. DM sowie Bürgschaften in Höhe von weiteren 647 TDM gewährt.¹⁹⁶⁹

Das Engagement der Rheinmetall-Berlin AG in Brasilien war nur von kurzer Dauer und scheiterte auf der ganzen Linie. Es blieben ein Millionenverlust und ein erheblicher Imageschaden. Ursächlich für dieses Scheitern war primär die Inkonsequenz des Rheinmetall-Vorstands in Bezug auf die Herstellung der zu Beginn des Engagements richtig erkannten und beschriebenen Erfolgsfaktoren. Im völligen Widerspruch zu diesen ordnete man die Interessen der Mauá den jeweiligen geschäftspolitischen Interessen der einzelnen Knowhow-gebenden Tochtergesellschaften unter und überließ es diesen letztlich, ob die mit dem Brasilien-Engagement des Mutterkonzerns verbundenen Zielsetzungen erreicht werden konnten. Die Formulierung einer klaren Zielsetzung den eigenen Tochterunternehmen gegenüber ist nicht ersichtlich. Damit ermöglichte man es diesen, eine strategische Entscheidung der Konzernmutter aus Eigeninteresse faktisch zu unterlaufen. Ferner überließ man Walter Kurrle, dem langjährigen Geschäftsführer und „*uneingeschränkten Herrscher der Mauá*“, auch weiterhin für längere Zeit die alleinige Geschäftsführung, obwohl man erhebliche Zweifel an seiner Eignung sowie an seiner Loyalität gegenüber dem Gesellschafter Rheinmetall hatte, und obwohl dem Rheinmetall-Vorstand klar war, dass die

¹⁹⁶⁶ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 2, ZARH A437/38.

¹⁹⁶⁷ Karl-Ernst Roßberg, Bericht über den Einsatz in Brasilien, S. 41, ZARH A437/38.

¹⁹⁶⁸ Vgl. Mauá: Beteiligungsverhältnisse, Unternehmenskonzept, Marktsituation, Lösung der Beteiligung, Vermerk vom 12.10.1979, ZARH A437/35.

¹⁹⁶⁹ Vgl. Mauá: Beteiligungsverhältnisse, Unternehmenskonzept, Marktsituation, Lösung der Beteiligung, Vermerk vom 12.10.1979, ZARH A437/35.

Mauá nicht aus Deutschland gesteuert werden konnte. Ein zweiter Geschäftsführer aus dem Hause Rheinmetall wurde mit Karl-Ernst Roßberg erst im April 1979 bestellt, zu einem Zeitpunkt also, zu dem das Ende des Rheinmetall-Engagements in Brasilien bereits absehbar war. Entgegen der Feststellung, es müsse ein maßgeblicher Einfluss von Rheinmetall auf die Geschäftspolitik gewährleistet sein, wofür eine Mehrheit der Gesellschaftsanteile, also mindestens 51% erforderlich gewesen wäre, begnügte sich Rheinmetall mit anfänglich 45% und reduzierte seinen Anteil 1977 auf 37,5%. Da Rheinmetall mit seiner Beteiligung an der Mauá strategische Zielsetzungen verband, es sich also nicht um eine reine Finanzbeteiligung handelte, wäre eine Mehrheitsbeteiligung von Rheinmetall zur Durchsetzung seiner Interessen unbedingt notwendig gewesen. Zudem waren die ständigen Auseinandersetzungen zwischen Rheinmetall und Kiep problematisch. Diese wären vermeidbar, zumindest aber rechtzeitig erkennbar gewesen, wenn über die Ziele der Mauá frühzeitig hinreichend konkrete verbindliche Vereinbarungen ohne Interpretationsspielräume mit Kiep getroffen worden wären. Zudem kam das Engagement des Rheinmetall-Konzerns in Brasilien zu spät, da zu diesem Zeitpunkt die relevanten Wettbewerber bereits wichtige Marktpositionen besetzt hatten. Letztlich entscheidend für den Rückzug aus Brasilien und damit für das Scheitern der Mauá-Beteiligung war der mit dem Vorstandswechsel von Gripp auf Brauner verbundene Strategiewechsel bezüglich des Zivilbereiches bei Rheinmetall.

7.4 Nicht verwirklichte Beteiligungen

Im Zuge ihrer Diversifikationsstrategie suchte die Rheinmetall-Berlin AG aktiv nach Akquisitionsobjekten und führte mit zahlreichen Unternehmen Übernahmeverhandlungen. Aus verschiedenen Gründen verliefen nicht alle diese Verhandlungen im Ergebnis erfolgreich; die Gründe für das Scheitern der Erwerbsverhandlungen lassen sich nicht in allen Fällen nachvollziehen. Es wurden auch Parallelverhandlungen mit alternativen Akquisitionsobjekten geführt, von denen nur ein Objekt erworben werden sollte. Ein Blick auf die nicht verwirklichten Beteiligungen ergänzt das Bild von der Akquisitionspolitik des Rheinmetall-Konzerns.¹⁹⁷⁰

Kurz nach Erwerb von Benz & Hilgers verhandelte Rheinmetall 1963 mit einem weiteren Verpackungsmaschinenhersteller, der 1912 gegründeten Gebrüder Höller Maschinenfabrik GmbH in Bergisch-Gladbach, über einen Erwerb. Dieses Unternehmen stellte Beutelverpackungsmaschinen her. 1956 hatte es den ersten von der Rolle arbeitenden Vollautomaten mit 60 Beuteln je Minute entwickelt, und wäre insoweit eine sinnvolle Erweiterung bzw. Ergänzung des Programms von Benz & Hilgers gewesen, das im Wesentlichen aus Einwickelverpackungsmaschinen bestand. Obwohl Rheinmetall das Programm von Höller als interessant betrachtete, und Höller und Benz & Hilgers zudem über eine gemeinsame Vertreterstruktur in den Niederlanden und in Großbritannien verfügten, wurde das Unternehmen, für das ein Wert von 4,4 Mio. DM ermittelt worden war, nicht erworben. Ursächlich hierfür war der Umstand, dass Höller nach Einschätzung des Rheinmetall-Managements, im Gegensatz zu Benz & Hilgers, nicht über geeignetes Führungspersonal verfügte. Höller wurde 1964 vom Wettbewerber Bosch zur Vervollständigung von dessen Verpackungsmaschinensparte aufgekauft.

¹⁹⁷⁰ Bezüglich der Überlegungen und Zielsetzungen, die Rheinmetall jeweils mit den in Aussicht genommenen Akquisitionsobjekten verband, ist der Umfang der Quellenlage sehr unterschiedlich. Der Raum, der den einzelnen Unternehmen in dieser Darstellung gewidmet wird, entspricht der Quellenlage.

Ferner verhandelte Rheinmetall zwischen 1962 und 1965 mit dem Donzdorfer Verpackungsmaschinenhersteller Hörauf. Hier kam es nicht zum Ankauf, weil man bei Rheinmetall Bedenken wegen einer angeblich bestehenden Abhängigkeit der Hörauf GmbH von dem Großkunden Unilever hatte. 1969 stellte der Rheinmetall-Vorstand konkrete Planungen zur Ausweitung des Verpackungsmaschinenbereiches an.¹⁹⁷¹ Die bis dahin aus Benz & Hilgers, Benhil, Plastimécanique und Schütz & Grieving bestehende Gruppe sollte erheblich erweitert werden, um das Programm der Rheinmetall-Verpackungstechnik zu vergrößern und ihre Marktposition zu stärken. Konkret war man an einer Übernahme von Ganzhorn & Stirn (Gasti)¹⁹⁷² und Höfliger & Karg oder Hassia interessiert. Die beiden letztgenannten Unternehmen waren allerdings so groß, dass eine vollständige Übernahme Rheinmetall finanziell überfordert hätte. Daher kamen für diese nur Mehrheitsbeteiligungen in Betracht. Zudem bestand ein potenzielles Interesse an den Unternehmen Theegarten in Köln und Schäfer & Flottmann, für deren Maschinen eine Vertriebskooperation mit Benhil bestand. Auch mit diesen Unternehmen wurden Akquisitionsgespräche geführt. Zudem strebte Rheinmetall 1969 eine Beteiligung an der Carl Bauer GmbH & Co KG in Wuppertal an, die Produkte der Befestigungstechnik herstellte und damit geeignet war, die entsprechende Produktlinie bei Tornado zu ergänzen. Der Umsatz der Bauer GmbH im Befestigungssektor betrug 5 Mio. DM, was etwa 25-30 % ihres Gesamtumsatzes ausmachte. Rheinmetall wollte sich direkt an dem Unternehmen beteiligen, dieses war aber nur an einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft interessiert. Daraufhin wurden die Gespräche von Rheinmetall abgebrochen.¹⁹⁷³

Die Jahre 1970 bis 1974 waren durch stetige Bemühungen der Rheinmetall-Berlin AG zum Erwerb ziviler mittelständischer Unternehmen gekennzeichnet. Man suchte, auch mit Unterstützung von Unternehmensberatungen, sehr intensiv nach geeigneten Akquisitionsobjekten und führte mit zahlreichen Unternehmen Gespräche oder auch konkrete Verhandlungen bezüglich einer vollständigen oder teilweisen Übernahme. Dabei konzentrierte man sich speziell auf Maschinenbauunternehmen aus dem Bereich der Umformtechnik, insbesondere der spanlosen Kaltverformung, auf Verpackungsmaschinenhersteller und auf Unternehmen aus dem Bereich Mess- und Regeltechnik.¹⁹⁷⁴

Zu den als mögliche Akquisitionsobjekte identifizierten Unternehmen des Umformbereiches gehörten u.a. der 1952 gegründete Hydraulikpressenhersteller Eitel KG aus Karlsruhe und der Press- und Walzmaschinenhersteller Gebrüder Hilgeland aus Wuppertal. Dieses Unternehmen, das auch Verpackungsmaschinen herstellte, betrachtete man mit seinen Einfach- und Doppel-druckpressen und Schraubenfertigungsmaschinen als eine sinnvolle Ergänzung der Rheinmetall-Geschäftsbereiche Umformtechnik und Verpackungstechnik; Anknüpfungspunkte sah man insbesondere bezüglich des Malmedie-Programms. Hilgeland war Marktführer in seinem Segment und seine Produkte wurden als gut und hochpreisig bewertet. Die Gesellschaft verfügte über eine moderne Führungsstruktur und erwirtschaftete gute Renditen. Hilgeland war zudem insoweit von Interesse, als sie über eine Tochtergesellschaft in Brasilien verfügte, die Kaltverformungs- und Verpackungsmaschinen herstellte und Rheinmetall den Zugang zu dem als lukra-

¹⁹⁷¹ Vgl. im Folgenden Aktennotiz zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand vom 26.09.1969, ZARH A23/3.

¹⁹⁷² Vgl. auch Kapitel 7.3.1.7.

¹⁹⁷³ Vermerke vom 2.7.69 und 8.7.69, ZARH A4/15.

¹⁹⁷⁴ Vgl. im Folgenden nicht verwirklichte Beteiligungen 1971 bis 1975, ZARH A4/52.

tiv erachteten südamerikanischen Maschinenbaumarkt hätte erschließen können.¹⁹⁷⁵ Diese Akquisition scheiterte jedoch aufgrund eines mit 35 Mio. DM als zu hoch erachteten Kaufpreises sowie Schwierigkeiten hinsichtlich der Nachfolgeregelung in der Unternehmensführung.¹⁹⁷⁶

Rheinmetalls Akquisitionsinteresse richtete sich ferner auf die Firma Hatebur, ein 1930 gegründetes Schweizer Unternehmen, das Maschinen für massive Kalt- und Warmverformung produzierte,¹⁹⁷⁷ sowie auf den mutmaßlichen Marktführer im Bereich der Kaltverformung, National Kayser aus Nürnberg. Auch von Interesse war die Otto Bihler Maschinenfabrik KG aus Halblech bei Füssen. Dieses 1953 gegründete Unternehmen der Umformtechnik¹⁹⁷⁸ beschäftigte sich vornehmlich mit der Herstellung von Metallfedern und dem Bau von Federwindeautomaten sowie Draht- und Bandbiegeautomaten. Die Palette der Stanz- und Biegeautomaten wurde in der Folge zu einem flexiblen Programm ausgebaut, das auch die Funktionen Schweißen und Montieren umfasste. Im Weiteren zeigte Rheinmetall 1971 Interesse an der Maschinenfabrik Peltzer & Ehlers in Krefeld, die Maschinen für die kalte und warme spanlose Umformung zur Herstellung von Formteilen, insbesondere Press- und Walzmaschinen zur Kaltverformung herstellte.¹⁹⁷⁹ Zum Programm gehörten auch Gewindewalzmaschinen, wodurch sich programmatisch ein Bezug zu der bereits 1968 von Rheinmetall erworbenen Grefe GmbH ergab. Das 450 Mitarbeiter umfassende Unternehmen war wirtschaftlich erfolgreich, Rheinmetall schätzte für 1971 den Umsatz auf ca. 30 Mio. DM und den Gewinn auf 5 Mio.; die Produkte waren qualitativ hochwertig und technisch innovativ. So hatte Peltzer & Ehlers eine neue Schraubenpresse im Programm, die auf einer Maschine in einem Arbeitsgang die Schrauben pressen, abgraten und den Innensechskant einsenken konnte, während die Maschinen des Wettbewerbs hierfür noch mehrere Arbeitsgänge benötigten.¹⁹⁸⁰ National Kayser, Peltzer & Ehlers und auch Malmedie¹⁹⁸¹ stellten Akquisitionsalternativen dar, Rheinmetall wollte nur eines dieser Unternehmen erwerben. Dabei bestand eine Präferenz für National Kayser; Peltzer & Ehlers und Malmedie waren für Rheinmetall die zweite Wahl. Malmedie und Peltzer & Ehlers betrachtete man bei der Kaltverformung als weitgehend gleichrangig, bei der Warmverformung sah das Rheinmetall-Management Peltzer & Ehlers eindeutig vor Malmedie.¹⁹⁸² Rheinmetall führte die Kaufverhandlungen mit Peltzer & Ehlers und Malmedie parallel, wobei die Verhandlungen mit Peltzer & Ehlers, bei denen eine 50%ige Beteiligung in Rede stand, als schwierig beschrieben wurden.¹⁹⁸³ Im Ergebnis erwarb Rheinmetall im Mai 1972 die Malmedie & Co. Maschinenfabrik GmbH aus Düsseldorf für einen Preis von 16 Mio. DM und zahlte damit für einen vollständigen Erwerb deutlich weniger, als für die 50%-Beteiligung an Peltzer & Ehlers, für die 20 Mio. DM zu zahlen gewesen wären. Allerdings war der Gewinn von Peltzer & Ehlers zum Entscheidungszeitpunkt bei einem um ein Viertel geringeren Umsatz mehr als doppelt so hoch wie der von Malmedie.¹⁹⁸⁴

¹⁹⁷⁵ Vgl. Kapitel 7.3.4.

¹⁹⁷⁶ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 28.11.1972, ZARH A 23/158 und Aufsichtsrats-sitzung am 11.04.1973, ZARH A23/25.

¹⁹⁷⁷ <http://www.hatebur.com/hatebur-de/about/history.php>

¹⁹⁷⁸ http://www.bihler.de/BihlerCOM/chronik/chronik_deu.htm

¹⁹⁷⁹ Unternehmensschrift im Archiv des deutschen Museums verfügbar.

¹⁹⁸⁰ A4/15 nicht verwirklichte Beteiligungen 1969 bis 1982 Vermerke vom 04.04.1972 und 24.08.1971.

¹⁹⁸¹ Zu Malmedie vgl. Kapitel 7.3.2.3.

¹⁹⁸² Vermerk vom 03./04.04.1972, ZARH A4/15.

¹⁹⁸³ Vermerk vom 06.04.1972, ZARH A4/15.

¹⁹⁸⁴ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 05.04.1972, ZARH A23/158.

Ein weiteres Unternehmen des Umformbereichs, mit dem Rheinmetall von 1972 bis 1974 über einen Erwerb verhandelte, war die Leifeld & Co. KG aus Ahlen.¹⁹⁸⁵ Dieses Unternehmen produzierte Drückmaschinen, mit denen aus Blechronden¹⁹⁸⁶ Blechhohlkörper hergestellt und bearbeitet werden konnten. Im Einzelnen umfasste das Programm neben einfachen hydraulischen und automatischen Drückmaschinen auch Maschinen und komplette Fabrikationsanlagen zur Herstellung von Fässern und Trommeln, Fahrzeugrädern und Gasflaschen. Abgerundet wurde das Leifeld-Programm durch Stanz- und Beschneidemaschinen sowie Maschinen zur spangebenden Nachbearbeitung. In der Entwicklung befand sich zudem ein Hohlkörperblasmaschinenprogramm. Rheinmetall war der Auffassung, dass durch den Kauf von Leifeld sein bisheriges Umformprogramm sinnvoll um den Bereich der spanlosen Umformung von Blech erweitert werden könne, und dass zudem die Leifeld-Maschinen zur spangebenden Nachbearbeitung das Fräsmaschinenprogramm seiner Umformtochter Kunzmann ergänzten. Die Maschinen von Greife, MRP und Fico arbeiteten vornehmlich nach dem Prinzip des Biegeumformens, bei den Rohreinzieh- und Aufweitpressen von Laeis wurde das Prinzip der Druck- und Zugumformung eingesetzt. Mit dem Erwerb von Leifeld sollte das Rheinmetall-Umformprogramm um eine neue Technologie erweitert werden, nämlich um das Drückverfahren. Dieses relativ junge Verfahren, das erst in der Nachkriegszeit verstärkt zur industriellen Anwendung gekommen war, ermöglichte auch eine automatisierte Fertigung und war damit für die Herstellung von Serienprodukten geeignet. Das Drückverfahren eignete sich für die Umformung verschiedenster Metalle wie Stahl, Kupfer, Messing oder Aluminium und erfüllte höchste Anforderungen an Qualität, Fertigungsgenauigkeit und Festigkeit. Es konnte zur Herstellung von Produkten der Haushaltstechnik und der Automobiltechnik, aber auch für Zwecke der Luft- und Raumfahrttechnik, Wehrtechnik und Kernenergie-technik eingesetzt werden.¹⁹⁸⁷ Insoweit erschien diese Technik sehr zukunftsorientiert und chancenreich. Von besonderem Interesse war zudem, dass Leifeld auch Maschinen mit numerischer Steuerung im Angebot hatte. Leifeld war in Bezug auf das Drückverfahren der technisch weltweit führende Anbieter; die Produkte wurden als nahezu konkurrenzlos eingeschätzt. Das Image der Leifeld-Maschinen war international hervorragend, und auf Leifeld-Maschinen wurden Bauteile für die amerikanische und europäische Raumfahrt sowie für wehrtechnische Geräte hergestellt. Leifeld war 1891 als Böttcherei gegründet worden. Das Unternehmen hatte 1945 die erste Drückmaschine der Welt und 1964 die erste NC-gesteuerte Drückmaschine entwickelt bzw. auf den Markt gebracht.¹⁹⁸⁸ Der Umsatz war von 2 Mio. DM im Jahre 1957 auf 19 Mio. DM im Jahre 1972 gestiegen. 1970 war ein Gewinn von 1,8 Mio. und 1971 und 1972 jeweils von 2,5 Mio. DM erwirtschaftet worden. Der Maschinenpark des Unternehmens stammte aus den Jahren 1964 bis 1970 und war damit als modern zu bezeichnen, gleichfalls modern und über dem Niveau des Wettbewerbs waren die Geschäftsleitung, die Organisation und der Vertrieb. Leifeld hatte die Rechtsform einer GmbH & Co. KG. Komplementär war die Theodor Leifeld GmbH. Diese und die vier Kommanditisten hielten ein Stammkapital von insgesamt 875 TDM. 1972 beschäftigte das Unternehmen, das über zwei Tochtergesellschaften mit Niederlassungen in Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und Schweden verfügte, 266 Mitarbeiter. Im Falle eines Erwerbs durch Rheinmetall sollte Leifeld in eine GmbH umgewandelt werden und damit rechtlich selbstständig bleiben. Die Rheinmetall-Berlin AG sollte nur über einen Beirat vertreten

¹⁹⁸⁵ Leifeld u. Co. Werkzeug- und Maschinenfabrik, Ahlen, 1973, ZARH A4/15 und Vorlage an den Aufsichtsrat vom 21.2.73 zum Kauf der Firma Leifeld & Co, Ahlen/Westfalen, ZARH A23/18.

¹⁹⁸⁶ Blechronden sind runde, teilweise mit einem Kreisausschnitt versehene Blechscheiben.

¹⁹⁸⁷ Vgl. Vorlage an den Aufsichtsrat vom 21.2.73 zum Kauf der Firma Leifeld & Co, Ahlen/Westfalen, ZARH A23/18.

¹⁹⁸⁸ <http://www.leifeldms.de/unternehmen/historie.html>

sein, so auch Theodor Leifeld, der im Unternehmen beratend tätig bleiben sollte. Zunächst standen als Kaufpreis ein Betrag von 5 Mio. DM sowie eine monatliche Leibrente für Theodor Leifeld in Höhe von 20 TDM in Rede. Zudem sollte Leifeld 5 TDM monatlich für seine Beratertätigkeit erhalten. Den sich aus dem Kaufpreis und der Leibrente ergebenden Gesamtkaufpreis von 10 Mio. DM betrachtete Rheinmetall bei einem Gewinn 2 bis 2,5 Mio. DM vor Steuern als marktgerecht. Im Laufe der Verhandlungen erhöhte Rheinmetall sein Gebot auf 12 Mio. DM. Theodor Leifeld erhob jedoch eine Kaufpreisforderung von 20 Mio. DM, die Rheinmetall-Vorstand Clauser für unangemessen und über den Unternehmenswert liegend erachtete.¹⁹⁸⁹ Rheinmetall hatte im Rahmen einer systematischen Wertermittlung als Mittel aus Ertrags- und Substanzwert einen möglichen Kaufpreis von 13,5 Mio. DM festgestellt.¹⁹⁹⁰ Eine Einigung über den Kaufpreis konnte nicht erzielt werden, und ein Erwerb von Leifeld kam im Ergebnis nicht zustande. Einige Jahre später kam es doch noch zu einem Geschäft zwischen Rheinmetall und Leifeld, allerdings unter geänderten Vorzeichen. Im Zuge der Stilllegung einzelner Bereiche des Maschinenbauprogramms bei Malmedie verkaufte Rheinmetall 1980 das Malmedie-Drückmaschinenprogramm an Leifeld.¹⁹⁹¹

Rheinmetall verhandelte 1972 ferner mit der Gesellschaft für Fertigungstechnik und Maschinenbau (GfM) in Steyr/Österreich über eine 50%ige Beteiligung, für die eine Kaufpreisvorstellung von 21 Mio. DM bestand. Die GfM stellte schwere Umform- und Kurbelwellenfräsmaschinen her.¹⁹⁹² Der Umsatz betrug 1970 27 Mio. DM und die Belegschaft zählte 700 Mitarbeiter.¹⁹⁹³

Ein weiteres Unternehmen, an dessen Erwerb die Rheinmetall-Berlin AG Anfang der 1970er Jahre Interesse zeigte, war die Dr. Werner Röhrs GmbH aus Sonthofen.¹⁹⁹⁴ Dieses durch den Ingenieur Hermann Röhrs 1919 in Magdeburg gegründete Unternehmen hatte sich seit den 1930er Jahren zu einem Spezialisten für die Herstellung von hoch beanspruchten technischen Federn, insbesondere solcher für hohe Schwingungs- und Beschleunigungsbeanspruchung entwickelt. Nach seinem Umzug nach Sonthofen 1946 beschäftigte sich das Unternehmen zudem mit der Stahlumformung im Allgemeinen.¹⁹⁹⁵ Rheinmetall sah im Sinne seiner Politik der Diversifikation in den Bereich ertragsstarker, von mittelständischen Gesellschaften produzierter Spezialmaschinen, eine gute Möglichkeit, die Röhrs GmbH zur Unterstützung und Vernetzung der vorhandenen Geschäftsfelder in den Konzern zu integrieren. Konkrete Ansatzpunkte für eine Kooperation zwischen Röhrs und der Rheinmetall-Gruppe sah man im Bereich der Produktion (gemeinsame Herstellung von Federn, Federnerprobung, Herstellung von Pressen für Tuben und Ventilatorräder, Bau von Prüfständen) sowie im Vertriebs- und Verwaltungsbereich (Nutzung der Stabsabteilungen). Neben der Programmergänzung für die Umform- und Verpackungstechnik erwartete Rheinmetall von Röhrs auch eine Stärkung der Wehrtechnik, da bestimmte Federanfertigungen auch für das Programm der Rheinmetall GmbH benötigt wurden.¹⁹⁹⁶ Für den Fall eines vollständigen Erwerbs von Röhrs, für den mit einem Kaufpreis von ca. 10 Mio. DM gerech-

¹⁹⁸⁹ Vgl. ZARH A23/4 und A23/28.

¹⁹⁹⁰ Ermittlung des inneren Wertes der Leifeld-Gruppe, Besprechungsvermerk vom 26.11.1973, ZARH A23/27.

¹⁹⁹¹ Vgl. ZARH, Chronik 1980.

¹⁹⁹² Vorbesprechung zur Aufsichtsratssitzung am 05.04.1972, ZARH A23/158.

¹⁹⁹³ Besprechung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand am 05.04.72, ZARH A23/22.

¹⁹⁹⁴ Vgl. im Folgenden Grundlinien für eine Zusammenarbeit zwischen der Dr. Werner Röhrs GmbH und der Rh-Gruppe, Notiz vom 02.07.1973, ZARH A4/52.

¹⁹⁹⁵ <http://www.roehrs.de/deutsch/unternehmen/unternehmen/das-unternehmen.html>

¹⁹⁹⁶ In den Übersichten der Akquisitionen wurde Röhrs unter der Rubrik Wehrtechnik geführt. Vgl. Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 11.04.1973, ZARH 23/25.

net wurde, war die Fortführung als eigenständiges Unternehmen im Konzernverbund mit dezentraler Führung und eigener Ergebnisverantwortung vorgesehen.

In den Jahren 1972 und 1973 führte Rheinmetall Gespräche mit verschiedenen weiteren Maschinenbauunternehmen aus dem Bereich der Umformtechnik.¹⁹⁹⁷ Dazu gehörte u.a. die Lindemann Maschinenfabrik GmbH, Düsseldorf, ein Hersteller von Maschinen für Schrott- und Müllaufbereitungsanlagen, hydraulische Pressen, Scheren und Tiefziehpressen für Kunststoffe mit einem Umsatz von 80 Mio. DM. Die Verhandlungen mit Lindemann wurden 1973 abgebrochen, da sich die Auftragslage des Unternehmens deutlich verschlechtert hatte und mit einem negativen Jahresergebnis gerechnet werden musste. Zeitgleich verhandelte Rheinmetall mit der C.H. Kuhne Maschinenbau GmbH, Dormagen. Deren Produktionsprogramm umfasste Pressen zur Herstellung von Nieten, Bolzen und Kugeln und wurde als mögliche Ergänzung für die Programme von Grefe und Malmedie gesehen. Es handelte sich um ein kleineres Unternehmen, der Umsatz betrug lediglich ca. 1 Mio. DM. Auch wurde mit der Maschinenfabrik Roth aus dem Dillkreis verhandelt. Das Programm dieses mit einem Umsatz von 3 bis 4 Mio. DM auch eher kleinen Unternehmens bestand aus Ziehmaschinen, von denen man sich eine sinnvolle Ergänzung für das Ziehmaschinenprogramm von Malmedie erwartete. Die Verhandlungen scheiterten aufgrund der in der Einschätzung von Rheinmetall überhöhten Investitionsvorstellungen des Unternehmens. Ein weiterer Verhandlungspartner war die W. Hegenscheidt Werkzeugmaschinenfabrik KG, Erkelenz, ein eingeführtes Unternehmen auf dem Gebiet der Walzmaschinen. Zum Programm gehörten u.a. Glattwalzmaschinen und Fest- und Formwalzmaschinen für die Automobil-, Flugzeug und Elektroindustrie. Dieses Unternehmen war mit einem Umsatz von 45 bis 50 Mio. DM und ca. 400 Mitarbeitern deutlich größer.

Neben den genannten Aktivitäten zur Ausweitung seines Engagements in der Umformtechnik strebte Rheinmetall Anfang der 1970er Jahre auch ein externes Wachstum im Bereich der Verpackungsmaschinen an. Gegenstand von Übernahme- bzw. Beteiligungsüberlegungen war u.a. die Rovema Verpackungsmaschinen KG aus Gießen, ein Familienbetrieb mit 490 Mitarbeitern, der 1970 einen Umsatz von 19,3 Mio. DM und einen Gewinn von 814 TDM erwirtschaftet hatte. Für den Erwerb einer 50%-Beteiligung wurde ein Kaufpreis von 4 Mio. DM veranschlagt.¹⁹⁹⁸ Ferner interessierte man sich für die 1922 gegründete Optima-Maschinenfabrik aus Schwäbisch Hall, die sich u.a. mit der Verpackung von Hygieneprodukten beschäftigte.¹⁹⁹⁹ Zudem bestand Interesse an dem Verpackungsmaschinenhersteller Waldner aus Wangen²⁰⁰⁰ und der Kölner H. Strunck & Co. KG, die Verpackungsmaschinen zum Füllen und Verschließen von Ampullen herstellte und 1970 mit 900 Mitarbeitern bei einem Umsatz von 40 Mio. DM einen Gewinn von 4 Mio. erzielte.²⁰⁰¹ Ferner interessierte sich Rheinmetall für die Otto Hänsel GmbH.²⁰⁰² Hänsel, 1911 in Dresden gegründet, seit 1948 in Hannover ansässig, war ein weltweit tätiger und erfahrener Hersteller von Verpackungsmaschinen und Prozessanlagen für die Süßwarenindustrie.²⁰⁰³ Auch Hänsel verfügte neben Verkaufsniederlassungen in den USA und Großbritannien

¹⁹⁹⁷ Vgl. Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 28.11.1972 und 10.04.1973, ZARH A23/158.

¹⁹⁹⁸ Besprechung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand am 05.04.72, ZARH A23/22.

¹⁹⁹⁹ <http://www.optima-packaging-group.de/opg/group/de/company/history.php5>

²⁰⁰⁰ Vermerk vom 13.01.1972, ZARH A4/15.

²⁰⁰¹ Besprechung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand am 05.04.72, ZARH A23/22.

²⁰⁰² Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 04.05.1972, ZARH A23/158.

²⁰⁰³ <http://www.kloeckner-haensel.de/historie.php>

über eine für Rheinmetall interessante Produktionsstätte in Brasilien.²⁰⁰⁴ Das Unternehmen hatte 1970 einen Umsatz von 20 Mio. DM und beschäftigte 530 Mitarbeiter.²⁰⁰⁵

Auch in seinem dritten zivilen Diversifikationsgeschäftsfeld, das in den 1960er Jahren mit den Tochtergesellschaften Aviatest und Elan-Schaltelemente begründet worden war, der Mess- und Regeltechnik, suchte Rheinmetall in den 1970er Jahren nach Erweiterungsmöglichkeiten. Ziel der Erweiterung dieses Bereiches war eine „*zukunftsorientierte Ausweitung der Rheinmetall-Aktivitäten*.“²⁰⁰⁶ Verhandelt wurde u.a. mit der Dortmunder Gesellschaft für Gerätebau GfG.²⁰⁰⁷ Gegenstand dieser Verhandlungen war eine 50%-Beteiligung durch Rheinmetall in gleichberechtigter Partnerschaft, nachdem Rheinmetall eine von der GfG zunächst angebotene reine Finanzbeteiligung abgelehnt hatte.²⁰⁰⁸ Das Programm der GfG umfasste stationäre und mobile Messgeräte für toxische Gase und Dämpfe sowie Anlagen für die Fernübertragung dieser Messwerte. Diese Geräte konnten auch im militärischen Bereich eingesetzt werden; die Bundeswehr zählte zu den Kunden der GfG. Mit einem Umsatz von 170 Mio. und einem Gewinn von 3,5 Mio. DM war die GfG schon ein größeres Unternehmen. Die Verhandlungen wurden 1972 erfolglos beendet, da sich die verschiedenen Gesellschafter der GfG auf keine einheitliche Verhandlungsposition verständigen konnten.²⁰⁰⁹ Ein weiteres potenzielles Akquisitionsojekt war 1972 die Pilz KG Apparatebau, Esslingen. Dieses Unternehmen stellte überwiegend elektrische und elektronische Geräte und Steuerungen her. Die technische Güte der Produkte und die Marktaussichten wurden als gut, die Liquiditätslage des Unternehmens hingegen als angespannt bewertet.²⁰¹⁰ Verhandlungen über einen Erwerb wurden auch mit der Gebr. Hofmann Maschinenfabrik KG in Darmstadt geführt, die u.a. Prüfstände für Gas- und Dampfturbinen u.a. für die Fahrzeugindustrie produzierte, und die hinsichtlich Programm und Vertriebssystem als eine Ergänzung und Verstärkung für die Rheinmetall-Tochter Aviatest betrachtet wurde.²⁰¹¹ Das Unternehmen hatte einen Umsatz von 97 Mio. DM und beschäftigte 1.450 Mitarbeiter. Ein Erwerb von Hofmann war für Rheinmetall eine Alternative zu der eigentlich angestrebten Beteiligung an der Hottinger-Baldwin Messtechnik in Darmstadt, von der man sich eine entscheidende Verstärkung der Rheinmetall-Messtechniksparte versprach. Im Zusammenhang mit der Beteiligung an Hottinger-Baldwin, die 1973 realisiert wurde²⁰¹², erwog Rheinmetall auch kurzzeitig einen Erwerb der Carl-Schenck Maschinenfabrik GmbH, Darmstadt, die ihrerseits eine Beteiligung an Hottinger-Baldwin hielt. Übernahmeverhandlungen wurden zudem mit der Klaus Fischer Mess- und Regeltechnik in Bad Salzuflen geführt. Diese produzierte Messumformer sowie anzeigende und registrierende Messgeräte, hatte 100 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von 5 Mio. DM. Zudem bestanden Überlegungen zum Erwerb der J.W. Froehlich Testtechnik in Leinfelden. Diese fertigte mit 60 Mitarbeitern prozessrechnergesteuerte Prüfsysteme und Maschinen zur automatischen Messung von Dichte und Funktion von KFZ-Motor-blöcken. Der Umsatz betrug 7,5 Mio.²⁰¹³ Ein

²⁰⁰⁴ Expansionsbestrebungen nach Südamerika waren in den 1970er Jahren trotz hoher Risiken (Inflation, Währungsschwankungen) eine allgemeine Zeiterscheinung. Rheinmetall konnte diese 1974 mit der Beteiligung an der Metalúrgica Mauá realisieren.

²⁰⁰⁵ Besprechung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand am 05.04.72, ZARH A23/22.

²⁰⁰⁶ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 10.04.1973, ZARH A23/158.

²⁰⁰⁷ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 30.11.1971, ZARH A23/158.

²⁰⁰⁸ Vgl. im Folgenden Vermerk vom 28.05.1971, ZARH A4/15.

²⁰⁰⁹ Vgl. Vermerk vom 18.04.1972, ZARH A4/27.

²⁰¹⁰ Notiz vom 26.01.1972, ZARH A4/15.

²⁰¹¹ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 28.11.1972, ZARH A23/158.

²⁰¹² Vgl. Kapitel 7.3.3.4.

²⁰¹³ Zu Fischer und Froehlich vgl. Unterlagen und Protokoll zur Aufsichtsratssitzung am 11.04.1973, ZARH A23/25.

weiteres Objekt des Akquisitionsinteresses war die Joens und Co. GmbH, Düsseldorf, einer der größten und nicht konzerngebundenen Anbieter in der Mess- und Regeltechnik, mit dem von Herbst 1972 bis März 1973 Übernahmegespräche geführt wurden. Das Unternehmen verfügte über eine breite Produktpalette und einem guten Absatz in der chemischen Industrie. Rheinmetall schätzte den Markt, wenngleich konjunkturabhängig, als expandierend ein und sah Möglichkeiten einer Kooperation mit Elan. Allerdings betrachtete man die Produktionseinrichtungen von Joens als veraltet, die Fertigungstiefe als zu groß, und das Management als ungeeignet. Außerdem vermisste man zukunftsorientierte Neuentwicklungen und sah keine Möglichkeit, das Entwicklungsdefizit mit den bei Rheinmetall verfügbaren Mitteln aufzuholen. Ein Erwerb erfolgte daher nicht.²⁰¹⁴ Mit dem Ziel eines beschleunigten Ausbaus des Bereiches Mess- und Regeltechnik wurden zudem Kooperationsgespräche mit der BBC geführt.²⁰¹⁵ Ferner wurden 1975 Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit der H. Kissling GmbH & Co. KG, Fabrik für Feinmechanik und Elektrotechnik sowie Apparatebau in Wildberg, geprüft. Dieses Unternehmen, das 195 Mitarbeiter beschäftigte, stellte Schalter und elektrische Bauelemente in hoher Qualität und einer großen Fertigungstiefe her. Das Programm wies nur geringe Überschneidungen mit dem der Rheinmetall-Tochter Elan auf, so dass für beide Unternehmen eine komplementäre Programmergänzung erwartet wurde.²⁰¹⁶ Im April 1971 erhielt Rheinmetall von einem Industriemakler das Angebot, die Forster Messautomatik GmbH in Bad Nauheim, bei dem Rheinmetall zuvor Kunde gewesen war, zu erwerben.²⁰¹⁷ Dieses Angebot ging vom Inhaber des Unternehmens aus, der aufgrund von Liquiditätsproblemen einen kapitalstarken Partner suchte, jedoch auch weiterhin als Teilhaber und Geschäftsführer tätig bleiben wollte. Das Unternehmen fertigte feinmechanische Geräte zur Maschinensteuerung (Tasterstellzeuge und Präzisionsstellmotoren) insbesondere für die Automobilindustrie, und entwickelte für diese eine völlig neuartige numerische Steuerung. Durch diese Kombination wäre Forster in der Lage gewesen, ein komplett numerisches Maschinensteuerungssystem anzubieten. Das Unternehmen verfügte zwar über eine moderne Fertigungsstätte, nicht jedoch über eine Vertriebsorganisation. Der Vertrieb erfolgte lediglich über die persönlichen Kontakte des Inhabers, zur systematischen Vermarktung der neu entwickelten numerischen Steuerung war jedoch ein Vertriebsapparat erforderlich. Hier sah Rheinmetall Anknüpfungsmöglichkeiten an Elan, da der Vertrieb dieser Tochtergesellschaft über einen direkten Zugang zu den Werkzeugmaschinenherstellern verfügte, und damit das Forster-Programm hätte vermarkten können. Zudem betrachtete Rheinmetall das Programm von Forster als gute Ergänzung der Programme von Elan und Rheinmetall-Elektronik. Letztlich war man an der Übernahme der Fertigungsstätte von Forster interessiert. Besondere Bedeutung maß man dem Knowhow und der Innovationskraft von Forster bei. In der zusammenfassenden Bewertung des Beteiligungsangebotes hieß es: *„Sowohl die feinmechanische Kapazität der Firma Forster als auch das Geber- und Geräteprogramm sind hochinteressant und könnten sehr gut in das Elan- und Rh-Elektronikprogramm integriert werden. Dadurch würden in jedem Fall vorhandene Lücken mit qualitativ guten Produkten geschlossen. Geht man davon aus, dass auf dem Sektor der industriellen Elektronik der Produktion wenig Bedeutung, Forschung und Entwicklung und Ver-*

²⁰¹⁴ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 10.04.1973, A23/158 und Aufsichtsratssitzung am 11.04.1973, ZARH A23/25.

²⁰¹⁵ Besprechung der Vertreter der Kapitaleigner mit dem Vorstand am 10.04.1973, A23/158.

²⁰¹⁶ Notiz über eine mögliche Zusammenarbeit zwischen Rheinmetall und der H. Kissling GmbH & Co. KG vom 21.1.75, ZARH A4/52.

²⁰¹⁷ Aktenvermerk vom 16.4.1971, ZARH A4/52.

*trieb dagegen große Bedeutung zukommen, so hat Forster zunächst ein spezielles Know-how zu bieten.*²⁰¹⁸

Letztlich sind noch Akquisitionsüberlegungen in Bezug einen klassischen zivilen Produktionsbereich, nämlich Läufe für Jagd- und Sportwaffen, zu erwähnen. Zwischen 1968 und 1970 verhandelte Rheinmetall mit der Sportwaffenfabrik Reck in Eschenbach über eine Übernahme.²⁰¹⁹ Die Initiative zu diesen Verhandlungen war von deren Inhaber, Karl Arndt, ausgegangen, der zuvor offenkundig mit Rheinmetall in geschäftlicher Verbindung gestanden hatte. Arndt wollte seinen Betrieb einem größeren Unternehmen angliedern und bot dazu Beteiligungsmöglichkeiten bis zu 100% bei obligatorischer Übernahme der Geschäftsführung an. Zum Programm von Reck gehörten Revolver sowie Schreckschuss- und Signalpistolen. Das Unternehmen hatte sich nach Einschätzung von Rheinmetall „gut entwickelt“; der Jahresumsatz lag zwischen 600 TDM und 800 TDM; als Kaufpreis für eine vollständige Übernahme waren 300 TDM angeboten worden. Warum Rheinmetall von diesem Kaufangebot keinen Gebrauch machte, obwohl es damit seinen in der GmbH angesiedelten Geschäftsbereich zivile Waffen und Läufe sinnvoll hätte erweitern können, ist aus den Akten nicht ersichtlich.

1970 wurden Verhandlungen über eine Beteiligung an der belgischen Canons Delcour S.A, einem Lieferanten von Rheinmetall, der 50% der von Rheinmetall vertriebenen zivilen Läufe fertigte, geführt. Das Unternehmen erwirtschaftete mit 35 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,2 Mio. DM und arbeitete rentabel. Die Fertigungskapazitäten waren ausbaufähig. Obwohl die Verkaufspreise der Läufe, die qualitativ unterhalb der Rheinmetall-Produkte positioniert waren, 20 bis 30% unter denen von Rheinmetall lagen, wurden dennoch gute Gewinne von 10 bis 20% erzielt. Mit dieser Beteiligung, deren Kaufpreis zwischen 300 TDM und 500 TDM betragen sollte, hätte Rheinmetall einerseits vertikal diversifizieren, und andererseits neue Marksegmente erschließen können. Auch hier sind Gründe für das Scheitern nicht ersichtlich.²⁰²⁰

Die dargestellten Akquisitionsversuche machen deutlich, wie intensiv Rheinmetall bemüht war, sein ziviles Geschäft in den drei Diversifikationsbereichen Umformtechnik, Verpackungstechnik und Mess- und Regeltechnik auszubauen. Die Auswahl der potenziellen Erwerbsobjekte folgte konsequent der einmal eingeschlagenen Diversifikationsrichtung und orientierte sich an den Fertigungsprogrammen der bereits erworbenen Unternehmen. Diese sollten durch Zukäufe ergänzt bzw. erweitert werden, wobei sich die Erweiterung auf die Anwendungsbereiche, den Kundenkreis und auch die angewandten technischen Verfahren erstreckte. Zudem war man bestrebt, die vorhandenen Programme durch weitere Zukäufe intern zu vernetzen. Die Ursachen für das Scheitern dieser Akquisitionsprojekte waren unterschiedlich. Einige der Unternehmen hielt Rheinmetall aufgrund von wirtschaftlichen oder strukturellen Problemen für ungeeignet, bei anderen erschien der Kaufpreis nicht angemessen und bei einigen Gesellschaften, darunter solchen mit Marktführerschaft, überstieg der Kaufpreis die finanziellen Möglichkeiten des Rheinmetall-Konzerns.

²⁰¹⁸ Aktenvermerk vom 16.4.1971, ZARH A4/52.

²⁰¹⁹ Vgl. ZARH A4/48

²⁰²⁰ Aktenvermerk vom 01.07.1970, ZARH A4/15.

7.5 Der Außenauftritt der Rheinmetall-Unternehmen

Hinsichtlich der Erkennbarkeit als Unternehmen des Rheinmetall-Konzerns unterschieden sich die verschiedenen Tochterunternehmen in den 1970er Jahren in ihrem Außenauftritt erheblich.²⁰²¹ Es bestanden Unterschiede in Bezug auf die Verwendung des Namens „Rheinmetall“ in der Firmenbezeichnung, die Verwendung des Rheinmetall-Logos („Viereck im Kreis“) und die Verwendung des eigenen Namens. Dabei fiel der Verweis auf die Zugehörigkeit zum Rheinmetall-Konzern, wenn er überhaupt erfolgte, zumeist eher dezent aus. Die Konzernzugehörigkeit im Firmennamen fand sich bei der Rheinmetall GmbH, der Rheinmetall-Industrietechnik, der Rheinmetall-Elektronik und der Rheinmetall Ltda. Brasilien. Bei diesen Konzernunternehmen wurde auch das Rheinmetall-Logo verwendet. Die gemeinsame Verwendung von Konzernname und Logo, der die Konzernzugehörigkeit am deutlichsten ausdrückt, war neben der Wehrtechnik-Tochtergesellschaft nur bei Unternehmen festzustellen, die von der Muttergesellschaft gegründet worden waren. Keines der akquirierten Tochterunternehmen des Zivilbereiches hatte den Namen der Muttergesellschaft übernommen. Den eigenen Namen zusammen mit einem großen Rheinmetall-Logo, aber ohne den Namenszusatz „Rheinmetall“, führten Tornado, Schütz & Grieving, Grefe, Malmedie, Fischer & Co., Kunzmann, Plastimécanique, Laeis, Aviatest-Nieberding und Bristol Packaging Machines. Unter dem eigenen Namen zusammen mit einem großen Rheinmetall-Logo und zusätzlich ihrem eigenen Logo traten Elan und Meyer, Roth & Pastor auf. Benz & Hilgers sowie Benhil verwendeten den eigenen Namen, das eigene Logo und ein kleines Rheinmetall-Logo. Nur den eigenen Namen und ein eigenes Logo führten die Gesellschaften, an denen Rheinmetall nur beteiligt war, nämlich Herlan, Nico-Pyrotechnik, die Auto-Precision-Group und die Finanzbeteiligung Hottinger-Baldwin. Auch die Farbgebung der Logos und der Briefköpfe sowie ihre sonstige Gestaltung waren äußerst unterschiedlich; das von der Konzernleitung einheitlich geforderte Rheinmetall-Blau wurde nicht immer verwendet. Die Tochterunternehmen pflegten also in ihren Prospekten, Werbematerialien und auf den Briefköpfen einen höchst individuellen Außenauftritt, bei dem die Zugehörigkeit zum Rheinmetall-Konzern in unterschiedlicher, zumeist zurückhaltender Weise dargestellt wurde. So wollte man offensichtlich die Eigenständigkeit herausstellen und Unabhängigkeit vom Mutterkonzern demonstrieren. Dieser hingegen strebte ein einheitliches Konzept für die Warenzeichenfrage an, das auch für Tochtergesellschaften gelten sollte.²⁰²² Der Leiter der 1972 gegründeten konzern-eigenen Werbeagentur, der Rheinmetall-Industriewerbung (riw), Anton Fabry, bemühte sich vergeblich, die Tochtergesellschaften zu einer einheitlichen Linie im Außenauftritt zu bewegen. Der Vorstand agierte in dieser aus Marketingsicht wichtigen Frage erstaunlich zurückhaltend und eher bittend als anweisend. In einem Rundschreiben an alle Konzernunternehmen hieß es: *„Wir bemühen uns zurzeit, das kennzeichnungskräftige Rheinmetall-Bildzeichen „Viereck im Kreis“ weiter zu stärken. Diese Stärkung erfordert eine Ausdehnung der Eintragung in der Warenzeichenrolle auf die Produkte und Vertriebspalette aller Tochtergesellschaften. Es bietet sich hier an, eine Neuanschuldung zahlreicher kombinierter Zeichen bestehend aus dem jeweiligen Firmennamen und dem Viereck im Kreis durchzuführen, jeweils mit eigener Warenpalette. Wir würden es begrüßen, wenn auch Sie sich hieran beteiligten, soweit nicht schon geschehen. ... Soweit es nicht unzweckmäßig ist, sollten Sie auch in Ihren Werbeschriften oder in ihrem Briefpapier einen Hinweis auf Rheinmetall bringen. Unser Vorhaben, dieses Warenzeichen zu stärken, würde*

²⁰²¹ Prospekt „die Rheinmetallgruppe auf einen Blick“, ohne Datum (1976 oder 1977), ZARH A4/7.

²⁰²² Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Vorstands- und Abteilungsleitersitzung am 27.02.1973, ZARH A24/27.

dadurch erheblich gestützt.“²⁰²³ Die Rheinmetall-Werbekonzeption zielte darauf ab, für die verschiedenen Geschäftsbereiche (Wehrtechnik, Maschinenbau, Mess- und Regeltechnik) und ihre Produkte ein positives Vorstellungsbild unter dem Dachbegriff Rheinmetall aufzubauen, das durch die Attribute modern, fortschrittlich, qualitätsbewusst, zuverlässig und marktorientiert geprägt sein sollte. Dabei sollten die drei Gruppen gleichrangig dargestellt werden, jede als Spezialistin auf ihrem Gebiet.²⁰²⁴ In diesem Sinne versuchte der Rheinmetall-Vorstand immer wieder, die zivilen Tochtergesellschaften durch Verhandlungen zu einer Übernahme der Rheinmetall-Marke zu bewegen. Dabei war dem Konzernvorstand durchaus bewusst, dass bei der Namensgebung und der Gestaltung des Firmenzeichens berücksichtigt werden musste, welches Firmenzeichen für die einzelnen Tochtergesellschaften in Bezug auf Image, Werbung und Absatzchancen am besten geeignet war.²⁰²⁵ Die Tochtergesellschaften verhielten sich zurückhaltend bis abweisend und einige lehnten das Ansinnen auch offen ab. So vermerkte das Protokoll der Vorstandssitzung vom November 1974, dass sich MRP noch gegen das Rheinmetallzeichen sperre.²⁰²⁶ Bei Nico ordnete der Beirat 1974 die Übernahme des Rheinmetall-Firmenzeichens „Viereck im Kreis“ in das Nico-Logo an. Die Nico-Geschäftsführung meldete Bedenken dagegen an und unterlief diese Anweisung faktisch. Im November 1975 war die Entscheidung immer noch nicht umgesetzt; der Beirat verhandelte aber mit der Geschäftsführung darüber, dass in künftigen Prospekten der Textzusatz „ein Unternehmen der Rheinmetall-Gruppe“ aufgenommen werden sollte.²⁰²⁷ Auch 1976 attestierte das Rheinmetall-Unternehmenskonzept den zivilen Unternehmen des Konzerns eine unterentwickelte Werbepolitik und Imagepflege.²⁰²⁸ Trotz aller Bemühungen der Konzernspitze um eine Vereinheitlichung des Außenauftritts und um ein geschlossenes Erscheinungsbild der Rheinmetall-Gruppe hielt der Wildwuchs bei den Logos bis Mitte der 1980er Jahre an.

Abbildung 7.5: Beispiellogos von Unternehmen der Rheinmetall-Gruppe aus den 1970er Jahren:



²⁰²³ Rundschreiben des Vorstandes an alle Unternehmen der Rheinmetallgruppe vom 25.09.1973 betr. Bildzeichen Viereck im Kreis, ZARH A424/42.

²⁰²⁴ Vgl. Imagebroschüre von 1971, ZARH A7/37.

²⁰²⁵ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Vorstands- und Abteilungsleitersitzung am 28.08.1973, ZARH A24/27.

²⁰²⁶ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Protokoll der Vorstands- und Abteilungsleitersitzung am 07.11.1974, ZARH A24/27.

²⁰²⁷ Vgl. Protokoll der Beiratssitzung am 25.01.1974, ZARH B5303/34.

²⁰²⁸ Notiz betr. Unternehmenskonzept vom 23.07.1976, ZARH A4/13.



LUDWIG GREFE GMBH

7.6 Überblick über die Großakquisitionen in den 1980er Jahren

Entsprechend der im Aufsichtsrat 1979 festgelegten Kriterien für weitere Unternehmensakquisitionen verfügten die in den 1980er Jahren akquirierten Unternehmen neben zukunftsorientierten Produkten und einer ausreichenden technischen Innovationskraft auch über die betriebswirtschaftlich notwendige Größe.²⁰²⁹ Sie sollen nachfolgend im Überblick kurz dargestellt werden.

7.6.1 Württembergische Metallwarenfabrik AG (WMF), Geislingen (1980)

Mit Wirkung zum 01.01.1980 erwarb Rheinmetall einen Anteil von 56,86% an der Württembergischen Metallwarenfabrik (WMF) in Geislingen. Dieses Zivilgeschäft sollte den lange gesuchten „Kontrapunkt“ zum Wehrtechnikgeschäft bilden.²⁰³⁰ Im Gegensatz zu den Akquisitionen der 1960er und 1970er Jahre, in denen, der seinerzeitigen Strategie und auch den finanziellen Möglichkeiten folgend, mittelständische Unternehmen mit einigen hundert Mitarbeitern und Umsätzen von bis zu ca. 44 Mio. DM²⁰³¹ akquiriert worden waren, erwarb Rheinmetall mit WMF, der neuen strategischen Ausrichtung folgend, ein Großunternehmen. Der WMF-Umsatz, der in den Jahren vor dem Erwerb deutlich angestiegen war, betrug 1980 mit 550 Mio. DM etwa das Dreizehnfache des Umsatzes der zuvor getätigten umsatzstärksten Akquisition, der Malmedie Maschinenfabrik, deren Umsatz im Erwerbsjahr 1972 lediglich 43,7 Mio. DM betragen hatte.

Der Erwerb der WMF-Anteile erfolgte in zeitlichem und sachlichem Zusammenhang mit einem erwarteten Ertragseinbruch in der Wehrtechnik. Neben einer allgemein kritischen Einschätzung der Beschäftigungsperspektiven für die Wehrtechnik befürchtete man konkret einen spürbaren Rückgang der Aufträge für Maschinenwaffen und Automatenmunition.²⁰³² Aus diesem aktuellen Anlass und in Verbindung mit der Erwartung einer mittelfristig negativen Entwicklung in der Wehrtechnik, deren Anteil am Konzernumsatz zu diesem Zeitpunkt mehr als 70%²⁰³³ betrug, sah der Vorstand die Notwendigkeit, das gesamtunternehmerische Risiko durch Erschließung eines weiteren Diversifikationsbereiches neben dem Maschinenbau zu mindern. Den infolge der Konjunkturkrise in der Mitte der 1970er Jahre in wirtschaftliche Schwierigkeiten geratenen

²⁰²⁹ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 20.06.1979, ZARH A23/34.

²⁰³⁰ Hans-Udo Brauner, Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehens am 01.05.1989, KARH A11/4.

²⁰³¹ Die zum Zeitpunkt der Akquisition umsatzstärksten Unternehmen waren Malmedie mit 43,7 Mio. und Herlan mit 35,7 Mio. DM. Zumeist waren die Umsätze der akquirierten Unternehmen deutlich geringer. So lagen z.B. die Umsätze von Fischer & Co., Grefe und Kunzmann unter 6 Mio.

²⁰³² Vgl. im Folgenden Arbeitsunterlagen zur außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

²⁰³³ Der Umsatzanteil der Wehrtechnik betrug 1978 ca. 72% des Gesamtumsatzes. Eigene Berechnung nach Revisionsbericht der Rheinmetall-Berlin AG 1978, Blatt 3, ZARH A21/36.

Maschinenbaubereich hielt man auch nach Abschluss der Restrukturierung nicht für wirtschaftlich stark genug, um einen wirksamen Risikoausgleich für Einbrüche in der Wehrtechnik zu leisten. Auch hielt man eine zeitgleiche Krise von Wehrtechnik und Maschinenbau für möglich, die dann zu einer Bedrohung für das Gesamtunternehmen hätte führen können. Aus diesem Grunde suchte man für den angestrebten Risikoausgleich nach einem dritten, strukturell unterschiedlichen Geschäftsfeld, das anderen Konjunkturen und Einflussfaktoren unterlag als die Wehrtechnik oder der dem Investitionsgütersektor zuzurechnende Maschinenbau. Damit das zu akquirierenden Diversifikationsobjekt den gewünschten Risikoausgleich leisten konnte, sollte es einigen Voraussetzungen genügen, die der Rheinmetall-Vorstand festgelegt hatte. So sollten Umsatz und Ertrag in einer Größenordnung liegen, die ein wirksames Gegengewicht zu den beiden anderen Unternehmensbereichen des Konzerns bilden konnte. Um sich hinsichtlich der konjunkturellen Einflussfaktoren von der Wehrtechnik und dem Investitionsgüterbereich zu unterscheiden, sollte es sich bei dem Akquisitionsobjekt um ein Unternehmen des Konsumgüterbereichs handeln, das zudem auch eine geringere Exportabhängigkeit als der Maschinenbau aufwies. Ferner sollte das Unternehmen, im Gegensatz zu den mittelständischen Unternehmen, die in den Jahren zuvor erworben worden waren, eine wirtschaftlich rentable Unternehmensgröße haben und über entwicklungsfähige Potenziale in Bezug auf Produktentwicklung, Rationalisierung und Verbesserung der Marktposition verfügen. Letztlich sollte sich das Unternehmen in der Vergangenheit kontinuierlich positiv entwickelt haben und auch eine positive Ertragslage für die Zukunft erwarten lassen.

Die Württembergischen Metallwarenfabrik AG war 1880 aus dem Zusammenschluss zweier Metallwarenhersteller entstanden. Gegenstand des Unternehmens waren die Herstellung und der Vertrieb von Tafel-, Haushalts- und Küchengeräten aus Metall, Glas und geeignetem anderen Material, ferner von Erzeugnissen für den Bedarf von gastronomischen Betrieben, Krankenhäusern und ähnlicher Versorgungseinrichtungen, von Verkaufsautomaten, Einweggeschirren sowie von elektrotechnischen Bauelementen. Das Kernprogramm bildeten hochwertige versilberte Bestecke, Tisch- und Tafelgeräte, Haus- und Küchengeräte sowie Trink- und Ziergläser. Ferner gehörten Kaffeemaschinen sowie Leiterplatten zum Programm. WMF vertrieb seine Produkte über den Groß- und Facheinzelhandel und über Warenhäuser sowie im Direktvertrieb in über ca. 90 eigenen Filialen. Produziert wurde in Deutschland und in Singapur. Die WMF AG verfügte über zahlreiche Auslandsbeteiligungen und eine eigene Glashütte in Geislingen. WMF entsprach den von Rheinmetall nach der Strategiemodifikation an ein Diversifikationsobjekt gestellten Bedingungen. Es war ein überwiegend im Konsumgüterbereich tätiges Großunternehmen, das seine Umsätze in den Jahren zuvor kontinuierlich gesteigert hatte. WMF erwirtschaftete mit ca. 6.000 Mitarbeitern seit Jahren Gewinne und der Exportanteil war gering. Die Bilanzsumme war über die Jahre erheblich gewachsen und die Investitionen übertrafen die Abschreibungen. In den Jahren 1972 bis 1978 war immer eine Dividende gezahlt worden, die zwischen 7 und 9 DM je 50 DM-Aktie lag, das jährliche Dividendenvolumen betrug zwischen 5 und 7 Mio. DM. Die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens in den Jahren vor dem Kauf zeigt die folgende Tabelle:

Tabelle 7.6.1 A: Betriebswirtschaftliche Daten WMF (Wertangaben in Mio. DM)²⁰³⁴

	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
Umsatz	331,5	378,2	380,7	405,3	426,1	457,4	474,7
davon Inland	296,8	338,5	340,1	382,0	385,9	415,2	431,0
Ergebnis nach Steuern	9,7	7,5	10,3	10,3	8,5	6,9	6,8
Bilanzsumme	175,4	203,1	218,2	232,1	254,6	275,4	261,8
Investitionen	16,2	19,8	17,1	22,7	22,8	24,1	14,9
Abschreibungen	12,8	14,4	15,3	14,8	16,1	24,3	23,9
Mitarbeiter	6.164	6.389	6.081	5.914	5.642	5.778	5.849

Für das Jahr der Erwerbsentscheidung 1979 wurde eine weitere deutliche Steigerung von Umsatz und Gewinn erwartet. Man rechnete mit einem Umsatz von 550 Mio. DM und einem Gewinn nach Steuern von 10,5 Mio., wovon 5 Mio. thesauriert und 5,5 Mio. als Dividende ausgeschüttet werden sollten. Diese positive Bewertung der WMF als ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen mit einem guten Ertragspotenzial führte in Verbindung mit der festgestellten Strategiekompatibilität zu der Entscheidung des Rheinmetall-Managements, einen Mehrheitsanteil von ca. 57% für einen Kaufpreis von 65,5 Mio. DM zu erwerben. Die aus einer Kombination aus Substanz- und Ertragswertverfahren durchgeführte Unternehmenswertermittlung ergab für den zu übernehmenden Anteil einen Wert von 78,6 Mio. DM. Obwohl der Kaufpreis deutlich darunter lag, war er in der Einschätzung der Rheinmetall-Verantwortlichen vor dem Hintergrund der erwarteten Eigenkapitalverzinsung relativ hoch, man rechnete bei einer Verzinsung von 8% mit einem Rückfluss der investierten Mittel in 26 Jahren. Mit dem Erwerb von WMF gehörte erstmals in der Nachkriegszeit ein Unternehmen zum Rheinmetall-Konzern, das Konsumgüter fertigte und mit seinem Direktvertriebssystem mit eigenen Filialen ein unmittelbares Endverbrauchergeschäft betrieb. Dieser Umstand war Anlass für eine kontroverse Diskussion der Erwerbsabsicht im Aufsichtsrat. Es wurde kritisch angemerkt, dass der Konsumgüterbereich für Rheinmetall völliges Neuland darstellte und die Konzernzentrale daher nicht über die erforderlichen Markt- bzw. Branchenkenntnisse verfügte.²⁰³⁵ Der Erwerb der WMF-Anteilsmehrheit durch Rheinmetall war wahrscheinlich durch Röchling initiiert oder vermittelt worden. Bereits in den 1950er Jahren hatte es aufgrund von verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen der Familie Siegle, die die Mehrheitsanteile an WMF hielt, und Hans-Lothar von Gemmingen-Hornberg, einem Mitglied des Röchling-Familienverbundes, erste Kontakte im Zusammenhang mit einer eventuellen Beteiligung von Röchling an WMF gegeben, die allerdings ohne Ergebnis geblieben waren. Von Gemmingen-Hornberg, der 1975 starb, hatte nach diesem Kontakt viele Jahre dem Aufsichtsrat von WMF und auch dem von Rheinmetall angehört.²⁰³⁶ Es ist davon auszugehen, dass die so begründeten Beziehungen zwischen den drei Unternehmen auch 1979 noch bestanden. Der Kauf von WMF veränderte den Charakter des Rheinmetall-Konzerns nachhaltig.²⁰³⁷ Der Konzern wuchs schlagartig, die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich, und der Umsatz stieg von 922,5 Mio. auf 1,5 Mrd. DM an. Zudem wurde mit dieser Diversifikationsmaßnahme das lange verfolgte strategische Ziel einer Verschiebung des Schwerpunktes von der wehrtechnischen in die zivile

²⁰³⁴ Unterlagen zur außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

²⁰³⁵ Vgl. Arbeitsunterlagen zur außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

²⁰³⁶ Vgl. Seibold: Röchling, S. 364.

²⁰³⁷ Leitzbach: Rheinmetall S. 705 ff.

Produktion erreicht: der Umsatzanteil der Wehrtechnik, der 1979 noch ca. 60% betragen hatte, sank auf 38% im Jahre 1980 ab.²⁰³⁸

Die folgenden Jahre waren für WMF von grundsätzlichen Veränderungen und Restrukturierungsmaßnahmen geprägt. Zunächst wurde eine Erhöhung des Grundkapitals von 39,5 Mio. auf 50 Mio. DM vorgenommen. Das Programm wurde gestrafft und bereinigt. Während die Bestecke, Hohlwaren und Kochgeschirre aus Cromargan sowie Großkaffeemaschinen den Hauptteil des Umsatzes bildeten, wurden schwächere Bereiche, wie die Fertigung von Leiterplatten und Verkaufsautomaten sowie der Betrieb der Glashütte, eingestellt. Das Unternehmen erhielt eine neue Organisationsstruktur, bei der die bisherige Gliederung nach Funktionen durch eine Spartenorganisation abgelöst wurde. Zudem wurden aus Kostengründen Produktionsverlagerungen nach Singapur vorgenommen und die Beschäftigtenzahl wurde deutlich reduziert. Zur führungsseitigen Integration in den Konzern wurde im Mai 1982 der WMF-Vorstandsvorsitzende Wilfried Peter Bromm in den Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG berufen. Nach Abschluss der Restrukturierung wollte WMF 1984 wieder ein moderates Wachstum erreichen und auch wieder Dividenden ausschütten. Die Entwicklung bei WMF erfüllte die Erwartungen des Rheinmetall-Managements insbesondere in Bezug auf eine zum Investitionsgüterbereich gegenläufige Konjunkturentwicklung allerdings nicht, denn die Mitte der 1970er Jahre eingetretene allgemeine Rezession wirkte sich außer auf den Investitionsgüterbereich auch auf die Konsumgütermärkte aus. Der Aufsichtsrat stellte 1982 die „schwerste Nachkriegskrise für den deutschen Einzelhandel“ und eine reale Stagnation bei WMF fest.²⁰³⁹ Ein Jahr später konstatierte man eine „unveränderte Zurückhaltung bei den Konsumausgaben“, die für WMF eher unterdurchschnittliche Perspektiven erwarten lasse. Wegen dieser Unsicherheiten sollte die Wettbewerbsposition von WMF durch eine Konzentration auf die Unternehmensstärken (hohes Markenimage, starke Position im Einzelhandel) und die Erringung bzw. den Erhalt der Marktführerschaft in den Kernbereichen (rostfreie Haushaltswaren, Cromargan-Bestecke, versilberte Hohlwaren und Großkaffeemaschinen) sowie die Konsolidierung von Verlustgeschäften (Leiterplatten, Verkaufsautomaten) gestärkt werden.²⁰⁴⁰

Wie die folgende Tabelle zeigt, entwickelten sich nach 1981 die Umsätze rückläufig und in einigen Jahren mussten auch deutliche Ergebniseinbußen hingenommen werden.

Tabelle 7.6.1 B: Betriebswirtschaftliche Daten WMF (Wertangaben in Mio. DM)²⁰⁴¹

	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Umsatz WMF AG		577,5	594,1	575,6	564,2	562,7	564,1
Umsatz WMF Gruppe	561,9	625,5	661,8	644,1	638,3	634,7	632,0
Ergebnis nach Steuern	7,2	7,2	0,62	0,63	6,02	4,02	0,61
Mitarbeiter	6.836	7.151	6.728	6.151	5.768	5.467	5.076

Dennoch wurden Dividenden gezahlt: von dem Ergebnis des Jahres 1981 wurden beispielsweise 600.000 DM ausgeschüttet und nur 20.000 DM thesauriert. Diese Ausschüttungspraxis sah der

²⁰³⁸ Leitzbach: Rheinmetall, S. 706.

²⁰³⁹ Sitzung des Aufsichtsrats am 08.12.1982, ZARH A23/13.

²⁰⁴⁰ Sitzung des Aufsichtsrats am 08.12.1983, ZARH A23/145.

²⁰⁴¹ Berichte über die Prüfung der Jahresabschlüsse der WMF AG, ZARH, Bestand A438.

Rheinmetall-Aufsichtsrat kritisch. So nannte er als Zielvorstellungen für 1984 ein moderates Wachstum mit Ergebnisverbesserung, die Konzentration auf Kerngebiete, eine vorsichtige Erweiterung der Auslandsaktivitäten und die Wiedererlangung der Ausschüttungsfähigkeit; diese hielt man also offensichtlich nicht für gegeben.²⁰⁴² Im Kontext des Erwerbs der Pierburg-Gruppe 1986 stellte man rückschauend fest, dass man, wie in der Vergangenheit bei WMF geschehen, eine vorzeitige Ausschüttung von Dividenden aus der Substanz vor dem Abschluss von Restrukturierungsmaßnahmen vermeiden müsse.²⁰⁴³

Der Versuch des Rheinmetall-Konzerns, in den Konsumgüterbereich zu diversifizieren, scheiterte jedoch nicht aus wirtschaftlichen, sondern aus rechtlichen Gründen. Das Bundeskartellamt verweigerte im Februar 1981 die beantragte Zustimmung zu dem Zusammenschluss von Rheinmetall und WMF mit der Begründung, die überragende Marktstellung von WMF bei Bestecken und Großkaffeemaschinen werde durch die Finanzkraft des Rheinmetall-Mehrheitsaktionärs Röchling zu sehr gestärkt. Zudem seien WMF und Röchling *„aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit im Metallverarbeitungsbereich Unternehmen im gegenseitigen wettbewerblichen Umfeld.“*²⁰⁴⁴ Rheinmetall reagierte auf diese Versagung mit Unverständnis, da *„es keine geschäftlichen oder marktorientierten Berührungspunkte zwischen Rheinmetall und WMF gibt,“*²⁰⁴⁵ und legte gegen die Entscheidung Rechtsmittel ein. Der Rechtsstreit, währenddessen Rheinmetall weiterhin Einfluss auf die Unternehmenspolitik von WMF nahm, zog sich über fünf Jahre hin und verlief für Rheinmetall erfolglos. Als letzter möglicher Schritt verblieb Rheinmetall nur noch ein Antrag auf Ministererlaubnis, der im Juli 1985 gestellt wurde. Nachdem das Wirtschaftsministerium signalisiert hatte, *„das Argument der notwendigen Diversifikation zur Relativierung der Risiken aus dem wehrtechnischen Geschäft sei geringer zu werten als das kartellpolitische Ziel, eine Marktbeherrschung zu verhindern,“*²⁰⁴⁶ zog Rheinmetall den Antrag auf Ministererlaubnis zurück und verkaufte im Dezember 1985 47% der 57%igen Beteiligung an der WMF AG an die Unternehmensgruppe Wolfgang Schuppli. Im Juli 1986 erfolgte der Verkauf der verbliebenen 10 % an die Ehefrau des neuen Großaktionärs.²⁰⁴⁷

7.6.2 Jagenberg-Werke AG, Düsseldorf (1981)

Ein zumindest teilweiser Erwerb der Jagenberg-Werke AG, eines 1878 in Düsseldorf als Papiergroßhandlung gegründeten Maschinenbauunternehmens, war bereits im Rahmen der Akquisitionswelle Anfang der 1970er Jahre erwogen worden. Allerdings wollte Rheinmetall zu diesem Zeitpunkt lediglich den Bereich Verpackungstechnik der Jagenberg AG übernehmen, die übrigen Bereiche und Tochtergesellschaften sowie die nicht benötigten umfangreichen Liegenschaften in Düsseldorf und Neuss sollten bei Jagenberg verbleiben. Rheinmetall erwartete von dieser Akquisition, die mit dem Konzernunternehmen Benz & Hilgers zusammengeführt werden sollte, eine nachhaltige Rendite von jährlich ca. 4 Mio. DM.²⁰⁴⁸ Dieses Akquisitionsbestreben war zunächst

²⁰⁴² Sitzung des Aufsichtsrats am 07.12.1983, ZARH 23/159.

²⁰⁴³ Sitzung des Aufsichtsrats am 21.02.1986, ZARH A23/125.

²⁰⁴⁴ ZARH, Chronik, 1981.

²⁰⁴⁵ „Rheinmetall widerspricht Kartellamt“, in: Rheinmetall Information. Zeitung für die Rheinmetall-Gruppe, Ausgabe Nr. 1/81, April 1981, ZARH, A 920, Nr. 8, S. 5., zitiert nach: Leitzbach: Rheinmetall, S. 708.

²⁰⁴⁶ Leitzbach: Rheinmetall, S. 711.

²⁰⁴⁷ ZARH, Chronik 1985, 1986.

²⁰⁴⁸ Besprechung Vorstand/Aktionärsvertreter am 28.11.1972, ZARH A23/158 und Leitzbach: Rheinmetall, S. 720.

nicht realisiert worden, eine Gelegenheit ergab sich dann aber 1981: Weil die Familien der Jagenberg-Aktionäre das für eine Geschäftsausweitung und umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen erforderliche Kapital nicht aufbringen konnten, wollten sie ihre Aktien an eine kapitalstarke Gesellschaft verkaufen. In dieser Situation trat Rheinmetall erneut auf den Plan und erwarb zum 31.12.1981 mit den Aktien der Familie Roell-Jagenberg (51%) und der Düsseldorfer Simon-Bank (25%) einen Mehrheitsanteil von 76% der Aktien der Jagenberg AG.²⁰⁴⁹ Auch der Erwerb der Jagenberg-Aktienmehrheit durch Rheinmetall erfolgte im Sinne der langfristigen Unternehmenspolitik, den Zivilbereich zum Zwecke der Ertragssteigerung und der Risikominderung auszubauen.²⁰⁵⁰ Die Notwendigkeit einer solchen Risikominderung wurde mit der „in hohem Maße mit Risiken behafteten Rüstungspolitik der Bundesregierung“ begründet, wegen der man für den Unternehmensbereich Wehrtechnik ab 1982 rückläufige Umsätze befürchtete. Da der Unternehmensbereich Maschinenbau auch nach den Konsolidierungsmaßnahmen in Bezug auf Malmedie, Tornado und die Rheinmetall-Umformtechnik mit 300 Mio. DM nur über einen im Vergleich zur Wehrtechnik geringen Umsatz sowie eine geringe Umsatzrendite von 1% bis 3% verfügte, konnte er den strategisch geforderten Risikoausgleich aufgrund mangelnder Größe und Leistungsfähigkeit nicht sicherstellen. Vorstand Hockel begründete den Akquisitionsvorschlag im Aufsichtsrat wie folgt: *„Dabei ist festzustellen, dass nach Durchführung von Sanierungs- und Konsolidierungsmaßnahmen im Maschinenbau ein tragfähiger Beitrag zur Stabilität der Gesamt-Gruppe von diesem Bereich nur geleistet werden kann, wenn eine spürbare Verstärkung erfolgt. ... Nach der Überzeugung des Vorstands ist eine Mehrheitsbeteiligung an der Jagenberg-Werke AG geeignet, in dieser Ausgangssituation eine Lösung zu finden.“*²⁰⁵¹ Daher war wieder nach Möglichkeiten externen Wachstums gesucht worden, wobei die an potenzielle Akquisitionsobjekte gestellten Anforderungen hoch waren. Es musste sich um größere Unternehmen mit einer guten Ertragslage und einem fähigen Management handeln, die bezüglich ihrer Kernarbeitsgebiete über eine gute Wettbewerbsfähigkeit verfügen. Zudem mussten sie zu Rheinmetall passen und „erschwinglich“ sein. Letztlich musste der Übernahmekandidat, mit dem sich der Anteil der Wehrtechnik am Konzernumsatz auf weniger als 50% reduzieren sollte, in der Lage sein, die Führung des zwischenzeitlich konsolidierten Rheinmetall-Unternehmensbereiches Maschinenbau zu übernehmen. Das Rheinmetall-Management war der Auffassung, dass die Jagenberg AG ein im Sinne des bestehenden Anforderungsprofils geeignetes Akquisitionsobjekt darstellte, bezüglich des Produktionsprogramms gut zum bestehenden Maschinenbau passte und gut in diesen Unternehmensbereich zu integrieren war. *„Es zeigt sich, dass Jagenberg geeignet ist, die unternehmenspolitischen Zielsetzungen von Rheinmetall zu erfüllen. Das Programm passt zum bisherigen Rheinmetall-Maschinenbau. Das vorhandene Ertrags- und Wachstumspotenzial lassen einen Anstieg von Umsatz und Ertrag erwarten.“*²⁰⁵²

Zum Programm der Jagenberg AG gehörten Maschinen zur Papierbearbeitung und -veredelung (Rollmaschinen, Querschneider und Streichmaschinen) und Verpackungsmaschinen (Flüssigkeitsfüll- und Verschleißmaschinen für Einwegverpackungen, Etikettiermaschinen für die Ge-

²⁰⁴⁹ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 721.

²⁰⁵⁰ Vgl. im Folgenden Vorbesprechung, Besprechungsnotiz vom 26.6.1981, Antrag auf Erwerb einer Aktienmehrheit an der Jagenberg-Werke AG, Vorlage zur a.o. Aufsichtsratssitzung am 26.06.1981 und Niederschrift über die außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 26.6.1981, ZARH A23/49 sowie Aktionärsbesprechung am 26.06.1981, ZARH A23/158.

²⁰⁵¹ Niederschrift über die außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 26.6.1981, ZARH A23/49.

²⁰⁵² Niederschrift über die außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 26.6.1981, ZARH A23/49.

tränkeindustrie und Kartoniermaschinen) sowie eine Packstofffabrik²⁰⁵³, die vornehmlich Einwegverpackungen für Milch und Fruchtsäfte herstellte und mit diesen Produkten im Wettbewerb zum Marktführer Tetra-Pack stand. Jagenberg setzte mit dem CAD-Verfahren²⁰⁵⁴ modernste Konstruktionstechnik ein. Das Unternehmen verfügte über Produktionsstandorte in Düsseldorf, Neuss und Linnich sowie wegen seiner starken Exportorientierung über Vertriebsgesellschaften in Frankreich, den USA, Schweden, Spanien und Italien sowie eine speziell auf den Vertrieb in die Ostblockstaaten ausgerichtete Gesellschaft in West-Berlin.²⁰⁵⁵ Mit der Jagenberg-Beteiligung erwarb Rheinmetall, entsprechend der aktuellen Strategie, nach WMF wieder ein Großunternehmen. Der Jagenberg-Umsatz hatte sich in den Jahren vor dem Kauf beständig erhöht und war 1980 mit 476 Mio. DM mehr als das zehn Mal so hoch wie die der umsatzstärksten Akquisition der 1960er und 1970er Jahre. Der Gewinn betrug 1980 11,6 Mio. DM vor Steuern und 4,4 Mio. nach Steuern und es wurde, wie auch in den Jahren zuvor, eine Dividende von 12 % ausgeschüttet. Jagenberg beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme durch Rheinmetall mehr als 3.200 Mitarbeiter. Der Unternehmensgröße entsprechend war der Kaufpreis. Rheinmetall bezahlte für 76% der Unternehmensanteile 78 Mio. DM.

Eine vor dem Erwerb durchgeführte Unternehmensbewertung hatte einen Ertragswert von 110 Mio. und einen Substanzwert von 127 Mio. DM ergeben, so dass die Einschätzung des Rheinmetall-Managements, der Kaufpreis liege in einem wirtschaftlich vertretbaren Rahmen, nachvollziehbar ist.²⁰⁵⁶ Eine qualitative Unternehmensanalyse war zuvor zu einer sehr positiven Einschätzung der Jagenberg-Werke gekommen. Gut bis sehr gut bewertet wurden u.a. die Wettbewerbsposition und die Marktanteile, das Wachstumspotenzial, die Technologie, die Exporthöhe und das Vertriebspotenzial sowie das Management. Tendenziell positiv gesehen wurden auch die Produktionsstruktur und das F&E-Potenzial. In den betriebswirtschaftlichen Kategorien wurden die Bilanz- bzw. Kapitalstruktur und die Liquidität durchschnittlich bis schlecht bewertet, die Unternehmensgröße, die Eigenkapitalrendite und das langfristige Ertragspotenzial erhielten gute bis sehr gute Noten. Zu einem positiven Ergebnis kam auch die Analyse der Integrierbarkeit der Jagenberg-Werke in den Rheinmetall-Konzern. Die Kompatibilität mit der langfristigen Rheinmetall-Strategie, insbesondere mit der Zielsetzung der Risikostreuung und den strategischen Ertragszielen, wurde mit gut bewertet und die Synergiepotenziale mit dem Maschinenbauprogramm schätzte man hinsichtlich der Bereiche Vertrieb und F&E als gut bis sehr gut ein. Lediglich im Bereich der Produktion sah man nur mittlere Synergiepotenziale. Die Entwicklungspotenziale und Wachstumschancen von Jagenberg hielten die Rheinmetall-Manager für groß. Sie schätzten insbesondere die Verbindung von Maschinenbau und Packstoffherstellung als sehr zukunfts-trächtig ein, da durch die permanente Nachfrage nach Packstoffen die Investitionsgüterzyklen im Maschinenbau ausgeglichen werden konnten. Zudem war man der Auffassung, dass dieser Verbund zu einer Stärkung der Wettbewerbsposition führte. Letztlich sah man in dem export-starken Unternehmen große Wachstumspotenziale im Auslandsgeschäft.

Dementsprechend hoch waren die Erwartungen an die von Jagenberg zu erreichenden wirtschaftlichen Ziele. Für das laufende Jahr 1981 erwartete man bereits einen Umsatz von 533 Mio.

²⁰⁵³ Das Tochterunternehmen Papier- und Klebstoffwerke Linnich GmbH (PKL).

²⁰⁵⁴ CAD steht für Computer Aided Design, also eine computerbasierte Konstruktion.

²⁰⁵⁵ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 718f. Die hohe Exportabhängigkeit widersprach der ein Jahr zuvor formulierten Forderung, potenzielle Akquisitionsobjekte müssten wenig exportabhängig sein. Vgl. ZARH A23/36: Unterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979.

²⁰⁵⁶ Vgl. Vorlage für den Aufsichtsrat vom 16.06.1981, ZARH A23/49.

DM, der sich 1982 auf mehr als 600 Mio. steigern sollte. Die erwarteten Jahresüberschüsse betrugen 5,6 Mio. für 1981, 8 Mio. für 1982 und 10,2 Mio. für 1983. Die erwartete Bruttoumsatzrendite für 1982 lag bei 3,4% und für 1983 bereits bei knapp 4%. Zur Realisierung dieser Chancen war Rheinmetall bereit zu investieren: neben dem Kaufpreis von 78 Mio. DM wurden Investitionsmittel in Höhe von weiteren 25 Mio. in Aussicht gestellt. Insgesamt ging man für notwendige Rationalisierungsinvestitionen, für die Zusammenlegung der Produktion am Standort Neuss und für den weiteren Ausbau des Geschäfts insbesondere im Ausland von einem Investitionsbedarf von 65 Mio. DM bis 1985 aus.²⁰⁵⁷

Aus Gründen der organisatorischen Integration von Jagenberg in den Rheinmetall-Konzern wurde zum 01.01.1982 Rheinmetall-Vorstand Hans-Udo Brauner zugleich Vorstandsvorsitzender der Jagenberg-Werke AG. Brauner, zuvor Manager bei Bosch, war 1979 vom Mehrheitsaktionär Röchling mit der Aufgabe, für ein starkes ziviles Standbein im Rheinmetall-Konzern zu sorgen, als Nachfolger von Jürgen Gripp in den Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG berufen worden. 1982 wurden gemäß der Konzeption, Jagenberg zur Führungsgesellschaft des Rheinmetall-Maschinenbaus zu machen, die Rheinmetall-Maschinenbaugesellschaften als Sacheinlage in die Jagenberg-Werke AG eingebracht. Im Zusammenhang mit dieser Einlage erfolgte eine Kapitalerhöhung von 25 Mio. auf 37,5 Mio. DM, der Rheinmetall-Anteil erhöhte sich auf 84%.²⁰⁵⁸ Der Firmenname wurde in „Jagenberg AG“ geändert. Zum 01.01.1983 wurde die neue Jagenberg AG formal Führungsgesellschaft des Rheinmetall-Maschinenbaus. Sie war in die Bereiche Papierausrüstung, Verpackungssysteme (Packstoffe), Verpackungstechnik (Verpackungsmaschinen) und Sondermaschinen gegliedert, und umfasste auch die vormals unmittelbaren Rheinmetall-Tochtergesellschaften Benz & Hilgers, Gasti, Herlan, Plastimécanique, Bristol Packaging Machines, Laeis Werke AG und Meyer, Roth & Pastor sowie die aus der Abteilung Antriebstechnik der 1981 liquidierten Malmedie & Co. Maschinenfabrik hervorgegangene M.A.T. Malmedie Antriebstechnik GmbH.²⁰⁵⁹

Die in Jagenberg gesetzten wirtschaftlichen Erwartungen erfüllten sich zunächst. Im Jahr 1982 stieg der Weltumsatz der Jagenberg-Gruppe um 6,7% auf 963,2 Mio. DM. Davon entfielen 22% auf die Papierausrüstung, 40% auf die Verpackungssysteme, 29% auf die Verpackungstechnik und 9% auf die Sondermaschinen. Es wurde ein Nettogewinn von ca. 7 Mio. DM erwirtschaftet.²⁰⁶⁰ 1984 überschritt der Jagenberg-Weltumsatz mit 1.023,2 Mio. DM die Milliardengrenze und der Nettogewinn stieg auf 8,7 Mio. DM. Mit zunehmendem Wachstum und fortschreitender Integration veränderte sich auch das Profil von Jagenberg. An die Stelle einer mittelständischen Maschinenbaugruppe trat ein Industriekonzern, der auf seinen Kernarbeitsgebieten, der Papier- und Packstofftechnik sowie der Verpackungsmaschinentechnik eine große Kompetenz aufwies.²⁰⁶¹ In den folgenden Jahren stieg der Umsatz weiter an. Er betrug 1985 1.089,2 Mio. und 1986 1.105,6 Mio. DM. 1985 wurde ein Nettogewinn von 23,9 Mio. DM und 1986 von 17,1 Mio. erwirtschaftet.²⁰⁶² Die Integration von Jagenberg und der wirtschaftliche Erfolg dieser Großerwerbung veränderten den Charakter und die Mentalität des Rheinmetall-Konzerns insgesamt. Er entwickelte sich unter der Führung von Vorstand Hans-Udo Brauner und dem Aufsichtsratsvor-

²⁰⁵⁷ Vgl. Vorlage für den Aufsichtsrat vom 16.06.1981, ZARH A23/49.

²⁰⁵⁸ Die restlichen 16 % hielt die Familie Jagenberg.

²⁰⁵⁹ Vgl. ZARH Chronik, 1980-1983,

²⁰⁶⁰ Vgl. ZARH Chronik, 1982.

²⁰⁶¹ Vgl. ZARH Chronik, 1984.

²⁰⁶² Vgl. ZARH Chronik, 1984/1985.

sitzenden Wigand Freiherr von Salmuth weg von einem Rüstungsunternehmen hin zu einem zivilen Maschinenbauer. Einen formalen Ausdruck fand dieser Wandel in dem Umstand, dass Verwaltungsaufgaben für den Konzern in zunehmendem Maße von den entsprechenden Abteilungen der Jagenberg AG wahrgenommen wurden. Die Konzernzentrale der Rheinmetall-Berlin AG wurde fast identisch mit der Jagenberg-Zentrale.²⁰⁶³

Die Jagenberg-Gruppe geriet in den 1990er Jahren in eine strukturelle Krise. Auftragseingang, Umsatz und Ertrag verliefen wechselhaft und erfüllten letztlich die Erwartungen des Rheinmetall-Vorstands nicht mehr. Die Jagenberg-Gruppe wurde von 1999 bis 2003 zerschlagen und verkauft.²⁰⁶⁴

7.6.3 Pierburg GmbH & Co. KG, Neuss (1986)

Das 1909 in Berlin von Bernhard Pierburg als Stahlhandelshaus gegründete Unternehmen Pierburg hatte sich im Laufe der Jahre zu einem der bedeutendsten deutschen Hersteller von Vergasern für Ottomotoren entwickelt.²⁰⁶⁵ Nach dem Krieg baute Alfred Pierburg, der Sohn des Firmengründers, das Unternehmen mit Standorten in Neuss und Nettetal wieder auf, und fertigte in den 1960er und 1970er Jahren mit bis zu 3.000 Beschäftigten Vergaser und Kraftstoffpumpen. Bereits in den 1960er Jahren setzte, aus den USA kommend, eine Diskussion um Autoabgase ein, in deren Folge die Autoindustrie zunehmend nach Alternativen zum Vergaser suchte und diese in der Technik der Benzineinspritzung fand. Auch Alfred Pierburg, der zunächst noch an die Zukunft der Vergasertechnik glaubte, beschäftigte sich mit der Entwicklung von Einspritzpumpen, ohne jedoch nennenswerte Erfolge erzielen zu können. 1972 verkaufte Pierburg, der nach einem starken industriellen Partner gesucht hatte, einen Anteil von 20% an die Robert Bosch GmbH, mit der zuvor bereits eine Zusammenarbeit im Kundendienstbereich für Vergaser bestanden hatte. Mit dem neuen Partner Bosch, der die Elektronik beisteuerte, unternahm Pierburg mit einem elektronischen Vergaser den Versuch, eine Alternative zur Einspritzpumpe zu entwickeln. Diese Technik setzte sich jedoch nicht durch, und die Automobilindustrie ersetzte den Vergaser auch vor dem Hintergrund verschärfter Umweltschutzaufgaben zunehmend durch elektronische Benzineinspritzsysteme. Damit stand die Pierburg GmbH, die vornehmlich von der Vergaserfertigung gelebt hatte, vor dem Problem, ihr Programm an die veränderten Marktbedingungen anpassen zu müssen. Diesbezüglich denkbar war zunächst ein Ausbau der vorhandenen, vom Vergaser unabhängigen Programmbereiche, wie der Kraftstoffversorgung oder der Messtechnik. Primär aber hing das Überleben des Unternehmens davon ab, dass es gelang, das Auslaufmodell Vergaser als Hauptumsatzträger durch eigene Einspritzsysteme ersetzen. Pierburg war jedoch nicht in der Lage, die notwendigen Programmanpassungen und insbesondere die Entwicklung und den Aufbau einer Fertigung von Einspritzsystemen zu finanzieren. Um die erforderlichen Mittel zu beschaffen, benötigte Pierburg einen finanzstarken Partner. Dieser wurde 1985 mit dem Siemens-Konzern gefunden, mit dem seit langem eine gute Zusammenarbeit auf dem Gebiet elektronischer Bauelemente bestand. Im Oktober 1985 wollte die Familie Pierburg ihre Gesellschaftsanteile an die Siemens AG verkaufen und schloss mit dieser einen Kaufvertrag. Durch diesen Verkauf an einen großen Konkurrenten sah der Minderheitsgesellschafter Bosch,

²⁰⁶³ Leitzbach: Rheinmetall, S.723.

²⁰⁶⁴ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 759 ff.

²⁰⁶⁵ Vgl. im Folgenden Leitzbach: Rheinmetall, S. 724 ff.

selbst Marktführer bei den elektronischen Einspritzsystemen, seine Interessen tangiert und verhinderte die Mehrheitsübernahme durch Siemens.²⁰⁶⁶ Da die Robert-Bosch GmbH die Pierburg-Mehrheit aus kartellrechtlichen Gründen nicht selbst übernehmen konnte, vermittelte Bosch-Geschäftsführer Hans L. Merkle das Geschäft an die Rheinmetall-Berlin AG, zu der insofern ein persönlicher Kontakt bestand, als der Rheinmetall-Vorstandsvorsitzende Hans-Udo Brauner früher ein Mitarbeiter Merkles gewesen war.

Für Rheinmetall boten sich der Erwerb von Pierburg und der damit verbundene Wiedereinstieg in die Automobilsparte als Ersatz für den durch die Entscheidung des Bundeskartellamtes bezüglich der WMF-Beteiligung verloren gegangenen zivilen Unternehmensbereich Gebrauchsgüter geradezu an. Im Februar 1986 erwarb Rheinmetall eine 80%ige Beteiligung an der Pierburg-Gruppe, Bosch blieb Minderheitsgesellschafter mit 20%. Gemäß eines Gutachtens betrug der Unternehmenswert von Pierburg 156,5 Mio. DM. Rheinmetall bezahlte für 80% der Unternehmensanteile einen Kaufpreis von 97 Mio. DM. Die Pressemitteilung zum Erwerb der Pierburg-Beteiligung verkündete: *„Mit dem Erwerb der Mehrheit an Pierburg geht die Rheinmetall-Gruppe ihren Weg der Diversifikation in Bereiche mit anspruchsvoller Technik und in Märkte mit guten Wachstumschancen weiter.“*²⁰⁶⁷ Der Rheinmetall-Vorstand begründete die Erwerbsabsicht mit der Notwendigkeit, eine Ersatzakquisition für den Verkauf der Mehrheitsbeteiligung an WMF, den das Bundeskartellamt erzwungen hatte, vorzunehmen.²⁰⁶⁸ Diese Notwendigkeit wurde aus der strategischen Entscheidung, das gesamtunternehmerische Risiko des Rheinmetall-Konzerns durch Erschließung eines weiteren zivilen Diversifikationsbereiches zu mindern, der anderen externen Einflussfaktoren und Konjunkturen unterlag als die Wehrtechnik und der Maschinenbau. Durch eine solche Streuung der unternehmerischen Aktivitäten sollten ein Risikoausgleich zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen erzielt und damit die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele, nämlich Sicherung des Unternehmensvermögens und nachhaltige Verzinsung des eingesetzten Kapitals, gefördert werden. Den angestrebten Risikoausgleich zwischen Wehrtechnik und Zivilgeschäft sah man bei den vorhandenen Unternehmensbereichen noch nicht als hinreichend gegeben an, da lediglich beim Umsatz eine ungefähre Parität bestand, nicht aber bei den Erfolgsgrößen Ertrag und Cash Flow. 1985 hatte der Umsatz in der Wehrtechnik 1.045 Mio., im Maschinenbau 1.080 Mio. und im Gebrauchsgüterbereich 632 Mio. DM betragen. Damit das Akquisitionsobjekt hinreichend Gewähr bot, den geforderten Risikoausgleich leisten zu können, sollte es bestimmte Eigenschaften aufweisen. Zunächst mussten sein Umsatz- und Ertragspotenzial denen von Wehrtechnik und Maschinenbau entsprechen. Insbesondere sollte durch die anstehende Akquisition das Gewicht des als besonders risikobehaftet eingeschätzten Wehrtechnikbereiches auf unter 30% gesenkt werden. Das Programm sollte Produkte der Hochtechnologie möglichst in Verbindung mit einem Elektronikanteil umfassen und gute Marktaussichten mit einem hohen Wachstums- und Ertragspotenzial bieten. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen hielt der Rheinmetall-Vorstand die Automobilbranche für grundsätzlich interessant. Man unterstellte dem Automobilmarkt einen anhaltenden Trend zum technisch anspruchsvollen und sauberen Auto und betrachtete den Automobilbereich als das wichtigste und wachstumsträchtigste Arbeitsgebiet der Elektronik. Aus Sicht des Rhein-

²⁰⁶⁶ Aufgrund der besonderen Minderheitsrechte, die Bosch sich bei dem Erwerb Minderheitsbeteiligung an Pierburg gesichert hatte, konnte Bosch die Übernahme durch Siemens durch ein Veto verhindern. Bei dem Verkauf an Rheinmetall behielt Bosch zwar seinen 20%-Anteil, verzichtete aber auf die bisherigen Minderheitsrechte.

²⁰⁶⁷ Pressemitteilung zur Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an Pierburg, ZARH A23/125.

²⁰⁶⁸ Vgl. im Folgenden Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 21.02.1986 und Protokoll der Sitzung, ZARH A23/125.

metall-Vorstands war das Auto ein High-Tech-Produkt in einem Wachstumsmarkt. Insoweit war es schlüssig, dass Rheinmetall seine Wachstumsabsichten auf einen großen und namhaften Zulieferer für die Automobilindustrie richtete und mit dem Erwerb von Pierburg einen dritten Unternehmensbereich KFZ-Ausrüstung begründete. Da sich die Pierburg-Betriebsstätten in der Nähe der Rheinmetall-Kernstandorte befanden, sah man Anknüpfungspunkte für Synergieeffekte in räumlicher Hinsicht. Zudem erwartete man Synergieeffekte mit der Rheinmetall-Mess- und Prüftechnik. Letztlich war man der Auffassung, das bei Rheinmetall vorhandene Knowhow im Bereich der Fahrzeugausrüstungen bei Pierburg verwenden zu können.²⁰⁶⁹ Vor dem Hintergrund der vorgenannten strategischen Ausrichtung hatte die Pierburg-Gruppe die Aufgabe, nachhaltig Erträge in einer Größenordnung zu erwirtschaften, die den Ausgleich von etwaigen Ergebnisrückgängen in der Wehrtechnik oder im Maschinenbau und damit eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals ermöglichten. Rheinmetall bewertete die Ersatzakquisition für WMF im Verhältnis zu dem gescheiterten ersten Versuch, ein Großunternehmen zu akquirieren, sehr optimistisch: *„Umsatz und Personal von Pierburg liegen in der gleichen Größenordnung wie WMF, jedoch mit deutlich besserem Innovations- und Ertragspotenzial, so dass die strukturelle Umschichtung (...) die Rheinmetall-Gruppe in der bisherigen Umsatzgröße von 2,8 Milliarden DM absichert und die Ertragsstruktur nach einer notwendigen Konsolidierungs-Pause nachhaltig verbessert wird.“*²⁰⁷⁰ Zum Programm der Pierburg-Gruppe gehörten 1986 neben Vergasern auch die Entwicklung und Produktion von Motorkomponenten wie Klappenstutzen für die Luftregelung von Einspritzsystemen bei Ottomotoren, Benzin- und Unterdruckpumpen, Ventilen und Stellgliedern sowie Messtechnik und Werkstattmessgeräte. Außerdem stellte Pierburg Druckgussteile für den Eigen- und Fremdbedarf her. Pierburg gehörte zu den wichtigsten Zulieferern der Automobilindustrie. Das Tochterunternehmen Pierburg-Luftfahrtgeräte Union GmbH (PLU) beschäftigte sich mit der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb sowie Reparatur und Wartung von Regelgeräten, Vergasern und Kraftstoffpumpen für Flugzeugtriebwerke und fertigte zudem Durchflussmessgeräte für die Autoindustrie. Wie die folgende Tabelle zeigt, wies der Umsatz des Unternehmens seit 1980 eine steigende Tendenz auf und betrug 1985 knapp 660 Mio. DM. Pierburg erwirtschaftete bis auf die Jahre 1980 und 1983 Gewinne, 1985 betrug der Gewinn vor Steuern 18,5 Mio. DM; das Unternehmen nahm regelmäßig Investitionen vor. Im Jahre 1985 beschäftigte Pierburg mehr als 6.000 Mitarbeiter.

Tabelle 7.6.3 : Betriebswirtschaftliche Daten der Pierburg-Gruppe (Wertangaben in Mio. DM)²⁰⁷¹

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Umsatz	491,5	463	463	519	585	658,5
Ergebnis vor Steuern	-8,0	9,3	7,3	-5,0	6,2	18,5
Investitionen	53,4	47,4	45,6	46,5	48,1	56,2
Abschreibungen	46,3	33,7	40,9	52,7	49,9	53,9
Mitarbeiter	6.885	5.916	5.374	5.495	5.902	6.117

²⁰⁶⁹ Diese Einschätzung ist allerdings vor dem Hintergrund der ausgeprägten Erfolglosigkeit in diesem Bereich in den 1950er und 1960er Jahren eher verwunderlich.

²⁰⁷⁰ Geschäftsbericht der Rheinmetall Berlin AG 1986, ZARH, Bestand A 21, Nr. 1986/1, S. 12, zitiert nach Leitzbach: Rheinmetall, S. 712.

²⁰⁷¹ Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 21.02.1986, ZARH A23/125.

Trotz vordergründig guter Zahlen war die Lage bei Pierburg schwierig. Das Unternehmen wurde zum Zeitpunkt der Übernahme schlecht geführt, die Wettbewerbsfähigkeit hatte sich in den Jahren zuvor deutlich verschlechtert, das Programm war nicht zukunftsfähig und der Hauptumsatzträger Vergaser befand sich in der Degenerationsphase²⁰⁷² seines Produktlebenszyklus. Die Produktionsanlagen waren modernisierungsbedürftig, Umsatz und Wertschöpfung je Mitarbeiter waren unzureichend. Die Kostenstruktur war verbesserungsbedürftig und die Verwaltungsstrukturen mussten gestrafft werden. Der Aufsichtsrat schätzte die Lage bei Pierburg wie folgt ein: *„Die schwierigsten Aufgaben in der Rheinmetall-Gruppe liegen bei dem neuen Unternehmensbereich Automobiltechnik. Nach der Neubesetzung der Geschäftsführung werden Konzepte für eine rasche Programmerneuerung entwickelt werden müssen. Schwerpunkt: Ersatz des Vergasers durch ein eigenständiges Benzineinspritzungssystem.“*²⁰⁷³ Pierburg war faktisch ein Sanierungsfall, und das Rheinmetall-Management stand zunächst vor der Aufgabe, die Neuerwerbung zu restrukturieren. Zunächst betrieb Rheinmetall den Austritt der Familie Pierburg aus der Unternehmensleitung und strebte einen Wandel in der Führungsstruktur und im Führungsstil an. Der neue Vorstandsvorsitzende der Pierburg-Gruppe, das ehemalige BMW-Vorstandsmitglied Karlheinz Radermacher, wurde zur organisatorischen Integration im Mai 1986 in den Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG bestellt und übernahm dort die Spartenverantwortlichkeit für den Bereich Automobiltechnik.²⁰⁷⁴ Zudem begann man mit den als notwendig erkannten Rationalisierungsmaßnahmen im Fertigungs- und Verwaltungsbereich, die primär das Ziel der Kostensenkung verfolgten. Man rechnete mit einer mehrjährigen Restrukturierungsphase und der Notwendigkeit, in den nächsten fünf Jahren jährlich 10 Mio. DM für Ersatz- und Rationalisierungsinvestitionen einsetzen zu müssen, die aus dem laufenden Geschäft erwirtschaftet werden sollten. Allerdings war man sich auch darüber im Klaren, dass die anstehende Restrukturierung mit Risiken verbunden war und ggf. auch vorübergehend zu Verlusten führen konnte. Nach Abschluss einer erfolgreichen Restrukturierung von Führung, Fertigung und Verwaltung sowie einem erfolgreichen Wandel der Programmstruktur erwartete man einen Umsatz von 700 bis 800 Mio. DM und eine Umsatzrendite von 4-5%, also einen Gewinn vor Steuern von 30 bis 40 Mio. DM, womit auch die strategisch geforderte Eigenkapitalverzinsung von 15% zu realisieren gewesen wäre. Für die Jahre 1986 und 1987 wurde ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet, 1988 sollte das Ergebnis vor Steuern 10 Mio., 1989 20 Mio. und 1990 30 Mio. DM betragen. Vor Abschluss der Restrukturierung sollte aus Gründen des Substanzerhalts keine Dividende ausgeschüttet werden.

Voraussetzung für das Erreichen dieser ehrgeizigen Ziele war ein wachstums- und ertragsstarkes sowie zukunftsfähiges Produktionsprogramm. Kern dieses Programms sollten elektronisch gesteuerte Kraftstoffeinspritzsysteme für die Automobilindustrie sein, von denen man sich ein großes Markt- und Wachstumspotenzial versprach. Marktführer in diesem Bereich war mit einem Marktanteil von ca. 90% der Pierburg-Minderheitsgesellschafter Bosch. Da die Automobilindustrie die marktbeherrschende Stellung von Bosch nicht länger akzeptieren wollte und einen zweiten inländischen Anbieter von Einspritzanlagen forderte, sah Pierburg gute Chancen für einen Einstieg in diesen Markt. Voraussetzung hierfür war jedoch wegen mangelnden eigenen Knowhows im Elektronikbereich, dass alle für die Einspritzung nötigen Lizenzen von Bosch zu akzeptablen Konditionen genutzt werden konnten. Pierburg wollte so ein zwar bei wesentlichen

²⁰⁷² Die Degenerations- oder Rückgangsphase ist die letzte Phase eines Produktlebens. Sie ist durch Umsatzrückgang, Verlust von Marktanteilen und sinkende Gewinne gekennzeichnet.

²⁰⁷³ Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 10.12.86, ZARH A23/128.

²⁰⁷⁴ ZARH, Chronik 1986.

Bestandteilen auf Bosch-Technologie basierendes, letztlich aber doch eigenständiges Einspritzsystem entwickeln und damit den Automobilherstellern eine echte Alternative zu Bosch-Produkten bieten.²⁰⁷⁵ Man ging davon aus, mit diesem neuen Produkt 1990 10% und 1995 bereits 40% des Umsatzes erwirtschaften zu können. Im Gegenzug rechnete man mit einem Rückgang des Vergaserumsatzes, der 1985 noch 48% betragen hatte, auf 10% im Jahre 1995. Die Umsatzanteile der Motorkomponenten sollten bei einer Größenordnung von ca. 40% und die der Mess- und Prüftechnik bei ca. 10% verbleiben. Im Jahr des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung durch Rheinmetall erwirtschaftete Pierburg mit der Herstellung und dem Vertrieb von Gemischbildungssystemen (Umsatzanteil: 61,3%), Motorkomponenten (26,5%), Gießereiprodukten (2%) und Messtechnikerzeugnissen (3,1%) bei einem Umsatz von 511,3 Mio. DM einen Verlust von 30,7 Mio., das Vorjahr hatte noch mit einem Gewinn abgeschlossen.²⁰⁷⁶ Auch in den Folgejahren blieb die Ergebnisentwicklung trotz des umgehend begonnenen und 1988 vorläufig abgeschlossenen Restrukturierungsprozesses unbefriedigend. So schloss das Jahr 1987 mit einem Fehlbetrag von ca. 22 Mio. DM ab, und der Verlust für 1988 betrug knapp 12 Mio. DM.²⁰⁷⁷

Wegen des zunehmenden Umweltbewusstseins und der daraus folgenden Gesetzgebung²⁰⁷⁸ verstärkte sich der Trend zur elektronischen Benzineinspritzung weiter, und der Umsatz mit Vergasern ging, schneller als von Pierburg erwartet, deutlich zurück. Im Jahre 1990 betrug er nur noch 30%. Kurz darauf wurde die Fertigung des Traditionsprodukts Vergaser eingestellt. Aufgrund mangelnder Auslastung musste Pierburg 1992 und 1993 vorübergehend Kurzarbeit anmelden, und das Jahr 1993 schloss mit einem Verlust von 1,6 Mio. DM ab. Dennoch gelang Pierburg mit seinem neuen, aus Kraftstoffpumpen, Flügelzellenpumpen, elektrischen Abschaltventilen und insbesondere Saugrohren aus Aluminium bestehenden Programm die kaum für möglich gehaltene Kehrtwende: 1994 erreichte das Unternehmen mit einem Überschuss von 11,6 Mio. DM wieder die Gewinnzone.²⁰⁷⁹

Rheinmetall-Chronist Christian Leitzbach beurteilt den Erwerb von Pierburg positiv: Mit Pierburg habe Rheinmetall ein völlig neues Kapitel aufgeschlagen. *„Trotz der eigenartigen Umstände, unter denen diese Akquisition zustande kam, entwickelte sich zum ersten Mal in den fast 100 Jahren Rheinmetall-Geschichte eine zivile Unternehmung dauerhaft, wenngleich bei Weitem nicht lückenlos, erfolgreich.“*²⁰⁸⁰ 1997 erwarb Rheinmetall eine Mehrheitsbeteiligung an der Kolbenschmidt AG, Neckarsulm, und verschmolz dieses Unternehmen mit Pierburg. Die daraus hervorgegangene KSPG AG bildet heute die Automobilsparte des Rheinmetall-Konzerns.

Die Großakquisitionen der 1980er Jahre unterschieden sich grundsätzlich von den Erwerbungen der Jahre zuvor. Sie sollten, wie die zuvor vorgenommenen Erwerbungen auch, dem Ausbau des Zivilbereichs und der Erhöhung des Anteils ziviler Produktion dienen und die strukturellen Risiken der Wehrtechnik ausgleichen. Zudem sollten sich die gewählten Diversifikationsbranchen hinsichtlich ihrer konjunkturellen Entwicklung möglichst unterscheiden und damit die auf den Gesamtkonzern einwirkenden Konjunktüreinflüsse glätten. Letztlich sollten die Branchen zukunftssträftig und wirtschaftlich chancenreich sein. Insoweit blieb die strategische Ausrichtung

²⁰⁷⁵ Mit Ausnahme dieser notwendigen Zusammenarbeit wollte Rheinmetall Pierburg möglichst unabhängig vom Minderheitsgesellschafter Bosch führen.

²⁰⁷⁶ ZARH Chronik 1986., ZARH D21/49.

²⁰⁷⁷ Vgl. ZARH Chronik, 1987 und 1988.

²⁰⁷⁸ Ab Oktober 1991 mussten alle Neufahrzeuge mit Ottomotor mit einem geregelten Katalysator ausgestattet sein.

²⁰⁷⁹ Vgl. Leitzbach: Rheinmetall, S. 812f.

²⁰⁸⁰ Leitzbach: Rheinmetall, S. 713.

des Rheinmetall-Konzerns im Grundsatz unverändert. Von neuer strategischer Qualität hingegen waren Größe, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und Marktstellung der erworbenen Unternehmen sowie die Tatsache, dass erstmals mit diesen Akquisitionen die erworbenen Tochterunternehmen, wenngleich in unterschiedlichem Maße, planmäßig und strukturell in den Rheinmetall-Konzern integriert wurden. Diese Integration erfolgte u.a. über eine Personalunion im Führungsbereich: die Vorstandsvorsitzenden aller drei Unternehmen gehörten auch dem Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG an.²⁰⁸¹ Zudem wurde über Jagenberg der gesamte bisherige Maschinenbaubereich integriert. Die drei Großakquisitionen der 1980er Jahre waren bis zum Ende des Betrachtungszeitraums wirtschaftlich erfolgreich. Mit der letzten Erwerbung, der Beteiligung an Pierburg, wurde erstmals seit der Übernahme der Aktienmehrheit durch Röchling der Versuch einer grundsätzlichen inhaltlichen Neupositionierung des Rheinmetall-Konzerns, zumindest aber eine Neupositionierung des Unternehmensimages unternommen. Künftig sollte Rheinmetall weder schwerpunktmäßig als Rüstungskonzern noch als profilloser Mischkonzern wahrgenommen werden, sondern als Hochtechnologiekonzern: *„Die Rheinmetall-Aktie soll eine High-Tech-Aktie werden, keine Rüstungsaktie und keine Konglomerataktie.“*²⁰⁸²

²⁰⁸¹ Rheinmetall-Vorstand Hans-Udo Brauner wurde Vorstandsvorsitzender von Jagenberg und Karlheinz Radermacher (Pierburg) und Wilfried-Peter Bromm (WMF) wurden in den Konzernvorstand berufen.

²⁰⁸² Vorlage für die Aufsichtsratssitzung am 21.02.1986, ZARH A23/125.

8 Die Unternehmensstruktur der Rheinmetall-Berlin AG

Nach Chandler besteht ein Zusammenhang zwischen der Struktur eines Unternehmens und dessen strategischer Ausrichtung: die Struktur soll der Strategie folgen.²⁰⁸³ Zur Klärung der Frage, inwieweit Rheinmetall diesem Grundsatz bei seiner Strategieumsetzung folgte, ist es notwendig, auf die Struktur des Rheinmetall-Konzerns und ihre Entwicklung einzugehen.

8.1 Funktion und Selbstverständnis der Rheinmetall-Berlin AG als Obergesellschaft

Die Geschäftstätigkeit der Rheinmetall-Berlin AG bestand, von kleinen zivilen Geschäftsbereichen in den 1960er Jahren abgesehen, im Wesentlichen aus der Verwaltung des Beteiligungsbesitzes und der größtenteils an Tochtergesellschaften vermieteten oder verpachteten Liegenschaften in Düsseldorf und Unterlüß. Die Eigenumsätze der AG, die bereits 1961 knapp 5,5 Mio. DM betrugen, resultierten damit vornehmlich aus Miet- und Pachteinahmen (3,4 Mio.), weiterberechneten Strom- und Wasserkosten (1,3 Mio.) und Erlösen aus der Land- und Forstwirtschaft in Unterlüß (344 TDM).²⁰⁸⁴ 1972 kam als weitere Erlösart die Konzernumlage hinzu, mit der die für die konzernzentral erbrachten Dienstleistungen angefallenen Overheadkosten den Tochtergesellschaften belastet wurden. In Rechnung gestellt wurden u.a. die Leistungen der Stabsabteilungen Bauwesen, Berichtswesen/Revision, Finanzen/Steuern, Marketing, Patentwesen, Personalkoordination, Recht und Unternehmensplanung.²⁰⁸⁵ Ab 1975 wurden die für die Stabsabteilungen anfallenden Kosten nach einem einheitlichen Schlüssel auf die Tochtergesellschaften verteilt: 40% nach Umsatz, 40% nach Mitarbeiterzahl und 20% nach Kapital.²⁰⁸⁶ Bei dieser Form der Verteilung wurden weder das Maß der faktischen Inanspruchnahme noch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Tochtergesellschaften berücksichtigt. Allerdings wurden durch die Verrechnung der Leistungen der Stabsabteilungen keine internen Gewinne erzielt, sondern lediglich die entstandenen Kosten im Umlagewege gedeckt. Mit der Verrechnung der internen Mieten hingegen erwirtschaftete die Holding seit 1972 Überschüsse. Zuvor waren die Mieten auf Selbstkostenbasis berechnet worden, ab 1972 erfolgte eine Verrechnung in Höhe marktüblicher Mieten und Pachten, wodurch für den verpachteten Grundbesitz eine Rendite erzielt wurde.²⁰⁸⁷

Die Eigenumsätze der AG waren insgesamt höher als das Ergebnis aus den Beteiligungen: einem kumulierten AG-Umsatz von 224 Mio. DM für die Jahre 1960 bis einschließlich 1980 stand ein kumuliertes Beteiligungsergebnis von 149 Mio. gegenüber. Die Konzernumlage betrug durchschnittlich etwa 25% des AG-Umsatzes.²⁰⁸⁸

Den größten Teil ihrer Erlöse erwirtschaftete die AG als Vermieter und Dienstleister für die Tochtergesellschaften. In der AG waren durchschnittlich nur ca. 33 Angestellte beschäftigt, womit der Personalstamm der Konzernholding im Verwaltungsbereich sehr klein war. Zudem beschäftigte die AG bis zu 98 Arbeiter, die vornehmlich in der Land- und Forstwirtschaft in Unterlüß eingesetzt waren.

²⁰⁸³ Vgl. Kapitel 2.2.1, S. 13.

²⁰⁸⁴ Vgl. Revisionsbericht der Rheinmetall-Berlin AG für das Jahr 1961, ZARH A21/6. Die Land- und Forstwirtschaft wurde 1972 auf die Rheinmetall-GmbH übertragen.

²⁰⁸⁵ Stand 1974, vgl. ZARH A7/16.

²⁰⁸⁶ Bericht über die Prüfung des Berichts des Vorstands über verbundene Unternehmen für 1975, ZARH A4/44.

²⁰⁸⁷ Vgl. Revisionsberichte der Rheinmetall-Berlin AG für das Jahr 1972, ZARH A21/23.

²⁰⁸⁸ Vgl. Revisionsberichte der Rheinmetall-Berlin AG für die Jahre 1960 bis 1980, ZARH Bestand A21.

Tabelle 8.1: Umsätze der Rheinmetall-Berlin AG (Wertangaben in TDM)²⁰⁸⁹

	<u>1961</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>
Umsatz ohne Beteiligungen	5.476	5.923	7.452	5.024	5.159	5.680	6.036	8.769	9.012	9.890
davon										
Miet- und Pachteinnahmen	4.700	4.448	4.327	4.443	4.558	5.007	5.276	7.956	8.215	8.864
Land- und Forstwirtschaft	344	479	360	509	467	445	441	437	438	440
Konzernumlage	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zinsen u.ä. Erträge	1.741	1.718	1.588	1.714	2.034	2.186	2.404	2.902	635	1.001
Ergebnis aus Beteiligungen	4.118	3.835	3.502	-1.380	4.053	3.804	6.409	7.258	8.635	7.960
	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>
Umsatz ohne Beteiligungen	11.006	11.686	12.612	12.569	12.338	13.717	14.211	14.812	15.934	18.005
davon										
Miet- und Pachteinnahmen	10.173	9.652	9.393	9.270	8.570	9.864	10.011	10.578	4.700	12.866
Land- und Forstwirtschaft	236	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konzernumlage	0	1.500	2.821	3.299	3.768	3.853	4.200	4.234	3.709	5.139
Zinsen u.ä. Erträge	1.053	2.042	0	0	0	0	0	0	0	0
Ergebnis aus Beteiligungen	3.218	5.023	9.766	12.342	8.348	10.893	7.687	8.475	16.207	20.630

Die Rheinmetall-Berlin AG hatte bis Anfang der 1970er Jahre eine Finanzierungsfunktion für die gesamte Rheinmetall-Gruppe. Die Tochtergesellschaften erhielten zinsfreie oder zinsgünstige, beteiligungsähnliche Darlehen, die teilweise später in Kapitalerhöhungen umgewandelt wurden. In den 1970er Jahren gab die Holding diese Finanzierungsfunktion an die Rheinmetall-GmbH ab, da diese aufgrund der hohen Anzahlungen des Bundes über erhebliche, selbst nicht benötigte Liquidität verfügte. Auch die AG wurde zum Darlehensnehmer der GmbH. Von 1977 bestand bei der AG eine zentrale Geldmittelverwaltung (Cash-Management) für die Gruppe, die 1983 aufgehoben und auf die Unternehmensbereiche Wehrtechnik, Maschinenbau und Gebrauchsgüter übertragen wurde.²⁰⁹⁰

Der Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG hatte seit 1956 im Grundsatz aus zwei Personen bestanden, die in Personalunion auch die Geschäfte der Rheinmetall GmbH als wichtigster Tochtergesellschaft führten.²⁰⁹¹ Diese Personalunion wurde im Zuge einer Strukturreform des Konzerns 1971 aufgegeben, und die Rheinmetall GmbH erhielt eine eigene Geschäftsführung. Begründet wurde die Änderung der Führungsstruktur mit einer vor dem Hintergrund des raschen Konzernwachstums notwendigen Entlastung des Vorstands. Zudem wurden im Rahmen einer strengeren und systematischen Abgrenzung von Aufgaben im Konzern Zentralaufgaben, die die Wehrtechniktochter zuvor für die gesamte Gruppe wahrgenommen hatte, wie Unternehmensplanung,

²⁰⁸⁹ Vgl. Revisionsberichte der Rheinmetall-Berlin AG für die Jahre 1961 bis 1980, ZARH Bestand 21.

²⁰⁹⁰ Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1977 und 198, ZARH A21/33 und A21/6.

²⁰⁹¹ Von 1967 bis 1971 gehörte dem Vorstand mit Josef Mennen neben Otto-Paul Caesar und F.W. Clauser ein drittes Mitglied an.

Finanzen, Steuern, Revision, Recht und Bauwesen, aus der GmbH ausgegliedert und auf die AG übertragen, wo sie in Form von zentralen Stabsabteilungen organisiert wurden.²⁰⁹² Die Stabsabteilungen nahmen bestimmte Aufgaben unmittelbar und in eigener Zuständigkeit wahr und konnten zudem auch von den Tochterunternehmen nach Bedarf in Anspruch genommen werden. Die verschiedenen Tochterunternehmen der Gruppe wurden 1973 unter fünf unterschiedliche Geschäftsbereichsbegriffe subsumiert, nämlich Wehrtechnik, Umformtechnik (Malmedie, Greife, Meyer-Roth, Pastor, Fischer & Co., Kunzmann, Laeis), Verpackungstechnik (Benz und Hilgers, Benhil, Tornado, Herlan, Schütz & Grieving), Mess- und Regeltechnik (Elan Schaltelemente, Aviatest) sowie Handel und Dienstleistungen (Rheinmetall Industriewerbung).²⁰⁹³ Diese begriffliche Zusammenfassung war aber nicht mit konkreten Maßnahmen zur organisatorischen Integration verbunden. Zudem blieben Plastimécanique und dann auch die 1974 erworbene englische Gruppe, obwohl sie der Sache nach zum Verpackungsbereich gehörten, strukturell der AG zugeordnet.²⁰⁹⁴

Im Zusammenhang mit der Eingliederung von Herlan beschrieb der Rheinmetall-Vorstand das Organisationsprinzip des Konzerns, das als ursächlich für den bisherigen Erfolg der Gruppe dargestellt wurde, als dezentral und weitgehend autonom. Die Geschäftsführungen der Konzernunternehmen besäßen die volle Entscheidungsfreiheit für das Geschäft der jeweiligen Gesellschaft und trügen auch die volle Ergebnisverantwortung. Die Muttergesellschaft leiste zwar zentrale Unterstützung, etwa bei der Lösung von Rechtsfragen oder bei der Finanzierung, allerdings nur insoweit, *„als sie den Tochterfirmen hilft und Schwierigkeiten ausräumt“*. Die Unterstützung dürfe aber die Dynamik der einzelnen Gesellschaften nicht behindern. Allerdings betonte er die Notwendigkeit einer intensiven Zusammenarbeit zwischen den Konzernunternehmen zur Erschließung marktbezogener Synergien. Eine enge Zusammenarbeit der verschiedenen Gesellschaften ermögliche es, *„dem Kundenwunsch entsprechend aus eigenen wie aus Maschinen von Schwesterfirmen verkettete Anlagen zusammenzustellen“* und so integrierte Problemlösungen aus einer Hand anzubieten. Eine zentrale Vernetzungsaufgabe fiel der Mess- und Regeltechnik zu: diese sollte das gesamte Spezialmaschinenangebot des Konzerns bei der Ausstattung mit elektronischer Steuerung unterstützen, da der Maschinenbau auf Dauer ohne Elektronik als nicht konkurrenzfähig eingeschätzt wurde.²⁰⁹⁵

Im Rheinmetall-Unternehmenskonzept aus dem Jahre 1974²⁰⁹⁶ wurde ausgeführt, dass der Konzern eine dezentral organisierte Kooperation unterschiedlicher Gesellschaften mit weitgehender Diversifikation in unterschiedliche nationale und internationale Märkte darstelle. Die einzelnen Unternehmen arbeiteten weitgehend selbständig und mit eigener Ergebnisverantwortung bei intensiver gegenseitiger Information. Aufgrund der dezentralen Konzernstruktur seien nur wenige Zentralabteilungen notwendig, die den Konzernunternehmen ihre Expertise beratend zur Verfügung stellten. Die einzelnen Konzerngesellschaften sollten nach außen als eigenständige Unternehmen auftreten, um auf die Kunden und die Impulse des Marktes möglichst schnell und flexibel reagieren zu können.²⁰⁹⁷ Der Grad der wirtschaftlichen Eigenständigkeit der

²⁰⁹² Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1971, ZARH A21/21 und Leitzbach, Rheinmetall, S. 511.

²⁰⁹³ Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1973, ZARH A21/26. Die riw war eine eigenständige Gesellschaft, keine Stabsabteilung der Obergesellschaft.

²⁰⁹⁴ Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1974, ZARH A21/28.

²⁰⁹⁵ Rede des Rheinmetall Vorstandes anlässlich einer Betriebsversammlung bei Herlan am 14.09.1973, ZARH C424/10.

²⁰⁹⁶ Vgl. Unternehmensziele 1974, Entwurfspapier vom 04.02.1974, KARH A4/17.

²⁰⁹⁷ Wie sicher ist die Rheinmetall-Gruppe in der Krise?“ in: Rheinmetall Information. Nachrichten für die Rheinmetall-Gruppe, Ausgabe Nr. 2, April 1975, ZARH, Bestand A 920, Nr. 2, S. 1f.

Tochterunternehmen war unterschiedlich. Mit einigen Unternehmen hatte die Muttergesellschaft einen Ergebnisabführungsvertrag abgeschlossen. Das hatte zur Folge, dass ein Gewinn automatisch an die Muttergesellschaft abzuführen war, diese aber auch einen evtl. Verlust ausgleichen musste. Ein Ergebnisabführungsvertrag bestand 1975 mit der Rheinmetall GmbH, Benz & Hilgers, Benhil, Grefe, Meyer, Roth & Pastor, Tornado, Aviatest und Laeis. Diese Gesellschaften wurden durch den Ergebnisabführungsvertrag besonders eng an die Muttergesellschaft angebunden und waren nicht in der Lage, durch die Thesaurierung von Gewinnen selbstständig Eigenkapital zu bilden. Ohne Ergebnisabführung blieben Elan, Fischer & Co., Kunzmann, Malmédie, Herlan, Schütz & Grieving, Plastimécanique, Nico-Pyrotechnik und die englische Gruppe (APG/BPM).²⁰⁹⁸ In einem Vortrag vor den Geschäftsführern der Konzerngesellschaften im November 1975 betonte Vorstand Clauser die Bedeutung der dezentralen Entscheidungsstruktur im Rheinmetall-Konzern.²⁰⁹⁹ Diese sei gerade im Hinblick auf ungewisse Zukunftserwartungen besonders günstig, da kleine Unternehmen sehr flexibel seien und über eine große Marktnähe verfügten. Kleine Unternehmen seien überschaubar und könnten daher besser planen, ihre Kosten besser kontrollieren und die Kapazitäten besser auslasten. Die dezentrale Struktur ermögliche es zudem, den Personalaufwand in der Holdinggesellschaft relativ gering zu halten. Im Folgenden führte Clauser aus, dass eine über die einzelnen Gesellschaften hinausgehende Programmplanung und Produktionskoordinierung notwendig sei, da der Markt anstelle von Einzelmaschinen zunehmend komplexere Problemlösungen verlange. Zur Akquisition und Abwicklung derartiger Aufträge müssten technologie- oder marktbezogene unternehmensübergreifende strategische Geschäftseinheiten gebildet werden. Vorstand Hockel erklärte auf der Konzerntagung des gleichen Jahres, die Holdingstruktur mit der Rheinmetall-Berlin AG als Konzernobergesellschaft und den verschiedenen Unternehmensbereichen als Profit-Center sei eine optimale Konzernorganisation.²¹⁰⁰ Im Kontext der Konsolidierungsbemühungen für die Maschinenbautochter Malmédie äußerte sich Ernst Brödner, ein langjähriger und vertrauter externer Berater aus Bielefeld, der im Auftrag von Rheinmetall-Vorstand Gripp tätig geworden war, auch zur Gestaltung der Unternehmensstruktur: *„Herr Dr. Brödner ist nach wie vor der Ansicht, dass das dezentrale Prinzip, richtig angewendet, es Firmen des Spezialmaschinenbaus ideal ermöglicht, in Marktnischen zu operieren und warnt daher vor einer zu starken Zentralisierung.“*²¹⁰¹

Wie weitgehend der von den Tochtergesellschaften eingeforderte Autonomiegrad und wie gering ihre Bereitschaft, sich der Muttergesellschaft unterzuordnen, waren, zeigt eine Beschwerde von Benz & Hilgers bei der Rheinmetall-Berlin AG, nachdem diese ohne Rücksprache Kontakte mit möglichen Vertretern für Benz & Hilgers in Argentinien aufgenommen hatte. Benz & Hilgers beklagte eine Einmischung der Konzernzentrale in das Tagesgeschäft.²¹⁰²

Das von Vorstand Jürgen Gripp 1976 zur Restrukturierung des Zivilbereiches entwickelte Unternehmenskonzept²¹⁰³ sah vor, dass die Muttergesellschaft sich nicht auf die Rolle einer reinen

²⁰⁹⁸ Aufsichtsratssitzung vom 15.04.1975, ZARH A23/53.

²⁰⁹⁹ Die unternehmenspolitische Konzeption der Rheinmetall Berlin AG für die nächsten fünf Jahre, Vortrag von Dr. Clauser auf der Arbeitstagung für Geschäftsleiter in Saarbrücken, 22.11.1975, ZARH A24/26.

²¹⁰⁰ L. Hockel: Situation und Unternehmensziele, Referat auf der Konzerntagung am 27.10.1975, ZARH A24/20.

²¹⁰¹ Gesprächsnotizen Malmédie/Grefe, Besuchsbericht vom 18.11.1976, ZARH A413/31. Brödner beriet Vorstand und Aufsichtsrat der Rheinmetall AG bei wichtigen Fragen seit 1967. Er gehörte zudem ab 1971 dem Aufsichtsrat der Rheinmetall GmbH an. Seine Aussage ist insofern bedeutsam, als davon auszugehen ist, dass sein Urteil bei den Rheinmetall-Verantwortlichen Gewicht hatte. Vgl. ZARH B505/10.

²¹⁰² Zusammenarbeit in Argentinien, Schriftwechsel, 2.9., 8.9.1975 ZARH C422/82.

²¹⁰³ Vgl. dazu auch Kapitel 9.1.

Finanzholding beschränken und ihre Beteiligungen nur nach Rentabilitäts Gesichtspunkten verwalten, sondern eine aktive strategische Führungsrolle übernehmen sollte. Zu ihren zentralen Aufgaben sollte es gehören, die Ertragskraft der Gruppe durch Vorgabe von strategischen Zielen, Setzen von Prioritäten und Prüfung und Genehmigung von operationalen Plänen abzusichern. Außerdem hatte sie die Planerfüllung zu kontrollieren und zu überwachen, ob sich die Tochtergesellschaften jeweils gemäß den gesetzten strategischen Zielen entwickelten. Zudem sollte die Holding die Tochtergesellschaften bei der Umsetzung der Pläne unterstützen und den hierfür erforderlichen Rahmen in sachlicher, personeller, organisatorischer und finanzieller Hinsicht schaffen. Wegen der unterschiedlichen Perspektiven und des unterschiedlichen Umfangs detaillierter Fachkenntnisse bei Holding und Tochtergesellschaften wurde ein intensiver Dialog zwischen ihnen vor der Verabschiedung von Zielen und Maßnahmen als Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit betrachtet. Bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben musste die Holding zudem berücksichtigen, dass die Ziele und Interessen von Mutter- und Tochtergesellschaften durchaus unterschiedlich sein konnten.

Erste Integrationsmaßnahmen im Maschinenbau im Kontext der konzernweiten Konsolidierung 1976 begründete Rheinmetall mit konjunkturellen aber auch strukturellen Problemen der Konzernstruktur: *„Durch Zusammenlegung von Unternehmen der Bereiche Verpackungstechnik, Umformtechnik sowie Meß- und Regeltechnik sollen Programmvereinigungen und Rationalisierungseffekte erreicht werden, insbesondere durch die Zusammenfassung von Unternehmensfunktionen wie Konstruktion, Arbeitsvorbereitung, Materialwesen, Entwicklung und Verwaltung, die u.E. nur durch die einheitliche Willensbildung in der Leitung einer Gruppe erzielt werden können.“*²¹⁰⁴

Im Zusammenhang mit der Bildung der unmittelbar dem Vorstand der AG unterstellten Stabsabteilung Betriebswirtschaft/Konzernplanung im Jahre 1977 wurden die Tochtergesellschaften verpflichtet, für diese Quartals- und Monatsberichte zu erstellen. Die Berichte mussten bis zum 20. des Folgemonats vorgelegt werden. Sie sollten die Holding in die Lage versetzen, bei erheblichen Planabweichungen steuernd einzugreifen.²¹⁰⁵

Das bereits zuvor in der Wehrtechnik bestehende System der Unternehmensplanung und Plankontrolle wurde beginnend mit dem Planjahr 1977 schrittweise auch im zivilen Bereich eingeführt.²¹⁰⁶ Es wurde den Tochterunternehmen jedoch freigestellt, sich erst ab dem Planjahr 1978 an dem System zu beteiligen, wobei der Vorstand darum warb, dass auch diese Gesellschaften sich freiwillig zu Einübungszwecken bereits ab 1977 beteiligen sollten. Das Planungssystem umfasste eine Ergebnisplanung auf der Grundlage der Leistungs- und Hauptkostenarten, eine Auftragsplanung, eine Personalplanung und eine Finanzplanung. Zudem wurde die bereits vorhandene Investitionsplanung in das neue System integriert. Die Planung war als jährliche Kurzfristplanung ausgelegt, in die aber auch langfristige Überlegungen etwa der Produktentwicklung sowie längerfristiger Investitionen und Finanzierung einfließen sollten. Im Zuge der Unternehmensplanung sollten zudem die Erzeugnisprogramme auch überbetrieblich koordiniert sowie ggf. bereinigt oder ergänzt werden. Zuständig für die Vorgabe überbetrieblicher Zielsetzungen und die Plankontrolle war die Holding. Die Zuständigkeit für die Formulierung operativer Ziele

²¹⁰⁴ Rheinmetall Berlin AG, Schreiben an das Finanzamt vom 13.12.1976, ZARH A413/31.

²¹⁰⁵ Schreiben der Rheinmetall-AG an die Tochtergesellschaften vom 22.12.76, KARH A4/14.

²¹⁰⁶ Vgl. im Folgenden Exposé: Einführung einer einheitlichen Unternehmensplanung und Plankontrolle im Zivilbereich vom 16.08.1976, ZARH A4/13.

und Zielerreichungsstrategien sowie der Plankontrolle verblieb weiterhin bei den Geschäftsführungen der Tochterunternehmen. Die Plankontrolle sollte eine Art Frühwarnsystem darstellen, das bei Erreichen bestimmter Grenzwerte der Geschäftsführung Handlungsbedarf signalisierte und zudem die Holding über Planabweichungen und die darauf ergriffenen Maßnahmen der Geschäftsführungen informierte. Steuernd eingreifen sollte die Holding allerdings erst bei „chronisch schlechten Planergebnissen“, also wenn ein Tochterunternehmen wiederholt seine Planziele nicht erreichte.

Ende 1978 änderte sich die Struktur des Vorstands der Rheinmetall AG: nachdem die AG seit der Strukturreform von 1971 über einen zweiköpfigen Vorstand verfügt hatte, der keine operativen Führungsfunktionen in der GmbH mehr ausübte, wurde im November 1978 Frank Bär, der Vorsitzende der Geschäftsführung der Rheinmetall GmbH, als drittes Mitglied in den Konzernvorstand berufen, wo er die Wehrtechniksparte vertrat.²¹⁰⁷ Später wurden auch die Geschäftsführer der anderen Sparten als Vertreter ihrer Bereiche zu Mitgliedern des Konzernvorstands, so Wilfried Bromm 1982 für die Gebrauchsgüter und Karlheinz Radermacher 1986 für die Automobiltechnik.

Im Zusammenhang mit der dringend notwendigen Sanierung des Umformbereichs, bei deren Scheitern langfristige negative Folgen für die Beschäftigungslage auch in der Wehrtechnik und sogar eine existenzielle Gefährdung des Gesamtkonzerns befürchtet wurden, kam der Aufsichtsrat 1978 zu der Einschätzung, dass die Rheinmetall-Berlin AG als kleine Verwaltungsholding nicht in der Lage war, diesen Prozess wirksam und erfolgreich zu gestalten. Der Rheinmetall GmbH als der größten und führungsmäßig sowie strukturell gut aufgestellten Tochtergesellschaft traute man hingegen zu, die notwendigen Sanierungshilfen zu leisten. Der Rheinmetall GmbH wurde daher die Aufgabe übertragen, den notleidend gewordenen Gesellschaften der Umformtechnik in geeigneter Weise und vor allem schnell zu helfen, um die Verluste in einem für den Gesamtkonzern erträglichen Rahmen zu halten.²¹⁰⁸ Die Hilfen sollten aus fachlicher Beratung, der Bereitstellung von Dienstleistungen verschiedener Art und ggf. der Übernahme von Personal sowie aus kostensenkenden Maßnahmen bestehen. Zum Zwecke der Sanierung wurden Malmedie einschließlich Meyer, Roth & Pastor und Grefe, Herlan, Fischer & Co. und Kunzmann in einer eigenen Zwischenholding, der Rheinmetall-Umformtechnik GmbH (RUT), zusammengefasst und gesellschaftsrechtlich in die Rheinmetall GmbH integriert.²¹⁰⁹ *„Diese Eingliederung soll es ermöglichen, mit Hilfe der Großfirma Rheinmetall GmbH kurzfristig wirksame organisatorische, betriebswirtschaftliche und technische Maßnahmen zur Ertragsverbesserung in den Problemfirmen einzuleiten ... , um 1979 eine Schließung der jetzigen Verlustquellen scherzustellen.“*²¹¹⁰ Die Zuordnung der RUT zur GmbH war nicht nur führungstechnischer und organisatorischer Art, sondern hatte auch finanzielle Konsequenzen: die Rheinmetall GmbH musste aufgrund des von der AG übernommenen Ergebnisabführungsvertrages 1978 und 1979 den Verlust des Umform-

²¹⁰⁷ Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1978, ZARH A21/35.

²¹⁰⁸ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Sanierung der umformtechnischen Firmen, Vorlage an den Aufsichtsrat vom 05.06.1978, ZARH A402/7.

²¹⁰⁹ Vgl. Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 28.06.1978, KARH A23/30. Bei der Rheinmetall Berlin AG verblieben lediglich die Minderheitsbeteiligungen von 5% an Malmedie, Fischer & Co. und Kunzmann sowie von 25% an Grefe. Vgl. Schreiben des Rheinmetall-Vorstandes an die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften vom 29.06.1978, ZARH A402/6.

²¹¹⁰ Schreiben des Rheinmetall-Vorstandes an die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften vom 29.06.1978, ZARH A402/6.

bereiches übernehmen, den zuvor die Obergesellschaft getragen hatte.²¹¹¹ Bei der Bewertung der Ertragskraft der GmbH für den Gesamtkonzern müssen diese Verlustübernahmen dem bilanzierten GmbH-Ergebnis hinzugerechnet werden. Im Januar 1980 zog die AG die Gestaltung und Überwachung des Sanierungsprogramms für die Unternehmen der Umformtechnik wieder an sich; die RUT wurde von der Rheinmetall GmbH auf die Rheinmetall Berlin AG zurückübertragen.²¹¹²

1979 plante man „aus sachlichen und organisatorischen Gründen“ die Bildung einer einheitlichen Zwischenholding für den gesamten Maschinenbau. In diesem Bereich waren, abweichend von der ursprünglichen Konzeption einer unmittelbaren Anbindung der Maschinenbautochtergesellschaften an die Rheinmetall-Berlin AG, bereits erste Schritte zu einer Zusammenfassung von Tochterunternehmen, insbesondere bei den deutschen Verpackungsmaschinenherstellern, vorgenommen worden.²¹¹³ Diese neue Zwischenholding sollte kurzfristig gegründet werden, um die im Jahr zuvor vorgenommene zeitweilige Zuordnung der Gesellschaften der Umformtechnik zur Rheinmetall GmbH möglichst schnell durch ein neues, endgültiges Konzept zu ersetzen. Durch die Gründung einer Rheinmetall-Maschinenbau GmbH sollte zudem die Konzeption einer Stärkung der Bedeutung des Maschinenbaubereiches innerhalb des Konzerns auch im Außenverhältnis deutlich machen.

Nach Vorstandsaussagen aus dem Jahre 1985 verstand sich die Rheinmetall-Berlin AG als Konzernholding, deren Aufgabenstellung genau zwischen den Verwaltungsaufgaben einer reinen Finanzholding und den Führungsaufgaben einer Industrieholding lag. Sie hatte die einheitliche Lenkung des Konzerns in der Weise vorzunehmen, dass sie die Unternehmenspolitik festlegte, in Unternehmensplänen konkretisierte und deren Umsetzung kontrollierte. Zudem sollte sie zentrale Verwaltungs- und Querschnittsaufgaben wie etwa Finanzen, Recht und Personal für den gesamten Konzern wahrnehmen. Wesentliche Aufgabe war zudem, für die Finanzierung des angestrebten weiteren Wachstums zu sorgen. Die Unternehmensbereiche sollten bei Koordination und langfristiger finanzieller Begleitung durch die AG relativ autonom agieren können. *„Das Geld soll mit Priorität dezentral in den Unternehmens- und Geschäftsbereichen vor Ort verdient werden, nicht in den Zentralbereichen.“*²¹¹⁴

Nach Aussage von Vorstand Brauner änderte sich an dem dezentralen Führungssystem auch nach der Neustrukturierung des Zivilbereiches in den 1980er Jahren grundsätzlich nichts: die Rheinmetall-Berlin AG führte als Konzernobergesellschaft die Rheinmetall GmbH sowie Jagenberg und Pierburg als relativ selbstständige Unternehmensbereiche. Es bestanden keine Beherrschungs- oder Ergebnisabführungsverträge. Die Führung erfolgte eher indirekt über ein gemeinsam beschlossenes Planungssystem und über personelle Verflechtungen bei Vorstands- und Aufsichtsratsmandaten. Sehr verwunderlich erscheint der Hinweis Brauners, das Verhältnis zwischen zentraler und dezentraler Führung betrage etwa 60 zu 40 und charakterisiere die gewachsene Ordnung angemessen.²¹¹⁵ Zwar kann ein genaues Verhältnis von zentraler und dezentraler Führung für die Jahre zwischen 1960 und 1985 nicht belastbar genannt werden.

²¹¹¹ Vgl. Jahresabschlussbericht 1978, ZARH A 21/35.

²¹¹² Vgl. Jahresabschluss der Rheinmetall-Berlin AG 1979, ZARH A 21/37.

²¹¹³ Arbeitsunterlagen zur außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

²¹¹⁴ Vgl. Leitbilder der Unternehmenspolitik, Vorträge anlässlich des Wochenendgespräches der Vorstände der Rheinmetallgruppe 19. und 20.04.1985, KARH A7/11, S. 21.

²¹¹⁵ Hans-Udo Brauner, Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehens am 01.05.1989, KARH A11/4, S. 16.

Allein die vorstehende Bewertung von Vorstand Gripp macht aber deutlich, dass sicherlich von einem dezentralen Führungsanteil von erheblich mehr als 50% ausgegangen werden muss.

8.2 Die Entwicklung der Konzernstruktur

Die in den 1960er und 1970er Jahren akquirierten zivilen Unternehmen blieben zunächst gesellschaftsrechtlich und organisatorisch unmittelbar der Rheinmetall-Berlin AG zugeordnet. Die Bereichsbezeichnungen „Umformtechnik“, „Verpackungstechnik“ oder „Mess- und Regeltechnik“ hatten lediglich beschreibenden Charakter und bezeichneten keine organisatorischen oder gesellschaftsrechtlichen Strukturen.

Mit der gesellschaftsrechtlichen Zusammenfassung im Verpackungsbereich wurde 1975 begonnen: Benhil sowie Schütz & Grieving wurden von der AG auf Benz & Hilgers übertragen. 1977 ging die Beteiligung an Plastimécanique von der AG auf Benz & Hilgers über und 1979 erfolgte die Übertragung des Verpackungsbereichs der englischen Gruppe auf den Düsseldorfer Verpackungsmaschinenhersteller.²¹¹⁶ Damit war die Rheinmetall-Verpackungstechnik unter der operativen „Leitfirma“ Benz & Hilgers gesellschaftsrechtlich integriert. Im November 1980 gründete Rheinmetall die Zwischenholding Rheinmetall-Verpackungstechnik GmbH, und übertrug dieser die AG-Anteile an Benz & Hilgers. Die neue Zwischenholding wurde nicht selbst operativ tätig, sondern verwaltete lediglich ihren Beteiligungsbesitz. Da sie nicht über eigenes Personal verfügte, wurden die erforderlichen Arbeiten von Benz & Hilgers wahrgenommen.²¹¹⁷ 1981 waren dann alle Unternehmen des Verpackungsbereiches (Benz & Hilgers, Plastimécanique, die englische Gruppe, und Herlan sowie die neu erworbene Gasti) in der Rheinmetall Verpackungstechnik GmbH zusammengeschlossen.

Die Integration in der Umformtechnik begann 1977. Im Rahmen der Konsolidierung des zivilen Bereiches übertrug die AG die Beteiligung an Grefe auf die Malmedie GmbH, die zu einer „Leitfirma“ des Umformbereiches ausgebaut werden sollte.²¹¹⁸ 1978 gingen Meyer, Roth & Pastor auf Malmedie über. Im gleichen Jahre erfolgte eine weitergehende gesellschaftsrechtliche Integration des Umformbereiches. Malmedie einschließlich der Beteiligungsgesellschaften Grefe und Meyer, Roth & Pastor sowie Fischer & Co., Kunzmann und Herlan wurden von der AG auf die im Juli 1978 neu gebildete Zwischenholding Rheinmetall-Umformtechnik GmbH (RUT) übertragen. Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenfassung der Umformunternehmen waren nicht günstig. Nach Einschätzung von Friedrich Böttger, Geschäftsführer der „Leitfirma“ Malmedie, wies die Umformgruppe keine gemeinsamen Märkte und nur teilweise gemeinsame Arbeitsverfahren auf.²¹¹⁹ Verknüpft sei sie lediglich durch den Umstand, dass sie ein gemeinsames Ausgangsmaterial, nämlich Draht, verarbeite. Auch sei die individuelle Vorgeschichte der von Rheinmetall akquirierten Umformunternehmen problematisch. Es habe sich ursprünglich um Handwerksbetriebe oder Pioniergründungen des späten 19. Jahrhunderts gehandelt, die bei Erwerb durch Rheinmetall traditionell organisiert und patriarchalisch geführt waren. Die Mitarbeiterschaft war weitgehend selbst herangebildet worden und die Dauer der Betriebszugehörig-

²¹¹⁶ Die wehrtechnische Produktion der englischen Gruppe wurde auf die 1975 gegründete niederländische Rheinmetall-Tochter NWM Beheer B.V. übertragen, die u.a. Vertriebsaufgaben für die Wehrtechnik wahrnahm.

²¹¹⁷ Vgl. Rheinmetall Maschinenbau GmbH, ZARH A 417/11 und 38.

²¹¹⁸ Aus steuerlichen Gründen konnte nur ein Anteil von 75 % auf Malmedie übertragen werden.

²¹¹⁹ Vgl. im Folgenden Vortrag Friedrich Böttger auf der Konzentration am 29.09.1977, ZARH A402/4.

keit sowie die Bindung der Belegschaft an das Unternehmen und an dessen bestehende Strukturen waren hoch. Die Gesellschaften verfügten weder über eine gefestigte Marktposition noch über eine vorausschauende Produktplanung, ihre Organisation war nicht kostengünstig und zukunftssicher und ihr technisches und wirtschaftliches Knowhow reichten nicht aus, um Krisensituationen erfolgreich zu überstehen. Böttgers zusammenfassendes Urteil fiel entsprechend negativ aus: *„Die Firmen tragen in unterschiedlichem Umfang noch Züge des Übergangs von der Manufaktur zur Industrie, das Marktverhalten entspricht der Pirschjagd: gezieltes Jagen auf Einzelobjekte. Die Konstruktionen sind zum Teil technisch außerordentlich hochwertige, auf enge Bedürfnisse ausgerichtete Maßanzüge, die nur in wenigen Fällen einer konsequenten Typenbildung unterlegen haben. Auch in diesen Fällen sind moderne Möglichkeiten von Teilefamilien, modularem Aufbau und Teilwiederverwendung unbefriedigend genutzt. Die Organisation der Firmen ist fast stets ad personam ausgerichtet und in ihren gewachsenen Formen wenig effizient.“*²¹²⁰

Als Ende 1978 die Ergebnissituation in der Umformtechnik konzernbedrohend wurde, und nach Einschätzung der Unternehmensberatung Hayek nur noch durch strukturelle Maßnahmen überwunden werden konnte, schlug der Rheinmetall-Vorstand eine veränderte Führungs- und Organisationsstruktur vor.²¹²¹ An die Stelle der bisherigen, für die Lösung der aktuellen Probleme nicht geeigneten Führungsstruktur sollte eine integrierte Konzernführung treten, in der unter Leitung eines Vorstandsvorsitzenden jeweils ein Vorstandsmitglied für die Unternehmensbereiche Wehrtechnik und Maschinenbau verantwortlich war. Diesen sollte zudem aus Integrationsgründen je ein wichtiger Zentralbereich wie Controlling oder Personal zugeordnet werden. Die Konzernstruktur sollte so verändert werden, dass zusammengehörende Markt- und Technologieaktivitäten auch organisatorische und gesellschaftsrechtliche Einheiten bildeten, die über eine bestimmte Mindestgröße verfügten, um ein wirtschaftlich tragbares Verhältnis zwischen Betriebsleistung²¹²² und Overhead sicherzustellen. Mit dieser Zusammenfassung der Unternehmen der Umformtechnik sollten die Koordination und Bereinigung der Produktionsprogramme, die Bündelung des technischen Knowhows und die Schaffung einer Grundlage zur Erschließung zusätzlicher Märkte in der Elektronik-, der Fahrzeug- und der Luft- und Raumfahrtindustrie erreicht werden. Zudem sollte diese organisatorische Integration ermöglichen, die bisherige Kleinserien- oder Einzelfertigung durch standardisierte und damit erheblich kostengünstigere „Baukastenkonstruktionen“ zu ersetzen. Auch die Tornado GmbH, die aufgrund ihres speziellen Programms als nicht sinnvoll in einen der zivilen Geschäftsbereiche integrierbar galt, wurde 1980 auf die Umformtechnik übertragen, ihr Geschäftsbetrieb wurde allerdings am Ende des Jahres eingestellt. Die Rheinmetall-Umformtechnik GmbH wurde aus Gründen einer erwarteten besseren unternehmerischen Steuerung bis zum 01.01.1980 vorübergehend in den Teilkonzern Rheinmetall GmbH eingegliedert und für einen Zeitraum von 18 Monaten von der Wehrtechnik geführt.²¹²³ Diese Unterstellung sollte eine aktive und vielfältige Steuerung und Mitwirkung der Rheinmetall GmbH bei der notwendigen Sanierung und Neustrukturierung der Gesellschaften des Umformbereiches ermöglichen bzw. erleichtern.²¹²⁴

²¹²⁰ Vortrag Friedrich Böttger auf der Konzerntagung am 29.09.1977, ZARH A402/4.

²¹²¹ Vgl. im Folgenden Rheinmetall Umformtechnik: Vorlage zu AR-Sitzung am 07.11.1978, ZARH A402/11.

²¹²² Die (Betriebs)Leistung ist der mengenmäßige Output des betrieblichen Erzeugungsprozesses. Vgl. Gablers Wirtschaftslexikon.

²¹²³ Vgl. ZARH, Chronik 1978 und 1980.

²¹²⁴ Vgl. Rheinmetall Umformtechnik GmbH, diverse Vermerke, ZARH A402/7.

Der vormalige Bereich Mess- und Regeltechnik wurde nicht eigenständig weitergeführt, sondern der Wehrtechnik zugeordnet. 1977 übertrug die Muttergesellschaft die Anteile an Aviatest-Nieberding und Aviatest auf die Rheinmetall GmbH. Diese integrierte beide Gesellschaften in ihren Entwicklungsbereich.²¹²⁵ 1979 wurde die Elan-Schaltelemente GmbH auf die Rheinmetall GmbH übertragen, 1980 gingen auch die Anteile an der Nico-Pyrotechnik auf die Wehrtechnikgesellschaft über. Durch diese Übertragungen ging der ursprünglich zivile Geschäftsbereich Mess- und Regeltechnik in der Wehrtechnik auf und existierte insoweit nicht mehr.²¹²⁶ Ebenfalls der Wehrtechnik zugeschlagen wurde die Rheinmetall Industriewerbung GmbH, die von der Rheinmetall GmbH als Werbeabteilung weitergeführt wurde.

Im November 1980 wurde im Rahmen einer großen gesellschaftsrechtlichen und organisatorischen Neugliederung, parallel zu der bereits erwähnten Gründung der Rheinmetall-Verpackungstechnik GmbH, die Rheinmetall-Maschinenbau GmbH gegründet, in der alle Maschinenbauaktivitäten des Rheinmetall-Konzerns zusammengefasst werden sollten. Mit diesem Schritt wollte der Rheinmetall-Vorstand Wachstum generieren sowie neue Arbeitsgebiete im Maschinenbau erschließen. Außerdem sollte der Maschinenbau eine effektive Führung nach dem Vorbild der Wehrtechnik erhalten. Letztlich versprach man sich von dieser Strukturreform Vorteile in Bezug auf die Publikumsverträglichkeit sowie Steuervorteile bei einem evtl. Rückzug aus unwirtschaftlichen Geschäftsbereichen.²¹²⁷ Als Vorbild für eine erfolgreiche Organisation des Zivilsektors betrachtete der Rheinmetall-Vorstand den wirtschaftlich durchgängig erfolgreichen Geschäftsbereich Wehrtechnik. Er bemängelte, dass für den unmittelbar an die Rheinmetall-Berlin AG angebundenen Maschinenbau keine der Wehrtechnik vergleichbare Führungsstruktur existierte und das für den Maschinenbau zuständige Vorstandsmitglied des Mutterkonzerns die mehr als 20 kleinen und mittleren Gesellschaften indirekt über Beiräte oder Aufsichtsräte führen musste. Die Bilanz der bisherigen Zwischenholding Rheinmetall-Umformtechnik RUT, die bis zum 31.12.79 gesellschaftsrechtlich der Rheinmetall GmbH zugeordnet war, sah man kritisch: sie hatte die in sie gesetzten Erwartungen hinsichtlich einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit nicht erfüllt. Trotz der formal erfolgten Fusion seien Malmedie, Tornado und Meyer, Roth & Pastor noch notleidend. Auch die Rheinmetall Ltda. in Brasilien war organisatorisch unmittelbar der AG zugeordnet. Der Vorstand beklagte, dass sich in der Vergangenheit keine der operativen Gesellschaften für dieses wichtige Auslandsengagement wirtschaftlich verantwortlich gefühlt habe. Dem Management der Maschinenbauunternehmen stellte der Rheinmetall-Vorstand ein schlechtes Zeugnis aus: Es bestehe, bis auf wenige Ausnahmen, in der Geschäftsführungs- und Abteilungsleiterebene aus strukturellen Gründen ein deutlicher Nachholbedarf an professionellen Managern.²¹²⁸ Eine wesentliche Ursache hierfür sah man in dem Umstand, dass in vielen Gesellschaften die ehemaligen Eigentümer weiter in leitenden Funktionen oder als Berater verblieben waren und tendenziell kein Interesse gehabt hätten, gute Manager neben sich zu beschäftigen. Die ehemaligen Eigentümer und auch die beim Erwerb übernommenen angestellten Manager hätten weder über Konzern Erfahrung verfügt, noch hätten sie ein ernsthaftes Interesse an einer Integration der jeweiligen Gesellschaft in die Rheinmetall-Gruppe gehabt. Die durch Rheinmetall vorgenommen Besetzungen von Managementfunktionen bei den Maschinen-

²¹²⁵ Besprechung Vorstand/Kapitalvertreter am 24.11.1976, ZARH A23/158.

²¹²⁶ Nicht in die Wehrtechnik übertragen wurde lediglich die Beteiligung an Hottinger-Baldwin. Diese war aber als reine Finanzbeteiligung nicht integrationsbedürftig.

²¹²⁷ Vgl. im Folgenden Rheinmetall Berlin AG: Vorlage zur Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH A417/9.

²¹²⁸ Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Vorlage zur Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH A417/9.

bautöchtern seien oft unzureichend gewesen. So habe man verschiedentlich „*entbehrliche Abteilungsleiter*“ in die Tochtergesellschaften versetzt. Als Folge dieser Personalpolitik sei der konzerninterne Stellenwert der eigentlich unternehmerisch reizvollen Führungsaufgaben im Maschinenbau massiv gesunken. Mit der Gründung der Rheinmetall-Maschinenbau GmbH wollte man für den vom Programm, den Märkten und den Standorten her stark differenzierten Unternehmensbereich jetzt eine Führungsstruktur schaffen, mit der die langfristigen Unternehmensziele der AG, nämlich eine nachhaltige Ertrags- und Vermögenssicherung und angemessene Beschäftigung im Maschinenbaubereich, erreicht werden konnten. Im Weiteren sollte das noch bestehende Ungleichgewicht zwischen Wehrtechnik und Maschinenbau verringert werden. Die Geschäfts- und Produktbereiche sollten möglichst weitgehend nach Marktgesichtspunkten gegliedert werden, und die Sparten und Verantwortungsbereiche sollten der gesellschaftsrechtlichen Struktur entsprechen. Die jeweiligen Geschäftsführungen sollten über klare und vom Vorstand der AG und den Schwestergesellschaften präzise abgegrenzte Kompetenzen verfügen und für ihre Geschäftsbereiche markt-, umsatz- und ergebnisverantwortlich sein. Man strebte an, die Führungspositionen mit professionellen und loyalen Linienmanagern aus der Industrie zu besetzen, die bereits erfolgreich in einem Konzern tätig gewesen und mit dem Führungsinstrumentarium der Planung, Organisation und Kontrolle vertraut waren. Entsprechende Führungskräfte sollten zunächst von außen akquiriert, langfristig aber aus den eigenen Reihen gewonnen werden.²¹²⁹ In der anlässlich der Neustrukturierung herausgegebenen Pressemitteilung hieß es: „*Mit neuer Struktur Wachstum in Sicht. Unter der neu gegründeten Führungsgesellschaft Rheinmetall Maschinenbau GmbH werden 15 in- und ausländische Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der Rheinmetall-Gruppe zusammengefasst. Im Einzelnen werden die Geschäftsbereiche „Verpackungs-, Umform- und Biegetechnik sowie der Keramikmaschinenbau, in denen zusammen 3.200 Mitarbeiter zusammengefaßt sind, der neuen Gesellschaft zugeordnet.*“²¹³⁰

1981 wurden die Unternehmen der Umform- und der Verpackungstechnik sowie die als nicht integrierbar betrachtete Laeis AG auf die Rheinmetall Maschinenbau GmbH übertragen. Diese nahm unter dem Vorsitz von Hans-Udo Brauner die Zentralfunktionen Unternehmensplanung, Vertriebskoordination und technische Koordination wahr.²¹³¹ 1982 wurden die gesamten Maschinenbauaktivitäten des Rheinmetall-Konzerns in die ein Jahr zuvor erworbene Jagenberg AG eingebracht.

Ende 1986, 30 Jahre nach der Übernahme der Aktienmehrheit durch Röchling, bestand der Rheinmetall-Konzern aus der Rheinmetall-Berlin AG als Konzernobergesellschaft und drei großen Programmsäulen: den Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaften Rheinmetall GmbH (100%), Jagenberg AG (84 %) und Pierburg AG (80 %). Der Konzernumsatz von 2.978,5 Mio. DM verteilte sich auf die Bereiche Maschinenbau mit 37%, Automobiltechnik mit 25% und Wehrtechnik mit 38%. Der Konzerngewinn nach Steuern betrug 83,2 Mio. DM. Der Vorstand bestand aus Hans-Udo Brauner, der als Vorstandsvorsitzender zugleich die Maschinenbausparte vertrat, Raimund Germershausen als Vertreter der Wehrtechniksparte, Karlheinz Radermacher als Vertreter der Automobiltechniksparte und Wolfgang H. Müller, der ohne eigene Spartenzuständigkeit die Zentralbereiche Recht, Finanzen und Controlling verantwortete.²¹³² Die Rheinmetall-Gruppe

²¹²⁹ Vgl. Vgl. Rheinmetall Berlin AG: Vorlage zur Aufsichtsratssitzung am 26.11.1980, ZARH A417/9.

²¹³⁰ Mit neuer Struktur Wachstum in Sicht“, Presseinformation zur Gründung der Rheinmetall Maschinenbau GmbH, 27.11.1980, ZARH A417/1.

²¹³¹ Sitzung des Aufsichtsrats am 26.11.1980, ZARH A23/46.

²¹³² Vgl. ZARH, Chronik 1986.

hatte durch ihre Wachstumspolitik einen Anteil von 75% des Umsatzes ihres Mehrheitsaktionärs, der Röchling-Gruppe erreicht. Der Umsatz der zivilen Geschäftsbereiche betrug mehr als 60%. Dennoch wurde (und wird) Rheinmetall immer noch vorwiegend als Wehrtechnikkonzern wahrgenommen. Vorstand Hans-Udo Brauner, der den Ausbau der zivilen Geschäftsbereiche maßgeblich vorangetrieben hatte, musste feststellen: *„Der Name Rheinmetall ist traditionell mit dem Wehrtechnikgeschäft belegt. Nur mit Insiderkenntnissen ausgestattete Leute kennen den Unterschied zwischen der AG und der GmbH. Rheinmetall ist trotz des seit mehreren Jahren auf rund 63% gestiegenen zivilen Umsatzes (WMF und Jagenberg) in der Öffentlichkeit und an der Börse eine Rüstungsaktie geblieben. Zunächst ist sorgfältig abzuwägen, ob der Name Rheinmetall-Berlin AG wegen der Verwechslung und weitgehenden Identifikation mit dem Wehrtechnikgeschäft nicht langfristig geändert werden sollte.“*²¹³³

8.3 Zwischenfazit

Die Konzernstruktur unterlag im betrachteten Zeitraum einem erheblichen Wandel. Bei Wiederaufnahme der Tätigkeit nach dem Zweiten Weltkrieg war Rheinmetall ein zentral geführtes Unternehmen, das seine wehrtechnischen und zivilen Geschäfte in einer operativen Tochtergesellschaft, der Rheinmetall GmbH, gebündelt hatte. Zwischen dem Vorstand der Holding und der Geschäftsführung der GmbH bestand eine Personalunion, der Vorstand führte damit die Tochtergesellschaft unmittelbar. In den Folgejahren wurde das zivile Geschäft in der Rheinmetall GmbH schrittweise eingestellt; die zivilen Aktivitäten des Konzerns wurden in einer differenzierten Struktur von vornehmlich zugekauften, rechtlich eigenständigen Gesellschaften mit einer nur losen Bindung an die Holding organisiert. Der Einfluss des Vorstands auf das operative Geschäft der Tochtergesellschaften verminderte sich deutlich; er beschränkte sich im Wesentlichen auf die Mitwirkung in deren Aufsichtsgremien und hatte damit allenfalls mittelbaren Charakter. Zwar benannte und analysierte der Vorstand in den Aufsichtsgremien der Gesellschaften und auch in den Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen der AG strategische und operative Probleme der zivilen Tochterunternehmen, griff aber nicht aktiv steuernd ein, sondern überließ die Führung den jeweiligen Geschäftsführern. Dabei war ihm durchaus bekannt, dass diese eigene, teilweise auch gegen den Konzern gerichtete Interessen vertraten, und zudem auch nicht immer über die notwendige Kompetenz verfügten. Diese eher beobachtende und passive Rolle übernahm der Vorstand aufgrund einer bewussten Entscheidung. Er war der Auffassung, dass eine weitgehende Selbstständigkeit der Tochtergesellschaften und damit eine dezentrale Konzernstruktur notwendig seien, damit die zivilen Unternehmen schnell und flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren können. Man betrachtete die Dynamik und die Marktnähe der Gesellschaften als einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Einen Erfolgsfaktor sah man allerdings auch in einer übergreifenden Zusammenarbeit der Gesellschaften und in einer Abstimmung ihrer Programme. Diese Einschätzung hatte jedoch zunächst keine organisatorischen Konsequenzen. Die strategische Standortbestimmung des Vorstands zur Frage der Konzernstruktur wurde wiederholt überprüft und für richtig befunden. Zu zunächst zaghaften organisatorischen Veränderungen im Sinne einer Zentralisierung fand sich der Vorstand erst bereit, als die massiven wirtschaftlichen Probleme, insbesondere in der Umformtechnik, für den Gesamtkonzern bedrohlich wurden. In

²¹³³Hans-Udo Brauner: Kontinuität und Innovation, zum Selbstverständnis der Rheinmetallgruppe, Vortrag anlässlich des Wochenendgespräches der Vorstände der Rheinmetallgruppe am 19. und 20.04.1985, ZARH A7/11.

der Folge kam es zu einer schrittweisen gesellschaftsrechtlichen Zusammenfassung der verschiedenen Unternehmen und damit zu einer deutlich zentralisierteren Konzernstruktur.

Die Gestaltung der Konzernstruktur folgte strategischen Überlegungen. Man sah eine Notwendigkeit, der im Rahmen einer Diversifikationsstrategie gezielt herbeigeführten Differenziertheit des zivilen Programms und der Unterschiedlichkeit der einzelnen Tochtergesellschaften entsprechend den Konzern dezentral zu strukturieren, und den zivilen Tochtergesellschaften eine weitgehende Autonomie zu gewähren.

9 Diversifikation in den Zivilbereich, Erfolg oder Misserfolg?

Die Frage, ob die Diversifikation des Rheinmetall-Konzerns im betrachteten Zeitraum erfolgreich war oder nicht, kann aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Zunächst ist von Interesse, zu welcher Bewertung die Verantwortlichen des Unternehmens selbst, also der Vorstand, der Aufsichtsrat und damit auch der diesen dominierende Mehrheitsaktionär kamen. Ferner ist zu untersuchen, ob bzw. inwieweit die formulierten strategischen Ziele tatsächlich erreicht wurden und ob es gelang, die für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie identifizierten Rahmenbedingungen zu schaffen. Letztlich sollen die Strategiefindung, die im Ergebnis gewählte Strategie sowie deren Umsetzung vor dem Hintergrund des theoretischen Rahmenkontextes beurteilt werden.

9.1 Die Bewertungen von Mehrheitsaktionär, Aufsichtsrat und Vorstand

9.1.1 Bewertungen durch den Mehrheitsaktionär Röchling (1971)

Bereits 1965, also zu einem Zeitpunkt, zu dem Rheinmetall mit Benz & Hilgers erst über ein ziviles strategisches Diversifikationsobjekt verfügte, bestand die klare Vorgabe des Aufsichtsrats, die zivile Produktion müsse wirtschaftlich erfolgreich arbeiten. In der Aufsichtsratssitzung am 03.12.1965 erklärte der Vorsitzende des Gremiums, Hans-Lothar Freiherr von Gemmingen-Hornberg, „mit großem Ernst, daß auch die Zivilfertigung rentabel gestaltet werden müsse, wenn man vermeiden wolle, sie einzustellen.“²¹³⁴ Eine differenzierte Bewertung seiner Rheinmetall-Beteiligung nahm Mehrheitsaktionär Röchling 1971, also 15 Jahre nach dem Erwerb der Aktienmehrheit aus Bundesbesitz, anlässlich einer Umstrukturierung des Gesamtkonzerns vor.²¹³⁵ Er stellte fest, dass der Rheinmetall-Konzern seine Geschäftstätigkeit durch den Zukauf verschiedener ziviler Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, insbesondere des Spezialmaschinenbaus und der industriellen Elektronik, aus eigener Finanzkraft erweitert hatte. Den Erfolg seiner Rheinmetall-Beteiligung bewertete Röchling durchweg positiv. Der Unternehmenswert des Rheinmetall-Konzerns sei erheblich gestiegen. Aus der Differenz zwischen dem aktuellen Kurswert der Rheinmetall-Aktie und dem Nominalwert ergebe sich eine Börsenwertreserve von 120 Mio. DM. Zudem habe die Beteiligung Röchling gute Dividendeneinnahmen gebracht. Rheinmetall habe nach Überwindung erheblicher Anlaufschwierigkeiten in den ersten Jahren bald eine Dividende ausgeschüttet, „die sich durchaus mit der von bedeutenden deutschen Maschinenbaukonzernen messen konnte.“ Insgesamt habe Röchling bisher Dividendenzahlungen von 24 Mio. DM erhalten. Ferner verdiente der Mehrheitsaktionär an Gesellschafterdarlehen, die er dem Rheinmetall-Konzern in erheblichem Umfang gewährte und die gut verzinst wurden. Letztlich generierte Röchling Einnahmen aus dem Stahlverkauf an Rheinmetall-Unternehmen, insbesondere an die Rheinmetall GmbH, die bis 1971 Röchling-Stahl für ca. 93 Mio. DM gekauft hatte. Als wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Auf- und Ausbau der Rheinmetall-Gruppe betrachtete Röchling die Wehrtechnik: die Stammgesellschaft Rheinmetall GmbH hätte die für das Wachs-

²¹³⁴ Sitzung des Aufsichtsrats am 03.12.1965, ZARH A23/2.

²¹³⁵ Vgl. im Folgenden: Die Rheinmetall-Gruppe, bisher Geleistetes und Planungsvorhaben, Manuskript vom 29.6.1971, ZARH A4/23.

tum notwendige Liquidität bereit gestellt und zudem durch ihre Stabsstellen wichtige Aufbau- und Unterstützungsarbeiten für alle Konzerngesellschaften geleistet. Aufgrund der durch den Wachstumskurs erreichten Konzerngröße sei nunmehr aber eine Neustrukturierung erforderlich. Der Aufbau des Konzerns sei nicht optimal und nicht geeignet, die derzeitige Ertragslage zu verbessern. Die bisherige Personalunion von Vorstand der Muttergesellschaft und Geschäftsführung der Wehrtechniktochter müsse aufgegeben werden und die Rheinmetall GmbH müsse eine eigenständige Geschäftsführung erhalten. Der Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG solle sich der Steuerung und Beratung aller Tochtergesellschaften und dem weiteren Konzernausbau widmen. Die so entstehende produktorientierte Konzernstruktur versetze Management und Stabsabteilungen der Rheinmetall-Berlin AG in die Lage, ein wachsendes Geschäftsvolumen zu betreuen und bei entsprechender Bereitstellung von Kapital durch gezielte Diversifikation eine Ertragssteigerung des Gesamtkonzerns herbeizuführen. Röchling verwies an dieser Stelle auf die bestehende Rheinmetall-Unternehmensphilosophie, ohne diese jedoch kritisch zu kommentieren, woraus auf ein grundsätzliches Einverständnis geschlossen werden kann. Die Unternehmensphilosophie bestehe darin, mittlere Unternehmen zu akquirieren und anzugliedern und diese sehr dezentral zu führen. Eine Steuerung der Tochterunternehmen erfolge praktisch nur über die Investitionen. Die Tochterunternehmen würden bedarfsweise durch die Stabsabteilungen des Konzerns unterstützt und durch einen Beirat überwacht. Diese Form der Steuerung ermögliche auch, 50%-Beteiligungen einzugehen, um dem Konzern die unternehmerische Initiative des bisherigen Eigentümers zu erhalten. Aus der Feststellung, der Rheinmetall-Vorstand sei der Meinung, dass der Konzern klein genug ist, um sich solch eine flexible Unternehmensstruktur leisten zu können, kann allenfalls eine neutrale Position der Röchling-Vertreter zu dieser Aussage abgeleitet werden.

9.1.2 Bewertungen von Vorstand und Aufsichtsrat bis zum Ende der „Ära Gripp“ (1975-1979)

Weitere Bewertungen erfolgten nach dem Abschluss der ersten großen Akquisitionsphase. 1975 führte der Vorstand erste Ertragseinbrüche in den Maschinenbauunternehmen noch primär auf die allgemeine Wirtschaftslage zurück:

*„An vielen Stellen unseres Geschäftsberichtes [für das Jahr 1975, d.Vf.] haben wir auf die Schwierigkeiten des deutschen Maschinenbaus im Allgemeinen und in unserem eigenen Maschinenbau im Besonderen in der Rezession des Jahres 1975 hingewiesen. Es ist evident, dass unsere Firmen zu einem nicht geringen Teil Opfer der internationalen Maschinebau- und Wirtschaftskrise geworden sind.“*²¹³⁶

Auf einer Konzerntagung 1975²¹³⁷ resümierte der Vorstand, dass sich das Konzept einer dezentralen Konzernstruktur gerade in der aktuell schwierigen Wirtschaftslage bewährt habe. Rheinmetall habe bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielt als zentral geführte Konzerne gleicher Größe. Die Vorteile der dezentralen Struktur lägen in einer hohen Flexibilität und einer großen Marktnähe der Entscheidungsträger. Zudem könne die Muttergesellschaft den gesamten Konzern mit einem relativ kleinen Mitarbeiterstab und damit für die Tochterunternehmen relativ

²¹³⁶ Rheinmetall Berlin AG: Schreiben an Frieder Herlan vom 17.08.1976, ZARH C424/15.

²¹³⁷ Konzerntagung am 27.10.1975, ZARH A 24/20. An den Konzerntagungen nahmen neben dem Vorstand der AG die Geschäftsführer aller Tochtergesellschaftenteil.

kostengünstig führen. Allerdings sei eine erfolgreiche dezentrale Konzernführung nur bei hoher Qualifikation der Führungskräfte, einer offenen und vertrauensvollen gegenseitigen Information sowie einer „gleichen Sprache“ von Konzernvorstand und Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften möglich. Die Größe der Konzernzentrale wurde als von dem Maß des Vertrauens zu den Tochtergesellschaften abhängig bezeichnet. Für den Fall, dass dieses notwendige Vertrauen abnehmen sollte, kündigte der Vorstand den Geschäftsführern der Tochterunternehmen einen Ausbau der Zentrale und damit auch eine Erhöhung der Konzernumlage an. In seiner Rede zur Situation des Unternehmens äußerte Vorstand Hans-Ludwig Hockel allerdings auch vorsichtige Kritik an der bisherigen dezentralen Unternehmensstruktur: Eine Struktur, bei der praktisch alle Unternehmensfunktionen in den einzelnen Konzernunternehmen wahrgenommen würden, bedeute einen Verzicht auf die Vorteile, die durch eine zentrale Programmabstimmung, eine konzernweite Arbeitsteilung, unternehmensübergreifende Forschung und Entwicklung sowie eine einheitliche Zielfindung innerhalb der Unternehmensbereiche erwachsen könnten, und fördere potenziell das Auftreten von Interessenkonflikten zwischen den verschiedenen Konzernunternehmen.²¹³⁸ Im Zuge des Berichts des Vorstands wurde zudem die Notwendigkeit einer systematischen Unternehmensplanung hervorgehoben und die bisherige Form der Planung, bei der nur mit Wachstumsraten gearbeitet worden sei, als unzureichend kritisiert. Planung müsse als ein systematisches Herbeiführen von Entscheidungen unter Aufzeigen und Bewerten von Alternativen betrieben werden. Eine solche strategische Planung sei genauso wichtig wie die sorgfältige Führung des operativen Geschäfts.²¹³⁹

Der Aufsichtsrat bzw. die Kapitalvertreter²¹⁴⁰ mussten sich in den folgenden Jahren regelmäßig mit wirtschaftlichen Problemen im Zivilbereich beschäftigen, der im Gegensatz zur Wehrtechnik, deren Gewinne beständig stiegen, teilweise erhebliche Ertragsrückgänge zu verzeichnen hatte. Den Wendepunkt in der Ertragsfähigkeit des zivilen Bereichs datierte man auf das Jahr 1974. Als Ursachen für den Ertragsrückgang identifizierte man neben einer primär verantwortlichen krisenhaften Konjunkturentwicklung und einer Verteuerung der Rheinmetall-Produkte im Ausland aufgrund ungünstiger Währungsentwicklungen aber auch „erhebliche strukturelle Schwächen“ in den verschiedenen Bereichen des Konzerns, die zuvor durch eine gute Konjunkturentwicklung überdeckt worden waren, und nunmehr in der Krise sichtbar wurden.²¹⁴¹ Auch musste man feststellen, dass ein wesentliches strategisches Ziel, das Umsatzgleichgewicht von ziviler und militärischer Produktion, nicht erreicht worden war: 1975 stand einem wehrtechnischen Umsatz von 398 Mio. DM ein ziviler Umsatz von 330 Mio. gegenüber, von dem 124 Mio. auf die Umformtechnik, 118 Mio. auf die Verpackungstechnik und 88 Mio. auf die Mess- und Regeltechnik entfielen. Um einer durch rückläufige Auftragseingänge absehbaren weiteren Ergebnisverschlechterung im Zivilbereich entgegenzuwirken, hielt man neben Rationalisierungsmaßnahmen insbesondere eine Bereinigung der nicht konzernweit koordinierten und sich teilweise überschneidenden Produktionsprogramme unter gleichzeitiger Vervollständigung der Angebotspalette sowie eine „Entfeinerung“ der Konzernstruktur durch Zusammenschlüsse von Tochtergesell-

²¹³⁸ Referat H.L. Hockel zu Situation und Unternehmenszielen auf der Konzerntagung am 27.10.1975, ZARH A24/20.

²¹³⁹ Bericht des Vorstands auf der Konzerntagung am 27.10.1975, ZARH A 24/20.

²¹⁴⁰ Vor den Aufsichtsratssitzungen fanden regelmäßig Besprechungen der Kapitalvertreter mit dem Vorstand ohne die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat statt.

²¹⁴¹ Vgl. Besprechungen am 27.04.1976, ZARH A23/56 und A23/158 und Aufsichtsratssitzung am 01.0.1976, ZARH A23/57.

schaften zu größeren Unternehmenseinheiten für erforderlich.²¹⁴² Im Juni 1976 legte der Leiter der Unternehmensplanung, Karl-Ernst Roßberg, dem Vorstand ein strategisches Konsolidierungskonzept vor, in dem diese Überlegungen konkretisiert wurden.²¹⁴³ Dieses Konzept lief im Wesentlichen auf eine verstärkte Integration der Tochtergesellschaften in den Konzern, die Erarbeitung integrierter Programm- und Marketingkonzepte, die konsequente konzernweite Erschließung von Synergiepotenzialen in den Bereichen Fertigung, Forschung und Entwicklung, Knowhow, Marketing und Verwaltung sowie eine Stärkung der zentralen Steuerungsfunktion der Muttergesellschaft hinaus. Hauptziele waren die Straffung des Programms, die Bildung größerer Unternehmenseinheiten und die Schaffung von Fertigungsschwerpunkten. Dabei sollte die Identität der einzelnen Konzernunternehmen (Namen, Marken, Produkte) auf dem Markt erhalten bleiben. Diese Überlegungen Roßbergs gingen auf eine Analyse der Ausgangslage im zivilen Bereich zurück, die zunächst einen mit Ausnahme der Mess- und Regeltechnik stagnierenden bzw. rückläufigen Umsatz sowie seit 1973 zunehmende Ergebnismrückgänge konstatierte, die in Kauf genommen werden mussten, um noch stärkere Umsatzrückgänge zu vermeiden.²¹⁴⁴ Roßberg identifizierte hierfür zahlreiche Ursachen, die konzeptioneller, marktbezogener, programmbezogener und organisatorischer Art waren. Als konzeptionelle Defizite nannte er das Fehlen langfristiger Strategien sowie einer Unternehmens- und Marketingkonzeption. Hinsichtlich des Marktes reklamierte er das Fehlen von Marktführerschaft, ein zu spätes Reagieren auf Marktveränderungen, die weitgehende Aufgabe des Inlandsmarktes, aus der hohe Exportanteile mit zum Teil starken einseitigen Abhängigkeiten resultierten, und einen wachsenden Konkurrenzdruck aus Niedriglohnländern, insbesondere bei einfachen und standardisierten Produkten. Außerdem war er der Auffassung, dass der Großteil der zivilen Unternehmen an den Markterfordernissen vorbei produziere. In Bezug auf das Programm kritisierte Roßberg eine zu konservative Programmgestaltung sowie eine Programmzersplitterung. Als organisatorische Probleme nannte er zu kleine Unternehmenseinheiten, nicht ausgeschöpfte Rationalisierungsreserven, zu wenig Innovation und zu wenig interner Knowhow-Transfer sowie eine unterentwickelte Werbung und Imagepflege.

In der Folge entstand im Vorstand zudem die Vorstellung, bestimmte Schlüsseltechnologien auf jeweils eine „Leitfirma“ zu konzentrieren, und in der Fertigung Standardisierungs- und Baukastenprinzipien durchzusetzen. Eine Bewertung der Strategie „*Aktivitätenausweitung durch Zukauf*“ nahm der Vorstand anlässlich einer diesbezüglichen Unterredung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden Hans-Ulrich Gussmann im Oktober 1976 vor.²¹⁴⁵ Ausgehend von der Feststellung, dass eine Geschäftsausweitung an sich kein sinnvolles unternehmerisches Ziel darstelle, führte der Vorstand aus, dass eine Geschäftsausweitung in aussichtsreichen und zukunftssträchtigen Bereichen, möglichst in marktführender Position, sehr wohl dem Ziel der Sicherstellung einer ausreichenden Verzinsung des eingesetzten Kapitals sowie dem für Rheinmetall aufgrund der unbeständigen Auslastung der wehrtechnischen Fertigung bedeutsamen Ziel, einen Ausgleich dieses unternehmerischen Risikos durch Aktivitäten im zivilen Bereich zu schaffen, dienlich sein

²¹⁴² Konzernweite Überlegungen zu einer Programmbereinigung bzw. einer gezielten Programmentwicklung wurden erstmalig auf der Konzerntagung im Herbst 1974 diskutiert. Vgl. Schreiben Friedrich Böttger (Malmedie) an Jürgen Gripp betreffend Vorschläge für eine Programmneugestaltung der Umformtechnik vom 04.03.1976, ZARH A4/50.

²¹⁴³ Roßberg, Karl-Ernst: Konsolidierung und strategisches Konzept vom 21.06.1976, ZARH A4/51.

²¹⁴⁴ Vgl. im Folgenden K.E. Roßberg: Entwurf Unternehmensstrategie (ziviler Bereich) für den Vorstand vom 28.07.1976, ZARH A4/51. sowie Notiz betr. Unternehmenskonzept vom 23.07.1976, ZARH A4/13.

²¹⁴⁵ Schreiben des Vorstandes an Hans-Ulrich Gußmann vom 12.10.1976, ZARH A23/138.

könne. Allerdings müsse man feststellen, dass die anfänglichen Versuche, eine zivile Produktion innerhalb der Rheinmetall GmbH aufzubauen, aufgrund der Unverträglichkeit von wehrtechnischer und ziviler Produktion sowohl in technologischer als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht gescheitert seien. Es sei daher richtig gewesen, die zivilen Unternehmensbereiche neben der Rheinmetall GmbH in der Gliederungsstruktur einer Holding anzusiedeln. Das Wachstum durch den Kauf von Unternehmen sei im Grunde ein geeignetes Verfahren, allerdings müssten diese nach der Akquisition und der Integration in den Konzern aus eigener Kraft am Markt erfolgreich bestehen und möglichst die Marktführerschaft erreichen können, wofür eine bestimmte Größe und eine ausreichende Kapitalausstattung erforderlich seien. Die vorgenannten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wachstum durch Unternehmenskauf seien bei Rheinmetall in der Vergangenheit nicht beachtet worden. Auch sei es falsch gewesen, frühere Inhaber akquirierter Gesellschaften in irgendeiner Funktion im Unternehmen zu belassen, da diese den Einblick der Holding in die tatsächlichen Verhältnisse erschwert, Maßnahmen zum Vorteil des Konzerns, die diese für das eigene Unternehmen für nachteilig hielten, verhindert und damit eine effektive Steuerung der akquirierten Gesellschaft durch die Holding erschwert bzw. unmöglich gemacht hätten. Zudem habe man versäumt, vor der Akquisition neuer Unternehmen die bereits erworbenen vernünftig „in Ordnung zu bringen“, also zu restrukturieren, und zu integrieren. Auch sei bei der Geschwindigkeit der vorgenommenen Akquisitionen die Leistungsfähigkeit der Holding nicht ausreichend berücksichtigt worden. Es hätte sorgfältiger geprüft werden müssen, ob die Holding qualitativ und quantitativ in der Lage war, Aufgaben der Planung und Kontrolle für zusätzliche Gesellschaften zu übernehmen. Ferner wies der Vorstand auf die Gefahr hin, die erworbenen Unternehmen „auszuplündern“, was bei Rheinmetall in vielen Fällen geschehen sei. Gemeint war hier die gängige Praxis der Muttergesellschaft, mit den Tochterunternehmen Ergebnisabführungsverträge abzuschließen. Hierdurch wurde ein Gewinn des Tochterunternehmens automatisch auf die Muttergesellschaft übertragen, und das Tochterunternehmen hatte keine Möglichkeit, Gewinne zu thesaurieren und Eigenkapital aufzubauen. Abschließend beschrieb der Vorstand, in offenkundiger Abgrenzung zu der bisherigen Praxis, seine Vorstellungen hinsichtlich der Rolle der Holding. Diese müsse „*angesichts der hohen Risiken industrieller Engagements mehr als eine Portfeuilleverwaltung sein.*“ Sie müsse im Gegenteil für die Tochterunternehmen und den Konzern insgesamt eine überzeugende und gut durchdachte industrielle Konzeption entwickeln und diese Konzeption durch Planung und Plan- kontrolle im Tagesgeschäft beständig durchsetzen. Diese Einschätzung stellte jedoch die bisherige dezentrale Konzernstruktur nicht grundsätzlich in Frage. Sie sollte nur um eine gemeinsame Planung von Holding und Tochterunternehmen ergänzt werden. Die Tochtergesellschaften sollten in der operationalen Umsetzung der Planung weitgehend frei sein, die Holding sollte nur im Ausnahmefall eingreifen, dann allerdings rasch und konsequent.

Die Lage in den zivilen Geschäftsfeldern und Gesellschaften war ab Mitte der 1970er Jahre regelmäßig Gegenstand von Sitzungen des Aufsichtsrates bzw. von Vorbesprechungen von Vorstand und Kapitalvertretern.

Für das Jahr 1977 wurde festgestellt, dass die Umsatz- und Auftragsentwicklung im Maschinenbau im Gegensatz zur Wehrtechnik nicht befriedigend sei.²¹⁴⁶ Insbesondere der Umformbereich erfordere umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen sowie konkrete Planungen zur Weiterentwicklung der Produktionsprogramme. Die Umformtechnik weise einen technologischen Rück-

²¹⁴⁶ Vgl. im Folgenden Besprechungen Vorstand/Kapitalvertreter am 27.04.1977 und 22.11.1977, ZARH A23/158.

stand auf und Malmedie, Meyer, Roth & Pastor und Grefe befänden sich, obwohl sich der Markt der deutschen Umformtechnik insgesamt durchaus positiv entwickle, in einer akuten Problemlage. Hier müsse die Obergesellschaft durch langfristig angelegte Maßnahmen unterstützen. Mit einer Verbesserung der Situation könne aber frühestens ab 1979 gerechnet werden. Die Entwicklung im Verpackungsbereich wurde tendenziell positiver eingeschätzt. Zwar sei der Umsatz seit der Akquisition von Herlan im Jahre 1973 nicht mehr spürbar gewachsen und die Sanierung von Plastimécanique habe 1976 zu einer massiven Ergebnisverschlechterung geführt. Die Verpackungsgruppe verfüge aber über einen relativ hohen Weltmarktanteil, der eine relativ stabile Entwicklung dieses Bereiches erwarten lasse. Für 1977 rechnete man mit einem „Spitzenergebnis“ bei der „Leitfirma“ der Verpackungsgruppe Benz & Hilgers, die durch beständige Produktinnovation ihre Marktposition erfolgreich behaupten konnte. Auch die englische Verpackungsgruppe sei stabil und ertragsstark. Insgesamt könne 1977 in den zivilen Bereichen nicht mit einem wesentlichen Umsatzzuwachs gerechnet werden.

Eine Analyse der wirtschaftlichen Lage in der Rheinmetall-Umformtechnik führte 1978 zu einer vernichtenden Bewertung der Diversifikation in diesen Geschäftsbereich. Man rechnete für das laufende Jahr mit Verlusten von Malmedie, Grefe, Meyer, Roth & Pastor und Herlan in Höhe von insgesamt rund 10 Mio. DM und einem Abschreibungsbedarf auf Beteiligungswerte in Höhe von weiteren 4 Mio. DM. Man erwartete, dass der Zivilbereich damit die gesamten Erträge der Wehrtechnik, die im Vorjahr von 8 Mio. auf 10 Mio. DM angestiegen waren, aufzehre und der AG nur noch die Erträge aus Mieten, Dienstleistungen und Finanzierungen in Höhe von 5,7 Mio. DM verbleiben würden. Als Ursachen für „diese Katastrophe“ benannte der Vorstand die noch nicht beseitigten inhärenten Schwächen des Zivilbereichs und eine nachhaltige Verschlechterung der Marktverhältnisse.²¹⁴⁷ Die Schwächen des Zivilbereichs beschrieb Vorstand Gripp folgendermaßen: *„Der Zivilbereich bestand Anfang 1976 aus 15 Firmen ... mit 26 Erzeugnisgruppen, die von 26 Geschäftsführern geleitet wurden. Der Durchschnittsumsatz pro Firma betrug 17 Mio., pro Erzeugnisgruppe 9,7 Mio., pro Firma wurde ein Ergebnis vor Steuern von 113 TDM, pro Erzeugnisgruppe von 65 TDM erwirtschaftet. Den Firmen waren jahrelang zu Lasten der Investitionen und zu Lasten der Produktentwicklung zu hohe Gewinne entnommen worden. Es fehlte auch an Organisation und Marketing. Die Rheinmetall AG war für diese Anzahl von Kleinfirmen als Führungsinstrument nicht geeignet. Eine Unternehmensplanung und ein Berichtswesen existierten nicht. In der Vielfalt und der vollständigen Freiheit der einzelnen Firmen war keine wirkliche Gesamtkonzeption erkennbar. Aus dem ständigen Zukauf der Firmen waren tatsächliche Entwicklungstendenzen nicht zu erkennen. Dieser Zustand ist zwar in den Jahren 1976 und 1977 an manchen Stellen verbessert worden, Sanierungsmaßnahmen, Gruppenbildungen, Personalreduzierungen und der Aufbau einer Planung mit Berichtswesen sind durchgeführt worden. Nicht aber ist bisher die Anzahl der Erzeugnisgruppen und Fabrikationsstätten vermindert worden. Es gibt keine moderne Marktforschung in vielen Firmen. Nichts Wesentliches konnte bisher für die Modernisierung der Fertigung und eine intensivere Forschung und Entwicklung getan werden.“*²¹⁴⁸ Eine Verschlechterung der Marktverhältnisse sah der Vorstand speziell bei der (spanlosen) Umformtechnik. Diese habe zwar wegen ihrer material- und energiesparenden Technologie nach wie vor große Chancen. Dennoch sei die Branche vor allem wegen erheblicher Exportrückgänge bei gleichzeitig steigendem Import von Werkzeugmaschinen in eine schwere Krise ge-

²¹⁴⁷ Aufsichtsratssitzung am 26.04.1978, ZARH A23/42.

²¹⁴⁸ Protokoll der Vorbesprechung der Kapitalvertreter im Aufsichtsrat mit dem Vorstand am 25.04.1978, ZARH A23/158.

kommen. Allein im Ostblockgeschäft, das 1976/77 mit etwa 29% am zivilen Gesamtexport von Rheinmetall beteiligt war, sei der Auftragseingang von zuvor durchschnittlich 39 Mio. auf 15 Mio. DM eingebrochen und die Aufträge aus dem Dollarraum, die 1976/77 ca. 40 % des gesamten zivilen Exports ausgemacht hatten, seien auf 80% des vorherigen Volumens zurückgegangen. Infolge der Krise habe die Produktion hydraulischer Pressen zur Metallumformung sowie die Produktion von Sondermaschinen zur Herstellung von Bolzen, Schrauben, Nieten, Muttern und von nahtlosen Tuben und Dosen in der Bundesrepublik einen deutlichen Rückgang erfahren und es deute derzeit nichts darauf hin, dass sich an dieser Entwicklung etwas ändere. Von der schwierigen Marktsituation sei nicht nur Rheinmetall betroffen, sondern auch überlegene Wettbewerber wie Hilgeland, National und Wafios oder der Pressenhersteller Eitel hätten Auslastungs- und Absatzprobleme und befänden sich bei großen Lagerbeständen in Kurzarbeit. Gripp bewertete die durchgeführten Diversifikationsmaßnahmen als „nicht mehr haltbar“ und vertrat die These, dass sein zentrales strategisches Ziel, neben der Wehrtechnik über einen auch nur annähernd wertschöpfungsgleichen Zivilsektor zu verfügen, auf absehbare Zeit nicht erreicht werde. Er schlug vor, zur Konsolidierung des Zivilbereiches das Portfolio um die nicht integrationsfähigen Unternehmen zu bereinigen.²¹⁴⁹ Seine Situationsbewertung des Zivilbereiches schloss Gripp mit folgender, sehr pessimistischen Schlussbemerkung: *„Ich bedaure, Ihnen erneut ein düsteres Bild des Zivilbereichs vorgetragen zu haben. Als ich dies seinerzeit kurz nach meinem Dienstantritt schon einmal tat, reagierte das Aufsichtsratspräsidium ärgerlich und skeptisch. Inzwischen hat die Wirklichkeit meine Analyse von März bei weitem negativ überholt. Der Zivilsektor ist von einem gewollten Rettungsring für den Fall des Falles zu einem Mühlstein um den Hals von Rheinmetall geworden.“*²¹⁵⁰ Auch an dieser Stelle wiederholte Gripp seine Kritik an der Führungsstruktur im Rheinmetall-Konzern, die er für die Lösung der Probleme im Zivilbereich für ungeeignet hielt, und deutete seinen Rückzug aus dem Unternehmen an: *„komme ich zu der ganz persönlichen Schlussfolgerung, dass ich im Tätigkeitsrahmen einer Holding irgendwie fehl am Platze bin. Ich kann ohne ein Team Gleichgesinnter, ohne die unmittelbare Nähe zu einer für mich überschaubaren Zahl von Produkten, Märkten, Wettbewerbern und Organisationsproblemen nicht wirkungsvoll arbeiten.“*²¹⁵¹

Der Vorstand sah mit Sorge auf das für 1978 zu erwartende Konzernergebnis und äußerte die Befürchtung, dass bei einer weiteren Verschlechterung der zivilen Bereiche für 1978, der Auftragsbestand des Zivilgeschäfts war zum Jahresende 1977 von 151 Mio. im Vorjahr auf 114 Mio. DM zurückgegangen, eine Dividende nicht ausgeschüttet werden könne. Aufgrund der Krise des Zivilbereichs wurden gravierende Folgen für die Bonität und das Image des Gesamtkonzerns sowie längerfristig auch negative Auswirkungen auf die Auslastung der Wehrtechnik befürchtet.²¹⁵² In der Folge verschlechterten sich die Ergebniserwartungen rapide. Im November des Jahres rechnete man bereits mit Verlusten in Höhe von 12,7 Mio. und Teilwertabschreibungen von 5,6 Mio.²¹⁵³ Damit drohte der Umformbereich, dessen Umsätze und Ergebnisse sich seit 1973 deutlich rückläufig entwickelt hatten, zu einer Gefahr für den Bestand des Gesamtkonzerns zu werden. Die Wirkung der zivilen Produktion, die eigentlich die Risiken der Wehrtechnik ausgleichen und den Gesamtkonzern stabilisieren sollte, hatte sich in ihr Gegenteil verkehrt. Als

²¹⁴⁹ Für nicht integrierbar hielt Gripp die Firmen Nico-Pyrotechnik, Laeis, Tornado und Elan sowie die Finanzbeteiligungen Eisen & Metall und Hottinger-Baldwin-Messtechnik.

²¹⁵⁰ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat vom 25.04.1978, ZARH A23/158.

²¹⁵¹ Besprechung Vorstand/Aufsichtsrat vom 25.04.1978, ZARH A23/158.

²¹⁵² Vgl. Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 28.06.1978, ZARH A23/30.

²¹⁵³ Vgl. im Folgenden Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 07.11.1978, ZARH A23/31.

Ursachen für die Lage in der Umformtechnik identifizierte man neben einer schwachen Konjunktur zunächst die Führungs- und Organisationsstruktur der Umformgruppe, die für die Lösung gegenwärtiger und zukünftiger Probleme nicht mehr geeignet schien. Durch das Fehlen einer einheitlichen Führung verfüge die Umformgruppe weder über eine einheitliche Produkt- und Fertigungsstrategie noch über die notwendige Koordination von Vertrieb und Einkauf. Zudem fehlten integrierte Informationssysteme. Weitere Ursachen sah man in hohen Fixkosten wegen zu vieler verschiedener Produktgruppen sowie infolge vieler dezentraler Produktionsstandorte. Letztlich führe die geringe Produktstandardisierung zu hohen Konstruktions- und Fertigungskosten, die Produktinnovationen seien zu gering und die Vertriebsorganisation zu schwach. Zurückzuführen waren diese Probleme im Wesentlichen auf eine mangelhafte Integration der zugekauften Unternehmen in den Konzern: *„Viele dieser Ursachen hängen mit der Entstehungsgeschichte von RUT²¹⁵⁴ zusammen: Früher mittelständische Firmen, die jede für sich bei Erwerb durch Rheinmetall in unterschiedlicher Weise problembehaftet waren und nach dem Erwerb von der Holding aus nicht umgestaltet, koordiniert und schließlich integriert wurden.“*²¹⁵⁵

Ende 1978 beschäftigte sich der Aufsichtsrat mit möglichen Strukturreformen für die Umformtechnik.²¹⁵⁶ Als Hauptziele einer solchen Reform wurden eine schnelle Verbesserung von Ertragslage und Marktposition genannt. Nebenziele stellten die Senkung von Kosten, die Schaffung von klaren Verantwortungsstrukturen und Verstärkung der Integration innerhalb der Gruppe dar. Der Vorstand war sich dabei zunächst nicht sicher, ob eine Zusammenfassung im Umformbereich zu besseren Ergebnissen führen werde, da zuvor die mehr oder weniger selbständigen Gesellschaften der Verpackungsgruppe bessere Ergebnisse erwirtschaftet hatten als die teilweise bereits zusammengeführten Unternehmen der Umformtechnik. Eine mögliche Erklärung hierfür sah man in dem Umstand, dass die Unternehmen der Verpackungstechnik meist in Abstimmung mit der Geschäftsführung von Benz & Hilgers erworben worden waren. Die Beteiligung dieser Tochtergesellschaft habe in der Verpackungstechnik zu einer Programmabstimmung und zu einer gewissen Einheitlichkeit der Leitung geführt. Die akquirierten Unternehmen der Umformtechnik seien hingegen ohne Beteiligung der Geschäftsführungen bereits vorhandener Tochtergesellschaften von der AG ausgewählt und praktisch nebeneinander gestellt wurden. Die Unternehmen der Umformgruppe hätten damit erst vor kurzem damit beginnen können, Gemeinsamkeiten zu ergründen, sich abzustimmen und im Rahmen des Möglichen zusammen zu finden. Dieser Prozess habe zudem unter erschwerten Bedingungen erfolgen müssen, da sich jedes der Unternehmen der Umformgruppe mit eigenen gewichtigen Problemen auseinandersetzen musste und die Verantwortlichen damit kaum Zeit hatten, sich um die Zusammenführung innerhalb der Gruppe ernsthaft zu bemühen. Ein weiteres Problem habe darin bestanden, dass viele zivile Töchter durch die Ergebnisabführungsverträge von Anfang an gezwungen waren, die von ihnen unter schwierigen Bedingungen erwirtschafteten Gewinne vollständig an die Obergesellschaft abzuführen. So fehlten ihnen Mittel, die für Investitionen und auch für die mindestens genauso bedeutsame Forschung und Entwicklung dringend notwendig waren.²¹⁵⁷

²¹⁵⁴ RUT: Rheinmetall Umformtechnik, eine 1978 aus den Unternehmen der Umformtechnik gebildete Zwischenholding.

²¹⁵⁵ Neuordnung des Umformbereiches, Arbeitsunterlagen zur Aufsichtsratssitzung am 07.11.1978, ZARH A23/31.

²¹⁵⁶ Vgl. im Folgenden Protokoll der Aufsichtsratssitzung am 07.11.1978, ZARH A23/31.

²¹⁵⁷ Protokolle über die Vorstands-/ Abteilungsleitersitzung der Rheinmetall Berlin AG am 09.05.1978, ZARH A24/23.

Es wurden verschiedene Sanierungsalternativen einschließlich der Option einer vollständigen Aufgabe des Umformbereiches diskutiert. Letztlich beschlossen wurde die Zusammenfassung des Umformbereichs in einer Zwischenholding, da diese Alternative den schnellsten und wirtschaftliche größten Erfolg versprach; die Entscheidung erfolgte ausschließlich auf der Grundlage monetärer Überlegungen.²¹⁵⁸ Der entsprechende Maßnahmenplan sah die Straffung und verbesserte Koordination von Programmen, bedarfsgerechte Programmerweiterungen und Produktinnovationen sowie auch Standortschließungen und einen deutlichen Abbau von Personal vor. Zur Sanierung des Umformbereichs sollten 31 Mio. DM bereitgestellt werden. Die neue integrierte Rheinmetall-Umformtechnik sollte von drei Geschäftsführern mit einer spezifischen Aufgabenteilung (Technik, Vertrieb und Materialwirtschaft Nord bzw. Süd und Controlling) geleitet werden. Im Kontext dieser Sanierungskonzeption nahm der Aufsichtsrat auch eine zusammenfassende Bewertung der bisherigen Diversifikationspraxis vor. Er stellte fest, dass Rheinmetall nach vergeblichen Versuchen, innerhalb der Wehrtechnik eine zivile Produktion als Risikoausgleich aufzubauen, eine größere Zahl vorwiegend kleinerer Unternehmen erworben und zu einem Zivilbereich zusammengefasst hatte. Diese Gesellschaften seien direkt der Rheinmetall AG unterstellt, worden, wobei diese lediglich als Finanz- und Dienstleistungszentrale fungiert habe. Es habe der Führungsgrundsatz der Ergebnisverantwortlichkeit der einzelnen Tochtergesellschaften geherrscht; demnach habe jeder Geschäftsführer die Kompetenz gehabt, für sein Unternehmen über Produkte, Märkte und Kapazitäten selbst zu entscheiden. Vorteil dieser dezentralen Führungs- und Entscheidungsstruktur sei der Erhalt der mittelständischen Flexibilität jeder Gesellschaft innerhalb des Großkonzerns gewesen, was gerade im Spezialmaschinenbau eine notwendige Erfolgsvoraussetzung sei. Diesem Vorteil habe der Nachteil gegenüber gestanden, dass die Gesellschaften hinsichtlich ihrer Erzeugnisprogramme, Fertigungsanlagen und Vertriebsstrukturen nicht koordiniert werden konnten, weil jede Geschäftsführung auf ihren örtlichen Erfolg ausgerichtet agierte und die AG nicht über die für eine zentrale Koordinierung notwendigen Strukturen verfügte. In Zeiten schrumpfender Märkte, eines verschärften Wettbewerbs und abnehmender Erträge seien die aus der fehlenden zentralen Koordination resultierenden Nachteile immer deutlicher hervor getreten. Die bestehende lockere Organisationsstruktur des Zivilbereichs habe koordinierte Rationalisierungen und Programmanpassungen sowie die Zusammenfassung vertrieblicher Aufgaben verhindert. Zudem sei die Belastung der einzelnen Gesellschaften mit Gemeinkosten wegen der geringen Unternehmensgröße zu hoch gewesen.

Der in dieser Weise kritisierten bisherigen Ist-Struktur wurde eine anzustrebende Soll-Struktur gegenübergestellt, die nicht aus kleinen Einzelunternehmen mit einem historisch gewachsenen Programm bestand, sondern aus Unternehmen, die den *„zusammenhängenden Markt- und Technologieaktivitäten“* entsprachen. Es sollten also strategische Geschäftseinheiten gebildet und diese dann zu Unternehmenseinheiten zusammengefasst werden. Die neuen Unternehmenseinheiten sollten zudem eine *„wirtschaftliche Mindestgröße“* haben, um eine angemessene Relation von Leistung und Overhead zu erreichen. Die *„anzustrebende Struktur“* betonte die Notwendigkeit einer konzerneinheitlichen Führung. Dabei sollte zwar das dezentrale Führungsprinzip im Grundsatz beibehalten werden, aber die unmittelbar der AG unterstellten operativen Einheiten sollten größer sein und die AG sollte strukturell in die Lage versetzt werden, über den für ein ggf. notwendiges Eingreifen *„erforderlichen Durchblick“* zu verfügen. Im Zu-

²¹⁵⁸ Man erwartete bei dieser Alternative die Erreichung eines positiven Gesamtsaldos bis 1985.

sammenhang mit den dargestellten Strukturüberlegungen wies Vorstand Hans-Ludwig Hockel darauf hin, dass bei 100%igen Beteiligungen die Geschäftsführer als Organ der Gesellschaft von den Weisungen der Gesellschafter abhängig sind.

Eine kritische Bewertung der bisherigen Diversifikationspraxis findet sich auch in den Erörterungen des Aufsichtsrats im Jahre 1979.²¹⁵⁹ Hier stellten Vorstand und Aufsichtsrat noch einmal fest, dass das seit Jahren verfolgte Unternehmensziel, einen Risikoausgleich zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen zu schaffen, nicht erreicht wurde. Im Gegenteil sei gerade in den vergangenen fünf Jahren das Geschäftsvolumen im Maschinenbau konstant geblieben, das der Wehrtechnik jedoch gewachsen, so dass diese, entgegen dem angestrebten Gleichgewicht von Wehrtechnik und Zivilbereich, einen Anteil von 70% an der Gesamtleistung des Rheinmetall-Konzerns ausmache. Nachdem die anfänglichen Diversifikationsversuche der Rheinmetall GmbH in den Zivilbereich gescheitert waren, hätte der Aufbau eines zivilen Bereiches durch den Erwerb kleiner oder mittlerer Unternehmen vorwiegend des Maschinenbaus insgesamt nicht wesentlich zum Konzernerfolg beigetragen. Der Umsatz der Wehrtechnik sei seit 1973 laufend ausgeweitet worden, der des Maschinenbaus hingegen sei relativ zurückgeblieben. Die Wehrtechnik habe in den letzten Jahren in zunehmendem Maße erhebliche Beiträge für den Maschinenbau geleistet. Die Ergebnisse der verschiedenen Maschinenbauparten seien durchaus unterschiedlich gewesen. Während der Verpackungsbereich sich wirtschaftlich positiv entwickelt habe, sei die Entwicklung des Umformbereiches unbefriedigend geblieben. Die Stagnation im Maschinenbaubereich sei neben konjunkturellen Gründen weitgehend durch strukturelle Schwächen der Einzelunternehmen verursacht worden, zu deren Beseitigung 1978 eine Änderung der Konzernstruktur unter Zusammenfassung der Einzelgesellschaften zu größeren Einheiten vorgenommen worden sei.

Am 22.08.1979 schied Jürgen Gripp, der, wie dargestellt, die Diversifikationspolitik seiner Vorgänger massiv kritisiert hatte, aus „familiären Gründen“ aus dem Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG aus. Sein Nachfolger wurde Hans-Udo Brauner.

9.1.3. Zusammenfassende Bewertungen durch den Vorstand Jürgen Gripp (1976)

Eine umfassende Analyse und Bewertung der Diversifikationspolitik der Rheinmetall AG in den Zivilbereich erstellte der bereichszuständige Vorstand Jürgen Gripp unmittelbar nach seinem Wechsel von Jagenberg zu Rheinmetall im Jahre 1976.²¹⁶⁰ Vor dem Hintergrund der insbesondere nach der Rezession 1974 rückläufigen Erträge im Zivilbereich und weiterer erwarteter Ertragsrückgänge kam Gripp zu dem Ergebnis, dass der Zivilbereich bzw. die zivilen Tochterunternehmen zahlreiche strukturelle Mängel aufwiesen. Die von ihm identifizierten Probleme lassen sich in drei Bereiche gliedern:

²¹⁵⁹ Vgl. Vorlage zur Sitzung des Aufsichtsrates am 20.06.1979, ZARH A23/34.

²¹⁶⁰ Vgl. im Folgenden Gripp, Jürgen: Bestandsaufnahme des zivilen Bereichs, Exposé Gripp, undatiert (1976), ZARH A4/50.

9.1.3.1 Strukturelle Probleme innerhalb der akquirierten Unternehmen

Gripp vertrat die Auffassung, die Unternehmen des Zivilbereiches seien deutlich unterkapitalisiert, verfügten also über zu wenig Eigenkapital. Die geringe Eigenkapitalausstattung habe zu einem erhöhten Fremdkapitalbedarf geführt und die daraus resultierenden Zinsaufwendungen hätten sich negativ auf die Ergebnisse ausgewirkt. Ein Aufbau von Eigenkapital durch Thesaurierung von Gewinnen sei vielen Tochterunternehmen nicht möglich gewesen, weil sie evtl. erwirtschaftete Gewinne aufgrund von Ergebnisabführungsverträgen an die Holding abführen mussten. Diese Gewinnabschöpfung und hohe Verrechnungssätze für Leistungen der Holding, etwa für die Nutzung der Liegenschaften oder die Inanspruchnahme der Zentralabteilungen, bedeuteten eine hohe Belastung. Zudem seien einige Tochterunternehmen dadurch zusätzlich belastet worden, dass sie zu Lasten des laufenden Ergebnisses Teile des Kaufpreises an die ehemaligen Eigentümer zu zahlen hatten. Auch seien teilweise geschönte Bilanzen erstellt worden. Ein weiteres Problem sah Gripp in einer nicht optimalen Größe der akquirierten Unternehmen. Diese seien teilweise so klein, dass eine wirtschaftliche Fortführung als selbständiger Betrieb nicht möglich sei. Das bestehende Umsatzvolumen reiche nicht aus, um die Overheadkosten zu decken. Auch die größeren Unternehmen seien strukturell so ertragsschwach, dass sie die für eine sachgerechte Unternehmenssteuerung notwendigen Instrumente wie Unternehmensplanung und Kostenüberwachung nicht finanzieren könnten. Zudem seien die Aufbau- und Ablauforganisation der meisten Gesellschaften veraltet und es gebe erhebliche Probleme im Rechnungswesen, der Vor- und Nachkalkulation und dem Berichts- und Informationswesen. Auch bestünden Probleme hinsichtlich des Führungsstils der in den Tochtergesellschaften tätigen Geschäftsführer. Diese Organisationsmängel trügen die Gefahr von Managementfehlern in sich. Aus der mangelnden Eigenkapitalausstattung und den genannten strukturellen Defiziten folgerete Gripp, die zivilen Unternehmen seien in „*wirtschaftlicher Leichtbauweise*“ aufgebaut. Die relative Schwäche der einzelnen Unternehmen sei darin begründet, dass man für die Expansion in den Zivilbereich nur beschränkte Mittel zur Verfügung hatte. Um das quantitativ anspruchsvolle Ausbauziel zu erreichen, habe man für die verfügbaren Mittel möglichst viel Geschäftsvolumen kaufen müssen und insoweit nur Gesellschaften erwerben können, die zu günstigen Konditionen zu haben waren. Auch habe man Unternehmen kaufen müssen, an denen man selbst kein Interesse hatte, deren Erwerb aber die Voraussetzung für den Kauf an sich interessanter Unternehmen darstellte. Eine weitere Ursache für die schlechte Ertragslage im Zivilbereich sah Gripp in erheblich überhöhten Kosten für Geschäftsführergehälter und in dem Umstand, dass es sich bei den Geschäftsführern häufig um die ehemaligen Eigentümer handelte: Während in der Wehrtechnik mit 3 Gesellschaften 5 Geschäftsführer mit einem Gesamtgehalt von 800 TDM einen Umsatz von 290 Mio. DM verantworteten, betrugen die Gehälter der in den 16 zivilen Unternehmen tätigen 25 Geschäftsführer bei einem Gesamtumsatz von 250 Mio. DM zusammen 2,6 Mio. Damit waren die Geschäftsführungsgehälter im Zivilbereich, bezogen auf den Umsatz, nahezu viermal so hoch wie in der Wehrtechnik. Die strukturellen Mängel der zivilen Tochterunternehmen seien in der Vergangenheit durch eine gute Wirtschaftslage und ausreichendes Wachstum überdeckt worden. Bei den u.a. durch die Ölkrise 1973 verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die durch beständige Kostensteigerungen bei gleichzeitiger Unmöglichkeit einer Überwälzung auf die Preise gekennzeichnet waren, würden sie aber nunmehr sichtbar.

9.1.3.2 Portfolio der Tochterunternehmen und Integration in den Konzern

Erhebliche Probleme sah Gripp auch in Bezug auf das Angebotsportfolio und die Marktstellung der zivilen Gesellschaften sowie auf deren übergreifende Strukturierung. So hielt er die Zivilunternehmen wegen ihres teilweise unübersichtlichen und widersprüchlichen Programms tendenziell für zu schwach, um erfolgreich gegen die programmäßig gut aufgestellten, klar strukturierten und spezialisierten Wettbewerber bestehen zu können. Er kritisierte die bisherige Programmpolitik als falsch, da die Produkte zu verschieden und damit weder technisch noch vertrieblich integrierbar seien, und einige Produkte überhaupt nicht in das Gesamtkonzept passten. Außerdem engagiere man sich in Produktbereichen ohne hinreichende Zukunftsaussichten wie etwa bei Getränkeautomaten oder Fräsmaschinen. Zudem hielt Gripp die Erfolgsaussichten der zivilen Rheinmetall-Töchter aufgrund ihrer Größe und ihrer eher schwachen Marktposition für gering, da die Wettbewerber über eine deutlich stärkere Marktposition verfügten und teilweise eine Strategie der Marktführerschaft verfolgten. Auch enthalte das Programm der zivilen Töchter Überschneidungen, was dazu führe, dass Konzernunternehmen zueinander im Wettbewerb stünden. Neben dem Programm der einzelnen Tochterunternehmen kritisierte Gripp die Gesamtstruktur des zivilen Bereichs. Die unter den Begriffen „Umformtechnik“, „Mess- und Regeltechnik“ und „Verpackungstechnik“ zusammengefassten Gesellschaften seien keine konsistenten und arbeitsteiligen Verbünde, sondern sie umfassten Erzeugnisse, die teilweise über keinerlei Verwandtschaft verfügten, und die sich sogar gegenseitig Konkurrenz machten. Es gebe in einzelnen Unternehmen Produkte, die keine Verwandtschaft zum sonstigen Programm aufwiesen und damit nicht in das Konzept der jeweiligen Produktgruppe passten, und es gebe auch ganze Unternehmen, die nicht schlüssig einer der drei Gruppen zuzuordnen seien, wie z.B. Laeis und Tornado.²¹⁶¹ Diese Kritik bezog Gripp insbesondere auf die Mess- und Regeltechnik, für die er kaum Möglichkeiten einer sinnvollen Integration zu einem Verbund sah, und auf die Umformtechnik. Lediglich in der Verpackungstechnik sah Gripp Ansätze für einen funktionsfähigen Verbund und schlug vor, diesen weiter auszubauen.

9.1.3.3 Steuerung der Tochterunternehmen durch die Holding

Als dritten Problembereich beschrieb Gripp das Verhältnis zwischen der Holding und den zivilen Tochterunternehmen sowie Art und Umfang von deren Koordination und Steuerung. Konkret bemängelte er eine zu weitgehende dezentrale Organisation des Gesamtkonzerns und einen Mangel an zentraler Führung nach übergeordneten strategischen und betrieblichen Gesichtspunkten. Es existiere keine übergeordnete Planung und Steuerung von der AG aus, die Tochtergesellschaften agierten weitgehend selbstständig, wörtlich sprach Gripp von „*Einzelkämpfern*“, wehrten sich gegen Eingriffe der Holding und nähmen von dieser auch keine strukturverbessernden Hilfen an. Zusammenfassend urteilte Gripp, dass fast jede Gesellschaft wie eine Insel der Autarkie ihren eigenen Existenzkampf mehr oder weniger erfolgreich führe und dass ansonsten das Prinzip der „*freundlichen Nichteinmischung der AG*“ gelte.²¹⁶² Durch die zu liberale Führung des Konzerns würde den Tochtergesellschaften ein Maß an unternehmerischer Verantwortung übertragen, dem diese gerade in schwierigen Zeiten nicht gerecht werden könnten. Für die von Gripp für erforderlich gehaltene stärkere Führungsrolle der AG fehlten dieser aber nach

²¹⁶¹ ZARH A4/50.

²¹⁶² ZARH A4/50.

seinem Urteil neben dem unternehmenspolitischen Willen auch das notwendige betriebswirtschaftlich-planerische Instrumentarium wie etwa ein Frühwarnsystem sowie aussagefähige und vergleichbare betriebswirtschaftliche Daten der Tochterunternehmen. Eine überbetriebliche konzernweite betriebswirtschaftliche Transparenz und ein funktionsfähiges Berichts- und Kontrollsystem existierten 1976 im Rheinmetall-Konzern nicht. Zwar hatte es Anfang der 1970er Jahre erste Vorbereitungen zur Einführung eines konzernweiten Planungs- und Berichtswesens gegeben, diese waren jedoch 1974 nach dem Tod des hierfür verantwortlichen Mitarbeiters eingestellt worden. Im Ergebnis bedeutete dies, dass weder kurzfristige Maßnahmen zur betriebsübergreifenden Steuerung der Kapazitätsauslastung noch mittel- bis langfristige übergreifende Investitionsplanungen oder gar unternehmensübergreifende Rationalisierungseffekte durch die Erschließung von Synergien möglich waren. Gripp vertrat die Auffassung, dass der von ihm beschriebene Zustand des zivilen Sektors das Ergebnis falscher unternehmerischer Entscheidungen der Holding in Bezug auf die Auswahl der akquirierten Unternehmen, die Art ihrer Integration in den Konzern und die Gestaltung der Führungsstruktur gewesen sei. Er warf dem Rheinmetall-Management vor, um das strategische Ziel des Wachstums des Zivilbereichs zu einer der Wehrtechnik entsprechenden Größe möglichst schnell zu erreichen, zu viele und nicht hinreichend starke und solide aufgestellte Unternehmen gekauft und diese zusätzlich wirtschaftlich geschwächt und nicht für deren strukturell und betriebswirtschaftlich sinnvolle Integration in den Konzern gesorgt zu haben. Vielmehr habe man die erworbenen Gesellschaften weitgehend sich selbst überlassen. Die große Eigenständigkeit der Tochterunternehmen sei u.a. darin begründet, dass Rheinmetall dadurch ehemalige Inhaber zum Verkauf zu oft sehr günstigen Konditionen bewegen und tüchtige Manager gewinnen und halten wollte. Aus diesen Gründen habe die AG darauf verzichtet, die zivilen Tochterunternehmen mit Befehls- und Berichtssystemen zu überziehen, wie dies bei amerikanischen Unternehmen üblich sei.²¹⁶³ Die Wehrtechniktochter hingegen wurde von der AG sehr viel enger geführt. So bestand bis September 1971 eine Personalunion zwischen dem Vorstand der Rheinmetall AG und der Geschäftsführung der Rheinmetall GmbH; bis Anfang der 1980er Jahren waren die Grenzen zwischen AG und GmbH hinsichtlich Führung und Identität relativ fließend.²¹⁶⁴ In Bezug auf die zu lockere Führung des Zivilbereichs erhob Gripp schwere Vorwürfe gegen seinen Vorgänger Clauser. Dieser habe insgesamt im Zivilbereich nicht dafür gesorgt, dass die Unternehmen kontrolliert, beaufsichtigt und beeinflusst worden seien.²¹⁶⁵ Zudem habe die AG, abweichend von der generellen Linie einer weitgehenden Eigenständigkeit, mit verschiedenen Einzelmaßnahmen und Entscheidungen in die Tochterunternehmen zu deren Nachteil hineinregiert, etwa durch Entscheidungen zugunsten verlustreicher Erzeugnisprogramme, Zuordnung zu großer und zu teurer Liegenschaften oder mit der Einführung einer konzernweiten Altersversorgung.²¹⁶⁶ Gripp kritisierte ferner, dass man das mit

²¹⁶³ Überlegungen zur Konsolidierung des Zivilsektors Rheinmetall, Exposé Gripp, undatiert (1976) ZARH A4/50

²¹⁶⁴ Vgl. ZARH Chronik 1971 und Vortrag Leitbilder der Unternehmenspolitik, 1985, ZARH A7/11, S. 20.

²¹⁶⁵ Leitzbach, Rheinmetall, S. 689.

²¹⁶⁶ Die Rheinmetall Berlin AG hatte 1974 eine einheitliche betriebliche Altersversorgung für alle Mitarbeiter der Rheinmetall-Gruppe eingeführt, die die Tochtergesellschaften unabhängig von ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit finanzieren mussten, und die für diese eine erhebliche Belastung bedeutete. So musste z.B. Meyer, Roth & Pastor 1974 bei einem abgeführten Gewinn von 1,4 Mio. DM 0,5 Mio. für die Bildung von Pensionsrückstellungen im Rahmen der neuen Rheinmetall-Altersversorgung selbst tragen, d.h. 25% des Gesamtgewinns mussten für die zusätzliche Altersversorgung aufgewendet werden. Aufsichtsrat Otto Kranzbühler betrachtete die Einführung der Altersversorgung, die wohl im Kontext bevorstehender gesetzlicher Regelungen erfolgte, sehr kritisch. Er betonte, dass „die notwendige Ansammlung der Mittel für die Pensionsrückstellungen aus künftigen Gewinnen die Möglichkeiten des Unternehmens zur Eigenkapitalbildung erheblich einschränkten.“ (Vgl. Aufsichtsratssitzung am 28.11.1974, ZARH A23/52 und am 15.04.1975, ZARH A23/53.)

der Diversifizierung in den Zivilbereich verfolgte Ziel einer Risikominimierung nicht erreicht habe. Anstelle einer angestrebten Subventionierung der Wehrtechnik zu auslastungsschwachen Zeiten durch den Zivilbereich sei im Gegenteil der zivile Bereich durch die Wehrtechnik subventioniert worden. Hierfür habe die Holding neben der Gewinnabschöpfung der Rheinmetall GmbH aufgrund des Ergebnisabführungsvertrages durch die Umstellung des Berechnungsverfahrens der internen Mieten zusätzlich eine erhebliche Ertragsverlagerung von der Wehrtechnik auf die AG vorgenommen. Grundsätzlich befanden sich im Rheinmetall-Konzern alle Liegenschaften im Eigentum der Rheinmetall AG. Die Holding stellte diese den Tochtergesellschaften, also auch der Rheinmetall GmbH, gegen Zahlung einer Miete zur Verfügung. Vor 1972 war eine Kostenmiete erhoben worden, bei der lediglich die tatsächlich für die Immobilien entstandenen Kosten verrechnet wurden. Ab 1972 wurde anstelle der Kostenmiete die deutlich höhere ortsübliche Vergleichsmiete verrechnet, was letztlich eine vorweggenommene Gewinnausschüttung darstellte. Die Ertragsabschöpfung aus der Wehrtechnik, sei es direkt aus dem Ergebnisabführungsvertrag oder indirekt durch überhöhte interne Verrechnungen, setzte die AG nach Gripp ab 1973 zur Subventionierung des zivilen Bereichs ein. In Bezug auf die Ursachen der schlechten Ertragslage im Zivilbereich stellte Gripp fest, dass nicht abschließend klar sei, ob diese auf Probleme der Tochterunternehmen selbst, auf Einflüsse und Handlungen der Holding oder auf eine Mischung aus beiden Faktoren zurückzuführen sei. In jedem Fall müsse die Ertragskraft des zivilen Bereichs mit tiefgreifenden Restrukturierungsmaßnahmen nachhaltig verbessert werden. Finanziert werden sollte die Restrukturierung durch die Gewinne aus der seinerzeit guten Ertragslage der Wehrtechnik, wodurch die ursprüngliche Zielsetzung einer Absicherung der Risiken aus der Wehrtechnik durch Erträge aus dem Zivilbereich in ihr Gegenteil verkehrt wurde, sowie aus den Erträgen der Finanzbeteiligungen.²¹⁶⁷ Im Ergebnis kam Gripp zu folgender Gesamteinschätzung der bisherigen Diversifikationspolitik:

„Die Risikoprämie gegen die wehrtechnische Monokultur in Form breiter Produktdiversifikation ist augenscheinlich auf längere Sicht teurer als der Mehrertrag aus dieser Diversifikation. Statt eines zweiten Beins hat sich Rheinmetall offiziell deren drei, in Wirklichkeit mehr als zehn Diversifikationsbeine zugelegt. ... Diversifikation mindert das Risiko von Monokulturen. Das war die Ausgangsüberlegung bei Rheinmetall, die zum Aufbau des Zivilbereichs führte. ... Dieses Ziel wurde aber nicht erreicht. Rheinmetall hat keinen Stabilisator gegen die Risiken der Wehrtechnik aufgebaut. Im Gegenteil: die Wehrtechnik zieht nicht nur den Gesamtkarren, sondern auch noch die zusätzlich gekauften Gäule mit.“²¹⁶⁸

Vor dem Hintergrund dieser grundsätzlichen Kritik an der bisherigen Wachstums- und Diversifikationspraxis bei Rheinmetall setzte sich Gripp mit der Frage der Erfolgsfaktoren für eine Diversifikation auseinander.²¹⁶⁹ Nach seiner Einschätzung stellt die Politik eines zweiten Standbeins zur Risikoverteilung zunächst noch keine Strategie dar. Es komme entscheidend auf die ausgewählte Branche an, die attraktiv und zukunftssträftig sein müsse. Als Wachstumsstrategie bevorzugte Gripp die Marktentwicklung bzw. die Produktentwicklung, da man sich auf diese Weise in technischer oder vertrieblicher Hinsicht weiter auf „bekanntem Gelände“ bewegen könne. Zudem sei ein gewisses Maß an Verwandtschaft innerhalb des Programms erforderlich. Eine Diversifikationsstrategie im Sinne von „neue Produkte für neue Märkte“ hielt Gripp für riskant, sie stelle

²¹⁶⁷ Unter Finanzbeteiligungen wurden die Unternehmen Hottinger/Baldwin und Eisen und Metall geführt.

²¹⁶⁸ ZARH A4/50.

²¹⁶⁹ Überlegungen zu Wachstum durch Diversifikation, Exposé Gripp, undatiert (1976) ZARH A4/50.

zudem sehr hohe Ansprüche an die Leistung der Holding. Die Holding müsse umso besser und leistungsfähiger sein, je breiter das Programm werde. Wenn das Wachstum durch den Zukauf von Unternehmen erfolge, so sollten nach Gripps Auffassung im Rahmen einer gut durchdachten Strategie eher wenige, dafür aber ausreichend große und starke Unternehmen akquiriert werden, idealerweise Marktführer, die auch zu ausreichender Produktneuentwicklung und zu Investitionen in der Lage seien. Durch eine solche Akquisitionsstrategie würden die Fixkostenschwelle und der Koordinationsaufwand der Holding relativ gering gehalten. Für den Kauf attraktiver großer Unternehmen müsse allerdings „beim Mitteleinsatz geklotzt werden“, ein Ausweichen auf kleinere, günstig zu erwerbende Unternehmen sei wirtschaftlich nicht sinnvoll, da eine nachträgliche Zusammenfassung zu größeren Einheiten zu teuer sei. Letztlich betonte Gripp die Notwendigkeit, akquirierte Unternehmen systematisch und zielorientiert in den Konzern zu integrieren: *„Diversifikation endet nicht mit dem Kauf einer Firma, sie beginnt erst. Neu gekaufte Unternehmen müssen gestrafft, in Ordnung gebracht, modernisiert, integriert und geführt werden. Man muss sich vor dem Erwerb darüber klar sein, ob man das kann. Rheinmetall konnte das nicht.“*²¹⁷⁰ In einem zugekauften Unternehmen müsse die Holding sofort die volle Beherrschung anstreben, um es dann sinnvoll in den Konzern eingliedern zu können. Keinesfalls dürften die früheren Eigentümer im Unternehmen verbleiben, da sie dem notwendigen Führungsanspruch der Holding tendenziell entgegenstünden.

9.1.3.4 Maßnahmenplan zur Restrukturierung des Zivilbereiches

Ausgehend von den vorstehenden analytischen Überlegungen entwickelte Gripp einen Katalog von Restrukturierungsmaßnahmen zur Sanierung des Zivilbereichs, der drei Grundsatzmaßnahmen umfasste: Konsolidierung statt weiterer Zukäufe von zivilen Unternehmen, Zusammenfassung der zivilen Gesellschaften zu größeren Einheiten und verstärkte Wahrnehmung von Führungsaufgaben durch die Holding. Die insgesamt 14 kleinen zivilen Unternehmen sollten zu drei größeren Unternehmensgruppen zusammengefasst werden. Jede Gruppe sollte von einer „Leitfirma“ geführt werden, der die übrigen Unternehmen als Tochtergesellschaften oder als Werk bzw. Betriebsstätte zugeordnet waren. Als „Leitfirmen“ sollten Malmedie für die Umformtechnik und Benz & Hilgers für die Verpackungstechnik fungieren, für die Mess- und Regeltechnik sah Gripp eine Fusion von Aviatest-Nieberding und Elan vor. Von dieser Zusammenfassung zu größeren Einheiten erwartete Gripp eine stärkere Position am Markt und eine deutliche Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmensgruppen mit dem Ziel, moderne Technologien und eine verstärkte Produktentwicklung sowie geeignete Führungs- und Kontrollinstrumente finanzieren zu können. Außerdem erwartete er die Fähigkeit zum bedarfsgerechten Ausgleich von Kapazitäten innerhalb der Gruppen. Ferner hielt Gripp für erforderlich, die gesamte Produktpalette kritisch zu überprüfen und zu bereinigen, die Marktbearbeitung zu modernisieren und systematischer zu gestalten, klare organisatorische Strukturen und Abläufe zu schaffen und ein System systematischer Planung und Kontrolle zu installieren. Letztlich sprach er sich für den Grundsatz *„Zusammenfassen, was zusammenfassbar ist“* aus.²¹⁷¹

Einen großen Veränderungsbedarf sah Gripp im Führungsbereich. Anstelle der bisherigen, von ihm als viel zu dezentral kritisierten Führung des Konzerns durch die Holding strebte er eine stärkere Führungsrolle der Muttergesellschaft an, ohne jedoch das Prinzip einer dezentralen

²¹⁷⁰ Überlegungen zu Wachstum durch Diversifikation, Exposé Gripp, undatiert (1976) ZARH A4/50.

²¹⁷¹ Umstrukturierungen in der Rheinmetall-Gruppe, Exposé Gripp, undatiert (1977), ZARH A4/50.

Führung vollständig aufgeben zu wollen. Aufgrund der bestehenden produkt- und marktmäßigen Diversifizierung hielt er bei grundsätzlicher Befürwortung eines dezentralen Führungsprinzips eine übergeordnete Steuerung und Kontrolle der Tochterunternehmen auch nach überbetrieblichen Gesichtspunkten durch die AG für notwendig. Eine dynamische Führung vor Ort durch gute Geschäftsführer müsse in eine konzernweite Gesamtordnung eingebunden werden. Dieses sei u.a. notwendig, um möglichst umfängliche wirtschaftliche Verbund- und Rationalisierungseffekte u.a. in den Bereichen Entwicklung, Fertigung und Vertrieb zu erzielen. *„Die AG muss ihre Aufgabe anders als bisher definieren: nicht das Ermessen der Töchter, sondern das Ermessen der Gruppe muss vorrangig sein. An die Stelle freundlicher Hilfeleistungen im Bedarfsfall müssen Aktivitäten der AG treten, die systematisch vorüberlegt worden sind. Statt einer mehr personenorientierten Führung muss per Planung und Kontrolle geführt werden. Die Töchter sollen sich innerhalb der Planung frei bewegen können. Operational soll die AG nur eingreifen, wenn das Frühwarnsystem eine außerordentliche Situation anzeigt.“*²¹⁷² Damit schlug Gripp eine Konzernführung nach dem Subsidiaritätsprinzip vor. Es sollte eben kein „sturer Zentralismus“ vorherrschen, sondern die Verbundgruppen sollten auch künftig selbstständig operativ planen und handeln, allerdings im Rahmen von zuvor durch die AG geprüften und genehmigten Planungen. Die AG sollte die operative Umsetzung der Planung kontrollieren und in Ausnahmesituationen eingreifen, ansonsten aber nur Querschnittsaufgaben wahrnehmen und fachliche Unterstützung, z.B. bei der Finanzierung, in Steuerfragen oder in Rechtsfragen oder bei Patentangelegenheiten, leisten.²¹⁷³ Durch diese Restrukturierungsmaßnahmen versprach sich Gripp eine langsame aber konsequente innere Stärkung des zivilen Bereiches. An dem strategischen Ziel einer Risikominimierung durch Diversifikation hielt er fest: *„Der Grundgedanke Vielfalt statt Monokultur“ bleibt in vollem Umfange weiter gültig.“*²¹⁷⁴

9.1.4 Bewertungen von Vorstand und Aufsichtsrat in der „Ära Brauner“ (1979-1989)

Auch in den Anfangsjahren der Vorstandsverantwortlichkeit Hans-Udo Brauners für den Zivilbereich besserte sich dessen Lage nicht entscheidend. Zwar hielten die guten Ergebnisse der Verpackungstechnik an, die Lage in der Umformtechnik wurde aber zunehmend kritisch. Als problematisch bewertete man den Umstand, dass die zivilen Geschäftsbereiche spezialisierte Produkte für relativ kleine Märkte fertigten und über einen Exportanteil von 50 bis 90% verfügten, wodurch sie abhängig vom Export und damit auch anfällig für Währungsschwankungen wurden.²¹⁷⁵ Die Ertragslage im Verpackungsbereich wurde zwar positiv bewertet, den Bereich hielt man aber mit seinen insgesamt 76 Mio. DM Umsatz für zu klein, um partielle konjunkturelle Schwankungen auszugleichen und damit langfristig erfolgreich agieren zu können.²¹⁷⁶ Die Ertragslage im Zivilbereich insgesamt wurde als *„weiterhin ungenügend“* bezeichnet. Allerdings hielt man eine Stärkung der Marktposition und nachhaltige Besserung der Ertragslage im Maschinenbau nach einer umfassenden Restrukturierung für möglich. Auch nach den durchgeführten Konsolidierungs- und Sanierungsmaßnahmen betrachtete das Rheinmetall-Management den

²¹⁷² Überlegungen zur Konsolidierung des Zivilsektors Rheinmetall, Exposé Gripp, undatiert (1976) ZARH A4/50.

²¹⁷³ Vgl. Umstrukturierungen in der Rheinmetall-Gruppe, Exposé Gripp, undatiert (1977), ZARH A4/50.

²¹⁷⁴ Vgl. Umstrukturierungen in der Rheinmetall-Gruppe, Exposé Gripp, undatiert (1977), ZARH A4/50.

²¹⁷⁵ Außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

²¹⁷⁶ Besprechung Vorstand/Kapitalvertreter am 19.11.1979, ZARH A23/158, außerordentliche Aufsichtsratssitzung am 20.12.1979, ZARH A23/36.

Maschinenbaubereich als zu schwach, um einen entscheidenden Beitrag zur Risikostreuung in der Gruppe leisten zu können. Man hielt eine Stärkung des Bereichs durch ein größeres Unternehmen für erforderlich, das auch die Führung des gesamten Rheinmetall-Maschinenbaus übernehmen sollte. Dieser Zielsetzung sollte der Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an der Jagenberg AG dienen.²¹⁷⁷ Nach Einschätzung von Hans-Ludwig Hockel war damit die Grundlage für eine wesentliche Verbesserung der Struktur der Rheinmetall-Gruppe geschaffen worden, zumal nunmehr auch die Umsätze der drei Unternehmensbereiche (Wehrtechnik 902 Mio. DM, Maschinenbau 888 Mio. und Gebrauchsgüter 661 Mio. „etwa gleichwertig“ waren.²¹⁷⁸ Im Gegensatz zur Wehrtechnik, die einen deutlich höheren Ergebnisbeitrag erwarten ließ, rechnete der Vorstand für 1981 mit einem gänzlichen Ergebnisausfall der Bereiche Maschinenbau und Gebrauchsgüter.²¹⁷⁹ Während der Vorstand Ende 1982 eine schlechte Konjunkturlage beklagte, von der der gesamte Konzern betroffen sei, und seiner unternehmenspolitischen Zielsetzung für den Maschinenbau entsprechend die Integration der verbliebenen bisherigen Maschinenbauunternehmen in die Jagenberg AG betrieb, konstatierte er bereits ein Jahr später einen konjunkturellen Erholungsprozess, der Fortschritte mache.²¹⁸⁰ Mit dem Abschluss des Mitte 1983 erfolgten ersten großen Schritts der Integration des Maschinenbaus unter Führung von Jagenberg, bei dem eine Spartenorganisation eingeführt und eine Besetzung der Geschäftsführungen der Geschäftsbereiche mit Vorstandsmitgliedern und Führungskräften der Jagenberg AG vorgenommen wurde, beurteilte der Rheinmetall-Vorstand, wie aus den im Rahmen der Strategischen Planung der Rheinmetall-Gruppe 1984 bis 1988 durchgeführten Analysen hervorgeht, die Lage und die Aussichten des Maschinenbaus etwas positiver.²¹⁸¹ In dem neu strukturierten Unternehmensbereich sah man immerhin bei den Verpackungssystemen und den Verpackungsmaschinen Wachstums- und Ertragspotenziale, während man bei den Spezialmaschinen und der Papierausrüstung von einer Stagnation ausging. Die Jahresabschlüsse wiesen bis 1983 die Wehrtechnik, deren Anteil am Gesamtumsatz in diesem Jahr geringer war als der des Maschinenbaus, noch als Hauptertragsquelle der AG aus. 1985 erwirtschafteten Wehrtechnik und Maschinenbau einen annähernd gleich großen Gewinn.²¹⁸² Der Umsatzanteil des Zivilbereichs überwog bis zum Ende des Betrachtungszeitraums mit durchschnittlich 60% den der Wehrtechnik deutlich.²¹⁸³

Anlässlich des 100jährigen Bestehens von Rheinmetall stellte Vorstand Brauner 1989 fest, dass es erst 1981 mit dem Erwerb der Jagenberg AG gelungen sei, den aus Gründen der Risikostreuung und der Synergieerschließung strategisch gewollten Strukturwandel des Rheinmetall-Konzerns zu einem Unternehmen mit den gleichgewichtigen Schwerpunkten Wehrtechnik und Maschinenbau zu realisieren.²¹⁸⁴ Zuvor sei Rheinmetall jahrzehntelang trotz laufender Veränderungen immer ein Wehrtechnikunternehmen ohne die „zivile Gegenstimme“ geblieben. In der Wehrtechnik habe man zwar hervorragende Veränderungen erreicht, die angestrebte Risikostreuung durch ein „echtes zweites Bein im zivilen Bereich“ habe aber nicht verwirklicht werden können. „Jagenberg wurde die melodisch selbstständige Gegenstimme im Sinne des

²¹⁷⁷ Besprechung Vorstand/Kapitalvertreter am 26.06.1981, ZARH A23/158.

²¹⁷⁸ Aufsichtsratssitzung am 12.05.1982, ZARH A23/13.

²¹⁷⁹ Besprechung am Vorstand/Kapitalvertreter am 01.12.1981, ZARH A 23/158.

²¹⁸⁰ Niederschriften über die Sitzungen des Aufsichtsrats am 08.12.1982, ZARH A23/13, und am 08.12.1983, ZARH A23/145.

²¹⁸¹ Aufsichtsratssitzungen am 21.06.1983, ZARH A23/159, und am 08.12.1983, ZARH A23/145.

²¹⁸² Vgl. Jahresabschlüsse Rheinmetall-Berlin AG 1983 und 1985, ZARH A21/6 und A21/7 sowie Chronik 1983 und 1985.

²¹⁸³ Vgl. ZARH Chronik 1983 bis 1986.

²¹⁸⁴ Vgl. im Folgenden H.U. Brauner, Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehens am 01.05.1989, ZARH A11/4.

*Kontrapunktes eines harmonisch mehrstimmigen Musikstücks. ... Jagenberg wurde zur wirtschaftlichen Messlatte, an der die bisherigen Rheinmetall-Maschinenbauaktivitäten gemessen wurden. Das Ziel war, nur Kernarbeitsgebiete mit langfristigem Ertrags- und Wachstumspotenzial für unsere Gruppe zu erhalten. So wurden seit 1980 33 kleinere Maschinenbau- und Zwischenholdinggesellschaften mit einem Umsatz von insgesamt 300 MIO DM verkauft oder liquidiert.“*²¹⁸⁵

9.2 Fazit und Schlussbetrachtung

Eine zusammenfassende Bewertung des strategischen Vorgehens der Rheinmetall-Berlin AG im betrachteten Zeitraum ergibt sich aus der Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen.²¹⁸⁶

9.2.1 Vorliegen einer Diversifikationsstrategie

Zunächst ist zu prüfen, ob das dargestellte Unternehmenswachstum in den zivilen Bereich das Ergebnis einer planvoll entwickelten, bewussten und auf Dauer angelegten Strategie war.

Diese Frage ist im Grundsatz zu bejahen. Ausgehend von einem als relevant klassifizierten Problem, nämlich der Abhängigkeit von einem Auftraggeber mit monopolähnlichem Status, definierte das Rheinmetall-Management zunächst das Ziel, das in einer ausschließlichen Orientierung auf die Wehrtechnik angelegte „Klumpenrisiko“²¹⁸⁷ zu mindern. Dieses Ziel wollte man durch den Aufbau einer zivilen Produktion, die im Ergebnis die gleiche Größe wie die Wehrtechnik haben sollte, erreichen. Anschließend definierte man die Geschäftsfelder, in denen Rheinmetall zur Erreichung dieses Ziels tätig werden sollte. Diese waren zunächst der Maschinenbau (Verpackungstechnik, Umformtechnik) und die Mess- und Regeltechnik, später kamen Haushaltswaren und Automobilteile hinzu. Außerdem entschied man, die zivilen Geschäftsfelder nicht aus dem Unternehmen heraus zu entwickeln, sondern in den jeweiligen Branchen mittelständische Unternehmen mit einer guten Marktstellung zu erwerben. Die akquirierten Unternehmen sollten eine weitgehende Eigenständigkeit behalten und der Gesamtkonzern sollte relativ dezentral geführt werden. Damit erfüllt das Vorgehen von Rheinmetall die meisten der von den verschiedenen Autoren²¹⁸⁸ genannten Kriterien für eine Unternehmensstrategie: man definierte, ausgehend von einer allgemeinen Zielsetzung, Wege, auf denen diese Zielsetzung erreicht werden sollte, legte die Geschäftsfelder, in denen man tätig werden wollte, fest, und traf auch Festlegungen hinsichtlich der Unternehmensstruktur und des Ressourceneinsatzes. Letztlich beschrieb man, ausgehend von einem bestehenden Ist-Zustand, die Entwicklung des Unternehmens zu einem angestrebten Soll-Zustand. Andere Elemente allerdings, die von einigen Autoren als wesentlich für eine Unternehmens(gesamt)strategie genannt werden, blieben weitgehend unberücksichtigt: zu den potenziellen Stärken und (Kern)Kompetenzen des Rheinmetall-Konzerns, seinen Wettbewerbsvorteilen und der Synergiefrage sind kaum grundsätzliche

²¹⁸⁵H.U. Brauner, Ansprache anlässlich des 100jährigen Bestehens am 01.05.1989, ZARH A11/4, S. 11 f.

²¹⁸⁶Vgl. Kapitel 1.1.

²¹⁸⁷Klumpenrisiko ist ein Begriff aus dem Bankwesen und bezeichnet das Risiko, das sich aus einer übermäßigen Konzentration von Krediten auf einen einzigen Kunden ergibt. Vgl. Gablers Bankenlexikon <https://www.gabler-bankenlexikon.de/definition/klumpenrisiko-70950/version-346121>.

²¹⁸⁸Vgl. Kapitel 2.1.

Positionen des Managements überliefert. Außerdem gibt es keine grundsätzlichen und konsistenten Aussagen zu der von Rheinmetall verfolgten Wettbewerbsstrategie für den Zivilbereich; in den Akten finden sich lediglich Einzelfeststellungen zu verschiedenen Tochtergesellschaften.

Da der Auf- bzw. Ausbau der zivilen Geschäftsfelder nicht zu Lasten, sondern in Ergänzung eines gegebenen bzw. sich eigenständig entwickelnden Wehrtechnikbereichs erfolgen sollte, handelte es sich bei der von Rheinmetall gewählten Strategie um eine Wachstumsstrategie; zudem enthielt sie Elemente von Kooperationsstrategien (z.B. Hottinger-Baldwin) und Internationalisierungsstrategien (z.B. Metalúrgica Mauá). Letztlich handelte es sich bei der Rheinmetall-Unternehmensstrategie im betrachteten Zeitraum um eine Diversifikationsstrategie: mit dem Erwerb der zivilen Unternehmen des Maschinenbaus, der Mess- und Regeltechnik sowie der Haushaltswaren- und Automobilzulieferbranche nahm Rheinmetall eine qualitative Programmausweitung auf Produkte und Leistungen vor, die für andere Kundengruppen, Märkte oder Branchen angeboten wurden als zuvor, und die sich deutlich von den angestammten Produkten und Leistungen des Rüstungsunternehmens unterschieden.²¹⁸⁹

Die Diversifikation bei Rheinmetall, die, mit Ausnahme von Aviatest als Ausgründung einer Konzerngesellschaft, nur auf externem Wege, also durch den Erwerb von Unternehmen bzw. Unternehmensbeteiligungen durchgeführt wurde, erfolgte in zwei Phasen, die sich ihrerseits in insgesamt fünf Schritte gliedern lassen. Sie begann 1962 mit der Verpackungstechnik, es folgte 1963 die Diversifikation in die Mess- und Regeltechnik und 1968 begann die Diversifikation in die Umformtechnik. Als zweite, durch eine deutliche Strategiemodifikation gekennzeichnete Phase erfolgte 1980 die Diversifikation in den Bereich der Haushaltswaren und 1986 in die Automobilzulieferbranche. Zudem wurde der ansonsten beibehaltene Maschinenbau weiter diversifiziert.

Eine Diversifikation im Sinne der Arbeitsdefinition stellte im Grunde nur der Erwerb des jeweils ersten Unternehmens aus einer neuen Branche dar. Die nachfolgenden Erwerbungen aus der jeweiligen Diversifikationsbranche erfüllten zwar im Verhältnis zur Wehrtechnik die Kriterien einer Diversifikation, nicht jedoch notwendigerweise auch im Verhältnis zu den zuvor erworbenen Unternehmen aus der betreffenden Branche. So war der Erwerb von Benz & Hilgers eine strategische Diversifikation in die Verpackungstechnik. Schütz & Grieving und Benhil hingegen wurden lediglich als Zulieferbetriebe zur Kapazitätserweiterung erworben. Diese Erwerbungen hatten keine qualitative Programmausweitung zur Folge und müssen eher als Instrument zur Marktdurchdringung²¹⁹⁰ betrachtet werden. Mit dem Erwerb von Plastimécanique und Herlan nahm Rheinmetall Maschinen zur Verpackung in weitgehend andere Materialien, nämlich in Kunststoff und Metall, in sein Verpackungsmaschinenprogramm auf. Mit dieser technologischen Programmausweitung konnten auch andere Kundengruppen als zuvor angesprochen werden.²¹⁹¹ Hier sind Elemente einer Diversifikation erkennbar, dennoch überwiegt der Charakter der Produktentwicklung. Der Erwerb von Grefe stellte eine Diversifikation in die Umformtechnik dar. Die Akquisitionen von MRP, Malmedie und Fico dienten der Programmerweiterung und „Angebotsabrundung“, wobei sich die Programme in Teilen überschneiden. Damit lag allenfalls eine Mischung aus Produktentwicklung und Diversifikation vor. MRP wurde zudem, ebenso wie Kunzmann, zur Kapazitätserweiterung akquiriert; diese Akquisitionen dienten damit der

²¹⁸⁹ Vgl. Arbeitsdefinition in Kapitel 2.6.1.

²¹⁹⁰ Vgl. Abbildung 2.6.1 A: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff.

²¹⁹¹ Nachdem Benz & Hilgers auf Lebensmittelverpackungen spezialisiert war, konnten nun auch Verpackungsmaschinen für die kosmetische, pharmazeutische und chemische Industrie angeboten werden.

Marktdurchdringung. Widersprüchlich war der Erwerb von Kunzmann: mit seinem Fräsmaschinenprogramm erweiterte Kunzmann das Programm des Rheinmetall-Maschinenbaus um „neue Produkte für neue Märkte“, was im Sinne der Klassifizierung Ansoffs als eine Diversifikation zu werten wäre. Allerdings handelte es sich hierbei nicht um eine strategische Entscheidung, sondern dieses Programm wurde zufällig und ungewollt miterworben. Das Fräsmaschinenprogramm kam nicht, wie für eine Einstufung als Diversifikation notwendig, aus strategischen Gründen zu Rheinmetall, sondern es widersprach den strategischen Erwägungen des Rheinmetall-Managements; bei einer konsequenten Umsetzung der Diversifikationsstrategie hätte dieser Produktionszweig unmittelbar nach dem Erwerb von Kunzmann stillgelegt werden müssen.

Die Diversifikation in die Mess- und Regeltechnik erfolgte mit der Gründung der Aviatest 1963. Der Erwerb von Brandau stellte ebenfalls eine Diversifikation dar: Produkte, Märkte und Kunden unterschieden sich deutlich von dem sehr spezialisierten Programm der Aviatest. Die Erwerbungen von Elan und Nieberding dienten der Programmerweiterung und Angebotsabrundung und stellten insoweit eine Mischung aus Diversifikation und Produktentwicklung dar. Die Beteiligung an Hottinger, sollte primär dem Erwerb von Knowhow dienen, blieb aber im Ergebnis lediglich eine Finanzbeteiligung und ist damit keiner Marktstrategie zuzuordnen.

Am Ende der ersten Diversifikationsphase 1979/1980 bestand der Rheinmetall-Konzern aus der Wehrtechnik sowie aus drei zivilen Bereichen. Alle Bereiche unterschieden sich hinsichtlich der Kundenbedürfnisse ihrer jeweiligen Märkte erheblich und wiesen kein hohes Maß an technologischer Verwandtschaft auf. In der Gliederung der Diversifikationsrichtungen nach Ansoff sind sie damit der konglomeraten, in Grenzen, bei Annahme einer gewissen technologischen Verwandtschaft innerhalb des Maschinenbaubereichs, ggf. noch der konzentrischen Diversifikation zuzuordnen. Auch nach dem Ansatz Hungenbergs ist die Diversifikation des Rheinmetall-Konzerns als konglomerat zu bezeichnen. Unterstellt man ein gewisses Maß an Verwandtschaft, z.B. hinsichtlich der Leistungsprozesse oder der Anforderungen an die Führung, kann ggf. in Grenzen von relationaler Diversifikation gesprochen werden. Für die zweite Diversifikationsphase in den 1980er Jahren (Wehrtechnik, Papierbearbeitung/Maschinenbau, Haushaltswaren, Autoteile) muss ohne Einschränkungen von einer konglomeraten Diversifikation gesprochen werden.

9.2.2 Modell der Strategieentwicklung

Ferner ist zu entscheiden, ob das Vorgehen von Rheinmetall einem der gängigen Modelle der Strategieentstehung entsprach, oder ob es neue Aspekte der Strategieentwicklung aufzeigt.

Die klassischen Modelle der Strategieentwicklung sind sehr formalisiert. Sie fordern, die komplexen externen und internen Rahmenbedingungen und Faktoren für den Unternehmenserfolg systematisch und möglichst vollständig zu erfassen, zu analysieren und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten. Zentrales Element der Strategieentwicklung ist ein strukturierter Prozess der Analyse des Unternehmens selbst und seiner relevanten Umwelt einschließlich einer Analyse von Stärken und Schwächen sowie von Chancen und Risiken. Ferner ist eine systematische Marktanalyse notwendig. Belege für ein solches Vorgehen bei der Strategieentwicklung von Rheinmetall im betrachteten Zeitraum gibt es nicht. Zwar finden sich in den strategischen Bera-

tungen und Standortbestimmungen von Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig Einschätzungen der Märkte, des Wettbewerbs und auch der Stärken und Schwächen der eigenen Gesellschaften und des eigenen Programms, systematische und umfassende Analysen insbesondere vor den jeweiligen strategischen Richtungsentscheidungen für die verschiedenen gewählten Diversifikationsbranchen finden sich hingegen nicht. Insbesondere finden sich auch keine systematischen Analysen der Stärken oder Kernkompetenzen des Rheinmetall-Konzerns, der zu Beginn der strategischen Diversifikation, von einigen Restanten eines erfolglosen Zivilprogramms abgesehen, nur aus der Obergesellschaft und der Wehrtechniktochter bestand. Dabei verfügte der Konzern über die Rheinmetall GmbH zu Beginn der strategischen Diversifikation sicherlich über relevante Stärken und Kernkompetenzen, etwa in Bezug auf die komplexe und technisch anspruchsvolle Herstellung und Montage von Metallteilen, eine leistungsfähige Forschung und Entwicklung und die Fähigkeit, einen Produktionsbetrieb effektiv und wirtschaftlich zu organisieren und zu verwalten. Zudem bestand, infolge der guten Liquidität aus den Anzahlungen für Rüstungsaufträge, eine hohe Fähigkeit zur Finanzierung. Rheinmetall entwickelte seine Diversifikationsstrategie im betrachteten Zeitraum also nicht nach einem klassischen Modell.

Die erste Entscheidung für eine Diversifikationsbranche, die Verpackungstechnik, wurde 1962 mit dem Erwerb von Benz & Hilgers getroffen. Diese Erwerbung kam eher zufällig über ein Angebot einer Beratungsgesellschaft zustande²¹⁹². Bereits fünf Jahre zuvor hatte Ernst Röchling die Verpackungsmaschinenbranche als attraktiv und zukunftsgerichtet empfohlen. Zudem sah man eine gewisse Verwandtschaft zwischen Verpackungsmaschinen und den ehemaligen Rheinmetall-Programmbestandteilen Rechenmaschinen und Landmaschinen. Hinweise auf eine systematische Branchenanalyse und damit auf eine systematisch abgesicherte Entscheidung finden sich nicht.²¹⁹³

Die zweite Entscheidung für eine Diversifikationsbranche, die Mess- und Regeltechnik, erfolgte 1963 mit der Ausgründung von Aviatest. Mit dieser, und mit dem 1967 als weiterem Diversifikationsschritt innerhalb der gewählten Branche vorgenommenen Erwerb von Brandau, sollte unter Anknüpfung an die wehrtechnische Produktion dort vorhandenes Knowhow auch für die Herstellung ziviler Produkte genutzt werden. Für die Wahl dieser Branche war damit zwar durchaus eine Stärken- bzw. Kompetenzüberlegung bestimmend, den Anforderungen an eine Strategieentwicklung nach klassischem Modell genügten die zu dieser Entscheidung führenden Überlegungen aber nicht. Die Basis der Aviatest war bereits im Konzern vorhanden und die Übernahme von Brandau ging auf das Angebot des Firmeninhabers zurück; zudem hatten bereits zuvor Geschäftsbeziehungen zwischen Aviatest und Brandau bestanden.

Die dritte Entscheidung für eine Diversifikationsbranche, die Umformtechnik, traf Rheinmetall 1968 mit dem Erwerb von Grefe. Grefe wurde zur Wahrnehmung von Markchancen übernommen, nachdem eine Marktuntersuchung den Markt von Maschinen zur Kaltverformung von Metallen als chancenreich ausgewiesen hatte.²¹⁹⁴ Im Rahmen der Begründung der Diversifikation in die Umformtechnik wurde darauf verwiesen, dass die Fertigung von Umformmaschinen an die Montagemaschinenproduktion bei Rheinmetall anknüpfe. Für die Entscheidungen der ersten

²¹⁹² Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Interfinanz mit der Suche nach einem Akquisitionsobjekt beauftragt war.

²¹⁹³ Auch der Erwerb von Gasti 1978 erfolgte auf Vermittlung und unter aktiver Beteiligung von Röchling.

²¹⁹⁴ Es gibt keine Hinweise darauf, dass die Marktuntersuchung vor dem Hintergrund eines geplanten Erwerbs von Grefe bzw. einer geplanten Diversifikation in die Umformtechnik von Rheinmetall in Auftrag gegeben wurde.

Diversifikationsphase ist festzustellen, dass das Rheinmetall-Management eine gewisse Nähe bzw. Verwandtschaft zu dem bisherigen Programm für erstrebenswert hielt.

Die vierte Entscheidung für eine Diversifikationsbranche traf Rheinmetall mit dem durch die Beteiligung an WMF vorgenommenen Einstieg in die Haushaltswarenindustrie. Diese Branche wies hinsichtlich ihrer Produkte und ihrer Kundenstruktur die geringste Verwandtschaft mit der Wehrtechnik aber auch mit den zivilen Geschäftsfeldern des Konzerns auf: während das Zivilgeschäft bei Rheinmetall zuvor auf die Fertigung von Investitionsgütern für gewerbliche Kunden beschränkt gewesen war, erweiterte man mit dem Erwerb von WMF das Programm um Konsumgüter für Privatkunden. Über die Gründe für diese Branchenauswahl finden sich in den Akten keine näheren Angaben. Die Umstände bzw. die personellen Konstellationen im Vorfeld dieser Entscheidung, nämlich die weitläufige Verwandtschaft der Mehrheitseigentümerfamilien beider Unternehmen, Siegle und Röchling, sprechen jedoch dafür, dass diese Diversifikationsentscheidung auf eine sich über persönliche Kontakte ergebende Gelegenheit zurückging, und von Röchling initiiert wurde. Interessant ist das im Rahmen der kontroversen Erörterung des Vorhabens im Aufsichtsrat vorgebrachte Argument, der Konsumgüterbereich stelle für Rheinmetall Neuland dar, und die Konzernzentrale verfüge über keine diesbezüglichen Markt- oder Branchenkenntnisse. Die Akten enthalten keinen Hinweis darauf, dass dieser Aspekt bei den Erörterungen der zuvor vorgenommenen Diversifikationen eine Rolle spielte. Bei einer Grundsatzbetrachtung der Frage der Erweiterungsmöglichkeiten des Konzerns 1969 hatte man noch die Methodenkompetenz der Wehrtechnik in Verbindung mit der Stärke der Stabsabteilungen der Holding als hinreichende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Eingliederung neuer Unternehmen in den Konzern betrachtet.²¹⁹⁵

Die Übernahme von Jagenberg als fünfter Diversifikationsentscheidung ist im Zusammenhang mit der 1962 getroffenen Entscheidung, in die Verpackungstechnik zu diversifizieren, zu sehen: man hatte bereits in den 1970er Jahren (erfolglos) versucht, nur den Verpackungsmaschinenbereich von Jagenberg zu erwerben; 1981 ergab sich die Gelegenheit zur Übernahme von Jagenberg und man entschloss sich, das gesamte Unternehmen zu erwerben. Damit kann die Akquisition von Jagenberg als Diversifikation gelten, denn hierdurch wurde das Rheinmetall-Maschinenbauprogramm um den neuen Bereich Papierbearbeitungsmaschinen erweitert. Auch hier spielte der Aspekt der Verwandtschaft eine Rolle: Jagenberg „passte“ nach Auffassung des Aufsichtsrats gut zu dem bereits im Konzern vorhandenen Maschinenbau.

Die sechste Entscheidung für eine Diversifikationsbranche stellte der mit dem Erwerb von Pierburg verbundene (Wieder)Einstieg in die Automobilzulieferindustrie dar. Diese Branche stand in keiner Verwandtschaft zum sonstigen Rheinmetall-Programm, knüpfte aber an die zivile Produktion der Vorkriegszeit sowie der 1950er Jahre an. Diese Akquisition ging auf Vermittlung des Bosch-Geschäftsführers Merkle zurück, der mit Rheinmetall-Vorstand Brauner persönlich gut bekannt war. Strategisch versprach man sich von der Pierburg-Erwerbung die Diversifikation in Bereiche mit anspruchsvoller Technik (Hochtechnologie mit Elektronikanteil) für Märkte mit guten Wachstumschancen.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass die meisten Entscheidungen in Bezug auf die Auswahl der Diversifikationsbranchen nicht auf ergebnisoffene systematische Such- und Analyseprozesse

²¹⁹⁵ Vgl. Aktennotiz zu Erweiterungsmöglichkeiten vom 26.09.1969 zu einer Besprechung zwischen Aufsichtsratsvorsitz und Vorstand, ZARH A23/3.

zurückgingen, sondern das Ergebnis sich bietender Gelegenheiten waren. Hinsichtlich der Diversifikation bestand bei Rheinmetall eine eher allgemeine strategische Grundausrichtung, die von dem Ziel der Wahrnehmung von Marktchancen bestimmt war, und bei der der Aspekt von Produkt- bzw. Programmverwandtschaft eine Rolle spielte. Man wählte die Branchen bzw. Unternehmen, die sich anboten, und die in diese strategische Grundausrichtung zu passen schienen. Lediglich bei Greife bzw. der Diversifikation in die Umformtechnik findet sich der Hinweis auf eine zuvor vorgenommene Marktuntersuchung. Bei den Diversifikationsentscheidungen, insbesondere beim Zustandekommen der „Gelegenheiten“, spielten persönliche Einschätzungen und Präferenzen und persönliche Beziehungen der Entscheidungsträger sowie der Einfluss der Eigentümerfamilie Röchling eine bedeutende Rolle. Eine ergebnisoffene systematische Ermittlung geeigneter Diversifikationsbranchen einschließlich einer Prüfung von Alternativen ist für keine Entscheidung zugunsten einer Diversifikationsbranche nachzuweisen.

Die Diversifikation bei Rheinmetall ist ein Beispiel für ein deskriptiv-empirisches Vorgehen bei der Strategieentwicklung. Es gab zwar ein gewisses Maß an Planung und Analyse, aber die entscheidende Rolle bei Diversifikationsentscheidungen spielten äußere Anlässe und Gelegenheiten sowie persönliche Einschätzungen von Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats. Zudem war die Diversifikationsstrategie ein allgemeiner strategischer Trend der Zeit, dem auch Rheinmetall folgte. Die Diversifikationsstrategie bei Rheinmetall entstand aus den tatsächlichen Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens, die sich an einem angestrebten Zielzustand orientierten und auf einer gemeinsamen Denkhaltung des Managements basierten. Sie enthält damit die wesentlichen Strategieaspekte bzw. -elemente nach Mintzberg (Plan, Pattern und Perspektive) und stützt dessen Theorie der emergenten Strategieentwicklung.

Bei einer Bewertung des Vorgehens zur Strategieentwicklung bei Rheinmetall muss berücksichtigt werden, dass die meisten theoretischen Modelle zu dieser Thematik erst seit den 1980er Jahren entstanden bzw. in der Bundesrepublik Deutschland Verbreitung fanden, und damit dem Rheinmetall-Management, zumindest bei den drei ersten grundsätzlichen Diversifikationsentscheidungen, nicht zur Verfügung standen. Berücksichtigt werden muss allerdings auch, dass die von Vorstand Clauser bereits 1965 formulierten „*grundsätzlichen Fragen zur Firmenkonzeption*“²¹⁹⁶, deren (richtige) Beantwortung auch vor dem Hintergrund der später entstandenen Theorien als erfolgsrelevant betrachtet werden muss, im betrachteten Zeitraum nie vollständig und widerspruchsfrei geklärt wurden.

9.2.3 Ziele und Zielerreichung

Im Weiteren ist zu klären, welche Ziele und Motive den von Rheinmetall vorgenommenen Diversifikationsmaßnahmen zu Grunde lagen.

Das durch den Mehrheitseigentümer Röchling definierte Oberziel der Rheinmetall-Berlin AG bestand in der langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens, dem Erhalt des Unternehmenswertes für die nächste Generation der Familie Röchling, und damit notwendigerweise in seinem wirtschaftlichen Erfolg. Es sollten die Rentabilität gesichert und gesteigert und im Ergebnis eine „gute Rendite“ erwirtschaftet werden. Der Erreichung dieses Oberziels stand potenziell

²¹⁹⁶ Vgl. Kapitel 6, S. 201, Anmerkung 997.

das Risiko von Auslastungs- bzw. Beschäftigungsschwankungen aufgrund der strukturell unsteilen Auftragslage in der Wehrtechnik entgegen. Dieses Risiko stellte den zentralen (exogenen) Diversifikationsauslöser dar. Eine verstärkende Rolle mag dabei der (interne) Umstand gespielt haben, dass Röchling ursprünglich nur an einer zivilen Produktion interessiert gewesen war. Von diesem identifizierten, und als bedrohlich eingeschätzten Risiko ausgehend wurde das Ziel formuliert, dieses Risiko zu reduzieren; die Risikoreduktion sollte durch eine Strategie der Diversifikation in Bereiche erreicht werden, die anderen Marktmechanismen und anderen Konjunkturen unterlagen als die Wehrtechnik, also in zivile Branchen. Dabei sollte das Zivilgeschäft den gleichen Umfang erreichen wie die Wehrtechnik. Diese Strategie bedeutete eine Geschäftsausweitung und war damit eine Wachstumsstrategie; rentierliches Wachstum sollte auf externe Weise (Erwerb von Unternehmensbeteiligungen) erfolgen. Mit dem Oberziel und dem Ziel des Wachstums im bzw. in den Zivilbereich war zudem das Ziel einer Imageveränderung verbunden. Bei der Realisierung der Diversifikationsstrategie verfolgte Rheinmetall die damit typischerweise verbundenen Zielsetzungen. Man wollte sich in wirtschaftlich attraktiven, zukunftsorientierten Wachstumsmärkten engagieren, sich dort Wettbewerbsvorteile erarbeiten und eine gute Wettbewerbsposition erreichen. Für die Auswahl der Märkte, auf denen man die erwartete Marktchancen realisieren wollte, waren u.a. Überlegungen in Bezug auf langfristige Nachfrageveränderungen, technischen Fortschritt, eine gewisse Verbindung zum bisherigen Programm und die Erschließung von Synergien bedeutsam.

Für eine Bewertung der von Rheinmetall gewählten und umgesetzten Diversifikationsstrategie ist zunächst zu klären, ob und inwieweit die damit verbundenen Ziele erreicht wurden. Hierbei ist der Fokus auf die erste Diversifikationsphase zu legen.

Zweifelloos erreicht wurde das Ziel des Unternehmenswachstums. Der Jahresumsatz im Zivilbereich wuchs in der ersten Phase der strategischen Diversifikation von 1962 bis 1980 um 326 Mio. DM, was einer Verzwölfachung entsprach.²¹⁹⁷ Von diesem Umsatzzuwachs entfiel mit 82% der ganz überwiegende Teil auf die strategische Diversifikation; die kollaterale Diversifikation machte lediglich 18% aus. Der größte Teil des Umsatzzuwachses resultierte mit 41% aus der Verpackungstechnik, 29% entstammten der Umformtechnik und 12% der Mess- und Regeltechnik. Der wehrtechnische Umsatz stieg im gleichen Zeitraum mit 321 Mio. in absolut nahezu gleicher Höhe; dieses entsprach einer Vervierfachung. 1980 stand einem wehrtechnischen Umsatz von 431 Mio. ein ziviler Umsatz von ca. 355 Mio. DM gegenüber. Damit war das zentrale Ziel eines gleichgewichtigen Verhältnisses zwischen dem Wehr- und dem Zivilbereich in Bezug auf den Umsatz nicht erreicht worden.²¹⁹⁸ Das diesbezüglich höchste Maß der Zielerreichung wurde 1971 mit einem zivilen Umsatzanteil von 47% realisiert.²¹⁹⁹ Von 1971 bis 1980 betrug der Anteil der Zivilproduktion immerhin durchschnittlich 43%. Ebenfalls nicht erreicht wurde das Ziel einer guten Rendite im Zivilbereich: Rheinmetall wuchs im betrachteten Zeitraum zwar deutlich, aber im Zivilbereich nicht rentierlich. Vordergründig erwirtschaftete der Zivilbereich von 1962 bis 1980 insgesamt einen kumulierten Gewinn von 26,4 Mio. DM.²²⁰⁰

²¹⁹⁷ Ohne Berücksichtigung von Gollnow und des Zivilbereichs der Rheinmetall GmbH sowie ohne Plastimécanique und die „englische Gruppe“.

²¹⁹⁸ Allerdings ist hier anzumerken, dass parallel zur Ausweitung des Zivilgeschäfts auch eine erhebliche Umsatzsteigerung in der Wehrtechnik stattfand.

²¹⁹⁹ Unter Einbezug der Umsätze von Plastimécanique und der „englischen Gruppe“, für die keine Umsatzzahlen in DM vorliegen, lag der Anteil der Zivilproduktion noch etwas höher.

²²⁰⁰ Ohne Berücksichtigung von Plastimécanique und der „englischen Gruppe“.

Tabelle 9.2.3: Ergebnisentwicklung der Tochterunternehmen nach Bereichen²²⁰¹
(Wertangaben in TDM)

	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>
Gollnow										
Alkett	-577	1.201	-904	-606	-403					
Tornado	39	14	5	5	201	604	774	858	603	603
Laeis								510	508	321
Nico								387	679	918
Gesamt kollateral	-538	1.215	-899	-601	-202	604	774	1.755	1.790	1.842
Benz & Hilgers	430	603	2	151	292	472	982	1.034	801	380
Schütz & Grieving								59	13	-15
Benhil								20	87	120
Summe Teilkonzern	430	603	2	151	292	472	982	1.113	901	485
Plastimécanique										
Herlan										
"englische Gruppe"										
Gasti										
Gesamt Verpackung	430	603	2	151	292	472	982	1.113	901	485
Grefe							157	69	90	-99
MRP									400	801
Malmedie										
Fischer & Co.										
Kunzmann										
Gesamt Umform	0	0	0	0	0	0	157	69	490	702
Aviatest		0	-1	299	182	190	171	143	151	
Nieberding										
Elan								614	9	-761
Hottinger *)										
Brandau (in Aviatest aufg.)										
Gesamt Mess & Regel	0	0	-1	299	182	190	171	757	160	-761
Gesamt zivil	-108	1.818	-898	-152	272	1.266	2.084	3.695	3.341	2.268
Wehrtechnik	3.789	5.707	2.984	2.396	4.700	5.937	5.105	5.749	5.066	-770

	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>	<u>1976</u>	<u>1977</u>	<u>1978</u>	<u>1979</u>	<u>1980</u>	<u>Gesamt</u>
Gollnow										
Alkett										
Tornado	583	203	-596	-25	101	-342	-1.273	-1.974		
Laeis	565	226	408	602	822	1.701	806	1.914	1.241	
Nico	234	300	1.212	1.301	155	-12	-326	625	655	
Gesamt kollateral	1.382	729	1.024	1.878	1.078	1.347	-793	565	1.896	14.846

Benz & Hilgers	659	820	911	1.381	1.470	k.A.	k.A.	3.268	1.478
Schütz & Grieving	49	112	50	68	-73	k.A.	k.A.	-97	6
Benhil	498	484	393	248	554	k.A.	k.A.	823	618
Summe Teilkonzern	1.206	1.416	1.354	1.697	1.951	3.032	2.879	3.994	2.102
Plastimécanique									

²²⁰¹ Werte aus den jeweiligen Tabellen in Kapitel 7 übernommen.

Herlan		3.200	714	216	504	1.457	-3.135	-2.429	-458	
"englische Gruppe"										
Gasti									1.415	
Gesamt Verpackung	1.206	4.616	2.068	1.913	2.455	4.489	-256	1.565	3.059	26.546
Grefe	-799	-893	-403	-978	-998	561	-197	246		
MRP	1.197	1.406	1.402	1.701	26	-1.929	-3.463	-2.217	636	
Malmedie	2.977	2.273	727	-365	-668	-2.909	-18.803	-15.652	-1.427	
Fischer & Co.	158	-811	-563	-219	101	-65	437	544	52	
Kunzmann	75	-103	-89	-240	12	239	-24	106	186	
Gesamt Umform	3.608	1.872	1.074	-101	-1.527	-4.664	-18.390	-15.002	-1.189	-32.901
Aviatest	197	2	-53	129	-4					
Nieberding					-2.029					
Elan	43	414	-19	-98	510	109	809	208	-2.422	
Hottinger ²²⁰²			1.800	1.260	2.260	2.344	3.594	3.594	4.297	
Brandau (in Aviatest aufg.)										
Gesamt Mess & Regel	240	416	1.728	1.291	737	2.453	4.403	3.802	1.875	17.942
Gesamt zivil	6.436	7.633	5.894	4.981	2.743	3.625	-15.036	-9.070	5.641	26.433
Wehrtechnik	936	879	1.585	3.030	8.001	10.170	8.122	10.027	12.005	95.418

Davon entfiel mit 14,8 Mio. der größte Teil auf die kollaterale Diversifikation. Mit den im Rahmen der strategischen Diversifikation erworbenen Unternehmen wurde also in einem Zeitraum von 19 Jahren ein kumulierter Gewinn von nur 11,6 Mio. DM erwirtschaftet. Qualifiziert man die Beteiligung an Hottinger als reine Finanzbeteiligung, was in Anbetracht der völligen Einflusslosigkeit von Rheinmetall auf die Unternehmenspolitik nahe liegt, wären die erhaltenen Dividenden in Höhe von 19 Mio. DM dem Finanzergebnis zuzuordnen und die im Rahmen der strategischen Diversifikation erworbenen Unternehmen hätten von 1962 bis 1980 einen kumulierten Verlust in Höhe von ca. 8 Mio. DM erbracht.²²⁰³ Zusätzlich zu diesen Verlusten der zivilen Tochterunternehmen belasteten allein die zwischen 1975 und 1980 angefallenen Forderungsverzichte und Abschreibungen auf Beteiligungsbuchwerte des Zivilbereichs das Ergebnis des Konzerns mit 18,7 Mio. DM.²²⁰⁴ Damit führte die strategische Diversifikation zwischen 1962 und 1980 zu Verlusten von ca. 26 Mio. DM. Das strategische Ziel einer Sicherheitsdiversifikation, also einer Minderung des Risikos der Wehrfertigung durch zivile Geschäftsbereiche, wurde nicht erreicht. Der aus strategischen Gründen aufgebaute Zivilbereich erwirtschaftete im Gegenteil massivste Verluste und führte, im Gegensatz zu seiner strategischen Zielsetzung, zu einer deutlichen Schwächung der Ertragskraft des Konzerns.²²⁰⁵

²²⁰² Erträge aus Beteiligung gemäß Revisionsberichte Rheinmetall-Berlin AG, vgl. ZARH, Bestand A21. Siehe auch Anmerkung 1861.

²²⁰³ Bei der Zuordnung von Hottinger muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Akquisition ausschließlich aus strategischen Gründen im Kontext der Mess- und Regeltechnik erfolgte.

²²⁰⁴ Vgl. Rheinmetall-Berlin AG, Revisionsberichte, ZARH A21/1 ff.

²²⁰⁵ Die erste Phase der strategischen Diversifikation bei Rheinmetall erstreckte sich auf die Zeit von 1962 bis 1980. Damit ist auch die Frage der Erreichung der Wirtschaftlichkeitsziele auf diesen Zeitraum zu beziehen. Zwar weist eine Betrachtung kürzerer Zeiträume, etwa bis 1975, durchaus positive Ergebnisse der strategischen Diversifikation aus und die Ergebnisverschlechterungen danach sind auch Folge der allgemeinen Konjunkturentwicklung und der Krise im Maschinenbau, sie sind aber eben auch durch strukturelle Schwächen der erworbenen Unternehmen und Fehler bei der Integration verursacht.

Allerdings trugen die verschiedenen strategischen Diversifikationsgeschäftsfelder in unterschiedlichem Maße zum Ergebnis des Zivilbereichs bei: Die Verpackungstechnik und die Mess- und Regeltechnik erwirtschafteten von 1962 bis 1980 kumulierte Gewinne von 26,6 bzw. 18 Mio. DM, während die Umformtechnik zu kumulierten Verlusten von ca. 33 Mio. führte. Betrachtet man Hottinger als Finanzbeteiligung, ergibt sich auch für die Mess- und Regeltechnik ein Verlust, und zwar in Höhe von 1,2 Mio. DM. Einziger Gewinnbringer im strategischen Zivilbereich war damit die Verpackungstechnik, die auch bei Berücksichtigung der Sonderabschreibung von 3,7 Mio. auf die Plastimécanique-Beteiligung einen kumulierten Gewinn von 23 Mio. DM einbrachte. Die Verpackungstechnik war also durchaus ein wirtschaftlich erfolgreiches Diversifizierungsgeschäftsfeld, das eigentliche Sorgenkind und Ursache für den Gesamtverlust des Zivilbereichs war die Umformtechnik.

Für eine vollständige Betrachtung der Rentierlichkeit des Rheinmetall-Investments in die strategische Diversifikation wären neben den dargestellten kumulierten Ergebnissen auch das eingesetzte Kapital und der Verkaufserlös bzw. der Buchwert der jeweiligen Beteiligung am Ende des Betrachtungszeitraums erforderlich. Da diese Daten nicht vollständig ermittelt werden konnten, musste sich die Darstellung auf die kumulierten Ergebnisse und einige Einzelaussagen etwa zu Abschreibungen auf den Beteiligungsbuchwert oder Verkaufsgewinnen beschränken. Dieses führt jedoch im Grundsatz nicht zu Einschränkungen der getroffenen qualitativen Feststellungen, da sich Verluste tendenziell auch negativ auf den Beteiligungsbuchwert bzw. einen möglichen Verkaufserlös auswirken; für Gewinne gilt die umgekehrte Tendenz.

In nur geringem Maße erreicht wurde das Synergieziel, das zur Rentabilität des Zivilbereichs und damit zur Risikominimierung im Konzern hätte beitragen können. Synergieeffekte ergeben sich nicht automatisch, sondern sie müssen auf der Grundlage einer systematischen Suche nach Synergiepotenzialen erschlossen werden. Hinweise auf eine solche systematische Suche finden sich bei Rheinmetall nicht, und es sind, von einigen Ansätzen im Verwaltungsbereich und bei Forschung und Entwicklung abgesehen, kaum realisierte Synergieeffekte nachweisbar. Zwar ist in konglomerat diversifizierten Unternehmen die Erschließung güterwirtschaftlicher Synergien grundsätzlich problematisch; zumindest innerhalb der verschiedenen Diversifikationsgeschäftsbereiche bestanden bei Rheinmetall neben Verwaltung und F&E aber durchaus Synergiepotenziale in den Bereichen Beschaffung und Vertrieb, die nicht bzw. nur unzureichend erschlossen wurden. Auch bestand innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche die Möglichkeit zum bedarfsgerechten Ausgleich von Produktionskapazitäten.²²⁰⁶ Von Einzelfällen abgesehen wurde eine übergreifende Auslastungssteuerung und damit eine optimierte Auslastung der vorhandenen Fertigungskapazitäten jedoch nicht hergestellt. Mit dem Kapazitätsausgleich eng verbunden war das Ziel einer übergreifenden Koordination der Produktionsprogramme. Die Konzernunternehmen sollten, insbesondere innerhalb der verschiedenen Diversifikationsgeschäftsbereiche, abgestimmt und eng vernetzt zusammenarbeiten und ihre Programme koordinieren. Auch dieses Ziel wurde nicht erreicht. Trotz regelmäßiger Hinweise und Interventionen der Holding blieben Programmüberschneidungen und damit auch ein Wettbewerb untereinander dauerhaft bestehen. Notwendige Programmvereinigungen unterblieben oder wurden zu spät vorgenommen; die in einer Programmabstimmung liegenden Rationalisierungsmöglichkeiten wurden nicht genutzt. Auch wurden Programmteile zugekaufter Unternehmen, die beim Erwerb

²²⁰⁶ Der Erwerb einiger Unternehmen wie Schütz & Grieving, Benhil oder Kunzmann war u.a. mit dem Ziel des Kapazitätsausgleichs begründet worden.

notwendigerweise mit übernommen werden mussten, die aber keinerlei strategische Bedeutung hatten, wie etwa das Kunzmann-Fräsmaschinenprogramm, nicht zeitnah eingestellt oder verkauft, selbst wenn sie Verluste brachten. Wie in Bezug auf die Ertragskraft gab es auch hinsichtlich des Grades von Zusammenarbeit und Vernetzung Unterschiede zwischen den einzelnen Diversifikationsgeschäftsfeldern. Im Gegensatz zur Verpackungstechnik und zur Mess- und Regeltechnik, für die Ansätze von Kooperation und Integration durchaus erkennbar sind, gelang es in der Umformtechnik nicht, eine synergetische Vernetzung zumindest innerhalb der Gruppe zu etablieren. Dort wäre sie allerdings vor dem Hintergrund der schlechten Ertragslage am nötigsten und auch am strategisch bedeutsamsten gewesen. In der Umformtechnik entstanden vom Beginn der Diversifikation in diesen Geschäftsbereich 1968 bis zum Jahre 1980 Kosten von insgesamt ca. 800 Mio. DM, ohne dass bei den beteiligten Unternehmen Synergieeffekte in nennenswertem Umfang realisiert worden wären. Wenn es in der Umformtechnik gelungen wäre, durch die Erschließung von Synergiepotenzialen Kosteneinsparungen in Höhe von nur 10% zu erreichen, was durchaus realistisch war,²²⁰⁷ hätte der Umformbereich statt eines Verlustes von 33 Mio. einen Gewinn von ca. 47 Mio. DM erwirtschaftet. Dann wäre es auch möglich gewesen, in den Jahren 1962 bis 1980 im Zivilbereich einen Gewinn in gleicher Höhe wie in der Wehrtechnik zu erwirtschaften.

Auch mögliche Synergien im Führungsbereich blieben unerschlossen: Wegen grundsätzlicher Strukturüberlegungen unterließ es der Rheinmetall-Vorstand, rechtzeitig eine konzernweit integrierte und auf die Unternehmensziele ausgerichtete Führungsstruktur zu schaffen. Als einziger relevanter Fall erfolgreicher Synergieerschließung ist die konzernweite Finanzierung und Liquiditätssteuerung zu nennen. Durch eine geschickte zentrale Lenkung der Finanzmittel konnten eine angepasste und bedarfsgerechte Liquiditätsausstattung aller Gesellschaften sichergestellt und die Kosten für die Inanspruchnahme externer Zinsen minimiert werden.

Auch das Ziel, die Erkenntnisse der wehrtechnischen Forschung und Entwicklung für die zivile Produktion zu nutzen, wurde nicht erreicht. Im Gegenteil unterstützte die zivile Mess- und Regeltechnik die Wehrtechnik durch die Übertragung von technischem Knowhow und die Übernahme von Fertigungsaufgaben, was dann letztlich zum Verlust ihrer Eigenständigkeit und ihrer Eingliederung in die Wehrtechnik führte.

Ferner wurde das Ziel eines Imagewandels weg von einem Rüstungsunternehmen hin zu einem Technologiekonzern nicht erreicht. Trotz eines gewaltigen Wachstums im Zivilgeschäft wird Rheinmetall bis heute primär mit Wehrtechnik assoziiert. Ob der angestrebte Imagewandel bei frühzeitigen und konsequenten Kommunikationsmaßnahmen und einem umfassenden und konsistenten Marktauftritt aller Konzerngesellschaften unter dem Namen und dem Logo des Konzerns, ggf. ergänzt um den ursprünglichen Firmennamen, erreichbar gewesen wäre, kann heute nicht mehr beurteilt werden. Ebenfalls kann nicht mehr bewertet werden, ob der Name Rheinmetall zu einem positiven Imagetransfer auf die mittelständischen zivilen Konzerntöchter geführt hätte. Zwar erscheint plausibel, dass das Hochtechnologieimage der Wehrtechnik auch das Image der Tochterunternehmen in Bezug auf ihre technologische Kompetenz hätte unterstützen können. Es ist aber auch denkbar, dass dieses Image von der Kundschaft der zivilen Unternehmen, die zumeist über eine eigene langjährige Tradition verfügten, nicht als glaubhaft

²²⁰⁷ Bei Unternehmensverbindungen identischer Partner im Maschinenbau sind Kosteneinsparungen von ca. 16% der Gesamtkosten der Unternehmensverbindung zu erwarten. Vgl. Bauernhansl: Synergiepotenziale, S. 206.

angenommen worden wäre. Der Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG hatte sich für einen Imagewandel entschieden und versucht, diesen im Wege eines einheitlichen Außenauftritts aller Konzerngesellschaften einzuleiten. Dabei wurde herausgestellt, dass die gegenseitige Unterstützung der verschiedenen Konzernunternehmen letztlich für alle Kunden mit Vorteilen verbunden sei. Jedoch setzte der Vorstand die Einleitung des gewünschten Imagewandels angesichts des deutlichen Widerstands der Geschäftsführungen der zivilen Tochtergesellschaften nur zögerlich und halbherzig um, so dass dieser nicht gelingen konnte.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die strategischen Diversifikationen der ersten Phase, bei durchaus erheblichen Unterschieden zwischen den drei Geschäftsbereichen, insgesamt betrachtet, nicht erfolgreich waren und die mit ihnen verbundenen Zielsetzungen verfehlt wurden. Die Gründe für das Scheitern der Diversifikationsstrategie sind nicht sicher zu bestimmen, zumal keine eindeutige betriebswirtschaftliche Lehrmeinung hinsichtlich der für eine Diversifikation relevanten Erfolgsfaktoren existiert.²²⁰⁸ Dennoch gibt die betriebswirtschaftliche Forschung Hinweise auf mögliche Voraussetzungen für einen Diversifikationserfolg. Diese beziehen sich auf das methodische Vorgehen, die Auswahl der Diversifikationsgeschäftsfelder und damit der neuen Märkte sowie die Art und den Umfang der Integration der akquirierten Unternehmen.

Die Frage der Zielerreichung ist für die zweite Diversifikationsphase anders zu beantworten. Mit den Großakquisitionen WMF, Jagenberg und Pierburg wurde das Ziel eines zumindest gleichgewichtigen Verhältnisses von Wehrtechnik und Zivilgeschäft erreicht und der Zivilbereich entwickelte sich wirtschaftlich erfolgreich. Außerdem gelang es Rheinmetall, durch die erworbenen starken Marken auch stärker als ziviles Maschinenbauunternehmen wahrgenommen zu werden.

9.2.4 Erfüllung der Erfolgsfaktoren

Ein relevantes Erfolgskriterium für eine Diversifikation ist die Nähe zum Kerngeschäft: Eine Diversifikation ist tendenziell dann erfolgreich, wenn eine relative Nähe bzw. Verwandtschaft des neuen Geschäfts zum Kerngeschäft besteht.²²⁰⁹ Damit stellt sich die Frage, welches Maß an Verwandtschaft zwischen dem Rheinmetall-Kerngeschäft, der Wehrtechnik, und dem Bau von Verpackungs- und Umformmaschinen bzw. der Mess- und Regeltechnik für die erste Diversifikationsphase und den Bereichen Haushaltsgebrauchsgüter und Automobilteile für die zweite Diversifikationsphase bestand.

In der ersten Phase waren Gemeinsamkeiten bei Produktentwicklung und Produktdesign wegen der doch sehr unterschiedlichen Produkte nicht gegeben. Dagegen bestanden hinsichtlich der eingesetzten Rohstoffe durchaus Gemeinsamkeiten, da sowohl für die Wehrtechnik als für den Maschinenbau Eisen und Stahl bzw. Halbfertigwaren aus Metall eingesetzt wurden. Gewisse Ähnlichkeiten waren auch hinsichtlich der Produktionstechnologie gegeben, da in beiden Produktbereichen Präzisionsteile aus Metall zu komplexen Systemen montiert wurden. Keinerlei Gemeinsamkeiten gab es in Bezug auf die Kundengruppen oder die Vertriebswege. Damit waren die operativen Gemeinsamkeiten eher gering. Auf der strategischen Ebene bestanden Gemeinsamkeiten hinsichtlich der Finanzierung (konzernweites Cash-Management), der

²²⁰⁸ Vgl. Kapitel 2.6.

²²⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.6.

gleichermaßen hohen Kapitalintensität von Investitionen und eines erheblichen finanziellen Risikos. Hingegen sind für die Bereiche Führung und Managementfähigkeiten, Unternehmensziele und Strategieentwicklung keine Gemeinsamkeiten festzustellen. Gleiches gilt für die Managementsysteme und Erfolgskennzahlen und für die Organisationsstruktur. Ein zentrales strategisches Verwandtschaftskriterium, das einer gemeinsamen Kernkompetenz, war bei Rheinmetall durchaus gegeben: Wehrtechnikprodukte sind Hochtechnologieprodukte. Rheinmetall war im Wehrtechnikbereich sehr erfolgreich und verfügte dort über eine sehr hohe technische Kompetenz sowie über hochqualifizierte Ressourcen in Forschung und Entwicklung. Da im Rheinmetall-Maschinenbau keine einfache Massenware gefertigt wurde, sondern ganz überwiegend technisch anspruchsvolle individualisierte Spezialmaschinen der Verpackungs- und Umformtechnik, war auch dort eine hohe technische Kompetenz erforderlich. Damit war eine Kernkompetenz von Rheinmetall, nämlich Technikknowhow, auch für das neue Geschäftsfeld Maschinenbau von Bedeutung und eine Verwandtschaft beider Bereiche auf der Grundlage des Kriteriums der Kernkompetenzen war gegeben. Nach dem für diese Arbeit gewählten (operativen) Verwandtschaftsbegriff, der auf die konkrete Produktebene abstellt, bestand zwischen Wehrtechnik und Maschinenbau jedoch keine relevante Verwandtschaft, denn die Produkte erfüllten weder ähnliche Funktionen, noch erbrachten sie einen ähnlichen Nutzen oder befriedigten ähnliche Kundenbedürfnisse.²²¹⁰ Zwischen Wehrtechnik und Mess- und Regeltechnik war insofern ein geringes Maß an Verwandtschaft gegeben, als zumindest teilweise in beiden Bereichen Produkte mit ähnlichen Funktionen oder einem ähnlichen Nutzen gefertigt wurden. Bezieht man als Verwandtschaftskriterium die genannten strategischen Faktoren ein, kann allenfalls von einem geringen Maß an Verwandtschaft zwischen Wehrtechnik und dem Verpackungs- und Umformmaschinenbau bzw. der Mess- und Regeltechnik gesprochen werden. Damit war eine große Nähe der Diversifikationsbranchen zum Kerngeschäft nicht gegeben, und es bestand nur in geringem Maße die Möglichkeit, den Erfolg der akquirierten zivilen Geschäftsfelder durch die Kompetenzen des Kerngeschäfts zu fördern.²²¹¹ Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass es wegen der Besonderheit der wehrtechnischen Produktion von Rheinmetall mit dem Schwerpunkt Kanonen, Geschütze und Maschinengewehre sowie Munition, im Gegensatz etwa zu den im militärischen Fahrzeugbau tätigen Unternehmen wie Krauss-Maffei oder Henschel, kaum zivile Bereiche gab, die eine nähere Verwandtschaft aufwiesen; denkbar wären hier allenfalls Produkte des Stahlbaus oder der Metallbearbeitung wie Rohre und Rohrleitungen oder Armaturen.²²¹² Ansonsten war der Maschinenbau derjenige Bereich des verarbeitenden Gewerbes, der die relativ größte, absolut aber dennoch sehr geringe Verwandtschaft zur wehrtechnischen Produktion von Rheinmetall aufwies.

Anders zu bewerten ist die Frage der Verwandtschaft in Bezug auf die zivilen Diversifikationsbranchen untereinander. Zumindest die Verpackungstechnik und die Umformtechnik, beides Bereiche des mittleren Maschinenbaus, wiesen durchaus ein größeres Maß an Verwandtschaft auf. Die Produkte hatten eine gewisse Ähnlichkeit in technologischer bzw. funktionaler Hinsicht,

²²¹⁰ Vgl. Kapitel 2.6.3.

²²¹¹ Zwar bestand zwischen dem Zivilgeschäft der Rheinmetall GmbH, das auch den Maschinenbau umfasste (u.a. Montagemaschinen und Pressen) und dem Diversifikationsgeschäftsfeld Maschinenbau durchaus eine Verwandtschaft. Da die Rheinmetall GmbH ihren eigenen Maschinenbau jedoch 1969 einstellte, ist dieser für die vorliegende Fragestellung ohne Bedeutung.

²²¹² Ein höheres Maß an Verwandtschaft zwischen wehrtechnischer und ziviler Produktion bestand z.B. bei Krauss-Maffei, dessen wehrtechnischer Produktionsschwerpunkt, nämlich Ketten- und Radfahrzeuge, dem Fahrzeugbau zuzurechnen ist, was auch für die zivilen Produktbereiche Lokomotiven und Omnibusse zutrif.

wandten sich vornehmlich an ähnliche Kundengruppen, nämlich an mittelständische Unternehmen des produzierenden Gewerbes, und wurden auf ähnlichen Wegen vertrieben. Für eine produktionstechnische Verwandtschaft von Verpackungs- und Umformmaschinen spricht auch, dass zur Verbesserung der Auslastung zeitweise Umformmaschinen von MRP bei Benz & Hilgers gefertigt wurden. Die Verwandtschaft zwischen Maschinenbau sowie Mess- und Regeltechnik hingegen war gering.

Ferner erfolgsrelevant ist die Frage, inwieweit Kernkompetenzen und unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile auch in dem neuen Geschäft gezielt eingesetzt werden konnten. Wie bereits erwähnt, bestand eine Kernkompetenz von Rheinmetall in seinem wehrtechnischen Kerngeschäft im technischen Knowhow sowie in Forschung und Entwicklung. Zudem bestand eine hohe Kompetenz bei Produktion, Verwaltung und Führung. Diese Kernkompetenzen hätten auch im Zivilbereich eingesetzt werden können, was allerdings aufgrund der strategisch gewollten dezentralen Struktur des Konzerns kaum möglich war, und im Ergebnis nicht erfolgte. Die Möglichkeit, diese Kernkompetenzen für die zivilen Gesellschaften zu nutzen, war dem Rheinmetall-Vorstand indes durchaus bewusst: als 1978 die Krise der Umformtechnik ihren Höhepunkt erreichte, wurde der Umformbereich der Rheinmetall GmbH unterstellt, damit diese kurzfristig wirksame Maßnahmen zur Ertragsverbesserung durchführen konnte. Diese Maßnahmen sollten technischer aber auch organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Natur sein; stellten also genau auf die bei der GmbH vorhandenen Kernkompetenzen ab.

Diversifikationen sind tendenziell erfolgreich, wenn der Markt, in den diversifiziert wird, attraktiv ist. Es stellt sich damit die Frage, wie attraktiv die Branchen und damit wie geeignet die Geschäftsfelder waren, in die Rheinmetall diversifizierte.²²¹³ Ein wichtiges Kriterium hierfür ist die Marktgröße (Marktvolumen).²²¹⁴ Je größer ein Markt ist, desto geringer ist aufgrund hoher Wettbewerbsintensität und hoher Marktzutrittsbarrieren der zu erwartende Diversifikationserfolg.²²¹⁵ Außerdem ist es auf großen Märkten schwieriger, die für einen Erfolg wichtige Kosten- oder Qualitätsführerschaft zu erreichen. Nimmt man die industrielle Produktion der Bundesrepublik Deutschland in den unterschiedlichen Branchen als Maß für die jeweilige Marktgröße, so ist festzustellen, dass der Markt der spanlosen Umformtechnik der achtgrößte von den insgesamt 44 statistisch erfassten Märkten des Maschinenbaus war; sein Anteil an der Gesamtproduktion betrug 5,2%. Er war damit etwa halb so groß, wie der größte Markt des Maschinenbaus, die spanabhebende Umformtechnik. Der Markt für Verpackungstechnik hingegen war deutlich kleiner. Sein Volumen betrug lediglich 16% des größten Marktes und 1,7% der Gesamtproduktion.²²¹⁶ Zu diesem Erfolgskriterium passend blieb Rheinmetall auf dem relativ großen Markt der Umformtechnik erfolglos, während auf dem deutlich kleineren Markt des Verpackungsmaschinenbaus gute Ergebnisse erzielt wurden.²²¹⁷ Ein weiteres Erfolgskriterium ist das Marktwachstum. Die gesamte Maschinenbauproduktion in der Bundesrepublik wuchs von 1962 bis 1979 um den Faktor 3,16. Die spanlose Umformtechnik blieb mit einem Wachstumsfaktor von 2,65 unter diesem Durchschnittswert, während die Verpackungstechnik

²²¹³ Vgl. Schwalbach, Joachim: Diversifizierung, Risiko und Erfolg industrieller Unternehmen, S. 200 ff.

²²¹⁴ Vgl. Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, S. 235.

²²¹⁵ Vgl. Erfolgsfaktoren nach Jacobs, Kapitel 2.6.4, S. 53f, insbesondere Ziffern 1 und 4.

²²¹⁶ Nach kumulierten Werte der industriellen Produktion im Maschinenbau nach Branchen der Jahre 1962, 1967, 1969, 1971 und 1979. Vgl. Statistisches Bundesamt, industrielle Produktion.

²²¹⁷ Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass Jacobs die These der Erfolgsrelevanz der Marktgröße im Kontext eines Markteintritts formuliert. Für den Fall des Erwerbs bereits im Markt tätiger Unternehmen ist sie nur eingeschränkt anwendbar.

mit dem Faktor 5,8 beinahe doppelt so stark wie der Durchschnitt wuchs und zudem den größten Zuwachs im gesamten Maschinenbau erfuhr.²²¹⁸ Zu diesem Erfolgskriterium passend war Rheinmetall auf dem unterdurchschnittlich wachsenden Markt der Umformtechnik nicht erfolgreich, auf dem sehr stark wachsenden Verpackungstechnikmarkt wurden hingegen gute Erfolge erzielt. Die ausgewählten Branchen boten in Bezug auf Marktgröße und Marktwachstum unterschiedliche Erfolgspotenziale und zeigten letztlich auch einen dementsprechenden Erfolg: Die Verpackungstechnik als relativ kleiner Markt mit besonders starkem Wachstum war erfolgreich, die relativ große und nur unterdurchschnittlich wachsende spanlose Umformtechnik hingegen nicht. Unter den Kriterien Marktgröße und Marktwachstum hätten sich als Diversifikationsbranchen noch Stetige Förderer, Armaturen, sowie Kupplungen und Antriebselemente angeboten.²²¹⁹ Ein weiterer, unter diesen Kriterien attraktiver Markt war der Markt für Prüfmaschinen, auf dem Rheinmetall mit der Tochterfirma Aviatest tätig wurde. Auch der Markt für Mess- und Regeltechnik war ein relativ kleiner Markt; sein Volumen betrug ca. zwei Drittel des Marktes für Verpackungsmaschinen. Mit einem Wachstumsfaktor von 5 wies die Mess- und Regeltechnik ebenfalls ein starkes Wachstum auf und war insoweit ein potenziell attraktiver Markt.²²²⁰ Ferner geeignet sind solche Märkte, auf denen das diversifizierende Unternehmen die Qualitäts- oder Kostenführerschaft erreichen kann. Bei den von Rheinmetall ausgewählten Diversifikationsmärkten konnte die Kostenführerschaft von deutschen Unternehmen u.a. aufgrund der hohen Arbeitskosten kaum erreicht werden, Kostenführer waren die ausländischen Billiganbieter. Das Erreichen einer Qualitätsführerschaft, insbesondere bei Spezialanfertigungen und Nischenprodukten, war aber sehr wohl möglich. Insgesamt kann angenommen werden, dass die Märkte, in die Rheinmetall diversifizierte, von mittlerer Attraktivität waren, wobei die Attraktivität des Marktes für Umformmaschinen deutlich geringer war als die des Verpackungsmaschinenmarktes.

Eine Diversifikation ist tendenziell erfolgreich, wenn die Marktposition in dem neuen Geschäft stark ist. Eine starke Marktposition, die sich u.a. in einem hohen Marktanteil manifestiert, setzt leistungsfähige Unternehmen mit attraktiven, marktfähigen Produkten, einer effizienten Produktion und funktionsfähigen Führungs-, Verwaltungs- und Vertriebsstrukturen voraus.

In der Verpackungstechnik verfügte die zuerst erworbene Gesellschaft, Benz & Hilgers, die spätere „Leitfirma“ der Verpackungssparte, zum Erwerbszeitpunkt über eine starke Wettbewerbsposition. Sie war in ihrem Teilmarkt Marktführer in der Bundesrepublik, hatte keine relevanten inländischen Konkurrenten und der ausländische Wettbewerb bestand aus lediglich drei namhaften Unternehmen. Relevante deutsche Wettbewerber kamen erst Ende der 1970er Jahre hinzu. Benz & Hilgers verfügte als einziger Anbieter über ein Komplettprogramm und war ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen mit marktfähigen, technisch guten und innovativen Produkten, die beständig weiterentwickelt wurden. Wesentliche Mängel in Produktion und Organisation sind für Benz & Hilgers nicht bekannt. Plasti hatte zum Zeitpunkt des Erwerbs durch Rheinmetall eine sehr starke Marktstellung im Bereich der Kunststoffverpackungen. Im Übrigen hatte das Unternehmen technische Probleme und wies erhebliche Schwächen bei Fertigung, Führung und Verwaltung auf. Zudem war es vom

²²¹⁸ Eigene Berechnungen auf Grundlage der Statistik der industriellen Produktion im Maschinenbau nach Branchen der Jahre 1962, 1967, 1969, 1971 und 1979. Vgl. Statistisches Bundesamt, industrielle Produktion.

²²¹⁹ Eigene Berechnungen auf Grundlage der Statistik der industriellen Produktion im Maschinenbau nach Branchen der Jahre 1962, 1967, 1969, 1971 und 1979. Vgl. Statistisches Bundesamt, industrielle Produktion.

²²²⁰ ²²²⁰ Eigene Berechnungen auf Grundlage der Statistik der industriellen Produktion im Maschinenbau nach Branchen der Jahre 1962, 1967, 1969, 1971 und 1979. Vgl. Statistisches Bundesamt, industrielle Produktion.

„Herrschaftswissen“ seines technischen Geschäftsführers abhängig. Herlan war bei Übernahme ein solides Unternehmen mit guter Marktstellung, das gute Gewinne erwirtschaftete. Allerdings waren seine Produkte wenig innovativ und denen des Wettbewerbs technisch unterlegen. Außerdem bestand bei Herlan ein Investitionsstau und die Kostenstruktur war ungünstig. Auch die „englische Gruppe“, insbesondere BPM, hatte eine gute Marktposition, BPM war die Nachfolgegesellschaft eines Hauptwettbewerbers von Benz & Hilgers, war gut geführt und verfügte über ein hochwertiges Programm und eine moderne Produktion. Gasti letztlich, zum Erwerbszeitpunkt einer der Hauptwettbewerber von Benz & Hilgers, war bei Übernahme ein gut aufgestelltes, wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen mit einem guten Programm, das zudem über eine gute Marktposition verfügte und die Marktführerschaft in dem Segment „Hochleistungsstraßen im Sektor Becherfüll- und Verschleißmaschinen“ innehatte. Auf eine nähere Betrachtung der Marktposition von Schütz & Grieving sowie von Benhil kann aufgrund ihres Charakters als „verlängerte Werkbank“ von Benz & Hilgers verzichtet werden. Die von Rheinmetall erworbenen Unternehmen der Verpackungsindustrie, insbesondere Benz & Hilgers, hatten also zum Erwerbszeitpunkt durchaus eine eher starke Marktposition. Allerdings verfügten sie nicht durchweg über die für einen dauerhaften Erfolg notwendigen internen Strukturen, sondern wiesen teilweise erhebliche Schwächen in den verschiedenen betrieblichen Funktionen auf. Als übergreifendes Problem des Verpackungsbereichs ist zudem die mangelnde Abstimmung der Fertigungsprogramme zu nennen.

Die Marktpositionen der Unternehmen der Umformtechnik zum Zeitpunkt des Erwerbs durch Rheinmetall erscheinen schlechter als im Verpackungsbereich. Die erste Diversifikationsakquisition dieses Bereiches, die Ludwig Grefe GmbH, bediente bei Übernahme nur einen lokalen bzw. regionalen Markt und hatte einen dementsprechend marginalen Marktanteil. Relativ gering waren auch die Marktanteile von MRP und Malmedie bei den Drahtbearbeitungsmaschinen. Fico und MRP hatten bei den Kettenherstellungsmaschinen eine starke Marktposition; MRP hatte sogar zeitweise die Marktführerschaft, musste sie aber wenig später wieder an den Hauptwettbewerber Wafios abgeben. Alle Unternehmen der Umformtechnik wiesen teilweise erhebliche Mängel und Schwächen in Bezug auf technischen Stand, Effizienz, Programm, Fertigung und Forschung und Entwicklung auf. Zudem bestand im Umformbereich ein erhebliches Problem in Bezug auf Programmüberschneidungen. Die Mängel in der Programmabstimmung waren deutlich größer als im Verpackungsbereich.

Für die Mess- und Regeltechnik können Aussagen zur Marktposition nicht getroffen werden. Allerdings liegen Hinweise auf eine besonders starke Marktposition der verschiedenen Gesellschaften nicht vor.

Bei der Auswahl der einzelnen Akquisitionsobjekte spielte das Fertigungsprogramm eine zentrale Rolle. Die schrittweise Erweiterung des Programms im Sinne einer Vervollständigung bzw. „Abrundung“ war ein zentrales Auswahlkriterium. Zudem spielten Überlegungen hinsichtlich der Marktposition der zu erwerbenden Unternehmen sowie der Qualität und Leistungsfähigkeit ihrer betrieblichen Funktionen durchaus eine Rolle. In einigen Fällen wurden vor einer Programmerweiterung Marktuntersuchungen vorgenommen, etwa in Bezug auf den Markt für Kunststoffverpackungen vor dem Erwerb von Plastimécanique, und es wurden bei Plastimécanique, Nieberding, Laeis und der Metalúrgica Mauá externe Kurzuntersuchungen, teilweise auch mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse durchgeführt. Systematische Portfolioanalysen oder umfassende Untersuchungen der in Aussicht genommenen Akquisitionsobjekte im Sinne einer

Due Diligence sind jedoch nicht nachzuweisen. Detaillierte Unternehmensanalysen wurden erst bei krisenhaften Entwicklungen einzelner Gesellschaften vorgenommen, so etwa bei Malmedie, Plastimécanique und Elan.

Eine besondere Bedeutung für den Diversifikationserfolg kommt der Kompetenz der Mitarbeiter und des Managements zu. Zur Qualität der Mitarbeiter der akquirierten Unternehmen können generelle Aussagen nicht getroffen werden. Für einige Unternehmen, z.B. für MRP, Kunzmann und Nieberding, finden sich Hinweise auf eine qualifizierte Belegschaft, bei anderen, z.B. bei Grefe, wird die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter kritisch gesehen. In Bezug auf das Management der Tochtergesellschaften hingegen können durchaus Qualitätsprobleme festgestellt werden. Viele Geschäftsführer und leitende Angestellte waren nicht hinreichend kompetent und leistungsfähig bzw. leistungsbereit.

Zudem sind Diversifikationsmaßnahmen tendenziell dann erfolgreich, wenn der Grad der Autonomie des neuen Geschäfts gegenüber der Zentrale positiv mit dem Grad der Entfernung des neuen Geschäfts vom Kerngeschäft korreliert.²²²¹ Das bedeutete für Rheinmetall, dass die Geschäftsbereiche, die mit dem Kerngeschäft der Wehrtechnik wenig zu tun hatten, relativ unabhängig von der Konzernführung agieren sollten. Dieser Vorstellung entsprach die von Rheinmetall bewusst gewählte dezentrale Konzernstruktur. Insoweit hat Rheinmetall, dem Postulat Chandlers folgend, die Struktur nach der Strategie ausgerichtet, und eine „diversifizierte Organisation“ im Sinne Mintzbergs eingeführt. Allerdings bezog sich der hohe Autonomiegrad des neuen Zivilgeschäfts zunächst, d.h. bis zu den Stukturreformen Ende der 1970er Jahre, nicht auf die Diversifikationsgeschäftsbereiche, was dem Erfolgskriterium der relativen Autonomie genügt hätte, sondern auf die einzelnen erworbenen Unternehmen. Für lateral bzw. konglomerat diversifizierte Unternehmen wird zwar empfohlen, die verschiedenen Geschäftsbereiche relativ unabhängig und eigenständig operieren zu lassen und sie lediglich einer gemeinsamen finanziellen Führung zu unterstellen.²²²² Diese Empfehlung bezieht sich jedoch auf strategische Geschäftseinheiten, nicht auf einzelne Konzerngesellschaften. Der Rheinmetall-Vorstand unterließ es lange Zeit, aus den erworbenen Unternehmen effizient strukturierte strategische Geschäftseinheiten zu bilden und diese strategisch zu steuern. Dabei eigneten sich die drei strategischen Diversifikationsgeschäftsfelder Verpackungstechnik, Umformtechnik und Mess- und Regeltechnik durchaus zur Bildung größerer strategischer Geschäftseinheiten. Ihre Produkte und Märkte waren klar voneinander abgrenzbar und es war möglich, für jedes Geschäftsfeld eine von den anderen Bereichen unabhängige Strategie zu entwickeln. Die drei Geschäftsfelder des Rheinmetall-Konzerns waren auf unterschiedliche Kundenprobleme bezogen und konnten am Markt eigenständig auftreten und einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, auch wenn sie als Rheinmetall-Unternehmen erkennbar waren. Die Unternehmen der drei Diversifikationsgeschäftsbereiche wiesen eine große Nähe zueinander auf, und auch die Entfernung der beiden Maschinenbaubereiche zueinander war eher gering. Eine Zusammenfassung der einzelnen Gesellschaften zu strategischen Geschäftseinheiten und damit eine weitergehenden Integration in den Rheinmetall-Konzern standen dem Erfolgskriterium der relativen Autonomie nicht entgegen.

²²²¹ Je weiter entfernt das neue Geschäft vom Kerngeschäft ist, desto höher sollte der Autonomiegrad des neuen Geschäfts sein.

²²²² So u.a. Chatterjee und Ravenscraft. Vgl. Kapitel 2.6.4.

Die Integration übernommener Gesellschaften in das akquirierende Unternehmen fördert die Erschließung von Synergien und begünstigt, sofern sie strategiekompatibel ist, tendenziell den Diversifikationserfolg; Integration und Reorganisation sollten möglichst schnell vorgenommen werden. Bei Rheinmetall hingegen erfolgte eine solche Integration erst ab 1975 schrittweise, langsam und zögerlich. Der Integrationsaspekt wurde vernachlässigt und die in einer raschen Integration begründeten Potenziale wie z.B. eine effiziente Programmbereinigung oder ein übergreifender Kapazitätsausgleich wurden nicht genutzt. Allerdings standen einer Integration, zunächst in Unternehmensbereiche, aber auch in den Konzern, unterschiedliche Unternehmenskulturen und auch der Widerstand von Mitarbeitern, insbesondere von Führungskräften, entgegen. Die erworbenen Gesellschaften waren zumeist mittelständische, vormals inhabergeführte Unternehmen mit einer eigenen, aus der jeweiligen Unternehmensgeschichte entstandenen Identität und Kultur. Damit unterschieden sich die Unternehmenskulturen der erworbenen Gesellschaften notwendigerweise voneinander. Zudem bestand ein grundsätzlicher Unterschied gegenüber der Unternehmenskultur, dem Selbstverständnis und dem Image der Rheinmetall-Wehrtechnik, der möglicherweise auch auf die namensgleiche Holding übertragen wurde. Die häufig, auf eigenen Wunsch, aber auch auf Wunsch von Rheinmetall, in der Geschäftsführung belassenen ehemaligen Eigentümer wollten an dem finanziellen Potenzial des großen Konzerns partizipieren und suchten die mit der Konzernzugehörigkeit verbundene Sicherheit, waren jedoch kaum bereit, ihre partikularen Interessen dem Gesamtinteresse des Konzerns unterzuordnen. Der teilweise offen gezeigte Widerstand gegenüber Maßnahmen der Holding macht eine ablehnende Haltung der Geschäftsführung der Tochtergesellschaften gegenüber dem Konzern deutlich, die sich sicherlich negativ auf den Erfolg der Unternehmensübernahme auswirkte. Der Konzernvorstand war seinerseits kaum bereit, sich gegenüber den Tochtergesellschaften nachhaltig durchzusetzen. Dieses war in dem strategischen Grundsatz der dezentralen Konzernstruktur begründet, eine gewisse Scheu vor der Auseinandersetzung mit machtbewussten Geschäftsführern in Verbindung mit einer inhaltlichen Unsicherheit infolge mangelnder Branchenkenntnisse sowie mangelnder Detailkenntnisse der Tochtergesellschaften hat sicherlich auch eine Rolle gespielt. Diese mangelnde Bereitschaft zur Intervention hat dazu beigetragen, dass die Diversifikationsziele, insbesondere in der Umformtechnik, nicht erreicht wurden. Denn, wie bereits dargestellt, wiesen die zivilen Konzerngesellschaften, insbesondere die des Umformbereichs, zahlreiche organisatorische Schwächen auf, die mit Ineffizienzen und erheblichen strukturellen Kostennachteilen verbunden waren, und die damit die Ertragskraft deutlich schwächten. Dem Management des Rheinmetall-Konzerns gelang es nicht, diese Probleme zeitnah und nachhaltig abzustellen. Zudem gibt es, bis auf die Einführung eines zentralen Planungs- und Berichtswesens, keinerlei Anhaltspunkte für einen ernsthaften Versuch des Vorstands, konzernweit gültige organisatorische Vorgaben z.B. für die Bereiche Rechnungswesen, Controlling, Aufbauorganisation, Kommunikation oder Fertigungssteuerung zu machen. Gerade diese von der spezifischen Fachlichkeit der jeweiligen Branche bzw. des jeweiligen Unternehmens relativ unabhängigen Strukturprobleme waren im Grunde leicht lösbar, denn das nötige methodische Knowhow war in weiten Teilen im Konzern bei der Rheinmetall GmbH vorhanden und hätte auf die zivilen Konzerngesellschaften übertragen werden können.²²²³ Dieses erfolgte jedoch nicht; in einer akuten Krisensituation jedoch übertrug der Vorstand für kurze Zeit die Führung eines

²²²³ Diese Aussage gilt allerdings für die Bereiche Controlling und Rechnungswesen nur eingeschränkt, da diese bei der Rheinmetall GmbH notwendigerweise auf die Besonderheiten der Wehrtechnik ausgerichtet und damit nicht ohne weiteres auf den Zivilbereich übertragbar waren.

Zivilbereichs auf die Rheinmetall GmbH. Dieses kam einer führungsmäßigen Bankrotterklärung der Holding gleich. Zur Beseitigung der strukturellen Probleme in den zivilen Tochtergesellschaften hätte zudem in den Bereichen, in denen die GmbH aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung auf den „öffentlichen Auftraggeber“ zu einer fachlich-inhaltlichen Hilfestellung nicht in der Lage war, allgemeines methodisches Knowhow in Bezug auf Fragen der Fertigungsorganisation, der Kalkulation, des Rechnungswesens und des Controllings bei externen Beratungsgesellschaften eingekauft werden können. Auch wäre es, vor dem Hintergrund angestrebter Synergien, sinnvoll gewesen, die Produktionsprogramme aufeinander abzustimmen, die Fertigungskapazitäten übergreifend auszulasten sowie Verwaltungsaufgaben für die verschiedenen Konzernunternehmen organisatorisch zusammenzufassen und qualitätsmäßig zu standardisieren. Zwar gab es auch hier erste Ansätze, etwa in Bezug auf das Rechnungswesen von Benz & Hilgers und Tornado, letztlich unterblieben aber diese organisatorische Integration und die Zusammenführung von Querschnittsaufgaben; damit wurde die angestrebte Kostendegression im Overheadbereich nicht erreicht. All diese Maßnahmen hätten ein entschlossenes Handeln des Vorstands gegenüber und in den Tochtergesellschaften erfordert, zu dem dieser aber nicht bereit war.

Einer erfolgreichen Diversifikation standen auch mangelnde Kenntnisse und Kompetenzen des Rheinmetall-Managements entgegen. Die Vorstände und Stabsstellen verfügten zwar grundsätzlich über Kompetenz im Zivilbereich, hatten aber weder Branchenkenntnisse noch Branchenerfahrung in den neu akquirierten Geschäftsbereichen. Hierdurch wurde eine fachliche Abhängigkeit von den Geschäftsführungen der erworbenen Unternehmen begründet, die die Durchsetzung der Konzerninteressen erschwerte. Auch verfügte das Rheinmetall-Management über wenig Erfahrung in der Integration und der Steuerung sehr unterschiedlicher Tochterunternehmen; es hatte keine Erfahrung in Bezug auf erfolgreiche Sanierungen, und es fehlte an geeigneten Führungsstrukturen.

Für die zweite Diversifikationsphase ergibt sich ein anderes Bild. Zwar sind auch hier eine Nähe zum Kerngeschäft und eine Übertragung von Kernkompetenzen nicht erkennbar, aber es bestand, insbesondere im Verpackungsmaschinenbereich, eine Verwandtschaft zwischen den bisherigen und den mit der Akquisition von Jagenberg hinzu gekommenen Maschinenbauaktivitäten. Zudem wurde die zaghaft begonnene Integration der Maschinenbauparte mit der Eingliederung aller Maschinenbaugesellschaften in die Jagenberg AG fortgesetzt. Jagenberg und auch WMF und Pierburg²²²⁴, waren wirtschaftlich und organisatorisch gut aufgestellte Unternehmen mit einer guten Marktposition, und die Märkte, auf denen sie tätig waren, waren attraktiv. Insoweit waren in der zweiten Diversifikationsphase die Voraussetzungen für einen Erfolg deutlich größer als in der ersten.²²²⁵

²²²⁴ Die Lage bei Pierburg war vordergründig gut, bei näherer Betrachtung allerdings durchaus problematisch. (Vgl. Kapitel 7.6.3)

²²²⁵ Im Ergebnis entwickelten sich die in der zweiten Diversifikationsphase erworbenen tatsächlich langfristig weitgehend erfolgreich. Pierburg wurde zum Kern des heutigen Geschäftsbereichs Automotive der Rheinmetall AG, der Milliardenumsätze erwirtschaftet, und auch die WMF, die Rheinmetall aus kartellrechtlichen Gründen wieder verkaufen musste, ist heute ein umsatzstarkes und profitables Unternehmen. Für den Maschinenbau stellte sich die Entwicklung differenzierter dar. Zwar wurde die Maschinenbauparte, nachdem Jagenberg 1999 einen erheblichen Verlust erwirtschaftet hatte, zergliedert und verkauft. Dennoch nahmen die Papiertechnik, die von der Voith GmbH erworben wurde, sowie die von der Oystar-Holding übernommenen Verpackungsmaschinenhersteller Benz & Hilgers und Gasti, weiterhin eine positive Entwicklung.

9.2.5 Anmerkungen zur Umsetzung

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Versuch, zwischen verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten güterwirtschaftliche Synergien zu begründen, im Grundsatz eher kritisch gesehen.²²²⁶ Dennoch bestand bei Rheinmetall die Zielsetzung, dass sich die verschiedenen Geschäftseinheiten gegenseitig unterstützen sollten. Eine Möglichkeit hierzu bestand in der Mess- und Regeltechnik. Seit Ende der 1960er Jahre wurden im Maschinenbau zunehmend elektronische Steuerungen eingesetzt. Eine systematische Zusammenarbeit von Maschinenbau und Mess- und Regeltechnik bezüglich der Maschinensteuerungen und der Einsatz von Knowhow und Produkten der Mess- und Regeltechnik hatten das Potenzial, den Rheinmetall-Maschinenbau technisch weiter zu entwickeln und einen Innovationsschub und damit eine deutlich verbesserte Marktstellung zu bewirken. Obwohl dieser technische Trend dem Rheinmetall-Vorstand bekannt war, wurden die darin liegenden Chancen nicht wahrgenommen. Die Nutzung von Leistungen der Mess- und Regeltechnik blieb innerhalb des Konzerns weitgehend auf die Wehrtechnik beschränkt, auf die der anfänglich zivile Diversifikationsbereich dann auch übertragen und damit als eigenständiges Geschäftsfeld aufgelöst wurde.

Die drei Diversifikationsbereiche waren in sich wenig integriert, der Grad der Integration wies dabei durchaus deutliche Unterschiede auf. Die Verpackungstechnik verfügte über einen höheren Integrationsgrad als die Umformtechnik. Dieses hatte vornehmlich damit zu tun, dass die 1968 erworbenen Unternehmen Schütz & Grieving und Benhil in Bezug auf ihre verpackungstechnische Produktion reine Lohnfertigungsbetriebe für Benz & Hilgers waren, und die Funktionen F&E, Programmgestaltung, Konstruktion und Vertrieb von Benz & Hilgers wahrgenommen wurden. In Bezug auf diese Funktionen lag insoweit bereits eine Integration der drei Gesellschaften vor. Das Maß der Integration mit Plastimécanique war zwar deutlich geringer, da die französische Schwestergesellschaft über ein eigenes Programm verfügte. Allerdings bestand eine intensive Zusammenarbeit im technischen Bereich. Außerdem hatte Benz & Hilgers den Vertrieb für Formseal-Maschinen in der Bundesrepublik Deutschland inne und der Geschäftsführer von Benz & Hilgers war, neben den üblichen Rheinmetall-Vorständen, im Verwaltungsrat von Plastimécanique vertreten. Die gesellschaftsrechtliche Integration in der Verpackungstechnik begann 1975 und damit zwei Jahre früher als in der Umformtechnik. Auch die Mess- und Regeltechnik war stärker integriert als der Umformbereich. So war Brandau in der Aviatest aufgegangen. Später wurde die gesamte zivile Fertigung bei Elan konzentriert, während die Rheinmetall-Elektronik alle Entwicklungsaufgaben übernahm. Weitergehende Integrationsplanungen scheiterten jedoch: So wurde versucht, die Gesellschaften Aviatest und Nieberding zu fusionieren, der Versuch wurde jedoch nach kurzer Zeit abgebrochen. Ferner gab es Planungen, Aviatest/Nieberding und Elan zusammenzuschließen. Diese wurden aber auch nicht verwirklicht, nachdem ein externer Gutachter davon abgeraten hatte. Für die Umformtechnik sind mit Ausnahme der Lohnfertigungsfunktion von Kunzmann für Fischer & Co. Integrationen wie in der Verpackungstechnik oder der Mess- und Regeltechnik nicht festzustellen. Vor der gesellschaftsrechtlichen Integration in die RUT 1978 fand eine Integration des Umformsektors nicht statt und die Gesellschaften dieses Bereiches agierten trotz der Ernennung von Malmedie zur „*Leitfirma der Umformtechnik*“ weitgehend unabhängig voneinander.

²²²⁶ So u.a. Ravenscraft.

Dabei gab es auch in der Umformtechnik durchaus erhebliche Synergiepotenziale, die durch eine Integration der verschiedenen Gesellschaften hätten erschlossen werden können. Nach Bauernhansl bestehen im Maschinenbau grundsätzlich Synergiepotenziale über die gesamte Wertschöpfungskette, sowohl in den direkt wertschöpfenden Bereichen wie F&E, Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Montage und Service als auch in den indirekt wertschöpfenden Bereichen wie Rechnungswesen, Personal, Controlling etc.²²²⁷ Diese Synergiepotenziale liegen in Reichweiten- bzw. Größendegressionseffekten und in der Reduktion von Redundanzen. Sie sind umso größer, je ähnlicher sich die verbundenen Unternehmen sind. Das größte Einsparpotenzial in bezug auf die Gesamtkosten der Unternehmung nach einer Verbindung besteht mit 6,6% in der Beschaffung. Es folgen Fertigung mit 3,0%, F&E mit 2,6% und Vertrieb mit 1,8%. Montage, Service und indirekte Bereiche sind mit einem Einsparpotenzial von insgesamt 1,9% von untergeordneter Bedeutung. Insgesamt besteht bei einer Verbindung identischer Unternehmen ein Einsparpotenzial von 15,9%. Bei einer Verdopplung des Unternehmens sind demnach durch Rationalisierungsmaßnahmen Kosteneinsparungen von ca. 16% zu erwarten.²²²⁸ Zwischen den Gesellschaften der Umformtechnik bestand in Bezug auf die genannten betrieblichen Grundfunktionen eine große Ähnlichkeit. Legt man die von Bauernhansl ermittelten Einsparpotenziale zu Grunde, so bestand in der Rheinmetall-Umformtechnik unter Berücksichtigung der Kosten zu den jeweiligen Akquisitionszeitpunkten für den Zeitraum von 1970 bis 1980 ein Gesamteinsparpotenzial durch Synergieeffekte von ca. 82 Mio. DM.²²²⁹

Dem geringem Maß der Integration und dem Selbstverständnis der Konzernzentrale entsprechend war die Autonomie der einzelnen Tochtergesellschaften groß. Sie wurden sehr dezentral geführt, und eine Einflussnahme der Konzernzentrale erfolgte nur in geringem Umfang. Die Rheinmetall-Berlin AG war, wenngleich sie in geringem Umfang eigene Geschäfte²²³⁰ betrieb, eine Holding. Sie verstand sich als Managementholding, die bei relativer Autonomie der verschiedenen Konzerngesellschaften strategische Aufgaben (z.B. die Portfoliogestaltung, Erschließung von Synergiepotenzialen), die Steuerung der Finanzströme und allgemeine Koordinationsfunktionen innerhalb des Unternehmensverbundes wahrnahm. Ein starker Einfluss der Obergesellschaft auf das operative Geschäft der Tochtergesellschaften war strategisch nicht gewünscht. Dennoch hätte die Obergesellschaft den vielfältigen Verselbstständigungs- und Dezentralisierungsbestrebungen der Tochtergesellschaften entgegentreten und diese dauerhaft in den Konzern einbinden müssen. Sie ließ es jedoch zu, dass die Geschäftsführungen der Tochtergesellschaften bei den wenigen Versuchen der Konzernspitze, konzernweite Regelungen durchzusetzen, oftmals Widerstand leisteten, so etwa bei dem Versuch der Einführung eines einheitlichen Außenauftritts. Da der Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG nach dem „Aufsichtsratsprinzip“ arbeitete, also, mit Ausnahme der Rheinmetall GmbH, bei der bis 1971 eine Personalunion von AG-Vorstand und GmbH-Geschäftsführung bestand, lediglich dem Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat oder Beirat) der Tochtergesellschaften angehörte, waren seine unmittelbaren exekutiven Gestaltungsmöglichkeiten in den Tochtergesellschaften, zumindest formal, begrenzt. Zwar hätte man mit dem Instrument des Doppelvorsstands eine stärkere Einflussnahme in den Tochtergesellschaften herstellen können, dieses hätte jedoch wegen ihrer großen Zahl der

²²²⁷ Vgl. im Folgenden Bauernhansl, Thomas: Bewertung von Synergiepotenzialen im Maschinenbau, S. 105ff.

²²²⁸ Vgl. Bauernhansl, Thomas: Synergiepotenziale, S. 117.

²²²⁹ Eigene Berechnungen.

²²³⁰ So u.a. Vermietung von Liegenschaften oder Forstwirtschaft in Unterlüß.

Unternehmen die Rheinmetall-Vorstandsmitglieder überfordert. Alternativ war auch die Bestellung zusätzlicher Geschäftsführer mit unmittelbarer Weisungsgebundenheit gegenüber dem AG-Vorstand und einer geeigneten Ressortverteilung innerhalb der Geschäftsführung möglich; eine solche Konstruktion bestand allerdings lediglich bei der Mauá, wo Karl-Ernst Roßberg als von der Konzernzentrale entsandter zweiter Geschäftsführer die Perspektive und die Interessen des Gesamtkonzerns vertrat. Auch bestand die Möglichkeit, in wichtigen Fragen, etwa in Bezug auf die Programmgestaltung, mit unmittelbaren Gesellschafterweisungen zu agieren. Letztlich hätte man über die Gesellschaftsverträge alle Entscheidungen von strategischer und grundsätzlicher Bedeutung, wie eben die Programmgestaltung, mit einem Zustimmungsvorbehalt des Aufsichtsgremiums versehen können. Eine stärkere Einflussnahme hätte allerdings ein höheres Maß an Fach- und Branchenkenntnis bezüglich der Diversifikationsbereiche und eine Ausweitung der Ressourcen der Konzernzentrale erfordert. Faktisch blieb die Funktion der Rheinmetall-Berlin AG über viele Jahre nahezu auf die einer Finanzholding beschränkt. Die unentschlossene und durchsetzungsschwache Konzernzentrale war, entgegen ihrer Selbsteinschätzung, nicht in der Lage, die erworbenen Unternehmen effektiv zu koordinieren und zu integrieren. Aus diesem Grunde wurden wesentliche Zielsetzungen der Diversifikationsstrategie nicht ernsthaft verfolgt und damit letztlich auch nicht erreicht.

Eine Koordination der Aktivitäten der verschiedenen Unternehmen hätte, an Stelle einer zentralen Führungsfunktion der Obergesellschaft mit entsprechender Linienorganisation oder Stablinienorganisation, auch in Form einer Matrixorganisation erfolgen können, in der der Gesamtverantwortlichkeit für die jeweilige Tochtergesellschaft zentrale Funktionsverantwortlichkeiten etwa für Beschaffung, Fertigung, Verkauf oder F&E zugeordnet waren. Eine solche Struktur bestand im Rheinmetall-Konzern im betrachteten Zeitraum jedoch nicht.

Koordination kann zudem im Wege organisierter Regelkommunikation erreicht werden. Auch durch regelmäßige, strukturell abgesicherte Abstimmungsgespräche zwischen den Tochterunternehmen jeweils eines Geschäftsbereichs zu Fragen der Zusammenarbeit, Programmgestaltung und der Synergieerschließung hätte, unabhängig von zentralen Weisungsstrukturen, das Handeln der Einzelgesellschaften auf die Konzernzielsetzung ausgerichtet werden können. Auf das Vorliegen einer solchen Regelkommunikation gibt es jedoch keine Hinweise; das einzige nachweisbare regelmäßige Zusammentreffen der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften erfolgte auf den einmal jährlich stattfindenden Konzerntagungen.

Die zweite Diversifikationsphase ist durch einen deutlich höheren Integrationsgrad gekennzeichnet. Der Maschinenbaubereich war unter der Jagenberg AG und damit unter einheitlicher Führung zusammengefasst und die jeweils für einen Geschäftsbereich Verantwortlichen bildeten, zusammen mit einem für die Zentralbereiche Finanzen, Controlling und Recht zuständigen Vorstandsmitglied, den Vorstand der Rheinmetall-Berlin AG. Diese Konstellation war deutlich besser geeignet, das aufgrund der Verschiedenartigkeit der

Geschäftsfelder notwendige Maß der Unabhängigkeit von der Konzernführung mit der erforderlichen zentralen Koordination der Geschäftsbereiche zu verbinden.²²³¹

9.2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich bezüglich der Strategie der Rheinmetall-Berlin AG in den 1960er und 1970er Jahren feststellen, dass die Strategie des Wachstums durch externe Diversifikation mit dem Hauptziel, die Risiken der einseitigen wehrtechnischen Ausrichtung zu mindern, im Ergebnis zwar nicht nötig war, aber grundsätzlich plausibel erscheint. Hinsichtlich der Auswahl der Diversifikationsbranchen konnte Rheinmetall, im Gegensatz zu anderen Rüstungsunternehmen, wegen der Besonderheit seines wehrtechnischen Programms das potenziell erfolgsfördernde Moment einer Verwandtschaft von Stammgeschäft und neuem Geschäft nicht nutzen. Die von Rheinmetall gewählten Diversifikationsgeschäftsfelder verfügten grundsätzlich über hinreichende Marktchancen, insoweit ist die getroffene Branchenauswahl nicht zu kritisieren. In Bezug auf die Auswahl der akquirierten Unternehmen hingegen wurden potenzielle Erfolgsfaktoren wie Größe und Marktstellung sowie Managementkompetenz und Qualität der Organisation nicht ausreichend berücksichtigt. Die Konzeption der flexiblen Spezialanbieter mittlerer Größe war zwar in der Verpackungstechnik tragfähig, in der Umformtechnik hingegen nicht.

In vielen der erworbenen Unternehmen bestand Restrukturierungs- bzw. Sanierungsbedarf; das Rheinmetall-Management löste diese Problematik nicht entschlossen und zeitnah. Die in einer Zusammenführung der erworbenen Unternehmen bestehenden Synergiepotenziale wurden bei der Erwerbsentscheidung überschätzt und nach dem Erwerb nicht systematisch erschlossen. Art und Umfang der Integration der erworbenen Unternehmen in den Konzern waren mangelhaft. Der Rheinmetall-Vorstand war nicht in der Lage, diese unter Wahrung einer wegen des konglomeraten Konzerncharakters notwendigen relativen Eigenständigkeit in einer Weise in den Konzern zu integrieren, die das Erreichen der strategischen Zielsetzung ermöglicht hätte. Das Maß, in dem es gelang, aus den verschiedenen Geschäftsbereichen integrierte und handlungsfähige strategische Geschäftseinheiten zu bilden, war unterschiedlich. Während dies in der Verpackungstechnik eher gut gelang, missriet es in der Umformtechnik vollständig. Die Diversifikationsstrategie der Rheinmetall-Berlin AG in den 1960er und 1970er Jahren hatte das Potenzial zum Erfolg; im Ergebnis war sie nur in einem Diversifikationsgeschäftsfeld, der Verpackungstechnik, erfolgreich. In den anderen beiden Geschäftsfeldern blieb sie erfolglos, weil die dort vorhandenen Chancen nicht hinreichend und konsequent wahrgenommen und genutzt wurden.

Die Realisierung einer Diversifikationsstrategie ist tendenziell teuer und riskant; die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns liegt bei ca. 50%. Insoweit ist das Ergebnis der Diversifikation bei Rheinmetall nicht untypisch. Auch einige der für ein Scheitern als typisch erkannten Ursachen wie die

²²³¹ Der Vorstandsvorsitzende der Rheinmetall-Berlin AG, Hans-Udo Brauner, war zugleich Vorstandsvorsitzender der Jagenberg AG. Die WMF AG wurde im Rheinmetall-Vorstand durch ihren Vorstandsvorsitzenden Wilfried Bromm, die Pierburg AG durch ihren Vorstandsvorsitzenden Karlheinz Radermacher und die Rheinmetall GmbH durch ihren Geschäftsführer Raimund Germershausen vertreten.

Vernachlässigung des Integrationsaspekts und die mangelnde Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen sind bei Rheinmetall festzustellen.²²³²

Die Geschichte der ersten Diversifikationsphase bei Rheinmetall macht auch die große Bedeutung des „Faktors Mensch“ für die Entwicklung eines Unternehmens deutlich. Die zentralen strategischen Entscheidungen bei Rheinmetall beruhten nur zum Teil auf systematischer Analyse und Planung, sondern wesentlich auch auf den Vorstellungen und Einschätzungen der verantwortlichen Protagonisten beim Mehrheitsgesellschafter sowie in Aufsichtsrat und Vorstand. Zudem waren die Haltung und das Vorgehen der Geschäftsführer der erworbenen Unternehmen mit ursächlich für deren mangelnde Steuerung und Integration in den Konzern.

Die Entwicklung der von Rheinmetall erworbenen zivilen Unternehmen war zudem ein Spiegel der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen der Zeit. Sie macht deutlich, wie konkret sich allgemeine Ereignisse und Entwicklungen wie z.B. Konjunkturzyklen, Arbeitskräftemangel, Personalkostensteigerungen, DM-Aufwertungen, Auftreten ausländischer Billiganbieter und beginnende Digitalisierung auf Industrieunternehmen auswirkten.

²²³² Vgl. Kapitel 2, S. 63f. Nachdem es Rheinmetall nicht gelungen war, MRP zu wirtschaftlichem Erfolg zu führen und zu integrieren, entwickelte sich MRP nach der Übernahme durch Wafios erfolgreich. MRP gehört bis heute zur Wafios-Gruppe.

10 Abkürzungsverzeichnis

AEG	Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft
AG	Aktiengesellschaft
AG	je nach Kontext Abkürzung für Rheinmetall-Berlin AG
AGK	Arbeitsgemeinschaft Kettenfahrzeuge
Alkett	Altmärkische Kettenwerke GmbH
APG	Auto Precision Group Ltd. / Avon Precision Group Ltd.
AWG	Außenwirtschaftsgesetz
BCG	Boston Consulting Group
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BLHC	Baldwin-Lima-Hamilton Corporation
BLV	Sonderabteilung Besatzungslastenverwaltung im Bundesfinanzministerium
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BPM	Bristol Packaging Machines Ltd.
BWB	Bundesamt für Wehrtechnik und Beschaffung
CDI	Conselho de Desenvolvimento Industrial, brasilianische Wirtschaftsbehörde
CNC	Computerized Numerical Control (elektronische Steuerung)
COCOM	Coordinating Committee on Multilateral Export Controls
Cruz.	Cruzeiro, brasilianische Landeswährung
DD	Due Diligence
DEMAG	Deutschen Maschinenbau AG
DIAG	Deutsche Industrieanlagen GmbH
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DM	Deutsche Mark
EBV	Ergänzenden Bestimmungen des Verteidigungsministeriums
EVG	Europäische Verteidigungsgemeinschaft
EWKV	Europäischer Wechselkursverbund
EWS	Europäisches Währungssystem
Fico	Fischer & Co. GmbH
FF	Französische Franc
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	je nach Kontext Abkürzung für die Wehrtechniktochter Rheinmetall GmbH
HBM	Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH
HDW	Howaldtswerke-Deutsche Werft AG
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
HIW	Hessische Industrierwerke GmbH, Wetzlar
IVG	Industrieverwaltungsgesellschaft mbH, Bonn
IVR	Industrieverwaltung Röchling
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KHD	Klöckner-Humboldt-Deutz AG
KWKG	Kriegswaffenkontrollgesetz

KZSE	Konferenz für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa
LBO	Leveraged Buy Out
Maget	Maschinen- und Gerätebau Tegel GmbH
MaK	Maschinenbau Kiel
MBB	Messerschmitt-Bölkow-Blohm
MBFR	Mutual and Balanced Force Reductions
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
MTU	Motoren- und Turbinen-Union
MRP	Meyer, Roth & Pastor GmbH
NC	Numerical Control (Numerische Steuerung)
ÖS	Österreichische Schillinge
OHG	Offene Handelsgesellschaft
OKH	Oberkommando des Heeres
OKW	Oberkommando der Wehrmacht
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
ROA	Return on Assets (Gesamtkapitalrentabilität)
ROE	Return on Equity (Eigenkapitalrentabilität)
ROI	Return on Investment (Rentabilität des investierten Kapitals)
RUT	Rheinmetall Umformtechnik GmbH
SALT	Strategic Arms Limitation Talks
SEL	Standard Elektrik Lorenz AG
SGE	Strategische Geschäftseinheit
StabG	Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft
TDM	tausend Deutsche Mark
TFF	Tausend Französische Franc
UdSSR	Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken
VDMA	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau
VFW	Vereinigte Flugtechnische Werke GmbH
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
ZF	Zahnradfabrik Friedrichshafen

11 Quellen- und Literaturverzeichnis

11.1 Ungedruckte Quellen

Zentralarchiv des Rheinmetall Konzerns (ZARH)

A 4	Rheinmetall Berlin AG, Tochtergesellschaften
A 21	Rheinmetall Berlin AG, Geschäftsberichte
A 23	Rheinmetall Berlin AG, Aufsichtsrat
A 24	Rheinmetall Berlin AG, Vorstand
A 402	Umformtechnik
A 410	Tornado
A 413	Malmedie
A 417	Maschinenbau
A 418	Grefe
A 437	Rheinmetall Ltda.
B 54	Rheinmetall GmbH, zivile Produktion
B 500	Rheinmetall GmbH, Geschäftsberichte
C 422	Benz & Hilgers
C 423	Ganzhorn & Stirn (Gasti)
C 424	Herlan
C 426	Meyer, Roth & Pastor
C 428	Fischer & Co. (Fico)
C 429	Kunzmann
C 431	Schütz & Grieving
C 433	Plastimécanique
C 449	Jagenberg UK (englische Gruppe)

Bundesministerium der Verteidigung
Ausgabenentwicklung Einzelplan 14 von 1955 bis 1996

11.2 Gedruckte Quellen

Ausführungsgesetz zu Artikel 26 Abs. 2 des Grundgesetzes (Gesetz über die Kontrolle von Kriegswaffen)

Auswärtiges Amt: Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa KSZE, 10 Jahre Schlussakte von Helsinki, Bonn 1985.

Benkels, Helmut: Geschichte(n), lieber soviel gehandelt... Erinnerungen eines Benz & Hilgers Reisevertreters aus 40 Jahren Betriebszugehörigkeit, Neuss 1995.

Bundesministerium der Verteidigung: Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr 1973/74, Bonn 1974.

Bundesministerium der Verteidigung: Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr 1979, Bonn 1979.

Bundesministerium der Verteidigung: Weißbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Entwicklung der Bundeswehr 1994, Bonn 1994.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Projektgruppe Wissenschaftsjahr 2009, Technik, Wissenschaft und Gesellschaft in Deutschland in der Nachkriegszeit, PM Berlin 2009.
https://www.wissenschaftsjahr.de/2009/generator/wj2009/de/Downloads/Pressemappe_20akuell/60_20J._20Wissenschaft.pdf

Gaul, Claus-Martin: Konjunkturprogramme in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Einordnung und Bewertung der Globalsteuerung von 1967 bis 1982, Deutscher Bundestag, wissenschaftliche Dienste, Info-Brief WD 5 - 3010 - 009/09, Berlin 2009.

Ehrhardt, Heinrich: Hammerschläge – 70 Jahre deutscher Arbeiter und Erfinder, Leipzig 1922.

Emele, Lukas: Entwicklung der Strompreise im Verhältnis zur Kaufkraft und Abhängigkeit der Strompreise von den Primärenergiekosten im Untersuchungszeitraum 1950 bis heute, Projektarbeit der Hochschule für Forstwirtschaft Rottenburg in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg, Rottenburg 2009.

Institut für Demoskopie Allensbach: Allensbacher Berichte, Allensbach, Nr. 1/1981.

Laeis-Werke AG: ein Jahrhundert, Wachstum einer Schmiede, Festschrift zum 100jährigen Bestehen der Laeis-Werke AG, Trier 1960.

Leber, Georg: Grundsätze der Rüstungspolitik der Bundesrepublik, in: Wehr und Wirtschaft 9/1974, S. 380 f.

Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund von Selbstkosten (Anlage zur Verordnung PR Nr. 30/53 vom 21. November 1953)

Noelle, Elisabeth und Neumann, Erich Peter (Hrsg.), Institut für Demoskopie Allensbach,: Jahrbuch der öffentlichen Meinung 1958-1965, Allensbach 1965.

Noelle, Elisabeth und Neumann, Erich Peter (Hrsg.), Institut für Demoskopie Allensbach,: Jahrbuch der öffentlichen Meinung 1968-1973, Allensbach 1974.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): Dokumentation zur Entspannungspolitik der Bundesregierung, Bonn 1979⁷.

Rheinmetall AG: Die Geschichte unserer Geschichte, Chronik der Rheinmetall AG, Düsseldorf 2004.

Rheinmetall AG: von der Rheinischen Metallwaren- und Maschinenfabrik AG Düsseldorf zur Rheinmetall-Gruppe, in: Aspekte Düsseldorfer Industrie 1831-1981, Ausstellung des Düsseldorfer Stadtmuseums vom 07.10.1981 bis 03.01.1982, Düsseldorf 1981.

Rheinmetall GmbH: 100 Jahre Rheinmetall 1889 – 1989, Düsseldorf 1989.

Rheinmetall Information (Mitarbeiterzeitschrift der Rheinmetall Berlin AG)

Rheinmetall-Borsig Aktiengesellschaft: 50 Jahre Rheinmetall Düsseldorf 1889 – 1939, Düsseldorf 1939.

Schmidt, Helmut: Verteidigungsbezogene Forschung und Entwicklung, in: Wehr und Wirtschaft 4/1972, S. 168-169.

Statistisches Bundesamt, Industrie und Handwerk, Reihe 3: Industrielle Produktion 1952 bis 1961.

Statistisches Bundesamt, Industrie und Handwerk, Reihe 3: Industrielle Produktion 1962 bis 1965.

Statistisches Bundesamt, Industrie und Handwerk, Reihe 3: Industrielle Produktion 1966 bis 1969.

Statistisches Bundesamt, Industrie und Handwerk, Reihe 3: Industrielle Produktion 1969 bis 1971.

Statistisches Bundesamt: Industrie und Handwerk, Reihe 3: Industrielle Produktion 1972 bis 1974.

Statistisches Bundesamt: Verbraucherpreisindizes, Lange Reihen ab 1948.

Statistisches Bundesamt: Bruttoinlandsprodukt, Bruttonationaleinkommen, Volkseinkommen, Lange Reihen ab 1955.

Statistisches Bundesamt: Arbeitslosigkeit, Lange Reihen ab 1955.

Statistisches Bundesamt: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Inlandsproduktsberechnung, Lange Reihen ab 1970.

11.3 Sekundärliteratur

Abelshauser, Werner und Schwengler, Walter: Wirtschaft und Rüstung, Souveränität und Sicherheit, in: Militärgeschichtliches Forschungsamt (Hrsg.): Anfänge westdeutscher Sicherheitspolitik 1945-1956, Band 4, München 1997.

Abelshauser, Werner: deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004.

Albrecht, Ulrich: der Handel mit Waffen, München 1971.

Albrecht, Ulrich: die Rüstungsexportpolitik der BRD, in: Benedict, Hans und Bahr, Hans (Hrsg.): Eingriffe in die Rüstungsindustrie, Darmstadt 1975.

Albrecht, Ulrich: Politik und Waffenschäfte, Rüstungsexporte in der BRD, München 1972.

Albrecht, Ulrich: Rüstung und Profit, in: Friedensanalysen 9, Frankfurt/Main 1979, S. 201-215.

Annweiler, Karl und Blank, Rainer: die Rad- und Kettenfahrzeuge der Bundeswehr, 1956 bis heute, Augsburg 1998.

- Ansoff, H. Igor: strategisches Management, Stuttgart 1999.
- Ansoff, Harry-Igor: Corporate Strategy, London 1965.
- Ansoff, Harry-Igor: the new corporate strategy, New York 1988.
- Arbeitskreis Diversifizierung 1973 der Schmalenbachgesellschaft, ZfBf 1996 Nr. 6, S. 543-578.
- Bähr, Johannes, Erker, Paul und Rieder, Maximiliane: 180 Jahre KraussMaffei, die Geschichte einer Weltmarke, München 2018.
- Bär, Frank: Deutsche Wehrindustrie zwischen den Backen eines ökonomisch wirkenden Schraubstocks, in: Wehrtechnik 12/78, S. 40-43.
- Bamberger, Burkhard: der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland, eine theoretische und empirische Untersuchung, Bergisch-Gladbach 1994.
- Barney, J.B.: Gaining and sustaining competitive advantage, New York 2011⁴
- Bartels, Gerhard: Diversifizierung : Die gezielte Auswertung des Leistungsprogramms der Unternehmung, Stuttgart 1966.
- Bauer, Karl: die wirtschaftliche Bedeutung des BWB, in: Wehrtechnik 1/76, S. 27-36.
- Bauernhansl, Thomas: Bewertung von Synergiepotenzialen im Maschinenbau, Wiesbaden 2003.
- Baumann, Carl-Friedrich: Von der Stahlhütte zum Verarbeitungskonzern, Thyssen Industrie 1870-1995, Essen 1995.
- Beckers, Hubertus: Entwicklungsgeschichte der Industrieunternehmen in Düsseldorf 1815-1914, Köln 1958.
- Benecke, Theodor und Schöner, Günther: Wehrtechnik für die Verteidigung, Koblenz 1984.
- Benecke, Theodor und Wahl, Albert (Hrsg.): Jahrbuch der Wehrtechnik, Darmstadt, div. Jahrgänge.
- Berens, Wolfgang und Strauch, Joachim: Herkunft und Inhalt des Begriffes Due Diligence, in: Wolfgang, Brauner, Hans-Udo und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵, S. 3-21.
- Berens, Wolfgang, Brauner, Hans-Udo und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵.
- Berens, Wolfgang, Mertes, Martin und Strauch, Joachim: Unternehmensakquisitionen, in: Wolfgang, Brauner, Hans-Udo und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵, S. 23-70.
- Berger, Manfred et al.: Produktion von Wehrgütern in der Bundesrepublik Deutschland, München 1991.
- Bernhardt, Wolfgang und Witt, Peter: Holding-Modelle und Holding-Moden, in: ZfB, 65. Jg. (1995), S. 1341-1364.

Beyer, Friedrich: Liberalisierung deutscher Rüstungsexporte?, in: Wehrtechnik 10/75, S. 504-509.

Bielfeldt, Carola und Schlotter, Peter: Die militärische Sicherheitspolitik der Bundesrepublik Deutschland, Einführung und Kritik, Frankfurt 1980.

Bielfeldt, Carola: Rüstungsausgaben und Staatsinterventionismus, das Beispiel der Bundesrepublik Deutschland, 1950 – 1971, Frankfurt 1977.

Bieneck, Klaus: Handbuch des Außenwirtschaftsrechts mit Kriegswaffenkontrollrecht, Köln 2004².

Bleisch, G, Langowski, H. und Majschak, J (Hrsg.): Lexikon der Verpackungstechnik, Hamburg 2014².

Blohm, Herold: alle wollen eine faire Preisverhandlung, in: Wehrtechnik 3/79, S. 68.

Bode, Hans-Günter: Rüstung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Reinfried, Hubert und Walitschek, Hubert (Hrsg.): die Bundeswehr, eine Gesamtdarstellung, Band 10, Regensburg 1979.

Böbel, Ingo: Wettbewerb und Industriestruktur, Industrial Organization-Forschung im Überblick, Berlin 1984

Böhnke, Rolf: Diversifizierte Unternehmen, eine Untersuchung über wettbewerbliche Wirkungen, Ursachen und Ausmaß der Diversifizierung, Berlin 1976.

Bökenkamp, Gérard: Das Ende des Wirtschaftswunders, Geschichte der Sozial-, Wirtschafts- und Finanzpolitik in der Bundesrepublik 1969- 1998, Stuttgart 2010.

Bontrup, Heinz-Josef und Zdrowomyslaw, Norbert: die deutsche Rüstungsindustrie, Heilbronn 1988.

Bontrup, Heinz-Josef: Preisbildung bei Rüstungsgütern, Köln 1986.

Borschberg, Edwin: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung, Bern 1969.

Borschberg, Edwin: Diversifikation – risikoreiche Wachstumsstrategie, in: die Unternehmung 31 1977, S. 21-29.

Botschen, Günter und Stoss, Karl: Strategische Geschäftseinheiten, Marktorientierung im Unternehmen organisieren, Wiesbaden 1994.

Bracher, Karl-Dietrich, Eschenburg, Theodor, Fest, Joachim C. und Jäckel, Eberhard (Hrsg.): Geschichte der Bundesrepublik Deutschland in fünf Bänden, Stuttgart 1983.

Brandt, Gerhard: Rüstung und Wirtschaft in der Bundesrepublik, Witten 1966.

Brandt, Gerhard: Rüstung und Wirtschaft, ein Beitrag zum Problem der Integration gesellschaftlicher Macht- und Einflussgruppen in der Bundesrepublik, Frankfurt 1964.

Brauner, Hans-Udo und Grillo, Ulrich: Strategic Due Diligence, in: Berens, Wolfgang, Brauner, Hans-Udo und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵. S. 337-358.

Breith, Hans-Jürgen: zur Wirtschaftlichkeit von Rüstungsvorhaben, in: Wehrtechnik 10/78, S. 15-20.

Bresser, Rudi: Strategische Managementtheorie, Berlin 1998. Wir o 206 b 843

Brzoska, Michael: die bundesdeutsche Rüstungsindustrie, in: Brzoska, Michael , Guha, Andreas und Wellmann, Christian: das Geschäft mit dem Tod, Frankfurt 1982, S. 9-52.

Brzoska, Michael: Rüstungsexportpolitik, Lenkung, Kontrolle und Einschränkung bundesdeutscher Rüstungsexporte in die Dritte Welt, Frankfurt 1986.

Brzoska, Michael: Rüstungsproduktion in Westeuropa, IFSH-Forschungsbericht, Heft 15, Hamburg 1979.

Buchholz, Ulrike und Knorre, Susanne: Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation, Berlin 2010 TJ.

Bühner, Rolf: Unternehmensammenschlüsse, Ergebnisse empirischer Analysen, Stuttgart 1990.

Bühner, Rolf: die schlanke Management-Holding, (in): Zeitschrift Führung und Organisation, 62 (1993) 1, S. 9-19

Bühner, Rolf: Erfahrungen mit der Management-Holding, Landsberg 1993.

Bühner, Rolf: Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1990.

Bühner, Rolf: Management-Holding, Unternehmensstruktur der Zukunft, Landsberg 1992.

Bühner, Rolf: Portfolio-Risikoanalyse der Unternehmensdiversifikation von Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg., 1983, S. 1023-1041.

Bühner, Rolf: Reaktion des Aktienmarktes auf Management-Holdings, in ZfB 66. Jg. (1996), S. 1 – 26.

Bühner, Rolf: Reaktionen des Aktienmarktes auf Unternehmenszusammenschlüsse, eine empirische Untersuchung, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 42 Jg. 1990, S. 300 ff.

Bühner, Rolf: Strategie und Organisation, Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation, Wiesbaden 1993².

Busse von Colbe, Walther: Gesamtwert der Unternehmung in: Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992. S. 55-66.

Buzzell, Robert und Gale, Bradley: Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg, Wiesbaden, 1989.

Camphausen, Bernd: Strategisches Management, München 2003.

Chandler, Alfred: Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism, Cambridge 1990.

Chandler, Alfred: Strategy and Structure, Chapters of the history of industrial enterprise, Cambridge/MA 2001²⁰.

Chatterjee, S.: Types of synergy and economic value, the impact of acquisition on merging and rival firms in: Strategic Management Journal, 7. Jahrgang 1986, S. 119-139.

Czapski, Holger: Kontinuität und Transformation, die Führungsgrundsätze des Majors i.G. und des Generaldirektors Dr. Egon Overbeck (1918-1996), Hamburg 2013.

Czerwick, Edwin und Müller, Harald: Rüstungskonzerne, ökonomisches Interesse und das Konzept des militärisch-industriellen Komplexes, in: Friedensanalysen 6, Frankfurt/Main 1977, S. 153-177.

Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Fünfzig Jahre Deutsche Mark, Notenbank und Währung in Deutschland seit 1948, München 1998.

Döbbel, Jochen: Wachstumsstrategien und Wettbewerbsfähigkeit, Düsseldorf 2012.

Döhmen, Hans-Peter: Anlässe, Ziele und Methodik der Diversifikation, dargestellt am Beispiel einer Unternehmung der Asphaltindustrie, Bergisch-Gladbach 1991.

Dörfler-Dierken, Angelika: die Bedeutung der Jahre 1968 und 1981 für die Bundeswehr, Gesellschaft und Bundeswehr: Integration oder Abschottung?, Baden-Baden 2010.

Drebes, Jürgen: Veränderung des Risikos durch Unternehmensdiversifikation, eine Analyse empirischer Forschungsergebnisse, Hamburg 2011.

Eberhard, Hans: die Zusammenarbeit zwischen Wehrtechnik und Industrie, in: Wehrtechnik 4/73, S., 137-142.

Ehrenberg, Eckehart: Der deutsche Rüstungsexport, Beurteilung und Perspektiven, München 1981.

Ehrlicher, Werner und Simmert, Diethard (Hrsg.): Geld- und Währungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1982.

Erker, Paul: Dampflokomotiven, Daimler, Dax, die deutsche Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert, Stuttgart 2001.

Eschenbach, Rolf, Eschenbach, Sebastian und Kunesch, Hermann: Strategische Konzepte. Managementansätze von Ansoff bis Ulrich, Stuttgart 1994².

Falcke, Dietrich: Stellungnahme zu § 4a KWKG, in: Wehrtechnik 12/78, S. 43.

Falcke, Dietrich: Wirtschaftliche Probleme der Rüstungsindustrie, in: Wehr und Wirtschaft 12/1965, S. 656-659.

Feldenkirchen, Wilfried: die deutsche Wirtschaft im 20. Jahrhundert, Enzyklopädie deutscher Geschichte, Band 47, München 1998.

Felderbauer, Horst: Preisbildung und Preisprüfung, in Wehrtechnik 1/76, S.64-67.

Fey, Andreas: Diversifikation und Unternehmensstrategie, zur Insuffizienz der Analyse des Diversifikationserfolges in der empirischen Diversifikationsforschung, Frankfurt 2000.

Fichtner, Katja: Strategisches Risiko- und Diversifikationsmanagement, Chemnitz 2008.

Fischer, Alf: Zur Rüstungsfinanzierung im Verteidigungshaushalt 1979, in: Wehrtechnik 12/78, S. 46-51.

Fischer, Karl: Gegen den Trend steigender Betriebsausgaben, in: Wehr und Wirtschaft 4/1972, S. 165-167.

Fischer, Karl: Verteidigung und Wirtschaft, in: Wehr und Wirtschaft 4/1965, S. 176-182.

Franz, Stephan: Grundlagen des ökonomischen Ansatzes, das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus, Working Paper der Universität Potsdam 2004-02, Potsdam 2004.

Fülberth, Georg: Geschichte der BRD, Köln 2012.

Frank, Gert: Probleme und Erfolgsfaktoren bei der Übernahme von Unternehmen, in: Frank, Gert und Stein, Ingo: Management von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.

Funk, Joachim: wie schaffen diversifizierte Unternehmen Wert? In ZfbF, 51 Jg. 1999.S. 759-772

Funkhouser, G. Ray und Rothberg, Robert: das Dogma vom Wachstum, Wiesbaden 1989.

Gabler Banklexikon, Handwörterbuch für das Bank- und Sparkassenwesen, Wiesbaden 1983⁹.

Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1988¹².

Gälweiler, Aloys: Strategische Unternehmensführung, Frankfurt 1990.

Gall, Lothar (Hrsg.): Krupp im 20. Jahrhundert, die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002.

Ganz, Matthias: Die Erhöhung des Unternehmenswertes durch die Strategie der externen Diversifikation, Bern, 1991.

Ganz, Matthias: Diversifikationsstrategie, Wertsteigerung durch den Einstieg in neue Geschäftsfelder, Stuttgart 1992.

Gebert, Frank: Diversifikation und Organisation, die organisatorische Eingliederung in die Organisation, Frankfurt/M. 1983.

Geisenheyner, Stefan: Entmythologisierung der Beschaffung, in: Wehr und Wirtschaft 11/1974, S. 474-476.

Gerke, Wolfgang, Garz, Hendrik und Oerke, Marc: die Bewertung von Unternehmensübernahmen auf dem deutschen Aktienmarkt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 47, 1995 S. 805-820.

Geyer, Michael: deutsche Rüstungspolitik 1860 bis 1980, Frankfurt 1984.

Glaum, Martin, Hommel, Ulrich und Thomaschewski, Dieter (Hrsg.): Wachstumsstrategien internationaler Unternehmen, internes vs. Externes Unternehmenswachstum, Stuttgart 2002.

Görtemaker, Manfred: die unheilige Allianz, die Geschichte der Entspannungspolitik 1943-1979, München 1979.

Grässlin, Jürgen: den Tod bringen Waffen aus Deutschland, München 1994.

Greve, Otto: 20 Jahre BWB –Arbeit für die Bundeswehr, in: Wehrtechnik 1/76, S. 7-17.

Grimm, Andrea: Motive konglomerater Zusammenschlüsse : Analyse der theoretischen Erklärungsansätze und Fallstudien großer Zusammenschlüsse in den USA, Göttingen 1987.

Guha, Andreas: Rüstung und Rüstungsexport, in: Brzoska, Michael , Guha, Andreas und Wellmann, Christian: das Geschäft mit dem Tod, Frankfurt 1982, S. 53-122.

Haase, Karl: Wirtschaftliche Wirkungen zwischen Rüstung und Industrie, in : Wehrtechnik 1/74, S. 6-10.

Habel, Sabine: Strategische Unternehmensführung, München 1992.

Haftendorn, Helga: Abrüstungs- und Entspannungspolitik zwischen Sicherheitsbefriedigung und Friedenssicherung, zur Außenpolitik der BRD 1955-1973, Düsseldorf 1974.

Haftendorn, Helga: Militärhilfe und Rüstungsexporte der BRD, Düsseldorf 1971.

Hagen, Jürgen von: Geldpolitik auf neuen Wegen (1971-1978),in: Deutsche Bundesbank (Hrsg.): Fünfzig Jahre Deutsche Mark, Notenbank und Währung in Deutschland seit 1948, München 1998, S. 439-473.

Hamann, Rudolf: Armee im Abseits?, Hamburg 1972.

Handelsblatt Management Bibliothek, Band 3: die bedeutendsten Managementvordenker, Frankfurt 2005.

Hanel, Dieter: die Bundeswehr und die deutsche Rüstungsindustrie, Bonn 2003.

Hardach, Karl: Wirtschaftsgeschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, Göttingen² 1979.

Hase, Stefan: Integration akquirierter Unternehmen, Sternenfels-Berlin² 2002.

Haspeslagh, Philippe C. und Jemison, David B: Akquisitionsmanagement, Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung des Unternehmens, Frankfurt/M. 1992.

Hauschild, Annette und Lorscheid, Helmut: Ermittlungen gegen Rheinmetall, Rüstungsexporte vor Gericht, Bonn 1987.

Hauschildt, Jürgen: Entscheidungsziele, Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen, Tübingen 1977.

Hax, Arnolfo und Majluf, Nicolas: Strategisches Management, ein integratives Konzept aus dem MIT, Frankfurt 1991.

Heinen, Edmund: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1976³.

Henning, Friedrich-Wilhelm: Düsseldorf und seine Wirtschaft, zur Geschichte einer Region, Düsseldorf 1981.

Henning, Friedrich-Wilhelm: Das industrialisierte Deutschland 1914 bis 1986, Paderborn 1988⁶.

Herbst, Ludolf: Option für den Westen, vom Marshallplan bis zum deutsch-französischen Vertrag, München 1989.

Hinder, Walter: strategische Unternehmensführung in der Stagnation, München 1986.

Hinterhuber, Hans: Strategische Unternehmensführung, Band 1: strategisches Denken, Berlin 2004⁷.

Hoffmann, Friedrich: so wird Diversifikation zum Erfolg, in Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992. S. 33-44.

Hollmann, Hermann: Rechtsstaatliche Kontrolle der Globalsteuerung, Möglichkeiten und Grenzen einer normativen Kontrolle globalsteuernder Wirtschaftspolitik am Beispiel des Stabilitätsgesetzes, Baden-Baden 1980.

Högemann, Bernd: Cultural Due Diligence: in: Berens, Wolfgang, Brauner, Hans-Ulrich und Strauch, Joachim (Hg): Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 2008⁵, S. 523-458.

Holtbrügge, Dirk und Welge, Martin: Internationales Management, Theorien, Funktionen, Fallstudien, Stuttgart 2010⁵

Hölters, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch des Unternehmens- und Beteiligungskaufs, Köln 2002⁵.

Hopmann, Barbara: Von der Montan zur Industrierwaltungsgesellschaft (IVG) 1916-1951, Stuttgart 1996.

Hoss, Hartmut: der Rheinmetallkonzern, ein Beitrag zur Kontinuität des deutschen Militarismus, Hannover 1987.

Hubatschek, Gerhard: Bundeswehr, 50 Jahre Wehrtechnik und Ausrüstung, Frankfurt/M 2005.

Huffschnid, Jörg (Hrsg.): Rüstungs- oder Sozialstaat, Köln 1981.

Hummel, Hartwig: Rüstungsexportbeschränkungen in Japan und der Bundesrepublik Deutschland, Hamburg 1991.

Hungenberg, Harald: strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden 2012⁷.

Hüttenberger, Peter: Die Industrie- und Verwaltungsstadt (Band 3), in: Weidenhaupt, Hugo (Hrsg.): Düsseldorf, Geschichte von den Ursprüngen bis ins 20. Jahrhundert, Düsseldorf 1989.

Hutzschenreuter, Thomas und Sonntag, Alexander: Erklärungsansätze für die Diversifikation von Unternehmen, Handelshochschule Leipzig (HHL), Leipzig 1998.

Hutzschenreuter, Thomas: Wachstumsstrategien, Einsatz von Managementkapazitäten zur Wertsteigerung, Wiesbaden 2006².

Institut der deutschen Wirtschaft: 60 Jahre für die soziale Marktwirtschaft, Köln 2011.

Institut Finanzen und Steuern e.V.: Probleme des Stabilitäts- und Wachstumsgesetzes, Bonn 1970.

Jacobs, Siegfried: Strategische Erfolgsfaktoren der Diversifikation, Wiesbaden 1992.

Jacobsen, Hans-Adolf, Heuer, Uwe und Rautenberg, Hans-Jürgen (Hrsg.): Friedenssicherung durch Verteidigungsbereitschaft, deutsche Sicherheitspolitik 1949-1989, Dokumente, Mainz 1989.

Jahns, Christopher: strategisches Management, St. Gallen 2003.

Jansen, Axel und Schneider, Johannes: 3D-Diversifikation und Unternehmenserfolg : Die Erfolgswirkung der horizontalen, geografischen und vertikalen Diversifikation deutscher Aktiengesellschaften, Wiesbaden 2006.

Jansen, Stephan: Mergers & Acquisitions, Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung, Wiesbaden 2008.

Jung, Hans: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1999⁵.

Jungen, Peter et. Al. (Hrsg.): Währungspolitik und Wirtschaftsentwicklung im Nachkriegsdeutschland, der Weg zu Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2013.

Kailing, Valentin-Wilhelm: öffentliche Aufträge als Problem der Absatzpolitik einer Unternehmung, Diss. Frankfurt 1970.

Kaiser, Walter: Technisierung des Lebens seit 1945, in: Braun Hans-Joachim und Kaiser, Walter: Energiewirtschaft, Automatisierung, Information seit 1914 (Propyläen Technikgeschichte Band 5, Berlin 1997, S. 285-532.

Kalveran, Thomas: das Wachstumsziel des Unternehmers, Wiesbaden 1977.

Karl, Wilfried: Die bundesdeutsche Rüstungspolitik und Rüstungsindustrie im Spannungsfeld von Abrüstung, westeuropäischer Kooperation und sicherheitspolitischer Neuorientierung, Berlin Diss. 1992.

Kase, Kurt-Joachim: Diversifikation und Wettbewerb, Köln 1968.

Kirsch, Werner: die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre: Erkenntnisperspektiven, Aussagensysteme, wissenschaftlicher Standort, München 1977.

Kirsch, Werner: Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung. München 1990.

Kirschbaum, Micheal: Die Management-Holding als Option einer dezentralen Unternehmensführung, Hohenheim 1998.

Klein, Nikolas Magnus: Die Gründe für das brasilianische Wirtschaftswachstum seit dem Jahr 2000, Hamburg 2014.

Klein, Nikolas Magnus: Die brasilianische Wirtschaft: Eine Beurteilung der Ursachen des gegenwärtigen Wirtschaftsaufschwungs, Hamburg 2014.

Kollmer, Dieter H.: „Klotzen, nicht kleckern!“, die materielle Aufrüstung des Heeres von den Anfängen bis Ende der sechziger Jahre, in: Hammerich, Helmut, Kollmer, Dieter H., Rink, Martin und Schlaffer, Rudolf J: Das Heer 1950 bis 1970, Konzeption, Organisation und Aufstellung, München 2006.

Kollmer, Dieter H.: Rüstungsgüterbeschaffung in der Aufbauphase der Bundeswehr. Der Schützenpanzer HS 30 als Fallbeispiel (1953–1961), Stuttgart 2002.

Köllner, Lutz: Militär und Finanzen, zur Finanzgeschichte und Finanzsoziologie von Militärausgaben in Deutschland, München 1982.

- Köllner, Lutz: Rüstungsfinanzierung, Dämonie und Wirklichkeit, Frankfurt 1969.
- Köllner, Lutz: Chronik der deutschen Währungspolitik 1871-1991, Frankfurt/Main 1991².
- König, Hans-Joachim: Geschichte Brasiliens, Stuttgart 2014.
- Krause, Joachim: Die Rüstungsexportpolitik der Bundesrepublik Deutschland, in: Europa-Archiv, 12/1981, S. 363-372.
- Kreikebaum, Hartmut: strategische Unternehmensplanung, Stuttgart⁶ 1997.
- Kriegsmann, Bernd und Kerka, Friedrich: Riskante Managementirrtümer - ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation, Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. IAI an der Ruhr-Universität, Bochum 2003.
- Krüger, W.: Management von Akquisitionsprojekten, in: Zeitschrift für Führung und Organisation (ZfO) 57. Jg. 1988 a Nr. 6, S. 371-377.
- Kübler, Raphael: Management strategisch motivierter Akquisitionsprojekte, ein prozessorientierter Ansatz zur Durchführung von Unternehmenskäufen, Köln 1996.
- Küchle, Hartmut: die deutsche Heeresindustrie in Europa, Düsseldorf 2007.
- Küchle, Hartmut: Rüstungsindustrie im Umbruch: Strategien deutscher Unternehmen und Ansätze einer europäischen Neuordnung, Baden-Baden 2001.
- Küchle, Hartmut: Rüstungsindustrie transatlantisch, Chancen und Risiken für den deutschen Standort, Düsseldorf 2004.
- Kunz, Roger: Diversifikationsstrategien und Unternehmenserfolg, in: die Unternehmung 47 (1993), S. 293-310.
- Küting, Karlheinz: unternehmenspolitische Aspekte der heterogenen Wachstumsrichtung, in: Die Betriebswirtschaft 38/1978, S. 383-394.
- Laeis, Werner: Laeis, Eduard, in: Neue Deutsche Biographie 13 (1982), S. 397 f.
- Laucher, Stefan: Erfolgsfaktoren von Konglomeraten, Wiesbaden 2005.
- Lehmann, Ralph: Kann Diversifikation Wert schaffen? Bern 1993.
- Leitzbach, Christian: Das Archiv der Rheinmetall AG und seine Bestände, in: Archiv und Wirtschaft 32/2 (1999), S. 57-69.
- Leitzbach, Christian: Rheinmetall, vom Reiz, im Rheinland ein großes Werk zu errichten, Köln 2014.
- Lemke, Bernd: die Luftwaffe 1950 bis 1970: Konzeption, Aufbau, Integration, München 2006.
- Link, Werner: Außen- und Deutschlandpolitik in der Ära Schmidt 1974-1982, in: Bracher, Karl-Dietrich et. al. (Hrsg.): Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1981, Band 5/II, S. 275-432.

- Löbler, Helge: Diversifikation und Unternehmenserfolg, Diversifikationserfolge und -risiken bei unterschiedlichen Marktstrukturen und Wettbewerb, Wiesbaden 1987.
- Loch, Thorsten: das Gesicht der Bundeswehr, Kommunikationsstrategien in der Freiwilligenwerbung der Bundeswehr 1956 bis 1989, München 2008.
- Lock, Peter: Rüstungswerbung in der Bundesrepublik, Frankfurt 1985.
- Lohbauer, Christian: Brasilien und Deutschland, sechs Jahrzehnte intensiver wirtschaftlicher Partnerschaft, in: Konrad Adenauer Stiftung: Cadernos Adenauer XIV, Rio de Janeiro 2013.
- Loth, Wilfried: Helsinki, 1. August 1975, Entspannung und Abrüstung, München 1998.
- Lutter, Marcus (Hrsg.): Holding-Handbuch, Recht, Management, Steuern, Köln 1998³.
- Lutz, Harald: Entscheidungswerte im Planungsprozess der Unternehmensakquisition, München 1984.
- Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim: Unternehmensführung, das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, Wiesbaden 2008⁶.
- Maier, Klaus A. und Wiggershaus, Norbert: Das nordatlantische Bündnis 1949-1956, München 1993, Beitrag: S. 89-108
- Mailing, Ludwig: MBFR - die Sicherheitspolitik der Bundesrepublik Deutschland und die Wiener Abrüstungsverhandlungen, München 1980.
- Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme, ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme, Bern 2008¹⁰
- Mammitzsch, Thomas: Rechtliche Grenzen von Rüstungsproduktion und Rüstungshandel, Frankfurt 1980.
- Mann, Siegfried: Wehrtechnik und Industrie, in: Wehrtechnik 3/73, S. 88-90.
- Mierzwa, Roland: bundesdeutsche Rüstungsexporte in die Dritte Welt, Bad Vilbel 1991.
- Miller, A. und Dess, G.: strategic management, New York 1998³.
- Minderlein, Martin: Markteintrittsbarrieren und Unternehmensstrategie, industrieökonomische Ansätze, Wiesbaden 1989.
- Mintzberg, Henry: Die Strategische Planung, München 1995.
- Mintzberg, Henry: The strategy process, concepts, contexts, cases, Upper Saddle River, New Jersey/USA 2003.
- Möller, Wolf-Peter: Der Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen, eine empirische Untersuchung, München 1983.
- Möllhoff, Ulrich: Grenzen der Kostenverrechnung bei öffentlichen Aufträgen zu Selbstkostenpreisen, in: Wehrtechnik: 1/1980, S. 26-31.

Moltmann, Bernhard: Rechtliche Normen für den deutschen Rüstungsexport. In: Jenichen, Anne (Hrsg.): Rüstungstransfers und Menschenrechte, Münster 2002, S. 26-33.

Mommertz, Karl Heinz: vom Bohren, Drehen und Fräsen, Geschichte der Werkzeugmaschinen, Reinbek 1987.

Moniac, Rüdiger: deutscher Waffenexport: eine vorsichtige Kehrtwendung?, in: Wehrtechnik, 7/75, S. 299.

Moniz-Bandeira, Luiz Alberto: Wachstumsmarkt Brasilien, der deutsche Wirtschafts- und Handelsbeitrag in Geschichte und Gegenwart, Wiesbaden 2013².

Moser, Anton C.: Gefahren beim Kauf von Unternehmen, Stuttgart 1991.

Müller-Stewens, Günter und Lechner, Christoph: strategisches Management, Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2011⁴.

Müller-Stewens, G: Entwicklung von Strategien für den Eintritt in neue Geschäfte, in: Handbuch Strategische Führung, (Hrsg.) H. Henzler, Wiesbaden 1988, S. 219-241.

Müller-Stewens, Günter: Organisationspsychologische Aspekte bei der Integration von Unternehmensakquisitionen, in: Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992. S. 331-342.

Müller-Stewens, Günter: Strategische Suchfeldanalyse, die Identifikation neuer Geschäfte zur Überwindung struktureller Stagnation, Wiesbaden 1992².

Müller-Stewens, Günter: Vorstoß in neue Geschäfte, Identifikation und Eintrittsstrategien, in: Riekhof, Hans-Christian (Hrsg.): Strategieentwicklung, Stuttgart 1994², S. 227-245.

Naumann, Jörg-Peter: Die Führungsorganisation der strategischen Holding, Augsburg 1993.

Nellißen, Frank J.: Das Mannesmann-Engagement in Brasilien von 1892 bis 1995, Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Band 2, München 1997.

Niewiarra, Manfred: Unternehmenskauf, Berlin 2006³.

Nötzold, Mark: Unternehmensstrategien, das hierarchische Strategie-Integrationsmodell (SIM) zur Gestaltung erfolgswirksamer Unternehmensstrategien bei Industriebetrieben, Wien 1994.

Oesterdiekhoff, Georg W. und Strasser, Herrmann: Köpfe der Ruhr. 200 Jahre Industriegeschichte und Strukturwandel im Lichte von Biografien, Essen 2009.

Paprottka, Stephan: Unternehmenszusammenschlüsse, Synergiepotenziale und ihre Umsetzungsmöglichkeiten durch Integration, Wiesbaden 1996.

Paulinyi, Akos: Technik und Wirtschaft in der Industrialisierung, Düsseldorf 2012.

Pausenberger, Ehrenfried: Akquisitionsplanung, in: Handwörterbuch der Planung, Szyperski, Norbert (Hrsg.) Stuttgart 1989, S. 18-26.

Pausenberger, Ehrenfried: Über den Nutzen und Schaden von Unternehmensakquisition, Gießen 1995.

Pearce, J.A. und Robinson R.B.: 2011: strategic management, formulation, implementation and control of competitive strategy, Chicago 2011¹²

Pepels, Werner: Strategisches Management, Grundlagen, Stellgrößen, Erfolgsfaktoren, Planung Ausführung aus marktorientierter Sicht, 2. Auflage, Berlin 2011.

Peter, Lutz: Simultane Produktions-Investitionsplanung mit Hilfe der Portfolio Selection : Diversifikation des Produktionsprogramms industrieller Unternehmungen als Mittel zur Streuung des Risikos im Investitionsprogramm, Berlin 1971.

Petersen, Michael: Erfolgreiche Unternehmensakquisition durch strategisches Wertmanagement, Analyse, Planung und Steuerung von Unternehmenskäufen, Zürich 1995.

Petzke, Amadeus: Nähe zum Kerngeschäft als Kriterium für Portfolioentscheidungen, München 2009.

Pfähler, Wilhem und Wiese, Harald: Unternehmensstrategien im Wettbewerb, eine spieltheoretische Analyse, Berlin 2006².

Philipp, Udo: Georg Leber – Verkaufsminister für Rüstungsgüter?, in: Wehrtechnik, 8/75, S. 351.

Picot, Gerhard(Hrsg.): Personelle und kulturelle Integration, in: Picot, Gerhard (Hrsg.) : Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2008⁴, S. 496-533.

Picot, Gerhard(Hrsg.): Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: Picot, Gerhard: Handbuch Mergers & Acquisitions, Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2008⁴, S.2 -47.

Pierenkemper, Toni: Währungspolitik und Wirtschaftswachstum in Westdeutschland 1948-2000, in: Jungen, Peter et. Al. (Hrsg.): Währungspolitik und Wirtschaftsentwicklung im Nachkriegsdeutschland, der Weg zu Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2013, S.7-32.

Pierson, Kurt: Borsig, ein Name geht um die Welt, die Geschichte des Hauses Borsig und seiner Lokomotiven, Berlin 1973.

Pohl, Manfred: VIAG Aktiengesellschaft 1923-1998, vom Staatsunternehmen zum internationalen Konzern, München 1998.

Porter, Michael E.: Diversifikation, Konzerne ohne Konzept, in: Busse von Colbe, Walther (Hrsg.): Unternehmensakquisition und Unternehmensbewertung, Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart 1992. S. 5-32.

Porter, Michael-E: Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt⁷ 2010.

Potrykus, Gerhard und Steindorf, Joachim: Waffenrecht: Waffengesetz, Beschussgesetz, Kriegswaffenkontrollgesetz einschließlich untergesetzlichem Regelwerk und Nebenbestimmungen. München 1999⁷.

Pottmeyer, Klaus: Das Kriegswaffenkontrollgesetz (KWKG), Kommentar, Köln 1991.

Pottmeyer, Klaus: Kriegswaffenkontrollgesetz, Köln 1991.

Prast, Heinz (Hrsg.); das Verpackungswesen im letzten Viertel des zwanzigsten Jahrhunderts, Düsseldorf 1975.

- Prollius, Michael von: Deutsche Wirtschaftsgeschichte nach 1945, Göttingen 2006.
- Racine, Hugo: Ehrhardt, Heinrich. In: Neue Deutsche Biographie (NDB). Band 4, Berlin 1959, S. 579 ff.
- Rädler, Albert (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensakquisition, Frankfurt 1982.
- Ravenscraft, David J.: Structure-Profit relationship at the line of business and industry level, in: The Review of Economics and Statistics, 65. Jg. 1983, S. 22-31.
- Recker, Marie-Luise: Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, München 2009³.
- Rederer, Erik Ralf: die Bewertung der Unternehmensdiversifikation vor dem Hintergrund investitions- und produktionswirtschaftlicher Synergieeffekte und ihres Zusammenwirkens, St. Gallen 2003.
- Reißner, Stefan: Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Wiesbaden 1992.
- Rennert, Kornelia: Wettbewerber einer reifen Branche, die Unternehmensstrategien von Thyssen, Hoesch und Mannesmann 1955 bis 1975, Essen 2015.
- Rodejohann, Jo: die Rüstungsindustrie in der Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg in die Krise, Frankfurt 1985.
- Rödter, Andreas: Die Bundesrepublik Deutschland 1969 – 1990, München 2004.
- Rogmanns, Jan: Öffentliches Auftragswesen, Leitfaden für die Vergabe und Abwicklung von öffentlichen Aufträgen einschließlich Bauaufträgen (VO PR 30/53 und VO PR 1/72), Stuttgart 1982.
- Roth, Armin [Hrsg.]: Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten, Konzepte, Instrumente, Erfahrungsberichte, Wiesbaden 1997.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Managementmodell, in: Dubs, Rolf (Hrsg.): Einführung in die Managementlehre, Band 1, Bern 2004., S. 65-141.
- Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, der HSG-Ansatz, Bern² 2003.
- Rumelt, R.P.: Diversifikation Strategy and Profitability, in: Strategic Management Journal, 3. JG, 1982, S. 359-369.
- Rumelt, R.P.: Strategy, Structure and Economic Performance, Boston 1974.
- Rupp, Hans-Karl: Politische Geschichte der Bundesrepublik Deutschland, München 2009⁴.
- Sadlowski, Manfred: Handbuch der Bundeswehr und der Verteidigungsindustrie, Koblenz 1979.
- Sautter, Michael-T.: strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen, Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien, Frankfurt/M. 1989.
- Schaal, Peter: Monetäre Theorie und Politik, München 1981.

Schäfers, Stefanie: vom Werkbund zum Vierjahresplan, die Ausstellung „Schaffendes Volk“ Düsseldorf 137, Düsseldorf 2001.

Scheuss, Ralph: Handbuch der Strategien, Frankfurt 2012².

Schlotter, Peter: Rüstungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland : die Beispiele Starfighter und Phantom, Frankfurt/Main 1975.

Schmidt, Manfred: Staatsapparat und Rüstungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland, : (1966 - 1973) ; Schranken und Folgeprobleme der Staatsinterventionspolitik im Militär- und Rüstungssektor, Gießen 1975.

Schöllgen, Gregor: Diehl, ein Familienunternehmen in Deutschland 1902-2002, Berlin 2002.

Schreyögg, Georg: Unternehmensstrategie, Grundfragen eine Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin 1984.

Schubert, Werner und Küting, Karlheinz: Unternehmenszusammenschlüsse, München 1981.

Schüle, Fritz-M: Diversifikation und Unternehmenserfolg, Wiesbaden 1992.

Schulte, Christoph (Hrsg.): Holdingstrategien, Wiesbaden 1992.

Schulz, Siegfried: das neue Heer, Koblenz/Bonn 1979.

Schwalbach, Joachim: Diversifizierung, Risiko und Erfolg industrieller Unternehmen, Koblenz 1987.

Schwarz, Hans-Joachim: Diversifikation, unternehmerisches Abenteuer oder Unternehmenssicherung? Nürnberg 1988.

Schwarz, Hans-Peter: Supermacht und Juniorpartner: Ansätze amerikanischer und westdeutscher Ostpolitik, in: Schwarz-Hans-Peter und Meissner, Boris (Hrsg.): Entspannungspolitik in Ost und West, Köln 1979, S. 147-192.

Sedrati, Redouane: Das Recht der Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa und ihr Wirken, Wien Diss. 2010.

Seel, Wolfgang: Mauser, von der Waffenschmiede zum Weltunternehmen, Zürich 1986.

Seibold, Gerhard: Röchling: Kontinuität im Wandel, Stuttgart 2001.

Seidensticker, Franz-Josef: Wege zum nachhaltig profitablen Wachstum, vom empirischen Erfolgsmuster zur individuellen Unternehmensstrategie, in : Die Unternehmung, 59. Jg. 2005, S. 319-333.

Senger, Jürgen: Rüstungswirtschaft und Rüstungstechnologie, Würzburg 1980.

Serr, Marcel: zur Geschichte der deutsch-israelischen Rüstungskooperation, 2015, in: Bundeszentrale für politische Bildung, <http://www.bpb.de/apuz/199900/zur-geschichte-der-ruestungskooperation?p=all>.

Sieben, Günter (Hrsg.): Unternehmensakquisition, Bericht des Arbeitskreises Unternehmensakquisition, Stuttgart 1989.

Sieg, Harald: Außenwirtschaftsgesetz, Kommentar, Berlin 1963.

Siegle, Klaus-Peter: Diversifikation in ein Zukunftsgeschäftsfeld auf Basis der Kernkompetenzen dargestellt am Beispiel der Jungheinrich AG, Diss. Rostock 1994.

Sonntag, Manuel: Unternehmensakquisition als strategische Entscheidung, Berlin 2011.

Sontheimer, Beate: die Marktanalyse als Basis der externen Diversifikationsentscheidung, München 1989.

Spindler, H.J.: Risiko- und Renditeeffekte der Diversifikation in Konjunkturkrisen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 8 Jg. 1988, Nr. 8, S 858-875.

Spoerer, Mark und Streb, Jochen: Neue deutsche Wirtschaftsgeschichte des 20. Jahrhunderts, München 2013.

Spur, Günter: vom Wandel der industriellen Welt durch Werkzeugmaschinen, München 1991.

Spychalski, Klaus: Rüstungswirtschaft in Zahlen, in: Wehrtechnik 7/77, S. 101-103.

Staudt, Thomas A: Program for product diversifikation, Harvard Business Review, Band 2 Heft 6, S. 121-131 (1954).

Stenglein, Frank: Krupp, Höhen und Tiefen eines Industrieunternehmens, Essen 2011.

Steinbrink, Konrad: Wehrtechnik und Beschaffung, Hamburg 1965.

Steinmann, Horst und Schreyögg, Georg: Management, Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Fallstudien, Wiesbaden 1993³.

Stephan, Michael: Technologische Diversifikation von Unternehmen, ressourcentheoretische Untersuchung der Determinanten, Wiesbaden 2003.

Strasmann, Jochen (Hrsg.): Kernkompetenzen, was ein Unternehmen wirklich erfolgreich macht, Stuttgart 1996.

Symanski, Tobias: die Mittelstandsorientierung in der Konzeption der sozialen Marktwirtschaft, mit einer kritischen Betrachtung der deutschen Wirtschafts- und Gesellschaftslage, Marburg 1999.

Szeless, Georg: Diversifikation und Unternehmenserfolg, eine empirische Analyse deutscher, schweizerischer und österreichischer Unternehmen, Diss. St. Gallen 2000.

Tönnies, Norbert : der Weg zu den Waffen, die Geschichte der deutschen Wiederbewaffnung 1949 – 1961, Rastatt 1961².

Tränhardt, Dietrich: Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1949-1990, Frankfurt 1996.

Uebbing, Helmut: Stahl schreibt Geschichte, 125 Jahre Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf 1999.

- Uebbing, Helmut: Wege und Wegmarken, 100 Jahre Thyssen, Düsseldorf 1991.
- Ulrich, Hans: die Unternehmung als produktives soziales System, Bern 1968.
- Ulrich, Peter und Fluri, Edgar: Management, eine konzentrierte Einführung, Bern 1992⁶.
- Urech, Isabelle: Motive, Ziele und Pfade der Diversifikation im deutschen Telekommunikationsmarkt, dargestellt am Beispiel neuer Marktteilnehmer, St. Gallen 2001.
- Van de Kerkhof, Stefanie: von der Friedens- zur Kriegswirtschaft, Unternehmensstrategien der deutschen Eisen- und Stahlindustrie vom Kaiserreich bis zum Ende des Ersten Weltkrieges, Essen 2006.
- Van de Kerkhof, Stefanie: Werbung für Waffen. Marketingstrategien deutscher Rüstungsunternehmen, in: Wissenschaft und Frieden 2006/1, S. 36-39.
- Van de Kerkhof, Stefanie: Auf dem Weg vom Konzern zum Netzwerk? Organisationsstruktur der Rheinmetall Berlin AG im Kalten Krieg, 1956-1989, in: Morten Reitmayer und Ruth Rosenberger (Hrsg.): Unternehmen am Ende des "goldenen Zeitalters". Die 1970er Jahre als Gegenstand der Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte, Essen 2008, S. 67-89.
- Varwick, Johannes: die NATO, vom Verteidigungsbündnis zur Weltpolizei?, München 2008.
- Voigt, Kai-Ingo: Strategische Unternehmensplanung, Grundlagen, Konzepte, Anwendung, Wiesbaden 1993.
- Vollmer, Thomas und Kulla, Ralf: Panzer aus Kassel, die Rüstungsproduktion der Firmen Henschel und Wegmann, Kassel 1994.
- Voß, Werner: Allgemeinwohl oder Eigennutz, eine Untersuchung der Gewinnentwicklung der größten deutschen Rüstungsunternehmen, in: Friedensanalysen 20, Frankfurt/Main 1985, S. 201-215.
- Waldecker, Peter: strategische Alternativen in der Unternehmensentwicklung, interne Entwicklung und Unternehmensakquisition, Wiesbaden 1995.
- Weinberger, Hans-Joachim: Marktwertsteigernde Diversifikation im Mischkonzern, Frankfurt 1994.
- Welge, Martin und Al-Laham, Andreas: Planung. Prozesse, Strategien, Maßnahmen, Wiesbaden 1999².
- Welge, Martin und Al-Laham, Andreas: Strategisches Management, Grundlagen Prozess, Implementierung, Wiesbaden 2012⁶.
- Wellmann, Christian: Gewerkschaftliche Interessenvertretung, in: Brzoska, Michael, Guha, Andreas und Wellmann, Christian: das Geschäft mit dem Tod, Frankfurt 1982, S. 123-164.
- Wessel, Horst A.: Kontinuität im Wandel, 100 Jahre Mannesmann 1890-1990, Düsseldorf 1990.
- Wessel, Horst A.: Stahl und Technologie, die Geschichte der Salzgitter AG 1858 – 2008, Salzgitter 2008.

Wessel, Horst A. (Hrsg.): Thyssen & Co. Mülheim a.d. Ruhr, die Geschichte einer Familie und ihrer Unternehmung, Stuttgart 1991.

Wessel, Horst A. (Hrsg.): Elektrotechnik - Signale, Aufbruch, Perspektiven, Berlin 1988. (Verband Deutscher Elektrotechniker, Geschichte der Elektrotechnik, Band 7.

Wilden, Josef: Heinrich Ehrhardt (1840–1928). In: Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien, Band IV, Münster 1941, S. 172-186.

Witte, Philipp: Kernfähigkeiten und Diversifikation: Probleme, Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen untersucht am Beispiel der Werftindustrie, Diss. St. Gallen 1995.

Wittek, Burkhard F. : Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin 1980.

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990¹⁷.

Wulf, Torsten: Diversifikationserfolg, eine topmanagementorientierte Perspektive, Wiesbaden 2007.

Zdrowomyslaw, Norbert: Wirtschaft, Krise und Rüstung, die Militärausgaben in ihrer wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Bedeutung in Deutschland von der Reichsgründung bis zur Gegenwart, Bremen 1985.

Zook, Chris und Allen, James: Erfolgsfaktor Kerngeschäft, zeitlose Strategien für Wachstum und Innovation, München 2001.

Zook, Chris und Seidensticker, Franz-Josef: die Wachstumsformel, vom Kerngeschäft zu neuen Chancen, wie Unternehmen profitabel wachsen können, München 2004.

Zuck, Rüdiger: Wirtschaftsverfassung und Stabilitätsgesetz, München 1975.

Zwahlen, Beat: Motive und Gefahrenpotenziale bei einer Unternehmensakquisition, eine erfolgreiche Akquisitions- und Integrationsstrategie einer multinationalen Unternehmung am Beispiel Nestle-Rowntree, Zürich 1994.

11.4 Elektronische Quellen

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Inlandsprodukt.html>

<http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Sozialversicherungspflichtig-Beschaeftigte/Sozialversicherungspflichtig-Beschaeftigte-Nav.html>

<http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Arbeitslose-und-gemeldetes-Stellenangebot/Arbeitslose/Arbeitslose-Nav.html>

12 **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 2.2: Das St. Galler Managementmodell	S. 17
Abbildung 2.4.1 A: Boston-Portfolio	S. 27
Abbildung 2.4.1 B: Neunfeldermatrix	S. 29
Abbildung 2.4.3 A: Kernkompetenzen	S. 33
Abbildung 2.4.3 B: Unternehmensstrategien	S. 34
Abbildung 2.6.1: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	S. 39
Abbildung 2.6.3: Diversifikationsrichtungen nach Ansoff	S. 47
Abbildung 2.6.6.3: Verschiedene Integrationsansätze	S. 68
Abbildung 7.5: Beispiellogos von Unternehmen der Rheinmetall-Gruppe aus den 1970er Jahren	S. 412
Tabelle 4.2.7: Entwicklung der Rüstungsexporte	S. 125
Tabelle 4.3.1 A: Entwicklung des Bundeshaushalts und des Verteidigungsanteils	S. 128
Tabelle 4.3.1 B: Konjunkturzyklen in der Bundesrepublik Deutschland	S. 129
Tabelle 4.3.1 C: Bruttoinlandsprodukt, Arbeitslosigkeit und Inflation	S. 132
Tabelle 4.3.1.3: Wechselkurse der DM	S. 136
Tabelle 4.3.1.4: Tarifsteigerungen in der Metallindustrie	S. 137
Tabelle 5.4 A: Entwicklung der Verteidigungsausgaben	S. 151
Tabelle 5.4 B: Volumen des inländischen deutschen Rüstungsmarktes	S. 153
Tabelle 5.4 C: durch das BWB erteilte Rüstungsaufträge	S. 154
Tabelle 5.4 D: Volumen des deutschen Rüstungsmarkts	S. 155

Tabelle 5.5: Preisbildung bei Rüstungsgütern 1974	S. 160
Tabelle 6.1 A: Wehrtechnische Produktion der Rheinmetall GmbH	S. 168
Tabelle 6.1 B: Umsatz und Ergebnis der Rheinmetall GmbH nach Produkten	S. 171
Tabelle 6.1 C: Auftragslage der Rheinmetall GmbH	S. 172
Tabelle 6.1 D: Umsatzentwicklung der Rheinmetall GmbH	S. 173
Tabelle 6.1 E: Zinserträge und Ergebnisse der Rheinmetall GmbH	S. 175
Tabelle 6.1 F: Anzahlungen und Eigenkapital der Rheinmetall GmbH	S. 176
Tabelle 7.1 A: Entwicklung der Berkenkemper GmbH	S. 222
Tabelle 7.1 B: Zivile Produktion der Rheinmetall GmbH	S. 225
Tabelle 7.1 C: zivile Produktion der Rheinmetall GmbH 1958 bis einschl. 1970	S. 225
Tabelle 7.2.2 A: Entwicklung der Alkett GmbH	S. 232
Tabelle 7.2.2 B: Entwicklung der Verkaufsergebnisse der Alkett GmbH	S. 233
Tabelle 7.2.3: Entwicklung der Tornado GmbH	S. 245
Tabelle 7.2.5: Entwicklung der Laeis-Werke AG	S. 253
Tabelle 7.2.6: Entwicklung der Nico-Pyrotechnik GmbH	S. 257
Tabelle 7.3.1.1 A: Entwicklung der Benz & Hilgers GmbH ohne Tochterunternehmen 1962 bis 1979	S. 274
Tabelle 7.3.1.1 B: Entwicklung der Benz & Hilgers GmbH ohne Tochterunternehmen 1966 bis 1976	S. 276
Tabelle 7.3.1.2: Entwicklung der Schütz & Grieving GmbH	S. 280
Tabelle 7.3.1.3: Entwicklung der Benhil GmbH	S. 283
Tabelle 7.3.1.4 A: Entwicklung der Plastimécanique S.A. 1958 bis 1967	S. 285
Tabelle 7.3.1.4 B: Entwicklung der Plastimécanique S.A. 1969 bis 1975	S. 292

Tabelle 7.3.1.5	
Entwicklung der Herlan KG bzw. GmbH	S. 297
Tabelle 7.3.1.6:	
Entwicklung "englische Gruppe"	S. 304
Tabelle 7.3.1.7 A:	
Entwicklung der Gasti GmbH vor der Übernahme durch Rheinmetall	S. 309
Tabelle 7.3.1.7 B:	
Entwicklung der Gasti GmbH nach der Übernahme durch Rheinmetall	S. 311
Tabelle 7.3.2.1:	
Entwicklung der Grefe GmbH	S. 315
Tabelle 7.3.2.2:	
Entwicklung der Meyer, Roth & Pastor GmbH	S. 324
Tabelle 7.3.2.3 A:	
Entwicklung der Malmedie GmbH bis zur Übernahme durch Rheinmetall	S. 329
Tabelle 7.3.2.3 B:	
Umsatzgliederung Malmedie 1975 und 1976	S. 334
Tabelle 7.3.2.3 C:	
Entwicklung der Malmedie GmbH nach der Übernahme durch Rheinmetall	S. 337
Tabelle 7.3.2.4:	
Entwicklung der Fischer & Co. GmbH	S. 343
Tabelle 7.3.2.5:	
Entwicklung der Kunzmann GmbH	S. 348
Tabelle 7.3.3.1:	
Entwicklung der Aviatest bzw. Aviatest-Nieberding GmbH	S. 353
Tabelle 7.3.3.3:	
Entwicklung Elan Schaltelemente Kurt Maecker GmbH	S. 364
Tabelle 7.3.3.4:	
Entwicklung der Hottinger-Baldwin Meßtechnik GmbH	S. 371
Tabelle 7.3.4:	
Direktinvestitionen der Bundesrepublik in Brasilien	S. 384
Tabelle 7.6.1 A:	
Betriebswirtschaftliche Daten WMF 1972 bis 1978	S. 415
Tabelle 7.6.1 B:	
Betriebswirtschaftliche Daten WMF 1979 bis 1985	S. 416
Tabelle 7.6.3:	
Betriebswirtschaftliche Daten der Pierburg-Gruppe	S. 423
Tabelle 8.1:	
Umsätze der Rheinmetall-Berlin AG	S. 428
Tabelle 9.2.3:	
Ergebnisentwicklung der Tochterunternehmen nach Bereichen	S. 464