

TRADITION ALS HERAUSFORDERUNG. KOLB & SCHÜLE IM 20. JAHRHUNDERT

VON DR. STEFFEN SEISCHAB

Inhalt

I. Problemlage: Tradition als unternehmerische Herausforderung	2
II. Entwicklung	3
1. Vorgeschichte: Kolb und Schüle im 19. Jahrhundert	3
2. Die AG-Gründung und ihre Nachwirkungen (1898-1914)	5
3. Kriegswirtschaft I (1914-18)	8
4. Konsolidierung, Rationalisierung, Ausbau & Scheitern der "Leinengarnstrategie" (1918-29)	10
5. Überleben in der Krise (1930-33)	13
6. Vom Arrangement zur "Arisierung" (1933-38)	14
7. Kriegswirtschaft II (1939-45)	18
8. Fortsetzung statt Neubeginn (1945-55)	19
9. Peripetie und verpasste Chancen (1955-65)	23
10. Vorboten des Strukturwandels (1965-73)	26
III. Fazit	28
IV. Anhang: Bilanzzahlen Kolb & Schüle AG 1898-1973	34

I. Problemlage: Tradition als unternehmerische Herausforderung

Seit dem 19. Januar 2008 wartet die Kolb & Schüle AG auf die Löschung aus dem Handelsregister. Wenn die Löschung dereinst vollzogen werden wird, wird der Name des ältesten Kirchheimer Industrieunternehmens Geschichte sein - nachdem bereits lange zuvor dessen faktische Geschäftstätigkeit aufgehört hat. Am 18. April 2000 wurde beim Amtsgericht Esslingen auf Antrag des Hauptgläubigers, der Deutschen Bank, das Insolvenzverfahren¹ für die inzwischen hochverschuldete Kolb & Schüle AG eröffnet, das Verfahren wegen Vermögenslosigkeit aber bislang nicht zum Abschluss gebracht. Zu diesem Zeitpunkt blickte das 1760 gegründete Unternehmen auf fast zweieinhalb Jahrhunderte Geschichte zurück - eine enorme Zeitspanne, die alleine schon Bewunderung abnötigt. Ein solches Alter zu erreichen, ist eine beeindruckende Leistung, die nur wenigen Unternehmen vergönnt ist. Umgekehrt reizt aber auch die Frage, warum die Lebenszeit von Kolb & Schüle - klammert man einmal die momentane formale Fortexistenz als in Liquidation befindliche Firma aus - schließlich doch ihr Ende fand. Erwies sich die altherwürdige Tradition hier möglicherweise weniger als symbolisches Kapital, das das Unternehmen vor allen anderen auszeichnete, denn als Last, die es an der täglich vom Wettbewerb geforderten Flexibilität und Innovationsbereitschaft hinderte? Dieser Frage möchte die folgende Betrachtung nachgehen.

Dabei soll es allerdings nicht um die Schlussphase des Unternehmens in den 1980/90er Jahren gehen, für die sich vielleicht zu einem späteren Zeitpunkt eine geeignete Perspektive ergibt, sondern um einen zeitlich vorgelagerten, zugleich umfassenderen Längsschnitt, von der Zeit um 1900 bis in den Anfang der 1970er Jahre reichend und damit an die verdienstvolle Studie von Sabine Widmer-Butz zu "Kirchheim unter Teck zwischen Handwerk und Industrie 1806-1914" (1987) anschließend. Zeitlich etwas weiter reichen die beiden, zum Teil sehr detaillierten Firmenchroniken von Karl Mayer (1935)² und, darauf aufbauend, Peter Wolf-ramm (1960)³, die allerdings die Unternehmensgeschichte jeweils auf dem Höhepunkt des Erfolgs schildern und die Entwicklungsstränge letztlich darauf zulaufen sehen. Dementsprechend kann eine veränderte, nunmehr vom weit späteren Ende ausgehende Fragestellung zu anderen Sichtweisen und Ergebnissen führen - freilich mit dem Risiko, das Bild ins genaue Gegenteil zu verkehren. Diese Gefahr lässt sich jedoch begrenzen, wenn man berücksichtigt, dass Kolb & Schüle noch mehr als zwei Jahrzehnte lang nach Erscheinen der letzten Firmen-

chronik 1960 eine relativ solide Existenz führte - eine Zeitspanne, die länger als die gesamte Lebensdauer mancher Unternehmen reicht; und das in einer Zeit, in der nicht wenige andere Traditionsbetriebe der Textilindustrie schon weit früher die Segel strichen.

Von daher ist es nicht Ziel dieser Untersuchung, alles und jedes bei Kolb & Schüle von vornherein unter das Verdikt von Krise und Untergang zu stellen. Es ist und bleibt eine Leistung der Führung, der Mitarbeiter und Eigner, das Unternehmen so lange am Leben gehalten zu haben.

Trotzdem hat die Frage ihre Berechtigung, ob wesentliche Ursachen für das schlussendliche Scheitern nicht in spezifischen Strukturen und Entwicklungen begründet liegen, die sich schon lange vorher herausgebildet und verfestigt haben und gerade wegen ihrer Robustheit und Zählebigkeit alternative Perspektiven und Wege versperrten. Ob diese Alternativen wiederum dem Unternehmen den Fortbestand gesichert hätten, muss unbeweisbare Spekulation bleiben. Umgekehrt aber halte ich eine völlige Alternativlosigkeit der Entwicklung und damit eine Zwangsläufigkeit des Scheiterns für wenig wahrscheinlich. Insofern kann sich durchaus ein genauere Blick auf die Geschichte von Kolb & Schüle in den Jahren 1898-1973 lohnen. Dazu ist es jedoch zuallererst notwendig, das Wesen des Unternehmens zu Beginn des Untersuchungszeitraums, seine spezifische Identität, Struktur und situative Einbettung in sein Umfeld zu verstehen.

II. Entwicklung

1. Vorgeschichte: Kolb und Schüle im 19. Jahrhundert

1760 von Johannes Kolb mit herzoglicher Genehmigung als eine der ältesten Textilfabriken im Land gegründet, hatte das Unternehmen seine Tätigkeit zunächst mit der Herstellung von gestreiftem Barchent sowie Hals- und Schnupftücher aus Baumwolle und Mischgewebe begonnen. Im Laufe der Zeit spezialisierte man sich dann auf Haushaltstextilien: Bett- und Tischwäsche, Matratzendrelle, Inletts usw.⁴ Seit 1801 von dem Duo Johann Jakob Kolb und dessen Schwager Konrad Friedrich Schüle als *Kolb & Schüle oHG* bzw. deren Nachkommen

geführt, befand sich die Firma das gesamte 19. Jahrhundert über in Familieneigentum, wobei der Kolb-Zweig 1837 ausschied und damit Geschäftsführung und Inhaberschaft auf die Schüles übergingen. In wirtschaftlicher Hinsicht folgte die Entwicklung des Unternehmens der allgemeinen Konjunktur: nach holprigen, von harten Auseinandersetzungen mit den Zünften geprägten Anfängen konnte sich die Firma allmählich stabilisieren, begünstigt durch die napoleonische Kontinentalsperre (1806-13), die die britische Konkurrenz vom Festland festhielt.⁵ Dennoch waren zu diesem Zeitpunkt die Dimensionen des Unternehmens noch überschaubar: 1819 beschäftigte man 15 Arbeiter, nur fünf mehr als 1777; 1810 waren 20 Webstühle in Betrieb.⁶ Nach dem Ende der Kontinentalsperre setzten ausländische Konkurrenz und Schutzzölle der Firma stark zu, sie konnte sich aber dank einer weiteren Spezialisierung und einem feinen Gespür für den Markt und die Vorlieben der Kunden behaupten.⁷

Der Durchbruch zum Großbetrieb erfolgte in zwei Phasen. Die erste wurde der Einführung des Zollvereins 1834 eingeleitet und erstreckte sich, mit Unterbrechungen, bis zum Beginn der Hochindustrialisierung in den 1850ern.⁸ In dieser Zeit wurde, maßgeblich unter Leitung von Rudolf Friedrich Schüle (1805-86), die Produktion professionalisiert und ausgebaut. Mechanische Webstühle hielten jetzt Einzug, das Fabrikgelände wurde vergrößert, die Ausbildung der Arbeitskräfte verbessert, verstärkt auf Heimarbeit als flexible Form der Kapazitätserweiterung gesetzt. Die Beschäftigtenzahl (inklusive Heimarbeitern) stieg innerhalb von 20 Jahren von 98 Arbeitskräften 1832 auf sensationelle 750 1852.⁹

Der zweite Schub begann in den 1860ern unter der Ägide von Rudolf Friedrich Schüle II (1841-1923), der nach dem Besuch des Polytechnikums in Stuttgart und Karlsruhe die im Studium erfahrenen Impulse einbrachte.¹⁰ Nunmehr wurde aus Kolb & Schüle ein hochtechnisierter Industriebetrieb. 1862-64 wurde das gesamte Kirchheimer Werksgelände einer baulichen Erneuerung und Erweiterung unterzogen, in deren Zentrum ein 1863 fertiggestellter Neubau für die Weberei stand. Mit der Technisierung konnte auch die hohe Mitarbeiterzahl von 824 im Jahr 1860 gesenkt werden.¹¹ Rudolf Friedrich Schüle II, dessen „in sich gekehrtes, zurückhaltendes, allen äußeren Ehrungen abholdes Wesen“ (Karl Mayer) ihn in der öffentlichen Wirkung etwas zurücktreten ließ, blieb bis zur Jahrhundertwende die prägende Figur bei Kolb & Schüle.¹²

Große Probleme bekam das Unternehmen, wie die gesamte deutsche Baumwollindustrie, mit der Eingliederung Elsass-Lothringens in das Reichsgebiet 1871, weil die elsässischen Textilbetriebe den Konkurrenzdruck auf dem gerade für Kolb & Schüle so wichtigen Inlandsmarkt massiv verschärften. Zwar verlieh ein Auftritt auf der Wiener Weltausstellung 1873 den Kolb & Schüle-Produkten Glanz und Ansehen, aber dies konnte nicht darüber hinwegtäuschen, dass die 1870er Jahre eine eher schwierige Zeit für das Unternehmen waren, allgemein gekennzeichnet von drastischem Preisverfall und erheblichen Gewinneinbrüchen.¹³

Die Peripetie dieser krisenhaften Entwicklung stellt das Jahr 1877 mit dem großen Brand vom 5./6. September dar, der die Weberei auf dem Kirchheimer Werksgelände komplett zerstörte.¹⁴ Obwohl diese Katastrophe die Entwicklung des Unternehmens kurzfristig zurückwarf, erwuchs aus ihr die Chance, mit einem großzügig geplanten Neubau die Produktionsabläufe erneut zu rationalisieren und modernisieren. Nach einer ersten Zeit „zwar langsamer, aber nachhaltiger Besserung“ (Karl Mayer)¹⁵ wurde dieses Ziel in den 1880/90ern bei Kolb & Schüle durch ein immenses Bauprogramm systematisch fortgesetzt¹⁶, unterstützt durch eine trotz allgemeiner konjunktureller Schwierigkeiten der Gesamtwirtschaft günstige Entwicklung der deutschen Baumwollindustrie. Ein steigender Bedarf an Baumwollwaren, gute Ernten sowie neue Zolltarife erleichterten den Absatz der Produkte.¹⁷

2. Die AG-Gründung und ihre Nachwirkungen (1898-1914)

In den 1890ern erfolgte dann mit dem Bau einer zweiten Weberei in Bissingen unter Teck ein weiterer wichtiger Ausbauschritt. Die Wahl von Bissingen als Standort war nahe liegend: mit der Stadt Kirchheim hatte man sich nicht auf die Erweiterung des Fabrikgeländes einigen können und wick deshalb in eine in unmittelbarer Nachbarschaft gelegene Gemeinde aus. Im Frühjahr 1896 wurde mit dem Bau begonnen, das Bissinger Werk am 23. März 1897 eröffnet.¹⁸ Mit dem neuen Werk zusammen steigerte sich die Produktionskapazität von 270 Webstühlen 1893 auf 387 Stühle 1898.¹⁹

Die konjunkturelle Entwicklung schien günstig: die Jahre 1893-97 waren für die deutsche Baumwollindustrie eine goldene, hochprofitable Zeit.²⁰ Der Neubau in Bissingen sprengte aber bei Kolb & Schüle die verfügbaren finanziellen Mittel des Familienunternehmens, so-

dass über einen Wechsel der Rechtsform nachgedacht werden musste. Man entschied sich schließlich für eine AG und den Gang an die Börse.

Am 22. März 1898 wurde, rückwirkend zum 1. Juli 1897, die Firma in "Mechanische Buntweberei vormals Kolb & Schüle AG" umgewandelt.²¹ Das Gesellschaftskapital wurde zunächst auf 1 Million Mark festgelegt, die zu 100% bei Rudolf Friedrich Schüle II lagen, aber bald aufgestockt werden sollten.

Mit der AG-Gründung suchte Rudolf Friedrich Schüle zugleich ein zweites Problem zu lösen: die Nachfolgefrage. Selbst ohne männlichen Erben, konnte er auch nicht seine beiden Schwiegersöhne Rudolf Krauss, Archivar von Beruf, und den für die Württembergische Vereinsbank tätigen Juristen Adolf Klett als Direktoren einsetzen. Besser war es da, einen geeigneten Fachmann von außen zu holen und sich im Betrieb heranzuziehen und die Schwiegersöhne im Aufsichtsrat dessen Arbeit kontrollieren zu lassen.²²

Die Rolle des neuen Geschäftsführers erhielt schließlich der Gießener Textilkaufmann Carl Ottens zugesprochen. Ottens, Jahrgang 1868 und selbst Sohn eines Textilfabrikanten, war 1891 ins Unternehmen eingetreten und wurde, nachdem man seine Begabung erkannt hatte, von Rudolf Friedrich Schüle II systematisch gefördert. Bereits 1892 erhielt Ottens Prokura. 1900, kurz nach der AG-Gründung, löste er dann Schüle als alleinigen Direktor ab.²³ Schüle selbst wechselte in den Aufsichtsrat, dem er bis 1918 zunächst als stellvertretender Vorsitzender (1900-08), dann als Vorsitzender (1908-18) angehörte.²⁴

Die AG-Gründung erfolgte allerdings zur Unzeit. Nachdem die baumwollverarbeitenden Betriebe im Deutschen Reich ihre Produktionskapazitäten während der anhaltend guten Konjunktur in den 1890er Jahren massiv vergrößert hatten, trat ab 1898 ein Überangebot auf dem Markt ein. Preisverfall und Gewinneinbrüche bei Herstellern und Händlern waren die Folge. Kolb & Schüle, das in den Jahren zuvor noch ordentliche Erträge erwirtschaftet hatte (1894/95 brutto rund 150.000, 1895/96 und 1896/97 rund 225.000 Mark), erzielte in seinem ersten AG-Jahr 1898/99 nur einen äußerst schmalen Reingewinn von rund 4.500 Mark.²⁵ Zusätzlich machte den Kirchheimern Billigkonkurrenz aus Sachsen und Schlesien zu schaffen.²⁶

Vor diesem Hintergrund konnte der Zeitpunkt nicht ungünstiger gewählt sein. Für eine Verschiebung waren aber die Vorbereitungen bereits viel zu weit gediehen; auch drückte die Schuldenlast für den Bissinger Neubau. Aus diesem Grund wurde auch, trotz Bedenken Rudolf Friedrich Schüles, eine geplante Anleiheaufnahme in Höhe von 500.000 Mark durchgezogen.²⁷ In den ersten Jahren waren die Ergebnisse schwankend; ab 1902 zog die Konjunktur aber wieder an und damit verbesserten sich auch die Zahlen des Kirchheimer Unternehmens. Einen vorläufigen Höhepunkt erreichte man 1907 mit einem Reingewinn von rund 207.300 Mark.²⁸

Seit dem 27. Mai 1910 wurde die Kolb & Schüle-Aktie an der Berliner Börse gehandelt – mit einem Startkurs von 146,25 %.²⁹ Im selben Jahr wurde das Kapital um 200.000 Mark erhöht; diesmal vor allem, um den Bau einer Spinnerei in Kirchheim mit einem Volumen von 8.000 Spindeln teilweise zu finanzieren. Bereits im Folgejahr wurde deren Kapazität um 3.000 Spindeln erhöht.³⁰ Damit folgte das Unternehmen, wenn auch vergleichsweise spät, dem allgemeinen Trend zur vertikalen Integration in der Branche. Das Kerngeschäft, die Buntweberei, wurde ebenfalls, wenn auch nur leicht, ausgebaut: von 400 Webstühlen 1901/05 auf 425 1912.³¹

Diese Strategie und die allgemein sehr positive Entwicklung bei Kolb & Schüle wurden jetzt vom Anlegermarkt honoriert. Die 1912 ausgegebenen Anteilscheine konnten zu einem Kurs von 130 % platziert werden; allgemein bewegte sich der Kurs der Kolb & Schüle-Aktie 1913 zwischen 118 und 136 %. Beraten wurde das Unternehmen bei seinen Geldgeschäften ab 1912 von der Dresdner Bank, für die Direktor Philipp Helbing in den Aufsichtsrat einrückte – als Nachfolger für Schüles Schwiegersohn Adolf Klett, der, weil er für die Württembergische Vereinsbank arbeitete, wegen Interessenskonflikts ausschied.³² Mit dem Eintreten der Dresdner wurde auch die Schuldenlast des Unternehmens umstrukturiert: ein alter, vor allem zur Finanzierung des Kirchheimer Spinnereineubaus verwendeter Bankkredit wurde mit der Ausgabe von Obligationen durch die neue Hausbank in Höhe von 700.000 Mark abgelöst.³³

Insgesamt präsentierte sich die Kolb & Schüle AG am Vorabend des Ersten Weltkrieges als solides, gut geführtes Unternehmen. Die Produktpalette war attraktiv und auf dem Markt etabliert, der Betrieb umfassend modernisiert und erweitert worden, die Kapitalbasis über

den Gang an die Börse und einen Kredit der Dresdner Bank den gestiegenen Bedürfnissen angepasst und die Führungsfrage sowie das Problem der geeigneten Rechtsform geregelt. Wie gut die Konstruktion halten würde, sollte die Herausforderung des Krieges zeigen.

3. Kriegswirtschaft I (1914-18)

Für die deutsche Baumwollindustrie hatte der Erste Weltkrieg einschneidende Folgen, geriet doch die Versorgung mit dem nahezu völlig aus dem Ausland importierten Rohstoff ins Stocken. Zwar galten nach Artikel 28 der Londoner Seerechtserklärung von 1909 Baumwolle und Garne nicht als Bannware, und aufgrund dessen gelang es bis Anfang 1915 tatsächlich noch, Baumwolle in teilweise erheblichen Mengen ins Land zu bringen. Dann aber kam der Import fast völlig zum Erliegen, und damit musste sich die Industrie notgedrungen auf die Verarbeitung von Ersatzstoffen, vor allem Papiergarn, umstellen.

In Kirchheim hatte man diese Entwicklung vorhergesehen und sich bereits frühzeitig darauf eingestellt. Als am 12. Juli 1915 der neugegründete Kriegsrohstoffausschuss der deutschen Baumwollindustrie mittels Rohstoffkontingentierung das Spinnereivolumen der Privatindustrie auf ein Drittel reduzierte und am 22. August darüber hinausgehende, noch vorhandene Rohbaumwoll- und Baumwollgarnvorräte der Unternehmen beschlagnahmte, hatte Kolb & Schüle bereits große Teil der Produktion auf die Verarbeitung von Papiergarn umgestellt. Um hier schnell vorwärtszukommen, hatten sich acht süddeutsche Spinnereien unter Führung des Kolb & Schüle-Direktors Carl Ottens, der das Projekt maßgeblich betrieb, zusammenschlossen. Damit gelang es den Kirchheimern, die Produktion – wenn auch mit Einschränkungen und Unterbrechungen³⁴ - aufrechtzuerhalten, obwohl man nicht zu den bevorzugt belieferten reinen Armeelieferanten zählte. Zwar fertigten die Kirchheimer, vor allem zu Kriegsbeginn, auch Militärkleidung, aber nur in begrenztem Rahmen, um nicht den mühsam aufgebauten eigenen Kundenstamm zu verlieren, der zudem besser zahlte. Auch das zweite Problem neben der Rohstoffknappheit, den Arbeitskräftemangel, konnte man einigermaßen auffangen: Die 150 eingezogenen Arbeiter wurden durch Hilfskräfte ersetzt.

Das schockartige Erlebnis des Weltkrieges beförderte bereits in Friedenszeiten angestellte Überlegungen der Kolb & Schüle-Führung, sich aus der einseitigen Abhängigkeit von Baumwolle als Rohstoff zu befreien. Während Papiergarn als reine Notlösung in Kriegszeiten gesehen wurde, galt Leinen als sinnvolle Alternative, zumal es in unmittelbarer Nachbarschaft Flachs-anbau und -spinnereien gab und man sich selbst mit dem Einsatz von Flachs bestens auskannte: bereits der Firmengründer Johannes Kolb hatte neben Baumwolle auch Leinengarn verarbeitet. Jetzt, in Kriegszeiten, entschieden sich die Kirchheimer endgültig, eine zweite Rohstoffschiene aufzubauen und zu diesem Zweck eine Flachsspinnerei in der Nähe zu erwerben. Die Suche nach geeigneten Kaufobjekten führte zur „Mechanischen Flachsspinnerei Urach“, einem seit 1841 produzierenden Traditionsbetrieb, den Kolb & Schüle am 7. Juni 1918 erwarb.³⁵ Der Kauf wurde unter anderem durch eine Kapitalerhöhung um 600.000 auf 1,8 Millionen Mark finanziert, die einen Kreis Schweizer Investoren in den Aufsichtsrat brachte.³⁶ Diese vor allem von Carl Ottens forcierte³⁷ „Leinengarnstrategie“ sollte nach Kriegsende fortgeführt werden.

Im ganzen gesehen kam Kolb & Schüle recht glimpflich durch die schwierige Kriegszeit. Eine dauerhafte Stilllegung konnte vermieden, der eigene Kundenkreis erhalten werden. Die Qualität der Produkte war zwar erheblich gesunken, dies aber der schwierigen Rohstofflage geschuldet und deswegen nur ein temporäres Problem. Zugleich hatte man sich auf die Verarbeitung alternativer Rohmaterialien wie Papiergarn und Flachs eingelassen, letzteres sogar zum Kern einer Strategie gemacht, um sich langfristig zumindest etwas von den Abhängigkeiten des Baumwollmarktes zu befreien.

Die "Leinengarnstrategie" lässt sich auch als Ausdruck eines grundsätzlichen Zweifels deuten, ob es nach Kriegsende wieder zu einer voll funktionsfähigen Weltwirtschaft kommen würde. In Industriellenkreisen rechnete man damit, dass deutsche Hersteller nach einem verlorenen Krieg zumindest kurzfristig bei Rohstofflieferungen, ebenso wie bei Exporten, vielfach stark benachteiligt sein würden, und suchte vorzubauen. Hierbei wollte Kolb & Schüle unter den ersten sein. Was den Export betrifft, so spielte der bei den Kirchheimern ohnehin nur eine untergeordnete Rolle, so dass sich etwaige Verluste verschmerzen ließen.

Auch in anderer Hinsicht bewirkte der Krieg eine beschleunigte Veränderung der Verhältnisse, und zwar sowohl zwischen den Unternehmen als auch in ihrer Beziehung zum Staat. Bereits in Friedenszeiten hatte man sich zu branchenspezifischen Interessenverbänden zusammengeschlossen – so Kolb & Schüle zusammen mit anderen Buntwebereien im *Verband deutscher Buntwebereien* -, in denen Vereinbarungen hinsichtlich Preispolitik, Qualitätsstandards usw. getroffen, die Lobbyarbeit organisiert und ganz allgemein der Austausch gepflegt wurde. Nun, im Krieg, wurde die Zusammenarbeit intensiviert, wie das Beispiel Papiergarnverarbeitung zeigt. Hier nahm Kolb & Schüle im südwestdeutschen Raum eine Führungsrolle ein, die die Bedeutung des Unternehmens unterstreicht.

4. Konsolidierung, Rationalisierung, Ausbau und Scheitern der "Leinengarnstrategie" (1918-29)

Nach Kriegsende setzte die Kolb & Schüle-Führung den Ausbau der Flachsverarbeitung als Alternative zur Baumwolle fort. 1920 kaufte man die Flachsspinnerei Bayreuth in Laineck, 1921 die auf Bett- und Tischwäsche spezialisierte Leinenweberei Georg Langheinrich im hessischen Schlitz. 1923 nahmen die Kirchheimer eine eigene Flachsrösterei in Baiersbronn-Mitteltal in Betrieb. Nach Schwierigkeiten in Urach wich Kolb & Schüle hier vom Prinzip der dezentralen Führung der einzelnen Teilbetriebe ab und bildete 1924 eine Zentraldirektion in Kirchheim, die auch die kaufmännische Leitung für Urach mitübernahm.³⁸ Besser laufenden Betrieben wie Langheinrich beließ man eine weitgehende Autonomie.

Um auf dem Leinensektor schneller voranzukommen, beteiligte sich Kolb & Schüle Ende der 1920er Jahre an einer gemeinsam mit anderen Unternehmen gegründeten „Leinengarn-Vertriebsgesellschaft“ mit Sitz in Berlin.³⁹ Tatsächlich normalisierte sich die Baumwollversorgung auch nach Kriegsende nicht so schnell, sodass die Kirchheimer froh waren, fortan zweigleisig produzieren zu können. Ab Juli 1919 war zwar wieder Ware aus dem Ausland erhältlich⁴⁰ – allerdings nur gegen harte Devisen, über die Kolb & Schüle mit seiner niedrigen Exportquote nur in geringem Maße verfügte. Die Zwangsbewirtschaftung endete zum 31. Juli 1921⁴¹, aber im Zeichen einer galoppierenden Inflation blieb es weiterhin sehr schwierig, Importe zu bezahlen.

Seit dem Ausscheiden Rudolf Friedrich Schüles II aus dem Aufsichtsrat 1918 war bei Kolb & Schüle nunmehr die Familie Ottens tonangebend, wenn auch in ihrem Spielraum durch Bank- und Investorenvertreter etwas beschränkt. Befördert wurde der Bedeutungsverlust der Schüle-Familie durch die Inflation, die zu wiederholten Kapitalerhöhungen in rascher Folge führte⁴², bis dem bisherigen Alleininhaber Rudolf Friedrich Schüle II die Luft ausging und er sich 1921 gezwungen sah, einen großen Teil seiner Anteile an der Börse zu verkaufen.⁴³ Auch an den folgenden Kapitalerhöhungen konnte sich die Familie Schüle nicht mehr voll beteiligen und verlor so weiter an Einfluss. Damit wandelte sich Kolb & Schüle grundlegend von einem Familienunternehmen zu einer AG in Streubesitz. Obwohl man sich der Gefahr bewusst war, die damit einherging, und deshalb „zur Vermeidung der Überfremdungsgefahr“ einen Teil der neuen Aktien als Vorzüge ausgab, ließ sich nicht vermeiden, dass der Großteil der Papiere jetzt in unbekanntenen Händen lag und so nicht mehr zu kontrollieren war.

Mit dem Tod Rudolf Friedrich Schüles II am 25. Juli 1923 verlor die Familie weiter an Boden. Hinderlich wirkte sich auch der Umstand aus, dass die Schüle-Erben sich nunmehr auf vier verschiedene Familienstämme (Berg, Klett, Koebel und Krauss) verteilten, die aus den einzelnen Ehen der Töchter Rudolf Friedrich Schüles hervorgegangen waren. Rivalitäten und Streitigkeiten verhinderten, das verbliebene Gewicht voll auszuspielen.⁴⁴ Einziges Aufsichtsratsmitglied der Familie war Schüles Schwiegersohn Rudolf Krauss, nur 1924-26 kurzzeitig durch Dr. Walter Berg ergänzt. Der Vorsitz war nach dem Ausscheiden Rudolf Friedrich Schüles an den Statthalter der Dresdner Bank, Philipp Helbing, gegangen, die Stellvertretung lag (schon seit 1914) beim Firmensyndikus Wilhelm Osterieder.⁴⁵ Im Vorstand arbeitete der alleinige Generaldirektor Carl Ottens daran, seinen Sohn Hanns (*1901) und den seit 1921 im Betrieb beschäftigten Schwiegersohn Walter Jacob (*1893)⁴⁶ zu Nachfolgern aufzubauen, wobei Hanns Ottens den technischen, Jacob den kaufmännischen Part übernehmen sollte. Auch hier wurde also wieder eine dynastische Nachfolgeregelung gewählt, allerdings diesmal ausgehend vom jetzigen unumstrittenen „Mr. Kolb & Schüle“, Carl Ottens.

Dieser konnte Anfang/Mitte der 1920er auch eine respektable Leistungsbilanz vorweisen. Trotz der Schwierigkeiten der Inflationsjahre in Deutschland war es Kolb & Schüle gelungen, durch gute Auslandsverkäufe, die man sich ab 1. September 1922 in wertbeständigen Devi-

sen bezahlen ließ, ordentliche Gewinne zu erwirtschaften, die aber der Geldentwertung wegen nicht bar ausgeschüttet wurden. Allerdings kam es in der Schlussphase der Hochinflation dennoch zu Rohstoffengpässen und kurzzeitigen Produktionseinschränkungen.⁴⁷

Nach dem Ende der kritischen Inflationszeit konnte die Firma ihren Aktionären 1925/26 wieder eine ordentliche Dividende von 10%, 1927/28 sogar 12 % zahlen. Das Aktienkapital betrug jetzt 2,02 Millionen Mark.⁴⁸ Mit der Beruhigung der wirtschaftlichen Situation konnte auch eine umfassende Modernisierung der Baumwollverarbeitung in Kirchheim und Bissingen angegangen werden. 1927/28 erhielt allein das Werk Bissingen über 100 automatische Webstühle, die restlichen mehr als 200 Stühle wurden durch Nachrüstung teilautomatisiert.⁴⁹ Die treibende Kraft war hier Carl Ottens' Sohn Hanns, der nach einer Ausbildung am Reutlinger Textiltechnikum und Praktika u.a. bei den IG Farben in Leverkusen 1925/26 eine halbjährige Studienreise in die USA absolviert hatte.⁵⁰ Damit folgte Kolb & Schüle dem allgemeinen Trend zur Rationalisierung in den 1920ern, der neben einer Verschlinkung und Beschleunigung der Produktionsabläufe den Vorteil besaß, die vergleichsweise hohen Personalkosten zu reduzieren. Noch 1924 beklagte sich der Kolb & Schüle-Vorstand, dass die Textilarbeitslöhne in Württemberg im Vergleich zu anderen Tarifbezirken unverhältnismäßig hoch seien. Obwohl dies einen empfindlichen Wettbewerbsnachteil darstelle, werde man durch überzogene Gewerkschaftsforderungen zusätzlich unter Druck gesetzt. Die Lage eskalierte schließlich in einem zehntägigen Streik in den Werken Kirchheim und Bissingen.⁵¹ Hier verhalf das Rationalisierungsprogramm dem Unternehmen zu einer besseren Position im Tarifkonflikt, weil sich die Abhängigkeit von menschlicher Arbeitskraft verringerte – jedoch auf Kosten des Betriebsklimas. Dennoch beschäftigte Kolb & Schüle 1927/28 an sechs Standorten insgesamt 1800 Mitarbeiter (407 in Kirchheim, 195 in Bissingen, 600 in Urach, 250 in Bayreuth-Laineck, 200 in Schlitz und 100 in Baiersbronn-Mitteltal) - eine stattliche Zahl, die verdeutlicht, dass die Textilproduktion trotz aller Rationalisierungsmaßnahmen sehr personalintensiv blieb. Dem stand allerdings auch ein stattliches Produktionsvolumen von rund 27.000 Spindeln (Kirchheim: 13.264, Urach: 10.000, Laineck: 4.000) und 835 Webstühlen (Kirchheim: 205, Bissingen: 430, Schlitz: 200) gegenüber.⁵²

Ob das Unternehmen langfristig gut aufgestellt war, würde sich allerdings in der Weltwirtschaftskrise der Jahre 1929-33 zeigen. Als langfristige Fehlentscheidung erwies sich die als

zweites Rohstoffstandbein gedachte Leinengarnstrategie, auf die man seit 1918 gesetzt hatte. Bereits vor Beginn der Krise, in den 1920ern, brach der Markt für reine Flachsprodukte völlig ein. Statt Leinen fragten die Kunden lieber billigere Baumwollartikel oder Halbleinen nach. Hinzu kam, dass die traditionell handwerklich durch Sattler betriebene Matratzenherstellung jetzt immer mehr von Fabriken übernommen wurde, die für Drelle billigere Qualitäten – und damit Baumwolle statt Leinen - verlangten.⁵³ Deshalb blieb Kolb & Schüle nichts anderes übrig, als sich nur wenige Jahre nach dem Einstieg wieder aus diesem Geschäft zurückziehen. 1928 wurde die Flachsspinnerei Laineck stillgelegt, 1930 die Rösterei in Baiersbronn aufgelöst, 1931 auch die Spinnerei Urach geschlossen. Lediglich die Leinenweberei in Schlitz konnte gehalten werden, weil dort die Fertigung auf Spezialartikel aus Baumwolle umgestellt wurde. Immerhin gelang es, die Werke Urach und Laineck ohne Verlust zu verkaufen.⁵⁴ Die Einnahmen führten dazu, dass der 1930 auf unter 50 % gesunkene Eigenkapitalanteil auf über 70 % schnellte. Im Laufe der nächsten Jahre sollte er weiter auf über 90 % steigen.⁵⁵

Auch im Baumwollmarkt kriselte es bereits vor der Weltwirtschaftskrise, ausgelöst durch einen dramatischen Preisverfall auf dem Baumwollmarkt, was bei Kolb & Schüle hohe Abschreibungen auf die im Lager vorgehaltenen Vorräte nach sich zog. Als im Herbst 1929 dann die Große Depression ausbrach, verfielen die Verkaufspreise für die eigenen Produkte weiter.

5. Überleben in der Krise (1930-33)

Dass Kolb & Schüle die schwere Krise trotzdem überstand, ist wesentlich der Baumwollspinnerei des Unternehmens zu verdanken. Bei Baumwollgarnen waren die Auftragsbücher nämlich auch weiterhin voll. 1931/32 arbeitete man in der Kirchheimer Spinnerei sogar in Doppelschichten, um die Aufträge erfüllen zu können, während bei der Buntweberei erhebliche Betriebseinschränkungen notwendig wurden. Mit 503 Mitarbeitern in Kirchheim und Bissingen erreichte der Personalbestand 1932 seinen Tiefpunkt.⁵⁶ Zugleich schmolz der Gewinn im Geschäftsjahr 1931/32 auf magere 5.640 Mark.⁵⁷ Zum ersten Mal seit 30 Jahren konnte das Unternehmen keine Dividende verteilen.⁵⁸ Direktor Carl Ottens reagierte mit

einem umfassenden Sparprogramm. Lohnsenkungen, Einsparungen beim Einkauf, weitere Rationalisierungen betrieblicher Abläufe, z. B. durch den Ausbau des 3- und 4-Stuhl-Systems, sollten den Kostendruck lindern.⁵⁹

Insgesamt kam Kolb & Schüle aber, im Vergleich zu anderen Firmen, glimpflich davon. Möglicherweise ist dies ein Grund dafür, dass die Kirchheimer in dieser Zeit der Krise nicht, wie andere Textilbetriebe, hektisch nach neuen Alternativprodukten suchten, die zusätzliche Märkte erschließen und Erträge bringen könnten. Während andere Webereien jetzt z. B. technische Textilien für die Industrie entwickelten, blieben sie bei ihrem Kerngeschäft, das sie zwar zu verfeinern und auszubauen suchten, aber in seiner langfristigen Tragfähigkeit nicht grundsätzlich hinterfragten.

Die Jahre 1929-32/33 waren von wichtigen personellen Veränderungen an der Unternehmensspitze geprägt. Neu in den Aufsichtsrat kam 1929 Bosch-Geschäftsführer Hans Walz (für Carl Aman von Muralt). Er sollte bis in die 1970er Jahre hinein eine wichtige Rolle für Kolb & Schüle spielen: 1954-65 war er Vorsitzender des Gremiums, danach bis zu seinem Tod 1974 Ehrenvorsitzender. Dafür musste mit dem Verkauf der Flachsspinnerei Laineck-Bayreuth deren Direktor Gustav Wurster 1930 ausscheiden. Auf ihn folgte der Ulmer Fabrikant August Deschler, Teilhaber der Baumwoll- und Kunstseidenweberei Steiger & Deschler GmbH, der 1938-53 den stellvertretenden Ratsvorsitz ausüben sollte. Im Vorstand rückten am 18. März 1932 Hanns Ottens und Walter Jacob zu stellvertretenden Direktoren auf, um nur ein Jahr später auf einen ordentlichen Direktorposten befördert zu werden: Jacob war schwerpunktmäßig für Verkauf und Kundenbetreuung, Hanns Ottens für die technische Betriebsleitung zuständig.

6. Vom Arrangement zur "Arisierung" (1933-38)

Nach dem Abklingen der Weltwirtschaftskrise 1933 zog das Geschäft wieder an. Die Großhändler füllten ihre Lager wieder auf, „so dass es für Spinnereien und Webereien genügend Arbeit gab. Kirchheim, Bissingen und Schlitz liefen wieder auf vollen Touren, um den innerdeutschen Nachholbedarf zu befriedigen“.⁶⁰ Demgegenüber spielte der Export produktbe-

dingt bei Kolb & Schüle weiterhin eine untergeordnete Rolle. Immerhin baute man in den 1930ern mit erheblichem personellem und finanziellem Aufwand Ausführbeziehungen mit 20 Ländern auf - nicht zuletzt, um an die in der NS-Wirtschaft so begehrten Devisen zu kommen.

Massive Probleme bereitete dem Unternehmen die restriktive Rohstoffkontingentierung, wie sie mit der Faserstoffverordnung im Juli 1934 eingeführt und im Dezember 1935 durch das Spinnstoffgesetz drastisch verschärft wurde. Der im Spinnstoffgesetz vorgeschriebene „Beimischungszwang“ von Zellwolle, deren Anteil sukzessive von 16 auf 50 % erhöht wurde, stellte die Produktion, die ohnehin mit der Verarbeitung minderwertiger Baumwolle zu kämpfen hatte, die man jetzt nicht mehr frei auf dem Weltmarkt kaufen konnte, sondern von den Behörden zugeteilt bekam, vor erhebliche technische Herausforderungen. Hier sollte sich allerdings auszahlen, dass Kolb & Schüle bereits im Ersten Weltkrieg Erfahrungen mit dem Einsatz textiler Ersatzstoffe gesammelt hatte. 1934 nahm man die Versuche zur Zellwollverarbeitung wieder auf⁶¹, die zu sehr positiven Ergebnissen führte. Während die Qualität der von den Behörden zugeteilten Rohbaumwolle stark schwankte, ermöglichte die Verwendung von Zellwolle ein stabiles Qualitätsniveau, das zudem nicht unter demjenigen von Baumwollprodukten lag. (Lösbare) Probleme ergaben sich lediglich beim Färben von Mischgewebe. Zellwolle galt damit nicht mehr als minderwertiges Ersatzmaterial, sondern als Werkstoff mit Zukunft.⁶² Um sich hier eine langfristige Perspektive zu sichern, erwarb Kolb & Schüle Anteile an der 1935 gegründeten Süddeutschen Spinnfaser (später: Zellwolle) AG Kelheim.⁶³

Insgesamt entwickelte sich Kolb & Schüle in den 1930er Jahren vergleichsweise günstig. Ein dickes Polster an staatlichen Wehrwirtschafts-Aufträgen (Leinendrelle und Gewebe für Drillichzeug) führte zu einer derartig hohen Auslastung des Betriebs, dass man nur mit Mühe die parallele Versorgung der Stammkundschaft aufrechterhalten konnte. Hinsichtlich der Inlette spezialisierten sich die Kirchheimer zunehmend auf feinere Qualitäten, da deren arbeitsintensivere Herstellung dazu beitrug, den Beschäftigungsgrad im Unternehmen zu verbessern. Außerdem waren feinere Garne leichter zu bekommen.⁶⁴

Die Umsätze der Werke Kirchheim und Bissingen verdoppelten sich fast innerhalb von nur vier Jahren: von ihrem absoluten Tiefstand auf dem Höhepunkt der Krise 1932 (2.125.338,- RM) auf 4.018.714, RM 1936.⁶⁵ Allerdings blieben die Werte immer noch unter den Höchstständen unmittelbar vor der Großen Depression (1928: 4.988.276,- RM). Immerhin konnten bereits im Geschäftsjahr 1932/33 5 %, ab 1933/34 jeweils 6 % Dividende verteilt werden.⁶⁶ Mehr wurde es auch in den Folgejahren nicht: das Anleihestockgesetz von 1934 begrenzte den Dividendensatz auf höchstens 6 %.

Die volleren Kassen ermöglichten jetzt auch eine neuerliche, grundlegende Modernisierung der Werke Kirchheim und Bissingen. Treibende Kraft dieses in den Jahren 1935-38 durchgezogenen Programms war wieder Hanns Ottens. In Kirchheim wurde das Lager neu gebaut, Schlichterei, Spulerei und Zettlerei völlig neu eingerichtet, die Produktion mit Maschinen ausgestattet, die eine stärker automatisierte Fertigung erlaubten. Damit ließen sich die vergleichsweise hohen Lohnstückkosten reduzieren und dem Problem zunehmenden Arbeitskräftemangels begegnen.

Damit konnte aber nur ein Teil der gestiegenen Nachfrage aufgefangen werden. Wünschenswert wäre eine Erweiterung des Werksgeländes in Kirchheim oder Bissingen gewesen, aber dem war von behördlicher Seite ein Riegel vorgeschoben. Die Genehmigung von Um- und Neubauten war grundsätzlich an das bewilligte Rohstoffkontingent gekoppelt, eine Erhöhung des Kontingents nur sehr schwer zu erlangen. Dies erklärt die Bereitschaft bei Kolb & Schüle, durch Zukauf eines Unternehmens zu expandieren. Eine solche Gelegenheit ergab sich, als im Zuge der sogenannten „Arisierungen“ binnen kurzen eine Vielzahl von Textilfirmen auf den Markt kamen, deren jüdische Eigentümer vom NS-Regime durch Schikanen und Repressionen systematisch zum Verkauf gedrängt worden waren. Obwohl diesen Geschäften der schale Beigeschmack des Nutznießertums an der politisch bedingten Notlage anderer anhaftete, entschied sich die Kolb & Schüle-Geschäftsführung 1938 für den Kauf der Göppinger Buntweberei Abraham Gutmann & Co., eines Branchenkollegen, dessen Sortiment (Matratzenstoffe, Bett-Inlette und Korsettstoffe) sich größtenteils mit dem der Kirchheimer überschneidet. Da ich Details und Hintergründe dieses problematischen Kaufs schon andernorts dargestellt habe, soll hier darauf verzichtet werden. Für diese Betrachtung interessant ist der Umstand, dass Kolb & Schüle hier bewusst einen fast deckungsgleich aufgestellten Hersteller

kaufte, wenn auch einen infolge Kapitalmangels und behördlicher Schikanen wesentlich schlechter ausgestattet. Dass die Kirchheimer den Zukauf nicht nutzten, um sich mit völlig neuen Produkten weitere Absatzmöglichkeiten zu erschließen, dürfte als Indiz dafür zu werten sein, dass Kolb & Schüle die Märkte, auf denen man sich bislang bewegte, für ausreichend und auch für zukunftsträchtig hielt. Es ging also bei dem Erwerb von Gutmann im wesentlichen nur darum, günstig die Kapazitäten für die eigenen Produkte zu erweitern, eine Erhöhung des Rohstoffkontingents zu erreichen und den Einstieg eines Konkurrenten zu verhindern. Nicht übernommen wurde, aufgrund seines schlechten Zustands, das Hechinger Zweigwerk von Gutmann, ehemals B. Baruch & Söhne. Dieser Betrieb ging an die SBI. Da auch das Göppinger Gutmann-Werk dringend modernisierungsbedürftig war, plante die Kolb & Schüle-Leitung eine Generalüberholung nach dem Vorbild der Kirchheimer und Bissinger Betriebe. Auch die Vertriebsorganisation sollte zentralisiert werden: während für Kolb & Schüle selbständige Vertreter agierten, hatte Gutmann angestellte Handelsreisende beschäftigt. Diese teure Doppelstruktur musste verschwinden.⁶⁷

Die Entscheidung, mit Gutmann einen „arisierten“ Betrieb zu kaufen, fällt zusammen mit einem Generationswechsel an der Kolb & Schüle-Führungsspitze, der auch politische Konsequenzen hatte. Am 23. Oktober 1937 starb Seniorchef Carl Ottens, planmäßig übernahmen Sohn und Schwiegersohn Hanns Ottens und Walter Jacob die oberste Leitung. Vor allem Hanns Ottens suchte demonstrativ die Nähe zum NS-Regime - viel stärker als der Vater, dem zwar im Interesse der Firma grundsätzlich an guten Beziehungen zu staatlichen und Parteistellen gelegen war, wofür er auch aktive Kontaktpflege betrieben hatte, sich trotzdem aber um eine gewisse Distanz zum Politikbetrieb bemühte, den er durchaus kritisch sah. Das änderte sich jetzt, Kolb & Schüle wurde nun mehr denn je ein politisches Unternehmen.⁶⁸ Der Aufsichtsratsvorsitz ging 1938 vom Firmensyndikus Osterieder auf den Vertreter der Dresdner Bank, Direktor Carl Davidsen, über.

Unmittelbar vor Kriegsbeginn stand Kolb & Schüle nicht schlecht da. Im Geschäftsjahr 1938/39 erzielte man einen Reingewinn von 198.673,65 Mark⁶⁹, der Beschäftigungsgrad lag bei rund 95 % (Branchendurchschnitt 73,88 %).⁷⁰ Die Betriebe in Kirchheim und Bissingen waren modernisiert, gleiches für das neuerworbene Göppinger Werk geplant. Die eigenen Produkte liefen gut, man kam mit der Fertigung kaum hinterher. Dieses Problem schien mit

dem Kauf von Gutmann gelöst, ein unmittelbar in der Nähe gelegenes Werksgelände mit qualifizierter Belegschaft war erworben und damit auch eine Erhöhung des Baumwollkontingents erreicht. Die Zeichen standen, trotz der durch den Anschluss Österreichs und des Sudetenlands wachsenden Inlandskonkurrenz, auf Expansion. Dem sollte allerdings der Ausbruch des Zweiten Weltkrieges einen Strich durch die Rechnung machen.

7. Kriegswirtschaft II (1939-45)

Der Kriegsausbruch brachte einige Entwicklungen im Unternehmen kurzfristig zum Stillstand. Ausgesetzt wurde das betriebliche Modernisierungsprogramm für Göppingen, vordergründiges Ziel konnte erst einmal nur die Aufrechterhaltung der Produktion sein. Obwohl sich Kolb & Schüle bereits frühzeitig in die Zellwollverarbeitung eingearbeitet hatte, traf der nahezu völlige Zusammenbruch der Baumwolleinfuhr das Unternehmen hart, da die heimische Zellwollerzeugung bei weitem nicht zur Substitution ausreichte.⁷¹ Während die vorhandene Baumwolle für Wehrmachtslieferungen reserviert wurde, erhielt man für zivile Aufträge oft nur Ersatzstoff-Mischgewebe zugeteilt, deren Verarbeitung Probleme bereitete. Von der Nachfrageseite her machte unter anderem die Rationierung von Textilien für Privatabnehmer zu schaffen, die den Konsum drastisch drosselte. Da Kolb & Schüle nur als bedingt kriegswichtiger Betrieb galt, war ein Arbeitskräftemangel durch die Einberufung vieler Arbeitskräfte kaum zu vermeiden. Hier sollten sich die Rationalisierungen der 1920er und 1930er Jahre auszahlen; in Göppingen, wo sie fehlten, war die Lage am schwierigsten. Einberufen wurde auch Kolb & Schüle-Direktor Walter Jacob, ein Reserveoffizier, sodass die alleinige Geschäftsführung nunmehr bei Hanns Ottens lag. Zunächst wurde der Personalmangel vor allem mit dem Einsatz ungelernter Arbeitskräfte aus Österreich zu kompensieren versucht, aber trotzdem betrug die Zahl der Beschäftigten 1942 nur die Hälfte des Vorkriegsniveaus. Etwas Linderung sollte der Einsatz von Fremdarbeitern verschaffen, viele bekam man aber nicht.⁷² Mittels allerdings schlecht bezahlter Wehrmachtsaufträge wie Zeltbahnen, Stoffen für Überhandschuhe usw. suchten die Kirchheimer die Kapazitäten ihrer Betriebe einigermaßen auszulasten, konnten aber Teilstilllegungen (Kirchheim: 1/3, Schlitz: 1/2, Bissingen: 2/3) auf Dauer nicht verhindern. Göppingen wurde, nachdem zum 1. November 1941 die

Spinnerei geschlossen war, sogar zum 1. August 1942 ganz stillgelegt. Immerhin traf es dasjenige Werk, dessen Produktivität am geringsten war.

Trotzdem war die Ertragslage bei Kolb & Schüle bis 1941 relativ stabil mit einem Reingewinn von knapp 200.000 Mark und dem Dividendenhöchstsatz von 6 % wie in Friedenszeiten.⁷³ Erst ab 1942 und vollends ab 1943 verschlechterte sich die Lage, da die in den Kolb & Schüle-Werken einquartierte Fremdfertigung von Rüstungsbetrieben schlecht bezahlt wurde. Versuche, bei den Verhandlungen bessere Konditionen herauszuholen, scheiterten. Die schwierige Situation des Unternehmens mag einer der Gründe gewesen sein, dass das Aktienkapital zum 30.9.1942 um 600.000 auf 2,6 Millionen Mark erhöht wurde.⁷⁴ Um Beschäftigungslücken zu überbrücken, wurde auch auf Lohn gefertigt⁷⁵, jede Chance auf Erhalt von Produktionskapazität genutzt. Immerhin erzielte man 1943 und 1944 noch einen Gewinn in Höhe von 140 bzw. 146.000 Mark und verteilte 4 % Dividende.⁷⁶ Trotzdem ließ sich ein weiterer Schrumpfungsprozess nicht verhindern. Im letzten Kriegsjahr 1945 betrug das Produktionsvolumen nur noch ein Fünftel des letzten Friedensjahres.⁷⁷ Im Januar und Februar 1945 kam der Betrieb in Kirchheim und Bissingen wegen Stromsperrern völlig zum Erliegen. Ein Glück nur, dass man dort von Kriegszerstörungen verschont blieb.

Insgesamt brachte der Krieg das Unternehmen in seiner Entwicklung nicht weiter. Sämtliche Kräfte blieben auf die Existenzsicherung konzentriert, an Innovationen oder strategische Neuausrichtungen war nicht zu denken. Trotz aller Einschränkungen gelang es jedoch, den Fortbestand der Produktion, wenn auch auf stetig schrumpfendem Niveau, zu sichern, um daran dereinst nach Kriegsende anknüpfen zu können. In politischer Hinsicht mag Kolb & Schüle-Direktor Hanns Ottens das Kriegsende bedauert haben, in wirtschaftlicher war es für das Unternehmen eine Rettung in fast letzter Minute.

8. Fortsetzung statt Neubeginn (1945-55)

Nach Kriegsende versuchte man bei Kolb & Schüle, möglichst schnell wieder Normalität herzustellen.⁷⁸ Bereits Ende Mai 1945 erhielt die Firma eine Betriebserlaubnis der US-Militärregierung. Die Amerikaner waren zunächst der einzige Auftraggeber, was die rasche

Erteilung des Permits erklärt. Die im Zuge der kriegsbedingten Stilllegungen eingelagerten Maschinen wurden wieder an ihre Standorte zurückgebracht und betriebsbereit gemacht. An Rohstofflieferungen war allerdings anfangs nicht zu denken, vorerst behalf man sich mit der Verarbeitung von Lagerrestbeständen. Am 30. September 1945 zählte die Kirchheimer Belegschaft immerhin 215 Arbeiter und 65 Angestellte (Bissingen: 51/13, Schlitz: 67/15 = insgesamt 426 Mitarbeiter).⁷⁹ Zu schaffen machte allerdings der Energiemangel im Winter 1945/46: durch Stromsperren kam die ohnehin recht geringe Produktion immer wieder zum Erliegen. Wesentlich schlechter sah es in den Werken Bissingen und Göppingen aus: Von Oktober 1945 bis Mai 1946 wurde Bissingen wegen Rohstoffmangels zeitweise stillgelegt, Göppingen im Zug einer Restitutionsklage der Alteigentümer zum 18. Februar 1946 gar von Kolb & Schüle verwaltungsmäßig abgetrennt und der Aufsicht eines Treuhänders unterstellt.

Auch die Unternehmensspitze veränderte sich. Direktor Hanns Ottens wurde im Zuge der Entnazifizierung von der US-Militärregierung am 6. Oktober 1945 vorläufig amtsenthoben, für ihn und den in russischer Gefangenschaft befindlichen Walter Jacob ebenfalls zwei Treuhänder eingesetzt. Der Aufsichtsrat wurde auf die drei Nicht-NSDAP-Mitglieder Davidsen, Deschler und Koebel reduziert, auch Walz wurde von der Entnazifizierung erfasst.⁸⁰ Am 12. September 1946 wurde der ganze Betrieb unter Vermögensaufsicht gestellt.

Ab April 1946 erhielt Kolb & Schüle erste Zuteilungen von US-amerikanischer Baumwolle. Hilfreich waren hier die Kontakte zur Militärregierung, über deren Berliner OMGUS-Gesellschaft die ersten Exportgeschäfte zustande kamen. Darüberhinaus nahmen die Kirchheimer auch alte eigene Auslandskontakte wieder auf, um so an die begehrten Devisen zu kommen. Immerhin konnte die Produktion des Geschäftsjahrs 1945/46 (Stichtag 30.9.) um 20 % im Vergleich zum Vorjahr 1944/45 gesteigert werden. Insgesamt wurden Waren im Wert von 2,4 Mio Mark versandt, die Werke Kirchheim und Bissingen arbeiteten wieder mit Gewinn.⁸¹ Die Auslastung wurde sukzessive gesteigert: innerhalb von nur fünf Monaten im Zeitraum 15.1.-15.6.1946 in der Spinnerei von 13 auf 35 % (3500 bzw. 9500 von 26940 Spindeln), in der Weberei von 10,5 auf 20,9 % (114 bzw. 227 von 1088 Webstühlen). Während am 15. Januar 1946 319 Beschäftigte nur 24 Stunden pro Woche arbeiteten, lag die Wochenarbeitszeit im Juni desselben Jahres für 403 Mitarbeiter bereits bei 45 Stunden.⁸²

Einstweilen blieben aber die Bilanzzahlen verheerend. Das Geschäftsjahr 1944/45 hatte man mit einem Verlust von 585.566 RM abgeschlossen (davon 334.100 kriegsbedingte Abschreibungen und Wertberichtigungen). 1945/46 kam noch einmal - wesentlich bedingt durch das unter Sequester stehende Göppinger Werk, wo man noch lange mit der Wiederinbetriebnahme beschäftigt war - ein Minus von 116.298 RM hinzu, sodass der Gesamtverlust zum Stichtag 30.9.1946 spektakuläre 701.864 Euro betrug. Es sollte bis zur Währungsreform dauern, bis der Verlust getilgt wurde.⁸³

Der Durchbruch zur Profitabilität erfolgte 1948/49. Erstmals konnte wieder mit 226.750 DM ein ordentlicher Gewinn ausgewiesen, den Aktionären eine 6 %ige Dividende ausgezahlt werden, die in den folgenden Jahren gehalten werden konnte.⁸⁴ Nunmehr war auch wieder Kapital auf dem Geldmarkt vorhanden, das sich die Firma für die nötigen Investitionen leihen konnte, die sich unter den Schlagworten „Reorganisation, Modernisierung, Rationalisierung“ zusammenfassen lassen.⁸⁵ Neue Webautomaten wurden beschafft, die Garnherstellung in der Spinnerei an die Verarbeitungskapazität der Weberei ausgerichtet und somit der Einkauf von Fremdware überflüssig gemacht, das Produktprogramm qualitativ verbessert und weiter spezialisiert. Die Werke Kirchheim und Bissingen waren für Inlett in Standardqualitäten, Matratzendrell und Berufsköper⁸⁶ zuständig, Langheinrich in Schlitz für Bett-, Haushalts- und Tischwäsche aus Leinen, Halbleinen und Baumwolle. Infolge der gestiegenen Investitionstätigkeit sank der Eigenkapitalanteil von 96 % zum Zeitpunkt der Währungsreform am 21.6.1948 auf 68 % 1951.⁸⁷ Von daher war es nicht ungünstig, dass das Werk Göppingen am 1. Juli 1950 gegen eine Ausgleichszahlung von 450.000 DM zugunsten von Kolb & Schüle zurück an die Alteigentümerfamilie Gutmann ging.

Seit Mitte 1948 war auch wieder, mit Ausnahme Jacobs, der erst im Oktober 1953 aus der Kriegsgefangenschaft zurückkehrte, die alte Kolb & Schüle-Führungsmannschaft restituiert. Die technische Betriebsleitung lag bei Hanns Ottens. Den kaufmännischen Part übernahm zunächst ab 1951 Adolf Scheurer, auch er ein langjähriges Firmenmitglied.⁸⁸ Nach Ottens' frühem, krankheitsbedingtem Tod am 30. November 1952 und Jacobs Rückkehr aus Russland wurde aus der Doppel- eine Dreierspitze mit Scheurer und Jacob als Direktoren und Rudolf Meyer als neuem Stellvertreter. Die Aufsichtsratsleitung lag weiterhin in den Händen eines Bankdirektors (1953 Carl Kaufmann für Carl Davidsen, 1954-57 Max Bardroff, danach

Axel Freiherr von Varnbüler) und eines Unternehmers (seit 1953 Hans Walz von Bosch für August Deschler). Da Walz, Aufsichtsratsmitglied seit 1929, die Firma sehr gut kannte und überaus angesehen war, wurden 1954 Vorsitz und Stellvertretung getauscht und mit Walz auch hier ein seit Jahrzehnten vertrautes Gesicht für die Spitze des Aufsichtsgremiums bei Kolb & Schüle gewählt. Auf den mit dem Ausscheiden des Schweizers Fritz von Meyenburg 1948 freiwerdenden Platz holte man den Owner Textilfabrikanten Max Leuze (1951-57), nach dessen Tod wurde Hellmut Engels von Heinrich Otto & Söhne Wendlingen geworben. Damit blieb der grundlegende Verteilungsschlüssel im Rat erhalten: ein Bankdirektor, ein Textilunternehmer, Walz von Bosch sowie ein Vertreter der Familie. Neu waren lediglich die zwei Arbeitnehmervertreter - Folge des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952.

Auch wenn dies alles für die dringend ersehnte Stabilität im Unternehmen sorgte, ist damit allerdings zugleich ein zentrales Problem der weiteren Entwicklung bezeichnet. Die Personen, die nach 1948 Kolb & Schüle führten, waren im wesentlichen die gleichen wie vorher und damit auch die Konzepte, die sie realisierten, die alten. Zwar hatte man nach 1945 anlässlich eines Auslandsbesuchs klar erkannt, „dass Deutschland in der technischen Ausrüstung um ein volles Jahrzehnt hinter der Entwicklung zurückgeblieben war“⁸⁹, es wurde aber trotzdem wesentlich in den gleichen Bahnen gedacht wie vorher. Radikal neue Produktideen fehlten auch weiterhin, mussten auch gar nicht gesucht werden, da die Kirchheimer mit dem etablierten Sortiment kurz- bis mittelfristig gute Perspektiven sahen und diese Einschätzung durch die weitere Entwicklung bestätigt wurde: ab 1957 lag die Dividende zuverlässig bei mindestens 12 %.⁹⁰ Die Exportschwäche ließ sich durch den starken Binnenkonsum kompensieren, der Erfolg schien die Richtigkeit des „Weiter so“ zu bestätigen.

Probleme bereiteten zu Anfang der 1950er die im Zuge der Koreakrise stark gestiegenen Rohbaumwollpreise, die Kolb & Schüle aber mit einer geschickten Disposition teilweise auffangen konnte. Der auf das Ende der Krise folgende Preiseinbruch hatte eine Kaufzurückhaltung der Kunden, die auf weiter sinkende Preise warteten, zur Folge, was wiederum in der Branche einen verschärften Konkurrenzkampf mit Unterbietungen oft weit unter der Selbstkostengrenze zur Folge hatte.⁹¹ Ab Ende 1952 waren die Preise wieder einigermaßen stabil, bewegten sich aber auf einem recht niedrigen Niveau, „das nur bei größter Anstrengung durchgestanden werden konnte“.⁹² Die Lösung sahen die Kirchheimer in verstärkten Bemü-

hungen um Kostensenkung durch Rationalisierungsmaßnahmen, die allerdings angesichts begrenzter finanzieller Mittel und langwieriger Planungsabläufe nur zeitverzögert griffen. Erst ab 1954 konnten größere Neu- und Umbauten in Betrieb genommen werden.

9. Peripetie und verpasste Chancen (1955-65)

Während die erste Hälfte der 1950er Jahre im Zeichen der Konsolidierung stand, war das beherrschende Thema der zweiten Jahrzehnhälfte die Expansion im Zeichen des Wirtschaftswunders. Zwar konnte man nicht so stark wie andere Wirtschaftszweige vom Aufschwung profitieren, immerhin aber sorgte die konjunkturelle Entwicklung für einen Gewinnsprung: hatte der Reingewinn in den Jahren 1948-54 um die 200-250.000 Mark gelegen, bewegte man sich 1955-59 im Bereich 300-500.000. Entsprechend zog die Dividende nach: von 7 % 1953 und 1954 über 8 und 10 % 1955 bzw. 1956 auf schließlich 12 % ab 1957.⁹³ Eine kurzfristige Ausnahme machte das Dreivierteljahr zwischen Sommer 1958 und März 1959, in dem in der gesamten Branche der Absatz ins Stocken geriet und die Preise verfielen. Danach aber zog die Nachfrage wieder an, sodass Kolb & Schüle im Geschäftsjahr 1958/59 schließlich einen ordentlichen Reingewinn von rund 450.000 DM aufweisen konnte.⁹⁴

Dass die Profite nicht wesentlich höher ausfielen, lag zum einen an dem gigantischen Investitionsprogramm, das sich Kolb & Schüle in dieser Zeit verordnete. 1954 wurde in Kirchheim eine neue Spinnerei mit 19.200 Spindeln in Betrieb genommen, 1955 die bauliche Erweiterung des dortigen Webereivorwerks abgeschlossen, auch Färberei und Ausrüstung wurden modernisiert. Schlitz bekam einen neuen Websaal, der die bislang in zwei Betrieben laufende Produktion von Bett- und Tischwäsche bündeln sollte. 1956-60 wurden die Webereien in mehreren Etappen reorganisiert und vollständig mit neuen Webautomaten ausgestattet. 1958 folgte die Vollautomatisierung der Schusspulerei in Kirchheim.⁹⁵

Ein zweiter gewichtiger Kostenfaktor waren die Löhne. Zunehmender Mangel an Arbeitskräften, vor allem an Facharbeitern, hatte einen jährlichen Anstieg der Lohnkosten um ca. 8-10 % zur Folge. Vor diesem Hintergrund machte eine weitere Rationalisierung und Automatisierung der Betriebsabläufe Sinn, diese konnte die Lohnkostensteigerungen aber nur zum Teil

auffangen. Zum Problem entwickelte sich auch das deutlich höhere Lohnniveau in anderen Branchen wie der Metallindustrie, das es immer schwieriger machte, die Belegschaft an sich zu binden. Bis zu einem gewissen Grad konnte der Arbeitskräftemangel durch die Einstellung von Gastarbeitern kompensiert werden, aber das grundsätzliche Problem steigender Fluktuation und drohender Abwanderung von Mitarbeitern blieb bestehen. Immerhin gelang es unter größten Anstrengungen, die Belegschaftszahl auf einem Niveau von rund 1100 Beschäftigten konstant zu halten.⁹⁶

Zum Erfolgsprodukt der 1950er Jahre entwickelten sich immer mehr die Inletts. Im Zeitraum 1953-59 konnte Kolb & Schüle hier seinen Marktanteil um 50 % erhöhen; zum Ende des Jahrzehnts entfielen 60 % der Produktion in Kirchheim und Bissingen auf Inletts, 30 % auf Matratzendreile, der Rest auf Berufskörper. Für letzteren hatte man ursprünglich ein Quasi-Monopol im süddeutschen Raum besessen, jetzt drängte aber mit Denim- (= Jeans-) Stoffen aus den USA eine gefährliche Konkurrenz auf den Markt.⁹⁷

Eher schlecht lief es mit dem Export, der ohnehin bei Kolb & Schüle traditionell keine große Rolle spielte: 1952/53 z. B. lag er bei nur 14 % des Gesamtumsatzes⁹⁸, später sank er auf rund 10 %. Zum einen lag das in den Produkten selbst begründet: in Frage kamen bei Inletts nur Länder mit ähnlichen Schlafgewohnheiten, also vor allem Skandinavien. Da diese aber nicht Teil des EWG-Raums waren, sondern der EFTA angehörten, gerieten EWG-Anbieter gegenüber Produzenten aus EFTA-Ländern aufgrund von Importzöllen ins Hintertreffen. Für Aufträge ins EFTA-Ausland mussten die Kirchheimer oft empfindliche, bisweilen sogar unter den Herstellungskosten liegende Preisabstriche machen, dabei oft lediglich vom Bemühen getrieben, nicht völlig vom Markt verdrängt zu werden. Bei Kapazitätsengpässen wurden die deutlich lukrativeren Inlandsaufträge gegenüber Exporten klar bevorzugt.

Umgekehrt konnten Textilfabriken aus EWG-Ländern wie Italien, den Niederlanden oder Belgien auf dem Inlandsmarkt als kostengünstiger produzierende Wettbewerber auftreten, sodass die Beurteilung der wirtschaftlichen Auswirkungen der europäischen Integration bei Kolb & Schüle eher skeptisch ausfiel. Hier wünschte man sich von der Bundesregierung protektionistische Maßnahmen, drang damit - wie auch die führenden Branchenvertreter - aber nicht durch.

An der Preisschraube konnte wegen des scharfen Konkurrenzdrucks kaum gedreht werden. Noch 1960 rechnete es sich Kolb & Schüle als Erfolg an, das Preisniveau von 1953 halten zu können.⁹⁹ Immer wieder wurde versucht, steigende Herstellungskosten an die Kundschaft weiterzugeben, mit nur geringem Erfolg. Dass trotzdem ordentliche Zahlen erwirtschaftet wurden, lag wesentlich an der permanenten Erhöhung der Produktionsmenge, verbunden mit weiterer innerbetrieblicher Rationalisierung. Allein im Fünfjahreszeitraum 1961-66 steigerte sich das Umsatzvolumen von rund 33 auf fast 43 Millionen DM - eine Zunahme um 29 %. Gleichzeitig pendelte sich der Gewinn jetzt auf dem Level 600-700.000 DM ein, die Dividende kletterte weiter über 14 auf 15 % - eine satte Rendite für die Eigner, deren Kreis sich mit einer Kapitalerhöhung um 1,6 auf 4,2 Millionen Mark jetzt um die Württembergische Hofkammer als Großaktionär erweiterte.

Trotzdem sollte man sich davon nicht zu sehr täuschen lassen: das Umsatz-Gewinn-Verhältnis bewegte sich in den gesamten 1960ern zwischen 1,5 und 2,1 % - deutlich niedriger als z.B. 1925-29 mit einer Spanne von 3,0-3,9 %. Ein Zeichen dafür, dass die Margen inzwischen deutlich geringer und die Konkurrenz härter war.¹⁰⁰ Ab Anfang der 1960er Jahre verschärfte sich der Druck zusätzlich, weil jetzt auch Ostblockhersteller mit staatlich subventionierten Dumpingpreisen verstärkt auf dem Markt auftraten und die Preise kaputtzumachen drohten.¹⁰¹

In personeller Hinsicht markierte das Ausscheiden von Walter Jacob zum Jahresende 1965 einen Einschnitt. Jacob, seit 1921 im Unternehmen und von 1933 an - nur durch Militärdienst und Kriegsgefangenschaft 1939-53 unterbrochen - Vorstand, war altes Kolb & Schüle-Urgestein, das sowohl konzeptionell als auch persönlich der Carl-Ottens Ära eng verbunden war. Jacob ging in dem Bewusstsein, seine Hausaufgaben gut erledigt zu haben, und im Vergleich zu den kritischen ersten Nachkriegsjahren schien das Unternehmen auf den ersten Augenschein sehr solide dazustehen. Zwar finden sich in den Geschäftsberichten des letzten Jahrzehnts von Jacobs Amtszeit durchlaufende, im Ton anschwellende Klagen über ungünstige Wettbewerbsbedingungen, Billiglohnkonkurrenz, mangelnde Unterstützung durch den Staat usw. - aber wohl im Bewusstsein, dass Kolb & Schüle schon ganz andere Krisen gemeistert hatte, nahm das Lamentieren keine existenziellen Züge an, zumal die Erträge sich einigermaßen stabil hielten. Und bei einer ordentlichen Dividende von 12-15 % war auch von

der Kapitalseite keine Kritik zu erwarten. Vor diesem Hintergrund erschien es folgerichtig, weiterhin auf bewährte Kräfte zu setzen: aus dem Trio Jacob-Scheurer-Meyer wurde jetzt ein Duo mit Scheurer als Senior. Auch hier lautete wieder das alles bestimmende Motto: Kontinuität.

10. Vorboten des Strukturwandels (1965-73)

Dabei zeigten sich demjenigen, der es sehen wollte, Mitte der 1960er Jahre erste Warnzeichen eines tiefgreifenden Umbruchs. Nachdem man bereits 1966 einen Gewinneinbruch bei gleichzeitig geringfügig erhöhten Umsätzen erlebt hatte (628.500/42,8 Mio DM im Vergleich zu 708.300/42,4 Mio DM 1965), brachen 1967 erstmals nach einer langen Aufwärtsbewegung die Umsätze ein: um fast 4 Millionen auf 39,0 Mio DM. 1968 schloss man nur unwesentlich höher ab (39,7 Mio). Immerhin stürzten die Gewinne nicht mit ab, sondern konnten auf dem Niveau von 620-640.000 DM gehalten werden.¹⁰²

Dem wachsenden Druck suchten die Kirchheimer unter anderem durch eine Erweiterung des Produktsortiments zu begegnen. In Zusammenarbeit mit Faber & Becker, Weilheim, fertigte man unter dem Markennamen KARO-STEP firmierende Flachsteppbetten - eine Entwicklung, die den veränderten Bedürfnissen der Kundschaft Rechnung trug und sich als Ertragsbringer erwies. Da die Rechte für KARO-STEP bei Faber & Becker - einem auf Inletts sowie Einschütte- und Drellgewebe spezialisierten Branchenkollegen - lagen, rückte damit auch ein möglicher Kauf des Unternehmens in den Blickpunkt. Zum 1. Oktober 1968 wurde er schließlich vollzogen und die Kolb & Schüle AG damit um eine übergeordnete Konzernstruktur, die beide Firmen umklammerte, erweitert. Der Faber & Becker-Mitgeschäftsführer Dr. Roland Wackenhuth rückte in die Kolb & Schüle-Führungsmannschaft auf. 1972 wurde er als Gast, kurz darauf als Protokollführer in den Aufsichtsrat aufgenommen. Nach dem Tod von Rudolf Meyer am 22. September 1971 erschien mit Fritz Gerber erstmals ein neues Gesicht im Vorstand. Langfristig ergab sich so eine neue Trias: Adolf Scheurer als Seniorchef und das Duo Gerber-Wackenhuth als für die Nachfolge vorgesehene Stellvertreter.

Zu Beginn der 1970er Jahre machten sich immer stärker Anzeichen einer kommenden Krise bemerkbar. Trotz steigender Umsätze (1970: 43,3 Millionen DM für die AG ohne Faber & Becker, 1973: 62,8 Mio) stagnierte der Gewinn auf einem Niveau von rund 950.000 DM, das Umsatz-Gewinn-Verhältnis sank damit von 2,1 auf bescheidene 1,5 %.¹⁰³ Bei Kolb & Schüle betrachtete man diese Entwicklung mit Sorge, unterschätzte aber die davon ausgehende Gefahr: im gleichen Zeitraum wurde die Dividende von 15 auf 16 % angehoben, was zwar die Anteilseigner beruhigen mochte, aber im Grunde ein irreführendes Signal aussandte. Möglicherweise hatte man die Dimension der Veränderungen, die dem Unternehmen ab jetzt bevorstanden, unterschätzt. Immerhin schienen die Zahlen doch noch recht ordentlich: das Gewinnniveau lag um mehr als 300.000 DM höher als 1966-68, was die hohen Dividendenzahlungen zu rechtfertigen schien.

Hier soll die Betrachtung vorläufig enden, die weitere Entwicklung von Kolb & Schüle bis zur Insolvenz drei Jahrzehnte später einstweilen ausgeklammert bleiben. Den vorläufigen Schlusspunkt hier zu setzen, macht insofern Sinn, als ab Anfang/Mitte der 1970er Jahre auch das Kirchheimer Traditionsunternehmen von dem getroffen wurde, was man gemeinhin als „Strukturwandel“ in der deutschen Textilindustrie bezeichnet. Im Zeitraum 1970-2000 verschwanden zahlreiche deutsche Textilfirmen vom Markt, Opfer immer stärker werdenden Preisdrucks durch Konkurrenz aus Niedriglohnländern, fortschreitender Rationalisierung und Automatisierung sowie veränderter Konsumgewohnheiten der Kunden. Konjunkturertrübungen wie die beiden Ölkrisen der 1970er Jahre taten ein Übriges, um die Situation zu verschlimmern.

Bei Kolb & Schüle sollte sich die existenzielle Dimension der Krise erst allmählich bemerkbar machen. Einen ersten Umsatz- und Gewinneinbruch gab es 1977/78, ab 1980 wies der Trend - mit kurzen Erholungsphasen - langfristig nach unten. Spätestens Ende der 1980er wurde klar, dass es ums nackte Überleben ging, dann war es aber für ein Umsteuern zu spät. Dies führt zu der eingangs skizzierten Frage zurück, ob sich Kolb & Schüle besser auf diese Krise hätte vorbereiten können.

III. Fazit

Historische Betrachtungen als eine Geschichte der verpassten Chancen zu schreiben, hat zweifellos etwas Neunmalkluges. Wer kann schon von sich behaupten, alle Möglichkeiten für sich optimal ausgeschöpft zu haben? Und allein die Tatsache, dass Kolb & Schüle eine Lebensdauer von mehr als 200 Jahren erreicht hat, dokumentiert den außergewöhnlichen Charakter der Leistungen, die Menschen für dieses Unternehmen im Lauf der Zeit erbracht haben.

Trotzdem mag die Frage erlaubt sein, was denn eigentlich den schlussendlichen Niedergang verschuldet hat. Natürlich bewegt sich Kolb & Schüle hier in einem allgemeinen Trend, und von den einst so zahlreichen Textilfirmen im deutschen Südwesten hat nur ein Bruchteil überlebt. Einige äußere Ursachen hierfür wurden am Schluss des vorigen Kapitels genannt. Andererseits hat es aber durchaus Unternehmen gegeben, die der fatalen Abwärtsspirale getrotzt haben und sich behaupten konnten. Als Gegenbeispiel mag sich im folgenden das Weinheimer Unternehmen Carl Freudenberg zum Vergleich eignen.

Lässt man die hier skizzierte Entwicklung der Kolb & Schüle der Jahre 1914-73 Revue passieren, ergibt sich in vielen Dingen ein Bild ungewöhnlich starker Konstanz und Kontinuität. Zum einen, was den Geschäftszweck des Unternehmens anbelangt. Dieser bestand aus der Herstellung einer klar umrissenen, bis auf Detailinnovationen im Grunde so gut überhaupt wie nicht veränderten Produktgruppe: Matratzendrelle, Inletts sowie Bett- und Tischwäsche. Daraus bestand das Kerngeschäft, ergänzt um einige wenige verwandte Artikel wie Berufskörper. Was hier völlig fehlt und wonach auch offenkundig nie gesucht wurde, sind völlig neue Produktideen, wie sie z. B. bei Freudenberg in Form der berühmten „Simmerringe“ - aus Lederabfällen hergestellte Dichtungsringe - entstanden waren. Dieses in Zeiten höchster Not während der Weltwirtschaftskrise aus dem Gedanken der Verwertung von Fertigungsrückständen heraus geborene Produkt erschloss dem Weinheimer Unternehmen völlig neue Kundenkreise wie die Maschinenbauindustrie und Automobilhersteller. Später kamen Vliesprodukte für unterschiedlichste Anwendungen hinzu. Damit gelang es, sich aus der Abhängigkeit von der - in ihrer Entwicklung sehr instabilen - lederverarbeitenden Industrie zu befreien, die sich, bis auf wenige Großbetriebe, langfristig als wenig krisenfest erweisen sollte.

Mit den neuen, völlig andere Abnehmer bedienenden Produkten gelang es Freudenberg, sich so zu diversifizieren, dass man, wenn das eine Standbein einmal nicht mehr tragen würde, sich auf das andere stützen konnte. So etwas fehlt bei Kolb & Schüle völlig.

Auf der Suche nach den Gründen lassen sich nur Vermutungen anstellen. Eine mag lauten, dass die Lage des Unternehmens zu keiner Zeit so kritisch war, dass man gezwungen gewesen wäre, völlig umzudenken. Bis 1973 gab es im 20. Jahrhundert drei sehr schwierige Phasen in der Unternehmensentwicklung: die zweite Hälfte des Ersten Weltkriegs und die Zeit der Inflation (1916-23), die Große Depression (1929-33) sowie der Zweite Weltkrieg ab 1941 und die ersten Nachkriegsjahre bis 1947.

Alle drei Krisenphasen hatte Kolb & Schüle einigermaßen glimpflich überstanden. Der Rohstoffknappheit im Ersten Weltkrieg begegnete man mit der frühzeitigen Umstellung auf Papiergarnverarbeitung. Gegen Kriegsende wurde beschlossen, Leinengarn als Ersatzmaterial für Baumwolle aufzubauen, und auch wenn dieser Strategie langfristig kein Erfolg beschieden war, so half sie doch über die schwierigen Jahre des Kriegsendes und der Geldentwertung hinweg.

Auf dem Höhepunkt der Weltwirtschaftskrise, 1932, sah es kurzzeitig sehr schlecht aus, aber hier machten sich zum einen die in den 1920er Jahren durchgeführten Rationalisierungsmaßnahmen bezahlt; zum anderen hatte man die unrentablen, Flachs verarbeitenden Betriebe Urach, Laineck und Mitteltal rechtzeitig ohne Verlust abstoßen und mit dem Verkaufserlös sogar die Liquidität des Unternehmens entscheidend verbessern können. Als Fehlinvestition erwies sich der „Arisierungs“-Kauf von Gutmann & Co. 1938; dies war aber zum Zeitpunkt des Erwerbs nicht vorherzusehen und zu keinem Zeitpunkt existenzbedrohend für Kolb & Schüle selbst.

Am gefährlichsten wurde die Lage im Verlauf des Zweiten Weltkriegs, als sukzessive immer mehr Betriebsteile stillgelegt werden mussten. Hätte der Krieg länger gedauert, wäre eine Totalstillegung nicht ausgeschlossen gewesen. Immerhin gelang es, unter anderem durch Rüstungsfertigung bzw. Mieteinnahmen für ausgelagerte Fremdfirmen, wenn auch zu un-

günstigen Konditionen, die Fixkosten zu decken und sogar bis 1944 Gewinne zu erwirtschaften.

Das Kriegsende 1945 überstand Kolb & Schüle glimpflich, und die enge Zusammenarbeit mit der amerikanischen Besatzungsmacht brachte auch schnell wieder Aufträge herein. Zwar sollte es bis 1948 dauern, bis man aus der Verlustzone herauskam, aber dann gelang relativ rasch die Konsolidierung. Zwar wuchsen die Bäume auch in den Wirtschaftswunderjahren nicht in den Himmel, aber die Lernerfahrung bei den Verantwortlichen musste doch sein, dass das unternehmerische Konzept von Kolb & Schüle im Grunde ausreichend solide war, um auch schwerste Krisen zu überstehen. Dass man permanentem Modernisierungs- und Rationalisierungsdruck ausgesetzt sein würde, war unbestritten, und gerade nach dem Zweiten Weltkrieg erkannte die Geschäftsführung den enormen technologischen Nachholbedarf im Vergleich zur deutlich moderneren ausländischen Konkurrenz. Allein: für eine grundlegende Neuerfindung des Unternehmens schien es keine Veranlassung zu geben, dazu schienen die in den 1950/60ern erwirtschafteten Ergebnisse bei aller Klage im Detail doch zu stabil.

Dies rückt den Blick auf die Verantwortlichen in der Kolb & Schüle-Führungsspitze. Schaut man sich die Vorstandsebene an, so sticht hier die enorme Kontinuität ins Auge. Mit drei Generationen und vier Personen - Carl Ottens, Hanns Ottens und Walter Jacob sowie Adolf Scheurer - lassen sich rund 70 Jahre Firmengeschichte komplett abdecken. Dabei fällt auf, dass diejenigen, die nach 1945 die Verantwortung für den Wiederaufbau trugen, sämtlich tief in den 1920/30ern, dem Zeitpunkt ihres Einstiegs in die Firma und der ersten großen Karriereschritte, verwurzelt waren. Von daher verwundert es nicht, dass die Rezepte, die sie nach 1945 hervorholten, im wesentlichen denjenigen entsprachen, die sie selbst in den Jahrzehnten vor dem Zweiten Weltkrieg kennengelernt, entwickelt und seinerzeit erfolgreich im Unternehmen angewendet hatten. Ein grundlegender Neubeginn war unter diesen Voraussetzungen nahezu ausgeschlossen, viel mehr sahen sich die Verantwortlichen, gerade vor dem Hintergrund einer 1945 bereits 165-jährigen Firmengeschichte, der spezifischen Tradition von Kolb & Schüle in besonderem Maße verpflichtet.

Die Entwicklung von Kolb & Schüle in den 1950/60er Jahren mit ihren insgesamt doch recht ordentlichen Ergebnissen mag den Blick darauf verstellt haben, dass das Gros der Kolb & Schüle-Produkte einen schwerwiegenden Nachteil besaß: als Haushaltstextilien waren sie extrem preissensibel. Lange Zeit war man zwar alles in allem recht erfolgreich damit gewesen, der Kundschaft gegenüber die höheren Preise mit dem Argument besserer Qualität zu vertreten, aber ab den 1950ern häuften sich die Klagen der Kolb & Schüle-Geschäftsführung, dass durch steigende Herstellungskosten notwendig gewordene Preiserhöhungen sich bei den Abnehmern nicht oder nur teilweise durchsetzen ließen.

Damit blieb nur noch der Weg verstärkter Rationalisierung und Automatisierung übrig, um sich behaupten zu können. Damit drohte man sich aber langfristig selbst abzuschaffen. Eine vollautomatisierte Produktion mit im wesentlichen un- bzw. angelernten Arbeitskräften ließ sich an einem beliebigen Standort errichten, nicht unbedingt mehr in Deutschland. Hätte Kolb & Schüle inzwischen über Produktalternativen für weniger preissensibel, dafür hochqualitative Nischenmärkte, z.B. Hightech-Spezialtextilien für die Industrie oder Medizin verfügt, wäre der eigene Standort wesentlich besser gesichert gewesen und die Option eröffnet worden, langfristig perspektivlose Produktionszweige rechtzeitig herunterzufahren oder gar zu veräußern bzw. einzustellen. Seine Lederfabrikation stellte Freudenberg 2002 sein, der Schuhkomponenten-Zweig wurde 2007 verkauft; beide Bereiche spielten im Gesamtportfolio des Unternehmens schon seit längerem nur noch eine marginale Rolle. Bei Kolb & Schüle bestand aber mangels Alternativen der implizite Zwang, auf dem einmal beschrittenen Weg bis zur offenkundigen Ausweglosigkeit weiterzugehen.

Ebenfalls von Nachteil erwies sich die Exportschwäche von Kolb & Schüle. Diese war wesentlich produktbedingt; wiederholte Versuche zur Ausfuhrsteigerung schlugen fehl, zuallererst weil von vornherein aufgrund der unterschiedlichen Schlafgewohnheiten in den verschiedenen Kulturen nur ein kleiner Kreis von Abnehmerländern überhaupt in Frage kam. Darüber hinaus hatten die Kirchheimer in diesen wenigen verbliebenen Ländern aufgrund von Zollschranken und im Vergleich zu einheimischen Herstellern deutlich höheren Herstellungskosten einen schweren Stand. Auch hier hätten Produktalternativen eine stärkere Ausfuhrquote ermöglichen können; solange aber der Inlandsmarkt hinreichend Nachfrage garantierte, scheint man bei Kolb & Schüle die Exportschwäche zwar als ärgerlich, aber letztlich irrele-

vant für den Gesamterfolg gesehen zu haben. Insofern ein Fehler, als man sich so in extreme Abhängigkeit vom Inlandsmarkt begab. Auch hier mag wieder Freudenberg als Vergleich dienen: 2017 betrug der Inlandsanteil am Gesamtumsatz magere 16,7 %.¹⁰⁴

Über diese strukturellen Schwächen konnte solange hinweggesehen werden, wie die Ergebnisse einigermaßen stimmten. Als aber in den 1980ern die Gewinne einbrachen, die Dividende deutlich gesenkt werden musste und infolgedessen der Börsenkurs der Kolb & Schüle-Aktie abstürzte, öffnete sich eine weitere offene Flanke des Unternehmens, die Eigentümerstruktur. Ursprünglich als Familien-AG gegründet, hatten Rudolf Friedrich Schüle und seine Erben bereits frühzeitig große Teile des Kapitals veräußern und an die Börse bringen müssen. Weitere Kapitalerhöhungen in der Folgezeit taten ein Übriges, um den Familienanteil zu verwässern. Spätestens nach der Inflation war der Einfluss der Schüle-Erben auf den Geschäftsgang relativ gering; den bestimmendsten Anteil hatte die Hausbank des Unternehmens, die Dresdner, ansonsten befanden sich große Teile der Kolb & Schüle-Aktien in Streubesitz. Im Zug einer Kapitalerhöhung zu Beginn der 1960er gelang es zwar, mit der Württembergischen Hofkammer einen soliden, an einer langfristigen Investition interessierten Großaktionär zu gewinnen, der rund ein Viertel des Aktienkapitals hielt. Das würde aber im Krisenfall nicht als Sicherheit vor einer feindlichen Übernahme reichen, wie sie Ende der 1980er Jahre dann auch versucht wurde und schließlich gelang. Solch eine Gefahr mag in Zeiten der „Deutschland AG“ der 1950er-70er Jahre, für die auch die Zusammensetzung des Kolb & Schüle-Aufsichtsrats gewissermaßen typisch ist, als unwahrscheinlich gegolten haben, sie war aber - wie sich am Ende zeigen sollte - durchaus real. Demgegenüber war Freudenberg, seit Mitte der 1930er Jahre eine KG, als Familienunternehmen in einer relativ sicheren Position, solange die Familiengesellschafter nicht verkaufen wollten und die Mehrheit der Anteile zu halten in der Lage waren.

Insgesamt ergibt sich so ein relativ klares Bild derjenigen Faktoren, die zum Niedergang dieses einst so stolzen Kirchheimer Traditionsunternehmens Ende des letzten Jahrtausends bis zum Insolvenzantrag 2000 beigetragen haben. Unter günstigeren Rahmenbedingungen als denjenigen des sogenannten „Strukturwandels“ in der deutschen Textilindustrie ab den 1970ern hätte die Entwicklung durchaus anders verlaufen können. Und wie Kolb & Schüle haben auch viele andere deutsche Textilfirmen diese schwierige Zeit nicht überlebt. Dass der

schlussendliche Zusammenbruch von Kolb & Schüle allerdings nicht zwangsläufig kam, sondern eine Reihe zeitlich zum Teil weit zurückweisender struktureller Probleme und Grundsatzentscheidungen dafür mitursächlich waren, wollte diese Untersuchung zeigen. Tradition ist schließlich nicht nur ein stolzes symbolisches Kapital, das ein Unternehmen bereichern und stärken kann, sondern auch eine Herausforderung, der man sich immer wieder neu stellen muss, und manchmal auch eine Last, die sinnvolle Neuanfänge und Innovationen zu blockieren droht. Vor diesem Hintergrund gewinnt die überaus beeindruckende Geschichte der Kolb & Schüle AG gerade für das Verständnis der letzten Jahrzehnte ihrer Existenz eine ganz besondere Qualität.

IV. Anhang: Bilanzzahlen Kolb & Schüle AG 1898-1973

	Stammkapital in Tausend RM/DM	Bilanzsumme in Tausend RM/DM (TM)	Eigenkapitalanteil in %	Beschäftigte Kirchheim und Bissingen	Löhne & Gehälter in TM	Bruttoertrag in TM	Umsatz in TM	Reingewinn ohne Gewinnvortrag in TM	Gewinn in % vom Umsatz	Gewinnvortrag in TM	Reingewinn mit Gewinnvortrag in TM	Dividende in %
1898 ¹⁰⁵	1000	2084,0	48,4				2248	159,8	7,1	8,6		14
1899		1885,7	54				1800	4,5	0,2	5,1	13,1	0
1900		2142,8	48					114,5		7,8	119,6	9
1901		1896,4	54,4					6,8		6,7	14,6	0
1902		1890,2	57,5					72,4		62,0	79,1	0
1903		1995,5	56,5					80,1		58,1	142,1	4
1904		2210,4	52,5					119,4		34,5	177,5	4
1905		2040,6	57,5					99,9		20,3	134,4	6
1906		1940,5	59		338	809	2214	68,4	3,1	20,4	88,7	9
1907		1916,6	64		357	986	2132	207,3	9,7	91,0	227,7	9
1908		1942,4	65		344	874	1870	133,0	7,1	104,1	224,0	9
1909		2005,9	64		330	849	1871	130,8	7,0	118,7	234,9	9
1910		2034,0	63		346	822	1976	114,8	5,8	120,5	233,5	9
1911	1200	2054,0	76		315	781	1852	115,1	5,7	122,0	235,6	9
1912		2508,8	61		335	847	1929	136,9	7,0	124,3	258,9	9
1913		2569,9	60		399	1022	2107	125,2	5,9	82,7	249,5	9
1914		2850,7	55		451	1200	2757	146,2	5,3	103,3	228,9	9

1915		2890,2	58		503	2062	6064	535,6	8,8	195,5	638,9	15
1916		3257,8	51		356	1395	3979	224,9	5,6	157,4	420,4	15
1917		3394,6	51		290	951	4040	216,3	5,3	193,6	373,7	15
1918	1800	4927,3	54		802	2374	4554	318,7	7,0	230,1	512,3	15
1919		5758,3	46	431	1026	2336	4450	294,4	6,6	234,8	524,5	15
1920	3600	8555,0	53	487				964,8	3,0	281,3	1199,6	25
1921		28219,4	26	574						609,3		
1924	2020	4666,4	57	532								
1925		4899,9	57	548	1333	3993	9461	288,8	3,0	57,6		10
1926		4064,7	69	547	1466	3381	7786	289,9	3,7	66,3	347,5	10
1927		4960,4	58	574	2032	4538	8809	333,7	3,8	72,9	400,0	12
1928		5303,8	56	602	2063	4653	8873	349,9	3,9	95,6	422,8	12
1929		5438,6	56	620	2025	4400	8510	286,4	3,4	100,8	382,0	10
1930		6181,1	49	613	2049	4222	6943	141,3	2,0	125,8	242,1	5
1931		4381,4	73	530	1477	3087	4990	89,9	1,8	99,6	215,7	5
1932		3591,8	90	503	842	1802	3050	5,6	0,2	104,1	105,2	0
1933		3740,4	87	567	825	1621	3220	114,6	3,5	99,2	218,7	5
1934		3923,1	83	662	1060	2200	4910	169,6	3,5	98,60	268,9	6
1935								207,15		97,24	305,75	6
1936		3884,0	94					168,53		95,70	265,77	6
1937								167,09		95,70	262,79	6
1938								201,13		95,70	296,83	6
1939								198,67		95,70	294,37	?

1940								198,30		95,61	294,04	6
1941								198,12		5,67/88,02 ¹⁰⁶	293,73	6
1942								172,63		62,76	260,65	5
1943	2600 ¹⁰⁷							140,11		40,68	202,88	4
1944								146,13		25,95	186,80	4
1945								-611,52		-585,57	-585,57	0
1946								-116,30		-701,86	-701,86	0
1947								343,22		-358,64	-358,64	0
20.6.1948		7052,5	96					371,65		-358,64	12,43	0?
21.6.48-1949	2600 DM	8786,0	80					214,32		23,94	226,75	6
1950		8957,6	78			7.341,6		195,59		17,92	219,53	6
1951		10321,6	68			7.783,9		230,7		42,84	248,61	6
1952		10209,1	70			6.264,1		227,26		63,89	270,09	6
1953		10964,8	65			7.536,8		257,11		83,62	321,00	7
1954		11982,2	60			7.525,5		243,19		84,69	326,81	7
1955		12.887,0				8.280,9		300,79		102,14	385,48	8
1956		13.345,7				9.174,4		362,69		110,18	464,84	10
1957		14255,7				10.744,8		430,06		101,97	540,24	12
1958		14310,1				10.590,0		349,94		22,65	451,91	12
1959		14.638,0				11.502,3		488,51		27,11	471,16	12
1960		16.504,0				12.854,1		667,19		31,83	694,29	12+6 ¹⁰⁸
1961	4200	17.092,5					33.084,3	635,31	1,9	19,06	667,14	12

1962		16.873,6					33.508,9	711,09	2,0	13,89	730,15	14
1963		18.127,1					34.916,2	664,61	1,9	15,28	678,10	14
1964		18.155,6					36.320,7	714,22	2,0	17,67	730,5	15
1965		18.683,7					42.432,7	708,36	1,7	14,80	726,03	15
1966		19.242,9					42.810,6	628,55	1,5	13,34	643,34	15
1967		19.054,4					39.034,1	633,87	1,6	17,21	647,21	15
1968		23.651,5					39.732,3	626,27	1,6	13,48	643,48	15
1969 AG¹⁰⁹		28.575,7					43.326,0	899,70	2,1	13,18	913,18	15
1970 AG		29.114,6					45.828,5	967,31	2,1	20,49	980,49	16
1971 AG		30.809,3					50.983,8	955,87	1,9	16,36	976,36	16
1972 AG		31.551,9					56.743,6	963,53	1,7	19,89	979,88	16
1973 AG		34.626,1					62.824,9	958,21	1,5	18,10	978,10	16

Quellen: Aufsichtsratsprotokolle, Hauptversammlungsprotokolle, Geschäftsberichte, Statistik zur Vermögenssituation 1929-54, Diehl, Mayer, Wolframm

1 Az. 2 IN 314/99.
2 Karl Mayer: 175 Jahre Kolb & Schüle AG. Kirchheim unter Teck 1935.
3 Peter Wolfram: 200 Jahre Kolb & Schüle AG. Darmstadt 1960. Wolfram hat nur für den jüngsten Teil der Firmengeschichte
4 ab den 1930er Jahren selbst recherchiert, den älteren Teil hat er weitgehend Mayer entnommen.
5 Inletts sind Stoffhüllen für Bettfedern.
6 Mayer, S. 33.
7 Mayer, S. 172.
8 Mayer, S. 36ff.
9 Mayer, S. 46ff. Kurzbiografie Rudolf Friedrich Schüles I. S. 153f.
10 Mayer, S. 172.
11 Die Biografie Rudolf Friedrich Schüles II bei Mayer S. 78ff., 155f.
12 Mayer, S. 172.
13 Mayer, S. 95ff. Dort auch auf S. 96f. Zitat einer Würdigung Schüles in einem Kirchheimer Ausstellungskatalog von 1902.
14 Mayer, S. 95. Das Geschäftsjahr 1875 stellt hier eine positive Ausnahme dar.
15 Mayer, S. 95.
16 Mayer, S. 95.
17 Die Baudaten bei Mayer, S. 85ff.
18 Bleifuß, S. 142ff., Mayer S. 95.
19 Mayer, S. 90ff.
20 Mayer, S. 173.
21 Bleifuß S. 199ff.
22 Eintrag in das Handelsregister beim Amtsgericht Kirchheim unter Teck am 24. Mai 1898 unter der Nr. HRB 101; heute: Amtsge-
23 richt Stuttgart HRB 230101.
24 Weitere Aufsichtsratsmitglieder waren der Firmensyndikus Oßwald I aus Ulm sowie der Kirchheimer Fabrikant Emil Helfferich.
25 Zu Carl Ottens vgl. die Kurzbiografien bei Mayer S. 141 und 158, und Wolfram, S. 36 und 53, sowie den wikipedia-Eintrag zu
26 ihm (5.2.2019).
27 Im Aufsichtsrat rückte er am 4.8.1900 für den verstorbenen Emil Helfferich nach.
28 Siehe die Tabelle im Anhang und Mayer, S. 98, 102.
29 Mayer, S. 95.
30 Siehe Tabelle im Anhang. Mayer, S. 99ff. Die Zwischenfinanzierung in Höhe von 474.824,20 Mark hatte Schüle mit seinem
31 Privatvermögen übernommen.
32 Siehe Tabelle im Anhang.
33 Mayer, S. 102ff.
34 Mayer, S. 102ff., 173.
35 Mayer, S. 173.
36 Mayer, S. 102ff. Neuer Firmensyndikus und damit Nachfolger Oßwalds wurde der Reutlinger Rechtsanwalt Osterieder.
37 Rückzahlbar ab 1920 in Jahresraten zu 35.000 Mark: Mayer, S. 102ff.
38 Zum 1.4.1916 musste die Fabrik in Bissingen „bis auf weiteres, die Spinnerei in Kirchheim wiederholt zeitweilig stillgelegt wer-
39 den“ (Geschäftsbericht 1916, in: WA BW B 55 Bü 8).
40 Mayer, S. 107. Die Firma änderte daraufhin am 7. Juni 1918 ihren Namen in *Mechanische Flachspinnerei, Baumwollspinnerei*
41 *und Buntweberei vormals Kolb & Schüle AG*; am 5. November 1918 erfolgte die Umfirmierung in *Kolb & Schüle AG*.
42 Carl Aman von Muralt (AR-Mitglied 1918-28), E. Martin (1918-20), Dr. Fritz von Meyenburg (1918-48), alle Zürich; Ulrich Zellwe-
ger (1918-20), Basel. Die Flachspinnerei Urach war im Besitz von Escher Wyss-Zürich gewesen, was die Brücke zum Einstieg
der Schweizer Investoren bei Kolb & Schüle gebildet haben dürfte.
Mayer, S. 113ff.
Aufsichtsratsprotokoll vom 18.12.1924, in: WABW B 55 Bü 68.
Für Kolb & Schüle saß Carl Ottens im Aufsichtsrat (wikipedia-Eintrag zu Carl Ottens vom 5.2.2019).
Mayer, S. 106ff.
Geschäftsbericht vom 14.9.1921, in: WABW B 55 Bü 9.
Mayer, S. 107f.: „Erhöhung des Grundkapitals: 1918 von 1,2 auf 1,8 Millionen, 1920 von 1,8 auf 3,6 Millionen, am 18.1.1921
von 3,6 auf 3,8 Millionen, am 14.2.1921, weil die Währungsverschlechterung es dringend gebot, von 3,8 auf 6,0 Millionen, am
6.9.1921 von 6 auf 6,6 Millionen (600 Stück Vorzugsaktien zu je 1000 M zur Vermeidung der Überfremdungsgefahr). Die Erhö-
hung der Stammaktien im Nov. 1922 auf 20 Millionen Mark konnte der Kapitalnot, die durch die ungeheure Geldentwertung
eintrat, nicht mehr abhelfen. Zu Beginn des Geschäftsjahres stand der Dollar auf 1.815 Mark, als er dann im Laufe des Jahres

auf 160 Mio. und zuletzt 4,2 Bio. stieg, reichten die Mittel nicht mehr aus, um den Rohstoffbestand auf der wünschenswerten Höhe zu halten.“ Vgl. auch die Aufsichtsratsprotokolle vom 23.1.1920, 29.4.1922, 22.9.1922 in: WABW B 55 Bü 55.

⁴³ Schreiben Kolb & Schüle an den Bosch-Syndikus Dr. K. E. Thomä vom 18..8.1937, in: WABW B 55 Bü 49.

⁴⁴ Vgl. z. B. das Schreiben Adolf Kletts vom 1.3.1924 mit Kritik an Krauss' „Hausmeiertum“, in: WABW B 55 Bü 149.

⁴⁵ Zu den weiteren Mitgliedern vgl. oben Anmerkung 34; außerdem rückte mit der Übernahme der Flachsspinnerei Bayreuth 1920 deren Direktor Gustav Wurster nach (1922-30).
Spätere Versuche, mit Dr. Dietrich Koebel ein zweites Familienmitglied im Aufsichtsrat unterzubringen, scheiterten zunächst. Erst 1939 konnte er einziehen, nachdem Rudolf Krauss den stellvertretenden Vorsitz 1937 abgegeben hatte. Nach dem gesundheitsbedingten Ausscheiden von Rudolf Krauss Ende 1943 blieb Koebel bis zu seinem Tod 1976 das einzige Familienmitglied im Rat, seit 1965 als stellvertretender Vorsitzender.

⁴⁶ Kurzbiografie Jacobs bei Mayer, S. 158f.

⁴⁷ Mayer, S. 106ff.. Aufsichtsratsprotokoll vom 9.6.1923, in: WABW B 55 Bü 66.

⁴⁸ Siehe Tabelle im Anhang und Mayer, S. 106ff. Die ungerade Summe von 2,020 Millionen erklärt sich durch 20.000 Mark Vorzugsaktien, der Rest waren Stämme.

⁴⁹ Wolframm, S. 56f.

⁵⁰ Kurzbiografie bei Mayer, S. 160f.

⁵¹ Geschäftsbericht vom 5.6.1924, in: WABW B 55 Bü 10.

⁵² Mayer, S. 115.

⁵³ Mayer, S. 106ff.

⁵⁴ Mayer, S. 106ff. Urach wurde vom Reutlinger Branchenkollegen Ulrich Gminder übernommen.

⁵⁵ Siehe Tabelle im Anhang.

⁵⁶ Mayer, S. 173.

⁵⁷ Aufsichtsratsprotokoll vom 30.9.1932, in: WABW B 55 Bü 84 sowie Tabelle im Anhang.

⁵⁸ Siehe Tabelle im Anhang und Mayer, S. 106ff.

⁵⁹ Aufsichtsratsprotokoll vom 9.6.1932 in WABW B 55 Bü 83.

⁶⁰ Wolframm, S. 50ff.

⁶¹ Wolframm, Zeittafel im Anhang für 1934.

⁶² Wolframm, S. 50ff.

⁶³ Aufsichtsratsprotokoll vom 23.11.1934, in: WABW B 55 Bü 86.

⁶⁴ Wolframm, S. 50ff.

⁶⁵ Vergleichstabelle für die Bilanz vom 30.9.1936, in: WABW B 55 Bü 14.

⁶⁶ Siehe Tabelle im Anhang und Mayer, S. 113ff.

⁶⁷ Antrag Kolb & Schüle auf Kontingenzzusammenlegung vom 23.9.1938, in: WABW B 55 Bü 48.

⁶⁸ Vgl. die vielen ähnlich lautenden Aussagen von Belegschaftsmitgliedern zu Hanns Ottens in dessen Spruchkammerakte StALB EL 902/18 Bü 5692, z.B. die Erklärung des Kirchheimer Betriebsratsvorsitzenden Immanuel Mochel vom 10./14.10.1946.

⁶⁹ Aufsichtsratsprotokoll vom 21.12.1939, in WABW B 55 Bü 91, und Tabelle im Anhang.

⁷⁰ Aufsichtsratsprotokoll vom 30.9.1939, in WABW B 55 Bü 91.

⁷¹ Das Folgende nach: Wolframm, S. 54ff.

⁷² Gunter Basler/Frank Thalhofer: Fremdarbeiter in Kirchheim unter Teck 1939-1945, in: Schriftenreihe des Stadtarchivs Kirchheim unter Teck 4 (1986), S. 135-164, v.a. S. 145,147-148 und 151. Im Werk Kirchheim sollen lediglich 14 Ausländer für Kolb & Schüle gearbeitet haben, während die dorthin ausgelagerte Produktion für die AEG 106 Zwangsarbeiter zugewiesen bekam; mündliche Schätzungen von Zeitzeugen liegen sogar bei „insgesamt 180 und mehr“.

⁷³ Siehe Tabelle im Anhang.

⁷⁴ Einladung zur Aktionärsversammlung am 27.1.1943 vom 6.1.1943, in WABW B 55 Bü 48.

⁷⁵ Aufsichtsratsprotokoll vom 21.6.1944, in WABW B 55 Bü 96, mit der Einschätzung, „dass unter den gegebenen Verhältnissen das Letzte aus dem Betrieb herausgeholt worden ist, was möglich war.“

⁷⁶ Siehe Tabelle im Anhang.

⁷⁷ Das Folgende nach Wolframm, S, 54ff.

⁷⁸ Wolframm, S. 58ff.

⁷⁹ Aufsichtsratsprotokoll vom 20.7.1948, in: WABW B 55 Bü 100.

⁸⁰ Schreiben des Aufsichtsrats an das Württ. Finanzministerium vom 25.10.1946, in: WABW B 55 Bü 98. Als Kaufmännischer Direktor wurde Friedrich Göbel, als Technischer Leiter Fritz Wünsche bestellt.

⁸¹ Aufsichtsratsprotokolle vom 25.20.1946 und 20.7.1948, in: WABW B 55 Bü 98 und 100.

⁸² Aufsichtsratsprotokoll vom 18.6.1946, in: WABW B 55 Bü 98.

⁸³ Siehe Tabelle im Anhang. Das Defizit in Göppingen war wesentlich den hohen Instandsetzungskosten geschuldet: Aufsichtsratsprotokoll vom 25.10.1946, in: WABW B 55 Bü 98.

⁸⁴ Siehe Tabelle im Anhang.

⁸⁵ Das Folgende nach Wolfram, S. 58ff.

⁸⁶ (Berufs-)körper sind besonders feste, widerstandsfähige Baumwollstoffe, die u.a. für Arbeitskleidung verwendet werden.

⁸⁷ Siehe Tabelle im Anhang.

⁸⁸ Adolf Scheurer, geboren am 5.11.1907 in Gönningen, war am 1.7.1928 als kaufmännischer Angestellter bei Kolb & Schüle eingetreten und seit 1933 dort Prokurist. Vgl. seinen Lebenslauf im Schreiben von Kolb & Schüle an das LRA NT vom 8.11.1967, in: WABW B 55 NL 5.04.

⁸⁹ Wolfram, S. 65.

⁹⁰ Siehe Tabelle im Anhang.

⁹¹ Geschäftsberichte 1950/51, 1951/52, 1952/53.

⁹² Geschäftsbericht 1952/53.

⁹³ Siehe Tabelle im Anhang.

⁹⁴ Geschäftsbericht 1958/59, Tabelle im Anhang.

⁹⁵ Wolfram, S. 58ff.

⁹⁶ Geschäftsberichte 1962ff.

⁹⁷ Wolfram, S. 58ff.

⁹⁸ Geschäftsbericht 1952/53.

⁹⁹ Geschäftsbericht 1959/60.

¹⁰⁰ Siehe Tabelle im Anhang.

¹⁰¹ Geschäftsbericht 1963/64 u.a.

¹⁰² Siehe Tabelle im Anhang.

¹⁰³ Siehe Tabelle im Anhang.

¹⁰⁴ Geschäftsbericht Freudenberg 2017.

¹⁰⁵ Stichtag für Beginn/Ende eines Geschäftsjahrs ist jeweils der 1.10./30.9.

¹⁰⁶ Der Gewinnvortrag wurde rückwirkend von 95,67 auf 88,02 Tausend RM korrigiert

¹⁰⁷ Die ursprüngliche Summe von 2,62 Mio RM (2,6 Mio RM Stamm-, 20.000 RM Vorzugsaktien) wurde kurz nach der Kapitalerhöhung auf 2,6 Mio RM abgerundet.

¹⁰⁸ 6 % Jubiläumsbonus als Zusatzdividende.

¹⁰⁹ Ab 1969 doppelte Bilanz für die K&S AG (Werke Kirchheim, Bissingen und Langheinrich/Schlitz) und den K&S-Konzern (zuzüglich Faber&Becker Weilheim).