

Christian Feurstein

Vom Familienunternehmen  
zur Unternehmensfamilie

Veröffentlichungen der  
Österreichischen Gesellschaft  
für Unternehmensgeschichte

Herausgegeben von

Peter Eigner  
Alois Mosser  
Andreas Resch

Band 26

---

LIT

Christian Feurstein

# Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie

Die Zumtobel-Konzerngruppe  
von 1950 – 2000

---

LIT

Für die finanzielle Unterstützung danken wir:

Amt der Niederösterreichischen Landesregierung  
Amt der Vorarlberger Landesregierung  
Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung in Wien  
Magistrat der Stadt Wien  
Wirtschaftskammer Österreich  
Zumtobel AG  
Umschlagbild: Anzeigenmotiv der Zumtobel Lighting GmbH,  
Dornbirn 2009



Gedruckt auf alterungsbeständigem Werkdruckpapier entsprechend  
ANSI Z3948 DIN ISO 9706

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind  
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-643-50032-8

©LIT VERLAG GmbH & Co. KG Wien 2009	LIT VERLAG Dr. W. Hopf
Krotenthallergasse 10/8	Berlin 2009
A-1080 Wien	Verlagskontakt:
Tel. +43 (0) 1-409 56 61	Fresnostr. 2
Fax +43 (0) 1-409 56 97	D-48159 Münster
e-Mail: <a href="mailto:wien@lit-verlag.at">wien@lit-verlag.at</a>	Tel. +49 (0) 2 51-620 32 22
<a href="http://www.lit-verlag.at">http://www.lit-verlag.at</a>	Fax +49 (0) 2 51-922 60 99
	e-Mail: <a href="mailto:lit@lit-verlag.de">lit@lit-verlag.de</a>
	<a href="http://www.lit-verlag.de">http://www.lit-verlag.de</a>

**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster  
Tel. +49 (0) 2 51-620 32 22, Fax +49 (0) 2 51-922 60 99, e-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)  
Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG  
IZ-NÖ, Süd, Straße 1, Objekt 34, A-2355 Wiener Neudorf  
Tel. +43 (0) 22 36-63 53 52 90, Fax +43 (0) 22 36-63 53 52 43, e-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG  
Hochstr. 357, CH-8200 Schaffhausen  
Tel. +41 (0) 52-643 54 85, Fax +41 (0) 52-643 54 35, e-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Teil I: Vorgeschichte bis zur Unternehmensgründung im Jahr 1950</b> ....	11
1. Der Lebensweg von Unternehmensgründer Walter Zumtobel bis 1945.....	13
2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	27
3. Das deutsche Eigentum in Vorarlberg nach 1945 und dessen Bedeutung für das Unternehmen Zumtobel .....	37
4. Gründung der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Jahr 1950.....	87
5. Resümee.....	95
<b>Teil II: 1950–1976: Von der Unternehmensgründung bis zur Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft</b> ....	97
1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	99
2. Die Entwicklung des Zumtobel-Produktsortiments .....	109
3. Produktionsstandorte und Beteiligungen in Österreich.....	143
4. Ausländische Produktionsstandorte und Beteiligungen.....	161
5. Absatzmärkte, Vertriebs- und Dienstleistungswesen.....	205
6. Unternehmensorganisation .....	237
7. Mitarbeiter, Betriebsrat, Lohnentwicklung.....	251
8. Forschung und Entwicklung .....	261
9. Unternehmenskultur.....	267
10. Konzernweite Bilanzdaten von 1950 bis 1978 .....	273
11. Resümee.....	275

<b>Teil III: 1976–2000: Von der Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft bis zum 50-jährigen Bestandsjubiläum des Unternehmens</b> .....	277
1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.....	279
2. Unternehmensorganisation.....	283
3. Österreichische Produktionsstandorte.....	309
4. Ausländische Produktionsstandorte.....	327
5. Geschäftsfelder und Produktparten der Zumtobel-Gruppe.....	399
6. Vertriebswesen und Absatzmärkte der Zumtobel-Gruppe.....	449
7. Personalentwicklung.....	455
8. Unternehmenskultur.....	459
9. Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie: Die Übernahme der Thorn Lighting Group durch die Zumtobel AG und die erstmalige Beteiligung familienfremder Aktionäre am Konzern.....	469
10. Konzernweite Bilanzdaten von 1976 bis 2000.....	479
11. Resümee.....	481
<b>Teil IV: Nachtrag: Die Zumtobel-Gruppe nach der Jahrtausendwende</b> .....	483
<b>Anhang</b> .....	487
1. Literaturverzeichnis.....	487
2. Ungedruckte Quellen aus folgenden Archiven, Institutionen und Gesellschaften.....	491
3. Zeitungen, Zeitschriften.....	491
4. Interviews und Auskünfte.....	492
5. Bildnachweis.....	494
6. Abkürzungen.....	494

## Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der geschichtlichen Entwicklung der zu den führenden Anbietern in der Beleuchtungsindustrie zählenden Zumtobel-Unternehmensgruppe. Der hier bearbeitete Zeitraum erstreckt sich von der Gründungsgeschichte des Unternehmens, beginnend in den ersten Nachkriegsjahren, bis hin zum 50-jährigen Bestandsjubiläum im Jahr 2000, welches den chronologischen Abschluss dieser Arbeit bildet. Lediglich bei einzelnen Kapiteln wird der zeitliche Rahmen zum besseren Verständnis von Zusammenhängen geringfügig überschritten.

Behandelt werden verschiedenste unternehmenshistorische Aspekte, angefangen von den Expansionsschritten sowohl im Produktions-, wie auch im Vertriebsbereich, der Entwicklung des Produktsortiments, bis hin zu Themen wie Unternehmensorganisation, Geschäftsverlauf, Unternehmenskultur oder Sozialpolitik. Wirtschaftshistorische und politische Hintergrundinformationen werden dagegen nur im Überblick auf Basis von Sekundärliteratur dargestellt.

Die Gliederung der vorliegenden Arbeit erfolgt in drei Teile, wobei die Veränderung der Rechtsform der Dornbirner Stammfirma entscheidendes Kriterium war. Während sich Teil I der umfassenden Gründungsgeschichte des Unternehmens bis zum Jahr 1950 widmet, erstreckt sich Teil II bis zur Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976. Teil III schließlich beinhaltet den darauffolgenden Zeitraum bis zum Jubiläumsjahr 2000. Die Aufteilung des Zeitraums vor und nach 1976 erwies sich als sinnvoll, zumal für den Zeitraum vor 1976 Aspekte behandelt wurden, deren Bearbeitung für den Zeitraum nach 1976 nicht möglich war. Eine detaillierte Darstellung von Themen wie Personalentwicklung, Entlohnungsverhältnisse oder die Entwicklung einzelner Vertriebsorganisationen hätte angesichts der stark angestiegenen Zahl an Niederlassungen der Zumtobel-Gruppe den Rahmen dieser Arbeit bei weitem gesprengt. Die Fülle der vorhandenen Quellen böte ausreichend Material für eigene Arbeiten zu besagten Themen.

Die Initiative für die Erstellung der vorliegenden Unternehmensgeschichte erfolgte seitens der Dornbirner Zumtobel AG, welche diese Arbeit durch ihre vielseitige Unterstützung erst ermöglichte. Ausschlaggebend waren die Vorbereitungen für eine Festschrift anlässlich des 50-jährigen Bestandsjubiläums, in deren Rahmen ich mit der Durchführung historischer Recherchen beauftragt wurde. Da es kaum möglich war, im Zuge einer Festschrift die zuvor genannten Aspekte in einem sachgerechten Umfang darzustellen, wurde mir auf Initiative des Leiters der Abteilung für strategische Unternehmenskommunikation der Zumtobel AG, Dr. Otto Riewoldt, die Verfassung einer rein unternehmenshistorischen Darstellung der Zumtobel-Gruppe im Rahmen einer Dissertation angeboten. Trotzdem handelt es sich bei der vorliegenden Darstellung nicht um eine Auftragsarbeit. Der Wegfall einer lukrativen Entlohnung, wie sie im Falle einer Auftragsarbeit üblich wäre, wurde durch die völlige Freiheit bei der Auswahl der Themen und Fragestellungen wettgemacht. Das Problem weisungsabhängiger Forschung nach dem Leitsatz, „wer beißt schon die Hand, die ihn füttert“,<sup>1</sup> stellte sich daher nicht. Vielmehr war es mir möglich, neben der durchaus beeindruckenden Erfolgsgeschichte dieses Unternehmens auch weniger populär erscheinende Aspekte unternehmerischer Tätigkeit aufzuzeigen. Seitens der Unternehmensleitung wurde mir der Zugang zu sämtlichen gewünschten Unterlagen ausnahmslos gewährt. Obwohl die Zumtobel-Gruppe bzw. ihre Teilkonzerne bislang nicht über ein historisches Unternehmensarchiv verfügen, waren die für diese Arbeit benötigten Dokumente, wenn auch teilweise in desolatem Zustand, weitgehend auffindbar, was in erster Linie auf die relativ kurze Bestandszeit des Unternehmens zurückzuführen ist. Zwecks längerfristiger Erhaltung historisch wertvoller Dokumente wäre hier jedoch die Einrichtung eines Archivs sehr zu empfehlen.

Zum Schluss sei an dieser Stelle jenen Personen gedankt, die mir bei der Erstellung dieser Arbeit hilfreich zur Seite standen oder diese erst gar ermöglichten. Dazu zählen in erster Linie der Initiator des Projekts, Dr. Otto Riewoldt (Leiter der Abteilung für strategische Unternehmenskommunikation der Zumtobel AG), der kurz vor der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit im Januar 2003 einem Krebsleiden erlegen ist. Ebenso gilt mein besonderer Dank Univ.-Prof. Dr. Franz Mathis (Leiter des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Innsbruck) für die zeitaufwendige Betreuung, Dipl.-Ing. Jürg Zumtobel (Vorstandsvorsit-

---

1 Vgl. dazu: Maissen, Unternehmenskultur, S. 101–107.



zender der Zumtobel AG) und Dipl.-Ing. Fritz Zumtobel (Aufsichtsratsvorsitzender der Zumtobel AG) für ihre vielseitige Unterstützung sowie Mag. Werner Matt (Leiter des Stadtarchivs Dornbirn) für seine Vermittlungsfunktion. Bedanken möchte ich mich zudem bei einer großen Zahl von Mitarbeitern der Zumtobel-Konzerngruppe, die mir in sachlichen oder organisatorischen Belangen hilfreich zur Seite standen.

Christian Feurstein

Dornbirn, im April 2003



## Teil I: Vorgeschichte bis zur Unternehmensgründung im Jahr 1950

„In 50 Jahren vom Sechs-Personen-Betrieb zum Weltkonzern mit 10.000 Mitarbeitern“ lautete manche Schlagzeile anlässlich des runden Betriebsjubiläums der Zumtobel-Gruppe im September des Jahres 2000. Tatsächlich begann die neugegründete Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Februar 1950 mit einer Belegschaft von sechs Personen in Dornbirn mit der Erzeugung von Vorschaltgeräten, Startern und Fassungen für Leuchtstoffröhren.<sup>2</sup> Es war ein erstaunlicher Blitzstart angesichts der erschwerten Bedingungen der Nachkriegszeit. Ein kaum beachteter Umstand war jedoch, dass Firmengründer Walter Zumtobel bereits seit 1945 in seiner Funktion als öffentlicher Verwalter bzw. Aufseher über beschlagnahmte, ehemals reichsdeutsche Rüstungsunternehmen die Leitung oder zumindest Einflussnahme bei drei Betrieben mit insgesamt mehr als 60 Beschäftigten innehatte und über einen entsprechend umfangreichen Maschinenpark verfügte.<sup>3</sup> Mit der Gründungsgeschichte des Unternehmens Zumtobel ist daher nicht am 1. Januar 1950, sondern bereits Ende 1945 anzusetzen. Denn spätestens ab diesem Zeitpunkt verfolgte Walter Zumtobel eine gezielte Strategie bezüglich des Aufbaus eines eigenen Unternehmens, in welcher die Gründung der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Januar 1950 nur ein Schritt von vielen war. Wie es Walter Zumtobel verstand, die nachkriegszeitlichen Verhältnisse zu seinen Gunsten zu nutzen und insbesondere durch geschickte Verwendung seiner Funktion als öffentlicher Verwalter den Grundstein für den Aufbau eines eigenen Unternehmens zu legen, wird in Teil I der vorliegenden Arbeit erläutert.

---

2 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Elektrogeräte- und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, Dornbirn, o. J.

3 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „L“, IV. Vierteljahrsbericht 1947 der Firma Josef Maurer; HAZ, Ordner „Arge Lustenau“, Reg. „L“, Geschäftsbericht 1947 der Firma Arbeitsgemeinschaft Lustenau; HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Monatsbericht der Michelwerke G.m.b.H. für September 1946.



# 1. Der Lebensweg von Unternehmensgründer Walter Zumtobel bis 1945

---

<b>1.1. Abstammung</b> .....	13
<b>1.2. Jugend und Ausbildung</b> .....	14
<b>1.3. Betriebsleiter und Betriebsführerstellvertreter bei der Dräger Ges.m.b.H. in Wien</b> .....	16
<b>1.4. Stellvertretender Chef für technische Angelegenheiten bei der Firma J. Petravac &amp; Co. in Wien</b> .....	22
<b>1.5. 1945: Neuanfang in Vorarlberg</b> .....	24

---

## 1.1. Abstammung

Bei den Zumtobels handelt es sich um eine alteingesessene Dornbirner Familie mit unternehmerischer Tradition. Bereits um 1400 sind sie als Besitzer von Bauernhöfen in der Dornbirner Umgebung nachweisbar.<sup>4</sup> Vor allem im 17. Jahrhundert ließen sich die Zumtobel vermehrt in zentraleren Gegenden Dornbirns nieder, um sich im Handwerk oder Gewerbe, etwa als Wirt oder Kupferschmied, zu betätigen.<sup>5</sup> Und das durchaus mit Erfolg, wie deren Positionierung im Wirtschaftsbürgertum beweist. Treffendes Beispiel ist der Großvater des Gründers des hier behandelten Unternehmens, Franz Martin Zumtobel (1840–1908). Franz Martin Zumtobel betrieb unter anderem eine Wachszieherwerkstätte und wurde 1885 Obmann der Zunftgenossenschaft der Hutmacher, Strumpfwirker, Tuchmacher, Färber, Tuchscherer, Kürschner, Wachszieher, Posamentierer, Bandmacher, Goldarbeiter, Bijouterie, Handschuhmacher, Buchbinder,

---

4 Hämmerle, Zumtobel Chronik, S. 6.

5 Ebd., S. 24 f.

Seifensieder und Bürstenbinder. In dieser umfangreichen Zunft war alles was Rang und Namen hatte, von den Fabrikanten bis hin zum Kleingewerbe, vertreten.<sup>6</sup> Ähnlich verhielt es sich beim Vater Walter Zumtobels, Otto Zumtobel. Dieser erweiterte den väterlichen Wachszieherbetrieb um neue Geschäftszweige. 1898 begann er mit der Kaffeerösterei, zuerst in Handarbeit, ab 1900 dann mit modernen Maschinen. Heute ist Zumtobel eine gängige Kaffeemarke. Ab 1902 betrieb Otto Zumtobel zudem Importgroßhandel mit Kaffee, Gewürzen, Tee und Südfrüchten.<sup>7</sup>

## 1.2. Jugend und Ausbildung

Angesichts der geschilderten Verhältnisse wäre es für Walter Zumtobel naheliegend gewesen, sich, der Tradition entsprechend, im Familienbetrieb zu betätigen. Allerdings ging sein Interesse in eine andere Richtung. Walter Zumtobel, geboren am 19. Februar 1907, wird nachgesagt, schon als kleiner Bub die verschiedensten Maschinen repariert und stets beteuert zu haben, Techniker werden zu wollen.<sup>8</sup> So kam es, dass sein älterer Bruder Franz Martin Zumtobel ab dem Jahr 1934 damit begann, den Familienbetrieb zu einem Großhandelsunternehmen für den Import von Kolonialwaren auszubauen, während Walter Zumtobel nach Ablegung der Matura im Jahr 1924 entgegen dem elterlichen Wunsch eine Schnellschlosserlehre bei der Daimler Motorengesellschaft in Untertürkheim bei Stuttgart absolvierte. Weitere Praktika bei der Vereinigte Maschinenfabriken Rüsich-Ganahl AG in Dornbirn, der Österreichischen Waffenfabrik-Gesellschaft in Steyr sowie eine Anstellung als Hilfsschlosser bei der Maschinenbauanstalt Humboldt in Köln folgten. Daneben war Walter Zumtobel an der Technischen Hochschule in München immatrikuliert.

Während der Ausbildungszeit in München lernte Walter Zumtobel seine spätere, aus Frauenfeld in der Schweiz stammende Frau Gertrude Kappeler kennen.<sup>9</sup> 1929 beendete Walter Zumtobel das Studium als Diplomingenieur in Maschinenbau.<sup>10</sup> Aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse war es damals jedoch kaum möglich, eine der Ausbildung entsprechende Anstellung zu bekommen. Trotz seines Studiums

---

6 Ebd., S. 87 f.

7 Ebd., S. 95.

8 Ebd., S. 112.

9 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

10 HAZ, Ordner „Publikationen über Dr. Zumtobel“, Lebenslauf von Walter Zumtobel.

bestand für Walter Zumtobel lediglich Aussicht auf eine Beschäftigung als Hilfsschlosser.<sup>11</sup> Er entschied sich daher für ein Doktoratsstudium an der wirtschaftswissenschaftlichen Abteilung, wiederum an der Technischen Hochschule in München. 1932 promovierte er zum Doktor der technischen Wissenschaften.<sup>12</sup> In seiner Dissertation befasste sich Walter Zumtobel mit der Frage der Sinnhaftigkeit einer Verstaatlichung des Kraftfahrlinienverkehrs in Österreich.<sup>13</sup>



*Abbildung 1: Familienfoto Mitte 1920er Jahre, von links: Walter Zumtobel, Mathilde Zumtobel, Else Zumtobel, Hedwig Zumtobel, Otto Zumtobel, Vater Otto Zumtobel, Mutter Mathilde Zumtobel, Hans Fessler, Hilda Fessler geb. Zumtobel, Siegfried Zumtobel, Martin Zumtobel.*

---

11 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

12 HAZ, Ordner „Publikationen über Dr. Zumtobel“, Lebenslauf von Walter Zumtobel.

13 Vgl. dazu: Zumtobel, Kraftfahrlinien-Personenverkehr.

### 1.3. Betriebsleiter und Betriebsführerstellvertreter bei der Dräger Ges.m.b.H. in Wien

Da Walter Zumtobel nach Beendigung seines Doktoratstudiums nicht sofort eine wunschgemäße Anstellung bekam, nahm er zunächst eine Beschäftigung im familiären Unternehmen an. Seinem Vater war das mehr als recht. Er war seit jeher der Meinung, dass Walter Zumtobel einen Handelsberuf ergreifen sollte, anstatt eine Anstellung als Techniker anzustreben.<sup>14</sup> Doch die Tätigkeit in der väterlichen Firma entsprach nicht den Vorstellungen Walter Zumtobels. Denn die verheißungsvolle Bezeichnung „Verkaufsingenieur und Leiter der technischen Betriebe der Firma F.M. Zumtobel, Dornbirn“<sup>15</sup> beinhaltete in erster Linie den Verkauf von Kerzen, Benzin und Schmieröl. Darüber hinaus beschäftigte sich Walter Zumtobel mit der Konstruktion einer Kerzenziehmaschine.<sup>16</sup>

Nach zweijähriger Tätigkeit erhielt Walter Zumtobel im Juli 1934 folgendes Telegramm, welches seine weitere Berufslaufbahn entscheidend verändern sollte: „Auf Empfehlung von Dr. Maul Lübeck anruft Wien B 20 5 18 Dräger Gesellschaft.“<sup>17</sup> Doch nicht nur beruflich sollte die bevorstehende Anstellung bei der Dräger Ges.m.b.H. für Walter Zumtobel von Bedeutung sein. Aufgrund seiner Tätigkeit in einem kriegswichtigen Unternehmen fiel er nach der Okkupation Österreichs durch NS-Deutschland in die Kategorie „unabkömmlich gestellt“. Dadurch blieb ihm die aktive Teilnahme als Soldat am Zweiten Weltkrieg erspart.<sup>18</sup> Unmittelbar nach Erhalt des besagten Telegramms reiste Walter Zumtobel zwecks Vorstellung bei der Dräger Ges.m.b.H. am 25. Juli 1934 mit der Bahn nach Wien.<sup>19</sup> Wohl war ihm dabei kaum, denn am selben Tag kamen bei einem nationalsozialistischen Putschversuch in Wien knapp 250 Personen ums Leben, darunter auch der österreichische Bundeskanzler Engelbert Dollfuß.<sup>20</sup>

Bei der Dräger Ges.m.b.H. in Wien handelte es sich um eine Tochterfirma des namhaften Lübecker Gasmasken-Herstellers. Dieser war bereits im Jahr 1899 zunächst zwecks Herstellung von Druckventilen gegründet

---

14 Die Dr. Zumtobel-Story, in: Zumtobel Intern, Nr. 3, Juni 1981, S. 3.

15 HAZ, Ordner „Publikationen über Dr. Zumtobel“, Lebenslauf von Walter Zumtobel.

16 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

17 Ebd.

18 HAZ, Mappe „Persönliche Dokumente Dr. W. Zumtobel“, Wehrpassnotiz, 12. 1. 1945.

19 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

20 Jagschitz, 1934, S. 288–306.



worden. Im Zuge des Ersten Weltkriegs waren erstmals Chemiewaffen zum Einsatz gekommen. Dräger hatte auf die dadurch bedingte Nachfrage nach Gasmasken reagiert und es war dem Unternehmen gelungen, sich auf diesem Produktsektor zu etablieren. Zum Zeitpunkt des Eintritts Walter Zumtobels in das Unternehmen wurde dieses bereits von der dritten Nachfolgegeneration des Unternehmensgründers Heinrich Dräger geleitet. Inhaber war nun sein gleichnamiger Enkel. Dessen Bruder Bernhard Dräger beschäftigte sich zu diesem Zeitpunkt vor allem mit dem Aufbau des Auslandsgeschäfts.<sup>21</sup> Ihm unterstand daher auch die Wiener Niederlassung und er war direkter Vorgesetzter Walter Zumtobels, welcher die Funktionen Betriebsleiter sowie stellvertretender Betriebsführer übernahm.<sup>22</sup>

Dem Berufswechsel folgten für Walter Zumtobel auch Veränderungen im privaten Bereich. Anfang 1935 heiratete er die aus Frauenfeld in der Schweiz stammende Gertrude Kappeler. Zwischen 1936 und 1941 wurden die vier Kinder Jürg, Ingrid, Fritz und Dagmar geboren.

Zum Zeitpunkt des Eintritts Walter Zumtobels in die Dräger Ges.m.b.H. Wien wurden dort vor allem Ledergasmasken und Filter für das österreichische Bundesheer sowie Schweißgeräte samt Zubehör produziert. Doch die Auftragslage verschlechterte sich zusehends. Insbesondere aufgrund der Spannungen zwischen Österreich und NS-Deutschland wurden der Dräger Ges.m.b.H. aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur reichsdeutschen Muttergesellschaft die vorwiegend staatlichen Aufträge weitgehend entzogen. Waren 1934 noch je nach Auftragslage bis zu 70 Personen beschäftigt worden, so verringerte sich die Belegschaft bis zur Okkupation Österreichs durch NS-Deutschland auf zehn Mitarbeiter.<sup>23</sup> Für zusätzliche Verunsicherung sorgten Gerüchte, dass die österreichische Regierung eine Verstaatlichung der Rüstungsindustrie plane, um diese von ausländischem Kapital unabhängig zu machen. Davon wäre unter Umständen auch die Dräger Ges.m.b.H. Wien betroffen gewesen. Um dieser Gefahr zu entgehen schlug Walter Zumtobel vor, sich aufgrund seiner österreichischen Staatsbürgerschaft an der Firma zu beteiligen. Es war gleichzeitig sein erster Versuch, unternehmerisch tätig zu werden. Am 18. August 1936 schrieb er an Bernhard

---

21 Drägerwerk AG, Abt. Presse und Öffentlichkeitsarbeit, Technik für das Leben, Lübeck 2000, S. 3–7.

22 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „Sequester“, Lebenslauf Walter Zumtobels, Dornbirn, 22. 10. 1945.

23 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

Dräger: „Ich kann von hier aus nicht beurteilen, ob diese Bestrebungen, die Rüstungsindustrie vom ausländischen Kapital unabhängig zu machen, auch gegen uns gerichtet sind. [...] Aus den Zeitungsberichten der letzten Tage habe ich die Anschauung erhalten, daß wir uns aus der deutsch-österreich. Annäherung keine großen Hoffnungen auf eine Erleichterung unserer Position machen dürfen. Es scheint mir im Gegenteil der Fall zu sein, daß die österreich. Regierung zur Wahrung ihres Prestiges nach den verschiedenen Nazidemonstrationen ihren bisherigen innenpolitischen Kurs noch stärker beibehalten wird und daß man jenen Leuten, die auf die Gefahren der Annäherung aufmerksam gemacht haben, als Gegenleistung zugestehen wird, daß sie ihre bisherige deutschfeindliche Politik nach wie vor durchführen. Ich bitte Sie daher, Herr Dräger, sich mit Ihrem Herrn Rechtsberater Herrn Dr. Schild und auch Herrn Denks zu beraten, ob nicht doch eine vollkommene Nationalisierung unserer Firma einen entscheidenden Schlag gegen die Anwürfe der Konkurrenz bedeuten würden. Jetzt ist es noch Zeit. [...] Um die Sache vollkommen zu tarnen, wäre ich ohne weiteres bereit, mich an der neuen Firma namhaft zu beteiligen, wobei ich Ihnen gegenüber Ihre bisherigen Rechte vertraglich vollkommen sicherstellen würde. [...] Ich bitte Sie, Herr Dräger, diesen meinen Versuch nicht als eine rein egoistische Angelegenheit für meine Person zu betrachten, sondern mir ist es in erster Linie nur um die Erhaltung der österreich. Unternehmung zu tun [...].“

Walter Zumtobel versuchte in dem zitierten Schreiben, seine eigenen Interessen möglichst nicht aufscheinen zu lassen. Trotzdem wird anhand einzelner Formulierungen deutlich, dass Walter Zumtobel sehr wohl auch aus persönlichem Interesse um eine Beteiligung am Unternehmen bemüht war. So sprach er etwa nicht davon, dass es ihm „ausschließlich“ um den Erhalt der österreichischen Firmenniederlassung geht, sondern verwendete die abgeschwächte Formulierung „in erster Linie“. Eine Reaktion Bernhard Drägers auf den Brief ist aus den Quellen nicht ersichtlich. Die politischen Ereignisse der folgenden Jahre machten jedoch eine Umsetzung der Vorschläge Walter Zumtobels überflüssig.

Neben seiner Tätigkeit bei der Dräger Ges.m.b.H. Wien wurde Walter Zumtobel von der Muttergesellschaft in Lübeck mit der Ausarbeitung von Offerten für die Errichtung neuer Gasmaskenfabriken in Bulgarien, Spanien, Rumänien und Jugoslawien beauftragt. Die Offerte enthielten sämtliche Arbeitsgänge für die Fertigung und erreichten einen Umfang von rund 100 Seiten. Bis auf das Angebot für Jugoslawien führten alle zu einem Auftrag für Dräger. In Jugoslawien hingegen wurde eine mögliche

Auftragsvergabe an das Unternehmen laut Walter Zumtobel durch die Ablöse eines deutschfreundlichen Ministerpräsidenten verhindert.<sup>24</sup>

Nach dem Anschluss Österreichs an NS-Deutschland im März 1938 verbesserte sich die Situation für die Dräger Ges.m.b.H. Wien. Bereits bis zu den Weihnachtsfeiertagen 1938 konnte die Belegschaft auf 200 Mitarbeiter aufgestockt werden. Ein Jahr später beschäftigte die Dräger Ges.m.b.H. Wien sogar schon rund 1.000 Personen und ein weiteres Jahr später waren es bereits 1.500. An dem Aufschwung hatte Walter Zumtobel maßgeblichen Anteil. Unmittelbar nach dem 12. März 1938 inspizierte ein Vertreter des Heereswaffenamtes aus Berlin die Gasschutzfirmen der Ostmark. Anschließend rief er Walter Zumtobel zu sich in ein Kaffeehaus, wo er ihn von seinem Entschluss unterrichtete, die Dräger Ges.m.b.H. Wien zur Gasschutzfabrik der Ostmark zu ernennen. Dabei betonte der Delegierte des Heereswaffenamtes, er habe sich nicht deshalb für Dräger entschieden, weil es eine „altdeutsche“ Firma sei, sondern weil er, Walter Zumtobel, dort den Betrieb leite. Tatsächlich hatte sich Walter Zumtobel bei Dräger in besonderem Ausmaß verdient gemacht.<sup>25</sup> Bemerkenswert waren vor allem zwei Erfindungen. Die von Walter Zumtobel entwickelte Fensterkonstruktion für die Gasmasken 38 setzte sich durch und wurde schließlich sogar zwingend für die Herstellung aller Armeegasmasken vorgeschrieben. Weiters war Walter Zumtobel im Jahr 1941 an der Entwicklung eines Höhenatmers für offene Jagdflugzeuge maßgeblich beteiligt. Dessen Funktion bestand darin, dem Piloten ab einer Flughöhe von 4000 Metern die Atemluft mit Sauerstoff anzureichern. Dadurch war es diesem möglich, der gegnerischen Flugabwehr in große Höhen auszuweichen.<sup>26</sup>

Die zunehmenden Interventionen der NS-Rüstungsbürokratie auf Unternehmen wie Dräger führte parallel zum Anwachsen der staatlichen Bürokratie zur Entstehung einer vergleichbaren bürokratischen Struktur innerhalb der betroffenen Unternehmen. Die Betriebe waren zu verstärkten Aufwendungen gezwungen, um den von staatlicher Seite gestellten Verwaltungsanforderungen entsprechen zu können. Solche Tendenzen äußerten sich bei Dräger beispielsweise in wiederholten Forderungen der NS-Rüstungsbürokratie nach einer Neuorganisation der Buchhaltung und der Kalkulation, um den detaillierten Preisabrechnungen mit den dafür

---

24 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

25 Ebd.

26 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 2.

notwendigen Kostendarstellungen Rechnung zu tragen. Der Widerstand der Unternehmensleitung blieb wirkungslos. Dräger musste sich dem Druck beugen und die zuständigen Abteilungen räumlich und personell erheblich vergrößern. Dementsprechend vermerkte Unternehmensleiter Heinrich Dräger in einer Denkschrift aus dem Jahr 1939 diplomatisch, dass „die in den letzten fünf Jahren fortschreitende Umorganisation der Wehrwirtschaft [...] bei den einzelnen Werken die Durchführung einer Reihe von Maßnahmen notwendig [macht], um den Anforderungen sowohl von der Einkaufsseite, von der Betriebsseite und von der Betriebsabrechnung her gerecht zu werden.“<sup>27</sup>



*Abbildung 2: Zwei Flieger werden von einem Dräger-Höhenatmer mit Sauerstoff versorgt. Walter Zumtobel beschäftigt sich unter anderem mit der Konstruktion solcher Geräte.*

---

27 Lorentz, Industrielite, S. 206.

Doch auch unternehmensinterne Gründe waren für das Anwachsen des Verwaltungsaufwands ausschlaggebend. Die Organisationsstruktur eines industriellen Unternehmens hängt nicht zuletzt vom technologischen Umfang, dem Grad der Diversität, Variabilität und Verknüpfung der zu leistenden Arbeit ab. Zwar waren Geräte von Dräger etwa im Vergleich zur Flugzeugindustrie relativ unkompliziert. In einigen technologisch anspruchsvollen Produktbereichen wie Sauerstoffgeräten, Raumlüftern oder Höhenatmern, wie sie auch in der Wiener Niederlassung produziert wurden, war der operative und organisatorische Aufwand hingegen erheblich. So musste Dräger bei diesen Produktgruppen als Endfertiger eine Reihe von Zulieferbetrieben koordinieren.<sup>28</sup>

Auch der Dräger Ges.m.b.H. in Wien blieb angesichts der zuvor beschriebenen Verhältnisse ein steigender Verwaltungsaufwand nicht erspart. Dieser Umstand sollten schließlich zur Beendigung der Zusammenarbeit zwischen Walter Zumtobel und dem Unternehmen führen. Im Zuge des Verwaltungsanstiegs und den damit verbundenen Umstrukturierungen war es zu einer Zentralisierung von unternehmerischen Entscheidungsprozessen in der Lübecker Konzernzentrale gekommen. Dies war insofern gewollt, als dass man sich dadurch effektiver gegen Eingriffe seitens der staatlichen Rüstungsbürokratie zur Wehr setzen konnte. Andererseits hatte die Zentralisierung ein Informationsdefizit bei den Problemen in den einzelnen Regionen bzw. Betrieben zur Folge, was insbesondere während des Krieges zu undurchsichtigen und missverständlichen Verhältnissen führte.<sup>29</sup> So stand im Jahr 1942 der Dräger Ges.m.b.H. Wien eine größere Umstrukturierung bevor. Bernhard Dräger, welcher die Aktivitäten der Wiener Niederlassung leitete, beauftragte einen ehemaligen Direktor des Automobilkonzerns BMW mit der Neuorganisation der Firma, wobei dieser anschließend kaufmännischer Leiter werden sollte, während Walter Zumtobel die technische Leitung zugeordnet war. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Firma bei einer Belegschaft von 1.500 Personen lediglich rund 80 Verwaltungsangestellte. Den zuvor geschilderten Umständen entsprechend sollte nun im Zuge der Neuorganisation auch in der Wiener Niederlassung der Verwaltungsapparat deutlich aufgestockt werden. Doch Walter Zumtobel als überzeugter Techniker widersetzte sich der Anweisung, Werkstätten in Büroräume umzuwandeln. Bernhard Dräger warf ihm daraufhin Sturheit vor und sprach von einer sehr ernstlichen Angelegenheit,

---

28 Ebd., S. 200–210.

29 Lorentz, *Industrielite*, S. 209.

die er mit seinem Bruder Heinrich Dräger in Lübeck besprechen müsse. Das Resultat war die Beendigung des Dienstverhältnisses Walter Zumtobels mit Dräger. Allerdings wurde ihm eine Abfertigung in der Höhe von 75 Monatsgehältern eines leitenden Angestellten zugesprochen.<sup>30</sup> Die ungewöhnlich hohe Summe erklärt sich dadurch, dass Walter Zumtobel umfangreiche Abfertigungszahlungen für etliche der Dräger Ges.m.b.H. überlassene Patente zustanden.<sup>31</sup>

#### **1.4. Stellvertretender Chef für technische Angelegenheiten bei der Firma J. Petravac & Co. in Wien**

Mit den bei Dräger erarbeiteten Referenzen fand Walter Zumtobel schnell einen neuen Arbeitgeber. Von 1943 bis 1945 war er als stellvertretender Chef für alle technischen Angelegenheiten bei der Firma J. Petravac & Co., Fabrik für Feinmechanik, ebenfalls in Wien ansässig, tätig.<sup>32</sup> Das Unternehmen war bereits im Jahr 1923 als Aktiengesellschaft gegründet worden. Ursprünglich waren feinmechanische elektrische Maschinen und Apparate, insbesondere Schreib- und Rechenmaschinen, sonstige Büromaschinen sowie Elektro-Kleinmotoren produziert worden. Im Mai 1938, also kurz nach der Okkupation Österreichs durch NS-Deutschland, kam es zu weitreichenden personellen Veränderungen im Vorstand des Unternehmens. Im darauffolgenden Jahr erfolgte die Umwandlung der Aktiengesellschaft in eine Einzelfirma, wobei sämtliche Besitzanteile an den neuen Geschäftsinhaber Eugen von Petravac, einem gebürtigen Italiener mit reichsdeutscher Staatsangehörigkeit, übertragen wurden. Aufgrund von Rüstungsaufträgen stiegen nach 1938 Umsatz und Belegschaft drastisch an. 1939 beschäftigte das Unternehmen 283 Mitarbeiter, ein Jahr später waren es bereits 432. Die neue Auftragslage brachte jedoch nicht nur Vorteile mit sich. Im Jahr 1941 beklagte die Firma, dass durch die Übertragung von Sonder-Wehrmachtsanfertigungen mit hohen Kosten verbundene Umstellungen durchgeführt werden mussten. Es war in diesem Zusammenhang sogar von einer drohenden Illiquidität die Rede.<sup>33</sup>

---

30 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

31 HAZ, Ordner „Steuern Dr. Zumtobel“, Reg. „Einkommenssteuer 1943“, Schreiben Walter Zumtobels an Otto Kammerlander, Dornbirn, 4. 3. 1946.

32 Wirtschaftskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Firmenakten, Mappe „Zumtobel AG I“, Schreiben Walter Zumtobels an die Handelskammer Feldkirch, Dornbirn, 10. 1. 1969.

33 Wiener Stadt- und Landesarchiv, Firmenakte „AG für Feinmechanik J. Petravac & Co“.

Bis zum Eintritt Walter Zumtobels in die J. Petravac & Co. Fabrik für Feinmechanik im Jahr 1943 hatte sich die finanzielle Lage des Unternehmens offenbar etwas entspannt. Die Belegschaft war inzwischen auf 600 Personen angewachsen. Produziert wurde mittlerweile ausschließlich für die Rüstung. Während der Tätigkeit Walter Zumtobels in der Firma wurden unter anderem Pionierbohrmaschinen, Richtgeräte für Flugabwehrkanonen, Vorratsgeber für die Flugzeugbewaffnung und später auch Richtkreisel für V2-Raketen hergestellt.<sup>34</sup>

1944 kehrte Walter Zumtobels Frau Gertrude mit ihren inzwischen vier Kindern nach Vorarlberg zurück, um den Bombenangriffen der Alliierten auf Wien zu entgehen, während sich Walter Zumtobel aufgrund seiner Berufstätigkeit zunächst weiterhin in Wien aufhielt.<sup>35</sup> Erst Ende März 1945 reiste Walter Zumtobel nach Vorarlberg. Allerdings hatte er nicht die Absicht, sich dort niederzulassen, sondern er war beauftragt worden, die Verlegung von Betriebsanlagen des Unternehmens Petravac nach Vorarlberg in die Wege zu leiten. Zum geplanten Rückreisetermin war die Bahnstrecke nach Wien aufgrund des Vormarsches alliierter Truppen jedoch bereits nicht mehr benutzbar. Gezwungenenermaßen blieb Walter Zumtobel in Dornbirn.<sup>36</sup> Der misslungene Versuch der Betriebsverlagerung zu einem Zeitpunkt, als die Kriegsniederlage bereits feststand, könnte mit der Hoffnung auf eine mildere Behandlung in einem später von westlichen Truppen besetzten Gebiet erklärt werden. Die Firma J. Petravac & Co. Fabrik für Feinmechanik stellte nach Kriegsende auf zivile Produkte um und bestand noch bis zum Jahr 1969.<sup>37</sup>

---

34 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 3.

35 Hämmerle, Zumtobel Chronik, S. 113.

36 HAZ, Ordner „Steuern Dr. Zumtobel“, Reg. „Einkommenssteuer 1943“, Schreiben Walter Zumtobels an das Finanzamt Währing, Dornbirn, 3. 12. 1945.

37 Wiener Stadt- und Landesarchiv, Firmenakte „AG für Feinmechanik J. Petravac & Co“.

## 1.5. 1945: Neuanfang in Vorarlberg

Die Niederlassung Walter Zumtobels in Vorarlberg erfolgte nicht ganz freiwillig. Er selbst bemerkte in späteren Jahren diesbezüglich: „Wenn der Krieg nicht in einer derartigen Katastrophe geendet hätte, wäre ich vermutlich nicht so schnell nach Vorarlberg zurückgekehrt. Ich habe mich mit den Wienern sehr gut verstanden und mich in Wien ausgesprochen wohl gefühlt. Selbst zu den hohen Herren hab’ ich rasch gute Beziehungen aufgebaut.“<sup>38</sup>

Trotzdem kam für Walter Zumtobel eine Rückkehr nach Wien nach 1945 nicht mehr in Frage. Für den möglichen Aufbau einer unternehmerischen Existenz war Vorarlberg der bessere Boden als das von den Sowjets besetzte Wien. Dazu kam für Walter Zumtobel der Verlust seines Hauses in Wien. Zuerst wurde es im Zuge der Nachkriegswirren geplündert, später an die vormalige Besitzerin zurückgestellt, welche es im Jahr 1938 gezwungenermaßen verkauft hatte, weil sie mit einem Juden verheiratet und deshalb nach Australien übersiedelt war.<sup>39</sup>

Bereits acht Monate nach seiner Rückkehr nach Vorarlberg, im November 1945, wurde Walter Zumtobel durch den Militärgouverneur für Vorarlberg, Colonel Henri Jung, die Sequestur über den als deutsches Eigentum geltenden, beschlagnahmten ehemaligen Rüstungsbetrieb Michel-Werke (elektrotechnische Geräte und Kunstharzpresswerk) übertragen.<sup>40</sup> Wiederum ein halbes Jahr später waren bereits zwei weitere ehemals deutsche Betriebe dem Sequester Walter Zumtobel zur Verwaltung unterstellt, die Werkzeugfirma Arbeitsgemeinschaft Lustenau sowie die feinmechanische Werkstätte Josef Maurer in Wolfurt.<sup>41</sup>

Für die deutschen Besitzer der beschlagnahmten Unternehmen war die Weiterführung des jeweiligen Betriebs nur von bedingtem Interesse. Einerseits durften sie sich aufgrund der Bestimmungen für Reichsdeutsche nicht mehr in Österreich aufhalten, zum anderen hatten die Franzosen

---

38 Anekdoten, Episoden und Zitate. Aus dem Leben des Dr. Walter Zumtobel, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 9.

39 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „H“, Schreiben Walter Zumtobels an Konrad Karolus, Dornbirn, 27. 9. 1951.

40 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire Vorarlberg, Bregenz, 7. 1. 1946.

41 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „G“, Anordnung des Militärgouverneurs von Vorarlberg, Bregenz, 10. 5. 1946; HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „G“, Erlass des Militärgouverneurs von Vorarlberg, Bregenz, 13. 6. 1946.



einen Teil der Maschinen demontiert, und schließlich war die vorgeschriebene Umstellung der Rüstungsbetriebe auf „Friedensproduktion“ nur bedingt möglich. Zudem blieb die zukünftige Eigentumsfrage dieser Unternehmen über Jahre hinweg ungeklärt. Walter Zumtobel erkannte seine dadurch entstandene Chance, selbst eine unternehmerische Existenz aufzubauen. In seiner Funktion als öffentlicher Verwalter der Firmen Michel-Werke in Hard, Arbeitsgemeinschaft Lustenau sowie Josef Maurer in Wolfurt bemühte er sich mit Erfolg, deren Betriebsmittel zunächst zu pachten und später zu kaufen. Dass diese Strategie für Walter Zumtobel bereits zu Beginn seiner Verwaltungstätigkeit feststand, verdeutlichte er in einem Schreiben vom 3. März 1946, wo es heißt: „Ich kann jedoch dzt. von hier [Vorarlberg, Anm.] unmöglich weg, weil ich um den Bestand von Maschinen der französischen Militärregierung gegenüber kämpfe, welche, falls es mir gelingt sie zu erhalten, meine spätere Existenz bedeuten. Ich [...] arbeite sowohl im Auftrage des Landes Vorarlbergs, als auch für meine Interessen, wenn ich jetzt alles daran setze, um wenigstens die noch hier befindlichen Maschinen [...] zu erhalten. [...] So dringend meine Anwesenheit in Wien auch wegen der Regelung einer Hausangelegenheit wäre, so steht meines Erachtens hier dzt. für mich mehr auf dem Spiele.“<sup>42</sup>

Die drei von Walter Zumtobel verwalteten Firmen bildeten die wesentliche Basis für die im Jahr 1950 erfolgte Gründung der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, dem Ursprungsunternehmen der heutigen Zumtobel-Konzerngruppe. Bis zu deren endgültigen Einbringung in das Unternehmen Zumtobel waren allerdings langwierige bürokratische und gesetzliche Hürden zu überwinden.

---

42 HAZ, Ordner „Steuern Dr. Zumtobel“, Reg. „Einkommenssteuer 1943“, Schreiben Walter Zumtobels an Otto Kammerlander, Dornbirn, 4. 3. 1946.



## 2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

---

<b>2.1. Die Verlagerungen von Rüstungsbetrieben aus dem Deutschen Reich nach Vorarlberg während des Zweiten Weltkriegs.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. Die wirtschaftliche Ausgangslage im nachkriegszeitlichen Vorarlberg .....</b>	<b>31</b>

---

### **2.1. Die Verlagerungen von Rüstungsbetrieben aus dem Deutschen Reich nach Vorarlberg während des Zweiten Weltkriegs**

Während des Zweiten Weltkriegs wurden zahlreiche deutsche Rüstungsbetriebe nach Vorarlberg verlagert, welches im Gegensatz zu den deutschen Städten als relativ sicher vor Luftangriffen galt. Aufgrund der im Vergleich zum Deutschen Reich besseren Arbeitskräftenressourcen galt Vorarlberg allerdings bereits lange vor Beginn der alliierten Luftangriffe als attraktiver Standort für reichsdeutsche Unternehmen. So suchte die Wehrwirtschaftsstelle Innsbruck schon im Oktober 1939 intensiv nach Räumlichkeiten in Vorarlberg, um Produktionsstätten reichsdeutscher Firmen ins Land zu holen.<sup>43</sup> Doch erst mit Beginn des Luftkriegs ab dem Jahr 1943 setzten die Betriebsverlagerungen in großer Zahl ein.<sup>44</sup>

Vor allem aufgrund der kriegsbedingt gespannten Lage am Arbeitsmarkt versuchte die einheimische Industrie, zusätzliche Konkurrenz durch verlagerte Betriebe zu verhindern. So verwies der Dornbirner Industrielle und Luftwaffenbeauftragte Hermann Rhomberg auf die Grenznahe zur Schweiz und zu Liechtenstein und die damit verbundene Spionagegefahr. Ähnlich verhielt sich der Gauleiter von Tirol-Vorarlberg, Franz Hofer. Seinen Versuch, im März 1944 die geplante Erweiterung der Bregenzer Dornier-Werke zu verhindern, begründete er mit Ernährungsschwierigkei-

---

43 Walser, Bombengeschäfte, S. 178.

44 Ebd., S. 197.

ten für zusätzliche Arbeitskräfte sowie der Gefährdung durch Luftangriffe aufgrund der Nähe zur Schweiz. Trotzdem entwickelte sich der Gau Tirol-Vorarlberg im Verlauf des Jahres 1944 zum wichtigsten Verlagerungsgebiet des Wehrkreises XVIII (Vorarlberg, Tirol, Salzburg, Kärnten, Steiermark). Von insgesamt 18 im Jahr 1944 dorthin verlagerten Betrieben gingen 13 nach Vorarlberg. Zwar handelte es sich dabei vorwiegend um Klein- und Mittelbetriebe.<sup>45</sup> Trotzdem beschäftigten allein die elf größten nach Vorarlberg verlagerten Betriebe Anfang Juni 1944 rund 4000 Arbeitskräfte.<sup>46</sup> Die Beschäftigten waren zu einem beträchtlichen Teil Frauen und Zwangsarbeiter. Durch die Einführung der 72-Stunden-Woche wurde ihnen ein enormer Arbeitseinsatz abverlangt.<sup>47</sup>

*Tabelle 1: Die Beschäftigtenzahlen der elf größten nach Vorarlberg verlagerten Unternehmen Anfang Juni 1944.*

Bayrische Leichtmetallwerke, Lochau	556
Dornier G.m.b.H., Bregenz	450
Dornier G.m.b.H., Bregenz-Klausmühle	314
Graetz AG, Bregenz	1.000
Michel-Werke, Bregenz	393
Gebrüder Sievers, Hard	172
Elektron, Thüringen	183
Steinheil Söhne	271
Rondowerke, Dornbirn	203
Kürbi & Niggeloh, Rankweil	160
Electricus-Volta (in der Seidenspinnerei Boß)	172

*Quelle: Walser, Bombengeschäfte, S. 196.*

Insgesamt wurden während des Krieges mindestens 38 Betriebe zumindest teilweise nach Vorarlberg verlegt. Die Verlagerungen fanden bis in die zweite Hälfte des Jahres 1944 statt, also bis zu einem Zeitpunkt, als die Kriegsniederlage bereits absehbar war. Für viele Unternehmer war ausschlaggebend, angesichts des zu erwartenden Zusammenbruchs des „Reiches“ ihren Betrieb in die „Ostmark“ zu retten, da sie erwarteten, dass Österreich von den Alliierten nach Kriegsende milder behandelt würde und

45 Albrich / Gisinger, Im Bombenkrieg, S. 174–185.

46 Walser, Bombengeschäfte, S. 196.

47 Albrich / Gisinger, Im Bombenkrieg, S. 174–185.

sie so günstigere Bedingungen für einen Neustart hätten. Diese Hoffnung auf mildere Behandlung war durchaus begründet, wurde doch Österreich im Zuge der Moskauer Deklaration von den Alliierten die Rolle eines Opfers des Nationalsozialismus zugeschrieben. Trotzdem mussten insbesondere die größeren nach Vorarlberg verlagerten reichsdeutschen Betriebe nach 1945 aufgrund der veränderten Nachfrage sowie Beschränkungen und Demontagen durch die französische Besatzungsmacht ihre Produktion teilweise radikal einschränken oder gar einstellen.<sup>48</sup> In weiterer Folge wurden die Betriebe im Zuge der Beschlagnahme des deutschen Eigentums in Österreich den früheren Besitzern teilweise sogar entzogen.<sup>49</sup>

Es stellt sich die Frage, ob die Verlagerungen von Rüstungsbetrieben, wie immer wieder behauptet, langfristig für eine strukturelle Veränderung des sekundären Sektors in Vorarlberg mitverantwortlich waren.<sup>50</sup> Immerhin sank im Zeitraum von 1955 bis 1993 der Beschäftigtenanteil der traditionell dominierenden Textilindustrie innerhalb des industriellen Sektors von 72,6 auf 34,2 Prozent. Auch deren Anteil an der Wertschöpfung ging entsprechend zurück. Aufsteiger hingegen war vor allem die Eisen-, Metall- und Elektroindustrie.<sup>51</sup> Inwiefern sind die Ursprünge dieses Trends auf die zuvor beschriebenen Rüstungsbetriebsverlagerungen bzw. die Rüstungsindustrie insgesamt während des Zweiten Weltkriegs zurückzuführen? Harald Walser sieht in den verlagerten Firmen einen Grundstock für die wirtschaftliche Entwicklung Vorarlbergs nach 1945. Er betont die massive Veränderung der wirtschaftlichen Struktur durch die Rüstungsindustrie und verweist auf die gestiegene Bedeutung der Metallverarbeitungs- und Elektroindustrie neben der bis 1938 ausschließlich dominierenden Textilindustrie.<sup>52</sup> Dem steht jedoch entgegen, dass nur wenige der verlagerten Firmen ihre Produktion in Vorarlberg nach Kriegsende aufrecht hielten und auch das nur mit Belegschaften von weit unter 100 Personen, womit sie von den Größenordnungen der Textilindustrie weit entfernt waren.<sup>53</sup> Zwar fiel der Anteil der in der Textilindustrie Beschäftigten, gemessen an der Gesamtzahl der Arbeitnehmer Vorarlbergs (ohne Landwirtschaft und pragmatisierte Beamte) in der Zeit von März 1938 bis März 1948 von 42,8 auf 22,2 Prozent, doch der

---

48 Ebd., S. 192.

49 Vgl. dazu: Teil I, Kap. 3.1.

50 Vgl. dazu: Walser, Bombengeschäfte; Schnetzer, Metall-, Maschinen- und Elektroindustrie.

51 Lindner, Makroökonomische Entwicklung, S. 83.

52 Walser, Bombengeschäfte, S. 178 u. 278.

53 Mathis, Rezensionen, S. 470.

Grund dafür liegt kaum in einer wachsenden Eisen- und Metallindustrie, da deren Beschäftigtenanteil im selben Zeitraum nur um 4,8 Prozentpunkte anstieg.<sup>54</sup> Vielmehr erreichte die Baumwollindustrie, etwa aufgrund von Rohstoffknappheit, erst 1949 wieder die volle Ausnutzung ihrer Produktionskapazitäten, während es in der Wirkerei und Stickerei sogar bis zum Jahr 1955 dauerte.<sup>55</sup> Trotzdem hielt die Vorarlberger Textilindustrie bereits im Mai 1945 innerhalb des sekundären Sektors mit einem Beschäftigtenanteil von 64,9 Prozent eine dominierende Position. Der Anteil des Metallsektors<sup>56</sup> lag hingegen bei lediglich 9,3 Prozent und sank bis 1958 sogar um 0,5 Prozentpunkte.<sup>57</sup> Im Zuge eines relativen Vergleichs des Metallsektors mit dem dominierenden textilen Bereich sind daher kaum Nachwirkungen durch verlagerte Rüstungsbetriebe ersichtlich.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei der Betrachtung der absoluten Wachstumszahlen für Vorarlberg. Demnach arbeiteten im Mai 1945 667 Personen im Metallsektor. Der Anstieg auf 2.652 Arbeitnehmer bis zum Jahr 1958 ergibt ein Wachstum von fast 400 Prozent. Damit liegt der Metallsektor nur geringfügig hinter dem textilen Bereich, welcher zeitgleich einen Anstieg von rund 450 Prozent verzeichnete.<sup>58</sup> Doch ist die Grundlage für diese Entwicklung auf die verlagerten Betriebe bzw. die Rüstungsindustrie insgesamt zurückzuführen? Wohl kaum, denn vor allem seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts hatten sich dem Metallsektor zuzuordnende Betriebe in Vorarlberg angesiedelt. Die erste metallverarbeitende Fabrik in Vorarlberg wurde bereits im Jahr 1836 von der Unternehmerfamilie Graßmayr in Frastanz gegründet. Weitere Beispiele für prominente Firmen sind Doppelmayr in Wolfurt, gegr. 1892, oder Elektra Bregenz, gegr. 1902.<sup>59</sup> Offensichtlich hatte der Metallsektor in Vorarlberg bereits vor 1938 ein Ausmaß angenommen, welches das Vorhandensein einer solchen, wenn auch bescheidenen Ausgangslage nach Kriegsende erklärt. Den Betriebsstätten der verlagerten Rüstungsfirmen hingegen ist in diesem Zusammenhang kaum Bedeutung zuzurechnen, zumal deren Produktion aufgrund von Beschränkungen und Demontagen durch die Besatzung, wenn überhaupt möglich, stark eingeschränkt war.

---

54 Walser, Bombengeschäfte, S. 72.

55 Wanner, Industriegeschichte, S. I/93.

56 Der Begriff Metallsektor umfasst die Bereiche Gießerei, Fahrzeug-, Maschinen-, Stahl- u. Eisenbau, Eisen- u. Metallwaren, Elektro.

57 Locher, Struktur und Strukturveränderungen, S. 18.

58 Ebd., S. 17 f.

59 Schnetzer, Metall-, Maschinen- und Elektroindustrie, S. I/108 f.

## 2.2. Die wirtschaftliche Ausgangslage im nachkriegszeitlichen Vorarlberg

Die Vorarlberger Wirtschaft blieb von kriegerischen Zerstörungen weitgehend verschont. Trotzdem befand sie sich bei Kriegsende im Jahr 1945 vor allem aufgrund von Requirierungen und Demontagen, Rohstoffknappheit, Mangel an Arbeitskräften sowie Handels- und Transportbeschränkungen am Boden.<sup>60</sup> Im Vergleich zu 1918 herrschte in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch eine wesentlich positivere Grundstimmung vor; sowohl bezüglich des Wiederaufbauwillens im Inland als auch der internationalen Kooperationsbereitschaft, die Engpässe in der Versorgung mit Rohstoffen, Investitionsgütern und Nahrungsmitteln, etwa im Zuge des Marshallplans, zu überwinden.<sup>61</sup>

Wirtschaftliche Hilfe erfolgte zunächst vor allem durch die Umsetzung des UNRRA-Abkommens (UNRRA=United Nations Relief and Rehabilitation Administration) vom 9. November 1943, in welchem die Vereinten Nationen und die verbündeten Staaten vereinbarten, den befreiten Völkern durch die Beistellung von Medikamenten, Nahrung und Kleidung zu helfen, die Produktion und den Transport von Hilfsgütern in diesen Gebieten zu erleichtern sowie die Rückführung von Displaced Persons in die Wege zu leiten. Die wirtschaftliche Bedeutung des UNRRA-Abkommens lag in erster Linie in der Wiederherstellung des Transportsystems, der Lieferung von Brenn- und Treibstoffen sowie die Versorgung der lokalen Industrien mit den für die Erzeugung wichtiger Güter erforderlichen Rohmaterialien. Die UNRRA-Lieferungen wurden Ende 1947 eingestellt.<sup>62</sup>

Von 1948 bis 1954 bezog Österreich im Rahmen des ERP-Wiederaufbauprogramms (ERP=European Recovery Program, bzw. Marshallplan) sowohl Sachleistungen wie Rohstoffe und Lebensmittel, meist in Form von Geschenken, als auch Kredite. Im Gegensatz zu früheren UNRRA-Leistungen beinhaltete das ERP-Programm integrative Verpflichtungen für die Unterstützung beziehenden Staaten. So mussten die aus dem Erlös von ERP-Waren erzielten Schillingwerte auf ein gesperrtes Sonderkonto bei der Nationalbank gelegt werden. Deren Verwendung konnte nur mit Einwilligung der amerikanischen Regierung erfolgen und war auf Maßnahmen zur Währungsstabilisierung sowie auf zinsgünstige

---

60 Wanner, Industriegeschichte, S. I/85.

61 Mathis, Die österreichische Wirtschaft, S. 434 f.

62 König, Die wirtschaftlichen Probleme, S. 23–25.

Kreditvergaben an die Wirtschaft beschränkt.<sup>63</sup> In Vorarlberg wurden ERP-Kredite zwar in erster Linie zur Förderung des Fremdenverkehrs verwendet, doch gelang es auch zahlreichen Industriebetrieben, durch Einsatz von ERP-Mitteln ihren Maschinenpark zu modernisieren und die Produktion entsprechend zu steigern. ERP-Rohstofflieferungen hingegen kamen in Vorarlberg vor allem der Textilindustrie zugute, welcher die nach Kriegsende ausbleibenden Zellwollelieferungen aus Deutschland zu schaffen machten. Dementsprechend fielen von den ERP-Baumwolllieferungen für Österreich im Wert von 48,157.130.– US-Dollar (1. 7. 1948 – 30. 6. 1951) 36,6 Prozent an die Vorarlberger Spinnereien.<sup>64</sup>

Die wirtschaftliche Entwicklung des besetzten Österreichs wurde nicht nur durch Hilfeleistungen von außen, sondern auch von der jeweiligen Besatzungsmacht stark geprägt, wobei die französische Besatzungszone (Vorarlberg-Nordtirol) im Vergleich zur Ostzone zu den bevorzugten Regionen zu zählen ist. Die Wirtschaftspolitik der französischen Besatzung war von zwei gegensätzlichen Anschauungen geprägt. Zum einen machte man Österreich mitverantwortlich dafür, dass nach dem Zweiten Weltkrieg auch Frankreich wirtschaftlich am Boden lag, womit Requirierungen begründet wurden. Andererseits war Frankreich nicht in der Lage, sein Besatzungsgebiet ohne externe Hilfe mit Nahrungsmitteln zu versorgen. Somit konnte es für die Franzosen nur von Vorteil sein, wenn die Wirtschaft im Lande etwas angekurbelt wurde, sodass Vorarlberg und Tirol wenigstens einen Beitrag zu den Nahrungsmittellieferungen selbst finanzieren konnten.<sup>65</sup>

Insbesondere der Handel mit der benachbarten Schweiz konnte Dank dem Entgegenkommen der Franzosen bereits im Jahr 1945 wieder aufgenommen werden. Allerdings erfolgte er unter Ausschaltung jeglichen Devisenverkehrs und ohne Festlegung eines Wechselkurses, denn die Besatzer wollten verhindern, dass sich Händler an dem Umstand bereicherten, dass das Preisniveau in der Schweiz wesentlich höher lag als in Vorarlberg. Zu diesem Zweck wurde die Wirtschaftsstelle Vorarlberg-Schweiz unter französischer Leitung ins Leben gerufen. Der Erlös Vorarlberger Produzenten bei Verkäufen in die Schweiz wurde auf ein Schweizer Konto der Wirtschaftsstelle überwiesen. Der Produzent erhielt lediglich einen Schillingbetrag in der Höhe, wie er ihn mit seinem

---

63 Ebd., S. 27.

64 Ebd., S. 28 f.

65 Eisterer, Die Schweiz als Partner, S. 7.



Produkt im Inland erzielt hätte. Dafür bekam der Produzent das Recht, in der Schweiz Rohstoffe zum billigen, inländischen Preisniveau zu erstehen. Die Preisdifferenz wurde mittels des bereits erwähnten Schweizer Kontos der Wirtschaftsstelle ausgeglichen.<sup>66</sup> Zudem profitierte vor allem die Textilindustrie von der Möglichkeit sogenannter Lohnveredelungsgeschäfte mit der Schweiz, die aufgrund eines Abkommens vom 30. November 1945 möglich waren. Demnach führten Vorarlberger Industriebetriebe Veredelungsarbeiten für Schweizer Firmen durch. Auch hier kamen die Frankenerlöse zunächst auf ein Konto der Wirtschaftsstelle. 50 Prozent der Summe stand dem ausführenden Unternehmen zwecks Rohstoffbeschaffung in der Schweiz zur Verfügung. Mit der anderen Hälfte kaufte die Wirtschaftsstelle weitere, von der Industrie benötigte Produkte, wobei jene Firmen, welche Leistungen erbracht hatten, entsprechend entschädigt wurden.<sup>67</sup>

*Tabelle 2: Einfuhren aus der Schweiz über die Wirtschaftsstelle Vorarlberg-Schweiz vom 1. September 1945 bis 31. Dezember 1947 (in Schweizer Franken, gerundet).*

<b>Warenimporte</b>	<b>Wert</b>	<b>Prozent</b>
Lebensmittel und Hilfsmittel für die Lebensmittelversorgung	3,300.300	22,45
Textilrohstoffe (ohne Rohstoffe als Veredelungslohn)	3,200.000	21,77
Farben und Chemikalien	3,000.000	20,41
Maschinen, Werkzeuge, Ersatzteile	2,000.000	13,61
Schuhe, Leder, Schuhmachermaterial	900.000	6,12
Saatgut und landwirtschaftlicher Bedarf	900.000	6,12
Elektrobedarf	700.000	4,76
Eisen- und Metallwaren	300.000	2,04
Medikamente, ärztlicher und Spitalsbedarf	200.000	1,36
Gasbezug für Dornbirn und Lustenau	200.000	1,36
<b>Gesamteinfuhren</b>	<b>14,700.000</b>	<b>100,00</b>

*Quelle: Eisterer, Die Schweiz als Partner, S. 64.*

66 Ebd., S. 9 f.

67 Ebd., S. 37.

*Tabelle 3: Ausfuhren in die Schweiz über die Wirtschaftsstelle Vorarlberg-Schweiz vom 1. September 1945 bis 31. Dezember 1947 (in Schweizer Franken, gerundet).*

<b>Warenexporte</b>	<b>Wert</b>	<b>Prozent</b>
Textilien	3,200.000	20,27
Holz und Holzwaren	750.000	4,75
Erzeugnisse der chemischen Industrie	600.000	3,80
Stromerlöse	500.000	3,18
Häute und Leder	400.000	2,53
Steine und Schotter	130.000	0,82
Erzeugnisse der Metallindustrie	80.000	0,51
<i>Zwischensumme</i>	<i>5,660.000</i>	<i>35,86</i>
<b>Arbeitsexporte</b>		
Veredelungslohn	7,500.000	47,51
Lohnanteil der Grenzgänger	2,000.000	12,67
Liebesgaben-Abpackgeschäfte	300.000	1,90
<i>Zwischensumme</i>	<i>9,800.000</i>	<i>62,08</i>
<b>Sonstiges</b>		
Jagdpachterlöse	200.000	1,27
Mieten für Geräte (Bagger u. a.)	100.000	0,63
Rundfunkwerbung	25.000	0,16
<i>Zwischensumme</i>	<i>325.000</i>	<i>2,06</i>
<b>Gesamtsumme</b>	<b>15,785.000</b>	<b>100</b>

*Quelle: Eisterer, Die Schweiz als Partner, S. 65.*

Ebenfalls ohne größere Schwierigkeiten zwischen Besatzung und lokaler Verwaltung verlief die sog. Wirtschaftssäuberung. Nach den Vorstellungen der Alliierten sollte die nationalsozialistische Elite in Politik, Kultur und eben der Wirtschaft durch demokratische Kräfte ersetzt werden. Bezüglich Wirtschaftssäuberung vertraten Vorarlbergs Landeshauptmann Ulrich Ilg sowie der Wirtschaftsreferent der Landesregierung Eduard

Ulmer eine weiche Haltung gegenüber ehemaligen Nationalsozialisten, da sie der Ansicht waren, diese für den Wiederaufbau zu brauchen. Die ebenfalls vom wirtschaftlichen Wiederaufbau profitierenden Franzosen verhielten sich in dieser Angelegenheit weitgehend pragmatisch.<sup>68</sup>

1949 brachte die erstmals in Dornbirn durchgeführte Export- und Modenschau neue Impulse für die Vorarlberger Wirtschaft. Sie war vor allem Aushängeschild für die trotz steigender Beschäftigtenanteile der Eisen-, Metall und Elektroindustrie bis in die 1970er Jahre dominante Textilbranche. Bereits in den frühen 1950er Jahren galten die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Kriegs- und Nachkriegszeit weitgehend als überwunden.<sup>69</sup>

---

68 Bundschuh, Textilindustrie, S. 166.

69 Tiefenthaler, Sekundärer Sektor, S. 119.



# 3. Das deutsche Eigentum in Vorarlberg nach 1945 und dessen Bedeutung für das Unternehmen Zumtobel

---

<b>3.1. Exkurs: Deutsches Eigentum in Vorarlberg nach 1945</b> .....	38
3.1.1. Allgemeine Anmerkungen zur deutschen Eigentumsfrage.....	38
3.1.2. Die Entstehung deutschen Eigentums in Vbg. während der NS-Zeit.....	43
3.1.3. Beschlagnahmen und Demontagen von deutschem Eigentum in Vorarlberg durch die französische Besatzungsmacht .....	44
3.1.4. Die Übernahme der Verwaltung des deutschen Eigentums durch die österr. Behörden u. d. Umgang mit politisch belasteten Verwaltern.....	46
3.1.5. Die Verwaltung des deutschen Eigentums durch die Abteilung IIIc- Vermögenssicherung der Vbg. LH von 1946–1959.....	51
3.1.6. Fazit .....	58
<b>3.2. Fall 1: Das Kunstharzpresswerk Michel-Werke in Hard</b> .....	59
3.2.1. Entstehung .....	59
3.2.2. Weiterführung des Betriebes n. 1945 unter öffentlicher Verwaltung.....	62
3.2.3. Teilweise Demontage des Betriebs durch die Franzosen.....	64
3.2.4. Rohstoffbeschaffungsprobleme .....	67
3.2.5. Verpachtung an Walter Zumtobel .....	68
3.2.6. Einbringung in die W. Zumtobel KG .....	72
<b>3.3. Fall 2: Die Werkzeugbaufirma Arbeitsgemeinschaft Lustenau</b> .....	73
3.3.1. Entstehung .....	73
3.3.2. Weiterführung des Betriebes n. 1945 unter öffentlicher Verwaltung.....	74
3.3.3. Verpachtung an einen früheren deutschen Mitbesitzer .....	77
3.3.4. Einbringung in die W. Zumtobel KG .....	79
<b>3.4. Fall 3: Die Automatendreherei Josef Maurer in Wolfurt</b> .....	80
3.4.1. Entstehung .....	80
3.4.2. Weiterführung des Betriebes n. 1945 unter öffentlicher Verwaltung.....	81
3.4.3. Verpachtung an den früheren deutschen Besitzer.....	83
3.4.4. Einbringung in die W. Zumtobel KG .....	85

---

### 3.1. Exkurs: Deutsches Eigentum in Vorarlberg nach 1945

Im Februar 1950 nahm die Ursprungsfirma der heutigen Zumtobel-Unternehmensgruppe in Dornbirn die Produktion von Vorschaltgeräten für Leuchtstofflampen auf. Die Erlangung der dafür notwendigen Fertigungstiefe zu diesem Zeitpunkt war möglich, da Firmengründer Walter Zumtobel auf die Ressourcen verschiedener, während der NS-Zeit von Deutschland nach Vorarlberg verlegter Rüstungsbetriebe zurückgreifen konnte. Diese waren nach Kriegsende von der französischen Besatzungsmacht beschlagnahmt worden, weil es sich dabei um deutschen Besitz außerhalb Deutschlands handelte. Walter Zumtobel war einer von fast 300 sogenannten Sequestern, die nach 1945, zunächst im Auftrag der französischen Militärregierung, dann auf Basis eines Verwaltergesetzes der österreichischen Bundesregierung, deutsches Eigentum in Vorarlberg verwalteten. Aufgrund der Tatsache, dass dieser Sachverhalt, bezogen auf Vorarlberg, bisher kaum historisch aufgearbeitet worden ist, für die Gründungsgeschichte des Unternehmens Zumtobel jedoch von außerordentlicher Bedeutung ist, wird er in diesem Kapitel besonders ausführlich behandelt. Wesentliche Basis dafür sind die erstmals ausgewerteten Akten der von 1946 bis 1959 beim Amt der Vorarlberger Landesregierung für das deutsche Eigentum zuständigen Abteilung IIIc-Vermögenssicherung im Vorarlberger Landesarchiv.

#### 3.1.1. *Allgemeine Anmerkungen zur deutschen Eigentumsfrage*

Im Zuge der Okkupation Österreichs durch NS-Deutschland im März 1938 kam es bis 1945 zu einem erheblichen Anstieg von Besitztum reichsdeutscher Staatsangehöriger im Gebiet des heutigen Österreichs. Es wurde nicht nur österreichischer Bundesbesitz durch den nationalsozialistischen Staat übernommen, auch Eingliederungen von Konzernen oder Banken in reichsdeutsche Unternehmen trugen zu einer Veränderung in der Eigentumsstruktur der österreichischen Wirtschaft bei.<sup>70</sup> Andererseits wiederum errichteten zahlreiche reichsdeutsche Firmen, vor allem Rüstungsbetriebe, im Zuge des Zweiten Weltkriegs Niederlassungen in Österreich, etwa um den Bombenangriffen der Alliierten auf die deutschen Städte zu entgehen.<sup>71</sup> Diese Vermögenswerte wurden nach dem Kriegsende 1945 als deutsches Eigentum bezeichnet. Es handelte sich dabei jedoch nicht nur um wirtschaftlichen Besitz. Auch das sogenannte „kleine Eigen-

---

70 König, Die wirtschaftlichen Probleme, S. 84.

71 Vgl. dazu: Walser, Bombengeschäfte.

tum“, z.B. in Österreich befindlicher Hausrat jeglicher Art ehemals reichsdeutscher Personen, fiel in diese Kategorie. Solches „kleines Eigentum“ war etwa durch Umsiedlungen in die damalige Ostmark oder durch Eheschließungen zwischen reichsdeutschen und österreichischen Personen entstanden. Sowohl die Behandlung der Frage des wirtschaftlichen, als auch des „kleinen“ deutschen Eigentums nach 1945 war von großer (gesellschafts)politischer Brisanz. Bei ersterem handelte es sich zum Teil um umfassende Vermögenswerte, die für den wirtschaftlichen Wiederaufbau Österreichs nicht unbedeutend waren. Dagegen kam es bei der Behandlung des „kleinen“ Privateigentums zu zahlreichen Härtefällen, da dieses selbst für das tägliche Leben notwendige Gegenstände wie Küchengeräte oder Kleidung beinhaltete.<sup>72</sup>

Dass dem reichsdeutschen Auslandsvermögen nach Kriegsende eine besondere Behandlung zuteil werden würde, zeichnete sich bereits im Juli 1944 anlässlich einer Währungs- und Finanzkonferenz der Vereinten Nationen ab, wo über eine Sperre der reichsdeutschen Vermögen im Ausland diskutiert wurde. Deutlichere Worte beinhaltete der sogenannte Morgenthauplan vom September 1944 („Program to prevent Germany from starting World War III“), in welchem von Reparationsleistungen Deutschlands durch die Liquidation aller reichsdeutschen Vermögenswerte im Ausland, welcher Art auch immer, die Rede ist. Diese Tendenz setzte sich auch nach Kriegsende fort. Das Potsdamer Abkommen vom 2. August 1945 beinhaltete eine grundsätzliche Einigung der „Großen Drei“ – der USA, Großbritanniens und der UdSSR – über die Formen einer Wiedergutmachung durch Deutschland. Unter anderem erhoben die Alliierten darin Anspruch auf das deutsche Auslandsvermögen. Dieser Anspruch wurde im Kontrollgesetz für Deutschland, Nr. 5, vom 30. Oktober 1945, präzisiert, wo es hieß, dass alle Rechte und Ansprüche auf irgendwelches außerhalb von Deutschland befindliches Vermögen, das im Eigentum, Besitz oder unter Kontrolle einer in Deutschland befindlichen Person deutscher Staatsangehörigkeit steht, auf eine (als interalliiertes Organ des Kontrollrates zu bildende) Kommission übertragen werden sollen. Diese Bestimmung betraf zudem alle Personen deutscher Staatsangehörigkeit, deutsche Geschäftsniederlassungen oder unter deutschem Gesetz gegründeten juristischen Personen außerhalb Deutschlands. Das Gesetz bedeutete de facto die Enteignung des gesamten deutschen Auslandsvermögens und

---

72 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Schachtel 6, 7, 8, 41, 42, 43, diverse Ansuchen um Vermögensfreigabe.

ordnete eine entsprechende Verfügungssperre an.<sup>73</sup> In den Jahren 1946 und 1947 schlossen die USA, Großbritannien, Frankreich und die Sowjetunion mit den meisten betroffenen Staaten Abkommen, worin die alliierten Vermögensansprüche vertraglich festgelegt wurden.<sup>74</sup>

Österreich spielte in der Frage des deutschen Eigentums eine besondere Rolle, zumal es die mit Abstand höchsten deutschen Vermögenswerte aufwies, wie folgende Statistik des deutschen Büros für Friedensfragen aus dem Jahr 1949 zeigt:

*Tabelle 4: Deutsches Auslandsvermögen in Mio. US-Dollar (Kaufkraft 1938/39).*

<b>Land</b>	<b>Vermögen</b>	<b>Prozentanteil</b>
Norwegen	57	1,425
Schweden	90	2,250
Dänemark	30	0,750
Großbritannien	85	2,125
Irland	5	0,125
Beneluxländer	60	1,500
Frankreich	25	0,625
Schweiz	225	5,625
<b>Österreich</b>	<b>1.500</b>	<b>37,500</b>
Italien	80	2,000
Spanien	64	1,600
Portugal	3	0,075
Griechenland	2,4	0,060
Türkei	3,6	0,090
<b>Westeuropa</b>	<b>2.230</b>	<b>55,750</b>
Finnland	44	1,100
Polen und Danzig	10	0,250
Ungarn	90	2,250
Rumänien	20	0,500
Bulgarien	14	0,350
Jugoslawien	10	0,250
<b>Osteuropa</b>	<b>188</b>	<b>4,700</b>
Britisches Commonwealth	35	0,875
Amerika	1.012	25,300
Asien und Afrika	135	3,375
Zuschlag für nicht erfasstes (persönliches) Vermögen	400	10,000
<b>Gesamtsumme</b>	<b>4.000</b>	<b>100,000</b>

*Quelle: Klambauer, Deutsches Eigentum, S. 135.*

<sup>73</sup> Klambauer, Deutsches Eigentum, S. 127 f.

<sup>74</sup> Ebd., S. 134.



Demnach betrug der Anteil des deutschen Eigentums in Österreich 37,5 Prozent am gesamten deutschen Auslandsvermögen, bzw. 62,03 Prozent am deutschen Auslandsvermögen innerhalb Europas. Die Zahlen verdeutlichen die besondere Bedeutung der deutschen Eigentumsfrage sowohl für Österreich als auch für die Alliierten. Zwar wurde bereits in der Moskauer Deklaration vom 1. November 1943 die Besetzung Österreichs durch Deutschland von den USA, Großbritannien und der UdSSR als null und nichtig erklärt, und im August 1945 schloss sich Stalin zudem der Haltung der Westmächte an, auf österreichische Reparationsleistungen zu verzichten. Doch die Auffassung, dass Österreich für die Teilnahme am Zweiten Weltkrieg eine Mitverantwortung trage, war für die Besatzungsmächte ausschlaggebend, von Österreich, wenn schon keine Reparationen, so zumindest die vorhandenen deutschen Vermögenswerte zu fordern.<sup>75</sup>

In den drei österreichischen Besatzungszonen der westlichen Alliierten setzten die Militärregierungen von sich aus Sequester für die ehemals reichsdeutschen Betriebe ein. Dadurch konnte, ganz im Sinne des wirtschaftlichen Wiederaufbaus, trotz der Beschlagnahme dieser Betriebe zumindest teilweise die Produktion weitergeführt werden. Über „kleines Eigentum“ wie Hausrat, private Liegenschaften oder Bankkonten wurden Vermögenssperren verhängt. Im Frühjahr 1946 erließ die österreichische Bundesregierung ein Verwaltergesetz, welches allerdings erst mit der Umsetzung des Zweiten Kontrollabkommens der Alliierten vom 28. Juni 1946 Gültigkeit für ganz Österreich erlangte. Nach Inkrafttreten des Zweiten Kontrollabkommens übernahmen die österreichischen Behörden von den Alliierten die Verwaltung über das deutsche Eigentum. Zuständig war nun das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung, wenngleich die Behandlung der einzelnen Fälle durch entsprechende Abteilungen der Landeshauptmannschaften in den einzelnen Bundesländern erfolgte. Der Spielraum der Behörden war allerdings sehr eingeschränkt, da ihnen nur die Verwaltung des deutschen Eigentums übertragen worden war, sie jedoch für jegliche darüber hinausreichende Maßnahmen wie der Genehmigung eines Verkauf oder einer Vermietung desselben die Zustimmung der jeweiligen Besatzungsmacht benötigten.<sup>76</sup>

---

75 Ebd., S. 136 f.

76 ZIS – Zeitgeschichte Innsbruck, Primärquellen zur Geschichte Österreichs im 20. Jahrhundert, Österreich unter alliierter Besatzung 1945 – 1955, Dokument 2. , Zweites Kontrollabkommen. URL: <http://zis.uibk.ac.at> in der Fassung vom 22. 8. 2001.

In Österreich gab es im August 1947 6.457 öffentliche Verwaltungen, vorwiegend Klein- und Mittelbetriebe. Zahlreiche unrentable Betriebe wurden geschlossen,<sup>77</sup> diverse Güter durch die Besatzungstruppen in deren Heimat abtransportiert.<sup>78</sup> Zwar hatten die westlichen Alliierten bei der Potsdamer Konferenz ihren Verzicht auf österreichische Reparationsleistungen erklärt, gleichzeitig jedoch auch beschlossen, das deutsche Eigentum in der sowjetischen Besatzungszone dem sowjetischen Reparationsanteil zuzurechnen.<sup>79</sup> Folglich betrafen die Abtransporte von deutschem Eigentum vor allem die sowjetische Besatzungszone, während es im übrigen Österreich nur zu vereinzelt Demontagen kam.<sup>80</sup> „Kleines Eigentum“ wie etwa Hausrat wurde im allgemeinen auf Basis von Einzelanträgen an die deutschen Besitzer zurückgestellt.<sup>81</sup>

Mit Abschluss des österreichischen Staatsvertrags im Jahr 1955 fiel das verbliebene deutsche Eigentum zumindest teilweise an den österreichischen Staat. Österreich verpflichtete sich in Artikel 22 gegenüber den Alliierten, mit Ausnahme des erzieherischen, kulturellen, karitativen und religiösen Zwecken dienenden Eigentums keine der von den Alliierten an Österreich übertragenen Vermögensschaften, Rechte und Interessen an deutsche juristische oder physische Personen zurückzustellen, sofern der Wert 260.000.– Schilling übersteige.<sup>82</sup> Die endgültige Klärung der Besitzverhältnisse über das „kleine Eigentum“ stand jedoch noch aus. In mühsamen, rund zwei Jahre dauernden Verhandlungen versuchten Vertreter Österreichs und Deutschlands, diesbezüglich eine Übereinkommen zu erzielen. Österreich machte zunächst eine für die deutschen Eigentümer günstige Wertbemessung derer in Österreich befindlichen Vermögen von einer weitgehenden Befriedigung seiner Forderungen gegenüber Deutschland aus der Zeit der Okkupation abhängig. Erhebliche Differenzen zwischen den Verhandlungspartnern brachten die Gespräche zeitweise ins Stocken. Erst im Oktober 1956 schlug Österreich gegenüber Deutschland eine entgegenkommendere Position ein. Mit ausschlaggebend war die Zurückhaltung Schweizer Bank- und Handelskreise gegenüber österrei-

---

77 Stiefel, *Entnazifizierung*, S. 228–232.

78 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Aktennotiz Walter Zumtobels, 28. 3. 1946.

79 Klambauer, *Deutsches Eigentum*, S. 136 f.

80 König, *Die wirtschaftlichen Probleme*, S. 86 f.

81 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Schachtel 6, 7, 8, 41, 42, 43, diverse Ansuchen um Vermögensfreigabe.

82 König, *Die wirtschaftlichen Probleme*, S. 86 f.

chischen Kreditwünschen anlässlich eines Besuchs Bundeskanzler Raabs in Bern im September 1956. Schweizer Medien und Banken hatten deutlich die Kreditwürdigkeit Österreichs von der Regelung der deutschen Eigentumsfrage, also von der Achtung des Schutzes des Privateigentums, abhängig gemacht, was den Aktionsradius der österreichischen Politik schlagartig einengte. Das wesentlichste Zugeständnis Österreichs war der 1. Januar 1948 als Stichtag für die Bewertung des deutschen Eigentums, was einer Gleichstellung von einer Reichsmark mit einem Schilling entsprach und weiters zur Folge hatte, dass die nachfolgenden Wertsteigerungen den deutschen Eigentümern zugute kamen. Die erzielte Einigung ermöglichte die Rückstellung von 99 Prozent der in Österreich befindlichen deutschen Privatvermögen. Für die verbleibenden Fälle wurden gesonderte Entscheidungen getroffen. Die Unterzeichnung des Vertrags erfolgte im Jahr 1957, anlässlich eines offiziellen Besuchs Bundeskanzler Konrad Adenauers in Wien.<sup>83</sup>

### *3.1.2. Die Entstehung deutschen Eigentums in Vorarlberg während der NS-Zeit*

In Kapitel 2.1. wurde bereits auf die reichsdeutschen Betriebe verwiesen, die während des Zweiten Weltkriegs nach Vorarlberg verlagert wurden oder hier zumindest Niederlassungen errichteten, um den Bombenangriffen der Alliierten auf deutsche Städte zu entgehen. Beispiele dafür sind die Bayerischen Leichtmetallwerke in Bregenz-Lochau, die Elko-Metallverarbeitungs-G.m.b.H. in Rankweil, das Secowerk Wien-Dornbirn, das Lustenauer Werk der Zahnradfabrik Friedrichshafen, die Niederlassungen der Michel-Werke Augsburg in Bregenz und Hard oder die nach Lustenau verlegte Münchner Firma für Präzisionsmechanik, Brausewein & Co.<sup>84</sup> Insgesamt handelte es sich dabei um mindestens 38 Betriebe. Die Verlagerungen fanden bis in die zweite Hälfte des Jahres 1944 statt.

Der deutsche Besitz an der Vorarlberger Wirtschaft beschränkte sich jedoch bei weitem nicht nur auf verlagerte Betriebe. Auch reichsdeutsche Beteiligungen oder Neugründungen fielen nach Kriegsende unter die Kategorie deutsches Eigentum. Beispielsweise entstanden dem Hotel „Hohe Welt“ in Oberlech jahrelange Schwierigkeiten aufgrund des

---

<sup>83</sup> Pape, Ungleiche Brüder, S. 445–469.

<sup>84</sup> VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Schachtel 10, 11, 27, 72, 124, 129, diverse Faszikel.

deutschen Eigentumsanteils<sup>85</sup> und auch die 1941 neugegründete feinmechanische Werkstätte Josef Maurer in Wolfurt kam aufgrund der vormals reichsdeutschen Staatsangehörigkeit ihres Besitzers unter öffentliche Verwaltung.<sup>86</sup>

Deutsches Eigentum entstand in Vorarlberg weiters durch Umsiedlungen von reichsdeutschen Staatsbürgern in die damalige Ostmark oder durch Eheschließungen. Als Fallbeispiel sei hier auf die Beteiligungen der Eugenie Frisch sowie der Trude Niehus an der Textilfirma F.M. Hämmerle verwiesen, welche aufgrund von Eheschließungen der Genannten mit reichsdeutschen Staatsbürgern in die Kategorie deutsches Eigentum fielen.<sup>87</sup> Deutsches Privateigentum beinhaltete weiters alle nur denkbaren Vermögenswerte. Die Bandbreite erstreckte sich von Liegenschaften über Fahrzeuge und Bankkonten bis hin zu Kleidungsstücken und Lebensmitteln, was in den ersten Nachkriegsjahren auch in Vorarlberg wiederholt zu Härtefällen führte.<sup>88</sup>

### *3.1.3. Beschlagnahmen und Demontagen von deutschem Eigentum in Vorarlberg durch die französische Besatzungsmacht*

Seitens der Österreichischen Demokratischen Widerstandsbewegung wurde die Ansicht vertreten, dass öffentliches deutsches Eigentum mit Kriegsende automatisch auf die Republik Österreich übergegangen sei und das private Eigentum reichsdeutscher Staatsangehöriger nun der österreichischen Wirtschaft bzw. ebenfalls der Republik Österreich zugute kommen sollte. Entsprechende Vorstellungen wurden im Feldkircher Anzeiger in einer Artikelreihe unter dem Titel „Österreich ist lebensfähig“ zwar nicht direkt propagiert, aber zwischen den Zeilen angedeutet, sehr zum Missfallen der Franzosen.<sup>89</sup> Bereits nach drei Folgen wurde eine Fortsetzung besagter Artikelreihe durch den Presseoffizier der Besatzungsbehörde in Bregenz untersagt. Im November 1945 erschien dagegen ein Bulletin Officiel der französischen Besatzung in Österreich, welches

---

85 Weiter, Deutsches Eigentum, S. 414.

86 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „G“, Erlass des Militärgouverneurs von Vorarlberg, Bregenz, 13. 6. 1946.

87 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „F.M. Hämmerle Dornbirn“, Akz. 86, Nr. 1253, Scha. 48, Antrag auf Aufhebung der öffentlichen Aufsicht, Bregenz, 29. 4. 1950.

88 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Schachtej 6, 7, 8, 41, 42, 43, diverse Ansuchen um Vermögensfreigabe.

89 Österreich ist lebensfähig, in: Feldkircher Anzeiger, Nr. 9, 8. 9. 1945, S. 5.

in Dekret Nr. 3 die Sperre und Kontrolle von Vermögen behandelte. Es legte fest, dass sämtliches deutsches Eigentum anzumelden sei und an die Alliierten überzugehen habe.<sup>90</sup>

Diese relativ spät erfolgte Maßnahme kam für viele deutsche Eigentümer recht überraschend. Beispielsweise erhielt die im Jahr 1944 nach Lustenau verlegte Münchner Firma für Präzisionsmechanik, Brausewein & Co., noch im Juli 1945 die Erlaubnis zur Wiederaufnahme des Betriebs. Vier Monate später wurde durch das Kriegsministerium in Paris der Abtransport sämtlicher Maschinen angeordnet.<sup>91</sup> Nicht viel besser erging es den Niederlassungen der Augsburger Firma Michel Werke, Fabrik für elektrische Geräte, in Bregenz und Hard. Bereits am 19. Mai 1945 erteilte der französische Militärgouverneur in Bregenz dem ehemaligen Rüstungsunternehmen, welches in Kriegszeiten in Vorarlberg bis zu 600 Personen beschäftigt hatte,<sup>92</sup> die Genehmigung zur Wiederaufnahme des Betriebs.<sup>93</sup> Bis zum März des Jahres 1946 wurden jedoch über 80 Prozent des Maschinenparks von den Franzosen demontiert und abtransportiert.<sup>94</sup> Genaue Zahlen über den Umfang französischer Demontagen in Vorarlberg liegen nicht vor, zumal es keineswegs selbstverständlich war, dass die Franzosen die österreichischen Behörden davon in Kenntnis setzten, was sie als deutsches Eigentum betrachteten. Insgesamt hielten sich die Abtransporte in Vorarlberg jedoch in engen Grenzen, während in Tirol Demontagen größeren Ausmaßes stattfanden. Dort zerlegten die Franzosen beispielsweise die gesamten Anlagen einschließlich Eisenbahnschienen der Zubringerbahn, Generatoren, Rohrleitungen usw. der Westtiroler Kraftwerke AG bei Ötztal, welche erst im Dritten Reich entstanden waren, und brachten sie nach Frankreich.<sup>95</sup>

Sämtliche deutsche Betriebe, die nicht demontiert wurden, kamen unter Sequestur und fiel in den Zuständigkeitsbereich der französischen Abteilung Contrôle des Biens. Bei den eingesetzten Sequestern handelte es sich durchwegs um Österreicher mit Sitz in Vorarlberg. Personelle

---

90 Weiter, Deutsches Eigentum, S. 412.

91 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 15. 7. 1946.

92 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Fragebogen mit Antworten zur Firma Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz.

93 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Schreiben der Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz an das Gouvernement Militaire de Bregenz, Bregenz, 31. 5. 1945.

94 Ebd., Aktennotiz Walter Zumtobels, 28. 3. 1946.

95 Weiter, Deutsches Eigentum, S. 413.

Empfehlungen einheimischer Behörden wurden weitgehend berücksichtigt. Insbesondere die Verwaltung deutscher Firmen erwies sich als umfangreiche Aufgabe, zumal deren Betrieb, wenn auch eingeschränkt, nach Möglichkeit weitergeführt werden sollte. Kaufmännische Kenntnisse waren für einen Firmensequester daher Voraussetzung. Monatlich hatte er den französischen Behörden über Umsatz, Betriebskosten, Rohstoffverbrauch, Absatzmöglichkeiten, Bankguthaben, Verbindlichkeiten usw. schriftlich Bericht zu erstatten.<sup>96</sup>

Bis September 1946 bestellte die französische Militärregierung in Vorarlberg insgesamt 292 Sequester, 79 davon für den Bezirk Bregenz, 142 für den Bezirk Feldkirch sowie 71 für den Bezirk Bludenz.<sup>97</sup> Die Zahlen beziehen sich allerdings nicht ausschließlich auf deutsches Eigentum. So wurde auch österreichisches Eigentum unter öffentliche Verwaltung gestellt, etwa wenn es sich bei den Besitzern um im Sinne des NS-Verbotsgesetzes von 1945 politisch belastete Personen handelte.<sup>98</sup>

### *3.1.4. Die Übernahme der Verwaltung des deutschen Eigentums durch die österreichischen Behörden und der Umgang mit politisch belasteten Verwaltern*

Im sogenannten Zweiten Kontrollabkommen vom 28. Juni 1946 anerkannten die Alliierten die Autorität der österreichischen Bundesregierung über ganz Österreich. Dies betraf auch die Verwaltung des deutschen Eigentums, wenngleich nur beschränkt, denn Artikel 5 des Kontrollabkommens listete eine Reihe von Angelegenheiten auf, bezüglich derer weder die österreichische Bundesregierung noch eine untergeordnete österreichische Behörde zur Ergreifung von Maßnahmen ohne schriftliche Erlaubnis der Alliierten Kommission berechtigt war. Gleichzeitig wurde der Alliierten Kommission die Befugnis erteilt, in besagten Fällen direkte Maßnahmen zu ergreifen. Eine dieser

---

96 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Militärregierung, Richtlinien der Berichterstattung“, Akz. 5037, Nr. 290, Schachtel 13, Richtlinien für das Rechnungswesen der Firmen, die zufolge Dekret Nr. 3 der Militärregierung von Österreich unter Sequester gestellt wurden, hg. vom Gouvernement Militaire du Vorarlberg, Contrôle des Biens.

97 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Liste der Sequester und Betriebe, aufgestellt von der Militärregierung“, Akz. 5531, Schachtel 161, Sequesterbestellungen im Land Vorarlberg.

98 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Tätigkeitsbericht der Abt. IIIc für die Zeit vom 23. 9. 1946 bis 31. 12. 1947, Bregenz, 29. 8. 1949.

Angelegenheiten war die Verfügung über das deutsche Eigentum.<sup>99</sup> Darunter verstanden die Franzosen jeglichen Besitz, dessen Eigentümer am 8. Mai 1945 die reichsdeutsche Staatsangehörigkeit besessen hatte.<sup>100</sup>

Abgesehen von derartigen Beschränkungen gingen die Kompetenzen für das deutsche Eigentum an das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung über. Dementsprechend trat am 14. September 1946 ein bundesweit geltendes Gesetz der österreichischen Bundesregierung über die Bestellung von öffentlichen Verwaltern und öffentlichen Aufsichtspersonen in Kraft.<sup>101</sup> Zu den öffentlich zu verwaltenden Vermögen zählten laut Gesetz unter anderem Unternehmen, Betriebsstätten und sonstige Vermögenswerte in Österreich, deren Besitzer „entweder am 13. März 1938 die deutsche Staatsangehörigkeit besessen oder nach diesem Tage in Österreich gelegene Vermögensschaften (Vermögensrechte) von einer derartigen Person erworben haben.“<sup>102</sup> Noch im Dezember des Vorjahres hatte der Alliierte Rat die Ausdehnung eines solchen Gesetzes auf das ganze Bundesgebiet verweigert. Auch eine geplante Verfassungsbestimmung, wonach allen vom Wahlrecht ausgeschlossenen registrierten Nationalsozialisten die Tätigkeit als öffentliche Verwalter untersagt worden wäre, konnte die Bundesregierung nicht umsetzen, da die dafür benötigte einstimmige Zustimmung des Alliierten Rates aufgrund der Uneinigkeit zwischen den Besatzungsmächten nicht zu bekommen war. Es kam daher lediglich zu einer bindenden Erklärung des zuständigen Ressortministers, dass es nicht in seiner Absicht gelegen sei, ehemalige Nationalsozialisten zu öffentlichen Verwaltern oder Aufsichtspersonen zu bestellen.<sup>103</sup>

Walter Zumtobels Amt als Sequester, welches bei der späteren Gründung seines Leuchtenunternehmens eine ganz maßgebliche Rolle spielen sollte, hing zu diesem Zeitpunkt an einem seidenen Faden. Als ehemaliger Parteianwärter der NSDAP wäre er von der geplanten Verfassungsbestimmung

---

99 ZIS – Zeitgeschichte Innsbruck, Primärquellen zur Geschichte Österreichs im 20. Jahrhundert, Österreich unter alliierter Besatzung 1945 – 1955, Dokument 2., Zweites Kontrollabkommen. URL: <http://zis.uibk.ac.at> in der Fassung vom 22. 8. 2001.

100 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Allgemeine Weisungen der französischen Kontroll-Abteilung f. VlbG.“, Nr. 5645, Schachtel 161, Rundschreiben der Abt. IIIc an die Bezirkshauptmannschaften, Bregenz, 30. 9. 1948.

101 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „BM Sektion I – Abt. 6, öffentliche Verwalter und öffentliche Verwaltungspersonen“, Nr. 368, Schachtel 18, Schreiben des Bundesministeriums für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung an die Landeshauptmannschaft für Vorarlberg, Wien, 26. 9. 1946.

102 BGBl. Nr. 157/1946.

103 Stiefel, Entnazifizierung, S. 229 f.

unmittelbar betroffen gewesen.<sup>104</sup> Er war jedoch bei weitem nicht der einzige, der von der Uneinigkeit der Alliierten profitierte. Gerade in der französischen Besatzungszone handelte es sich bei der Einsetzung von sogenannten Registrierungs-pflichtigen als öffentliche Verwalter anscheinend um eine verbreitete Vorgangsweise, wie ein Bericht der Landesstelle Vorarlberg des ÖGB aus dem Jahr 1945 zeigt, wo es heißt, „unter den eingesetzten Zwangsverwaltern befinden sich Elemente, die ebenfalls nazistisch belastet sind.“<sup>105</sup> Der öffentliche Verwalter der Textilfirma F.M. Hämmerle, Rudolf Seidl, war sogar registriertes Parteimitglied der NSDAP, was ihn jedoch weder unter französischer, noch ab Oktober 1946 unter österreichischer Aufsicht an der Ausführung seiner Verwaltungstätigkeit hinderte.<sup>106</sup> Eng wurde es für ihn erst mit Erlass des Verbots-gesetzes vom 6. Februar 1947. In diesem wurden unter anderem die Sühnebestimmungen für sogenannte Minderbelastete, zu denen Seidl aufgrund seiner NSDAP-Parteimitgliedschaft zählte, festgelegt. §19 des Verbots-gesetzes legte fest, „sie [die Minderbelasteten] sind von der Führung eines Unternehmens oder Betriebes [...] bis 30. April 1950 ausgeschlossen, sofern das Unternehmen oder der Betrieb nach der Höhe des Anlagekapitals, des Umsatzes, der Zahl der Beschäftigten oder nach sonstigen Merkmalen über den Rahmen eines Mittelbetriebs hinausgeht.“<sup>107</sup>

Dementsprechend ging unmittelbar nach Erlass des besagten Gesetzes beim Amt der Vorarlberger Landesregierung folgende Aufforderung des Bundesministeriums für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung ein: „Der öffentliche Verwalter der Fa. F.M. Hämmerle, Dornbirn / Vorarlberg ist als P[artei]g[enosse] für die österreichische Wirtschaft im Sinne des Entnazifizierungsgesetzes untragbar und wäre abzurufen. Beim h.o.B.M. liegt ein Antrag vor, Herrn Franz Achleitner [...] zum öffentlichen Verwalter zu bestellen. Die fachliche Eignung ist durch seine kaufmännische Eigenschaft gegeben. Außerdem besitzt er gute Beziehungen zur Vorarlberger Geschäftswelt. Achleitner erklärt an Eidesstatt, der NSDAP oder einer ihrer Gliederungen (auch Auslandsorganisationen) weder als Mitglied noch als Anwärter angehört zu haben.“<sup>108</sup>

---

104 HAZ, Ordner „Steuern Dr. Zumtobel“, Reg. „Sühneabgabe“, Registrierungsblatt über Walter Zumtobel.

105 Wanner, Widerstandsbewegung, S. 82.

106 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „F.M. Hämmerle Dornbirn“, Akz. 86, Nr. 1253, Schachtel 48, Tätigkeitsbericht Rudolf Seidels, o. J.

107 StF: StBGl. Nr. 13/1945, idF: BGBl. Nr. 148/1992.

108 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „F.M. Hämmerle Dornbirn“, Akz. 86, Nr. 1253, Scha. 48, Schreiben des Bundesministeriums an das Amt der Vorarlberger Landesregierung, März 1947.



Das Verbotsgesetz von 1947 räumte dem Bundespräsidenten laut §27 die Möglichkeit zur Bewilligung von Ausnahmen ein. Seidl richtete angesichts seiner drohenden Abberufung ein entsprechendes Gesuch an den Bundespräsidenten. Unter den Beilagen befanden sich Empfehlungsschreiben von Betriebsräten der Firma F.M. Hämmerle, von Vertretern der Handelskammer und der Textilwirtschaft sowie der Vorarlberger Landesregierung.<sup>109</sup> Laut §27 des besagten Verbotsgesetzes konnte eine Ausnahme jedoch nur erteilt werden, wenn sie entweder „im öffentliche Interesse oder aus sonst irgend einem besonders berücksichtigungswürdigen Grund gerechtfertigt erscheint. Ein solcher berücksichtigungswürdiger Fall liegt insbesondere bei Personen vor, die [...] mit der Waffe in der Hand gegen den Nationalsozialismus gekämpft haben.“<sup>110</sup>

Letzteres war bei Rudolf Seidl nicht der Fall. Auch von einem öffentlichen Interesse konnte hier nicht die Rede sein, denn eine Abberufung Seidls hätte die Fortführung des Betriebs bei der Firma F.M. Hämmerle nicht gefährdet, zumal die Bewerbung einer qualifizierten, politisch unbelasteten Person für dieses Amt vorlag. Demnach war bei Seidl keine der in §27 genannten Bedingungen für die Gewährung einer Ausnahme zutreffend. Umso erstaunlicher die Empfehlung einer Ausnahme seitens der Vorarlberger Landesregierung. Der weitere Verlauf geht aus dem Quellenbestand nicht hervor. Zu einer Abberufung Seidls kam es jedenfalls nicht. Zwar wurde die öffentliche Verwaltung über die österreichischen Besitzanteile an der Firma F.M. Hämmerle bereits wenige Monate später ohnehin aufgehoben, die in deutschem Besitz stehenden Anteile verwaltete Seidl jedoch noch bis zu deren Freigabe im Jahr 1956.<sup>111</sup>

Da es sich bei den von Walter Zumtobel verwalteten Firmen hingegen lediglich um Klein- und Mittelbetriebe handelte, war hier gegen die Ausübung seiner Verwaltungstätigkeit rechtlich nichts einzuwenden. Für die entscheidenden Instanzen dürfte zudem das entlastende Gutachten eines ehemaligen Mitarbeiters der Firma Petravic von Bedeutung gewesen sein, wo es heißt: „In regelmäßig, auch politisch geführten Gesprächen während des Krieges, überzeugte ich mich von der negativen Einstellung des Obengenannten [Walter Zumtobel, Anm.] zum Nationalsozialismus. Er

---

109 Ebd., Gesuch um Ausnahmegenehmigung von § 27 des Verbotsgesetzes von 1947, Dornbirn, 20. 3. 1947.

110 StF: StBGBl. Nr. 13/1945, idF: BGBl. Nr. 148/1992.

111 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „F.M. Hämmerle Dornbirn, Deutsches Eigentum“, Akz. 86, Nr. 1252, Schachtel 47, Bescheid über die Aufhebung der öffentlichen Verwaltung, 17. 8. 1956.

war bei der antifaschistischen Gefolgschaft geschätzt und beliebt und stand im scharfen Gegensatz zur nationalsozialistischen Betriebsführung. [...] Meine politische Unbedenklichkeit ergibt sich aus meiner derzeitigen Tätigkeit [Polizei, Anm.] und aus der Tatsache, dass mein Vater im Konzentrationslager Auschwitz als Häftling gestorben ist.<sup>112</sup>

Bekannt ist, dass die Bestellung Walter Zumtobels zum Sequester zwar durch die französische Militärregierung, jedoch aufgrund eines Vorschlags der Vorarlberger Landesregierung erfolgte.<sup>113</sup> Ausschlaggebend waren mehrere Gründe. Zum einen hatte Walter Zumtobel bereits vor der Beschlagnahme eines dieser Betriebe mit dem Besitzer Kontakt bezüglich einer zukünftigen Zusammenarbeit aufgenommen und sich gegen einen Abtransport der Maschinen durch die Franzosen stark gemacht. In diesem Zusammenhang war Walter Zumtobel auch bei den österreichischen Behörden zu einer bekannten Persönlichkeit geworden.<sup>114</sup> Dazu kam, dass die Familie Zumtobel in Vorarlberg aufgrund ihrer unternehmerischen Tradition bereits einen Namen hatte.<sup>115</sup> Und schließlich waren Personen, die, so wie Walter Zumtobel, sowohl über technische, als auch über kaufmännische Qualifikationen verfügten, nur spärlich vorhanden.<sup>116</sup> So konnte er mehrjährige Erfahrung in Betriebsorganisation, Betriebsrechnungswesen, Kalkulation sowie Einkauf und Verkauf nachweisen. Weiters beherrschte er die italienische, französische und englische Sprache und hatte zudem in den verschiedensten technischen Bereichen Prüfungen und Kurse absolviert.<sup>117</sup>

---

112 HAZ, Mappe „Persönliche Dokumente Dr. W. Zumtobel“, Erklärung, Wien, 10. 4. 1946.

113 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

114 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire Vorarlberg, Bregenz, 7. 1. 1946.

115 Vgl. dazu: Hämmerle, Zumtobel Chronik.

116 Stiefel, Entnazifizierung, S. 323.

117 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „Sequester“, Lebenslauf Walter Zumtobels, Dornbirn, 22. 10. 1945.

### *3.1.5. Die Verwaltung des deutschen Eigentums durch die Abteilung IIIc-Vermögenssicherung der Vorarlberger Landeshauptmannschaft von 1946–1959*

Die Behandlung deutsches Eigentum betreffende Angelegenheiten erfolgte weitgehend auf Landesebene. In Vorarlberg war die Abteilung IIIc-Vermögenssicherung der Landeshauptmannschaft mit dieser Aufgabe betraut.<sup>118</sup> Es handelte sich dabei um eine Unterabteilung der Abt. III – Finanzen und Hochbau. Die Leitung der Abteilung IIIc wurde Franz Ammann übertragen, dafür zuständiges Regierungsmitglied war Landesrat Eduard Ulmer.<sup>119</sup> Der Zuständigkeitsbereich der Abteilung umfasste neben dem deutschen Eigentum eine Reihe weiterer Aufgaben, die hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden:

- Erfassung, Registrierung und Verwaltung des Eigentums der NSDAP bzw. ihrer Gliederungsorganisationen
- Behandlung von Sperrgeldern
- Behandlung von Kaufanträgen hinsichtlich sichergestellter Güter
- Vermögenssicherung in Beschlagnahme- und Verfallsverfahren, bzw. Straffällen nach dem Kriegsverbrecher- und Verbotsgesetz
- Durchführung der Vermögensentziehungs-Anmeldungen und den damit verbundenen Aufgaben der Rückstellung bzw. Wiedergutmachung<sup>120</sup>

Am 1. Oktober 1945 übergab die französische Kontrollabteilung für Vorarlberg der Abteilung IIIc 275 bisher sequestrierte und zwecks Verwaltungsübergabe aus der Sequestur entlassene Vermögensschaften, mit dem Auftrag, diese unter öffentliche Verwaltung zu stellen und keinesfalls ohne schriftliche Genehmigung aus dieser zu entlassen, sofern es sich dabei um deutsches Eigentum handelte.<sup>121</sup> In Folge wurden sämtliche

---

118 Amtsblatt für das Land Vorarlberg, 18. 12. 1946, Nr. 70, Jg. 1, S. 2.

119 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Allgem. Weisungen der französischen Kontrollabteilung für Vorarlberg“, Akz. 5645, Schachtel 161, Schreiben der Abt. IIIc an das Detachement de Contrôle, Bregenz, 23. 11. 1946.

120 Ebd., Bericht über die Tätigkeit der österreichischen Dienststelle für Vermögenskontrolle, 10. 10. 1946.

121 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Tätigkeitsbericht der Abt. IIIc für die Zeit vom 23. 9. 1946 bis 31. 12. 1947.

betroffenen, durch die französische Militärregierung ernannten Sequester im Vorarlberger Amtsblatt von ihrer Entlassung ab dem 1. Oktober informiert und gleichzeitig zur vorläufigen Weiterführung ihrer Aufgabe als öffentliche Verwalter im Auftrag der Vorarlberger Landeshauptmannschaft ermächtigt.<sup>122</sup> Im wesentlichen wurden die von den Franzosen bestellten Sequester von den österreichischen Behörden als öffentliche Verwalter weiterbeschäftigt. Zu personellen Veränderungen kam es nur in Einzelfällen. Auch die Anzahl der öffentlichen Verwaltungen, sowohl insgesamt als auch bezüglich des deutschen Eigentums, änderte sich aufgrund der beschränkten Kompetenzen der österreichischen Behörden zunächst nur geringfügig.<sup>123</sup> Erst ab 1947 kam es zu einer nennenswerten Verringerung der öffentlichen Verwaltungen, allerdings nur österreichisches Eigentum betreffend. Im Gegensatz zum deutschen Eigentum konnte dieses ohne weiteres von den österreichischen Behörden ohne Zustimmung der Franzosen aus der öffentlichen Verwaltung entlassen werden.<sup>124</sup> Dementsprechend verringerte sich die Zahl der Verwaltungen bis zum Jahresende 1948 von ursprünglich 275 auf 197. Zwei Verwaltungen waren in den Status einer sogenannten öffentlichen Aufsicht umgewandelt worden.<sup>125</sup> Es handelte sich bei dieser Form der Vermögenskontrolle um eine Art abgeschwächte Verwaltung, die den Besitzern, insbesondere bei Betrieben, einen größeren Handlungsspielraum gewährte. Bei einem öffentlich verwalteten Betrieb waren für den vormaligen Besitzer keinerlei Befugnisse vorgesehen. Im Falle einer öffentlichen Aufsicht war der Besitzer hingegen selbst entscheidungsberechtigt und hatte der Aufsichtsperson lediglich Auskünfte zu erteilen und Einblick in die Geschäftsbücher und Korrespondenzen zu gewähren. Allerdings verfügte die öffentliche Aufsichtsperson über ein Einspruchsrecht gegen alle über den Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebes hinausgehenden Entscheidungen des Eigentümers.<sup>126</sup> Beispielsweise war es dem Eigentümer einer unter öffentlicher Aufsicht stehenden Firma – im Gegensatz zur öffentlich verwalteten – durchaus gestattet, deren Betriebsmittel zu verpachten. Aller-

---

122 Amtsblatt für das Land Vorarlberg, 9. 10. 1946, Nr. 51, Jg. 1, S. 1 f.

123 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „B.M. Sektion I, Abt. I, Allgemeine Rechts- u. Organisationsangelegenheiten“, Akz. 5251, Schachtel 161, Statistik über öffentliche Verwaltungen 1947.

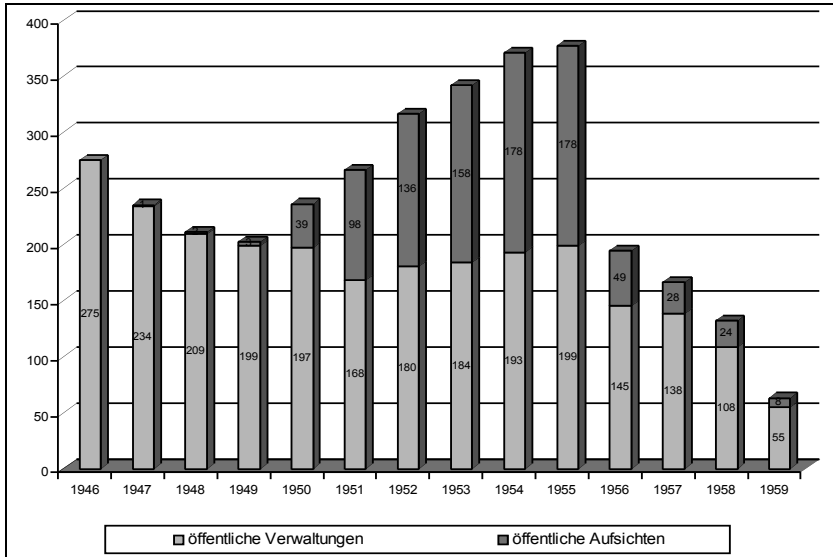
124 Ebd., Schreiben der Abt. IIIc an das Bundesministerium für Vermögens- und Wirtschaftsplanung, Bregenz, 7. 4. 1948.

125 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1949.

126 BGBl. Nr. 157/1946.

dings war auch ein unter öffentlicher Aufsicht stehender Betrieb verpflichtet, der Landesregierung monatlich Bericht über den Geschäftsverlauf zu erstatten.<sup>127</sup>

*Diagramm 1: Die Anzahl der öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten in Vorarlberg von 1946–1959.<sup>128</sup>*



*Quelle: VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Schachtel 77, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Rechenschaftsberichte und Schachtel 161, Fasz. „Allgemeine Rechts- und Organisationsangelegenheiten“, Akz. 5251, Rechenschaftsberichte.*

Das tatsächliche Ausmaß des Umfangs des deutschen Eigentums in Vorarlberg lässt sich anhand der Anzahl der öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten nur bedingt erkennen. Zwar handelte es sich ab 1948, nachdem das österreichische Eigentum weitgehend freigestellt worden war, bei den meisten Verwaltungen bzw. Aufsichten um deutsches Eigentum. Unter Verwaltung bzw. Aufsicht gestellt wurden jedoch vor allem Unter-

127 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „K“, Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 16. 1. 1952.

128 Stichtag war jeweils der 31. 12., ausgenommen 1946 mit Stichtag 1. 10.; Der Status der öffentlichen Aufsicht fand erst ab 1947 Verwendung.

nehmen und größere Vermögen, während über „kleines Eigentum“ meistens lediglich eine Vermögenssperre verhängt wurde. Letzteres ist statistisch nicht erfasst und eine diesbezügliche Auswertung des vorhandenen Aktenmaterials würde den Rahmen dieses Exkurses zur deutschen Eigentumsfrage sprengen, zumal es sich bei den Akten der Abteilung IIIc im Vorarlberger Landesarchiv um einen Bestand von über 150 Schachteln handelt und allein der jährliche Posteinlauf durchaus rund 10.000 Stück betragen konnte. Es sei jedoch als Richtwert für den Gesamtumfang des deutschen Eigentums auf das Jahr 1948 verwiesen, in welchem die Abteilung IIIc über 700 deutsche Liegenschaften und über 250 deutsche Unternehmungen in Vorarlberg verzeichnete.<sup>129</sup>

Diagramm 1 verdeutlicht die Trends aufgrund der politischen Entwicklung. Die frühe Handlungsfreiheit der österreichischen Behörden in Sachen öffentlich verwaltetes österreichisches Eigentum schlug sich bis 1949 in einer sinkenden Zahl öffentlicher Verwaltungen nieder, wenngleich sich der Umfang des öffentlich verwalteten deutschen Eigentums in diesem Zeitraum nicht nennenswert veränderte.<sup>130</sup> Durch die Bestimmungen des Nationalsozialistengesetzes von 1947 war die Grundlage für zahlreiche öffentliche Verwaltungen über das Eigentum ehemaliger Nationalsozialisten nicht mehr gegeben. Die Abteilung IIIc vermerkte daher für das Jahr 1948, „daß einerseits die öffentlichen Verwaltungen über in österreichischem Eigentum stehende Betriebe fast restlos aufgelassen wurden, nachdem die politische Belastung im Sinne des do. Erlasses Zl.23.618–1/47 nicht mehr geeignet ist, eine öffentliche Verwaltung zu rechtfertigen, und andererseits hinsichtlich der Verwaltungen über sogenanntes ‚deutsches Eigentum‘ die generelle Weisung der französischen Kontrollabteilung für Vorarlberg, diese Verwaltungen nur mit ihrer Einwilligung aufzuheben, nach wie vor besteht. Nur in einem einzigen belanglosen Falle war es möglich, diese Einwilligung zu erhalten.“<sup>131</sup>

Der Anstieg an öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten ab 1950 bzw. 1951 ist darauf zurückzuführen, dass die französische Besatzungsmacht ihre Zustimmung zu diversen Rechtsgeschäften in Sachen deut-

---

129 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1948.

130 Ebd., Tätigkeitsbericht der Abt. IIIc für die Zeit vom 23. 9. 1946 bis 31. 12. 1947, Bregenz, 29. 8. 1949.

131 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „B.M. Sektion I, Abt. I, Allgemeine Rechts- u. Organisationsangelegenheiten“, Akz. 5251, Schachtel 161, Vierteljahresbericht der Abt. IIIc, 16. 8. 1948.

ches Eigentum nur dann erteilt, wenn dieses unter öffentlicher Verwaltung oder Aufsicht stand.<sup>132</sup> Die Folge war, dass wiederholt gesperrtes deutsches Eigentum auf Ansuchen des Besitzers unter öffentliche Verwaltung bzw. Aufsicht gestellt wurde.<sup>133</sup> Im Sinne der betroffenen deutschen Besitzer und der österreichischen Behörden wurde der Status der öffentlichen Aufsicht dem der öffentlichen Verwaltung vorgezogen. Für den Besitzer ergab sich daraus mehr Handlungsfreiheit und der Abteilung IIIc fiel weniger Verwaltungsaufwand zu.<sup>134</sup> Allerdings waren die österreichischen Beamten nicht berechtigt, bestehende Verwaltungen ohne Zustimmung der Franzosen in Aufsichten umzuwandeln.<sup>135</sup>

Die Unterzeichnung des österreichischen Staatsvertrags im Jahr 1955 erweiterte den Handlungsspielraum der österreichischen Behörden in der deutschen Eigentumsfrage wesentlich, was sich in einer starken Reduzierung der öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten niederschlug. Die Aufhebungen erfolgten vor allem aufgrund der Bestimmung des ersten Staatsvertragsdurchführungsgesetzes, wonach Besitzer, welche die österreichische Staatsbürgerschaft vor dem 27. 7. 1955 erworben hatten, wieder eigentumsberechtigt wurden.<sup>136</sup> Ansonsten war die im Staatsvertrag verankerte 260.000.– Schilling-Grenze das entscheidende Kriterium für eine mögliche Rückstellung. Entscheidende Instanz in solchen Angelegenheiten war das Finanzministerium.<sup>137</sup> Regelmäßig wurden daher zur Bewertung selbst geringer deutscher Vermögenswerte, wenn die Möglichkeit eines über 260.000.– Schilling gelegenen Wertes bestand, je ein ÖVP- und ein SPÖ-Beamter nach Vorarlberg geschickt, was im allgemeinen als Spesenreiterei angesehen wurde.<sup>138</sup> Das Bestreben, deutsches Eigentum betreffende Angelegenheiten möglichst im Sinne der österreichischen Interessen zu behandeln, erhitzte teilweise die Gemüter. Als die Abteilung IIIc im Juni 1955 in einem Rundschreiben sämtliche Betriebsverwalter beauftragte, zu überprüfen, ob und inwiefern das in Vorarlberg befindliche Unternehmen auf die Mitwirkung des deutschen Eigentümers

---

132 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1952, Bregenz, 27. 3. 1953.

133 Ebd., Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1955, Bregenz, 24. 3. 1956.

134 Ebd., Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1952, Bregenz, 27. 3. 1953.

135 Ebd., Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1951, Bregenz, 27. 3. 1952.

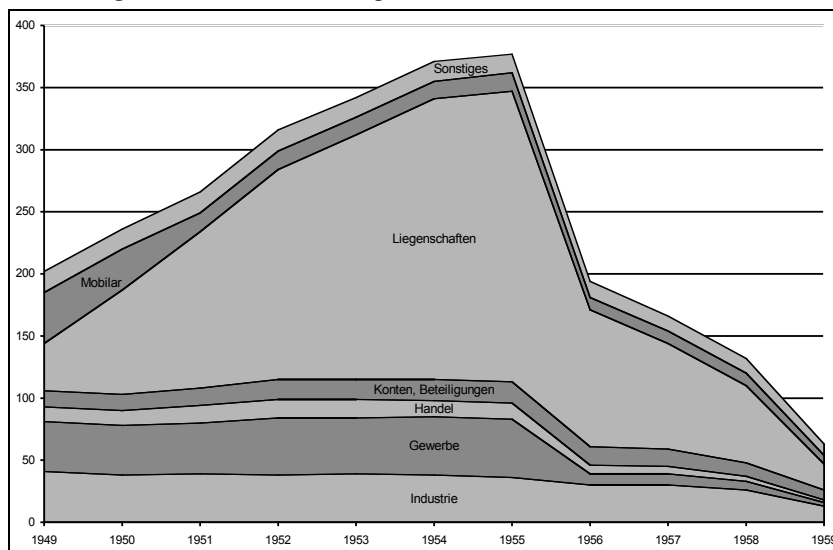
136 BGBl. Nr. 165/1956.

137 VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Erlässe u. Richtlinien über Vermögenssicherung, Allgemein“, Akz. 5010, Schachtel 138, Rundschreiben der Bezirkshauptmannschaft Feldkirch an die Gemeindeämter, Feldkirch, 16. 6. 1955.

138 Weiter, Deutsches Eigentum, S. 413.

angewiesen sei, traf unter anderem folgende Antwort eines Verwalters ein: „Das Rundschreiben habe ich an Bundeskanzler Adenauer gesandt. Räuberbanden wurden früher vor Gericht gestellt, auch wenn es Regierungen sind oder waren.“<sup>139</sup>

*Diagramm 2: Die Anzahl der öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten in Vorarlberg von 1949–1959 nach Sparten.*



*Quelle: VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Scha. 77, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Rechenschaftsbericht 1955.*

Solche Vorfälle trugen kaum dazu bei, das ohnehin angespannte Klima bei den österreichisch-deutschen Verhandlungen zur Eigentumsfrage zu verbessern. Trotzdem kam es im Jahr 1957 zur Unterzeichnung des österreichisch-deutschen Vermögensvertrags, welcher die Rückstellung weiterer Vermögenswerte ermöglichte.<sup>140</sup> In Folge verringerte sich der Verwaltungsaufwand diesbezüglich so stark, dass die Abteilung IIIc mit

<sup>139</sup> VLA, Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Erlässe u. Richtlinien über Vermögenssicherung, Allgemein“, Akz. 5010, Schachtel 138, Schreiben eines öffentlichen Verwalters an die Abt. IIIc, Dornbirn, 28. 6. 1955.

<sup>140</sup> Pape, *Ungleiche Brüder*, S. 445–469.



Jahresbeginn 1960 aufgelöst und die wenigen verbleibenden Tätigkeiten von der Abteilung IIIa übernommen wurden.<sup>141</sup>

Diagramm 2 veranschaulicht, dass der massive Anstieg an öffentlichen Verwaltungen und Aufsichten in der ersten Hälfte der 1950er Jahre fast ausschließlich den Bereich der Liegenschaften betraf. Ausschlaggebend war die bereits erwähnte Haltung der Franzosen, welche die Zustimmung zu Rechtsgeschäften bezüglich deutschen Eigentums nur dann erteilten, wenn dieses unter öffentlicher Verwaltung oder Aufsicht stand. Auf Anordnung der Alliierten hatten die nach dem 13. März 1938 in die damalige Ostmark zugezogenen Reichsdeutschen Österreich unmittelbar nach Kriegsende wieder zu verlassen.<sup>142</sup> Ihre zahlreichen in Vorarlberg erworbenen Liegenschaften galten als gesperrtes deutsches Eigentum. Für einen etwaigen Verkauf machten die französischen Behörden die Stellung unter öffentliche Verwaltung oder Aufsicht zur Voraussetzung. Diese erfolgte daher weitgehend auf eigenen Wunsch des jeweiligen Besitzers. Über entsprechende Verkaufserlöse konnten deutsche Besitzer allerdings nicht frei verfügen, sondern mussten diese zunächst auf Sperrkonten einzahlen, da diese natürlich ebenfalls als deutsches Eigentum galten.<sup>143</sup>

Neben den Liegenschaften fand der Status der öffentlichen Verwaltung bzw. Aufsicht vor allem in den Bereichen Gewerbe und Industrie Verwendung. Im Gegensatz zu den Liegenschaften handelte es sich hier größtenteils um Zwangsverwaltungen. Im Rechenschaftsbericht der Abteilung IIIc für das Jahr 1948 hieß es dementsprechend: „Bei den verwalteten Vermögensschaften handelt es sich trotz der schon vor dem Berichtsjahr erfolgten Aufhebungen von öffentlichen Verwaltungen über eine Reihe der größten Textilfirmen des Landes immer noch um ein Rohvermögen von rund 460,000.000.– S mit einem Nettogewinn von rund 3,200.000.– S.“<sup>144</sup>

Von den zahlreichen Verwaltungsaufhebungen nach Abschluss des Staatsvertrags profitierten alle Sparten, wobei sich insbesondere die Auswirkungen auf den industriellen Bereich in Grenzen hielten. Hier mussten oft komplizierte Besitz- und Größenverhältnisse geklärt werden, bis es,

---

141 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Erlässe u. Richtlinien über Vermögenssicherung, Allgemein“, Akz. 5010, Schachtel 138, Aktenvermerk betr. Rechenschaftsbericht der ehem. Abt. IIIc für 1960, Bregenz, 14. 4. 1961.

142 Pape, Ungleiche Brüder, S. 104.

143 VLA, Bestand IIIIc/IIIa-Vermögenssicherung, Fasz. „Tätigkeits-Berichte“, Akz. 79, Nr. 1620, Schachtel 77, Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1955, Bregenz, 24. 3. 1956.

144 Ebd., Rechenschaftsbericht der Abt. IIIc für 1948.

wenn überhaupt, zu einer Rückstellung kommen konnte, zumal eine solche laut Staatsvertrag nur bis zu einem Wert von 260.000.– Schilling erfolgte. Wurde diese Grenze überschritten, fiel das gesamte Vermögen an den österreichischen Staat. Dieser Umstand betraf beispielsweise die Vorarlberger Niederlassung der Augsburger Firma Michel-Werke in Hard, deren verbliebene Betriebsmittel im Jahr 1957 an Walter Zumtobel verkauft wurden. Da der Wert des Maschinenparks die 260.000.– Schilling-Grenze bei weitem überstieg, ging der vormalige deutsche Besitzer Johann Michel trotz intensiver Bemühungen, am Verkaufserlös beteiligt zu werden, leer aus.<sup>145</sup>

### *3.1.6. Fazit*

Auch wenn den österreichischen Behörden bereits im Oktober 1946 die Verwaltung über das deutsche Eigentum in Österreich übertragen worden war, so behielten sich die Besatzungsmächte das endgültige Entscheidungsrecht, was mit diesem zu geschehen habe, bis zum Abschluss des Staatsvertrags im Jahr 1955 vor. In Vorarlberg war die Abteilung IIIc-Vermögenssicherung der Landeshauptmannschaft für Angelegenheiten betreffend deutsches Eigentum zuständig. Bezüglich Firmen wurde hier die Position vertreten, diese möglichst dem wirtschaftlichen Wiederaufbau im Lande zugute kommen zu lassen. Damit war sowohl für Konfliktpotential mit den Franzosen gesorgt, welche wiederholt Maschinen für eigene Zwecke abtransportierten, als auch mit den ehemaligen reichsdeutschen Besitzern, die an einer baldigen Rückstellung der Betriebe interessiert waren.

Bei der Einsetzung von öffentlichen Verwaltern und Aufsichtspersonen musste aufgrund des Mangels an qualifizierten Personen auch auf im Sinne des Nationalsozialistengesetzes bzw. Verbotsgesetzes politisch belastete Personen zurückgegriffen werden. Denn eine allfällige Einstellung von Betrieben hätte angesichts der wirtschaftlichen Lage in der Nachkriegszeit dem öffentlichen Interesse widersprochen. Allerdings wurde diese Argumentation auch missbräuchlich verwendet, wie am Beispiel der Textilfirma F.M. Hämmerle beschrieben.

Erst nach Abschluss des österreichischen Staatsvertrags war für Österreich der Weg offen, mit Deutschland bezüglich der deutschen Eigentumsfrage zu verhandeln. Im österreichisch-deutschen Vermögensvertrags von 1957 wurde die Rückstellung der Vermögen unterhalb einer Wert-

---

145 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „M“, Schreiben Walter Zumtobels an Johann Michel, Dornbirn, 13. 1. 1956.

grenze von 260.000.– Schilling geregelt. Darüber hinausgehende Vermögenswerte fielen an den österreichischen Staat. Damit wurde die bereits 1945 von der Widerstandsbewegung vertretene Ansicht, das deutsche Eigentum sollte dem österreichischen Staat zugute kommen, zumindest teilweise umgesetzt.

## **3.2. Fall 1: Das Kunstharzpresswerk Michel-Werke in Hard**

### *3.2.1. Entstehung*

Im Jahr 1941 entschied sich die als Wehrbetrieb geltende Augsburgener Firma Michel-Werke, Fabrik für elektrische Geräte, zur Errichtung eines Zweigbetriebs in Bregenz.<sup>146</sup> Widerstand kam jedoch nicht nur seitens des Arbeitsamtes Bregenz, welches in Bezug auf die geplante Beschäftigung von 400 bis 500 Personen auf die schwierige Wohnungssituation hinwies. Auch die Besitzerfamilie des von den Michel-Werken ins Auge gefassten Fabriksgebäudes zeigte kein Interesse, ihren darin untergebrachten Stickereibetrieb Alpina zu verlegen. Erst ein Stilllegungsbescheid der Rüstungsinspektion sowie eine Enteignungsdrohung bewegten besagte Familie Ruegger dazu, das um rund 70.000.– Reichsmark erstandene Fabriksgelände für 650.– Reichsmark pro Monat an die Michel-Werke zu vermieten. Anfang Juni 1941 wurde in Bregenz die Produktion von elektrischen Steckern und Schaltern mit einer Belegschaft von 136 Arbeitskräften aufgenommen. Aufgrund der rasch steigenden Beschäftigtenzahl angesichts der bestehenden Knappheit an Arbeitskräften protestierten im Juli 1941 der Präsident und der Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer beim Rüstungskommandeur. Als Folge wurde der Firma Michel-Werke mitgeteilt, dass mit einer Ausweitung des Bregenzer Betriebes auf über 400 Beschäftigte nicht gerechnet werden könne. Eine andere Lösung, die Einstellung von Pendlern aus der nahegelegenen Schweiz, scheiterte an Sicherheitsbestimmungen, da im Bregenzer Werk auch Teile für die sogenannte „Geheimstfertigung“ produziert wurden. Erstaunlicherweise hätten sich die schweizerischen Behörden zur Vermittlung von Metallfacharbeitern nach Vorarlberg bereit erklärt.<sup>147</sup>

---

146 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle Air Götzis“, Fragebogen mit Antworten zur Firma Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz.

147 Walser, Bombengeschäfte, S. 311–313.



*Abbildung 3: Die Belegschaft der Michel-Werke in Bregenz vor dem Betriebsgebäude in der Arlbergstraße um 1941: Der Großteil der Mitarbeiter waren Frauen.*

Trotz der Zusage des Rüstungskommandos beschäftigten die Michel-Werke zu Spitzenzeiten in Vorarlberg bis zu 600 Personen.<sup>148</sup> Etwa 100 davon dürften Fremdarbeiter oder Kriegsgefangene gewesen sein, der Frauenanteil betrug rund 80 Prozent. Die Arbeitszeit betrug bis zu 72 Stunden wöchentlich. Grund für die Aufstockungen war, dass gegen Kriegsende im Zuge der Bombardierungen Augsburgs immer mehr Bereiche des Unternehmens nach Vorarlberg verlegt wurden, etwa das Fliegerbordwaffenprogramm mit 3.000 bis 6.000 Geräten monatlich.<sup>149</sup>

Um der großen Nachfrage durch die Rüstungsindustrie entsprechen zu können, wurden in der Zeit von 1941 bis 1944 verschiedene Räumlichkeiten anderer Betriebe in Bregenz und Umgebung angemietet, teils unter Androhung der Enteignung.<sup>150</sup> 1944 verlegte das Unternehmen einen Teil

---

148 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Fragebogen mit Antworten zur Firma Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz.

149 Walser, Bombengeschäfte, S. 314.

150 HAZ, Ordner „Verträge alt“, diverse Mietverträge.

des Bregenzer Betriebes in die nahegelegene Gemeinde Hard, wo das Betriebsgebäude „Alte Mühle“ aus dem Besitz der Firma Gebrüder Wolff angemietet wurde. Im Harder Werk richteten die Michel-Werke unter anderem eine aufwendige Bakelitpressanlage ein, um die für das Sortiment benötigten Kunststoffteile zu erzeugen.<sup>151</sup> Weiters übernahmen andere ansässige Betriebe Lohnaufträge für die Michel-Werke, so etwa die Bregenzer Niederlassung des Pharmaunternehmens und späteren Süßwarenherstellers Friedrich Kaiser, dessen Belegschaft während des Krieges unter anderem elektromagnetische Spulen für die Michel-Werke wickelte.<sup>152</sup>

Viele der produzierten elektrische Kleinteile wie Magnetschalter, Klemmen oder Stecker fanden zwar während des Krieges ausschließlich im militärischen Bereich Verwendung, konnten aber ebenso für zivile Zwecke wie in der Radioindustrie oder im Motorenbau verwendet werden.<sup>153</sup> Aufgrund der vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten des Sortiments und der Existenz des deutschen Mutterunternehmens bereits vor den Kriegsjahren fiel das Unternehmen nach Kriegsende, obwohl es fast ausschließlich für militärische Zwecke produziert hatte, nicht in die Kategorie der reinen Rüstungsbetriebe, sodass es zu keiner kompletten Demontage durch die französische Besatzung kam.<sup>154</sup>

Der Einmarsch der Alliierten im Mai 1945 führte zunächst zur vollständigen Abtrennung der Michel-Werke Bregenz vom Mutterbetrieb in Augsburg. Der tatsächliche Status der Vorarlberger Niederlassung blieb jedoch langfristig ungeklärt. Während seitens der Franzosen wiederholt von der selbständigen Michel-Werke Ges.m.b.H. die Rede war und auch Walter Zumtobel in seiner Rolle als Sequester diesen Terminus gebrauchte,<sup>155</sup> hieß es in einer Erklärung des Finanzamtes noch im Jahr 1949: „Mit Kriegsende und der Wiedererrichtung Österreichs kam es zur zwangsweisen Loslösung der Niederlassung durch die Grenzziehung zwischen Österreich und Deutschland. Nach dem Erlass Nr. 3 der Militärregierung unterliegt die Zweigniederlassung als reichsdeutsches Unternehmen der

---

151 HAZ, Ordner „Verträge alt“, Reg. „W“, Mietvertrag, Bregenz, 1. 5. 1944.

152 HAZ, Ordner „Verträge alt“, Reg. „K“, Vertrag zw. den Firmen Michel-Werke Ges.m.b.H. und Friedrich Kaiser.

153 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag; HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Schreiben der Michel-Werke an das Gouvernement Militaire de Bregenz, Bregenz, 4. 6. 1945.

154 König, Die wirtschaftlichen Probleme, S. 32.

155 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Abschrift des Beschlusses des Landesgerichts Feldkirch, Feldkirch, 25. 9. 1946.

Beschlagnahme. Bis zur Regelung durch zwischenstaatliche Verhandlungen bleibt diese Zwangsmaßnahme der Loslösung der Zweigniederlassung. Da für den Betrieb unter Führung eines Sequesters zur Weiterführung die geschäftlichen Obliegenheiten, wie Einkauf, Verkauf, Finanzierung, Planung und Erzeugung erledigt werden müssen, weil der Hauptbetrieb infolge der Geschäftsverkehrssperre dazu nicht in der Lage ist, ist noch kein inländischer Sitz oder eine inländische Geschäftsleitung begründet. Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung entsteht mit der Eintragung ins Handelsregister. Eine solche ist noch nicht erfolgt. [...] Die Zweigniederlassung besteht noch gar nicht als selbständiges Unternehmen, sondern ist ein Teilbetrieb der Michelwerke Augsburg, der vorläufig von einem Sequester geführt wird.<sup>156</sup>

De facto bestand nach Kriegsende keine geschäftliche Verbindung mehr zur Augsburger Mutterfirma. Auf privater Ebene hingegen hielt Walter Zumtobel, der spätere Sequester des Unternehmens, regen Kontakt mit dem Betriebsleiter und Haupteigentümer des vormaligen Gesamtunternehmens, Johann Michel.<sup>157</sup>

### 3.2.2. Weiterführung des Betriebes nach 1945 unter öffentlicher Verwaltung

Trotz der Nachkriegswirren war die Produktion sowohl in Bregenz wie auch in Hard nur kurze Zeit stillgelegt, denn bereits am 19. Mai erteilte der Militärgouverneur in Bregenz die Genehmigung zur Wiederaufnahme des Betriebs unter Leitung des bisherigen Direktors Schneider. Bedingt durch die ausbleibenden Rüstungsaufträge wurde die Belegschaft auf unter 50 Personen reduziert. Die Arbeitszeit betrug „nur“ 40 Wochenstunden, um den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, „durch Arbeit im Feld und Garten die Ernährung sichern zu helfen.“<sup>158</sup> Zur Versorgung der Werkskantine wurde zudem ein betriebseigener Gemüseanbau unterhalten.<sup>159</sup> Zunächst galt es für die Belegschaft, die Maschinen, welche auf Anweisung der deutschen Militärbehörde unmittelbar vor dem Einmarsch der Alliierten funktionsunfähig gemacht worden waren, wieder in Betrieb

---

156 HAZ, Ordner „Finanzamt Michel-Werke Ges.m.b.H.“, Schreiben des Finanzamtes Bregenz an die Michel-Werke Ges.m.b.H. Hard, Bregenz, 14. 6. 1949.

157 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

158 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Schreiben der Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz an das Gouvernement Militaire de Bregenz, Bregenz, 31. 5. 1945.

159 Ebd.

zu setzen.<sup>160</sup> Weiters war unklar, wann die Fabrikation elektrischer Kleinteile wieder aufgenommen werden konnte. Ausschlaggebend waren sowohl erforderliche Genehmigungen von französischer Seite, als auch die Rohstoffversorgungs- und Absatzlage. In Anbetracht der gegebenen Fertigungsmöglichkeiten entschied man sich für ein einfaches, den Bedürfnissen der Nachkriegszeit entsprechendes Fertigungsprogramm: Schalter, Steckdosen, Stecker u. a. elektrisches Installationsmaterial sowie Bekleidungsknöpfe aus dem Kunststoff Bakelit (ein Großauftrag für Knöpfe für französische Uniformen lag vor), Kochtöpfe aus Aluminium, Bratpfannen aus Eisenblech sowie diverse Kleinteile aus Blechabfällen. Die dazu notwendigen Press- und Stanzzwerkzeuge mussten teilweise selbst konstruiert und hergestellt werden.<sup>161</sup>

Durch die Abtrennung vom Hauptsitz der Michel-Werke in Augsburg stellte sich für den Bregenzer Zweigbetrieb die Frage der Einführung einer neuen Rechtsform. Aus diesem Grund nahm Direktor Schneider Verhandlungen mit interessierten Österreichern auf, mit dem Ziel, das Unternehmen unter deutscher Beteiligung in österreichischen Besitz zu überstellen.<sup>162</sup> Dadurch erhoffte man sich auch, eventuellen Schwierigkeiten bezüglich der Frage des deutschen Eigentums aus dem Weg zu gehen. Zu den österreichischen Interessenten zählte auch Walter Zumtobel. Noch im August 1945 kam es zum Vertragsabschluss. Demnach war die Gründung einer Kommanditgesellschaft geplant, in der Walter Zumtobel als Komplementär und Geschäftsführer die volle persönliche Haftung übernehmen sollte. Die bisherige Gesellschaft beabsichtigte, als zukünftige Kommanditistin die Hälfte des Gesellschaftskapitals von 350.000.– Schilling in Form von Maschinen und Anlagen einzubringen. Das Fertigungsprogramm sollte unverändert bleiben und lediglich auf Reparaturarbeiten an landwirtschaftlichen Geräten ausgeweitet werden. Die Übergabe des inzwischen bereits wieder 65 Personen beschäftigenden Betriebes an Walter Zumtobel war für den 1. Oktober 1945 geplant.<sup>163</sup>

---

160 Ebd.

161 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Schreiben der Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz an das Gouvernement Militaire de Bregenz, Bregenz, 4. 5. 1945.

162 Ebd.

163 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Schreiben der Michel-Werke Ges.m.b.H. Bregenz an das Gouvernement Militaire de Bregenz, Bregenz, 20. 8. 1945.

Die Umsetzung des Vertrags scheiterte schließlich daran, dass die Michel-Werke Bregenz wie erwartet in die Kategorie deutsches Eigentum fiel. Für Walter Zumtobel hielt sich der Verlust in Grenzen, konnte er doch bereits am 12. November 1945 im Auftrag des Militärgouverneurs für Vorarlberg die Sequestur über den Betrieb übernehmen.<sup>164</sup> Die Bestimmung, dass nach dem 13. März 1938 nach Österreich übersiedelte Reichsdeutsche in ihre Heimat zurückkehren mussten,<sup>165</sup> betraf auch den vormaligen Betriebsleiter Schneider. Damit oblag Walter Zumtobel nicht nur die Aufsicht, sondern auch die gesamte Geschäftsführung der Michel-Werke. Die Ernennung Walter Zumtobels zum Sequester resultiert aus einer nicht zufällig erfolgten Empfehlung der Vorarlberger Landesregierung. Seit dem Sommer hatte er sich für die Haltung der vom Abtransport durch die Franzosen bedrohten Maschinen der Michel-Werke bemüht und war daher in dieser Angelegenheit bei den Behörden eine bekannte Person. Zudem verfügte er über entsprechende fachliche und kaufmännische Qualifikationen.<sup>166</sup>

### *3.2.3. Teildemontage des Betriebs durch die Franzosen*

Das Hauptproblem Walter Zumtobels war zunächst, den drohenden Abtransport der Maschinen durch die Franzosen zu verhindern. Selbst innerhalb der Besatzungsbehörden herrschte kein einheitlicher Konsens, was mit den Geräten geschehen sollte. So verwies die französische Marine auf die Bedeutung der Michel-Werke für die französische Rüstung und bekundete Interesse, entsprechende Serienaufträge an den Betrieb zu vergeben.<sup>167</sup> Auch für die französische Luftwaffe wurden Kleinaufträge ausgeführt.<sup>168</sup> Anfang November 1945 hielt Walter Zumtobel in einem Aktenvermerk fest: „Von Seiten der Marine nationale Konstanz liegt das größte Interesse vor, den Betrieb Michelwerke als Gesamtbetrieb für die Fertigung der Marine und Luftwaffe einsetzen zu können. [...] Grundsätz-

---

164 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire Vorarlberg, Bregenz, 7. 1. 1946.

165 Pape, Ungleiche Brüder, S. 104.

166 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire Vorarlberg, Bregenz, 7. 1. 1946.

167 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Aktenvermerk über den Besuch bei Marine nationale, Bregenz, 8. 11. 1945.

168 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Ministère de l'Air Wasserburg“, diverse Dokumente.



lich ist die Marine nationale bzw. Funkstrahl in Konstanz bereit, sowohl Serienaufträge auf Hochfrequenzseisen als auch auf Schalter (Hochfrequenzschalter) an die Michelwerke zu vergeben.<sup>169</sup>

Durch die Zusammenarbeit mit den französischen Militärs stellte sich Walter Zumtobel jedoch unter Umständen selbst ein Bein. Verständlicherweise wollten die Franzosen auf Dauer gerade im militärischen Bereich nicht auf ausländische Betriebe angewiesen sein, zumal die zukünftige Situation Österreichs zu diesem Zeitpunkt noch sehr unklar war. Daher besuchten am 22. November 1945 Vertreter der französischen Luftwaffe und Marine die beiden Betriebsstätten der Michel-Werke in Bregenz und Hard, wobei sie sämtliche Maschinen mit Ausnahme der Bakelitpressen in Hard unter sich aufteilten und zum Abtransport vorbereiten ließen. Die für das deutsche Eigentum zuständige französische Abteilung Contrôle des Biens war davon allerdings nicht einmal informiert worden. Daher wandte sich Walter Zumtobel in einem Schreiben vom 11. Dezember 1945 direkt an das Gouvernement Militaire in Innsbruck, welches für die gesamte französische Besatzungszone zuständig war und der Militärregierung für Vorarlberg übergeordnet war. Er appellierte eindringlich, den Michel-Werken ihre Maschinen als Equivalent zu überlassen, da in Vorarlberg Maschinen von rein österreichischen Unternehmen abtransportiert worden wären und verwies weiters auf die Bedeutung des Produktsortiments für den Wiederaufbau Österreichs.<sup>170</sup> Trotzdem standen am 2. Januar 1946 zum wiederholten mal Lastwagen der T-Forces Contrôle Marine vor der Firma und wollten mit dem Abtransport der Maschinen beginnen. Walter Zumtobel wandte sich daraufhin an die Militärregierung in Bregenz, doch der zuständige Colonel Henri Jung befand sich gerade außer Haus. Zumtobel konnte lediglich dessen Stellvertreter zur Herausgabe eines Aufschubbefehls bewegen, welcher seitens der Contrôle Air in Götzis unverzüglich als Null und nichtig erklärt wurde. In Folge konnte Colonel Jungs Stellvertreter Walter Zumtobel lediglich zusichern, alles zu unternehmen, um einen Abtransport der Maschinen zu verhindern, bis eine Entscheidung von Colonel Jung selbst eingelangt sei. Am darauffolgenden Tag jedoch erreichte Walter Zumtobel seitens der Militärregierung in Bregenz die Nachricht, dass der Abtransport der Maschinen bereits von General Pierre Voizard, Chef des

---

169 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Aktenvermerk über den Besuch bei Marine nationale, Bregenz, 8. 11. 1945.

170 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire d'Autriche, Bregenz, 11. 12. 1945.

Gouvernements Militaire für die gesamte Besatzungszone, genehmigt worden wäre und daher nichts mehr dagegen unternommen werden könne.<sup>171</sup> In Folge wurden bis einschließlich März 1946 über 80 Prozent des Maschinenparks der Michel-Werke in Bregenz und Hard demontiert und nach Frankreich abtransportiert.<sup>172</sup> Lediglich die Kunstharzpresse in der Harder Betriebsstätte blieb erhalten. Der Betrieb in Bregenz konnte nicht mehr aufrecht erhalten werden und die Belegschaft in Hard musste auf unter 20 Personen reduziert werden.

Das verkleinerte Fertigungssortiment bestand nur mehr aus Bekleidungsknöpfen, Bakelitteilen für die Vorarlberger Elektroindustrie sowie Elektroinstallationsmaterial. Zudem war es weiterhin unklar, ob die verbliebenen 40 Maschinen nicht auch noch abtransportiert würden, sodass es kaum möglich war, ein anderes Fabriklokal zu beziehen, obwohl das angemietete Gebäude in Hard in absehbarer Zeit geräumt werden musste.<sup>173</sup> Erst im April 1946 erfolgte eine Zusage der Section T-Forces, dass die Bakelitpresse, zumindest was den Hauptteil der Maschinen betrifft, erhalten bleibe. In Folge wurde das Produktionsprogramm auf Gerätestecker ausgeweitet. Die dazu notwendige Fertigungstiefe konnte durch eine enge Zusammenarbeit mit der Firma Arbeitsgemeinschaft Lustenau, die Walter Zumtobel ebenfalls verwaltete, erreicht werden.<sup>174</sup> Der Absatzmarkt beschränkte sich weitgehend auf Vorarlberg. Im Zuge des zwischen der französischen Zone Österreichs und der Schweiz abgeschlossenen Lohnveredelungsabkommens versuchte Walter Zumtobel, für Schweizer Firmen Bakelitteile zu produzieren. Da sich das Abkommen jedoch in erster Linie auf die Textilverarbeitung bezog, erwies es sich als unmöglich, die Ausfuhr von Bakelitpressmasse und die Wiedereinfuhr der daraus gepressten Teile bei der Schweizer Zollaufsichtsbehörde dem Veredelungsabkommen entsprechend zollfrei durchzubringen.<sup>175</sup>

---

171 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire Vorarlberg für Contrôle des Biens, Bregenz, 7. 1. 1946.

172 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Gouvernement Militaire“, Aktennotiz Walter Zumtobels, 28. 3. 1946.

173 Ebd., Daten zu den Michel-Werken Hard, Hard, 23. 7. 1946.

174 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle des Biens“, Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für April 1946, Bregenz, 4. 6. 1946.

175 Ebd., Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für September 1946, Hard, 16. 10. 1946.



*Abbildung 4: Nach den umfassenden Demontagen beschränkte sich das Produktsortiment der Michel-Werke zunächst auf Bekleidungsknöpfe und Elektroinstallationsmaterial.*

#### 3.2.4. Rohstoffbeschaffungsprobleme

Ein anderes Problem war die Beschaffung von Rohstoffen. Da nur mehr die Bakelitpressen vorhanden waren, kam das Fehlen von Bakelitmasse einem Stillstand des Betriebs gleich. Walter Zumtobel gelang es im März 1946, ein Übereinkommen mit der Ludwigshafener Firma Raschig bezüglich der Lieferung von 500 Kilo Bakelitmasse monatlich zu erzielen. Die Franzosen genehmigten die Lieferungen nur deshalb, weil sie für militärische Zwecke bestimmt war. Die Michel-Werke in Hard erzeugten zu diesem Zeitpunkt nämlich rund 80 Prozent ihrer Bekleidungsknöpfe für Uniformen und Anzüge für die französische Besatzung.<sup>176</sup> Die Lieferung scheiterte jedoch zunächst aufgrund des Fehlens eines Handelsvertrages zwischen der französischen Zone Österreichs und der französischen Zone Deutschlands. Daraufhin erstellte das Gouvernement Autriche Section Production

---

<sup>176</sup> HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen, Reg. „Contrôle des Biens“, Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für März 1946, Bregenz, 24. 4. 1946.

d'industrielle im Zuge einer Sonderaktion eine Auflistung der von der französischen Zone Österreichs aus der französischen Zone Deutschlands dringend benötigten Materialien. Die Liste enthielt unter anderem 10.000 Kilo Bakelitmasse für die Michel-Werke.<sup>177</sup> Damit waren zwar die formalen Hindernisse beseitigt, doch nun stellte sich heraus, dass Material aus der französischen Zone Deutschlands nur gegen Bezahlung in US-Dollar zu bekommen war. Seitens des Gouvernements Militaire d'Autriche in Innsbruck empfahl man, zu diesem Zweck Frankenguthaben des Landes Vorarlberg in US-Dollar zu wechseln und damit in Deutschland einzukaufen. Angesichts der zu erwartenden Umstände stellten die Michel-Werke ihre Bemühungen um Bakelitlieferungen aus Deutschland ein, obwohl das Material dort wesentlich günstiger war als in der Schweiz.<sup>178</sup> Allerdings traten auch bei den Lieferungen aus der Schweiz aufgrund der notwendigen Genehmigungen für Devisenzuteilung und Materialeinfuhr seitens französischer Stellen sowie der Wirtschaftsstelle Vorarlberg-Schweiz immer wieder Verzögerungen auf.<sup>179</sup> Ein entsprechendes Ansuchen vom März 1946 etwa wurde erst am 21. Mai bewilligt.<sup>180</sup>

### 3.2.5. *Verpachtung an Walter Zumtobel*

Aufgrund einer Anregung durch das Gouvernement Militaire, Contrôle des Biens, beantragte Walter Zumtobel im September 1946 die Eintragung der Firma Michel-Werke, Ges.m.b.H. Fabrik für elektrische Geräte und Kunstharzpresserei, Hard Alte Mühle, ins Handelsregister sowie die Eintragung seiner Person als alleinigen Zeichnungsberechtigten. Der Antrag wurde vom Landesgericht Feldkirch mit der Begründung abgelehnt, dass die Eintragung einer Ges.m.b.H. nur aufgrund einer Anmeldung sämtlicher Geschäftsführer erfolgen könne, die Besitzverhältnisse der Michel-Werke jedoch noch nicht geklärt wären. Der Sequester sei zu einer solchen Anmeldung zudem nicht berechtigt.<sup>181</sup>

Die Zusicherung der Franzosen, die verbleibenden Maschinen in Hard nicht zu demontieren, sowie eine durch Zusammenarbeit der Michel-Werke mit den anderen von Walter Zumtobel verwalteten Firmen ermög-

---

177 Ebd., Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für April 1946, Bregenz, 4. 6. 1946.

178 Ebd., Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für August 1946, Hard, 11. 9. 1946.

179 Ebd., Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für März 1946, Bregenz, 24. 4. 1946.

180 Ebd., Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für April 1946, Bregenz, 4. 6. 1946.

181 Ebd., Abschrift des Beschlusses des Landesgerichts Feldkirch, Feldkirch, 25. 9. 1946; Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an das Gouvernement Militaire, Contrôle des Biens, o. O., 4. 10. 1946.

lichte Fertigungstiefe gestatteten es dem Betrieb, der guten Auftragslage gerecht zu werden. 1947 wurde die Erzeugung von Tubenverschlüssen für die Firma Höll in Lauterach aufgenommen, was sich schnell zum Hauptartikel entwickelte. Höll, damals die größte Tubenfabrik Österreichs, war aufgrund von Exportlieferungen in der Lage, für die Michel-Werke Rohmaterial aus dem Ausland zu beziehen.<sup>182</sup> So wurden etwa im Dezember 1948 bereits nur mehr 92.700 Bekleidungsknöpfe, 67.875 Klemmen sowie eine kleine Anzahl verschiedener Kleinteile hergestellt, während sich die Zahl an produzierten Tubenverschlüssen in diesem Monat auf 1.170.600 belief, wobei Höll der alleinige Abnehmer für die Tubenverschlüsse war. Die Belegschaft der Michel-Werke hatte sich der Auftragslage entsprechend auf 36 Personen erhöht.<sup>183</sup>

Walter Zumtobel war sich bewusst, dass seine Funktion als Sequester nur von vorübergehender Dauer sein würde. Für ihn galt es daher, seine Position im Unternehmen entsprechend abzusichern. Ab 1948 versuchte er wiederholt, die Michel-Werke zu pachten. Auch der frühere Haupteigentümer Johann Michel sprach sich für eine solche Lösung aus.<sup>184</sup> Allerdings war sein Spielraum sehr eingeschränkt, woraus er kein Geheimnis machte. In Anwesenheit von Walter Zumtobel und Landesrat Eduard Ulmer erklärte er wörtlich: „Wenn die Michel-Werke verpachtet werden können, dann wünsche ich, daß sie an Herrn Dr. Zumtobel verpachtet werden, wenn ich aber frei entscheiden kann, dann würde ich ein Gesellschaftsverhältnis [...] mit Herrn Dr. Zumtobel eingehen.“<sup>185</sup>

Letztere Lösung war jedoch nie ein Diskussionsthema. Selbst die Pachtverhandlungen mit den Franzosen gestalteten sich äußerst schwierig. Eine eventuelle Doppelrolle Walter Zumtobels als öffentlicher Verwalter und Pächter des selben Betriebes erwies sich als unvereinbar. Daher legte er im November 1949 auf eigenen Wunsch das Sequesteramt über die Michel-Werke zurück.<sup>186</sup>

---

182 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk, W. Zumtobel KG.

183 HAZ, Ordner „Verschiedene französ. Stellen“, Reg. „Contrôle Air Götzis“, Monatsbericht der Michel-Werke Ges.m.b.H. für Dezember 1948, o. O., 5. 1. 1949.

184 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

185 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „M“, Schreiben Walter Zumtobels an Alois Moser, Dornbirn, 9. 5. 1952.

186 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Bescheid des Bundesministeriums für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung, Wien, 7. 11. 1949.

Walter Zumtobel begründete seine Pachtbestrebungen damit, dass das Fabrikslokal der Michel-Werke in Hard für die inzwischen 50 Beschäftigten viel zu klein geworden sei und das Gebäude zudem von der vermietenden Firma Gebrüder Wolff dringend selbst benötigt würde. Er machte daher das Angebot, die Michel-Werke im Falle eines Pachtübereinkommens in seinem eigenen Fabriksgebäude in Dornbirn, welches über vier Stockwerke zu je 300 Quadratmeter verfügte, unterzubringen. Außerdem argumentierte er damit, dass sämtliche benötigten Werkzeuge der Michel-Werke von der Firma Arbeitsgemeinschaft Lustenau, ebenfalls von ihm verwaltet, geliefert würden. Die Flexibilität würde durch die Entfernung der beiden Betriebe stark beeinträchtigt und könnte durch eine Verlegung der Michel-Werke nach Dornbirn verbessert werden. Schließlich verwies Walter Zumtobel auf den zu erwartenden Konkurrenzkampf in der Kunstharzpressereibranche und betonte die Notwendigkeit, die Geschäftsführung auf eine rein kommerzielle Basis zu stellen.<sup>187</sup> Trotzdem drohten seine Pachtbestrebungen am Widerstand der Franzosen zu scheitern.<sup>188</sup> Das schriftliche Einverständnis des früheren Besitzers Johann Michel war für sie natürlich unbedeutend.<sup>189</sup> Schließlich konnte folgende Kompromisslösung erzielt werden: Walter Zumtobel gründete mit 1. Januar 1950 die Firma Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel. Gleichzeitig wurde ihm seitens des französischen Hochkommissariats sowie des Bundesministeriums für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung genehmigt, die Betriebsmittel der bisher produzierenden Michel-Werke Ges.m.b.H. zu pachten. Der Pachtvertrag war derart weitreichend, dass er de facto einer Pacht der gesamten Firma nahe kam, wie folgende Punkte verdeutlichen:

- Nach Inkrafttreten des Pachtvertrags eingelangte Aufträge an die Michel-Werke wurden an den Pächter übergeben.
- Der Pächter verpflichtete sich, die bisherige Belegschaft zu übernehmen, sofern für dieselbe Verwendung bestand.

---

187 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an das Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung, Dornbirn, 8. 11. 1949.

188 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

189 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Schreiben Johann Michels an Walter Zumtobel, Lindau, 18. 10. 1949.

- Die Michel-Werke Ges.m.b.H. selbst stellte mit Inkrafttreten des Pachtvertrags am 1. Januar 1950 ihre Produktionstätigkeit ein.
- Die Pachtgebühr beinhaltete einen fixen Teil von 3.750.– Schilling sowie einen variablen Teil (3 Prozent von der Differenz Netto-Monatsumsatz minus doppeltem Gesamtaufwand für Löhne und Gehälter), jeweils monatlich zu bezahlen.<sup>190</sup>

Der Maschinenpark, über den Walter Zumtobel somit verfügte, beinhaltete unter anderem 14 Hochleistungs-Kunstharzpressen sowie drei Spritzpressen und war ein wesentlicher Bestandteil für die im Jahr 1950 begonnene Produktion von Leuchtenkomponenten.<sup>191</sup> Dementsprechend heißt es in einem Konzeptpapier aus der Gründungszeit: „Gerade die Elektrotechnik war bahnbrechend in der Anwendung von Kunststoffen, weil diese neben ihren sonstigen Vorzügen wie leichte Verarbeitungsfähigkeit, niederes spezifisches Gewicht bei guter mechanischer Festigkeit, in allen Farben herstellbare, keine Lackierung erforderliche, gut aussehende korrosionsfeste Oberfläche, auch hervorragende Isolatoren sind.“<sup>192</sup>

*Tabelle 5: Umsatz- und Gewinnentwicklung der Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel, über die gesamte Bestandszeit 1950 bis 1952 (in Schilling, gerundet).*

<b>Jahr</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Reingewinn vor Steuern</b>	<b>In Prozent vom Umsatz</b>
1950	2,786.000	97.000	3,48
1951	4,290.000	90.000	2,10
1952	3,480.000	180.000	5,17

*Quelle: HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Entwicklung der Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel, Hard.*

<sup>190</sup> Ebd., Pachtvertrag, Hard, 30. 11. 1949.

<sup>191</sup> HAZ, Aufnahme und Schätzung der Maschinen und Einrichtungen der Firma Michel-Werke Ges.m.b.H. Hard, 4. 4. 1949.

<sup>192</sup> HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, Dornbirn, o. J.

### 3.2.6. Einbringung in die W. Zumtobel KG

Mit 1. Januar 1953 wurde die Firma Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel, in die 1950 gegründete W. Zumtobel KG eingebracht.<sup>193</sup> Der Pachtvertrag über den Maschinenpark der Michel-Werke blieb weiterhin in Kraft. Walter Zumtobels Bemühungen, denselben käuflich zu erwerben, zogen sich aufgrund langwieriger Verhandlungen zwischen den Regierungen Österreichs und Deutschlands bezüglich der Frage des deutschen Eigentums in die Länge und waren erst im Jahr 1957 von Erfolg gekrönt.<sup>194</sup> Damit hörte die Michel-Werke Ges.m.b.H. in Hard zu bestehen auf. Die Betriebsmittel waren schon in den Jahren 1950 und 1951 in das Fabrikgebäude Walter Zumtobels nach Dornbirn verlagert worden.<sup>195</sup> Der frühere Besitzer Johann Michel versuchte vergeblich, sich am Verkaufserlös der Maschinen zu beteiligen. Auf eine diesbezügliche Anfrage antwortete ihm Walter Zumtobel im Januar 1956 folgendermaßen: „Die Verhandlungen zwischen Österreich und Deutschland wegen einer Milderung der Härten des Staatsvertrages in der Frage des deutschen Eigentums sind noch nicht richtig angelaufen. [...] Bekanntlich wurde es in der Presse allgemein dort als eine besonders harte Maßnahme gegen das deutsche Eigentum betrachtet, wo es sich um Eigentum handelt, das seit vielen Jahren, also lange vor der Machtergreifung Hitlers, in deutschen Händen ist. Dieses Eigentum fällt natürlich, sofern es einen Wert von über 10.000.– \$ darstellt, oder sofern es im Besitz einer juristischen Person ist, an den österreichischen Staat. Im Falle der Michel-Werke Ges.m.b.H. treffen sämtliche ungünstigen Umstände zusammen. Es sind dies:

1. Das Eigentum ist nach der Machtergreifung und im ursächlichen Zusammenhang mit der Machtergreifung aus kriegsbedingten Gründen nach Österreich gekommen.
2. Das Eigentum ist im Besitz einer juristischen Person (Ges.m.b.H.).
3. Das Eigentum hat einen Wert von über 10.000.– \$.

[...] Es sind gesetzlich noch keine genauen Angaben bekannt geworden, zu welchem Zeitpunkt und wie die Wertbemessung erfolgt. Es sickerte durch die Presse nur durch, daß die Sozialistische Partei Österreichs, welche verstaatlichen will und daher möglichst viele deutsche Werte erfassen

---

193 Ebd.

194 HAZ, Mappe „Belege“, diverse Dokumente.

195 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gewerbeschein, Feldkirch, 1. 3. 1951.



möchte, in dieser Frage im Gegensatz zur Österreichischen Volkspartei einen unversöhnlicheren, härteren Standpunkt einnimmt. Wenn auch in der Wertbemessung für die Michel-Werke die Verhandlungen zwischen Österreich und Deutschland zu einem günstigen Ergebnis führen sollten, so ist immer noch die Schwierigkeit mit der Ges.m.b.H., da im Staatsvertrag generell sämtliche Werte von juristischen Personen, ohne Rücksicht auf ihre Höhe, an den österreichischen Staat fallen.<sup>196</sup>

Walter Zumtobels Aussage bezog sich auf Art. 22, Ziff. 13 des österreichischen Staatsvertrags, wonach Österreich lediglich die Rückstellung von Privatvermögen natürlicher Personen bis zu einer Höhe von 260.000.– Schilling in Aussicht gestellt hatte, und auch dies nur bei entsprechender Gegenleistung Deutschlands. Die Rückgabe „großer“, unter öffentlicher Verwaltung oder Aufsicht stehender Privatvermögen sowohl natürlicher als auch juristischer Personen stand erst gar nicht zur Debatte. Deshalb änderte auch die mit der Unterzeichnung des deutsch-österreichischen Vermögensvertrags im Jahr 1957 erfolgte Lösung der Frage des deutschen Eigentums nichts mehr daran, dass der gesamte, durch den Verkauf der Betriebsmittel der Michel-Werke Hard erzielte Erlös dem österreichischen Staat zufiel.<sup>197</sup>

### **3.3. Fall 2: Die Werkzeugbaufirma Arbeitsgemeinschaft Lustenau**

#### *3.3.1. Entstehung*

Die Firma Arbeitsgemeinschaft Lustenau entstand im Jahr 1944 durch eine vom Oberkommando des Heeres angeordnete Zwangsverlagerung der Münchner Firma Präzisionsmechanik Brausewein & Co. nach Lustenau. Der Betrieb befasste sich vor allem mit der Erzeugung von Präzisionsarmaturen für militärische Geräte<sup>198</sup> und beschäftigte bis zu knapp 80 Arbeitskräfte.<sup>199</sup> Die Teilhaber der Offenen Handelsgesellschaft waren drei

---

196 HAZ, Ordner „gesammelte Unterlagen Dr. Zumtobel“, Reg. „M“, Schreiben Walter Zumtobels an Johann Michel, Dornbirn, 13. 1. 1956.

197 Pape, Ungleiche Brüder, S. 445–469.

198 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946 u. 15. 7. 1946.

199 WAV, WKV-Firmenakten 35, Bericht über die Arbeitsgemeinschaft Lustenau, 23. 10. 1947.

reichsdeutsche Staatsbürger namens Brausewein, Kergl und Mittereder.<sup>200</sup> Geleitet wurde das Unternehmen von Gesellschafter Hans Mittereder und Werkmeister Johann Dür, ebenfalls Reichsdeutscher.<sup>201</sup> Dementsprechend fiel auch die Arbeitsgemeinschaft Lustenau nach Kriegsende in die Kategorie deutsches Eigentum. Zwar erhielt Hans Mittereder bereits am 4. Juli 1945 die Erlaubnis, den Betrieb wieder aufzunehmen, doch im November desselben Jahres wurde durch einen Befehl des Kriegsministeriums in Paris der Abtransport sämtlicher Maschinen angeordnet.<sup>202</sup> Mittereder verhielt sich gegenüber der französischen Militärbehörde kooperativ und war sogar bei der sachgemäßen Verladung der Maschinen behilflich. Weiters erbrachte er den Nachweis, bis zum Jahr 1932 als Antifaschist tätig und bekannt gewesen zu sein.<sup>203</sup> Zudem sprach sich die Handelskammer dafür aus, ihm einen Teil der Maschinen zwecks Führung eines kleinen Feinmechanikbetriebes zu überlassen.<sup>204</sup> Aufgrund dessen wurden einige bereits verladene Maschinen wieder abgeladen und Hans Mittereder zur persönlichen Verfügung überstellt. Von den ursprünglich rund 90 Maschinen<sup>205</sup> betraf dies allerdings lediglich sechs Drehbänke, vier Werkbänke, drei Bohrmaschinen sowie drei Schleif- und Fräsmaschinen.<sup>206</sup> Zudem galt der Betrieb nach wie vor als deutsches Eigentum unter Kontrolle der Franzosen.

### *3.3.2. Weiterführung des Betriebes nach 1945 unter öffentlicher Verwaltung*

Mit dem verbliebenen Maschinenpark begann Hans Mittereder gemeinsam mit Johann Dür und acht Arbeitern in einem kleinen Fabrikslokal in der Lustenauer Reichshofstraße die Fertigung von Spezialwerkzeugen für Blechbearbeitung, Press-, Spritz-, und Kokillenguss sowie Kunstharzpresserei. Als nach 1938 zugezogener Reichsdeutscher benötigte Hans Mittereder wiederholt Aufenthaltsbewilligungen, ehe 1949 seine

---

200 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946 u. 15. 7. 1946.

201 Ebd., Ansuchen um Daueraufenthaltsbewilligungen für Johann Mittereder u. Johann Dür, 21. 1. 1947.

202 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 15. 7. 1946.

203 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946.

204 Weiter, Deutsches Eigentum, S. 415.

205 WAV, WKV-Firmenakten 35, Bericht über die Arbeitsgemeinschaft Lustenau, 23. 10. 1947.

206 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946.

österreichische Einbürgerung erfolgte.<sup>207</sup> Damit wurde einem Anliegen der Franzosen entsprochen, welche ausdrücklich erklärt hatten, dass sämtliche Maschinen der Arbeitsgemeinschaft Lustenau wieder beschlagnahmt würden, sollten Hans Mittereder von österreichischer Seite irgendwelche Schwierigkeiten gemacht werden.<sup>208</sup>

Am 10. Mai 1946 erfolgte die Ernennung Walter Zumtobels zum Sequester über die Arbeitsgemeinschaft Lustenau.<sup>209</sup> Ausschlaggebend war neben seinen Kenntnissen in der Metallverarbeitung und im kaufmännischen Bereich, dass es sich bei der Arbeitsgemeinschaft Lustenau um den einzigen Betrieb in Vorarlberg handelte, der die notwendigen Werkzeuge für die Kunstharzpresserei der ebenfalls von Walter Zumtobel verwalteten Michel-Werke herstellen konnte.<sup>210</sup> Im Gegensatz zu den Michel-Werken beschränkte sich die Funktion Walter Zumtobels bei der Arbeitsgemeinschaft Lustenau auf die des Verwalters, während Hans Mittereder als Geschäftsführer agierte.

Über mangelnde Aufträge konnte sich die Arbeitsgemeinschaft Lustenau nicht beklagen. Im Geschäftsbericht 1947 ist vielmehr davon die Rede, dass aufgrund des hohen Auftragsbestands eine Reihe von Aufträgen aufgrund zu langer Lieferzeiten verloren gingen.<sup>211</sup> Im selben Jahr wurde das Fertigungsprogramm auf Werkzeuge für die Uhrenindustrie sowie Automaten für die Reißverschlussherstellung ausgeweitet. Dazu kamen Spezialaufträge für Eisen- und Metallteile, etwa für optische Geräte oder die Verstärkeranlage des Senders Vorarlberg.<sup>212</sup> Bereits 50 Prozent der Produktion ging zu diesem Zeitpunkt als Export in die Schweiz. Es handelte sich dabei größtenteils um die Herstellung von Werkzeugen im Zuge von Lohnveredlungsaufträgen, sodass die Rohstoffbeschaffung kein Problem war, da das Rohmaterial vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt wurde.<sup>213</sup>

---

207 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „Q“, Schreiben des Bundesministeriums für Finanzen an Hans Peintner, Wien, 3. 4. 1962.

208 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946.

209 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „G“, Anordnung des Militärgouverneurs von Vorarlberg, Bregenz, 10. 5. 1946.

210 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an die Bezirkshauptmannschaft Feldkirch, Dornbirn, 4. 5. 1946.

211 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „L“, Bilanz und Geschäftsbericht 1947 der Arbeitsgemeinschaft Lustenau.

212 Ebd.

213 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben der Arbeitsgemeinschaft Lustenau an das Bundesministerium für Handel und Wiederaufbau, o. O., 20. 11. 1947.

Wesentlich schwieriger gestaltete sich der Bezug von Maschinen. Zwar bot sich der Arbeitsgemeinschaft Lustenau aufgrund ihrer Exporte die Möglichkeit, Maschinen aus der Schweiz zu beziehen, allerdings war dies mit erheblichem bürokratischen Aufwand durch die österreichischen Behörden verbunden, wie folgendes Beispiel zeigt. Für den Kauf einer Feil- und Schleifmaschine in der Schweiz mussten zunächst eine Bewilligung bei der Vorarlberger Landesregierung sowie eine Befürwortung der Industrie- und Handelskammer eingeholt werden. Nach einer Besprechung mit dem Leiter der Maschinenkommission beim Bundesministerium für Vermögenssicherung und Wirtschaftsplanung gingen die Unterlagen an das Österreichische Warenverkehrsbüro, Zweigstelle Bregenz, von wo aus sie an die Zentrale nach Wien weitergeleitet wurden. Von dort erhielt die Arbeitsgemeinschaft Lustenau trotz wiederholter Anfragen keine Antwort. Auch wiederholte Bemühungen seitens der Lieferfirma brachten keinen Erfolg. Im Dezember 1948 schrieb diese an die Arbeitsgemeinschaft Lustenau: „Das Warenverkehrsbüro teilte uns mit, daß auf Grund dieses Loro-Kontos von der Nationalbank eine ausgesprochene Nationalbank-Zusage ausgefertigt werden müsse, aus welcher hervorgeht, daß ihr Guthaben für den angenommenen Zweck, das ist Ihre Bestellung auf eine Feil- und Sägemaschine in der Schweiz, verwendet werden darf. [...] Sie können sich vorstellen, daß wir nach den vielen vergeblichen Versuchen und Vorsprachen nicht gerade erfreut sind, immer wieder diese Schwierigkeiten, welche in behördlichen Formalitäten begründet sind, vorzufinden.“<sup>214</sup>

Seit Beginn der Bemühungen um den Kauf der besagten Maschine war inzwischen weit über ein Jahr vergangen. Der weitere Verlauf der Angelegenheit ist aus den Akten nicht ersichtlich.<sup>215</sup> Erfolgreicher verlief hingegen die Beschaffung einer Rundschleifmaschine im Zuge des Marshallplans<sup>216</sup> sowie einer Flächenschleifmaschine im Rahmen einer britischen Hilfs- und Kreditaktion.<sup>217</sup>

---

214 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „CD“, Schreiben der Firma Otto Dohmen & Co. an die Arbeitsgemeinschaft Lustenau, Wien, 21. 12. 1948.

215 Ebd., diverse Dokumente.

216 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „E“, Schreiben des Fachverbandes der Eisen- und Metallwarenindustrie Österreichs an die Arbeitsgemeinschaft Lustenau, Wien, 30. 10. 1948.

217 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „B“, Schreiben der Arbeitsgemeinschaft Lustenau an die Arbeitsgemeinschaft der Fachgruppe Maschinen u. Präzisionswerkzeuge für die Verteilung der englischen Werkzeugmaschinen im Auftrag des Bundesministeriums für Handel und Wiederaufbau, o. O., 18. 2. 1948.

### 3.3.3. *Verpachtung an einen früheren deutschen Mitbesitzer*

Zu den Hauptkunden der Arbeitsgemeinschaft Lustenau zählten neben der Schweizer Firma Wild und der Bludenzener Uhrenfabrik Plangg & Pfluger auch die Michel-Werke, bzw. ab 1950 die Firma Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel.<sup>218</sup> Nach Fertigstellung der Fabrikräume für die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG in der Dornbirner Höchster Straße und der Verlagerung der Betriebsmittel der Michel-Werke dorthin, bemühte sich Walter Zumtobel im Jahr 1950 auch um die Verlegung der Arbeitsgemeinschaft Lustenau an diesen Standort, um die Möglichkeiten der Zusammenarbeit der genannten Betriebe zu verbessern. Mittausschlaggebend war zudem der Umstand, dass der Besitzer des Fabriklokals in Lustenau dieses nach seiner Rückkehr aus der Kriegsgefangenschaft selbst benötigte.<sup>219</sup> Zwecks Umgehung des nach wie vor bestehenden Status der öffentlichen Verwaltung gründete der inzwischen eingebürgerte bisherige Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Lustenau, Hans Mittereder, die Firma H. Mittereder & Co. mit Sitz in Walter Zumtobels Fabriksgebäude in Dornbirn. Gleichzeitig verpachtete Walter Zumtobel die Betriebsmittel der von ihm verwalteten Arbeitsgemeinschaft Lustenau mit Genehmigung des Finanzministeriums an die Firma H. Mittereder & Co. Dadurch wurde die Arbeitsgemeinschaft Lustenau zum reinen Verpachtungsunternehmen und Walter Zumtobel übergab das Amt des Sequesters auf eigenen Wunsch an den bisherigen Buchhalter Hans Peintner, da die anfallende Verwaltungstätigkeit nur mehr sehr gering war. Durch diesen Schachzug befanden sich nun die drei eng kooperierenden Firmen Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel sowie H. Mittereder & Co. unter einem Dach.<sup>220</sup>

---

218 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „G“, Schreiben Walter Zumtobels an das Detachement de Contrôl Nr. 5, o. O., o. J.

219 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „L“, Schreiben Walter Zumtobels an das Bundesministerium für Finanzen, o. O., 20. 6. 1951.

220 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Schreiben Walter Zumtobels an das Amt der Vorarlberger Landesregierung, Abt. Vermögenssicherung, o. O., 3. 10. 1951; HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „A“, Bescheid des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, Bregenz, 27. 6. 1952.

*Die Entwicklung zum größeren Markt  
erfordert die Konzentration aller Kräfte!*

Deshalb haben wir uns entschlossen,  
die Gesellschafter der Firma

## **PRÄZISIONSMECHANIK H. MITTEREDER & CO.**

mit ihrem Gesellschafts-Vermögen  
als Neu-Gesellschafter in unsere  
Firma aufzunehmen.



Unser erweitertes  
Fertigungs-Programm:

„PROFILUX“-, Zweck- und  
Geschmacksleuchten in den  
verschiedensten Ausführungen

Sämtliches Zubehör für Leuchtstoff-  
und Gasentladungslampen

Elektro-Installations-Material

Kunstharzpress- und Spritzteile

Schnitt- und Stanzwerkzeuge

Kunstharzpreß- und Spritz-  
formen                   Vorrichtungen

**Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk**

# **W. ZUMTOBEL Kom.-Ges.**

**DORNBIRN II., Höchsterstraße 8**

Telefon 2784 Serie

Fernschreiber 057 717

*Abbildung 5: Die Übernahme der Firma H. Mittereder & Co. im Jahr 1957 wurde von Zumtobel mittels einer ganzseitigen Anzeige in den Vorarlberger Nachrichten bekannt gemacht.*

### 3.3.4. Einbringung in die W. Zumtobel KG

Nächstes Ziel für Walter Zumtobel war die vollständige Eingliederung von H. Mittereder & Co. in seinen Firmenkomplex. Im Juli 1957 kam es zur Unterzeichnung eines Vertrags durch Hans Mittereder und Johann Dür als Gesellschafter von H. Mittereder & Co. sowie Walter und Gertrude Zumtobel als Komplementär bzw. Kommanditistin der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG. Demnach sollte H. Mittereder & Co. in die zweitgenannte Firma eingebracht werden. Im Gegenzug war der Eintritt der Herren Mittereder und Dür als Kommanditisten in die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG geplant.<sup>221</sup> Bereits drei Monate nach Vertragsabschluss wurde das Übereinkommen von den Herren Mittereder und Dür angefochten. Im Gegensatz zu Walter Zumtobel interpretierten sie den Vertrag so, dass sie lediglich stille Gesellschafter der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG wären und vermögensrechtlich auf keine Weise haftbar gemacht werden könnten. Das Landesgericht Feldkirch entschied zu Gunsten der Kläger und erklärte den Vertrag für ungültig.<sup>222</sup> Walter Zumtobel bemühte sich um die schnelle Ausarbeitung eines neuen Vertrags, sodass die Einbringung der Firma Mittereder & Co. trotz besagter Unstimmigkeiten noch im Jahr 1957 erfolgen konnte.<sup>223</sup> In der Neufassung des Vertrags hieß es nun ausdrücklich, „als echte stille Gesellschafter sind die genannten Herren [Mittereder und Dür, Anm.] am Geschäftsvermögen der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG nicht beteiligt.“<sup>224</sup>

Auch wenn die Firma H. Mittereder & Co. nun in den Zumtobel-Firmenkomplex integriert war, befanden sich die Maschinen noch immer im Besitz der nach wie vor unter öffentlicher Verwaltung stehenden Arbeitsgemeinschaft Lustenau. Dieser Umstand konnte erst nach Klärung der Besitzverhältnisse der Arbeitsgemeinschaft Lustenau durch die Umsetzung des österreichisch-deutschen Vermögensvertrages im Jahr 1957 gelöst werden. Den, neben Mittereder, weiteren früheren deutschen Gesellschaftern der Arbeitsgemeinschaft Lustenau, Brausewein und Kergl,

---

221 HAZ, Ordner „Verträge alt T-Z“, Reg. „M“, Vertragskopie, Dornbim, 6. 7. 1957.

222 Ebd., Verhandlungsschrift, Dornbim, 14. 10. 1957.

223 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel-Leuchten. Bericht „in eigener Sache“, o. O., o. J.

224 HAZ, Ordner „Verträge alt T-Z“, Reg. „M“, Gesellschaftsvertragsentwurf, o. O., o. J.

gelang es nicht, notwendige Belegsunterlagen vorzuweisen, worauf deren Besitzansprüche verfielen.<sup>225</sup> Bis September 1963 waren sämtliche Maschinen teils an Walter Zumtobel, teils an andere Vorarlberger Betriebe verkauft. Mit dem Erlös wurden Schulden bei deutschen Gläubigern beglichen. Von den verbleibenden 103.120.– Schilling gingen, dem früheren Beteiligungsverhältnis entsprechend, 15 Prozent an die Witwe des inzwischen verstorbenen Hans Mittereder. Die verbleibenden 85 Prozent (Anteile von Brausewein und Kergl) fielen aus bereits genanntem Grund an den österreichischen Staat.<sup>226</sup>

### **3.4. Fall 3: Die Automatendreherei Josef Maurer in Wolfurt**

#### *3.4.1. Entstehung*

Die Firma Maurer wurde im Jahr 1941 durch den gleichnamigen reichsdeutschen Inhaber in Wolfurt, Vorarlberg gegründet. Bis 1945 wurden vor allem Kleinteile für die Rüstungsindustrie produziert. Mit seinen rund zehn Mitarbeitern handelte es sich hier im Gegensatz zu den beiden zuvor behandelten Firmen um einen ausgesprochenen Kleinbetrieb. Gearbeitet wurde hauptsächlich auf gebrauchten, ausgemusterten Maschinen, die der Inhaber selbst instandgesetzt oder umgebaut hatte. Auch dieses Unternehmen fiel nach Kriegsende aufgrund der Herkunft seines Besitzers in die Kategorie deutsches Eigentum und kam unter öffentliche Verwaltung.

Aufgrund der hohen, rüstungsbedingten Auftragslage erwies sich der Betrieb während des Krieges als äußerst rentabel. Erst in der Nachkriegszeit wurde es aufgrund des Wegfalls der Rüstungsaufträge schwierig, sich dem Konkurrenzdruck zu erwehren. Noch im Jahr 1946 erfolgte im Zuge eines Vorschlags der Handelskammer die Einbürgerung Josef Maurers, um eine eventuelle Aufhebung des Status deutsches Eigentum für den Betrieb zu erleichtern.<sup>227</sup>

---

225 HAZ, Ordner „ARGE Lustenau“, Reg. „PQ“, Schreiben des Bundesministeriums für Finanzen an Hans Peintner, Wien, o. J.

226 Ebd., Schriftwechsel zwischen Walter Zumtobel und Hans Peintner, 1963 / 1964.

227 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an das Bundesministerium für Finanzen, Sektion Vermögenssicherung, Dornbirn, 1. 12. 1950; Weiter, Deutsches Eigentum, S. 412 f.



### 3.4.2. Weiterführung des Betriebes nach 1945 unter öffentlicher Verwaltung

Trotz Umstellung auf Friedensproduktion änderte sich das Fertigungsprogramm nur geringfügig. Es reichte von elektrischen Steckern und Klemmen über Werkzeuge bis hin zu Ventilen für verschiedene Zwecke. Zu den Hauptkunden zählte neben den Firmen Electricus Volta und Elektra Bregenz die von Walter Zumtobel verwaltete Michel-Werke Ges.m.b.H.<sup>228</sup> Aufgrund dieser Verbindung wurde Walter Zumtobel durch einen Erlass des Militärgouverneurs von Vorarlberg mit 13. Juni 1946 als Sequester über die Firma Maurer eingesetzt.<sup>229</sup> Die Geschäftsführung erledigte weiterhin Josef Maurer selbst.

Zwar beeinträchtigten keine Maschinenabtransporte durch die Franzosen den Betrieb, jedoch die Beschaffung von Rohstoffen (Messing, Stahl) erwies sich als Problem. Obwohl die Auftraggeber teilweise Rohmaterial zur Verfügung stellten, musste der Beschäftigtenstand bis 1948 von ursprünglich zehn auf sechs Mitarbeiter reduziert werden.<sup>230</sup> Bei ausreichendem Materialbezug hingegen hätten zwischen 15 und 20 Arbeiter beschäftigt werden können.<sup>231</sup> Von den sieben vorhandenen Automaten waren meistens nur zwei gleichzeitig in Verwendung. Zudem wurde Walter Zumtobel mehr und mehr die Aufgabe des Geschäftsführers zuteil, da sich Josef Maurer von 1947 bis 1949 aus gesundheitlichen Gründen zeitweise kaum im Betrieb aufhielt.<sup>232</sup> Trotz dieser Schwierigkeiten musste die Firma aufgrund geringer Investitionen keine Bankkredite in Anspruch nehmen, wengleich sich die Gewinne in sehr kleinem Rahmen bewegten.<sup>233</sup> Etwa im Jahr 1949 betrug der Gewinn bei einem Umsatz von 155.700.– Schilling lediglich 700.– Schilling.<sup>234</sup> Erst im Jahr 1950 war angesichts der verbesserten Rohstofflage ein Aufschwung zu verzeichnen.<sup>235</sup>

---

228 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „L“, Schreiben Walter Zumtobels an das Landeswirtschaftsamt Bregenz, Wolfurt, 2. 8. 1946.

229 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „G“, Erlass des Militärgouverneurs von Vorarlberg, Bregenz, 13. 6. 1946.

230 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „L“, Monats- und Geschäftsberichte, 1946–1948.

231 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „G“, Schreiben Josef Maurers an das Französische Kontrollbüro Dornbirn, Wolfurt, 3. 10. 1946.

232 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „L“, Monats- und Geschäftsberichte, 1946–1948.

233 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „B“, Vierteljahresbericht der Firma Josef Maurer, 1950.

234 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an das Bundesministerium für Finanzen, Sektion Vermögenssicherung, Dornbirn, 1. 12. 1950.

235 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Geschäftsbericht 1950, 5. 9. 1951.

**LE GOUVERNEUR MILITAIRE DU VORARLBERG**

VU le décret No 3 du Gouvernement Militaire d'Autriche et particulièrement l'article No 1

ARRETE:

(Der Militärgouverneur von Vorarlberg bestimmt, daß laut Verordnung No 3 der Militärregierung in Österreich und besonders deren § 1)

Article 1: L'atelier mécanique de Josef MAURER à Wolfurt No 361  
et Schwarzsach No 125

est placée sous le contrôle du Gouvernement Militaire  
(ist unter die Aufsicht der Militärregierung gestellt)

Article 2: Monsieur Dr. Walter ZUMTOBEL, Sägerstrasse 1 à Dornbirn  
Herr

est désigné comme sequestre et sera responsable vis à vis du Gouverne-  
ment Militaire dans les termes du Décret No 3  
(ist als Zwangsverwalter ernannt und der Militärregierung gegenüber im  
Sinne der Bestimmungen der Verordnung No. 3 verantwortlich).

Article 3: Monsieur Dr. Walter ZUMTOBEL, Sägerstrasse 1 à Dornbirn  
Herr

a, par le présent arrêté, pouvoirs pour utiliser dans les conditions pré-  
vues à l'article No 4 du Décret No 3 tous fonds, crédits et comptes cour-  
ants qui, au nom de:  
(ist hiermit berechtigt, im Sinne des § 4 der Verordnung No. 3, sämtliche  
Guthaben, Kredite und laufende Konten zu verwenden, die unter dem  
Namen):

Atelier mécanique de Josef MAURER à Wolfurt No 361  
et Schwarzsach No 125

ont été bloqués en application des dispositions du Décret précité  
(unter Anwendung der Bestimmungen der oben genannten Verordnung  
gesperrt wurden).

Le Colonel Evt. JUNG,  
Gouverneur Militaire du Vorarlberg.



Abbildung 6: Die Ernennungsverordnung Walter Zumtobels zum Sequester der Firma Josef Maurer.

### 3.4.3. *Verpachtung an den früheren deutschen Besitzer*

Da sich in der Frage des deutschen Eigentums keine Lösung abzeichnete, versuchte Walter Zumtobel im Frühjahr 1950, eine Verpachtung der Firma an Josef Maurer zu erreichen. Er argumentierte, dass ein so kleiner gewerblicher Betrieb nur dann rentabel geführt werden könne, wenn technische und kaufmännische Leitung in einer Person vereint wären, was durch den Status der öffentlichen Verwaltung nicht gegeben sei.<sup>236</sup> Der eigentliche Grund war jedoch, dass Josef Maurer dadurch seiner Verpflichtung, der Vorarlberger Landesregierung monatlich Bericht über den Geschäftsverlauf zu erstatten, zu entgehen versuchte. Da eine politische Entscheidung in der deutschen Eigentumsfrage nicht absehbar war, fürchtete er, dass seine erwirtschafteten Gewinne später unter Umständen dem Staat zukommen würden. Doch das für die Behandlung des Falles zuständige Finanzministerium lehnte Maurers Verpachtungsansuchen ab. Als Begründung hieß es, „daß die Abt. 35 des Finanzministeriums, die eigentlich nur [...] den Briefträger zu den Franzosen darstellt, ganz wider Erwarten aus formellen Gründen die Genehmigung des Pachtvertrages abgelehnt hat. [...] Die Ablehnung wird damit begründet, daß es rechtlich unmöglich sei, daß der Eigentümer Pächter wird. Juridisch sei die Ablehnung gerechtfertigt, doch habe man in vielen Fällen der Billigkeit halber derartige Pachtungen trotzdem genehmigt. [...] Da gegen den formellen rechtlichen Standpunkt ‚Eigentümer kann nicht Pächter sein‘ aber schwer aufzukommen ist, würde ich vorschlagen, nun doch um Stellung einer öffentlichen Aufsicht für Maurer anzusuchen.“<sup>237</sup>

Dem erteilten Ratschlag folgend bemühte man sich daraufhin um die Umänderung des Status<sup>7</sup> der öffentlichen Verwaltung in den der öffentlichen Aufsicht, welche auch tatsächlich mit 4. Juni 1951 erfolgte.<sup>238</sup> Zwar verfügte Josef Maurer nun über wesentlich mehr Handlungsspielraum bei der Führung des Betriebes, allerdings musste er der Landesregierung weiterhin regelmäßig detaillierten Bericht über den Geschäftsverlauf erstatten, was er ja gerade vermeiden wollte. Als Besitzer eines unter Aufsicht stehenden Betriebs war es Josef Maurer nun jedoch gestattet, die zuvor verwehrte Verpachtung der Betriebsmittel lediglich mit Zustimmung der

---

236 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „B“, Schreiben Walter Zumtobels an das Bundesministerium für Finanzen, Sektion Vermögenssicherung, Dornbirn, 29. 3. 1951.

237 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Schreiben Heinz Krätzigs an Walter Zumtobel, Wien, 26. 2. 1951.

238 Ebd., Bescheid des Bundesministeriums für Finanzen, Wien, 4. 6. 1951.

Aufsichtsperson selbständig durchzuführen, was er auch tat. Er verpachtete sämtliche Betriebsmittel der Firma an die von ihm und seiner Frau ausschließlich zu diesem Zweck gegründete OHG IMFA-Feinbau Maurer & Co.<sup>239</sup> Durch diesen Schlupfweg konnte er der Mitteilungspflicht gegenüber der Landesregierung entgehen und da sich der Verpächterbetrieb ebenfalls in seinem Besitz befand, war die Pacht de facto kostenlos, wenngleich der monatliche Pachtbetrag von 700.– Schilling zunächst auf ein französisches Sperrkonto eingezahlt werden musste. Der Vertrag wurde von Josef Maurer zweifach unterzeichnet, als Pächter bzw. Verpächter. Walter Zumtobel genehmigte die Verpachtung in seiner Funktion als öffentlicher Aufseher.<sup>240</sup>

Zwar war laut Bescheid der Landesregierung beim Status der öffentlichen Aufsicht bezüglich einer Verpachtung von keinem Genehmigungsbescheid sondern lediglich einem Einspruchsrecht für Walter Zumtobel in seinem Amt als Aufseher die Rede.<sup>241</sup> Doch dieser berief sich auf eine im privaten Gespräch erfolgte Aussage eines Mitarbeiters des Finanzministeriums, wonach die Verpachtung eines unter öffentlicher Aufsicht stehenden Betriebes keiner Genehmigung durch das Ministerium bedürfe. Völlig anders sah dies der Leiter des Amtes für Vermögenssicherung in Bregenz. Er leitete die Angelegenheit ans Finanzministerium weiter.<sup>242</sup> Die Folge war eine Rüge für den redseligen Mitarbeiter sowie die Androhung, den Betrieb wieder unter öffentliche Verwaltung zu stellen. Doch aufgrund Walter Zumtobels Kontakte ins Ministerium glätteten sich die Wogen bald wieder. Die zuständigen Beamten versprachen, nichts gegen die Verpachtung zu unternehmen, wiesen aber darauf hin, dass es unklar sei, wie sich die Franzosen, die aufgrund des Zweiten Kontrollabkommens bei Verpachtungen Einspruchsmöglichkeiten hätten, verhalten würden.<sup>243</sup> Erst im April 1953 wurde der Pachtvertrag von französischer Seite nachträglich genehmigt.<sup>244</sup>

---

239 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „K“, Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 16. 1. 1952.

240 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Pachtvertrag, Wolfurt, 10. 6. 1951.

241 Ebd., Bescheid der Vorarlberger Landesregierung, 4. 6. 1951.

242 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Reg. „K“, Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 16. 1. 1952.

243 Ebd., Schreiben Heinz Krätzigs an Walter Zumtobel, Wien, 29. 1. 1952.

244 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Schreiben Walter Zumtobels an die Vorarlberger Landesregierung, Abt. Vermögenssicherung, o. O., 10. 4. 1953.

#### 3.4.4. Einbringung in die W. Zumtobel KG

Als sich Josef Maurers Gesundheitszustand 1953 wieder verschlechterte, beschloss er, endgültig zu seiner Verwandtschaft nach Deutschland zu übersiedeln. Da seine Firma hauptsächlich für Walter Zumtobels Unternehmen produzierte, war es naheliegend, die Maschinen an denselben zu verpachten. Allerdings benötigte er dazu die Genehmigung der österreichischen und französischen Behörden, da sich die Betriebsmittel im Besitz der nach wie vor als deutsches Eigentum geltenden Firma Josef Maurer befanden.<sup>245</sup> Bürokratische Hürden zogen die Angelegenheit in die Länge. Vor allem die Kommunikation zwischen den österreichischen und französischen Behörden gestaltete sich als Hindernis. Nach unzähligen Behördengängen wurde Walter Zumtobels Beauftragtem in Wien schließlich vom Finanzministerium empfohlen, sich selbst mit den Franzosen in Verbindung zu setzen.<sup>246</sup> Wörtlich teilte man ihm mit: „So gescheit sind die Franzosen schon, daß sie keine offizielle Ablehnung geben. Sie schieben die Sache durch Redensarten hinaus und wenn sie nicht wollen kann man gar nichts machen.“<sup>247</sup>

Nach wiederholtem Besuch bei der zuständigen französischen Stelle wurde Walter Zumtobels Beauftragter an das Finanzministerium zurückverwiesen mit der Begründung, man könne über dienstliche Angelegenheiten keine mündlichen Auskünfte geben. Beim erneuten Besuch im genannten Ministerium musste er feststellen, dass inzwischen eine andere Abteilung mit der Frage des deutschen Eigentums beauftragt worden war. Der verantwortliche Beamte erstickte geradezu in Bergen von Akten und meinte nur, dass er außer Stande sei, seine Arbeit zu bewältigen. Er versprach jedoch, die Angelegenheit Maurer bevorzugt zu behandeln.<sup>248</sup> Tatsächlich genehmigten die Franzosen daraufhin noch im November 1954 den Verkauf der Maschinen an Josef Maurers Firma IMFA-Feinbau Maurer & Co.<sup>249</sup> Der Verkaufserlös wurde auf ein Sperrkonto der Franzosen überwiesen.<sup>250</sup>

---

245 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 5. 5. 1954.

246 Ebd., Schreiben Heinz Krätzigs an Walter Zumtobel, Wien, 30. 7. 1954.

247 Ebd.

248 HAZ, Ordner „Maurer Wolfurt“, Schreiben Heinz Krätzigs an Walter Zumtobel, Wien, 28. 10. 1954.

249 Ebd., Schreiben des Amtes der Vorarlberger Landesregierung an Josef Maurer, Bregenz, 30. 11. 1954.

250 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 31. 1. 1955.

Mit dem Verkauf hörte die Firma Ing. Josef Maurer zu bestehen auf, sodass Walter Zumtobel am 12. Mai 1955 von seinem Amt als öffentlicher Aufseher abberufen wurde.<sup>251</sup> Josef Maurer lebte zu diesem Zeitpunkt bereits wieder in Deutschland, die Maschinen wurden zunächst von Walter Zumtobel gepachtet. Nachdem für Josef Maurer eine Rückkehr nach Österreich nicht mehr in Frage kam, erfolgte schließlich im August 1955 der Verkauf der Firma IMFA-Feinbau Maurer & Co. bzw. deren Eingliederung in die W. Zumtobel KG.<sup>252</sup> Der Betriebsstandort Wolfurt blieb bis 1981 bestehen.<sup>253</sup>

---

251 Ebd., Bescheid des Amtes der Vorarlberger Landesregierung, Bregenz, 12. 5. 1955.

252 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an das Gemeindeamt Wolfurt, o. O., 26. 9. 1955.

253 Interview mit Elmar Eberle, Wolfurt 1999.

## **4. Gründung der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Jahr 1950**

---

<b>4.1. Gründungsdaten</b> .....	87
<b>4.2. Weshalb ausgerechnet der Beleuchtungssektor?</b> .....	90
4.2.1. Die Anfänge der Leuchtstoffleuchten-Technik .....	90
4.2.2. Die Bedeutung des Beleuchtungssektors für Zumtobel zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung.....	92
<b>4.3. Improvisationszwang während der Besatzungszeit</b> .....	93

---

### **4.1. Gründungsdaten**

Der Eintrag der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG ins Handelsregister am 1. Januar 1950 war die Geburtsstunde des heutigen Konzerns. Außer Walter Zumtobel selbst war nur seine Gattin Gertrude als Kommanditistin an der Gesellschaft beteiligt.<sup>254</sup> Die Entscheidung für die Form der Kommanditgesellschaft begründete Walter Zumtobel mit den gesetzlichen Bestimmungen bei der Namensgebung. Im Gegensatz zur Kommanditgesellschaft war bei anderen Gesellschaftsformen die volle akademische Titulierung des Inhabers im Gesellschaftsnamen vorgeschrieben. Walter Zumtobel wollte im Firmennamen jedoch lediglich die Kurzform „W. Zumtobel“ anführen, ganz nach dem Vorbild der großen Vorarlberger Textilunternehmen wie F.M. Hämmerle oder F.M. Rhomberg. Daher die Entscheidung für eine Kommanditgesellschaft und den Namen „Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel

---

<sup>254</sup> HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Landes- und Handelsgericht Feldkirch, Abschrift aus dem Handelsregister, Abt. A, Nr. 848.

KG“, wobei Walter Zumtobel wiederholt betonte, die Abkürzung KG würde für den Namen seiner Frau, Kappeler Gertrude stehen, welche finanziell am Unternehmen beteiligt war.<sup>255</sup>

Das Startkapital des Unternehmens betrug 176.000.– Schilling. Davon waren 100.000.– Schilling Fremdkapital in Form eines Bankkredits. Das Eigenkapital in der Höhe von 76.000.– Schilling beinhaltete Lizenzrechte im Wert von 36.000.–<sup>256</sup> sowie eine Einlage der Kommanditistin Gertrude Zumtobel in der Höhe von 20.000.– Schilling.<sup>257</sup> Das erste Geschäftsjahr 1950 wurde mit einem Reingewinn vor Steuern von 32.546.– Schilling bei einem Umsatz von 1,321.840.– Schilling abgeschlossen. Trotz der aus heutiger Sicht recht bescheidenen Ausgangslage setzte man sich große Ziele. Vorbild für das junge Unternehmen war das Dornbirner Textil-Großunternehmen F.M. Hämmerle, welches in Größe und Bekanntheit damals unerreichbar schien.<sup>258</sup>

Untergebracht war das Unternehmen zunächst in einem angemieteten Gebäude in der Höchster Straße in der Stadt Dornbirn. Auf dem daneben liegenden Grundstück befand sich zwar ein firmeneigenes Gebäude in Bau, welches jedoch erst im Jahr 1951 fertiggestellt werden sollte. Nach Abschluss der wichtigsten Einrichtungsarbeiten wurde im Februar 1950 mit der Produktion begonnen. Die erste Belegschaft des Unternehmens bestand neben dem Firmeninhaber selbst aus dem Prokuristen Walter Dünser, dem Elektroingenieur Wilhelm Riggermann, dem Radio- und Elektromechaniker Armin Geuze sowie drei angelernten Frauen.<sup>259</sup> Walter Zumtobel selbst war zunächst hauptsächlich im technischen Bereich tätig.<sup>260</sup> Auffallend hoch für ein in Serie produzierendes Unternehmen war der Anteil der technisch qualifizierten Personen an der Gesamtbelegschaft der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG. Der Umstand ist dadurch begründet, dass Walter Zumtobel mit den von ihm verwalteten bzw. gepachteten Betrieben über erhebliche zusätzliche Produktionskapazitäten verfügte, welche er mit dem Know-how seines eigenen

---

255 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

256 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Schreiben Walter Zumtobels an die Handelskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Dornbirn, 16. 11. 1950.

257 Ebd., Landes- und Handelsgericht Feldkirch, Abschrift aus dem Handelsregister, Abt. A, Nr. 848.

258 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Rede Walter Dünser zum 80. Geburtstag Walter Zumtobels.

259 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 4.

260 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.



Unternehmens kombinierte. Betrachtet man die Belegschaften aller dieser Betriebe als eine Einheit, so stand auch hier, einem in Serie produzierenden Unternehmen entsprechend, eine relativ geringe Zahl qualifizierter Techniker einer deutlich größeren Zahl weniger qualifizierter Beschäftigter gegenüber. Die tatsächliche Aufgabenverteilung auf die entsprechenden Betriebe wird in Teil II, Abschnitt 2.2.2. näher erläutert.



*Abbildung 7: Das erste Fabriksgebäude der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG in der Dornbirner Höchster Straße, fertiggestellt im Mai 1951. Zuvor befand sich das Unternehmen in angemieteten Räumen einer ehemaligen Schuhfabrik, erkennbar am linken Bildrand.*

## 4.2. Weshalb ausgerechnet der Beleuchtungssektor?

### 4.2.1. Die Anfänge der Leuchtstoffleuchten-Technik

Zwar reichen die ersten Versuche, Leuchtstofflampen anzufertigen, bereits weiter zurück, doch kann die Einführung solcher Lampen in nennenswertem Umfang auf das Jahr 1939 festgelegt werden. In diesem Jahr wurde etwa die Ausstellung „The World of Tomorrow“ in New York größtenteils mit Leuchtstofflampen beleuchtet. Der Vorteil dieser neuen Beleuchtungstechnologie lag vor allem in der Energieausnutzung. Der Glühfaden einer herkömmlichen Glühlampe sendet den größten Teil seiner Strahlen im infraroten Spektrumsbereich aus. Diese Strahlung ist für das menschliche Auge unsichtbar und kann nur in Form von Wärmeempfindung wahrgenommen werden. Es wurde daher schon relativ früh klar, dass es andere Lichtquellen geben müsste, bei denen der Anteil an sichtbarer Strahlung größer ist. Ebenfalls war man sich bewusst, dass eine solche Lichtquelle nicht nach dem Prinzip des Glühfadens funktionieren konnte, da glühende, feste Stoffe die gemeinsame Eigenschaft besitzen, den Großteil ihrer Strahlung außerhalb des sichtbaren Spektrums zu werfen. Daher wurde die gesuchte Lichtquelle als „kalte“ Lampe bezeichnet. Vor allem in den 1930er Jahren kamen verschiedene Arten von Gasentladungslampen auf den Markt, wobei die Neonlampe (Rotes Licht), die Natriumlampe (gelbes Licht) und die Quecksilberlampe (blauweißes Licht) zunächst am erfolgreichsten waren. Entscheidend war, dass vor allem die beiden letztgenannten Lampentypen eine drei bis fünf mal höhere Lichtausbeute als die Glühlampe aufwiesen. Die Natriumlampe wurde vor allem zur Beleuchtung von Verkehrsadern eingesetzt, während Quecksilberlampen bei Stadt- oder Fabriksbeleuchtungen zur Verwendung kamen.<sup>261</sup>

Auch bei der Leuchtstofflampe handelte es sich um eine Gasentladungslampe, wobei Quecksilber bei niederem Druck als leuchtendes Gas diente. Das durch Elektronenemission entstehende, ultraviolette, wenig sichtbare Licht musste jedoch erst durch einen Leuchtstoff, der an der Innenwand des Glasrohres aufgetragen war, in sichtbares Licht umgewandelt werden.<sup>262</sup> Dadurch ergab sich neben dem geringeren Stromverbrauch ein weiterer Vorteil der Leuchtstofflampe: Abhängig vom verwendeten Leuchtstoff konnte die Lichtfarbe variiert werden. Weiters war

---

<sup>261</sup> Zwicker, Fluoreszenzbeleuchtung, S. 1 f.

<sup>262</sup> HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 3.

es aufgrund der länglichen Form der Lampe möglich, die Leuchtdichte so niedrig zu halten, dass selbst ein direktes Sehen in die Lampe nicht als unangenehm empfunden wurde. Zugleich zeigten die geworfenen Schatten keine scharfen Kontraste, wie sie bei der Benutzung punktförmiger Lichtquellen auftraten. Für die letztgenannten beiden Merkmale etablierte sich bereits in den 1950er Jahren die in der Beleuchtungsindustrie heute noch geläufige und werbemäßig genutzte Bezeichnung „mildes Licht“.<sup>263</sup>

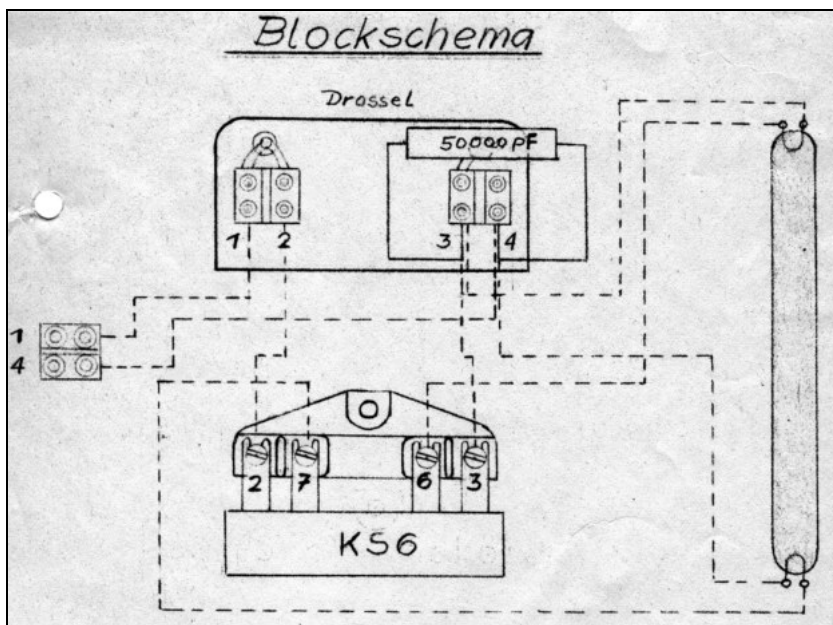


Abbildung 8: Aufbau einer Schaltung für Leuchtstofflampen aus dem Hause Zumtobel: Ohne Vorschaltgerät (Drossel) und Starter (hier KS6) war kein Betrieb möglich.

Der wesentliche Nachteil der neuen Beleuchtungstechnologie war, dass sich Leuchtstoffröhren nicht ohne weiteres an das Stromnetz anschließen ließen. Während beim Start die volle Netzspannung gebraucht wurde, war

<sup>263</sup> Zwicker, Fluoreszenzbeleuchtung, S. 2 f.

die im Betrieb benötigte Spannung wesentlich geringer. Für den Einsatz einer Leuchtstofflampe war daher ein sogenanntes Vorschaltgerät notwendig, welches die Lampe mit einer konstanten niederen Spannung versorgte. Weiters benötigte man eine besondere Einrichtung zum Zünden einer solchen Lampe, meist als Starter bezeichnet. Vorschaltgeräte, Starter sowie Fassungen für Leuchtstoffröhren waren das ursprüngliche Produktsortiment des Unternehmens Zumtobel.

#### *4.2.2. Die Bedeutung des Beleuchtungssektors für Zumtobel zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung*

Zwar fasste Walter Zumtobel bereits im Jahr 1945 den Entschluss, in Vorarlberg unternehmerisch tätig zu werden,<sup>264</sup> die Entscheidung für den Leuchtensektor erfolgte jedoch erst im Januar 1950 mit der Gründung der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG. Und selbst zu diesem Zeitpunkt wollte man sich noch nicht endgültig auf diese eine Sparte festlegen, wie der vielseitig interpretierbare Firmename veranschaulicht. Auch bestand das Produktsortiment der von Walter Zumtobel geleiteten Unternehmen nicht ausschließlich aus Leuchtzubehör. Zwar integrierte er die von ihm verwalteten bzw. gepachteten als deutsches Eigentum geltenden Firmen stark in die Produktion der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, führte jedoch gleichzeitig deren ursprüngliches Fertigungsprogramm weitgehend fort.

Die Strategie, das Kernunternehmen auf Zubehör für Leuchtstofflampen zu konzentrieren, ist nachvollziehbar. Abgesehen von den in Teil I, Kapitel 4.2.1. geschilderten Vorteilen der Leuchtstoffbeleuchtung handelte es sich dabei um eine erst kurz vor Kriegsausbruch entwickelte Technologie. Während des Zweiten Weltkrieges war die Weiterentwicklung so gut wie stillgelegt. Die Verwendung von Leuchtstoffleuchten beschränkte sich weitgehend auf die Kriegsindustrie. Erst nach 1945 kam die Fluoreszenzbeleuchtung in größerem Umfang zum Einsatz. Doch bereits in den ersten Nachkriegsjahren zeichnete sich der Erfolg dieser Technologie ab, sodass sie zum Zeitpunkt der Gründung der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG bereits als zukunftssträchtige Form der Beleuchtung feststand.<sup>265</sup>

---

264 Interview mit Gertrude Zumtobel, Dornbirn 1999.

265 Zwicker, Fluoreszenzbeleuchtung, S. 199.

Dazu kam, dass sich aufgrund der Neuheit dieser Technologie der Konkurrenzdruck anfänglich in Grenzen hielt. So war Zumtobel im Jahr 1950 österreichweit der einzige Betrieb, der Starter für Leuchtstofflampen produzierte.<sup>266</sup>

Schließlich war auch ausschlaggebend, dass die Ressourcen der von Walter Zumtobel verwalteten, bzw. gepachteten Firmen für die Herstellung von Leuchtenkomponenten weitgehend verwendbar waren. Die aufgezählten Faktoren dürfen allerdings nicht den fälschlichen Eindruck erwecken, der Markt für Leuchtstofflampen-Komponenten wäre zu diesem Zeitpunkt noch unausgefüllt und leicht einzunehmen gewesen. Die Konkurrenz, der sich Zumtobel von Beginn an stellen musste, waren Weltfirmen wie Philips, Siemens, BBC oder AEG. Diese hatten kein Interesse daran, einen neuen Konkurrenten aufkommen zu lassen. So versuchten etwa die Unternehmen Siemens und AEG, Walter Zumtobel dazu zu bewegen, auf die selbständige Vermarktung seiner Produkte zu verzichten. Man bot ihm dafür den Vertrieb seiner Produkte in deren Katalogen und unter deren Markennamen an. Walter Zumtobel erklärte sich zwar bereit, Siemens und AEG mit Zumtobel-Geräten zu beliefern, bestand jedoch parallel dazu auf einer eigenständigen Vermarktung.<sup>267</sup>

### **4.3. Improvisationszwang während der Besatzungszeit**

Die Anfangsphase der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG war durch Improvisation geprägt. Maschinen und Werkzeuge waren nur schwer zu bekommen. Techniker mussten ihre eigenen Messgeräte von zu Hause mitbringen. Die vorhandenen Maschinen waren größtenteils völlig veraltet oder sogar beschädigt. Neue Geräte waren jedoch kaum zu bekommen. Für die Herstellung von Vorschaltgeräten notwendige Trocknergeräte wurden mittels ausgedienten Wasch- und Trocknerkesseln aus ehemaligen Militärbeständen selbst gefertigt.<sup>268</sup>

Aufgrund der schwierigen Aus- und Einfuhrbestimmungen wurden wiederholt Maschinen in ihre kleinstmöglichen Teile zerlegt und über die deutsch-österreichische Grenze geschmuggelt. Für die Techniker galt es dann als besondere Herausforderung, solche Maschinen ohne jegliche Anleitung wieder zusammenzustellen. Beispielsweise musste eine Fräs-

---

266 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Schreiben Walter Zumtobels an die Handelskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Dornbirn, 16. 11. 1950.

267 Riewoldt, Lichtjahre, S. 44.

268 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

und Hobelmaschine von Deutschland nach Österreich gebracht werden. Walter Zumtobel suchte daher einen deutschen Frächter auf, welcher grenzüberschreitende Transporte im Auftrag der französischen Besatzung durchführte. Dieser erklärte sich bereit, die Maschine auf seinem LKW unter einer Ladung Holz und Kohle zu verstecken. Nachdem die Maschine verladen war, fuhr Walter Zumtobel mit seinem Motorrad zurück nach Österreich und wartete ab, bis der Transport, vorne und hinten von je einem französischen Motorrad-Gendarmen begleitet, die Grenze überquerte hatte. Nachdem die Maschinen in Dornbirn aufgestellt worden waren, erstattete Walter Zumtobel Selbstanzeige. Es kam zu keiner weiteren Verfolgung. Hingegen verlief der illegale Grenztransport einer Wickelmaschine für elektrische Spulen weniger glimpflich. Um so schnell wie möglich produzieren zu können, versuchte man, die langwierige Überstellungsbürokratie zu umgehen und die Maschine im Privatwagen Walter Zumtobels über die Grenze zu bringen. Die Zöllner entdeckten jedoch die Ladung und beschlagnahmten sie samt Wagen. Man einigte sich auf eine Geldstrafe. Allerdings wurden österreichische Schillinge weder akzeptiert noch in D-Mark umgetauscht. Walter Zumtobels Schwiegereltern aus der Schweiz halfen aus. Der Unternehmer konnte sich in Rorschach (Schweiz) den benötigten Betrag in Schweizer Franken abholen, wechselte das Geld in D-Mark, fuhr von dort direkt mit dem Schiff nach Lindau und bekam Auto und Ladung wieder.<sup>269</sup>

---

269 Anekdoten, Episoden und Zitate. Aus dem Leben des Dr. Walter Zumtobel, in: Zumtobel intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 11 f.

## 5. Resümee

Im Jahr 1945 wurde Walter Zumtobel von der französischen Besatzungsmacht mit der Verwaltung über drei beschlagnahmte, ehemalige Rüstungsbetriebe beauftragt. Walter Zumtobel nutzte die Gelegenheit, diese Firmen in Folge zu pachten und später aufzukaufen. Erst dadurch verfügte er über den notwendigen Maschinenpark, um im Februar 1950 mit seiner eigenen Firma, der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, die Produktion von Vorschaltgeräten starten zu können. Es ist schwer zu belegen, dass Walter Zumtobels Tätigkeit als öffentlicher Verwalter zwingende Voraussetzung für einen erfolgreichen Verlauf der Dinge war, zumal auch eine entsprechende Kooperation Walter Zumtobels mit den genannten Firmen unter einem anderen Verwalter denkbar gewesen wäre. Doch erst sein Amt ermöglichte es ihm, bei diversen Angelegenheiten bei den entsprechenden Behörden im Namen der jeweiligen Firma zu intervenieren und dadurch deren Werdegang maßgeblich zu beeinflussen. Zudem verfügte er als Verwalter über gewisse Entscheidungskompetenzen, etwa bei den beschriebenen Verpachtungsangelegenheiten. Insofern war für Walter Zumtobel sein Amt als öffentlicher Verwalter, wenn nicht zwingende Voraussetzung, zumindest eine wesentliche Erleichterung bei der Umsetzung seines Plans, die Betriebsmittel dieser drei Firmen schließlich in einem eigenen Unternehmen zusammenzuführen.

Zu hinterfragen ist, inwiefern eine mögliche Bereicherung Walter Zumtobels durch Ausnutzung einer „Notlage“ moralisch zu bewerten ist. Der Historiker Peter Böhmer beschreibt Amtsmissbräuche öffentlicher Verwalter auf Kosten des Staates sowie der Vorbesitzer folgendermaßen: „In der Mangelzeit der Nachkriegsmonate war die Gefahr der Bereicherung sehr groß. Einige versuchten gar, das von ihnen verwaltete Unternehmen gänzlich in ihren Besitz zu bringen, und konnten dabei auf die lasche Haltung der Behörden setzen. [...] Eine weitere Form der Bereicherung war die Anhäufung mehrerer öffentlicher Verwaltungen, die, wie das Ministerium im Mai 1948 ausdrücklich feststellte, nicht begrenzt war.“<sup>270</sup>

---

270 Böhmer, Wer konnte, griff zu, S. 68.

Auch wenn angesichts der geschilderten Verhältnisse Walter Zumtobel eindeutig zu den Profiteuren der deutschen Eigentumsfrage zählte, sind die zitierten Vorwürfe in seinem Fall nicht zutreffend. Zwar verfolgte er von Beginn seiner Verwaltungstätigkeit an die Strategie, die verwalteten Betriebe in einem eigenen Unternehmen zusammenzuführen, doch suchte er dabei stets den einvernehmlichen Weg sowohl mit den Behörden als auch mit den vormaligen Besitzern. Und wenn es schließlich doch zu einer Schädigung der deutschen Eigentümer kam, so lag die Ursache nicht in den Handlungen Walter Zumtobels, sondern auf politischer Ebene.

Abschließend ist anzumerken, dass während des Zweiten Weltkriegs nach Vorarlberg verlegte Rüstungsbetriebe, so bedeutend sie für den Start der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG auch waren, kaum Einfluss auf die Gesamtstruktur des industriellen Sektors in Vorarlberg hatten. Dies zeigt die in den Nachkriegsjahren nach wie vor bestehende Dominanz der Textilindustrie gegenüber den metallverarbeitenden Industrien. Die Entwicklung Vorarlbergs vom Textilland zu einer industriell diversifizierten Region nahm erst nach dem Zweiten Weltkrieg ihren Ausgang.



**Teil II: 1950–1976:  
Von der Unternehmensgründung bis  
zur Umwandlung der Stammfirma  
in eine Aktiengesellschaft**



# 1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

---

<b>1.1. Die wirtschaftlichen Verhältnisse in Vorarlberg von 1950 bis zum Ende der Besatzungszeit 1955</b> .....	99
1.1.1. Maßnahmen zur Wiederherstellung stabiler wirtschaftlicher und sozialer Verhältnisse in Österreich .....	99
1.1.2. Die sektorale Struktur der Vorarlberger Wirtschaft: Beginn einer langfristigen Entwicklung .....	101
<b>1.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen von 1956 bis 1975</b> .....	103
1.2.1. Die wirtschaftliche Entwicklung in Österreich und Europa .....	103
1.2.2. Die sektorale Entwicklung der Vorarlberger Wirtschaft vom Textilland zu einer diversifizierten Industriestruktur .....	106

---

## 1.1. Die wirtschaftlichen Verhältnisse in Vorarlberg von 1950 bis zum Ende der Besatzungszeit 1955

### *1.1.1. Maßnahmen zur Wiederherstellung stabiler wirtschaftlicher und sozialer Verhältnisse in Österreich*

Im Zuge inflationistischer Strömungen in den Jahren 1948 bis 1951 blieben die Lohnerhöhungen hinter den Preissteigerungen zurück. Die Gefahr lag nicht nur im Rückgang der Konsumkraft, sondern auch in sozialen Konflikten mit möglichen politischen Rückwirkungen. In Folge schlug die österreichische Bundesregierung währungs- und finanzpolitisch einen harten Kurs ein, der für die reichlich an Geld- und Kreditversorgung gewohnt gewesene Wirtschaft durchaus schmerzlich war. Dafür konnten bis zum Jahr 1952 das Gleichgewicht im Staatshaushalt wieder hergestellt sowie die Lohn- und Preisentwicklung stabilisiert werden. Der letzte Schritt des Stabilisierungsprogramms in Form der Kursvereinheitlichung

erfolgte im Mai 1953. Der Schillingkurs war 1945 von den Alliierten gegenüber dem US-Dollar mit 1:10 festgelegt worden. Zwar war das Wertverhältnis nachfolgend mehrfach zugunsten des US-Dollars verändert, die Bindung an den US-Dollar jedoch nicht aufgelöst worden. Dieser Schritt erfolgte am 4. Mai 1953. Es folgten weitere Schritte zur Wiederherstellung des österreichischen Kapitalmarktes, so etwa das Schillingseröffnungsbilanzgesetz vom 7. Juli 1954. Dieses hatte den Zweck, die in den Bilanzen österreichischer Unternehmungen eingetragenen Wertansätze den aktuellen Wert- und Kostenverhältnissen anzupassen, womit die Grundlage für eine richtige Kalkulation geschaffen und die Beurteilung der Unternehmen und ihrer Kreditwürdigkeit ermöglicht wurde. Die parallel dazu erfolgte Senkung der Bankrate und die fortschreitende Liberalisierung trugen ebenfalls zur wirtschaftlichen Expansion bei, welche zunehmend vom Export getragen wurde, der von den getroffenen Maßnahmen besonders stark profitierte.<sup>1</sup>

Neben den erwähnten währungs- und finanzpolitischen Maßnahmen trugen anfänglich auch Lohn- und Preisabkommen dazu bei, das wirtschaftliche Ungleichgewicht der Nachkriegszeit zu beseitigen. So wurden von 1948 bis 1951 insgesamt fünf Lohn- und Preisabkommen abgeschlossen. Sie wurden von den wirtschaftlichen Interessenverbänden der Unternehmer und Arbeiter ausgehandelt und unter Patronanz der Regierung abgeschlossen. Die Wirkung der Abkommen ließ jedoch zunehmend nach, wobei das fünfte Abkommen die Preissteigerungen kaum mehr hemmte. Daraufhin riefen die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft und die Vereinigung Österreichischer Industrieller im September 1951 die Unternehmer auf, nicht nur auf weitere Preissteigerungen zu verzichten, sondern nach Möglichkeit die Preise zu senken. Dafür erklärten sich die Gewerkschaften unter bestimmten Bedingungen bereit, Lohnforderungen zurückzustellen. In Folge konnten die Preise für eine Reihe wichtiger Waren um ca. fünf Prozent gesenkt werden. Im darauffolgenden Jahr gelang nicht nur die Stabilisierung von Löhnen und Preisen. Mittels kredit- und budgetpolitischer Maßnahmen wurde sogar eine rückläufige Preisentwicklung erzielt.<sup>2</sup>

---

1 König, Die wirtschaftlichen Probleme, S. 5–7.

2 Ebd., S. 8–14.

### *1.1.2. Die sektorale Struktur der Vorarlberger Wirtschaft: Beginn einer langfristigen Entwicklung*

Die in Teil I, Abschnitt 2.2. geschilderten Schwierigkeiten der unmittelbaren Nachkriegszeit galten in den frühen 1950er Jahren in Vorarlberg bereits als weitgehend überwunden. Während noch im Jahr 1945 der industrielle Sektor in Vorarlberg lediglich 6.492 Beschäftigte (ohne E-Werke) zählte, so waren im Jahr 1950 bereits 21.147 und fünf Jahre später sogar 26.682 Personen in diesem Sektor tätig.<sup>3</sup> Wie schon vor dem Zweiten Weltkrieg war hier auch nach 1945 die Textilindustrie der alles überragende Wirtschaftszweig. Innerhalb der Textilsparte nahm die Baumwollverarbeitung die bedeutendste Position ein. Im Zuge des Marshallplans konnte bereits sehr früh nach Kriegsende die Rohstoffversorgung sichergestellt werden, sodass sich die Garnproduktion von 1948 bis 1950 verdoppelte.<sup>4</sup> Der Aufschwung in der Textilindustrie hielt, wenn auch abgeschwächt, bis zum Frühjahr 1952 an. Dann kam es zu vorübergehenden Absatzstockungen, ausgelöst durch die Koreakrise. Die Folgen waren Produktionsdrosselungen und Entlassungen. Allein in Vorarlberg verloren über 2.500 hauptsächlich in der Baumwollindustrie berufstätige Personen ihren Arbeitsplatz.<sup>5</sup> Die Vorarlberger Baumwollindustrie beschäftigte zu dieser Zeit rund 10.000 Personen, der sekundäre Sektor insgesamt umfasste rund 25.000 Arbeitnehmer.<sup>6</sup> Die weltweite Krise erreichte im Jahr 1953 ihren Höhepunkt. Im darauffolgenden Jahr bestand in Vorarlberg jedoch bereits wieder Vollbeschäftigung.<sup>7</sup>

Die Abhängigkeit der Arbeitsmarktsituation von der Industrie verdeutlicht sich beim Vergleich der Beschäftigtenanteile der einzelnen Sektoren. In Vorarlberg fielen im Jahr 1951 bereits 48,5 Prozent der Erwerbstätigen auf den sekundären Sektor, 26,4 Prozent auf den primären sowie 25,1 Prozent auf den tertiären Sektor. Damit lag Vorarlberg bezüglich Industrialisierung deutlich über dem gesamtösterreichischen Durchschnitt. Österreichweit vereinnahmte der sekundäre Sektor im Jahr 1951 nämlich lediglich 37,6 Prozent der Erwerbstätigen.<sup>8</sup>

---

3 Liener, Die wirtschaftliche Entwicklung, S. 91.

4 Sinz, Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs, S. 66.

5 Tiefenthaler, Sekundärer Sektor, S. 119.

6 Sinz, Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs, S. 96.

7 Matt, Sozioökonomischer Wandel, S. 36 f.

8 Lindner, Makroökonomische Entwicklung, S. 79.

Innerhalb des sekundären Sektors begann sich ab den frühen 1950er Jahren ein Trend abzuzeichnen, der sich jahrzehntelang fortsetzen sollte. Die Rede ist von einer Abnahme der Bedeutung der Textilindustrie zugunsten anderer Zweige, insbesondere der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie. Dass dieser Prozess bereits in den frühen 1950er Jahren in einem Ausmaß stattfand, welches etwa durch die Koreakrise allein nicht mehr erklärbar ist, zeigt die folgende Statistik.

*Tabelle 6: Beschäftigte in den einzelnen Industriezweigen Vorarlbergs.*

Industriezweig	Ende 1953		Ende 1954	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Baumwolle	10.698	41,66	10.861	39,58
Strickerei und Wirkerei	3.538	13,78	4.106	14,96
Wolle	2.183	8,50	2.018	7,35
Stickerei	1.285	5,00	1.414	5,15
Bekleidung	619	2,41	668	2,43
Klöppelei	235	0,92	249	0,91
<i>Textil und Bekleidung</i>	<i>18.558</i>	<i>72,27</i>	<i>19.316</i>	<i>70,38</i>
E-Werke, Gas, Wasser	1.462	5,69	1.609	5,86
Metall	1.420	5,53	1.688	6,16
Nahrungs-, Genussmittel	1.116	4,35	1.148	4,18
Elektro	639	2,49	864	3,08
Steine und Erde	550	2,14	569	2,07
Chemie	529	2,06	549	2,01
Säge	525	2,04	752	2,74
Holzverarbeitung	481	1,87	558	2,03
Papier	239	0,93	256	0,93
Leder	158	0,63	153	0,56
<b>Summe</b>	<b>25.677</b>	<b>100,00</b>	<b>27.444</b>	<b>100,00</b>

*Quelle: Sinz, Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs, S. 96.*

Obwohl die Koreakrise im Frühjahr 1953 ihren Höhepunkt erreicht hatte und 1954 bereits als weitgehend überwunden galt, sank der Beschäftigtenanteil der Textilindustrie innerhalb des sekundären Sektors von Ende 1953 bis Ende 1954 um 1,89 Prozentpunkte auf 70,38 Prozent. Dies geschah, obwohl die Anzahl der im textilen Sektor Beschäftigten in absoluten Zahlen

gesehen im selben Zeitraum um 758 auf 19.316 Personen anstieg.<sup>9</sup> Die Erklärung für den Bedeutungsverlust der Textilindustrie ist daher im stärkeren Wachstum anderer Industriezweige zu suchen. Betrachtet man die nicht-textilen Industriezweige im einzelnen, so fällt auf, dass von den 1,89 Prozentpunkten, welche die Textilindustrie zwischen Ende 1953 und Ende 1954 verlor, 1,22 Prozentpunkte auf die Zweige Elektro (0,59 Prozent) und Metall (0,63 Prozent) fielen. Damit überragten diese beiden Branchen die übrigen nicht-textilen Bereiche um ein Vielfaches, denn deren prozentmäßige Beschäftigtenanteile lagen im einzelnen nicht über 0,17 Prozent. Teilweise waren sogar Rückgänge zu verzeichnen.<sup>10</sup>

Eine Ausnahme waren mit einem Anstieg des Beschäftigtenanteils um 0,7 Prozent die Sägebetriebe. Hier war jedoch eher eine kurzfristige Nachfrage ausschlaggebend, sodass dieser Zweig in den Folgejahren mit den zuvor genannten Branchen Metall und Elektro nicht mithalten konnte. Es kann kaum Zufall sein, dass gerade diese beiden Zweige es waren, die rund 40 Jahre später die beherrschende Position innerhalb des sekundären Sektors einnehmen sollten, weit über der Textilindustrie. Die angeführten Zahlen widerspiegeln sich auf der Mikroebene. Heute weltweit operierende Vorarlberger Unternehmen der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie wurden in den frühen 1950er Jahren oder kurz davor gegründet. Beispiele sind die beiden Beschlägehersteller Grass (1947) und Blum (1952) ebenso wie das hier beschriebene Unternehmen Zumtobel (1950).<sup>11</sup>

## **1.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen von 1956 bis 1975**

### *1.2.1. Die wirtschaftliche Entwicklung in Österreich und Europa*

Obwohl 1958/59 eine weltweite Rezession herrschte, erreichte das österreichische Wirtschaftswachstum im Jahr 1960 einen Höhepunkt. Nach dem darauffolgenden Abschwung kam es nach 1962 zu einer kurzen Erholung, der ab 1965 wiederum eine Krise folgte, bereits vor der westeuropäischen Rezession in den Jahren 1966/67. Die österreichische Bundesregierung reagierte mit Steuererhöhungen und Ausgabenkürzungen. 1968 setzte ein neuer Konjunkturaufschwung ein, der bis 1973 anhalten sollte.<sup>12</sup> Das Jahr 1973 brachte in wirtschaftlicher Hinsicht markante Entwicklungen. Es ist

---

9 Ebd.

10 Schnetzer, Metall-, Maschinen- und Elektroindustrie, S. I/110 f.

11 Ebd.

12 Sandgruber, Ökonomie und Politik, S. 481–489.

sogar von einer Zäsur in der wirtschaftlichen Entwicklung der Nachkriegszeit die Rede. Zu Beginn des Jahres zerbrach das 1944 auf der Konferenz von Bretton Woods unter Führung der USA vereinbarte Währungssystem, welches auf festen Wechselkursen basiert hatte.<sup>13</sup> Die Aufwertung der Deutschen Mark um 5,5 Prozent im Juni 1973 wurde vom österreichischen Schilling praktisch mitvollzogen.<sup>14</sup> Ebenfalls im Jahr 1973 erhöhten die arabischen Ölförderländer als Folge des Jom-Kippur-Kriegs die Preise für Erdöl bis zum Jahresende auf das Vierfache. Dieser Preisschock führte weltweit zu einer verschärften Inflation und erheblichen Wachstumseinbrüchen sowie steigender Arbeitslosigkeit.<sup>15</sup> Allerdings war Österreich von dieser Entwicklung nur beschränkt betroffen. Zunächst schien es sogar, als würde die scharfe Konjunkturwende ohne Auswirkungen an Österreich vorübergehen. Erst im Jahr 1975 setzte doch noch ein abrupter Einbruch ein. Insgesamt wirkte sich die weltweit registrierte Wirtschaftskrise der Jahre 1974/75 hier relativ bescheiden aus. Selbst im Krisenjahr 1975 sank das Bruttoinlandsprodukt nur um 1,5 Prozent, während die Rückgänge in den westlichen Nachbarländern deutlich höher waren. 1976 wurde bereits wieder ein Spitzenwachstum von 6,2 Prozent verzeichnet.<sup>16</sup>

Die österreichische Wirtschaftsgeschichte der Zweiten Republik war bis in die 1970er Jahre von einer weitgehenden Ausgrenzung aus dem europäischen Integrationsprozess geprägt. Die strenge Auslegung der österreichischen Neutralität mit Blick auf das Schweizer Vorbild verhinderte eine Teilnahme Österreichs an der 1957 von den sechs Staaten Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Italien, Niederlande und Luxemburg gegründeten Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG).<sup>17</sup> Die sieben restlichen Mitgliedsstaaten der seit 1948 bestehenden Organisation für europäische Zusammenarbeit (OEEC), darunter Österreich, schlossen sich 1960 zur Europäischen Freihandelszone (EFTA) zusammen. Deren vordringliches Ziel war die Verwirklichung des freien Handels für industrielle Güter innerhalb der EFTA. Für Österreich war diese Lösung nicht optimal. Denn in den sechziger Jahren waren die wichtigsten Exportmärkte, abgesehen von der Schweiz, die EWG-Staaten Bundesrepublik Deutschland und Italien. Für österreichische Unternehmen wie auch Zumtobel war es daher naheliegend, in diesen Staaten eigene Produktionsniederlassungen für

---

13 Feldenkirchen, Siemens, S. 243.

14 Sandgruber, Ökonomie und Politik, S. 489.

15 Feldenkirchen, Siemens, S. 243.

16 Sandgruber, Ökonomie und Politik, S. 489.

17 Mayrzedt, Österreich, S. 54.



den EWG-Markt zu gründen oder dorthin zu verlegen. Dementsprechend musste Österreich auf den Hauptmärkten Italien und Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren die größten Marktanteilsverluste hinnehmen. Der EWG-Diskriminierungsverlust für Österreich betrug von 1961 bis 1965 rund 169 Mio. US-Dollar, während sich der EFTA-Integrationsgewinn lediglich auf 30 Mio. US-Dollar belief. In Österreich wurde in diesem Zusammenhang vom „Verhungern in der Neutralität“ gesprochen. 1972 traten Großbritannien, Dänemark und Irland der Europäischen Gemeinschaft (EG, vormals EWG) bei. Gleichzeitig wurde mit den übrigen EFTA-Staaten ein Freihandelsabkommen abgeschlossen, welches eine Beseitigung der Zollschranken für gewerblich-industrielle Produkte ab 1977 beinhaltete. Damit war die Voraussetzung für einen steigenden österreichischen Exporthandel mit den EG-Staaten geschaffen.<sup>18</sup>

*Tabelle 7: Die Bedeutung der einzelnen Wirtschaftsbündnisse bzw. Staaten für den österr. Außenhandel (Anteile am Gesamtexport bzw. -import in Prozent).*

	1960	1972	1972	1982
<b>EXPORT</b>				
EG (EWG)	50,3	38,7	52,5	55,6
EFTA	13,2	29,0	18,2	11,3
EWR-Staaten	63,5	67,7	70,7	66,9
BRD	26,8	23,6	23,6	30,7
<b>IMPORT</b>				
EG (EWG)	56,5	57,9	67,2	62,8
EFTA	12,2	18,8	11,0	7,4
EWR-Staaten	68,7	76,7	78,2	70,2
BRD	40,0	42,6	42,6	41,5

*Quelle: Braumandl, Der internationale Rahmen, S. 38.*

Tabelle 7 verdeutlicht den Rückgang des Exportanteils in die EG-, bzw. EWG-Staaten in der Zeit der Isolation bis 1972. Zwecks Erlangung vergleichbarer Werte wurden bei den beiden linken Spalten für EG und EFTA jeweils die Mitglieder im Jahr 1960 herangezogen (EG sechs Mitglieder, EFTA acht Mitglieder), hingegen für die beiden rechten Spalten die Mitglieder im Jahr 1986 (EG zwölf Mitglieder, EFTA fünf Mitglieder).

<sup>18</sup> Sandgruber, Ökonomie und Politik, S. 482–488.

### *1.2.2. Die sektorale Entwicklung der Vorarlberger Wirtschaft vom Textil- land zu einer diversifizierten Industriestruktur*

Gegen Ende der Besatzungszeit war Vorarlberg das am höchsten industrialisierte Bundesland Österreichs.<sup>19</sup> Die in Teil II, Abschnitt 1.1.2. beschriebenen strukturellen Tendenzen setzten sich auch nach dem Abzug der französischen Besatzungsmacht fort. Die Bedeutung des primären Sektors als Arbeitgeber ging weiter zurück. Anfang der 1950er Jahre war noch jeder vierte Erwerbstätige in der Land- und Forstwirtschaft tätig. Zehn Jahre später war es nur noch jeder siebte und zehn weitere Jahre später nur noch jeder siebzehnte. Parallel dazu erhöhte sich der Anteil der im industriellen Sektor Beschäftigten. Während dort zu Beginn der 1950er Jahre rund die Hälfte der Erwerbstätigen verzeichnet wurde, waren es gegen Ende der 1970er Jahre drei von fünf Erwerbstätigen. Aufgrund der dominanten Position des sekundären Sektors blieb der Anteil der im tertiären Sektor Beschäftigten in Vorarlberg unter dem gesamtösterreichischen Anteil. So arbeiteten in Österreich schon im Jahr 1971 mehr Personen im tertiären als im sekundären Sektor, während in Vorarlberg zu diesem Zeitpunkt fast zwei Drittel der Erwerbstätigen dem industriellen Sektor zuzuschreiben waren. Allerdings ist auch in Vorarlberg ab den 1970er Jahren ein Erstarken des tertiären Sektors zu Lasten des sekundären feststellbar, wobei der Dienstleistungssektor den industriellen Sektor hier erst in den 1980er Jahren überflügelte.<sup>20</sup>

Deutlicher als die Verschiebung vom sekundären zum tertiären Sektor fiel in Vorarlberg die Veränderung innerhalb des sekundären Sektors aus. Diese ist in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass die in Teil II, Abschnitt 1.1.2. in ihren Anfängen geschilderte Bedeutungszunahme der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie auf Kosten der Textilindustrie ab den 1970er Jahren darin gipfelte, dass die Textilindustrie ihre beherrschende Stellung zunehmend verlor. Verschiedene Ursachen waren ausschlaggebend. Die Konkurrenzfähigkeit der Vorarlberger Textilindustrie basierte lange Zeit nicht zuletzt auf einem relativ niedrigen Lohnniveau. Zwar waren die Löhne höher als in den meisten anderen österreichischen Bundesländern, jedoch verglichen mit den Nachbarländern war die Lohnstruktur der Vorarlberger Textilindustrie sehr niedrig. Daher nutzten zahlreiche Arbeitnehmer in Zeiten des Booms und der Vollbeschäftigung die Mög-

---

<sup>19</sup> Matt, Sozioökonomischer Wandel, S. 39.

<sup>20</sup> Lindner, Makroökonomische Entwicklung, S. 79 f.

lichkeit, in den wachsenden, besser bezahlenden Eisen-, Metall- und Elektrosektor zu wechseln oder als Grenzgänger ins nahegelegene Ausland zu pendeln. Bereits seit den 1960er Jahren war die Textilindustrie daher stark auf ausländische Arbeitskräfte angewiesen. Ab den 1970er Jahren musste sich die Vorarlberger Textilindustrie zudem vermehrt der Konkurrenz der Billiglohnländer stellen.<sup>21</sup> Dazu kam in den Jahren 1974 und 1975, bedingt durch die Ölkrise, ein konjunkturbedingter Beschäftigungsrückgang. Zwischen 1970 und 1981 setzte die Vorarlberger Textilindustrie rund 5.000 ihrer Mitarbeiter (20,4 Prozent) frei. Die Entlassungen konnten jedoch zu einem großen Teil von der Eisen-, Metall- und Elektroindustrie aufgefangen werden, welche im selben Zeitraum ihre Beschäftigtenzahl um rund 4.000 erhöhte.<sup>22</sup> In den darauffolgenden Jahren schlossen eine Reihe von Vorarlberger Unternehmen ihre Fabriken. Die Folge war, dass Vorarlberg ab den 1980er Jahren kein Textilland mehr war, sondern eine diversifizierte Industriestruktur aufwies, in welcher sich die Eisen-, Metall- und Elektroindustrie zunehmend als Zugpferd etablierte.<sup>23</sup>

---

21 Ebd., S. 82–84.

22 Matt, Sozioökonomischer Wandel, S. 84.

23 Tiefenthaler, Sekundärer Sektor, S. 128.



## 2. Die Entwicklung des Zumtobel-Produktsortiments

---

<b>2.1. Das ursprüngliche Produktsortiment der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Überblick</b> .....	110
<b>2.2. Der Beginn der Produktion von Komponenten für Leuchtstofflampen</b> .....	111
2.2.1. Eine entscheidende Frage: Thermostarter oder Glimmstarter? .....	111
2.2.2. Größtmögliche Einbindung aller vorhandenen Produktionsressourcen .....	116
2.2.3. Risikofaktor Knobelstarter: Das Unternehmen beinahe am Rand des Ruins .....	118
<b>2.3. Ein neuer Produktsektor mit Zukunft: Profilux-Komplettleuchten</b> .....	120
<b>2.4. Die Vorschaltgeräte LXG und LXYG: Pionierleistungen der W. Zumtobel KG</b> .....	124
<b>2.5. Die Entwicklung des Innenleuchten-Programms vor 1976</b> .....	129
2.5.1. Allgemeine Entwicklung .....	129
2.5.2. Zierleuchten und Spots für Glühlampen .....	131
2.5.3. Das Beleuchtungsprogramm Z-System.....	132
2.5.4. Klimaleuchten und Deckensysteme.....	133
<b>2.6. Straßen- und Verkehrszeichenbeleuchtung</b> .....	135
<b>2.7. Tunnelbeleuchtungen</b> .....	137
<b>2.8. Krankenhaus-Versorgungssysteme</b> .....	138
<b>2.9. Rohmaterialbezug</b> .....	140
<b>2.10. Fazit</b> .....	142

---

## **2.1. Das ursprüngliche Produktsortiment der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Überblick**

Das Fertigungsprogramm des Unternehmens Zumtobel ging von Beginn an über den Beleuchtungssektor hinaus. Aufgrund der nachkriegszeitlichen Knappheit an Ressourcen wie Maschinen oder manchen Rohstoffen konnte nicht nach Belieben produziert werden. Vielmehr musste die Produktion danach ausgerichtet werden, welche Ressourcen zur Verfügung standen. Durch diesen Umstand erklärt sich auch das in der Anfangsphase buntgemischte Fertigungsprogramm des Unternehmens Zumtobel. Es war auf die Möglichkeiten ausgerichtet, welche Walter Zumtobel in erster Linie durch die von ihm verwalteten, bzw. gepachteten Firmen zur Verfügung standen. Das ursprüngliche Produktsortiment des Unternehmens lässt sich dementsprechend in drei Bereiche zusammenfassen:

- Komponenten und Zubehör für Leuchtstofflampen
- Elektroinstallationsmaterial
- Diverse Press- und Spritzteile aus Kunststoff

Der Produktsektor Beleuchtung entwickelte sich rasch zur Hauptsparte des Unternehmens Zumtobel. Zunächst beschränkte sich dieser Bereich auf Vorschaltgeräte, Starter und Fassungen für Leuchtstofflampen. Abnehmer waren kaum Endverbraucher, sondern hauptsächlich Leuchtenhersteller wie AEG sowie Elektriker oder Elektroinstallateure.<sup>24</sup> Im Jahr 1953 kam die erste komplette Leuchte aus dem Hause Zumtobel auf den Markt. Das Leuchtenprogramm wurde in Folge permanent erweitert.

Erzeugnisse aus dem Bereich Elektroinstallationsmaterial wurden weitgehend von der von Walter Zumtobel verwalteten und später gepachteten Firma Michel-Werke hergestellt. Bis zum endgültigen Kauf des Maschinenparks der Michel-Werke durch das Unternehmen Zumtobel im Jahr 1955 wurde das Elektroinstallationsmaterial dementsprechend in den Katalogen hauptsächlich unter dem Namen „Michel-Programm“ vermarktet.<sup>25</sup> Der Produktbereich beinhaltete in erster Linie Gerätestecker, Wandstecker, Lichtkettenfassungen, Dosenklemmen sowie Aufputz- und Abzweigdosen, jeweils in den verschiedensten Aus-

---

<sup>24</sup> HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk, W. Zumtobel KG.

<sup>25</sup> Ebd., diverse Kataloge der W. Zumtobel KG aus den 1950er Jahren.

führungen. Im Jahr 1964 wurde der Bereich Elektroinstallationsmaterial in die eigens dafür gegründete Firma Electro-Terminal Ges.m.b.H. mit Sitz in Innsbruck ausgegliedert.<sup>26</sup>

Auch beim dritten Produktbereich, Press- und Spritzteile aus Kunststoff, handelte es sich um eine von den Michel-Werken übernommene Sparte. Ein Schwerpunkt war hier zunächst die Herstellung von Tubenverschlüssen. Dieser Bereich wurde allerdings bereits wenige Jahre nach dem Kauf der Kunststoff-Verarbeitungsmaschinen der Michel-Werke durch Zumtobel eingestellt.<sup>27</sup>

## **2.2. Der Beginn der Produktion von Komponenten für Leuchtstofflampen**

### *2.2.1. Eine entscheidende Frage: Thermostarter oder Glimmstarter?*

In Teil I, Abschnitt 4.2.2. wurde bereits beschrieben, weshalb es für ein Unternehmen wie Zumtobel naheliegend war, in die Sparte Leuchtenkomponenten und -zubehör einzusteigen. Ebenfalls wurde auf das Kräfteverhältnis auf dem Markt hingewiesen, welches von Weltfirmen wie Philips oder Siemens geprägt wurde. Um den Technologievorsprung der Konkurrenz wettzumachen, stellte das Unternehmen Zumtobel Vorschaltgeräte und Starter für Leuchtstoffleuchten zunächst nicht als Eigenentwicklungen, sondern in Lizenz der schweizerischen Firma Knobel her.

Für die Inbetriebnahme einer Leuchtstofflampe waren grundsätzlich die beiden Komponenten Vorschaltgerät und Starter notwendig. Die Aufgabe des Vorschaltgeräts lag darin, ähnlich einem Transformator eine stabile Betriebsspannung zu erzeugen. Der Starter hingegen stellte beim Einschalten der Lampe kurzzeitig eine hohe elektrische Spannung zur Verfügung, um die Lampe zu zünden. Vorschaltgerät und Starter waren des öfteren in einem einzigen Gerät integriert. Um 1950 befanden sich verschiedene Typen von Startern auf dem Markt, die sich in ihrer Funktionsweise grundsätzlich unterschieden. Am meisten verbreitet waren sogenannte Glimmstarter, gefolgt von Thermostartern.

---

26 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

27 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk, W. Zumtobel KG.

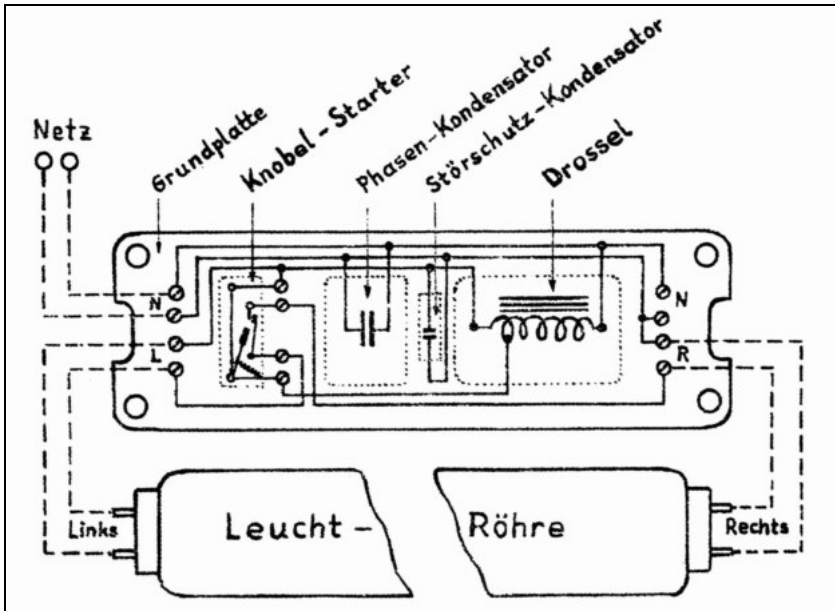


Abbildung 9: Schematische Darstellung eines Zumtobel-Vorschaltgeräts mit integriertem Knobelstarter aus den 1950er Jahren.

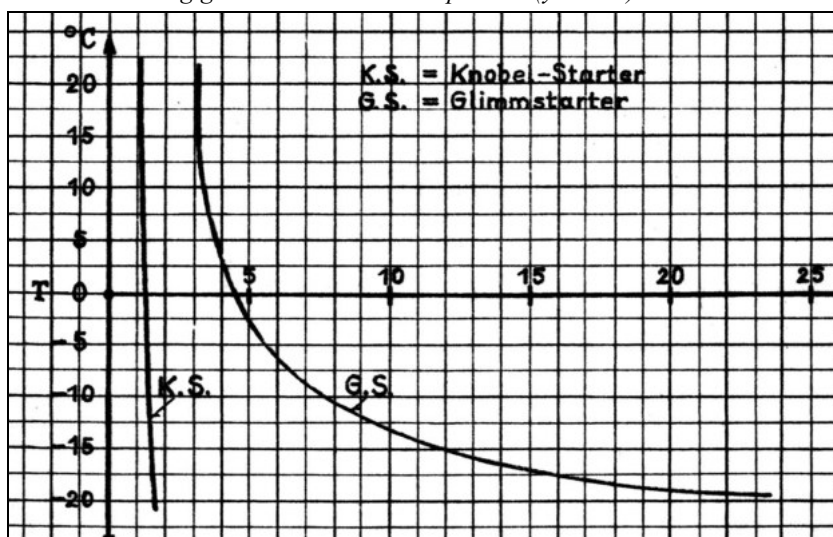
Die ungünstige Wirkungsweise der meisten auf dem Markt befindlichen Glimmstarter führte in den frühen 1950er Jahren dazu, dass Leuchtstofflampen beim Einschalten über einen längeren Zeitraum hinweg flackerten, oder bei besonders tiefen Temperaturen überhaupt nicht zündeten. Deshalb rüstete Zumtobel seine Vorschaltgeräte anstatt mit den weitverbreiteten Glimmstartern mit wesentlich aufwendigeren Thermostartern, hier nach dem Namen der Erfinderrfirma als Knobelstarter bezeichnet, aus. Dadurch wurden unter anderem ein schnelleres Starten der Röhre ohne Flackern sowie Funktionalität bis zu einer Temperatur von minus 20 Grad Celsius erreicht.<sup>28</sup> Dementsprechend hieß es in einer Druckschrift der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG aus den frühen 50er Jahren: „Die vom Elektrogeräte- und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, Dom-

<sup>28</sup> HAZ, Ordner „Eigene Vorschaltgeräte, techn. Unterlagen, Gutachten, 1951–1956“, Schreiben der Elektroinnung Vorarlberg an die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel K. G., o. O., 19. 8. 1950.



birn, in Lizenz der Firma Knobel, Schweiz, erzeugten Vorschaltgeräte weisen eine interessante Schaltanordnung auf [...]. Diese Schaltanordnung kann nur in Verbindung mit dem in der Praxis, insbesondere in der Schweiz, bewährten Knobel-Thermostarter angewendet werden. Die Zündvorrichtung, die im allgemeinen als Starter bezeichnet wird, ist ein sehr wichtiger Bestandteil einer Fluoreszenzbeleuchtungsanlage, denn sauberes, flackerfreies Zünden, auch bei tiefen Temperaturen, weitgehende Unempfindlichkeit bei Netzspannungsschwankungen, unverändertes Betriebsverhalten auch nach langer Betriebsdauer, sind Faktoren, die in erster Linie durch einen einwandfreien Starter bestimmt werden.<sup>29</sup>

Diagramm 3: Zündzeit in Sekunden (x-Achse) von Knobelstarter und Glimmstarter in Abhängigkeit von der Raumtemperatur (y-Achse).



Quelle: HAZ, technische Unterlagen.

29 HAZ, Ordner „Eigene Vorschaltgeräte, techn. Unterlagen, Gutachten, 1951–1956“, Vorschaltgeräte für Fluoreszenzröhren.

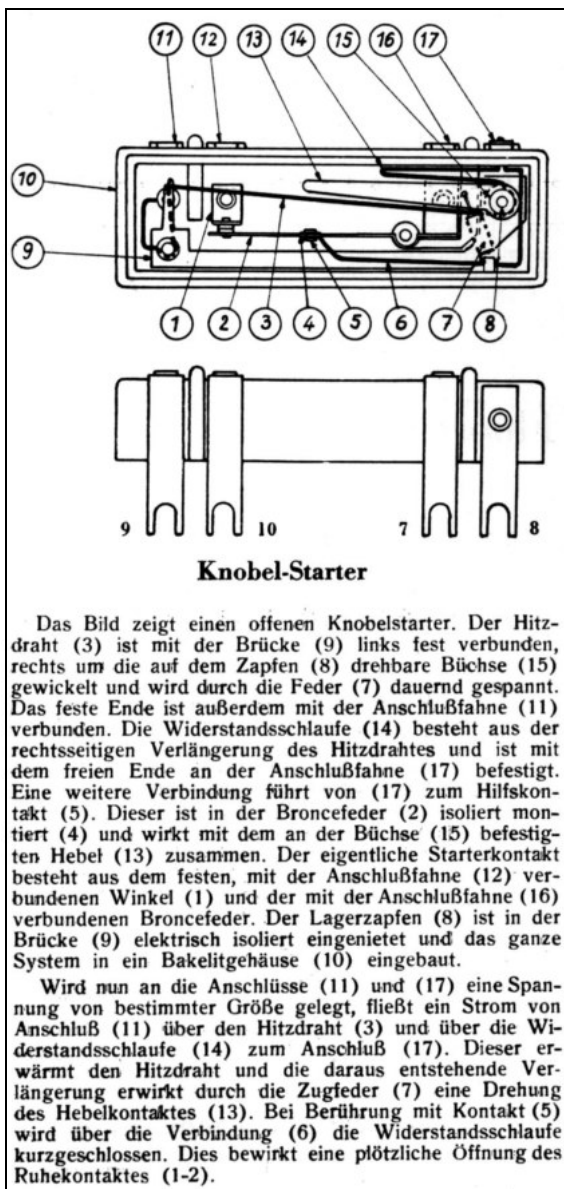
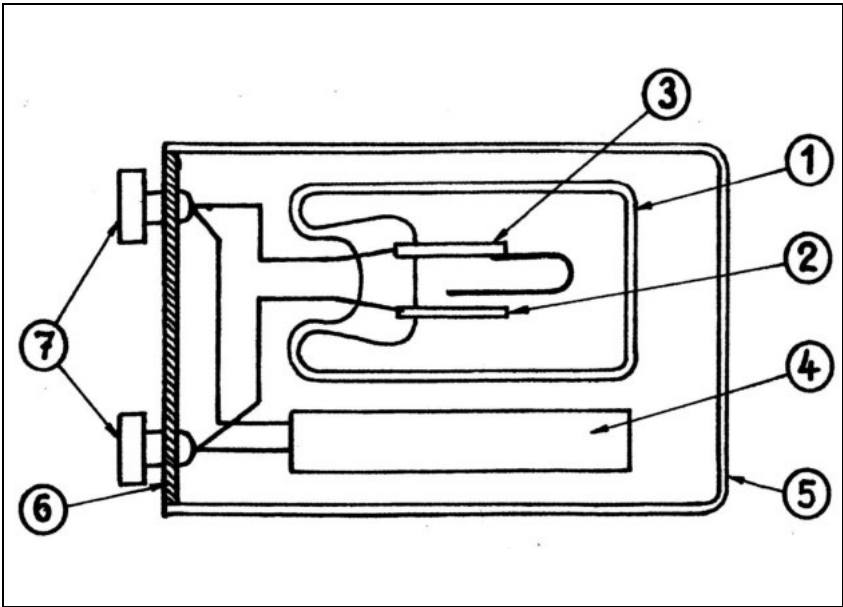


Abbildung 10: Thermostarter wie der Knobelstarter zeichnen sich durch schnelles und sauberes Zünden selbst bei Minustemperaturen aus. Sie konnten sich jedoch unter anderem aufgrund ihrer hohen Komplexität und Störanfälligkeit nicht durchsetzen.



*Abbildung 11: Der Glimmstarter war zwar wesentlich einfacher aufgebaut als der Knobelstarter, hatte jedoch in den frühen 1950er Jahren mit schlechten Zündeigenschaften zu kämpfen.*

Allerdings wiesen Thermostarter gegenüber herkömmlichen Glimmstartern einige entscheidende Nachteile auf. Zum einen trieb der komplexe Aufbau die Kosten in die Höhe und verursachte in weiterer Folge eine höhere Störanfälligkeit als bei Glimmstartern. Ein weiterer Nachteil des Thermostarters war, dass er während der gesamten Betriebszeit der Lampe Strom verbrauchte. Im Gegensatz dazu beschränkte sich der Energieverbrauch eines Glimmstarters auf den Zündvorgang. Dazu kam die Notwendigkeit einer aufwendigeren Verdrahtung beim Anschluss von Thermostartern. Zudem trat bei Thermostartern der negative Effekt auf, dass sie unmittelbar nach dem Ausschalten der Lampe aufgrund thermischer Trägheit einige Zeit funktionsuntüchtig waren. Aufgrund der geschilderten Nachteile produzierte und verwendete die Firma Philips bereits in den frühen 1950er Jahren ausschließlich Glimmstarter. Zumobel hingegen entschied sich aufgrund der besseren Zündeigenschaften für den Knobel-Thermostarter. Dies, obwohl dessen Nachteile weitgehend be-

kannt und in wissenschaftlichen Arbeiten untersucht und publiziert worden waren.<sup>30</sup> Doch da es das Unternehmen mit Konkurrenten wie Philips an Größe bei weitem nicht aufnehmen konnte, wollte man zumindest versuchen, deren Produkte an Funktionalität zu übertreffen, etwa durch die Verwendung von schnell zündenden Knobelstartern.

### *2.2.2. Größtmögliche Einbindung aller vorhandenen Produktionsressourcen*

Angesichts des komplexen Aufbaus von Vorschaltgeräten und Knobelstartern sowie der Benötigung verschiedenster Materialien und Bauteile wird deutlich, dass die vorhandenen Mittel der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG für die Erzeugung von Vorschaltgeräten und Startern bei weitem nicht ausreichend gewesen wären, zumal selbst die Versorgung mit Kleinteilen wie Schrauben in den Nachkriegsjahren nicht gesichert war. Die Praxis sah daher folgendermaßen aus: Sämtliche Kunststoffteile, vor allem Gehäuse, wurden ebenso wie Blechstanzteile in den von Walter Zumtobel gemieteten Betriebsanlagen der ehemaligen Michel-Werke hergestellt. Schrauben und Metallkleinteile wiederum stammten aus der von Walter Zumtobel verwalteten feinmechanischen Werkstätte Josef Maurer in Wolfurt. Die zur Produktion benötigten Werkzeuge wie Stanzmaschinen stellte die ebenfalls unter öffentlicher Verwaltung stehende Firma Arbeitsgemeinschaft Lustenau her.

Im eigentlichen Unternehmen Walter Zumtobels wurden die Vorschaltgeräte letztendlich nur noch zusammengestellt, geprüft und pakettiert. Von hier stammte allerdings auch das technische Know-how, zumal bereits von Beginn an qualifizierte Techniker bei der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG beschäftigt waren. Die Aufgabe der genannten drei ehemaligen Rüstungsbetriebe beschränkte sich hingegen auf die Zulieferung von einfachen Halbfertigteilen.<sup>31</sup> Die Konzentration des technischen Know-hows in der Firma Walter Zumtobels sowie die Beschränkung der Zulieferfirmen auf Produkte ohne hohen Qualifikationsgrad fast ausschließlich für die Firma Walter Zumtobels führten zu einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis der ehemaligen Rüstungsbetriebe gegenüber der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel

---

30 Zwickler, Fluoreszenzbeleuchtung, S. 103.

31 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG.

KG, was wiederum deren spätere Eingliederung in dieselbe erleichterte. Durch die Kooperation zwischen der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG und den genannten Firmen konnten bereits im ersten Betriebsjahr pro Monat durchschnittlich 2000 Vorschaltgeräte hergestellt werden. Produziert wurde ausschließlich in Serie, da sich Einzelherstellungen aufgrund der hohen Werkzeugkosten nicht rentiert hätten.<sup>32</sup>



*Abbildung 12: Wickeln von elektrischen Spulen für Vorschaltgeräte bei der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG in den frühen 1950er Jahren.*

---

32 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an die Handelskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Dornbirn, 16. 11. 1950.

### 2.2.3. Risikofaktor Knobelstarter: Das Unternehmen beinahe am Rand des Ruins

Dass die Begehung von technischem Neuland mit großem Risiko verbunden sein konnte, musste Walter Zumtobel bereits im dritten Bestandsjahr des Unternehmens feststellen. Seit der Gründung stellte das Unternehmen sogenannte Knobelstarter her. Es handelte sich dabei um Thermostarter für Leuchtstofflampen, welche Zumtobel in Lizenz der Firma Knobel produzierte. Die Eigenheiten dieses Gerätes wurden bereits in Teil II, Abschnitt 2.2.1. erläutert. Die aus Keramik bestehenden Gehäuse für Thermostarter musste Zumtobel von der Firma Knobel beziehen, da das Unternehmen selbst nicht über die entsprechenden technischen Anlagen verfügte. Um unabhängiger und günstiger produzieren zu können, beschloss man um 1951, die Gehäuse nicht mehr anzukaufen, sondern mittels der im Betrieb vorhandenen Bakelitpressen selbst herzustellen. Ein riskantes Unterfangen, denn für die Verwendung von Keramik sprach vor allem dessen Hitzebeständigkeit. Dagegen war es ungewiss, ob der Kunststoff Bakelit den Beständigkeitsanforderungen standhalten würde. Im Probetrieb bewährten sich die Geräte jedoch und somit stand einer Auslieferung nichts mehr im Wege.<sup>33</sup>

Zu den Kunden zählte unter anderem das Elektronunternehmen AEG Union, welches umfangreiche Beleuchtungsaufträge für die Vorarlberger Textilindustrie ausführte und dafür Vorschaltgeräte und Starter von Zumtobel bezog.<sup>34</sup> Dort war die Hitzebeständigkeit des Kunststoffes besonders gefordert. Etwa wurden bei der Textilfirma F.M. Hämmerle an den Decken der Websäle Temperaturen von bis zu 70 Grad Celsius gemessen. Verschärft wurde das Problem dadurch, dass Arbeiter bei Zumtobel, um ihr Tageskontingent an Bakelit-Gehäusen schneller zu erreichen, die für den Kunststoff vorgeschriebenen Härtungszeiten nicht immer einhielten. Die minderwertigen Gehäuse waren insbesondere den hohen Anforderungen beim Betrieb in Fabrikhallen nicht gewachsen, d.h., sie begannen langsam zu schrumpfen. Allerdings hatten unter Umständen bereits Verformungen im Zehntel-Millimeterbereich die Fehlfunktionen des jeweiligen Knobelstarters zur Folge. Schadhafte Gehäuse führten jedoch nicht zum sofortigen Ausfall eines Starters. Es konnte durchaus ein Jahr dauern, bis die Verfor-

---

33 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

34 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG.

mung ein Ausmaß angenommen hatte, welches den Starter funktionsunfähig machte.<sup>35</sup> Die defekten Starter hatten wiederum ein Überhitzen der Vorschaltgeräte zur Folge. Daraufhin verflüssigten sich deren Schutzüberzüge, eine teerartige Masse, welche zum Teil brennend herabtropfte und sogar kleinere Brände auslöste.<sup>36</sup>

Zum Zeitpunkt des Bekanntwerdens dieser Gefahr waren die fehlerhaften Geräte bereits bei mehreren Großaufträgen zum Einsatz gekommen. Zumtobel verpflichtete sich zum kostenlosen Austausch in sämtlichen Fällen. Doch nicht nur die dadurch entstandenen Kosten belasteten das Unternehmen. Aufgrund des Rufes der Störanfälligkeit seiner Geräte verlor Zumtobel wichtige Großaufträge wie etwa für die Beleuchtung des Wiener Westbahnhofs. Dazu kam, dass sich Konkurrenzunternehmen sogar weigerten, Gewährleistungsansprüche auch nur zu überprüfen, wenn im selben Zusammenhang ein Zumtobel-Bauteil zur Verwendung gekommen war. Einziger mildender Umstand des Desasters war, dass sich das Unternehmen Zumtobel durch die schnelle Behebung der Schadensfälle einen hervorragenden Ruf bezüglich Serviceleistungen verschaffte.<sup>37</sup>

In Folge bezog Zumtobel wieder Keramikgehäuse von Knobel. Allerdings kamen nun auch vermehrt die technisch einfacheren Glimmstarter zum Einsatz, deren Funktionalität sich inzwischen stark verbessert und dem aufwendigeren und anfälligeren Thermostarter angeglichen hatte. Dazu kam, dass sich Thermostarter aufgrund ihrer Größe nur mehr schwer in die zusehends kompakter werdenden Vorschaltgeräte und Leuchten integrieren ließen. Noch vor Mitte der 1950er Jahre wurde daher die Produktion von Thermostartern bei Zumtobel eingestellt. Die von da an verwendeten Glimmstarter wurden allerdings nie selbst gefertigt, sondern als Fertigteile von Firmen wie Philips, Siemens oder Sylvania angekauft.<sup>38</sup>

Der Knobelstarter-Fehlentwicklung kam in weiterer Hinsicht besondere Bedeutung zu. Angesichts der negativen Auswirkungen wollte man das Risiko, welches sich durch die starke Konzentration auf einen Produktsektor ergab, nicht mehr eingehen. Zudem war der Ruf des Unternehmens bezüglich Vorschaltgeräte und Starter schwer angeschlagen. Die Firma wagte sich daher auf einen für sie neuen Produktsektor, welcher das Fertigungssortiment des Unternehmens bis in die Gegenwart prägen sollte: Die Herstellung von Komplettleuchten.

---

35 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

36 Riewoldt, Lichtjahre, S. 43.

37 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 4 f.

38 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

### 2.3. Ein neuer Produktsektor mit Zukunft: Profilux-Komplettleuchten

Im Gründungsjahr 1950 war die Herstellung von Komplettleuchten für das Unternehmen Zumtobel kein Thema. Einerseits war es schon schwierig genug, an die notwendigen Mittel für die Produktion von Vorschaltgeräten zu kommen. Zum anderen stellten Konkurrenten wie Philips bereits fertige Leuchten für Leuchtstofflampen her. Daneben versuchten eine Reihe kleinerer Unternehmen, wie etwa die Vorarlberger Firma Geschwister Huber in Götzis, in dem neuen Sektor Fuß zu fassen. Selbst die Elektrikerbranche war zu diesem Zeitpunkt an der Leuchtenproduktion beteiligt. Einzelne Leuchtenproduzenten sowie die große Zahl an Elektrikern bezogen die einzelnen Leuchtenkomponenten wie Vorschaltgeräte und Fassungen aufgrund mangelnder Fertigungstiefe oder Kostenersparnis bei anderen Herstellern. Sie montierten diese auf einem Holz-, Blech- oder Aluminiumbalken und verkauften oder installierten dann die betriebsfertige Leuchte. Als Abnehmer von Leuchtenkomponenten waren daher Elektriker und einzelne Leuchtenhersteller wichtige Kunden für die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG. Bei einer möglichen Herstellung von Komplettleuchten wäre die Firma Walter Zumtobels im Konkurrenzverhältnis zu diesen gestanden, was sich wahrscheinlich negativ auf den Absatz von Leuchtenkomponenten ausgewirkt hätte.<sup>39</sup> Erst die im vorhergehenden Abschnitt beschriebene Fehlentwicklung im Komponentenbereich gab den ausschlaggebenden Anstoß, sich auf den Produktsektor Komplettleuchten zu wagen.<sup>40</sup>

Im Jahr 1953 kam die erste komplett bei der W. Zumtobel KG<sup>41</sup> gefertigte Leuchte unter dem Markennamen Profilux auf den Markt. Zwar handelte es sich dabei lediglich um eine schlichte Balkenleuchte, doch stand sie den auf dem Markt befindlichen Konkurrenzprodukten an Platzverbrauch und Funktionalität in keiner Weise nach. Im Gegenteil, der Balken war mit einer Breite von 42 Millimetern um über zwei Zentimeter schmaler als das entsprechende Konkurrenzprodukt der Firma Philips. In Werbeprospekten der W. Zumtobel KG war sogar von der schmalsten

---

39 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Ferd. Rojkowski“, Schreiben Walter Zumtobels an Ferdinand Rojkowski, 27. 10. 1950.

40 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 6.

41 Mit 1. 1. 1953 wurde der Firmenname von „Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG“ auf die kürzere Bezeichnung „W. Zumtobel KG“ geändert.



Balkenleuchte der Welt die Rede.<sup>42</sup> Die schlanke Form wurde durch die Verwendung besonders platzsparender Vorschaltgeräte möglich. Als vorteilhaft erwies sich zudem die Verwendung von Aluminium für die Balkenherstellung. Herkömmliche Blechbalken hatten die Eigenschaft, aufgrund der beim Betrieb von Vorschaltgeräten freiwerdenden elektromagnetischen Kräfte lautstark zu vibrieren. Dieser Effekt konnte durch den Einsatz nicht-magnetischer Materialien wie Aluminium beseitigt werden. Ebenfalls eine Neuheit war die von Zumtobel patentierte sogenannte endabschließende Lampenfassung, welche bei der Profilux-Leuchte erstmals zur Verwendung kam. Wie anhand der nachfolgenden Abbildung deutlich zu erkennen ist, wurden die Fassungen nicht mehr auf dem Balken, sondern an dessen Endungen angebracht, was den Entwicklern zusätzlichen Spielraum bei der Formgebung verschaffte.<sup>43</sup>

Wie bei der Produktion von Startern, die zuerst in Lizenz der Firma Knobel gefertigt wurden, wurde auch bei der Leuchtenherstellung das Know-how-Defizit gegenüber der etablierten Konkurrenz durch eine Partnerschaft wettgemacht. Nach Ende des Zweiten Weltkriegs hatte sich der arbeitslos gewordene Flugzeugingenieur Herbert Kampmann in Lindau niedergelassen, eine Leuchtenfirma namens Hekalux gegründet und bereits seit 1950 Komplettleuchten unter dem Markennamen Profilux produziert und verkauft. Da Kampmann nicht über alle notwendigen Maschinen verfügte, kooperierte er von Beginn an mit dem Unternehmen Zumtobel. Regelmäßig fuhr er nach Dornbirn, um bei Zumtobel Bleche zurechtbiegen zu lassen.<sup>44</sup> Da Kampmann in den frühen 1950er Jahren bereits über eine gewisse Erfahrung im Leuchtenbau verfügte und Zumtobel sich durch die Herstellung besonders platzsparender Vorschaltgeräte auszeichnete, lag es nahe, diese beiden Qualifikationen zu kombinieren. Resultat war die gemeinsame Entwicklung der beschriebenen Leuchte. Den Markt teilten sich die beiden Geschäftspartner untereinander auf. Herbert Kampmann bekam das alleinige Recht für den Vertrieb in Deutschland, während die W. Zumtobel KG zunächst vorwiegend österreichische Kunden belieferte. Da das Image des Markennamens Zumtobel aufgrund der defekten Knobelstarter schwer angeschlagen war, bewarb Zumtobel seine Leuchten auf dem österreichischen Markt unter dem von Kampmann in Deutschland bereits seit 1950 verwendeten Markennamen Profilux. Elektroinstallationsmaterial

---

42 HAZ, diverse Prospekte der Unternehmen Zumtobel und Philips, Mitte 1950er Jahre.

43 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

44 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

hingegen wurde weiterhin unter den Namen Zumtobel bzw. Michel verkauft.<sup>45</sup> Walter Zumtobel selbst fuhr mit der Bahn durch ganz Österreich, um die Profilux-Leuchte bei möglichst vielen Großhändlern und den größten Elektro-Installateuren vorzustellen.<sup>46</sup>



Abbildung 13: Das erste Profilux-Prospekt der W. Zumtobel KG aus dem Jahr 1953. Zunächst war die Leuchte in zwei Variationen, ein- oder zweiflammig, lieferbar.

45 HAZ, diverse Prospekte der W. Zumtobel KG.

46 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

Die Profilux-Leuchte wurde in weiterer Folge in verschiedensten Variationen hergestellt, wobei das ursprüngliche Produkt als Profilux SL (Standardleuchte) bezeichnet wurde. Im Jahr 1954 folgte als Weiterentwicklung der Profilux-Leuchte die wassergeschützte Feuchtraumleuchte FP. Nächster Schritt war die Entwicklung von Rastern, Abdeckungen und Reflektoren für Profilux-Leuchten. Bereits 1955 kamen die ersten Zumtobel-Rasterleuchten RKL und RGL auf den Markt. Es handelte sich dabei allerdings um keine Neuentwicklungen, sondern um ein Sortiment von Rastern und Reflektoren für den bewährten Profilux-Balken.<sup>47</sup> Als problematisch erwies sich in der Anfangsphase die Unbeständigkeit des für die Rasterherstellung verwendeten Kunststoffes. Das Material reagierte auf die ultraviolette Strahlung der Leuchtstoffröhren zum Teil mit unschönen Verfärbungen.<sup>48</sup>



*Abbildung 14: Einen Eindruck über das frühe Produktsortiment der W. Zumtobel KG gibt dieser Blick auf einen Messestand des Unternehmens um das Jahr 1955. Links vorne befinden sich Vorschaltgeräte und Fassungen, dahinter an der Wand Gerätestecker und Elektroinstallationsmaterial. Rechts an der Wand hängen unterschiedliche Typen von Profilux-Leuchten.*

47 HAZ, diverse Prospekte der W. Zumtobel KG.

48 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

Im Jahr 1959 führte ein Einspruch der Messgeräte-Firma Hartmann & Braun zur Aufgabe des Markennamens Profilux. In Folge wurde die Bezeichnung Zumtobel für die Vermarktung von Leuchten verwendet. Für den Umfang der Leuchtenproduktion bei der W. Zumtobel KG liegen nur unvollständige Zahlen vor. Um die Größenverhältnisse und die Position Zumtobels innerhalb der österreichischen Industrie zu veranschaulichen sei auf den Monat Januar 1960 verwiesen. In diesem Zeitraum produzierte die österreichische Industrie rund 33.800 Leuchten für Leuchtstoffröhren. Davon stammten in etwa 13.300 aus dem Hause Zumtobel.<sup>49</sup>

#### **2.4. Die Vorschaltgeräte LXG und LXYG: Pionierleistungen der W. Zumtobel KG**

Ein wesentlicher Kostenfaktor bei der Herstellung von Leuchten war das Balkenmaterial. Die W. Zumtobel KG produzierte sämtliche Balkenleuchten aus Aluminium, einem nicht-magnetischen Werkstoff. Dadurch stiegen allerdings die Fertigungskosten beträchtlich an. Ein Ersatz durch wesentlich preisgünstigeres Eisenblech war jedoch zunächst aufgrund dessen magnetischer Eigenschaften nicht möglich. Die von der Spule des Vorschaltgeräts ausgehenden elektromagnetischen Kräfte führten zu lautstarken Vibrationen der gesamten Leuchte. Die Techniker der W. Zumtobel KG bemühten sich daher nicht nur, Vorschaltgeräte nach Möglichkeit platzsparend zu konstruieren, sondern auch die auftretenden elektromagnetischen Schwingungen möglichst gering zu halten. Zu diesem Zweck wurde im Jahr 1957 der Fernmelde- und Radiotechnik-Ingenieur Ernst Wiesner eingestellt. Wiesner war zuvor bei verschiedenen Unternehmen unter anderem an der Entwicklung von Lautsprecheranlagen, Tonbandgeräten, Verstärkeranlagen und Fernsehgeräten beteiligt. Sein Auftrag bei der W. Zumtobel KG lautete, gemeinsam mit dem seit der Unternehmensgründung dort beschäftigten Elektriker Armin Geuze „ein anständiges Vorschaltgerät“<sup>50</sup> zu konstruieren. Besondere Auflage war, dass der elektromagnetische Schwingungspegel entsprechend gering gehalten werden musste, damit Balkenleuchten aus Eisenblech verwendet werden konnten. Darüber hinaus sollte das Vorschaltgerät möglichst platzsparend sein.<sup>51</sup>

---

49 HAZ, Ordner „Produktionsziffern Elektro-Industrie, Österr. Stat. Zentralamt“, Österr. Statist. Zentralamt, Produktionsergebnisse der Elektroindustrie für Januar 1960.

50 Aussage Walter Zumtobels, zitiert nach: Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

51 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

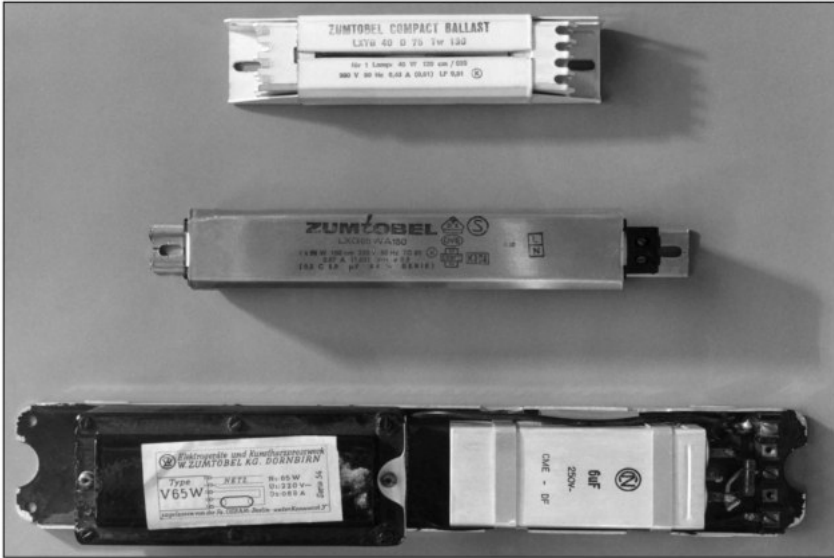


Abbildung 15: Drei Generationen von Zumtobel-Vorschaltgeräten im Vergleich: Unten ein Modell aus den frühen 1950er Jahren. Das Vorschaltgerät LXG in der Mitte zeichnete sich durch den deutlich geringeren Platzverbrauch aus und war bis zu seiner Ablöse durch das Nachfolgemodell LXYG (oben) im Jahr 1971 ein Dauerbrenner.

Bei der Entwicklung dieses neuen Vorschaltgeräts schlugen die beiden Techniker einen Weg ein, der sich von der Bauweise bisheriger Vorschaltgeräte wesentlich unterschied. Am meisten Platz beanspruchte bei einem herkömmlichen Vorschaltgerät die elektrische Spule, welche aus einem Spulenkern bestand, auf welchen mehrere Schichten Kupferdraht aufgewickelt wurden. Um Kurzschlüsse zu vermeiden, wurden die einzelnen Drahtschichten mittels Papierzwischenlagen voneinander getrennt. Inzwischen war jedoch auf dem Markt Kupferdraht erhältlich geworden, welcher mittels einer aufgetragenen Lackschicht nach außen hin elektrisch isoliert war. Es lag daher nahe, lackisolierten Kupferdraht für die Vorschaltgeräteproduktion zu verwenden und dafür auf die platzverbrauchenden Papierzwischenlagen zu verzichten. Doch die neue, als „Wilde Wicklung“ bezeichnete Bauart war unerprobt und sehr umstritten. Der Leiter der Vorschaltgerätfertigung von BBC in Deutschland, mit welchem Walter Zumtobel ein freundschaftliches Verhältnis pflegte, warnte

ihn vor der Einführung dieser Technologie und prophezeite, er würde aufgrund der Reklamationen alles verlieren, was er seit 1950 aufgebaut habe.<sup>52</sup> Aber auch die Firma Philips, mit welcher die W. Zumtobel KG wiederholt kooperierte, riet vom Einsatz der „Wilden Wicklung“ ab. Obwohl das Unternehmen bereits einige Jahre zuvor durch den Verkauf nicht ausreichend geprüfter Thermostarter in eine bedrohliche Lage geraten war, entschloss sich Walter Zumtobel erneut, das Risiko einzugehen.

Nach rund einjähriger Entwicklungsarbeit konnte im Juni 1958 das Vorschaltgerät LXG in zwei Variationen, mit einer Leistung von 40 und 65 Watt, der staatlichen elektrotechnischen Prüfanstalt zur sicherheitstechnischen Kontrolle vorgelegt werden. Die Kontrolle erfolgte besonders umfangreich, denn die neue Technik war den Prüfern ein Dorn im Auge.<sup>53</sup> Trotzdem war das Testergebnis eindeutig: „Die zur Prüfung eingereichten Vorschaltgeräte für 220 V Wechselstrom der Typen LXG 40 W und LXG 65 W entsprechen den derzeit in Österreich geltenden Sicherheitsvorschriften für die Elektrotechnik. [...] Gegen die Verwendung von Geräten der genannten Typen bestehen vom sicherheitstechnischen Standpunkt aus keine Bedenken.“<sup>54</sup>

Das Risiko hatte sich für die W. Zumtobel KG zweifelsfrei gelohnt. Auch im alltäglichen Betrieb erwiesen sich die neuen Vorschaltgeräte als ebenso zuverlässig wie die Vorgängerprodukte. Daneben erwies sich das LXG in weiteren Belangen als vorteilhaft. Die Produktion war weniger aufwendig und der Materialverbrauch geringer als bei herkömmlichen Geräten. Zudem konnte der Leistungsverlust während des Betriebs gesenkt werden und die reduzierten elektromagnetischen Schwingungen erlaubten die Verwendung von Balkenleuchten aus Eisenblech. Eines der ersten, mit dem neuen Vorschaltgerät ausgestatteten Produkte war die Feuchtraumleuchten-Reihe SF, mit welcher die W. Zumtobel KG auf der Hannover Messe des Jahres 1958 für Aufsehen sorgte.<sup>55</sup>

Auch die Konkurrenz führte nach und nach die Fertigung von Vorschaltgeräten mit „Wilder Wicklung“ ein. Philips-Holland folgte rund zehn Jahre später, entgegen den Bedenken ihrer amerikanischen Tochterfirmen. Die Umstellung wurde mit einer festlichen Zeremonie gefeiert, zu welcher

---

52 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

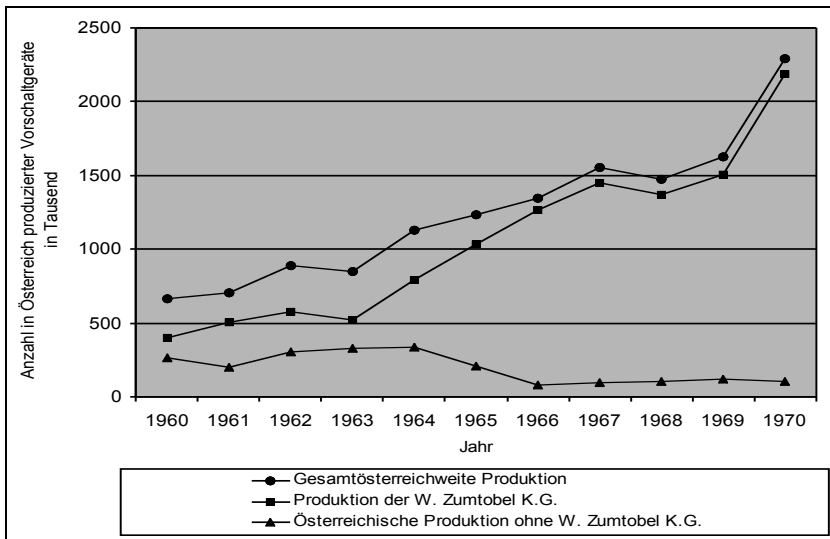
53 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

54 HAZ, Ordner „Eigene Vorschaltgeräte, techn. Unterlagen, Gutachten, TÜV, 1957–1965“, Prüfbericht, Wien, 26. 9. 1958.

55 Durchbruch dank der „Wilden Wicklung“, in: Zumtobel Intern, Nr. 46, Juli 1992, S. 9.

Walter Zumtobel als Chef des Vorreiterunternehmens dieser Technologie eingeladen war. „Ich freue mich, daß nun auch der große Philips-Konzern in den Verband der Wildwickler eingetreten ist“, soll Walter Zumtobel zu den dort versammelten Philips-Managern gesagt haben.<sup>56</sup> Anlässlich der Eröffnung einer neuen Werkshalle im Jahr 1970 betonte der Unternehmensgründer, dass inzwischen bereits zehn europäische sowie eine australische Firma Vorschaltgeräte in Zumtobel-Bauweise produzierten.<sup>57</sup>

Diagramm 4: Die Produktion von Vorschaltgeräten österreichweit im Vergleich zur W. Zumtobel KG, Dornbirn, von 1960 bis 1970, Zahlen über frühere Jahre liegen nicht vor.



Quelle: HAZ, Ordner „Produktionsziffern Elektro-Industrie, Österr. Stat. Zentralamt“, monatliche Erhebungen über die Produktion der Elektroindustrie.

Das Vorschaltgerät LXG entwickelte sich rasch zu einem Paradezeugnis des Unternehmens Zumtobel. Vereinzelt vorliegende Zahlen belegen den Erfolg des Produktes. Im Monat Januar 1960 wurden österreichweit rund 35.800 Vorschaltgeräte für Leuchtstofflampen hergestellt. Davon stamm-

<sup>56</sup> Die Dr. Zumtobel-Story, in: Zumtobel Intern, Nr. 3, Juni 1981, S. 5.

<sup>57</sup> HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

ten über 23.200 aus der Produktion der W. Zumtobel KG. Zehn Jahre später, im Januar 1970, stellte Zumtobel bereits rund 124.700 von österreichweit ca. 134.500 Vorschaltgeräten her, was einem Anteil von über 92 Prozent entsprach.<sup>58</sup> Im Juli 1969 feierte die Zumtobel KG die Herstellung des zehnmillionsten Vorschaltgeräts.<sup>59</sup> Das LXG wurde in modifizierten Versionen bis in die frühen 1970er Jahre produziert, ehe es vom Nachfolgemodell LXYG abgelöst wurde.

Das Vorschaltgerät LXYG kam im Jahr 1971 nach rund einjähriger Entwicklungsarbeit auf dem Markt. Es war zwar geringfügig breiter als sein Vorgänger LXG, wies jedoch in anderen Belangen entscheidende Vorteile auf. Gegenüber dem LXG konnten die Fertigung teilweise automatisiert und in Folge die Herstellungskosten und der Zeitaufwand reduziert werden. Kern, Mantel und Wicklung des neuen Geräts ließen sich halbautomatisch herstellen. Der Blechverbrauch konnte gegenüber dem Vorgängermodell auf ein Drittel gesenkt werden.<sup>60</sup> Durch die Automatisierung der Fertigung wurde darüber hinaus eine deutliche Reduzierung der Arbeitszeit erreicht. Dauerte die Herstellung eines LXG-Gerätes noch ca. drei Minuten, so erfolgte die Produktion eines Nachfolgergeräts LXYG mit 1,3 Minuten in weniger als der Hälfte der bisher benötigten Zeit.<sup>61</sup> Rund zehn Jahre lang bewährte sich das LXYG als Spitzengerät, ehe es in den frühen 1980er Jahren vom Nachfolger EC abgelöst wurde.<sup>62</sup>

Die von Zumtobel produzierten Vorschaltgeräte dienten in erster Linie dem Eigenverbrauch. Aber auch externe Kunden wurden beliefert. Etwa im Geschäftsjahr 1976/77 wurden 77 Prozent der Vorschaltgeräteproduktion für die eigene Leuchtenfertigung verwendet, während lediglich 23 Prozent an externe Abnehmer gingen. Ausschlaggebend für den geringen Verbrauchsanteil durch externe Kunden war, dass die Fertigungskapazität des Unternehmens ausgelastet war und sogar Vorschaltgeräte von der Konkurrenz angekauft werden mussten, um die internen und externen

---

58 HAZ, Ordner „Produktionsziffern Elektro-Industrie, Österr. Stat. Zentralamt“, monatliche Erhebungen des Österr. Statist. Zentralamtes über die Produktion der Elektroindustrie.

59 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 11.

60 Das Zumtobel-Vorschaltgerät LXYG setzt wiederum Maßstäbe, in: Zumtobel Intern, Nr. 52, Dezember 1993, S. 23.

61 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Bericht Fritz Zumtobels über die Division Vorschaltgeräte, 1977.

62 Das Zumtobel-Vorschaltgerät LXYG setzt wiederum Maßstäbe, in: Zumtobel Intern, Nr. 52, Dezember 1993, S. 23.



Lieferverpflichtungen erfüllen zu können. Darüber hinaus waren in den 1970er Jahren auf dem Vorschaltgerätesektor aufgrund der niederen Marktpreise nur schwer Gewinne zu erzielen. Insbesondere Hersteller aus dem Ostblock lieferten qualitativ ebenbürtige Geräte zu Preisen, welche den Rohstoffkosten Zumtobels entsprachen. Dementsprechend hielten sich die Gewinne des seit dem Jahr 1974 als eigene Division innerhalb der Zumtobel KG geführten Bereichs Elektrobau-elemente (in erster Linie Vorschaltgeräte) in Grenzen. Etwa im Geschäftsjahr 1976/77 betrug der Überschuss der Division Elektrobau-elemente lediglich drei Mio. Schilling, während sich der Umsatz auf 116 Mio. Schilling belief.<sup>63</sup>

## **2.5. Die Entwicklung des Innenleuchten-Programms vor 1976**

### *2.5.1. Allgemeine Entwicklung*

Neben den Vorschaltgeräten entwickelte sich die Herstellung von Innenleuchten nach 1953 schnell zu einem Hauptbetätigungsfeld der W. Zumtobel KG. Schon kurz nach der Markteinführung wurde das Profilux-Leuchtenprogramm ständig erweitert. Als Weiterentwicklung der Profilux-Feuchtraumleuchte FP brachte die Firma im Jahr 1959 ihre erste explosionsgeschützte Leuchte auf den Markt, das heißt, die Leuchte war speziell für den Gebrauch in Räumen, in welchen mit explosiven Stoffen gearbeitet wurde, konstruiert. Im selben Jahr wurde der Markenname Profilux aufgegeben und begonnen, sämtliche Leuchten unter der Marke Zumtobel zu bewerben. Ein Blick in den Zumtobel-Hauptkatalog aus dem Jahr 1962 veranschaulicht die ständige Ausweitung des Produktsortiments innerhalb der ersten neun Bestandsjahre Zumtobels als Leuchtenhersteller. Der rund 100-seitige Katalog beinhaltete unter anderem Montage- und Tragschienen für Leuchten, Standardbalkenleuchten, Reflektorleuchten, Zierkappen und Abdeckungen, Rasterleuchten aus Kunststoff oder Glas, Aufbau- und Einbauleuchten in den verschiedensten Formen und Ausführungen, Rundleuchten für runde Leuchtstofflampen, verschiedene Feuchtraumleuchten, explosionsgeschützte Leuchten, Straßenleuchten, innenbeleuchtete Verkehrszeichen, Fabrikshallenbeleuchtungen sowie eine kleine Anzahl an Glühlampenleuchten.<sup>64</sup>

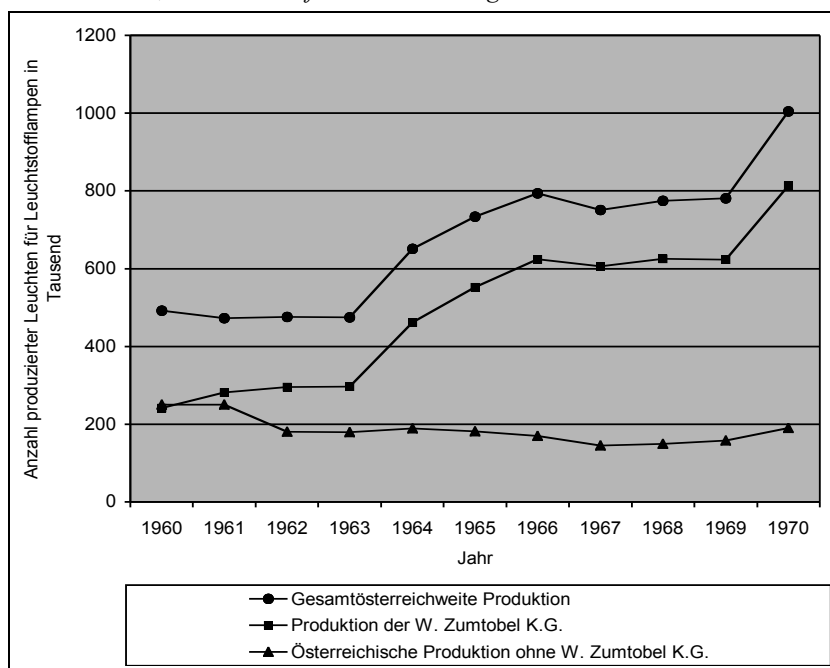
---

63 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Bericht Fritz Zumtobels über die Division Vorschaltgeräte, 1977.

64 HAZ, Hauptkatalog 1962 der W. Zumtobel KG.

Das zunehmende Sortiment an aufwendigen Abdeckungen und Rastern stellte darüber hinaus immer größere Anforderungen an den kunststoffverarbeitenden Produktionsbereich. Zur Überbrückung von Know-how-Defiziten kooperierte man mit verschiedenen entsprechend spezialisierten Firmen. Besonders schwierig war unter anderem die Herstellung kantiger Abdeckungswannen für Leuchten. Hier musste kalte Luft genau dosiert auf das zu verarbeitende Material geblasen werden, damit dieses die gewünschte Form annahm. Das Unternehmen schloss in diesem Fall einen Know-how-Vertrag mit dem Berliner WannenhHersteller Fleischer ab, welcher zu den Spezialisten auf diesem Gebiet zählte.<sup>65</sup>

Diagramm 5: Die Produktion von Zweck- und Zierleuchten für Leuchtstofflampen österreichweit im Vergleich zur W. Zumtobel KG, Dornbirn, von 1960 bis 1970, Zahlen über frühere Jahre liegen nicht vor.



Quelle: HAZ, Ordner „Produktionsziffern Elektro-Industrie, Österr. Stat. Zentralamt“, monatliche Erhebungen über die Produktion der Elektroindustrie.

65 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

Die in Diagramm 5 dargestellte Produktion wurde zunehmend von der Entwicklung der W. Zumtobel KG geprägt. Während das Unternehmen im Jahr 1960 noch mit 49 Prozentpunkten an der gesamtösterreichischen Produktion beteiligt war, betrug dessen Anteil zehn Jahre später 81 Prozentpunkte. D.h., während die österreichweite Herstellung von Leuchten für Leuchtstofflampen ausschließlich der W. Zumtobel KG zwischen 1960 und 1970 leicht rückläufig war, steigerte die W. Zumtobel KG ihre Produktion um fast das 3,4-fache.

### *2.5.2. Zierleuchten und Spots für Glühlampen*

Im Jahr 1965 erweiterte die W. Zumtobel KG ihr Fertigungssortiment auf den Bereich der Zierleuchten für Glühlampen. Hergestellt wurden sowohl reine Glühlampen-Leuchten als auch kombinierte Leuchtstoff-Glühlampen-Leuchten. Das sogenannte Dekolicht-Programm beinhaltete in erster Linie zylinder- und quaderförmige Leuchten aus Kunststoff oder Glas, überzogen mit verschiedenen Holzurnieren. Die Leuchten wurden je nach Modell für die Verwendung in Wohnzimmern, Hotelhallen, Theaterfoyers, Banken, Spielhallen, Bars, Cafés, usw. empfohlen. Insgesamt beinhaltete das Programm zehn bis zwölf unterschiedliche Leuchten. Gleichzeitig bot Zumtobel entsprechende Leuchtstofflampen-Leuchten zur Kombination mit Dekolicht-Leuchten an.<sup>66</sup> Erweitert wurde das Leuchtersortiment für Glühlampen ab 1965 durch ein umfangreiches Spotprogramm von rund 20 Modellen. Es handelte sich dabei um Ein- und Aufbausspots sowie Spots mit Klemmbefestigungen. Diese stammten allerdings nicht aus den Produktionshallen der W. Zumtobel KG, sondern von der britischen Firma Concorde sowie dem US-amerikanischen Hersteller Lightolier. Aufgrund eines Kooperationsabkommens konnte die W. Zumtobel KG das Spotprogramm unter ihrem eigenen Namen vermarkten. Das Sortiment war in erster Linie für die Beleuchtung von Ausstellungsräumen und Schaufenstern sowie öffentlichen Aufenthaltsräumen wie Empfangshallen gedacht.<sup>67</sup>

Die Verkaufszahlen des Dekolicht-Programms blieben deutlich hinter den Erwartungen zurück. Vor allem der Konkurrenzdruck durch diverse Billiganbieter, auch innerhalb Österreichs, erwies sich als zu groß. Bereits drei Jahre nach Markteinführung stellte die W. Zumtobel KG daher die eigene Produktion von Zierleuchten für Glühlampen wieder ein.<sup>68</sup>

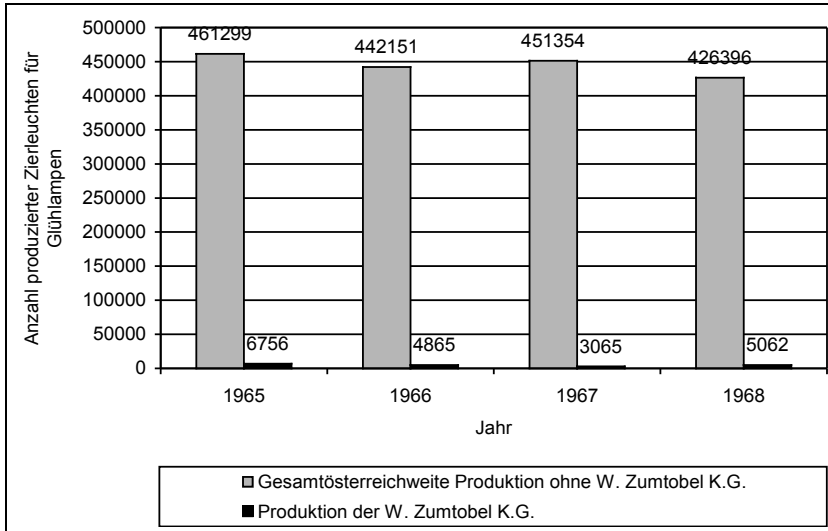
---

<sup>66</sup> Quelle: HAZ, Hauptkatalog der W. Zumtobel KG, 1965.

<sup>67</sup> HAZ, Sonderkatalog Spots der W. Zumtobel KG, 1965.

<sup>68</sup> Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

Diagramm 6: Der Anteil der W. Zumtobel KG, Dornbirn, an der Zahl in Österreich produzierter Zierleuchten für Glühlampen.



Quelle: HAZ, Ordner „Produktionsziffern Elektro-Industrie, Österr. Stat. Zentralamt“, monatliche Erhebungen über die Produktion der Elektroindustrie.

### 2.5.3. Das Beleuchtungsprogramm Z-System

Das Balkenleuchtenprogramm Z-System löste im Jahr 1967 das bis zu diesem Zeitpunkt produzierte ursprüngliche Profilux-Sortiment ab. Walter Zumtobel kommentierte die Umstellung folgendermaßen: „Es ging uns so ähnlich wie dem Volkswagen. Wenn etwas auf dem Markt bewährt ist und man will etwas Neues bringen, dann ist immer die Schwierigkeit, daß man nichts Neues macht und der Kunde sagt, ‚das ist ja schlechter als vorher‘.“<sup>69</sup>

Dementsprechend wies das Z-System eine Reihe von Verbesserungen gegenüber dem Vorgänger auf, insbesondere bei der Installation. Herausragendes Merkmal war der sogenannte „Klick-Komfort“, welcher eine zeitsparende Einmann-Montage erlaubte. Das Z-System beinhaltete eine Reihe kombinierbarer Balkenleuchten, Reflektoren, Raster, Abdeckungen und Installationszubehör. Der Erfolg des Sortiments verdeutlichte sich in den Produktionszahlen. Im Jahr 1970 stellte die Zumtobel KG täglich

<sup>69</sup> HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede W. Zumtobels anlässlich d. Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

rund 4.500 Z-System-Leuchten her.<sup>70</sup> In einer unternehmensinternen Publikation aus dem selben Jahr wurde vermerkt, dass die jährliche Produktion der schmalsten Balkenleuchte aus dem Z-System aneinandergereiht der Wegstrecke Dornbirn-Wien und zurück entspräche.<sup>71</sup>

#### 2.5.4. Klimaleuchten und Deckensysteme

Im Jahr 1969 sorgte Zumtobel mit dem sogenannten Thermcontrol-System für Aufsehen. Kernpunkt war die Integration von Innenraumbeleuchtung und Klimatisierung in einer einzigen Anlage. Bereits zwei Jahre vor der Markteinführung war mit der Entwicklungsarbeit sogenannter Klimaleuchten begonnen worden. Neben Zumtobel beschäftigten sich in Europa zu diesem Zeitpunkt nur die Konzerne Philips und Siemens mit Klimabeleuchtung. Walter Zumtobel selbst war überzeugter Verfechter der neuen Technologie und stieß dabei nicht nur auf Zustimmung. Als er im Jahr 1964 einen Vortrag über Klimaleuchten gehalten hatte, prognostizierte der überwiegende Teil der anwesenden Lichttechniker dieser Produktparte keine große Zukunft.<sup>72</sup> Die Vorteile lagen für Walter Zumtobel jedoch auf der Hand. Die Kombination von Leuchte und Lüftung ermöglichte ein einheitliches Deckenbild. Überschüssige Strahlungswärme der Leuchte wurde zusammen mit der verbrauchten Raumluft abgeleitet. Die Kühlung der Lampen bewirkte eine höhere Lichtausbeute und durch die Vermeidung zusätzlicher Luftverteiler verbesserte sich die Raumakustik. Zudem war die Nutzung der Strahlungswärme für die Raumbeheizung möglich. Laut Zumtobel war eine Lichtleistung von 50 bis 100 Watt pro Quadratmeter für die Raumbeheizung ausreichend.<sup>73</sup>

Zunächst schien der Verkaufserfolg der Zumtobel KG sämtlichen Kritiken zu trotzen. Bei den Feierlichkeiten zur Eröffnung einer Werkshalle im Jahr 1970 berichtete Walter Zumtobel vom Erfolg des Thermcontrol-Systems, welches bereits in mehreren Großprojekten zum Einsatz gekommen war.<sup>74</sup> Mediales Aufsehen erregte Zumtobel im Jahr 1979 durch die

---

70 Ebd.

71 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 15.

72 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

73 HAZ, Ordner „Firmenpolitik, Struktur, Ziele“, Zumtobel Leuchten – Story.

74 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

Einrichtung des ersten sogenannten „all-electric-building“ in der Bundesrepublik Deutschland, der Stadtparkasse Essen. Sowohl die Versorgung mit Licht als auch die Belüftung und Beheizung des Gebäudes erfolgten mittels Zumtobel-Klimaleuchten. Der relativ hohe Stromverbrauch wurde in Kauf genommen. Die Ölkrise von 1973 war noch in guter Erinnerung und hatte den Einsatz elektrischer Energie bei der Raumbeheizung- und Klimatisierung beflügelt. Darüber hinaus galt Atomstrom damals noch weitgehend als zukunftssträchtige und „saubere“ Energie.

Langfristig konnte sich die elektrische Beheizung von Räumen durch Beleuchtungsanlagen aufgrund des hohen Energieverbrauchs nicht durchsetzen.<sup>75</sup> Die herkömmlichen Klimatisierungsfirmen setzten sich mit ihren Produkten auf dem Markt weitgehend durch.<sup>76</sup>

Klimatechnik kam bei Zumtobel jedoch weiterhin zur Anwendung, nämlich bei der Integration von Luftabsauganlagen in Leuchten sowie in ab den 1970er Jahren hergestellten Raster-Deckensystemen. Ein Vertreter letzterer Produktparte war das Deckensystem ID aus dem Jahr 1975, welches auf lichttechnische, klimatische und akustische Aspekte ausgerichtet war. Das komplett von Zumtobel hergestellte System ermöglichte die Luftzu- und abfuhr über integrierte Kanäle sowie die akustische Anpassung an individuelle Bedürfnisse durch den Einsatz unterschiedlicher Materialien. Zudem war das Deckensystem mit verschiedenen Zumtobel-Leuchtentypen kombinierbar.<sup>77</sup> Neben der Produktion eigener Deckensysteme kooperierte die Zumtobel KG mit anderen Deckenherstellern, um die Verwendung von Zumtobel-Leuchten zu erleichtern.

---

75 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

76 Interview mit Wolfgang Wolber, Dornbirn 1999.

77 HAZ, Produktinformation zum ID-System, 1975.

## 2.6. Straßen- und Verkehrszeichenbeleuchtung

Im Jahr 1958 brachte die W. Zumtobel KG erstmals eine Straßenleuchte auf den Markt. Das Modell QSL war eine Tragseilkonstruktion. Tragseil und stromführendes Kabel waren in einem PVC-Mantel vergossen. Somit lieferte Zumtobel nicht nur die Leuchte selbst, sondern gleich das gesamte Aufhängungsmaterial. Der größte Beleuchtungsauftrag kam von der Stadt Salzburg. Auch die Stadt Dornbirn bezog Straßenleuchten von Zumtobel.<sup>78</sup> Insgesamt hielt sich der Verkaufserfolg jedoch in Grenzen. Allerdings konnte die Leuchte in leicht veränderter Form auch für den Einsatz in Hallen verwendet werden.<sup>79</sup>

Das Modell wurde in den Folgejahren wiederholt modifiziert und in seinem Design verbessert. Die Produktion der QSL-Leuchte erfolgte unter verschiedenen Bezeichnungen bis in die späten 1970er Jahre. In den 1960er Jahren beschäftigte sich die W. Zumtobel KG kurzzeitig mit der Herstellung innenbeleuchteter Verkehrszeichen. Auch hier erfüllten sich die Gewinnerwartungen nicht, zumal sich die Produktion als sehr aufwendig erwies. Innenbeleuchtete Verkehrszeichen erforderten eine besondere Beständigkeit gegenüber Witterungseinflüssen wie Nässe oder Temperaturschwankungen. Auch für die Erlangung der gesetzlich vorgeschriebenen Prüfzeichen mussten die Produkte schwierigsten Bedingungen standhalten.<sup>80</sup>

Als sich ein Konkurrenzunternehmen ausschließlich mit der Herstellung von beleuchteten Verkehrszeichen zu beschäftigen begann, zog sich Zumtobel im Jahr 1969 aus diesem Produktfeld zurück.<sup>81</sup>

---

78 Zumtobel Straßenleuchten beleuchten „halb“ Salzburg, in: Zumtobel Intern, Nr. 47, Oktober 1992, S. 13.

79 HAZ, diverse Leuchtenprospekte.

80 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

81 Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Entwicklungssitzungsprotokoll der W. Zumtobel KG, Dornbirn, 20. 5. 1969.

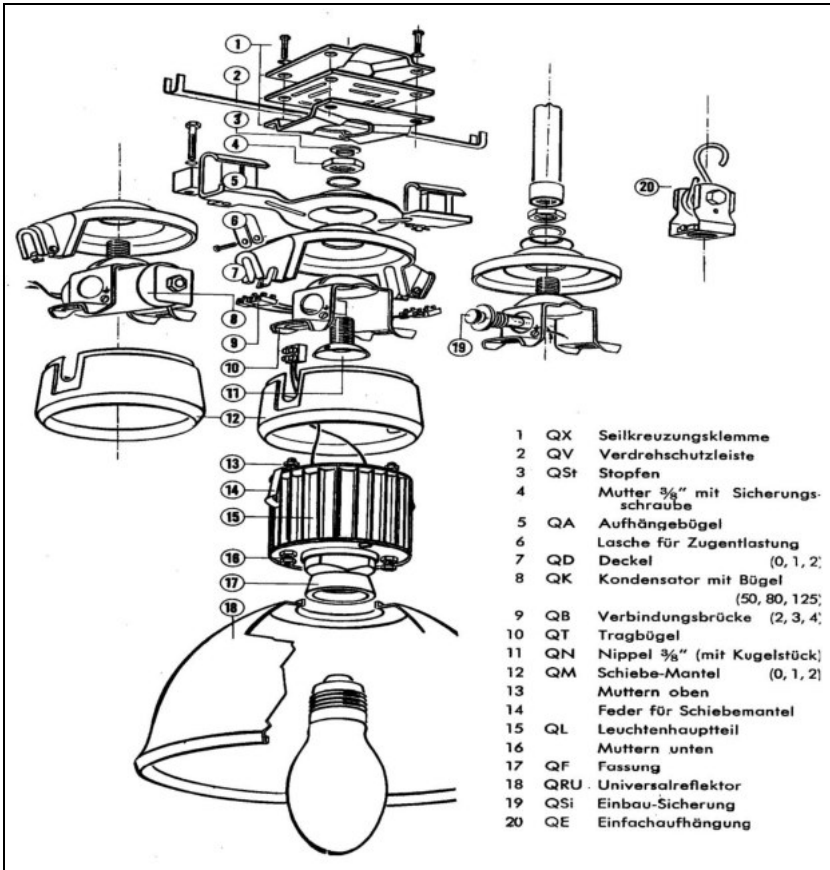


Abbildung 16: Detailzeichnung der Straßen- und Hallenleuchte QSL. Die hohe Anzahl an Bestandteilen verdeutlicht den Aufwand bei der Herstellung eines neuen Modells.



## 2.7. Tunnelbeleuchtungen

Bereits Mitte der 1960er Jahre war Zumtobel an einigen Tunnelprojekten beteiligt. Zunächst lieferte das Unternehmen Vorschaltgeräte für Tunnelprojekte in der Schweiz.<sup>82</sup> Im Jahr 1964 bekam die Firma den ersten Auftrag für eine komplette Tunnelbeleuchtung. Es handelte sich dabei um den iranischen Karaj-Tunnel bei Teheran. Zu diesem Zeitpunkt hatte die W. Zumtobel KG noch keine eigene Tunnelleuchte entwickelt. Aus diesem Grund handelte es sich beim verwendeten Typ lediglich um eine modifizierte Feuchtraumbalkenleuchte. Um die gewünschte Lichtstärke zu erreichen, mussten bis zu 20 Leuchten nebeneinander installiert werden.<sup>83</sup>

Ab Ende der 1960er Jahre erhielt Zumtobel vermehrt Aufträge zur Beleuchtung österreichischer Tunnels. Im Wolfsbergtunnel in Kärnten wurde die weiterentwickelte Version einer explosionsgeschützten Leuchte installiert. Die mangelnde Beständigkeit der Leuchte zwang das Unternehmen zu wiederholten Sanierungsmaßnahmen. Beim Katschbergtunnel in den frühen 1970er Jahren wollte man es besser machen. Anstelle von Kunststoff wurde Aluminium für die Herstellung der Leuchtenprofile verwendet. Damit gelang es der Zumtobel KG<sup>84</sup>, sich gegen den Konkurrenten Siemens durchzusetzen, welcher selbst nach der Auftragsvergabe an Zumtobel noch versuchte, gegen die Entscheidung zu intervenieren, allerdings ohne Erfolg. Mit einem Wert von rund 24 Mio. Schilling handelte es sich um einen der größten Aufträge für das Unternehmen bis zu diesem Zeitpunkt. In der Folgezeit liefert die Zumtobel KG die Beleuchtungsanlagen für nahezu alle Tunnels zwischen Bregenz und Innsbruck sowie auf der österreichischen Südbahn. Gleichzeitig wurde das Tunnelbeleuchtungs-Programm des Unternehmens ständig weiterentwickelt, wobei man besonderen Wert auf die Korrosionsbeständigkeit der Gehäuse und Abdeckungen legte.<sup>85</sup>

---

82 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

83 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

84 Im Jahr 1968 wurde der Firmenname „W. Zumtobel KG“ auf den kürzeren Wortlaut „Zumtobel KG“ reduziert.

85 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

## 2.8. Krankenhaus-Versorgungssysteme

Einen ersten Schritt in Richtung Diversifizierung, allerdings lediglich medialer Art, wagte die W. Zumtobel KG im Jahr 1967, als das Unternehmen ein komplettes System zur Versorgung von Krankenbetten in Spitälern auf den Markt brachte. Das System LGT ermöglichte den Transport von elektrischem Strom, Licht, Gas, Rundfunk, Telefon, Druckluft usw. über einen einzigen Kunststoffkanal. Dabei stützte sich das Unternehmen zumindest teilweise auf das Know-how deutscher Leuchtenhersteller wie etwa der Firma Dr.-Ing. Schneider & Co., welche auf dem Gebiet der medizinischen Versorgungstechnik bereits etabliert war.<sup>86</sup>

Die Entscheidung für den neuen Produktsektor Hospitaltechnik fiel aus mehreren Gründen. Durch die Integration von Beleuchtungskomponenten war eine Verwandtschaft zum bisherigen Produktsortiment gegeben. Zudem verfügte das Unternehmen aus der Leuchtenherstellung bereits über entsprechende Erfahrung auf dem Kunststoffsektor. Und schließlich war die Nachfrage nach einem System wie dem LGT durchaus gegeben. Denn die steigenden Patientenzahlen in den Spitälern verlangten eine immer größere Ausbauflexibilität, was zunehmend zu Schwierigkeiten bei der Installation von Kabeln, Leitungen usw. führte. Hier war ein flexibles Installationssystem, aufgebaut nach dem Baukastenprinzip, gefragt.

Bereits im Jahr 1968 wurden die ersten Krankenhäuser in Kempten und Würzburg mit dem Zumtobel-System LGT beliefert.<sup>87</sup> Es folgten Aufträge für Krankenhäuser und Kliniken in Innsbruck, Vöcklabruck, Klagenfurt, Immenstadt, Erlangen, Brixen, Basel, Laibach, Dijon und Ghana.<sup>88</sup> 1975 war die teilweise Ausstattung des Allgemeinen Krankenhauses Wien mit Beleuchtungs- und Versorgungssystemen der größte Einzelauftrag des Jahres für die Zumtobel KG. Im Zuge des durch Schmiergeldskandale überschatteten Bauprojekts waren Zumtobel bereits in der ersten Hälfte der 1970er Jahre Aufträge gegen Zahlungen auf Liechtensteiner Konten angeboten worden. Das Unternehmen ging jedoch nicht auf die unsauberen Geschäfte ein.<sup>89</sup> Die Konkurrenz hatte diesbezüglich offenbar weniger Bedenken. Im Zuge journalistischer Recherchen

---

86 HAZ, Ordner „Patentstreitigkeiten, Lizenzvertrag Schneider & Co. [...]“, diverse Korrespondenz.

87 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

88 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 15.

89 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

kamen Unregelmäßigkeiten bei der Auftragsvergabe ans Licht.<sup>90</sup> Etliche Manager eines bekannten Konzerns der Elektrobranche wurden in diesem Zusammenhang zu Haftstrafen verurteilt.<sup>91</sup>

Die Verwendung der Bezeichnung ELGT für ein verbessertes LGT-Nachfolgeprodukt des Unternehmens Zumtobel führte zu einem Markenamenstreit mit der Firma Dr.-Ing. Schneider & Co., welche eine Verwechslung mit ihrem ähnlichen Erzeugnis namens Elgaduct befürchtete. Zumtobel-Hospitaltechnik wurde daher ab 1972 unter der Bezeichnung ELTEGE vermarktet. Erst mit dem Kauf des Konkurrenten Schneider & Co. im Jahr 1979 wurde neben einer Reihe von Patenten auch dessen Markenname Elgaduct übernommen. Installations- und Leitungssysteme für Krankenhäuser sind bis in die Gegenwart eine erfolgreiche Produktparte des Unternehmens Zumtobel.<sup>92</sup>



*Abbildung 17: Erstes Prospekt der W. Zumtobel KG für den Bereich Hospitaltechnik aus dem Jahr 1967.*

<sup>90</sup> Vgl. dazu: Pelinka, „Wanzenjournalismus“, S. 532–545.

<sup>91</sup> Die Profil-Story, in: Profil, Nr. 9a Jubiläumsheft, 26. 2. 2001, S. 20.

<sup>92</sup> HAZ, Ordner „Patentstreitigkeiten, Lizenzvertrag Schneider & Co. [...]“, diverse Korrespondenz.

## 2.9. Rohmaterialbezug

Dem zuvor beschriebenen Fertigungssortiment entsprechend handelte es sich bei den benötigten Rohmaterialien in erster Linie um Eisenblech für Vorschaltgeräte und Leuchten, Kunststoff für Leuchten, Kupferlackdraht für elektrische Spulen in Vorschaltgeräten, Schaltdraht sowie Lacke.<sup>93</sup> Leider sind für den Zeitraum von der Unternehmensgründung bis zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 keine Aufzeichnungen über den Rohmaterialkonsum und -verbrauch verfügbar. Konzernweite Zahlen wurden nicht erfasst und sind heute nicht mehr nachvollziehbar, da entsprechende Aufzeichnungen, insbesondere die der teilweise nicht mehr existierenden Tochterunternehmen oder Beteiligungen, fehlen. Lediglich aus unvollständig vorhandenen Bilanzen könnte zumindest der finanzielle Aufwand für den Rohmaterialbezug erschlossen werden, wobei das Ergebnis aufgrund von Preisschwankungen, Veränderungen in der Art des bezogenen Rohmaterials usw. kaum Aussagekraft hätte. Informationen wie Art und Menge des jeweiligen Rohmaterials oder die Bezugsquelle wären dadurch ohnehin nicht bestimmbar.

Einen, wenngleich auch nur bescheidenen Einblick in den Rohmaterialverbrauch der Stammfirma des Unternehmens, der Dornbirner Zumtobel KG, geben zwei unternehmensinterne Publikationen aus den Jahren 1967 und 1970. Die erstgenannte Quelle beinhaltet folgende Verbrauchszahlen für das Jahr 1966.<sup>94</sup>

- Stahl, Dynamoband, Eisenbleche: 2000 Tonnen/Jahr
- Kunststoffplatten, Plexiglas: 84.000 Quadratmeter/Jahr
- Schaltdrähte: 2500 Kilometer/Jahr
- Kupferlackdraht: 192 Tonnen/Jahr
- Lacke: 48 Tonnen/Jahr

Die zweitgenannte Quelle verweist auf deutlich höhere Verbrauchswerte für das Jahr 1970.<sup>95</sup>

- Stahl, Dynamoband, Eisenbleche: 4500 Tonnen/Jahr
- Kunststoffplatten, Plexiglas: 100.000 Quadratmeter/Jahr

---

93 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 12.

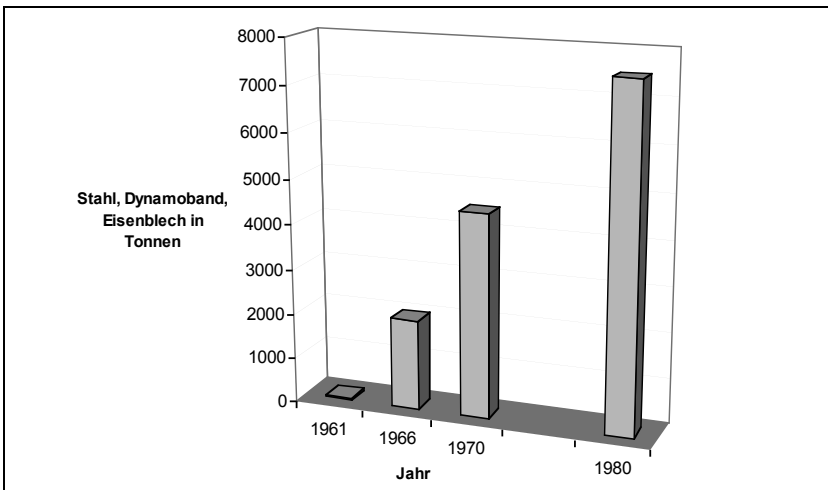
94 Ebd., Zumtobel Leuchten, unternehmensinterne Firmenbeschreibung, 1967.

95 Ebd., Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 12.

- Schaltdrähte: 5400 Kilometer/Jahr
- Kupferlackdraht: 350 Tonnen/Jahr
- Lacke: 150 Tonnen/Jahr

Zwar handelt es sich bei den angegebenen Zahlen offensichtlich um gerundete Werte, doch der Wachstumstrend ist klar erkennbar. Zwischen 1966 und 1970 haben sich die Verbrauchszahlen für Eisen und Stahl sowie für Schaltdrähte mehr als verdoppelt. Der Bedarf an Lack stieg im selben Zeitraum sogar um mehr als das Dreifache an. Der wachsende Rohmaterialverbrauch der Zumtobel KG zwischen den Jahren 1966 und 1970 geht konform mit den in Teil II, Abschnitt 2.4. und 2.5.1. beschriebenen Produktionssteigerungen. Die dort dargestellten Diagramme Nr. 4 und Nr. 5 untermauern diesen Umstand durch die Verdeutlichung eines besonders starken Produktionswachstums Ende der 1960er Jahre sowohl im Bereich Leuchten als auch auf dem Vorschaltgerätesektor.

*Diagramm 7: Bezug von Stahl, Dynamoband und Eisenblech bei der VÖEST von 1961 bis 1980. Die vorliegenden Zahlen wurden anlässlich der Lieferung der 100.000sten Tonne VÖEST-Stahl an die Zumtobel AG im Oktober 1985 bekannt gegeben.*



*Quelle: 100.000 Tonnen VÖEST-Stahl, in: Zumtobel Intern, Nr. 18, Dezember 1985, S. 16.*

## 2.10. Fazit

Walter Zumtobel wurde während seiner gesamten Unternehmerlaufbahn von der Angst begleitet, eine technische Neuheit zu verschlafen.<sup>96</sup> Dementsprechend war die Entwicklung des Produktsortiments des Unternehmens Zumtobel von der Gründung bis zur Umwandlung in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976, vor allem jedoch in den ersten Jahren, durch eine hohe Risikobereitschaft gekennzeichnet. Die Verwendung ungenügend erprobter Kunststoffgehäuse für die Herstellung von Knobelstartern brachte die Firma bereits zu Beginn der 1950er Jahre in Schwierigkeiten. Trotzdem bewies man im Jahr 1958 erneut Mut, als die W. Zumtobel KG, ungeachtet der Warnungen von Partnern und Konkurrenten, als erstes Unternehmen weltweit die neuartige Technik der „Wilden Wicklung“ für die Herstellung von Vorschaltgeräten einsetzte. Diesmal gab der Erfolg Zumtobel recht. Die Vorschaltgeräte LXG und LXYG wurden millionenfach verkauft und festigten die Position des Unternehmens auf dem Vorschaltgeräte-Markt.

1953 wurde mit der Herstellung von Komplettleuchten begonnen. Diese Produktparte entwickelte sich rasch zu einem Hauptbetätigungsfeld der W. Zumtobel KG. Insbesondere das ursprünglich aus Standardbalkenleuchten für Leuchtstofflampen bestehende Leuchtenprogramm wurde ständig erweitert. Bereits im Jahr 1965 wurden im Hauptkatalog der W. Zumtobel KG über 100 verschiedene Leuchten sowie ein umfangreiches Sortiment an Zubehör präsentiert. Die Palette reichte von Ein- und Aufbauleuchten, Rasterleuchten, Feuchtraumleuchten, explosionsgeschützte Leuchten, Verkehrszeichenleuchten usw. bis hin zu Pendelleuchten und Spots für Glühlampen. Im Jahr 1976 beinhaltete das Fertigungssortiment der Zumtobel KG sogar über 160 Leuchten unterschiedlichster Art.<sup>97</sup> Produktparten wie innenbeleuchtete Verkehrszeichen oder Glühlampenleuchten, die sich etwa aufgrund zu hoher Herstellungskosten als unrentabel erwiesen, oder in denen es Zumtobel aufgrund des Konkurrenzdruckes nicht gelang, Fuß zu fassen, wurden jeweils nach einigen Jahren wieder aufgegeben. Daneben wagte das Unternehmen ab der zweiten Hälfte der 1960er Jahre erste Diversifizierungsschritte, allerdings zunächst lediglich medialer Art (Hospitaltechnik, Klimatisierung, Deckensysteme).

---

<sup>96</sup> Interview mit Gertrude Zumtobel, Dornbirn 1999.

<sup>97</sup> HAZ, Zumtobel, Lichttechnische Dokumentation 108–1977.

### **3. Produktionsstandorte und Beteiligungen in Österreich**

---

<b>3.1. Ursachen für die Wahl Dornbirns als Hauptstandort</b> .....	143
<b>3.2. Erweiterungen des Standorts Dornbirn (Höchster Straße) in den Jahren 1961 und 1965</b> .....	145
<b>3.3. Ausgliederung des Elektroinstallations-Programms in das Tochterunternehmen Electro-Terminal Ges.m.b.H. im Jahr 1964</b> .....	148
<b>3.4. Die Errichtung eines zweiten Produktionsstandorts in Dornbirn im Jahr 1970 (Werk II)</b> .....	153
<b>3.5. Produktion auf dem Land: Die Langenegger Fertigung von 1972 bis 1975</b> .....	157

---

#### **3.1. Ursachen für die Wahl Dornbirns als Hauptstandort**

In Dornbirn befindet sich, sowohl produktiv als auch organisatorisch gesehen, das Zentrum der heutigen Zumtobel Konzerngruppe. Hier ist der Sitz der Gesamtholding Zumtobel AG. Auch der Stammsitz der für den Bereich Lichtlösungen zuständigen Zumtobel Staff Ges.m.b.H. ist ebenso in Dornbirn angesiedelt wie der Hauptsitz des Teilkonzerns Tridonic Atco, welcher elektrische und elektronische Leuchtenkomponenten wie Vorschaltgeräte oder Lichtsteuerungen produziert. Ebenfalls in Dornbirn befindet sich der Hauptsitz des auf Dienstleistungen im Bereich elektronisch-digitaler Lichtmanagement-Systeme spezialisierten Tochterunternehmens der Zumtobel AG, Luxmate Controls.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup> Konzernbeschreibung, Website der Zumtobel AG. URL: <http://www.zumtobel.com/index1.asp?language=de> in der Fassung vom 30. 10. 2001.

Die für den Unternehmensstandort Dornbirn ausschlaggebenden Umstände sind in den politischen und wirtschaftlichen Verhältnissen der Gründungszeit zu suchen. Die Dornbirner Herkunft des Unternehmensgründers Walter Zumtobel spielte hier, wenn überhaupt, höchstens eine untergeordnete Rolle. Bereits Jahre vor der Unternehmensgründung hatte Walter Zumtobel geplant und versucht, selbständig unternehmerisch tätig zu werden; nicht jedoch etwa in Dornbirn, sondern in Wien, wo er sich während des Zweiten Weltkriegs berufsbedingt aufhielt.<sup>99</sup> Die Rückkehr nach Vorarlberg im Jahr 1945 erfolgte aufgrund militärischer und politischer Ereignisse, wie Walter Zumtobel selbst berichtete. Unter anderen Bedingungen wäre er für einen nicht absehbaren Zeitraum in Wien geblieben und hätte kaum eine unternehmerische Tätigkeit in Vorarlberg begonnen.<sup>100</sup> Die spätere Expansion des Unternehmens Zumtobel war im Gründungsjahr 1950 nicht voraussehbar und spielte daher ebenfalls keine Rolle bei der Wahl des Standorts.

Ursprünglich fasste Walter Zumtobel die nahe Bregenz gelegene Gemeinde Hard als Betriebsstandort ins Auge. Grund war sein Amt als öffentlicher Verwalter über die Harder Betriebsstätte der vormaligen deutschen Rüstungsfirma Michel-Werke. Bereits Ende der 1940er Jahre kaufte Walter Zumtobel daher ein nahegelegenes Grundstück in Hard zwecks Errichtung eines eigenen Unternehmens. Die Umstände änderten sich jedoch nachfolgend insofern, als dass die Franzosen den Großteil des Maschinenparks der Michel-Werke demontierten und nach Frankreich abtransportierten.<sup>101</sup> Weiters war das bisherige Fabriksgebäude der Michel-Werke nur angemietet und der Besitzer kündigte an, es zukünftig selbst beziehen zu wollen. Die zuvor für Walter Zumtobel für einen Betriebsstandort in Hard ausschlaggebende Möglichkeit einer engen Kooperation mit den Michel-Werken verlor dadurch an Bedeutung, zumal die wenigen verbleibenden Maschinen der Michel-Werke gegebenenfalls ohne größeren Aufwand an einen anderen Standort gebracht werden konnten. Walter Zumtobel verkaufte daraufhin sein Grundstück in Hard. In der Höchster Straße in seinem Wohnort Dornbirn verfügte er ebenfalls über ein passendes Grundstück, das er von einem Eltern geerbt hatte und auf welchem sich heute der Sitz der Holdinggesellschaft Zumtobel AG befindet.

---

99 Vgl. dazu: Teil I, Kap. 1.3.

100 Vgl. dazu: Teil I, Kap. 1.5.

101 Interview mit Gertrude Zumtobel, Dornbirn 1999.



Im Jahr 1950 wurde dort mit dem Bau des ersten Betriebsgebäudes der heutigen Konzerngruppe begonnen. Da Walter Zumtobels gleichzeitig gegründete Firma bereits im Februar 1950 den Betrieb aufnahm, erfolgte die Produktion zunächst in einem angemieteten benachbarten Gebäude einer ehemaligen Schuhfabrik, welches Jahre später aufgekauft wurde.<sup>102</sup> Erst im Mai 1951 konnte die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG mit ihrer Belegschaft von inzwischen über 20 Mitarbeitern in das fertiggestellte Gebäude übersiedeln.<sup>103</sup> Noch im Bezugsjahr wurden auch die von Walter Zumtobel gepachteten Betriebsmittel der Michel-Werke aus Hard in das neue Gebäude nach Dornbirn verlegt. Damit befand sich fast die gesamte Produktionskette für das Haupterzeugnis Vorschaltgeräte unter einem Dach. Lediglich Kleinteile wie Schrauben sowie Werkzeuge wurden zunächst aus den nahegelegenen Gemeinden Wolfurt und Lustenau bezogen.<sup>104</sup>

### **3.2. Erweiterungen des Standorts Dornbirn (Höchster Straße) in den Jahren 1961 und 1965**

Mit der Übernahme der Firma H. Mittereder & Co. zwecks Einrichtung eines betriebseigenen Werkzeugbaus im Jahr 1957 waren die räumlichen Ressourcen des Gebäudes in der Höchster Straße weitgehend ausgeschöpft.<sup>105</sup> Weiters erhöhte die ständige Ausweitung des Produktsortiments den Platzbedarf erheblich, etwa durch den Beginn der Erzeugung kompletter Leuchten ab dem Jahr 1953.<sup>106</sup> Im Jahr 1960 beschäftigte das Unternehmen bereits rund 350 Mitarbeiter, den Großteil davon in Dornbirn.<sup>107</sup> Ein neuer Betriebsstandort in Dornbirn war jedoch Anfang der 1960er Jahre noch kein Thema, zumal der direkt an das ursprüngliche Gebäude angrenzende Grund weitgehend unbebaut war. Naheliegend war daher ein Anbau an das bestehende Firmengebäude. Nachdem bereits im Jahr 1957 erste Planungen erfolgt waren, wurde 1961 mit dem Bau einer Fabrikshalle samt Bürotrakt begonnen. Aufgrund des offenbar unterschätzten Wachstums des Unternehmens mussten während der Planungs- und Bauphase wiederholt Genehmigungen um Planabweichungen bezüg-

---

102 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, diverse Dokumente.

103 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

104 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gewerbeschein, Feldkirch, 1. 3. 1951.

105 Ebd., Zumtobel-Leuchten. Bericht „in eigener Sache“, o. O., o. J.

106 HAZ, diverse Kataloge der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG.

107 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG (Fakten zum zehnjährigen Bestehen).

lich Vergrößerung beantragt werden. Die Fertigstellung des rund vier Mio. Schilling teuren Anbaus erfolgte ein Jahr später und bot genügend Platz für Lagerräume, Fertigung und Büros.<sup>108</sup> Die bisherige Nutzungsfläche der Firma wurde in etwa verfünffacht. Schließlich wurde in der neuen Halle auch eine aufwendige Lackierstraße mit kontinuierlicher elektrostatischer Lackierung, einem damals neuen aber auch relativ unerprobten Lackierverfahren, eingerichtet. Sämtliche Offerte deutscher Firmen beinhalteten allerdings lediglich ältere und bewährtere Konzepte. Trotzdem entschied sich Walter Zumtobel mit Erfolg für das neue Verfahren, welches er zuvor bei einer amerikanischen Firma besichtigt hatte.<sup>109</sup> Heute befindet sich im 1961 erstellten Fabriksanbau unter anderem die zentrale Verwaltung der Zumtobel AG.

Schon wenige Jahre später litt das Unternehmen erneut unter Platzmangel. Die Beratungsfirma Wegenstein Management beanstandete in einem Untersuchungsbericht aus dem Jahr 1962 unter anderem die mangelnde Voraussicht bei der Bebauung des Firmengeländes in der Höchster Straße. Wörtlich hieß es: „Der heutige Zustand des Produktionsflusses leidet unter Platzmangel und führt gezwungenermaßen zu laufenden Improvisationen. Dadurch wurde der Produktionsfluß vom Ideal immer weiter entfernt. [...] Es darf bei der Planung neuer Produktionsstätten nicht so sein, daß die Anlage in einen Bau hineingepreßt wird, sondern der Bau muß eine funktionell richtig geplante Anlage umgeben. [...] Wir haben bereits erwähnt, daß insbesondere die Produktion unter Platzmangel leidet. Es ist uns bekannt, daß der Bau eines Portierhauses geplant ist. Es fehlt hingegen ein ausgearbeiteter Gesamtbebauungsplan. Mit Sicherheit kann heute nicht gesagt werden, ob dieses Portierhaus am richtigen Ort stehen wird und ob unter Umständen nicht später bestimmte Kompromisse gemacht werden müssen. Gleichgültig, ob das Projekt realisiert wird oder nicht, empfehlen wir Ihnen, einen Gesamtbebauungsplan aufgrund des idealen Produktionsflusses respektive administrativen Arbeitsflusses zu erstellen. Die Realisierung kann ohne weiteres in Etappen erfolgen.“<sup>110</sup>

---

108 HAZ, Ordner „Neubau A-K“, Reg. „Fabriksneubau“, diverse Dokumente.

109 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

110 HAZ, Wegenstein Management, Bericht über die Voruntersuchung und Arbeitsprogramm für die Entwicklung und Realisierung organisatorischer Verbesserungen bei der Firma W. Zumtobel KG in Dornbirn, Zürich 1962, S. 18 f.

Die von Wegenstein Management empfohlene Erstellung eines zukunftsorientierten Bebauungsplans für das Firmengelände Höchster Straße sollte sich jedoch erübrigen. Bereits im Jahr 1965 wurde aufgrund der ständigen Ausweitung des Produktsortiments sowie zunehmender Exportaufträge das Firmengelände um eine weitere Fabrikanlage ergänzt, welche das noch vorhandene angrenzende Bauland weitgehend vereinnahmte. Das neue Bauwerk übertraf die bisherigen Anlagen flächenmäßig bei weitem. Die Fertigteilhalle in der sogenannten Shedbauweise erstreckte sich über 4.000 Quadratmeter und bot genügend Raum für den größten Teil der inzwischen über 500 Arbeitsplätze.<sup>111</sup>



*Abbildung 18: Standort Dornbirn, Höchster Straße: In der Mitte das erste Firmengebäude aus dem Jahr 1950. Deutlich erkennbar sind die etappenweise erfolgten Anbauten. Mit dem Bau einer Shedhalle (rechts) im Jahr 1965 waren die Platzressourcen rund um das ursprüngliche Betriebsgebäude weitgehend ausgeschöpft.*

---

111 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel-Leuchten. Bericht „in eigener Sache“, o. O., o. J.

### 3.3. Ausgliederung des Elektroinstallations-Programms in das Tochterunternehmen Electro-Terminal Ges.m.b.H. im Jahr 1964

Als Pächter des Maschinenparks der ehemals reichsdeutschen Firma Michel-Werke führte Walter Zumtobel deren Fertigungsbereiche Elektroinstallationsmaterial und Kunststoffteile weiter. Die gepachteten Maschinen waren zwar schon seit den frühen 1950er Jahren in den Räumlichkeiten der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG untergebracht, konnten jedoch aus bürokratischen Gründen nicht formell in das Unternehmen integriert werden. Elektroinstallationsmaterial wurde daher unter dem Namen der ausschließlich für den Zweck der Pacht gegründeten Firma „Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel“ produziert. Die Erzeugnisse wurden hingegen im Katalog der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG vermarktet, allerdings unter dem Namen „Michel-Programm“. Diese Lösung hatte für das Unternehmen sowohl positive als auch nachteilige Effekte. Die Auslagerung der Bereiche Elektroinstallationsmaterial und Kunststoffteile in ein eigenes Unternehmen war insofern vorteilhaft, als dass diese Fertigungssparte nicht der eigentlichen Produktlinie der W. Zumtobel KG entsprach. Allerdings bezog die W. Zumtobel KG in großem Umfang Kunststoffteile von der „Michel-Werke, Pächter Dipl. Ing. Dr. Walter Zumtobel“. Da es sich um zwei eigenständige Firmen handelte, bestand für diese Lieferungen eine Warenumsatzsteuerpflicht in der Höhe von 4,5 Prozent. Aus diesem Grund wurde eine Eingliederung des genannten Pachtunternehmens in die W. Zumtobel KG angestrebt, welche im Jahr 1953 umgesetzt werden konnte.<sup>112</sup>

Aufgrund der zunehmenden Orientierung des Unternehmens auf die Bereiche Leuchten und Komponenten stellte sich verstärkt die Frage nach der Sinnhaftigkeit, den Sektor Elektroinstallationsmaterial in der W. Zumtobel KG weiterzuführen. In einem Untersuchungsbericht der Unternehmensberatungsfirma Wegenstein Management aus dem Jahr 1962 hieß es dementsprechend: „Die Neugliederung des Bereiches der Fabrikation wie im übrigen auch der gesamten Organisationsstruktur scheint uns ein vordringliches Problem zu sein.“<sup>113</sup> 1964 erfolgte die Ausgliederung des Produktsektors in

---

112 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“. Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

113 HAZ, Wegenstein Management, Bericht über die Voruntersuchung und Arbeitsprogramm für die Entwicklung und Realisierung organisatorischer Verbesserungen bei der Firma W. Zumtobel KG in Dornbirn, Zürich 1962, S. 6.

ein eigenes Unternehmen. Verschiedene Firmennamen wie Terminal-Kontakt Ges.m.b.H. oder Terminal-Elektro Ges.m.b.H. wurden in Betracht gezogen. Die Wahl fiel schließlich auf die Bezeichnung Electro-Terminal Ges.m.b.H. Der Firmensitz war in Innsbruck. Bei dem neuen Unternehmen handelte es sich um eine gemeinsame Gründung von Walter Zumtobel und dem langjährigen Vertriebspartner der W. Zumtobel KG, Ferdinand Rojkowski. Beide waren je zur Hälfte an dem Unternehmen beteiligt und brachten ein gemeinsames Stammkapital von insgesamt 400.000.– Schilling ein. Aufgrund der Tätigkeit Walter Zumtobels im eigenen Unternehmen in Dornbirn übernahm Ferdinand Rojkowski die alleinige Geschäftsführung über die neugegründete Gesellschaft.<sup>114</sup>

Aus Gründen der Besteuerung erfolgte die Produktion ab 1966 in zwei Gesellschaften. Neben der bereits bestehenden Firma nahm mit 1. Juni 1966 die neue Firma Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG den Betrieb auf. An der Neugründung war Walter Zumtobel mit einem Anteil von 46 Prozent größter Teilhaber. Daneben waren Ferdinand Rojkowski mit vier Prozent sowie die ursprüngliche Electro-Terminal Ges.m.b.H. mit acht Prozent beteiligt. Der verbleibende Anteil von 42 Prozent ging an die ebenfalls in Innsbruck ansässige Firma Steka Werke Rojkowski & Co. KG.<sup>115</sup> Diese Firma war von Ferdinand Rojkowski im Jahr 1949 gegründet worden und hatte sich auf die Herstellung von Keramikteilen spezialisiert. Das Unternehmen ist auch gegenwärtig auf diesem Sektor tätig und produziert unter anderem Fassungssockel und Fassungen für Leuchten. Es befindet sich zumindest teilweise noch heute im Besitz der Gründerfamilie.<sup>116</sup>

Die Electro-Terminal Ges.m.b.H. bzw. die Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG erwirtschafteten zunächst zwar bescheidene Gewinne, doch in den Geschäftsjahren 1967/68 und 1968/69 mussten erstmals deutliche Verluste verzeichnet werden.<sup>117</sup> Ausschlaggebend war eine Verlangsamung des Wirtschaftswachstums bei zunehmenden Inflationsraten seit den frühen 1960er Jahren, welche ab 1966/67 in einer westeuropäischen Rezession gipfelte. Diese erreichte in Österreich in den Jahren 1967 und 1968 ihren

---

114 HAZ, Ordner „Korrespondenz, Electro Terminal Innsbruck, 1967–1971“, Gesellschaftsvertrag, Innsbruck, 4. 2. 1964.

115 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

116 Geschichte der Steka, Website der Steka-Werke technische Keramik GmbH & Co. KG. URL: <http://www.steka.at/de/Kontakt/geschichte.html> in der Fassung vom 27. 2. 2002.

117 HAZ, Jahresabschlüsse der Electro-Terminal Ges.m.b.H. bzw. Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG 1964–1968/69.

Höhepunkt und betraf vor allem die Sektoren Industrie und Bauwirtschaft. Selbst die bis dahin als unsinkbarere Schiffe angesehenen Großbetriebe des verstaatlichten Sektors sahen sich mit Problemen konfrontiert.<sup>118</sup> Die Auswirkungen konnten an einem schwerpunktmäßigen Industrie-Zulieferbetrieb wie Electro-Terminal nicht spurlos vorübergehen. Das Geschäftsjahr 1967/68 der Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG wurde durch einen Umsatzeinbruch von 11,6 Prozent überschattet, dem ein Aufwandsrückgang von lediglich drei Prozent gegenüberstand. Erschwerend war, dass der Umsatzrückgang hauptsächlich den Bereich Industrieartikel betraf, welcher einen besonders guten Verdiensteil aufwies. Aber auch das Händlergeschäft entwickelte sich rückläufig.<sup>119</sup>

1968 schieden Ferdinand Rojkowski bzw. die Firma Steka Werke Rojkowski & Co. KG als Teilhaber beider Electro-Terminal-Unternehmen aus, wodurch Walter Zumtobel deren alleiniger Gesellschafter wurde.<sup>120</sup> Mit 24. November 1969 erfolgte die Einbringung der Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG in die Electro-Terminal Ges.m.b.H.<sup>121</sup> Ausschlaggebend für diese Entscheidung waren Veränderungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen im Zuge des Strukturverbesserungsgesetzes der österreichischen Bundesregierung vom 5. Mai 1968 zur Bekämpfung wirtschaftlicher Struktur- und Wachstumsprobleme.<sup>122</sup> Walter Zumtobel machte Ferdinand Rojkowski offensichtlich für den ungünstigen Geschäftsverlauf mitverantwortlich, denn noch im Jahr 1969 übertrug er die Geschäftsleitung des Innsbrucker Unternehmens an Peter Prior, welcher diese Aufgabe bis ins Jahr 1996 ausführen sollte.<sup>123</sup>

Die Entwicklung der Bilanzzahlen verlief jedoch weiterhin unzufriedenstellend. Zwar bewegte man sich wieder in der Gewinnzone, doch mit einem Reingewinn von rund 336.000.– Schilling im Geschäftsjahr 1969/70 blieb das Unternehmen unter den Erwartungen. Anlässlich der Eröffnung des Dornbirner Werks II der Zumtobel KG erläuterte Walter

---

118 Sandgruber, *Ökonomie und Politik*, S. 481.

119 HAZ, Ordner „Electro-Terminal Ges.m.b.H., Innsbruck, ab: 31. 5. 1965 bis: 30. 4. 1972“, Schreiben Ferdinand Rojkowskis an Walter Zumtobel, Innsbruck, 9. 1. 1969.

120 HAZ, Ordner „Korrespondenz, Electro Terminal Innsbruck, 1967–1971“, Aktennotiz, Dornbirn, 12. 3. 1969.

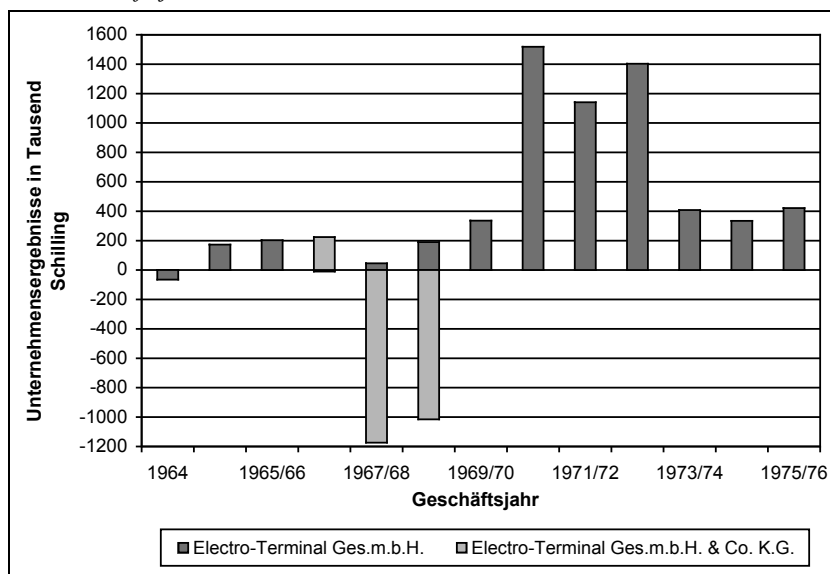
121 HAZ, Grabher Dietmar, *Konzernhistorie, Dornbirn 1997*.

122 HAZ, Ordner „Korrespondenz, Electro Terminal Innsbruck, 1967–1971“, Schreiben Walter Zumtobels an Theodor Huter, Dornbirn, 9. 9. 1969; Sandgruber, *Ökonomie und Politik*, S. 486 f.

123 Abt. Öffentlichkeitsarbeit der Electro-Terminal Ges.m.b.H., *Electro-Terminal Firmengeschichte*, Innsbruck 2002.

Zumtobel in einer Festrede detailliert die Geschichte des Unternehmens inklusiv aller Beteiligungen und Niederlassungen. Über die Electro-Terminal Ges.m.b.H. verlor er bezeichnenderweise kein Wort.<sup>124</sup> Erst im darauffolgenden Geschäftsjahr 1970/71 konnte der bis zu diesem Zeitpunkt höchste Gewinn von rund 1,5 Mio. Schilling eingefahren werden. Ab 1973 führten Ölschock und Wirtschaftskrise zu einem erneuten vorübergehenden Ergebnisrückgang.<sup>125</sup>

Diagramm 8: Unternehmensergebnisse der Electro-Terminal Ges.m.b.H. bzw. Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG vom Gründungsjahr 1964 bis zum Geschäftsjahr 1975/76.



Quelle: HAZ, Jahresabschlüsse der Electro-Terminal Ges.m.b.H. bzw. Electro-Terminal Ges.m.b.H. & Co. KG 1964–1975/76.

124 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

125 HAZ, Ordner „Electro-Terminal Ges.m.b.H., Innsbruck, ab: 31. 5. 1965 bis: 30. 4. 1972“, Jahresabschluss der Electro-Terminal Ges.m.b.H. 1970/71.

Während sich die Electro-Terminal Ges.m.b.H. in der frühen Phase ihres Bestehens vor allem mit dem Vertrieb des Elektroinstallations-Programms beschäftigt hatte, wurde ab der zweiten Hälfte der 1960er Jahren nach und nach auch die Produktion von Dornbirn nach Innsbruck verlegt. Aufgrund des steigenden Platzbedarfs bezog das Unternehmen im Jahr 1972 einen Neubau im Innsbrucker Gewerbegebiet Roßau.<sup>126</sup> Auch der Kundenkreis des Unternehmens weitete sich aus, wenngleich das Exportgeschäft Mitte der 1970er Jahre noch eine relativ bescheidene Rolle spielte. So stammten im Geschäftsjahr 1975/76 lediglich zehn Prozent des Umsatzes von rund 29 Mio. Schilling aus dem Auslandsabsatz. Zu den ausländischen Abnehmern zählten neben Deutschland die Schweiz, Belgien, Dänemark, Finnland, Schweden und Südafrika. Die Mitarbeiterzahl der Firma erhöhte sich bis Mitte der 1970er Jahre von ursprünglich zwei auf rund 50 bis 60 Personen, wobei in etwa die Hälfte als Heimarbeiter beschäftigt waren.<sup>127</sup> Als im Jahr 1976 die Umwandlung der Dornbirner Zumtobel KG in eine Aktiengesellschaft erfolgte, welche unter anderem als Holdinggesellschaft für einige Firmen der Zumtobel-Gruppe diente, zog die Unternehmensleitung sowohl eine Angliederung als auch eine Verschmelzung der Electro-Terminal Ges.m.b.H. mit der Zumtobel AG in Betracht.<sup>128</sup> Doch erst nach einer stufenweisen Überschreibung der Firmenanteile Walter Zumtobels an die Zumtobel AG wurde die Electro-Terminal Ges.m.b.H. im Jahr 1988 zu einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der Dornbirner Stammfirma Zumtobel AG.<sup>129</sup>

---

126 Electro-Terminal: Erfolgreich durch hohe Qualität, in: Zumtobel Intern, Nr. 50, Juli 1993, S. 14 f.

127 Auskünfte der Electro-Terminal Ges.m.b.H., Innsbruck 2002.

128 HAZ, Ordner „Umwandlung“, diverse Korrespondenz.

129 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.



### 3.4. Die Errichtung eines zweiten Produktionsstandorts in Dornbirn im Jahr 1970 (Werk II)

In Teil II, Abschnitt 2 wurde bereits die ständige Ausweitung des Produktsortiments der Zumtobel KG beschrieben. Daneben belegen die Diagramme Nr. 4 und Nr. 5 eine starke zahlenmäßige Steigerung der Produktion. Eine Folge dieser Ausdehnung war, dass die Räumlichkeiten der Zumtobel KG in der Dornbirner Höchster Straße trotz wiederholter Vergrößerungen bereits Ende der 1960er Jahre nicht mehr den Platzanforderungen entsprachen. Zudem bestand aufgrund der voranschreitenden technischen Entwicklung Bedarf an Rationalisierungsmaßnahmen. Die Anschaffung entsprechender Maschinen war jedoch aufgrund Platzmangels nur beschränkt möglich.<sup>130</sup> Im Jahr 1968 wurden daher Planungen für einen Fabriksneubau im Dornbirner Stadtteil Hatlerdorf aufgenommen. Dem Flächenwidmungsplan der Stadt Dornbirn entsprechend erwarb man ein Areal in der Parzelle Erlöse im Stadtteil Hatlerdorf. Für die Wahl des Standortes war unter anderem die günstige verkehrstechnische Lage entscheidend. Abgesehen von der bereits vorhandenen Anbindung an das Hauptstraßennetz grenzte die Westbahnstrecke der Österreichischen Bundesbahnen direkt an das Firmengelände.<sup>131</sup>

Der Neubau sollte alle bisherigen Betriebsstätten des Unternehmens an Größe deutlich übertreffen. Mit der Planung wurde der Dornbirner Architekt Franz Seitz beauftragt. Seitens der Zumtobel KG leitete Fritz Zumtobel, Sohn des Firmengründers und seit 1966 in der W. Zumtobel KG tätig, den Fortgang des Großprojekts. Zunächst war geplant, das neue Gebäude in zwei Etappen zu errichten. Jedoch noch vor Baubeginn gelangte man zu der Überzeugung, dass bereits genug Platzbedarf für eine komplette Bebauung des 25.000 Quadratmeter großen Grundstücks bestünde. Nicht alle teilten diese Ansicht. Selbst Walter Zumtobel zweifelte an der Richtigkeit dieser Entscheidung. Angesichts des bescheidenen Beginns der Firma in einem einzigen gemieteten Raum weniger als 20 Jahre zuvor schien sich selbst der Firmengründer von der enormen Expansion des Unternehmens überrollt zu fühlen. Beispielhaft der folgende Auszug aus einem Interview mit Fritz Zumtobel: „Er [Walter Zumtobel] hat zum Teil sehr schlecht geschlafen,

---

130 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

131 HAZ, Ordner „Korrespondenz mit Arch. Seitz, bis 1973“, diverse Korrespondenz mit dem ausführenden Architekten.

hatte Magenprobleme, weil er die Expansionsschritte auch sehr kritisch sah. Ich kann mich erinnern, dass ich, als wir das Werk II bauten, draußen mit ihm auf der Baustelle war, und gerade hatten wir die Entscheidung getroffen, statt in zwei Etappen die 11.000 Quadratmeter auf einen Schlag zu realisieren. Da meinte er: ‚Ihr seid ja wahnsinnig, es ist viel zu groß, wir ver lumpen.‘ Das war seine große Angst. An dem Morgen sind wir so ins Streiten geraten, dass ich den ganzen Tag nicht mehr nach Hause gekommen bin. Aber damit war es auch wieder erledigt – und ein paar Jahre später erwies sich das Ganze dann schon wieder als zu klein.<sup>132</sup>

Die konstanten Gegebenheiten der Bundesbahn und der Erlösenstraße wurden in der Planung so berücksichtigt, dass zukünftige Erweiterungen des neuen Betriebsstandortes in westliche Richtung möglich waren. Die insgesamt verbaute Fläche betrug schließlich 12.000 Quadratmeter, die Nutzfläche der Betriebsräume 10.500 Quadratmeter. Daneben wurden weitere 12.500 Quadratmeter Verkehrsfläche asphaltiert. Damit handelte es sich um die größte Gebäudeanlage, die in Dornbirn bis zu diesem Zeitpunkt in einem Zug errichtet worden war. Aufgrund der ungünstigen Bodenbeschaffenheit musste neben aufwendigen Pilotierungsarbeiten eine beinahe als gigantisch zu bezeichnende Kies- und Schottererschüttung von rund 40.000 Kubikmetern zur Aufnahme der Nutz- und Verkehrslasten als Vorbelastung aufgebracht werden.<sup>133</sup>

Die Fertigstellung des Großprojekts erfolgte im Mai 1970.<sup>134</sup> Die Industrieanlage gliederte sich in Fertigungshallen, Kraftfahrzentrale, Nebenraumgruppen, Verwaltungsgebäude und den umgebenden Industrieraum wie Zu- und Abfahrten, Abladeflächen, Gleisanlage, Parkplätze und Abfalldepot. Unmittelbar nach Beendigung der Bauarbeiten wurde der gesamte Bereich Leuchtenfertigung inklusive der Großteilblechverarbeitung vom Standort Höchster Straße in das neue Betriebsgebäude verlegt. Am ursprünglichen Standort verblieben vorerst die Bereiche Verwaltung, Vorschaltgerätefertigung, Forschung und Entwicklung, Plexiglasfertigung, Kunststoffteileherstellung, Werkzeugbau sowie das Versandlager. Die offizielle Eröffnung von Werk II fand am 13. Oktober 1970 gleichzeitig mit den Feierlichkeiten zum 20-jährigen Bestehen des Unternehmens statt. Zu den Festrednern zählten unter anderem der Vorarlberger Landeshauptmann Herbert Kessler, Wirtschaftskammerpräsident Rudolf Sallin-

---

132 Riewoldt, Lichtjahre, S. 54.

133 Vorarlberger Nachrichten, 13. 10. 1970, S. 16.

134 HAZ, Ordner „Korrespondenz mit Arch. Seitz, bis 1973“, Rundschreiben von Architekt Seitz an die ausführenden Firmen, Dornbirn, 17. 4. 1970.

ger sowie der Präsident des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, Anton Benya.<sup>135</sup> Der Dornbirner Bürgermeister Karl Bohle kommentierte die Eröffnung von Werk II folgendermaßen: „Die Firma Zumtobel KG ist ein Paradestück in unserer Steuerkartei und es ist wohl verständlich, daß ich gleichsam als stiller Teilhaber an einer gedeihlichen Fortentwicklung äußerst interessiert bin und mich freue über jedes Brünnelein, wie etwa diese Werksanlage, aus der mir neue Mittel zufließen zur Finanzierung der vielfältigen Gemeindeaufgaben.“<sup>136</sup>



*Abbildung 19: Werk II der Zumtobel KG kurz vor der Fertigstellung im Jahr 1970.*

---

135 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Feste der Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

136 Ebd., Feste des Dornbirner Bürgermeisters Karl Bohle anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.



Abbildung 20: Für die Stadt Dornbirn als Wirtschaftsstandort war die neue Produktionsniederlassung der Zumtobel KG eine Bereicherung, um die sie von den umliegenden Städten und Gemeinden beneidet wurde. Dementsprechend die Karikatur in den Vorarlberger Nachrichten anlässlich der Eröffnung von Werk II.

### 3.5. Produktion auf dem Land: Die Langenegger Fertigung von 1972 bis 1975

Bis in die 1970er Jahre litt die Vorarlberger Wirtschaft an Arbeitskräftemangel.<sup>137</sup> Die Zumtobel KG wirkte diesem Problem unter anderem durch die Bezahlung höherer Löhne als etwa in der Textilindustrie entgegen. Eine weitere Strategie des Unternehmens war in der ersten Hälfte der 1970er Jahre die Verlagerung verschiedener Fertigungsbereiche in dezentral gelegenes, kaum industrialisiertes Gebiet, wo ein großer Teil der berufstätigen Bevölkerung bislang Pendler waren. Die dem Dornbirner Standort am nächsten gelegene Region, welche die genannten Eigenschaften aufwies, war der Bregenzerwald. Der Bregenzerwald nimmt rund ein Fünftel der Fläche Vorarlbergs ein und wird in den Vorder- und Hinterwald eingeteilt, wobei ersterer direkt an das Rheintal grenzt. Während der Hinterwald durch Gebirgsstöcke, getrennt durch Flussdurchbrüche, gekennzeichnet ist, handelt es sich beim Vorderwald um ein mit Hügeln und niederen Bergen durchsetztes Gebiet. Deshalb und aufgrund der Nähe zum Rheintal erwies sich insbesondere der Vorderwald für industrielle Niederlassungen als interessant.<sup>138</sup>

Etwa ab 1958 führte der immer stärker werdende Personalmangel im Vorarlberger Rheintal dazu, dass Industriebetriebe Zweigniederlassungen im Bregenzerwald errichteten. Ob dafür, wie von Hans Bernd Würther behauptet, eine besonders gute Arbeitsmoral sowie das Geschick und der Arbeitswille der Bregenzerwälder eine große Rolle gespielt haben, sei dahingestellt. Mit Sicherheit entscheidend war, dass in den ländlichen Gebieten die Fluktuation der Arbeitskräfte wesentlich geringer und die Grundstückspreise niedriger als im industrialisierten Rheintal waren. Daher bestanden bereits im Jahr 1967 im Bregenzerwald 14 Zweigbetriebe von Industrieunternehmen. Sämtliche Zweigbetriebe waren erst nach dem Zweiten Weltkrieg gegründet worden. Die meisten Gemeinden im Bregenzerwald zeigten großes Interesse an solchen Niederlassungen. Abgesehen von den dadurch gewonnenen steuerlichen Einkünften erhoffte man sich einen Rückgang der Bevölkerungsabwanderung. In ihrem Bemühen, neue Betriebe zu gewinnen, kamen die Gemeindeverwaltungen den Industrieunternehmen entsprechend entgegen. So wurden diesen oft Baugründe billig oder sogar kostenlos zur Verfügung gestellt. Auch wurden in einigen Fällen günstige Darlehen zur Errichtung von Fabrikationsgebäuden

---

137 Lindner, Makroökonomische Entwicklung, S. 77.

138 Würther, Bregenzerwald, S. 484.

gewährt, wobei es sich bei den Darlehensgebern meistens um die Hypothekenbank des Landes Vorarlberg oder die Österreichische Kommunal-kredit AG handelte. Die Gemeinden erklärten sich teilweise bereit, für die Kredite Bürgschaften zu übernehmen.<sup>139</sup>

Ähnlich verlief es im Falle der Zumtobel KG. Aufgrund Personal-mangels hatte die Zumtobel KG in den frühen 1970er Jahren wiederholt Personalwerbungen im Bregenzerwald abgehalten. Anlässlich einer sol-chen Veranstaltung im Oktober 1972 bekundete der Bürgermeister der Vorderwald-Gemeinde Langenegg großes Interesse an einer Betriebs-gründung durch die Zumtobel KG. Er verwies darauf, dass gegenwärtig 70 Langenegger als Pendler beschäftigt seien und bot dem Vertreter der Zumtobel KG an, ihm eine Liste mit den Namen und Berufen dieser Per-sonen zukommen zu lassen. Weiters erklärte er, dass für einen sofortigen Produktionsbeginn ein beheizbarer Raum von 60 Quadratmetern zu güns-tigen Konditionen bereit stünde und die Gemeine Langenegg der Zumto-bel KG für eine längerfristige Fertigung ein Industriegrundstück im Aus-maß von 1,5 ha kostenlos zur Verfügung stellen würde.<sup>140</sup>

Bei dem angesprochenen beheizten Raum handelte es sich um das ausgebaute Dachgeschoß im Bürgermeisteramt der Gemeinde Langenegg. Im Januar 1972 schloss die Zumtobel KG mit der Gemeinde einen zu-nächst auf drei Jahre befristeten Mietvertrag (2000.– Schilling/Monat exkl. Betriebskosten) ab.<sup>141</sup> Mitausschlaggebend für die Zusage seitens des Unternehmens war die geringe steuerliche Belastung in der Gemeinde Langenegg. So lag der Lohnsummensteuersatz in Langenegg im Jahr 1973 lediglich bei einem Prozent.<sup>142</sup> In der Stadt Dornbirn etwa betrug diese Erhebungsform der Gewerbesteuer im selben Rechnungsjahr das Doppelte.<sup>143</sup> Am 1. Februar 1973 nahm die Zumtobel KG die Fertigung in der Langenegger Niederlassung auf.<sup>144</sup>

In der Folgezeit wurde seitens der Gemeinde Langenegg wiederholt auf die Errichtung eines eigenen Betriebsgebäudes durch die Zumtobel KG gedrängt. Der Bürgermeister stellte etwa in Aussicht, dass die Vorarlberger

---

139 Ebd., S. 486 f.

140 HAZ, Ordner „Fertigung in Langenegg (Bregenzerwald)“, Aktennotiz, Dornbirn, 16. 10. 1972.

141 Ebd., Aktennotiz, Dornbirn, 12. 1. 1973.

142 Ebd., Aktennotiz, Dornbirn, 22. 11. 1972.

143 Auskunft der Steuerabteilung der Stadt Dornbirn, 2002.

144 HAZ, Ordner „Fertigung in Langenegg (Bregenzerwald)“, Schreiben Walter Dünsers an den Langenegger Bürgermeister Bechter, Dornbirn, 19. 1. 1973.

Landesregierung Förderungsmittel für den Bau von Industrieanlagen, insbesondere in Langenegg, zur Verfügung stellen würde. Die Zumtobel KG erteilte dem Wunsch der Gemeinde eine Absage. Im September 1973 unterrichtete ein Vertreter des Unternehmens den Bürgermeister davon, dass die Firma überhaupt nicht daran denke, in den nächsten zwei bis drei Jahren in Langenegg ein Gebäude zu errichten.<sup>145</sup> Doch es kam noch schlimmer für die Gemeinde Langenegg. Anfang März 1975 erreichte den Bürgermeister ein Schreiben des Prokuristen der Zumtobel KG, Walter Dünser, mit folgendem Inhalt: „Die wirtschaftliche Situation auf dem Bausektor hat sich stark verschärft, sodaß wir sehr unter Kostendruck sind und die vorhandenen Aufträge nur zu äußerst gedrückten Preisen realisieren können. Unsere Fertigung in Langenegg hat sich immer mehr als kostengünstig herausgestellt, da einerseits die Entfernung zum Stammwerk, andererseits die beschränkten räumlichen Verhältnisse eine größere Rationalisierung nicht zulassen. Außerdem ist die Auftragslage auf dem Beleuchtungssektor äußerst angespannt. Wir [...] kündigen den zwischen uns bestehenden Vertrag zum frühest möglichen Termin, das ist der 31. Mai 1975. Die in Langenegg beschäftigten Arbeiter werden von uns, soweit dies überhaupt möglich ist, im Werk Dornbirn beschäftigt werden.“<sup>146</sup>

Noch ein weiterer Umstand war für die Schließung der Langenegger Niederlassung mitentscheidend, wie Walter Dünser Jahrzehnte später, inzwischen als Aufsichtsratsmitglied der Zumtobel AG, in einem Interview berichtete. Nämlich die bereits angesprochene Arbeitsmoral der Bregenz-erwälder Bevölkerung. Walter Dünser diesbezüglich wörtlich: „Wir haben versucht, außerhalb des Rheintals, in einem anderen Nebental [Langenegg] eine Fertigung aufzubauen. Das war gar nicht möglich. Die Leute sind zum Heuen gegangen. Wenn Sommerzeit war, dann waren die weg und sind nicht mehr an der Maschine gestanden. Es brauchte daher eine gewisse industriell tätige Bevölkerung, und das war im Rheintal gegeben.“<sup>147</sup>

---

145 Ebd., Aktennotiz, Dornbirn, 13. 9. 1973.

146 Ebd., Schreiben Walter Dünser an den Langenegger Bürgermeister Bechter, Dornbirn, 28. 2. 1975.

147 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.





## 4. Ausländische Produktionsstandorte u. Beteiligungen

---

- 4.1. 1967: Die erste Produktionsniederlassung außerhalb Österreichs:  
Die Zumtobel KG in Lindau, Bundesrepublik Deutschland .....161
  - 4.2. 1969–1987: Mitbegründung und Beteiligung  
an der iranischen Firma Jarotechnique Co. ....164
  - 4.3. 1970–1990: Mitbegründung und Beteiligung  
am spanischen Leuchtenhersteller Odel-Lux S.A. ....176
  - 4.4. Beteiligung an der australischen Soltra Pty. Ltd. im Jahr 1974.....188
  - 4.5. Die umstrittene Entscheidung gegen  
eine Produktionsniederlassung in Italien im Jahr 1975.....190
- 

### 4.1. 1967: Die erste Produktionsniederlassung außerhalb Österreichs: Die Zumtobel KG in Lindau, Bundesrepublik Deutschland

Bereits seit Mitte der 1950er Jahre wurden Zumtobel-Produkte nach Deutschland exportiert. Der Vertrieb erfolgte zunächst durch den Lindauer Geschäftspartner der W. Zumtobel KG, Herbert Kampmann, mit welchem Walter Zumtobel auch in technischer Hinsicht eng zusammenarbeitete.<sup>148</sup> Ab dem Jahr 1959 nahm Zumtobel den Vertrieb für die Bundesrepublik Deutschland in eigene Hände. Zu diesem Zweck wurde die Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft mit Sitz in Lindau gegründet. Komplementär der Gesellschaft war Walter Zumtobel selbst, Kommanditist sein ältester Sohn Jürg Zumtobel.<sup>149</sup> Dass neben dem Vertrieb bereits zu diesem Zeitpunkt an die Möglichkeit einer deutschen Produktionsniederlassung gedacht wurde, zeigt folgende Beschreibung des Firmenzwecks im Gesellschaftsvertrag: „Der Betriebsgegenstand ist die Erzeugung, der Import und Vertrieb von Leuchten und Zubehörteilen für Leuchtstoffröhren sowie elektrischem Installationsmaterial und Kunstharzpress- und Spritzteilen.“<sup>150</sup>

---

148 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

149 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Gesellschaftsvertrag der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft, Lindau, 20. 11. 1958.

150 Ebd.

Bis zur tatsächlichen Umsetzung einer Produktionsniederlassung in der Bundesrepublik Deutschland sollte es jedoch noch beinahe ein Jahrzehnt dauern. Im Jahr 1966 nahmen diesbezügliche Planungen konkrete Formen an. Insbesondere das deutlich tiefere Preisniveau in der Bundesrepublik vor der Aufwertung der Deutschen Mark im Jahr 1973 machte den Produktionsstandort für Walter Zumtobel interessant.<sup>151</sup> Der Sitz der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft, welcher sich seit 1964 in München befand, wurde nach Lindau zurückverlegt, wo die Fertigungsanlage entstehen sollte.<sup>152</sup> Gleichzeitig bemühte man sich um eine Änderung des Firmennamens, da angesichts einer zukünftigen Fertigung der Zusatz „Vertriebsgesellschaft“ nicht mehr zutreffend war. Ins Auge gefasst wurde die Bezeichnung „Deutsche Zumtobel KG“. Der Firmenname erwies sich jedoch als rechtswidrig, da für die Verwendung der Formulierung „Deutsch“ entweder Walter Zumtobel die deutsche Staatsbürgerschaft hätte besitzen, oder das Unternehmen für die deutsche Volkswirtschaft von besonderer Bedeutung hätte sein müssen. Sollte die Bezeichnung „Deutsch“ lediglich auf die deutsche Niederlassung einer sich außerhalb Deutschlands befindlichen Muttergesellschaft hinweisen, wie es bei Zumtobel der Fall gewesen wäre, dann musste das jeweilige Unternehmen dem deutschen Kundenkreis namentlich ein Begriff und als ausländisches Unternehmen weitgehend bekannt sein.<sup>153</sup> Da sämtliche Anforderungen von Walter Zumtobel damals nicht zu erbringen waren, erfolgte im November 1967 die Änderung des Firmennamens der deutschen Niederlassung auf die Bezeichnung Zumtobel KG. Organisatorisch veränderte sich dadurch nichts. Es handelte sich bei der Firma nach wie vor um eine eigenständige Gesellschaft, welche in rechtlicher Hinsicht mit dem gleichnamigen Dornbirner Stammunternehmen in keiner Verbindung stand.<sup>154</sup> Bis Ende des Jahres 1967 wurde in Lindau eine Fabrikshalle errichtet und die Produktion aufgenommen. Die am deutschen Ufer des Bodensees gelegene Stadt Lindau erwies sich als idealer Standort. Walter Zumtobel verfügte einerseits über eine Produktionsniederlassung innerhalb des

---

151 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

152 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Schreiben Walter Zumtobels an Notar Beck, Dornbirn, 7. 11. 1967.

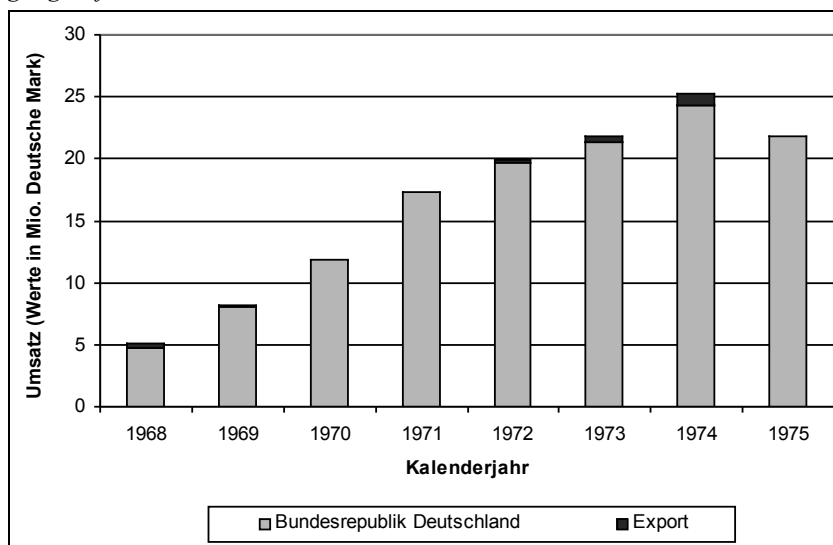
153 Ebd., Schreiben der Fachanwaltschaft für Steuerrecht an die Geschäftsleitung der Zumtobel KG, München, 28. 1. 1966.

154 Ebd., Schreiben der Zumtobel KG an die Fachanwaltschaft für Steuerrecht, Dornbirn, 2. 3. 1970.

EWG-Raums, die jedoch keine 30 Kilometer von seinem österreichischen Stammunternehmen entfernt war. Das Fertigungsprogramm beinhaltete hauptsächlich Vorschaltgeräte sowie Montagematerial für das Beleuchtungsprogramm Z-System. Neben dem deutschen Markt waren die Erzeugnisse der Firma in geringem Ausmaß für den Export in die damaligen EWG-Staaten, insbesondere die Niederlande, Italien und Belgien, vorgesehen.<sup>155</sup> Abgesehen von der Herstellung eigener Produkte importierte die Lindauer Zumtobel KG Erzeugnisse der österreichischen Stammfirma für den Vertrieb in der Bundesrepublik Deutschland.<sup>156</sup>

Reine Produktionszahlen der Zumtobel KG Lindau sind nicht mehr vorhanden. Lediglich Umsatzzahlen geben einen Einblick in die Geschäftstätigkeit der Firma in den frühen Jahren ihres Bestehens.

*Diagramm 9: Umsatzentwicklung der deutschen Zumtobel KG von der Fertigungsaufnahme im Jahr 1968 bis zum Jahr 1975.*



*Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, diverse Auflistungen und Statistiken.*

155 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Exportstatistik der Zumtobel KG, Lindau.

156 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Schreiben der Zumtobel KG an die Fachanwaltschaft für Steuerrecht, Dornbirn, 2. 3. 1970.

## 4.2. 1969–1987: Mitbegründung und Beteiligung an der iranischen Firma Jartechnique Co.

Bereits unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs setzte im Iran ein wirtschaftlicher Aufschwung ein. Mitverantwortlich dafür waren zunächst hohe Devisenzahlungen der Alliierten für iranische Leistungen während des Krieges. Dazu kam ab dem Jahr 1954 eine umfangreiche Wirtschaftshilfe seitens der USA. Bis zum Jahr 1960 flossen in diesem Rahmen rund 440 Mio. US-Dollar an den Iran. Ausschlaggebend war insbesondere, dass der Iran nach dem Militärputsch in Irak und dem Ausscheiden dieses Landes aus dem CENTO-Pakt (Central Treaty Organization) im Jahr 1959 zum wichtigsten Partner der USA im Nahen Osten geworden war. Neben den US-Zahlungen waren in erster Linie Einnahmen aus dem Erdölgeschäft für den wirtschaftlichen Boom im Iran der 1950er Jahre verantwortlich.<sup>157</sup>

Kennzeichnend für die Wirtschaftspolitik des regierenden Schahs zwischen dem Ende des Zweiten Weltkriegs und der iranischen Revolution im Jahr 1979 war die regelmäßige Verabschiedung von Entwicklungsplänen mit einer Dauer von maximal sieben Jahren. Die ersten beiden Entwicklungspläne (1949 und 1955) verfolgten in erster Linie den Zweck, mit dem Ausbau der Infrastruktur die Basis für eine zukünftige wirtschaftliche Entwicklung zu schaffen. Ziel war es, nach einem eventuellen Versiegen der Ölressourcen über eine diversifizierte Exportstruktur als Einnahmequelle zu verfügen. Tatsächlich erhöhte sich bis zum Ende des zweiten Plans die industrielle Produktion im Iran deutlich. Unzufriedenstellend war dagegen die nach wie vor starke Konzentration auf traditionelle Sektoren. So hatte sich etwa die Textilindustrie im Zeitraum von 1955 bis 1962 verfünffacht. Auch mit dem dritten Entwicklungsplan (1962–1968), dessen Ausgaben in erster Linie in die Landwirtschaft flossen, gelang kein entscheidender Durchbruch in der industriellen Entwicklung des Iran. Erst der vierte Entwicklungsplan (1968–1973) beinhaltete eine gezielte Forcierung der Industrie. Erstmals wurden neben den öffentlichen auch sämtliche private Investoren in einem Entwicklungskonzept erfasst. Schwerpunkt war der Sektor Industrie und Bergbau mit 20 Prozent der gesamten Planausgaben. Für den Bereich Landwirtschaft sah der Plan nur mehr einen Ausgabenanteil von 8,9 Prozent vor.<sup>158</sup>

---

157 Gehrke / Mehner, Iran, S. 335.

158 Pohly, Iran, S. 154–163.

Die investorenfreundliche Wirtschaftspolitik des Iran richtete sich auch an ausländische Unternehmen. Bereits im Jahr 1960 war in Teheran ein Zentrum zur Förderung und zum Schutz ausländischer privater Investoren gegründet worden. Die iranische Zentralbank verlautbarte im Jahr 1966, dass aufgrund von Steuererleichterungen und anderen Vergünstigungen die meisten Firmen, die unter das Gesetz für ausländische Investitionen fallen, Profite von 25 bis 35 Prozent auf ihr eingesetztes Kapital erzielten.<sup>159</sup> In einer vom Stuttgarter Institut für Auslandsbeziehungen im Jahr 1975 herausgegebenen Iran-Monographie hieß es dementsprechend: „Iranische Verhandlungs- und Vertragspartner aus Staat und Wirtschaft gehören aufgrund ihrer Mentalität und aufgrund ihrer nationalen Charaktereigenschaften sicherlich nicht zu den unkompliziertesten Vertretern unter den Angehörigen von Nationen der Dritten Welt. Bei künftigen Verhandlungen über ‚Joint ventures‘ sollte jedoch nicht vergessen werden, daß Iran sich in den vergangenen Jahren zu einem der wirtschaftlich stabilsten Länder der Dritten Welt entwickelt hat und über eine wirtschaftlich günstige Transsitlage verfügt. Diese Umstände bieten sich für eine Verlagerung von Produktionen aus Industrieländern, unabhängig von den Gründen, die dafür auch in diesen Ländern selbst maßgebend sein dürften, geradezu an.“<sup>160</sup>

Die bestehenden sozialen Probleme des Iran konnte der wirtschaftliche Aufschwung allerdings nicht verdecken. Durch eine Landreform in den 1960er Jahren und durch den Niedergang der Landwirtschaft infolge der staatlichen Entwicklungsstrategie wurden große Teile der bäuerlichen Bevölkerung aus ihren traditionellen Sozialbeziehungen herausgebrochen und in die Städte getrieben. Deren Hoffnung auf eine neue städtische Existenz erfüllte sich nur teilweise. Die Mehrzahl der früheren Bauern bevölkerten die sich rasch ausbreitenden Slums der wenigen Großstädte. Daneben sahen sich traditionelle Teile der Mittelschicht wie Bazarhändler oder Bazarhandwerker zunehmend dem Konkurrenzdruck staatlich geförderter Großbetriebe ausgesetzt. Dazu kam die politische Entmündigung fast der gesamten Bevölkerung durch den diktatorischen Staatsapparat.<sup>161</sup> Der Historiker Kurt Greussing bemerkte diesbezüglich: „Die Oberklasse machte nur Bruchteile von Prozenten der Bevölkerung aus. Sie monopolisierte in Form weniger Familienverbände die staatlichen und gesell-

---

159 Greussing / Grevenmeyer, *Revolution*, S. 59.

160 Gehrke / Mehner, *Iran*, S. 339.

161 Greussing / Grevenmeyer, *Revolution*, S. 46 f.

schaftspolitischen Entscheidungsinstanzen sowie die technologisch vorangeschrittene Industrie. Durch Kapitalverflechtungen war sie eng mit multinationalen Konzernen und ausländischen Banken verbunden. Ihre Wirtschaftspolitik verhinderte eine organische Entwicklung der Produktion durch die bürokratisch verfügte Immobilität des Kapitals, durch die höchst ungleiche Verteilung der Renteneinkommen aus dem Erdöl und durch die Ruinierung der Landwirtschaft.<sup>162</sup>

Bereits seit dem Jahr 1958 war das Gesamtprogramm der W. Zumtobel KG über den Vertriebspartner Unduetsch Co. Ltd. im Iran erhältlich und wurde dort unter dem Markennamen Zumtobel beworben.<sup>163</sup> Ab Mitte der 1960er Jahre lieferte Zumtobel über den Handelspartner Mohammad Khoylou LXG-Vorschaltgeräten in den Iran, wobei ein Marktanteil von rund 30 Prozent erzielt wurde.<sup>164</sup> Der Beginn unternehmerischer Aktivitäten Zumtobels im Iran fand jedoch erst im Zeitraum des vierten Entwicklungsplans statt. Angesichts der zuvor beschriebenen günstigen Investitionsbedingungen gelang es Mohammad Khoylou, Zumtobel zur gemeinsamen Errichtung einer Vorschaltgerätefertigung in Teheran zu bewegen.<sup>165</sup> Dazu kam, dass andere Vorschaltgerätehersteller ebenfalls Niederlassungen im Iran planten. Angesichts einer zunehmenden Inlandsproduktion von Vorschaltgeräten im Iran befürchtete Zumtobel starke Importrestriktionen in Form von Zollerhöhungen. Logische Konsequenz war die Gründung der Jarotechnique Co. im Jahr 1969.<sup>166</sup>

Die Beteiligung Zumtobels an der Jarotechnique Co. beschränkte sich auf 25 Prozent. Ein anteilmäßig umfangreicheres Engagement ließen die gesetzlichen Bestimmungen im Iran nicht zu.<sup>167</sup> Die Regierung des Iran war sich durchaus bewusst, sowohl technologisch als auch finanziell nicht völlig selbständig eine Industrialisierung des Landes initiieren zu können. Andererseits sorgten negative Erfahrungen, die das Land im Zuge der Erdölextraktion mit ausländischen Unternehmen gemacht hatte, für gewisse Vorbehalte gegenüber solchen Joint Ventures. Die Folge war, dass

---

162 Ebd., S. 61.

163 HAZ, Ordner „Verträge alt, T–Z“, Fasz. „U“, Vertretungsvertrag, Teheran, 17. 3. 1959.

164 Wirtschaftskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Firmenakten, Mappe „Zumtobel AG I“, Beschreibung der Zumtobel KG, Dornbirn, 20. 5. 1968.

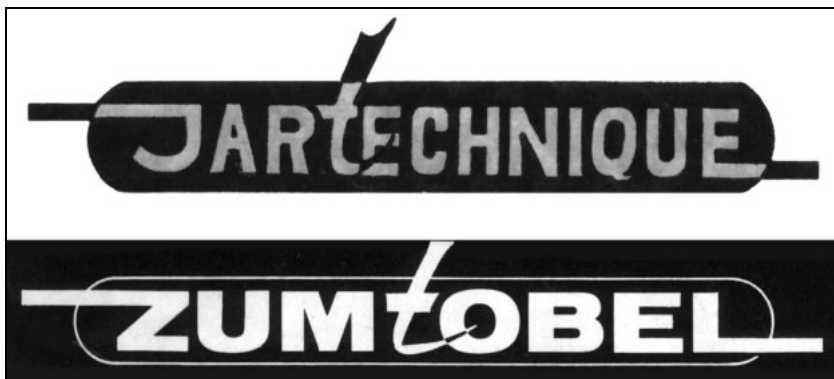
165 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

166 Wirtschaftskammer Vorarlberg, Sektion Industrie, Firmenakten, Mappe „Zumtobel AG I“, Beschreibung der Zumtobel KG, Dornbirn, 20. 5. 1968.

167 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

der Iran zwar ausländische Investoren anwarb, diesen jedoch keine Mehrheitsbeteiligungen an iranischen Firmen genehmigte.<sup>168</sup> Der im Jahr 1979 im Zuge der Revolution hingerichtete ehemalige iranische Ministerpräsident Hoveyda formulierte in einer Informationsbroschüre aus dem Jahr 1968 den Grundsatz: “As to foreign investment, we consider this an important matter and we are in favour of securing foreign credits with the possibilities of our future foreign exchange earnings. However, we insist on a minimum of 51% of Iranian Investment in the (joint) companies.”<sup>169</sup> (Wir sind uns der Bedeutung ausländischer Investitionen bewusst und befürworten diese angesichts zukünftiger gegenseitiger Gewinnmöglichkeiten. Trotzdem bestehen wir auf einem iranischen Mindestanteil von 51% bei Beteiligungsgesellschaften.)

Im Jahr 1975 wurden die Beteiligungsbestimmungen für ausländische Investoren verschärft und unterschiedliche Höchstsätze zwischen 15 und 25 Prozent je nach Branche festgelegt. Die Beteiligung Zumtobels an der Jarotechnique Co. deckte sich genau mit dem für den Bereich Elektrogeräte erlaubten Höchstsatz von 25 Prozent.<sup>170</sup>



*Abbildung 21: Zumtobel war zwar nur zu 25 Prozent an der Jarotechnique Co. beteiligt, doch schon die Ähnlichkeit der Firmenlogos gab Aufschluss darüber, aus welchem Haus das Produktsortiment der Teheraner Firma stammte.*

---

168 Pohly, Iran, S. 238 f.

169 Ebd., S. 239.

170 Ebd., S. 196.

Die Zumtobelsche Beteiligung an der Jarotechnique Co. wurde aus steuerlichen und bürokratischen Gründen an die im Jahr 1966 in der Schweiz gegründete Vertriebs- und Holdinggesellschaft Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik angehängt. Diese befand sich zu 100 Prozent im Besitz der Familie Zumtobel.<sup>171</sup> Die Beteiligung des Unternehmens Zumtobel an der iranischen Fertigungsfirma bestand neben der Einbringung von Kapital hauptsächlich in der Bereitstellung von Know-how, Maschinen und Lizenzen für die Herstellung von LXG-Vorschaltgeräten. Die beiden iranischen Geschäftspartner, die neben Zumtobel an der Jarotechnique Co. beteiligt waren, stammten aus traditionellen Unternehmerfamilien der Oberschicht. Die Familie des Teilhabers Mohammad Khoylou betätigte sich unter anderem in der Streichhölzerindustrie,<sup>172</sup> einem der ältesten Industriezweige des Iran überhaupt.<sup>173</sup>

Der zweite iranische Gesellschafter der Jarotechnique Co., Ahmad Shadravan, war bereits seit längerem in die nationale Leuchtenproduktion involviert.<sup>174</sup> Die Beteiligung Mohammad Khoylous an der Jarotechnique Co. erklärt sich durch die Handelskooperation mit Zumtobel in den Jahren zuvor. Dagegen wirft der Einbezug Ahmad Shadravans in die Jarotechnique Co. Fragen auf. Fritz Zumtobel, damals verantwortlich für die Auslandsbeteiligungen der schweizerischen Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, begründete den Einbezug Shadravans damit, dass dieser über die staatliche Lizenz zur Produktion von Vorschaltgeräten verfügte. Der Historiker Kurt Greussing bestätigt diesbezüglich: „Es bestand – zumindest bis zur Revolution im Februar 1979 – eine weitgehend politisch bedingte Immobilität des Kapitals. Die mächtigen Familien verhinderten durch ihre Verfügung über den staatlichen Repressions- und Verwaltungsapparat eine konkurrenzkapitalistische Entwicklung. Alle größeren Neuinvestitionen wurden auf die eine oder andere Weise durch staatliche Lizenzierungsverfahren kontrolliert, so daß ungebetene Mitbewerber leicht aus lukrativen Branchen ferngehalten werden konnten.“<sup>175</sup>

Auf welchem Weg Ahmad Shadravan in den Besitz seiner Produktionslizenz gelangte, war im Rahmen dieser Arbeit nicht nachvollziehbar. Der Start der Jarotechnique Co. verlief jedenfalls sehr zufriedenstellend. Bereits nach einem Jahr war das von Zumtobel getätigte Investitionsvolumen wie-

---

171 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

172 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

173 Gehrke / Mehner, Iran, S. 400.

174 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

175 Greussing / Grevenmeyer, Revolution, S. 59.



der gedeckt. Das erste vollständige Geschäftsjahr 1970 konnte mit einem Reingewinn von 975.457.– iranischen Rial (ca. 330.300.– Schilling) abgeschlossen werden. Die Anzahl an produzierten Vorschaltgeräten betrug im selben Jahr 210.387 Stück.<sup>176</sup> Die Belegschaft des Unternehmens, welche sich in Spitzenzeiten auf bis zu 60 Personen belief, rekrutierte sich ausschließlich aus der ansässigen Bevölkerung. Österreichische Mitarbeiter des Unternehmens Zumtobel hielten sich lediglich zeitweise zwecks Einführung neuer Maschinen oder Produktionstechniken in der Teheraner Fertigung auf. Produziert wurde ausschließlich für den iranischen Markt. Exporte waren nie ein Thema.<sup>177</sup> Diese Strategie entsprach der weitgehend üblichen Vorgangsweise multinationaler Unternehmen im Iran, deren Tätigkeit stark auf die Erschließung und Erweiterung des nationalen Marktes und weniger auf den Export ausgerichtet war.<sup>178</sup>

Gewisse Probleme bereiteten dem Unternehmen Zumtobel die „unge-  
wohnten“ Geschäftspraktiken der iranischen Partner. Da sich Geschäftsführer Mohammad Khoylou des öfteren auf Reisen befand, drängte man seitens Zumtobels wiederholt auf die Einsetzung eines permanenten Geschäftsführers für die Jarotechnique Co. Zumtobel konnte sich mit dieser Forderung allerdings nie durchsetzen, da sämtliche iranische Partner einhellig beteuerten, man könne im gesamten Iran keinen Geschäftsführer finden, der einen nicht betrügen würde.<sup>179</sup>

Ein weiteres Problem für das Unternehmen Zumtobel war die Konfrontation mit Kinderarbeit im Iran. Bei einem Besuch in Teheran in den frühen 1970er Jahren musste Fritz Zumtobel feststellen, dass die Maschinen der Jarotechnique Co. weitgehend von Jungen im Alter zwischen zehn und zwölf Jahren bedient wurden. Auf den Protest seitens Zumtobels argumentierte Geschäftsführer Khoylou mit Produktionsschwankungen wegen Rohmaterialmangels, weswegen die „erwachsenen“ Arbeiter davongelaufen wären. Tatsächlich hatte die Jarotechnique Co. aufgrund von Kapitalknappheit wiederholt mit Rohmaterialmangel zu kämpfen.<sup>180</sup> Wahrscheinlicher für die Einstellung von Kindern war jedoch, dass diese zu wesentlich günstigeren Bedingungen beschäftigt werden konnten. Das

---

176 HAZ, Ordner „Bilanzen der Tridonic Ltd. London, Jarotechnique, Teheran, W. Z. Profilux Holl., Gynkotek München“, Bilanz der Jarotechnique Co. für das Geschäftsjahr 1970.

177 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

178 Pohly, Iran, S. 238.

179 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

180 Ebd.

Land hatte ohnehin mit einer steigenden Arbeitslosigkeit zu kämpfen, welche sich bis zum Jahr 1980 auf weit über eine Million Menschen erhöhte. Dazu kam, dass gerade die entwickelteren Branchen des industriellen Sektors wie Chemie oder Elektrotechnik im Vergleich zu traditionellen Branchen wie der Textil- oder Zuckerproduktion überdurchschnittlich hohe Gehälter bezahlten und deren Arbeitsplätze entsprechend begehrt waren.<sup>181</sup> In Anbetracht dieser Umstände ist es nur schwer nachvollziehbar, dass es der Jarotechnique Co. als Vertreter der Branche Elektrotechnik nicht möglich gewesen sein soll, bei angemessener Bezahlung „erwachsene“ Arbeitskräfte einzustellen. Immerhin war es angesichts der Einwände Zumtobels gegen die Beschäftigung von Kindern plötzlich doch möglich, diesen Misstand zu beheben.<sup>182</sup>

Die eigentlichen Schwierigkeiten entstanden der Firma Jarotechnique Co. allerdings durch die politischen Verhältnisse im Iran. Ausschlaggebend war die unberechenbare Wirtschaftspolitik des regierenden Schahs, Mohammad Reza Shah, welcher die Importbestimmungen des Landes beinahe jährlich veränderte. So kam es beispielsweise vor, dass Vorschaltgeräte aus der Sowjetunion plötzlich vorübergehend zollfrei in den Iran importiert werden durften. Die importierten Vorschaltgeräte waren deutlich billiger als die Jarotechnique-Erzeugnisse, denn die Jarotechnique Co., welche ihren Rohstoffbedarf durch zu verzollende Importe decken musste, konnte mit dem Preisniveau der zollfreien Fertigimporte nicht mithalten. Aber auch der Bezug von Maschinen und Ersatzteilen aus dem Ausland wurde durch die unvorhersehbare Zollpolitik des Schahs erschwert.<sup>183</sup>

In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre verschärfte sich die Situation. Während ländliche Regionen des Iran von der Industrialisierung weitgehend unberührt geblieben waren, hatte sich Teheran zu einem Ballungsraum entwickelt. Permanent wanderten große Bevölkerungskreise in die Hauptstadt ab, wo sie sich Arbeit und bessere Lebensbedingungen erhofften. Die Folge waren zunehmende infrastrukturelle Schwierigkeiten. Im Süden Teherans breiteten sich Slums aus. Dazu kamen Engpässe bei der Wasser- und Elektrizitätsversorgung. Im Sommer 1977 musste in Teheran der elektrische Strom auf einzelne Stadtteile rationiert aufgeteilt werden, wodurch der Industrie erhebliche Produktionsausfälle entstanden. Auch die Teheraner Verkehrsstruktur war dem Bevölkerungsanstieg nicht ge-

---

181 Pohly, Iran, S. 193 f.

182 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

183 Ebd.

wachsen. Regelmäßig kam in den Stoßzeiten der gesamte Verkehr zum Erliegen. Als Gegenmaßnahme war bereits seit Beginn des vierten Entwicklungsplans im Jahr 1968 eine staatlich initiierte dezentrale Industrieansiedlungspolitik verfolgt worden. Staatliche Großprojekte wurden außerhalb der Hauptstadt in regionalen Zentren errichtet und sollten eine infrastrukturelle Basis für mögliche private Nachfolgeindustrien bilden. Mitte der 1970er Jahre wurden die Dezentralisierungsmaßnahmen verschärft. Der Schah erließ ein Gründungsverbot für Industriebetriebe in einem Umkreis von 120 Kilometer rund um Teheran.<sup>184</sup> Weiters wurden industrielle Importe nach Teheran weitgehend eingeschränkt. Dadurch war es der Zumtobel KG nicht mehr möglich, die von der Jarotechnique Co. für die Vorschaltgerätefertigung benötigten Maschinen und Ersatzteile zu liefern. Man entschied sich dazu, das Notwendigste ins Land zu schmuggeln. Doch die iranischen Geschäftspartner zeigten sich nur teilweise bereit, für die Lieferungen zu bezahlen. Für das Unternehmen Zumtobel bestand keine Möglichkeit, diesbezügliche Forderungen auf offiziellem Wege zu betreiben.<sup>185</sup>

Angesichts der unbefriedigenden Zustände und der beginnenden revolutionären Unruhen fasste Zumtobel bereits im Frühjahr 1978 einen Verkauf der 25-prozentigen Beteiligung an der Jarotechnique Co. ins Auge. Man war sich bewusst, dass die Erlösaussichten sehr gering sein würden.<sup>186</sup> Die politischen Ereignisse im Iran der Jahre 1978 und 1979 machten allerdings sämtliche Verkaufsbemühungen zunichte. Bereits Anfang 1978 setzten erste revolutionäre Turbulenzen ein. Eine Hauptursache war die ökonomische Misswirtschaft, welche dazu geführt hatte, dass große Bevölkerungsteile aus ihren traditionellen Bereichen verdrängt worden waren, ohne dass ausreichende Voraussetzungen für neue Tätigkeitsbereiche bestanden hatten. Von der Industrialisierung des Landes profitierten jene Berufe, an denen im Iran Mangel herrschte, etwa Techniker, Ingenieure oder Facharbeiter. Der Großteil der Bevölkerung, nämlich ungelehrte Arbeiter, Bauern oder Landarbeiter gingen leer aus. Dementsprechend kamen die Träger der revolutionären Bewegung aus allen Bevölkerungsgruppen bis auf die Oberschicht, welche als einzige durch die ihr eingeräumten Privilegien vom System profitierte. Im September 1978 demonstrierten über 100.000 Menschen für eine Absetzung des Schahs. Dieser reagierte mit der Verhängung

---

184 Pohly, Iran, S. 210–214.

185 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

186 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding, Zürich“, Fasz. „Protokolle VR“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Zürich, 13. 3. 1978.

des Kriegsrechts über Teheran und elf weitere Städte des Iran. Die Bevölkerung ließ sich jedoch nicht davon abhalten, weiterhin zu demonstrieren, obwohl aufgrund militärischer Eingriffe tausende Menschen ihr Leben lassen mussten. Versuche des Schahs, durch halbherzige Regierungsumbildungen der stark religiös stimulierten Protestbewegung entgegenzukommen, blieben wirkungslos. Am 16. Januar 1979 musste er den Iran verlassen und Khomeini, der charismatische Führer der iranischen Revolution, kehrte wenige Wochen später nach 16-jähriger Abwesenheit aus seinem Pariser Exil in das Land zurück. Die wirtschaftlichen und sozialen Probleme des Iran erfuhren durch den Umsturz allerdings keine Besserung. Inflation und Arbeitslosigkeit blieben hoch und die Erdöleinnahmen des Landes sanken durch den Ankaufboykott der USA, der Europäischen Gemeinschaft und Japans. Die industrielle Produktion verringerte sich im Vergleich zur vorrevolutionären Zeit auf rund ein Drittel. Die Bevölkerung, vormals durch den Schah und seine Administration beherrscht, wurde nun von der religiösen Oberschicht unterdrückt.<sup>187</sup>

Durch den Machtwechsel im Iran wurde für das Unternehmen Zumtobel der Anteil an der Jarotechnique Co. praktisch wertlos. Bereits seit dem Jahr 1978 schien die 25-prozentige Beteiligung an der iranischen Firma in den Bilanzen der schweizerischen Zumtobel AG nur mehr mit einem Symbolwert von einem Schweizer Franken auf.<sup>188</sup> Die iranischen Aktionäre wurden im Zuge der Revolution zumindest teilweise enteignet und die Firma von sogenannten „Revolutionswächtern“ weitergeführt. Bei Zumtobel herrschte dagegen Ungewissheit. Man wusste nicht einmal, ob die Jarotechnique Co. nun endgültig verstaatlicht, oder nur vorübergehend beschlagnahmt worden war. Eine Reise nach Teheran zwecks Klarstellung der Verhältnisse wurde aus Sicherheitsgründen ausgeschlossen. Erst im Juli 1982 erreichte Fritz Zumtobel die schriftliche Bestätigung, wonach die Jarotechnique Co. unter Staatsverwaltung stand und Mehrheitsaktionär Ahmad Shadravan enteignet worden war.<sup>189</sup> Der neue staatliche Manager der Jarotechnique Co. bestätigte zumindest, dass die Besitzansprüche der Zumtobel Holding AG (vormals Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik) an der Firma anerkannt würden.<sup>190</sup> Allerdings war es weiterhin unmöglich, irgendwelche Unterlagen oder Geschäftszahlen der Jarotechnique Co. in Erfahrung zu

---

187 Pohly, Iran, S. 245–257.

188 HAZ, Ordner „Z-Holding AG Glarus, Diverses“, Bilanz der Zumtobel AG Zürich 1977/78.

189 Ebd., Erfolgsrechnung der Zumtobel Holding AG 1981/82.

190 Ebd.

bringen, sodass die Zumtobelsche Beteiligung nach wie vor in den Bilanzen lediglich mit einem symbolischen Wert von einem Schweizer Franken angeführt werden konnte. Der Verwaltungsrat der schweizerischen Zumtobel Holding AG beschloss daraufhin im September 1983, über die schweizerische Botschaft in Teheran zu versuchen, an Informationen über die iranische Firma zu gelangen.<sup>191</sup> Tatsächlich erhielt Zumtobel im Folgejahr eine Jahresrechnung der Jarotechnique Co. zugestellt. Das Geschäftsergebnis war jedoch mit einem Verlust von 9.792.230.– iranischen Rial (ca. 2.145.500.– Schilling) alles andere als erfreulich.<sup>192</sup> Dazu kam, dass die Produktion seit dem Jahr 1982 weitgehend stillgestanden hatte. Allerdings schienen sich die Verhältnisse nun wieder etwas zu stabilisieren. Im März 1984 wurde mit einer Belegschaft von rund 20 Personen der Betrieb wieder aufgenommen.<sup>193</sup> Im Januar 1985 erreichte Fritz Zumtobel folgendes Schreiben des früheren Mehrheitsaktionärs Ahmad Shadravan, welchem es offenbar gelungen war, die Leitung über das Unternehmen zurückzuerlangen: “After extremely hard and long negotiations, I am pleased to inform you, that all the problems relatet to kartecnik have been solved and the new board of directors was assembled on the 12<sup>th</sup> Jan. 1985. [...] What we need at this particular time is your technical assistance and I hope that you will not hesitate to help us to improve the production.”<sup>194</sup> (Nach äußerst schwierigen und langen Verhandlungen kann ich Ihnen mitteilen, daß die Schwierigkeiten bezüglich Jarotechnique gelöst worden sind und am 12. Januar 1985 ein neuer Vorstand bestellt worden ist. Was wir in dieser ungewöhnlichen Zeit brauchen, ist Ihre technische Unterstützung und ich hoffe Sie werden nicht zögern, uns bei der Verbesserung der Produktion zu helfen.)

Trotzdem bot die Zumtobel Holding AG bereits einen Tag nach Erhalt des Schreibens ihre gesamte Beteiligung an der Jarotechnique Co. zum Preis von 64.000.– US-Dollar den iranischen Aktionären der Firma zum Kauf an.<sup>195</sup> Diese erklärten sich zwar mit dem Angebot grundsätzlich einverstanden, versuchten jedoch gleichzeitig vehement, Zumtobel zu

---

191 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, Vr + GV Protokolle, 1983“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 23. 9. 1983.

192 Ebd., Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 21. 9. 1984.

193 HAZ, Ordner „Jarotechnique Iran 1983“, Aktenvermerk zur Besichtigung der Jarotechnique Co., Teheran, 12. 12. 1985.

194 Ebd., Schreiben Ahmad Shadravans an Fritz Zumtobel, Teheran, 14. 1. 1985.

195 Ebd., Verkaufsangebot, Glarus, 16. 1. 1985.

einem Verbleib in der Jarotechnique Co. zu bewegen.<sup>196</sup> Ausschlaggebend war nicht nur die technische Unterstützung, welche man sich von Zumtobel erhoffte. Die iranische Zentralbank weigerte sich nämlich zeitweise, die für den Kauf ausländischer Beteiligungen an iranischen Unternehmen notwendigen Devisen zur Verfügung zu stellen. Angesichts dessen sprach sich im Dezember 1985 auch der Handelsrat der österreichischen Botschaft in Teheran, welcher auf Ansuchen Zumtobels die Jarotechnique Co. von einem Delegierten inspizieren ließ, für einen Verbleib Zumtobels im Iran aus.<sup>197</sup> Dennoch setzte die Zumtobel Holding AG ihre Verkaufsbemühungen fort. Die dafür ausschlaggebenden Gründe kamen in einem Schreiben an den Handelsrat der österreichischen Botschaft in Teheran besonders deutlich zum Ausdruck: „Wir haben vor einiger Zeit den Gesellschaftern der Firma Karttechnik<sup>198</sup> angeboten, unseren Anteil zu übernehmen. Diese Entscheidung hat jedoch nichts mit dem derzeitigen Krieg [Erster Golfkrieg, Anm.], in den Iran verwickelt ist, zu tun. Sie beruht eher auf den schlechten Erfahrungen, die wir in der Vergangenheit mit den derzeitigen Gesellschaftern gemacht haben. Die Gesellschafter haben sich als äußerst unzuverlässig herausgestellt; nur wenn sie von uns etwas wollten, haben sie sich an uns gewandt, jedoch wenn wir von ihnen etwas wollten, haben sie nicht einmal geantwortet. [...] Wir haben ihm [Ahmad Shadravan, Anm.] geantwortet, daß wir über neue Technologielieferungen erst sprechen, wenn unsere Anteile von den anderen Gesellschaftern aufgekauft werden. Auch hier wurde uns eine Zusage erteilt, die aber niemals in die Realität umgesetzt wurde. Wir sind daher an einer weiteren Zusammenarbeit mit Karttechnik nicht mehr interessiert.“<sup>199</sup>

Der Verkauf der Zumtobelschen Beteiligung an der Jarotechnique Co. erfolgte schließlich im Mai 1987. Die Anteile gingen zu einem Preis von 75.000.– US-Dollar an die in Liechtenstein ansässige Firma Ahmad Shadravans, Amela Foundation.<sup>200</sup> Verhandlungen über Lizenzen und technische Unterstützung zwischen Zumtobel und der Jarotechnique Co. wurden trotzdem weitergeführt. Schon vor dem Verkauf der Anteile durch Zumtobel hatte Ahmad Shadravan versucht, vom österreichischen Partner die

---

196 Ebd., Schreiben Ahmad Shadravans an Fritz Zumtobel, Teheran, 22. 4. 1985.

197 Ebd., Schreiben des Handelsrats der österr. Botschaft in Teheran an Fritz Zumtobel, Teheran, 11. 12. 1985.

198 Gemeint ist Jarotechnique, die Schreibweise änderte sich wiederholt.

199 HAZ, Ordner „Jarotechnique Iran 1983“, Schreiben Fritz Zumtobels an den Handelsrat der österr. Botschaft in Teheran, Dornbirn, 19. 2. 1987.

200 Ebd., diverse Korrespondenz.

Lizenz zur Herstellung von EC-Vorschaltgeräten, den Nachfolgern der LXG-Serie, zu bekommen. Druck kam diesbezüglich auch seitens der iranischen Regierung, wie Ahmad Shadravan in einem Schreiben an Fritz Zumtobel bekundete: “I would like to stress that our decision in converting the old production line into the new one is firm and serious and we hope that you will treat the matter accordingly. Please keep in mind that the conversion of production line is not our own initiative, but it is based on a strong demand imposed on Kartechnic by government. To be able to continue the production, we must follow the government directives.”<sup>201</sup> (Ich möchte betonen, daß unsere Entscheidung über eine Erneuerung der Produktion ernstgemeint ist und wir hoffen, daß Sie die Angelegenheit dementsprechend betrachten. Bitte beachten Sie, daß die Umstellung der Produktionslinie nicht unsere eigene Initiative ist, sondern auf eine zwingenden Vorgabe der Regierung zurückgeht. Um unsere Produktion fortsetzen zu können, müssen wir den Anweisungen der Regierung folgen.)

Die Verhandlungen zwischen Zumtobel und der Jarotechnique Co. zogen sich bis ins Jahr 1990. Währenddessen produzierte die iranische Firma mit Unterstützung Zumtobels weiterhin LXG-Vorschaltgeräte in modifizierter Form. Die endgültige ablehnende Entscheidung Zumtobels über die Vergabe einer Lizenz zur Herstellung von EC-Vorschaltgeräten an die Jarotechnique Co. fiel schließlich im Juni 1990.<sup>202</sup> Ausschlaggebend war, dass die Gewährung von Lizenzen auch für den Lizenzgeber einen erheblichen Aufwand bedeutete, da damit unter anderem Serviceleistungen und Maschinenlieferungen verbunden waren. Angesichts der zuvor beschriebenen Umstände war man seitens Zumtobel nicht mehr bereit, die dazu notwendigen Mittel aufzubringen.<sup>203</sup> Dies bedeutete gleichzeitig das Ende der geschäftlichen Beziehungen der beiden Unternehmen. Die Jarotechnique Co. änderte in den Folgejahren ihren Firmennamen auf Jar Co. und hat sich mittlerweile auf die Herstellung von Straßenbeleuchtungen spezialisiert.<sup>204</sup>

---

201 Ebd., Schreiben Ahmad Shadravans an Fritz Zumtobel, Teheran, 12. 2. 1986.

202 Ebd., Schreiben Fritz Zumtobels an Ahmad Shadravan, Dornbirn, 17. 6. 1990.

203 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

204 Verzeichnis iranischer Firmen, Website des iranischen Zentrums für Exportförderung. URL: <http://www.iran-export.com/exporter/ch8/ch8-1.htm> in der Fassung vom 11. 4. 2002.

### 4.3. 1970–1990: Mitbegründung und Beteiligung am spanischen Leuchtenhersteller Odel-Lux S.A.

Vor den 1960er Jahren war Spanien für ausländische Investoren weitgehend uninteressant. Zwischen 1939 und 1959 betrieb das Franco-Regime eine wirtschaftliche Autarkiepolitik, die vor allem in radikalen Importsubstitutionen und der systematischen Verringerung der Weltmarktverflechtungen in allen Bereichen bestand. Den sozialen und wirtschaftlichen Vorstellungen der franquistischen Einheitspartei Falange entsprechend hatte sich die Wirtschaft der Politik unterzuordnen und die Produktion im Dienste des Vaterlands zu stehen. Zwecks Umsetzung der Autarkiebestrebungen griffen die staatlichen Behörden massiv in den Wirtschaftsprozess ein. Das Resultat dieser Politik beschreibt der Historiker Walther Bernecker folgendermaßen: Sinken des allgemeinen Lebensstandards, laufende Erhöhung der (offiziell inexistenten) Arbeitslosigkeit, Fehlinvestitionen großen Stils, Mängel in der Qualität der Industrierzeugnisse, Stagnation von Forschung und Entwicklung, ungenügendes Niveau an Produktion und Produktivität, Untergrabung der Wirtschaftsmoral durch Schwarzmärkte, Privilegierungen und Spekulationen.<sup>205</sup>

Zu Beginn der 1950er Jahre wurde der Misserfolg der franquistischen Wirtschaftspolitik so offensichtlich, dass selbst für die Verantwortlichen eine Verbesserung nur noch mit ausländischer Hilfe möglich schien. 1953 erfolgte die Unterzeichnung eines Unterstützungsabkommens mit den USA. Als Gegenleistung für umfangreiche Hilfsmaßnahmen verpflichtete sich Spanien zur Änderung seiner bisherigen Wirtschaftspolitik.<sup>206</sup> Im Jahr 1959 verabschiedete die spanische Regierung ein unter dem Namen „Stabilisierungsplan“ bekannt gewordenes Wirtschaftsstrukturgesetz, welches eine grundlegende, am Vorbild der westlichen Industriestaaten ausgerichtete Neuorientierung der Wirtschaftspolitik beinhaltete. Dementsprechend waren die Jahre von 1961 bis 1974 eine Phase langfristigen Wachstums und ermöglichten den Übergang Spaniens von einer Agrar- in eine Industriegesellschaft. Ab 1961 machte die unbeschränkte Einfuhr ausländischer Güter es möglich, die Ausrüstungen der Industriebetriebe zu erneuern und für das Land bislang unbekannte Technologien einzuführen. 1968 überstieg der Ausfuhrwert von Produkten aus dem Industriebereich erstmals den Exportwert der Güter aus dem Agrar- und Rohstoffsektor.<sup>207</sup>

---

205 Bernecker, Spanische Geschichte, S. 103 f.

206 Ebd., S. 104.

207 Bernecker / Pietschmann, Geschichte Spaniens, S. 354.



Die wirtschaftliche Entwicklung wies allerdings auch Mängel auf. So setzte vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Expansion, Verschiebungen in der Berufsstruktur und eines liberalisierten Arbeitsrechts vor allem im Zusammenhang mit der Aushandlung von Kollektivverträgen eine Reihe von Arbeitskonflikten und Streikbewegungen ein. Zunächst entstanden Arbeiterkommissionen lediglich auf betrieblicher Ebene, die mit den Unternehmern verhandelten. Erst im Jahr 1966 erfolgte die landesweite Verbreitung und Institutionalisierung der CCOO (Comisiones Obreras, Arbeiterkommission). Bereits ein Jahr später wurde sie jedoch durch das Franco-Regime als „illegale Vereinigung“ betitelt. Die Kommission setzte daraufhin ihre Tätigkeit im Untergrund fort. Trotz des Verbots der CCOO wurden Arbeitskonflikte und Streiks bis zum Ende des Franquismus im Jahr 1975 ein immer beherrschenderer Faktor der sozialen Realität Spaniens.<sup>208</sup>

Die wirtschaftspolitischen Maßnahmen der spanischen Regierung im Zuge des Stabilisierungsplans machten das Land zunehmend als Produktionsstandort und Absatzmarkt für ausländische Unternehmen attraktiv. Innerhalb der W. Zumtobel KG fanden entsprechende Überlegungen erstmals in den ausgehenden 1960er Jahren statt. Aufgrund der hohen spanischen Importzölle entschied man sich für die Beteiligung an einer spanischen Produktionsgesellschaft. Als Geschäftspartner fasste man das Leuchten-Familienunternehmen Lledó-Illuminación ins Auge. Dieses verfügte über eine damals sehr effiziente Verkaufsorganisation, welche unter anderem eng mit der größten Kaufhauskette des Landes kooperierte.<sup>209</sup> Nach anfänglichen Verhandlungen über die Benutzung von Zumtobel-Lizenzen durch das Unternehmen Lledó einigte man sich schließlich auf die gemeinsame Gründung einer produzierenden Gesellschaft.<sup>210</sup> Am 12. Juni 1970 unterzeichneten Walter Zumtobel, die beiden Brüder José und Rafael Lledó sowie Martiniano Barrios, ein führender Mitarbeiter des Unternehmens Lledó, in Madrid den Gründungsvertrag für die Firma Odel-Lux S.A. Walter Zumtobel setzte seine Unterschrift als Verwaltungsratspräsident der schweizerischen Firma Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik unter das Dokument. Diese im Besitz der Familie Zumtobel befindliche Vertriebs- und Holdinggesellschaft war bereits im Jahr 1966 in Zürich gegründet worden. Aus steuerlichen und bürokratischen Gründen wurde die Zumtobelsche Beteiligung an der Odel-Lux S.A. an die

---

208 Ebd., S. 357–360.

209 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

210 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Untersuchung der Lledó-Gruppe, Madrid 1984, S. 30.

schweizerische Gesellschaft angehängt. Das Gesellschaftskapital der Odel-Lux S.A. wurde zunächst auf 50 Mio. spanische Peseten (ca. 18,591.500.– Schilling), verteilt auf 5.000 Aktien, festgelegt. Während der Anteil der Gebrüder Lledó je 37,5 Prozent betrug, beteiligte sich die Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik lediglich mit 15 Prozent an der neuen Gesellschaft. Der verbleibende Aktienanteil von zehn Prozent ging an Martiniano Barrios.<sup>211</sup> Die relativ geringe Beteiligung Zumtobels war dadurch begründet, dass die Ansichten über die Vertrauenswürdigkeit der spanischen Geschäftspartner innerhalb des Unternehmens Zumtobels zunächst stark differierten.<sup>212</sup>

Während ein erheblicher Teil des von den Gebrüdern Lledó zu erbringenden Anteils am Gesellschaftskapital in der Bereitstellung von Grundstücken, Maschinen und Werkzeugen bestand, beglichen die Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik und Martiniano Barrios die Kosten für ihre Firmenanteile mittels Einzahlungen. Darüber hinaus verpflichtete sich die Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik im Gründungsvertrag, „gratis in die gegründete Gesellschaft alle ihre technischen Kenntnisse [...] mit Bezug auf die Herstellung und den Vertrieb von Beleuchtungsapparaten und Zubehör für dieselben“ einzubringen. Als Gegenleistung wurde der schweizerischen Gesellschaft gewährt, 33,33 Prozent des aufzubringenden Gesellschaftskapitals erst innerhalb einer Frist von fünf Jahren einzahlen zu müssen.<sup>213</sup> Weiters gewährte Zumtobel der Odel-Lux S.A. gegen eine entsprechende Gewinnbeteiligung von 20 Prozent die Exklusivlizenz für sämtliche Zumtobel-Produkte in Spanien, sowohl bezüglich Herstellung als auch Vertrieb.<sup>214</sup> Den Verwaltungsrat der Odel-Lux S.A. bildeten die vier Unterzeichner des Gründungsvertrags selbst. José Lledó übernahm die Präsidentschaft, während sein Bruder Rafael Lledó zum Delegierten des Verwaltungsrates bestimmt wurde. Walter Zumtobel dirigierte in seiner Funktion als Verwaltungsratsmitglied den Bereich technische Beratung.<sup>215</sup>

---

211 HAZ, Gründungsurkunde der Gesellschaft „Odel-Lux S.A.“, Madrid, 12. 6. 1970.

212 Interviews mit Gertrude Zumtobel, Dornbirn 1999, und Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

213 HAZ, Gründungsurkunde der Gesellschaft „Odel-Lux S.A.“, Madrid, 12. 6. 1970.

214 HAZ, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS Sitzung, Bericht zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG vom 21. 10. 1988.

215 HAZ, Gründungsurkunde der Gesellschaft „Odel-Lux S.A.“, Madrid, 12. 6. 1970.



*Abbildung 22: Das Fabriksgebäude der Odel-Lux S.A. in Mostoles bei Madrid unmittelbar nach der Fertigstellung im Jahr 1971.*

Bereits im darauffolgenden Jahr 1971 nahm die Odel-Lux S.A. in Mostoles bei Madrid die Produktion von Leuchten und Vorschaltgeräten für den spanischen Markt auf. Vorschaltgeräte wurden ausschließlich für die eigene Leuchtenproduktion hergestellt und nicht an die Konkurrenz geliefert. Die Produktpalette bestand aus zwei getrennten Sparten: Einerseits Erzeugnisse in Lizenz oder mit Know-how der Zumtobel-Gruppe, die sich durch ihr hohes Marktprestige auszeichneten, andererseits eine Reihe von Eigenerzeugnissen der Odel-Lux S.A., die in keiner Verbindung zum Produktsortiment der Zumtobel-Gruppe standen. Der Verkauf des gesamten Leuchtensortiments erfolgte unter der Markenbezeichnung „Odel-Lux“, teilweise mit dem Zusatz „Sistemas Zumtobel“ versehen. Die Firma erreichte innerhalb kurzer Zeit eine Größenordnung von über 100 Mitarbeitern. Auch die Geschäftsergebnisse übertrafen zunächst die Erwartungen, sodass das Investitionsvolumen bereits innerhalb kurzer Zeit wieder eingefahren war. Innerhalb des Unternehmens Zumtobel bedauerte man dementsprechend schon bald, sich nicht in einem größeren Ausmaß an der Odel-Lux S.A. beteiligt zu haben.<sup>216</sup> Bereits im zweiten Geschäftsjahr 1972 konnte Verwaltungsratspräsident José Lledó den Aktionären mittei-

---

216 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

len: „Schon im Geschäftsbericht des vergangenen Jahres haben wir [...] eine vielversprechende Zukunft für unsere Gesellschaft vorausgesagt. Das Jahr 1972 hat eine Bestätigung unserer Voraussagung erbracht, indem alle gesetzten Ziele in positiver Weise übertroffen wurden. [...] Mit Bezug auf den Umsatz stellen wir fest, daß die 110 Millionen Peseten, die für das Jahr 1972 als optimaler Umsatz betrachtet wurden, sich in 136.255.917,38 Peseten verwandelt haben, was eine Zunahme von 23,86% gegenüber dem für 1972 festgesetzten und von 66,82% gegenüber dem in 1971 erreichten Umsatz darstellt. Der Gewinn, der mit 20% des Umsatzes berechnet worden war, und zwar in Höhe von ungefähr 22 Millionen Peseten, ist mit dem Erreichten der Summe von 27.007.724,93 Peseten bedeutend übertroffen worden, was 19,82% des getätigten Umsatzes darstellt und somit mit 22,76% über das gesteckte Ziel hinausgeht.“<sup>217</sup>

Der gesamte Verkauf der Odel-Lux-Produktpalette erfolgte über die eigene Vertriebsgesellschaft der Familie Lledó, welche sich in ihrer Strategie deutlich von der Vertriebsorganisation der Zumtobel-Gruppe unterschied. Während letztere eng mit dem Großhandel kooperierte, verkaufte Lledó in erster Linie direkt an Elektroinstallateure und Privatkunden. Laut einer Untersuchung über die Lledó-Gruppe aus dem Jahr 1984 gingen sogar 80 Prozent des gesamten Vertriebsvolumens an Elektroinstallateure und die verbleibenden 20 Prozent an Privatkunden.<sup>218</sup> Aufgrund der starken Projekt-Orientierung des Lledó-Vertriebs hielten sich die Produktions-Stückzahlen in Grenzen. Seitens der Zumtobel-Gruppe wurde daher wiederholt auf eine Steigerung der Produktionszahlen in Verbindung mit einer Belieferung des Großhandels gedrängt. Die spanischen Geschäftspartner lehnten solche Ansuchen mit dem Hinweis auf die Unzuverlässigkeit der Großhändler stets ab. Tatsächlich erlaubten es die rechtlichen Bestimmungen in Spanien kaum, erfolgreich Forderungen gegenüber zahlungsunwilligen oder zahlungsunfähigen Kunden zu betreiben, sodass man sich seine Geschäftspartner besonders sorgfältig auswählen musste. Der Verkauf bei Lledó erfolgte daher nur über eigene Niederlassungen, die oft von Familienmitgliedern geführt wurden. Den dadurch entstehenden Nachteil eines verminderten Wachstums hoffte man durch die ausbleibenden Forderungsausfälle wettzumachen.<sup>219</sup>

---

217 HAZ, Balance de Situacion de Odel-Lux S.A. cerrado al 31-Diciembre-1972.

218 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Untersuchung der Lledó-Gruppe, Madrid 1984, S. 7.

219 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

Trotzdem war der Höhenflug der Odel-Lux S.A., bzw. der Lledó-Gruppe nur von vorübergehender Dauer. Insbesondere die Veränderungen im Zusammenhang mit dem langwierigen Niedergang des franquistischen Regimes zugunsten einer liberal-parlamentarischen Monarchie in den Jahren 1975 bis 1977 bereiteten der Firma zunehmend Schwierigkeiten. In den ersten Jahren nach dem Umbruch standen die politische Reform, die Demokratisierung von Staat und Gesellschaft sowie die Regionalisierung des Landes im Vordergrund der Regierungsarbeit. Dagegen wurden Sanierung und Modernisierung der Wirtschaft stark vernachlässigt. Gerade in diesem Bereich wären entsprechende Maßnahmen besonders notwendig gewesen, denn der ökonomische Sektor hatte bereits in den Schlussjahren des Franquismus in einer tiefen Krise gesteckt. Die Folgen waren eine stark steigende Inflationsrate, eine stagnierende Industrieproduktion, zahlreiche Streiks, ein sinkendes reales Wirtschaftswachstum sowie eine ansteigende Auslandsverschuldung. Verschärft wurde die Situation zusätzlich durch die Auswirkungen der vom Ölschock ausgelösten Weltwirtschaftskrise der 1970er Jahre. Bis zum Jahr 1984 muss daher von einer tiefen wirtschaftlichen Depression in Spanien gesprochen werden. Erst danach sollte sich wieder eine Besserung einstellen.<sup>220</sup>

Fritz Zumtobel, damals zuständig für die Auslandsbeteiligungen der schweizerischen Zumtobel Holding AG (vormals Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik), beanstandete zudem die Einführung sozialer Arbeitsgesetze nach dem Ende des Franquismus. Insbesondere den verschärften Kündigungsschutz machte er für ein Nachlassen der Disziplin innerhalb der Belegschaft der Odel-Lux S.A. verantwortlich.<sup>221</sup> Der negative Geschäftsverlauf der Odel-Lux S.A. war für den Verwaltungsrat der schweizerischen Zumtobel Holding AG jedoch nie Anlass, den Verkauf der spanischen Beteiligung ins Auge zu fassen. Wiederholt wurden die ab 1978 rückläufigen Erträge der Odel-Lux S.A. in Zürich zur Kenntnis genommen und mit der wirtschaftlichen Situation in Spanien gerechtfertigt.<sup>222</sup> Im Jahr 1979 mussten 16 Mitarbeiter der Odel-Lux S.A. entlassen werden, ein Jahr später weitere 35, sodass der verbleibende Mitarbeiterstab schließlich noch 150 Personen betrug.<sup>223</sup> Im Jahr 1983 hatte die Odel-Lux

---

220 Bernecker / Pietschmann, Geschichte Spaniens, S. 387.

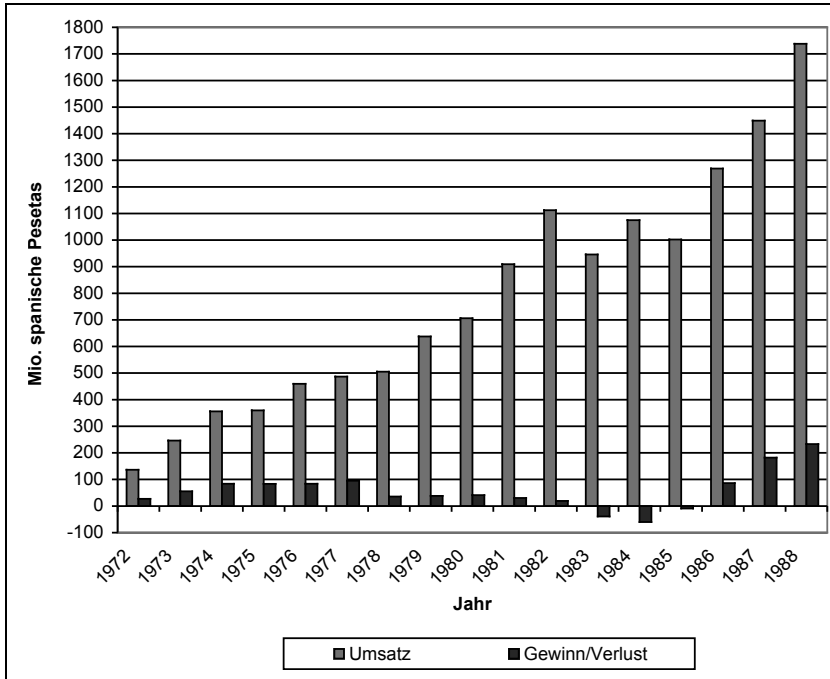
221 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

222 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding, Zürich“, Fasz. „Protokolle VR“, diverse Verwaltungsratsprotokolle der schweizerischen Zumtobel AG.

223 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding, Zürich“, Fasz. „Berichte“, Bericht Walter Zumtobels über die Situation der Odel-Lux S.A., 1. 10. 1981.

S.A. nicht nur erstmalig in ihrem Bestehen einen rückläufigen Umsatz zu verzeichnen. Auch das Geschäftsergebnis sank zum ersten mal in der Geschichte der Firma in den Verlustbereich. Letzteres sollte sich erst im Jahr 1986 wieder ändern.<sup>224</sup>

Diagramm 10: Umsätze und Ergebnisse der Odel-Lux S.A. von 1972 bis 1988.



Quelle: ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“ und Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, diverse Bilanzen der Odel-Lux S.A.

Die bedrohliche Lage der Odel-Lux S.A. beschreibt folgender Bericht Fritz Zumtobels aus dem Frühjahr 1985: „Das abgelaufene Geschäftsjahr, es endet bei Odel-Lux zum 31. Dezember, ist das in der Folge zweite

224 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“ u. Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, diverse Bilanzen der Odel-Lux S.A.

schlechte Geschäftsjahr. [...] Als vor zwei Jahren die Wirtschaft in Spanien allgemein zusammenbrach, hatte die sozialistische Regierung bereits Gesetze verabschiedet, die ein Entlassen von Mitarbeitern sehr kostspielig machten. Es wurde daher in der Krisenzeit der Personalstand nicht dem schlechten Geschäftsstand angepasst. Die Firma Odel-Lux ist derzeit in einer sehr bedrängten wirtschaftlichen Lage. Sie hat seit mehreren Jahren weder Steuern noch Sozialversicherungsbeiträge bezahlt. Verhandlungen mit Banken um einen Kredit, um Personal abzubauen zu können und die Schulden zu zahlen, sind gescheitert.<sup>225</sup>

Die Entwicklung der Odel-Lux S.A. muss im Zusammenhang mit der gesamten Unternehmensgruppe der Familie Lledó gesehen werden, welche inzwischen weit über die Partnerschaft mit Zumtobel hinausging. Die Lledó-Gruppe bestand ab dem Jahr 1977 aus folgenden vier Unternehmen:

- Lledó Iluminación, S.A., Zweck: Exklusivvertrieb in Spanien für sämtliche Produkte der nachfolgend genannten Produktionsgesellschaften, gegründet 1977, Beteiligungen: 50% Familie Lledó Perez, 50% Familie Lledó Tiedra
- Odel-Lux S.A., Zweck: Produktion von Leuchten für Leuchtstofflampen, gegründet 1970, Beteiligungen: 75% Lledó Iluminación, S.A., 15% Zumtobel Holding AG Schweiz, 10% Martiniano Barrio
- Staff Iberica, S.A., Zweck: Produktion von Dekorleuchten und Zubehör für Innenbeleuchtung, gegründet 1967, Beteiligungen: 50% Lledó Iluminación, S.A., 50% Staff & Schwarz G.m.b.H. in Lemgo (Bundesrepublik Deutschland)
- Bega Iberica S.A., Zweck: Produktion von Leuchten zur Außenbeleuchtung, gegründet 1973, Beteiligungen: 50% Lledó Iluminación, S.A., 50% Bega Gantenbrink Leuchten in Menden (BRD)<sup>226</sup>

Die wirtschaftliche Depression Spaniens ab der zweiten Hälfte der 1970er Jahre bis zum Jahr 1984 machte insbesondere der Vertriebsgesellschaft Lledó Iluminación, S.A. zu schaffen. Die produzierenden Gesellschaften der Lledó Unternehmensgruppe blieben davon jedoch nicht unberührt,

---

225 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 9. 1985.

226 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Untersuchung der Lledó-Gruppe, Madrid 1984, S. 3–8.

wie aus einer Aktennotiz Jürg Zumtobels aus dem Krisenjahr 1983 hervorgeht: „Die Firmen wie Staff [Iberica, S.A., Anm.] oder Odel-Lux sind beide gesund, jedoch hat die Vertriebsorganisation 1981 und 1982 große Verluste eingefahren. Finanziert wird das ganze durch eine Wechselreiterei zwischen den einzelnen Firmen.“<sup>227</sup>

Die Aussage Jürg Zumtobels bestätigte im darauffolgenden Jahr eine umfassende Untersuchung über die Lledó-Gruppe, in deren Rahmen unter anderem folgende Ursachen für den negativen Geschäftsverlauf festgestellt wurden:

- Mangel an Verständnis und Koordination zwischen höchstverantwortlichen Personen der Unternehmensgruppe
- Überdimensionierung des Angestelltenverhältnisses bei der Lledó Iluminación, S.A. sowie der Odel-Lux S.A.
- Anschaffung von Immobilien mit einer gefährlichen Verminderung des Betriebskapitals, um es in Anlagevermögen zu verwandeln
- Progressiver Anstieg an unbezahlten Rechnungen von Kunden, verursacht durch die Wirtschaftskrise
- Genannte Gründe führten zu einer finanziellen Notlage der Lledó Iluminación, S.A., welche diese korrelativ an ihre Lieferanten (Odel-Lux S.A., Staff Iberica, S.A., Bega Iberica, S.A.) abgetreten hat<sup>228</sup>

Zur Bewältigung der Krise wurde ein umfassendes Sanierungskonzept empfohlen. Dieses beinhaltete neben der besseren Abgrenzung von Kompetenzen, Personalentlassungen, dem Verkauf von Liegenschaften sowie der Beschränkung des Verkaufs an nichtzahlende Kunden die Forderung nach einem starken Antrieb des Exportgeschäfts.<sup>229</sup> Letzteres war jedoch nur bedingt möglich, denn bereits anlässlich der Gründung der Odel-Lux S.A. im Jahr 1970 hatten Zumtobel und Lledó vereinbart, den Verkauf des Odel-Lux-Programms auf Spanien zu beschränken. Dafür hatte die Zumtobel-Gruppe auf den Export der eigenen Produktpalette nach Spanien verzichtet. Das Abkommen hatte den Zweck, ein gegenseitiges Konkur-

---

227 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Odel-Lux“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, 6. 4. 1983.

228 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Untersuchung der Lledó-Gruppe, Madrid 1984, S. 73 f.

229 Ebd., Untersuchung der Lledó-Gruppe, Madrid 1984, S. 75.



rieren der beiden Leuchtenhersteller zu verhindern, zumal die Odel-Lux S.A. mit dem Know-how des Unternehmens Zumtobel produzierte und die Erzeugnisse der beiden Unternehmen dementsprechend identisch waren. Für Zumtobel war die Forderung der Lledó-Gruppe nach einer Auflösung des Abkommens von 1970 zunächst kein Thema, denn es war zu befürchten, dass die Odel-Lux S.A. aufgrund der deutlich geringeren Produktionskosten in Spanien das eigene Preisniveau außerhalb Spaniens unterbieten würde. Ähnlich wie Zumtobel verhielten sich auch die anderen Geschäftspartner der Lledó-Gruppe, Staff und Bega, mit welchen ebenfalls Vereinbarungen über eine Beschränkung des Lledó-Vertriebsgebiets auf Spanien bestanden.<sup>230</sup>

Am 16. Februar 1984 fand in Dornbirn ein Treffen von Führungskräften der Unternehmen Lledó und Zumtobel statt. Erstere bekräftigten ihre Forderung nach einer Auflösung des Vertrags von 1970 und erklärten diesen als revisionsbedürftig. Die Vertreter der Zumtobel-Gruppe entgegneten daraufhin mit der Möglichkeit, bei einer Vertragsauflösung ihr eingezahltes Gesellschaftskapital zurückzufordern. Beide Verhandlungspartner kamen überein, dass eine Totalauflösung des Abkommens verhindert werden sollte. Es galt nun, einen Kompromiss zu finden, welcher der Odel-Lux S.A. gewisse Exportmöglichkeiten eröffnete, gleichzeitig jedoch für Zumtobel keine Störung des Marktes bedeutete.<sup>231</sup> Man einigte sich schließlich auf begrenzte Exportgenehmigungen für die Odel-Lux S.A., insbesondere nach Südamerika sowie in die Länder Frankreich und Saudi-Arabien.<sup>232</sup> Voraussetzung für die Zustimmung der Zumtobel-Gruppe war unter anderem die Aufgabe der Wort- und Bildmarke „Zumtobel“ durch die Odel-Lux S.A. bzw. die Lledó-Gruppe, sowie die Beschränkung des Exports auf Produkte, die keine Ähnlichkeiten mit Zumtobel-Leuchten aufwiesen.<sup>233</sup>

Vor allem bei der Belieferung des französischen Marktes mit Produkten der Odel-Lux S.A. sollten sich die Befürchtungen Zumtobels bestätigen. Seit 1979 war der Konzern mit einer eigenen Vertriebsfirma in Frankreich vertreten, deren Preise ab Mitte der 1980er Jahre wiederholt von der Lledó-Gruppe unterboten wurden. Die Gründe für das unterschiedliche Preisniveau waren mehrschichtig. Im Gegensatz zu den Pro-

---

230 Ebd., Aktennotiz Gottfried Gansers, Dornbirn, 2. 2. 1984.

231 Ebd., Aktennotiz über die Besprechung mit Lledó, Dornbirn, 16. 2. 1984.

232 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

233 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Aktennotiz über die Besprechung mit Lledó, Dornbirn, 16. 2. 1984.

duktionsfirmen der Zumtobel-Gruppe konnte die um ein vielfaches kleinere Odel-Lux S.A. mit geringeren Gemeinkosten betrieben werden. Dazu kam, dass in Spanien sowohl Lohn- als auch Materialkosten deutlich unter dem westeuropäischen Durchschnitt lagen.<sup>234</sup> Auch wenn die Odel-Lux S.A. im Geschäftsjahr 1985 zum dritten Mal in Folge einen, wenn auch geringen, Verlust zu verzeichnen hatte, ging man innerhalb der Zumtobel-Gruppe davon aus, dass die Firma die größten Schwierigkeiten überwunden hatte.<sup>235</sup> Ein Jahr später wurde bereits wieder ein positives Geschäftsergebnis erreicht, bei starkem Wachstum und steigenden Preisen.<sup>236</sup>

War es in der ersten Hälfte der 1980er Jahre noch die Lledó-Gruppe, welche versuchte, die Exportvereinbarungen mit Zumtobel aus dem Jahr 1970 aufzulockern, so sorgte dieses Übereinkommen ab dem Jahr 1986 zunehmend innerhalb des Unternehmens Zumtobel für Kopfzerbrechen. Ausschlaggebend war der ebenfalls 1986 erfolgte Beitritt Spaniens zur Europäischen Gemeinschaft.<sup>237</sup> Damit war Spanien kein geschlossener Markt mehr, wie es bei der Unterzeichnung des Kooperationsvertrags zwischen Zumtobel und Lledó noch der Fall gewesen war. Vermehrt ließen sich europäische Leuchtenhersteller auf dem spanischen Markt nieder. Insbesondere aufgrund der hohen Vertriebskosten bei der Lledó Iluminación, S.A. bezweifelten Führungskräfte des Unternehmens Zumtobel die Konkurrenzfähigkeit Lledós gegenüber den neuen Anbietern. Da innerhalb der Lledó-Gruppe Produktion und Vertrieb als eigenständige Gesellschaften verankert waren und Zumtobel lediglich an der Produktionsgesellschaft Odel-Lux S.A. beteiligt war, verfügte der österreichische Partner über keinerlei Einfluss beim Vertriebsbereich des Unternehmens Lledó. Seitens der Zumtobel-Gruppe wurde daher die Forderung nach einem eigenen Verkaufsapparat für die Odel-Lux S.A. laut. Weiters beabsichtigte Zumtobel, den spanischen Markt selbst mit Vorschaltgeräten zu beliefern, zumal die Odel-Lux S.A. lediglich Vorschaltgeräte für den Eigenbedarf produzierte. Beide Ansinnen stießen seitens der Familie Lledó weitgehend auf Ablehnung.<sup>238</sup>

---

234 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

235 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 9. 9. 1986.

236 Ebd., Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 10. 1987.

237 Bernecker / Pietschmann, Geschichte Spaniens, S. 387.

238 HAZ, Ordner „Bilanzen Spanien Odel-Lux, Mostoles, Lledo, Madrid, 1988“, Bericht Fritz Zumtobels betr. Besuch bei der Odel-Lux S.A., 15. 6. 1987.

In Folge galt es innerhalb des Unternehmens Zumtobel als beschlossene Sache, in Spanien mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft tätig zu werden, um den neuen EG-Markt auf direktem Weg beliefern zu können. Noch im Jahr 1987 wurden daher trotz der positiven Entwicklung der Odel-Lux S.A. mit der Familie Lledó Gespräche über einen Ausstieg Zumtobels aus der Lledó-Gruppe, bzw. die Auflösung der Kooperationsvereinbarungen von 1970 aufgenommen.<sup>239</sup> Die komplizierten Verhandlungen, die durch Differenzen innerhalb der Familie Lledó zusätzlich erschwert wurden, erstreckten sich über Jahre. Erst am 13. März 1990 erfolgte schließlich der Verkauf der Zumtobel-Beteiligung an der Odel-Lux S.A. an die Familie Lledó.<sup>240</sup> In Folge belieferte Zumtobel den spanischen Markt direkt über die bereits 1989 in Madrid gegründete Vertriebsniederlassung Zumtobel Iberica S.A. Allerdings gelang es dem Unternehmen langfristig nicht, auf dem spanischen Markt Fuß zu fassen. Im Jahr 1997 kam es zur Liquidierung der Zumtobel Iberica S.A.<sup>241</sup> Heute erfolgt der Vertrieb von Zumtobel(-Staff)-Produkten in Spanien wieder durch die Lledó-Gruppe.<sup>242</sup>

---

239 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 21. 10. 1988.

240 HAZ, Ordner „Odel-Lux, Anteilverkauf 1989“, diverse Dokumente betr. Verkauf der Odel-Lux-Beteiligung.

241 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

242 Produktübersicht der Lledó Iluminación, Website der Lledó Iluminación S.A. URL: [http://www.lledosa.es/n\\_prod.htm](http://www.lledosa.es/n_prod.htm) in der Fassung vom 4. 4. 2002.

#### 4.4. Beteiligung an der australischen Soltra Pty. Ltd. im Jahr 1974

Bereits im Jahr 1973 fanden erste Kooperationsgespräche zwischen Walter Zumtobel und Vertretern des australischen Vorschaltgeräteherstellers Soltra Pty. Ltd. statt.<sup>243</sup> Das Unternehmen Soltra hatte im Jahr 1948 im australischen Brunswick, einem Vorort von Melbourne (Bundesstaat Victoria), seine Geschäftstätigkeit aufgenommen und konnte unter der Leitung von Geschäftsführer und Teilhaber Beresford Clair Joseph eine erfolgreiche Entwicklung verzeichnen. Seit den 1950er Jahren wurden die Betriebsgebäude des Unternehmens wiederholt erweitert. 1972 erfolgte die Übernahme eines früheren Konkurrenzunternehmens in Sydney. Dies ermöglichte der Soltra Pty. Ltd. nicht nur eine bessere Bearbeitung des bedeutenden Marktes in und im Umfeld dieser Großstadt, sondern erhöhte die Fertigungskapazität des Unternehmens maßgeblich. Der Anteil der Soltra Pty. Ltd. am australischen Vorschaltgerätemarkt wurde zu diesem Zeitpunkt bereits auf 45 bis 50 Prozent berechnet. Daneben erfolgten Diversifizierungsschritte in neue Produktionssparten, etwa durch eine Mehrheitsbeteiligung an der Columbia Chemical Pty. Ltd. im Jahr 1969. Diese relativ kleine Firma belieferte sowohl die Soltra Pty. Ltd. als auch andere Kunden mit Rohmaterialien. Neben Geschäftsführer Joseph etablierte sich nach und nach Georgio Sergio Gjergja als leitende Kraft innerhalb der Soltra Pty. Ltd. Als Miteigentümer der Firma und Leiter des Bereichs Produktion war er maßgeblich an den Verhandlungen mit Zumtobel beteiligt.<sup>244</sup>

Am 19. November 1974 kam es zur Vertragsunterzeichnung zwischen Walter Zumtobel, Beresford Clair Joseph und Georgio Sergio Gjergja. Walter Zumtobel agierte als Vertreter der schweizerischen Zumtobel Holding AG, an welcher die Zumtobelsche Beteiligung an der Soltra Pty. Ltd. angehängt wurde. Die beiden australischen Geschäftspartner unterzeichneten das Abkommen in ihren Funktionen als Teilhaber und Direktoren der Soltra Pty. Ltd. Der Vertrag ging weit über eine Beteiligung Zumtobels an der Firma Soltra Pty. Ltd. hinaus und beinhaltete die Vergabe von Patenten, Lizenzen, Know-how und Maschinen für die Herstellung von LXG-, LXYG- und QZ-Vorschaltgeräten durch das Unternehmen Zumtobel. Als Gegenleistung erhielt der europäische Partner eine Beteiligung von zehn Prozent an der Soltra Pty. Ltd.<sup>245</sup> Darüber hinaus erwarb die Zumtobel Holding AG mittels einer Barzahlung von 90.000.– australi-

---

243 Technologie-Export nach Australien, in: Zumtobel Intern, Nr. 31, Dezember 1988, S. 6.

244 HAZ, Soltra Pty. Ltd. Valuation 1973.

245 HAZ, Ordner „Soltra Pty. Ltd, Atco Pty.“, Covering Agreement, 19. 11. 1974.

schen Dollar weitere zehn Prozent an der australischen Firma.<sup>246</sup> Die beteiligungsfreudige Haltung Zumtobels gegenüber Soltra erklärte sich vor allem durch die in Australien verhältnismäßig geringen Kosten für Arbeitskräfte, Rohmaterial und Energie.<sup>247</sup> Zunächst sollten sich die Erwartungen Zumtobels am australischen Joint Venture allerdings nicht erfüllen. Anfang 1976 vermerkte Walter Zumtobel, „daß dies in Australien wohl die schlechteste Beteiligung ist, die wir bisher bei sogenannten Joint-Ventures gemacht haben. Jedenfalls haben die Beteiligungen in Spanien und auch in Persien in den letzten Jahren bessere Erträge gezeichnet als in Australien. Man muss allerdings bedenken, daß es sich hier um ein Land handelt, daß eine ganz korrekte Buchhaltung erfordert und verhältnismäßig hohe Steuern einhebt.“<sup>248</sup>

Allerdings räumte er ein, dass man wenigstens eine Reihe von Maschinen, die in der eigenen Fertigung nicht mehr zu gebrauchen waren, zu einem verhältnismäßig guten Preis an die Soltra Pty. Ltd. verkaufen konnte.<sup>249</sup> Insgesamt sollte sich das Australiengeschäft für das Unternehmen Zumtobel jedoch erst nach 1976 zu einer durchschlagenden Erfolgsgeschichte entwickeln. In diesem Jahr erfolgte die Ausgliederung der Vorschaltgerätefertigung aus der Soltra Pty. Ltd. in die neugegründete Gesellschaft Atco Controls Pty. Ltd., wobei die Beteiligung Zumtobels an Soltra auf die neue Gesellschaft übertragen wurden. Ausschlaggebend waren Differenzen zwischen Beresford Clair Joseph einerseits und Giorgio Gjergja sowie Zumtobel andererseits bezüglich der Herstellung elektronischer Starter für Leuchtstofflampen. Zuvor war es bereits den Unternehmen Zumtobel und Philips nicht gelungen, diese noch ungenügend ausgereiften Produkte gewinnbringend zu vermarkten. Auch bei Soltra häuften sich die Reklamationen aufgrund fehlerhaft funktionierender elektronischer Starter. Trotzdem bestand Joseph ganz im Gegensatz zu Gjergja und Zumtobel auf einer Fortführung des risikoreichen Starter-Programms. Im Zuge dieses Konflikts stiegen Giorgio Gjergja und Zumtobel aus der Soltra Pty. Ltd. aus. Gjergja gründete die Atco Controls Pty. Ltd., an der sich Zumtobel sowie zwei weitere Geschäftspartner beteiligten. Kernpunkt der neuen Gesellschaft war die von Soltra übernommene LXG-Vorschaltgerätefertigung.<sup>250</sup> Die weitere

---

246 Ebd., Aktennotiz Walter Zumtobels, 8. 1. 1976.

247 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Telefax Georgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Tullamarine, 26. 11. 1999.

248 HAZ, Ordner „Soltra Pty. Ltd, Atco Pty.“, Aktennotiz Walter Zumtobels, 8. 1. 1976.

249 Ebd.

250 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

Entwicklung der Atco Controls Pty. Ltd. verlief äußerst erfolgreich, während Soltra bereits zwei Jahre nach der Trennung bankrott war.<sup>251</sup> 1998 wurde Atco Controls durch den Ankauf der restlichen Anteile zu 100 Prozent in die Zumtobel-Gruppe integriert.<sup>252</sup>

#### **4.5. Die umstrittene Entscheidung gegen eine Produktionsniederlassung in Italien im Jahr 1975**

Der Verlauf der Ereignisse um die geplante Errichtung einer Produktionsniederlassung in Italien durch die Zumtobel KG in der ersten Hälfte der 1970er Jahre zählt zweifelsohne zu den besonders spektakulären Kapiteln der Geschichte des Unternehmens. Zum einen kristallisiert sich hier die enge Verbindung zwischen Wirtschaft und Politik in besonderem Maße heraus. Andererseits verdeutlicht sich an diesem Beispiel die mit zunehmender Größe eines Unternehmens wachsende Belastung für einen einzelnen Entscheidungsträger wie Walter Zumtobel, was diesen schließlich dazu bewegte, bereits im Detail ausgefertigte Pläne fallen zu lassen.

Seit den 1960er Jahren belieferte das Unternehmen Zumtobel den italienischen Markt. Auch wenn Italien für die Zumtobel KG bei weitem nicht die Bedeutung anderer Hauptexportstaaten wie die Bundesrepublik Deutschland oder Großbritannien hatte, so wiesen die Umsätze aus dem Italien-Geschäft zumindest ein starkes Wachstum auf. Im Jahr 1966 wurden Leuchten und Komponenten im Wert von bescheidenen 122.000.– Schilling nach Italien geliefert.<sup>253</sup> Drei Jahre später betrug der Umsatz bereits 3.331.000.– Schilling, was einer Steigerung um mehr als das 27-fache entsprach.<sup>254</sup> Bis zum Jahr 1973 wurden Zumtobel-Produkte in Italien jedoch nicht vom Unternehmen selbst, sondern durch die Mailänder Vertriebsfirma Fael sowie die Bozner Firma Electronia vertreten.<sup>255</sup>

Die zunehmende Bedeutung des italienischen Marktes für das Unternehmen Zumtobel führte in den frühen 1970er Jahren nicht nur zur Überlegung, den Vertrieb in die eigenen Hände zu nehmen. Man begann zudem, die Möglichkeit eines Produktionsbetriebs in Italien ins Auge zu fassen. Ausschlaggebend war insbesondere die Abwertung der italienischen Lira,

---

251 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 4.2.

252 ZAG, Bericht der Auditor Treuhand Ges.m.b.H. über die Prüfung des Konzernabschlusses zum 30. April 1999 der Zumtobel AG Dornbirn, S. 5.

253 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten, unternehmensinterne Firmenbeschreibung, 1967.

254 Ebd., Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 13.

255 Ebd., S. 6.

welche österreichische Exporte nach Italien zunehmend uninteressant machten, im Gegenzug jedoch die Attraktivität Italiens als Produktionsstandort sowohl für den Binnenmarkt als auch für Exporte erhöhte.<sup>256</sup> Für eine zukünftige italienische Niederlassung des Unternehmens Zumtobel schien in den frühen 1970er Jahren die Region Südtirol am geeignetsten. Abgesehen von der günstigen geographischen Lage aufgrund der Nähe zum österreichischen Stammsitz war die Anbindung an wichtige Verkehrsverbindungen gegeben. Doch vor allem entscheidend waren die mit entsprechenden Gegenleistungen verbundenen politischen Bemühungen, Industriebetriebe in Südtirol, insbesondere im Raum Brixen, anzusiedeln.

Bis zum Jahr 1969 hatten die politischen Verhältnisse in Südtirol eine eher abschreckende Wirkung auf mögliche Investoren. Die Situation war gekennzeichnet durch den Konflikt zwischen Teilen der mehrheitlich deutschsprachigen Bevölkerung einerseits und der italienischen Regierung andererseits um die Durchsetzung von Selbstbestimmung und Autonomierechten. Der Historiker Rolf Steininger beschreibt die damaligen Probleme in der italienischen Provinz Bozen zusammengefasst folgendermaßen: „Zuwanderung von Italienern nach Südtirol, Autonomie, Selbstbestimmung, Bomben, Attentate, Folterungen, UNO, Terroranschläge, Tote, Prozesse, italienisches EWG-Veto, Änderungen österreichischer Strafgesetze: das sind die Stichworte für die Zeit von 1947 bis 1969.“<sup>257</sup>

Doch im Jahr 1969 schien sich eine Beruhigung der Lage abzuzeichnen. Am 22. November 1969 beriet die Südtiroler Volkspartei (SVP), welche im Landtag über eine absolute Mehrheit verfügte, in einer außerordentlichen Landesversammlung über die Annahme eines von italienischer Seite angebotenen Maßnahmenpakets. Zwar beinhaltete dieses nicht die von vielen Südtirolern gewünschte Selbstbestimmung, doch es sicherte ihnen einen besonderen Autonomiestatus in Bereichen wie Wohnungsbau, Jagdwesen, Straßenwesen, Wasserversorgung, öffentliche Arbeiten, Kommunikations- und Transportwesen, Übernahme öffentlicher Dienste, Fremdenverkehr, Land- und Forstwirtschaft, öffentliche Fürsorge und Wohlfahrt, Kindergärten und Schulbau zu. Das Verhältnis zwischen Befürwortern und Gegnern war recht ausgeglichen. Ausschlaggebend dürfte gewesen sein, dass die Paketgegner keine realistische Alternative anbieten

---

256 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktennotiz Walter Dünser betr. Aufbau des italienischen Marktes, Dornbirn, 28. 6. 1973.

257 Steininger, Südtirol, S. 558.

konnten. Nach einer 18-stündigen Debatte konnte sich SVP-Obmann und Landeshauptmann Silvius Magnago durchsetzen. Das Paket wurde mit einer knappen Mehrheit von 53,8 Prozent angenommen. Noch im Jahr 1964 hatte die SVP ein italienisches Angebot abgelehnt, weil ihr die Zustände in den Bereichen Wirtschaft, Industrie, Finanz- und Arbeitswesen nicht weit genug gegangen waren.<sup>258</sup> Die nun getroffene Lösung gab der Südtiroler Landesregierung mehr Spielraum, möglichen Investoren wie der Zumtobel KG entgegenzukommen.

Bereits seit dem Jahr 1956 wurde in Südtirol eine bewusste Industrialisierungspolitik betrieben, um die Abwanderung der Bevölkerung möglichst gering zu halten. Die bedeutendsten Maßnahmen waren Kredit- und Steuererleichterungen sowie finanzielle Unterstützung bei der Baugrundbeschaffung. Die Industrialisierungsbemühungen erwiesen sich als relativ erfolgreich. Zwischen 1959 und 1970 wurden in Südtirol 64 Industrieunternehmen neu gegründet oder erweitert. Dadurch entstanden insgesamt rund 3.000 Arbeitsplätze. Dem Konzept der Behörden entsprechend verteilten sich die Firmen auf verschiedene Regionen. Lediglich in den Räumen Bruneck, Brixen, Schlanders/Schluderns und Klausen kam es zu einer leichten Konzentration. Die angesiedelten Unternehmen waren vorwiegend den Branchen Metallverarbeitungs-, Elektro-, Bauzuliefer-, Bekleidungs-, Holzverarbeitungs- und Maschinenindustrie zuzurechnen. Trotz der positiven Tendenz lag in den frühen 1970er Jahren die Zahl der jährlich geschaffenen Arbeitsplätze mit rund 250 noch weit unter der Anzahl der benötigten Stellen, welche auf 600 bis 800 errechnet wurde. Jährlich verließen rund 1000 Personen aus verschiedenen Motiven das Land. Mit großer Wahrscheinlichkeit wären viele der Abwanderer bei einem entsprechenden Angebot an attraktiven Arbeitsstellen in Südtirol geblieben.<sup>259</sup>

Besonderes Augenmerk legten die Behörden auf ausländische Investoren, da sich solche wiederholt durch Gründungen in besonders großem Umfang auszeichneten. Zwar handelte es sich bei den 64 zwischen 1959 und 1970 in Südtirol gegründeten Industrieunternehmen nur in 27 Fällen um ausländische Investoren, doch schufen diese weit mehr als die Hälfte der dadurch entstandenen 3.000 Arbeitsplätze.<sup>260</sup> Die Bemühungen der Provinz Südtirol, die Ansiedlung von Industriebetrieben zu forcieren, verdeutlichen sich in einer Broschüre unter dem Titel „Investieren in Süd-

---

258 Ebd., S. 502–507.

259 Kersting, Industrialisierungspolitik, S. 484.

259 Ebd., S. 118 f.

260 Ebd., S. 119 f.



tirol“, herausgegeben vom Assessorat für Industrie, Handwerk und Fremdenverkehr beim Landesausschuss Bozen. Ziel war es, das Land für Investoren möglichst schmackhaft zu machen. Wörtlich hieß es: „Südtirol ist wegen seiner Naturschönheiten ein weitbekanntes Erholungsgebiet. Die günstige Verkehrslage und das vorhandene Arbeitskräftepotential lassen Südtirol auch als Industriestandort interessant werden. [...] Der natürliche Bevölkerungszuwachs (Geburtenüberschuß) hat in den Jahren 1964 und 1965 den Höchststand von fast 6.000 Einheiten, das Doppelte von 1951, erreicht und liegt nunmehr bei 5.000 im Jahr. [...] Diese Zuwachsziffern bedeuten, daß jährlich und zunächst in steigendem Rhythmus mehrere 1.000 Personen neu in die Wirtschaft einrücken müssen. [...] Die Überbesetzung in der Landwirtschaft wird voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter stark zurückgehen. Die freiwerdenden Arbeitskräfte können nur zum Teil vom Tertiärsektor aufgenommen werden. [...] Von 1968 bis 1975 sollten jährlich ca. 800 neue Arbeitsplätze in der verarbeitenden Industrie geschaffen werden. [...] Nicht in die Berechnung einbezogen wurden die ungefähr 12.000 Südtiroler, die sich aus Arbeitsgründen im Ausland befinden und zum Teil bei Schaffung von entsprechenden Arbeitsplätzen in die Heimat zurückkehren würden. Industrien finden also in Südtirol auch künftig genügend Arbeitsplätze. [...] Löhne und Gehälter sind in Italien noch immer fühlbar niedriger als z.B. in Deutschland. Rund 262.500 Einwohner Südtirols sind deutschsprachig, 141.000 italienischsprachig und 12.000 ladinischsprachig. Der größte Teil der deutschsprachigen und der ladinischsprachigen Bewohner beherrscht das Italienische, die jüngere Generation der Italiener häufig auch das Deutsche. Somit ist Südtirol für den deutschsprachigen Industriellen und seine Mitarbeiter zweifellos die Provinz Italiens, in der die Sprachschwierigkeiten weitaus am geringsten sind. [...] Auf einer der wichtigsten europäischen Eisenbahnstrecken, der Brennerlinie, ist München von Bozen aus in knapp vier Stunden, Mailand in drei Stunden erreichbar. Auch zahlreiche Güterschnellzüge verbinden Südtirol einerseits mit den italienischen Großstädten und Häfen, andererseits mit dem mitteleuropäischen Raum. Die erste, die Alpen überschreitende Autobahn von Bayern bis in die Poebene ist voll im Bau begriffen. [...] Mit der Brennerautobahn wird eine große Verkehrsader geschaffen, die von Hamburg ausgehend über München, Innsbruck, Verona, Modena, Florenz, Rom und Neapel in den äußersten Süden der Halbinsel führt. [...] Industrieunternehmen können in der Provinz Bozen mit folgenden Vergünstigungen rechnen: Krediterleichterungen, Steuererleichterungen, Kostenbeteiligungen bei der Beschaffung von

Bauland, Möglichkeit Inhaberaktien auszugeben. [...] Um den Warenaustausch zwischen der Region Trentino-Südtirol und den Ländern Tirol und Vorarlberg zu erhöhen, wurde zwischen Italien und Österreich ein Abkommen geschlossen, das für den Austausch bestimmter typischer Waren und für Industrieprodukte besondere Erleichterungen vorsieht.<sup>261</sup>

Angesichts der genannten Umstände zog die Zumtobel KG im Juni 1972 erstmals die Möglichkeit einer Betriebsgründung in Italien in Betracht. Aufgrund eines Rückziehers des deutschen Reifenherstellers Continental, welcher die Errichtung einer Niederlassung im Raum Brixen beabsichtigt hatte, bot das zuständige Landesassessorat den freigewordenen Baugrund der Zumtobel KG zu vergünstigten Konditionen an.<sup>262</sup> Knapp ein halbes Jahr später legte die Firma einen umfassenden Investitionsplan vor, welcher unter der Leitung von Fritz Zumtobel erstellt worden war. Demnach sollte spätestens fünf Jahre nach Produktionsbeginn eine Beschäftigtenzahl von 200 Personen erreicht werden. Für den selben Zeitraum wurde ein Gesamtmittelbedarf von rund 52 Mio. Schilling errechnet. Bereits einkalkuliert war eine von der Südtiroler Landesregierung offerierte 10-jährige Befreiung von jeglichen direkten Einkommenssteuern. Weiters wurde im Finanzplan der Dornbirner Zumtobel KG für das Geschäftsjahr 1973/74 eine Investitionssumme von zehn Mio. Schilling für das Projekt vorgesehen.<sup>263</sup>

Anfang 1973 nahm die Zumtobel KG mit der Südtiroler Landesregierung Verhandlungen über Förderungsmaßnahmen auf. Das Unternehmen war sich des günstigen Zeitpunkts bewusst. Im November des selben Jahres sollten in Südtirol Landtagswahlen stattfinden und der amtierende Landeshauptmann Silvius Magnago stand unter erheblichem Erfolgsdruck. Die von ihm forcierete und nur mit einer knappen Mehrheit durchgesetzte Annahme des Autonomie-Pakets war selbst innerhalb der Südtiroler Volkspartei umstritten. In Folge dessen trat der Paketgegner Peter Brugger bei der SVP-Obmannwahl im November 1971 als Gegenkandidat Magnagos an, wobei sich letzterer mit einem Stimmenanteil von 55 Prozent nur knapp durchsetzen konnte.<sup>264</sup> Für den Parteiobmann und Landeshauptmann galt es nun, noch vor den Landtagswahlen 1973 einen Prestigegewinn, etwa durch die Ansiedlung eines

---

261 HAZ, Landesassessorat für Industrie, Handwerk und Fremdenverkehr beim Landesausschuss Bozen (Hg.), Investieren in Südtirol. Industriebetriebe für Südtirol, Bozen 1971, S. 3–16.

262 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktennotiz des Bozner Landesassessorats für Industrie, Amt für Wirtschaftsförderung, Bozen, 25. 6. 1972.

263 Ebd., Aktenvermerk Walter Dünser's betr. Projekt Südtirol, Dornbim, 23. 11. 1972.

264 Brugger, Peter Brugger, S. 133–136.

großen Industrieunternehmens, zu erreichen. Dementsprechend entgegenkommend zeigte er sich bei den Verhandlungen mit der Zumtobel KG. Allerdings stellte er die Bedingung, dass der Baubeginn noch im Jahr 1973 – also vor den Landtagswahlen im November – zu erfolgen habe. Dafür erklärte sich die Landesregierung dazu bereit, der Firma bei der Kreditfinanzierung soweit entgegenzukommen, dass die Rückzahlungskosten für das Unternehmen weit unter der Inflationsrate lagen. Prokurist Walter Dünser äußerte sich gegenüber Walter Zumtobel, dass der Kredit um diesen Betrag geradezu geschenkt wäre.<sup>265</sup> Weiters erklärte sich die Landesregierung bereit, bei einem eventuellen Ausfall der staatlichen Förderungsmittel diese zu übernehmen.<sup>266</sup> Wie sehr die Landesregierung in dieser Angelegenheit unter Druck stand, verdeutlicht sich in einem Schreiben des Südtiroler Landesrates Spögler an die Zumtobel KG: „Es ist Ihnen bekannt, daß die Landesregierung anlässlich einer Aussprache bei Landeshauptmann Dr. Magnago größten Wert darauf gelegt hat, daß mit dem Bau noch heuer [Vor den Landtagswahlen, Anm.] begonnen wird, und daß wir nur aus diesem Grunde bereit waren, den ungewöhnlich hohen Zinszuschuss zuzusagen.“<sup>267</sup>

Obiges Zitat verdeutlicht, dass für die entgegenkommende Haltung Landeshauptmann Magnagos gegenüber Zumtobel nicht eventuelle positive wirtschaftliche Auswirkungen für das Land primär ausschlaggebend waren. Vielmehr ging es ihm um den Machterhalt seiner Partei, wofür er offenbar auch den Einsatz von Steuermitteln nicht scheute. Landeshauptmann Magnagos Plan ging nicht auf. Aufgrund von Verzögerungen bei der Abwicklung des Kreditantrags musste Walter Dünser dem zuständigen Landesrat Spögler im September 1973 mitteilen, dass erst im nächsten Jahr mit den Bauarbeiten begonnen werden könne.<sup>268</sup> Auf Ansuchen Magnagos wurde zumindest eine großflächige Tafel mit der Aufschrift „Hier baut Zumtobel“ auf dem zukünftigen Firmengelände errichtet.<sup>269</sup>

Doch nicht nur für die Südtiroler Landesregierung wurde die Zeit knapp. Auch seitens der Zumtobel KG wollte man den Gründungsakt der italienischen Gesellschaft so schnell wie nur möglich vollziehen, denn

---

265 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Aktennotiz Walter Dünser betr. Projekt Brixen, Dornbirn, 19. 2. 1973.

266 Ebd., Schreiben von Landesrat Spögler an die Zumtobel KG, Bozen, 11. 10. 1973. 267 Ebd.

268 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Schreiben Walter Dünser a. d. Landesausschuss der Provinz Bozen, Dornbirn, 27. 9. 1973.

269 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Schreiben von Landesrat Spögler an die Zumtobel KG, Bozen, 11. 10. 1973.

man befürchtete die Abschaffung der bereits erwähnten 10-jährigen Steuerbefreiung im Zuge einer möglichen Steuerreform nach 1973. Zudem konnte mit einer schnellen Firmengründung die Südtiroler Landesregierung besänftigt werden, deren Gewährung einer Kreditunterstützung ursprünglich an einen Baubeginn im September 1973 gebunden war. Daher erfolgte bereits am 17. Mai 1973 die Eintragung der Firma Zumtobel Italiana SRL mit den Geschäftszwecken Produktion und Vertrieb, wobei SRL (*Società a responsabilità limitata*) der Rechtsform einer Ges.m.b.H. entsprach.<sup>270</sup> Gesellschafter waren zu je 50 Prozent Walter Zumtobel und seine Frau Gertrude.<sup>271</sup> Die Geschäftsführung übernahm deren Sohn Fritz Zumtobel.<sup>272</sup> In den 1970er Jahren gliederte die Zumtobel KG wiederholt ausländische Tochterunternehmen bzw. Beteiligungen aus steuerlichen und bürokratischen Gründen nicht an die österreichische Stammfirma, sondern an die im Jahr 1966 in der Schweiz gegründete Vertriebs- und Holdinggesellschaft Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik an. Bei der Zumtobel Italiana SRL wurde auf diese Möglichkeit verzichtet, mit dem Argument, dass sich die italienischen Behörden gegenüber Schweizer Gründern äußerst ablehnend verhalten würden. Man behielt sich jedoch die Möglichkeit offen, das Gesellschaftskapital zu einem späteren Zeitpunkt aus Mitteln der schweizerischen Niederlassung aufzustocken, bzw. dann sogar den Gründeranteil der Zumtobel Italiana SRL an die schweizerische Holding zu übertragen.<sup>273</sup> Ende August 1973 mietete die Zumtobel Italiana SRL in der Südtiroler Gemeinde Vahrn einige Räume und begann mit einer Belegschaft von zehn Personen die Fertigung von Krankenhausleuchten. Nach der Fertigstellung der geplanten Fabrik in Brixen sollte der Betrieb dorthin übersiedeln.<sup>274</sup> Das Risiko, in Vahrn lediglich ein Vertriebsbüro einzurichten und mit dem Produktionsbeginn bis zur Fertigstellung des Brixner Werks abzuwarten, wollte man nicht eingehen. Die Aufnahme der Produktion war nämlich Voraussetzung, dass die Firma von

---

270 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

271 HAZ, Ordner „Zumtobel Italiana Brixen, Unterlagen für Ansuchen bei Medio-Credito“, Fasz. „Zumtobel KG Dornbirn/Vlbg./Österreich“, Beschreibung der Kapitalbeteiligungen der Familie Zumtobel.

272 HAZ, Ordner „Firmenpolitik, Struktur, Ziele“, Beschreibung der Zumtobel Italiana SRL.

273 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktenvermerk Walter Dünsers betr. Zumtobel Italiana, Dornbirn, 19. 1. 1973.

274 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Schreiben Walter Dünsers an das Landesassessorat der Provinz Bozen, Dornbirn, 27. 9. 1973.

den italienischen Steuerbehörden als existent angesehen wurde und der zu diesem Zeitpunkt gültige, günstige Steuerstatus zur Anwendung kam.<sup>275</sup>

Inzwischen musste das Unternehmen Zumtobel die Erfahrung machen, dass die euphorischen Versprechungen der Landesregierung bezüglich eines schier unerschöpflichen Arbeitskräftepotentials in Südtirol nur zum Teil der Realität entsprachen. Der Wirtschaftswissenschaftler Manfred Kersting beurteilte den Arbeitsmarkt schon damals realistischer: „Es ist bekannt, daß der Südtiroler Arbeitsmarkt nicht von heute auf morgen eine große Zahl von aus der Landwirtschaft freigesetzten Arbeitskräften mobilisieren kann. Das Angebot ist latent. Um den Arbeitsmarkt zu erschließen, bedarf es eingehender Aufklärung und Information. Es handelt sich dabei um einen langsam fortschreitenden dynamischen Prozess.“<sup>276</sup>

Im Juni 1973 traf Prokurist Walter Dünser zwecks Erfahrungsaustausch mit Vertretern diverser Unternehmen zusammen, die bereits Produktionsstätten in der Region betrieben. Unter anderem berichteten sie von Schwierigkeiten bei der Erweiterung ihrer Beschäftigtenzahlen. Bemerkenswert auch deren Aussage, Südtiroler Frauen seien sehr konservativ und würden sich im industriellen Arbeitsfeld kaum betätigen, während Italienerinnen diesbezüglich flexibler wären.<sup>277</sup> Tatsächlich ist dieser Umstand weniger auf eine mögliche konservative Haltung der Südtirolerinnen zurückzuführen, sondern resultiert daraus, dass in den frühen 1970er Jahren über 50 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung Südtirols an die Landwirtschaft gebunden waren, während sich der größtenteils erst später zugezogene italienische Bevölkerungsteil fast ausschließlich in den Bereichen Industrie, Gewerbe und Verwaltung betätigte.<sup>278</sup> Weiters bestätigten die Vertreter der bereits angesiedelten Firmen gegenüber Walter Dünser, dass es keine Probleme mit Umweltverschmutzungsverordnungen gäbe. Es würden sogar Galvanikabwässer in die Eisak abgeleitet, so einer von ihnen im Verlauf des Gesprächs. Der Personalchef eines weiteren Unternehmens sprach von einem ausreichenden Reservoir an teilbeschäftigten Personen, welche ihre derzeitige Arbeitsstelle bei Aussicht auf Vollbeschäftigung aufgeben würden. Weiters empfahl er die Anwerbung von Arbeitskräften durch Informationskampagnen in Zusammenarbeit mit

---

275 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktenvermerk Walter Dünser's betr. Projekt Südtirol, Dornbirn, 23. 11. 1972.

276 Kersting, Industrialisierungspolitik, S. 122.

277 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktennotiz Walter Dünser's, Dornbirn, 18. 6. 1973.

278 Kersting, Industrialisierungspolitik, S. 115.

Gemeinden, Pfarrämtern oder Gasthäusern. Er räumte allerdings ein, dass aufgrund der mangelhaften Ausbildungssituation etwa Werkzeugmacher und Maschinenschlosser auch in unternehmensinternen Schulungsprogrammen ausgebildet werden müssen. Bemerkenswert die Aussagen des Personalchefs über die Unterschiede zwischen Südtirolern und Italienern laut Aktenvermerk Dünser: „Die Mentalität des Südtirolers sei äußerst beständig. Die Leute würden zwar etwas länger zum Anlernen brauchen, wenn sie aber die Arbeit beherrschen, würden sie diese brav ununterbrochen weitermachen. Dagegen sei der Italiener in seiner Auffassungsgabe erheblich schneller, er sei aber relativ unzuverlässig und müsse praktisch laufend beaufsichtigt werden.“<sup>279</sup>

Weiters betonte der besagte Personalchef gegenüber Dünser die Notwendigkeit, sich möglichst aus jeder Art von Politik herauszuhalten. Auch sollte der Betrieb keinesfalls den Eindruck erwecken, ausschließlich Deutsche und keine Italiener einzustellen, da sonst seitens der Behörden unter Umständen Schwierigkeiten zu erwarten wären. Aus dem selben Grund müsse der Unternehmensleiter unbedingt italienischer Staatsbürger sein.<sup>280</sup> Die Bemühungen der Zumtobel Italiana SRL um Personal waren jedenfalls durchaus erfolgreich. Gegen Mitte des Jahres 1973 lagen bereits rund 70 Bewerbungen vor, darunter einige gelernte Werkzeugmacher, Maschinenschlosser und Elektriker.<sup>281</sup>

Inzwischen wurden die Planungen der Zumtobel KG für den Aufbau der italienischen Niederlassung konkreter. Während in der ersten Phase lediglich die Fertigung von Krankenhausleuchten beabsichtigt war, sollte spätestens bis Ende 1974 das Produktsortiment soweit ausgedehnt werden, dass eine Abstimmung auf die Märkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz möglich würde. Demnach sollte die Niederlassung nicht nur für den italienischen Binnenmarkt produzieren, sondern zwecks Unterstützung des Dornbirner Stammwerks stark auf den Exportsektor ausgerichtet werden.<sup>282</sup> Im Detail war geplant, in Brixen neben Krankenhausleuchten auch Zierleuchten, Downlighter, Feuchtraumleuchten, Rasterleuchten, Quecksilberdampfleuchten, Klimaleuchten, Tunnelleuchten, Vorschaltgeräte sowie

---

279 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktennotiz Walter Dünser, Dornbirn, 18. 6. 1973.

280 Ebd.

281 HAZ, Ordner „Zumtobel Italiana Brixen, Planungsunterlagen für Fertigung Brixen“, diverse Bewerbungen.

282 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktennotiz Walter Dünser betr. Aufbau des italienischen Marktes, Dornbirn, 28. 6. 1973.

Zubehör herzustellen. Das umfangreiche Fertigungsprogramm sollte allerdings stufenweise langsam eingeführt werden.<sup>283</sup>

Da zum Leidwesen von Landeshauptmann Magnago die Bauarbeiten an der Brixener Fabrik nicht wie geplant im Jahr 1973 beginnen konnten, sollte zumindest der Verkauf des zukünftigen Firmengeländes an Zumtobel noch vor den Landtagswahlen im November des selben Jahres erfolgen. Die Vertragsunterzeichnung fand am 31. Oktober 1973 unter großem Medieninteresse im Rahmen einer Pressekonferenz statt. Zahlreiche Zeitungen berichteten darüber in ganzseitigen und reichlich bebilderten Artikeln.

**Una nuova tappa sulla strada dell'industria altoatesina**

## **Fabbrica di lampadari ad Albes**

E suonato come il «das» di quello che dovrà essere il preludio all'auspicato sviluppo industriale nella nostra provincia, la stipula del contratto di compravendita, tra la Giunta provinciale e la «Zumtobel», relativa al terreno sul quale, a sud di Bressanone, dovrà sorgere uno stabilimento per la costruzione di lampadari.

Un «das» - per restare nel paragone musicale - in chiave «wagneriana» se si pensa che il nuovo insediamento industriale si deve all'iniziativa di un industriale germanico, l'ing. Walter Zumtobel.

L'industriale prevede d'investire in questa realizzazione un capitale complessivo di oltre un miliardo, dando forma in questo modo a una filiale italiana per la realizzazione di nuovi sistemi d'illuminazione che hanno invaso da anni il mercato di mezza Europa.

Il significato di questa iniziativa, per quanto riguarda la nostra provincia va oltre la semplice apertura di nuovi posti di lavoro (270 unità secondo i calcoli programmati dalla «Zumtobel»). Va detto a esempio che il nuovo stabilimento s'inquadra in un programma di sviluppo industriale ben più vasto, sempre con l'appoggio di finanziamenti sia esteri che italiani.



Walter Zumtobel, l'ingegnere germanico che costruirà a sud di Bressanone una fabbrica di lampadari (al centro della foto accanto all'assessore Spoegler) durante la conferenza stampa. Sopra il titolo, lo stabilimento di Dornbirn (in Austria) della «Zumtobel» (foto Guido)

*Abbildung 23: Die Unterzeichnung des Grundstückkaufvertrags durch Vertreter des Unternehmens Zumtobel und der Südtiroler Landesregierung am 31. Oktober 1973 war ein gewichtiges Thema in den Südtiroler Medien, wie hier am Beispiel der Tageszeitung L'Adige zu sehen. Das Foto zeigt die Präsentation des Kaufvertrags im Rahmen einer Pressekonferenz (von rechts: Fritz Zumtobel, Walter Zumtobel, Südtirols Landeshauptmann Silvius Magnago, Landesrat Franz Spögler).*

283 HAZ, Ordner „Zumtobel Italiana Brixen, Planungsunterlagen für Fertigung Brixen“, Aktenvermerk Walter Dünser, Dornbirn, 25. 5. 1973.

Folgender Auszug aus einem Artikel der Südtiroler Tageszeitung „Dolomiten“ verdeutlicht die euphorische Stimmung: „Über 250 Arbeitsplätze für Brixen. Durch den Vertragsabschluss der Südtiroler Landesregierung mit dem Geschäftsführer der ‚Zumtobel Italiana‘, zwei Hektar Grund in der Industriezone B von Brixen betreffend, ist ein weiterer Meilenstein zur Industrialisierung unseres Landes gesetzt worden. Mit der Errichtung des Zweigwerks der aus Dornbirn / Vorarlberg stammenden Leuchtenfabrik ist es dem Landesauschuß gelungen, über 250 Arbeitsplätze im Raum Brixen zu schaffen. Wie der Geschäftsführer des Firmenverbandes Zumtobel, Dr.-Ing. Walter Zumtobel, bei der Pressekonferenz nach der Vertragsunterzeichnung erklärte, soll der Betrieb im Jahr 1980 seine volle Produktion aufnehmen. Bis dahin – die Grundsteinlegung für das neue Werk erfolgt im Frühjahr – wird man die Belegschaft stufenweise aufstocken.“<sup>284</sup>

Durch die medienwirksame Präsentation der Vertragsunterzeichnung hatte Landeshauptmann Magnago zumindest einen Teilerfolg erzielt. Bei den Landtagswahlen im darauffolgenden Monat blieb die SVP jedenfalls mit 20 von 34 Mandaten stimmenstärkste Partei und verlor gegenüber den Wahlen von 1968 lediglich rund vier Prozent Stimmenanteil.<sup>285</sup>

Der Baubeginn in Brixen sollte sich allerdings erneut verzögern. Als Grund wurden die prekäre Zahlungssituation des italienischen Staates und die damit verbundene Anhebung der Steuerbelastungen genannt. Zusätzlich machte dem Unternehmen die Einschränkung öffentlicher Ausgaben zu schaffen, was insbesondere den Absatz von Krankenhausleuchten beeinträchtigte. Am 4. September 1974 teilte Fritz Zumtobel dem Landesauschuß der Provinz Bozen mit: „Wir haben den Bau unserer Industriehalle in der Industriezone Brixen, der im Frühjahr 1974 begonnen werden sollte, um ein Jahr zurückgestellt. Die unsichere Lage in der italienischen Wirtschaft und die Langzeitfolgen der Erdölkrise im letzten Herbst und heurigen Frühjahr haben uns veranlaßt, unser ganzes Konzept noch einmal zu überdenken. [...] Wir werden mit dem Bau in der Industriezone zum frühest möglichen Zeitpunkt im Jahre 1975 beginnen und hoffen, ihn noch im selben Jahre beziehen zu können.“<sup>286</sup>

---

284 Über 250 Arbeitsplätze für Brixen, in: Dolomiten. Nachrichten aus Südtirol, 2. 11. 1973, S. 8.

285 Steininger, Südtirol, S. 514.

286 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Schreiben Fritz Zumtobels an den Landesauschuß der Provinz Bozen, Dornbirn, 4. 9. 1974.



Das Unternehmen Zumtobel bemühte sich, in der Angelegenheit möglichst wenig Aufsehen zu erregen.<sup>287</sup> Trotzdem berichtete die Südtiroler Tageszeitung „L'Adige“ am 7. September 1974 unter dem Titel „Alarm in den wirtschaftlich-gewerkschaftlichen Kreisen der Stadt Brixen“: „Durch den derzeitigen allgemeinen wirtschaftlichen Zustand hat sich, wenn auch indirekt, in den gewerkschaftlichen und wirtschaftlichen Kreisen der Stadt Brixen eine Alarmsituation eingestellt. Die ‚Zumtobel‘, eine österreichische Firma, welche Beleuchtungskörper herstellt, hätte in einer Niederung von Albein einen Industriebetrieb auf einer Fläche von etwas mehr als zwei ha errichten und ca. 200 Arbeiter beschäftigen sollen. Die ‚Zumtobel‘ scheint die Verwirklichung des Projektes ‚aufgeschoben‘ zu haben.“<sup>288</sup>

Eine völlige Einstellung des Projekts war noch gegen Jahresende 1974 selbst innerhalb des Unternehmens Zumtobel kein Thema. Im Gegenteil, aufgrund der wirtschaftlichen Lage in Italien befürchtete man die Verhängung von Importsperrern durch die Regierung. Deshalb wurde einer möglichen Produktion in Italien besondere Bedeutung beigemessen, um im Falle von Importbeschränkungen den italienischen Markt weiterhin beliefern zu können.<sup>289</sup> Trotzdem erhielt die Bauleitung in Brixen ein halbes Jahr später, im Juni 1975, ein Telegramm mit der Aufforderung, sämtliche Bauarbeiten unverzüglich einzustellen.<sup>290</sup> Die Beweggründe für diese überraschende Entscheidung formulierte Walter Zumtobel in einem Schreiben an Landeshauptmann Magnago folgendermaßen: „Die weltweite Rezession auf dem Bau- und Baunebensektor, auf dem unsere Firma tätig ist, zwingt mich heute zu Maßnahmen, die mir persönlich sehr unangenehm sind. Die Zumtobel KG Dornbirn musste innerhalb eines Jahres ihre Belegschaft um über 300 Personen verringern. Darunter war auch ein großer Anteil inländischer Arbeitskräfte. Wir waren und sind weiters gezwungen, Betriebe in bäuerlichen Gegenden Vorarlbergs, so im Bregenzerwald und in Hohenems aufzulassen, weil deren Wirtschaftlichkeit heute nicht mehr gegeben ist. Weiters mußten wir unsere Produktion in Lindau praktisch liquidieren. Der Dornbirner Betrieb selbst ist in seiner Kapazität nur 70% ausgelastet. Eine Kapazitätsausweitung, sei es auch im befreundeten Nachbarland, würde unwei-

---

287 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Steuerprobleme“, Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbirn, 26. 6. 1974.

288 Übersetzung des Artikels: Allarme negli ambienti economico-sindacali della città, in: L'Adige, 7. 9. 1974, S. 8.

289 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbirn, 16. 12. 1947.

290 Ebd., Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbirn, 24. 6. 1975.

gerlich zu Konsequenzen innerhalb der Belegschaft in Dornbirn von Seiten der Arbeitnehmervertreter und der Gewerkschaft führen. Ich bitte Sie deshalb um Ihr Verständnis für meinen Entschluß, das Projekt ‚Südtirol‘ nicht auszuführen. [...] Wir haben durch die zeitliche Abstimmung unserer Absage versucht, die politischen Konsequenzen für die Südtiroler Landesregierung möglichst gering zu halten.<sup>291</sup>

Neben den in obigem Schreiben angeführten Beweggründen spielte der strenge Kündigungsschutz in Italien eine ausschlaggebende Rolle für die Entscheidung, in Brixen nicht zu produzieren.<sup>292</sup> Zudem verdeutlichte Walter Zumtobel in dem zitierten Schreiben, dass es sich um seine persönliche Entscheidung handelte, die Bauarbeiten einzustellen. Dieser Umstand wurde vom damaligen Prokuristen der Zumtobel KG und späteren Aufsichtsratsmitglied Walter Dünser bestätigt. „Er [Walter Zumtobel, Anm.] hat kalte Füße bekommen“, so die wörtliche Aussage Walter Dünser, der die Rückzugsentscheidung sehr kritisch beurteilte.<sup>293</sup> Zu berücksichtigen ist allerdings, dass Walter Zumtobel unter erheblichem Druck stand, zumal er als Eigentümer von Personengesellschaften weitreichende Entscheidungen schlussendlich im Alleingang und auf eigene Verantwortung zu fällen hatte. Bezüglich der Errichtung des Dornbirner Werks II der Zumtobel KG wurde bereits darauf verwiesen, dass ihm die dadurch auferlegte Belastung nicht nur schlaflose Nächte, sondern auch gesundheitliche Probleme bereitet hatte. Dieser Umstand dürfte schlussendlich bei der Angelegenheit „Brixen“ mit eine Rolle gespielt haben. Die Gründe für den Rückzug werden allerdings noch heute von den damals beteiligten Personen innerhalb des Unternehmens kontrovers beschrieben, sodass eine Gewichtung der einzelnen Entscheidungsfaktoren nur schwer möglich ist.

Der Hinweis Magnagos, er würde durch einen Rückzug des Unternehmens aus Brixen in erhebliche politische Schwierigkeiten geraten, machte die Entscheidung Walter Zumtobels selbstverständlich nicht mehr rückgängig.<sup>294</sup> Die Konsequenzen für die Südtiroler Landesregierung bzw. für Landeshauptmann Silvius Magnago hielten sich dann aber doch in Grenzen. Magnago musste sich im Landtag zwar der Anfrage eines oppositionellen Abgeordneten stellen, welcher forderte, aus dem Fall Zumtobel

---

291 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Südtiroler Landesregierung“, Schreiben Walter Zumtobels an Silvius Magnago, Dornbirn, 21. 11. 1975.

292 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

293 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.

294 HAZ, Ordner „Bauvorhaben Italien, Akt Architekt Plattner“, Aktenvermerk Walter Dünser, Dornbirn, 15. 7. 1975.

zu lernen und sich in Zukunft gegenüber ausländischen Investoren generell vorsichtiger zu verhalten.<sup>295</sup> Bis zur nächsten Landtagswahl im Jahr 1978 waren jedoch längst wieder andere Themen aktuell und die SVP konnte mit einem Stimmenanteil von über 61 Prozent gegenüber 1973 deutlich zulegen.

Wesentlich größer war der entstandene Schaden für das Unternehmen Zumtobel selbst. Allein die durch den Baurückzug erwachsenen Kosten beliefen sich auf beinahe zwei Mio. Schilling.<sup>296</sup> Um den Imageschaden des Unternehmens möglichst gering zu halten, wurde gegenüber der Öffentlichkeit lange Zeit argumentiert, der Rückzug aus Brixen wäre aufgrund des hohen Stimmenanteils der italienischen Kommunisten bei den Regionalwahlen im Juni 1975 erfolgt.<sup>297</sup>

---

295 Ebd., Aktennotiz Walter Dünsers, Dornbirn, 15. 10. 1975.

296 HAZ, Zusammenstellung der im Zusammenhang mit der Baurückziehung in Italien entstandenen Kosten.

297 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.



## 5. Absatzmärkte, Vertriebs- und Dienstleistungswesen

---

<b>5.1. Die Entwicklung der Absatzmärkte von 1950 bis 1976 im Überblick</b> .....	205
<b>5.2. Der Aufbau eines österreichweiten Vertriebsnetzes</b> .....	210
<b>5.3. Ein entscheidender Erfolgsfaktor: Kooperation mit den „Großen“ der Branche</b> .....	215
<b>5.4. Unternehmenseigene Vertriebsniederlassungen im Ausland</b> .....	219
5.4.1. Die Gründung der ersten ausländischen Vertriebsniederlassung in Deutschland .....	219
5.4.2. Weitere Vertriebsniederlassungen in der Schweiz und in Italien.....	225
5.4.3. Der Vertrieb von Leuchten und Vorschaltgeräten durch die britischen Beteiligungsfirmen Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) und Tridonic Ltd. ....	226
<b>5.5. Gründung des Bedarfsflugunternehmens Taxiflug Ges.m.b.H. im Jahr 1973</b> .....	234

---

### 5.1. Die Entwicklung der Absatzmärkte von 1950 bis 1976 im Überblick

Ähnlich wie beim Rohstoffkonsum stellt sich auch beim Versuch, die Absatzmärkte näher zu erläutern, das Problem unvollständig überlieferter Aufzeichnungen. Insbesondere in den frühen Bestandsjahren des Unternehmens muss daher auf Einzelinformationen aus Unternehmensbeschreibungen, Zeitungsartikeln, Interviews oder aus dem Schriftverkehr zurückgegriffen werden.

In den 1950er Jahren beschränkte sich die Vertriebstätigkeit der W. Zumtobel KG weitgehend auf die Belieferung des österreichischen Markts. Hier gelang es innerhalb des ersten Jahrzehnts, also bis 1960, im Bereich Leuchten für Leuchtstofflampen einen Produktionsanteil von rund 50 Prozent zu erreichen. Im Vorschaltgerätesektor war das Unternehmen mit einem Produktionsanteil von über 60 Prozent im Jahr 1960 sogar noch stärker vertreten als bei den Leuchten.<sup>298</sup> 1959 wurde in der Bundesrepublik Deutschland die erste ausländische Vertriebsniederlassung der W. Zumtobel KG gegründet. Die nächste Vertriebsniederlassung entstand erst sieben Jahre später mit der Gründung der Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik in Zürich in der Schweiz. Ab 1973 belieferte das Unternehmen den italienischen Markt über die eigene Vertriebsfirma Zumtobel Italiana SRL. Daneben beteiligte sich das Unternehmen an der spanischen Leuchten- und Vorschaltgerätefirma Odel-Lux S.A., der Firma Jartechnique im Iran, dem australischen Unternehmen Soltra Pty. Ltd. sowie den britischen Firmen Tridonic Ltd. und Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting)<sup>299</sup>. Bei diesen Beteiligungen handelte es sich zwar teilweise um reine Produktionsgesellschaften, sie ermöglichten es dem Unternehmen aber auch, den jeweiligen Markt zumindest indirekt mit Zumtobel-Produkten zu beliefern. Neben den genannten eigenen Vertriebsniederlassungen und Beteiligungen wurden seit Beginn der 1960er Jahre mit zahlreichen Partner- und Verkaufsfirmen Handelsverträge abgeschlossen, sodass das Unternehmen bis Mitte der 1970er Jahre über ein weitreichendes Verkaufsnetz verfügte.

Zu den ersten Exportländern des Unternehmens Zumtobel zählten neben der Bundesrepublik Deutschland der Nahe Osten, Südafrika, Italien und die Niederlande. Dorthin wurde schon in den ausgehenden 1950er Jahren exportiert.<sup>300</sup> Im Jahr 1960 setzte das Unternehmen erst bescheidene 15 Prozent der Gesamtproduktion im Ausland ab. Der Kreis der Abnehmerländer hatte mit Deutschland, den Niederlanden, Belgien, Dänemark, Schweden, Finnland, dem Iran, Italien, Südafrika sowie einigen südamerikanischen Ländern jedoch bereits ein beträchtliches Ausmaß angenommen.<sup>301</sup> Von nun an vergrößerte sich die Bedeutung des Exportanteils zunehmend. Im Jahr 1965 stammten 17 Prozent des Gesamtumsat-

---

298 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 2.4., Diagramm 4 u. Teil II, Kap. 2.5.1., Diagramm 5.

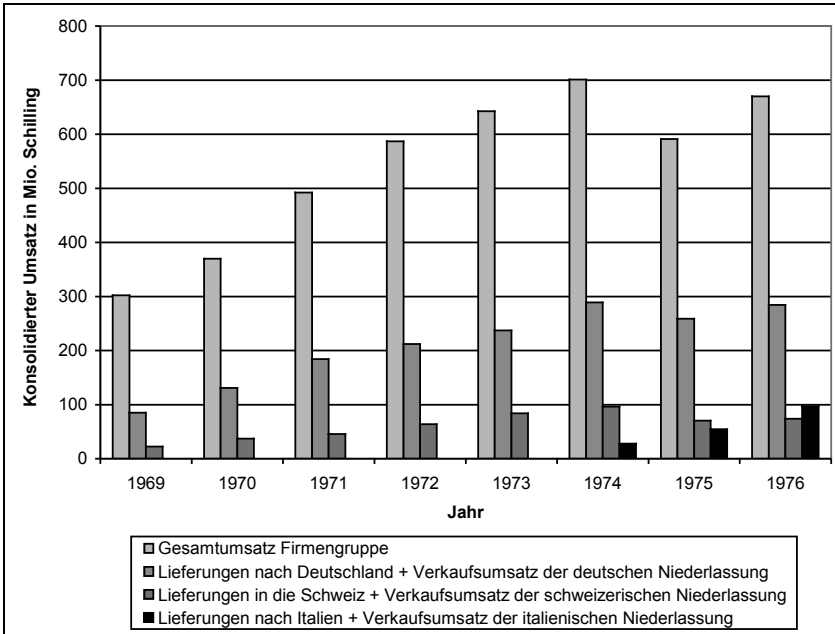
299 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 5.4.3.

300 Aufstrebende Leuchten-Erzeugung, in: IW. Österreich und die Weltwirtschaft, Nr. 5, 31. 1. 1958, S. 2.

301 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG, Dornbirn, o. J.

zes von 23 Mio. Schilling aus dem Exportgeschäft.<sup>302</sup> Fünf Jahre später wurden bereits 40 Prozent der Gesamtproduktion ins Ausland geliefert.<sup>303</sup> Im Geschäftsjahr 1975/76 erreichte der umsatzmäßige Exportanteil schließlich die 50-Prozent-Marke, bei weiterhin steigender Tendenz.<sup>304</sup>

*Diagramm 11: Die Gesamtumsätze der Zumtobel-Firmengruppe im Verhältnis zu den Umsatzanteilen aus dem Auslandsgeschäft in den wichtigsten Exportländern des Unternehmens.*



*Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, diverse Umsatzaufstellungen.*

Die Kontaktaufnahme mit Kunden in zum Teil diktatorisch regierten Ländern erwies sich nicht immer als einfach und erfolgte mitunter auf abenteuerlichen Wegen, wie der damalige Exportleiter Gottfried Ganser am

302 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 2.

303 HAZ, Unternehmensbeschreibung Zumtobel Leuchten, Dornbirn 1970.

304 Zumtobel mit Grundkapital von 60 Mill. S., in: Vorarlbergs Wirtschaft aktuell, Nr. 9, 4. 3. 1977, S. 20.

Beispiel des Iraks zu berichten wusste. Anfang der 1970er Jahre wurde er auf der Hannover Messe von einem englisch sprechenden Mann angesprochen, welcher sich als Vertreter des staatlichen Chefeinkäufers der im Irak regierenden Baath-Partei ausgab. Er stellte Ganser die Vermittlung eines Großauftrags in Aussicht. In Folge dessen reiste Ganser nach Bagdad, um das entsprechende Produkt vorzustellen. Beim Eintreffen Gansers im von Soldaten bewachten Büro des staatlichen Chefeinkäufers saß dieser bereits hinter seinem Schreibtisch, umringt von einer Anzahl von Leuchtenvertretern aus den verschiedensten Ländern. Jeder stellte nun der Reihe nach die Erzeugnisse seines Auftraggebers vor. Die meisten Leuchten waren preisgünstiger als das Zumtobel-Produkt, diesem aber auch qualitativ unterlegen. Eine Entscheidung wurde nicht sofort bekannt gegeben. Doch bereits am darauffolgenden Tag erhielt Zumtobel per Telefax einen Auftrag in der Größenordnung von 300.000 bis 400.000 Leuchten. Das Unternehmen musste zusätzliches Personal einstellen und die Fertigungsanlagen erweitern. Im darauffolgenden Jahr erhielt das Unternehmen einen weiteren Regierungsauftrag aus dem Irak. Personelle Veränderungen innerhalb der irakischen Baath-Partei führten in Folge allerdings zur Beendigung der geschäftlichen Beziehungen.<sup>305</sup>

Der Anteil des Auslandsgeschäfts lag im Kalenderjahr 1969 bei ca. 35 Prozent, sieben Jahre später bei rund 68 Prozent. Dementsprechend entwickelte sich bis Mitte der 1970er Jahre das Netz an Vertriebsniederlassungen, Beteiligungen sowie Handelsvertretungen.<sup>306</sup>

- Österreich: Unternehmenseigene Niederlassungen mit Beratung, Schauräumen, Lager und Spedition in Wien, Linz, Graz, Salzburg, Innsbruck, Klagenfurt
- Bundesrepublik Deutschland: Unternehmenseigene Niederlassungen Zumtobel KG mit Beratung, Schauräumen, Lagern und Spedition in Lindau, München, Stuttgart, Hagen, Hannover, Frankfurt, Berlin, Hamburg
- Schweiz: Unternehmenseigene Niederlassung Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik mit Beratung, Schauräumen, Lager und Spedition in Zürich; Vertretungen in Luzern, Lausanne, Basel, Lugano

---

305 Interview mit Gottfried Ganser, Dornbirn 1999.

306 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 3; HAZ, Ordner „Firmenpolitik, Struktur, Ziele“, Verkaufsbüros und Handelsvertretungen; HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Auslandsumsatzaufstellungen.



- Italien: Unternehmenseigene Niederlassung Zumtobel Italiana SRL in Vahrn, Südtirol
- Frankreich: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Letu, Paris
- Spanien: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Odel-Lux S.A., Madrid (Beteiligungsgesellschaft)
- Portugal: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Sotecnica, Lissabon
- Belgien: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Profilux Belge S.P.R.L., Brüssel
- Niederlande: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma W.Z. Profilux, Rotterdam bzw. die Firma Elharo, Rotterdam
- Luxemburg: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Société Electro-Industrielle, Luxemburg
- Dänemark: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Elektroluma, Kopenhagen
- Großbritannien: Vertretung des Vorschaltgeräteprogramms durch die Beteiligungsfirma Tridonic Ltd., Basingstoke; Vertretung des Leuchtenprogramms durch die Beteiligungsfirma Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting), London
- Schweden: Vertretung des Vorschaltgeräteprogramms durch die Firma Tryggve Sundin, Stockholm; Vertretung des Leuchtenprogramms durch die Firma Lilux Belysning AB, Stockholm
- Finnland: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Pohjoismaiden Sähkö Osakeyhtiö, Helsinki
- Kenya: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Shamsh Alibhai, Nairobi
- Australien: Vertretung des Gesamtprogramms durch die Firma Soltra Pty. Ltd., Sydney (Beteiligungsgesellschaft)
- Südafrika: Vertretung des Gesamtprogramms durch Handelspartner
- Island: Vertretung des Gesamtprogramms durch Handelspartner
- Griechenland: Vertretung des Gesamtprogramms durch Handelspartner

## 5.2. Der Aufbau eines österreichweiten Vertriebsnetzes

Die österreichischen Vertriebsaktivitäten des Unternehmens Zumtobel waren bis in die erste Hälfte der 1960er Jahre stark durch die Zusammenarbeit mit der Fabriksvertretungsfirma Ferdinand Rojkowski KG geprägt. Bereits im Jahr 1948, zwei Jahre vor der Gründung seiner eigenen Firma, nahm Walter Zumtobel in seiner Funktion als öffentlicher Verwalter über die Firma Michel-Werke Kontakt mit Ferdinand Rojkowski auf. Noch im selben Jahr übernahm letzterer die Vertretung für die Fabrikate der Michel-Werke im Bereich Elektromaterial für die beiden Bundesländer Tirol und Salzburg. Ausschlaggebend für die Wahl Rojkowskis waren dessen gute Kontakte zu den Elektrogroßhändlern, Elektroinstallationsbetrieben, Elektrizitätswerken und Industriebetrieben, welche als Kunden in Frage kamen.<sup>307</sup> Ab dem Jahr 1950 übernahm Rojkowski auch die Vertretung für Vorschaltgeräte aus dem Hause Zumtobel in sämtlichen Bundesländern ausgenommen Vorarlberg und Wien.<sup>308</sup> Als ehemaliger Verkaufsleiter bei Siemens verfügte Rojkowski über die notwendigen Kontakte und Erfahrungen, um das junge Unternehmen Walter Zumtobels in den österreichischen Markt einzuführen. Der Wiener Markt wurde durch den Vertreter Heinz Krätzig beliefert, welcher zuvor ebenfalls bereits für die Michel-Werke in dieser Funktion tätig gewesen war. Den Vorarlberger Kundenkreis belieferte das Unternehmen Zumtobel aufgrund der Nähe zum Firmenstandort selbst.<sup>309</sup>

Die dominierende Kraft im österreichweiten Vertrieb von Zumtobel-Produkten war jedoch die Vertretungsfirma Ferdinand Rojkowskis. Im Juni 1954 übernahm diese auch Teile des Wiener Kundenkreises, da der bisherige Vertreter Krätzig nach und nach nicht mehr in der Lage war, die steigende Anzahl an potentiellen Abnehmern regelmäßig zu besuchen.<sup>310</sup> Daneben wurde der Konkurrenzdruck zunehmend größer. Während das Wiener Lager der W. Zumtobel KG ständig überfüllt war, kündigte im

---

307 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Ferd. Rojkowski“, Schreiben Walter Zumtobels an Ferdinand Rojkowski, 28. 7. 1948.

308 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an Ferdinand Rojkowski, 27. 10. 1950.

309 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Gedanken zu einer Jubiläumsschrift anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk, W. Zumtobel KG.

310 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Krätzig, Theimer“, Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, 1. 6. 1954.

Februar 1960 die Firma Knoblich in einer aufwendigen Werbeaktion an, anlässlich der Wiener Frühjahrmesse in einem eigenen neuen Haus eine große Leuchtenmusterschau einzurichten. Walter Zumtobel stimmte daraufhin einem Vorschlag Krätzig's zu, in Wien ein umfangreiches Lager außerhalb des Zentrums sowie einen zentral gelegenen Ausstellungsraum zu errichten.<sup>311</sup> Die Fertigstellung des neuen Lagers erfolgte bereits im darauffolgenden Jahr auf einem Grundstück, welches die Firma von den Österreichischen Bundesbahnen für zunächst 55 Jahre pachtete. Das Risiko, das Gebäude später bei Ausnutzung des Anheimfallrechts durch die ÖBB an diese zu verlieren, wurde unter anderem durch die Möglichkeit eines Gleisanschlusses wettgemacht.<sup>312</sup>

Ab den frühen 1960er Jahren verfolgte die W. Zumtobel KG aufgrund der stärker werdenden Konkurrenz in Österreich zunehmend die Strategie, anstelle von Großhändlern vermehrt den Kreis der Endverbraucher direkt anzusprechen. Walter Zumtobel vermerkte diesbezüglich im Februar 1960, „daß es bei der stark aufkommenden Konkurrenz von Siemens mit eigenem Programm und in Zukunft vielleicht auch von der AEG und den übrigen Leuchtenerzeugern, insbesondere Berndeisl und Knoblich, unbedingt notwendig ist, das Geschäft bei dem Verbraucher aufzuspüren. Der Großhandel ist auf die Dauer gesehen ein viel zu unsicherer Partner, um uns das Geschäft zu erhalten. Wir sollen ihn nicht ausspannen, sondern wir wollen ihm das Geschäft, wenn es überhaupt möglich ist, mit unseren Leuchten zubringen.“<sup>313</sup>

Konkret bedeutete das für die Vertretungsfirma Ferdinand Rojkowskis die Einstellung zusätzlicher Lichtberater und Vertreter für die Bundesländer Wien, Niederösterreich, Oberösterreich, Kärnten und Steiermark.<sup>314</sup> Der Ausbau des Vertriebs- und Verkaufsnetzes brachte allerdings auch ein Ansteigen der Verkaufskosten mit sich. Im September 1962 beklagte Walter Zumtobel diesen Umstand und kündigte umfangreiche Veränderungen an: „Im Zuge der Intensivierung unserer Verkaufsorganisation dürfen wir absolut nicht auf den Fehler verfallen, auch bei diesem Bestreben über das Op-

---

311 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 16. 2. 1960.

312 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

313 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Krätzig, Theimer“, Schreiben Walter Zumtobels an Heinz Krätzig, Dornbirn, 16. 2. 1960.

314 Ebd.

timum für den Gewinn des Unternehmens hinauszuschießen. Wir könnten sonst leicht in eine Situation kommen, wo unsere Verkaufskosten so hoch werden, daß die Produkte infolge zu hohen Preises trotz intensivster Bearbeitung des Marktes nicht mehr verkauft werden können. Wir werden innerhalb Jahresfrist für das Jahr 1964 der ganzen Verkaufsorganisation Kostenumsätze und Standardpreise vorschreiben, um dann die Verkaufsleiter und auch das Verkaufspersonal bei besseren Ergebnissen als den geplanten entsprechend zu prämiieren. Von diesem Gesichtspunkt aus wollen Sie heute schon neben Ihrer Verkaufstätigkeit auch auf eine Rationalisierung des Verkaufsapparates Ihr Augenmerk richten.<sup>6315</sup>

*Tabelle 8: Umsatzverteilung der W. Zumtobel KG nach Kundenkategorien im Jahr 1964.*

<b>Kundenkategorie</b>	<b>Umsatz in Schilling</b>	<b>Prozentanteil am Gesamtumsatz</b>	<b>Anzahl der Kunden</b>	<b>Umsatz pro Kunden in Schilling</b>
Großhandel	47,457.145.–	61	348	146.300.–
Installateure, Elektrogeschäfte	6,378.935.–	8	496	12.800.–
Industrie, Gewerbe	1,731.338.–	2	225	7.700.–
Großhandel mit Händlerfunktion	17,244.254.–	22	34	458.000.–
Öffentliche Betriebe, Haushaltungen	5,112.394.–	7	208	24.800.–

*Quelle: HAZ, Ordner „Planung u. Durchführung d. Werbung“, Fasz. „Statistische Unterlagen“, Umsatzverteilung der W. Zumtobel KG nach Kundenkategorien, I. I.–31. 10. 1964.*

Die von Walter Zumtobel angekündigte Rationalisierung bestand vor allem in der Übernahme der bisher von der Firma Rojkowskis durchgeführten Vertretungsaktivitäten in die eigenen Hände. Im April 1963 einigten sich Walter Zumtobel und Ferdinand Rojkowski über die Details. Es wurde vereinbart, dass mit Ende 1964 der Verkauf des Leuchtenpro-

315 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Krätzig, Theimer“, Schreiben Walter Zumtobels an Walter Theimer, Dornbirn, 21. 9. 1962.

gramms der W. Zumtobel KG aus dem Vertretungsbereich Rojkowskis ausscheiden sollte. Die Trennung erfolgte in bestem Einvernehmen zwischen Zumtobel und Rojkowski. In einem gemeinsamen Rundschreiben an die Leiter der jeweiligen Lager und Verkaufsbüros begründeten sie den Entscheid folgendermaßen: „Es hat sich in den letzten Jahren immer mehr herausgestellt, daß der Vertrieb von Leuchten nicht nur einer Bearbeitung der Großhändler bedarf und so reine Vertriebs Sache ist, sondern der Markt nur durch eine intensive Beratung des Letztverbrauchers bzw. des Architekten möglich ist. Die Verhältnisse sind in Deutschland und in der Schweiz ähnlich, wo die Großfirmen für Beleuchtung mit einem eigenen Stab von Lichtingenieuren und Zweigbüros den Verkauf organisiert haben. Eine so intensive Bearbeitung der Kundschaft mit dazu noch lange ausgebildeten Spezialisten kann von einer reinen Vertretungsfirma nicht verlangt werden. [...] Das Ausscheiden des Leuchtenprogramms der Firma Zumtobel geschieht im besten Einvernehmen zwischen uns und es verbleibt nun der Verkauf des Installationsmaterialprogramms, das erweitert werden soll, bei der Firma Rojkowski.“<sup>316</sup>

Im Zuge der getroffenen Vereinbarung übernahm Zumtobel die Auslieferungslager Rojkowskis in Linz, Graz und Innsbruck.<sup>317</sup> Noch im Jahr 1964 richtete das Unternehmen ein Vertriebsbüro in Salzburg ein und stattete die Linzer Vertriebsfiliale mit einem aufwendigen Schauraum aus.<sup>318</sup> Mit der Gründung eines Vertriebsbüros in Klagenfurt im Jahr 1969 verfügte die Zumtobel KG über eigene Vertretungen in sämtlichen österreichischen Bundesländern.<sup>319</sup> Die Räumlichkeiten der einzelnen Vertriebsfilialen wurden in weiterer Folge ständig erweitert. Im Jahr 1974 etwa bezogen die Vertriebsbüros in Salzburg und Linz neue Gebäude. Letzteres wurde als erste Vertriebsfiliale überhaupt mit einem Auslieferungcomputer ausgestattet, welcher per Telefon mit dem Dornbirner Stammwerk verbunden war. Was heute selbstverständlich erscheint, war damals technisches Neuland und mit hohen Kosten verbunden. Der Aufwand schien jedoch gerechtfertigt, denn als Sublieferant an Großkonzerne

---

316 HAZ, Ordner „Personelles, Verkaufsbüro Wien und Auslieferungslager, Rojkowski“, Fasz. „Ferd. Rojkowski“, Rundschreiben Walter Zumtobels und Ferdinand Rojkowskis an die Leiter der österr. Verkaufsbüros, Dornbirn, 1. 4. 1963.

317 HAZ, Mappe „20 Jahre Zumtobel-Leuchten + Eröffnung Werk II, PR-Aktivitäten“, Festrede Walter Zumtobels anlässlich der Eröffnung von Werk II, Dornbirn, 13. 10. 1970.

318 Verkaufsbüro Salzburg, in: Zumtobel Intern, Nr. 9, August 1983, S. 6.

319 Verkaufsbüro Klagenfurt, in: Zumtobel Intern, Nr. 10, Dezember 1983, S. 10.

wie die VÖEST, EBG oder Umdasch sorgte die Linzer Filiale dafür, dass Zumtobel-Leuchten auf Umwegen in alle Welt gelangten, was dem Büro den Beinamen „heimlicher Exporteur“ einbrachte.<sup>320</sup>



*Abbildung 24: Walter Zumtobel (Mitte) im Gespräch mit Messebesuchern. Neben dem Unterhalt von Vertriebsniederlassungen war und ist die regelmäßige Teilnahme an Messen ein unverzichtbarer Weg, den Kundenkreis zu erweitern, wie der Unternehmensgründer schon in den frühen 1950er Jahren erkannte.*

Der Vertrieb des Installationsmaterialprogramms erfolgte ab 1964 durch die gemeinsam von Walter Zumtobel und Ferdinand Rojkowski gegründete Firma Electro-Terminal Ges.m.b.H. Rojkowskis Ausscheiden aus diesem Unternehmen im Jahr 1968 bedeutete die Beendigung der langjährigen Zusammenarbeit zwischen Zumtobel und Ferdinand Rojkowski.<sup>321</sup>

---

320 Verkaufsbüro Linz. Unsere heimlichen Exporteure, in: Zumtobel Intern, Nr. 6, Juli 1982, S. 8.

321 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 3.3.

### 5.3. Ein entscheidender Erfolgsfaktor: Kooperation mit den „Großen“ der Branche

Als Hersteller von Leuchten und Leuchtenkomponenten musste sich das Unternehmen Zumtobel von Beginn seines Bestehens an gegen unverhältnismäßig größere Konzerne der Elektrobranche behaupten. Schon früh erwies es sich für die Beteiligten als sinnvoller, zu kooperieren, anstatt sich zu bekämpfen. Unweigerlich stellt sich die Frage, weshalb die „Riesen“ der Branche mit dem damaligen „Zwerg“ Zumtobel verhandelten, während andere österreichische Hersteller davon ausgeschlossen waren und nach und nach von der Bildfläche verschwanden. Die Erklärung liegt im hohen Marktanteil, welchen die Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG innerhalb kürzester Zeit in Österreich erlangte. Schon im Jahr 1953 wurden die österreichischen Marktanteile der wichtigsten Vorschaltgerätehersteller gemeinsam von Zumtobel und einem Mitbewerber folgendermaßen eingeschätzt:

*Tabelle 9: Die Verteilung der Marktanteile auf die wichtigsten österreichischen Vorschaltgerätehersteller im Jahr 1953 laut gemeinsamer Einschätzung des Unternehmens Zumtobel mit Geschäftspartnern.*

<b>Firma</b>	<b>Geschätzte Stückzahl (Verkauf)</b>	<b>Prozentueller Anteil ca.</b>
Philips	50.000–70.000	42,4%
W. Zumtobel KG	40.000	28,3%
Gasser-Steiner	15.000–20.000	12,4%
Fritzko	10.000	7,0%
Häusermann	8.000–10.000	6,4%
Rusa, Horacek	Ca. 5.000	3,5%
<b>Gesamt</b>	<b>Ca. 141.500</b>	<b>100%</b>

*Quelle: HAZ, Ordner „Siemens, ...“, Bericht Walter Zumtobels betr. Wienreise, Dornbirn, 7. 7. 1953.*

Tabelle 9 verdeutlicht, dass die W. Zumtobel KG bereits im Jahr 1953 die meisten anderen österreichischen Vorschaltgerätehersteller bezüglich Marktanteil deutlich übertraf. Dadurch wurde die Firma ein ernstzunehmender Konkurrent und Geschäftspartner für die österreichischen Niederlassungen der großen Konzerne. So sprach der Generaldirektor der Wiener Niederlassung eines weltweit operierenden Konzerns<sup>322</sup> Mitte 1953

<sup>322</sup> Aus geschäftspolitischen Gründen kommt der Autor dem Wunsch dieses Unternehmens nach, auf eine Namensnennung zu verzichten.

der W. Zumtobel KG seine Hochachtung dafür aus, innerhalb von drei Jahren einen so großen Anteil am österreichischen Markt erreicht zu haben und beteuerte, dass man es seitens seines Unternehmens für besser halte, zusammenzuarbeiten, anstatt sich weiter zu bekämpfen. Anfang Juli des selben Jahres traf Walter Zumtobel daher mit Vertretern dieses Unternehmens in Wien zusammen, um über die Vergabe dessen Prüfzeichens für Zumtobel-Vorschaltgeräte zu verhandeln. Für Zumtobel war ein solches Prüfzeichen von großer Bedeutung, zumal der Markenname des betreffenden Konzerns im Vergleich zu Zumtobel weitaus bekannter war und man daher von einer Beschriftung der eigenen Vorschaltgeräte mit einer Empfehlung dieses Unternehmens besonders profitieren konnte. Als Gegenleistung stellte Walter Zumtobel in Aussicht, für die Kombination mit Zumtobel-Vorschaltgeräten ausschließlich Produkte des betreffenden Unternehmens zu empfehlen.<sup>323</sup>

Im Mai 1954 unterzeichneten die beiden Firmen ein entsprechendes Gentlemen's Agreement. Rund ein halbes Jahr später stellte Walter Zumtobel resümierend fest, dass sich die Vereinbarungen für beide Firmen bereits positiv ausgewirkt hätten. Dementsprechend wurde die zunächst auf die Dauer eines Jahres befristete Wirksamkeit des Agreements wiederholt verlängert.<sup>324</sup> Als bekannt wurde, dass ein Verkaufsvertreter der W. Zumtobel KG sich gegenüber Kunden negativ über Produkte des Geschäftspartners geäußert hatte, wies ihn Walter Zumtobel umgehend darauf hin, dass im Sinne eines guten Einvernehmens mit diesem Unternehmen solche Äußerungen nicht gemacht werden dürften.<sup>325</sup> Die Kooperation zwischen den beiden Unternehmen ging soweit, dass die Wiener Niederlassung des Partners sogar Zumtobel-Vorschaltgeräte bezog, obwohl der Konzern im Ausland über eine eigene Vorschaltgerätefertigung verfügte.<sup>326</sup> Ferner zeigte der Weltkonzern wiederholt Interesse an einer Übernahme des Unternehmens Zumtobel,<sup>327</sup> was seitens des Firmengründers stets mit der Begründung abgelehnt wurde, dass „ich die volle unternehmerische Freiheit nicht gegen ein vermindertes Risiko eintauschen möchte“.<sup>328</sup>

---

323 HAZ, Ordner „Siemens, ...“, Schreiben an Walter Zumtobel, Wien, 10. 7. 1953.

324 Ebd., Aktennotiz Walter Zumtobels, Dornbirn, 13. 10. 1954.

325 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels, Dornbirn, 2. 11. 1962.

326 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels, Dornbirn, 29. 5. 1962.

327 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

328 HAZ, Ordner „Siemens, ...“, Schreiben Walter Zumtobels, Dornbirn, 12. 6. 1964.



Ähnliche Vereinbarungen wie zuvor beschrieben wurden auch mit der Wiener Niederlassung des Siemens-Konzerns getroffen. Bereits in den 1950er Jahren entwickelte sich die Wiener Siemens-Schuckertwerke Ges.m.b.H. zu einem bedeutenden Kunden der W. Zumtobel KG, sowohl auf dem Sektor Leuchten und Komponenten, als auch im Bereich Elektroinstallationsmaterial. Insbesondere die damals technisch überlegenen LXG-Vorschaltgeräte aus dem Hause Zumtobel kamen in Siemens-Leuchten zum Einsatz. Andererseits bezog die W. Zumtobel KG Rohmaterialien wie Kupferdraht von Siemens.<sup>329</sup> Im Zuge von Kooperationsabkommen verkaufte die Siemens-Schuckertwerke Ges.m.b.H. in Österreich ab den frühen 1960er Jahren neben dem eigenen Leuchtensortiment auch Leuchten aus dem Fabrikationsprogramm der W. Zumtobel KG. Siemens erklärte sich außerdem bereit, bei Großaufträgen Zumtobel-Leuchten einzusetzen, wenn dies ausdrücklich vom Kunde verlangt würde. Zu diesem Zweck räumte Zumtobel der Siemens-Schuckertwerke Ges.m.b.H. besonders günstige Bezugskonditionen für Leuchten und Vorschaltgeräte ein.<sup>330</sup>

Zu einem Eklat kam es im Frühjahr 1969, als hochrangige Vertreter des Unternehmens Zumtobel und der Wiener Siemens Ges.m.b.H.<sup>331</sup> bei einem Treffen in München weitreichende Vereinbarungen über den gegenseitigen Warenbezug sowie die Gewährung eines besonderen Geschäftsstatus durch die Zumtobel KG trafen. Aufgrund einer Indiskretion gelangten die vertraulichen Gesprächsinhalte an Konkurrenzunternehmen und Abnehmer. Walter Zumtobel geriet dadurch in die unangenehme Lage, den Kunden der Zumtobel KG erklären zu müssen, weshalb Siemens höhere Rabatte gewährt würden als anderen Großabnehmern. Walter Zumtobel dazu in einer Aktennotiz: „Die Tatsache, daß heute von einer Zumtobel-Siemens-Kooperation gesprochen wird, bringt die Firma Zumtobel bei ihrer übrigen Kundschaft in eine äußerst schwierige Situation. Wir haben verschiedene Großkunden wie Elin, BBC, Elektrobau Linz, aber auch Großhändler, welche in unseren Erzeugnissen Umsätze in der Größenordnung von Siemens Wien erreichen, in Zukunft vielleicht sogar mehr, weil der Siemens-Umsatz durch eigene Erzeugung des Aufbauleuchtenprogramms kleiner wird. Es ist daher in keiner Weise diesen Kunden gegenüber zu vertreten, daß Sie-

---

329 Ebd., Schreiben an die W. Zumtobel KG, Wien, 15. 12. 1964.

330 Ebd., Vereinbarung über die Geschäftspolitik beim Verkauf des Leuchten-Programms, 14. 4. 1960.

331 Bei der 1967 gegründeten Siemens Ges.m.b.H. Wien handelte es sich um das Nachfolgeunternehmen der Siemens Schuckert Ges.m.b.H. Wien.

mens mehr Rabatt bekommt und eine Ausnahmestellung bezieht. [...] Von uns wird vorgeschlagen, daß es wohl das beste sei, wenn jetzt erklärt wird, die ganzen Verhandlungen haben zu keinem Ergebnis geführt, und es bleibt der Status quo aufrecht.<sup>332</sup>

Die geschilderte Verhandlungsspanne belastete das Verhältnis zwischen Zumtobel und dem Wiener Geschäftspartner nicht. In weiterer Folge fanden wiederholt Verhandlungen zwischen den beiden Unternehmen statt, wobei entsprechende Einigungen erzielt wurden.<sup>333</sup> Aufgrund der erfolgreichen Kooperationspolitik führte die Zumtobel KG im Jahr 1970 sogar von sich aus eine Rabatterhöhung zugunsten der Wiener Siemens Ges.m.b.H. durch. Wörtlich hieß es in der Mitteilung der Zumtobel KG: „Mit Genugtuung wurde von beiden Seiten festgestellt, daß die seit etwa einem halben Jahr währende Zusammenarbeit auf einer neuen Basis – von einigen Ausnahmen abgesehen – für beide Teile Vorteile brachte. Diese positive Entwicklung hat uns veranlaßt, Ihren Einkaufsrabatt für unsere Standard-Leuchtenerzeugnisse ab sofort mit 51% neu festzulegen. Wir haben diese Rabatterhöhung vorgenommen, obwohl unsere Ertragslage durch die ständig steigenden Fertigungskosten ungünstig beeinflusst wird. Außerdem waren wir uns bei der Entscheidung darüber bewußt, daß Sie als gewinnorientiertes Unternehmen die günstigeren Einkaufsbedingungen in erster Linie dazu verwenden werden, um Ihre Ertragslage zu verbessern. [...] Wir hoffen, daß sich auf Grund Ihrer neuen Einkaufsbedingungen die Zusammenarbeit unserer beiden Unternehmen noch weiter verbessern wird.“<sup>334</sup>

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich das kooperative Verhältnis zwischen dem Unternehmen Zumtobel und weltweit operierenden Großunternehmen wie Siemens für beide Seiten positiv auswirkte. Ausschlaggebend für die Bereitschaft der Konzerne, mit einem um ein wesentlich kleineren Unternehmen wie Zumtobel zusammenzuarbeiten, war insbesondere folgender Umstand: Der österreichischen Firma war es gelungen, in einem von wenigen Großkonzernen bearbeiteten Markt zunächst eine bestimmende und später eine dominierende Position einzunehmen. Dass der österreichische Markt verhältnismäßig klein war, spielte diesbezüglich keine Rolle.

---

332 HAZ, Ordner „Siemens, ...“, Aktennotiz W. Zumtobels, Dornbirn, 16. 5. 1969.

333 Ebd., Aktennotiz Walter Zumtobels, Dornbirn, 13. 3. 1970.

334 Ebd., Schreiben der Zumtobel KG an die Siemens Ges.m.b.H., Dornbirn, 25. 3. 1970.

## 5.4. Unternehmenseigene Vertriebsniederlassungen im Ausland

Zum Zeitpunkt der Umwandlung der Dornbirner Stammfirma Zumtobel KG in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 verfügte das Unternehmen über ein umfangreiches Vertriebsnetz, welches sich über weite Teile Europas, aber auch nach Afrika, Australien sowie in den Nahen Osten erstreckte. Demgegenüber erscheint die Zahl unternehmenseigener Vertriebsniederlassungen, welche lediglich in Deutschland, Italien und der Schweiz bestanden, relativ gering. Ausschlaggebend war, dass, wie in Teil II, Abschnitt 5.1 dargestellt, der Vertrieb in den meisten Ländern über externe, eigenständige Vertreter erfolgte. Ebenfalls wurden, wie am Beispiel Spaniens oder des Iran bereits beschrieben, Zumtobel-Produkte durch Beteiligungen an Produktions- oder Vertriebsgesellschaften ins Ausland geliefert.

### 5.4.1. Die Gründung der ersten ausländischen Vertriebsniederlassung in Deutschland

Bis zu Beginn der 1960er Jahre bot der österreichische Markt ausreichend Absatzmöglichkeiten für die rasch wachsende W. Zumtobel KG.<sup>335</sup> Trotzdem belieferte man bereits in den 1950er Jahren den deutschen Markt, wenn auch zunächst in bescheidenem Ausmaß. Der Vertrieb erfolgte über den in Lindau ansässigen Leuchtenhersteller Herbert Kampmann. Die Zusammenarbeit zwischen Zumtobel und Kampmann beschränkte sich allerdings nicht nur auf den Vertrieb von Leuchten, sondern beinhaltete eine weitreichende technische Zusammenarbeit. So handelte es sich etwa bei der ersten Zumtobel-Leuchte Profilux aus dem Jahr 1953 um eine Gemeinschaftsproduktion der beiden Geschäftspartner. Im Zuge der Kooperation bekam Herbert Kampmann die alleinigen deutschen Vertriebsrechte für zumindest einige Zumtobel-Produkte übertragen. Es handelte sich dabei jedoch offenbar nicht um vertragliche Vereinbarungen, sondern lediglich um mündliche Absprachen.<sup>336</sup>

Für Zumtobel war dieser Zustand auf Dauer unbefriedigend. Angesichts des im Vergleich zu Österreich deutlich niedrigeren Preisniveaus in Deutschland war man sich innerhalb des Unternehmens bewusst, bei einer möglichen zukünftigen Öffnung des österreichischen Marktes für die deutsche Konkurrenz nicht lange bestehen zu können. Der damalige Prokurist Walter Dünser erinnerte sich daran, dass die österreichischen Preise

---

335 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

336 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

für Zumtobel-Produkte in den 1950er Jahren bis zu dreimal so hoch waren wie für vergleichbare Konkurrenzprodukte in Deutschland.<sup>337</sup> Die Angst vor einer Überschwemmung des österreichischen Marktes durch deutsche Anbieter war nicht unbegründet. Im Jahr 1957 unterzeichneten Belgien, die Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und die Niederlande die Römischen Verträge zur Gründung einer Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Auch wenn Österreich daran nicht beteiligt war, musste zumindest mit einer zukünftigen wirtschaftlichen Annäherung Österreichs an die EWG/EG kalkuliert werden. Obwohl für Österreich ein Beitritt zur EWG/EG zunächst nicht in Frage kam, spielten deren Mitglieder zunehmend eine Rolle auf dem österreichischen Markt, wobei sie gegenüber österreichischen Unternehmen den Vorteil hatten, über den großen EWG/EG-Markt zu verfügen und in entsprechend hohen Stückzahlen produzieren zu können.<sup>338</sup>

Ausschlaggebend für das vergleichsweise hohe Preisniveau von Zumtobel-Produkten in Österreich waren insbesondere zwei Faktoren. Rohstoffe, welche hier größtenteils von der verstaatlichten Industrie bezogen wurden, waren verhältnismäßig teuer. Teilweise konnte die deutsche Beleuchtungs-Konkurrenz ihre Endprodukte sogar zu einem Preis auf den Markt bringen, welcher den österreichischen Rohstoffkosten entsprach.<sup>339</sup> Ebenfalls negativ wirkte sich auf die Produktionskosten aus, dass Zumtobel für den relativ kleinen österreichischen Markt wesentlich geringere Stückzahlen produzieren musste, als etwa deutsche Unternehmen. Als der damalige Leiter der Leuchtenproduktion von Siemens bei einem Freund Walter Zumtobels zu Besuch war und in dessen Küche eine Zumtobel-Leuchte entdeckte, meinte er im Hinblick auf die Produktionslosgrößen der österreichischen Firma spöttisch: „Solche handgemachten Leuchten erzeugen wir nicht.“<sup>340</sup> Tatsächlich konnte sich Zumtobel, eingeschränkt durch die Aufnahmefähigkeit des vergleichsweise kleinen österreichischen Marktes, mit den Stückzahlen der deutschen Konkurrenz bei weitem nicht messen. So wurde im Jahr 1967 der Gesamtverbrauch an Leuchten für Leuchtstofflampen in Österreich auf rund 800.000 Stück (0,11 Stück pro Person) errechnet, während man in der Bundesrepublik Deutschland einen Verbrauch von 7.800.000 Stück (0,13 Stück pro Person) vermutete. Für Vorschaltgeräte lagen die österreichischen Ver-

---

337 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.

338 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 7.

339 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

340 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 7.

brauchszahlen im selben Jahr bei 1.400.000 Stück (0,19 Stück pro Person), in Deutschland hingegen bei 12.000.000 Stück (0,23 pro Person).<sup>341</sup> Deshalb lagen die Fertigungs-Stückzahlen der deutschen Konkurrenz je nach Produkt bis um das 10fache über jenen der Dornbirner Firma.<sup>342</sup>

Für Zumtobel stellte sich daher gegen Ende der 1950er Jahre die Frage, die Stückzahl zu erhöhen und trotz geringer Gewinnaussichten in größerem Ausmaß als bisher zu exportieren, oder sich angesichts der Überschwemmung des österreichischen Marktes durch Konkurrenten aus den EWG/EG-Ländern auf die Herstellung von Sonderanfertigungen zurückzuziehen.<sup>343</sup> Man entschied sich für die erste Variante. Damit war allerdings eine Auflösung der bisherigen Vertriebsvereinbarung mit Herbert Kampmann unumgänglich geworden. Sein vergleichsweise kleines Unternehmen verfügte nicht über die Kapazitäten, den deutschen Vertrieb in dem von Zumtobel gewünschten Ausmaß durchzuführen. Ein Wachstum der Lindauer Firma war ebenfalls nicht abzusehen, da Kampmann bis zum Verkauf seines Unternehmens im Jahr 1989 eine Strategie der Unabhängigkeit verfolgte, und in diesem Sinne Wachstumsmöglichkeiten durch Kooperationen mit anderen Firmen nicht ausnützte.<sup>344</sup> Deshalb erfolgte bereits am 10. November 1958 die Gründung einer eigenen deutschen Niederlassung unter der Bezeichnung Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft. Komplementär der neuen Gesellschaft war Walter Zumtobel, Kommanditist sein Sohn Jürg Zumtobel, welcher in der Folgezeit die Aktivitäten des Unternehmens in der Bundesrepublik Deutschland leitete.<sup>345</sup> Auslöser für den endgültigen Bruch zwischen Zumtobel und Kampmann war ein Großauftrag für die Beleuchtung eines Gebäudes des AGFA-Konzerns in München, wofür rund 6.000 Leuchten benötigt wurden.<sup>346</sup> Zum Ärger Herbert Kampmanns führte Zumtobel den Auftrag ohne Absprache mit ihm in Eigenregie aus. Der Lindauer Leuchtenhersteller fühlte sich übergangen, räumte später allerdings ein, ohnehin nicht

---

341 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten, unternehmensinterne Firmenbeschreibung, 1967.

342 HAZ, Ordner „Dr. Zumtobel Privat“, Reg. „G“, Rede Walter Zumtobels an seinem 80. Geburtstag.

343 Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 7.

344 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

345 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Gesellschaftsvertrag der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft, Lindau, 20. 11. 1958.

346 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.

in der Lage gewesen zu sein, einen Auftrag solchen Ausmaßes selbständig auszuführen.<sup>347</sup> Im Zuge der Unstimmigkeiten machte Herbert Kampmann die Zollbehörden darauf aufmerksam, dass seine Patente durch Zumtobel unrechtmäßig aus Deutschland exportiert worden wären.<sup>348</sup> Rund 30 Jahre später stand Kampmanns Firma vor dem Bankrott. Als letzte Rettungsmöglichkeit versuchte Herbert Kampmann im Jahr 1988, Zumtobel als Großabnehmer für seine Produktion zu gewinnen. Das Ansuchen wurde mit Hinweis auf Qualitätsmängel abgelehnt. Im darauffolgenden Jahr erfolgte der Zwangsverkauf der Betriebsmittel seiner Firma an einen Geschäftspartner des Unternehmens Zumtobel.<sup>349</sup>

Als Betriebsgegenstände der 1958 in Lindau gegründeten Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft wurden im Gründungsvertrag die Erzeugung, der Import und der Vertrieb von Leuchten und Zubehör angeführt.<sup>350</sup> Der Betriebsgegenstand Erzeugung sollte jedoch erst im Jahr 1967 zur Anwendung kommen. Zunächst handelte es sich bei der Lindauer Niederlassung um eine reine Vertriebsgesellschaft für die österreichische Produktion des Unternehmens. 1964 erfolgte eine Verlegung des Firmensitzes nach München.<sup>351</sup> Im Zuge einer Erweiterung der deutschen Firma um den Betriebsgegenstand Produktion erfolgte bereits zwei Jahre später die Rückverlegung des Firmensitzes nach Lindau, wobei in München ein Verkaufsbüro bestehen blieb. Im Zusammenhang mit der Fertigungsaufnahme wurde der bisherige Firmenname Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft auf die kürzere Form Zumtobel KG umgeändert. Es handelte sich dabei jedoch um eine eigenständige Gesellschaft ohne rechtliche Verbindung zur gleichnamigen österreichischen Gesellschaft des Unternehmens.<sup>352</sup> Bis zum Jahr 1969 wurden die Verkaufsbüros der deutschen Firma in den Städten Berlin, München und Stuttgart in Zweigniederlassungen umgewandelt, um den jeweiligen Filialleitern entsprechende

---

347 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

348 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

349 Interview mit Reinhard Kampmann, Dornbirn 1999.

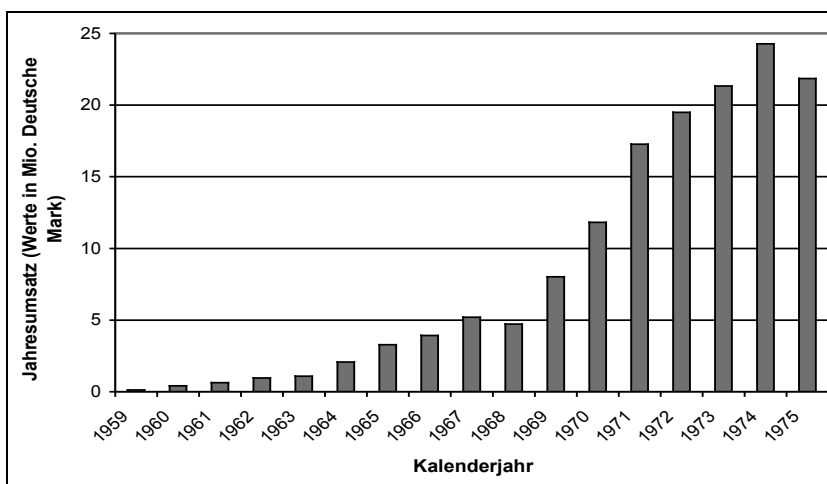
350 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Gesellschaftsvertrag der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft, Lindau, 20. 11. 1958.

351 Ebd., Handelsregisterauszug betr. Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft, München, 24. 4. 1964.

352 HAZ, Ordner „Handelsregisterauszug, Firmeneintragungen u. -änderungen, Gesellschaftsvertrag Lindau“, Schreiben der Fachanwaltschaft für Steuerrecht an die Geschäftsleitung der Zumtobel KG, München, 28. 1. 1966.

Handlungsvollmachten übertragen zu können.<sup>353</sup> Im Jahr 1975 verfügte die deutsche Zumtobel KG bereits über Zweigniederlassungen, Verkaufsbüros oder Handelsvertretungen in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hagen, Hamburg, Hannover, Karlsruhe, Lindau, München, Münster, Nürnberg, Saarlouis und Stuttgart.<sup>354</sup> Organisatorisch waren die Bereiche Produktion und Vertrieb innerhalb der Firma völlig voneinander getrennt. Drei eigene leitende Abteilungen waren für die Bereiche Verkauf, Produktion sowie Produktionsplanung zuständig und unterstanden direkt der Geschäftsführung in Person von Jürg Zumtobel.<sup>355</sup>

*Diagramm 12: Entwicklung der Verkaufsumsätze der Zumtobel KG (Elektro-Vertriebsgesellschaft) inkl. Verkaufsbüros und Zweigniederlassungen von 1959 bis 1975.*



*Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, diverse Auflistungen und Statistiken.*

Im Zusammenhang mit der frühen Expansion nach Deutschland erwies sich der Stammsitz Vorarlberg für Zumtobel als Vorteil. Als das Unternehmen mit der Bearbeitung des deutschen Marktes begann, wurde es angesichts

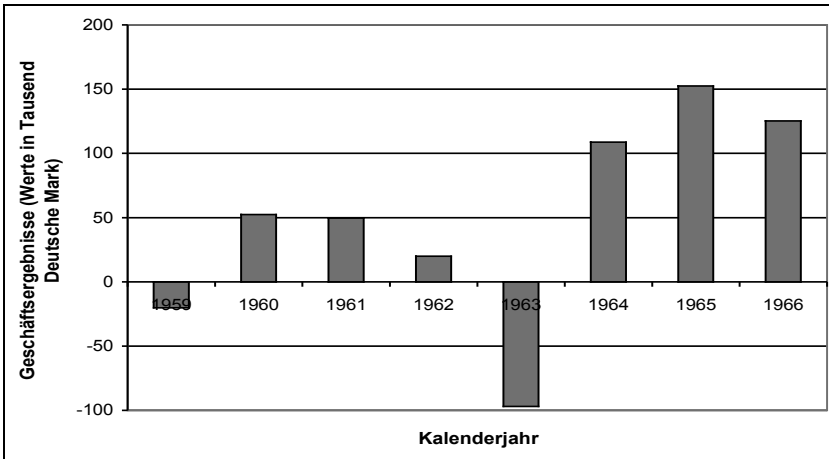
353 Ebd., Handelsregister-Anmeldungen, Lindau, 20. 10. 1969.

354 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Umsatzaufstellung Deutschland für Dezember 1975, Lindau, 22. 1. 1976.

355 HAZ, Ordner „Organisation Lindau“, Organigramm der Zumtobel KG Lindau.

der geringen Preise von österreichischen Konkurrenten belächelt, zumal Österreich damals ein geschützter Markt war. Mitausschlaggebend für die Vorreiterrolle Zumtobels war, dass die österreichische Konkurrenz, speziell im Wiener Raum, mit den Verhältnissen auf dem deutschen Markt kaum in Berührung kam.<sup>356</sup> Auch wenn sich der Geschäftserfolg der deutschen Konzernniederlassung in den ersten Jahren in Grenzen hielt, muss der Expansionsritt langfristig als Erfolg gesehen werden. Immerhin ist die Zumtobel-Gruppe heute neben Philips das einzige ausländische Unternehmen der Leuchtenbranche, welches in Deutschland einen nennenswerten Marktanteil erzielt hat. Ansonsten wird der deutsche Markt nach wie vor von in Deutschland ansässigen Firmen beherrscht.<sup>357</sup>

Diagramm 13: Geschäftsergebnisse der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft während ihres Bestehens als reine Vertriebsgesellschaft.



Quelle: HAZ, Ordner „Fremdbilanzen, Bilanzen Deutschland, 1966/67–1970“, Bilanzen der Zumtobel KG Elektro-Vertriebsgesellschaft 1959–1966.

Diagramm 13 hat zwar nur beschränkte Aussagekraft, da die Gewinne aus steuerlichen Gründen in den Bilanzen durch Umschreibungen möglichst gering gehalten wurden. Trotzdem wird angesichts der bescheidenen Gewinne bzw. Verluste in den Jahren 1959 und 1963 deutlich, wie knapp aufgrund des niederen Preisniveaus in Deutschland kalkuliert werden musste.

356 Riewoldt, Lichtjahre, S. 45.

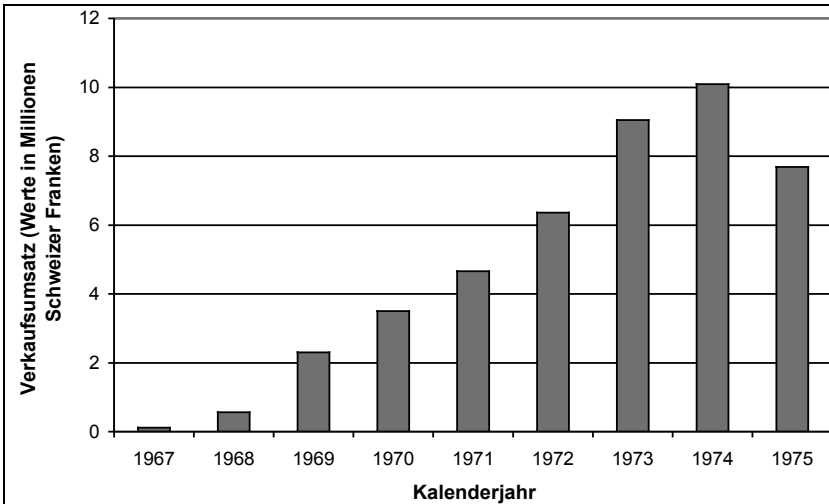
357 Ebd., S. 48.



#### 5.4.2. Weitere Vertriebsniederlassungen in der Schweiz und in Italien

Die im Jahr 1966 in der Schweiz gegründete Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik hatte zunächst zwei Funktionen. Einerseits fungierte sie als Holdinggesellschaft für ausländische Beteiligungen wie im Iran oder in Spanien. Aus steuerlichen und bürokratischen Gründen war es für das Unternehmen vorteilhaft, Auslandsbeteiligungen an die schweizerische Gesellschaft anstatt an die österreichische Stammfirma anzugliedern. Zum anderen handelte es sich bei der Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik um eine Vertriebsgesellschaft zur Belieferung des schweizerischen Marktes mit Eigenprodukten. Bei den Gesellschaftern der Firma handelte es sich ausschließlich um Mitglieder der Familie Zumtobel.

Diagramm 14: Verkaufsumsätze der schweizerischen Vertriebsgesellschaft von 1967 bis 1975 (inkl. sämtlicher Verkaufsstellen).



Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Verkaufsumsatzaufstellung 1968–1975; HAZ, Ordner „Bilanzen Schweiz, Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, 1966–1982“, Gewinn- und Verlustrechnung der Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik 1967.

Im Jahr 1973 erfolgte die Trennung der Bereiche Vertrieb und Holding in eigene Gesellschaften. Zu diesem Zweck wurde die bisherige Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, an welcher die Auslandsbeteiligungen hin-

gen, in Zumtobel AG (ab 1982 Zumtobel Holding AG) umbenannt. Gleichzeitig erfolgte die Gründung einer neuen Gesellschaft mit dem Namen der bisherigen Gesellschaft Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, welche nun ausschließlich dem Vertriebszweck diente. Gesellschafter der neuen Vertriebsfirma war die Holdinggesellschaft Zumtobel AG.<sup>358</sup>

Während die schweizerische Holdinggesellschaft im Jahr 1982 aus steuerlichen Gründen nach Glarus verlegt wurde, blieb der Sitz der Vertriebsgesellschaft in Zürich. Bis zum Jahr 1976 wurden Verkaufsbüros am Hauptsitz Zürich, in Basel, Lugano und Lausanne sowie Vertretungen oder Filialen in St. Gallen, Aargau und Moos eröffnet.<sup>359</sup>

Der Verkauf von Zumtobel-Produkten in Italien erfolgte bis 1973 durch die Mailänder Vertriebsfirma Fael und die Bozner Firma Electronia.<sup>360</sup> Im Zuge der Planungen für eine Produktionsniederlassung im italienischen Brixen wurde im Mai 1973 die Zumtobel Italiana SRL mit Sitz in Vahrn/Südtirol gegründet, welche auch Vertriebszwecken diente.<sup>361</sup> Nach dem Rückzug der Planungen für die Errichtung einer Fertigung in Brixen setzte die Zumtobel Italiana SRL ihre Vertriebstätigkeit weiterhin fort.<sup>362</sup> Verkaufsbüros bestanden vor 1976 unter anderem in Mailand, Rom und Padua.<sup>363</sup>

#### *5.4.3. Der Vertrieb von Leuchten und Vorschaltgeräten durch die britischen Beteiligungsfirmen Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) und Tridonic Ltd.*

Im Jahr 1959 gründeten die Unternehmer Max Bücheler und Gordon Poernig im Londoner Stadtteil Chelsea die Leuchtenvertriebsfirma B.B.I. Lighting. Zunächst beschränkte man sich auf den Handel mit einfachen Balkenleuchten und Vorschaltgeräten, erzeugt von einem nahegelegenen Kleinbetrieb. Schon bald wurden Kontakte zu europäischen Leuchtenherstellern wie Trilux, Staff, Bega und AEG geknüpft. Der Vertrieb dieser Produktsortimente entwickelten sich zu den Hauptumsatzträgern der

---

358 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

359 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, diverse Umsatzaufstellungen.

360 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Zumtobel Leuchten – Bericht in eigener Sache, 1970, S. 13.

361 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 4.5.

362 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

363 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Umsatzaufstellung 1975.

B.B.I. Lighting in den ersten Bestandsjahren. Durch die Kooperation mit großen europäischen Leuchtenherstellern stieg nicht nur der Umsatz, sondern auch der Vertriebsaufwand für B.B.I. Lighting. Aufgrund von Kapitalknappheit sah man sich nicht in der Lage, der Nachfrage innerhalb Englands mit eigenen Mitteln gerecht zu werden.<sup>364</sup> Daher erfolgte im Jahr 1963 gemeinsam mit der in Burton on Trent ansässigen Unternehmerfamilie Willson die Gründung eines „sub-distributors“ für die Firma B.B.I. Lighting namens Tridonic Lighting. Die Firmenbezeichnung Tridonic soll im Rahmen eines Geschäftssens festgelegt worden sein, als Gordon Poernig aus Spaß dafür plädierte, einen Namen ähnlich dem Cocktailgetränk „gin and tonic“ klingend zu wählen.<sup>365</sup>

Zum Kundenkreis der B.B.I. Lighting gehörte unter anderem die Londoner Firma Felden Engineering, deren Tätigkeit sowohl in der Eigenproduktion von Leuchten als auch im Vertrieb von B.B.I.-Waren bestand. In den frühen 1960er Jahren wurde Felden Engineering vom Import-Export- sowie Holdingunternehmen Morison Son & Jones aufgekauft. Angesichts der Kapitalknappheit von B.B.I.-Lighting zog man die Fusionierung dieser Vertriebsfirma mit der Felden Engineering in Betracht. Im Jahr 1964 einigte man sich auf die Zusammenlegung der beiden Firmen. An der neuen Firma mit der Bezeichnung B.B.I. Lighting waren die beiden Gründer der ursprünglichen B.B.I. Lighting, Max Bücheler und Gordon Poernig, mit insgesamt 49 Prozent beteiligt, während die verbleibende Anteilsmehrheit zunächst an die Morison Son & Jones Holding Ltd. ging. Im Zusammenhang mit dem Rückzug Büchelers aus dem Unternehmen erfolgte zu Jahresbeginn 1965 die vollständige Integration des bisherigen „sub-distributors“ Tridonic Lighting in die neue B.B.I. Lighting,<sup>366</sup> was unter anderem einen größeren Spielraum bei der Preisgestaltung ermöglichte. Zudem gelangte man dadurch in den Besitz des Markennamens „Tridonic“. Im Zuge einer umfassenden Umstrukturierung im Frühjahr 1965 wurde eine Holdinggesellschaft namens Felden Tridonic Ltd. gegründet, an welcher neben Morison Son & Jones sowie Gordon Poernig auch die vormalige Tridonic Ltd.-Teilhaberfamilie Willson zu 25 Prozent beteiligt war. B.B.I. Lighting wurde gleichzeitig in eine Verkaufsorganisation, welche den bisherigen bereits etablierten Namen B.B.I. Lighting behielt, sowie eine Produktionsgesellschaft mit der Bezeichnung Felden

---

364 HAZ, Erinnerungen Gordon Poernigs, 1999.

365 Tridonic is celebrating its silver jubilee in the components market, in: Zumtobel Intern, Nr. 46, Juli 1992, S. 10.

366 HAZ, Erinnerungen Gordon Poernigs, 1999.

Engineering Ltd. aufgespaltet. Während die Verkaufsorganisation vollständig in die neue Holdinggesellschaft Felden Tridonic Ltd. integriert wurde, handelte es sich bei der Felden Engineering Ltd. um eine eigene Gesellschaft, angehängt an die Felden Tridonic Ltd.<sup>367</sup>

Zur gleichen Zeit entstanden im Zuge der Hannover Messe erste Kontakte zwischen der Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) und Zumtobel. Die britische Firma zeigte sich insbesondere am Import des Zumtobel Paradeprodukts, dem Vorschaltgerät LXG, interessiert.<sup>368</sup> Doch der Hauptgesellschafter der Felden Tridonic Ltd., die J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd., wollte mehr als eine reine Vertriebskooperation mit Zumtobel. Im Oktober 1965 wandte man sich daher schriftlich an Gottfried Ganser, damals Exportleiter der Dornbirner W. Zumtobel KG, und berichtete diesem, dass an einer weiteren Zusammenarbeit mit dem bisherigen Hauptvertriebspartner Trilux (Deutschland) nur beschränktes Interesse bestehe, da dieser nicht mit der gemeinsamen Fertigung seiner Produkte außerhalb Deutschlands einverstanden sei. Weiters wurde berichtet, dass nur 20 Prozent der Fertigungskapazität der Felden Engineering Ltd. für die Herstellung von Beleuchtungszubehör für den Verkauf durch B.B.I. Lighting aufgewendet würden. Mit der verbleibenden Fertigungskapazität würden Vertragsarbeiten für andere Firmen erledigt, woran man jedoch auf Dauer nicht interessiert sei. Vielmehr sehe man die Felden Engineering Ltd. als Grundlage für eine Produktionspartnerschaft mit dem Unternehmen Zumtobel, so die J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd.<sup>369</sup>

Begründet wurde der Wunsch nach einer Fertigungs-kooperation mit Zumtobel folgendermaßen: “Many of our important end customers these days are either directly or indirectly Government financed that the current “Buy British” campaign being promoted by the Government is leading us into difficulties in a number of directions. It is this, and to a lesser extent the chance that our own production resources might be stretched in the event of our achieving any large measure of sales success, which dictated our desire to raise for discussion the possibility of a joint venture for the manufacture and assembly of Zumtobel Fittings in the U.K.”<sup>370</sup> (Viele unserer momentan bedeutendsten Endkunden werden direkt oder indirekt

---

367 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Schreiben der J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd. an Gottfried Ganser, London, 6. 10. 1965.

368 HAZ, Erinnerungen Gordon Poernigs, 1999.

369 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Schreiben der J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd. an Gottfried Ganser, London, 6. 10. 1965.

370 Ebd.

durch die Regierung finanziert, sodass die gegenwärtige durch die Regierung propagierte „Buy British“ Kampagne uns in mehrfacher Hinsicht Schwierigkeiten bereitet. Deshalb, und ferner aufgrund der Möglichkeit, dass unsere eigene Fertigungskapazität eine unserem Verkaufserfolg entsprechende Größe erreichen könnte, würden wir gerne über die Möglichkeit eines Joint Ventures zur Herstellung und Montage von Zumtobel Produkten in Großbritannien verhandeln.)

Im Falle einer Kooperation stellte die J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd. dem Unternehmen Zumtobel eine 50-prozentige Beteiligung an einer eventuellen gemeinsamen Produktionsfirma „Zumtobel-Felden“ sowie eine später einlösbare Option für eine 25-prozentige Beteiligung an der Verkaufsorganisation B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.) in Aussicht.<sup>371</sup> Zumtobel signalisierte zunächst grundsätzliches Interesse an einem solchen Projekt und schlug vor, eine gemeinsame Fertigungsfirma für Vorschaltgeräte unter der Bezeichnung Tridonic zu gründen und die Produkte auch unter diesem Namen zu vermarkten.<sup>372</sup> Die anfängliche Begeisterung sank jedoch, als Jürg Zumtobel und Walter Dünser anlässlich eines Besuchs bei B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.) und der Felden Engineering Ltd. erfahren mussten, dass beide Firmen das vergangene Geschäftsjahr mit erheblichen Verlusten abgeschlossen hatten und eine Verbesserung der Lage nicht absehbar war.<sup>373</sup> Zumtobel lehnte in Folge eine Beteiligung sowohl an der Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) als auch an der Felden Engineering Ltd. ab, bekundete jedoch Bereitschaft, in irgend einer anderen noch zu verhandelnden Form mit dem britischen Unternehmen zusammenzuarbeiten.<sup>374</sup> Man einigte sich schnell. Noch im Juli 1966 erfolgte die gemeinsame Gründung der Tridonic Ltd. Gesellschafter waren mit je 50-prozentiger Beteiligung die Morison Son & Jones-Gruppe sowie Walter Zumtobel.<sup>375</sup> Obwohl sich die Tridonic Ltd. selbst als „Manufacturers and Suppliers of Fluorescent Control Gear and Accessoires“ bezeichnete, beschränkte sich deren Zweck zunächst ausschließlich auf den Import und Vertrieb von Zumtobel-Vorschaltgeräten in Großbritannien. Ausschlaggebend war, dass Zumtobel angesichts der Ver-

---

371 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Schreiben der J.L. Morison Son & Jones Holding Ltd. an Walter Zumtobel, London, 3. 12. 1965.

372 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an M.B. Ogle, Dornbirn, 11. 2. 1966.

373 Ebd., Aktennotiz Walter Dünser über den Besuch bei B.B.I. Lighting und Felden Engineering Ltd., Dornbirn, 19. 4. 1966.

374 Ebd., Schreiben Jürg Zumtobels an M.B. Ogle, Dornbirn, 20. 6. 1966.

375 HAZ, Ordner „Beteiligungen“, Fasz. „Beteiligung Tridonic Ltd. England“, Resolution of the board of directors of Tridonic Ltd., London, 10. 11. 1966.

luste von B.B.I. Lighting und der Felden Engineering Ltd. darauf bestanden hatte, vor einer allfälligen Produktionsaufnahme durch die Tridonic Ltd. den britischen Markt zu testen. Für diesen Zweck erklärte sich das Unternehmen Zumtobel bereit, die Tridonic Ltd. zu kostengünstigen Vertriebspreisen mit LXG-Vorschaltgeräten zu beliefern.<sup>376</sup> Ferner importierte die Tridonic Ltd. Kondensatoren der Firma Bosch, welche ebenfalls von der Leuchtenindustrie benötigt wurden.<sup>377</sup>

In den Folgejahren versuchte die Morison Son & Jones-Gruppe wiederholt, Zumtobel dazu zu bewegen, die Tridonic Ltd. gemeinsam um eine eigene Vorschaltgerätefertigung zu erweitern. Der österreichische Partner stand diesem Wunsch eher ablehnend gegenüber. Insbesondere nach dem Ausbau der Dornbirner Fertigungskapazität durch die Errichtung von Werk II im Jahr 1970 bestand kein Interesse an einer Produktion in Großbritannien mehr. Aber auch wirtschaftspolitische Gründe waren für die ablehnende Haltung ausschlaggebend. In einem Schreiben an die Tridonic Ltd. im August 1970 erklärte Walter Zumtobel, "that it is more economical to supply the U.K. from Austria due to the relatively cheap Austrian labor and due to the export bonus which we receive from our government."<sup>378</sup> (dass es aufgrund der relativ niederen österreichischen Löhne sowie der staatlichen Exportförderung wirtschaftlicher ist, Großbritannien von Österreich aus zu beliefern.) Damit war die Diskussion über eine mögliche Vorschaltgerätefertigung in Großbritannien vom Tisch.

Die Beteiligung Zumtobels an der Tridonic Ltd. beschränkte sich lediglich auf den Vorschaltgerätesektor. Die Belieferung des britischen Marktes mit Komplettleuchten aus Österreich erfolgte durch die B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.). Um sich gegen die britische Konkurrenz behaupten zu können, wurde die österreichische Herkunft der Produkte durch die Einführung des englisch klingenden Markennamens Visolite zu verdecken versucht.<sup>379</sup> Im Januar 1969 erwarb die schweizerische Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik von der Morison Son & Jones-Gruppe eine Minderheitsbeteiligung an der Felden Tridonic Ltd.,<sup>380</sup> welche im

---

376 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbirn, 14. 7. 1966.

377 Ebd., Schreiben der J.L. Morison Son & Jones Holdings Ltd. an Walter Zumtobel, Dornbirn, 15. 7. 1966.

378 Ebd., Schreibens Walter Zumtobels an die Tridonic Ltd., Dornbirn, 13. 8. 1970.

379 HAZ, Erinnerungen Gordon Poernigs, 1999.

380 HAZ, Ordner „Beteiligungen“, Fasz. „Beteiligung Felden Tridonic Ltd., England“, Schreiben Walter Dünsers an die Morison Son & Jones Holdings Ltd., Dornbirn, 9. 1. 1969.

Jahr 1972 auf 26 Prozent erhöht wurde.<sup>381</sup> Sowohl die Felden Tridonic Ltd. als auch die Tridonic Ltd. sollten in den Folgejahren, wenn überhaupt, nur bescheidene Gewinne einfahren.<sup>382</sup>

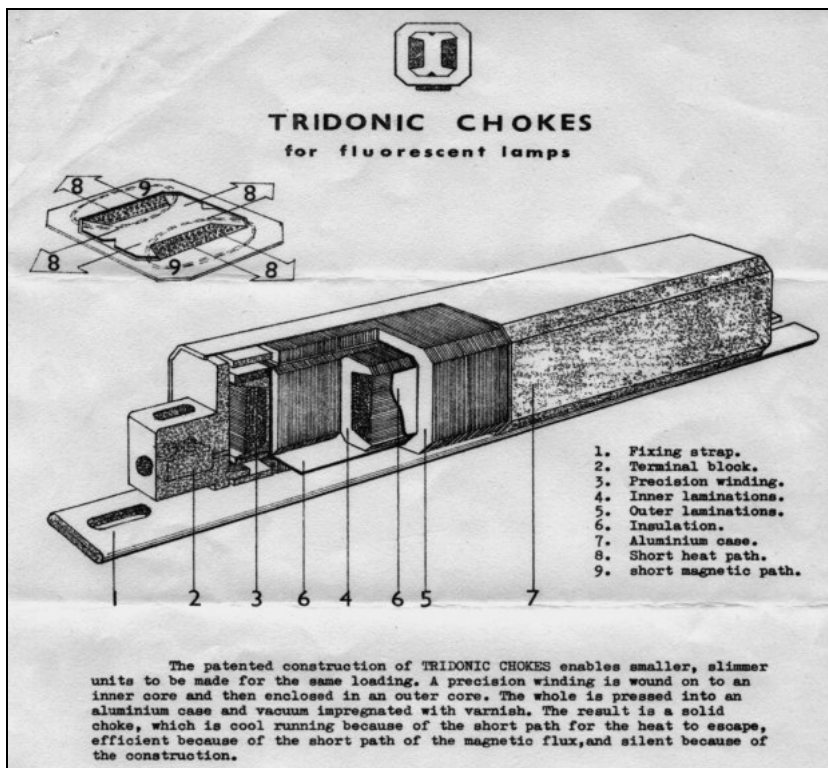


Abbildung 25: „British customers buy british products“ – Obwohl Zumtobel innerhalb der Beleuchtungsindustrie als etablierte Marke galt, wurden LXX-Vorschaltgeräte in Großbritannien unter dem Namen Tridonic verkauft.

381 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Schreiben Walter Zumtobels an die Morison Son & Jones Securities Ltd., Dornbirn, 21. 12. 1972.

382 Ebd., Besprechungsnotiz Walter Zumtobels, Dornbirn, 24. 5. 1971; HAZ, Ordner „Beteiligungen“, Fasz. „Beteiligung Felden Tridonic Ltd., England“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 25. 8. 1977.

Das Jahr 1977 brachte entscheidende Veränderungen für die britischen Beteiligungen des Unternehmens Zumtobel. Die Morison Son & Jones-Gruppe, Mehrheitseigentümerin der Felden Tridonic Ltd. und der Tridonic Ltd., wurde zur Gänze von der Guinness-Gruppe übernommen. Der vor allem durch das Brauereigeschäft bekannte Konzern weigerte sich, die bestehenden Beteiligungsverhältnisse bei der Felden Tridonic Ltd. und der Tridonic Ltd. beizubehalten. Ausschlaggebend war, dass es Guinness als Holding aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen erst ab einer Beteiligung von mindestens 76 Prozent an den genannten Firmen möglich war, deren Verluste in der Holdingbilanz steuermindernd unterzubringen. Da Zumtobel den beiden britischen Beteiligungen ohnehin keine allzu guten Gewinnaussichten in absehbarer Zukunft prognostizierte, erklärte man sich bereit, den Anteil an beiden Firmen zugunsten Guinness auf 24 Prozent zu reduzieren.<sup>383</sup> Im Zuge umfassender Umstrukturierungen beschloss die Guinness-Gruppe im Jahr 1981 den Verkauf ihrer Anteile an der Leuchtenvertriebsfirma B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.).<sup>384</sup> Der Vorstand der Zumtobel AG in Dornbirn zog zunächst die Möglichkeit in Betracht, die 24-prozentige Beteiligung an der Vertriebsfirma, welche im vorangegangenen Jahr einen Reingewinn von 75.000.– britischen Pfund erzielt hatte,<sup>385</sup> trotzdem zu behalten.<sup>386</sup> Schließlich trennte sich aber auch das Unternehmen Zumtobel von seinen Anteilen an B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.); eine nicht unumstrittene Entscheidung, zumal die ganze Firma relativ günstig zu bekommen gewesen wäre.<sup>387</sup> B.B.I. Lighting (Felden Tridonic Ltd.) wurde zur Gänze von der Concord Rotaflex Group übernommen, einem führenden britischen Leuchtenhersteller.<sup>388</sup> In Folge nahm Zumtobel die Belieferung des britischen Marktes mit Leuchten durch die Gründung der Vertriebsfirmen Zumtobel Lighting Systems Ltd. und Zumtobel Lighting Ltd. in die eigenen Hände.<sup>389</sup>

---

383 HAZ, Ordner „Beteiligungen“, Fasz. „Beteiligung Felden Tridonic Ltd., England“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 25. 8. 1977.

384 Tridonic is celebrating its silver jubilee in the components market, in: Zumtobel Intern, Nr. 46, Juli 1992, S. 10.

385 HAZ, Ordner „Beteiligungen“, Fasz. „Beteiligung Felden Tridonic Ltd., England“, Schreiben der Travers Smith, Braithwaite & Co. an Fritz Zumtobel, London, 7. 9. 1981.

386 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 13. 4. 1981.

387 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

388 Concord acquire BBI, in: Lighting Equipment News, August 1981, S. 24.

389 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.



Im Zuge der Umstrukturierungen entschied sich die Guinness-Gruppe im Jahr 1981 auch für den Verkauf ihrer 76-prozentigen Beteiligung an der Tridonic Ltd. In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre hatten unter anderem Billigimporte von Vorschaltgeräten die Firma in Schwierigkeiten gebracht.<sup>390</sup> Darüber hinaus war es zu Unstimmigkeiten zwischen den Unternehmen Zumtobel und Guinness aufgrund überhöhter Kostenumwälzungen auf die Tridonic Ltd. durch Guinness gekommen.<sup>391</sup> Die Verkaufsverhandlungen erstreckten sich beinahe über zwei Jahre. Diverse Konstellationen über eine Übernahme der Tridonic Ltd. durch Zumtobel gemeinsam mit verschiedenen Geschäftspartnern wurden in Betracht gezogen.<sup>392</sup> Mit 31. Januar 1983 übernahm die Zumtobel-Gruppe schließlich zu ausgesprochen günstigen Konditionen die 76-prozentige Beteiligung der Guinness-Gruppe an der Tridonic Ltd. und war somit alleiniger Eigentümer der Firma.<sup>393</sup> Der Kauf der britischen Komponentenvertriebsgesellschaft war ein besonderes Anliegen Fritz Zumtobels, welcher seit 1974 unter anderem mit der Leitung des Unternehmensbereichs Elektrobauelemente betraut war.<sup>394</sup>

Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Zumtobel verfügte die Tridonic Ltd. nur über eine 200 Quadratmeter große Verkaufsfläche und ein kleines Büro, welches gemeinsam mit dem Warenlager in einem ehemaligen Kohlelager untergebracht war. Lediglich vier Mitarbeiter waren angestellt. Von nun an ging es mit der britischen Vertriebsniederlassung unter der Leitung von Geschäftsführer David Hawes allerdings steil bergauf. Neuentwicklungen wie das Vorschaltgerät EC, Niederspannungstransformatoren oder elektronische Vorschaltgeräte konnten sich auf dem britischen Markt erfolgreich behaupten. Im Jahr 1987 übersiedelte die Firma nach Basingstoke in ein modernes, allen Anforderungen entsprechendes Gebäude. Aufgrund der Etablierung der Marke Tridonic als Synonym für qualitativ hochwertige Lichtkomponenten sollte die Bezeichnung schließlich sogar namensgebend für den 1991 endgültig verselbständigten Geschäftsbereich Elektrobauelemente der Zumtobel-Gruppe sein.<sup>395</sup>

---

390 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Aktennotiz Fritz Zumtobels über einen Besuch bei BBI und Tridonic, Dornbirn, 24. 5. 1977.

391 Ebd., Interne Mitteilung Jürg Zumtobels, 18. 9. 1978.

392 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 18. 2. 1981.

393 HAZ, Ordner „Tridonic Felden Morison 1965–1982“, Aktennotiz Jürg Zumtobels über die Verkaufsverhandlungen, 15. 1. 1982.

394 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

395 Tridonic is celebrating its silver jubilee in the components market, in: Zumtobel Intern, Nr. 46, Juli 1992, S. 11 f.

## 5.5. Gründung des Bedarfsflugunternehmens Taxiflug Ges.m.b.H. im Jahr 1973

Bereits im Jahr 1964 erstand das Unternehmen Zumtobel erstmalig ein Kleinflugzeug, um die Wegstrecken zwischen den einzelnen Betriebsstandorten schneller zurücklegen zu können. Geflogen wurde die Maschine zunächst von Jürg Zumtobel, welcher im selben Jahr die entsprechenden Prüfungen abgelegt hatte.<sup>396</sup> Als das Flugzeug im Jahr 1972 verkauft und durch eine leistungsfähigere Cessna F337 ersetzt wurde, zog man zwecks besserer Ausnutzung erstmals die Gründung einer Bedarfsfluggesellschaft in Betracht, um die Maschine an Fremdpersonen vermieten zu können. Doch die Genehmigung des Österreichischen Aero-Club zur Stationierung des geplanten Flugunternehmens auf dem Flugplatz Hohenems-Dornbirn zu bekommen, erwies sich als schwierig. Gleiches galt für die Erlaubnis der Vorarlberger Landesregierung zur gewerblichen Vermietung der Cessna. Die Verzögerung durch den Aero-Club war insbesondere dadurch begründet, dass diesem noch weitere Ansuchen um Stationierungsgenehmigungen von Bedarfsflugunternehmen auf dem Flugplatz Hohenems-Dornbirn vorlagen. Einer dieser Bewerber war Rolf Seewald, heute Geschäftsführer der zur Austrian Airlines Group gehörenden Rheintalflug.<sup>397</sup>

Nachdem Zumtobel zumindest eine Einigung mit dem Österreichischen Aero-Club erzielt hatte, erfolgte im Mai 1973 die Gründung der Taxiflug Ges.m.b.H. Gesellschafter waren die Zumtobel KG (90 Prozent) sowie Walter Zumtobel (10 Prozent).<sup>398</sup> Geplant war, dass sich Rolf Seewald, welcher ebenfalls im Jahr 1973 das Bedarfsflugunternehmen Rheintalflug gründete, auf das Angebot von Rundflügen konzentriert, während sich die Taxiflug Ges.m.b.H. auf Streckenflüge beschränkt.<sup>399</sup> Doch während Rolf Seewald noch im Jahr 1973 mit der Durchführung von Rund- und Taxiflügen begann, lehnte die Vorarlberger Landesregierung die Erteilung einer gewerbsmäßigen Beförderungsbewilligung an die Taxiflug Ges.m.b.H. vehement ab. Begründet wurde diese Haltung unter ande-

---

396 HAZ, Ordner „Flug“, Schreiben Jürg Zumtobels an Hr. Jacob, Dornbirn, 7. 7. 1965.

397 HAZ, Ordner „Neugründung der Taxiflug Ges.m.b.H., Dornbirn/Vlbg.“, Vorstandssitzungsprotokoll des Österreichischen Aero-Clubs, Hohenems, 3. 5. 1972.

398 Rheintalflug Chronik, Website der Austrian Airlines. URL: <http://www.aua.com/quicklink.asp?show=rheintalflug> in der Fassung vom 5. 6. 2002.

399 HAZ, Ordner „Neugründung der Taxiflug Ges.m.b.H., Dornbirn/Vlbg.“, Aktennotiz Walter Dünsers, Dornbirn, 18. 5. 1973.

rem mit der Zweckwidmung des Flugplatzes Hohenems-Dornbirn als Privatflugplatz, der drohenden Lärmbelastung sowie der ausreichenden Bedarfsdeckung durch die Firma Rheintalflug.<sup>400</sup>

Wiederholte Proteste seitens des Unternehmens Zumtobel gegen die Entscheidung der Vorarlberger Landesregierung blieben zunächst wirkungslos. Selbst ein erfolgreicher Gang vor den Verwaltungsgerichtshof änderte nichts an der Lage.<sup>401</sup> Nun wurde seitens der Landesregierung argumentiert, dass die Cessna F337 aufgrund der kurzen Landebahn des Flugplatzes Hohenems-Dornbirn nur mit einem verringerten Abfluggewicht starten durfte, wodurch die Flugsicherheit bei einer gewerblichen Vermietung nicht gewährleistet wäre.<sup>402</sup> Erst im Dezember 1978 änderte das Bundesministerium für Verkehr als oberste Zivilluftfahrtbehörde im Zuge einer Berufung Zumtobels den Entscheid der Vorarlberger Landesregierung zugunsten des Unternehmens ab, sodass die Taxiflug Ges.m.b.H. den gewerblichen Betrieb aufnehmen konnte.<sup>403</sup>

---

400 Ebd., Schreiben des Bundesministeriums für Verkehr an die Taxiflug Ges.m.b.H., Wien, 10. 5. 1974.

401 Ebd., Schreiben Josef Lenz an Walter Dünser, Wien, 9. 6. 1975.

402 Ebd., Bescheid des Bundesministeriums für Verkehr, Wien, 22. 9. 1975.

403 Ebd., Bescheid des Bundesministeriums für Verkehr, Wien, 13. 12. 1978.



## 6. Unternehmensorganisation

---

<b>6.1. Konzernstruktur, Gesellschaftsformen und Beteiligungsverhältnisse</b> .....	237
<b>6.2. Die Einführung einer verbesserten Produktionsplanung in den 1960er Jahren</b> .....	241
<b>6.3. Die Einführung einer divisionalen Konzernstruktur</b> .....	244
6.3.1. Das Profit Center Werkzeugbau .....	247

---

### 6.1. Konzernstruktur, Gesellschaftsformen und Beteiligungsverhältnisse

Die im Jahr 1950 in Dornbirn gegründete Stammfirma des Unternehmens Zumtobel war eine Kommanditgesellschaft. Es handelt sich dabei um eine Form der Personengesellschaft, welche aus mindestens einem persönlich haftenden Gesellschafter (Komplementär) sowie mindestens einem Gesellschafter, dessen Haftung auf eine Einlage beschränkt ist (Kommanditist), besteht. Die Geschäftsführung erfolgt durch den/die Komplementär(e).<sup>404</sup> Die Beteiligungsverhältnisse machen deutlich, dass es sich beim Unternehmen Zumtobel zu dieser Zeit um ein reines Familienunternehmen handelte. Einziger Komplementär der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG war zunächst der Firmengründer Walter Zumtobel (80 Prozent Beteiligung) selbst. Seine Frau Gertrude Zumtobel (20 Prozent Beteiligung) agierte als Kommanditistin und war neben Walter Zumtobel einzige Gesellschafterin des Unternehmens. Im Jahr 1968 wurden in Form von Schenkungen alle vier Kinder Walter Zumtobels an

---

404 Gabler, Wirtschafts-Lexikon.

der Dornbirner Stammfirma beteiligt. Während die beiden Söhne Jürg und Fritz Zumtobel als Komplementäre bzw. geschäftsführende Gesellschafter in das Unternehmen einbezogen wurden, beschränkte sich die Beteiligung der Töchter Ingrid Reder-Zumtobel und Dagmar Burel-Zumtobel auf die Rolle von Kommanditistinnen.<sup>405</sup> Ausschlaggebend dafür war, dass die beiden Töchter geheiratet hatten, nach Wien bzw. Paris gezogen und somit nicht aktiv im Familienunternehmen tätig waren.<sup>406</sup> Anfang der 1970er Jahre ergab sich für die Dornbirner Zumtobel KG daher folgendes Beteiligungsverhältnis:

- 40 Prozent: Walter Zumtobel, Komplementär
- 12 Prozent: Gertrude Zumtobel, Kommanditistin
- 12 Prozent: Jürg Zumtobel, Komplementär
- 12 Prozent: Fritz Zumtobel, Komplementär
- 12 Prozent: Ingrid Reder-Zumtobel, Kommanditistin
- 12 Prozent: Dagmar Burel-Zumtobel, Kommanditistin<sup>407</sup>

Auch bei der im Jahr 1958 gegründeten Vertriebs- und späteren Produktionsgesellschaft Zumtobel KG in Lindau handelte es sich um eine Kommanditgesellschaft, an welcher Walter Zumtobel als Komplementär mit 99,5 Prozent und Jürg Zumtobel als Kommanditist mit 0,5 Prozent beteiligt waren. An der 1964 gemeinsam mit dem Geschäftspartner Ferdinand Rojkowski gegründeten Electro-Terminal Ges.m.b.H. war Walter Zumtobel zunächst mit 50 Prozent beteiligt. Nach dem Ausscheiden Rojkowskis im Jahr 1968 war Walter Zumtobel sogar alleiniger Gesellschafter dieser Firma. An der im Jahr 1966 gemeinsam mit der britischen Morison-Gruppe gegründeten Vertriebsgesellschaft für Vorschaltgeräte, Tridonic Ltd., hielt Walter Zumtobel einen Anteil von 50 Prozent. Ebenfalls 1966 erfolgte die Gründung der schweizerischen Vertriebsgesellschaft Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik in Zürich.

---

405 HAZ, Ordner „Umschreibung der Elektrogeräte u. Kunstharzpresswerk in Zumtobel KG ab 1. 5. 1968“, Fasz. „Aktennotizen“, Aktenvermerke Walter Zumtobels, Dornbirn, 15. 7. 1969 u. 29. 5. 1969.

406 Hämmerle, Zumtobel Chronik, S. 86 f.

407 HAZ, Ordner „Zumtobel Italiana Brixen, Unterlagen für Ansuchen bei Medio-Credito“, Fasz. „Zumtobel KG Dornbirn/Vlbg./Österreich“, Beschreibung der Kapitalbeteiligungen der Familie Zumtobel.

Mehrheitsaktionär war Walter Zumtobel mit einem Anteil von 99,97 Prozent. Eine 100-prozentige Beteiligung Walter Zumtobels war nicht möglich, da die gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz mindestens zwei schweizerische Verwaltungsräte mit einem Gesellschaftsanteil von je einer Aktie vorschrieben.<sup>408</sup>

In den ausgehenden 1960er Jahren zeichnete sich zumindest insofern eine Trendwende ab, dass bei neuen Gründungen oder Beteiligungen weitgehend nicht mehr wie bisher Mitglieder der Familie Zumtobel Gesellschafter waren, sondern diese aus steuerlichen und bürokratischen Gründen im Sinne des Holdingprinzips an die schweizerische Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik angehängt wurden.<sup>409</sup> Dies traf auf Beteiligungen im Iran (Jartechnique Co.), Spanien (Odel-Lux S.A.), Großbritannien (Felden Tridonic Ltd. / B.B.I. Lighting) und Australien (Soltra Pty. Ltd.) zu. Eine Ausnahme war die im Jahr 1973 gegründete italienische Niederlassung Zumtobel Italiana SRL. Da die italienischen Behörden den Ruf hatten, gegenüber Schweizer Gründern eine eher ablehnende Haltung einzunehmen, entschied man sich für eine direkte Beteiligung Walter und Gertrude Zumtobels zu je 50 Prozent. Walter Zumtobel zog allerdings auch hier eine zukünftige Angliederung der Firma an die schweizerische Niederlassung in Betracht, welche jedoch nie umgesetzt wurde.<sup>410</sup> Da die Holding-Aktivitäten der ursprünglich für Vertriebszwecke gegründeten schweizerischen Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik ein beträchtliches Ausmaß angenommen hatten, erfolgte im Jahr 1973 die Trennung der Bereiche Holding und Vertrieb mittels Gründung einer zweiten Gesellschaft in der Schweiz. Von nun an agierte die Zumtobel AG (ab 1982 Zumtobel Holding AG) als reine Holdinggesellschaft, während sich die Tätigkeit der Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, eine 100-prozentige Tochterfirma der schweizerischen Zumtobel AG, auf Vertriebsaktivitäten beschränkte.<sup>411</sup>

---

408 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 2002.

409 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.

410 HAZ, Ordner „Fertigung in Brixen, 1972–“, Reg. „Gründungsakte“, Aktenvermerk Walter Dünser betr. Zumtobel Italiana, Dornbirn, 19. 1. 1973.

411 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

*Tabelle 10: Eigentumsstruktur der Zumtobel-Unternehmensgruppe (inkl. Firmenbeteiligungen) unmittelbar vor der Umwandlung der Dornbirner Stammfirma in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976.*

<b>Firma</b>	<b>Geschäftszweck</b>	<b>Gesellschafter</b>	<b>Firmenbeteiligungen</b>
Zumtobel KG, Dornbirn	Herstellung und Vertrieb von Leuchten	40% Walter Zumtobel, je 12% Gertrude, Jürg, Fritz, Ingrid und Dagmar Zumtobel	Taxiflug Ges.m.b.H. (90%)
Zumtobel KG, Lindau	Herstellung und Vertrieb von Leuchten innerhalb Deutschlands und der EG	99,5% Walter Zumtobel, 0,5% Jürg Zumtobel	
Electro-Terminal Ges.m.b.H., Innsbruck	Herstellung und Vertrieb von elektrischem Kontaktmaterial	100% Walter Zumtobel	
Taxiflug Ges.m.b.H.	Bedarfsflugunternehmen	10% Walter Zumtobel, 90% Zumtobel KG	
Leuchten-Entwicklungs-Ges.m.b.H., Dornbirn	Mantelgesellschaft	40% Walter Zumtobel, je 12% Gertrude, Jürg, Fritz, Ingrid und Dagmar Zumtobel	
Zumtobel AG, Zürich	Holding-Gesellschaft	99,97% Walter Zumtobel (Zwei weitere schweizerische Verwaltungsräte mit einer Mindestbeteiligung von je einer Aktie waren in der Schweiz gesetzlich vorgeschrieben)	Jartechnique Co., Iran (25%), Odel-Lux S.A., Spanien (25%), Soltra Pty. Ltd., Australien (20%), Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, Schweiz (100%), Felden Tridonic Ltd., Großbritannien (26%)
Zumtobel Italiana SRL, Vahrn	Herstellung und Vertrieb von Leuchten innerhalb Italiens	50% Walter Zumtobel, 50% Gertrude Zumtobel	
Tridonic Ltd., Basingstoke	Vertrieb von Vorschaltgeräten innerhalb Großbritanniens	50% Walter Zumtobel, 50% Morison-Gruppe	



## 6.2. Die Einführung einer verbesserten Produktionsplanung in den 1960er Jahren

Bis in die frühen 1960er Jahre wurden in der Dornbirner W. Zumtobel KG Aufträge weitgehend direkt von der Vertriebsleitung an die Produktionsbetriebe weitergeleitet. Die Folge war, dass mit zunehmendem Wachstum des Konzerns die einzelnen Fertigungsbetriebe zu Stoßzeiten wiederholt überlastet waren, bzw. bei Auftragsmangel stillstanden. Es galt daher, durch die Einführung einer gezielten Produktionsplanung, welche als Puffer zwischen Vertrieb und Produktion dienen sollte, Schwankungen zu verhindern.<sup>412</sup> Mit der Ausarbeitung eines entsprechenden Konzepts wurde erstmals eine externe Unternehmensberatung beauftragt. Es handelte sich um die Firma Wegenstein Management. Geleitet wurde das Projekt von Jürg Zumtobel, welcher im Jahr 1961 nach Beendigung seiner Ausbildung ins väterliche Unternehmen eingetreten war. Die Anregung, sich durch ein externes Unternehmen beraten zu lassen, stammte von einer Studienreise Walter Zumtobels in die USA im Jahr 1959. In einem gemeinsam Abschlußbericht aller Teilnehmer hieß es: „Die für Österreich anwendbaren Erkenntnisse dieser Studienreise können generell in folgenden Erfordernissen zusammengefasst werden: [...] Stärkere Heranziehung von verbandsgemeinschaftlichen und auch freiberuflichen Betriebsberatern zur Förderung der Wirtschaftlichkeit und Rationalisierung in den Betrieben, wodurch indirekt ein Erfahrungsaustausch auch zwischen konkurrierenden Unternehmen zustande kommt.“<sup>413</sup>

In seinem Untersuchungsbericht aus dem Jahr 1962 vermerkte das aus zwei Personen bestehende Beraterteam der Firma Wegenstein Management bezüglich der bisherigen Produktionsplanung der W. Zumtobel KG: „Ein wesentliches Ziel der Produktionsplanung muss die rechtzeitige Bereitstellung der Produkte bei möglichst kontinuierlicher Belastung der Produktionsmittel sein. [...] Die Haupttätigkeit [der Produktionsplanung, Anm.] beschränkt sich gegenwärtig auf die Auftragsweiterleitung, Auftragsterminisierung und Lagerüberwachung. [...] Nach unserer Definition hätte eine Arbeitsvorbereitung respektive Produktionsplanung im weiteren Sinne folgenden Aufgaben gerecht zu werden:

---

412 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.

413 HAZ, Ordner „Amerika-Reise, Dr. W. Zumtobel, 5. 8.–10. 9. 1959“, Reg. „O“, Zusammenfassende Feststellungen zur Studienreise, 1959.

- Erstellung aller notwendigen Betriebspapiere
- Bestimmung des Durchlaufplanes
- Bereitstellung aller notwendigen Zeichnungen
- Bereitstellung aller notwendigen Werkzeuge in gebrauchsfertiger Form
- Erstellung aller Operationspläne
- Organisation der Materialausgabe
- Materialdisposition und Bewirtschaftung
- Maschinenbelastungsplanung
- Termin- und Fortschrittskontrolle
- Instandhaltung
- Bereitstellung neuer Fabrikationsanlagen<sup>414</sup>

Die zur Verbesserung der Produktionsplanung notwendigen Maßnahmen beschränkten sich allerdings nicht nur auf den Bereich Arbeitsvorbereitung, wie das Beratungsteam von Wegenstein Management ebenfalls feststellte: „Erfahrungsgemäß bringen sogenannte Einzelaktionen, zum Beispiel die Lösung und Realisierung des Problems der Arbeitsvorbereitung nicht den gewünschten Erfolg, solange nicht die Konzeption der Betriebsabrechnung vorliegt, die ihrerseits wieder auf einer logisch aufgebauten Organisationsstruktur basieren muß.“<sup>415</sup>

Die einzelnen Veränderungen, deren vollständige Beschreibung den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, erstreckten sich unter anderem auf die Bereiche firmeninterne Organisationsstruktur, Materialbewirtschaftung, Betriebsabrechnung, Lohnsystem und Bebauung, wobei als Grundlage immer die Optimierung der Produktionsflüsse im Auge behalten wurde.<sup>416</sup> Die getroffenen Maßnahmen bewährten sich in der Folgezeit, sodass man sich auch in späteren Jahren bei der Lösung von Organisationsproblemen wiederholt an Wegenstein Management wandte.

---

414 HAZ, Wegenstein Management, Bericht über die Voruntersuchung und Arbeitsprogramm für die Entwicklung und Realisierung organisatorischer Verbesserungen bei der Firma W. Zumtobel KG in Dornbirn, Zürich 1962, S. 7 u. 8 f.

415 Ebd., S. 23.

416 Ebd., S. 23 f.

*Tabelle 11: Die firmeninterne Gliederung der Dornbirner Zumtobel KG nach den Umstrukturierungsmaßnahmen im Jahr 1969.*

Geschäftsführung	
Entwicklung 1:	Leuchten
Entwicklung 2:	Vorschaltgeräte
Technische Planung	Leuchtenkonstruktion, Einkauf, Lager, Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle, Hilfsbetriebe, Werkzeugbau
Produktion	Stanzereien, Blechverformung, Blechverarbeitung, Lackiererei, ZL-Fertigung, Automattendreherei, Acrylglasserzeugung, Acrylglasverarbeitung, Kunststoffverarbeitung, Vorschaltgerätefertigung, Montage, Heimarbeit
Unternehmens-Planung	Finanzbuchhaltung und Geldverkehr, Kostenrechnung und Kalkulation, Personalabteilung, Lochkartenstelle, Fuhrpark und Spedition
Verkauf	Werbung, Verkaufsplanung und -förderung, Verkauf Inland inkl. aller Verkaufsbüros, Verkauf Ausland, Projektabteilung und Systemberatung

*Quelle: HAZ, Ordner „Organisation Plaut AG Unternehmensberatung“, Bericht zur Betriebsanalyse der W. Zumtobel KG durch die Unternehmensberatung Organisation Plaut AG, 6. 5. 1969, S. 4.*

### 6.3. Die Einführung einer divisionalen Konzernstruktur

Bereits in der ersten Hälfte der 1970er Jahre wurden innerhalb der Zumtobel-Gruppe erneut weitgehende organisatorische Veränderungen durchgeführt. Aufgrund des starken Wachstums des Unternehmens wurde es etwa für die zentrale Unternehmensleitung zunehmend schwierig, ihren weitreichenden Kompetenzbereich zu überblicken. Die Beratungsfirma Knight Wegenstein Ges.m.b.H. (vormals Wegenstein Management) empfahl daher die Einführung einer Divisionalisierungsstruktur. Bei einer Divisionalisierung handelt es sich um die Gliederung einer Firma in einzelne Organisationsbereiche, welche wiederum aus mehreren sogenannten Profit Centern bestehen können. Die einzelnen Profit Center verfügen über eine ausgesprochen große Eigenständigkeit. Die Leiter von Profit Centern agieren gewissermaßen wie selbständige Unternehmer. Dafür müssen sich Profit Center innerhalb der jeweiligen Firma einer gewinnorientierten Beurteilung stellen. Neben einer Entlastung der zentralen Unternehmensleitung hat eine Divisionalisierungsstruktur den Vorteil, die Mitarbeitermotivation insbesondere innerhalb der einzelnen Profit Center zu steigern, weil dadurch der Erfolg oder Misserfolg eines Teilbereichs besonders deutlich sichtbar wird.<sup>417</sup>

Anfang 1973 begann die Knight Wegenstein Ges.m.b.H. mit der Ausarbeitung eines umfassenden Divisionalisierungskonzepts für die Zumtobel-Gruppe. Im Mai 1974 legten die Berater ihren Abschlußbericht vor. Die darin empfohlenen Handlungsrichtlinien lauteten im wesentlichen:

- Formulierung von Zielsetzungen für die Erfolgskontrolle bei den einzelnen Divisionen.
- Getrenntes operieren der einzelnen Divisionen zwecks Maximierung des Unternehmensgewinns. Transaktionen zwischen Divisionen werden gleich beurteilt wie Geschäfte mit Fremdfirmen. Bei vergleichbaren von Fremdfirmen angebotenen Konditionen haben unternehmenseigene Divisionen den Vorrang.
- Resultatsverantwortung anstelle von Tätigkeitsverantwortung für die Divisionsleiter
- Kostenverteilung nach dem Grundsatz, „wer bestellt, zahlt“, oder „wer zahlt, befiehlt“.
- So viele Dienstleistungen wie möglich in die direkte Resultatsverantwortung einbeziehen. Bereitstellung zentraler Dienstleistungen

---

417 Gabler, Wirtschafts-Lexikon.

- sollte nur dann erfolgen, wenn aufgrund der Wirtschaftlichkeit oder Unternehmenspolitik unbedingt notwendig.
- Durchsetzung von konkurrierenden Interessen einzelner Divisionen nur bei voller Kompensation der Konsequenzen.
  - Keine Entscheidung ohne volle Kompetenz. Die Entscheidungsrahmen in allen Managementebenen müssen so festgelegt werden, dass jeder Manager die Kompetenz hat, das Ergebnis, an dem sein Erfolg gemessen wird, ohne Eingriffe von außen selbst zu beeinflussen.
  - Anweisungen sollen ausschließlich vom unmittelbar vorgesetzten Manager erfolgen.
  - Für die Durchführung einer Aufgabe soll immer nur ein einzelner verantwortlich sein, niemals eine Gruppe von Managern, da dann niemand die tatsächliche Verantwortung trägt.
  - Gruppen und Teams dürfen nur zum Informationsaustausch und zur Ideenkreation herangezogen werden. Entscheidungen trifft der Manager, der diese zu verantworten hat.
  - Der Präsident des Unternehmens sowie der Manager der Division Leuchten erhalten einen Beirat, der zwecks Information und Diskussion der wichtigsten Geschäftsvorgänge monatlich zusammentritt. Der Beirat hat keine Entscheidungsbefugnis.
  - Die Aufteilung des Gesamtbudgets auf die Divisionen erfolgt durch den Präsidenten auf der Grundlage der langfristigen Unternehmenspolitik und der analysierten Investitionspläne der Divisionen.
  - Anreizsysteme für die Mitarbeiter sind so zu gestalten, dass sie auf dem jeweils erzielten Gewinnbeitrag aufbauen. Keine Bonussysteme wie Umsatzprovisionen, die Zielkonflikte kreieren können.
  - Ist ein Profit Center nicht in der Lage, die Resultate gemäss den Unternehmenszielen zu erwirtschaften, ist dessen Aktivität entweder auf die absetzbare Leistung zu reduzieren oder ganz einzustellen.<sup>418</sup>

Neben den genannten Handlungsrichtlinien und Kompetenzverlagerungen empfahl Wegenstein eine organisatorische Aufteilung des Unternehmens in die fünf Divisionen Leuchten, Elektrobau, Werkzeugbau, Elektroinstallationsmaterial und Investment. Die Umsetzung dieses um-

---

418 HAZ, Knight Wegenstein Ges.m.b.H., Management Struktur und Management Accounting der Zumtobel Unternehmensgruppe (Abschlußbericht Phase II), Wien, Mai 1974, S. 2-6.

fassenden Neuorganisationskonzepts erfolgte im Sommer 1974. Während die drei Produktionsbereiche Leuchten, Elektrobaulemente und Werkzeugbau zu Divisionen innerhalb der Stammfirma Zumtobel KG wurden, blieb der Unternehmensbereich Elektroinstallationsmaterial rechtlich gesehen als eigene Firma Electro-Terminal Ges.m.b.H. bestehen.

Für Walter Zumtobel, welcher zuvor Entscheidungen auch auf unteren Organisationsebenen selbst getroffen hatte, war die weitreichende Kompetenzabgabe an die einzelnen Divisionsmanager gewöhnungsbedürftig. Beispielhaft dafür ist ein Schreiben des Unternehmensgründers an Wegenstein, worin er von einer eigenständig erfolgten Grundstücksanmietung durch einen Divisionsmanager berichtet und sich erkundigt, ob so etwas tatsächlich im Sinne des Konzeptes der Beratungsfirma wäre. Die Antwort war eindeutig: „Es muss die Verantwortung der Division Manager bleiben, Alternativlösungen zu bestehenden Miet- oder Pachtverträgen [...] zu suchen. [...] Der Division Manager Leuchten hat optimal gehandelt [...]. Es kann nicht Sache des Präsidenten und damit auch nicht des Leiters der Zentralen Dienste sein, der Anmietung eines Gebäudekomplexes zuzustimmen oder diese abzulehnen [...].“<sup>419</sup>

Die Einführung einer divisionalen Struktur bei Zumtobel war darüber hinaus ein Schritt zur Sicherung der langfristigen Vertretung der Gründerfamilie in der Unternehmensleitung. In diesem Sinne wurden die Söhne Walter Zumtobels mit der Führung der beiden Hauptgeschäftsfelder des Unternehmens beauftragt. Jürg Zumtobel übernahm mit der Division Leuchten den Hauptumsatzträger des Unternehmens, sein um drei Jahre jüngerer Bruder Fritz Zumtobel die Divisionen Elektrobaulemente und Investment sowie das Profit Center Werkzeugbau. Durch diese Aufteilung erledigte sich außerdem vorerst die Frage, welcher der beiden Brüder die Nachfolge Walter Zumtobels als oberste Führungskraft des Unternehmens antreten würde. Die Aufnahme der beiden Brüder in den Vorstand der neuen Zumtobel AG im Jahr 1976 sollte schließlich die endgültige Etablierung der Nachfolgegeneration Walter Zumtobels in der höchsten Führungsebene des Unternehmens bedeuten.<sup>420</sup>

---

419 HAZ, Ordner „Organisation Wegenstein“, Schreiben der Knight Wegenstein AG an Walter Zumtobel, Düsseldorf, 19. 4. 1977.

420 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 2.2.

*Organigramm 1: Divisionale Strukturierung der Zumtobel-Unternehmensgruppe ab 1974 nach dem Konzept der Beratungsfirma Knight Wegenstein Ges.m.b.H. (vereinfacht).*



*Quelle: HAZ, Ordner „Organisation Wegenstein“, Zielstruktur der Zumtobel-Unternehmensgruppe, erstellt durch die Knight Wegenstein Ges.m.b.H., April 1973.*

### 6.3.1. Das Profit Center Werkzeugbau

Bei der Betrachtung von Organigramm 1 fällt die Sonderstellung des Profit Centers Werkzeugbau auf, welches als einziges Profit Center keiner Division zugeteilt war. Die organisatorisch schwer einzuordnende Position dieses Unternehmensbereichs ist auch der Grund, dass der betriebseigene Werkzeugbau des Unternehmens Zumtobel im Rahmen dieser Arbeit bisher nicht genauer beschrieben wurde, was jedoch in diesem Abschnitt nachgeholt wird.

Der Kauf des Werkzeugherstellers H. Mittereder & Co. im Jahr 1957 bildete die Grundlage für den betriebseigenen Werkzeugbau der damaligen W. Zumtobel KG. Bereits zuvor hatte die als deutsches Eigentum geltende und unter öffentlicher Verwaltung stehende Firma Werkzeuge für die W.

Zumtobel KG produziert.<sup>421</sup> Es handelte sich dabei insbesondere um Stanzwerkzeuge sowie Kunststoffspritz- und Kunststoffpresswerkzeuge. Zumtobel war allerdings nicht der einzige Kunde der Firma Mittereder & Co. Die Werkzeugfirma lieferte unter anderem eine Vierfarben-Rotationsdruckmaschine für den Druck von Rabattkarten an das schweizerische Unternehmen Migros und stellte Schleifmaschinen für Grammophon-Saphirnadeln und Fertigungsgeräte für Füllfedern her. Bereits um 1950 beschäftigte das Unternehmen 14 Mitarbeiter, darunter zwei Lehrlinge.<sup>422</sup>

Unmittelbar nach der Übernahme von Mittereder & Co. durch die W. Zumtobel KG im Juli 1957 stattete Walter Zumtobel den Werkzeughersteller mit modernsten Mitteln aus. Zum damaligen Zeitpunkt waren europaweit lediglich drei Firmen in der Lage, Hartmetalle für die Stanztechnik zu bearbeiten. Dazu zählte auch die W. Zumtobel KG. Gerade bei der Herstellung von Vorschaltgeräten erwies sich diese Technik als besonders geeignet. Die Stanztechnik wurde bei Zumtobel permanent weiterentwickelt, sodass sich das Unternehmen in diesem Sektor international betrachtet im Spitzenfeld bewegte. Die ständig optimierten Stanzmethoden des Unternehmens Zumtobel waren mit ein Grund für den durchschlagenden Erfolg im Bereich Vorschaltgeräte. Mitte der 1960er Jahre begann der Zumtobel-Werkzeugbau mit der Herstellung von Großwerkzeugen, insbesondere für die Leuchtenfertigung. Zu dieser Zeit wurden rund 90 Prozent der Produktionskapazität des Werkzeugbaus für unternehmensinterne Zwecke aufgewendet, während die verbleibende Kapazität der Ausführung externer Aufträge diente.<sup>423</sup>

Im Jahr 1972 hielt mit dem Kauf der ersten computergesteuerten Drahtschneidemaschine die EDV im Zumtobel-Werkzeugbau Einzug. Das automatisierte Gerät ersetzte bis zu sieben Werkzeugbauer.<sup>424</sup> Österreichweit verfügte damals keine weitere Firma über eine solche Anlage. Dementsprechend gering war das Ausbildungsangebot für die sogenannte NC-Fertigung (NC=Numerical Control). Elmar Sohm, Leiter des Zumtobel-Werkzeugbaus von 1968 bis 1997, war gezwungen, selbst die Initiative zu ergreifen. Man begann, Lehrlinge und andere interessierte Mitarbeiter des Unternehmens selbst auszubilden. Darüber hinaus ermöglichte Zumtobel sämtlichen Berufsschullehrern Vorarlbergs sowie den Ausbildnern des

---

421 Vgl. dazu: Teil I, Kap. 3.3.

422 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

423 Ebd.

424 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Bericht zur Aufsichtsratssitzung, 20. 6. 1977.



Wirtschaftsförderungsinstituts in Dornbirn einen kostenlosen Lehrgang in NC-Technik. Insbesondere in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre war Zumtobel in Vorarlberg der NC-Ausbildner schlechthin.<sup>425</sup>

Die organisatorische Verselbständigung des Werkzeugbaus als eigenes Profit Center im Jahr 1974 erweiterte den Handlungsspielraum dieses Unternehmensbereichs etwa bei der Festlegung von Prioritäten im Fertigungsprogramm oder bei der Auftragsabwicklung für externe Kunden. Gerade der Anteil an externen Aufträgen war im Vergleich zu den 1960er Jahren stark angestiegen. Im Geschäftsjahr 1976/77 erzielte das Profit Center Werkzeugbau einen Umsatz von 18 Mio. Schilling. Davon stammten nur mehr 59 Prozent aus unternehmensinternen Aufträgen, während externe Kunden mit einem Anteil von 41 Prozent beinahe die Hälfte des Umsatzes ausmachten. Zu den Stammkunden des Zumtobel-Werkzeugbaus zählten inzwischen unter anderem folgende Unternehmen: Felten & Guillaume Schalterwerk, AEG, Telefunken, Danubia, Fischer, Head, Kneissel, Kästle, Kapsch, Schrack, Eumig, Philips, Bene, Blum, Grass, Metallwerk Plansee, Cincinatti Milacron, Elektra Bregenz, Lorünser Leichtmetallwerke, Doppelmayr, Swarovski.

Als kennzeichnend für den Kundenkreis des Zumtobel-Werkzeugbaus fällt der hohe Anteil heimischer Firmen auf. Ausschlaggebend dafür war die Schwierigkeit, an Aufträge für Werkzeug- oder Maschinenlieferungen aus ferngelegenen Ländern zu gelangen. Da die Abwicklung solcher Aufträge aufgrund ihrer Individualität und möglicher nachfolgender Serviceleistungen eine enge Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde erforderte, bevorzugten viele Abnehmer Hersteller aus dem nahegelegenen Umfeld. Seitens des Zumtobel-Werkzeugbaus versuchte man etwa durch Annoncen, im entfernten Ausland auf sich aufmerksam zu machen. Konkrete Aufträge entstanden dem Unternehmen dadurch nicht. Gleiches galt für die Präsentation des Werkzeugbaus auf einer Messe in Paris Mitte der 1970er Jahre. Im Zuge dieser Erfahrungen wurde beschlossen, sich in erster Linie auf den Kundenkreis im Umfeld von 500 bis 600 Kilometern zu konzentrieren. Die Belegschaft des Profit Centers Werkzeugbau bestand zu dieser Zeit aus 45 Angestellten, elf Lehrlingen, sechs Konstrukteuren sowie einem Verkäufer.<sup>426</sup>

---

425 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

426 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Bericht zur Aufsichtsratssitzung, 20. 6. 1977.



## 7. Mitarbeiter, Betriebsrat, Lohnentwicklung

Die genaue Zahl der Mitarbeiter der gesamten Zumtobel-Gruppe in den frühen Jahren ihres Bestehens lässt sich heute nur mehr erahnen. Daher beschränkt sich die folgende Statistik auf die nachweisbaren Belegschaftszahlen der Dornbirner Zumtobel KG, zumal ohnehin die meisten Mitarbeiter des Unternehmens dort beschäftigt waren. Der Anteil der in anderen Niederlassungen oder Mehrheitsbeteiligungen der Zumtobel-Gruppe beschäftigten Mitarbeiter war im Vergleich zum gesamten Personalstand des Unternehmens vor 1976 vernachlässigbar gering. Mitarbeiter von Zumtobel-Minderheitsbeteiligungen werden in dieser Aufstellung nicht berücksichtigt.

Diagramm 15 verdeutlicht den rückläufigen Beschäftigtenzuwachs in den wirtschaftlichen Krisenjahren der frühen 1970er Jahre. Bis zum Jahr 1974 erhöhte sich die Mitarbeiterzahl im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr permanent. Ausnahme war das Jahr 1967, als sich die Dornbirner Belegschaft aufgrund einer geringfügigen Produktionsverlagerung ins benachbarte Lindau (Deutschland) gegenüber 1966 um 20 Personen verringerte. Kurzfristige Verringerungen des Mitarbeiterstands sind in der Statistik aufgrund der Fünfjahres-Staffelung nicht sichtbar. Die bis zu diesem Zeitpunkt größte Entlassungswelle erfolgte als Auswirkung der Ölkrise im Jahr 1975. Die Mitarbeiterzahl von 1.205 Personen im Januar 1975 verringerte sich bis Jahresende auf 1.004.

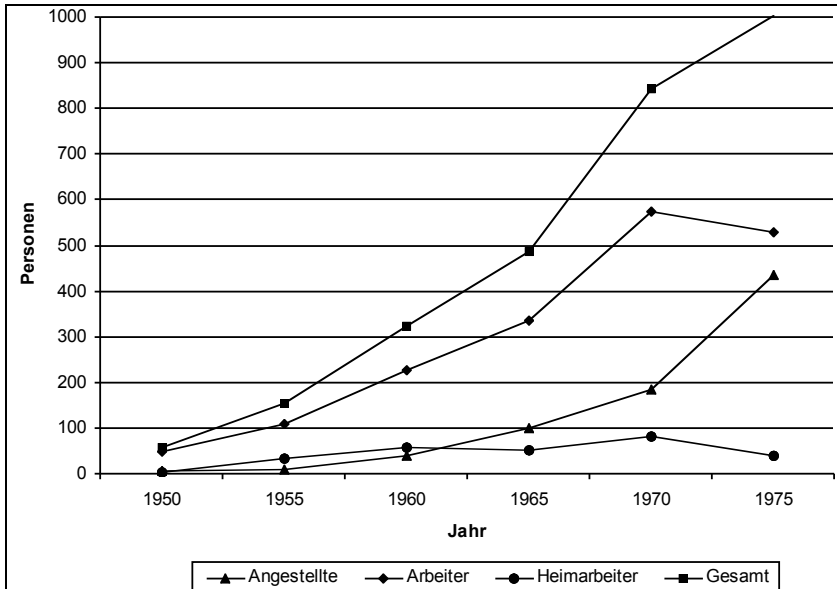
Die Einführung von Betriebsratswahlen bei der W. Zumtobel KG fand bereits in den 1950er Jahren statt, wie sich Armin Geuze, erster Betriebsrat des Unternehmens, erinnert.<sup>427</sup> Walter Zumtobel stand einer solchen Initiative von Beginn an positiv gegenüber. Er war sich dessen bewusst, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht zuletzt auf einer motivierten und zufriedenen Belegschaft basiert und machte kein Geheimnis aus seiner Einstellung.

---

427 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 2002.

Im Zuge von Kollektivvertragsverhandlungen beklagte sich ein Unternehmer im Beisein Walter Zumtobels über seine aufmüpfige Belegschaft. Daraufhin entgegnete ihm Walter Zumtobel vor versammelten Unternehmern: „Wir haben auch eine Interessensvertretung, warum sollen die Arbeitnehmer keine haben? Wenn sie die Probleme mit ihrer Belegschaft lösen wollen, müssen auch Sie die Wahl eines Betriebsrates einführen.“<sup>428</sup>

Diagramm 15: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen bei der (Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W.) Zumtobel KG, Dornbirn.



Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Personalentwicklung von 1950 bis 1970.

Tatsächlich hatte der Betriebsrat für Walter Zumtobel großes Gewicht. Der Firmenchef bemühte sich stets um ein sachliches Gesprächsklima und zeigte sich zu Kompromissen bereit. Dadurch blieb der soziale Friede innerhalb des Unternehmens erhalten, während man nach außen hin langfristig zu einem ausgezeichneten Ruf gelangte. Beispielsweise führte die Firma noch während der Besatzungszeit die Ausgabe von Seife an Arbeiter

428 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

ter ein, eine in den Nachkriegsjahren sehr begehrte Ware. Darüber hinaus suchte Walter Zumtobel regelmäßig das persönliche Gespräch mit Arbeitern und Lehrlingen des Unternehmens.<sup>429</sup>

Als Grundlage für die Festlegung der Mindestlöhne sämtlicher Mitarbeiter der W. Zumtobel KG dienten die von den Sozialpartnern vereinbarten Kollektivverträge für die Eisen- und Metallindustrie. Die tatsächlichen Lohn- bzw. Gehaltshöhen wurde in den Anfangsjahren des Unternehmens allerdings mit den einzelnen Mitarbeitern sehr individuell ausgehandelt. Ausschlaggebend waren hier nicht zuletzt die Überzeugungskraft und das Verhandlungsgeschick des jeweiligen Arbeitnehmers. Laut der im Zuge des 50-jährigen Unternehmensjubiläums erschienenen Festschrift beinhaltete die erste Belegschaft im Gründungsjahr 1950 zwei Techniker, einen Elektroingenieur und einen Radiomechaniker.<sup>430</sup> Letzterer bezog zunächst einen Stundenlohn von 3,50.– Schilling.<sup>431</sup> Dabei handelte es sich um die laut damaligem Kollektivvertrag niedrigste Lohnkategorie, nämlich für Hilfsarbeiter ohne besondere Qualifikation.<sup>432</sup> Von einer leistungsgerechten Bezahlung kann zu diesem Zeitpunkt also noch nicht die Rede sein. Beispielhaft auch die folgende Episode: Mitte der 1960er Jahre war der Techniker Armin Geuze gemeinsam mit Jürg Zumtobel, Sohn des Firmengründers, zu Kundenbesuchen in Süddeutschland unterwegs. Im Zuge der mehrstündigen Autofahrt fiel das Gesprächsthema unter anderem auf das Gehalt Geuzes, welcher auf technischer Ebene am Erfolg des Unternehmens nicht unbeteiligt war. Jürg Zumtobel war entsetzt, als er von der Gehaltshöhe des Technikers erfuhr und versprach, sich mit seinem Vater darüber zu unterhalten. Ab dem darauffolgenden Monat bekam Armin Geuze beinahe das Doppelte seines bisherigen Gehalts ausbezahlt. Dass die Konditionen für die Mitarbeiter der W. Zumtobel KG im allgemeinen jedoch zufriedenstellend waren, zeigt der Umstand, dass die Teilnahme an einem bundesweiten, mehrtägigen Metallstreik im Jahr 1962 hier kein Thema war.<sup>433</sup> Die spätere Besserstellung der im Eisen- und Metallsektor Beschäftigten im Vergleich zu den Beschäftigten des textilen Sektors war in diesem Zeitraum allerdings noch nicht erkennbar, wie folgende Gehältervergleich zeigt:

---

429 Ebd.

430 Riewoldt, Lichtjahre, S. 604.

431 HAZ, Mappe „Löhne und Gehälter 1950–1951“, Lohnkarte 1950.

432 HAZ, Kollektivvertrag für Eisen- und Metallherstellende und -verarbeitende Industrie und Gewerbe Österreichs, Wien, 1953.

433 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 2002.

*Tabelle 12: Die durchschnittlichen Gehälter der Industrieangestellten Vorarlbergs im Oktober 1953 in Schilling.*

<b>Fachgruppe</b>	<b>Anzahl der Firmen und Angestellten</b>	<b>Gehalt laut Tarif (Männer)</b>	<b>Effektives Gehalt (Männer)</b>	<b>Gehalt laut Tarif (Frauen)</b>	<b>Effektives Gehalt (Frauen)</b>
Baumwolle	18 / 677	1.621,29.–	2.138,29.–	1.248,26.–	1.479,06.–
Wolle	4 / 81	1.615,11.–	2.110,91.–	1.311,11.–	1.670,00.–
Wirkerei	12 / 163	1.624,80.–	2.069,55.–	1.299,01.–	1.499,25.–
Eisen- u. Metallsektor	24 / 177	1.732,15.–	1.981,00.–	1.333,29.–	1.447,36.–
Nahrungs- u. Genussm.	17 / 156	1.675,96.–	1.967,37.–	1.369,28.–	1.496,09.–
Elektrizitätswerke	6 / 233	1.594,66.–	2.096,73.–	1.221,75.–	1.451,07.–

*Quelle: Industriesektion Vorarlberg, Industriegehälter, S. 6.*

Anfang der 1970er Jahre wurde bei der Zumtobel KG die Arbeitsplatzbewertung eingeführt. Die Festlegung der Entlohnung erfolgte nicht mehr individuell, sondern je nach Tätigkeitsbereich und in Absprache mit dem Betriebsrat. Verhandlungsbasis waren wie bereits zuvor die von den Sozialpartnern ausgehandelten Kollektivverträge für die Eisen- und Metallindustrie.<sup>434</sup> Die Vertretung der Angestellten des Unternehmens, welche bisher ebenfalls von der Gewerkschaft für den Eisen- und Metallsektor durchgeführt worden war, übernahm in den Folgejahren eine eigene Angestellten-Gewerkschaft. Gleichzeitig erhielten die Angestellten einen eigenen Betriebsrat. Die in den Kollektivverträgen vereinbarten Löhne dienten wiederum lediglich der Festlegung von Mindestgehältern.<sup>435</sup> Das tatsächliche Gehalt konnte sich durch eine Reihe von Zulagen für Schichtarbeit, erschwerende Arbeit, lange Firmenzugehörigkeit usw. deutlich erhöhen.<sup>436</sup> In diesem Bereich zählte das Unternehmen Zumtobel zu den Pionieren unter den Arbeitgebern. So erhielten etwa LKW-Fahrer hier bereits in den 1960er Jahren für ihre Tätigkeit nach 20:00 Uhr einen Zahlungsaufschlag von 100 Prozent, während die meisten anderen Firmen für

434 HAZ, Ordner „Kirchenbeiträge, Transportwesen, Speditionswesen, Sozialpolitik+Arbeitsrecht, Personalfragen, Sozialfragen, Arbeitsrecht“, Fasz. „Personal+Sozialfragen, Arbeitsordnung“, Betriebsordnung der W. Zumtobel KG, Dornbirn 1966.

435 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

436 HAZ, Ordner „Kirchenbeiträge, Transportwesen, Speditionswesen, Sozialpolitik+Arbeitsrecht, Personalfragen, Sozialfragen, Arbeitsrecht“, Fasz. „Personal+Sozialfragen, Arbeitsordnung“, Aktennotiz Walter Dünser, Dornbirn, 21. 4. 1965.

diese Leistung lediglich eine geringere Pauschalentlohnung gewährten. Weiters zählte die Zumtobel KG zu den ersten Firmen Vorarlbergs, welche Vormittags-Schichtarbeitern eine Zulage bezahlte.<sup>437</sup>

Zudem war aufgrund der einheitlichen Arbeitsplatzbewertung eine ungleiche Bezahlung von weiblichen und männlichen Mitarbeitern bei gleicher Tätigkeit kein Thema. Vielmehr hatten insbesondere ausländische männliche Arbeitnehmer teilweise ihre Schwierigkeiten, sich damit abzufinden, dass in der Montage tätige Frauen unter Umständen eine höhere Entlohnung erhielten als sie selbst.<sup>438</sup> Darüber hinaus setzten sich in den 1970er Jahren die Löhne des Eisen- und Metallsektors stärker als je zuvor von denen des in Vorarlberg nach wie vor dominanten textilen Bereichs ab. So lagen die durchschnittlichen Verdienste in der Eisen- und Metallindustrie österreichweit im Jahr 1971 um 24 Prozent und 1978 bereits um 35 Prozent über denen der Textilindustrie. In Vorarlberg vergrößerte sich der Abstand im selben Zeitraum von 11,7 Prozent auf 20,7 Prozent. Das österreichische Institut für Wirtschaftsforschung begrüßte diese Entwicklung, weil dadurch die Umschichtung zu nicht-textilen Bereichen erleichtert würde.<sup>439</sup>

Auf Anregung des Betriebsrats der W. Zumtobel KG erfolgte im Jahr 1966 gemeinsam mit der Firmenleitung erstmals die schriftliche Herausgabe einer Betriebsordnung, wie es im Kollektivvertragsgesetz vorgesehen war. Die Vorbereitungen bis zur Veröffentlichung der endgültigen Fassung dauerten über ein Jahr. Walter Zumtobel erklärte in der Einleitung: „Ich möchte nicht so tun, als gäbe es auf der ganzen Welt nichts Schöneres, als bei uns zu arbeiten. Natürlich gibt es Dinge, die für Sie mindestens genau so wichtig sind wie die Berufsarbeit: Ihre Familie, Ihre Freunde, Ihre Hobbies! Aber bitte denken Sie auch einmal darüber nach, wo Sie den größten Teil ihres Lebens verbringen. An Ihrer Arbeitsstätte nämlich! Hier verlangen Sie mit Recht, daß alles seine Ordnung hat, damit Ihnen die Freude an Ihrer Arbeit nicht durch alle möglichen Unklarheiten, überflüssige Hindernisse und vermeidbare Streitigkeiten verdorben wird. [...] Wir haben uns mit diesem kleinen Heft sehr viel Mühe gegeben. Ihre Rechte haben wir genau so wichtig genommen wie Ihre Pflichten. Die Sprache dieser Betriebsordnung ist kein Juristendeutsch, denn unser Betrieb soll kein bürokratischer Apparat und keine Gesetzesmaschine

---

437 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

438 Ebd.

439 Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Arbeitnehmereinkommen, S. 12.

sein. Aber er soll ein Ort sein, an dem Sie immer das Gefühl haben können, daß es gerecht und ordentlich zugeht! Und vor allem soll uns diese Betriebsordnung helfen, auch beim Kunden und in der Öffentlichkeit den Ruf zu erhalten: Zumtobel ist eine Firma, bei der immer alles ein bißchen besser ist als anderswo. Die Mitarbeiter und die Produkte!<sup>440</sup>

Besonders Augenmerk wurde bei der Verfassung der Betriebsordnung darauf gelegt, befehls- oder verbotsartige Formulierungen zu vermeiden. Ebenso versuchte man, Einschränkungen oder Verordnungen für die Arbeitnehmer im Detail zu begründen, bzw. die Belegschaft auf die schädigende Wirkung für das Unternehmen bei Nichteinhaltung hinzuweisen. So lautete beispielsweise die Formulierung bezüglich Betrunkeneheit am Arbeitsplatz in einer Entwurfsfassung schlicht und einfach, dass fristlos entlassen wird, „wer in betrunkenem Zustand im Betrieb angetroffen wird“.<sup>441</sup> In der Endfassung hieß es hingegen: „Ein Schwips während der Freizeit mag etwas Heiteres sein. Ein angeheiteter oder betrunkenener Mitarbeiter ist etwas Gräßliches. Wir müssen ihn sofort aus dem Betrieb verweisen. Sie werden selbst Wert darauf legen, daß wir uns von Mitarbeitern, die sich vor oder während der Arbeit betrinken wollen, so schnell wie möglich trennen. Das sind wir der Sicherheit der anderen schuldig.“<sup>442</sup>

Den detaillierten Formulierungen entsprechend erstreckte sich der Umfang der Betriebsordnung auf über dreißig Seiten. Sie beinhaltete die Rechte und Pflichten der Arbeitnehmer, Regelungen zur Arbeitszeit und Arbeitsverhinderung, Lohn- und Gehaltsangelegenheiten, Urlaubsregelungen, Arbeits- und Leistungsprinzipien, Ordnungsbestimmungen, Sicherheitsvorschriften, Sozialleistungen der Firma und Regelungen bei der Beendigung des Dienstverhältnisses. Selbst der Betriebsrat verlaublich damals, dass es in Österreich nur wenige Firmen gibt, deren Betriebsordnung so fortschrittlich gestaltet ist wie die der W. Zumtobel KG.<sup>443</sup>

Ende der 1960er Jahre erfolgte bei der Zumtobel KG die Einführung eines Betriebsratsfonds. Die Mehrheit der Belegschaft stimmte dem Vorschlag zu, einen geringfügigen Prozentsatz des Lohns für diesen Zweck zur Verfügung zu stellen. Betriebsratsfonds waren gesetzlich geregelt und deren Verwendung wurde durch die Arbeiterkammer kontrolliert. Zur

---

440 HAZ, Ordner „Kirchenbeiträge, Transportwesen, Speditionswesen, Sozialpolitik+Arbeitsrecht, Personalfragen, Sozialfragen, Arbeitsrecht“, Fasz. „Personal+Sozialfragen, Arbeitsordnung“, Betriebsordnung der W. Zumtobel KG, Dornbirn 1966.

441 Ebd., 3. Entwurf zur Arbeitsordnung der W. Zumtobel KG.

442 Ebd., Betriebsordnung der W. Zumtobel KG, Dornbirn 1966.

443 Ebd., Betriebsordnung der W. Zumtobel KG, Dornbirn 1966.



Entscheidungsfällung über den Einsatz von Mitteln aus dem Betriebsratsfonds war die mehrheitliche Zustimmung der Betriebsversammlung erforderlich. Zahlungen aus dem Fonds an Mitarbeiter erfolgten etwa im Krankheitsfall, bei Heiraten und Geburten, oder anlässlich von Jubiläen. Langjährige Mitarbeiter wurden mit Geschenken wie Kristallgläsern belohnt, welche gemeinsam durch den Betriebsratsfonds und das Unternehmen finanziert wurden. Auch die Gründung einer Werksbibliothek konnte auf Initiative des langjährigen Betriebsrats-Obmanns Hermann Rud mit Fondsmitteln erfolgen. Weiters diente der Betriebsratsfonds der Finanzierung von Betriebsveranstaltungen wie etwa Fußballturnieren.<sup>444</sup>

Während zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat ein weitgehend positives Einvernehmen herrschte, beinhaltete das Verhältnis von Arbeitnehmervertretern und leitenden Personen der mittleren Führungsebene mehr Konfliktpotential. Beispielhaft dafür sind die Diskussionen um Konventionalstrafverträge in den frühen 1970er Jahren. Im Zuge des wirtschaftlichen Booms und der Personalknappheit setzte eine hohe Arbeiterfluktuation ein. Die einzelnen Firmen begannen teilweise sogar, sich gegenseitig Mitarbeiter abzuwerben. Insbesondere ausländische Arbeitnehmer waren hiervon betroffen. Für die einzelnen Unternehmen erwies sich diese Entwicklung als äußerst ungünstig, da die Arbeiter oft bereits nach einer kurzen Anlernphase innerhalb weniger Monate den Betrieb wieder verließen. Beispielsweise betrug die Fluktuation bei der Zumtobel KG im Jahr 1974 über 52 Prozent und erhöhte sich im darauffolgenden Jahr sogar auf beinahe 64 Prozent (Die Prozentwerte bezeichnen den Anteil der Summe der Ein- und Austritte an der Gesamt-Mitarbeiterzahl). Im Zuge der wirtschaftlichen Entspannung in den darauffolgenden Jahren pendelte sie sich dann wieder auf Werte zwischen 30 und 40 Prozent ein.<sup>445</sup>

Zahlreiche Unternehmen versuchten, mittels Verhängung sogenannter Konventionalstrafen der Personalfuktuation entgegenzuwirken. Die Strafe bestand darin, dass dem Arbeitnehmer bei frühzeitigem Austritt aus der jeweiligen Firma ein bestimmter Betrag vom letzten Gehalt abgezogen wurde. Der Arbeitnehmer musste bereits beim Eintritt in das Unternehmen einer solchen Maßnahme zustimmen. Der damalige Personalchef der Zumtobel KG, Günter Pichler, nutzte den Umstand, dass viele ausländische Arbeitnehmer kaum über Deutschkenntnisse verfügten, um mit diesen we-

---

444 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

445 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften“, Entwicklung der Personalstände der Fa. Zumtobel AG.

sentlich strengere Konventionalstrafverträge als ansonsten üblich abzuschließen. Die betroffenen Arbeitnehmer erhielten weder einen Durchschlag des Vertrags, noch wurde der Betriebsrat davon informiert. Durch Zufall erfuhr Betriebsrats-Obmann Hermann Rud von der Angelegenheit und beschwerte sich bei Walter Zumtobel über den besagten Personalchef. Zunächst zeigte sich der Firmengründer nicht verhandlungsbereit und betonte, es sei alleine seine Entscheidung, wem er Personalfragen anvertraue. Darauf entgegnete ihm der Betriebsrats-Obmann erbost: „Sind wir denn hier bei Hämmerle oder bei Zumtobel?“<sup>446</sup> Hermann Rud erinnert sich noch deutlich, wie Walter Zumtobel bei diesem Ausspruch zusammenzuckte. Die Dornbirner Textilfirma F.M. Hämmerle war offenbar damals für ihre nicht allzu sozial geprägte Haltung bekannt. Diese einzige Bemerkung des Betriebsrats-Obmanns hatte eine erstaunliche Wirkung. Walter Zumtobel willigte ein, sich um die Angelegenheit zu kümmern. Bereits wenige Wochen später wurden einheitliche Konventionalstrafverträge für alle Mitarbeiter eingeführt und besagter Personalchef verließ in weiterer Folge sogar das Unternehmen. Das kooperative Verhältnis zwischen Firmenleitung und Betriebsrat erwies sich auch für das Unternehmen selbst von Vorteil. Wiederholt gelang es Betriebsrats-Obmann Hermann Rud als Mitglied der Sozialdemokratischen Partei Österreichs, seine Parteifreunde in Wien zur Vergabe staatlicher Aufträge an das Unternehmen Zumtobel zu bewegen.<sup>447</sup>

Der bereits erwähnte Personalmangel in den frühen 1970er Jahren führte auch bei der W. Zumtobel KG zu einem starken Anstieg des Anteils ausländischer Arbeiter, insbesondere türkischer und jugoslawischer Herkunft. Im Fertigungsbereich stieg der Ausländeranteil zeitweise auf bis zu 90 Prozent. Im Gegensatz etwa zu diversen Textilunternehmen betrieb Zumtobel keine direkte Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte in deren Heimatländern. Allerdings kooperierte man mit einer Anwerbekommission, welche sich in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftskammer in der Türkei angesiedelt hatte. Über diesen Weg traten zahlreiche ausländische Arbeitnehmer in das Unternehmen Zumtobel ein. Meistens aus dem ländlichen Bereich stammend, verfügten diese weder über eine technische Ausbildung, noch über ausreichende Deutschkenntnisse. Insbesondere für deren Vorgesetzte stellten die daraus resultierenden Kommunikationsprobleme zeitweise ein großes Problem dar.<sup>448</sup>

---

446 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

447 Ebd.

448 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.



*Abbildung 26: Verhandlungen zwischen Personalchef Günter Pichler, Firmenchef Walter Zumtobel und Betriebsrats-Obmann Hermann Rud (von links). Der Streitfall um Konventionalstrafverträge für ausländische Arbeitnehmer führte zum Austritt Pichlers aus dem Unternehmen.*

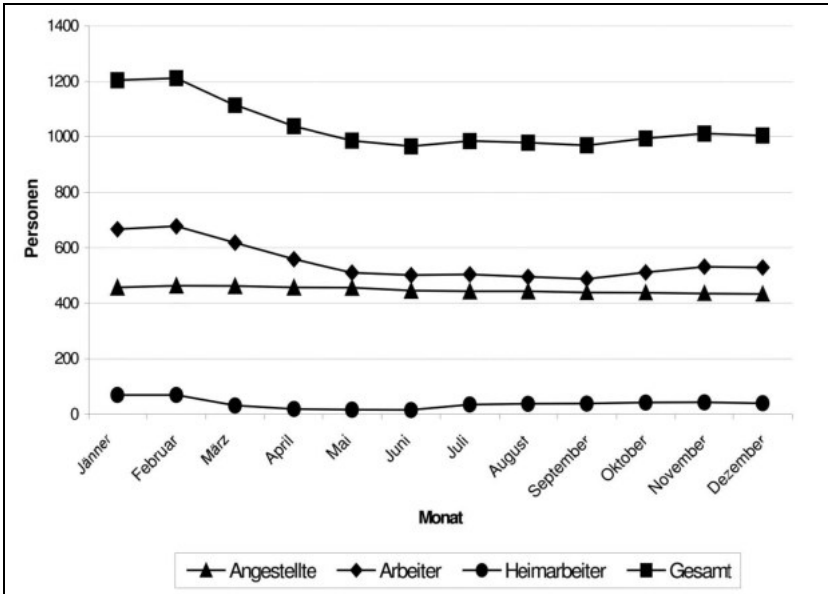
Im gesamten Zeitraum vor der Umwandlung des Stammunternehmens in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 kam es nur ein einziges Mal zu einer größeren Entlassungswelle. Im Jahre 1975 mussten aufgrund der Konjunkturschwäche im Zuge der Ölkrise rund 200 Mitarbeiter zumindest vorübergehend das Unternehmen verlassen.<sup>449</sup> Die Kündigungen erfolgten in Absprache mit dem Betriebsrat. Ansonsten kam es wiederholt zu Entlassungen in kleinerem Umfang. Je nach Auftragslage betraf dies Mitarbeiterzahlen in einer Größenordnung von zehn bis 15 Personen. Auch hier suchte die Unternehmensleitung stets das Einvernehmen mit dem Betriebsrat.<sup>450</sup>

---

449 HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Personalstand vom 1. 1. 1975 – 31. 12. 1975.

450 Interview mit Hermann Rud, Dornbirn 2002.

Diagramm 16: Mitarbeiterentwicklung der Zumtobel KG, Dornbirn, im Krisenjahr 1975.



Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften, 1969–1975“, Personalstand vom 1. 1. 1975 – 31. 12. 1975.

## 8. Forschung und Entwicklung

---

<b>8.1. Die organisatorische Einbindung von Entwicklung und Forschung.....</b>	<b>261</b>
<b>8.2. Einsatz modernster Mittel: Vom Lichtlabor zur computerunterstützten Beleuchtungsplanung .....</b>	<b>263</b>
<b>8.3. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien: Beispiel Isotopenbestrahlung .....</b>	<b>265</b>

---

### 8.1. Die organisatorische Einbindung von Entwicklung u. Forschung

Bereits bei der Betriebsaufnahme der Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG verfügte das Unternehmen neben dem Firmengründer Walter Zumtobel mit dem Elektroingenieur Wilhelm Riggenmann und dem Radiomechaniker Armin Geuze über zwei versierte Techniker. Tagsüber blieb jedoch kaum Zeit für Forschungsarbeit. So kam es oft vor, dass Walter Zumtobel nach Produktionsschluss seine Techniker zu mehrstündigen sogenannten Entwicklungsgesprächen einberief. In den 1960er Jahren wurden regelmäßige Entwicklungssitzungen unter der Leitung des Firmengründers eingeführt. Es handelte sich dabei um die ersten periodisch stattfindenden Sitzungen innerhalb des Unternehmens überhaupt. Ausschlaggebend dafür war eine mehrwöchige Studienreise Walter Zumtobels in die USA im Jahr 1959, wo er diese Form der gemeinsamen Entwicklungsarbeit bei amerikanischen Unternehmen erlebt hatte.<sup>451</sup> Obwohl sich die Tätigkeit Walter Zumtobels in weiterer Folge zunehmend auf kaufmännische und organisatorische Belange konzentrierte, wirkte er, seinem Interesse entsprechend, lange Zeit aktiv an der technischen Entwicklung von Beleuchtungsprodukten mit. Wiederholt begab er sich etwa mitten in der Nacht an den Schreibtisch, um plötzliche Eingebungen auf Papier festzuhalten.<sup>452</sup>

---

451 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

452 Interview mit Gertrude Zumtobel, Dornbirn 1999.

Auffallend ist, dass die frühen technischen Fachkräfte der W. Zumtobel KG mehr auf den elektrotechnischen als den beleuchtungstechnischen Bereich spezialisiert waren. Was sich vorteilhaft auf die Entwicklung von elektrischen Komponenten wie Vorschaltgeräte auswirkte, beeinträchtigte hingegen die Entwicklungskapazität für Komplettleuchten. Dementsprechend entstanden die ersten Komplettleuchten des Unternehmens wiederholt in enger Zusammenarbeit mit dem im nahegelegenen Lindau ansässigen Leuchtenhersteller Herbert Kampmann. Im Jahr 1957 stieß der Elektroingenieur Ernst Wiesner zum Entwicklungsteam der W. Zumtobel KG. Unter seiner Leitung entstand das in seiner Bauweise revolutionäre Vorschaltgerät LXG, welches im Jahr 1958 auf den Markt kam.<sup>453</sup>

Den herausragenden Leistungen des Entwicklungsteams der W. Zumtobel KG stand in den Anfangsjahren ein gewisser Organisationsmangel gegenüber. Oft richtete man sich nicht nach einer bestimmten Zielsetzung oder Aufgabenstellung. Vielmehr wurde „ins freie Feld“ gearbeitet. In den frühen Bestandsjahren des Unternehmens erwies sich die lockere Vorgangsweise durchaus als effizient, wie der Erfolg zweifelsfrei belegt. Doch mit zunehmender technischer Komplexität und einem stark wachsenden Produktsortiment entwickelte sich dieses Organisationsdefizit zu einem ernsthaften Problem. Aus diesem Grund erfolgte im Jahr 1968 die Trennung der Entwicklungsabteilung in die Bereiche Leuchten und Vorschaltgeräte. Während zuvor Ernst Wiesner die Leitung über die gesamte Entwicklungsarbeit innehatte, beschränkte sich seine Tätigkeit von nun an auf sein Fachgebiet, den Vorschaltgerätesektor. Die Leitung der Entwicklungsabteilung Leuchten übernahm der Elektroingenieur Hans Dörfler. Nach seinem plötzlichen Tod wenige Jahre später ging diese Funktion auf den Physiker Wolfgang Wolber über, welcher bereits 1968 in das Unternehmen eingetreten war. Der Neuling auf dem Leuchtensektor hatte sich zuvor beim deutschen Unternehmen Dornier System mit der Entwicklung von Forschungssatelliten beschäftigt. Ein Grund für die Einstellung eines akademischen Physikers war die zunehmende Notwendigkeit aufwendiger Berechnungen zur Feststellung von Wirkungsgraden bei Leuchten, insbesondere bei Klimaleuchten. Man versuchte zudem, gegenüber den Kunden das Produktsortiment durch die Betonung eines wissenschaftlichen Flairs schmackhaft zu machen. Mathematische Tabellen und Graphiken wurden zur Gestaltung von Katalogen und Prospekten verwendet.<sup>454</sup>

---

453 Wir trauern um Ernst Wiesner, in: Zumtobel Intern, Nr. 62, Juli 1996, S. 23.

454 Interview mit Wolfgang Wolber, Dornbirn 1999.



*Abbildung 27: Sitzung der Entwicklungsabteilung Leuchten der W. Zumtobel KG. Mitte der 1960er Jahre. Anwesend waren die Techniker Wilhelm Riggemann (1. v. links), Wolfgang Wolber (2. v. links), Armin Geuze (1. v. rechts), Hans Dörfler (2. v. rechts), aber auch leitende Mitarbeiter aus den Bereichen Marketing und Management wie Theodor Luger (4. v. rechts), Helmut Hutter (3. v. rechts) sowie Walter Zumtobel (Mitte) und Jürg Zumtobel (3. v. links).*

## **8.2. Einsatz modernster Mittel: Vom Lichtlabor zur computerunterstützten Beleuchtungsplanung**

Ein Labor zur Messung der Wirkungsgrade von Leuchten zählt heute zur Standardausstattung eines jeden Leuchtenherstellers. Die Zumtobel KG verfügte bereits in den Anfangsjahren ihres Bestehens über eine solche Einrichtung. Die Inbetriebnahme des ersten Lichtlabors des Unternehmens erfolgte im Jahr 1959 mit vergleichsweise bescheidenen Mitteln. Ein altes Holzgebäude wurde abgedunkelt und schwarz ausgemalt, sodass störungsfreie Messungen von Lichtverteilung und Wirkungsgrad durchgeführt werden konnten. Mittels einer beweglichen Aufhängung konnte die entsprechende Leuchte gedreht und somit die Leuchtstärke in alle Rich-

tungen ermittelt werden. Die ermittelten Daten wurden und werden auch heute noch als sogenannte Lichtverteilungskurven graphisch dargestellt und in Katalogen und Prospekten abgedruckt. Fachleuten ist es anhand der Lichtverteilungskurve rasch möglich, die Charakteristik einer Leuchte zu bestimmen. Im Jahr 1963 wurde das nach einem Brandschaden stark desolate Lichtlabor durch einen Neubau ersetzt. Daneben verfügte das Unternehmen über ein Schalllabor, um den unangenehmen, bei magnetischen Vorschaltgeräten auftretenden Brummpegel zu messen und nach Möglichkeit zu verringern.<sup>455</sup>

Ferner begann man im Jahr 1961 mit der Herstellung sogenannter Farbkarten für die Messung von Reflexionsgraden. Farbkarten wurden auch an Kunden weitergegeben, welche damit den Reflexionsgrad in den eigenen Räumlichkeiten bestimmen und in Folge die Wahl für die richtige Beleuchtungsausstattung treffen konnten. Die Farbkartenproduktion war angesichts der aufwendigen Herstellung und der ungewissen Aufnahmebereitschaft durch die Kunden zunächst nicht unumstritten. Der Erfolg gab den Verfechtern dieser Technik recht. Die erste Auflage von 2.000 Stück Farbkarten war innerhalb weniger Monate vergriffen. Die sofortige Neuauflage betrug nicht weniger als 10.000 Stück.<sup>456</sup>

Die EDV wurde bei Zumtobel ursprünglich nicht für lichttechnische Zwecke, sondern zur Lohnberechnung eingeführt. Ende der 1960er Jahre nahm das Unternehmen die erste elektronische Rechenanlage, eine IBM 360, in Betrieb. Kaum eine andere österreichische Firma verfügte zu dieser Zeit über eine solche Anlage. Obwohl das Gerät lediglich einfache mathematische Operationen beherrschte, war zur Unterbringung ein gesamtes Großraumbüro notwendig. Gearbeitet wurde übrigens noch mit Lochkarten.<sup>457</sup> Wolfgang Wolber, Leiter der Entwicklungsabteilung Leuchten der Zumtobel KG, stellte bald fest, dass die IBM-Anlage auch für lichttechnische Berechnungen eingesetzt werden konnte. Er entwickelte ein speziell auf diesen Computer angepasstes Programm zur Berechnung der mittleren Beleuchtungsstärke. Doch die damaligen Rechner verfügten noch nicht über das notwendige Potential. Bis die Daten eingegeben, die Lochkarten gestanzt und unzählige Bögen Papier ausgedruckt waren, hatte man die gewünschten Werte längst manuell berechnet. Den Durchbruch erreichte Wolber erst Anfang der 1970er Jahre, als entspre-

---

455 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

456 Ebd.

457 Interview mit Helfried Hagen, Dornbirn 1999.



chend leistungsfähige Tischrechner zur Verfügung standen. Nun war es möglich, die erforderlichen Daten direkt am Schreibtisch einzugeben und bereits kurze Zeit später das Ergebnis abzulesen. Mit seinen Erkenntnissen über die computerunterstützte Lichtberechnung erregte Wolfgang Wolber bei internationalen lichttechnischen Veranstaltungen großes Aufsehen.<sup>458</sup> Weiters waren seine Forschungen die Basis für die Entstehung der Beleuchtungsplanungssoftware COPHOS, welche noch heute vom Teilkonzern Zumtobel Staff weiterentwickelt und mit großem Erfolg selbst eingesetzt sowie an externe Abnehmer geliefert wird.<sup>459</sup>

### **8.3. Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien: Beispiel Isotopenbestrahlung**

Eine der Hauptsorgen Walter Zumtobels während seiner gesamten Unternehmerlaufbahn war die Angst, eine technische Neuheit zu verschlafen. Dementsprechend groß war sein Interesse und seine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuentwicklungen, wie hier am Beispiel der Isotopenbestrahlung kurz angeschnitten werden soll. Gleichzeitig handelt es sich dabei um den einzigen Ansatz Walter Zumtobels, sich neben dem Leuchten- und Komponentengeschäft auch im Bereich Lampenherstellung zu betätigen. Anlässlich einer Tagung der Lichttechnischen Gesellschaft in Berlin besuchte Walter Zumtobel im Jahr 1962 den Vortrag eines Ingenieurs der Firma Osram mit dem Titel „Neue Wege der Lichterzeugung und Lichtverstärkung“. Schwerpunkt war der Einsatz radioaktiver Strahlung bei der Fluoreszenzbeleuchtung. Diese sogenannten Isotopenlichtquellen hatten laut dem Vortragenden den entscheidenden Vorteil, keine elektrische Stromversorgung zu benötigen. Als problematisch wurde hingegen die relativ geringe Leuchtdichte bezeichnet.<sup>460</sup>

Walter Zumtobel war von der neuen Technologie grundsätzlich sehr angetan. Überhaupt war Radioaktivität zur damaligen Zeit wesentlich unumstrittener als heute und galt als zukunftssträchtige Energiequelle. Unmittelbar nach seiner Rückkehr nach Dornbirn kontaktierte Walter Zumtobel die Österreichische Studiengesellschaft für Atomenergie und teilte dieser seine Absicht mit, Isotopen für die Erzielung von Lichtwirkungen in seinem Unternehmen einzusetzen. Diesbezügliche Versuche

---

458 Interview mit Wolfgang Wolber, Dornbirn 1999.

459 Licht von A–Z, in: Zumtobel Intern, Extraausgabe, Dezember 1986, S. 5.

460 HAZ, Ordner „Isotopenlichtquellen“, Vortragsprotokoll, Krautz, Erich, Neue Wege der Lichterzeugung und Lichtverstärkung (Isotopenquellen und Laser), Berlin 1962.

wolle er im Reaktorzentrum Seibersdorf von Spezialisten durchführen lassen, so Walter Zumtobel.<sup>461</sup> Man entschied sich für eine stufenweise Auftragsvergabe an das Reaktorzentrum:

- Studium der Literatur und der theoretischen Möglichkeiten
- Auswahl des aktiven Materials mit Beschreibung der Energiebilanz
- Versuche mit einigen aussichtsreich erscheinenden Materialien mit anschließender Berücksichtigung der technologischen Möglichkeiten und des notwendigen Strahlenschutzes
- Entwickeln eines oder mehrerer Typen von Flächenlichtquellen<sup>462</sup>

Nach Abschluss der ersten Auftragsstufe stand jedoch bereits fest, dass die mittels Isotopentechnik erzielbare Leuchtdichte deutlich niedriger war als erhofft. Da offenbar keine Aussicht bestand, in absehbarer Zeit wesentlich bessere Werte zu erreichen, wurde das Projekt aufgegeben.<sup>463</sup>

---

461 Ebd., Schreiben Karl Czeijas an Walter Zumtobel, Wien, 15. 2. 1963.

462 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an Karl Czeija, Wien, 4. 3. 1963.

463 Ebd., Schreiben Walter Zumtobels an die Österreichische Studiengesellschaft für Atomenergie, Dornbirn, 17. 7. 1963.

## 9. Unternehmenskultur

---

<b>9.1. Vereinswesen: Der Zumtobel Werkssportverein</b> .....	270
<b>9.2. Betriebsfeiern</b> .....	271

---

Der Versuch, eine allgemein gültige Definition für den Begriff Unternehmenskultur aufzustellen, wäre ebenso zum Scheitern verurteilt, wie die Suche nach einer eindeutigen Beschreibung für den Begriff Kultur. Gewisse Einschränkungen des umfassenden Ausdrucks Unternehmenskultur sind dennoch möglich, etwa auf die Gesamtheit aller in einem Unternehmen als gemeinsam empfundenen und als selbstverständlich angenommenen Wertorientierungen. Der Wirtschaftshistoriker Toni Pierenkemper setzt diese Interpretation mit dem Begriff Unternehmensmoral gleich, welche er innerhalb eines einzelnen Unternehmens in erster Linie durch die sogenannten „weichen Faktoren“ geprägt sieht.<sup>464</sup> Bei den „weichen Faktoren“ handelt es sich beispielsweise um Bereiche wie Personalpolitik, Betriebsklima, Kooperationsverhalten gegenüber zweifelhaften Geschäftspartnern oder Sozialwesen, während hingegen die Organisationsstruktur, Arbeitszeiten, Produktionsmengen oder Preispolitik zu den „harten Faktoren“ zählen. Pierenkemper verweist darauf, dass sowohl „harte“ als auch „weiche Faktoren“ ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind. Hier wird offensichtlich, weshalb insbesondere „weiche Faktoren“ in den Bereich der Unternehmenskultur fallen, denn die „harten Faktoren“ werden im allgemeinen stärker durch wirtschaftliche Regeln und weniger durch die einzelnen Unternehmen selbst festgelegt.

Angesichts der vielseitigen Definitionsmöglichkeiten des Begriffs Unternehmenskultur wird deutlich, dass im bisherigen Verlauf dieser Arbeit die Kulturwerte des Unternehmens Zumtobel bereits in vielfacher Hin-

---

464 Pierenkemper, Unternehmenskultur, S. 7.

sicht beschrieben worden sind. Sei es im Abschnitt „Mitarbeiter, Betriebsrat, Sozialleistungen“, bei der Schilderung der Auslandsgeschäfte des Unternehmens, oder auch in den Kapiteln über das Produktsortiment des Unternehmens und dessen Forschungstätigkeit, wo eine gewisse Risikobereitschaft und die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien deutlich zum Ausdruck kommt.

Von dieser „unbeabsichtigten“ Unternehmenskultur getrennt betrachtet werden muss die gezielte Pflege einer Unternehmenskultur durch die Unternehmensleitung, wobei der Übergang fließend sein kann. Bei der Zielgruppe einer solchen beabsichtigten Unternehmenskultur kann es sich einerseits um Kundenkreise handeln, die aufgrund rasch wachsender Märkte und einer steigenden Zahl an Anbietern vermehrt Wert auf die Identität der jeweiligen Marke legen, welche wiederum nicht zuletzt im Zuge der Unternehmenskultur vermittelt werden kann.<sup>465</sup> Die andere Zielgruppe einer durch die Unternehmensleitung gepflegten Unternehmenskultur sind die Mitarbeiter selbst. Der Zweck ist hier in der Regel, die Motivation innerhalb der Belegschaft zu steigern. Dadurch können etwa die Kosten für Aufsicht und Kontrolle von Mitarbeitern gesenkt werden.<sup>466</sup>

Im Unternehmen Zumtobel wurde bereits relativ früh versucht, sowohl Mitarbeiter als auch Kunden mit einer, wenn auch auf unterschiedliche Bereiche konzentrierten Unternehmenskultur anzusprechen. Im Kundenbereich legte man besonderen Wert darauf, einen Zusammenhang zwischen der Marke Zumtobel und der Eigenschaft der technischen Überlegenheit herzustellen. Dieser Umstand verdeutlichte sich nicht nur bei der Gestaltung von Katalogen und Prospekten. Es war seit jeher ein vorrangiges Bestreben Walter Zumtobels, die Produkte seiner Firma mit technischen Feinheiten auszustatten, und sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben. Immer wieder forderte er von seinen Konstrukteuren, die Geräte müssten den sogenannten „Piff“ haben, womit er die für Zumtobel charakteristische, technische Ausgefeiltheit der Produkte meinte.<sup>467</sup> Dass aber auch auf Belegschaftsebene schon in den frühen Jahren Ziele und Werte im Sinne einer Unternehmenskultur vermittelt wurden, zeigt besonders deutlich die erste umfassende Betriebsordnung der W. Zumtobel KG aus dem Jahr 1966. Bereits hier fand einer der wesentlichen Punk-

---

465 Teltschnik, Unternehmenskultur, S. 153.

466 Pierenkemper, Unternehmenskultur, S. 9.

467 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

te der Zumtobelschen Unternehmenskultur, nämlich die starke Gewichtung von Verbesserungsvorschlägen seitens der Mitarbeiter, besondere Betonung. Wörtlich hieß es: „Wir haben noch nie den Standpunkt vertreten, daß unsere Mitarbeiter nur zum Gehorchen da seien. Es ist uns lieber, wenn jeder mitdenkt, egal an welchem Arbeitsplatz er steht. Ein unbequemer Mitarbeiter, der immer neue Vorschläge macht, ist uns lieber, als einer, der das Nachdenken nur den Vorgesetzten überlässt. Beteiligen Sie sich also am Vorschlagswesen und resignieren Sie nicht gleich, wenn Ihr Verbesserungsgedanke nicht sofort ankommt. Auch Vorgesetzte sind Menschen mit Fehlern.“<sup>468</sup>

Die starke Gewichtung des Verbesserungsvorschlagswesens entsprach ganz der persönlichen Einstellung Walter Zumtobels, wie in einem Artikel der Werkszeitschrift „Zumtobel Intern“ deutlich wird. Dort begründete er seinen demokratischen Führungsstil damit, „weil ich überzeugt bin, daß auf diese Weise die besten Ideen gehört werden. Das hat zwar den Nachteil, daß unter Umständen viele Leute dreinreden, aber die Vorteile überwiegen. Und vor allem haben auch Leute in untergeordneten Positionen gute Ideen. Nur weil einer Hilfsarbeiter ist, bedeutet das noch lange nicht, daß er nicht gute Vorschläge machen könne.“<sup>469</sup>

Angesichts der genannten Beispiele wird deutlich, dass bereits in den frühen Bestandsjahren des Unternehmens Zumtobel durch die Unternehmensleitung gezielt Kulturwerte sowohl gegenüber Kunden als auch Mitarbeitern vermittelt wurden. Die Inhalte solcher Kulturwerte stammten weitgehend aus der persönlichen Überzeugung des Firmengründers selbst.

Ebenfalls in den Bereich Unternehmenskultur fallen die bisher im Rahmen dieser Arbeit noch nicht behandelten Themen „Werksvereinswesen“ sowie „Betriebsfeierlichkeiten“. In beiden Fällen kann es sich hier sowohl um gezielt gepflegte, aber auch um unbeabsichtigte Teile einer Unternehmenskultur handeln, je nachdem, ob die Initiativen von der Unternehmensleitung oder von der Belegschaft ausgehen, bzw. von welcher Seite unterstützende Maßnahmen erfolgen.

---

468 HAZ, Ordner „Kirchenbeiträge, Transportwesen, Speditionswesen, Sozialpolitik+Arbeitsrecht, Personalfragen, Sozialfragen, Arbeitsrecht“, Fasz. „Personal+Sozialfragen, Arbeitsordnung“, Betriebsordnung der W. Zumtobel KG, Dornbirn 1966.

469 Zitiert nach: Der Pionier. Unser Chef ist 80, in: Zumtobel Intern, Nr. 23, Februar 1987, S. 8.

## 9.1. Vereinswesen: Der Zumtobel Werkssportverein

Verschiedenste sportliche Aktivitäten von Mitarbeitern des Unternehmens Zumtobel, von Fußball über Schirennen bis hin zu Schach, sind im Zumtobel Werkssportverein organisatorisch vereint. Zwar handelte es sich hier weitgehend um Freizeitaktivitäten der beteiligten Mitarbeiter, allerdings unter der Schirmherrschaft des Unternehmens. Trotzdem kann zumindest in der Gründungsphase des Zumtobel Werkssportvereins von einer gezielten Initiative, etwa mit dem Zweck der Motivationssteigerung bei der Belegschaft, nicht die Rede sein. Wie in vielen anderen Fällen erfolgte auch hier die Vereinsgründung auf Anregung einzelner Mitarbeiter. Im August des Jahres 1966 veranstalteten Mitarbeiter des Unternehmens erstmals ein Fußballspiel „Arbeiter gegen Angestellte“. Bei der anschließenden Feier wurde der Beschluss gefasst, einen unternehmenseigenen Fußballclub zu gründen. Schriftlich ersuchte man Walter Zumtobel Anfang 1967 um die Genehmigung, unter der Bezeichnung FC-Zumtobel KG an Fußballspielen teilnehmen zu dürfen. Die Antwort des selbst sportbegeisterten Firmengründers lautete folgendermaßen: „Die Gründung des FC Zumtobel Leuchten habe ich mit Freude zur Kenntnis genommen. Mögen möglichst viele sportlich begeisterte Angehörige unseres Unternehmens ihre Freizeit dazu benützen, ihre körperliche Kondition durch ein Leichtathletik-Training, wie es für einen erfolgreichen Fußballer notwendig ist, zu verbessern, um dann im Spiele selbst jene begeisternden und aufregenden Momente zu erleben, welche diesen Kampfsport auf der ganzen Welt so populär gemacht haben. Erfolge im Spiel gegen Mannschaften anderer Firmen freuen auch mich. Viel wichtiger erscheint mir aber eine faire sportliche Haltung dem Gegner gegenüber und dies in allen Situationen. Besonders wünsche ich dem jungen Club aufrichtige Sport-Kameradschaft aller Mitglieder untereinander.“<sup>470</sup>

Fußball blieb nicht lange die einzige Disziplin des Zumtobel Werkssportvereins. Bereits im Jahr 1967 wurden Schi- und Rodelrennen ausgetragen. Daneben erstreckten sich die Aktivitäten des Vereins auch auf außersportliche Bereiche wie die Organisation von Bällen oder die Teilnahme an Faschingsumzügen mit eigenen Wagen. Zu besonderem Aufsehen gelangte der FC Zumtobel im Jahr 1970. Anlässlich der Eröffnung von Werk II in Dornbirn Hatlerdorf organisierte Walter Zumtobel ein Fußballspiel zwischen dem FC Zumtobel und der Mannschaft des italienischen Vertriebs-

---

470 Riewoldt, Lichtjahre, S. 494.

partners Electronia. Aufgrund seiner hohen Funktionsträgerschaften beim Österreichischen Schiverband<sup>471</sup> erreichte er die Teilnahme damaliger Stars des Schi-Weltcups wie Karl Schranz oder Egon Zimmermann, wodurch das Sportereignis ein entsprechendes mediales Interesse erregte. Im Jahr 1971 wurde erstmals der Zumtobel-Cup mit den Bewerbungen Rodeln, Schiennen, Zimmengewehr, Schwimmen, Kugelstoßen, Weitsprung und 100-Meter-Lauf durchgeführt. Im selben Jahr erfolgte darüber hinaus angesichts des vielseitigen Angebots an Sportarten die offizielle Umbenennung des FC Zumtobels in „Werkssportverein Zumtobel-Leuchten“. Auch in den Folgejahren erhöhten sich sowohl die Zahl der Mitglieder wie auch die Vielfalt an sportlichen Disziplinen des Werkssportvereins ständig.<sup>472</sup>

## 9.2. Betriebsfeiern

Die regelmäßige Veranstaltung von Betriebsfesten war typisch für ein Unternehmen kleiner bis mittlerer Größe, wie es die W. Zumtobel KG bis weit in die 1960er Jahre hinein war. Anlässe dafür konnten beispielsweise Geburtstage, Jubiläen oder Faschingsfeiern sein. Die Initiativen erfolgten meist auf privater Ebene. Dementsprechend handelte es sich bei den Organisatoren weitgehend um engagierte Mitarbeiter des Unternehmens. Trotzdem hatten diese Feiern aufgrund der Teilnahme fast der gesamten Belegschaft sowie der Unternehmensleitung einen gewissen offiziellen Charakter. Nicht selten untermalten einzelne Mitarbeiter solche Festabende durch die Auf- führung aufwendig vorbereiteter Kabaretteinlagen oder Gedichte. So etwa anlässlich des 10-jährigen Bestehens des Unternehmens, als der Techniker Armin Geuze das Unternehmen samt Mitarbeitern auf humoristische Weise in gereimter Form charakterisierte, wobei der Umfang des Vortrags beinahe 20 maschinengeschriebene Textseiten betrug.<sup>473</sup> Deutlich zum Ausdruck kam in derartigen Aufführungen die Solidarität der betreffenden Mitarbeiter mit dem Unternehmen, beispielsweise in solchen Passagen: „So hoffen wir, daß wir in den nächsten zehn Jahren, mit Schwung immer gleichmäßig aufwärts fahren, und daß gedeihe und sich laufend weiter stärke, die Firma W. Zumtobel Hütten-Werke.“<sup>474</sup>

---

471 Walter Zumtobel war von 1960 bis 1966 Vizepräsident und seit 1968 Ehrenpräsi- dent des Österreichischen Schiverbands.

472 20 Jahre Zumtobel-Werkssportverein, in: Zumtobel Intern, Nr. 20, Juli 1986, S. 22 f.

473 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.

474 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Chronik der Firma W. Zumtobel KG vom 22. 1. 1960, zusammengestellt von Armin Geuze.

Das zunehmende Wachstum des Unternehmens Zumtobel und die Aufteilung auf mehrere Betriebsstandorte führten ab der zweiten Hälfte der 1960er Jahre dazu, dass solche Feiern, wie zuvor beschrieben, kaum mehr durchgeführt wurden. In der Folgezeit fanden firmenweite Festlichkeiten meist nur mehr auf Initiative der Unternehmensleitung statt, etwa anlässlich der Eröffnung von Werk II in Dornbirn Hatlerdorf oder an runden Geburtstagen des Firmenchefs. Gesellige Zusammentreffen auf privater Ebene beschränkten sich hingegen zunehmend auf die einzelnen Abteilungen.<sup>475</sup>

---

475 Interview mit Armin Geuze, Dornbirn 1999.



## 10. Konzernweite Bilanzdaten von 1950 bis 1978

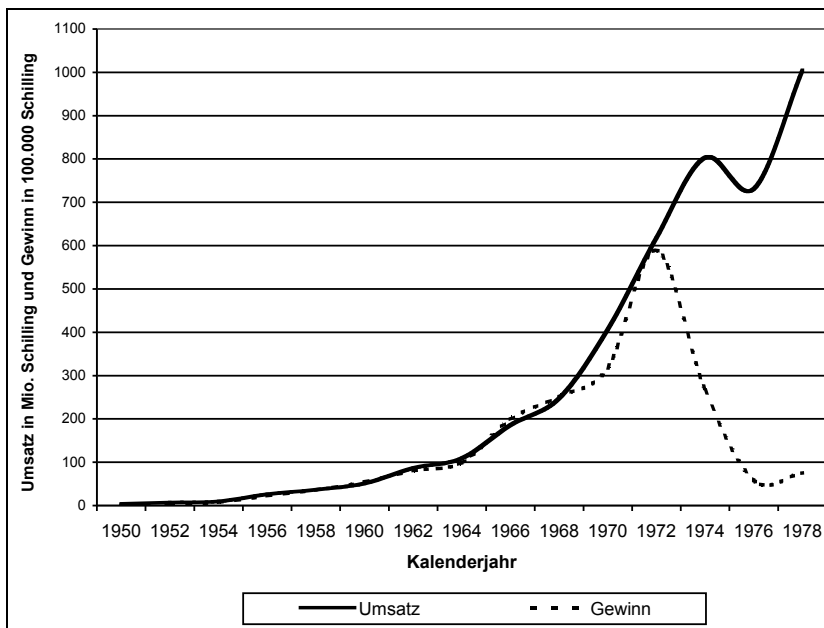
Die folgende Darstellung hat den Zweck, die geschäftliche Entwicklung der gesamten Zumtobel-Gruppe im Überblick zu veranschaulichen. Da in den Jahren vor der Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft keine Konzernbilanzen erstellt wurden, stammen die verwendeten Werte direkt aus den Bilanzen der einzelnen Teilunternehmen. Miteinbezogen wurden sämtliche Firmen, an denen die Familie Zumtobel selbst oder über eine ihr gehörende Firma zumindest zu 50 Prozent beteiligt war.<sup>476</sup> Nicht enthalten sind hingegen die ausländischen Minderheitsbeteiligungen der schweizerischen Holdinggesellschaft Zumtobel AG an den Firmen Jarotechnique Co., Odel-Lux S.A., Soltra Pty. Ltd und Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting). Deren Bilanzen sind jedoch ohnehin nur mehr lückenhaft verfügbar. Darüber hinaus würde der Einbezug der ausländischen Minderheitsbeteiligungen die folgende Darstellung nicht sichtbar verändern. Der Anteil unternehmensinterner Umsätze aus Geschäften zwischen den Gesellschaften des Konzerns wurde nicht berücksichtigt.

Nach einem zunächst nahezu ungebrochenen Wachstum führten die Auswirkungen der Ölkrise ab 1974, insbesondere jedoch im Geschäftsjahr 1975/76 zu einem markanten Gewinneinbruch. Zum ersten mal in der Geschichte des Unternehmens waren weit über 100 Mitarbeiter von einer Entlassungswelle betroffen. Die Krise war allerdings nur von kurzer Dauer. Bereits gegen Jahresende 1975 wurde wieder Personal eingestellt. Bewusst ist das über den zeitlichen Rahmen dieses Kapitels hinausreichende Jahr 1978 in Diagramm 17 enthalten, um den sofort nach Überwindung der Ölkrise wieder einsetzenden Aufwärtstrend zu veranschaulichen.

---

476 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 6.1., Tabelle 10.

Diagramm 17: Konzernweite Umsatz- und Gewinnentwicklung der Zumtobel-Unternehmensgruppe von 1950 bis 1978.



Quelle: HAZ, diverse Bilanzen.

## 11. Resümee

Zwischen 1950 und 1976 entwickelte sich die Zumtobel-Gruppe vom Kleinbetrieb zu einem führenden Unternehmen der Beleuchtungsindustrie mit knapp über 1.000 Mitarbeitern, wovon die meisten im Dornbirner Stammwerk beschäftigt waren. Schon in den frühen Jahren ihres Bestehens gelang es der W. Zumtobel KG, in den Bereichen Vorschaltgeräte und Leuchten für Leuchtstoffröhren einen beachtlichen Markt- bzw. Produktionsanteil innerhalb Österreichs zu erreichen. Allerdings mussten die eigenen Produkte denen der Konkurrenz zumindest gleichwertig oder im Idealfall überlegen sein, da die großen Konkurrenten wie Philips alleine durch ihren Bekanntheitsgrad über beachtliche Marktvorteile verfügten. Zur Erlangung dieser technologischen Gleichwertigkeit bzw. Überlegenheit kooperierte die W. Zumtobel KG mehrfach mit etablierten Herstellern der Beleuchtungssparte, was offenbar nicht ausreichte. So wagte man sich wiederholt auf technisches Neuland, ging entsprechend große Risiken ein, was sich nicht immer, jedoch in den meisten Fällen auszahlte. Das Unternehmen erreichte beispielsweise auf dem österreichischen Vorschaltgerätemarkt bereits im vierten Bestandsjahr 1953 einen Anteil von 28,3 Prozent und wurde damit lediglich von Philips übertroffen. Der hohe Marktanteil, wenngleich auch zunächst nur auf dem kleinen österreichischen Markt, verschaffte der W. Zumtobel KG einen gewissen Beachtungsgrad und die Bereitschaft zur Kooperation bei den großen Konzernen der Elektrobranche.

Ebenfalls ausschlaggebend für die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Zumtobel war die ständige Entwicklung und Ausweitung des Produktsortiments. Angefangen wurde mit einer kleinen Auswahl an Vorschaltgeräten und Startern für Leuchtstoffröhren sowie diversem Elektroinstallationsmaterial. Im Jahr 1953 begann man mit der Herstellung kompletter Leuchten für Leuchtstofflampen. 1964 erfolgte die Ausgliederung der Produktionssparte Elektroinstallationsmaterial in das eigene Unternehmen Electro-Terminal Ges.m.b.H. innerhalb der Zumtobel-Gruppe. Zum Zeitpunkt der Umwandlung der Dornbirner Stammfirma in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 beinhaltete das Fertigungsprogramm des Unternehmens Zumtobel neben einem umfangreichen Angebot an

Vorschaltgeräten und anderen Leuchtenkomponenten über 160 Komplettleuchten verschiedenster Art. Die Palette reichte von Ein- und Aufbauleuchten, Rasterleuchten, Feuchtraumleuchten, explosionsgeschützten Leuchten, Verkehrszeichenleuchten usw. bis hin zu Pendelleuchten und Spots für Glühlampen.

Den ersten Schritt ins Ausland machte das Unternehmen Zumtobel am 10. November 1958 mit der Gründung der Vertriebsniederlassung Zumtobel KG in Lindau in der Bundesrepublik Deutschland. Zwar erwirtschaftete man dort aufgrund des niederen Preisniveaus zunächst keine bedeutenden Gewinne, doch es galt, die Fertigungskosten durch Ankurbelung der Produktionszahlen zu senken, um bei einer zukünftigen Öffnung des österreichischen Marktes nicht von der ausländischen Konkurrenz überschwemmt zu werden. Die Steigerung der Produktionszahlen wiederum erforderte den Gang ins Ausland, da die Möglichkeiten auf dem österreichischen Markt bereits weitgehend ausgeschöpft waren. Es folgten Vertriebsniederlassungen in der Schweiz und in Italien. Darüber hinaus kooperierte man mit selbständigen Handelsvertretungen in weiten Teilen Europas sowie auf dem afrikanischen und australischen Kontinent. Ab dem Jahr 1967 wurde auch im Ausland produziert. Wieder ließ man sich zuerst in der benachbarten Bundesrepublik Deutschland nieder. Weiters expandierte das Unternehmen durch die Beteiligung an branchenverwandten Firmen, etwa in Spanien und im Iran, im Sinne von Joint Ventures. Pläne für eine Produktionsniederlassung im italienischen Brixen wurden hingegen im Jahr 1975 fallengelassen.

Kennzeichnend für die Sozialpolitik des Unternehmens Zumtobel im Zeitraum vor 1976 waren vor allem die Kooperationsbereitschaft der Firmenleitung gegenüber den Betriebsräten und das leistungsorientierte Entlohnungssystem in Form zahlreicher Zulagen, wodurch die tatsächlichen Löhne nicht selten über den Kollektivvertrags-Vereinbarungen lagen. Entlassungen in einer Größenordnung von über 100 Mitarbeitern waren vor 1976 nur ein einziges mal notwendig, nämlich im Krisenjahr 1975. Die konzernweiten Bilanzdaten schließlich veranschaulichen, dass die Zumtobel-Gruppe die Auswirkungen der Ölkrise Mitte der 1970er Jahre relativ gut überstand und alles darauf hindeutete, dass das Unternehmen auch nach der Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 ihren bisherigen Erfolgsweg würde fortsetzen können.

**Teil III: 1976–2000: Von der Umwandlung  
der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft  
bis zum 50-jährigen Bestandsjubiläum  
des Unternehmens**



# 1. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

---

<b>1.1. Grundzüge der weltwirtschaftlichen Entwicklung</b> .....	279
<b>1.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in Österreich</b> .....	280

---

## 1.1. Grundzüge der weltwirtschaftlichen Entwicklung

Die wirtschaftliche Erholung nach der Ölkrise in der ersten Hälfte der 1970er Jahre währte nur kurz. Im Jahr 1979 löste die iranische Revolution die zweite Ölkrise aus, welche in beinahe allen Staaten erhebliche Preissteigerungen zur Folge hatte. Die weiteren Auswirkungen bestanden in sinkender Nachfrage, Produktionsrückgängen und Beschäftigungsabnahme. Verstärkt wurde diese Entwicklung durch die amerikanische Wirtschaftspolitik unter Präsident Ronald Reagan. Aufgrund der wachsenden Budgetdefizite der USA stiegen amerikanische Zinsen und damit auch der Wechselkurs des US-Dollars. Während einige lateinamerikanische Länder in diesem Zusammenhang ihre Zahlungsunfähigkeit erklären mussten, bot der hohe Dollarkurs gleichzeitig auch die Möglichkeit, im Handel mit den USA hohe Exportüberschüsse zu erzielen, sodass ab 1983 wieder eine Belebung der weltweiten Konjunktur einsetzte. Erst in den frühen 1990er Jahren kam diese Expansion, deren Zuwachsraten zeitweise an die Dynamik der 1970er Jahre anknüpften, zu einem vorübergehenden Stillstand.<sup>1</sup> Es folgte wiederum ein langfristiges, besonders stark in den USA, aber auch in Europa auftretendes Wirtschaftswachstum, welches, abgesehen von regionalen Krisen, bis gegen Ende des Jahrzehnts andauern sollte.<sup>2</sup>

---

1 Feldenkirchen, Siemens, S. 243.

2 Rosen, Aktuelle Wirtschaftstrends, S. 23.

## 1.2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen in Österreich

Unmittelbar nach Überwindung der Auswirkungen der Ölkrise, welche das Bruttoinlandsprodukt des Jahres 1975 gegenüber dem Vorjahr um 1,5 Prozent zurückgehen ließen, konnte 1976 bereits wieder ein Wirtschaftswachstum von 6,2 Prozent verzeichnet werden. Kennzeichnend für Österreich waren die Verfolgung einer Hartwährungspolitik, eine niedrige Inflationsrate, Vollbeschäftigung, geringe Steigerungen der Lohnkosten, ein Klima des sozialen Friedens und eine entsprechend geringe Streikintensität. Allerdings führte die Hartwährungspolitik zu einer Verringerung der importseitigen Kosteneffekte, wodurch sich die Leistungsbilanz bis 1977 drastisch verschlechterte. Die Folge war eine neue Staffelung der Mehrwertsteuer, welche vor allem in der Einführung eines 30-Prozent-Satzes für dauerhafte Konsumgüter bestand, die eine besonders hohe Importquote aufwiesen. Als Reaktion auf den Wachstumsrückgang zu Beginn der 1980er Jahre, hervorgerufen durch die zweite Ölkrise, versuchte die Regierung wie bereits Mitte der 1970er Jahre, durch Sondermaßnahmen eine Konjunkturankebelung zu erreichen. Eine dem notwendigen Umfang entsprechende Konjunkturförderung ließ jedoch die Budgetsituation nicht zu. Die schwere weltweite Rezession und die zunehmende Staatsverschuldung zwangen die österreichische Bundesregierung ab 1981 zu einer restriktiveren Budgetpolitik als zuvor.<sup>3</sup>

In den 1980er Jahren ging auch das „österreichische Arbeitswunder“ zu Ende. 1982 setzte ein Anstieg der Arbeitslosigkeit ein, welche bis 1987 eine Rate von 5,6 Prozent erreichte, was allerdings im internationalen Vergleich noch relativ gering war. Trotz einer Beschleunigung des Konjunkturaufschwungs in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre sank die Arbeitslosigkeit kaum. Der Historiker Roman Sandgruber spricht diesbezüglich von einer Abkoppelung der Beschäftigung vom Wirtschaftswachstum. Die Arbeitslosigkeit trat parallel zum Arbeitskräftemangel auf und konnte an den jeweiligen Gipfelpunkten einer Konjunkturphase nicht mehr auf das Niveau des vorhergehenden Gipfelpunktes zurückgedrängt werden. Daran änderte auch ein erneuter Konjunkturaufschwung im Jahr 1988 nichts, der in Österreich deutlich stärker ausfiel, als in den meisten übrigen OECD-Ländern. Der Aufschwung erreichte um 1990 seinen Höhepunkt, unter anderem bedingt durch den politischen Umbruch in Osteuropa. Für eine Sonderkonjunktur sorgte darüber hinaus die deutsche Wie-

---

3 Sandgruber, *Ökonomie und Politik*, S. 489–491.



dervereinigung. Die Währungs- und Wirtschaftsunion der ehemals getrennten deutschen Staaten erforderte umfangreiche Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln der Bundesrepublik Deutschland an die ehemalige Deutsche Demokratische Republik bzw. deren Bürger. Diese Zuschüsse bewirkten eine beträchtliche Nachfrage für die Bundesrepublik Deutschland und brachten auch der österreichischen Wirtschaft aufgrund deren enger Verflechtung mit der deutschen Wirtschaft kräftige Impulse. Die Auswirkungen der nachlassenden US-Konjunktur hielten sich daher in Grenzen. Intensiviert durch den wachsenden Zustrom ausländischer Arbeitskräfte und Flüchtlinge erhöhte sich jedoch trotz wachsender Beschäftigung die Arbeitslosenrate in Österreich.<sup>4</sup>

1991 überschritt die österreichische Wirtschaft den Konjunkturwendepunkt. Es folgte eine Phase der Abkühlung, begründet durch die ungünstige Wirtschaftsentwicklung in den USA sowie den westeuropäischen Staaten, wobei das österreichische Wachstum mit drei Prozent immer noch beträchtlich über jenem der meisten OECD-Staaten lag. Ein kurzer Aufschwung endete im Jahr 1993 in einer erneuten Rezession, welche international gesehen den stärksten Rückgang seit 1945 mit sich brachte. Ausschlaggebend war, dass viele Staaten trotz der Rezession eine restriktive Wirtschaftspolitik betrieben, sei es, weil ihre Währungen unter Druck standen, oder weil die Staatsverschuldungen erhebliche Ausmaße angenommen hatten und die Länder bestrebt waren, die Kriterien von Maastricht für eine gemeinsame Währung zu erfüllen. In Österreich fiel die Rezession mit einem Rückgang von 0,8 Prozent wiederum relativ mäßig aus, wenngleich die Arbeitslosigkeit mit 7,2 Prozent einen seit Jahrzehnten nicht gekannten Höhepunkt erreichte. 1994 setzte bereits wieder ein Konjunkturaufschwung ein, der sich auch nach 1995 fortsetzen sollte, bedingt nicht zuletzt durch den Beitritt Österreichs zur Europäischen Union am 1. Januar 1995.<sup>5</sup> Einem Rückgang des Bruttoinlandprodukts um 1,6 Prozent im Jahr 1997 folgte eine deutliche Steigerung um 3,5 Prozent im darauffolgenden Jahr. In den Folgejahren fanden lediglich geringfügige Veränderungen statt, sodass auch im Jahr 2000 ein Wachstum von drei Prozent verzeichnet werden konnte.<sup>6</sup>

---

4 Ebd., S. 491 f.

5 Butschek, Die österreichische Wirtschaft, S. 55–57.

6 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Website der Statistik Austria. URL: [http://www.statistik.at/fachbereich\\_02/vgr\\_txt.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_02/vgr_txt.shtml) in der Fassung vom 4. 6. 2002.



## 2. Unternehmensorganisation

---

<b>2.1. Ein organisatorischer Meilenstein: Die Umwandlung der Stammfirma Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft im Jahr 1976.....</b>	<b>283</b>
<b>2.2. Kontinuität der familiären Vertretung in der Konzernleitung durch die Bestellung Jürg und Fritz Zumtobels in den Vorstand bzw. Aufsichtsrat der Zumtobel AG.....</b>	<b>289</b>
<b>2.3. 1985: Vervollständigung der Holdingstruktur durch die Trennung von Konzernverwaltung und operativem Geschäft .....</b>	<b>294</b>
<b>2.4. 1991: Die rechtliche Verselbständigung der Divisionen Leuchten und Elektrobauelemente innerhalb der Zumtobel-Gruppe.....</b>	<b>295</b>
<b>2.5. Entwicklung der Konzernstruktur und Besitzverhältnisse bis zum Jahr 2000 .....</b>	<b>299</b>
2.5.1. Die Gliederung der Zumtobel-Gruppe in Teilkonzerne nach Geschäftsfeldern .....	306

---

### **2.1. Ein organisatorischer Meilenstein: Die Umwandlung der Stammfirma Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft im Jahr 1976**

Wesentliche Rahmenbedingungen für die Umwandlung der Dornbirner Stammfirma des Unternehmens Zumtobel von einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft wurden bereits im Jahr 1969 mit der Verabschiedung eines Strukturverbesserungsgesetzes durch die österreichische Bundesregierung geschaffen.<sup>7</sup> Der Gesetzgeber war zu der Ansicht gelangt, dass Rechtsformoptimierungen eine stete Herausforderung für Unternehmen darstellten und die Notwendigkeit nach einem „Werkzeug“ zur Optimierung der wirtschaftlichen und rechtlichen Strukturen bestand. Kern des

---

7 BGBl. Nr. 69/1969.

daraus resultierenden Strukturverbesserungsgesetzes war, den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, ihre Rechtsform steuerlich begünstigt den jeweiligen Gegebenheiten anzupassen. Zuvor waren bei einer Umstrukturierung, ähnlich einem Unternehmenskauf, eine Reihe von Steuern und Gebühren zu entrichten gewesen. Das Strukturverbesserungsgesetz hingegen erlaubte nun eine nahezu steuerfreie Überführung des Vermögens der bisherigen Firma in eine neue Gesellschaft zu Buchwerten.<sup>8</sup>

Bei Zumtobel machte man sich bereits im Jahr 1970 erstmals Gedanken über eine Umwandlung der Dornbirner Stammfirma Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft. Im selben Jahr besuchte Walter Zumtobel eine Informationsveranstaltung über die Umwandlung der Dornbirner Textilfirma F.M. Hämmerle KG in eine Aktiengesellschaft, wobei der Vortragende folgende Argumente für die Einführung der neuen Gesellschaftsform anführte:

- Schwindendes Ansehen der patriarchalischen Familiengesellschaften im vorangegangenen Jahrzehnt
- Steigendes Ansehen für Aktiengesellschaften als moderne Gesellschaftsform
- Günstige steuerliche Voraussetzungen
- Bessere Sicherung des Managements durch die Möglichkeit der Gesellschafter, den Vorstand bei Unzufriedenheit absetzen zu können
- Motivationssteigerung für Mitarbeiter durch Aufstiegsmöglichkeit in das Management/Vorstand
- Flexiblere Entscheidungsfällungen durch den Vorstand, insbesondere bei einer großen Zahl an Gesellschaftern<sup>9</sup>

Doch der Prokurist der Zumtobel KG, Walter Dünser, riet zunächst von einer Umwandlung der Firma in eine Kapitalgesellschaft ab. Schriftlich teilte er Walter Zumtobel mit: „Mit der Eintragung ins Handelsregister erlangt die [Aktien]Gesellschaft eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist

---

8 Umgründungen von Unternehmen, Website der Notariatskanzlei Alois Auer. URL: <http://www.notar-anderluh.co.at/Unternehmen/umgruend.htm> in der Fassung vom 5. 6. 2002.

9 HAZ, Ordner „Allgemeine Untersuchungen nach dem Strukturverbesserungsgesetz, Untersuchungen zur Umwandlung der Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft“, Aktennotiz Walter Zumtobels, Dornbirn, 2. 12. 1970.

in ihren Handlungen völlig vom ‚Aktionär‘ losgelöst. Der Aktionär hat auch nicht mehr das Recht, seine Einlage von der Gesellschaft zurückzufordern. Er kann diese lediglich auf dem freien Markt verkaufen [...]. Es ist nie daran gedacht worden, daß das gesamte persönliche Vermögen des Aktionärs im Unternehmen arbeiten soll und daß dieses gesamte persönliche Vermögen mithaftet. Deshalb ist es auch nicht gravierend für den Aktionär, wenn er für den Teil seines Vermögens, den er in der Gesellschaft gebunden hat, über längere Zeit keine, oder nur geringe Erträge erhält. Sein Lebensunterhalt ist durch andere Einnahmequellen gesichert. Durch die Einbringung des Unternehmens in die Rechtsform einer AG bedeutet das aber für Sie, daß sie praktisch Ihr gesamtes Vermögen an diese juristische Person übertragen. Sie können über dieses Vermögen nur noch unter Einhaltung formalrechtlicher Vorgänge verfügen, die aber zum Teil zusätzliche Steuern auslösen oder an gewisse zwingende Vorschriften gebunden sind. Dieser Punkt scheint mir einer der bedeutendsten bei allen Überlegungen zur Gründung einer AG zu sein.“<sup>10</sup>

Bei einer sofortigen Umwandlung der Zumtobel KG in eine Aktiengesellschaft errechnete Walter Dünsers für die folgenden zehn Jahre ein Steuerersparnis von 32,8 Mio. Schilling für die Firma. Die auf privater Ebene für die Familie Zumtobel durch eine Umwandlung der Firma entstehende Steuerbelastung hätte sich hingegen lediglich auf 10,1 Mio. Schilling belaufen.<sup>11</sup> Trotzdem wurde angesichts der Vorbehalte Walter Dünsers vorläufig auf die Einführung der neuen Gesellschaftsform verzichtet.

Erst im Jahr 1974 nahm die Idee einer Umwandlung der Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft erneut konkrete Form an. Eine neuerliche umfangreiche Berechnung Walter Dünsers hatte im Vorjahr ergeben, dass sich die steuerliche Belastung für die Zumtobel KG bzw. die Familie Zumtobel durch die Einführung der neuen Gesellschaftsform bei voller Ausschüttung der Gewinne kaum verändern würde. Hingegen bei keiner oder einer nur geringen Gewinnausschüttung erwies sich die Kapitalgesellschaft in steuerlicher Hinsicht günstiger als eine Personengesellschaft.<sup>12</sup> Geplant war nun, dass die Stammfirma Zumtobel KG nach der Umwandlung nicht mehr nur wie bisher als Produktions- und Vertriebsge-

---

10 Ebd., Aktennotiz Walter Dünsers, Dornbirn, 23. 4. 1970.

11 Ebd.

12 HAZ, Ordner „Allgemeine Untersuchungen nach dem Strukturverbesserungsgesetz, Untersuchungen zur Umwandlung der Zumtobel KG in eine Kapitalgesellschaft“, Modellvergleich der Steuerbelastung zwischen einer Personengesellschaft und einer Kapitalgesellschaft, Dornbirn, 4. 9. 1973.

sellschaft, sondern auch als Holdinggesellschaft für andere Firmen der Unternehmensgruppe dienen würde. Die Umsetzung sollte mit 30. April 1975 erfolgen.<sup>13</sup> Entscheidend für die Wahl des Zeitpunktes war, dass die Gültigkeit des Strukturverbesserungsgesetzes zunächst bis Jahresende 1977 befristet war.<sup>14</sup> Der Zeitplan verzögerte sich jedoch aufgrund des großen organisatorischen Aufwands. So mussten etwa sämtliche Vermögenswerte der einzelnen Gesellschaften inkl. Gebäude, Maschinen, Patente, Beteiligungen usw. neu berechnet werden, um sie in die zukünftige Aktiengesellschaft überführen zu können. Etwa die Wertfeststellung von Maschinen erfolgte unter Einbezug jährlich unterschiedlich hoher Aufwertungsfaktoren bis in die 1950er Jahre zurück.<sup>15</sup> Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Strukturverbesserungsgesetz bereitete darüber hinaus der Umstand, dass die mit zwölf Prozent an der Zumtobel KG beteiligte Tochter Walter Zumtobels, Dagmar Burel-Zumtobel, ihren Wohnsitz nicht in Österreich hatte.<sup>16</sup>

Der Abschluss der Umstrukturierung verzögerte sich bis gegen Jahresende 1976. Am 3. Dezember 1976 fand die konstituierende Sitzung des Vorstands der aus der vormaligen Zumtobel KG hervorgegangenen Zumtobel AG statt. Die ursprünglich geplante Einführung des Holdingprinzips wurde allerdings nur in beschränktem Ausmaß umgesetzt.<sup>17</sup> So verzichtete man auf eine beabsichtigte Verschmelzung der Electro-Terminal Ges.m.b.H. mit der Zumtobel AG, d.h., Walter Zumtobel blieb alleiniger Gesellschafter dieser Firma. Auch die Anteile Walter Zumtobels und Jürg Zumtobels an der Lindauer Zumtobel KG wurden nicht in die Zumtobel AG eingebracht. Die Beteiligungen der neuen Aktiengesellschaft beschränkten sich daher auf die italienische Vertriebsniederlassung Zumtobel Italiana SRL, das Bedarfsflugunternehmen Taxiflug Ges.m.b.H. sowie die britische Vertriebsgesellschaft Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting), welche sich mehrheitlich im Besitz der britischen Morison Son & Jones-Gruppe befand. Die übrigen ausländischen Beteiligungen blieben wie bisher an der schweizerischen Zumtobel AG angehängt. Der Vorstand der neuen Aktiengesellschaft setzte sich aus Walter Zumtobel (Vorsitzender),

---

13 HAZ, Ordner „Umwandlung“, Timing der Strukturbereinigung, 2. 12. 1974.

14 HAZ, Ordner „Firmenpolitik, Struktur, Ziele“, Rundschreiben Walter Zumtobels an alle Mitarbeiter, Dornbirn, 2. 12. 1976.

15 HAZ, Ordner „Umwandlung“, Aufwertungsfaktor für Maschinen, 1974.

16 Ebd., Aktenvermerk der Alpen-Treuhand AG, Wien, 24. 9. 1975.

17 Ebd., Vorschlag einer Neuverflechtung der Zumtobel-Gesellschaften unter Berücksichtigung einer Holdinggesellschaft.

Jürg Zumtobel (Leiter der Division Leuchten), Fritz Zumtobel (Leiter der Divisionen Elektrobauelemente und Investment sowie des Profit Centers Werkzeugbau), Walter Dünser (Leiter der Ressorts Zentrale Dienste und Zentrale Unternehmensfunktionen) sowie Helmut Hutter (Leiter der zentralen Funktionen und Dienste der Division Leuchten) zusammen.<sup>18</sup>

Die Vorteile der neuen Organisationsform für die Unternehmensgruppe Zumtobel waren vielseitig. In erster Linie von Bedeutung war die Trennung von Kapital und Familie, wodurch es möglich wurde, jeweils die bestmöglichen Führungskräfte für das Unternehmen einzustellen. Damit war die Basis für ein professionelles, den Anforderungen des stark expandierten Konzerns entsprechendes Management geschaffen. Gleichzeitig eröffnete sich für die leitenden Angestellten des Unternehmens die Möglichkeit, bis in den Vorstand aufzusteigen, wo sie mit den tätigen Gesellschaftern der Aktiengesellschaft gleichberechtigt waren. Ebenfalls als Vorteil wurde die verbesserte Mobilität der Kapitalanteile bewertet, was sich etwa beim Abschluss von Kooperationen, die meistens eine Kapitalbeteiligung verlangten, positiv auswirken sollte. Als Nachteil für die Besitzerfamilie bezeichnete Walter Zumtobel hingegen, dass aufgrund der Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft Entnahmen durch die Eigentümer nur noch im Zuge von Dividenden-Ausschüttungen möglich waren. Allerdings relativierte der Vorstandsvorsitzende, dass dieser Umstand für das Unternehmen äußerst positiv sei, da zukünftige Entnahmen durch die Gesellschafter an ein positives Geschäftsergebnis gebunden wären. Schließlich bot die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft auch steuerliche Vorteile. Beispielsweise war es möglich, die überstellten Anlagen unter Ausnutzung der Inflation unterzubewerten.<sup>19</sup>

Nach den Organigrammen 2 bis 4 lassen sich die Firmen bzw. Beteiligungen des Konzerns nach ihrer organisatorischen Zugehörigkeit in drei Gruppen gliedern, nämlich Tochtergesellschaften der Dornbirner Stammfirma Zumtobel AG, Tochterfirmen der ausschließlich als Holdinggesellschaft dienenden schweizerischen Zumtobel AG und schließlich Direktbeteiligungen Walter Zumtobels bzw. der Familie Zumtobel. Nur mehr die deutsche Zumtobel KG, die britische Tridonic Ltd. sowie die Electro Terminal Ges.m.b.H. waren noch nicht entweder an die schweizerische Holding oder die Dornbirner Stammfirma angehängt. Mitauszuschlaggeben-

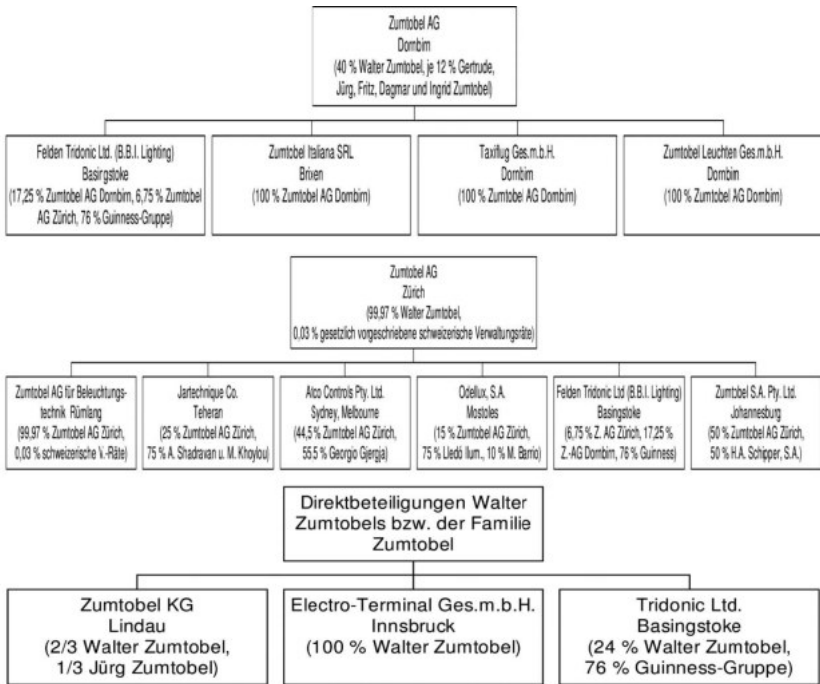
---

18 HAZ, Ordner „Firmenpolitik, Struktur, Ziele“, Rundschreiben Walter Zumtobels an alle Mitarbeiter, Dornbirn, 2. 12. 1976.

19 Ebd.

der für die zunehmende Zusammenführung der einzelnen Firmen in Holdinggesellschaften war die bereits damals ins Auge gefasste Möglichkeit eines Börsengangs der Zumtobel-Gruppe. Darüber hinaus wurde die Umsetzung der Holdingstruktur weitgehend durch die steuerlichen Rahmenbedingungen, etwa durch das Strukturverbesserungsgesetz, bestimmt.<sup>20</sup>

*Organigramme 2,3 und 4: Die neue Organisationsstruktur der Zumtobel-Unternehmensgruppe nach der Umwandlung der Stammfirma in eine Aktiengesellschaft, in Klammer gesetzt die Besitzverhältnisse der jeweiligen Gesellschaft (Stand Ende 1977).*



Quelle: HAZ, Ordner „Beteiligungen“, diverse Unterlagen betr. Beteiligungsverhältnisse.

<sup>20</sup> Auskunft von Walter Dünser, Dornbirn 2002.



## **2.2. Kontinuität der familiären Vertretung in der Konzernleitung durch die Bestellung Jürg und Fritz Zumtobels in den Vorstand bzw. Aufsichtsrat der Zumtobel AG**

Der Vorstand der neugegründeten Zumtobel AG wurde stark von der Aktionärsfamilie geprägt, welche drei der insgesamt fünf Vorstandsmitglieder stellte. Bei den Familienmitgliedern handelte es sich neben Walter Zumtobel selbst um dessen Söhne Jürg und Fritz Zumtobel. Durch deren Bestellung in den Vorstand war gesichert, dass auch nach einem möglichen Rückzug des mittlerweile 69-jährigen Unternehmensgründers aus der Konzernleitung die Interessen der Aktionärsfamilie vertreten sein würden. Auch bei den beiden anderen Vorstandsmitgliedern handelte es sich um langjährige Vertraute der Familie Zumtobel. Walter Dünser hatte bereits seit der ersten Stunde des Unternehmens als Prokurist der damaligen Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG entscheidenden Anteil am Erfolg der Firma. Helmut Hutter war im Jahr 1960 in das Unternehmen eingetreten, wo er zunächst die Abteilung Lichtberatung aufgebaut hatte.<sup>21</sup>

Die Bestellung von Jürg und Fritz Zumtobel in den Vorstand der Stammgesellschaft Zumtobel AG erfolgte nicht automatisch aufgrund der familiären Lage. Die beiden Söhne des Unternehmensgründers mussten sich im Vorfeld unter der Aufsicht ihres Vaters zunächst entsprechende Kenntnisse erarbeiten. Jürg Zumtobel, geboren am 20. August 1936, studierte von 1955 bis 1961 Nachrichtentechnik und Luftfahrtelektronik an der Technischen Hochschule München und schloss diese Ausbildung mit einer Diplomarbeit über Autobahnbeleuchtungssysteme ab. Seine Berufslaufbahn begann er im väterlichen Unternehmen, wo er zunächst gemeinsam mit der Unternehmensberatungsfirma Knight Wegenstein eine verbesserte Unternehmensstruktur erarbeitete.<sup>22</sup> Im Jahr 1963 übernahm Jürg Zumtobel den Aufbau der Abteilung Produktionsplanung und Produktionssteuerung. Ein Jahr später wurde ihm die Leitung über den gesamten Vertrieb in der Bundesrepublik Deutschland übertragen. Nach der Bestellung eines eigenen Vertriebsleiters für Deutschland wirkte Jürg Zumtobel ab 1966 am Aufbau weiterer Vertriebsorganisationen in der Schweiz sowie in Belgien und Frankreich mit. Im Jahr 1969 übernahm er als teilhaftender Gesellschafter der Dornbirner Stammgesellschaft Zumtobel KG die Leitung über den Gesamtvertrieb.<sup>23</sup> 1974 erfolgte bei Zumtobel die Ein-

---

21 Riewoldt, Lichtjahre, S. 388.

22 Hämmerle, Zumtobel Chronik, S. 116.

23 Riewoldt, Lichtjahre, S. 519.

führung einer neuen Organisationsstruktur, welche im wesentlichen in einer Gliederung der verschiedenen Unternehmensbereiche in eigene Divisionen mit erhöhter Eigenständigkeit bestand.<sup>24</sup> Jürg Zumtobel übernahm mit der Division Leuchten den Hauptumsatzträger des Unternehmens. Damit hatte er sich endgültig in der Führungsetage des Unternehmens Zumtobel etabliert und die Bestellung in den Vorstand der Zumtobel AG im Jahr 1976 war nur noch ein logischer Schritt.



*Abbildung 28: Der erste Vorstand der Zumtobel AG: Jürg Zumtobel, Fritz Zumtobel, Walter Zumtobel, Walter Dünser, Helmut Hutter (von links).*

---

24 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 6.3.

Ähnlich verlief die Berufslaufbahn des zweiten Sohnes des Unternehmensgründers, Fritz Zumtobel, geboren am 22. September 1939. Nach Abschluss der Realschule in Dornbirn studierte er an der Technischen Hochschule Graz Wirtschaftsingenieurwesen mit Schwerpunkt Maschinenbau. Im Frühjahr 1965 promovierte er zum Diplom-Ingenieur. Im Rahmen seines Militärdienstes besuchte Fritz Zumtobel die Heeresfachschule für höhere Militärtechnik in Wien. Im Jahr 1966 trat er in das Unternehmen Zumtobel ein. Nach einer Einarbeitungsphase verbrachte er mehrere Monate in den USA, um sich dort bei verschiedenen Leuchtenherstellern Praxiskenntnisse zu verschaffen. Zurück im väterlichen Unternehmen beschäftigte sich Fritz Zumtobel zunächst – wie zuvor sein Bruder – mit den Bereichen Produktion und Produktionsplanung. Im Jahr 1969 wurde er gleichzeitig mit seinem Bruder teilhaftender Gesellschafter der Dornbirner Stammgesellschaft Zumtobel KG. Nach Einführung einer divisionalen Konzernstruktur bei Zumtobel im Jahr 1974 übernahm er die Leitung der Divisionen Elektrobaulemente und Investment sowie des Profit Centers Werkzeugbau. Auch nach seiner Ernennung zum Vorstandsmitglied der Zumtobel AG im Jahr 1976 behielt er vorerst die Zuständigkeit für diese Unternehmensbereiche.<sup>25</sup>

Nach fünfjähriger Tätigkeit als Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG legte Walter Zumtobel mit 1. Mai 1981 im Alter von 74 Jahren seine Funktion zurück. Nach wie vor blieb er Mit-Geschäftsführer der deutschen Tochtergesellschaft Zumtobel Ges.m.b.H & Co., Präsident des Verwaltungsrates der schweizerischen Zumtobel Holding AG sowie der ebenfalls in der Schweiz befindlichen Zumtobel AG für Beleuchtungstechnik, Mitglied der Geschäftsführung der Zumtobel-Beteiligungen an den britischen Firmen Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) und Tridonic Ltd., technischer Verwaltungsrat bei der spanischen Odel-Lux S.A., Verwaltungsratsmitglied bei der iranischen Jartechnique Co., Mitglied des Verwaltungsrates der australischen Zumtobel-Beteiligung Atco Controls Pty. Ltd., Aufsichtsrat der Electro-Terminal Ges.m.b.H. sowie Aufsichtsratsvorsitzender der Dornbirner Zumtobel AG.<sup>26</sup> Letztere Funktion sollte Walter Zumtobel bis wenige Monate vor seinem Tod am 28. Dezember 1990 ausüben.<sup>27</sup> Obwohl Walter Zumtobel nach seinem Ausscheiden aus

---

25 Hämmerle, Zumtobel Chronik, S. 117 f.

26 Die Dr. Zumtobel Story, in: Zumtobel Intern, Nr. 3, Juni 1981, S. 2.

27 Am 20. Juli 1990 legte Walter Zumtobel sein Mandat im Aufsichtsrat der Zumtobel AG zurück; HAZ, Ordner „Zumtobel AG Protokolle Aufsichtsratssitzungen, Präsenz-

dem Vorstand der Zumtobel AG nach wie vor in bedeutenden Gremien innerhalb der Zumtobel-Gruppe vertreten war und eine gewichtige Position bei Entscheidungsfindungen einnahm, bedeutete dieser Schritt für ihn den Beginn des Rückzugs aus der aktiven Unternehmertätigkeit. Dementsprechend wurde seine Verabschiedung aus dem Vorstand der Zumtobel AG der Belegschaft des Unternehmens in der Mitarbeiterzeitschrift unter dem Titel „Dr. Walter Zumtobel tritt in den Ruhestand“ mitgeteilt.<sup>28</sup>

Die Nachfolge Walter Zumtobels als Vorsitzender des Vorstands der Dornbirner Zumtobel AG trat Jürg Zumtobel an, allerdings zunächst unter der Bezeichnung Vorstandssprecher. Erst im Jahr 1989 erfolgte die Umbenennung seiner Funktion auf den Wortlaut Vorstandsvorsitzender.<sup>29</sup> 1996 schied Fritz Zumtobel aus dem Vorstand der Zumtobel AG aus, um gleichzeitig den Vorsitz im Aufsichtsrat der Gesellschaft zu übernehmen. Hintergrund waren tiefgreifende Meinungsunterschiede zwischen den beiden Brüdern über die zukünftige Unternehmensorganisation und Personalentwicklung, vor allem den Geschäftsbereich Elektrobauelemente betreffend.<sup>30</sup> Schon im Jahr 1994 wurde diese Konfliktsituation vom Vorstand, dem Aufsichtsrat und den Familienaktionären der Zumtobel AG angesichts eines damals in Erwägung gezogenen Börsengangs der Gesellschaft als problematisch beurteilt. Ein Nach-Außen-Dringen von Konflikten innerhalb der Unternehmensleitung hätte den Wert der Zumtobel-Gruppe deutlich reduziert und damit die Hereinnahme vom Finanzpartnern bzw. einen Börsengang wesentlich erschwert. In diesem Sinne wurde bereits im Februar 1994 anlässlich einer Aktionärsbesprechung festgelegt, dass Jürg Zumtobel als Vorstandsvorsitzender bei Meinungsverschiedenheiten zukünftig das letzte und entscheidende Wort haben sollte.<sup>31</sup> Obwohl die Differenzen zwischen den beiden Brüdern, wie Jürg Zumtobel es formulierte, nicht in den gesetzten Zielen bestanden, sondern in der Art und Weise, diese Ziele zu erreichen, setzte sich der Konflikt fort. Uneinigkeit bestand etwa in der Vorgangsweise bei den Verhandlungen mit dem australischen Geschäftspartner Giorgio Gjergja. Jürg Zumtobel sah

---

listen, 1986–1991“, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 20. 7. 1990.

28 Die Dr. Zumtobel Story, in: Zumtobel Intern, Nr. 3, Juni 1981, S. 2.

29 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Protokolle Aufsichtsratssitzungen, Präsenzlisten, 1986–1991“, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 21. 11. 1989.

30 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Syndikatsitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel Holding AG Dornbirn, 27. 7. 1994.

31 Ebd., Aktionärsbesprechung mit Mitgliedern des Aufsichtsrates und dem Vorstand der Zumtobel AG Dornbirn, 2. 2. 1994.

aufgrund der unterschiedlichen Auffassungen zwischen ihm und seinem Bruder die Notwendigkeit, dass die Verhandlungen von einem eigenen Team ohne Mitwirkung der beiden Brüder geführt würden. Fritz Zumtobel hielt dem entgegen, dass ihm die Angelegenheit völlig aus der Hand genommen werde, obwohl er in den letzten 20 Jahren die Kontakte zu Gjergja gepflegt habe.<sup>32</sup>

Ende 1995 trat Jürg Zumtobel zudem dafür ein, dass im Sinne einer einheitlichen Konzernstruktur zukünftig der Aufsichtsratsvorsitzende der Zumtobel AG auch den Vorsitz in den Aufsichtsräten sämtlicher Teilkonzerngesellschaften der Zumtobel-Gruppe ausüben sollte. Fritz Zumtobel lehnte den Plan ab mit der Begründung, dass eine Person allein nicht alle Probleme in sämtlichen Geschäftsbereichen lösen könne.<sup>33</sup> Zu diesem Zeitpunkt war vorgesehen, dass sowohl Jürg Zumtobel als auch Fritz Zumtobel mit Beginn des Geschäftsjahres 1996/97 aus dem Vorstand der Zumtobel AG ausscheiden, um gleichzeitig in den Aufsichtsrat der Gesellschaft zu wechseln.<sup>34</sup> Der Vorsitz dort wäre mit großer Wahrscheinlichkeit in absehbarer Zeit Jürg Zumtobel übertragen worden. Ingrid Reder, eine Tochter des Firmengründers, betonte anlässlich einer Aktionärsversammlung die Wichtigkeit, den Fortbestand des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen, auch wenn man dabei aus familiärer Sicht gewisse Ungerechtigkeiten in Kauf nehmen müsste. Einigkeit herrschte bei den Aktionären darüber, dass es keine Lösung sein würde, den Konfliktherd von der Ebene des Vorstands auf die des Aufsichtsrats zu verlegen. In diesem Zusammenhang verwies Aufsichtsratsmitglied Walter Jakobljevič auf die Möglichkeit, Fritz Zumtobel als Vorsitzenden in den Aufsichtsrat der Zumtobel AG zu entsenden, während Jürg Zumtobel Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft bleiben sollte.<sup>35</sup> Der Vorschlag fand allgemeine Anerkennung, sodass Fritz Zumtobel per 30. April 1996 seine Funktion als Vorstandsmitglied der Zumtobel AG zurücklegte und den Vorsitz im Aufsichtsrat der Gesellschaft übernahm.<sup>36</sup> Die neue Konstellation bewährte sich offenbar, denn noch im Jubiläumsjahr 2000 waren sowohl Jürg Zumtobel als auch sein Bruder in unveränderter Position tätig.

---

32 Ebd., Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 19. 7. 1995.

33 Ebd., Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 26. 9. 1995.

34 Ebd., Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 19. 7. 1995.

35 Ebd., Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 26. 9. 1995.

36 Ebd., Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1996.

### **2.3. 1985: Vervollständigung der Holdingstruktur durch die Trennung von Konzernverwaltung und operativem Geschäft**

Im Teil III dieser Arbeit, Abschnitt 2.1., wurde darauf verwiesen, dass im Zuge der Umwandlung der Stammfirma Zumtobel KG in eine Aktiengesellschaft eine Konzerngliederung nach dem Holdingprinzip nur in beschränktem Ausmaß umgesetzt wurde. Lediglich die schweizerische Zumtobel AG diente seit dem Jahr 1973 ausschließlich als Holdinggesellschaft. Dagegen erfüllte die Dornbirner Stammfirma Zumtobel AG bis Mitte der 1980er Jahre neben ihren Holdingfunktionen auch operative Zwecke. Insbesondere aus betriebswirtschaftlichen Gründen wurde 1984 erstmals auch für den Dornbirner Stammsitz eine Trennung zwischen Holdingaufgaben und operativem Geschäft ins Auge gefasst.<sup>37</sup>

Die Bestimmungen des Strukturverbesserungsgesetzes boten dem Unternehmen bei der Durchführung einer entsprechenden Neuorganisation günstigere Möglichkeiten, Eigenkapital zu bilden, um zukünftige Konjunkturerinbrüche besser zu überstehen. Durch Beschluss des Aufsichtsrats vom 15. Januar 1985 erfolgte daher rückwirkend mit Beginn des Geschäftsjahres 1984/85 (1. Mai 1984) die Einbringung der Dornbirner Zumtobel AG in eine neugegründete Aktiengesellschaft mit gleichem Namen,<sup>38</sup> während der Firmennamen der bisherigen Zumtobel AG auf die Bezeichnung Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG (ab 1989 Zumtobel Holding AG) abgeändert wurde. Die neugegründete Zumtobel AG befand sich zu 100 Prozent im Besitz der Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG. Während die neue Zumtobel AG sämtliche Produktions- und Vertriebsaufgaben der bisherigen Stammfirma übernahm, blieben der Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG sämtliche Holdingfunktionen, die sie bereits zuvor unter dem Firmennamen Zumtobel AG inne hatte. Die Anteile an der Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG wurden entsprechend den vormaligen Besitzverhältnissen bei der Zumtobel AG auf die Mitglieder der Familie Zumtobel verteilt.<sup>39</sup>

Die Vorgangsweise, den Firmennamen Zumtobel AG samt operativem Bereich an eine neue Gesellschaft weiterzuleiten und die bisherige Stammfirma zu einer reinen Holdinggesellschaft zu machen, mag kompliziert erscheinen. Allerdings ersparte man sich dadurch eine mit hohen

---

37 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 1. 5. 1982–1. 7. 1985“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 26. 11. 1984.

38 Umstrukturierung, in: Zumtobel Intern, Nr. 15, April 1985, S. 10.

39 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

Kosten verbundene Überschreibung der Firmenbeteiligungen an eine neue Gesellschaft.<sup>40</sup> Darüber hinaus verursachten die geschilderten Maßnahmen keine für Außenstehende sichtbaren Veränderungen in der Unternehmensstruktur.<sup>41</sup> Bei der Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG handelte es sich außerdem um die direkte Nachfolgegesellschaft der 1950 gegründeten Firma Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG (HRB 1141). Zum ersten Mal in der Geschichte des Unternehmens beschränkte sich damit die Bedeutung der Ursprungsfirma des Unternehmens auf eine reine Holdingfunktion.<sup>42</sup>

#### **2.4. 1991: Die rechtliche Verselbständigung der Divisionen Leuchten und Elektrobauelemente innerhalb der Zumtobel-Gruppe**

Die rechtliche Verselbständigung der Divisionen Leuchten und Elektrobauelemente der Dornbirner Zumtobel AG im Jahr 1991 erfolgte im Rahmen eines Beratungsprojekts, durchgeführt von der Boston Consulting Group. Ziel des Projekts war die Überprüfung der damaligen strategischen Stoßrichtung der Zumtobel AG und die Ausarbeitung entsprechender Empfehlungen für die folgenden Bereiche:

- Konkretisierung von Zukunftsvisionen
- Strategien, um die Visionen zu erreichen
- Anpassung der Organisationsstruktur

Wesentlichste Veränderung im Bezug auf die Organisationsstruktur der Zumtobel AG sollte die Umwandlung der Divisionen Leuchten und Elektrobauelemente in eigene Gesellschaften sein.<sup>43</sup> Ausschlaggebender Aspekt für die Inangriffnahme eines Beratungsprojekts war die unzufriedenstellende Entwicklung der Finanzdaten des Unternehmens. Zwar erhöhte sich der Umsatz von 1.702 Mio. Schilling im Jahr 1985 auf 3.123 Mio. Schilling im Jahr 1990, doch die Geschäftsergebnisse hielten mit dieser Entwicklung nicht mit. Waren im Jahr 1985 noch 200 Mio. Schilling Gewinn erzielt worden, so traten in den Folgejahren diesbezüglich nur geringfügige Schwankungen auf. 1990 sank das Betriebsergebnis sogar auf 175 Mio.

---

40 Auskunft von Walter Dünser, Dornbirn 2002.

41 Umstrukturierung, in: Zumtobel Intern, Nr. 15, April 1985, S. 10.

42 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

43 HAZ, Boston Consulting Group, Projekt "Konzernentwicklung Zumtobel '90". Kick-off-Meeting, Dornbirn, 19. 2. 1990.

Schilling. Im Januar 1990 wandte sich daher der Vorstand der Zumtobel AG mit folgender Mitteilung an den erweiterten Kreis der Führungskräfte: „Die letzten Jahre waren für die Firma Zumtobel von einer außergewöhnlichen Dynamik gekennzeichnet und bescherten dem Unternehmen bemerkenswerte Erfolge am Markt. Der für 1990 anvisierte Umsatz von ÖS drei Mrd. für die Gruppe ist ein Indiz dafür, daß wir mit Hilfe unserer Mitarbeiter in neue Dimensionen vorstoßen. Dieser vorgezeichnete Weg, weg von einem mittelständischen Unternehmen hin zu einer internationalen Gruppe sowie die zunehmende Komplexität unseres Wettbewerbsumfeldes – europäischer Binnenmarkt und zunehmende Globalisierung der Märkte seien exemplarisch erwähnt – haben den Vorstand der Zumtobel AG dazu bewogen, gemeinsam mit der Boston Consulting Group die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens zu überprüfen und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen. [...]“<sup>44</sup>

Als Gründe für den hohen Umsatzanstieg nannte das Management die erhebliche Ausweitung der Produktion und des Mitarbeiterstands, bedingt durch die veränderten Wettbewerbsbedingungen. Konkret wurde auf die zukünftige Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes und die politische und wirtschaftliche Neugestaltung Osteuropas verwiesen. Für die zweite Hälfte der 1990er Jahre wurde darüber hinaus eine erneute Verdoppelung des Jahresumsatzes prognostiziert.<sup>45</sup>

Bereits in einem Zwischenbericht betonte das Beratungsteam der Boston Consulting Group die Notwendigkeit einer Beschränkung der Holdingfunktionen auf die Bereiche „Steuerung der Unternehmensgruppe“ sowie „Bündelung der geschäftsbereichsübergreifenden Synergien“. Dagegen sollten die operativen Funktionen verstärkt auf die Ebenen der Geschäftsbereiche und Profit Center übertragen werden, um dort gleichzeitig ein erhöhtes Unternehmerdenken zu erreichen.<sup>46</sup> Um dieses Ziel zu erreichen sollten die Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobauelemente in eigene Gesellschaften umgewandelt werden. Der dritte Geschäftsbereich des Unternehmens, Elektroinstallationsmaterial, war in Form der Electro-Terminal Ges.m.b.H. ohnehin seit jeher rechtlich eigenständig. Lediglich der Werkzeugbau sollte nicht verselbständigt werden, sondern

---

44 HAZ, Ordner „Boston“, Mitteilung des Vorstands der Zumtobel AG an den erweiterten Kreis der Führungskräfte, Dornbirn, 29. 1. 1990.

45 Die neue Unternehmensstruktur verbessert unsere Wettbewerbskraft, in: Zumtobel Intern, Nr. 40, April 1991, S. 6.

46 HAZ, Boston Consulting Group, Projekt „Konzernentwicklung Zumtobel '90“. Informationspapier an den Aufsichtsrat, Dornbirn, 14. 9. 1990, S. 20 f.



als eigene Division innerhalb der zukünftigen Gesellschaft für den Bereich Leuchten bestehen. Die Unternehmensberater bezeichneten die Neuorganisation als Schritt „von einer funktionalen und divisionalen Mischform hin zu einer Holdingstruktur“.<sup>47</sup> Diese Formulierung steht allerdings in keiner Beziehung zu der in den vorangegangenen Kapiteln beschriebenen schrittweisen Einführung einer konzernweiten Holdingstruktur. Hier bezieht sich der Begriff Holdingstruktur lediglich auf die rechtliche Verselbständigung der Divisionen der Dornbirner Zumtobel AG, wodurch sich die Funktion der Zumtobel AG letztendlich auf die einer Holdinggesellschaft beschränkte. Folgende Vorteile versprachen sich die Unternehmensberater von der neuen Organisationsstruktur:

- Forcieren von Marktorientierung und -nähe durch Erhöhen des Unternehmerdenkens auf Geschäftsbereichs- und Profit Center-Ebene (Bisher vermischte oder übergreifende Verantwortlichkeiten)
- Stärkere Betonung der Strategiekomponente durch dementsprechende inhaltliche Definition der Holding-Funktion (Bisher stark im Sog des Tagesgeschäfts).
- Mehr Flexibilität im Reagieren auf die Anforderungen der einzelnen Geschäfte (z.B. Akquisitionen, Joint Ventures, Börsengang)
- Steigende Kosteneffizienz durch mehr Transparenz im Kostenbereich
- Gute Voraussetzung für eine weitergehende „Entfamilisierung“ des industriellen Geschäfts der Gruppe<sup>48</sup>

Die neue Organisationsstruktur trat mit 1. Mai 1991 in Kraft. Für den Geschäftsbereich Leuchten war eine neue Firma namens Zumtobel Licht Ges.m.b.H. gegründet worden. Als Namensgeber für die ehemalige Division Elektrobauelemente kam die britische Komponenten-Vertriebsgesellschaft des Unternehmens zu Ehren. Die Firmenbezeichnung der neuen Gesellschaft lautete Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. Der Geschäftsbereich Werkzeugbau bestand zwar weiterhin nur als Division innerhalb der Zumtobel Licht Ges.m.b.H., verfügte jedoch über ein eigenes Management und eine gesonderte Abrechnung. Die weitgehende Unabhängigkeit der einzelnen Teilge-

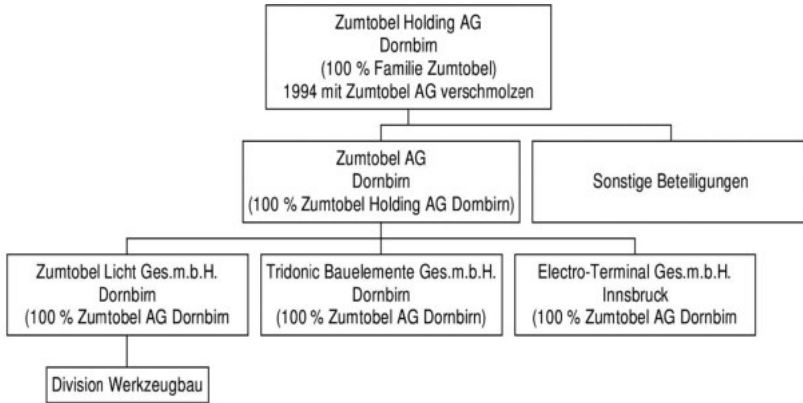
---

47 HAZ, Boston Consulting Group, Projekt „Konzernentwicklung Zumtobel '90“. Schlusspräsentation, Dornbirn, 18. 7. 1991, S. 15 f.

48 Ebd., S. 14.

sellschaften förderte zudem den Wettbewerb mit der Konkurrenz. So war es beispielsweise für die Zumtobel Licht Ges.m.b.H. durchaus denkbar, Komponenten von einem Fremdanbieter zu beziehen, wenn dessen Angebot günstiger war als das der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H.

*Organigramm 5: Organisationsstruktur und Besitzverhältnisse (in Klammer) der Dornbirner Stammfirma Zumtobel AG nach Umsetzung der rechtlichen Verselbständigung der Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobauelemente Im Jahr 1991.*



*Quelle: HAZ, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.*

Deshalb wurde ein Executive-Committee eingerichtet, um eine Beeinträchtigung der gemeinsamen, konzernweiten Interessen zu vermeiden. Hier trafen sich sämtliche Holding-Vorstände sowie die Geschäftsführer der Zumtobel Licht Ges.m.b.H., Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. und Electro-Terminal Ges.m.b.H. in regelmäßigen Abständen zum Informations- und Gedankenaustausch.<sup>49</sup> Die Besitzverhältnisse an der Zumtobel AG veränderten sich durch die Umstrukturierungsmaßnahmen nicht. Sie blieb weiterhin ein 100-prozentiges Tochterunternehmen der sich im Besitz der Familie Zumtobel befindlichen Zumtobel Holding AG (vormals Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG).<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Die neue Unternehmensstruktur verbessert unsere Wettbewerbskraft, in: Zumtobel Intern, Nr. 40, April 1991, S. 7.

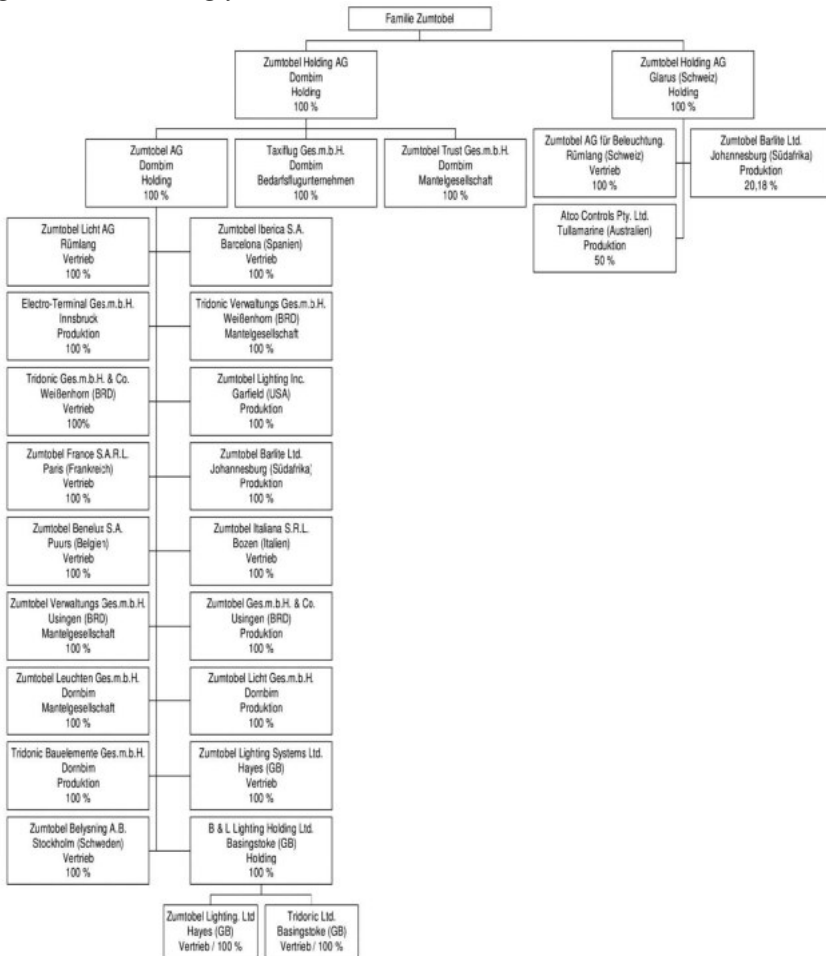
<sup>50</sup> HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

## **2.5. Entwicklung der Konzernstruktur und Besitzverhältnisse bis zum Jahr 2000**

Kennzeichnend für die Konzernstruktur der Zumtobel-Gruppe in den 1990er Jahren war die starke Ausweitung des Konsolidierungskreises des Dornbirner Stammunternehmens Zumtobel AG. Bereits in den 1980er Jahren waren die Anteile der Familie Zumtobel an der Tridonic Ltd., Basingstoke, der Electro-Terminal Ges.m.b.H. sowie den deutschen Vertriebs- und Produktionsniederlassungen an die Dornbirner Zumtobel AG übertragen worden. Damit befanden sich Ende der 1980er Jahre erstmals keine operativen Gesellschaften im direkten Besitz der Familie Zumtobel. Die gesamte Zumtobel-Gruppe war nun in den zwei Holdinggesellschaften Zumtobel Holding AG, Dornbirn, sowie Zumtobel Holding AG, Glarus (Schweiz), organisiert. Nach der im vorangegangenen Abschnitt erläuterten rechtlichen Verselbständigung der Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobauelemente der Dornbirner Zumtobel AG präsentierte sich die Organisationsstruktur des Beleuchtungskonzerns im Jahr 1991 daher folgendermaßen: Wie in Organigramm 6 dargestellt, befanden sich sämtliche aufgelisteten Firmen bis auf die Atco Controls Pty. Ltd. und die Zumtobel Barlite Ltd. zu 100% im Besitz der Zumtobel-Gruppe. Darüber hinaus wurden zwischenzeitlich beinahe alle Teilgesellschaften durch die Dornbirner Holdinggesellschaft verwaltet. Die schweizerische Zumtobel Holding AG, vormals Anteilshalterin fast aller Auslandsbeteiligungen, war hingegen nur noch an der schweizerischen Vertriebsgesellschaft sowie den zwei ausländischen Produktionsgesellschaften Atco Controls Pty. Ltd. und Zumtobel Barlite Ltd. beteiligt. Ausschlaggebend dafür war, dass die Zumtobel-Gruppe ihre von der Schweizer Holding gehaltenen Anteile an den Unternehmen Jarotechnique Co., Odel-Lux S.A. sowie Felden Tridonic Ltd. (B.B.I. Lighting) verkauft hatte und neue Gesellschaften aus steuerlichen Gründen nur mehr an die Dornbirner Holdinggesellschaft angegliedert wurden.

Auch in den Folgejahren expandierte die Zumtobel-Gruppe ständig. Zu den größten Erweiterungsschritten zählte zweifellos die 100-prozentige Übernahme der deutschen Staff-Gruppe im Jahr 1994. Im selben Jahr erfolgte die Verschmelzung der Dornbirner Zumtobel Holding AG mit der Dornbirner Zumtobel AG. Grund war, dass die Zumtobel Holding AG lediglich als Aktienhalterin der Zumtobel AG diente. Letztere war allerdings seit der rechtlichen Verselbständigung ihrer Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobauelemente ebenfalls nur noch eine reine Holdinggesellschaft. Die Zusammenlegung der beiden Firmen war daher eine reine Formsache.

Organigramm 6: Konzernstruktur der Zumtobel-Gruppe Mitte 1991. Neben Name, Sitz und Zweck der Firmen ist auch der von der Zumtobel-Gruppe gehaltene Anteil angeführt.



Quelle: ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel-Gruppe Dornbirn, 30. 4. 1991.

Für das Unternehmen hatte dieser Schritt jedoch auch eine gewisse mentale Bedeutung. Bei der Zumtobel Holding AG handelte es sich um die direkte Nachfolgesellschaft der Ursprungsfirma des Unternehmens. Sie

war im Jahr 1950 von Walter Zumtobel unter der Bezeichnung Elektrogeräte- und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG gegründet worden. Nach drei Jahren hatte man den Namen auf den einprägsameren Wortlaut W. Zumtobel KG gekürzt. Im Jahr 1968 war eine erneute Änderung des Gesellschaftsnamens in Zumtobel KG durchgeführt worden. Diese Bezeichnung hatte die Firma bis zur Änderung des Stammunternehmens von der Kommanditgesellschaft in die Zumtobel AG behalten. Nach der Gründung einer zweiten Zumtobel AG in Dornbirn im Zuge der Einführung einer Holdingstruktur hatte die Ursprungsfirma im Jahr 1985 den Namen Zumtobel Beteiligungs- und Verwaltungs-AG erhalten. 1989 war die Umbenennung in Zumtobel Holding AG erfolgt. Die Verschmelzung dieser Gesellschaft mit der Dornbirner Zumtobel AG am 25. Oktober 1994 bedeutete damit die Löschung der Ursprungsgesellschaft der Zumtobel-Unternehmensgruppe aus dem Handelsregister.<sup>51</sup>

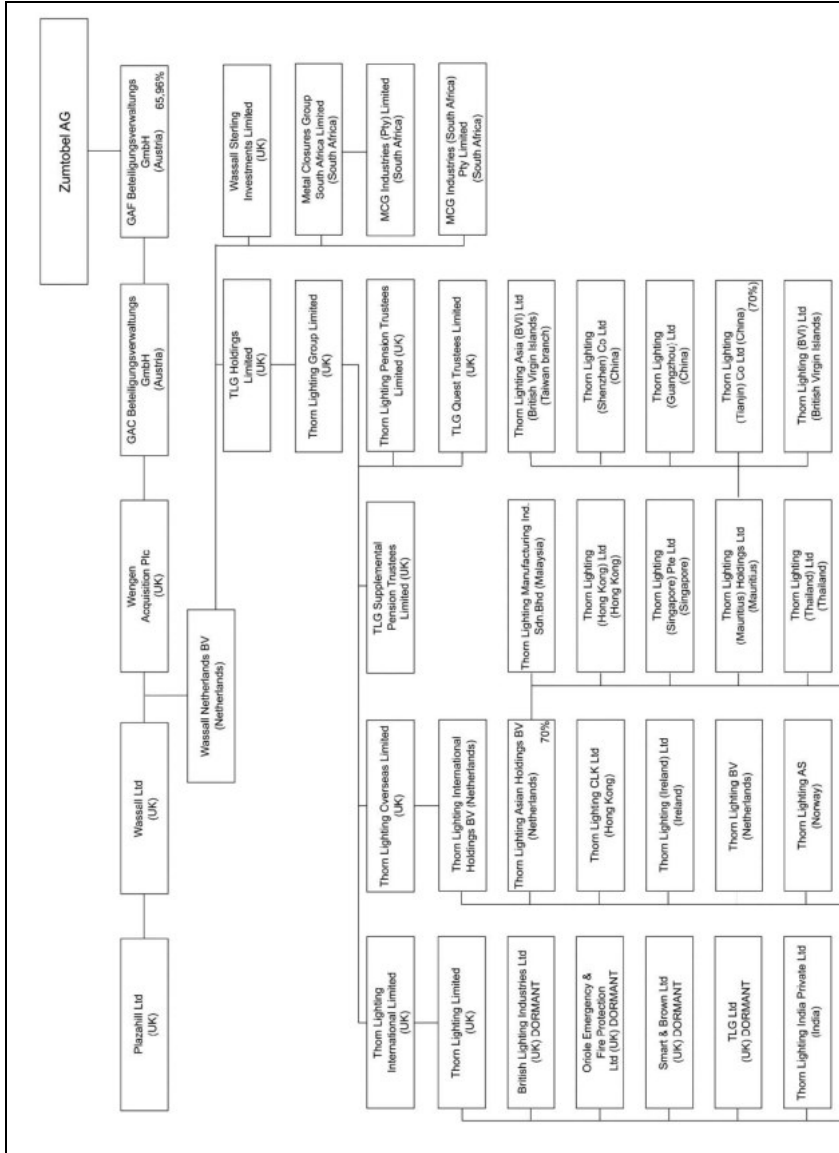
Ein weiterer Schritt zur Vereinfachung der Konzernstruktur war die Liquidation der schweizerischen Zumtobel Holding AG im Jahr 1998. Die Gesellschaft hatte ihre Holdingtätigkeit bereits zwei Jahre zuvor eingestellt. Ihre verbleibenden Beteiligungen waren von der Dornbirner Zumtobel AG übernommen worden. Damit war die Dornbirner Stammfirma erstmals Muttergesellschaft für sämtliche Unternehmen und Beteiligungen der Zumtobel-Gruppe.<sup>52</sup> Maßgeblich verändert wurden sowohl die Konzernstruktur als auch die Besitzverhältnisse innerhalb der Zumtobel-Gruppe im Jahr 2000 durch die Übernahme der britischen Finanzholding Wassall Group, in deren Besitz sich der Beleuchtungskonzern Thorn Lighting Group befand. Von der Integration der Thorn Lighting Group versprach sich Zumtobel die Erreichung der notwendigen Stärke im globalen Wettbewerb. Für die Zumtobel-Gruppe bedeutete dieser Schritt die größte Expansion in ihrem Bestehen. Die Gesamtmitarbeiterzahl verdoppelte sich dadurch auf beinahe 10.000 Personen. Ein Unterfangen dieser Größenordnung war allerdings nicht im Alleingang durchzuführen. Zum ersten mal in der Geschichte des Unternehmens gab die Familie Zumtobel Anteile der Stammgesellschaft Zumtobel AG ab. Die Integration der Thorn Lighting Group bedeutete somit gleichzeitig den Abschied vom reinen Familienunternehmen Zumtobel. Mit einem Anteil von 66 Prozent an der Zumtobel AG behielt die Familie Zumtobel zunächst allerdings die klare Mehrheit. Die verbleibenden 34 Prozent erwarb die Investorengruppe Kohlberg Kravis Roberts.

---

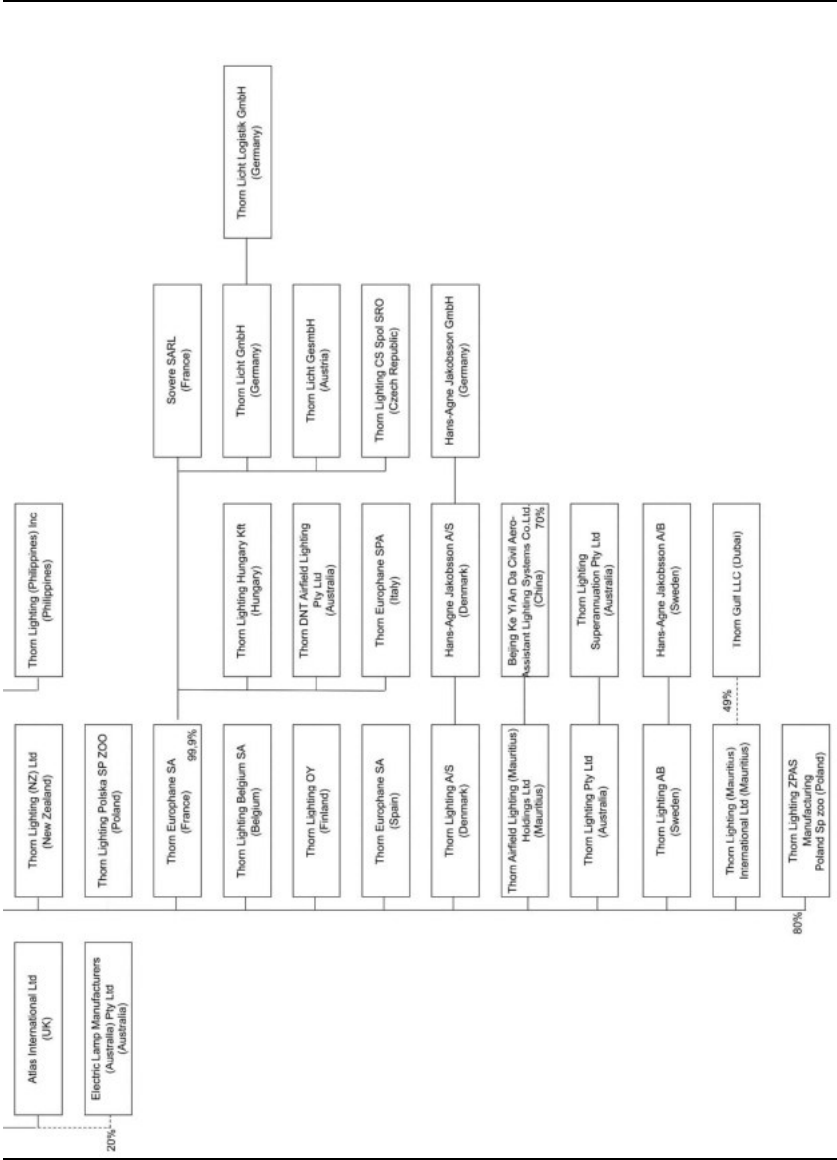
51 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

52 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1997.

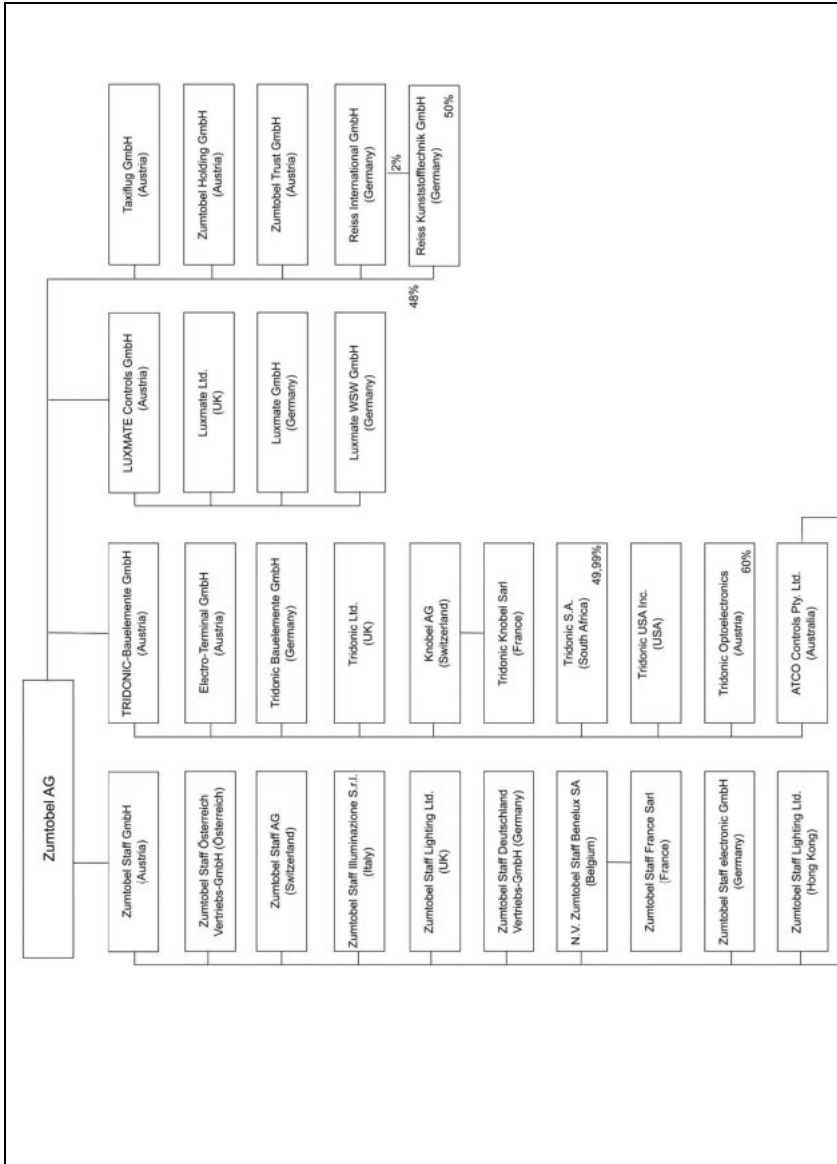
Organigramm 7a: Die Konzernstruktur der Zumtobel-Gruppe Ende 2000.



Quelle: ZAG, Group Controlling, Konzernschaubild der Zumtobel-Gruppe, 22. 1. 2001.

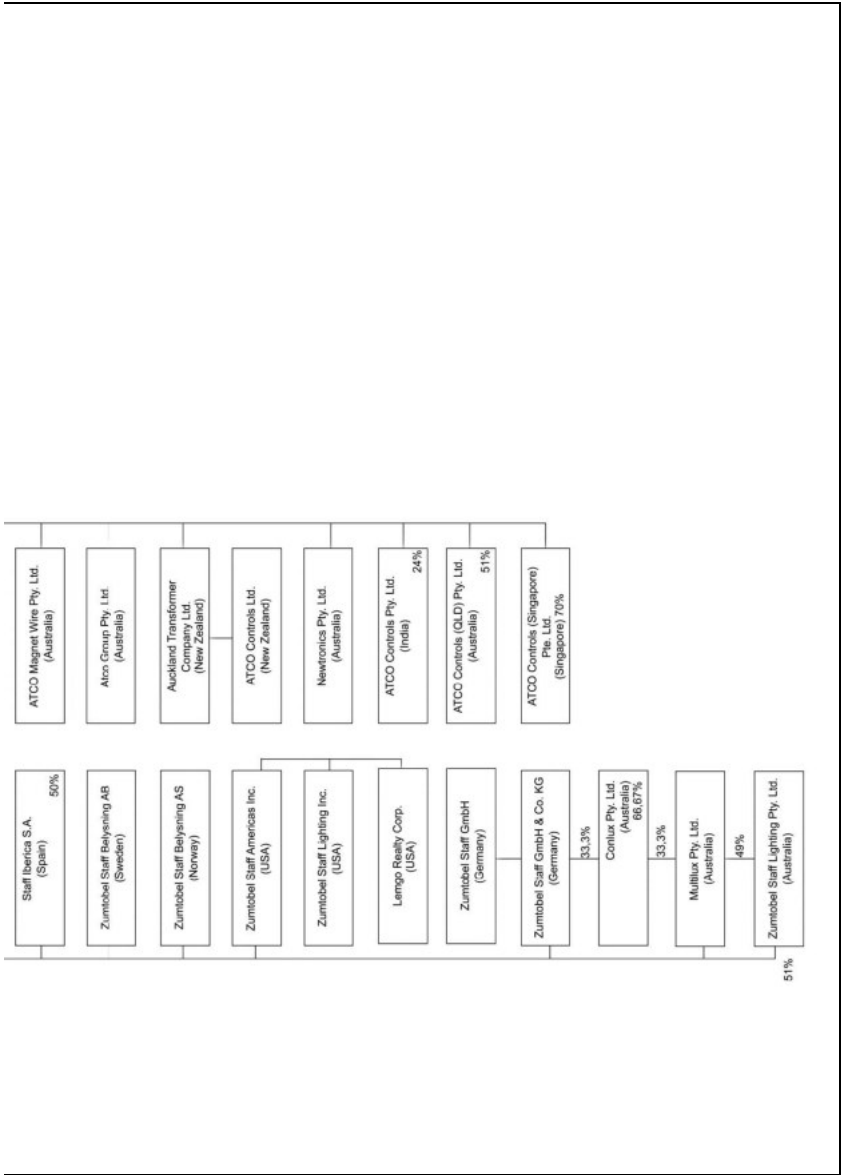


Organigramm 7b: Die Konzernstruktur der Zumtobel-Gruppe Ende 2000.



Quelle: ZAG, Group Controlling, Konzernschaubild der Zumtobel-Gruppe, 22. 1. 2001.





### *2.5.1. Die Gliederung der Zumtobel-Gruppe in Teilkonzerne nach Geschäftsfeldern*

Die rechtliche Verselbständigung der Divisionen Leuchten und Elektrobauelemente der Dornbirner Zumtobel AG im Jahr 1991 war der erste Schritt zur Einführung einer Konzernstruktur, gegliedert nach den Geschäftsfeldern der Zumtobel-Gruppe. In weitere Folge wurden die meisten Auslandsniederlassungen bzw. -beteiligungen, ihrem Geschäftsfeld entsprechend, an die Zumtobel Licht Ges.m.b.H. oder die Tritronic Bauelemente Ges.m.b.H. übertragen. Ab dem Geschäftsjahr 1996/97 dienten die Dornbirner Stammgesellschaften Zumtobel AG, Zumtobel Licht Ges.m.b.H. und Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. als Muttergesellschaften für sämtliche Niederlassungen und Beteiligungen der Zumtobel-Gruppe. 1997 kam mit der Gründung der Luxmate Controls Ges.m.b.H. das Prinzip der Konzernstrukturierung nach Geschäftsfeldern auch im Bereich Lichtmanagementsysteme zur Anwendung. Seit den ausgehenden 1980er Jahren hatte sich eine eigene Projektgruppe innerhalb der damaligen Zumtobel Licht Ges.m.b.H. mit der Entwicklung solcher Systeme beschäftigt. Mit der Ausgliederung dieser Aktivitäten in die Luxmate Controls Ges.m.b.H. im Jahr 1997 wurde nach den Bereichen Leuchten und Elektrobauteile ein drittes Geschäftsfeld des Unternehmens Zumtobel rechtlich verselbständigt.<sup>53</sup>

Im Folgejahr fand die Eingliederung des Elektroinstallationsmaterial-Herstellers Electro-Terminal Ges.m.b.H. in den Geschäftsbereich Elektrobauelemente statt. Die bisher als eigener Teilkonzern geführte Firma wurde zu einer Tochtergesellschaft der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. Gleichzeitig definierte man einen weiteren Geschäftsbereich, nämlich die Herstellung von OEM-Leuchten aus Kunststoff und Leuchtenkomponenten wie etwa Raster oder Abdeckungen. Der neue Sektor bestand anfänglich in einer 50-prozentigen Beteiligung an der auf Kunststoffverarbeitung spezialisierten Reiss International Ges.m.b.H. in Tettngang (Deutschland). 1999 erwarb die Zumtobel AG im Zuge einer Umstrukturierung der Reiss International Ges.m.b.H. auch die restlichen Anteile an dem deutschen Unternehmen.<sup>54</sup>

Im Geschäftsjahr 1998/99 wurde die nach Betätigungsfeldern gegliederte Konzernstruktur komplettiert. Der mittlerweile zu 100 Prozent in die Zumtobel-Gruppe integrierte Vorschaltgerätehersteller Atco Controls Pty. Ltd. wurde an die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. angehängt. Die Dorn-

---

53 Dynamisches Licht, in: Zumtobel Intern, Nr. 71, November 1998, S. 20.

54 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1998.

birner Stammgesellschaft Zumtobel AG verfügte nun neben dem Bedarfsflugunternehmen Taxiflug Ges.m.b.H. sowie zwei Mantelgesellschaften nur noch über vier direkte 100-prozentige Tochtergesellschaften.<sup>55</sup> Es handelte sich dabei um die Zumtobel Staff Ges.m.b.H.<sup>56</sup> (Geschäftsfeld Leuchten), die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H (Geschäftsfeld Elektrobaulemente), die Luxmate Controls Ges.m.b.H. (Geschäftsfeld Beleuchtungsmanagement-Systeme) sowie die Reiss International Ges.m.b.H. (Geschäftsfeld OEM-Kunststoffleuchten und Leuchtenkomponenten). Sämtliche verbleibenden Produktions- und Vertriebsgesellschaften der Zumtobel-Gruppe waren direkt oder indirekt je nach ihrem Betätigungsfeld meist zu 100 Prozent Tochterfirmen einer dieser vier Gesellschaften.<sup>57</sup> Gegenüber Kunden traten die vier Teilkonzerne unter den Bezeichnungen Zumtobel Staff, Tridonic Atco, Luxmate Controls sowie Reiss International auf.<sup>58</sup>

Erst im Zuge der Übernahme der Thorn-Gruppe im Jahr 2000 ging die Unternehmensleitung von der strengen Konzernstrukturierung nach Geschäftsfeldern ab. Trotz ihrer Zugehörigkeit zum Geschäftsbereich Leuchten sollte Thorn als eigener Teilkonzern innerhalb der Zumtobel-Gruppe bestehen bleiben und die Bezeichnung Thorn als selbständige Marke weitergeführt werden. Dementsprechend wurden die zahlreichen Gesellschaften der Thorn-Gruppe gesellschaftsrechtlich nicht in den Teilkonzern Zumtobel Staff integriert. Wie in Organigramm 7 ersichtlich, sind heute sämtliche übernommenen Thorn-Gesellschaften in einer eigenen Holdingstruktur organisiert, deren Stammgesellschaft direkt an die Zumtobel AG angegliedert ist. Die streng nach Geschäftsfeldern gegliederte Organisationsstruktur der bisherigen Zumtobel-Gesellschaften wurde hingegen durch die Thorn-Übernahme nicht verändert.<sup>59</sup>

---

55 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

56 Im Zuge der Übernahme der deutschen Staff-Gruppe wurde der Name der Dornbirner Zumtobel Licht Ges.m.b.H. auf Zumtobel Staff Ges.m.b.H. geändert.

57 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

58 Konzernbeschreibung, Website der Zumtobel AG. URL: <http://www.zumtobel.com/index1.asp?language=de> in der Fassung vom 18. 6. 2002.

59 ZAG, Group Controlling, Konzernschaubild der Zumtobel-Gruppe, 22. 1. 2001.



*Abbildung 29: Konzerndarstellung auf der Website der Zumtobel AG: Ab der Integration der britischen Thorn-Gruppe präsentierte sich das Unternehmen Zumtobel in fünf Teilkonzerne gegliedert, die auch der gesellschaftsrechtlichen Organisationsstruktur der Zumtobel-Gruppe entsprachen.*

### 3. Österreichische Produktionsstandorte

---

<b>3.1. Bekenntnis zum Unternehmensstandort Dornbirn durch wiederholte Expansionsschritte</b> .....	309
<b>3.2. Die Electro-Terminal Ges.m.b.H. bis zur Integration in den Teilkonzern Tridonic Atco</b> .....	315
<b>3.3. Die Verlegung der Fertigung magnetischer Vorschaltgeräte ins steirische Fürstenfeld</b> .....	317

---

#### **3.1. Bekenntnis zum Unternehmensstandort Dornbirn durch wiederholte Expansionsschritte**

Entgegen ursprünglicher Planungen war das im Jahr 1970 in Dornbirn Hatlerdorf eröffnete Werk II nicht etappenweise, sondern in einem einzigen Zug realisiert worden. Die Entscheidung war allerdings nicht ohne Kontroversen gefallen. Insbesondere Walter Zumtobel hatte sich mit dem Gedanken einer Expansion solchen Ausmaßes nicht sofort anfreunden können.<sup>60</sup> Dennoch sollte sich der Schritt als richtig erweisen. Schon im Jahr 1976 mussten nämlich Planungen für einen Ausbau des Werks in Angriff genommen werden, da Teile der Leuchtenmontage bereits nicht mehr in den eigenen Betriebsgebäuden untergebracht werden konnten und Räumlichkeiten der Firma F.M. Hämmerle in Dornbirn Oberdorf angemietet werden mussten. Es sollte jedoch noch drei weitere Jahre dauern, bis die Bauarbeiten an dem 70-Millionen-Schilling-Projekt begonnen werden konnten, da man angesichts derart hoher Investitionskosten größten Wert auf eine gründliche und bis ins Detail ausgefeilte Planung legte. So wurde etwa besonderer Wert darauf gelegt, die Umweltbedingungen für die Mitarbeiter zu verbessern. Eine Vollshedbedachung und seitlich einfallendes Tageslicht sorgten für beste Lichtverhältnisse bei geringem Stromverbrauch. Durch die

---

<sup>60</sup> Riewoldt, Lichtjahre, S. 54.

räumliche Trennung einzelner Abteilungen konnte zudem verhindert werden, dass die Arbeitsplätze in der Leuchtenmontage den unvermeidlichen Umweltbelastungen der Lackierung ausgesetzt waren. Darüber hinaus garantierte die großzügig ausgelegte Hallenhöhe eine gute Luftzirkulation und weitläufige Fensterbänder gestatteten den Mitarbeitern Blickkontakt mit der Außenwelt. Auf einen Keller wurde verzichtet. Das lediglich 1,5 Meter unter dem Bodenniveau liegende Untergeschoss konnte ausreichend mit Tageslicht versorgt werden. Besonderes Augenmerk wurde auf die mitarbeiterfreundliche Gestaltung der Sanitärräume gelegt. Darüber hinaus erfüllte man mit der Einrichtung von Jauseplätzen auf der Produktionsfläche einen langjährigen Wunsch der Mitarbeiter.<sup>61</sup>

Die Fertigstellung der Halle erfolgte innerhalb kürzester Zeit. Im Spätherbst 1979 wurde mit den Fundierungsarbeiten begonnen, im März 1980 die Bodenplatte betoniert. Aufgrund der schlechten Bodenverhältnisse war eine aufwendige Kiespressverdichtung notwendig, was jedoch im Vergleich zu Pilotierungsarbeiten immer noch die günstigere Variante war. Bereits im August 1980 konnten die ersten Abteilungen die noch im Baustadium befindliche Halle beziehen. Im Frühjahr 1981 waren sämtliche Übersiedlungen abgeschlossen. Die verbesserten Arbeitsbedingungen im neuen Gebäude wurden bereits beschrieben. Aber auch in betriebstechnischer Hinsicht ließ der Neubau kaum Wünsche offen. Die komplette Leuchtenfertigung war nun im Werksbereich II zentralisiert. Die Bodenhöhe des neuen Erdgeschosses war niveaugleich mit der bereits bestehenden Anlage, sodass ein störungsfreier innerbetrieblicher Transport möglich war. Durch die zusätzlichen Platzressourcen für den Fertigungsbereich konnten zukünftig Fertigungsmethoden und -abläufe, etwa durch Automatisierung, sowohl hinsichtlich Kosten als auch Qualität optimiert werden. So wurde im Herbst 1981 ein in Österreich zu diesem Zeitpunkt einmaliger Lackierroboter in Betrieb genommen. Zuvor musste die gesundheitsgefährdende Lackierarbeit von Mitarbeitern mit Schutanzügen und Atemschutzmasken händisch ausgeführt werden.<sup>62</sup> Weiters ermöglichte der Hallenneubau eine Verbesserung des Materialflusses, weil nun die Produkte von der Vorfertigung über die Montage unter einem Dach direkt ins Zentrallager transportiert wurden. Schließlich konnten im Frühjahr auch die Automatendreherei in das erweiterte Werk II

---

61 Neue Montagehalle im Werk II fertiggestellt, in: Zumtobel Intern, Nr. 1, Oktober 1980, S. 1–3.

62 Humanisierung durch Roboter, in: Zumtobel Intern, Nr. 5, März 1982, S. 3.

verlegt und deren bisheriger Betriebsstandort in Wolfurt aufgelöst werden. Neben Leuchtenmontage und Automattendreherei fanden auch die Abteilungen Instandhaltung, Kunststoffpresserei, Kunststoffspritzerei, Kunststoffkleberei, Hospitaltechnik sowie Tunnelleuchtenfertigung in der neuen Fertigungshalle Platz.<sup>63</sup>

Ebenfalls im Jahr 1981 wurde der Werksbereich I in der Dornbirner Höchster Straße grundlegend saniert und teilweise umgebaut, sodass er sich nach Abschluss der Arbeiten in seinem heutigen Erscheinungsbild präsentierte. Die Arbeiten beinhalteten einen weitgehenden Umbau der Shedhalle sowie die Generalsanierung des alten Büro- und Fertigungstrakts. Ausschlaggebend für die Investition war vor allem, dass der zunehmende Einsatz von Automaten in der Fertigung oft mehr Raum beanspruchte, als herkömmliche manuelle Produktionsmethoden. Der Umbau und die Neuordnung von Büros und Produktionsflächen ermöglichten notwendige Rationalisierungen und Vereinfachungen von Arbeitsgängen sowie die Ausschaltung qualitätsmindernder Fehlerquellen. Darüber hinaus legte man bei der Sanierung besonderen Wert auf die Schaffung besserer, angenehmerer Arbeitsplätze. So wurden an der Shedhalle ganze Fertigteilplatten entfernt und durch großflächige Fensterbänder ersetzt. Nach Abschluss der Arbeiten konnten verschiedene Abteilungen, welche zuvor aus Platzmangel in angemietete Räumlichkeiten in Dornbirn Oberdorf ausgelagert worden waren, an den Unternehmensstammsitz zurückkehren.<sup>64</sup>

Am stärksten profitierte jedoch der Zumtobel-Werkzeugbau von den Umbauarbeiten. Bereits im Zuge der Umsiedlung verschiedener Fertigungsbereiche in das erweiterte Werk II in den Jahren 1980 und Anfang 1981 war dem als Profit Center geführten Werkzeugbau die Shedhalle in der Höchster Straße zu 80 Prozent zur Verfügung gestellt worden.<sup>65</sup> Die nun durchgeführten Umbaumaßnahmen erlaubten die Unterbringung der Feinbearbeitung in eigenen, temperaturgeregelten Räumen. Dadurch konnten bei sehr genau zu bearbeitenden Werkstücken temperaturbedingte Fehlerquellen von vornherein ausgeschaltet werden. Weiters war es aufgrund der verbesserten Platzressourcen möglich, sehr große Werkzeuge wie automatische Fertigungsanlagen herzustellen und mit diesen Produkten neue Kundengruppen anzusprechen. Darüber hinaus erlaubten die räumlichen Verhältnisse eine bedarfsgerechtere Anordnung der Maschinen, wodurch

---

63 Neue Montagehalle im Werk II fertiggestellt, in: Zumtobel Intern, Nr. 1, Oktober 1980, S. 1–3.

64 Investitionen, in: Zumtobel Intern, Nr. 5, März 1982, S. 4–6.

65 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

etwa die Unfallgefahr verringert und Materialtransportwege verkürzt wurden. Schließlich konnte nun auch die dem Werkzeugbau angegliederte Lehrwerkstätte ebenfalls in der Shedhalle untergebracht werden.<sup>66</sup>



*Abbildung 30: Werk I in der Dornbirner Höchster Straße. Nach Abschluss der Umbau- und Sanierungsarbeiten im Werksbereich I präsentierte sich der Unternehmensstammsitz im wesentlichen in seinem heutigen Erscheinungsbild.*

Die nächste Expansion am Stammsitz Dornbirn erfolgte im Jahr 1989. Der Werksbereich II wurde um eine Speditionshalle mit neun Kommissionierungsplätzen und zehn Verloaderampen erweitert. Im Untergeschoss fand darüber hinaus die Endmontage der Magnetikfertigung Platz. Ein zweiter Bauabschnitt beinhaltete außerdem ein Logistikzentrum mit Hochregallager, welches im Jahr 1997 fertiggestellt werden sollte. Allein die Kosten für den ersten Bauabschnitt beliefen sich auf 56 Mio. Schilling.<sup>67</sup>

---

66 Investitionen, in: Zumtobel Intern, Nr. 5, März 1982, S. 6.

67 Neubau im Werk II, in: Zumtobel Intern, Nr. 34, Oktober 1989, S. 14.



Im Jahr 1992 übersiedelte die bisher im Werksbereich I untergebrachte Verwaltung der für den Geschäftsbereich Leuchten zuständigen Zumtobel Licht Ges.m.b.H. in das Obergeschoss der Speditionshalle. Damit befanden sich sowohl Verwaltung als auch Fertigung dieser Gesellschaft unter einem Dach.<sup>68</sup>



*Abbildung 31: Der Dornbirner Werksbereich II im Jahr 2000: Rechts am Bahngleis befindet sich die ursprüngliche Halle aus dem Jahr 1970, in der Mitte und links oben die um 1980 fertiggestellten Anbauten. Links im Vordergrund ist das im Jahr 1997 eröffnete Hochregallager zu sehen, direkt dahinter die im Jahr 1989 errichtete Speditionshalle.*

Der zweite Bauabschnitt konnte im Jahr 1997 abgeschlossen werden. Es handelte sich dabei um ein hochmodernes Logistikzentrum, welches eine effizientere Auftragsabwicklung, präzisere Termineinhaltung und schnellere Auftragsabwicklungen ermöglichte. Die Investitionssumme betrug 70 Mio. Schilling. Die Errichtung eines solchen Logistikzentrums war Voraussetzung, um ein neues, nach europäischen Standards ausgerichtetes Logistikkonzept zu realisieren. Zwischenlager in der Schweiz, Deutschland und Österreich wurden aufgebaut, um effizient von einer zentralen

---

68 Riewoldt, Lichtjahre, S. 192.

Drehscheibe aus den Kunden in ganz Europa einen direkten, schnelleren und verlässlicheren Lieferservice zu bieten. Basis des Systems war ein computergesteuertes Hochregallager im Werksbereich II mit zunächst acht automatisierten Lagergassen sowie einer automatischen Kommissionierzone mit sechs Arbeitsplätzen. Die Einlagerung und Kommissionierung der auf Paletten gelagerten Leuchten erfolgte automatisch mittels einer Elektrohängebahn. Über die baulichen und technischen Neuerungen spannte sich die Neukonzeption der gesamten logistischen Abläufe wie Ein- und Auslagerung, Kommissionierung, Versand, Qualitätssicherung und Inventur mit EDV-gestützter Erfassung und Verarbeitung der Lager- bzw. Versandgüter über ein Barcodesystem.<sup>69</sup>

Jürg Zumtobel betonte in seiner Ansprache anlässlich der feierlichen Eröffnung des Logistikzentrums vor versammelter Polit-Prominenz: „Wir bekennen uns zum Standort Dornbirn. Aber ohne den Beitritt Österreichs zur EU hätte es weder zu dieser Investition noch zur Aufrechterhaltung des Standorts Dornbirn im derzeitigen Umfang kommen können.“<sup>70</sup>

Das automatisierte Lager umfasste in der vollendeten ersten Ausbaustufe eine Fläche von 4.000 Quadratmeter, welche im Zuge einer zweiten Ausbaustufe mehr als verdoppelt werden sollte. Gleiches galt für die Anzahl der Palettenplätze, welche nach Fertigstellung der ersten Ausbaustufe 6.500 Plätze betrug.<sup>71</sup> Die Vollendung der zweiten Ausbaustufe erfolgte im Herbst des Jahres 2000. Gleichzeitig wurde darüber hinaus der Werksbereich II um ein höchsten Anforderungen gerecht werdendes Lichtlabor erweitert.<sup>72</sup>

In den Jahren 1999 und 2000 erfolgte zudem die Inbetriebnahme eines neuen Werksbereichs durch die Zumtobel-Gruppe in Dornbirn. Die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H., Muttergesellschaft des Zumtobel-Teilkonzerns Tridonic Atco, hatte ihren Sitz bis zu diesem Zeitpunkt am Standort Dornbirn Höchster Straße sowie in der nahegelegenen Schmelzhütterstraße. Die Gesellschaft übersiedelte nun in die ebenfalls in Dornbirn befindliche „Rhombergs Fabrik“. Es handelte sich dabei um die Fabrikhallen des ehemaligen Textilunternehmens F.M. Rhomberg, die mittlerweile eine Reihe kleinerer und mittlerer Unternehmen unterschiedlichster Branchen beherbergten. Für die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. wurde auf diesem Areal eine 4.000 Quadratmeter große Halle adaptiert. Zusätzlich plante man die Errichtung eines siebenstöckigen

---

69 Neues Logistikzentrum, in: Zumtobel Intern, Nr. 65, April 1997, S. 4 f.

70 Neues Logistikzentrum, in: Zumtobel Intern, Nr. 65, April 1997, S. 4 f.

71 Ebd.

72 Riewoldt, Lichtjahre, S. 20.

Verwaltungsgebäudes auf der angrenzenden Freifläche. Während die Fertigung bereits im Juli 1999 auf das neue Gelände übersiedelte, folgte die Verwaltung Anfang 2000. Der neue Standort erwies sich für die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. als verkehrsmäßig vorteilhaft, bot genügend Platz für zukünftiges Wachstum und ermöglichte die räumliche Vereinigung der bisherigen Standorte des Unternehmens.<sup>73</sup>

### **3.2. Die Electro-Terminal Ges.m.b.H. bis zur Integration in den Teilkonzern Tridonic Atco**

Die Electro-Terminal Ges.m.b.H. war im Jahr 1964 gegründet worden, um den Produktionsbereich Elektroinstallationsmaterial der damaligen W. Zumtobel KG in ein eigenes Unternehmen auszulagern. Nach dem Ausscheiden des Geschäftspartners Ferdinand Rojkowski im Jahr 1968 war Walter Zumtobel lange Zeit alleiniger Inhaber der Gesellschaft gewesen. Erst im Zuge der langwierigen Einführung einer nach dem Holdingprinzip orientierten Konzernstruktur innerhalb der Zumtobel-Gruppe wurde die Electro-Terminal Ges.m.b.H. im Jahr 1988 eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Dornbirner Zumtobel AG.<sup>74</sup> Die Gliederung der Konzernstruktur nach Geschäftsfeldern in den 1990er Jahren blieb auch für die Electro-Terminal Ges.m.b.H. nicht ohne Folgen. Mit Beginn des Geschäftsjahres 1998/99 erfolgte die Eingliederung der Gesellschaft in den für Elektrobauelemente zuständigen Zumtobel-Teilkonzern Tridonic Atco. In gesellschaftsrechtlicher Hinsicht wurde die Electro-Terminal eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Dornbirner Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. Die Strategie der Eigenständigkeit der Teilkonzerne innerhalb der Zumtobel-Gruppe verdeutlicht sich auf der Website der Electro-Terminal Ges.m.b.H. Obwohl sich die Gesellschaft nach wie vor vollständig im Besitz der Zumtobel-Gruppe befindet, scheint dort die Bezeichnung Zumtobel nirgends auf. Es wird lediglich in einem einzigen Satz auf die Zugehörigkeit „zur international renommierten Tridonic-Gruppe mit Sitz in Dornbirn“ verwiesen.<sup>75</sup>

Nicht nur die Einbindung in die Konzernstruktur, auch das Produktsortiment und die Absatzmärkte der Electro-Terminal Ges.m.b.H. veränderten

---

73 Tridonic Dornbirn wird übersiedeln, in: Zumtobel Intern, Nr. 72, Februar 1999, S. 7.

74 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht d. Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

75 35 Jahre Electro-Terminal, Website der Electro-Terminal Ges.m.b.H. URL: <http://www.electroterminal.at/deutsch/unternehmen/html/35%20jahre.htm> in der Fassung vom 21. 6. 2002.

bzw. erweiterten sich enorm. Wurde Mitte der 1960er Jahre noch mit einer kleinen Zahl an Elektroinstallations-Artikeln wie etwa einfachen Verbindungsklemmen begonnen, so beinhaltet das Sortiment rund 35 Jahre später über 1.500 unterschiedliche Erzeugnisse. Die Ausrichtung der Produktpalette umfasste dabei im wesentlichen drei Branchenbereiche:

- Installationstechnik für das Elektrogewerbe mit den Produkten Feuchtraumdosen, Klemmleisten und Dosenklemmen in Schraub- und Steckanschlusstechnik
- Produkte für die Leuchtenindustrie und Vorschaltgerätehersteller mit den Produkten Polyamid-Klemmleisten, schraublose Leuchten-, Vorschalt- und Transformatoranschlussklemmen sowie variable Anschlusssysteme für Lichtbänder
- Kabeleinführungen, Flachklemmleisten, Kabelanschlussdosen, Geräteanschlussklemmen und Steckverbindungsklemmleisten für Hersteller von Haushaltsgeräten wie etwa Elektroherden, Kühlschränken, Waschmaschinen oder Geschirrspülern.<sup>76</sup>

Ebenso stark wie die Produktpalette expandierte der Kundenkreis der Electro-Terminal Ges.m.b.H., nämlich in Richtung Export. Allerdings stammten noch im Geschäftsjahr 1975/76 lediglich zehn Prozent des Umsatzes aus dem Auslandsgeschäft.<sup>77</sup> 25 Jahre später war die Situation beinahe umgekehrt. Im Jahr 2000 exportierte die Electro-Terminal Ges.m.b.H. rund 80 Prozent der Eigenproduktion in über 60 verschiedene Länder. Neben den europäischen Staaten zählten nun Australien, Singapur, Hongkong, Taiwan und Südafrika zu den Hauptabnehmern. Die Mitarbeiterzahl, welche sich im Gründungsjahr 1964 auf lediglich zwei und Mitte der 1970er Jahre auf 50 bis 60 Personen belief, hatte sich bis zum Jahr 2000 auf über 160 Personen erhöht.<sup>78</sup> Knapp 20 davon waren Lehrlinge, die in den Bereichen Werkzeugbau, Kunststoffspritzerei sowie als Großhandelskaufmann und Industriekaufmann ausgebildet wurden. Dem Wachstum des Unternehmens entsprechend mussten die Räumlichkeiten

---

<sup>76</sup> Beschreibung von Produktpalette und Kundenkreis, Website der Electro-Terminal Ges.m.b.H. URL: <http://www.electroterminal.at/deutsch/unternehmen/html/60lander.htm> in der Fassung vom 21. 6. 2002.

<sup>77</sup> Auskünfte der Electro-Terminal Ges.m.b.H., Innsbruck 2002.

<sup>78</sup> Abt. Öffentlichkeitsarbeit der Electro-Terminal Ges.m.b.H., Electro-Terminal Firmengeschichte, Innsbruck 2002.

in Innsbruck wiederholt erweitert werden, etwa durch eine Aufstockung des Gebäudes und eine Erweiterung des Lagers in den Jahren 1991/92.<sup>79</sup> Im Jahr 1993 erhielt das Unternehmen durch die Österreichische Vereinigung zur Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen das Zertifikat nach ISO 9001 sowie dem EQNET. Im Geschäftsjahr 1996/97 übergab der langjährige Geschäftsführer Peter Prior seine Funktion an Wilhelm Tschol-Nugent. Im darauffolgenden Jahr übernahmen Walter Ziegler und Gerhard Fehle die gemeinsame Geschäftsführung.<sup>80</sup> Mit Beginn des Geschäftsjahres 1998/99 wurde die bis dahin von der Zumtobel AG gehaltene Electro-Terminal Ges.m.b.H. eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H.<sup>81</sup> Die Eingliederung der Innsbrucker Firma in den für den Bereich Elektrobaulemente zuständigen Zumtobel-Teilkonzern Tridonic Atco entsprach dem Konzept der Konzernstrukturierung nach Geschäftsfeldern.

### **3.3. Die Verlegung der Fertigung magnetischer Vorschaltgeräte ins steirische Fürstenfeld**

Die steirische Eisen- und Stahlindustrie war in den 1950er Jahren Zugpferd für zahlreiche andere Gewerbesparten. Entsprechend stark wirkte sich in diesem Bundesland die Wirtschaftskrise der 1970er Jahre aus. Wie zuvor für den Aufschwung, so waren nun auch für den Abschwung in erster Linie die Schwerindustrie und die meist verstaatlichten Unternehmen der Großindustrie mitverantwortlich. Von 1973 bis 1986 lag die Arbeitslosigkeit in der Steiermark durchschnittlich bei 3,4 Prozent bzw. um 0,5 Prozentpunkte über dem österreichischen Durchschnitt. Allein beim Konkurs der in Fürstenfeld angesiedelten Firma Eumig im Jahr 1981 verloren 1.800 Menschen ihren Arbeitsplatz. Der Hersteller von Filmprojektoren und Kameras hatte unter anderem zahlreiche Frauen beschäftigt, die zu Hause eine kleine Landwirtschaft besaßen und ihren Lohn als zusätzliches Einkommen dringend benötigten. Zwei Jahre nach dem Konkurs von Eumig kündigte die Grazer Papierfabrik Arland 250 Mitarbeiter, ehe der Betrieb Ende 1983 gänzlich in den Ausgleich ging. Die steirische Landesregierung reagierte auf diese Entwicklung mit dem

---

79 Electro-Terminal: Erfolgreich durch hohe Qualität, in: Zumtobel Intern, Nr. 50, Juli 1993, S. 14 f.

80 Abt. Öffentlichkeitsarbeit der Electro-Terminal Ges.m.b.H., Electro-Terminal Firmengeschichte, Innsbruck 2002.

81 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

Ausbau von Wirtschaftsförderungsmaßnahmen, intensivierte die Beratung für Jungunternehmer und warb für technologische Investitionen.<sup>82</sup>

Tatsächlich gelang es, trotz des Rückgangs der verstaatlichten Industrie die Beschäftigtenzahlen im Wachstum zu halten. Ausschlaggebend für diesen Strukturwandel vom krisengeschüttelten Grundstoffproduzenten zum Technologie- und Dienstleistungsland waren sowohl äußere Einflüsse wie insbesondere die Öffnung der Grenzen nach Osten und Südosten ab 1995/96, als auch ein gezielter Modernisierungs- und Planungsschub. Wirtschafts- und Tourismusleitprojekte wie etwa Technologieparks lockten vor allem seit den 1990er Jahren Investoren ins Land und schufen neue Arbeitsplätze in zukunftsträchtigen Branchen.<sup>83</sup> Dazu zählte auch die 1991 in Fürstenfeld eröffnete Zweigniederlassung der zur Zumtobel-Gruppe gehörenden Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H.

Bei den Planungen bezüglich der Errichtung einer Produktionsstätte der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. im steirischen Fürstenfeld handelte es sich nicht um die ersten Niederlassungsabsichten der Zumtobel-Gruppe in diesem Bundesland. Bereits im Jahr 1988 war eine mehrheitliche Beteiligung an der damals zu 100 Prozent dem verstaatlichten Elin-Konzern gehörenden Firma „Steirische Elektronik“ im Gespräch. Im Gegensatz zu der später realisierten Fertigung magnetischer Vorschaltgeräte beabsichtigte Zumtobel hier vor allem die Durchführung von Entwicklungsarbeit auf dem Gebiet der Elektronik, wobei man die Integration von Forschungskapazitäten der nahegelegenen Technischen Universität Graz ins Auge fasste. Die Pläne kamen nicht zur Umsetzung.<sup>84</sup>

Im darauffolgenden Jahr 1989 zog man seitens des Unternehmens Zumtobel erstmals die Errichtung einer Produktionsniederlassung für magnetische Vorschaltgeräte in der Steiermark in Betracht. Ausschlaggebend dafür war, dass es nicht gelang, für den Ausbau der Produktion notwendige, in privatem Besitz befindliche Grundstücke südlich des Dornbirner Werks II zu erwerben.<sup>85</sup> Darüber hinaus befürchtete Zumtobel, angesichts eines zu erwartenden Produktionswachstums am Standort Dornbirn nicht ausreichend Arbeitskräfte zur Verfügung zu haben. Fritz Zumtobel, der die Division Vorschaltgeräte bis zur Verselbständigung im Jahr 1991 geleitet hatte, betonte anlässlich der Eröffnung der neuen Nie-

---

82 Karner, Steiermark, S. 440 f.

83 Ebd., S. 522.

84 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 16. 7. 1985–19. 7. 1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 5. 9. 1988.

85 Auskunft von Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

derlassung mit einer gewissen Genugtuung, in Fürstenfeld wäre es für viele Menschen eine Attraktion, bei Tridonic arbeiten zu dürfen. In Dornbirn standen nämlich viele Mitarbeiter der Ausgliederung des Geschäftsbereichs Bauelemente in den Teilkonzern Tridonic sehr kritisch gegenüber und empfanden es sogar als beruflichen Abstieg, von Zumtobel zu Tridonic zu wechseln. Schließlich waren aber auch die öffentlichen Förderungen ein wesentlicher Entscheidungsgrund für das Unternehmen Zumtobel, in der Steiermark zu investieren.<sup>86</sup>

Zunächst sollte die steirische Niederlassung jedoch nicht in Fürstenfeld, sondern in der Marktgemeinde Groß St. Florian entstehen. Das dort befindliche Unternehmen Motronic war aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten von der Schließung bedroht, worauf Zumtobel die Übernahmemöglichkeit von Gebäuden und Fertigungseinrichtungen prüfte.<sup>87</sup> Darüber hinaus besichtigte man verschiedene Grundstücke in der steirischen Mur- und Mürzfurche.<sup>88</sup> Schließlich fiel die Standortwahl jedoch auf die rund 6.000 Einwohner zählende Stadtgemeinde Fürstenfeld, welche nur 56 Kilometer von Graz entfernt lag. Das stillgelegte Betriebsgelände der bereits erwähnten Firma Eumig erwies sich als ideal, da es neben ausreichenden Platzressourcen für die Fertigungsanlagen sogar Schulungseinrichtungen beinhaltete.<sup>89</sup> Auch ein Bahnanschluss war bereits vorhanden.<sup>90</sup> Die Unternehmensleitung versicherte, dass es im Zuge der Verlagerung der Magnetik-Fertigung in die Steiermark zu keinem Personalabbau am Dornbirner Stammsitz kommen würde.<sup>91</sup> Den durch die Umsiedlung betroffenen Mitarbeitern wurden Ersatzarbeitsplätze in der Leuchtenfertigung angeboten.<sup>92</sup>

Im Juli 1989 reisten Vertreter der Steiermärkischen Landesregierung nach Dornbirn, um dem Unternehmen Zumtobel das ehemalige Eumig-Gelände zum Kauf anzubieten. Um eine mögliche Entscheidung Zumtobels für den Standort Fürstenfeld zu beschleunigen, verwiesen sie auf das

---

86 Die Herausforderung des Miteinanderscaffens, in: Zumtobel Intern, Nr. 41, Juli 1991, S. 2.

87 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 16. 7. 1985–19. 7. 1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 24. 4. 1989.

88 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 2. 10. 1989.

89 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 19. 6. 1989.

90 ATA, Ordner „TSA Tridonic FF“, Interne Mitteilung betr. Bahngleis-Benützungsverträge, Dornbirn, 27. 7. 1994.

91 Ein Baum wächst, so lange er lebt, in: Zumtobel Intern, Nr. 36, April 1990, S. 2.

92 Erste Betriebsversammlung bei Tridonic, in: Zumtobel Intern, Nr. 43, Dezember 1991, S. 18.

Interesse anderer Konzerne wie General Electric, sich in der Steiermark niederzulassen.<sup>93</sup> Die Verhandlungen zwischen Zumtobel und der steiermärkischen Landesregierung wurden dadurch erschwert, dass ein Teil des ehemaligen Eumig-Areals bereits dem steiermärkischen Landwirtschaftsverband versprochen worden war, Zumtobel jedoch das gesamte Gelände erwerben wollte. Der Landwirtschaftsverband erklärte sich schließlich bereit, seine Forderungen auf ein Minimum zu reduzieren.<sup>94</sup> Das Land Steiermark bot Zumtobel daraufhin an, das Grundstück im Ausmaß von 50.000 Quadratmeter sowie die Gebäude mit einer Fläche von 8.000 Quadratmeter um insgesamt 15 Mio. Schilling zu verkaufen.<sup>95</sup>

Die öffentlichen Förderungsmaßnahmen beliefen sich auf 40 Mio. Schilling, wobei das gesamte Investitionsvolumen knapp über 100 Mio. Schilling betrug. Die Hälfte der öffentlichen Unterstützung wurde im Rahmen einer sogenannten regionalen Sonderförderungsaktion gemeinsam durch den Bund und das Land aufgebracht. 13,333 Mio. Schilling stellte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zur Verfügung und die restlichen 6,667 Mio. Schilling Förderungsmittel wurden als Beihilfe des Landes Steiermark deklariert. Als Gegenleistung musste Zumtobel zusichern, innerhalb von zwei Jahren 200 Arbeitsplätze am Standort Fürstenfeld zu schaffen und diese mindestens fünf Jahre lang zu halten.<sup>96</sup> Da das Förderungsprogramm Ende 1989 auslief, war man zu einer schnellen Entscheidung gezwungen. Um ein ähnliches Debakel wie 1975 in Italien<sup>97</sup> von vornherein auszuschließen, wurde festgelegt, vor dem endgültigen Abschluss sämtlicher Verhandlungen keinerlei Presseinformationen bekannt zu geben.<sup>98</sup>

Weniger entgegenkommend als bei der Gewährung von Förderungsmitteln zeigte sich das Bundesministerium für Arbeit und Soziales bei der Festlegung der Arbeitszeiten. Im Februar 1990 beantragte die Zumtobel AG beim Ministerium die Genehmigung einer bis Mitte 1992 befristeten Ausnahme von der Wochenend- und Feiertagsruhe für das zukünftige

---

93 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 24. 7. 1989–6. 5. 1991“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 24. 7. 1989.

94 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 12. 9. 1989.

95 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 7. 11. 1989.

96 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelastigung...“, Schreiben der steiermärkischen Landesregierung an die Zumtobel AG Dornbirn, Graz, 4. 4. 1990.

97 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 4.5.

98 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 24. 7. 1989–6. 5. 1991“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 20. 11. 1989.



Werk Fürstenfeld. Begründet wurde das Ansuchen damit, dass es technisch nicht möglich wäre, thermische Produktionsprozesse zu unterbrechen, sodass durch die Abschaltung der Maschinen etwa an Wochenenden die Produktion unbrauchbar würde. Durch die Übersiedlung von Dornbirn nach Fürstenfeld wären ohnehin Produktionsausfälle zu verzeichnen, die man durch einen vollkontinuierlichen Betrieb im neuen Werk kompensieren könnte, so das Unternehmen Zumtobel. Trotzdem lehnte das Bundesministerium für Arbeit und Soziales das Ansuchen mit der Begründung ab, dass Ausnahmen von der Wochenend- und Feiertagsruhe aus Gründen des Arbeitnehmerschutzes nur möglich wären, wenn eine sachliche Notwendigkeit vorläge. Die laut Ministerium rein wirtschaftlichen Überlegungen Zumtobels wurden nicht als Rechtfertigung für die Gewährung einer Ausnahme anerkannt.<sup>99</sup>

Am 25. Mai 1991 fand die feierliche Eröffnung des neuen Werks statt. Die damalige Landesrätin für Wirtschaftsangelegenheiten Waltraud Klasic sprach in ihrer Festrede von einem Signal für die wirtschaftliche Aufwärtsentwicklung der Region Fürstenfeld und vergaß auch nicht, auf die erfolgreiche Wirtschafts- und Bildungspolitik des Landes zu verweisen. Auch der Fürstenfelder Bürgermeister bezeichnete es als befriedigend, dass nach dem Schock durch die Betriebsschließung von Eumig nun ein bewährtes Industrieunternehmen hier eine Produktionsstätte aufnehme und Arbeitsplätze für zahlreiche Pendler und Arbeitssuchende im Großraum Fürstenfeld schaffe.<sup>100</sup>

Die Produktion magnetischer Vorschaltgeräte wurde zunächst mit 90 Mitarbeitern aufgenommen, wobei geplant war, die Zahl bis Jahresende auf 200 zu erhöhen.<sup>101</sup> Zwar betrug der Mitarbeiterstand Ende 1991 nur 187 Personen, doch im Mai des darauffolgenden Jahres hatte man mit einer Belegschaft von 219 Personen die laut Förderungsvertrag zu erbringende 200-Personen-Grenze bereits deutlich überschritten. Nach einer geringfügigen Reduzierung des Personalstands im Jahr 1993 stieg die Zahl der Mitarbeiter bereits im darauffolgenden Jahr wieder an.<sup>102</sup>

---

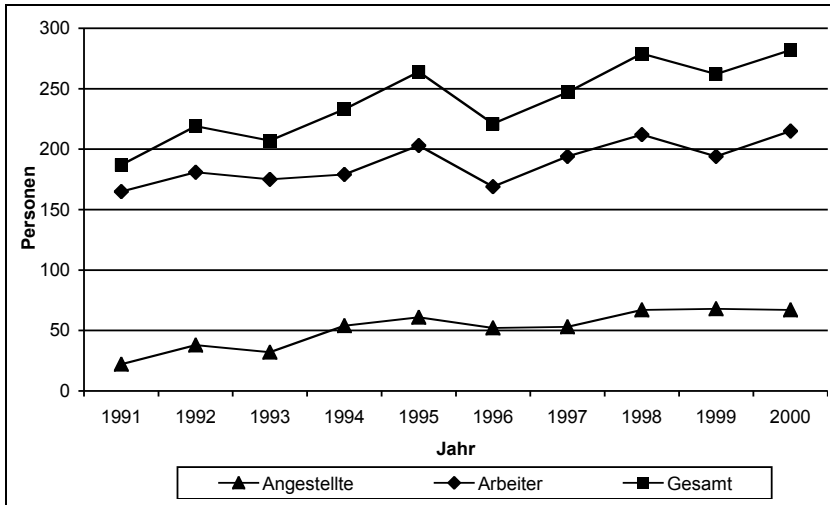
99 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Schreiben des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an die Zumtobel AG Dornbirn, Wien, 23. 8. 1990.

100 Eröffnung des Tridonic-Werkes in Fürstenfeld, in: Zumtobel Intern, Nr. 41, Juli 1991, S. 4.

101 Ebd.

102 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, diverse Korrespondenz betr. Personalwesen.

Diagramm 18: Die Mitarbeiterzahl im Werk Fürstenfeld war zwar immer wieder Schwankungen unterworfen, unterschritt jedoch nicht die im Förderungsvertrag festgelegte Grenze von 200 Personen.



Quelle: HAZ, Mitteilung der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Werk Fürstenfeld.

Schwierigkeiten bereitete Zumtobel jedoch die Mitarbeiterverringerung am Dornbirner Stammsitz. Zweck der öffentlichen Förderungsmaßnahmen war nicht zuletzt die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Um „Personalverlagerungen“ von Dornbirn nach Fürstenfeld zu verhindern, war im Förderungsvertrag auch die Mindest-Mitarbeiterzahl für die Dornbirner Niederlassungen mit 1.703 Personen auf zwei Jahre festgelegt worden. Diese Zahl konnte das Unternehmen in den Jahren 1993 und 1994, also innerhalb der Vertragszeit, nicht halten. Den Personalabbau begründete Zumtobel folgendermaßen: „Von der österreichischen Produktion werden über 80 Prozent exportiert. Als Absatzmärkte kommen vor allem die europäischen Länder in Betracht. Europaweit ist die gesamte Konjunktursituation unverändert depressiv, was sich neben einem Mengenrückgang vor allem auch im Preisverfall bemerkbar macht. Der Geist der Fördervereinbarung bestand darin, daß in Fürstenfeld zusätzliches Personal beschäftigt wird. Dies ist auch geschehen. Die dann europaweit einsetzende Depression zwang uns aber, alle Kapazitäten den Marktanforderungen anzupassen. Die nach Fürstenfeld verlagerte Fertigung für magnetische

Vorschaltgeräte [...] wurde von der Rezession weniger erfasst als die anderen Sparten, wobei vor allem die Fertigung für elektronische Vorschaltgeräte mit dem Standort Dornbirn besonders betroffen war. Die Kapazitäten in diesem Bereich sind lediglich zu 40 Prozent ausgelastet. Aus der Überschreitung der Beschäftigten in Fürstenfeld könnte abgeleitet werden, daß andere Fertigungszweige von Dornbirn nach Fürstenfeld verlagert worden wären, dem ist aber absolut nicht so. In Fürstenfeld werden ausschließlich magnetische Vorschaltgeräte für den internationalen Bedarf gefertigt.<sup>103</sup>

Angesichts der zitierten Argumente gelang es Zumtobel, eine vorübergehende Aussetzung der Förderungsvereinbarung zu erreichen.<sup>104</sup> Auch die zunächst negativen Geschäftsergebnisse der neuen Niederlassung gehörten bald der Vergangenheit an. Die anfänglichen Verluste resultierten aus den hohen Übersiedlungskosten, die vom Management unterschätzt worden waren. Hier fielen vor allem die Kosten für die Einschulung der Mitarbeiter am Standort Fürstenfeld sowie die Umstellung auf eine höhere Automatisierung der Fertigung ins Gewicht. Darüber hinaus gingen die Förderungsgelder von Staat und Land nicht direkt an den Teilkonzern Tridonic, welcher die Fürstenfelder Niederlassung betrieb, sondern an die Muttergesellschaft Zumtobel AG. Grund dafür war, dass die Förderungsverträge noch vor der rechtlichen Verselbständigung des Geschäftsbereichs Bauelemente abgeschlossen worden waren und daher auf die Zumtobel AG liefen.<sup>105</sup>

Größere Probleme bereiteten dem Standort Fürstenfeld in den ersten Jahren zahlreiche Klagen von Anrainern aufgrund starker Geruchsbelästigung. Die Ursache stand schnell fest. Zwecks Verbesserung der Beständigkeit wurden fertig montierte Vorschaltgeräte in Polyesterharz getränkt und anschließend bei hohen Temperaturen ausgehärtet. Die dabei entstehende Abluft war mit dem aromatischen Kohlenwasserstoff Styrol verunreinigt. Es handelte sich dabei um eine leicht giftige Substanz, die bereits in geringsten Konzentrationen riechbar war. Obwohl die Abluft des Tridonic-Werks bei ca. 800 Grad Celsius nachverbrannt wurde und man die allgemein üblichen Grenzwerte nicht überschritt, kam es zu Beeinträchtigungen für Anrainer, zumal sich zahlreiche Einfamilienhäuser in direkter

---

103 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Schreiben der Zumtobel AG Dornbirn an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Dornbirn, 20. 4. 1994.

104 Ebd.

105 Auskunft von Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

Nachbarschaft zum Industriegebiet befanden.<sup>106</sup> Die Anwohner beklagten neben der Geruchsbelästigung auch gesundheitliche Auswirkungen wie Übelkeit oder Kopfschmerzen.<sup>107</sup>

Trotz wiederholter Investitionen in die Tränkungs- und Abluftanlagen des Betriebs konnte zunächst keine Verbesserung der Situation erreicht werden. Im Gegenteil, die starken Produktionssteigerungen in den Jahren 1993 und 1994 führten sogar zu einer Verschlechterung der Luftqualität. Jährlich wurden mittlerweile rund 18 Millionen magnetische Vorschaltgeräte oder Transformatoren hergestellt.<sup>108</sup> Im Jahr 1994 unterzeichneten die Anrainer daher eine Resolution, in der sie unter anderem verstärkte Kontrollmessungen durch die Bezirkshauptmannschaft sowie die sofortige Verwirklichung technischer Maßnahmen zur Verbesserung der Luftqualität forderten.<sup>109</sup> Aktionen seitens Tridonic wie die Veranstaltung einer Podiumsdiskussion zum Thema „Umwelttechnologie bei Tridonic“ konnten die aufgebrachtten Gemüter kaum beruhigen.<sup>110</sup> Der Stadtrat Joachim Friessnig (Partei der Grünen) forderte in einem Artikel in den Fürstenfelder Stadtnachrichten: „Wir wollen keinen industriellen Lärm und Gestank! Die zum Teil im Wohngebiet angesiedelten industriellen Großbetriebe (Tridonic, Wienerberger) haben sich den Bedürfnissen der Wohnbevölkerung anzupassen und nicht umgekehrt. Weder Arbeitsplätze noch Steuereinnahmen sind ausreichende Argumente für ein rücksichtsloses Gewinnmaximieren. Hier sind von allen Parteien kompromisslose Positionen gefragt: Fügen sich diese Betriebe nicht den Erfordernissen der Lebensqualität im Wohngebiet, sind sie zu schließen oder abzusiedeln!“<sup>111</sup>

Der Fürstenfelder Bürgermeister Günter Höllerl bemühte sich um Schadensbegrenzung. Einerseits war er sich der Bedeutung Tridonics als Arbeitgeber und Steuerzahler für Fürstenfeld bewusst. Eine zu deutliche Parteinahme des Bürgermeisters zugunsten des Vorschaltgeräteherstellers wäre allerdings den betroffenen Anrainern gegenüber nur schwer vermittelbar

---

106 Thermische Nachverbrennung in Fürstenfeld, in: Zumtobel Intern, Nr. 58, Juli 1995, S. 20 f.

107 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Sitzungsprotokoll des Umweltausschusses Fürstenfeld, 12. 9. 1991.

108 Thermische Nachverbrennung in Fürstenfeld, in: Zumtobel Intern, Nr. 58, Juli 1995, S. 20 f.

109 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Resolution, Fürstenfeld, 7. 7. 1994.

110 Ebd., Ankündigung einer Podiumsdiskussion, Fürstenfeld, 18. 7. 1994.

111 Die Zukunft hat ein altes Herz, in: Fürstenfelder Stadtnachrichten, September 1995, S. 6.

gewesen. Im einem Schreiben an die Zumtobel AG betonte Höllerl: „Festhalten möchte ich, daß Tridonic in Fürstenfeld höchst willkommen ist. [...] Bedauerlicherweise fehlte in den späten 1970er Jahren den Stadtplanern der Weitblick für eine zukunftsorientierte Standortpolitik, so ließ man die Errichtung von Wohnhäusern in unmittelbarer Nachbarschaft des Industriegeländes zu. [...] Verschärft wurde diese Situation durch die Geruchsbelästigung der Fa. Tridonic und einige militante Anrainer. Wenn nur irgendwo der ‚Vanillegeruch‘ auftaucht, werde ich angerufen und das ist sehr häufig der Fall und nervt mich verständlicherweise. So gesehen muss Tridonic das Problem der Geruchsbelästigung in den Griff bekommen.“<sup>112</sup>

Tatsächlich gelang es in den Folgejahren, durch umfangreiche Investitionen in die Verbesserung der technischen Anlagen sowie durch die Verwendung neuer Tränkungslocke die Geruchsbelästigung auf ein offenbar erträgliches Minimum zu reduzieren.<sup>113</sup> Lediglich ein Anrainer bestand erfolgreich auf der Ablöse seines Grundstücks bzw. Hauses durch die Stadt Fürstenfeld.<sup>114</sup>

Im Jahr 2000 sorgte in Fürstenfeld vorübergehend das Gerücht für Unruhe, das Tridonic-Werk wäre aufgrund einer EU-Verordnung von der Schließung bedroht.<sup>115</sup> Tatsächlich wurde auf EU-Ebene über ein Verbot magnetischer Vorschaltgeräte beraten, da diese im Vergleich zu den mittlerweile erhältlichen elektronischen Vorschaltgeräten einen deutlich höheren Stromverbrauch aufwiesen. Den österreichischen Vertretern gelang es jedoch, ein solches Verbot für die stromsparenden Tridonic Atco – Vorschaltgeräte abzuwenden. Eine Ablöse magnetischer Vorschaltgeräte durch elektronische Erzeugnisse ist zwar momentan nicht absehbar, wird aber früher oder später laut Experten mit Sicherheit erfolgen. Eine Umstellung von magnetischen auf elektronische Vorschaltgeräte, wie sie am Dornbirner Stammsitz hergestellt werden, war in Fürstenfeld jedoch nicht geplant.<sup>116</sup>

---

112 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Schreiben Günter Höllers an die Zumtobel AG Dornbirn, Fürstenfeld, 26. 7. 1995.

113 Auskünfte der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Werk Fürstenfeld, sowie der Stadtverwaltung Fürstenfeld, Dornbirn 2002.

114 ATA, Schachtel „TF Energiekonzept 1996, Umweltausschuss, Geruchsbelästigung...“, Aktennotiz Johann Reiterers, Fürstenfeld, 5. 7. 1995.

115 Tridonic: Von Schließung kann keine Rede sein, in: Südsteirische Bildpost, Nr. 4, März 2000, S. 1.

116 Auskunft von Ulrich Mathis, Dornbirn 2002.



## 4. Ausländische Produktionsstandorte

---

<b>4.1. Von der Zumtobel Südafrika Pty. Ltd. zur Tridonic Südafrika Pty. Ltd.</b> .....	328
<b>4.2. Der australische Komponentenhersteller Atco Controls von der Gründung bis zur Integration in die Zumtobel-Gruppe</b> .....	342
<b>4.3. Die Gynkotek Ges.m.b.H.: Chemische Analysetechnik als neues Geschäftsfeld der Zumtobel-Gruppe</b> .....	356
<b>4.4. Kauf des medizinisch-technischen Betriebs des Unternehmens DISCO in Usingen (Bundesrepublik Deutschland)</b> .....	364
<b>4.5. Die amerikanische Niederlassung Zumtobel Lighting Inc. – Von der Vertriebsniederlassung zum Produktionsbetrieb</b> .....	368
<b>4.6. Die schrittweise Übernahme des deutschen Traditionsunternehmens Staff</b> .....	376
4.6.1. Das Unternehmen Staff vor der Übernahme durch Zumtobel .....	376
4.6.2. Der langwierige Weg bis zur Übernahme der Staff-Gruppe durch Zumtobel .....	378
4.6.3. Die Integration der Staff-Gruppe in den Teilkonzern Zumtobel Licht .....	384
<b>4.7. Die Übernahme des schweizerischen Elektrobauteileherstellers Knobel</b> .....	390
<b>4.8. Die teilweise Übernahme des deutschen Kunststoffspezialisten Reiss</b> .....	394

---

#### **4.1. Von der Zumtobel Südafrika Pty. Ltd. zur Tridonic Südafrika Pty. Ltd.**

Bereits in den ausgehenden 1950er Jahren hatte das Unternehmen Zumtobel Leuchten und Vorschaltgeräte nach Südafrika exportiert.<sup>117</sup> In den 1970er Jahren zog man erstmals in Erwägung, dort auch zu produzieren. Die Deutsch-Südafrikanische Kammer für Handel und Industrie beurteilte den Betriebsstandort Südafrika trotz des etablierten Apartheidsystems folgendermaßen: „Südafrika ist ein attraktives Land für Investoren aus aller Welt. Nicht nur für multinationale Konzerne, sondern gerade für mittelständische Betriebe aus Deutschland und anderen Teilen der Welt bietet Südafrika interessante Anlagemöglichkeiten. Die Errichtung eigener Produktionsstätten ist der beste Weg zum Ausbau einer Marktposition in Südafrika und den Märkten der benachbarten Länder.“<sup>118</sup>

Ihre bewerbende Haltung begründete die Kammer vor allem mit folgenden Vorteilen des Betriebsstandorts Südafrika:

- eine gut entwickelte Infrastruktur
- ein aufnahmefähiger und zukunftssträchtiger Markt
- relativ geringe Arbeitskosten
- niedrige Steuerbelastung
- niedrige Kosten für Umweltschutzmaßnahmen
- kaum Streiks
- in der Regel unbegrenzte Rückführung von Gewinnen
- keine Begrenzung des ausländischen Anteils beim Erwerb südafrikanischer Firmen
- Wettbewerbsvorteile bei lokal gefertigten Produkten aufgrund von Importrestriktionen
- Zahlreiche staatliche Förderungsmaßnahmen

Die Nachteile bestanden laut Deutsch-Südafrikanischer Kammer für Handel und Industrie :

---

<sup>117</sup> Aufstrebende Leuchten-Erzeugung, in: IW. Österreich und die Weltwirtschaft, Nr. 5, 31. 1. 1958, S. 2.

<sup>118</sup> Deutsch-Südafrikanische Kammer, Investitionsplatz, S. 5.



- in der Entfernung von Europa
- im Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften
- in der Devisenbewirtschaftung
- im politischen Risiko

Die attraktiven Verhältnisse für Investoren lassen bereits auf einen langfristigen wirtschaftlichen Aufschwung im Vorfeld schließen. Tatsächlich setzte ein solcher in Südafrika bereits vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs ein und setzte sich nach 1945, wenn auch in abgeschwächter Form, fort. Bis zum Jahr 1974 sollte die Phase der Hochkonjunktur anhalten, die lediglich im Jahr 1960 aus innenpolitischen Gründen einen vorübergehenden Einbruch erlebte. Überzeugt von der Stabilität in Südafrika strömten vor allem seit 1965 vermehrt ausländische Investoren ins Land, die den Boom zusätzlich ankurbelten.<sup>119</sup>

*Tabelle 13: Direkte und indirekte ausländische Investitionen in Südafrika von 1970 bis 1977.*

<b>Jahr</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>	<b>1974</b>	<b>1975</b>	<b>1976</b>	<b>1977</b>
Mrd. Schilling	12,50	15,12	16,74	22,32	27,43	35,37	42,85	45,86
Änderung in%		+21,0	+10,7	+33,3	+22,9	+28,9	+21,1	+7,0

*Quelle: HAZ, Deutsch-Südafrikanische Kammer für Handel und Industrie, Investitionsplatz Südafrika, S. 5.*

Tabelle 13 zeigt, dass der Zustrom an ausländischem Investitionskapital im dargestellten Zeitraum beinahe um das Vierfache anstieg. Langfristig war das Auslandskapital allerdings ein untergeordneter Faktor für die wirtschaftliche Entwicklung Südafrikas. Der Anteil der vom Ausland finanzierten Bruttoinvestitionen zwischen 1946 und 1977 lag durchschnittlich nur bei elf Prozent mit abnehmender Tendenz.<sup>120</sup>

In den 1970er Jahren verursachte die erste Ölkrise auch in Südafrika eine anhaltende Rezession. Die zweite Ölkrise von 1982 führte zu einem noch schwereren Einbruch. Verschärft wurde die Situation ab 1984 durch langandauernde Unruhen und Streiks, die das bereits vorhandene Gefühl der Unsicherheit zusätzlich schürten. In den Jahren 1982, 1983 und 1985

<sup>119</sup> Holz-Kemmler, Südafrika, S. 112 f.

<sup>120</sup> Ebd., S. 113.

kam es erstmals seit der Wirtschaftskrise von 1929 wieder zu einem Rückgang des Bruttonettoproduktivs. Ab 1985 griffen internationale Sanktionen und Boykotte gegen den Apartheidstaat und im Jahr 1986 setzte eine langanhaltende Dürreperiode im südlichen Afrika ein. Ab 1987 entwickelte sich die Wirtschaft Südafrikas zwar wieder leicht positiv, doch mit einem im Vergleich zum Zeitraum vor 1974 weit langsameren Wachstum. Besonders die Beschäftigungssituation verschlechterte sich erheblich. Für die Stagnation der Wirtschaft Südafrikas seit den 1970er Jahren sind folgende Gründe hauptausschlaggebend:

- ein zunehmendes Ausmaß an Unsicherheit, Gewalt und Unruhe im Land
- die Regierung sah sich mit immer höher werdenden Staatsausgaben konfrontiert
- der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften
- die starke Konzentration der Wirtschaft auf Bodenschätze und die Abhängigkeit von den Weltmarktpreisen
- ausländische Sanktionen und Boykotte gegen den Apartheidstaat führten zu Kapitalknappheit

Angesichts der wirtschaftlichen Krise, in der sich Südafrika Ende der 1980er Jahre befand, war für die Regierung ein Kurswechsel unumgänglich geworden. Druck kam diesbezüglich auch seitens der südafrikanischen und internationalen Großkonzerne.<sup>121</sup>

Mit den ersten allgemeinen Wahlen und der Verabschiedung einer Übergangsverfassung endete für Südafrika die Phase der Isolation. Am 24. Mai 1994 wurden die letzten noch bestehenden Sanktionen vom Sicherheitsrat der Vereinten Nationen aufgehoben und Südafrika in die Internationale Staatengemeinschaft aufgenommen. Parallel zur politischen Öffnung Anfang der 1990er Jahre verlief die wirtschaftliche Öffnung. Neue Handelsbeziehungen zu benachbarten Ländern sowie Märkten in Asien, Lateinamerika und Osteuropa entstanden, bzw. wurden intensiviert. Die Europäische Union, Südafrikas größter Handelspartner, weitete das System der Vorzugszölle auf Südafrika aus. Ein weiteres Abkommen zwischen Südafrika und der Europäischen Union aus dem Jahr 1999 bein-

---

121 Ebd., S. 113–120.

haltete die Abschaffung der Zölle für den Großteil der gegenseitigen Warentransporte. Südafrika hatte den Wandel vom politisch und wirtschaftlich isolierten Staat hin zu einem integrierten Bestandteil der Internationalen Staatengemeinschaft vollzogen und galt Ende der 1990er Jahre als „Lokomotive des Kontinents“.<sup>122</sup>

Bereits im Jahr 1974 wurde bei Zumtobel angesichts der zuvor angeführten günstigen Bedingungen der Entschluss gefasst, gemeinsam mit einem noch zu bestimmenden Geschäftspartner in Südafrika Leuchten für den regionalen Markt zu produzieren. Ende des Jahres reiste Fritz Zumtobel nach Südafrika, um Kontakte zu bereits ansässigen Unternehmen zu knüpfen. Unter anderem besuchte er die Firma H.A. Schipper & Co. Pty. Ltd., welche in Südafrika Leuchten und Klimaanlage für verschiedene Unternehmen vertrieb. Schipper selbst verfügte lediglich über eine sehr kleine Leuchtenfertigung, wobei Komponenten wie Blechgehäuse von Fremderstellern bezogen wurden. Der Umsatz aus dem Leuchtengeschäft machte rund zwei Drittel des Gesamtumsatzes der Firma aus. Zu dieser Zeit lieferte Schipper die Leuchten für nahezu alle größeren in Bau befindlichen Bürogebäude in Kapstadt.<sup>123</sup> Das Unternehmen zeigte sich von Beginn an sehr interessiert an einer Zusammenarbeit mit Zumtobel. Aber auch für Zumtobel schien die südafrikanische Firma der ideale Partner zu sein, zumal Schipper mit beinahe allen auf dem südafrikanischen Leuchtenmarkt vertretenen Unternehmen in einem guten Verhältnis stand. In weiterer Folge traf Fritz Zumtobel auch mit dem österreichischen Handelsdelegierten für Südafrika zusammen, welcher eine gute wirtschaftliche Zukunft für das Land prognostizierte und die Gründung einer Zumtobel-Tochtergesellschaft in Südafrika wärmstens empfahl, um die Interessen des Konzerns im Land zu sichern. Die „Gefahr“ einer Regierungsübernahme durch Vertreter der schwarzafrikanischen Bevölkerung beurteilte er als gering, zumal auch nach einem eventuellen Machtwechsel mit großer Wahrscheinlichkeit die bisherige wirtschaftsfreundliche Politik fortgesetzt würde, so der Handelsdelegierte. Abschließend stellte Fritz Zumtobel in einem Reisebericht fest, dass für eine umfangreiche Bearbeitung des südafrikanischen Marktes mit allen Leuchtentypen die Aufnahme einer lokalen Fertigung unbedingt notwendig sei.<sup>124</sup>

---

122 Ebd., S. 189–191.

123 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel S.A., Schipper, Decalight, 1974–1977“, Aktennotiz Fritz Zumtobels betr. Besuch bei der Firma Schipper, Oktober 1975.

124 Ebd., Bericht Fritz Zumtobels zur Südafrikareise, 29. 11. 1974.

Noch im darauffolgenden Jahr 1975 wurden Verhandlungen mit Vertretern der H.A. Schipper & Co. Pty. Ltd. aufgenommen. Zunächst wurde beabsichtigt, in Johannesburg eine Vertriebsgesellschaft namens Zumtobel S.A. (S.A. für South Africa) zu gründen, an welcher Zumtobel und Schipper mit je 50 Prozent beteiligt sein sollten. In weiterer Folge plante man die Errichtung einer Fertigung für Vorschaltgeräte namens Decalight Manufacturing Pty. Ltd. in einem der sogenannten Entwicklungsgebiete Südafrikas. Die Ansiedlung von Industriebetrieben in Entwicklungsgebieten wurde staatlich gefördert. Die südafrikanische Regierung forcierte damals die Umsiedlung der schwarzafrikanischen Bevölkerung in Reservate, welche vor allem in den 1970er Jahren nach und nach als sogenannte Homelands in die staatliche Unabhängigkeit zwangsentlassen wurden. Die farbige Bevölkerung Südafrikas (Mischlinge) wurde ebenfalls in eigene Wohngebiete umgesiedelt. Sie verfügte gegenüber der schwarzen Bevölkerung über einen privilegierten Status, stand aber zur weißen Bevölkerung in einem untergeordneten Verhältnis. Im Gegensatz zu den Reservaten der Schwarzafrikaner war für die Gebiete der farbigen Bevölkerung keine Ausgrenzung in die staatliche Unabhängigkeit vorgesehen. Neben der Trennung der schwarzafrikanischen und farbigen Bevölkerung von der weißen Minderheit Südafrikas schien die Etablierung der Entwicklungsgebiete auch eine Teillösung des Problems der Überkonzentration der Wirtschaft in den Metropolen Südafrikas zu ermöglichen. Im Sinne einer Dezentralisierungspolitik förderte die Regierung durch die Gewährung günstiger staatlicher Kredite die Ansiedlung von Industriebetrieben in den zu diesem Zweck festgelegten Entwicklungsgebieten. Solche Entwicklungsgebiete entstanden vor allem in den Regionen der farbigen Bevölkerung sowie an den Grenzen zu den Homelands der Schwarzafrikaner.<sup>125</sup>

Als Standort für die Decalight Manufacturing Pty. Ltd. kamen ein Entwicklungsgebiet in der von Farbigen bevölkerten Region Atlantis sowie das Homeland Transkei in die engere Auswahl. Die Entscheidung fiel schließlich zugunsten von Atlantis. Nicht nur die staatlichen Förderungen waren hier besonders günstig. Man fürchtete auch die ungewisse Zukunft der Transkei angesichts einer möglichen Ausgliederung des Homelands aus dem südafrikanischen Staat, welche im Jahr 1976 auch tatsächlich stattfinden sollte. Darüber hinaus erwies sich der Standort Atlantis aufgrund seiner geringen Entfernung von ca. 40 Kilometern zur Metropole Kapstadt als besonders geeignet. Geplant war, dass das Unternehmen Schipper sowohl

---

125 Drechsel / Schmidt, Südafrika, S. 152 f.

Grundstück als auch Gebäude für die Decalight Manufacturing Pty. Ltd. erwerben sollte, um diese dann an den gemeinsam von Zumtobel und Schipper gehaltenen Vorschaltgerätehersteller zu vermieten.<sup>126</sup>

Im April 1976 nahm die Zumtobel S.A. Pty. Ltd. in Johannesburg ihre Vertriebstätigkeit auf.<sup>127</sup> Verkauft wurden sowohl aus Österreich importierte Zumtobel-Leuchten, als auch Beleuchtungsprodukte aus dem Hause Schipper. Die operative Führung der Firma erfolgte durch den Leiter der Leuchtendivision des 50-prozentigen Teilhabers Schipper.<sup>128</sup> Wie die meisten anderen Auslandsbeteiligungen des Unternehmens Zumtobel wurde auch der Anteil an der Zumtobel S.A. Pty. Ltd. aus steuerlichen und bürokratischen Gründen von der schweizerischen Holdinggesellschaft Zumtobel AG gehalten. Probleme bereitete hingegen die geplante Vorschaltgerätfertigung Decalight Manufacturing Pty. Ltd. Auch diese Firma wurde noch im Jahr 1976 gemeinsam von Zumtobel und Schipper mit einem Mindestkapital gegründet und registriert. Die für die Vergabe der staatlichen Kredite zuständige Dezentralisierungsbehörde lehnte jedoch das im vorherigen Absatz beschriebene Finanzierungskonzept ab. Verschärft wurde die Lage durch den allgemeinen wirtschaftlichen Abschwung im Zuge der Ölkrise. Im Dezember 1976 erteilte Zumtobel dem Projekt daher eine Absage. Das Unternehmen Schipper widersetzte sich der Entscheidung nicht, zumal man dort aus den selben Gründen vorübergehend das Interesse an der geplanten Investition verloren hatte.<sup>129</sup>

Erst durch ein Angebot Zumtobels, ursprünglich für eine Fertigung in Tunesien gedachte Produktionsmittel in die Decalight Manufacturing Pty. Ltd. einzuringen, kam wieder Bewegung in das Projekt,<sup>130</sup> sodass im September 1978 die Herstellung von LXGF-Vorschaltgeräten in Südafrika aufgenommen werden konnte. Die Beteiligung des Unternehmens Zumtobel an der Decalight Manufacturing Pty. Ltd. beschränkte sich allerdings entgegen der ursprünglichen Absichten auf lediglich 24 Prozent mit einer Erweiterungsoption auf 33,5 Prozent.<sup>131</sup> Darüber hinaus war neben Zumtobel und Schipper noch ein weiterer Investor namens Francis Thomson an

---

126 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel S.A., Schipper, Decalight, 1974–1977“, Aktennotiz Fritz Zumtobels betr. Besuch bei der Firma Schipper, Oktober 1975.

127 Ebd., Situationsbericht über Zumtobel S.A., Dornbirn, 4. 1. 1977.

128 Ebd., Aktennotiz Fritz Zumtobels betr. Besuch bei der Firma Schipper, Oktober 1975.

129 Ebd., Situationsbericht über Zumtobel S.A., Dornbirn, 4. 1. 1977.

130 Ebd., Schreiben Fritz Zumtobels an die H.A. Schipper & Co. Pty. Ltd., Dornbirn, 14. 6. 1977.

131 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Decalight“, Beschreibung der Decalight Manufacturing Pty. Ltd, 1979.

der Firma beteiligt. Der Geschäftsverlauf der Decalight Manufacturing Pty. Ltd. entwickelte sich wechselhaft. Die erfolgreiche Startphase wurde Anfang 1981 vorübergehend unterbrochen. Aufgrund eines Kursanstiegs der südafrikanischen Währung Rand war es für die Leuchtenhersteller des Landes plötzlich günstiger geworden, ihre benötigten Vorschaltgeräte aus dem Ausland zu beziehen. Langfristig gelang es seitens der Decalight Manufacturing Pty. Ltd., dieser Entwicklung durch Preissenkungen erfolgreich entgegenzuwirken. Diese Maßnahme allein genügte allerdings nicht, um gegen die Billigimporte anzukommen. Im Juni 1981 begann Decalight mit der Produktion des Vorschaltgerädetyps EC, der bei Zumtobel als Nachfolger für das mittlerweile in die Jahre gekommene Modell LXYG entwickelt worden war. Da das neue Gerät aufgrund seiner technischen Eigenschaften von mehreren südafrikanischen Kunden ausdrücklich verlangt wurde, verzeichnete die Decalight Manufacturing Pty. Ltd. trotz des höheren Preises einen zufriedenstellenden Absatz. Unter anderem konnte ein Zwei-Jahres-Vertrag mit dem Unternehmen Lascon, dem größten Vorschaltgeräteverbraucher Südafrikas, abgeschlossen werden.<sup>132</sup>

Trotzdem lehnte der Verwaltungsrat der schweizerischen Zumtobel Holding AG noch im Oktober 1981 aufgrund der unsicheren Lage eine Aufstockung der Beteiligung an Decalight ab.<sup>133</sup> Erst als im Folgejahr Francis Thomson seine Beteiligung an der südafrikanischen Firma den Mitaktionären Zumtobel und Schipper zum Verkauf anbot, erhöhte die Zumtobel Holding AG ihren Anteil an der Decalight Manufacturing Pty. Ltd. auf 50 Prozent.<sup>134</sup> Die Entscheidung Zumtobels sollte sich als richtig herausstellen, zumal sich Decalight auch in den Folgejahren sehr positiv entwickelte. Zwischen 1982 und 1985 erhöhte sich der Umsatz der Firma um mehr als 100 Prozent. Sogar die Mitte der 1980er Jahre im Zusammenhang mit der Apartheidpolitik der Regierung verstärkenden Spannungen wirkten sich zunächst positiv auf das Unternehmen aus. Durch die internationalen Sanktionen und Boykotte verringerten sich die Importe nach Südafrika, welche die einzige ernsthafte Konkurrenz für das Produktsortiment der Decalight Manufacturing Pty. Ltd. dargestellt hatten.<sup>135</sup>

---

132 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Berichte“, Bericht zur Lage der Decalight Manufacturing Pty. Ltd., 2. 10. 1981.

133 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Protokolle VR“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Zürich, 2. 10. 1981.

134 Ebd., Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG Glarus, 24. 9. 1982.

135 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Lage der Decalight Manufacturing Pty. Ltd., 27. 9. 1985.

Weniger erfolgreich verlief die Entwicklung der bereits erwähnten Leuchtenvertriebsgesellschaft Zumtobel S.A. Pty. Ltd., an welcher die H.A. Schipper & Co. Pty. Ltd. und die schweizerische Zumtobel Holding AG mit je 50 Prozent beteiligt waren. Aufgrund starker Verluste stieg Schipper aus dem Unternehmen aus, sodass es mit 31. Oktober 1979 zu einer 100-prozentigen Zumtobel-Tochter wurde. Als Ausweg aus der Krise beabsichtigte man die Aufnahme der Eigenproduktion von Leuchten bei Zumtobel S.A., wobei zahlreiche Einzelteile wie Blechgehäuse oder Elektrokomponenten von anderen Niederlassungen der Zumtobel-Gruppe in Österreich und Südafrika zugekauft werden sollten. Zur Durchführung des Unterfangens beschloss der Verwaltungsrat der schweizerischen Zumtobel AG eine Kapitalerhöhung zugunsten der Zumtobel S.A. Pty. Ltd. und übernahm außerdem die Garantie über einen Bankkredit für die südafrikanische Gesellschaft.<sup>136</sup> Das Ziel, das Kalenderjahr 1980 mit einem positiven Geschäftsergebnis abzuschließen, wurde allerdings verfehlt. Nach einer vorübergehenden positiven Stimmung zu Beginn der 1980er Jahre<sup>137</sup> war bereits im Jahr Geschäftsjahr 1984 wieder ein deutlicher Verlust zu verzeichnen. Die durch die Umstellung vom reinen Handelsbetrieb zum vollstufigen Leuchtenhersteller entstandenen Schwierigkeiten waren größer als erwartet. Noch im selben Jahr wurden als Konsequenz ein neuer Geschäftsführer eingesetzt, die Firmenorganisation überarbeitet, neue Produktionseinrichtungen installiert und die Schulung der Mitarbeiter verstärkt. Doch auch im darauffolgenden Geschäftsjahr 1985 sollte sich die Lage nicht entspannen.<sup>138</sup> Da im vorangegangenen Jahr Umsatzchancen nicht wahrgenommen werden konnten, weil nicht ausreichend Ware am Lager war, begann die neue Geschäftsleitung, das Standardprogramm und einige neue Artikel auf Vorrat zu produzieren. Dabei verkalkulierte man sich jedoch, sodass größere Warenbestände liegen blieben. Auch in der Rohmaterialbeschaffung kam es aufgrund administrativer Fehler der neuen und unerfahrenen Geschäftsleitung zu Engpässen.<sup>139</sup> Entsprechend hieß es in einem Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd. Mitte 1986: „Der Gesamteindruck der Organisation ist äußerst deprimierend. Es werden ständig neue Leute eingestellt, die

---

136 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Berichte“, Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd., 22. 1. 1980.

137 Ebd., Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd., 2. 10. 1981.

138 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd., 27. 9. 1985.

139 Ebd., Bericht zur Bilanz 1985/86 der Zumtobel Holding AG.

weder eine Ahnung von der Leuchtenmaterie haben, noch interessiert sind, sich diese Kenntnisse anzueignen. Zum Teil ist die Arbeitsmoral, besonders bei führenden Personen, absolut ungenügend.“<sup>140</sup>

Auch die zuvor erfolgreiche Firma Decalight Manufacturing Pty. Ltd. musste zu Jahresbeginn 1986 aufgrund der zunehmenden politischen Spannungen und einer starken Entwertung der südafrikanischen Währung Rand einen deutlichen Geschäftsrückgang verzeichnen. Angesichts der Schwierigkeiten, welche sowohl auf Fehler im Management als auch auf die gespannte wirtschaftliche und politische Lage in Südafrika zurückzuführen waren, zog man bei Zumtobel im Frühjahr 1986 in Erwägung, die südafrikanischen Niederlassungen zu verkaufen oder zumindest mit einem südafrikanischen Partner zu fusionieren, um das Engagement in diesem Land zu verringern. Daher kam ein Einstiegsangebot der südafrikanischen Holdinggesellschaft Unihold Ltd. gerade recht. Unihold beabsichtigte angesichts der politisch und wirtschaftlich angespannten Lage die Zusammenlegung mehrerer südafrikanischer Leuchtenhersteller. Auch der frühere Zumtobel-Partner Schipper war in das Projekt involviert. Innerhalb weniger Monate einigte man sich auf eine Zusammenlegung der beiden südafrikanischen Niederlassungen der Zumtobel-Gruppe, Zumtobel S.A. Pty. Ltd. und Decalight Manufacturing Pty. Ltd., mit der Unihold-Leuchtenfirma Barlite sowie dem Unternehmen Schipper zur neuen Gesellschaft Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd.<sup>141</sup> Lediglich die Decalight Manufacturing Pty. Ltd. sollte als eigene Tochtergesellschaft der Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. bestehen bleiben, da diese nicht Komplettleuchten, sondern Vorschaltgeräte herstellte.

Durch die Bündelung der Ressourcen dieser Gesellschaften entstand das zweitgrößte produzierende Leuchtenunternehmen auf dem südafrikanischen Markt. Zumtobel hoffte sich von diesem Schritt eine Entschärfung der Wettbewerbsverhältnisse und Möglichkeiten zur Erweiterung der Produktpalette durch eine Erhöhung des Gesellschaftskapitals im Zuge der Fusion. An der neuen Gesellschaft war die Zumtobel-Gruppe mit 50 Prozent beteiligt (29,75 Prozent Zumtobel AG Dornbirn, 20,25 Prozent Zumtobel Holding AG Glarus). Der verbleibende 50-prozentige Gesellschaftsanteil wurde von der Unihold Ltd. gehalten, die auch das Management für die Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. stellte. Produziert wurde sowohl das traditionelle

---

140 HAZ, Ordner „Zumtobel Südafrika IV Allgemeines“, Aktennotiz zur Lage von Zumtobel S.A. Pty. Ltd., Dornbirn, 1. 7. 1986.

141 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd., 27. 9. 1985.



Zumtobel-Programm als auch das auf dem südafrikanischen Markt bereits etablierte Außenleuchten- und Industriestrahler-Sortiment der vormaligen Barlite Lighting Pty. Ltd.<sup>142</sup>

Zumtobel hoffte, dass die Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. in ihrem ersten Geschäftsjahr nur mehr einen kleinen Verlust verzeichnen und in den Folgejahren in die Gewinnzone wechseln würde.<sup>143</sup> Völlig überzeugt vom Erfolg der neuen Gesellschaft bzw. von einer Verbesserung der wirtschaftlichen und politischen Lage in Südafrika schien man seitens der Zumtobel-Gruppe jedoch nicht zu sein. Bei den Fusionsvertrags-Verhandlungen bestanden die österreichischen Vertreter auf dem Passus, eventuelle zukünftige Aufstockungen des Gesellschaftskapitals der Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. nur mit Zustimmung sämtlicher Aktionäre durchzuführen. Grund war, dass Zumtobel beabsichtigte, keinesfalls weiteres Kapital in Südafrika zu investieren. Intern wurde beschlossen, in Zukunft eine eventuell durch negative Geschäftsergebnisse notwendig werdende Kapitalerhöhung bei der Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. nicht mitzutragen, sondern gegebenenfalls eine prozentmäßige Verminderung der Beteiligung an der südafrikanischen Gesellschaft in Kauf zu nehmen.<sup>144</sup>

Entgegen der ursprünglichen Absichten beteiligte sich Zumtobel im Jahr 1989 angesichts positiver Prognosen doch an einer Erhöhung des Gesellschaftskapitals der Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd.<sup>145</sup> Tatsächlich erwirtschaftete die südafrikanische Gesellschaft im darauffolgenden Geschäftsjahr 1990 einen wenn auch nur geringen Gewinn, womit sich die Aktionäre angesichts der ungünstigen Wirtschaftslage zufrieden zeigten. Gleichzeitig wurde seitens der Unihold Ltd. erwogen, die südafrikanische Niederlassung der Beleuchtungs-Konzerngruppe Thorn zu erwerben und in die Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. einzubringen. Unihold hoffte, durch die Übernahme der Thorn S.A. Pty. Ltd. einen weiteren Abnehmer für Decalight-Vorschaltgeräte zu gewinnen und eine gewisse Marktbereinigung auf dem Sektor des Projektleuchtengeschäfts zu errei-

---

142 Neu: Zumtobel Barlite Lighting Limited, in: Zumtobel Intern, Nr. 21, Oktober 1986, S. 10.

143 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, Vr + GV Protokolle, 1983“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 10. 1987.

144 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Lage der Zumtobel S.A. Pty. Ltd., 27. 9. 1985.

145 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, Vr + GV Protokolle, 1983“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 1. 12. 1989.

chen. Zumtobel ließ zunächst offen, ob man das Unterfangen mittels einer Kapitalerhöhung für die Zumtobel Barlite Lighting Pty. Ltd. mittragen, oder eine Verringerung der eigenen Beteiligung an der Gesellschaft in Kauf nehmen würde.<sup>146</sup> Man entschied sich schließlich doch dafür, die 50-prozentige Beteiligung zu halten und den Kauf von Thorn S.A. mitzufinanzieren. Die Übernahme der Leuchtenaktivitäten von Thorn S.A. Pty. Ltd. durch Zumtobel Barlite Lighting erfolgte am 1. März 1992. Gleichzeitig änderte die südafrikanische Gesellschaft ihren Firmennamen in U-Lite Holdings Pty. Ltd., wurde aber weiterhin zu je 50 Prozent von Zumtobel sowie der Unihold Ltd. gehalten.<sup>147</sup>

Eine zwischenzeitliche Verbesserung der politischen Stimmung in Südafrika zu Beginn der 1990er Jahre war bedingt durch wiederholte Verhandlungen über die Gleichstellung der nicht-weißen Bevölkerung und erlebte ihren Höhepunkt, als sich am 17. März 1992 in einem Referendum 68,7 Prozent der weißen Bevölkerung dafür aussprachen, dem andersfarbigen Teil der Bevölkerung nicht länger die Grund- und Menschenrechte zu verweigern. Das vorübergehend positive Klima schlug sich auch auf wirtschaftlicher Ebene nieder und erhöhte die Investitionsbereitschaft bei den Unternehmen, wie am Beispiel Zumtobels und Unihold angesichts der Übernahme von Thorn S.A. deutlich wurde. Am 17. Juni 1992 änderte sich die Lage jedoch schlagartig. Ein Massaker gegen ANC-Anhänger (African National Congress) südlich von Johannesburg, bei welchem 42 Männer, Frauen und Kinder getötet wurden, leitete eine Welle der Gewalt ein, die sich erst nach den Wahlen von 1994 beruhigen sollte.<sup>148</sup>

Die negative Entwicklung wirkte sich auch auf den Geschäftsverlauf der U-Lite Holdings Pty. Ltd. aus, sodass Unihold Mitte 1993 beschloss, sich von sämtlichen Leuchtenaktivitäten zu trennen. Da seitens des Unternehmens Zumtobel kein Interesse bestand, die 50-prozentige Beteiligung Uniholds an der U-Lite Holdings Pty. Ltd. zu erwerben, beschloss die Unihold Ltd. einen Verkauf ihres Anteils an die südafrikanische Firma Powertech Pty. Ltd. Damit war Zumtobel gezwungen, seine Beteiligung an U-Lite Holdings ebenfalls an Powertech abzugeben. Die Vereinbarungen zwischen Unihold und Zumtobel sahen nämlich vor, dass wenn einer der beiden Partner einen Kaufinteressenten vorweisen konnte, der die

---

146 Ebd., Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 15. 11. 1991.

147 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 10. 1992.

148 Holz-Kemmler, Südafrika, S. 172–176.

gemeinsame Tochterfirma zu 100 Prozent übernehmen wollte, dem jeweilige Mitaktionär lediglich ein Vorkaufsrecht zustand. War dieser jedoch nicht an einem 100-prozentigem Kauf des Unternehmens interessiert, so musste auch er seinen Anteil dem Fremdinteressenten veräußern. Zumtobel zog letztere Möglichkeit vor, da man angesichts der unsicheren Lage in Südafrika keinesfalls weitere Mittel investieren wollte.<sup>149</sup>

Allerdings einigten sich Zumtobel und Powertech auf die gemeinsame Gründung einer Firma zur Herstellung von Vorschaltgeräten in Südafrika. Powertech brachte sowohl die eigene Vorschaltgerätfertigung als auch die mit dem Kauf von U-Lite erworbene Firma Decalight Manufacturing Pty. Ltd. in das neue Unternehmen ein. Zumtobel finanzierte seinen Gesellschaftsanteil an der gemeinsamen Firma mit dem Erlös vom Verkauf der 50-prozentigen U-Lite-Beteiligung an Powertech. Damit wurde der Bedingung des Verwaltungsrates der schweizerischen Zumtobel Holding AG entsprochen, der die Genehmigung des Geschäfts davon abhängig machte, dass dadurch keine neuen Mittel für die südafrikanischen Aktivitäten des Unternehmens notwendig würden. Der neue Vorschaltgerätehersteller mit Sitz in der südafrikanischen Stadt Gatesville, an dem Zumtobel mit 49,99 Prozent und Powertech mit 50,01 Prozent beteiligt waren, erhielt den Namen Tridonic S.A. Nachdem sowohl die Vorschaltgeräte-Division von Powertech als auch Decalight in der Vergangenheit zufriedenstellende Ergebnisse erwirtschaftet hatten, wurde dem neuen Unternehmen eine positive Zukunft prognostiziert. Darüber hinaus sicherte ein Belieferungsvertrag zwischen Tridonic S.A. und U-Lite Holdings den entsprechenden Absatz an Vorschaltgeräten für die Zukunft.<sup>150</sup> Vertieft wurde die Zusammenarbeit zwischen Zumtobel und Powertech durch langfristige Lizenzvergaben für Zumtobel-Leuchten an U-Lite.<sup>151</sup> Allerdings war das Leuchtenunternehmen der Powertech-Gruppe langfristig nicht von Erfolg gekennzeichnet. Im Jahr 2001 ging U-Lite in Liquidation.<sup>152</sup>

Die Zumtobel-Beteiligung an Tridonic S.A. verteilte sich auf die schweizerische Zumtobel Holding AG (17,12 Prozent) und die Dornbirner Zumtobel AG (32,87 Prozent). Im Gegensatz zur früheren Beteiligung an U-Lite war Zumtobel im Board von Tridonic S.A. vertreten und stellte

---

149 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, Vr + GV Protokolle, 1983“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 9. 1993.

150 Ebd.

151 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „U-Lite Holdings, 03.94“, Schreiben Fritz Zumtobels an Edwin Fritz, Dornbirn, 25. 1. 1995.

152 Auskunft von Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

den Chairman, wobei die Verwaltung der Gesellschaft von der Power-tech-Gruppe bestellt und kontrolliert wurde. Seitens des Unternehmens Zumtobel waren zunächst Fritz Zumtobel, Wilhelm Tschol-Nugent sowie Bob Arthur im Board von Tridonic S.A. vertreten. Letzterer war ständiger Vertreter Zumtobels in Südafrika. Wilhelm Tschol-Nugent leitete in Österreich den für Elektrobauteile zuständigen Teilkonzern Tridonic und Fritz Zumtobel war für die Auslandsbeteiligungen der schweizerischen Zumtobel Holding AG und damit auch für Tridonic S.A. verantwortlich. Die Entwicklung der Geschäftsergebnisse der Tridonic S.A. Pty. Ltd. entsprach bereits in den ersten Jahren allen Erwartungen.<sup>153</sup>

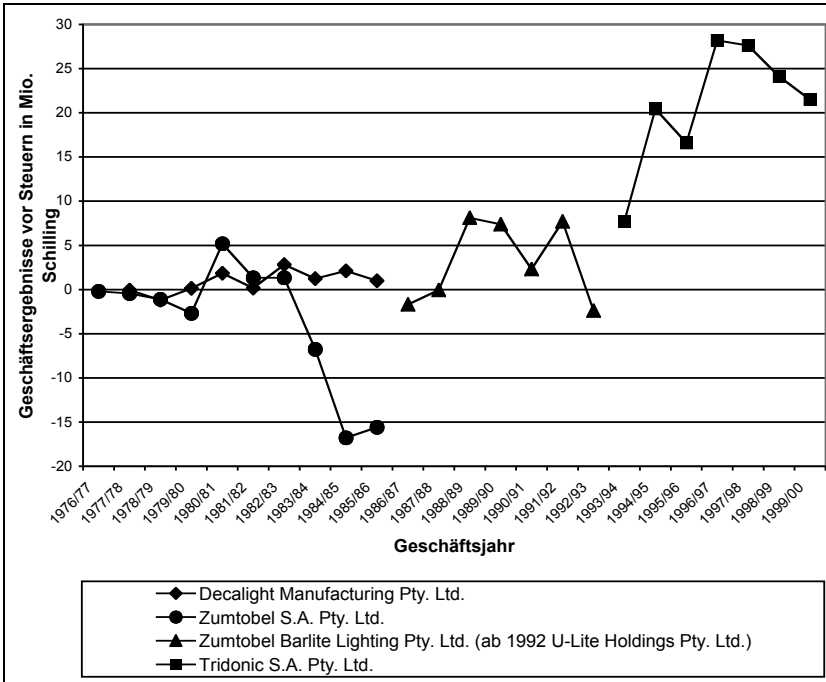


*Abbildung 32: Die Mitarbeiter von Zumtobel Barlite Lighting versammeln sich vor der Fabrik zum Gruppenfoto. Die Jahrzehnte der Apartheid haben auch noch im Jahr 1990 ihre Spuren hinterlassen: Schwarze und weiße Mitarbeiter nehmen getrennt Aufstellung.*

---

153 Ebd., Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Glarus, 23. 9. 1994.

Diagramm 19: Die Entwicklung der Geschäftsergebnisse der Beteiligungen und Niederlassungen der Zumtobel-Gruppe in Südafrika.



Quelle: ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Berichte zu Verwaltungsratssitzungen der Zumtobel Holding AG Glarus von 1984–1993; HAZ, Ordner „Bilanzen Südafrika, Zumtobel S.A.Pty. Ltd.“, Bilanzen der Zumtobel S.A. Pty. Ltd. von 1978–1987; HAZ, Ordner „Bilanzen Südafrika, Decalight Manufacturing Pty. Ltd.“, Bilanzen der Decalight Manufacturing Pty. Ltd. von 1978–1984; ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Bilanzen der Tridonic S.A. Pty. Ltd. von 1994–2000.

Beliefert wurden, wie bereits früher von den Vorgängerfirmen, in erster Linie der südafrikanische Markt sowie andere afrikanische Staaten wie Ägypten oder Rhodesien. Zeitweise gingen auch Exporte in südamerikanische Staaten. Der Grund für den relativ geringen Exportanteil war, dass die Bedürfnisse des europäischen Marktes nicht durch Tridonic S.A., sondern durch die österreichischen Betriebsstandorte der Zumtobel-Gruppe gedeckt wurden. Die australischen und asiatischen Märkte wiederum wurden vom australischen Unternehmen Atco Controls beliefert, welches ebenfalls zuerst teilweise und ab 1998 ganz zur Zumtobel-

Gruppe gehörte und deren Vorschaltgerätetypen produzierte und vertrieb. In Nordamerika schließlich waren andere elektrotechnische Standards verbreitet, sodass die von Tridonic S.A. produzierten Vorschaltgeräte dort erst gar nicht einsetzbar waren. Allein die geringeren Produktionskosten in Südafrika etwa aufgrund der relativ lockeren Umweltbestimmungen oder der niedrigeren Lohnkosten machten einen Export in Südafrika hergestellter Vorschaltgeräte nicht rentabel. So mussten etwa bereits für die Einfuhr der Rohmaterialien nach Südafrika Zölle bezahlt werden und auch die niedrigeren Lohnkosten in Südafrika verloren mit zunehmender Automatisierung der Fertigung an Bedeutung. Für die Zumtobel-Gruppe war es daher günstiger, Vorschaltgeräte für den europäischen Markt in Österreich, bzw. für die australischen und asiatischen Märkte in Australien zu produzieren.<sup>154</sup>

Im Sinne der Konzernstrukturierung nach Geschäftsfeldern übernahm die österreichische Zumtobel-Tochter Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. im Geschäftsjahr 1995/96 die gesamten Beteiligungen der Dornbirner Zumtobel AG sowie der schweizerischen Zumtobel Holding AG an der Tridonic S.A. Pty. Ltd., welche sie auch im Jubiläumsjahr 2000 noch unverändert hielt.<sup>155</sup>

#### **4.2. Der australische Komponentenhersteller Atco Controls von der Gründung bis zur Integration in die Zumtobel-Gruppe**

In Teil II, Kapitel 4.4. wurden die Verhandlungen zwischen Zumtobel und dem australischen Vorschaltgerätehersteller Soltra Pty. Ltd. erwähnt, welche im Jahr 1974 zu einer 20-prozentigen Beteiligung Zumtobels an Soltra geführt hatten. Im Zuge dieses Joint Ventures hatte Soltra von Zumtobel entwickelte LXG-Vorschaltgeräte produziert. Die Herstellung von Vorschaltgeräten war jedoch nur eines von mehreren Geschäftsfeldern der Soltra Pty. Ltd. gewesen. Im Jahr 1976 kam es zu Differenzen zwischen Soltra-Aktionär und -Geschäftsführer Beresford Clair Joseph und den beiden anderen Aktionären, dem Australier Giorgio Gjergja sowie dem Unternehmen Zumtobel, über die zukünftige Produktstrategie.<sup>156</sup> Als Folge schieden Gjergja und Zumtobel aus dem Unternehmen Soltra aus und Giorgio Gjergja gründete eine neue Gesellschaft namens Atco Controls Pty. Ltd., welche die LXG-Vorschaltgerätfertigung von Soltra

---

154 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

155 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht d. Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1996.

156 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 4.4.

übernahm. Aktionäre der neuen Gesellschaft waren neben Giorgio Gjergja (42,45 Prozent) die schweizerische Zumtobel AG (44,50 Prozent), der Investor Bill Hallam (8,97 Prozent) sowie der Atco Verkaufsmanager John Buckland (4,08 Prozent).<sup>157</sup> Die Geschäftsführung übernahm Giorgio Gjergja. Im Zuge des baldigen Ausstiegs Hallams erhöhte sich die Beteiligung Gjergjas auf 50,5 Prozent, während Buckland nun fünf Prozent der Firma hielt. Der Anteil der Zumtobel AG veränderte sich durch den Ausstieg Hallams nicht.<sup>158</sup>

Die Vorschaltgeräteproduktion erfolgte zunächst in einer kleinen Fabrik in Sydney, während sich die Büros der Verwaltung in einem Zwei-Zimmer-Apartment in Brunswick, einem Vorort Melbournes, befanden. Bereits im Jahr 1977 erwiesen sich diese Räumlichkeiten als ungenügend. Die Firma verlegte ihren Hauptsitz daher in den Melbournen Stadtteil Essendon, wo sie unter anderem über eine rund 1.000 Quadratmeter große Fertigungshalle verfügte. Aber auch die Produktion am Standort Sydney wurde aufrechterhalten.<sup>159</sup>

Die Entwicklung der Atco Controls Pty. Ltd. verlief von Beginn an sehr zufriedenstellend. Bereits in ihrem ersten Geschäftsjahr 1976/77 erwirtschaftete die Gesellschaft bei einem Umsatz von umgerechnet 32 Mio. Schilling einen Reingewinn von 430.000.– Schilling, obwohl der zu versteuernde Ertrag in der Jahresbilanz möglichst gering gehalten wurde.<sup>160</sup> Dementsprechend fand bereits im Jahr 1977 ein erster größerer Expansionsschritt statt, indem Atco Controls zum Preis von 1,8 Mio. australischen Dollar das Unternehmen Clifton Mackie als Tochterfirma übernahm. Die in einer Vorstadt Melbournes angesiedelte Gesellschaft stellte mit einer Belegschaft von 30 Personen vor allem Rückspiegel für Trucks und Wohnwagen, Farbmess- und Farbmischmaschinen sowie Insektengitter her. Lediglich die Produktion von Insektengittern wurde nach der Übernahme des Unternehmens durch Atco Controls eingestellt. Die Finanzierung des Kaufs von Clifton Mackie erfolgte durch Kredite Gjergjas und der schweizerischen Zumtobel AG an Atco Controls.<sup>161</sup>

---

157 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 22. 3. 1977.

158 Ebd., Beteiligungsverhältnisse bei Atco Controls, 29. 4. 1983.

159 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Telefax Georgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Tullamarine, 26. 11. 1999.

160 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 14. 10. 1977.

161 Ebd., Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 22. 3. 1977.

Bereits damals begründete man seitens der Zumtobel-Gruppe das Engagement bei Atco Controls nicht nur mit dem Profit durch Dividenden und Kreditzinsen, sondern betonte vor allem das Interesse, Miteigentümer an einem im Wachstum befindlichen Unternehmen zu sein.<sup>162</sup>

Bis zum Jahr 1981 entwickelte sich Atco Controls zum größten australischen Hersteller von Vorschaltgeräten.<sup>163</sup> Der Mitarbeiterstand betrug inzwischen rund 200 Personen. Produziert wurden ab 1981 hauptsächlich Vorschaltgeräte vom Typ EC (Economic). Durch den hohen Automatisierungsgrad konnte die Dauer für das Wickeln und Vormontieren pro Gerät auf sechs Sekunden reduziert werden. Konstruktion und Herstellung der Automaten erfolgte durch den Zumtobel-Sondermaschinenbau in Dornbirn. Mit der Inbetriebnahme dieser Anlagen wurde Atco Controls zu einem der modernst ausgestatteten Vorschaltgerätehersteller weltweit. Das Fertigungssortiment des Unternehmens beinhaltete aber auch Lizenzprodukte anderer Unternehmen wie etwa Starter für Gasentladungslampen nach einem Patent des schweizerischen Zumtobel-Konkurrenten BAG. Darüber hinaus rundeten eine Reihe von Handelsprodukten das Sortiment von Atco Controls ab, was teilweise handelsrechtliche Gründe hatte. So musste das Unternehmen beispielsweise Transformatoren aus dem benachbarten Neuseeland einführen, um eine Exportlizenz für dieses Land zu bekommen. Die Exporte durften sich dann wertmäßig höchstens im Rahmen der durch Atco Controls getätigten Importe bewegen. In erster Linie belieferte das Unternehmen jedoch die australische Leuchtenindustrie. Zu den Kunden zählte unter anderem die Firma Sun Electric, einer der größten australischen Leuchtenhersteller, der auch von Zumtobel Komponenten wie Kunststoffabdeckungen und -gehäuse bezog. Ausschlaggebend dafür, dass Zumtobel selbst keine Komplettleuchten nach Australien lieferte, waren die hohen australischen Importzölle von beispielsweise 37 Prozent im Jahr 1981. Daher war es für das Unternehmen Zumtobel unmöglich, in Österreich produzierte Leuchten dort zu konkurrenzfähigen Preisen auf den Markt zu bringen. Die Zusammenarbeit mit Atco Controls ermöglichte es Zumtobel hingegen, ohne allzu großes Risiko einen Einblick in die australischen und auch asiatischen Marktverhältnisse zu bekommen, um sich gegebenenfalls später dort niederzulassen.<sup>164</sup> Fritz

---

162 Ebd., Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 14. 10. 1977.

163 Ebd., Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 17. 09. 1981.

164 Wir sind auch im fünften Kontinent zu Hause. Zumtobel-Beteiligung an der Firma Atco in Australien, in: Zumtobel Intern, Nr. 2, Februar 1981, S. 8 f.



Zumtobel beurteilte im Jahr 1981 die Zusammenarbeit mit dem australischen Partner folgendermaßen: „Er [Giorgio Gjergja, Anm.] versteht es meisterhaft, eine Brücke zwischen dem europäisch-vorarlbergischen und dem anglosächsisch-australischen Verständnis von Geschäft und Arbeit herzustellen. Denn allen Lobes für die stabile wirtschaftliche und politische Lage in Australien zum Trotz gibt es doch aus unserer Sicht erhebliche Schwachstellen. Etwa im stark kommunistisch unterwanderten Gewerkschaftssystem [...], das sich durch wenig Kompromissbereitschaft und große Streikfreudigkeit im durchaus negativen Sinn auszeichnet. Doch das sind dank des Geschicks von Präsident Gjergja und seines Management-Teams und aufgrund der weitgehend liberalen Arbeitswelt in Australien nur kleine Schatten in einer gesamthaft gesehen erstaunlich unproblematischen und fruchtbaren Zusammenarbeit.“<sup>165</sup>

Da die australischen Marktressourcen bald ausgeschöpft waren, strebte Giorgio Gjergja eine Expansion des Unternehmens in asiatische Länder an. Eine geplante Produktionsniederlassung in Singapur, an der sich Atco Controls im Jahr 1981 mit 50 Prozent beteiligen wollte, kam jedoch nicht zustande. Zumtobel wollte für diesen Zweck keine Gelder investieren<sup>166</sup> und weigerte sich, die Lizenzvereinbarungen mit Atco Controls auf eine mögliche malaysische Atco-Tochterfirma auszuweiten, zumal es sich dabei nicht einmal um eine 100-prozentige Tochtergesellschaft von Atco Controls handeln sollte.<sup>167</sup> Daher entstand in Singapur lediglich eine Vertriebsgesellschaft namens Atco Singapur Pte. Ltd.<sup>168</sup> Trotzdem erlangte Atco Controls im Jahr 1983 den ersten großen asiatischen Exportauftrag. Im Rahmen des indonesischen Elektrifizierungsprogramms, welches durch Kredite der Weltbank gefördert wurde, lieferte Atco Controls Transformatoren im Wert von 6,5 Mio. US-Dollar, wobei sich die australische Gesellschaft gegenüber rund 30 anderen international tätigen Mitbewerbern durchsetzte.<sup>169</sup> Im Jahr 1984 erwarb die Atco Controls Pty. Ltd. eine 51-prozentige Beteiligung an der ebenfalls australischen Gesellschaft R.M. Plastics. Der Kaufpreis für den Mehrheitsanteil an der ver-

---

165 Ebd., S. 10.

166 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 17. 09. 1981.

167 HAZ, Ordner „Zumtobel AG Holding Zürich, 1977 – 31. 12. 1983, Fasz. „Protokolle VR“, Verwaltungsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Zürich, 2. 10. 1981.

168 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Telefax Giorgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Tullamarine, 26. 11. 1999.

169 Ebd.

lustreichen Firma betrug 120.000.– australische Dollar. Bereits zuvor hatte Atco Controls beinahe sämtliche benötigten Kunststoffkomponenten von R.M. Plastics bezogen. Durch die Mehrheitsbeteiligung bewirkte Atco Controls unter anderem eine Verringerung der Kosten für den Ankauf von Kunststoffbestandteilen.<sup>170</sup> Im selben Jahr beteiligte sich Atco Controls mit 50 Prozent an der neuseeländischen Firma Auckland Transformer Co. Ltd., mit welcher bereits zuvor wiederholt kooperiert worden war. Die Finanzierung der Kosten von 350.000.– australischen Dollar erfolgte zur Gänze durch Eigenmittel der Atco Controls Pty. Ltd.<sup>171</sup>



*Abbildung 33: Manuelle Herstellung von elektromagnetischen Spulen für Transformatoren bei der Auckland Transformer Co. Ltd. in Neuseeland. Nach der Übernahme der Firma durch Atco Controls wurde die Produktion weitgehend automatisiert.*

---

170 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Schreiben Giorgio Gjergjas an Fritz u. Jürg Zumtobel, Essendon, 25. 7. 1984.

171 Ebd., Schreiben Giorgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Essendon, 17. 9. 1984.

Ebenfalls im Jahr 1984 beschloss Atco-Geschäftsführer Giorgio Gjergja, das Produktfeld von Atco Controls um den Bereich Kupferlackdraht zu erweitern. Kupferlackdraht wurde für die Herstellung von elektromagnetischen Spulen, wie sie in Transformatoren und Vorschaltgeräten zum Einsatz kamen, in großen Mengen benötigt. Bisher war der Bedarf der Atco Controls Pty. Ltd. durch Fremdanbieter ausreichend gedeckt worden. Mitte der 1980er Jahre stiegen die Preise für Kupferlackdraht in Australien jedoch erheblich an und setzten sich deutlich vom europäischen Preisniveau ab. Darüber hinaus erwarb der Hauptlieferant von Atco Controls eine Transformatorfertigung, womit Atco Controls von einem direkten Konkurrenzunternehmen abhängig wurde. Die eigene Herstellung von Kupferlackdraht war daher für Atco Controls unumgänglich.<sup>172</sup> Das Firmengelände in Essendon, welches durch den Ankauf mehrerer benachbarter Grundstücke zwischenzeitlich auf 4.000 Quadratmeter angewachsen war, bot nicht genügend Platz für den geplanten Expansionsschritt. Daher entstand im Jahr 1985 in Tullamarine bei Melbourne der neue Hauptsitz von Atco Controls. Im Zuge einer Besichtigung des neuen Standorts im Februar 1986 stellte Fritz Zumtobel fest, dass sich die neuen Drahtfertigungsanlagen auf dem letzten technischen Stand befänden und auch die Vorschaltgeräte- und Transformatorfertigung einen sehr ordentlichen Eindruck mache.<sup>173</sup>

Weniger zufrieden war man seitens des Unternehmens Zumtobel mit den geringen Möglichkeiten, die Geschäftspolitik von Atco Controls mitzugestalten. Im Mai 1986 gelang es Zumtobel, den an Atco Controls beteiligten Verkaufsmanager John Buckland zum Verkauf seines 4,55-Prozent-Anteils zu bewegen. Damit hielten die schweizerische Zumtobel AG und Giorgio Gjergja je 50 Prozent an dem australischen Unternehmen. Darüber hinaus war die Zumtobel-Gruppe von nun an durch einen Direktor und einen Stellvertreter im Board of Directors der Atco Controls Pty. Ltd. personell vertreten.<sup>174</sup>

Im Jahr 1986 erwarb Atco Controls die Kupferlackdraht-Hersteller Australian Magnet Wire Pty. Ltd. und Notfilc Pty. Ltd. zu 100 Prozent. Beide Firmen wurden an den Atco Controls-Hauptsitz nach Tullamarine verlegt und mit der eigenen bisherigen Kupferlackdraht-Fertigung in eine

---

172 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Schreiben Giorgio Gjergjas an Fritz u. Jürg Zumtobel, Essendon, 25. 7. 1984.

173 Ebd., Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 3. 3. 1986.

174 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 12. 9. 1986.

Gesellschaft namens Australien Magnet Wire Pty. Ltd. zusammengeführt. Damit war die Australian Magnet Wire Pty. Ltd. der zweitgrößte Hersteller von Kupferlackdraht in Australien. Für die Marktposition der Firma wirkte sich positiv aus, dass der größte Kupferlackdrahthersteller Australiens auch Transformatoren und Vorschaltgeräte produzierte und die meisten anderen Hersteller solcher Produkte ihren Drahtbedarf nicht bei einem Konkurrenten decken wollten. Dadurch gewann die Australian Magnet Wire Pty. Ltd. zahlreiche Kunden, zumal es sich dabei um eine eigenständige Firma handelte, die ausschließlich Draht produzierte, wenngleich auch sie sich im Besitz eines Vorschaltgeräte- und Transformatorenherstellers befand.<sup>175</sup> Trotzdem waren in den ersten Jahren mit der Drahtherstellung bei der Australian Magnet Wire Pty. Ltd. keine Gewinne zu erzielen. Gründe waren die unterschätzten Umsiedlungs- und Anlaufkosten sowie Preisschwankungen auf dem Kupfermarkt. Darüber hinaus war die Produktion Ende der 1980er Jahre zeitweise nicht ausgelastet.<sup>176</sup>

Bereits in den frühen 1990er Jahren übertrafen sämtliche Unternehmensbereiche der Atco-Gruppe schon wieder die budgetierten Umsatzziele. Zwar wurde Australien ab 1990 von einer vorübergehenden Rezession erfasst, wodurch sich auch die Inlandsumsätze der Atco-Gruppe im Geschäftsjahr 1991/92 gegenüber dem Vorjahr um drei Prozent verringerten. Gleichzeitig erhöhten sich jedoch die Erlöse aus dem Exportgeschäft um 27 Prozent. Exporte gingen mittlerweile nach Asien, Europa, den Mittleren Osten sowie Süd- und Nordamerika, wobei nicht das gesamte Produktsortiment der Atco-Gruppe in alle genannten Gebiete geliefert wurde.<sup>177</sup> So exportierte man beispielsweise keine Vorschaltgeräte nach Europa, wo Zumtobel selbst typengleiche Erzeugnisse herstellte und vertrieb. Dem wachsenden Geschäft entsprechend vergrößerte Atco Controls im Jahr 1990 die Produktionsniederlassung in Sydney von 2.000 auf 12.000 Quadratmeter. In Folge lieferte Zumtobel drei weitere Automaten für die EC-Vorschaltgeräteproduktion nach Australien, sodass Atco Controls insgesamt über fünf solche Anlagen verfügte.<sup>178</sup>

---

175 Ebd., Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 10. 1987.

176 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Atco Controls, Pitcher Partners“, Bericht zur Australienreise Fritz Zumtobels, Dornbirn, 27. 10. 1988.

177 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 10. 1992.

178 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Telefax Georgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Tullamarine, 26. 11. 1999.

Anfang 1992 übernahm Atco Controls die Kondensatorenfertigung der Firma E.C. Capacitors Pty. Ltd., welche sich zuvor im Teilbesitz der Ericsson-Gruppe befunden hatte. Mit diesem Schritt erhöhte Atco Controls die eigene Fertigungstiefe, zumal Kondensatoren bei der Herstellung von Transformatoren und Vorschaltgeräten zum Einsatz kamen. Produziert wurde jedoch nicht nur für den Eigenbedarf. Insbesondere Hersteller von Elektromotoren, die bereits zuvor ihren Bedarf an Kupferlackdraht bei der Atco-Gruppe gedeckt hatten, konnten als Abnehmer für Kondensatoren gewonnen werden. Ebenfalls im Jahr 1992 erfolgten Verhandlungen über einen Kauf der Transformatorendivision der australischen Niederlassung des Elektrokomponentenherstellers Vossloh-Schwabe, wobei jedoch keine Einigung erzielt wurde.<sup>179</sup>

Im August 1993 erwarb Atco Controls eine Beteiligung von 51 Prozent an einem kleinen australischen Elektronikhersteller namens Newtronics Pty. Ltd. Das Produktionsprogramm der Gesellschaft beinhaltete in erster Linie Schaltwerke für Haushaltsmaschinen und elektronische Vorschaltgeräte für Leuchtstofflampen. Das Vorschaltgeräteprogramm von Atco Controls hatte sich bisher auf Geräte magnetischer Bauart beschränkt. Von der Beteiligung an Newtronics erhoffte sich Atco Controls, auf dem zukunftssträchtigen Sektor der elektronischen Leuchtenkomponenten besser Fuß fassen zu können.<sup>180</sup> Die Entwicklung der Newtronics Pty. Ltd. verlief zunächst allerdings schleppend. Die Produktion konzentrierte sich weitgehend auf die Herstellung von Schaltwerken für Haushaltsgeräte anstatt auf elektronische Vorschaltgeräte. Der Grund war, dass Zumtobel bei der Gründung von Soltra bzw. Atco Controls seine Beteiligung zum Teil in Form von Know-how und Patenten eingebracht hatte. Nach Ansicht des Unternehmens Zumtobel galt diese Vereinbarung nur für die damaligen Erzeugnisse magnetischer Funktionsweise, nicht jedoch für elektronische Produkte, die von der im Jahr 1991 als Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. rechtlich verselbständigten Division Elektrobauteile der Zumtobel-Gruppe entwickelt wurden. Deshalb wollte Zumtobel für die Herstellung elektronischer Leuchtenkomponenten eine Lizenzgebühr verlangen, was wiederum der australische Partner ablehnte und zu einer Verzögerung der Produktion elektronischer Vorschaltgeräte bei der Atco-

---

179 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 10. 1992.

180 Ebd., Bericht zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 9. 1993.

Gruppe führte. Die anderen Geschäftsbereiche der Atco-Gruppe entwickelten sich hingegen weiterhin planmäßig. Trotz der mäßigen Wirtschaftslage in Australien wurde auch im Geschäftsjahr 1993/94 ein ausgezeichnetes Ergebnis erzielt.<sup>181</sup>

Im Jahr 1996 feierte die Atco-Gruppe ihr 20-jähriges Bestandsjubiläum und gab zu diesem Anlass folgende Fakten bekannt:

- Der Umsatz im vorangegangenen Geschäftsjahr 1995/96 belief sich auf 170 Mio. australische Dollar (Anfang der 1980er Jahre waren es noch rund zehn Mio. australische Dollar)
- Der Hauptsitz in Tullamarine umfasste 55.000 Quadratmeter Produktions-, Lager- und Bürofläche
- Die Niederlassung in Sydney beinhaltete 15.000 Quadratmeter an Produktions-, Lager- und Bürofläche
- Herstellung von Transformatoren in Neuseeland auf 2.000 Quadratmetern Fabriksfläche
- Verkaufsbüros samt Lager in Singapur
- Eigene Verkaufsvertreter und Kontakte zu Händlern auf dem gesamten asiatischen Markt
- Neugründung einer kleinen Niederlassung in Indien namens Atco India
- Eine jährliche Produktion von über 45 Millionen Stück Vorschaltgeräten, Startern und Transformatoren
- Herstellung von über 15.000 Tonnen Kupferlackdraht jährlich durch die Atco Magnet Wire Pty. Ltd.
- Kapazität für die Herstellung von elektronischen Vorschaltgeräten
- Die Atco-Gruppe war in den vorangegangenen 20 Jahren Hauptlieferant für elektrische Leuchtenkomponenten in allen großen Städten Australiens sowohl bei der Beleuchtung von Gebäuden als auch bei Sportstadien oder bei der Straßenbeleuchtung. Zu den größten Aufträgen zählte die Ausstattung von Sportstadien sowie des olympischen Dorfes im Rahmen der olympischen Spiele in Sydney im Jahr 2000
- Zunehmende Expansion auf den asiatischen Markt wie etwa durch die Belieferung des Singapore's Changhi Airport oder des Hong Kong's Chep Lap Kok Airports<sup>182</sup>

---

181 Ebd., Bericht zur Verwaltungsratsitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 23. 9. 1994.

182 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Telefax Georgio Gjergjas an Fritz Zumtobel, Tullamarine, 26. 11. 1999.

Durch die starke Expansion der Atco-Gruppe, aber auch aufgrund der Ausweitung der Aktivitäten des Zumtobel-Teilkonzerns Tridonic kam es Anfang der 1990er Jahre wiederholt zu Interessenkonflikten zwischen der Zumtobel-Gruppe und dem australischen Partner. Streitpunkte waren vor allem die Aufteilung der Märkte sowie die Übernahme von Entwicklungskosten für Elektrobaulemente. Ein Konkurrenzverhältnis zwischen den beiden Komponentenherstellern Tridonic und Atco Controls konnte jedoch nicht im Interesse der Zumtobel-Gruppe sein, zumal sie an beiden Gesellschaften mit 100, bzw. 50 Prozent beteiligt war. Bereits im Jahr 1991 hielt Jürg Zumtobel anlässlich eines Strategiegesprächs zur Zukunft der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. fest: „Grundsätzlich herrscht Einigkeit [innerhalb der Zumtobel-Gruppe, Anm.], daß [...] eine Fusion Atco-Tridonic [...] für gemeinsame globale Aktivitäten (pazifischer Raum, Europa) eher ein abgestimmtes Verhalten garantieren würde, als es die heutige Situation zulässt. Da der Elektronikmarkt in Zukunft ein ausgesprochen preisorientierter mit unglaublich hohen Innovationsraten sein wird, ist es vermutlich notwendig, im preisgünstigen Fernosten eine Fabrikations- und Beschaffungsstätte für elektronische Elemente zu haben. In diesem Zusammenhang gewinnt eine Fusion zwischen Tridonic und Atco zusätzlich an Bedeutung. Somit wäre eine gleichmäßige Gruppen-Beteiligung an Entwicklungskosten und einfachere Bearbeitung einer preisorientierten Produktionsstätte im Fernen Osten von Australien gegeben.“<sup>183</sup>

Wilhelm Tschol-Nugent, seit Oktober 1991 Geschäftsführer der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H., bezeichnete es sogar als „erste Aktivität“ des Teilkonzerns Tridonic, eine Fusion der Unternehmen Tridonic, Atco und Decalight zu einer weltweit operierenden Gesellschaft zu forcieren.<sup>184</sup> Weniger begeistert zeigte sich hingegen Giorgio Gjergja von dem Unterfangen. Bei einer Übernahme Atco Controls durch die Zumtobel-Gruppe wäre seine 50-prozentige Beteiligung an Atco Controls in eine wertgleiche aber anteilmäßig geringere Beteiligung am Unternehmen Zumtobel umgewandelt worden. Gjergja war jedoch nicht daran interessiert, in den Leuchtensektor einzusteigen, da er seine Zukunft als Komponentenhersteller sah. Darüber hinaus wollte er seine weitgehenden Einflussmöglichkeiten, über die er bei Atco Controls aufgrund seiner 50-prozentigen Beteiligung sowie seiner Funktion als Geschäftsführer des Unternehmens

---

183 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 15. 11. 1991.

184 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Vorstandssitzungen 05.91–02.95“, Tridonic-Positionspapier von Wilhelm Tschol und Frieder Löhner, November 1991.

verfügte, keinesfalls aufgeben. Für Giorgio Gjergja kam daher zunächst ein Verkauf seines Anteils an Atco Controls nicht in Frage. Die Bestrebungen seitens Zumtobels um eine Fusion von Tridonic und Atco Controls schienen daher vorerst gescheitert.<sup>185</sup>

Die Spannungen zwischen Zumtobel und dem australischen Partner blieben hingegen bestehen, bzw. verschärften sich sogar. Im Oktober 1992 beschwerte sich Giorgio Gjergja beispielsweise darüber, dass Wilhelm Tschol-Nugent in seiner Eigenschaft als Tridonic-Geschäftsführer Kontakte zu Abnehmern in den indischen und asiatischen Atco-Verkaufsgebieten aufgenommen habe, ohne zuvor ein Arrangement mit Atco Controls getroffen zu haben. Zumtobel entgegnete Gjergja, wenn er stärker an den Tridonic-Aktivitäten partizipieren wolle, so müsse er sich enger mit Tridonic zusammenschließen, etwa durch die Mitfinanzierung der Entwicklungskosten für elektronische Produkte.<sup>186</sup> Bisher hatte Atco Controls für die Herstellung von Produkten, die bei Zumtobel bzw. Tridonic entwickelt worden waren, keine Lizenzgebühren bezahlt. Der Grund war, dass Zumtobel bei der Gründung von Soltra bzw. Atco Controls seine Beteiligung zum Teil in Form einer kostenlosen Überlassung von Know-how und Patenten eingebracht hatte. Nach Ansicht des Unternehmens Zumtobel galt diese Vereinbarung nur für die damaligen Erzeugnisse magnetischer Funktionsweise, nicht jedoch für elektronische Produkte, die seit dem Jahr 1991 vom Teilkonzern Tridonic entwickelt wurden. Um die Beteiligung an den nicht unerheblichen Entwicklungskosten entbrannte daher eine heftige Auseinandersetzung, zumal sich Giorgio Gjergja weigerte, Lizenzgebühren an die Zumtobel-Gruppe bzw. Tridonic zu bezahlen.<sup>187</sup>

Da eine Übernahme von Atco Controls durch die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. nach wie vor am Widerstand Gjergjas scheiterte und der Geschäftsverlauf des Teilkonzerns Tridonic ohnehin nicht zufriedenstellend war, wurde seitens der Zumtobel-Gruppe im Frühjahr 1993 sogar ein kompletter Verkauf Tridonics an die Atco-Gruppe ins Auge gefasst.<sup>188</sup> Ein entsprechendes Angebot der Zumtobel-Gruppe an Giorgio Gjergja

---

185 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbim, 20. 8. 1993.

186 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Atco Controls, Pitcher Partners“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbim, 11. 11. 1992.

187 HAZ, Ordner „Atco Korrespondenz“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbim, 20. 8. 1993.

188 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Vorstandssitzungen 05.91–02.95“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbim, 5. 4. 1993.



wurde jedoch nach kurzer Zeit widerrufen, was das Vertrauen zwischen den beiden Geschäftspartnern zusätzlich belastete.<sup>189</sup> Als sich die Lage der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. in den Folgejahren erheblich verbesserte, war ein Verkauf des Teilkonzerns ohnehin kein Thema mehr. Nachfolgende Verhandlungen zwischen Vertretern der Zumtobel-Gruppe und Giorgio Gjergja führten lediglich zu einer Verhärtung der Fronten. Im Februar 1995 forderte der australische Partner von Zumtobel einen kostenlosen Lizenzvertrag für magnetische und elektronische Produkte für den gesamten Fernen Osten, da ihm dieses Recht bei der Gründung von Atco Controls durch Zumtobel mündlich zugesagt worden wäre. Weiters verlangte er eine Erhöhung seines Anteils an Atco Controls auf 51 Prozent, um seinen Einfluss innerhalb des australischen Konzerns zu festigen, falls Zumtobel seine Beteiligung verkaufen würde. Darüber hinaus zeigte Gjergja Interesse, sich über Atco Controls mit zehn Prozent an der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. zu beteiligen, um die Interessen von Tridonic und Atco Controls zu bündeln.<sup>190</sup>

Zumtobel machte die Gewährung eines Lizenzvertrags von einer Stärkung der eigenen Rechtsposition innerhalb der Atco-Gruppe abhängig. Bisher hatten die Satzungen des australischen Unternehmens nämlich auf der Struktur eines Familienunternehmens mit nur einem dominierenden Aktionär in Person von Giorgio Gjergja basiert. Dieser war gleichzeitig Vorsitzender des Aufsichtsrats und der Generalversammlung und konnte daher bei Stimmengleichheit alleine über Angelegenheiten wie Kapitalerhöhungen, Übernahmen oder Veräußerungen von Unternehmen oder etwa Ausschüttungen von Dividenden entscheiden. Der Zumtobel-Gruppe war die schwache rechtliche Position bei Atco Controls schon lange ein Dorn im Auge, und sie hoffte, im Zuge der Lizenzvertragsverhandlungen mit Gjergja eine Neuordnung der gesellschaftsrechtlichen Bedingungen zu erreichen.<sup>191</sup> Zunächst zeigte sich der australische Partner nicht kompromissbereit. Angesichts der Erfolgsgeschichte von Atco Controls unter seiner Leitung beharrte Giorgio Gjergja auf dem Standpunkt, dass Zumtobel in der Vergangenheit mehr von ihm profitiert hätte, als er vom europäischen Partner bekommen habe.

---

189 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Vorstandssitzungen 03.95–“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 10. 7. 1995.

190 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 13. 3. 1995.

191 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Atco Controls, diverse Unterlagen“, Präsentation der Shearman & Sterling Unternehmensberatung betr. Strategie gegenüber Atco Controls, 19. 7. 1995.

Daran änderte auch der Hinweis Fritz Zumtobels im März 1995 nichts, dass Tridonic jährlich rund 33 Mio. Schilling für Forschung und Entwicklung ausbeute und Atco Controls kostenlos an diesem Know-how partizipiere.<sup>192</sup> Zumindest ein Teilübereinkommen konnte noch im Jahr 1995 erzielt werden. Die Zumtobel-Gruppe verringerte ihre Beteiligung an Atco Controls zugunsten Gjergjas von 50 auf 49 Prozent. Die Gegenleistung bestand in einer Verbesserung der Mitspracherechte Zumtobels innerhalb der australischen Gesellschaft.<sup>193</sup>

Bei der getroffenen Vereinbarung handelte es sich jedoch nur um eine Teillösung. Lizenzrechtliche Details und die exakte Aufteilung der Absatzgebiete waren nach wie vor offen. Das unklare Verhältnis zwischen Zumtobel und Atco Controls wirkte sich darüber hinaus störend auf geplante Kooperationen der beiden Unternehmen mit anderen Komponentenherstellern aus. Der Vorstand der Zumtobel AG war sich daher einig, dass eine zukunftsweisende Lösung der Partnerschaft mit Atco Controls von großer Bedeutung wäre.<sup>194</sup> Aus diesem Grund zog man in Dornbirn im August 1996 nochmals die Möglichkeit einer 100-prozentigen Übernahme der Atco-Gruppe in Betracht.<sup>195</sup> Wiederum zeigte Giorgio Gjergja zunächst jedoch keinerlei Bereitschaft, seine Mehrheitsbeteiligung von 51 Prozent an Atco Controls an die Zumtobel-Gruppe zu veräußern.<sup>196</sup>

Erst nach langwierigen Verhandlungen signalisierte der australische Partner im Frühjahr 1997 Interesse an den Vorschlägen Zumtobels. Gjergja war jedoch nicht bereit, seine Mehrheitsbeteiligung an Atco Controls gegen eine Minderheitsbeteiligung an der Zumtobel AG oder der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. zu tauschen, sondern verlangte nach einer finanziellen Entschädigung. Zudem war es nun Giorgio Gjergja, der die Verkaufsverhandlungen vorantrieb, da er befürchtete, zu einem späteren Zeitpunkt nur mehr einen geringeren Erlös für seine Beteiligung zu erzielen.<sup>197</sup> Erschwerend wirkte sich auf die Verhandlungen aus, dass Philips, ein Großkunde von Atco Controls, Druck auf Gjergja ausübte, um

---

192 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Vorstandssitzungen 03.95–“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 13. 3. 1995.

193 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Jahresbericht 1995/96 der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 8. 1996.

194 ZAG, Ablage Jürg Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzung, Holding Zumtobel AG, März 1995–September 1997“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 20. 1. 1997.

195 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 6. 8. 1996.

196 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 29. 11. 1996.

197 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 4. 4. 1997.

einen Verkauf des australischen Unternehmens an den Konkurrenten Zumtobel zu verhindern, oder zumindest den Preis in die Höhe zu treiben. Trotzdem einigte man sich bereits Anfang Juli 1998 auf die Übernahmbedingungen. Neben einer Summe von 80 Mio. australischen Dollar erhielt Giorgio Gjergja die Zusage Zumtobels, für die folgenden drei Jahre zum Geschäftsführer der Atco Controls Pty. Ltd. sowie zum Vorsitzenden des Tridonic Atco – Integrationsausschusses bestellt zu werden.<sup>198</sup> Auch mit dem Unternehmen Philips, welches einer Übernahme der Atco-Gruppe durch Zumtobel ablehnend gegenübergestanden hatte, konnte ein gutes Einvernehmen erzielt werden.<sup>199</sup>

Am 1. Juli 1998 ging die 51-prozentige Beteiligung Giorgio Gjergjas an der australischen Stammfirma Atco Controls Pty. Ltd. in den Besitz der Dornbirner Zumtobel AG über. Damit war die Gesellschaft eine 100-prozentige Zumtobel-Tochterfirma. Zum Zeitpunkt der Übernahme durch Zumtobel beschäftigte der australische Konzern rund 700 Mitarbeiter. Die Konzernstrukturierung innerhalb der Atco-Gruppe blieb unverändert. Mit dem Kauf der Atco Controls Pty. Ltd. erwarb Zumtobel auch deren Tochterfirmen Atco Magnet Wire Pty. Ltd., Atco Group Pty. Ltd., Auckland Transformer Co. Ltd., Atco Controls Ltd., Newtronics Pty. Ltd. sowie Beteiligungen an der Atco Controls (India) Pty. Ltd. (24 Prozent), der Atco Controls (QLD) Pty. Ltd. (51 Prozent) und der Atco Controls (Singapore) Pte. Ltd. (70 Prozent).<sup>200</sup> Entsprechend der Konzernstrukturierung nach Geschäftsfeldern innerhalb der Zumtobel-Gruppe wurde mit Beginn des Geschäftsjahres 1998/99 die Atco-Stammgesellschaft Atco Controls Pty. Ltd. von der Dornbirner Zumtobel AG auf die Stammgesellschaft des Teilkonzerns Tridonic, die Dornbirner Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H., übertragen.<sup>201</sup> Der für den Geschäftsbereich Elektrobauelemente zuständige Teilkonzern trat fortan unter der Bezeichnung Tridonic Atco auf. Bereits bei der erstmaligen Konsolidierung einer vollen Wirtschaftsperiode der Atco-Gruppe durch Zumtobel konnte der Umsatz des australischen Konzerns gegenüber dem vorangegangenen Jahr um 20,1 Prozent auf 3,8 Mrd. Schilling erhöht werden.<sup>202</sup>

---

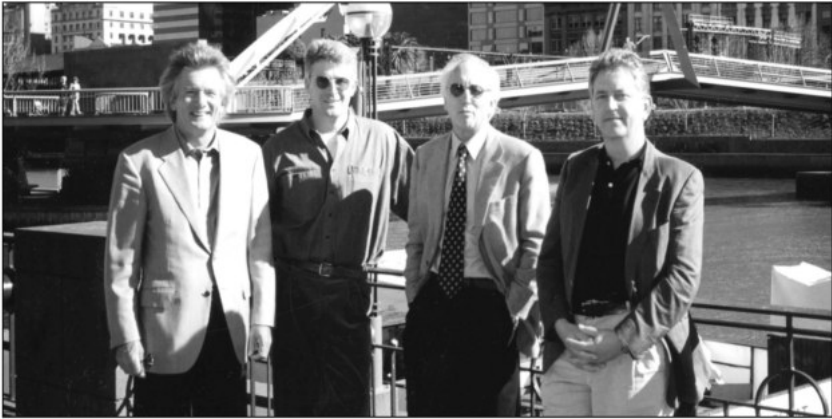
198 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 13. 7. 1998.

199 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

200 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

201 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

202 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.



*Abbildung 34: Übernahmeverhandlungen zwischen Vertretern der Unternehmen Zumtobel und Atco Controls in Melbourne. Von links: Fritz Zumtobel, Russel Kenery (General Manager bei Atco Controls), Jürg Zumtobel, Giorgio Gjergja.*

#### **4.3. Die Gynkotek Ges.m.b.H.: Chemische Analysetechnik als neues Geschäftsfeld der Zumtobel-Gruppe**

Angesichts der Ölkrise und des dadurch bedingten wirtschaftlichen Wachstumsrückgangs in den 1970er Jahren wurde innerhalb der Zumtobel-Gruppe die Möglichkeit einer sogenannten lateralen Diversifikation in Betracht gezogen. Um trotz der verminderten Absatzmöglichkeiten auf dem Leuchten- und Komponentensektor das Unternehmenswachstum voranzutreiben, sah man die Notwendigkeit, die Geschäftstätigkeit auf neue Marktbereiche auszuweiten. Der Vorstand der Zumtobel AG beschloss daher, in ein Projekt der beiden Wissenschaftler Hansjürgen Riggemann und Herbert Funke zu investieren. Es handelte sich dabei um den ersten und innerhalb der 50-jährigen Bestandsgeschichte auch einzigen Versuch der Zumtobel-Gruppe, sich auf einen Produktsektor zu wagen, der in keinem Zusammenhang zum bisherigen Fertigungssortiment des Unternehmens stand.

Der Kontakt zwischen Zumtobel und den genannten Wissenschaftlern war eher zufällig entstanden, denn bei Hansjürgen Riggemann handelte es sich um niemand anderen als den Sohn von Wilhelm Riggemann, einem Zumtobel-Mitarbeiter der ersten Stunde. Nach Abschluss eines Studiums der Elektrotechnik und einer mehrjährigen Tätigkeit bei einem Elektromaterialerzeuger war Hansjürgen Riggemann Anfang der 1970er

Jahre in die Analysetechnik gewechselt. Innerhalb kurzer Zeit hatte er sich mit der Konstruktion einer Hochdruckpumpe einen Namen gemacht. Die Pumpe ermöglichte es, kleinste Flüssigkeitsmengen zwecks Analyse durch mit Trennmateriale gefüllte Röhrchen zu schießen. Doch um seine Entwicklung serienmäßig zu vermarkten, fehlte Riggemann das notwendige Kapital.<sup>203</sup> Ende 1975 richtete Hansjürgen Riggemann gemeinsam mit dem Wissenschaftler Herbert Funke ein entsprechendes Angebot an Zumtobel. Kernpunkt war die gemeinsame Gründung einer Gesellschaft zur Herstellung von Geräten für die instrumentelle Analytik. Während Riggemann und Funke das wissenschaftlich-technische Know-how sowie bestehende Kontakte zu potentiellen Kunden in die zu gründende Gesellschaft einbringen wollten, sollte Zumtobel die Finanzierung des Projekts übernehmen.<sup>204</sup> Im November 1976 wurde eine entsprechende Vereinbarung unterzeichnet. Demnach traten Riggemann und Funke zwecks Weiterentwicklung der bereits erwähnten Hochdruckpumpe in die Lindauer Zumtobel KG ein. Erst als zweiter Schritt sollte dann eine eigene Gesellschaft zur Verwertung der Konstruktion gegründet werden.<sup>205</sup>

Mitte 1977 erklärten Riggemann und Funke die Entwicklungsarbeit für weitgehend abgeschlossen und regten die Gründung der Gesellschaft an.<sup>206</sup> Mehrere Namen wie Sientec, Theratec oder Gynkotec wurden für das neue Unternehmen in Betracht gezogen wobei die Wahl auf letztere Bezeichnung fiel. Die Gründung erfolgte im Sommer 1978 mit einem Gesellschaftskapital von zunächst 50.000.– D-Mark. Die Familie Zumtobel war an der Gynkotec Ges.m.b.H. mit insgesamt 52 Prozent beteiligt (je 13 Prozent Jürg Zumtobel, Fritz Zumtobel, Dagmar Burel-Zumtobel, Ingrid Reder-Zumtobel). Die verbleibenden Anteile von 48 Prozent teilten sich Hansjürgen Riggemann und Herbert Funke in gleicher Höhe. Firmensitz war Martinsried bei München.<sup>207</sup> Die technische Geschäftsführung übernahmen Riggemann und Funke, während Fritz Zumtobel mit der betriebswirtschaftliche Geschäftsführung beauftragt wurde.<sup>208</sup>

---

203 Firma Gynkotec in München. Höhenflug in High-Tech, in: Zumtobel Intern, Nr. 18, Dezember 1985, S. 9.

204 HAZ, Ordner „Gynkotec München, Korrespondenz, Protokolle, Notariatsakte“, Vorschlag zur partnerschaftlichen Gründung einer Gesellschaft für instrumentelle Analytik, München, November 1975.

205 Ebd., Vertrag zur Gründung einer Herstellerfirma für chemische Analysetechnik, Dornbirn, 1. 11. 1976.

206 Ebd., Aktennotiz Walter Dünsers, Dornbirn, 12. 5. 1977.

207 Ebd., Vertrag einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Entwurf), 4. 8. 1977.

208 Ebd., diverse Arbeitsverträge, August 1978.

Der Geschäftsverlauf der Gynkotek Ges.m.b.H. entwickelte sich nicht wie erwartet. Bereits im ersten Geschäftsjahr betrug der Jahresverlust über 128.000.– D-Mark. Der Buchprüfer sah die Ursache in der mangelhaften Kapitalausstattung bei der Gründung der Gesellschaft, zumal mit einem Anlaufverlust in dieser Größenordnung gerechnet werden musste. Darüber hinaus sah sich das Unternehmen mit der von ihm produzierten HPLC-Pumpe<sup>209</sup> mit einer Anzahl bereits auf dem Markt etablierter Konkurrenten konfrontiert. Der Buchprüfer prognostizierte weiters, dass die schwierige Anlaufphase frühestens nach zwei Jahren überwunden sein würde.<sup>210</sup> Angesichts der ernüchternden Lage wurde innerhalb der Zumtobel-Gruppe bereits im August 1979 beschlossen, bis zum Jahreswechsel 1979/80 abzuwarten und die Gesellschaft dann einzustellen, falls bis dahin keine entsprechenden Verkäufe erzielt worden wären.<sup>211</sup> Gleichzeitig einigte man sich darauf, die Entwicklungskosten auf das Notwendigste zu beschränken und die Vertriebsanstrengungen zu verstärken.<sup>212</sup> Weiters trat die in Lindau ansässige Zumtobel Ges.m.b.H. & Co. KG als Gesellschafter in die Gynkotek Ges.m.b.H. ein. Ausschlaggebender Grund war, dass die bisherigen Aktionäre nicht bereit waren, die aufgrund des negativen Geschäftsergebnisses notwendig gewordene Kapitalerhöhung aus Eigenmitteln aufzubringen.<sup>213</sup>

In den Folgejahren wurde das Gesellschaftskapital von Gynkotek wiederholt mit Mitteln der Zumtobel Ges.m.b.H. & Co. KG aufgestockt. Ende 1979 trat Herbert Funke aufgrund von Differenzen zwischen ihm und Riggemann auf eigenen Wunsch aus der Gynkotek Ges.m.b.H. aus. Seine Gesellschaftsanteile verkaufte er an die Zumtobel-Gruppe.<sup>214</sup> Der Austritt Funkes bedeutete für Gynkotek einen Verlust. Funke hatte maßgeblich Anteil daran, dass der Absatz an HPLC-Pumpen noch in der zweiten Jahreshälfte 1979 deutlich verbessert werden konnte. Obwohl es auch nach dem Austritt Funkes gelang, den Umsatz zu steigern, wurden bis einschließ-

---

209 HPLC=High Pressure Liquid Chromatography. Der Begriff Chromatographie umfasst eine Reihe chemischer Methoden zur analytischen und präparativen Auftrennung von Substanzgemischen zwecks Identifizierung und quantitativer Bestimmung der Einzelkomponenten.

210 HAZ, Ordner „Bilanzen Gynkotek Ges.m.b.H., 1978–1982“, Jahresabschluss zum 30. 4. 1979 der Gynkotek Ges.m.b.H.

211 HAZ, Ordner „Gynkotek München, Korrespondenz, Protokolle, Notariatsakte“, Aktennotiz Fritz Zumtobels, Dornbirn, 2. 8. 1979.

212 Ebd., Gesellschaftsversammlungprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 21. 9. 1979.

213 Auskunft von Walter Dünser, Dornbirn 2002.

214 HAZ, Ordner „Gynkotek München, Korrespondenz, Protokolle, Notariatsakte“, Gesellschaftsversammlungprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 14. 11. 1979.

lich des Geschäftsjahres 1981/82 ausschließlich negative Geschäftsergebnisse erwirtschaftet. Die Höhe der Verluste hielt sich allerdings in Grenzen. So betrug etwa das Minus im Geschäftsjahr 1980/81 lediglich 15.000.– D-Mark bei einem Umsatz von rund 1,5 Mio. D-Mark.<sup>215</sup>

Das Produktsortiment der Gynkotek Ges.m.b.H. umfasste mittlerweile neben verschiedenen Pumpen eine Reihe weiterer branchenverwandte Erzeugnisse. Dabei handelte es sich jedoch nur zum Teil um Eigenentwicklungen. Durch die Ergänzung des eigenen Fertigungssortiments mit Handelswaren war Gynkotek mittlerweile in der Lage, mit einer Belegschaft von nur ca. 20 Personen ein komplettes HPLC-Analysegerät anzubieten.<sup>216</sup> Zu den Abnehmern dieser bis zu 100.000 D-Mark teuren Produkte zählten in erster Linie Pharmazieunternehmen und Universitäten. Während innerhalb Deutschlands über einen unternehmenseigenen Vertreterstab verkauft wurde, erfolgte der Vertrieb im Ausland über selbständige Handelsvertretungen. Darüber hinaus belieferte Gynkotek als OEM-Hersteller andere Unternehmen der Branche, welche die Geräte unter ihren eigenen Markennamen weiterverkauften.<sup>217</sup>

Wiederholt bemängelt wurde seitens der Zumtobel-Gruppe, dass es Gynkotek an einer klaren Formulierung der Unternehmensziele fehle. Als sich im Geschäftsjahr 1981/82 trotz eines erneuten Umsatzzanstiegs der Jahresverlust erstmals seit Gründung der Gesellschaft gegenüber dem Vorjahr erhöhte, zog man bei Zumtobel erneut einen Verkauf der Gesellschaft in Betracht. Anlässlich der Gesellschaftsversammlung der Gynkotek Ges.m.b.H. im Mai 1982 begründete Jürg Zumtobel die Verkaufsabsichten damit, dass die notwendige intensive Entwicklungstätigkeit nur von den Riesen der Branche durchgehalten werden könne. Hansjürgen Rigenmann hielt dem entgegen, dass es kaum möglich sein werde, für eine angeschlagene Gesellschaft wie Gynkotek einen Käufer zu finden.<sup>218</sup> Tatsächlich waren die Besitzverhältnisse bei Gynkotek ein Jahr später noch immer unverändert, als die Gesellschaft mit einem Gewinn von 82.268.– D-Mark erstmals ein positives Geschäftsergebnis erzielte. Ein Verkauf war nun kein Thema mehr. Vielmehr wurde dem Ansuchen Rigenmanns entsprechend das Gesellschaftskapital durch Zumtobel um

---

215 Ebd., Gesellschaftsversammlungsprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 23. 4. 1981. 216 Ebd.

217 Firma Gynkotek in München. Höhenflug in High-Tech, in: Zumtobel Intern, Nr. 18, Dezember 1985, S. 12.

218 HAZ, Ordner „Gynkotek München, Korrespondenz, Protokolle, Notariatsakte“, Gesellschaftsversammlungsprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 13. 5. 1982.

450.000.– D-Mark erhöht.<sup>219</sup> Übernahmeangebote der Unternehmen Siemens und Spektros/Kratos im Jahr 1984 lehnte Zumtobel sogar ab.<sup>220</sup> Ebenfalls im Jahr 1984 wurde die Beteiligung der Zumtobel Ges.m.b.H. & Co. KG an der Gynkotek Ges.m.b.H. aus steuerlichen Gründen auf die schweizerische Zumtobel Holding AG übertragen, deren Anteil nun 68,4 Prozent betrug. Hansjürgen Riggermann verfügte weiterhin über einen 24-prozentigen Gesellschaftsanteil, während sich die verbleibenden Anteile auf die Familie Zumtobel verteilten.<sup>221</sup>

In den folgenden Jahren setzte sich der Aufschwung der Gynkotek Ges.m.b.H. fort. Im Geschäftsjahr 1986/87 wurden die höchsten Gewinn- und Umsatzzahlen seit bestehen der Firma erzielt. Auch die Anzahl der Mitarbeiter erreichte mit rund 40 Personen einen Höchststand. Der hohe Entwicklungsaufwand verdeutlicht sich dadurch, dass neun Mitarbeiter, also beinahe 25 Prozent der Belegschaft, ausschließlich für diesen Bereich zuständig waren.<sup>222</sup> Dem Personalanstieg entsprechend übersiedelte Gynkotek im Jahr 1986 in ein neues Gebäude in Germering bei München, wodurch dem Unternehmen eine um das Fünffache größere Nutzfläche als bisher zur Verfügung stand. Der Grund für die plötzliche positive Entwicklung der Gynkotek Ges.m.b.H. lag vor allem im steigenden Exportgeschäft. Hatte der Umsatzanteil aus dem Auslandsabsatz zunächst nur einen Bruchteil des Umsatzanteils aus dem Inlandsabsatz betragen, so machte das Auslandsgeschäft ab 1985 beinahe die Hälfte des jeweiligen Jahresumsatzes aus. Das heißt, während sich der Inlandsumsatz im Geschäftsjahr 1985/86 gegenüber dem Vorjahr kaum verändert hatte, war der Auslandsumsatz im selben Zeitraum beinahe um das Vierfache angestiegen.<sup>223</sup>

Hauptgrund für diese Entwicklung waren umfangreiche Liefervereinbarungen mit dem amerikanischen Unternehmen Spektros/Kratos sowie der schwedischen Firma Pharmacia.<sup>224</sup> Bei beiden Herstellern handelte es

---

219 Ebd., Gesellschaftsversammlungsprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 13. 10. 1983.

220 Ebd., Gesellschaftsversammlungsprotokoll der Gynkotek Ges.m.b.H., 7. 12. 1984.

221 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 9. 1985.

222 HAZ, Ordner „Gynkotek München, Korrespondenz, Protokolle, Notariatsakte“, Zwischenbericht der Gynkotek Ges.m.b.H. zum Geschäftsjahr 1986/87.

223 HAZ, Ordner „Bilanzen Gynkotek Ges.m.b.H., 1978–1982“, diverse Jahresabschlüsse der Gynkotek Ges.m.b.H.

224 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 27. 9. 1985.



sich um OEM-Kunden, das heißt, sie verkauften die Gynkotek-Produkte unter eigenem Namen weiter. Die Aufträge dieser beiden Unternehmen machten vorübergehend rund ein Drittel des Gesamtumsatzes der Gynkotek Ges.m.b.H. aus. Die starke Konzentration auf wenige Großkunden war zwar mit einem gewissen Risiko behaftet, welches jedoch bewusst in Kauf genommen wurde. Ziel war es, ab dem Jahr 1987 ein Gesamtprogramm anzubieten, welches nur mehr zu 20 Prozent aus zugekaufter Handelsware bestehen sollte. Geplant war darüber hinaus die Einrichtung eigener Vertriebsgesellschaften im Ausland, insbesondere in den USA. Die zur Durchführung der umfangreichen Expansionspläne notwendigen Finanzmittel sollten insbesondere aus den OEM-Geschäften mit Spektros/Kratos und Pharmacia stammen.<sup>225</sup>

Die riskante Strategie schien sich für Gynkotek jedoch nicht auszuzahlen. Im Herbst 1987 musste Fritz Zumtobel dem Verwaltungsrat der schweizerischen Zumtobel Holding AG über ernsthafte Schwierigkeiten bei der Münchner Firma berichten. Demnach waren die erwarteten Aufträge von Spektros/Kratos und Pharmacia komplett ausgefallen. Grund für den Absprung von Spektros/Kratos war der starke Dollarverfall, der den Kauf von Geräten bei einer europäischen Firma für das amerikanische Unternehmen unattraktiv machte. Zum diesem Zeitpunkt wurden rund 50 Prozent des Gynkotek-Umsatzes in US-Dollar fakturiert.<sup>226</sup> Das schwedische Unternehmen Pharmacia hingegen war aufgrund einer neuen Konzernverflechtung nicht mehr an einem Warenbezug bei Gynkotek interessiert. Darüber hinaus war Gynkotek nicht in der Lage, die Entwicklung neuer Geräte zum vorgesehenen Zeitpunkt abzuschließen. Fritz Zumtobel prognostizierte daher einen starken Umsatzrückgang und eine schwierige Ertragslage für das laufende Geschäftsjahr. Den langfristigen Erfolg des Unternehmens machte er vom Zeitpunkt der Fertigstellung und der Auslieferungsqualität der neuen Produkte abhängig.<sup>227</sup> Trotz der schwierigen Lage setzte man bei Zumtobel weiterhin auf das Projekt Gynkotek. Obwohl der Umsatzrückgang im Geschäftsjahr 1987/88 um 15 Prozent stärker ausfiel als erwartet, erhöhte man über die schweizerische Zumtobel Holding AG das Gesell-

---

225 Ebd., Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 12. 9. 1986.

226 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen 1985–1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 16. 2. 1987.

227 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Zumtobel Holding AG CH, AS-Sitzung 10.89“, Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 16. 10. 1987.

schaftskapital von Gynkotek um eine Million D-Mark. Doch die Hoffnung auf eine Umsatzsteigerung im darauffolgenden Geschäftsjahr 1988/89 erfüllte sich nicht.<sup>228</sup> Vielmehr hatte Gynkotek erstmals seit 1981/82 wieder ein negatives Geschäftsergebnis zu verzeichnen, welches mit beinahe 700.000.– D-Mark weitaus höher ausfiel als je zuvor.<sup>229</sup>

Nach Bekanntgabe des katastrophalen Geschäftsergebnisses im April 1989 war die Schmerzengrenze für die Aktionäre offenbar erreicht. Hansjürgen Riggemann wurde beauftragt, einen Verkauf der verlustreichen Gesellschaft in die Wege zu leiten.<sup>230</sup> Offen gelassen wurde zunächst, ob das komplette Unternehmen oder nur Gesellschaftsanteile verkauft werden sollten. Im darauffolgenden Jahr entschied man sich jedoch für einen 100-prozentigen Verkauf der Gynkotek Ges.m.b.H. an die branchenverwandte deutsche Firma Softron Ges.m.b.H.<sup>231</sup> Das Unternehmen Softron war im Jahr 1983 mit der Absicht gegründet worden, innovative High-Tech-Produkte unterschiedlicher Art zu entwickeln und zu produzieren. Der Kauf der Gynkotek Ges.m.b.H. stellte für Softron den bislang größten Expansionsschritt in der Unternehmensgeschichte dar. Nach der Übernahme verlegte Softron seinen Hauptsitz in die Räumlichkeiten der Gynkotek Ges.m.b.H. in Germering bei München. Während Fritz Zumtobel mit dem Verkauf von Gynkotek seine Funktion als Geschäftsführer dieser Gesellschaft zurücklegte, führte Hansjürgen Riggemann dieses Amt noch bis zum Jahr 1995 aus.<sup>232</sup>

Leider verweigerte die heutige Softron-Nachfolgegesellschaft Dionex Softron Ges.m.b.H. jegliche Auskunft über den weiteren Verlauf der Gynkotek Ges.m.b.H. seit 1990. Über Umwege konnte jedoch eruiert werden, dass Gynkotek auch im Besitz von Softron in den ersten drei Jahren nach der Übernahme ausschließlich Verluste in einer Größenordnung von rund 500.000.– D-Mark jährlich erwirtschaftete. 1997 erfolgte die Verschmelzung der verlustreichen Gynkotek Ges.m.b.H. mit der Softron Ges.m.b.H.<sup>233</sup> Auch wenn Gynkotek nicht mehr als rechtlich eigenständige Gesellschaft existierte, kamen HPLC-Geräte zunächst weiterhin unter dieser Bezeichnung auf den Markt.

---

228 Ebd., Bericht Fritz Zumtobels zur Verwaltungsratssitzung der Zumtobel Holding AG, Glarus, 21. 10. 1988.

229 Ebd., Jahresabschluss zum 30. 4. 1989 der Gynkotek Ges.m.b.H.

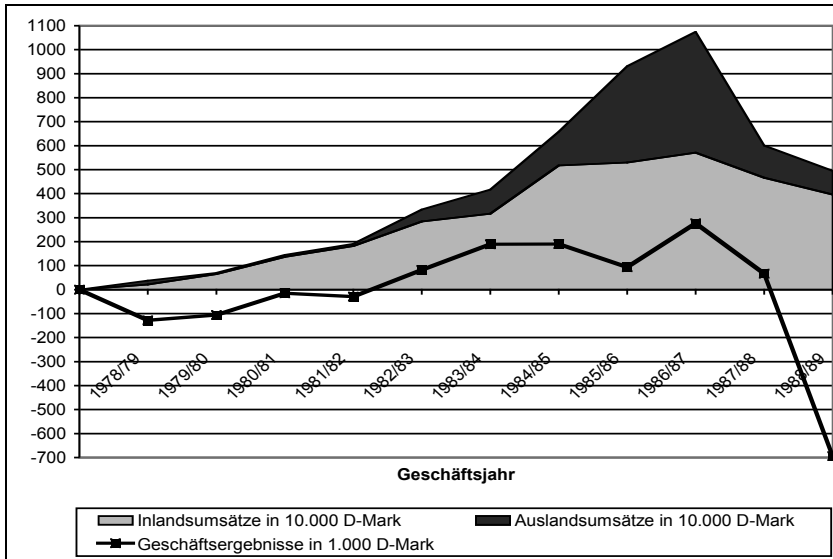
230 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen 1985–1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 7. 5. 1989.

231 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 28. 5. 1990.

232 Amtsgericht München, Registergericht, Handelsregistereintrag der Gynkotek Ges.m.b.H., 28. 9. 1995, HRB 55811.

233 Ebd., Handelsregistereintrag der Gynkotek Ges.m.b.H., 13. 2. 1997, HRB 55811.

Diagramm 20: Inlands- und Auslandsumsätze in gestapelter Form sowie Geschäftsergebnisse der Gynkotek Ges.m.b.H. von der Unternehmensgründung bis zum Geschäftsjahr 1998/99.



Quelle: HAZ, Ordner „Bilanzen Gynkotek Ges.m.b.H., 1978–1982“ und Ordner „Bilanzen Gynkotek Ges.m.b.H. 1983–1987“, Jahresabschlüsse der Gynkotek Ges.m.b.H.

Im Oktober 1998 wurde die Softron Ges.m.b.H. von der amerikanischen Dionex Corporation übernommen. Das 1975 gegründete und in Sunnyvale/Kalifornien angesiedelte Unternehmen beschäftigte sich ebenfalls mit chemischer Analysetechnik und verfügte über zahlreiche Niederlassungen auf sämtlichen Kontinenten. Mit der Eingliederung in die Dionex-Gruppe wurde die Softron Ges.m.b.H. zur Dionex Softron Ges.m.b.H.<sup>234</sup> Seit Mitte 1999 findet der Markenname Gynkotek keine Verwendung mehr. Das HPLC-Sortiment wird jedoch von Dionex Softron nach wie vor am ehemaligen Gynkotek-Standort in Germering bei München produziert und unter dem Etikett Dionex vermarktet.<sup>235</sup>

234 Unternehmensbeschreibung der Dionex Corp., Website der Dionex Corp. URL: [http://www.dionex.com/app/tree.taf?asset\\_id=53341](http://www.dionex.com/app/tree.taf?asset_id=53341) in der Fassung vom 12. 8. 2002.

235 Auskunft der Firma Dionex Softron Ges.m.b.H., München 2002.

#### **4.4. Kauf des medizinisch-technischen Betriebs des Unternehmens DISCO in Usingen (Bundesrepublik Deutschland)**

Das Gründungsdatum des Unternehmens DISCO (Abkürzung für Dr.-Ing. Schneider & Co. KG, Lichttechnische Spezialfabrik) liegt deutlich weiter zurück als jenes des Unternehmens Zumtobel. Die Firma Dr.-Ing. Schneider & Co. wurde bereits im Jahr 1911 von ihrem Namensgeber in Frankfurt am Main gegründet. In den Folgejahren entstanden eine Vertriebsniederlassung in Berlin sowie eine Produktionsniederlassung in der Kleinstadt Usingen, rund 35 Kilometer nördlich von Frankfurt am Main gelegen. Das Unternehmen beschäftigte sich schwerpunktmäßig mit der Herstellung von technischen Leuchten aller Art. 1954 erfolgte die Umwandlung der Firma von einer Offenen Handelsgesellschaft in eine Kommanditgesellschaft.<sup>236</sup>

Schon lange vor dem Verkauf der Usinger Betriebsstätte an Zumtobel bestanden wiederholt Kontakte zwischen DISCO und dem Dornbirner Unternehmen. Grund dafür waren in den meisten Fällen Patentstreitigkeiten. Bereits im Jahr 1955 prüfte Zumtobel die Möglichkeit, eine österreichische Patentanmeldung des Unternehmens DISCO für eine durchsichtige Leuchtstoffröhrenfassung anzufechten. Man einigte sich schließlich in gegenseitigem Einvernehmen, und Zumtobel produzierte besagte Fassungen fortan in Lizenz des deutschen Herstellers.<sup>237</sup> Insbesondere ab den 1970er Jahren kam es zwischen den beiden Unternehmen wiederholt zu Auseinandersetzungen bezüglich Patent- und Markenrechten. Dies betraf in erster Linie das Geschäftsfeld Hospitaltechnik. Als etwa Zumtobel ein Hospital-Versorgungssystem unter der Bezeichnung ELGT auf den Markt bringen wollte, legte DISCO erfolgreich Protest dagegen ein, weil die Unternehmensleitung eine Verwechslung mit dem eigenen Produkt Elgduct befürchtete. Zumtobel änderte die Produktbezeichnung daraufhin auf den Wortlaut ELTEGE. Aber auch das Vorrecht auf technische Entwicklungen beschäftigte die Patentanwälte der beiden Unternehmen.<sup>238</sup>

Als Jürg Zumtobel im November 1978 das Unternehmen DISCO am Stammsitz in Frankfurt am Main besuchte, wurde ihm das Usinger Werk, welches in erster Linie die medizinisch-technische Abteilung

---

236 HAZ, Ordner „DISCO, gesamte Korrespondenz zu den Verkaufsverhandlungen für den Betrieb Usingen“, Auskunft über die Firma Dr.-Ing. Schneider & Co. KG, Frankfurt am Main, 22. 8. 1978.

237 Ebd., Lizenzvertrag zwischen den Unternehmen DISCO und Zumtobel, 30. 5. 1956.

238 HAZ, Ordner „Patentstreitigkeiten, Lizenzvertrag Schneider & Co. [...]“, diverse Korrespondenz.

beinhaltete, zum Kauf angeboten. Ausschlaggebend waren offenbar Absatzschwierigkeiten bei der deutschen Gesellschaft, denn die Unternehmensleitung von DISCO betonte gegenüber Jürg Zumtobel die Hoffnung, dass sich bei einer Übernahme des Werks Usingen durch Zumtobel dessen Kapazitätsauslastung verbessern würde.<sup>239</sup> Seitens der Zumtobel-Gruppe war man an einem Kauf des Betriebs durchaus interessiert. Es ging dem Unternehmen jedoch weniger um die Produktionsmittel, sondern in erster Linie um die mit einer Übernahme verbundenen Patent- und Markenrechte sowie das Know-how. Insbesondere die zahlreichen DISCO-Patente im Bereich Hospitaltechnik stellten für Zumtobel bislang eine starke Einschränkung dar.<sup>240</sup>

Das Unternehmen DISCO wurde mittlerweile vom Komplementär der Gesellschaft und Schwiegersohn des Unternehmensgründers Fritz Kalberlah geleitet. Kommanditisten waren ausschließlich Mitglieder der Familien Schneider und Kalberlah. Das Produktsortiment umfasste in den 1970er Jahren neben Hospitaltechnik verschiedenste Leuchten für die Innen- und Außenbeleuchtung, Spezialleuchten, Straßenleuchten, Tunnelleuchten und Rangierverteiler für Installationszwecke.<sup>241</sup> Kennzeichnend für die Produktion war, dass kaum auf Lager gefertigt wurde, sondern fast nur auf Kundenaufträge, wobei sich das Leuchtengeschäft vor allem auf den Bereich Sonderleuchten konzentrierte. 1977 erzielte DISCO einen Jahresumsatz von rund 11,8 Mio. D-Mark. Davon stammten 22 Prozent aus dem Exportgeschäft bzw. rund 50 Prozent aus dem Geschäftsfeld Hospitaltechnik. Im August 1978 beschäftigte das Unternehmen insgesamt 172 Mitarbeiter, wovon 41 im Werk Usingen tätig waren. Während sich am Stammsitz in Frankfurt am Main sämtliche Büroabteilungen inklusive Arbeitsvorbereitung und Zentrallager befanden, waren die Bereiche Stanzerei, Mechanik und Montage auf beide Standorte verteilt. Ausschließlich im Werk Usingen erfolgten Lackierarbeiten sowie die komplette Herstellung des Elgaduct-Krankenhausprogramms, welches für Zumtobel in erster Linie von Interesse war. Das Werk Usingen beinhaltete auf einem Grundstück von 25.000

---

239 HAZ, Ordner „DISCO, gesamte Korrespondenz zu den Verkaufsverhandlungen für den Betrieb Usingen“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 27. 11. 1978.

240 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 11. 12. 1978.

241 HAZ, Ordner „DISCO, gesamte Korrespondenz zu den Verkaufsverhandlungen für den Betrieb Usingen“, Auskunft über die Firma Dr.-Ing. Schneider & Co. KG, Frankfurt am Main, 22. 8. 1978.

Quadratmeter drei Fertigungshallen und ein Lagergebäude mit einer Fläche von insgesamt 4.200 Quadratmeter.<sup>242</sup>

Obwohl Fritz Kalberlah grundsätzlich einem Verkauf des gesamten Unternehmens DISCO positiv gegenüberstand, kam für Zumtobel eine solche Lösung nicht in Betracht. Da der medizinisch-technische Bereich in Usingen angesiedelt war, interessierte man sich ausschließlich für den Kauf dieses Werks. Die Verkaufsverhandlungen zwischen Fritz Kalberlah und Jürg Zumtobel, welcher als Leiter der Division Leuchten innerhalb der Zumtobel-Gruppe für den geplanten Expansionsschritt verantwortlich war, führten bereits im Frühjahr 1979 zu einem Ergebnis. Doch einen Tag vor dem beabsichtigten Unterzeichnungstermin verstarb DISCO-Komplementär und -Geschäftsführer Fritz Kalberlah im Alter von 68 Jahren. Entgegen aller Erwartungen, der Verkauf würde sich verzögern, leitete dessen Sohn Klaus Kalberlah als nachfolgender Geschäftsführer die notwendigen Schritte ein, sodass die Verträge wie geplant noch im März 1979 unterzeichnet werden konnten.<sup>243</sup> Die Zumtobel-Gruppe übernahm damit das Werk Usingen samt dem Hospitaltechniksortiment Elgaduct und allen damit verbundenen Patenten, Warenzeichen und Schutzrechten zum Preis von 2.280.000.– D-Mark. Der Kaufvertrag beinhaltete darüber hinaus die Übernahme sämtlicher Arbeitsverhältnisse mit den im Werk Usingen beschäftigten Personen.<sup>244</sup> In weiterer Folge erwarb Zumtobel von DISCO sämtliche Rechte, Maschinen und Vorräte der Produktionszweige OP-Leuchten, Tunnelleuchten sowie Rangierverteiler für insgesamt rund 420.000.– D-Mark.<sup>245</sup> Für das Unternehmen Zumtobel waren die genannten Kaufpreise wesentlich günstiger, als wenn man das erworbene Know-how in Eigenregie erarbeitet und den Markt selbst erschlossen hätte.<sup>246</sup> Mit 31. Mai 1979 beendete das Unternehmen DISCO mit der Einstellung der noch verbliebenen Produktion in Frankfurt am Main seine operative Tätigkeit.<sup>247</sup>

In rechtlicher Hinsicht wurde das Werk Usingen in die deutsche Zumtobel Ges.m.b.H. & Co. KG mit Sitz in Lindau integriert. Organisatorisch war Usingen ein eigenes Profit Center innerhalb der Zumtobel-Gruppe. In der

---

242 Ebd., Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 27. 11. 1978.

243 Interview mit Walter Dünser, Dornbirn 1999.

244 HAZ, Ordner „Kaufvertrag DISCO 1979“, Kaufvertrag, Frankfurt am M., 2. 3. 1979.

245 Ebd., Kaufvertrag, Frankfurt am Main, 28. 3. 1979.

246 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.

247 HAZ, Ordner „DISCO-Zumtobel-Usingen, allgemeine Korrespondenz“, Wirtschaftsauskunft der Schimmelpfennig Ges.m.b.H. über die Firma Dr.-Ing. Schneider & Co., 1984.

Werkszeitschrift „Zumtobel Intern“ wurde der Expansionsschritt wie folgt bewertet: „Die Zumtobel AG deckt heute mit ihren Hospital-Versorgungseinheiten den gesamten energetischen Versorgungsbereich der Medizintechnik für die Versorgung von Patienten und medizinischen Labors ab. Das ist insbesondere seit der Übernahme des Werkes Usingen möglich. [...] Vor dem Kauf des Werkes Usingen war Zumtobel lediglich im Pflegebereich der Krankenhäuser mit eigenen Produkten vertreten. Nun haben wir die Zumtobel-Hospital-Palette sinnvoll ergänzt und dazu wertvollstes Know-how für die Herstellung und den Vertrieb von Versorgungseinheiten für den Intensiv- und Laborbereich gewonnen. Damit ist Zumtobel einige der wenigen Firmen, die wirklich den gesamten einschlägigen Krankenhausbedarf qualitativ wie quantitativ gleichermaßen gut befriedigt.“<sup>248</sup>

Die Produktion des Zumtobel-Hospital-Programms verteilte sich fortan auf die beiden Standorte Dornbirn und Usingen. Vermarktet wurde das Sortiment unter der ehemaligen DISCO-Bezeichnung Elgaduct.<sup>249</sup> Im Zuge einer Umstrukturierung der deutschen Zumtobel-Gruppe im Jahr 1983 erfolgte die Konzentration der gesamten deutschen Fertigung am Standort Usingen. Der Produktionsstandort Lindau wurde aufgelassen, 19 Mitarbeiter mussten freigestellt werden. Das Konzept der Neuorganisation bestand darin, die Fertigung in Deutschland ausschließlich in Usingen zu betreiben und die Lindauer Niederlassung zur deutschen Vertriebs- und Verwaltungszentrale zu machen.<sup>250</sup> In den 1990er Jahren wurden in Usingen mit über 200 Mitarbeitern neben dem Elgaduct-Sortiment unter anderem die Leuchtenprogramme IDVM, Spheros, PRO, IDH und IDS erzeugt.<sup>251</sup> Im Rahmen der Gliederung sämtlicher Produktionsstandorte des Teilkonzerns Zumtobel Staff in sogenannte Kompetenzzentren (CoC) wurde Usingen CoC für die Bereiche Krankenhausversorgungssysteme, Pendelleuchten sowie Steh-, Wand- und Tischleuchten. Von 1988 bis 1998 befand sich darüber hinaus die deutsche Verwaltungs- und Vertriebszentrale von Zumtobel Staff nach der Auflösung des Standorts Lindau in Usingen. Als Folge der Übernahme der deutschen Staff-Gruppe wurden diese Bereiche im Jahr 1998 an deren Stammsitz nach Lemgo verlegt.<sup>252</sup>

---

248 Die Medizintechnik-Spezialisten aus Usingen, in: Zumtobel Intern, Nr. 4, Okt. 1981, S. 8.

249 Elgaduct im Vormarsch, in: Zumtobel Intern, Nr. 5, März 1982, S. 9.

250 Konzentration der Fertigung in Usingen, Vertriebs- und Verwaltungszentrale bleibt in Lindau, in: Zumtobel Intern, Nr. 7, Dezember 1982, S. 13.

251 Neue Geschäftsleitung bei Zumtobel Deutschland, in: Zumtobel Intern, Nr. 51, Oktober 1993, S. 10.

252 Riewoldt, Lichtjahre, S. 534.

#### **4.5. Die amerikanische Niederlassung Zumtobel Lighting Inc. – Von der Vertriebsniederlassung zum Produktionsbetrieb**

Schon in den frühen 1980er Jahren exportierte Zumtobel Leuchtenkomponenten (z.B. Rasterabdeckungen) in bescheidenem Ausmaß in die USA. Vertrieben wurden die Erzeugnisse dort von Partnerunternehmen wie Kingston Industries oder Scientific Lighting Products. Der Gewinn hielt sich jedoch in Grenzen, da die in Österreich gefertigten Produkte aufgrund der hohen Transport- und Einfuhrkosten in den USA nicht zu konkurrenzfähigen Preisen auf den Markt gebracht werden konnten.<sup>253</sup> Im September 1982 berichtete Jürg Zumtobel dem Vorstand der Zumtobel AG, dass das USA-Geschäft bisher wenig erfolgreich gewesen war und Scientific Lighting Products an einer Beteiligung Zumtobels durch die Einbringung von Produktionsanlagen interessiert wäre. In diesem Zusammenhang sprach sich der Vorstand der Zumtobel AG grundsätzlich für eine Ausdehnung der Geschäftstätigkeit in den USA aus. Allerdings wurde beschlossen, ein finanzielles Engagement in den USA vorerst hinauszuschieben, da beinahe zur selben Zeit die Entscheidung für einen Kauf der britischen Vertriebsgesellschaft Tridonic Ltd. gefallen war, und man sich nicht auf die gleichzeitige Durchführung zweier kostenintensiver Projekte einlassen wollte.<sup>254</sup>

Erst gegen Jahresende 1983 befasste sich der Vorstand der Zumtobel AG erneut mit der Möglichkeit einer Investition in den USA. Zunächst plante man den gemeinsamen Aufbau einer Vertriebs- und Assemblinggesellschaft zusammen mit einem noch zu bestimmenden Geschäftspartner.<sup>255</sup> Bereits im Mai desselben Jahres hatte Zumtobel an der Messe „Lighting World“ in New York teilgenommen und mit einem selektiven Programm großes Aufsehen erregt. Weiters wurde festgestellt, dass Zumtobel aufgrund der Einführung neuer Beleuchtungstechnologien in Europa gegenüber US-amerikanischen Mitbewerbern einen deutlichen Technologievorsprung aufwies, den es durch ein verstärktes Engagement des Unternehmens in den USA auszunützen galt. Ausschlaggebend für den Entschluss, in den USA nicht nur eine Vertriebsniederlassung aufzubauen, sondern dort auch die Endfertigung der Leuchten durchzuführen, waren die US-amerikanischen Prüfzeichenbestimmungen. Das Verfahren zur

---

253 HAZ, Ordner „USA, Zumtobel Lighting Inc. ab 1984“, Fasz. „ÖNB-Bewilligung, Citibank USA“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 12. 12. 1983.

254 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 1. 5. 1982–1. 7. 1985“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 21. 9. 1982.

255 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 2. 11. 1983.



Erlangung der notwendigen Prüfzeichen war nämlich wesentlich einfacher, wenn Komponenten wie Kabel, Starter, Fassungen oder Stecker bis hin zu Vorschaltgeräten von US-amerikanischen Unternehmen bezogen wurden. Der Einkauf solcher Komponenten in den USA, das Versenden nach Österreich und der Rücktransport der fertigen Produkte in die USA hätten die Kosten deutlich erhöht und eine längere Fertigungsdauer zur Folge gehabt. Die Strategie für Zumtobel lautete daher, werkzeugintensive Teile in Österreich zu fertigen und Normelemente in den USA zu beziehen. Montage und Vertrieb der Endprodukte sollte in einer amerikanischen Niederlassung des Unternehmens erfolgen.<sup>256</sup>

Verschiedene US-amerikanische Unternehmen zeigten Interesse, gemeinsam mit Zumtobel in den USA eine Vertriebs- und Assemblingniederlassung zu gründen. Dennoch wurde seitens des Unternehmens Zumtobel im Dezember 1983 überraschend die Entscheidung gefällt, den Aufbau einer US-amerikanischen Niederlassung im Alleingang durchzuführen. Begründet wurde der Schritt damit, dass sich Zumtobel-Produkte durch einen sehr hohen technischen Standard und ein ausgeprägtes Design auszeichneten und sich daher nur mit einer speziell darauf ausgerichteten Marketingstrategie erfolgreich verkaufen ließen. „Diese ausgeklügelten Marketing-Methoden müssen ununterbrochen kontrolliert und gesteuert werden, und dies ist nur in einer 100-prozentig durch Zumtobel kontrollierten Firma möglich“, so Jürg Zumtobel wörtlich.<sup>257</sup>

Noch im Januar 1984 erfolgte die Gründung der Zumtobel Lighting Inc. in Fairfield (Bundesstaat New Jersey). Es handelte sich dabei um eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Dornbirner Zumtobel AG.<sup>258</sup> Das Investitionsvolumen von rund 350.000.– US-Dollar stammte aus Eigenmitteln der Zumtobel AG sowie Krediten.<sup>259</sup> Bereits im ersten Geschäftsjahr 1984/85 blieb der Verkaufsumsatz mit 158.217.– US-Dollar deutlich hinter dem erwarteten Umsatz von 660.000.– US-Dollar zurück.<sup>260</sup> Der Reinverlust im ersten Geschäftsjahr betrug knapp 400.000.– US-Dollar.<sup>261</sup> Nach

---

256 HAZ, Ordner „USA, Zumtobel Lighting Inc. ab 1984“, Fasz. „ÖNB-Bewilligung, Citibank USA“, Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 12. 12. 1983.

257 Ebd.

258 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

259 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 1. 5. 1982–1. 7. 1985“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 5. 3. 1984.

260 HAZ, Ordner „USA, Zumtobel Lighting Inc. ab 1984“, Finanzierungsplan für die Zumtobel Lighting Inc.

261 HAZ, Ordner „Bilanzen USA, Zumtobel Lighting Inc., Fairfield“, Jahresbilanz 1984/85 der Zumtobel Lighting Inc., Fairfield.

Bekanntwerden dieser Zahlen beschloss der Vorstand der Zumtobel AG, bis Jahresende 1986 durch eine intensive Bearbeitung des US-amerikanischen Marktes ausreichend Erkenntnisse zu sammeln, um anschließend eine fundierte Entscheidung treffen zu können, ob, bzw. in welchem Umfang das Unternehmen zukünftig auf dem US-amerikanischen Markt aktiv sein würde.<sup>262</sup> Gleichzeitig wurde das Vertriebsgebiet in den USA drastisch verkleinert (von 45 auf fünf Regionen) und dafür in den verbleibenden Regionen die Kundenkontakte intensiviert. Als mitentscheidendes Kriterium für eine mögliche zukünftige Geschäftstätigkeit in den USA galt darüber hinaus die Entwicklung des US-Dollars.<sup>263</sup>

Bereits zu Jahresbeginn 1986 wurden jedoch wieder Expansionspläne bezüglich der amerikanischen Niederlassung ins Auge gefasst. Ausschlaggebend war die Erkenntnis, dass mit dem bisherigen USA-Verkaufsprogramm – einem begrenzten Leuchtenprogramm ohne Spiegelrasterleuchten – die gesetzten Umsatzziele nicht zu erreichen waren. Daher begann man mit der Entwicklung eines Spiegelrasterprogramms für den US-amerikanischen Markt. Die für eine nachfolgende Produktion notwendige Fertigungskapazität sollte durch den Ankauf einer nordamerikanischen Firma geschaffen werden. Gleichzeitig informierte der Vorstand der Zumtobel AG die Belegschaft des Unternehmens, dass das Programm für den US-amerikanischen Markt weiter ausgebaut würde. Innerhalb der Beschäftigten hatte sich nämlich bereits das Gerücht verbreitet, dass die USA-Aktivitäten des Konzerns bald komplett eingestellt würden. Dementsprechend waren in den einzelnen Abteilungen Arbeiten wie die Herstellung von Werbematerial für die Zumtobel Lighting Inc. bereits zurückgestellt worden.<sup>264</sup> Von einer Rasterfertigung in den USA wurde dann allerdings doch abgesehen, weil sich der Investitionsaufwand für einen Bedarf von 15.000 bis 20.000 Rasterleuchten jährlich nicht gelohnt hätte.<sup>265</sup> Vorstandssprecher Jürg Zumtobel begründete die bislang unzufriedene Entwicklung des USA-Geschäfts im Jahr 1987 folgendermaßen: „Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß nach einigen Fehlanläufen mit falschen Produkten sowie der falschen Strategie der heute eingeschlagene Weg als richtig und erfolgsversprechend für die Zukunft gesehen werden kann. Es besteht in

---

262 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 1. 5. 1982–1. 7. 1985“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 20. 5. 1985.

263 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 16. 7. 1985–19. 7. 1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 16. 7. 1985.

264 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 13. 1. 1986.

265 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 6. 7. 1987.

den USA ein Markt für hochwertige Architektur-orientierte Produkte, wie sie Zumtobel in Europa entwickelt und einsetzt. Die großen amerikanischen Hersteller sind aufgrund ihrer mangelnden Entwicklungskapazität, ihrer eindeutig auf Massen- und Billigprodukte ausgerichteten Produktpolitik nicht in der Lage, diesen Markt zu befriedigen.<sup>266</sup>

Die zunehmende Konzentration auf den Vertrieb designbetonter Architekturleuchten in den USA verdeutlichte das Unternehmen Zumtobel durch entsprechende PR-Aktivitäten. Ein herausragendes Ereignis diesbezüglich war das Sponsoring einer Ausstellung von Werken des österreichischen Architekten Otto Wagner in der renommierten John Nichols Gallery in New York. Fred Vallaster, damaliger Geschäftsführer der Zumtobel Lighting Inc., brachte den Sinn einer solchen Aktion auf den Punkt: „Otto Wagner ist der wohl berühmteste österreichische Architekt der Jahrhundertwende und als solcher jedermann in den USA bekannt, der sich mit Architektur befasst. [...] Berühmte US-Architekten und Lichtplaner wie I.M. Pei, Paul Maranz und Jerry Kugler beauftragen Zumtobel mit der Umsetzung ihrer Gestaltungsideen in großen Bürobauten. [...] Die Otto-Wagner-Wanderausstellung gibt uns eine Gelegenheit, uns im Zusammenhang mit fortschrittlicher Architektur ins rechte Licht zu rücken.“<sup>267</sup>

Planungen, die amerikanische Niederlassung von einer reinen Vertriebs- und Montagegesellschaft zu einer vollwertigen Produktionsstätte auszubauen, wurden währenddessen weitergeführt. Im März 1988 legte das Beratungsunternehmen Coopers & Lybrand eine im Auftrag Zumtobels erstellte Studie vor. Coopers & Lybrand hatte zwölf US-amerikanische Bundesstaaten nach Kriterien wie Absatzmöglichkeiten, Steuerbelastungen, Energie- und Arbeitskosten bis hin zu infrastrukturellen Gegebenheiten untersucht, um den besten Standort für eine mögliche Produktionsniederlassung der Zumtobel-Gruppe festzustellen. Am besten schnitt der Bundesstaat New Jersey ab, gefolgt von New York und Pennsylvania.<sup>268</sup> Für New Jersey sprach darüber hinaus, dass sich dort auch die bisherige Vertriebs- und Montageniederlassung in Fairfield befand.

Im Juni 1988 erreichte den Vorstand der Zumtobel AG ein Angebot, die in Garfield, Bundesstaat New Jersey, angesiedelte Firma King Fini-

---

266 HAZ, Ordner „USA, allgemeine Korrespondenz ab 1986“, Grundsätzliche Gedanken über das US-Engagement, 27. 10. 1987.

267 Trend Setters . Zumtobel sponsert Otto-Wagner-Ausstellung in New York, in: Zumtobel Intern, Nr. 27, Dezember 1987, S. 14.

268 HAZ, Ordner „USA, allgemeine Korrespondenz ab 1986“, Zumtobel location evaluation, 1988.

shing Co. Inc. zu übernehmen, oder sich mehrheitlich daran zu beteiligen. King Finishing beschäftigte sich mit der Lackierung und Pulverbeschichtung verschiedener Produkte.<sup>269</sup> Die Fertigungsanlagen des Unternehmens waren daher auch für entsprechende Arbeitsschritte in der Leuchtenherstellung einsetzbar. Die King Finishing Co. Inc. bot der Zumtobel-Gruppe darüber hinaus Büro- und Produktionsräume am selben Standort zur Miete oder zum Kauf an, damit Zumtobel dort einen kompletten Produktionsbetrieb für Leuchten einrichten könne. Vorteilhaft für Zumtobel war außerdem, dass die Garfielder Produktionsstätte lediglich rund 20 Kilometer vom bisherigen Sitz der Zumtobel Lighting Inc. in Fairfield entfernt war.<sup>270</sup> Trotzdem entschied man sich gegen einen Kauf der amerikanischen Firma, unter anderem deshalb, weil deren Fertigungskapazität durch Zumtobel nicht hätte voll ausgenutzt werden können. In Folge einigten sich Zumtobel und King Finishing auf die Anmietung von Räumlichkeiten am Standort Garfield durch die Zumtobel Lighting Inc. Es handelte sich dabei um 4.500 Quadratmeter Produktions- und 720 Quadratmeter Bürofläche. Darüber hinaus schlossen die beiden Unternehmen einen weitreichenden Vertrag über die Abnahme von Lackierkapazität der King Finishing Co. Inc. durch Zumtobel ab.<sup>271</sup> Am 9. Juni 1989 erfolgte die offizielle Eröffnung des neuen Produktionsstandorts und Hauptsitzes der Zumtobel Lighting Inc. in Garfield. Mit einer Belegschaft von 40 Personen wurde die Produktion von zunächst rund 40.000 Beleuchtungseinheiten pro Jahr aufgenommen. Mittelfristiges Ziel war, einen Marktanteil von rund zehn Prozent am rund 300 Mio. US-Dollar umfassenden nordamerikanischen High-Tech-Beleuchtungssektor zu erreichen. Für Jürg Zumtobel war die Bedeutung des Ausbaus der USA-Aktivitäten mehrschichtig, wie er anlässlich der Betriebsaufnahme in Garfield betonte: „Wir haben mit dem Ausbau unserer Aktivitäten in den USA einen wichtigen Schritt in diesen bedeutenden Markt gemacht. Er ist für uns aus mehreren Gründen wichtig: Zunächst sind die Vereinigten Staaten ein gewaltiger Absatzmarkt, der größer ist, als die EG und die EFTA zusammen. Zweitens erwarten wir uns von dort neue technologische Impulse, die wir in Europa und in unseren übrigen Märkten nutzbringend anwenden können. Drittens erwerben wir uns durch unser US-

---

269 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 16. 7. 1985–19. 7. 1989“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbim, 13. 6. 1988.

270 HAZ, Ordner „USA, allgemeine Korrespondenz ab 1986“, Verkaufsangebot der King Finishing Co. Inc. an Zumtobel, 6. 6. 1988.

271 Ebd., Vorschläge für Mietvertrag und Abnahmegarantie, 11. 7. 1988.

Engagement auch neue Erfahrungen für die Marktbearbeitung. Das alles darf uns freilich nicht darüber hinwegtäuschen, daß unsere Hauptmärkte nach wie vor in Europa liegen.<sup>272</sup>

Anlässlich der Inbetriebnahme des neuen Standorts beteiligte sich Zumtobel zudem an der Finanzierung einer Ausstellung des bekannten österreichischen Malers Arnulf Rainer. Die Eröffnung der Ausstellung erfolgte in Anwesenheit von rund 2.000 Besuchern und Medienvertretern durch den damaligen österreichischen Bundeskanzler Franz Vranitzky im New Yorker Guggenheim-Museum.<sup>273</sup>



*Abbildung 35: Die Eröffnung des Betriebsstandorts Garfield ließen sich Firmengründer Walter Zumtobel und seine Frau Gertrude trotz fortgeschrittenen Alters nicht entgehen. Von links: Walter Dünser (Vorstandsmitglied der Zumtobel AG), Gertrude Zumtobel, Walter Zumtobel, Senator Gabriel M. Ambrosio, der Garfielder Bürgermeister Frank Calandriello, Jürg Zumtobel (Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG), Helmut Hutter (Vorstandsmitglied der Zumtobel AG), Fred Vallaster (Geschäftsführer der Zumtobel Lighting Inc.), John McAllen (Zumtobel Lighting Inc.), Fritz Zumtobel (Vorstandsmitglied der Zumtobel AG).*

---

272 Internationalisierung ist notwendig, in: Zumtobel Intern, Nr. 33, Juli 1989, S. 2.

273 Arnulf-Rainer-Ausstellung in New York, in: Zumtobel Intern, Nr. 33, Juli 1989, S. 20.

Auch in den folgenden Jahren erzielte Zumtobel in den USA keine zufriedenstellenden Ergebnisse. Die Situation war durch eine ungünstige Konjunkturlage und mangelnde Aufträge geprägt. Dementsprechend bewegte sich die Zumtobel Lighting Inc. wiederholt im Verlustbereich. Ende 1992 wurden die bislang angefallenen Verluste der amerikanischen Niederlassung mit 102 Mio. Schilling beziffert.<sup>274</sup> Angesichts dessen zog man in Erwägung, sich komplett vom US-amerikanischen Markt zurückzuziehen. Laut einer von Zumtobel in Auftrag gegebenen Studie hätten sich jedoch allein die Kosten für eine Liquidation der Zumtobel Lighting Inc. auf rund vier Mio. US-Dollar belaufen. Da davon auszugehen war, dass die amerikanische Niederlassung bei Fortführung des bisherigen Konzepts weiterhin Verluste machen würde, schlug Fritz Zumtobel eine strategische Neuausrichtung in Form eines Zusammenschlusses mit einem noch zu bestimmenden US-amerikanischen Unternehmen vor. Der Vorstand der Zumtobel AG beschloss angesichts zeitgleicher Verhandlungen über eine Beteiligung am deutschen Leuchtenhersteller Staff, bezüglich der USA-Aktivitäten noch keine endgültige Entscheidung zu treffen. Denn Staff verfügte ebenfalls über eine nordamerikanische Vertriebsniederlassung, sodass sich durch eine Kooperation zwischen Zumtobel und Staff diesbezüglich eine neue Situation ergeben hätte.<sup>275</sup> Von einer Übernahme der amerikanischen Staff-Niederlassung erhoffte sich Zumtobel eine Erhöhung des Kundenkreises, insbesondere im Großraum New York. Darüber hinaus war es der Staff Lighting Inc. gelungen, zumindest kleinere Gewinne zu erzielen. Mit 1. Januar 1993 übernahm Zumtobel 51 Prozent der deutschen Staff-Stammgesellschaft sowie das Verfügungsrecht über sämtliche ausländischen Vertriebsgesellschaften des Traditionsunternehmens. Zumtobel verschmolz daraufhin die amerikanische Staff Lighting Inc. mit der eigenen US-Niederlassung zur Zumtobel Staff Lighting Inc. Stammsitz der neuen Gesellschaft wurde der Standort der bisherigen Zumtobel-Niederlassung in Garfield. Auch der vormalige Standort der Staff Lighting Inc. in Highland, Bundesstaat New York, blieb in Form eines Verkaufsbüros erhalten.<sup>276</sup>

---

274 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Dornbirn, 4. 2. 1993.

275 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 05.91–02.95“, Vorstandssitzungsprotokolle der Zumtobel AG, Dornbirn, 6. 10. 1992 u. 8. 3. 1993.

276 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 9. 5. 1994.

Anfängliche Schwierigkeiten machten im Jahr 1995 eine Sanierung der Zumtobel Staff Lighting Inc. notwendig.<sup>277</sup> In den Folgejahren wies die amerikanische Niederlassung eine eher positive Entwicklung auf. Die Verkaufsumsätze stiegen kontinuierlich an und nur im Geschäftsjahr 1998/99 geriet man vorübergehend in die roten Zahlen. Ausschlaggebend für den zunehmenden Erfolg war neben der verbesserten Konjunkturlage eine Änderung der Marktbearbeitung, die nun nicht mehr ausschließlich in Form von Großprojekten erfolgte, was einen kontinuierlichen Auftragszugang zur Folge hatte.<sup>278</sup> Trotzdem wirkten sich der harte Verdrängungswettbewerb und der Mangel an technisch spezialisierten Mitarbeitern nach wie vor erschwerend auf das USA-Geschäft des Teilkonzerns aus. 1997 wurde die Leuchtenproduktion im Werk Garfield um rund 30 Prozent reduziert, da sich der Standort Highland für die Fertigung als kostengünstiger erwies. Heute ist in Highland die Herstellung von Ein- und Anbauleuchten sowie Strahlern und Downlighter angesiedelt, während in Garfield hauptsächlich Architektur- und Sonderleuchten für den US-amerikanischen Markt produziert werden.<sup>279</sup> Im Jahr 2000 beschäftigte die Zumtobel Staff Lighting Inc. insgesamt 250 Personen, wovon 186 Mitarbeiter im Produktionsbereich, 49 im Vertrieb und 15 in der Verwaltung tätig waren. Die Niederlassung erzielte im Geschäftsjahr 1999/2000 einen Reingewinn von rund 403.500.– US-Dollar bei einem Umsatz von beinahe 43 Mio. US-Dollar.<sup>280</sup>

---

277 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel Holding AG Dornbirn, 16. 3. 1995.

278 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 23. 4. 1997.

279 Auskunft von Wolfgang Egger, Highland 2002.

280 Auskunft der Abt. Controlling der Zumtobel AG, Dornbirn, 2002.

## 4.6. Die schrittweise Übernahme des deutschen Traditionsunternehmens Staff

### 4.6.1. Das Unternehmen Staff vor der Übernahme durch Zumtobel

Das Unternehmen Staff wurde, ähnlich wie Zumtobel, in der unmittelbaren Nachkriegszeit mit bescheidensten Mitteln ins Leben gerufen. Gründerväter waren der gelernte Schlossermeister Alfred Staff sowie der Kaufmann Otto Schwarz. Dementsprechend lautete der Name der ursprünglichen Gesellschaft Staff & Schwarz Ges.m.b.H. Bereits im Jahr 1945 wurde im westfälischen Lemgo der Betrieb mit einer dreiköpfigen Belegschaft aufgenommen. Das Produktsortiment umfasste zunächst verschiedenste Gebrauchsgüter aus Holz und Metall, wie etwa Spiegel, Kleinmöbel oder Kinderroller. Weiters beschäftigte man sich mit der Vulkanisierung von Autoreifen und der Wartung von Landmaschinen. Das vielfältige Fertigungssortiment kam dadurch zustande, dass angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse der Nachkriegszeit produziert wurde, wozu man in der Lage war und was abgesetzt werden konnte. Im seinem zweiten Bestandsjahr stellte das Unternehmen erstmals schmiedeiserne Leuchten her. 1948 erfolgte die Eintragung der Gesellschaft als Leuchtenhersteller im Handelsregister.

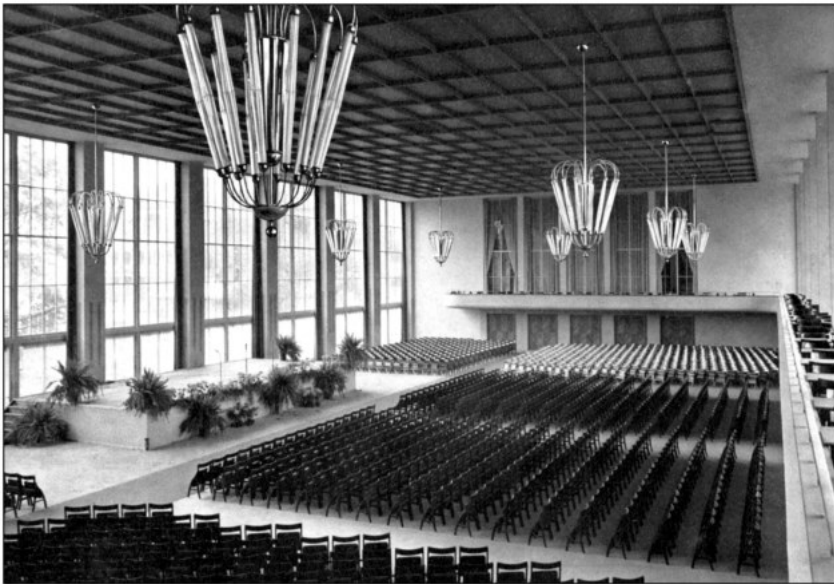
Als Otto Schwarz im Jahr 1951 verstarb, verblieb Alfred Staff als alleiniger Gesellschafter der Staff & Schwarz Ges.m.b.H. 1956 erfolgte die Umbenennung der Firma in Staff & Schwarz Aparte Leuchten. Die neue Bezeichnung untermauerte den Umstand, dass sich das Unternehmen auf die Herstellung von Designleuchten für den Innenbereich konzentrierte. Über 200 Preisauszeichnungen in den darauffolgenden drei Jahrzehnten bezeugten den Erfolg dieses Unterfangens. Darüber hinaus erlangte das Unternehmen Staff eine Reihe von Prestigeaufträgen wie etwa die Beleuchtung des Parlamentsgebäudes in Sarajewo (1985), die Lieferung von Außenleuchten für die Pilgerstadt Mekka (1988) oder die Beleuchtung des Sheraton Hotels in Doha Qatar (1990).<sup>281</sup>

Seit den 1960er Jahren widmete sich das Unternehmen Staff verstärkt dem Auslandsgeschäft. Zahlreiche Vertriebsniederlassungen wurden gegründet, etwa in Spanien (1964), den USA (1969), Österreich (1970), Südafrika (1977), Hongkong (1977), Norwegen (1979), Australien (1982) und Großbritannien (1984).

---

281 HAZ, Erinnerungsprotokoll ehemaliger Staff-Führungskräfte, Lemgo, 2. 12. 1999.





*Abbildung 36: Zum Produktsortiment von Staff zählten aufwendige Zierleuchten, wie sie etwa im Kongresssaal der Stadt Frankfurt am Main in den 1950er Jahren zur Verwendung kamen.*

1988 verfügte Staff über Tochterunternehmen in elf Ländern sowie 35 Auslandsvertretungen. Parallel dazu erfolgten am Stammsitz Lemgo wiederholt Expansionsschritte wie beispielsweise die Errichtung einer 7.000 Quadratmeter großen Produktions- und Lagerhalle im Jahr 1972.<sup>282</sup> Insgesamt entwickelte sich Staff zu einem Unternehmen, dessen Schwergewicht auf dem Vertrieb lag. Mit Hilfe des starken Firmenimages, der angesehenen Marke sowie der Hervorhebung des Produktdesigns konzentrierte man sich auf den Verkauf von Leuchten, deren Komponenten zu einem beträchtlichen Teil fremdgefertigt waren. Das ganze Organisationssystem des Unternehmens war schwerpunktmäßig auf die Bereiche Vertrieb und Lagerverwaltung ausgerichtet. Daneben verfügte Staff Mitte der 1970er Jahre lediglich über eine verhältnismäßig bescheidene Fertigung, die im wesentlichen aus Montage- und Lackiereinrichtungen sowie einem kleinen Werkzeugbau bestand.<sup>283</sup>

<sup>282</sup> Riewoldt, Lichtjahre, S. 176–180.

<sup>283</sup> HAZ, Ordner „Untersuchungen zum Erwerb der Fa. Staff KG, Lemgo/BRD, 1975“, Fasz. „Untersuchungen, Notizen“, Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbim, 25. 8. 1975.

Im Jahr 1987 gründete der inzwischen 79-jährige Unternehmenseigentümer die Staff-Stiftung. Die ursprünglich für eine Sicherung der Eigentumsnachfolge nach dem Tod des Firmengründers ins Leben gerufene Stiftung widmet sich heute der Unterstützung von Naturschutzparks, der Erforschung der Pflanzenwelt und ihren Bedrohungen durch Zivilisation und Industrialisierung sowie der Förderung von Kunstwissenschaften, Kunst und Produktdesign. Als Alfred Staff am 22. Oktober 1989 kinderlos verstarb, erbt sein Adoptivsohn Werner Staff Starke das Unternehmen. Ein 25-prozentiger Kommanditanteil an der Stammgesellschaft Staff Ges.m.b.H. & Co. KG ging jedoch auf Wunsch Alfred Staffs an die von ihm gegründete Stiftung über.<sup>284</sup> 1993 übernahm die Zumtobel Licht Ges.m.b.H. zunächst 51 Prozent der Staff-Gruppe, während 24 Prozent im Besitz Werner Staff Starkes und 25 Prozent im Besitz der Staff-Stiftung verblieben. Im darauffolgenden Jahr erwarb Zumtobel entsprechend einer Vereinbarung auch die verbleibenden Anteile an der deutschen Gesellschaft. Werner Staff Starke verstarb im November 1995.

#### *4.6.2. Der langwierige Weg bis zur Übernahme der Staff-Gruppe durch Zumtobel*

Der Prozess bis zur 100-prozentigen Eingliederung des Unternehmens Staff in die Zumtobel-Gruppe erstreckte sich über einen Zeitraum von beinahe 20 Jahren. Bereits Mitte der 1970er Jahre kam es zu Kooperationsgesprächen zwischen den beiden Unternehmen, wobei auch konkrete Pläne für eine Übernahme Staffs durch Zumtobel ausgefertigt wurden. Nachdem Staff lediglich über geringe Fertigungskapazitäten verfügte, spielten vor allem die Vertriebsorganisation und der Markenwert des deutschen Unternehmens eine wesentliche Rolle für das Kaufinteresse Zumtobels.<sup>285</sup> Sowohl Alfred Staff als auch Werner Staff Starke standen dem Gedanken einer Übernahme ihres Unternehmens durch Zumtobel positiv gegenüber. Zwar hatte Staff im Jahr 1974 mit einer Belegschaft von 375 Mitarbeitern einen Umsatz von 48 Mio. D-Mark erzielt, wovon 20 Mio. D-Mark aus dem Exportgeschäft stammten. Doch die Mitarbeiterzahl musste gegenüber dem Vorjahr im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Ölkrise um über 100 Personen verringert werden. Angesichts dessen schienen Alfred Staff und sein Adoptivsohn das Vertrauen

---

284 Riewoldt, Lichtjahre, S. 176–180.

285 HAZ, Ordner „Untersuchungen zum Erwerb der Fa. Staff KG, Lemgo/BRD, 1975“, Aktenvermerk Walter Dünsers, Dornbirn, 25. 8. 1975.

in die Gesellschaft verloren zu haben. Sie bekundeten gegenüber Zumtobel Interesse an einem Verkauf und betonten, nicht an einer zukünftigen Geschäftsführung beteiligt sein zu wollen, sondern sich in erster Linie für die Sicherung ihrer Einkünfte und Vermögen zu interessieren. Gleichzeitig gaben die Herren Staff eine umfangreiche Studie in Auftrag, um den Wert der Stammgesellschaft, welche zwischenzeitlich in eine Kommanditgesellschaft umgewandelt worden war, inklusive ihrer Beteiligungen in Erfahrung zu bringen. Demnach wurde für das Unternehmen im Jahr 1974 ein Verkaufswert zwischen 24 Mio. und 25. Mio. D-Mark errechnet.<sup>286</sup>

Die Aufbringung eines solchen Betrags war für Zumtobel zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht denkbar. Parallel zu den Übernahmeverhandlungen mit Staff mussten nämlich im Zuge der Ölkrise erstmals in größerem Umfang Mitarbeiter am Stammsitz Dornbirn entlassen werden. Angesichts der wirtschaftlichen Schwierigkeiten entschied sich Zumtobel im Jahr 1975 zudem, bereits weit fortgeschrittene Planungen für eine Produktionsniederlassung in Italien kurzerhand einzustellen. Ein Kauf der Staff-Gruppe zum genannten Preis war zu diesem Zeitpunkt daher unrealistisch. Die Herren Staff zeigten jedoch Verhandlungsbereitschaft. Ihr Wunsch nach einem Verkauf des Unternehmens verdeutlichte sich in der Reduzierung des Kaufpreises auf zehn Mio. D-Mark, was nicht einmal der Hälfte der ursprünglich veranschlagten Summe entsprach.<sup>287</sup> Doch selbst dieser Betrag wurde von Walter Zumtobel im Hinblick auf die damalige Konjunkturfurche als zu große Belastung für das eigene Unternehmen gesehen. Angesichts des günstigen Kaufpreises, der nach Ansicht zahlreicher Beteiligter weit unter dem tatsächlichen Wert der Staff-Gruppe lag, bemühte man sich bei Zumtobel intensiv, einen Partner für eine gemeinsame Übernahme des Unternehmens Staff zu finden. Verhandlungen mit der britischen Morison-Gruppe, mit welcher Zumtobel bereits zwei Vertriebsniederlassungen in Großbritannien unterhielt, führten zu keinem Ergebnis. Auch die spanische Unternehmerfamilie Lledó, welche gemeinsam mit Zumtobel an der Leuchtenproduktionsgesellschaft Odel-Lux S.A. im spanischen Mostoles beteiligt war, konnte nicht dazu bewegt werden, einen Kauf der Staff-Gruppe mitzufinanzieren.<sup>288</sup> Inzwischen drängten Alfred Staff und Werner Staff Starke auf eine Entscheidung seitens Zumtobels, da bei der deutschen Gesellschaft verschiedene geschäftspolitische Entscheidungen anstanden, die laut den

---

286 Ebd., Gutachten über den Unternehmenswert der Staff KG, Lemgo, 1974.

287 Ebd., Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 28. 4. 1975.

288 Ebd., Aktennotiz Jürg Zumtobels, Dornbirn, 21. 10. 1975.

Eigentümern nur bei Klarheit über die zukünftigen Besitzverhältnisse gefällt werden konnten. Als jedoch auch letzte Verhandlungen Jürg Zumtobels mit Banken über eine Finanzierung durch günstige Kredite zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis führten, war das Projekt einer Übernahme der Staff-Gruppe durch Zumtobel im September 1975 vorerst gestorben. Zumtobel und Staff einigten sich allerdings darauf, weitere Möglichkeiten einer zukünftigen Kooperation zwischen den beiden Unternehmen zu prüfen.<sup>289</sup>

Mitte der 1980er Jahre kam erneut Bewegung in die Kooperationsbestrebungen der Unternehmen Zumtobel und Staff. Das Unternehmen Staff hatte sich nach dem vorübergehenden Einbruch Mitte der 1970er Jahre positiv entwickelt und konnte zwischenzeitlich eine Umsatzsteigerung auf rund 100 Mio. D-Mark im Jahr 1985 verzeichnen. Auch der Mitarbeiterstand des Konzerns hatte sich mit inzwischen 550 Personen deutlich erhöht. Von den Größenordnungen der Zumtobel-Gruppe (rund 300 Mio. D-Mark Jahresumsatz bei über 1.700 Mitarbeitern) war man allerdings weit entfernt. Anlass für erneute Verhandlungen zwischen Zumtobel und Staff war die beidseitige Erkenntnis, dass aufgrund von Überschneidungen der Auslandsmärkte sowie betrieblicher Tätigkeitsbereiche bei einer gezielten Zusammenarbeit der beiden Unternehmen erhebliche Synergieeffekte ausgeschöpft werden könnten. Von einer Übernahme Staffs durch Zumtobel war allerdings nicht mehr die Rede. Vielmehr wurden nun folgende Kooperationsmöglichkeiten diskutiert:

- Die Eigentümer beider Unternehmen bringen ihre Anteile in eine gemeinsame Holdinggesellschaft ein
- Die Eigentümer beider Unternehmen bringen einen Teil ihrer Anteile in eine gemeinsame Holdinggesellschaft ein, wobei die restlichen Anteile später folgen
- Verbindung der Beteiligungen durch einen Interessensgemeinschaftsvertrag

Die Einbringung ihres Unternehmens in eine mehrheitlich von Zumtobel gehaltene Holdinggesellschaft wäre für Alfred Staff und seinen Adoptivsohn durchaus vorstellbar gewesen. Beide befanden sich bereits in fortgeschrittenem Alter und Nachkommen waren nicht vorhanden. Daher hatten sie bereits zuvor mit dem Gedanken gespielt, ihr Unternehmen früher oder

---

289 Ebd., Schreiben Günther Felix an die Zumtobel KG, Köln, 8. 9. 1975.

später in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und die Anteile am Kapitalmarkt zu veräußern, wenn sich keine andere Möglichkeit für eine langfristige Unternehmenssicherung ergäbe.<sup>290</sup>

Nächster Annäherungsschritt der beiden Konzerne war die Unterzeichnung einer Absichtserklärung sämtlicher Aktionäre der Familien Zumtobel und Staff. Darin bekundeten sie zwecks Sicherung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf allen Ebenen. Insbesondere sollten folgende Ziele verfolgt werden:

- Licht aus einer Hand anbieten
- Erhalt und Ausbau beider Marken (Zumtobel und Staff)
- Gemeinsame Führung von Beteiligungsunternehmen
- Nutzung von Synergieeffekten in allen Unternehmensbereichen

Wiederum wurden allerdings keine konkreten Maßnahmen für die Umsetzung dieser Ziele festgelegt. Man zog lediglich erneut die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft in Erwägung, an welche im Sinne einer partiellen finanziellen Verflechtung der beiden Unternehmen Anteile an den Gesellschaften der beiden Konzerne übertragen werden sollten. Insgesamt beinhaltete diese Absichtserklärung jedoch keinerlei rechtliche Bindung für eine zukünftige Zusammenarbeit der beiden Gruppen.<sup>291</sup> Deutlichere Worte fielen hingegen bereits wenige Monate später im Zuge eines Treffens Jürg Zumtobels und Walter Dünser, welche innerhalb der Zumtobel-Gruppe für die Angelegenheit Staff verantwortlich waren, mit Staff-Geschäftsführer Walter Bergmeier. Erstmals stellen die Verhandlungspartner klar, dass das langfristige Ziel nur eine Fusion beider Unternehmen unter Erhaltung der rechtlichen Selbständigkeit sowie der Markennamen sein könne. Gleichzeitig betonte Walter Bergmeier, dass seitens Staffs eine größere Beteiligung an der Zumtobel-Gruppe nicht angestrebt würde. Im Gegensatz dazu bekundete Zumtobel Interesse, einen möglichst großen Anteil an der Staff-Gruppe zu erwerben. Jürg Zumtobel und Walter Dünser stellten sogar in Aussicht, dass Zumtobel eine Beteiligung jeder Größenordnung akzeptieren würde. Darüber hinaus

---

290 HAZ, Ordner „Fa. Staff, Lemgo, 1986“, Besprechungsvermerk über eine Kooperation zwischen Zumtobel und Staff, Köln, 7. 11. 1986.

291 Ebd., Absichtserklärung der Aktionäre der Unternehmen Zumtobel und Staff, Lemgo, 27. 8. 1987 bzw. Dornbirn, 25. 8. 1987.

erklärten sie sich auch mit einer geringeren Beteiligung mit einer Option auf Erhöhung zu einem späteren Zeitpunkt grundsätzlich einverstanden.<sup>292</sup>

Ausschlaggebend für das rege Interesse Zumtobels an einer Beteiligung an Staff bzw. einer Übernahme des gesamten Unternehmens waren mehrere Gründe. Eine wesentliche Rolle spielten die Nutzung verschiedenster Synergieeffekte sowie der Bekanntheitsgrad der Marke Staff. Darüber hinaus sollte das Leuchtenprogramm des Teilkonzerns Zumtobel Licht um die Staff-Spezialgebiete Spots und Architekturleuchten ergänzt werden. In diesem Zusammenhang erhoffte man sich von einer Übernahme Staffs eine Intensivierung der Kontakte zu deutschen Architekten und Lichtplanern. Diese Erwartung sollte sich allerdings nicht erfüllen. Wie sich später herausstellte, verfügte Zumtobel in Deutschland über die engeren Beziehungen zu Architekten und Lichtplanern als Staff, da das deutsche Traditionsunternehmen seinen Binnenmarkt in erster Linie über den Großhandel belieferte.<sup>293</sup>

Der Lösungsvorschlag einer stufenweisen Übernahme Staffs durch Zumtobel gelangte schließlich zur Umsetzung. Bis dorthin sollten allerdings noch sechs weitere Jahre vergehen. Erst in der zweiten Hälfte des Jahres 1992 gingen die Verhandlungen zwischen Zumtobel und Staff in die entscheidende Phase. Im August dieses Jahres ermächtigte der Aufsichtsrat der Zumtobel AG den Vorstand, Verhandlungen mit Staff über eine 100-prozentige Übernahme dieses Unternehmens zu führen.<sup>294</sup> Ende 1992 einigte man sich auf einen Verkaufspreis von insgesamt 57 Mio. D-Mark für das Gesamtunternehmen samt Vertriebsstöchter, welches im selben Jahr mit inzwischen über 800 Mitarbeitern einen Umsatz von 195 Mio. D-Mark erzielt hatte. Zu Jahresbeginn 1993 erwarb Zumtobel für 27 Mio. D-Mark einen Anteil von 51 Prozent an der Stammgesellschaft der Staff-Gruppe sowie das freie Verfügungsrecht über alle Tochtergesellschaften. Darüber hinaus übernahm Zumtobel die industrielle Führung über den deutschen Konzern. Für die restlichen Anteile wurde eine Option abgeschlossen, wonach Zumtobel nach vier Jahren 24 Prozent und nach weiteren vier Jahren die noch verbleibenden 25 Prozent an Staff auf Basis des bereits errechneten Unternehmenswertes übernehmen sollte.<sup>295</sup>

---

292 HAZ, Ordner „Fa. Staff, Lemgo, 1986“, Besprechungsvermerk über eine Kooperation zwischen Zumtobel und Staff, Köln, 10. 11. 1987.

293 Interview mit Otto Riewoldt, Dornbirn 2002.

294 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 28. 8. 1992.

295 Ebd., Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 4. 2. 1993.



*Abbildung 37: Treffen von Führungskräften der Unternehmen Zumtobel und Staff in Lemgo, 1992. Von links: Walter Gehrke (Staff), Alphonse Stremler (Zumtobel Licht), Fritz Zumtobel, Friedhelm Berge (Staff), Walter Dünser (Zumtobel AG), Werner Schwab (Staff), Erich Schaaf (Staff), Gerhard Oberlechner (Zumtobel Licht), Jürg Zumtobel, Walter Bergmeier (Staff).*

Noch im Jahr 1994 stellte der Vorstand der Zumtobel AG Überlegungen an, sich um einen vorzeitigen Erwerb der verbleibenden Staff-Anteile zu bemühen. Man erhoffte sich davon die Beseitigung operativer Schwierigkeiten sowie die Möglichkeit einer Neuordnung der strategischen Segmente im Deutschland-Geschäft.<sup>296</sup> Sowohl Werner Staff Starke als auch die Staff-Stiftung stimmten unter bestimmten Voraussetzungen einem Verkauf ihrer Beteiligungen zu. So musste Zumtobel im Gegenzug beispielsweise einen verschärften Kündigungsschutz für Mitarbeiter zwischen 50 und 60 Jahren, die mehr als zwölf Jahre bei Staff tätig gewesen waren, akzeptieren. Trotzdem einigte man sich schnell, sodass sowohl die 24-prozentige Beteiligung Werner Staff Starkes als auch der 25-prozentige Anteil der Staff Stiftung an dem Traditionsunternehmen am 27. Dezember 1994 in den Besitz der Zumtobel-Gruppe übergangen.<sup>297</sup>

---

<sup>296</sup> ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 05.91–02.95“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 12. 9. 1994.

<sup>297</sup> Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 24. 1. 1995.

Gerhard Oberlechner, Geschäftsführer der Dornbirner Zumtobel Licht Ges.m.b.H., beurteilte die Zusammenführung der beiden Unternehmen folgendermaßen: „Durch die Übernahme von Staff in Lemgo erfuhren beide Marken eine Aufwertung, da damit zum ersten mal die Möglichkeit geschaffen wurde, gemeinsam als führender europäischer Lichtkonzern mit einem kompletten Produktprogramm für die professionelle Gebäudebeleuchtung aufzutreten. Zumtobel – traditionell führend in den Bereichen Industriebeleuchtung sowie Büro und Verwaltung – erhielt mit Staff ein umfassendes Programm für die gehobene Architekturbeleuchtung. Damit war die Grundlage geschaffen, für unsere Kunden als kompetenter Partner in allen Beleuchtungsfragen zur Verfügung zu stehen.“<sup>298</sup>

#### *4.6.3. Die Integration der Staff-Gruppe in den Teilkonzern Zumtobel Licht*

Nach erfolgreichem Abschluss der Kaufverhandlungen galt es, die Integration des deutschen Konzerns in die Zumtobel-Gruppe zu bewerkstelligen. Für die Planung und Organisation der Zusammenführungsmaßnahmen wurde Anfang 1993 ein Integrationsausschuss ins Leben gerufen, in welchem die Geschäftsführungen des Unternehmens Staff, des Teilkonzerns Zumtobel Licht sowie der Holdinggesellschaft Zumtobel AG vertreten waren. Der gesamte Integrationsprozess gliederte sich zunächst in folgende drei Themenschwerpunkte:

- Zusammenführung der ausländischen Vertriebsgesellschaften
- Anpassung der innerbetrieblichen Abläufe und Strukturen bei Staff an die strategischen Anforderungen
- Abstimmung der Entwicklungs- und Produktpaletten von Zumtobel und Staff<sup>299</sup>

Die ausländischen Staff-Vertriebstöchter wurden noch im Kalenderjahr 1993 weitgehend an die Stammfirma des Teilkonzerns Zumtobel Licht, die Dornbirner Zumtobel Licht Ges.m.b.H., angegliedert, bzw. gegebenenfalls mit bereits bestehenden Zumtobel-Vertriebsniederlassungen zusammengelegt. Ganz im Sinne der Absicht, den bewährten Markennamen

---

298 Zumtobel und Staff – Zwei Marken gemeinsam am Markt, in: Zumtobel Intern, Nr. 54, Juli 1994, S. 2.

299 ZAG, Ablage Jürg Zumtobel, Ordner „Protokolle Integrationsausschuss Zumtobel/Staff, 1993–96“, Sitzungsprotokoll des Integrationsausschusses Zumtobel/Staff, Lemgo, 2. 7. 1993.



Staff nicht aufzugeben, erhielten diese Vertriebsgesellschaften nach und nach den Doppelnamen Zumtobel Staff.<sup>300</sup> Immerhin hatte die Markenbezeichnung Staff europaweit gesehen eine höhere Popularität als Zumtobel. Im Gegensatz zu den ausländischen Vertriebstöchtern wurde die deutsche Stammgesellschaft der Staff-Gruppe aus steuerlichen Gründen nicht an die österreichische, sondern an die deutsche Zumtobel Licht Ges.m.b.H. in Usingen angehängt.<sup>301</sup>

*Organigramm 8: Konzeptpapier des Integrationsausschusses über den organisatorische Ablauf der Zumtobel/Staff-Zusammenführung.*



*Quelle: ZAG, Ablage Jürg Zumtobel, Ordner „Protokolle Integrationsausschuss Zumtobel/Staff, 1993–96“, Sitzungsprotokoll des Integrationsausschusses Zumtobel/Staff, Lemgo, 19. 10. 1993.*

Der „Verlust“ der ausländischen Vertriebstöchter wirkte sich für das Unternehmen Staff, welches in Deutschland weiterhin als eigenes Unternehmen innerhalb der Zumtobel-Gruppe geführt wurde, negativ aus. Zwar wurden in einigen Ländern, in denen Zumtobel zuvor Produkte der Staff-

300 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsberichte der Zumtobel AG Dornbirn, 1994–1998.

301 Ebd., Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 4. 2. 1993.

Konkurrenten Erco oder Guzzini vertrieben hatte, diese Fabrikate durch Staff-Erzeugnisse ersetzt. Andererseits jedoch betraf die Freisetzung von Mitarbeitern aufgrund von Zusammenlegungen ausländischer Vertriebsgesellschaften in erster Linie Personen aus der Staff-Belegschaft. Die Kompetenz und die bestehenden Kontakte der verbleibenden Vertriebsleute bezogen sich in erster Linie auf das Produktsortiment des Teilkonzerns Zumtobel Licht und weniger auf das Fertigungsprogramm des Unternehmens Staff, was dessen Umsatz entsprechend beeinträchtigte. Darüber hinaus flossen die Erlöse aus dem Verkauf von Staff-Produkten außerhalb Deutschlands weitgehend nicht mehr direkt dem Unternehmen Staff, sondern der Dornbirner Zumtobel Licht Ges.m.b.H. zu, an welche die ausländischen Vertriebsgesellschaften angegliedert waren.<sup>302</sup> Dazu kamen knapp 60 Kündigungen bei Staff in den ersten Monaten nach der mehrheitlichen Übernahme durch Zumtobel, welche mit einem Umsatzrückgang von elf Prozent gegenüber dem Vorjahr begründet wurden. Die Staff-Belegschaft in Lemgo fühlte sich innerhalb der Zumtobel-Gruppe benachteiligt und von der eigenen Geschäftsführung, die von Zumtobel nach der Übernahme nicht ausgetauscht worden war, schlecht vertreten.<sup>303</sup>

Die Zusammenführung der Markenbezeichnungen Zumtobel und Staff zu einer Einzelmarke fand stufenweise statt, wobei der Prozess eine gewisse Eigendynamik entwickelte. Bereits seit Ende 1995 trat der für den Bereich Leuchten zuständige Teilkonzern der Zumtobel-Gruppe teilweise nicht mehr unter dem Namen Zumtobel Licht, sondern unter der Doppelbezeichnung Zumtobel Staff auf. Die Verwendung des Dachbegriffs Zumtobel Staff beschränkte sich allerdings zunächst ausschließlich auf die unternehmensbezogene Ebene. Bei produktbezogenen Informationen standen nach wie vor die Einzelmarken Zumtobel und Staff im Vordergrund. Mit dieser Vorgangsweise beabsichtigt man, gemeinsame Stärke zu demonstrieren und den Zusammenschluss der beiden Konzerne im Bewusstsein der Kunden zu verankern, ohne die Eigenständigkeit der beiden Marken zu beeinträchtigen.<sup>304</sup> Ausschlaggebend dafür, nicht gleich sämtliche Beleuchtungsprodukte unter dem Namen Zumtobel Staff zu vermarkten, war unter anderem die ablehnende Haltung leitender Persönlichkeiten innerhalb des Teilkonzerns Zumtobel Licht, welche darüber hinaus die gesamte Fertigung in Lemgo am liebsten sofort eingestellt hätten. Offenbar war in einigen Köpfen der Dom-

---

302 Interview mit Otto Riewoldt, Dornbirn 2002.

303 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 13. 5. 1993.

304 Neuer Dachbegriff Zumtobel Staff, in: Zumtobel Intern, Nr. 60, Dezember 1995, S. 12.

birner Führungsriege des Teilkonzerns nach wie vor ein Konkurrenzdenken gegenüber dem neuen Mitglied der Zumtobel-Gruppe verankert. Otto Riewoldt, Mitarbeiter einer Arbeitsgruppe, welche sich mit der gestalterischen Umsetzung eines gemeinsamen Unternehmensauftrittes befasste, kritisierte die Kompromisslösung:<sup>305</sup> „Der Dachbegriff [Zumtobel Staff, Anm.] krönt inzwischen Drucksachen, Publikationen, okkupiert Messestände und erobert gegenüber den Markensignets ständig neues Terrain, offiziell zur Dachmarke erklärt wird er nicht. Die Illusion, die sich hinter dieser Wortdiplomatie verbirgt, ist eine doppelte: Einmal fürchtet man den Verlust von Marktstärke und will deshalb nach außen hin weiter so tun, als habe sich nichts geändert. Zum zweiten fürchtet man das Wegbrechen interner Motivation, wenn nicht die alten Marken-, sprich Rollenbilder weiter gepäppelt werden. Dabei wird seit Monaten offensichtlich, daß die Entwicklung fast naturgesetzlich eine andere ist. Staff verliert im Markt (trotz der intakt belassenen traditionellen Großhandelsbindung), statt von der neuen Allianz mit Zumtobel zu profitieren. Die alte Staff-Mannschaft verlässt in Scharen das Schiff, was nicht nur an der nur noch kurze Zeit zu nutzenden deutschen Vorruhestandsregelung liegt. Wenn durch eigenes und fremdes Zutun die Marke Staff notleidend ist, zugleich aber Bekanntheitsgrad und Prestige noch nicht beschädigt sind, dann muss gerade in einer schwierigen Situation der Neuaufbruch offensiv kommuniziert werden. Der strukturelle Verlust an Eigenständigkeit, den der Standort Lemgo im Kontext des Teilkonzerns Zumtobel Licht tendenziell erfährt, steht einer nur virtuellen Wiederbelebung der Einzelmarke Staff entgegen. Die Unternehmensidentität verändert sich, die Marke müsste von ihrem eigenen Selbstverständnis her (Konzernteil statt Familienfirma) völlig neu begründet werden. Und von der besonderen Einheit Staff/Lemgo zur virtuellen Marke ist ein sehr weiter Weg. Einzige und sinnvolle Alternative ist die innere wie äußere Repositionierung: Staff als Teil eines größeren, stärkeren Zusammenhangs, der die Kompetenzen und Chancen von Staff und Zumtobel fördert, weiterentwickelt und optimiert. Zumtobel Staff – Das Licht“<sup>306</sup>

Darüber hinaus erfolgte auch der Vertrieb von Zumtobel- und Staff-Produkten in Deutschland streng getrennt. Dieser Umstand führte zu kuriosen Situationen. So waren etwa in ein und dem selben Gebäude Vertre-

---

305 ZAG, Ablage Jürg Zumtobel, Ordner „Protokolle Integrationsausschuss Zumtobel/Staff, 1993–96“, Sitzungsprotokoll des Integrationsausschusses Zumtobel/Staff, Lemgo, 25. 11. 1994.

306 ZAG, Abt. für strategische Unternehmenskommunikation, Riewoldt Otto, Fünf Thesen zu Marktauftritt und Kommunikationskonzept von Zumtobel Staff, 27. 5. 1996.

ter für Staff- und Zumtobel-Erzeugnisse untergebracht, wobei sich deren Beratungstätigkeit jeweils auf eine der beiden Marken beschränkte. Langfristig sollten sich allerdings die Befürworter einer völligen Zusammenführung der beiden Marken durchsetzen, zumal das Konkurrenzdenken innerhalb des Teilkonzerns Zumtobel Staff nicht dem Interesse des Gesamtkonzerns dienlich war. Spätestens im Jahr 1995, als die Errichtung eines gemeinsamen Lichtforums für den gesamten Teilkonzern am Staff-Stammsitz Lemgo beschlossen wurde, waren die Weichen gestellt.<sup>307</sup> Mit dem neuen Lichtforum war Lemgo der repräsentativere Sitz für eine Vertriebszentrale geworden, als der Produktionsstandort Usingen. Die neue Anlage war mit einer Fläche von 1.000 Quadratmetern das größte Informations- und Kundenzentrum des Teilkonzerns. Die Gestaltung der Räumlichkeiten führte das renommierte Architektenteam Julia Bolles-Wilson und Peter Wilson zusammen mit dem Lichtplaner Klaus Adolph durch. Die moderne Ästhetik sollte den Anbruch einer neuen Epoche des Zusammengehens der Unternehmen Zumtobel Licht und Staff signalisieren. Anlässlich der Einweihung am 3. Oktober 1996 besuchten mehrere Tausend Lemgoer Bürger das neue Lichtforum.<sup>308</sup>

Angesichts des gemeinsamen Standorts war es nun auch naheliegend, den deutschen Vertrieb für Zumtobel- und Staff-Produkte zusammenzuführen. Welche Widerstände es dabei zu überwinden galt, zeigten die Vorgänge auf der Hannovermesse im Jahr 1996, wo die Teilunternehmen Zumtobel Licht und Staff nach wie vor getrennte Auftritte mit eigenen Ständen planten. Unmittelbar vor der Eröffnung der Messe wurden die Stände der beiden Teilunternehmen mit Genehmigung der Konzernleitung in ein gemeinsames Design umlackiert, die Trennwände herausgerissen und darüber hinaus als symbolisches Zeichen der Zusammengehörigkeit die Empfangsdamen der beiden Präsentationsstände umgetauscht. Die Signalwirkung richtete sich nicht nur an Kunden und andere Leuchtenunternehmen, sondern auch an die eigenen Mitarbeiter.<sup>309</sup> Die Geschäftsführungen von Zumtobel Licht und Staff sahen sich angesichts einer solchen Aktion vor vollendete Tatsachen gestellt. Ihre zum Teil weiterhin desintegrierende Haltung verdeutlichte sich etwa in dem Umstand, dass der Austausch von Zumtobel Licht – Firmenschildern durch Zumtobel Staff – Tafeln in Dornbirn bewusst so lange wie möglich hinausgezögert wurde.<sup>310</sup> Dies, obwohl seit

---

307 Interview mit Otto Riewoldt, Dornbirn 2002.

308 Riewoldt, Lichtjahre, S. 130.

309 Auskunft von Herbert Resch, Dornbirn 2002.

310 Interview mit Otto Riewoldt, Dornbirn 2002.

Beginn des Geschäftsjahres 1997/98 die Dornbirner Stammgesellschaft des Leuchten-Teilkonzerns nicht mehr als Zumtobel Licht Ges.m.b.H., sondern als Zumtobel Staff Ges.m.b.H. firmierte und der Doppelname als offizielle Bezeichnung für den Teilkonzern galt.<sup>311</sup>

Per 1. Mai 1998 erfolgte schließlich auch die Zusammenlegung der deutschen Vertriebsorganisationen von Zumtobel und Staff. Sitz der gemeinsamen Zumtobel Staff Vertriebs Ges.m.b.H. war Lemgo. Der bisherige Stammsitz des deutschen Zumtobel-Vertriebs in Usingen blieb weiterhin als Produktionsstandort für Krankenhausversorgungssysteme, Pendelleuchten sowie Wand-, Steh- und Tischleuchten bestehen.<sup>312</sup>

Während die Teilunternehmen Zumtobel Licht und Staff auf Marketingebene schrittweise zusammengeführt wurden, sah der Produktionsstandort Lemgo zunächst einer ungewissen Zukunft entgegen. Entgegen dem hohen Wert der Marke Staff waren sowohl Fertigung als auch Produkte zum Teil technisch überholt und hinkten der Konkurrenz hinterher. In Folge wurde die Lemgoer Fertigung einer weitreichenden Umstrukturierung unterzogen. Unpopuläre Maßnahmen wie eine drastische Reduzierung der Mitarbeiter begründete die Unternehmensleitung gegenüber der Lemgoer Belegschaft damit, dass nur dadurch eine Zukunft für den Standort bestünde.<sup>313</sup> Kernpunkt der Strategie von Jürg Zumtobel und Zumtobel Staff Geschäftsführer Wilhelm Tschol-Nugent war, den Standort Lemgo zu einem Kompetenzzentrum für die Bereiche Strahlerleuchten sowie Down- und Uplights zu machen. Das bedeutete unter anderem eine Verlagerung dieser Fertigungssparten von Dornbirm nach Lemgo. Trotz der ablehnenden Haltung leitender Personen im Werk Dornbirm, die ein erfolgreiches Produktsortiment nur ungern an einen anderen Standort abtraten, gelangte der Plan zur Umsetzung. Im Jahr 1999 wurden in Lemgo zusätzliche Fertigungsanlagen um rund sechs Mio. D-Mark installiert, was ein klares Bekenntnis des Konzerns für den deutschen Standort war. In Folge schrieb die Lemgoer Niederlassung bald schwarze Zahlen. Mit der Beheimatung eines Lichtforums, der deutschen Vertriebszentrale sowie eines CoC's galt der Standort für die absehbare Zukunft als gesichert.<sup>314</sup>

---

311 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirm, 30. 4. 1998.

312 Neuorganisation des Vertriebes in Deutschland, in: Zumtobel Intern, Nr. 70, Juli 1998, S. 4 f.

313 Interview mit Otto Riewoldt, Dornbirm 2002.

314 Lemgo im Aufwind, in: Zumtobel Intern, Nr. 72, Februar 1999, S. 7.

#### 4.7. Die Übernahme des schweizerischen Elektrobauteileherstellers Knobel

Den Übernahmeverhandlungen zwischen Zumtobel und Knobel ging eine langjährige Kooperation der beiden Unternehmen in technischer Hinsicht voraus. Zu den allerersten Produkten des Unternehmens Zumtobel zählten unter anderem Starter für Leuchtstofflampen, die in Lizenz der schweizerischen Firma hergestellt wurden.<sup>315</sup> Aber auch in den Folgejahren arbeiteten Zumtobel und Knobel auf dem Elektrobauteilesektor wiederholt eng zusammen.<sup>316</sup>

Die Gründung des Unternehmens Knobel erfolgte bereits im Jahr 1918, als Fritz Knobel-Zimmermann im schweizerischen Ennenda eine elektromechanische Werkstätte eröffnete. Auf der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten im Zuge der Wirtschaftskrise widmete sich der Betrieb ab 1923 zudem der Reparatur von Autos und nahm drei Jahre später die Herstellung von Beschlügen und Stahlrohrkonstruktionen auf. Der Grundstein für die spätere Konzentration des Unternehmens auf den Bereich Elektrobauteile wurde im Jahr 1928 vom gleichnamigen Sohn des Unternehmensgründers gelegt, welcher einen Transformator entwickelte. Vier Jahre später nahm die Firma Knobel die Herstellung von Kleintransformatoren und Zusatzgeräten für Quecksilberdampf lampen auf. Die Autoreparaturwerkstätte wurde gleichzeitig eingestellt. 1940 begann Knobel mit der Produktion von Vorschaltgeräten für Osram- und Philips-Leuchtstofflampen. Die große Nachfrage nach Elektrokomponenten für die Fluoreszenzbeleuchtung bereitete dem Unternehmen Knobel eine rasche Expansion. 1950, im Gründungsjahr Zumtobels, beschäftigte Knobel bereits über 180 Mitarbeiter.

Nach dem Tod des Firmengründers im Jahr 1955 übernahmen seine beiden Söhne Fritz und Paul Knobel die Unternehmensleitung. In den Folgejahren wurden die Verwaltungs- und Produktionsgebäude dem Wachstum des Unternehmens entsprechend wiederholt erweitert. Es entstanden Verkaufsniederlassungen in der Schweiz und in Schweden sowie eine Produktions-Tochterfirma in Frankreich. Darüber hinaus wurden mit verschiedenen ausländischen Firmen Lizenzverträge für die Herstellung von Knobel-Entwicklungen abgeschlossen. Im Jahr 1960 erreichte der Beschäftigtenstand mit rund 400 Personen seinen Höchststand. In der Folgezeit verringerte sich die Mitarbeiterzahl aufgrund von Automatisie-

---

315 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 2.2.1.

316 HAZ, Ordner „Fa. Knobel & Co.“, diverse Korrespondenz.

rungen in der Produktion und Verwaltung sowie der Reduzierung der Betriebsstätten permanent. 1971 erfolgte die Umwandlung der schweizerischen Stammgesellschaft des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft namens F. Knobel Elektroapparatebau AG.

Im Jahr 1980 verkaufte Knobel seine französische Niederlassung, wodurch der Personalstand des Familienunternehmens auf unter 200 Personen sank. Grund für die Reduktion des Betriebs war die Absicht, sich zukünftig verstärkt auf das Kerngeschäft, Elektrobauteile für Leuchtstofflampen, zu konzentrieren. Dementsprechend gelang es dem Unternehmen, auf diesem Sektor mit der technischen Entwicklung Schritt zu halten. Anfang der 1980er Jahre begann man bei Knobel mit der Herstellung von neuentwickelten, elektronischen Leuchtenkomponenten. Im September 1985, knapp ein halbes Jahr nach dem altersbedingten Rücktritt Fritz Knobels als Verwaltungsrat der Knobel-Stammgesellschaft, erfolgte der Verkauf des gesamten Unternehmens an die Walter Meier Holding AG. Die börsennotierte Gesellschaft widmete sich in erster Linie der Beteiligung an Unternehmen der Branchen Fertigungstechnik sowie Klima- und Heiztechnik. Grund für den Verkauf Knobels an die Walter Meier Holding AG war das Fehlen familiärer Nachfolger im Unternehmen. Unter dem neuen Eigentümer erfolgten verschiedene Veränderungen wie eine Straffung der Organisationsstruktur, Einführung des Dreischichtbetriebs oder der Ausbau der Exporttätigkeit. Einen Großauftrag erlangte das Unternehmen im Jahr 1989 durch die Lieferung von elektronischen Vorschaltgeräten für die Beleuchtung des Mont Blanc – Tunnels.<sup>317</sup>

Im September 1995 erreichte den Vorstand der Zumtobel AG die Nachricht, dass die Walter Meier Holding AG aufgrund der schlechten Finanzlage den Verkauf des Unternehmens Knobel plane. Knobel beschäftigte zu diesem Zeitpunkt etwa 170 Personen bei einem Jahresumsatz von rund 30 Mio. Schweizer Franken. Das Unternehmen hatte sich zwischenzeitlich zu einem der größten Anbieter magnetischer Transformatoren auf dem europäischen Markt entwickelt. Allein dieser Produktsektor machte in etwa die Hälfte des Gesamtumsatzes aus. Aufgrund neuer Konzernverbindungen verlor Knobel im Jahr 1995 einen seiner bedeutendsten Kunden für solche Geräte und geriet dadurch in finanzielle Schwierigkeiten. Trotzdem zeigte sich der Vorstand der Zumtobel AG grundsätzlich interessiert, die Knobel

---

317 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Chronologie der Firma F. Knobel Elektroapparatebau AG, 11. 5. 1990.

AG zu übernehmen.<sup>318</sup> Ausschlaggebend dafür waren vor allem die Kapazitäten Knobels im Bereich magnetischer Transformatoren. Seitens des Unternehmens Zumtobel erhoffte man sich von einer Zusammenlegung Knobels mit dem Zumtobel-Teilkonzern Tridonic, auf diesem Sektor einen europäischen Marktanteil von rund 35 Prozent zu erreichen. Ebenfalls groß war das Interesse Zumtobels an den Knobel-Aktivitäten auf dem Gebiet der Elektronik. Die Knobel AG verfügte über ein Entwicklungsteam, welches in etwa 70 Prozent seiner Mittel in die Konstruktion elektronischer Leuchtenkomponenten investierte und ein besonders preisgünstiges elektronisches Vorschaltgerät entwickelt hatte. Allerdings konnte dieses Gerät aufgrund der technischen Spezifikationen nur in der Schweiz verkauft werden. Trotzdem ging man bei Zumtobel davon aus, die eigene Entwicklung elektronischer Vorschaltgeräte durch eine Einbringung des Know-hows von Knobel beschleunigen zu können. Schließlich erwartete der Vorstand der Zumtobel AG von einer eventuellen Zusammenlegung der Verkaufsorganisation Knobels mit der schweizerischen Verkaufsniederlassung des Teilkonzerns Tridonic, bisherige Kunden der Knobel AG für sich zu gewinnen.<sup>319</sup>

Bis zum Frühjahr 1996 hatten sich Zumtobel und die Walter Meier Holding auf die Übernahmbedingungen geeinigt. Aufgrund der prekären finanziellen Lage der Knobel AG erfolgte der Verkauf des Unternehmens an Zumtobel zu relativ günstigen Konditionen.<sup>320</sup> Die Knobel AG wurde organisatorisch und gesellschaftsrechtlich in den Teilkonzern Tridonic eingegliedert, als Tochterfirma der in Dornbirn angesiedelten Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H.<sup>321</sup> Die mit der Übernahme Knobels verbundenen Zielsetzungen formulierte Tridonic-Geschäftsführer Wilhelm Tscholnugent folgendermaßen:

„Strategische Zielsetzungen von Tridonic in Zusammenhang mit der Übernahme von Knobel sind im Bereich Magnetik:

– Die Ausweitung des Marktanteils bei elektromagnetischen Trafos in Europa; Knobel und Tridonic haben derzeit europaweit einen Marktanteil in diesem Produktsegment von 30 Prozent und in Deutschland von über 50 Prozent.

---

318 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 03.95–“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 18. 9. 1995.

319 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 20. 11. 1995.

320 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirn, 12. 2. 1996.

321 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel-Gruppe Dornbirn, 30. 4. 1996.



– Stärkung des Marktanteils in der Schweiz im Bereich der magnetischen Vorschaltgeräte für Fluoreszenzlampen.

Im Bereich Elektronik sind die wichtigsten strategischen Zielsetzungen:

– Die Produktion von kundenspezifischen elektronischen Systemen [...] z.B. für den Einbau in Kleinserien von exklusiven Leuchten.

– Kleinserienproduktion von Trafos, Steuerungsgeräten und speziellen elektronischen Vorschaltgeräten.<sup>322</sup>



*Abbildung 38: Die Herstellung von Vorschaltgeräten für Leuchtstofflampen am Stammsitz des Unternehmens Knobel im schweizerischen Ennenda, 1960er Jahre.*

---

322 Knobel ist nun in der Tridonic-Gruppe, in: Zumtobel Intern, Nr. 62, Juli 1996, S. 2.

Zur Erreichung dieser Ziele waren bei der angeschlagenen Knobel AG allerdings Restrukturierungsmaßnahmen wie eine Reduzierung der Belegschaft von 143 auf rund 100 Personen notwendig. Die unpopulären Maßnahmen sollten sich jedoch als richtig erweisen. Bereits im ersten Geschäftsjahr als Mitglied der Tridonic-Gruppe konnte Knobel die budgetierten Zahlen deutlich übertreffen. Ausschlaggebend waren durch die Übernahme entstandene Vorteile wie etwa günstigere Einkaufskonditionen, Rationalisierungen und geringere Maschineninvestitionen sowohl im Magnetik- als auch im Elektronikbereich. Darüber hinaus profitierte Knobel von der Eingliederung in die Zumtobel-Gruppe durch die Öffnung von Tridonic-Verkaufskanälen in Frankreich, Spanien oder Italien. Außerdem konnten Knobel-Produkte nun auch auf den Märkten in Singapur, Indien oder Saudi Arabien abgesetzt werden, wo Knobel vor der Übernahme durch Zumtobel kaum präsent gewesen war. Dem Geschäftserfolg entsprechend beschäftigte die Knobel AG Anfang 1998 bereits wieder über 150 Mitarbeiter (davon 16 Lehrlinge), womit sogar der Personalstand zum Zeitpunkt der Übernahme überschritten war.<sup>323</sup>

#### **4.8. Die teilweise Übernahme des deutschen Kunststoffspezialisten Reiss**

Die Gründung des Unternehmens Reiss erfolgte im Jahr 1926 in der deutschen Stadt Tett nang durch den Kunststofftechniker Josef Reiss. Die Kunststoffindustrie galt damals als High-Tech-Branche, zumal die preiswerte Massenproduktion von Kunststoffgütern in ihren Anfängen steckte. Josef Reiss zählte zu den ersten Unternehmern der Branche, die fertigungsreife Produktionsverfahren entwickelten und einsetzten. Schon bald nach der Firmengründung gewann das junge Unternehmen Kunden, die hohe Stückzahlen in Auftrag gaben. Das erste Produkt aus dem Hause Reiss war ein Zelluloiddeckel zum Verschluss von Salbentöpfen. Ab den 1930er Jahren beschäftigte sich das Unternehmen Reiss darüber hinaus mit der Herstellung sanitärer Einrichtungen für die Luftschiffe der deutschen Zeppelin-Werke in Friedrichshafen. Der relativ leichte und nicht brennbare Kunststoff Astralon erwies sich für dieses Anwendungsgebiet als ideal.<sup>324</sup>

---

323 Anhaltender Aufwärtstrend bei Knobel, in: Zumtobel Intern, Nr. 70, Juli 1998, S. 8.

324 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Reiss International, Unternehmenspräsentation.

1938 nahm das heutige Werk I in Tettngang den Betrieb auf. In den Folgejahren zählte Reiss wiederholt zu den ersten Unternehmen, die neue Verfahrenstechniken einsetzten. 1950 erfolgten bei Reiss die Einführung der Kunststoff-Spritzgusstechnik und der Vakuum-Kunststoffverformung. Das Produktsortiment des Unternehmens beinhaltete mittlerweile unter anderem Blink- und Bremsleuchten für die Fahrzeugzulieferindustrie sowie Bedienelemente und andere Bauteile aus Kunststoff oder Glas für Radiogeräte. 1952 nahm Reiss die Herstellung von Kunststoffdisplays auf. Abnehmer solcher Erzeugnisse war zunächst vor allem die Pharma- und Kosmetikbranche. Das Jahr 1954 war die Geburtsstunde der Zusammenarbeit zwischen Reiss und Zumtobel. Für das junge österreichische Unternehmen, welches zu dieser Zeit gerade mit der Entwicklung eigener Komplettleuchten begann, war das Know-how des Unternehmens Reiss in der Kunststoffverarbeitung eine große Bereicherung. Innerhalb kurzer Zeit entstand als gemeinsame Entwicklung des Unternehmens Zumtobel, des Lindauer Leuchtenherstellers Herbert Kampmann sowie der Firma Reiss die erste marktreife Kunststoff-Feuchtraumleuchte.<sup>325</sup>

Nach dem Tod des Firmengründers Josef Reiss im Jahr 1958 übernahm dessen Schwiegersohn Horst Layer-Reiss die Geschäftsführung. Er forcierte in den Folgejahren insbesondere die Expansion des Auslandsgeschäftes sowie den Ausbau der Leuchtenkapazitäten des Unternehmens. Neben dem Vertrieb kompletter Eigenprodukte wurde Reiss zu einem der größten deutschen Zulieferer der Beleuchtungsindustrie. Das Fertigungssortiment beinhaltet fertige Leuchten, Leuchtenkörper, Raster, Abdeckungen und Metallbauteile. Angesichts des starken Unternehmenswachstums wurde im Jahr 1972 eine zweite Produktionsstätte im Tettnanger Gewerbegebiet Bürgermoos in Betrieb genommen und die gesamte Leuchtenfabrikation dorthin verlegt. Zwei Jahre später erfolgte allerdings im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Ölkrise der Verkauf des gesamten Unternehmens an den US-amerikanischen Konzern ITT. Horst Layer-Reiss übte noch bis zum Jahr 1977 die Funktion des Geschäftsführers aus.<sup>326</sup>

1997 erwarb die Familie Layer-Reiss das Unternehmen zurück und veranlasste dessen Umfirmierung in Reiss International Ges.m.b.H. Das Fertigungsprogramm gliederte sich mittlerweile in die drei Sparten Leuchten(komponenten), Kunststoffverarbeitung sowie Displays. Das Leuchtenprogramm von Reiss umfasste hauptsächlich Komplettleuchten

---

325 Riewoldt, Lichtjahre, S. 40.

326 Ebd., S. 39.

und Leuchtenkörper, Raster und Abdeckungen aus Kunststoff sowie diverse Metallkomponenten. Allerdings brachte Reiss keine Leuchtenprodukte für den Endverbraucher auf den Markt, sondern beschränkte sich auf die Zulieferung an führende Hersteller der Branche. Der Geschäftsbereich Kunststoffverarbeitung beinhaltete alle nur erdenklichen Bestandteile aus Kunststoff, wobei sämtliche gängigen technischen Verfahren wie Vakuum- und Druckluftfertigung sowie Press-, Spritzguss- und Extrudierverfahren zur Anwendung kamen. Darüber hinaus führte Reiss auch Färbung, Bedruck und Feinverarbeitung der Kunststoffherzeugnisse selbst durch. Display-Erzeugnisse produzierte Reiss entweder nach Kundenwünschen oder nach Entwürfen der unternehmenseigenen Designabteilung, wobei sowohl Groß- als auch Kleinserien hergestellt wurden.<sup>327</sup>

Bereits kurze Zeit nach dem Erwerb des Unternehmens aus dem Besitz von ITT zog die Familie Layer-Reiss erneut einen Verkauf der Reiss International Ges.m.b.H. in Betracht. Ende 1997 berichtete Jürg Zumtobel dem Aufsichtsrat der Zumtobel AG von der Möglichkeit einer Übernahme des deutschen Unternehmens. Jürg Zumtobel sprach sich für einen Kauf des Unternehmens aus, da er darin eine Basis für die Umsetzung einer Zweimarkenstrategie (Billigleuchten – Qualitätsleuchten) innerhalb des Unternehmens Zumtobel sah. Darüber hinaus verwies er auf den umfangreichen Maschinenpark der Reiss International Ges.m.b.H., wodurch sich Zumtobel erhebliche Ausgaben ersparen könnte, die ansonsten aus Kapazitätsgründen in naher Zukunft in Dornbirm investiert werden müssten. Der Aufsichtsrat der Zumtobel AG äußerte sich grundsätzlich positiv zu einer Übernahme der deutschen Gesellschaft,<sup>328</sup> welche zu dieser Zeit rund 240 Personen beschäftigte.<sup>329</sup> Die beiden Unternehmen einigten sich schließlich auf eine 50-prozentige Beteiligung Zumtobels an der Reiss International Ges.m.b.H. Die verbleibenden Anteile blieben im Besitz einer Holdinggesellschaft der Familie Layer-Reiss. Der Geschäftserfolg des deutschen Unternehmens entwickelte sich allerdings nicht im Sinne der Beteiligten. Aus diesem Grund erfolgte im Mai 1999 im Zuge einer Restrukturierung die Aufspaltung der Gesellschaft in die beiden Unternehmen Reiss International Ges.m.b.H. und Reiss Kunststofftechnik Ges.m.b.H. Während die erstgenannte Gesellschaft den gesamten Leuch-

---

327 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Reiss International, Unternehmenspräsentation.

328 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG, Dornbirm, 20. 11. 1997.

329 Auskunft der Abt. Controlling der Zumtobel AG, Dornbirm, 2002.

tensektor des Unternehmens übernahm, führte letztere Firma die Geschäftsbereiche Displays und Kunststoffverarbeitung fort. Gleichzeitig wurde die Reiss International Ges.m.b.H. zu einer 100-prozentigen Tochterfirma der Zumtobel AG. Darüber hinaus war Zumtobel zunächst weiterhin mit 50 Prozent an der Reiss Kunststofftechnik Ges.m.b.H. beteiligt.<sup>330</sup> 2001 erfolgte allerdings der Verkauf dieser nicht zum Kerngeschäft der Zumtobel-Gruppe passenden Beteiligung.<sup>331</sup>

Innerhalb der Zumtobel-Gruppe bildete die Reiss International Ges.m.b.H. neben den bereits bestehenden Teilkonzernen Zumtobel Staff (Qualitätsleuchten), Tridonic Atco (Elektrobaulemente) und Luxmate (Lichtmanagementsysteme) den mittlerweile vierten Geschäftsbereich des Unternehmens, wobei Reiss International nicht als eigener Teilkonzern geführt wurde sondern als Kompetenzzentrum für Kunststoffverarbeitung. Das Fertigungsprogramm von Reiss International bestand in einem breitgefächerten Angebot an OEM-Kunststoffleuchten und Komponenten für die Leuchtenindustrie. Beim Leuchtsortiment der Gesellschaft handelte es sich schwerpunktmäßig um Feuchtraumleuchten, da sich insbesondere hier der Einsatz von Kunststoffen anbot. Durch die Qualitätsbetonung bei den Produktlinien sowie einer entsprechenden Auswahl der Geschäftspartner und Absatzmittler erreichte Reiss International eine deutliche Differenzierung von preisaggressiven Billiganbietern. Die strategische Ausrichtung der Gesellschaft zielte vielmehr auf eine Positionierung als Qualitäts- und Kostenführer auf seinen Märkten, zu denen im Jahr 2000 unter anderem der russische Raum, Nordamerika, Deutschland und Skandinavien zählten. Die Reiss International Ges.m.b.H. beschäftigte im Geschäftsjahr 1999/2000 durchschnittlich 126 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von rund 42 Mio. D-Mark bei leicht steigender Tendenz. Rund zwei Drittel des Umsatzes wurden mit Kunden außerhalb der Zumtobel-Gruppe erwirtschaftet.<sup>332</sup>

---

330 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

331 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

332 Reiss quality lighting in plastic, Website der Reiss International Ges.m.b.H. URL: [http://www.reissint.de/2\\_1\\_0.php](http://www.reissint.de/2_1_0.php) in der Fassung vom 23. 9. 2002.



## **5. Geschäftsfelder und Produktparten der Zumtobel-Gruppe**

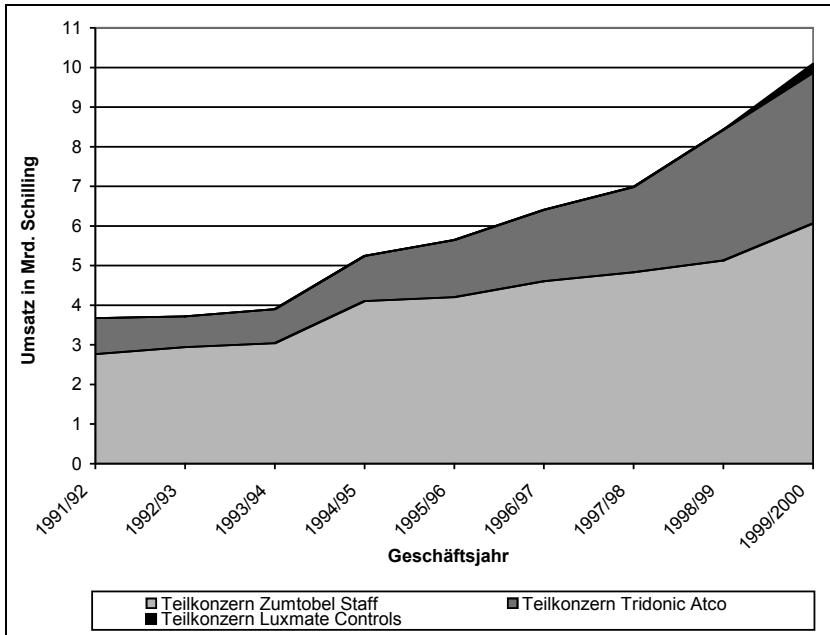
---

<b>5.1. Geschäftsfeld Leuchten – Teilkonzern Zumtobel Staff</b> .....	401
5.1.1. Industrieleuchten.....	404
5.1.2. Büroleuchten .....	408
5.1.3. Spotleuchten und modulare Lichtsysteme .....	411
5.1.4. Sonderleuchten.....	413
5.1.5. Leuchten höherer Schutzart.....	414
5.1.6. Medizinische Versorgungssysteme .....	415
5.1.7. Sicherheitsleuchten .....	417
5.1.8. Tunnelleuchten.....	419
5.1.9. Handelsware .....	421
5.1.10. Der Zumtobel Staff – Werkzeugbau.....	422
<b>5.2. Geschäftsfeld Elektrobauelemente und Verbindungstechnik – Teilkonzern Tridonic Atco</b> .....	427
5.2.1. Magnetische Vorschaltgeräte und Transformatoren.....	430
5.2.2. Elektronische Vorschaltgeräte und Transformatoren .....	433
5.2.3. Notlichtkomponenten .....	436
5.2.4. Zündgeräte für Hochdrucklampen .....	437
5.2.5. Verbindungstechnik.....	437
<b>5.3. Lichtmanagementsysteme – Luxmate Controls als Streitobjekt der Teilkonzerne</b> .....	438
<b>5.4. Leuchtenkomponenten und Kunststoffleuchten – Tochtergesellschaft Reiss International</b> .....	446
<b>5.5. Das Bedarfsflugunternehmen Taxiflug</b> .....	448

---

Aufgrund des permanenten Wachstums der Zumtobel-Gruppe und ihres Fertigungssortiments würde eine Auflistung aller Erzeugnisse den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Vielmehr sollen hier die einzelnen Produktparten und deren Bedeutung für das Unternehmen Zumtobel erläutert sowie Trends anhand von Beispielen verdeutlicht werden.

*Diagramm 21: Verteilung der externen Umsatzerlöse der Zumtobel-Gruppe auf die Geschäftsfelder Leuchten (Zumtobel Licht bzw. Zumtobel Staff), Elektrobauelemente und Verbindungstechnik (Tridonic bzw. Tridonic Atco) sowie Lichtmanagementsysteme (Luxmate Controls) seit deren Bestehen als eigene Tochterunternehmen.*



Quelle: ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsberichte der Zumtobel AG Dornbirn, 1992–2000.



## 5.1. Geschäftsfeld Leuchten – Teilkonzern Zumtobel Staff

Beim Geschäftsbereich Leuchten handelt es sich um den Hauptumsatzträger der Zumtobel-Gruppe, der von 1974 bis 1991 als eigene Division innerhalb des Unternehmens von Jürg Zumtobel geleitet wurde. Mit der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung der Geschäftsfelder (Divisionen) im Jahr 1991 übernahm der Teilkonzern Zumtobel Licht (seit 1997 Zumtobel Staff) den Bereich Leuchten. Zumtobel Staff definiert sich heute als Partner für innovative Lichtlösungen auf sämtlichen Anwendungsgebieten professioneller Gebäudebeleuchtung.<sup>333</sup>

Stammgesellschaft des Teilkonzerns war die in Dornbirn ansässige Zumtobel Licht Ges.m.b.H. (seit 1997 Zumtobel Staff Ges.m.b.H.). Geschäftsführer der Zumtobel Licht Ges.m.b.H. waren zunächst Alphonse Stremmer und Helmut Hutter. Nach dem Ausscheiden Hutters aus dem Unternehmen übernahm im Oktober 1992 Gerhard Oberlechner dessen Funktion. Ab Mai 1997 setzte sich die Geschäftsführung der Zumtobel Staff Ges.m.b.H. aus Wilhelm Tschol-Nugent und Elmar Fröis zusammen. Nach dem Rücktritt von Fröis wurde im Jahr 1999 Jürgen Koprio in die Geschäftsleitung berufen. Die Nachfolge von Wilhelm Tschol-Nugent trat im April 2000 Peter Matt an.<sup>334</sup>

Der Teilkonzern Zumtobel Licht bzw. Zumtobel Staff konnte während der gesamten 1990er Jahre einen äußerst zufriedenstellenden Geschäftsverlauf verzeichnen. Die Umsätze stiegen im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr kontinuierlich an. Dies, obwohl man ab dem Geschäftsjahr 1992/93 in zunehmendem Ausmaß mit einer ungünstigen Konjunkturlage und einer verschärften Wettbewerbssituation auf allen europäischen Märkten zu kämpfen hatte.<sup>335</sup> Trotzdem konnte die Ertragslage des Teilkonzerns auch im darauffolgenden Geschäftsjahr 1993/94 verbessert werden. Allerdings waren Kosteneinsparungen, etwa im Personalbereich, notwendig.<sup>336</sup> Diese Entwicklung setzte sich auch in den Folgejahren fort. Im Konzernabschluss des Geschäftsjahres 1994/95 der Zumtobel AG wurde vermerkt: „Der Geschäftsbereich Leuchten verzeichnete 1994/95

---

333 Zumtobel Staff – Das Unternehmen, Website des Teilkonzerns Zumtobel Staff. URL: [http://www.zumtobelstaff.com/the\\_company/the\\_company/111\\_ground.asp?navHigh=Das%20Unternehmen&iso2=INT&language=DE](http://www.zumtobelstaff.com/the_company/the_company/111_ground.asp?navHigh=Das%20Unternehmen&iso2=INT&language=DE) in der Fassung vom 10. 10. 2001.

334 Riewoldt, Lichtjahre, S. 18, 38, 106, 192, 230, 388.

335 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1993.

336 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1994.

trotz stagnierender bis rückläufiger Märkte eine positive Entwicklung. Die Integration der Vertriebsorganisationen von Zumtobel Licht und Staff in fast allen Ländern resultierte in deutlichen Effizienzsteigerungen und Ertragsverbesserungen. So konnten wichtige Voraussetzungen geschaffen werden, um auch künftig den von aggressiver Verkaufspolitik und anhaltendem Preisverfall geprägten Markttendenzen entgegenzuwirken.<sup>337</sup>

Auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre machten konjunkturelle Schwierigkeiten in den Kernmärkten und Schlüsselbranchen dem Teilkonzern Zumtobel Staff zu schaffen. Unter anderem reduzierten sich die Investitionen der öffentlichen Hand auf dem Neubausektor deutlich. In Österreich ging das Industriebauvolumen im Jahr 1995 um 6,7 Prozent zurück. In Deutschland, dem wichtigsten Absatzmarkt des Teilkonzerns, waren die Verhältnisse ähnlich. Nichtsdestotrotz erzielte Zumtobel Staff erneut eine – wenn auch nur geringe – Umsatzsteigerung, wobei die größten Zuwächse in Italien, Großbritannien, Frankreich, der Schweiz, aber auch in Tschechien, Ungarn und im Baltikum erwirtschaftet wurden. Darüber hinaus reagierte der Teilkonzern auf die verschärften Wettbewerbsbedingungen mit einer Innovationsoffensive, um sich durch neuartige Systemlösungen ein Zukunftspotential in umsatzstarken Anwendungsgebieten professioneller Gebäudebeleuchtung zu schaffen.<sup>338</sup>

Diese Strategie sollte sich als richtig erweisen, zumal der Teilkonzern auch in den Folgejahren den Umsatz permanent steigern konnte, wobei die Zuwächse meistens zwischen fünf und zehn Prozent lagen. Im Geschäftsjahr 1999/2000 erhöhte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr sogar um 19,8 Prozent. Ausschlaggebend dafür war neben der zwischenzeitlich verbesserten Marktsituation unter anderem eine großangelegte, europaweite Markenkampagne. Insbesondere die Benelux-Staaten, die Schweiz, Italien und Österreich wiesen deutliche Steigerungen auf. Das Betriebsergebnis des Teilkonzerns Zumtobel Staff erhöhte sich im Geschäftsjahr 1999/2000 ebenfalls um überdurchschnittliche 87 Prozent auf 441,5 Mio. Schilling.<sup>339</sup>

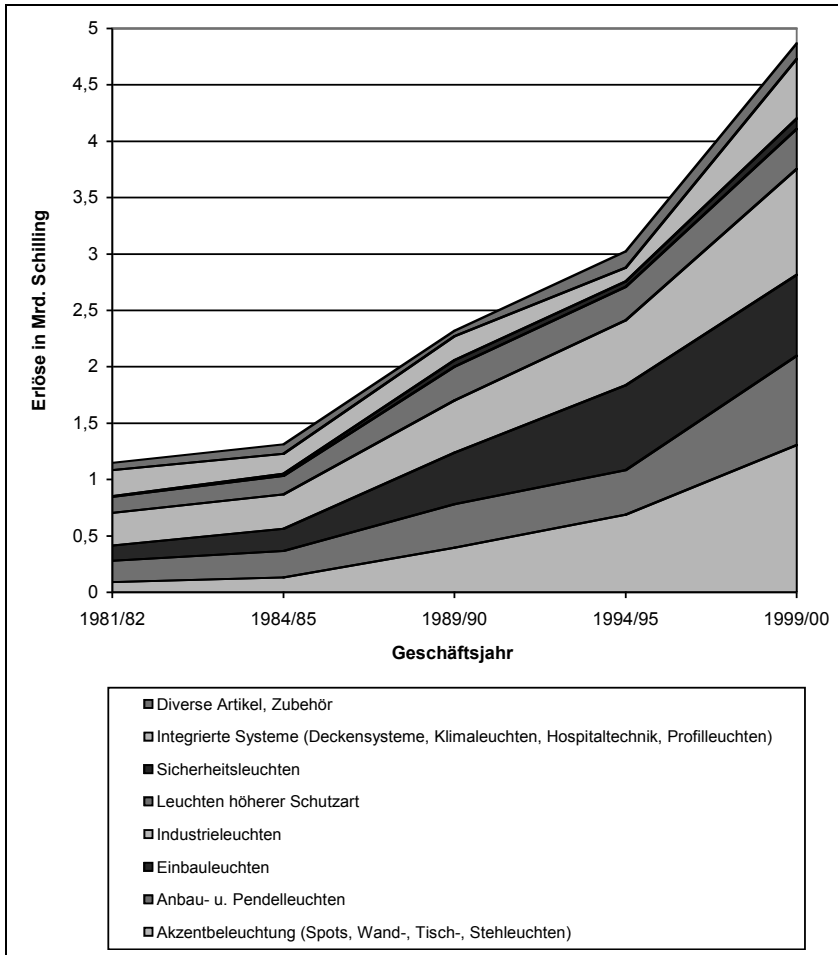
---

337 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1995.

338 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1996.

339 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

Diagramm 22: Verteilung der Umsatzerlöse aus dem Geschäftsbereich Leuchten auf die einzelnen Produktkategorien einschließlich Handelsware in den 1980er und 1990er Jahren.



Quelle: ZAG, Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

Diagramm 22 veranschaulicht unter anderem den Umsatzanstieg im Bereich Akzentbeleuchtung ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre. Zunächst bestand dieses Segment bei Zumtobel insbesondere aus Handels-

ware des deutschen Leuchtenunternehmens Erco. Mit der Übernahme der Staff-Gruppe in den Jahren 1993/94 war Zumtobel in der Lage, diese Produktparte weitgehend mit Eigenerzeugnissen abzudecken.

### *5.1.1. Industrielleuchten*

Industrielleuchten zählen seit jeher zu den wichtigsten Umsatzträgern des Unternehmens Zumtobel im Bereich Leuchten. Bereits seit dem Jahr 1967 hatte Zumtobel mit dem Balkenleuchtenprogramm Z-System den Markt mit preisgünstigen Leuchten für Fertigungs- oder Montageräume beliefert. Erst 1980 sollte dieses Sortiment von einer verbesserten Nachfolgelinie abgelöst werden. Grund war, dass der Vertrieb des Unternehmens ein werkzeuglos montierbares System auf dem Preisniveau der Z-Produkte forderte. Das zu diesem Zeitpunkt bereits auf dem Markt befindliche ZLX-Programm konnte zwar ohne Einsatz von Werkzeugen montiert werden, war aber wesentlich teurer als übliche Z-Erzeugnisse. Obwohl das Z-Programm bestens bewährt und zeitweise sogar Hauptumsatzträger des Unternehmens Zumtobel war, wurde daher in den ausgehenden 1970er Jahren mit der Entwicklung einer neuen Produktlinie begonnen. Eine eigens dafür gebildete Arbeitsgruppe beschäftigte sich mit der Konstruktion des Nachfolgers ZN unter Einbezug der Kriterien „montagefreundlich“, „formschön“ und „preiswert“. Darüber hinaus galt es, neuen EG-Richtlinien bezüglich der Beleuchtung von Arbeitsplätzen gerecht zu werden. Noch im Jahr 1979 erfolgte auf der Hannover Messe die Markteinführung des neuen Produktsortiments. Gleichzeitig wurde das ZN-System mittels einer großangelegten Werbekampagne in Fachzeitschriften und einem Werbetrickfilm bekannt gemacht. Eigens umgebaute Informationsbusse ermöglichten die Präsentation des ZN-Systems vor Ort beim Kunden. Zudem wurden potentielle Abnehmer wie etwa Elektriker zu Betriebsbesichtigungen und Vorführungen nach Dornbirn eingeladen.<sup>340</sup>

Im Frühjahr 1980 konnte mit der Vorbereitung für die Serienproduktion begonnen werden. Das neue System entsprach allen europäischen Vorschriften und konnte somit auf praktisch allen wichtigen Märkten des Unternehmens abgesetzt werden. Für die Serienfertigung der neuen Produktlinie im Dornbirner Werk II waren mehrere neue Produktionsanlagen notwendig, die, wenn möglich, vom unternehmenseigenen Werkzeugbau hergestellt wurden. Dadurch konnten komplizierte Eigenentwicklungen

---

<sup>340</sup> Ein überlegenes System. Die neue Lichtleisten-Generation ZN, in: Zumtobel Intern, Nr. 2, Februar 1981, S. 1–4.

vor der Konkurrenz geheimgehalten werden. Aufgrund der verbesserten Handhabung reduzierte sich die Montagezeit bei ZN-Produkten gegenüber der Vorgängerlinie Z-System um rund 30 Prozent. Insbesondere für Abnehmer wie Elektriker, die üblicherweise Leuchten in großer Stückzahl montierten, war eine Zeitersparnis dieser Größenordnung von wesentlicher Bedeutung.<sup>341</sup> Ein erster Großauftrag, bei welchem ZN-Komponenten zum Einsatz kamen, war die im Jahr 1982 in Steyr in Betrieb genommene Fertigungsanlage des Automobilkonzerns BMW. Rund 12.000 Lichtleisten des Typs ZLN sorgten für die Ausleuchtung des Werkskomplexes mit einer Gesamtfläche von 180.000 Quadratmetern. An jenen Arbeitsplätzen, wo eine gezielte Lichtlenkung notwendig war, wurden die Leuchten mit angepassten ZN-Reflektoren versehen. Entscheidend für die Wahl der Zumtobel-Produkte war insbesondere die kurze Montagezeit. Angesichts der hohen Verkaufszahlen wurde seitens des Unternehmens Zumtobel bereits im Jahr 1981 von einem durchschlagenden Erfolg für das ZN-System gesprochen.<sup>342</sup>

Wie bereits das Vorgängerprodukt bewährte sich auch die ZN-Linie über einen langen Zeitraum, sodass erst im Herbst des Jahres 1991 ein verbessertes Nachfolgersystem auf den Markt gebracht wurde. Die auffallendste Veränderung gegenüber dem ZN-Programm bestand im Design. Die zunehmende Erweiterung des zuvor stark auf Industrieleuchten orientierten Zumtobel-Leuchtenprogramms in Richtung Architekturleuchten seit Beginn der 1980er Jahre hatte zu einer gewissen Vermischung der bisher streng voneinander getrennten Kategorien technische bzw. geschmacksorientierte Leuchten geführt.<sup>343</sup> Dieser Umstand verdeutlichte sich bei der Entwicklung des ZX-Systems. Neben der wiederum verkürzten Montagezeit sowie verbesserten Möglichkeiten zur Lichtlenkung mittels neuer Reflektoren wurde seitens des Unternehmens Zumtobel vor allem die optische Gestaltung der neuen Produktlinie betont. Die Entwürfe dazu stammten von der Wiener Designerin Karin Pesau. Hervorstechend waren insbesondere die äußerst niedrigen Tragschienen, die sich harmonisch mit dem Leuchtengehäuse verbanden. Darüber hinaus erlaubte das System die Aneinanderreihung der einzelnen Leuchten, womit ein durchgehendes Lichtband ohne sichtbare Unterbrechungen, Verschlüsse,

---

341 Ebd.

342 Zumtobel beleuchtet das BMW-Werk in Steyr, in: Zumtobel Intern, Nr. 18, Dezember 1985, S. 14 f.

343 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.

hervorstehende Lamellenraster oder Spiegeloptiken entstand.<sup>344</sup> Dementsprechend kam das ZX-System nicht nur in Werkstätten und Produktionshallen, sondern auch in Verkaufsräumen, Galerien usw. zum Einsatz.<sup>345</sup>

Die Bestrebungen, das Lichtleistenprogramm mit dem Faktor Design in Zusammenhang zu bringen, verdeutlichen sich in den PR-Aktionen des Unternehmens. Im Sommer 1995 etwa unterstützte Zumtobel Staff eine Lichtinstallation des bekannten Künstlers Gerhard Merz in der Kunsthalle Basel. Als Sachsponsor stellte das Unternehmen 1.005 Lichtleisten zur Verfügung.<sup>346</sup>

Wie das Vorgängersystem wurde auch das ZX-Programm komplett am Standort Dornbirn produziert. Rund 75 Prozent des für die neuen Fertigungsanlagen notwendigen Investitionsvolumen konnte durch Eigenkonstruktionen des Unternehmens abgedeckt werden.<sup>347</sup> Die Produktlinie ZX wurde in den Folgejahren ständig weiterentwickelt und umfasste im Jahr 2000 ein umfangreiches Sortiment an Reflektoren, Spiegeloptiken, Rastern und Abdeckungen, Dekor-Zubehör sowie Bauelemente wie Bewegungsmelder oder Notlichtelemente.<sup>348</sup> Im Gegensatz zum Vorgängersystem waren ZX-Lichtleisten nicht mehr für den Einsatz als Einzeleuchten konzipiert. Daher werden Einzelkomponenten des Vorgänger-Programms ZN bis in die Gegenwart produziert. Die Vermarktung dieser Einzellichtleisten erfolgt allerdings seit Ende der 1990er Jahre unter der Bezeichnung ZE.<sup>349</sup> Die Produktgruppen ZX und ZE trugen im Geschäftsjahr 1999/2000 knapp 16 Prozent zum Gesamtumsatz des Teilkonzerns Zumtobel Staff bei.<sup>350</sup>

Neben Lichtleistsystemen beinhaltete der Bereich Industrieleuchten ein verhältnismäßig kleines Sortiment an Hallenreflektor-Pendelleuchten für Hochdrucklampen, basierend auf der im Jahr 1958 auf den Markt gebrachten Straßenleuchte QSL.<sup>351</sup> Anwendungsgebiete für die bis Ende der 1990er Jahre je nach verwendetem Reflektor unter den Bezeichnungen QBE, QNE und QSE hergestellten Leuchten waren beispielsweise Sport-, Lager-, Messe- oder Montagehallen, wo punktförmige Lichtquellen benötigt wurden.<sup>352</sup>

---

344 Neues ZX-Lichtbandsystem, in: Zumtobel Intern, Nr. 41, Juli 1991, S. 14.

345 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Staff Bildpreisliste Österreich, 1999/2000.

346 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 1994/95, S. 37.

347 ZX-Produktion läuft an, in: Zumtobel Intern, Nr. 42, Oktober 1991, S. 7.

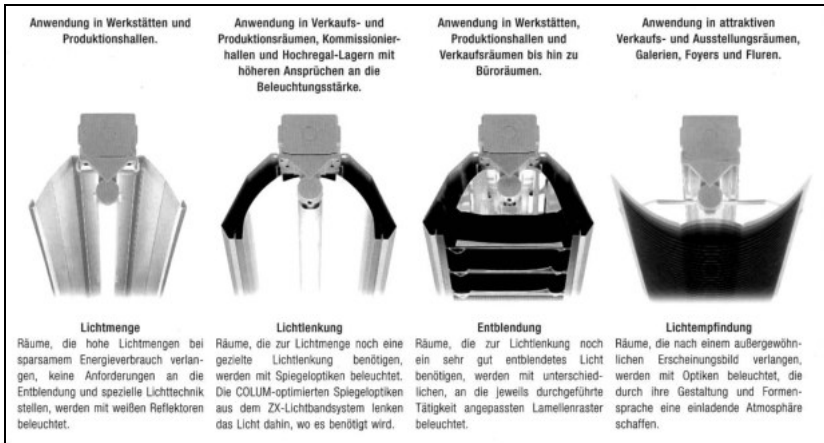
348 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Staff Bildpreisliste Österreich, 1999/2000, S. 287.

349 Auskunft von Hans Lenz, Dornbirn 2002.

350 Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

351 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 2.6.

352 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Leuchten Preisliste, 1983, S. 31.



*Abbildung 39: Präsentation der Einsatzmöglichkeiten des ZX-Systems im Produktkatalog von Zumtobel Staff. Von der Vorgängerlinie ZN hob sich das neue Sortiment insbesondere durch das verbesserte Erscheinungsbild und die damit erweiterten Einsatzmöglichkeiten bei Verkaufs- oder Ausstellungsräumen ab.*

Wie im Bereich Lichtleistsensysteme gewann auch bei der Weiterentwicklung von Hallenreflektorleuchten in zunehmendem Ausmaß der Designfaktor an Bedeutung. Im Jahr 1998 brachte Zumtobel Staff das vom renommierten schweizerischen Designer und Architekten Charles Keller entworfene Hallenreflektorleuchtenprogramm „Copa“ auf den Markt, welches neben den herkömmlichen Pendelleuchten auch eine Anbauleuchte beinhaltete. Grund für die Neuentwicklungen war, dass das bisherige Sortiment vor allem in seiner Formgebung nicht mehr dem Stand der Konkurrenz entsprochen hatte. Von der Vorgängerserie hoben sich die Copa-Pendelleuchten insbesondere durch ihre Aluminium-Druckgussgehäuse ab. Damit wurde einerseits eine effektivere Wärmeableitung erzielt, insbesondere jedoch das Design verbessert. Die Kooperation mit Charles Keller erwies sich für Zumtobel Staff in zweifacher Hinsicht von Vorteil. Zum einen ließ sich das Copa-Programm mit dem Etikett eines bekannten Designers wesentlich besser vermarkten. Andererseits war Charles Keller aufgrund seiner Tätigkeit und Kontakte in die Architekten-

szene ein Garant für einen gewissen Absatz dieser Leuchten.<sup>353</sup> Auf der Hannovermesse 1998 wurde die Copa-Pendelleuchte im Rahmen des iF-Wettbewerbs mit einem design award<sup>354</sup> ausgezeichnet. Im darauffolgenden Jahr erhielt Zumtobel Staff im Rahmen der Frankfurter Fachmesse Light+Building zudem einen Designpreis für die ebenfalls zum Copa-Programm gehörende Hallenanbauleuchte.<sup>355</sup>

### 5.1.2. Büroleuchten

Neben Lichtleistsensystemen, die aufgrund ihres verbesserten Designs zunehmend auch in Büroräumen zum Einsatz kamen, waren Anbau- und Einbauleuchten für Leuchtstoffröhren ein weiterer Schwerpunkt im Produktsortiment des Unternehmens Zumtobel. Bereits in den 1970er Jahren fertigte Zumtobel in diesem Bereich eine Vielzahl an Produkten, welche sich in ihrer Form, Größe, Abdeckung, Raster, Lichtstärke und Lichtverteilung unterschieden. Insgesamt bot Zumtobel in den frühen 1980er Jahren rund 80 verschiedene Deckenanbau- und Deckeneinbauleuchten an. Um die insbesondere bei Einbauleuchten notwendige Kompatibilität zwischen Leuchte und Decke zu gewährleisten, stellte Zumtobel zeitweise sogar komplette Deckensysteme selbst her.<sup>356</sup>

Dass auch im Bereich Anbau- und Einbauleuchten der Faktor Design zunehmend an Bedeutung gewann, zeigten die Mitte der 1980er Jahre auf den Markt gebrachten Rasterleuchtenprogramme MIRAL (Anbauleuchten) und MIREL (Einbauleuchten). Die Konstrukteure legten insbesondere bei den Einbauleuchten größten Wert darauf, harmonische Übergänge zwischen Decke und Leuchte zu erreichen. Zu diesem Zweck wurden innerhalb des MIREL-Sortiments Spezialleuchten entwickelt, die sich von herkömmlichen Produkten dadurch unterschieden, dass der Raster direkt an das Deckenelement angrenzte. Darüber hinaus waren MIRAL- und MIREL-Raster mit der sogenannten Bivergenztechnik ausgestattet, was die Entstehung unschöner Spiegelungen am Rasterrand verhinderte. Zwar wiesen die Leuchtenprogramme MIRAL und MIREL gegenüber ihren Vorgängerprodukten auch eine Reihe praktischer Vorteile wie etwa ver-

---

353 Auskunft von Karl Spiegel, Dornbirn 2002.

354 Das Industrie Forum Design Hannover (iF) zeichnet seit 1954 industrielle Erzeugnisse mit dem iF design award aus. Der iF design award zählt zu den bedeutendsten Designwettbewerben weltweit.

355 Riewoldt, Lichtjahre, S. 18 u. 40.

356 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Leuchten Preisliste, 1983, S. 2–23.



besserte Flexibilität durch ein Baukastensystem oder eine einfachere Montage auf. Trotzdem verdeutlicht dieses Beispiel eindrucksvoll die zunehmende Verwischung der Grenze zwischen zweck- und designorientierten Leuchten.<sup>357</sup>

Noch klarer kam dieser Trend zum Ausdruck, als Zumtobel Licht auf der Hannover Messe 1993 die Leuchtenreihen RCA (Deckenanbauleuchte) und RCE (Deckeneinbauleuchte) präsentierte. Die ebenfalls von der Designerin Karin Pesau entworfenen Leuchten wurden unter dem Schlagwort „Mildes Licht“ vermarktet. Dieser Begriff war bereits in den 1950er Jahren als Beschreibung für die Eigenschaften von Fluoreszenzbeleuchtungen geprägt worden. Im Gegensatz zur Glühlampe war es bei der Leuchtstoffröhre aufgrund ihrer langgezogenen Form erstmals möglich gewesen, die Leuchtdichte so niedrig zu halten, dass selbst der direkte Blick zur Lampe nicht als unangenehm empfunden worden war. Rund 40 Jahre später entdeckten die Marketingstrategen von Zumtobel Licht erneut die Werbewirksamkeit dieses prägsamen Begriffs und gaben ihm eine neue Bedeutung. „Mildes Licht“ stand nun für eine künstliche Nachahmung des natürlichen Tageslichts, welche man dadurch erreichte, dass die RCA/RCE-Leuchten die Helligkeit über alle Winkel gleichmäßig verteilten und das Leuchtmittel selbst nicht sichtbar war.

Trotz der starken Wertlegung auf Optik und Design handelte es sich bei diesem Sortiment nicht etwa um Leuchten für Verkaufs- oder Präsentationsräume. Die Vermarktung der Produktlinie „Mildes Licht“ erfolgte als klassisches Büroleuchtenprogramm.<sup>358</sup> Anlässlich eines lichttechnischen Seminars begründete ein Architekt den Erfolg des Konzepts mit dem kongenialen Zusammenwirken von Slogan und Produkt.<sup>359</sup> Für die Anbauleuchte RCA erhielt Zumtobel Licht 1993 einen Staatspreis für Design des Österreichischen Instituts für Formgebung, wobei lediglich drei von insgesamt 115 eingereichten Produkten unterschiedlichster Hersteller ausgezeichnet wurden.<sup>360</sup>

Das Büroleuchensortiment des Unternehmens Zumtobel beschränkte sich allerdings nicht auf Deckenanbau- und Deckeneinbauleuchten. Angesichts der bereits anhand mehrerer Beispiele geschilderten Erweiterung des Produktsortiments in Richtung architekturbetonte Leuchten lag es

---

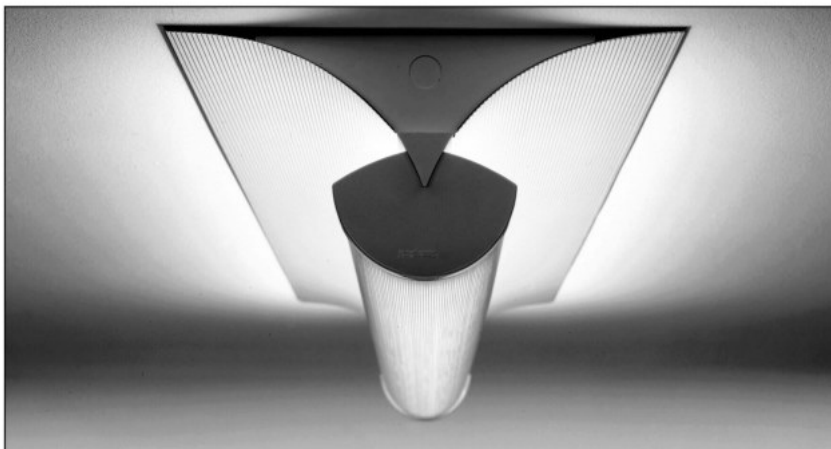
357 Unsere neuen MIREL-Rastereinbauleuchten, in: Zumtobel Intern, Nr. 20, Juli 1986, S. 12.

358 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Staff Bildpreisliste Österreich, 1999/2000, S. 198.

359 Interview mit Wolfgang Wolber, Dornbirn 1999.

360 Design-Staatspreis für RCA, in: Zumtobel Intern, Nr. 53, Mai 1994, S. 13.

nahe, ein Sortiment an Tisch-, Steh- und Wandleuchten auf den Markt zu bringen. Diese Entwicklung wurde zudem durch das Aufkommen neuer, kompakter Fluoreszenzlampe ermöglicht. Herkömmliche Leuchtstoffröhren waren aufgrund ihrer langgezogenen Form für Tisch-, Steh- oder Wandleuchten ungeeignet.<sup>361</sup>



*Abbildung 40: Für die Büro-Deckenanbauleuchte RCA erhielt Zumtobel Licht einen Staatspreis für Design des Österreichischen Instituts für Formgebung.*

Zu den erfolgreichsten Zumtobel-Produkten dieser Kategorie zählte die Büro-Stehleuchte ID-S. Sie war das erste Resultat einer langjährigen Zusammenarbeit zwischen Zumtobel und dem Mailänder Stardesigner und Architekten Ettore Sottsass, die im Herbst 1986 ihren Anfang hatte. Bei der ID-S, welche auf der Hannover Messe 1988 erstmals der Öffentlichkeit präsentiert wurde, handelte es sich um eine sogenannte Indirekt-Direkt-Leuchte. Die Lampe war in Richtung Decke ausgerichtet, wobei ein Teil des Lichts durch einen Reflektor nach unten geworfen wurde. Auch für die ID-S erhielt Zumtobel Licht eine Preisauszeichnung im Rahmen des iF-Designwettbewerbs. Die Leuchte wird heute noch produziert und zählt mittlerweile zu den Klassikern des Zumtobel Staff-

---

361 HAZ, Schachtel „Diverse Dokumente“, Vortragsmanuskript Jürg Zumtobels zur Unternehmensgeschichte, 1992.

Sortiments.<sup>362</sup> Insgesamt erzielte der Teilkonzern Zumtobel Staff im Geschäftsjahr 1999/2000 rund ein Drittel seines Gesamtumsatzes durch das Produktsegment Büroleuchten.<sup>363</sup>

### 5.1.3. Spotleuchten und modulare Lichtsysteme

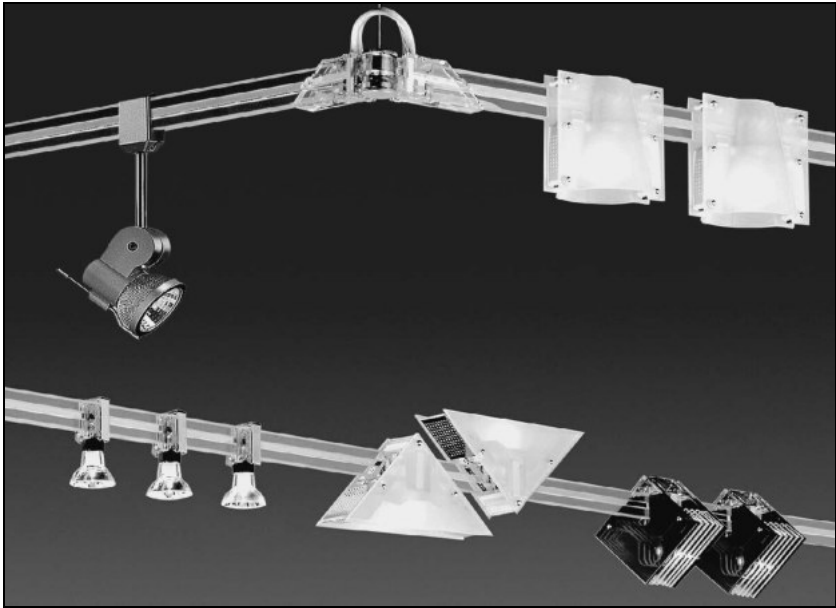


Abbildung 41: Zumtobel Staff Strahler und Stromschiensysteme wie die Produktlinien Filigrano (Bild), Dancer, Wega oder Orion stammten ursprünglich aus dem Sortiment der im Jahr 1993 übernommenen Staff-Gruppe.<sup>364</sup> Bereits 1967 hatte Staff als erstes Unternehmen eine Stromschiene für Strahler auf den deutschen Markt gebracht. Bis dorthin war eine langjährige, von zahlreichen Fehlschlägen geprägte Entwicklungsarbeit notwendig gewesen. Doch der letztendliche Erfolg hatte den Verfechtern der neuen Technologie recht gegeben. Die Bezeichnung Staff-Strahler war zum Synonym für eine ganze Leuchtengattung geworden.

362 Riewoldt, Lichtjahre, S. 264, 278 u. 310.

363 Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

364 Abb.: HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Staff Bildpreisliste Österreich, 1999/2000, S. 288.

Innerhalb des Zumtobel-Produktsortiments spielten Spots lange Zeit eine eher untergeordnete Rolle. Bereits in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre hatte Zumtobel vorübergehend ein Sortiment an Spotleuchten für Glühlampen im Programm gehabt. Die für Ausstellungsräume und Schaufenster konzipierten Leuchten waren allerdings nicht von Zumtobel selbst, sondern unter anderem vom US-amerikanischen Unternehmen Lightolier hergestellt worden. Aufgrund schlechter Verkaufszahlen hatte Zumtobel den Vertrieb dieser Produkte nach wenigen Jahren wieder eingestellt.<sup>365</sup> Anfang der 1980er Jahre kam das sogenannte PRO-Licht-System auf den Markt. Die Bezeichnung stand für ein Licht- und Installationssystem, welches für den Einsatz in Büros, Hotels oder Wohnräumen, aber auch für Ausstellungen, Galerien und Verkaufsräume konzipiert war. Das Pro-Licht-System bestand aus einem baukastenartig aufgebauten Kabelkanalsortiment, in welches sich verschiedene Lichteinsätze für Leuchtstofflampen sowie Spots integrieren ließen. Da dieser Produktsektor innerhalb des Unternehmens Zumtobel eine weitaus geringere Rolle spielte als etwa der Bereich Industrieleuchten, wurde lange Zeit auf eine Ablöse des Pro-Licht-Systems durch eine Neuentwicklung verzichtet. Aus diesem Grund nahm der Produktbereich Spotleuchten und modulare Lichtsysteme erst Anfang der 1990er Jahre und insbesondere durch die Übernahme des Unternehmens Staff im Jahr 1993 einen größeren Umfang an. Trotzdem wurde das zwischenzeitlich um zahlreiche Komponenten erweiterte und an den Stand der Technik angepasste Pro-Sortiment im Jahr 2000 nach wie vor an den Standorten Usingen und Lemgo produziert, ehe es in den Folgejahren auslief.<sup>366</sup>

Als Gemeinschaftsprojekt mit dem italienischen Designer Ettore Sottsass präsentierte Zumtobel Licht auf der Hannover Messe 1994 die Strahlerfamilie Genos sowie die Einbaustrahlerserie Optos. Für letztgenanntes Produkt erhielt Zumtobel Licht einen Staatspreis für Design, überreicht vom damaligen österreichischen Wirtschaftsminister Wolfgang Schüssel.<sup>367</sup> Wesentlich erweitert wurde das Spotleuchtenprogramm zudem durch die Übernahme der Staff-Gruppe, deren Produktsortiment stark auf die Bereiche Strahler und modulare Lichtsysteme ausgerichtet war. Bereits in den 1960er Jahren hatte Staff auf dem deutschen Markt eine Pionierrolle im Bereich Stromschienen für Strahler gespielt und sich einen hohen Bekanntheitsgrad auf diesem Gebiet erarbeitet.<sup>368</sup> Dementspre-

---

365 HAZ, Sonderkatalog Spots der W. Zumtobel KG, 1965.

366 Auskunft von Gerd Lecher, Dornbirn 2002.

367 Staatspreis für Design, in: Zumtobel Intern, Nr. 57, Mai 1995, S. 12.

368 HAZ, Erinnerungsprotokoll ehemaliger Staff-Führungskräfte, Lemgo, 2. 12. 1999.

chend wurde die Produktion von Spots innerhalb des Teilkonzerns Zumtobel Licht nach der Übernahme der Staff-Gruppe auf deren Stammsitz in Lemgo konzentriert. Heute werden dort eine Vielzahl an Strahlern und modularen Lichtsystemen hergestellt. Die zum Teil in Kooperation mit bekannten Designern konzipierten Fabrikate bilden einen gewichtigen Schwerpunkt innerhalb des Produktsortiments von Zumtobel Staff und tragen rund ein Viertel zum Gesamtumsatz des Teilkonzerns bei.

#### *5.1.4. Sonderleuchten*

Das Projektgeschäft zählte seit jeher zu den bedeutenden Umsatzträgern des Unternehmens Zumtobel. Mittlerweile macht dieser Bereich 20 bis 25 Prozent des Gesamtumsatzes des Teilkonzerns Zumtobel Staff aus. Um den steigenden Ansprüchen von Kunden, Lichtplanern und Architekten gerecht zu werden, reichte es bald nicht mehr aus, ein Standardrepertoire an Leuchten anzubieten. Zumtobel Licht bzw. Zumtobel Staff beschränkte sich nicht nur darauf, Leuchten in veränderter Form, etwa mit speziell angepassten Rastern oder Gehäusen anzubieten. Es wurden auch wiederholt in Zusammenarbeit mit Architekten, Lichtplanern oder Designern spezielle, auf einzelne Projekte zugeschnittene Leuchten entwickelt, sogenannte Sonderleuchten.<sup>369</sup> Das Geschäft mit Sonderleuchten spielte in den Jahresabschlüssen des Unternehmens auf den ersten Blick eine untergeordnete Rolle. Nur etwa zehn Prozent des aus dem Projektgeschäft stammenden Umsatzes wurden mit Sonderleuchten erzielt. Dementsprechend behandelte man den Bereich Sonderleuchten innerhalb des Unternehmens Zumtobel zunächst eher stiefmütterlich. Erst in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wurde diesem Sektor bei Zumtobel Staff verstärkt Bedeutung zugemessen. Grund war die zunehmende Anzahl von Lichtplanern und Architekten, die nach Möglichkeiten zur Umsetzung ihrer eigenen, individuellen Konzepte verlangten. Die Kontakte zu diesen Personengruppen wiederum waren für ein stark projektorientiertes Unternehmen wie Zumtobel Staff von vorrangiger Bedeutung. Darüber hinaus nahm der Teilkonzern zunehmend die Möglichkeit wahr, ursprüngliche Sonderleuchten in die Serienfertigung zu übernehmen und das jeweilige, für die Entwicklung ausschlaggebende Projekt bzw. namhafte Lichtplaner oder Architekten in die Vermarktung der Leuchten mit einzubinden. Allerdings ging das Unternehmen nie soweit, ausschließlich aus Imagegrün-

---

369 Auskunft von Manfred Schröter, Dornbim 2002.

den verlustreiche Projektaufträge zu übernehmen. Lediglich in Einzelfällen führte Zumtobel Staff gewinnarme Beleuchtungsprojekte durch, um in weiterer Folge durch deren Vermarktung zu profitieren.<sup>370</sup>

Drei Beispiele belegen, wie Sonderleuchten die Basis für erfolgreiche Serienprodukte des Teilkonzerns Zumtobel Staff waren. Die nach wie vor hergestellte Wandleuchte RTX-W war ursprünglich eine Sonderleuchte, die Mitte der 1980er Jahre in Zusammenarbeit mit dem schweizerischen Designer und Architekten Charles Keller für die Zürcher Zentrale des Ingenieurbüros Sutter & Sutter konzipiert wurde. Auch das unter der Bezeichnung Mildes Licht vermarktete Deckenan- und Deckeneinbauleuchten-Erfolgsprogramm hatte seinen Ursprung im Projektgeschäft. Erstes Einsatzgebiet war die vom Architektenbüro Rausch Ladner Clerici geplante neue Konzernzentrale des Unternehmens SFS Stadler in Herbrugg (Schweiz). Das Pendel- und Anbauleuchtenprogramm Claris schließlich wurde von Klaus Adolph vom Lichtplanungsbüro a.g. Licht speziell für das 1999 fertiggestellte Bürogebäude der Deutschen Genossenschafts-Bank am Pariser Platz in Berlin entworfen. Die Planung erfolgte in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Stararchitekten Frank Owen Gehry.<sup>371</sup> Die Claris-Pendelleuchte erhielt darüber hinaus den Best-of-Category-Award des if-Designwettbewerbs 2000.<sup>372</sup>

### *5.1.5. Leuchten höherer Schutzart*

Unter die Bezeichnung Leuchten höherer Schutzart fallen speziell für den Einsatz unter Extrembedingungen konzipierte Produkte, die entsprechend strengen Prüfbestimmungen standhalten müssen. Die Herstellung solcher Produkte innerhalb der Zumtobel-Gruppe erfolgt seit jeher zur Gänze am Standort Dornbirn. Das Sortiment von Zumtobel Staff lässt sich diesbezüglich in fünf Kategorien gliedern: Staubgeschützte Leuchten (z.B. für Werkstätten), Feuchtraumleuchten (z.B. für Keller, Vordächer), explosionsgeschützte Leuchten (für Räume, in denen mit explosiven Stoffen gearbeitet wird), Reinraumleuchten (z.B. für Laboratorien, Großküchen), Hygieneleuchten (z.B. für Operationsräume, sterile Lagerräume).

Insbesondere Feuchtraumleuchten stellten bereits seit den 1950er Jahren einen Schwerpunkt innerhalb des Zumtobel-Produktsortiments dar. In den frühen 1980er Jahren umfasste alleine das Feuchtraumleuchtersortiment

---

370 Auskunft von Elmar Schwärzler, Dornbirn 2002.

371 Auskunft von Reinhard Wurzer, Dornbirn 2002.

372 Riewoldt, Lichtjahre, S. 18.

des Unternehmens rund 20 verschiedene Fabrikate. Dass selbst in diesem Produktsektor der Designfaktor zunehmend an Bedeutung gewann, verdeutlicht sich an der Entwicklung des Zumtobel Staff-Sortiments. Noch vor 20 Jahren wäre für das Feuchtraumleuchtenprogramm des Unternehmens am ehesten die Bezeichnung Kellerleuchten zutreffend gewesen.<sup>373</sup> Heute hingegen wird beispielsweise eine Feuchtraumwannenleuchte mit dem klangvollen Namen Chiaro speziell für die Verwendung bei repräsentativen Bauten sowie in modernen und jugendlichen Boutiquen oder Shops angepriesen. Mit dem Entwurf der Feuchtraumleuchte FZ wiederum wurde eigens die Designerin Karin Pesau beauftragt.<sup>374</sup>

### 5.1.6. Medizinische Versorgungssysteme

Im Jahr 1967 hatte Zumtobel erstmals ein System für die Versorgung von Krankenhausbetten auf den Markt gebracht. In einem einzigen Installationskanal waren die elektrische Stromversorgung, Kommunikationskanäle, Leitungen für medizinische Gase und Druckluft sowie Beleuchtung integriert. 1979 erweiterte Zumtobel diesen Produktsektor durch den Kauf des medizinisch-technischen Betriebs der Firma DISCO in Usingen. Bei der Übernahme ging es Zumtobel weniger um die Produktionsmittel, sondern vielmehr um Patente, Markenrechte sowie das Know-how des deutschen Unternehmens. In weiterer Folge wurde der bisher am Standort Dornbirn angesiedelte Bereich Hospitaltechnik stufenweise nach Usingen verlegt. Heute ist der deutsche Standort Kompetenzzentrum für medizinische Versorgungssysteme innerhalb des Teilkonzerns Zumtobel Staff.<sup>375</sup>

Seit dem Jahr 1979 vermarktet Zumtobel den Bereich medizinische Versorgungssysteme unter der ehemaligen DISCO-Bezeichnung Elgaduct. Das Sortiment wurde in den 1980er Jahren stark ausgebaut und umfasste verschiedene Versorgungssysteme von der Normal- bis hin zur Intensivpflege. Darüber hinaus bot man ein mit Elgaduct kompatibles Leuchtenprogramm an. Schließlich brachte Zumtobel sogar ein modifiziertes Versorgungssystem für den Einsatz in Laboren auf den Markt.<sup>376</sup> Die Elgaduct-Erzeugnisse wurden in etwa zur Hälfte in Deutschland abgesetzt, wie ein Mitarbeiter im Jahr 1982 berichtete: „Wir liefern ca. 43 Prozent unserer Produkte ins Ausland [außerhalb Deutschlands,

---

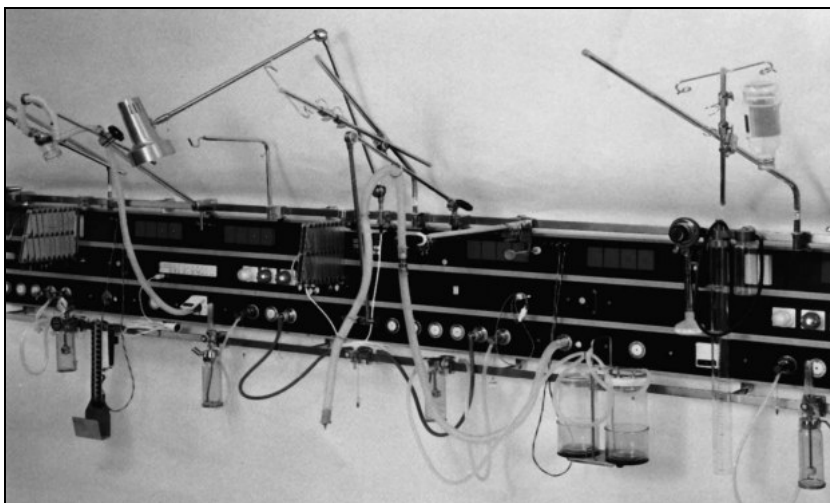
373 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Leuchten Preisliste, 1983, S. 2–23.

374 Ebd., Zumtobel Staff Bildpreisliste Österreich, 1999/2000, S. 288.

375 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 4.4.

376 HAZ, Schachtel „Kataloge“, Zumtobel Elgaduct Katalog, o. J.

Anm.]. Und wir haben gute Aussichten, innerhalb der nächsten Jahre unseren Export-Anteil aus dem Medizin-Technik-Programm sogar auf 50 Prozent zu steigern. Der Krankenhausbau im Ausland nimmt zu, die Anforderungen nach sehr gutem europäischen Standard stehen in der Dritten Welt an erster Stelle. Unsere wichtigsten Märkte sind neben den benachbarten europäischen Ländern wie Benelux noch Saudi Arabien, Libyen und Argentinien. [...] Unsere Kapazitäten müssen wir wegen der rückläufigen Auftragseingänge aus dem Inland zunehmend mit Exportaufträgen auslasten.<sup>377</sup>



*Abbildung 42: Zu den aufwendigeren Elgaduct-Produkten zählte in den 1980er Jahren die Versorgungsschiene EL 3 für die Intensivpflege. Aus Übersichts- und Wartbarkeitsgründen mussten gleichartige Geräte bzw. Baugruppen jeweils in einem eigenen Schienenkanal untergebracht werden (z.B. Gasversorgung ganz unten). Wie die meisten Elgaduct-Produkte war auch dieses System nach dem Baukastenprinzip kombinierbar.*

---

377 Elgaduct im Vormarsch, in: Zumbel Intern, Nr. 5, März 1982, S. 9.



Wie im Leuchtensektor spielte auch im Bereich Hospitaltechnik der Faktor Design eine zunehmend starke Rolle. Daher brachte Zumtobel Anfang der 1990er Jahre mit der Versorgungsschiene VE-M erstmals ein Produkt auf den Markt, das sich durch seine individuellen Gestaltungsmöglichkeiten der Oberfläche optisch an die räumlichen Gegebenheiten anpassen ließ. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre kooperierte Zumtobel Staff vorübergehend mit dem branchenverwandten Unternehmen Dräger, welches die Herstellung von Elgaduct-Komponenten aufnahm. Während sich die Zusammenarbeit auf dem Produktionssektor langfristig nicht bewährte, ist Dräger nach wie vor einer von mehreren Elgaduct-Vertriebspartnern des Teilkonzerns Zumtobel Staff, welche die Versorgungssysteme aus Usingen unter ihren eigenen Markennamen anbieten. Darüber hinaus gelangen Elgaduct-Produkte heute über sämtliche Zumtobel Staff – Vertriebsbüros auf den Markt. Dementsprechend erstreckt sich das Einsatzgebiet von Elgaduct inzwischen über den gesamten europäischen Raum inklusive den ehemaligen Ostblockstaaten, in den Nahen Osten sowie nach Südamerika.

Wurden mit Elgaduct insbesondere in der ersten Hälfte der 1990er Jahre noch eher verhaltene Erfolge erzielt, so stiegen Umsätze und Gewinne Ende der 1990er Jahre stark an. Ausschlaggebend dafür war, dass Zumtobel zunächst die hohen Kosten für eine konkurrenzfähige Elgaduct-Vertriebsorganisation scheute. Erst Ende der 1990er Jahre investierte das Unternehmen verstärkt in einen auf Hospitaltechnik spezialisierten Vertriebsapparat, was die Umsätze entsprechend ankurbelte. Neben der Ausbildung von Vertriebspersonal wurden Verkaufs- und Schauräume eingerichtet. So auch am Standort Usingen, wo nach wie vor beinahe das gesamte Elgaduct-Sortiment hergestellt wird. Lediglich die Fertigung einer einzelnen Krankenhausleuchte erfolgt heute in Dornbirn.<sup>378</sup> Innerhalb des Teilkonzerns Zumtobel Staff stammten im Geschäftsjahr 1999/2000 rund 1,6 Prozent des Gesamtumsatzes aus dem Verkauf von Elgaduct-Erzeugnissen.<sup>379</sup>

### *5.1.7. Sicherheitsleuchten*

Bei Sicherheits- bzw. Notleuchten handelt es sich um Fabrikate, die aufgrund integrierter Akkumulaturen auch bei einem Ausfall des Stromnetzes funktionstüchtig bleiben. Verwendung finden Sicherheitsleuchten in erster

---

<sup>378</sup> Interview mit Holger Fremdt, Usingen 2002.

<sup>379</sup> Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

Linie bei der Markierung von Rettungswegen oder Notausgängen. Das Unternehmen Zumtobel wagte sich Ende der 1970er Jahre erstmals auf diesen Produktsektor, der zum bisherigen Zumtobel-Fertigungssortiment einen grundlegenden technischen Unterschied aufwies. Um die speziell bei Sicherheitsleuchten erforderlichen Funktionen wie etwa das Aufladen der Akkumulatoren zu ermöglichen, waren elektronische Komponenten notwendig. Der Bereich Elektronik stellte jedoch für Zumtobel ein komplett neues Betätigungsfeld dar. Die wenigen benötigten Elektronikkomponenten waren bisher stets von Fremdherstellern bezogen worden. Aufgrund wiederholter technischer Probleme mit zugekauften Elektronikkomponenten sowie der Philosophie des Unternehmens, sich auch im Bereich Elektronik einen Namen zu machen, wurde im Jahr 1978 eine eigene Abteilung für die Entwicklung elektronischer Bauteile gebildet. Neben Komponenten für Sicherheitsleuchten beschäftigte sich die Abteilung auch mit der Entwicklung elektronischer Vorschaltgeräte und Schaltnetzteile. Die erste serienreife, mit Zumtobel-Elektronik ausgestattete Produktlinie war jedoch das Sicherheitsleuchtenprogramm Sicuro, welches im Jahr 1979 der Öffentlichkeit präsentiert wurde.<sup>380</sup>

Nach der Markteinführung investierte Zumtobel kaum mehr in die Weiterentwicklung des Sicuro-Sortiments. Ausschlaggebender Grund war die Priorität des Mengengeschäfts, welches in erster Linie mit Vorschaltgeräten erzielt wurde. Daher konzentrierte man die Entwicklungskapazität im Bereich Elektronik weitgehend auf das Produktsegment elektronische Vorschaltgeräte, um in diesem relativ neuen Sektor keinen Rückstand zur Konkurrenz entstehen zu lassen. Dies hatte allerdings zur Folge, dass Sicuro-Notleuchten bald nicht mehr dem technischen Standard anderer Hersteller entsprachen, worauf sowohl Umsatz als auch Marktanteile dementsprechend sanken und im Jahr 1995 einen Tiefpunkt erreichten. Die Geschäftsleitung sah sich daher dazu veranlasst, entweder eine neue Strategie auszuarbeiten, oder sich komplett aus diesem Produktbereich zurückzuziehen. Die Entscheidung fiel für eine Fertigungskooperation mit dem deutschen Hersteller CEAG Sicherheitstechnik. Zumtobel Staff bezog zunächst Elektronikkomponenten und schließlich auch komplette Sicherheitsleuchten von CEAG, um sie unter der eigenen Bezeichnung Sicuro auf den Markt zu bringen. In technischer Hinsicht hatten diese Erzeugnisse mit dem ursprünglichen Sicuro-Programm nichts gemeinsam.

---

380 Die Entwicklung elektronischer Elemente ist langwierig, in: Zumtobel Intern, Nr. 6, Juli 1982, S. 14 f.

Es handelte sich dabei um Eigenentwicklungen des deutschen Unternehmens. Für Zumtobel Staff war es günstiger, die dem Stand der Technik entsprechenden Produkte zuzukaufen, als selbst aufwändige Entwicklungsarbeit für dieses Randgeschäftsfeld zu betreiben.

Die 100-prozentige Übernahme der australischen Atco-Gruppe durch den Zumtobel-Konzern im Jahr 1998 veränderte die Situation grundlegend. Mit dem zur Atco-Gruppe gehörenden Unternehmen Newtronics verfügte der Zumtobel-Teilkonzern Tridonic Atco wieder über Know-how im Bereich Sicherheitsleuchten. Newtronics hatte bereits im Vorfeld Elektronikeinsätze für Sicherheitsleuchten hergestellt und damit Unternehmen wie Thorn Lighting beliefert. Innerhalb der Zumtobel-Gruppe erkannte man die Chance, durch die Verdrängung zahlreicher Kleinanbieter vom Markt den Bereich Sicherheitsleuchten zu einem Mengengeschäft für die Unternehmensgruppe auszubauen. Die Zusammenarbeit mit CEAG wurde beendet und ein konzernweites Konzept für die Herstellung von Sicherheitsleuchten entworfen. Es war das erste Mal, dass die Teilkonzerne Zumtobel Staff, Tridonic Atco sowie Luxmate Controls ein gemeinsames Projekt aufsetzten. Tridonic Atco übernahm fortan die Herstellung der dafür notwendigen Elektronikkomponenten und belieferte damit die Sicherheitsleuchtenfertigung von Zumtobel Staff.<sup>381</sup> Zwischen den Jahren 1995 und 2000 konnte der Umsatz mit Sicherheitsleuchten beinahe verdoppelt werden. Trotzdem war der Anteil dieses Produktsektors am Gesamtumsatz des Teilkonzerns Zumtobel Staff mit rund 1,5 Prozent im Geschäftsjahr 1999/2000 relativ gering.<sup>382</sup>

### *5.1.8. Tunnelleuchten*

Seit dem Jahr 1964 lieferte Zumtobel Beleuchtungsanlagen für Tunnels. Während zu Beginn lediglich modifizierte Feuchtraumleuchten für diesen Zweck verwendet worden waren, brachte Zumtobel in den Folgejahren ein umfangreiches Sortiment an Tunnelleuchten auf den Markt. Unter anderem erhielt das Unternehmen den Zuschlag für die Beleuchtung des 1978 eröffneten Arlberg-Straßentunnels. Mit einem Auftragswert von rund 34 Mio. Schilling handelte es sich um den bis zu diesem Zeitpunkt größten Einzelauftrag für die Zumtobel-Gruppe. Wie auch bei anderen Tunnelprojekten gelang es Zumtobel, sich gegen größere Konkurrenten wie etwa Siemens durchzusetzen. Ausschlaggebend dafür war nicht zu-

---

381 Interview mit Bernhard Klocker, Dornbirn 2002.

382 Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

letzten gemeinsam mit dem Unternehmen Schrack entwickeltes Montagesystem, welches den Installationsvorgang erheblich beschleunigte. Langfristig erwiesen sich die verwendeten Leuchten mit ihrem Aluminiumprofil jedoch als nicht ausreichend korrosionsbeständig. Dies war insbesondere in der Umgebung der Tunnelportale der Fall, wo die Leuchten im Winter mit Salzwasser in Berührung kamen. Die daraus entstandenen Schäden machten jahrelange Serviceleistungen durch das Unternehmen Zumtobel erforderlich.<sup>383</sup>

Beim 1980 eröffneten Pfändertunnel bei Bregenz legten die Planer besonderen Wert auf einen geringen Energieverbrauch. Zumtobel entwickelte für diesen Zweck eine effiziente Stufenschaltung, welche eine sparsame Energieaufwendung gemäß den Sicherheitserfordernissen nach dem jeweiligen Verkehrsaufkommen ermöglichte. So wurde etwa im schweizerischen St.-Gotthard-Tunnel durchschnittlich beinahe ein Drittel mehr Energie benötigt, um dieselben Leuchtdichtewerte zu erreichen.<sup>384</sup> Ein weiterer Großauftrag für das Unternehmen Zumtobel war die Beleuchtung des 1987 eröffneten Plabutschunnels der Phyrnautobahn bei Graz. Die 9,8 Kilometer lange Unterführung wurde komplett mit Zumtobel-Leuchten ausgestattet.<sup>385</sup>

Um 1990 zog sich Zumtobel aus dem Tunnelleuchtengeschäft zurück. Trotz wiederholter Großaufträge auf diesem Sektor lag die Kernkompetenz des Unternehmens nach wie vor in der Gebäudebeleuchtung.<sup>386</sup> Der Bereich Tunnelleuchten war über die Jahrzehnte in erster Linie deshalb mitgetragen worden, um die Chancen in diesem Geschäftsfeld zu wahren. Schließlich setzte sich im Unternehmen jedoch die Strategie durch, die vorhandenen Ressourcen verstärkt auf die Kernaktivitäten zu richten. Grund war, dass die Bearbeitung von Marktbereichen außerhalb des Kerngeschäfts sehr kostspielig war, etwa weil dies vollkommen eigene Vertriebsaktivitäten erforderte. Darüber hinaus war es kaum möglich, mit Konkurrenten mithalten, die ihre gesamten Ressourcen gebündelt auf den Bereich Tunnelleuchten konzentrierten.<sup>387</sup>

---

383 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

384 Pfändertunnel. Sicherheit und Sehkomfort mit Energiesparen verknüpft, in: Zumtobel Intern, Nr. 2, Februar 1981, S. 5.

385 Plabutschunnel ist fertig, in: Zumtobel Intern, Nr. 25, Juli 1987, S. 11.

386 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

387 Auskunft von Reinhard Wurzer, Dornbirn 2002.

### 5.1.9. Handelsware

Zur Vervollständigung des eigenen Verkaufsprogramms vertrieb das Unternehmen Zumtobel wiederholt Fremdfabrikate unter eigenem Namen. Beispielsweise beinhalteten Zumtobel-Kataloge bereits in den 1960er Jahren vorübergehend ein Sortiment an Spots, das in den Fabrikhallen der britischen Firma Concorde sowie des amerikanischen Unternehmens Lightolier hergestellt wurde.<sup>388</sup> Im Jahr 1978 schlossen Zumtobel und das deutsche Unternehmen Bega Gantenbrink Leuchten eine Vereinbarung, wonach Zumtobel den Vertrieb des im Außenleuchtenbereich führenden Herstellers für Österreich, Italien und später auch Großbritannien übernahm.<sup>389</sup> Von den früheren Vertriebspartnerschaften mit Concorde oder Lightolier unterschied sich die Kooperation mit Bega insofern, dass Zumtobel für das deutsche Unternehmen den Exklusivvertrieb in einzelnen Ländern durchführte und die Produkte unter dem Namen des tatsächlichen Herstellers auf den Markt kamen.

In den Folgejahren wurde die Vertriebszusammenarbeit zwischen Zumtobel und Bega auch auf das Bega-Tochterunternehmen Glashütte Limburg, einen führenden Hersteller von Glasleuchten, ausgeweitet. Ende 1983 übernahm Zumtobel zudem den Vertrieb von Leuchten des ebenfalls in Deutschland ansässigen Leuchtenherstellers Erco zunächst in Südafrika, später auch in Italien und Österreich. Die Bedeutung dieser Vertriebspartnerschaften formulierte das Unternehmen Zumtobel im Jahr 1984 folgendermaßen: „Zusammen mit den Außenleuchten von Bega und dekorativen Innenleuchten von Erco können wir nun ein Lichtprogramm anbieten, das heute einzigartig dasteht. Wenn heute so bedeutende Firmen wie Erco und Bega mit Zumtobel enge Kooperationen auf einigen Märkten eingehen und den Vertrieb ihrer Produkte unseren Marktorganisationen anvertrauen, dann ist das nicht nur ein Vertrauensbeweis für unsere Stärke im Markt, sondern auch ein wesentlicher Faktor im Beleuchtungsmarkt schlechthin. Mit den hochwertigen Produkten dieser Firmen, die durch ihre Funktionalität und ausgezeichnetes Design Weltgeltung genießen, erweitern wir die Palette der lichttechnischen Werkzeuge für fast alle Anwendungsbereiche und bieten damit Problemlösungen aus einer Hand [...]“<sup>390</sup>

Für die Partnerschaft mit dem Unternehmen Erco war ausschlaggebend, dass Zumtobel im Bereich Spots und dekorative Innenleuchten zu

---

388 HAZ, Sonderkatalog Spots der W. Zumtobel KG, 1965.

389 Riewoldt, Lichtjahre, S. 378.

390 Erco strahlt mit Zumtobel, in: Zumtobel Intern, Nr. 12, Juli 1984, S. 5.

diesem Zeitpunkt eher schwach vertreten war. Gleiches galt für Bega und den Außenleuchtensektor. Als Zumtobel im Jahr 1993 das deutsche Leuchtenunternehmen Staff übernahm, war diese Kooperationsbedingung nicht mehr gegeben. Mit dem Staff-Programm verfügte Zumtobel nun selbst über ein entsprechendes Sortiment an Spots und dekorativen Innenleuchten. Die Zusammenarbeit mit dem nunmehrigen Konkurrenten Erco wurde eingestellt. Hingegen lief der Verkauf von Außenleuchten des Unternehmens Bega in Großbritannien, Österreich und Italien sowie Glasleuchten der Firma Glashütte Limburg in Österreich und Italien auch nach der Jahrtausendwende über die Vertriebsgesellschaften von Zumtobel Staff.<sup>391</sup> Insgesamt hatte der Bereich Handelsware im Geschäftsjahr 1999/2000 bei Zumtobel Staff einen Anteil von knapp über fünf Prozent am Gesamtumsatz des Teilkonzerns.<sup>392</sup>

#### *5.1.10. Der Zumtobel Staff – Werkzeugbau*

Seit der rechtlichen Verselbständigung der Divisionen Leuchten und Vorschaltgeräte in eigene Teilkonzerne im Jahr 1991 ist das Profit Center Werkzeugbau in den Teilkonzern Zumtobel Licht bzw. seit 1997 Zumtobel Staff eingebunden. Daher wird die Entwicklung des Werkzeugbaus hier im Rahmen des Geschäftsbereichs Leuchten erläutert.

Hatte die Abteilung Werkzeugbau im Geschäftsjahr 1976/77 noch einen Umsatz von rund 18. Mio. Schilling erzielt,<sup>393</sup> so betrug der Erlös des Profit Centers fünf Jahre später einschließlich konzerninterner Aufträge bereits über 38 Mio. Schilling. Von diesem Betrag stammten rund 60 Prozent aus dem Geschäft mit unternehmensexternen Kunden. Fünf Jahre zuvor war das Verhältnis zwischen externen und internen Aufträgen ziemlich genau umgekehrt gewesen.<sup>394</sup> Grund für diese Entwicklung war, dass der Zumtobel-Werkzeugbau aufgrund seiner technischen Führungsposition und seiner flexiblen Organisationsstruktur, die eine optimale Anpassung an Kundenwünsche erlaubte, insbesondere im deutschsprachigen Raum große Attraktivität genoss. Der Umsatzanteil aus dem Geschäft mit externen Kunden hätte unter Umständen sogar noch größer ausfallen können. Allerdings hatten Aufträge aus der Zumtobel-Gruppe seit jeher erste Priorität. Für den Werkzeugbau war diese Haltung jedoch nicht unpro-

---

391 Interview mit Theodor Luger, Dornbirn 1999.

392 Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

393 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 6.3.1.

394 Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.

blematisch. Als Profit Center wurde die Abteilung nach ihren erwirtschafteten Gewinnen gemessen. Das Bestreben nach Gewinnmaximierung war allerdings nicht immer mit den Interessen des Gesamtkonzerns vereinbar. Schwierig war vor allem der Zeitraum von den frühen 1970er Jahren bis Mitte der 1980er Jahre, als sowohl das Unternehmen Zumtobel stark expandierte und sich auch der externe Kundenkreis des Werkzeugbaus massiv vergrößerte. Elmar Sohm, Leiter des Zumtobel-Werkzeugbaus von 1968 bis 1997, bezeichnete diesen Interessenskonflikt sogar als ein Hauptproblem des Werkzeugbaus seit Bestehen dieser Abteilung. Externe Aufträge waren beispielsweise die Konstruktion eines Automaten zur Herstellung von elektronischen Dioden für die Firma Telefunken electronic in Vöcklabruck (1985), automatisierte Fertigungsanlagen für elektronische Vorschaltgeräte für das australische Unternehmen Atco Controls (1992) sowie Fertigungsanlagen für den deutschen Automobilzulieferer Metzeler (1995).<sup>395</sup>

Die technische Führungsposition kennzeichnete den Zumtobel-Werkzeugbau bereits seit der Gründung. Unmittelbar nach dem Kauf des Werkzeugherstellers Mittereder & Co. durch Walter Zumtobel im Jahr 1957 und dem Aufbau eines unternehmenseigenen Werkzeugbaus auf dieser Basis wurde die neue Abteilung mit modernsten Mitteln ausgestattet. Dieser Trend setzte sich auch in den späteren Jahren kontinuierlich fort. In den frühen 1980er Jahren kamen beim Zumtobel-Werkzeugbau erstmals computergesteuerte Fertigungsmethoden zum Einsatz. Hier nahm die Abteilung sogar innerhalb des Unternehmens eine Vorreiterrolle ein. Bevor etwa die CAD-Technologie (CAD – Computer Aided Design) in Unternehmensbereichen wie der Leuchtenfertigung zur Verwendung kam, war sie vom Werkzeugbau bereits erprobt und erfolgreich eingesetzt worden.<sup>396</sup>

Einen weiteren technischen Meilenstein setzte das Profit Center Werkzeugbau im Jahr 1991 mit dem Kauf einer Stereolithographie-Anlage. Bisher mussten Prototypen und Modelle meist in zeitaufwendiger Handarbeit hergestellt werden. Bei der Stereolithographie hingegen wurde das Kunststoff-Rohmaterial computergesteuert von einem Laser bearbeitet, was die Fertigstellung von Prototypen innerhalb weniger Stunden erlaubte. Die Daten bezog der Rechner direkt von einer CAD-Anlage, an welcher das entsprechende Modell zuvor konstruiert worden war.<sup>397</sup> Die

---

395 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

396 Ebd.

397 Prototypen in wenigen Stunden, in: Zumtobel Intern, Nr. 43, Dezember 1991, S. 4.

Anschaffung eines Stereolithographen war innerhalb des Unternehmens aufgrund der Investitionskosten von rund zehn Mio. Schilling nicht unumstritten. Treibende Kraft für einen Kauf war Jürg Zumtobel, welcher schließlich vollendete Tatsachen schuf, indem er die Anlage auf einer Messe kurzerhand bestellte. Der Investitionsschritt führte zu einem weiteren Anstieg unternehmensexterner Aufträge für den Werkzeugbau. Immerhin verfügten zu diesem Zeitpunkt in Europa erst fünf Unternehmen über eine vergleichbare Anlage. Innerhalb Österreichs war Zumtobel sogar der einzige Anbieter dieser Technologie.<sup>398</sup> Die Anwendungsgebiete der Stereolithographie erwiesen sich als überaus vielfältig und erstreckten sich bis in den medizinischen Bereich. Hauptanwendungsgebiet war zwar der industrielle Modellbau, doch in zunehmendem Ausmaß nutzte auch die Chirurgie die neue Technologie. Durch die detaillierte Nachbildung von Schädeln, Becken oder anderen Knochenstrukturen war es möglich, bereits im Vorfeld anhand von Modellen die besten Operationsstrategien zu eruiieren, oder Transplantate schon vor einem Eingriff genau anzupassen. Besonderes Aufsehen erregte der Werkzeugbau mit einem genauen Abbild des Innenohrs eines 1991 im Ötztalglacier gefundenen Steinzeitmenschen. Das mittels Stereolithographie hergestellte Modell des Innenohrs erlaubte den Forschern ein genaues Studium dieses Körperteils, ohne dafür das Original beschädigen zu müssen.<sup>399</sup>

Mit der Einführung der Stereolithographie gliederte sich das Betätigungsfeld des Profit Centers Werkzeugbau mittlerweile in folgende fünf Segmente: Stanztechnik, Kunststoffspritz- und presstechnik, automatisierte Fertigungs- und Montageanlagen, mechanische Fertigungsanlagen sowie Stereolithographie. Bis auf den letztgenannten Sektor war der Zumtobel-Werkzeugbau bereits seit den 1950er Jahren in sämtlichen Segmenten vertreten. Die organisatorische Aufteilung in einzelne Segmente führte das Profit Center Werkzeugbau jedoch erst im Jahr 1992 durch.<sup>400</sup> 1997 wurde der Werkzeugbau durch die Einführung der sogenannten Mikro-technik um ein zusätzliches Segment erweitert. Es handelte sich dabei um die Herstellung ausgesprochener Kleinbestandteile wie beispielsweise Zahnrädchen im Millimeterbereich. Auch in diesem Produktsegment spielten zunächst externe Kundenaufträge und Forschungsprojekte eine bedeutende Rolle. Unter anderem stellte der Werkzeugbau in Zusammen-

---

398 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

399 Schaurig-schöne Schädel, in: Zumtobel Intern, Nr. 58, Juli 1995, S. 14 f.

400 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.



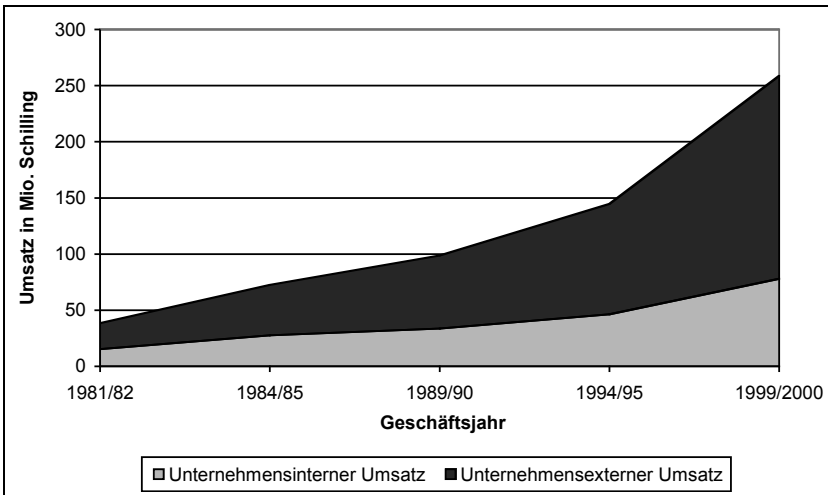
arbeit mit der Technischen Universität Wien Bestandteile für implementierbare Hörgeräte her. Langfristig fand die Mikrotechnik aber auch im Leuchtensektor Verwendung, nämlich bei lichtleitenden Leuchtenabdeckungen (Waveguide-Technologie). Mit der Leuchte Aero brachte Zumtobel Staff im Jahr 1999 erstmals eine Waveguide-Leuchte auf den Markt. Die Lichtleitung erfolgte über die Leuchtenabdeckung, was mittels einer patentierten Mikrostruktur erreicht wurde.



*Abbildung 43: Die Lichtleitung mittels Waveguide-Technologie ermöglichte neue Ansätze in der Gestaltung von Leuchten, wie das flache Erscheinungsbild des Modells Aero zeigt. Die Unterbringung der beiden Leuchtmittel erfolgte an den Stirnseiten der Leuchte. Aufgrund der seitlichen Einkopplung des Lichts war das Leuchtmittel unter keinem Winkel mehr sichtbar. Die gleichmäßige Verteilung des Lichts auf der Abdeckung wurde mittels einer mikrostrukturierten Oberfläche erreicht. Das Erscheinungsbild der Leuchte wurde 1999 im Rahmen des if-Wettbewerbs mit einem Designpreis ausgezeichnet.*

Der zunehmenden Anzahl an Produktsegmenten sowie externen und internen Aufträgen entsprechend wurden die Räumlichkeiten des Profit Centers Werkzeugbau wiederholt ausgebaut. Der größte Expansionsschritt fand im Jahr 1981 statt. Nachdem mehrere Fertigungsbereiche in den erweiterten Dornbirner Werksbereich II übersiedelt waren, erhielt der Werkzeugbau rund 80 Prozent der im Werksbereich I in der Höchster Straße befindlichen Shedhalle, wo das Profit Center auch nach der Jahrtausendwende noch untergebracht war.<sup>401</sup> Im Geschäftsjahr 1999/2000 erzielte der Werkzeugbau einen Umsatz von 259 Mio. Schilling, wobei rund 70 Prozent aus dem Geschäft mit externen Kunden stammten. Gleichzeitig beschäftigte das Profit Center 204 Mitarbeiter, davon 61 Lehrlinge.

*Diagramm 23: Unternehmensinterne und -externe Umsatzerlöse des Profit Centers Werkzeugbau in gestapelter Form.*



*Quelle: ZAG, Daten der Abt. Controlling der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn.*

401 Interview mit Elmar Sohm, Dornbirn 1999.

## 5.2. Geschäftsfeld Elektrobauetelemente und Verbindungstechnik – Teilkonzern Tridonic Atco

Beim Geschäftsfeld Elektrobauetelemente handelt es sich um den ursprünglichen Produktbereich des Unternehmens Zumtobel. Schon bevor die damalige Elektrogeräte und Kunstharzpresswerk W. Zumtobel KG im Jahr 1953 mit der Produktion von Komplettleuchten begann, hatte sich das Unternehmen als Hersteller von Elektrobauetelementen wie Starter und Vorschaltgeräte für Leuchtstofflampen einen Namen gemacht. Auch wenn sich das Produktsegment Leuchten schnell zum Hauptumsatzträger der Unternehmensgruppe entwickelte, stellt der Bereich Elektrobauetelemente nach wie vor ein bedeutendes Geschäftsfeld dar. Immerhin erwirtschaftete der Teilkonzern Tridonic Atco im Geschäftsjahr 1999/2000 über 35 Prozent der externen Umsatzerlöse der Zumtobel-Gruppe von insgesamt knapp 9,5 Mrd. Schilling.<sup>402</sup> Gleichzeitig erzielte der Teilkonzern einen Reingewinn von mehr als 172 Mio. Schilling.<sup>403</sup> Wie auch das Geschäftsfeld Leuchten war der Bereich Elektrobauetelemente seit dem Jahr 1974 als eigene Division innerhalb des Unternehmens Zumtobel organisiert, geleitet von Fritz Zumtobel (1974–1984) bzw. Rolf Schulz (1984–1991). Im Zuge der rechtlichen Verselbständigung der Geschäftsbereiche im Jahr 1991 entstand aus der Division Elektrobauetelemente der Teilkonzern Tridonic. 1996 wurde das schweizerische Unternehmen Knobel erworben und an Tridonic angegliedert. Zwei Jahre später übernahm Zumtobel den australischen Elektrokostenhersteller Atco Controls zu 100 Prozent und führte diesen ebenfalls mit dem Teilkonzern Tridonic zusammen, welcher fortan unter der Bezeichnung Tridonic Atco auftrat. Mit Beginn des Geschäftsjahres 1998/99 wurde das Produktsegment Verbindungstechnik ebenfalls in diesen Teilkonzern integriert. Zuvor war der Verbindungstechnik-Hersteller Electro-Terminal innerhalb der Zumtobel-Gruppe als eigener Teilkonzern geführt worden.<sup>404</sup> Stammgesellschaft von Tridonic Atco war die in Dornbirn ansässige Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. Als Geschäftsführer agierten bisher Rolf Schulz (1991), Wilhelm Tschol-Nugent (1991–1997) und Walter Ziegler (seit 1997).

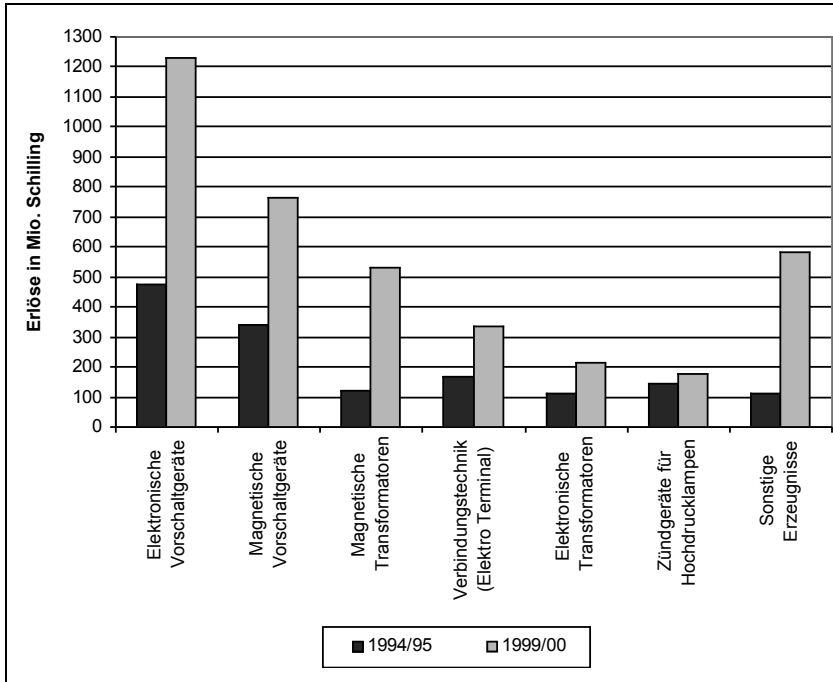
---

402 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

403 Angabe der Zumtobel AG Dornbirn, Konzernbuchhaltung.

404 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

Diagramm 24: Die Umsatzerlöse des Teilkonzerns Tridonic bzw. Tridonic Atco in den Geschäftsjahren 1994/95 und 1999/2000 nach Produkthauptgruppen.



Quelle: Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

Die Entwicklung des Teilkonzerns Tridonic Atco verlief nicht immer so erfolgreich, wie in der Gegenwart. 1992, ein Jahr nach der rechtlichen Verselbständigung der zuvor als Divisionen geführten Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobauelemente hielt der Vorstand der Zumtobel AG fest: „Das befriedigende Ergebnis der Bereiche Zumtobel Licht und Electro-Terminal wurde durch das negative Ergebnis der Tridonic-Bauelemente relativiert. Hier hatte man einem ausgeprägten Preisdruck und der turn-around-Situation besonderen Tribut zu zollen, die Kosten der konzerninternen Umstrukturierung und der Produktionsstättenverlagerung [nach Fürstenfeld, Anm.] schlugen sich entsprechend nieder.“<sup>405</sup>

405 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1992.

Die negative Stimmung übertrug sich auch auf die Belegschaft des für Elektrobauelemente zuständigen Teilkonzerns, welche zu einem großen Teil aus vormaligen Zumtobel-Mitarbeitern bestand. Viele empfanden es als beruflichen Abstieg, vom renommierten Unternehmen Zumtobel in den angeschlagenen Teilkonzern Tridonic zu wechseln.<sup>406</sup> Seitens der Konzernleitung fasste man zeitweise sogar einen Verkauf des gesamten Teilkonzerns ins Auge.<sup>407</sup> Im Geschäftsjahr 1993/94 gelang Tridonic jedoch der turn-around, indem erstmals ein positives Teilkonzernergebnis erzielt wurde.<sup>408</sup> Der Aufwärtstrend erwies sich als dauerhaft. 1994/95 überschritt der Umsatz des Teilkonzerns erstmals die Grenze von einer Milliarde Schilling. Gleichzeitig hatte Tridonic innerhalb Europas zur Branchenspitze aufgeschlossen und belegte mit einem Marktanteil von 15 Prozent den dritten Rang bei den Herstellern elektronischer Vorschaltgeräte. Der Produktbereich Elektronik war darüber hinaus hauptverantwortlich für den Aufschwung des Teilkonzerns. Im Geschäftsjahr 1994/95 erzielte Tridonic erstmals mit elektronischen Geräten mehr Einnahmen, als mit herkömmlichen Erzeugnissen elektromagnetischer Funktionsweise.<sup>409</sup>

Auch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre setzte sich der Aufwärtstrend bei Tridonic fort. Im Geschäftsjahr 1995/96 konnte der Teilkonzern den Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 18,4 Prozent steigern. Darüber hinaus erfolgte in Form einer engen Zusammenarbeit mit der australischen Atco-Gruppe eine Globalisierung der unternehmerischen Aktivitäten, wodurch die Voraussetzungen für nachfolgende geschäftliche und industrielle Initiativen in Indien und Südostasien geschaffen wurden.<sup>410</sup> Das Geschäftsjahr 1997/98 brachte für Tridonic eine Umsatzsteigerung von 26,1 Prozent, wobei der Zuwachs in erster Linie aus dem Export von Elektronikkomponenten sowie der erstmaligen Anrechnung des übernommenen schweizerischen Unternehmens Knobel resultierte.<sup>411</sup> Im Geschäftsjahr 1998/99 führte die Integration der australischen Atco-Gruppe in den Teilkonzern zu einem Umsatzwachstum von 73,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Aber auch der Großteil der Gesellschaften des Teil-

---

406 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 1999.

407 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratsitzungsprotokoll der Zumtobel Holding AG, Dornbirn, 13. 5. 1993.

408 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1994.

409 Tridonic: Zuwachs in Volumen und Ertrag, in: Zumtobel Intern, Nr. 59, Oktober 1995, S. 6.

410 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1996.

411 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1997.

konzerns konnte trotz eines erheblichen Preisverfalls Umsatzzuwächse verzeichnen.<sup>412</sup> Im Jubiläumsjahr 1999/2000 schließlich erzielte der mittlerweile unter der Bezeichnung Tridonic Atco auftretende Teilkonzern einen Umsatz von 3,8 Mrd. Schilling, was einem Wachstum von 20,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr entsprach. Gleichzeitig stieg das Betriebsergebnis um 29,3 Prozent auf 318,1 Mio. Schilling.<sup>413</sup>

### *5.2.1. Magnetische Vorschaltgeräte und Transformatoren*

Vorschaltgeräte elektromagnetischer Funktionsweise für Leuchtstofflampen zählten zu den ersten Produkten der ehemaligen W. Zumtobel KG. Mit den innovativen Modellen LXG (1958) und LXYG (1971) gelang es dem Unternehmen, eine gefestigte Position auf dem internationalen Vorschaltgerätemarkt einzunehmen.<sup>414</sup> Das Vorschaltgerät LXYG bewährte sich zehn Jahre lang, bevor es vom Nachfolger EC abgelöst wurde. Ausschlaggebendes Ereignis für die Neuentwicklung war eine Betriebsbesichtigung der Unternehmensleitung beim finnischen Vorschaltgerätehersteller Helvar. Es stellte sich heraus, dass Helvar über einen deutlich höheren Automatisierungsgrad verfügte als Zumtobel. Um mit dem finnischen Unternehmen gleichzuziehen, beschloss Zumtobel die Entwicklung eines neuen Vorschaltgerätetyps, bei dessen Herstellung weniger Handarbeit erforderlich war. Zwecks Erhöhung des Automatisierungsgrades nahmen die Zumtobel-Konstrukteure sogar eine geringfügige Vergrößerung des neuen Gerätes in Kauf, welches im Jahr 1980 unter der Bezeichnung EC auf den Markt kam. Die bemerkenswerteste Veränderung bei der Produktion des Vorschaltgeräts EC gegenüber dem Vorgängermodell bestand in der nun vollautomatisch herstellbaren elektrischen Spule. Wurde bisher für die Wicklung einer Spule eine Taktzeit von rund zwei Minuten benötigt, konnte dieser Vorgang jetzt in weniger als sieben Sekunden bewältigt werden.<sup>415</sup> Darüber hinaus zeichneten sich EC-Geräte gegenüber den Vorgängerserien durch verbesserte thermische Eigenschaften sowie einen geringeren Brummgeräuschpegel aus.<sup>416</sup> Die Fertigung von EC-Vorschaltgeräten erfolgte an den Standorten Dornbirn und Südafrika, beim

---

412 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

413 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

414 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 2.4.

415 Das Zumtobel-Vorschaltgerät LXYG setzte wiederum Maßstäbe, in: Zumtobel Intern, Nr. 52, Dezember 1993, S. 23.

416 Auskunft von Ulrich Mathis, Dornbirn 2002.

australischen Unternehmen Atco Controls, an welchem Zumtobel zu dieser Zeit mit 44,5 Prozent beteiligt war sowie beim spanischen Leuchtenunternehmen Odel-Lux in Mostoles, wo Zumtobel über eine 15-prozentige Minderheitsbeteiligung verfügte. 1991 verlegte Zumtobel die Dornbirner EC-Fertigung an einen neuen Betriebsstandort in der steirischen Gemeinde Fürstenfeld, wo die Geräte auch gegenwärtig noch hergestellt werden.<sup>417</sup> In den Jahren von 1980 bis 2000 wurden an den Standorten in Dornbirn, Fürstenfeld, Südafrika und Australien über 403 Millionen EC-Vorschaltgeräte produziert, womit es sich um das meistverkaufte Produkt der Zumtobel-Gruppe handelte.<sup>418</sup>

Gegenwärtig besteht der Trend, dass Vorschaltgeräte elektromagnetischer Funktionsweise in zunehmendem Ausmaß von Geräten elektronischer Bauweise abgelöst werden. Im Jahr 2000 wurde auf EU-Ebene sogar über ein Verbot magnetischer Vorschaltgeräte beraten, da diese im Vergleich zu elektronischen Produkten einen deutlich höheren Stromverbrauch aufwiesen. Zunächst fasste man ein Verbot sämtlicher magnetischer Vorschaltgeräte ab dem Jahr 2008 ins Auge. Die österreichischen Vertreter bemühten sich, dem Interesse der heimischen Wirtschaft entsprechend, ein solches Verbot abzuwenden. Mit Erfolg, wie das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Mai 2000 in folgender Pressemitteilung verlautbarte: „Der Gemeinsame Standpunkt des EU-Energieministerrates, der heute beschlossen wurde, sieht das Verbot nicht energiesparender und daher technisch überholter Geräte innerhalb von längstens fünf Jahren nach Inkrafttreten der Richtlinie vor. Nicht von diesem Verbot betroffen sind vergleichsweise Strom sparende magnetische Vorschaltgeräte, wie sie im Tridonic-Werk in Fürstenfeld produziert werden. Österreich hat sich mit seiner von Bundesminister Dr. Martin Bartenstein definierten Position, Energie sparende Vorschaltgeräte zu forcieren, gleichzeitig jedoch ein automatisches Aus für magnetische Vorschaltgeräte abzulehnen, damit nicht nur im Rat, sondern auch gegenüber der vom Europäischen Parlament vertretenen Haltung – ein automatisches Verbot von magnetischen Vorschaltgeräten – durchgesetzt. Darüber hinaus sieht die Richtlinie eine mittelfristige Evaluierung der erzielten Energieeinsparungen vor.“<sup>419</sup>

---

417 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 3.3.

418 Riewoldt, Lichtjahre, S. 360.

419 EU-Energieratstagung in Brüssel, Pressestelle des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Website des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. URL: <http://www.bmwa.gv.at/news/2000/05/2366.htm> in der Fassung vom 1. 7. 2002.

Weiters einigten sich die Energieminister der EU-Staaten auf die Zielsetzung, dass bis zum Jahr 2005 nur mehr ein begrenzter Prozentwert der produzierten Vorschaltgeräte magnetischer Bauweise sein dürfen. Die österreichischen Vertreter forderten eine Toleranz für magnetische Vorschaltgeräte bis zu einem Produktionsanteil von 60 Prozent, seitens der EU lautete die Verhandlungsbasis 30 Prozent. Man traf sich in der Mitte, behielt sich jedoch im Falle einer Überschreitung der 45-Prozent-Grenze weitere regulierende Maßnahmen für das Jahr 2005 vor. Seitens der Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. zeigte man sich zuversichtlich, trotz der steigenden Verwendung elektronischer Vorschaltgeräte die Produktionsstandorte für magnetische Geräte auch nach 2005 weiterbetreiben zu können. Immerhin weisen magnetische Vorschaltgeräte abgesehen vom Nachteil des höheren Energieverbrauchs gegenüber ihren elektronischen Nachfolgern nach wie vor eine Reihe von Vorteilen auf. Sie können kostengünstiger hergestellt werden, sind beständiger gegen äußere Einflüsse wie Hitze und weisen eine höhere Zuverlässigkeit auf. Eine völlige Ablöse magnetischer Vorschaltgeräte durch elektronische Erzeugnisse ist daher momentan nicht absehbar, wird aber früher oder später mit Sicherheit erfolgen.<sup>420</sup>

Neben Vorschaltgeräten stellt Zumtobel seit dem Jahr 1979 auch Transformatoren magnetischer Funktionsweise her. Einsatzgebiete für solche Geräte waren zunächst unter anderem Erzeugnisse branchenfremder Hersteller wie etwa Computer, Nadeldrucker oder Herde. Im Jahr 1984 entschied das Unternehmen, nur mehr Transformatoren für den Leuchtensektor zu produzieren. Grund war die stark zunehmende Nachfrage nach Transformatoren für Niedervolt-Halogenlampen. Die Geschäftsleitung beschloss daher, die Entwicklungs- und Produktionskapazitäten auf diesen Produktsektor zu konzentrieren und sich aus dem Nischenbereich Transformatoren für branchenfremde Zwecke zurückzuziehen. Die Entscheidung erwies sich als richtig, zumal die bisherigen branchenfremden Abnehmer von magnetischen Zumtobel-Transformatoren in den Folgejahren ohnehin weitgehend auf elektronische Schaltnetzteile umstellten. Gegenwärtig stellt der Teilkonzern Tridonic Atco magnetische Transformatoren fast ausschließlich für die Verwendung mit Niedervolt-Halogenlampen her. Innerhalb des Teilkonzerns spielt dieses Produktsegment allerdings eine untergeordnete Rolle. So sind etwa die Produktionszahlen für magnetische Vorschaltgeräte rund

---

420 Auskunft von Ulrich Mathis, Dornbirn 2002.



zehn mal höher als diejenigen für Transformatoren magnetischer Bauweise.<sup>421</sup> Insgesamt machte das Produktsegment magnetische Vorschaltgeräte und Transformatoren im Geschäftsjahr 1999/2000 rund ein Drittel des Umsatzes von Tridonic Atco aus.<sup>422</sup>

### *5.2.2. Elektronische Vorschaltgeräte und Transformatoren*

In den späten 1970er Jahren kündigten Konzerne wie Philips oder Siemens erstmals die Herstellung elektronischer Vorschaltgeräte für Leuchtstofflampen an. Im Jahr 1979 startete daher auch das Unternehmen Zumtobel in Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Wien ein entsprechendes Entwicklungsprojekt. Die Partnerschaft brachte zunächst jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Zumtobel-Entwickler Otto Jagschitz profitierte zwar von Denkanstößen, die aus der Zusammenarbeit mit der TU Wien resultierten, doch im Endeffekt waren die Produkte aufgrund ihrer technischen Unzuverlässigkeit nicht verwendbar. Gleichzeitig brachte die Konkurrenz bereits serienmäßige elektronische Vorschaltgeräte auf den Markt, welche allerdings gegenüber magnetischen Geräten ebenfalls durch eine deutlich höhere Fehleranfälligkeit gekennzeichnet waren. Um nicht in Rückstand zu geraten, stellte Zumtobel die 1980 begonnene Entwicklung von Schaltnetzteilen für Tintenstrahldrucker ein, um die dadurch freigewordenen Entwicklungsressourcen ganz auf den Bereich elektronische Vorschaltgeräte zu konzentrieren. Unter der Leitung von Otto Jagschitz wurde im Jahr 1982 unabhängig von den bisherigen Entwicklungsversuchen ein elektronisches Vorschaltgerät nach einem völlig neuen technischen Konzept entwickelt. 1983 wurde die Geräteklasse erstmals im Dornbirner Werk II probeweise eingesetzt. Innerhalb von sechs Monaten musste kein einziger Ausfall verzeichnet werden. Noch im selben Jahr erfolgte unter der Typenbezeichnung PC die Markteinführung elektronischer Vorschaltgeräte aus dem Hause Zumtobel. Erster Projektauftrag, bei dem PC-Vorschaltgeräte zum Einsatz kamen, war die Beleuchtung des Innsbrucker Hauptbahnhofs Ende 1983.<sup>423</sup>

Wenngleich auch in den Folgejahren PC-Vorschaltgeräte wiederholt bei Großprojekten wie etwa der Beleuchtung des Frankfurter Rhein-Main-Flughafens Verwendung fanden, sollte der Produktsektor elektronische Vorschaltgeräte erst rund 15 Jahre später ein kommerzieller Erfolg für das

---

421 Interview mit Ulrich Mathis, Dornbirn 2002.

422 Errechnet aus Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

423 Interview mit Otto Jagschitz, Dornbirn 1999.

Unternehmen werden. Grund dafür war das Preisniveau für elektronische Vorschaltgeräte, welches zunächst bis zu 20 mal höher war als die Preise für vergleichbare magnetische Geräte. Kostenersparnisse aufgrund des geringeren Energieverbrauchs elektronischer Geräte wirkten sich daher erst bei einem langfristigen Einsatz aus. Dazu kam die anfänglich hohe Fehleranfälligkeit der neuen Technologie. Elektronische Vorschaltgeräte aus dem Hause Zumtobel zeichneten sich zwar durch eine vergleichsweise hohe Zuverlässigkeit aus, waren aber dafür entsprechend teurer als manche Konkurrenzprodukte. Basis für zuverlässig funktionierende Geräte war die Verwendung hochwertiger elektronischer Bestandteile, die von Fremdherstellern bezogen wurden. Zumtobel suchte den Kontakt zu diesen Unternehmen, um sie zur Herstellung höherwertiger Bestandteile zu bewegen, wodurch auch die Kosten für das Endprodukt stiegen.<sup>424</sup>

Erst im Geschäftsjahr 1993/94 erreichte der Zumtobel-Teilkonzern Tridonic, in welchen das Komponentenprogramm zwischenzeitlich ausgegliedert worden war, ein ausgeglichenes Ergebnis mit elektronischen Vorschaltgeräten.<sup>425</sup> Im darauffolgenden Geschäftsjahr schließlich erzielte der Teilkonzern erstmals mehr Umsatz mit elektronischen Geräten als mit herkömmlichen Produkten magnetischer Funktionsweise.<sup>426</sup> Für den Erfolg ausschlaggebend waren nicht zuletzt die technischen Möglichkeiten, welche die Vorschaltgeräte der neuen Generation boten. Im Jahr 1992 etwa brachte Tridonic das Vorschaltgerät PCA auf den Markt, welches mittels digitaler Ansteuerung erstmals ein präzises Dimmen von Leuchtstofflampen zwischen 100 und einem Prozent erlaubte. Im Gegensatz zu herkömmlichen Lichtsteuerungen war die Datenübertragung über weite Distanzen aufgrund der digitalen Ansteuerung kein Problem mehr. Zudem bot die neue Technologie Effekte wie etwa ein langsames, weiches Starten der Lampen. Darüber hinaus entwickelte Tridonic Atco entsprechende Steuergeräte für elektronische Vorschaltgeräte und Transformatoren, um somit als Anbieter für komplette Lichtsteuerungssysteme auf dem Markt auftreten zu können.<sup>427</sup>

---

424 Ebd.

425 Riewoldt, Lichtjahre, S. 46.

426 Tridonic: Zuwachs in Volumen und Ertrag, in: Zumtobel Intern, Nr. 59, Oktober 1995, S. 6.

427 Digitale Ansteuerung erweitert Fähigkeiten der EVG, in: Zumtobel Intern, Nr. 46, Juli 1992, S. 5.



*Abbildung 44: Tridonic Atco beliefert auch den OEM-Markt mit Leuchtenkomponenten. Der dargestellte elektronische Transformator für Niedervolt-Halogenlampen mit ABB-Signatur wurde in Dornbirn hergestellt.*

Neben elektronischen Vorschaltgeräten nahm Zumtobel im Jahr 1983 zudem die Entwicklung elektronischer Transformatoren für Niedervolt-Halogenlampen auf. Im Zuge der Hannover Messe war die Geschäftsleitung zur Ansicht gelangt, auch auf diesem zukunftssträchtigen Produktfeld mit der Konkurrenz mithalten zu wollen. Im darauffolgenden Jahr war Zumtobel auf der Hannover Messe ebenfalls mit einem elektronischen Transformator vertreten. Bezüglich Verkaufszahlen spielten elektronische Transformatoren im Vergleich zu Vorschaltgeräten elektronischer Bauweise innerhalb des Teilkonzerns Tridonic Atco jedoch nur eine untergeordnete Rolle.<sup>428</sup> Elektronische Vorschaltgeräte und Transformatoren aus dem Hause Tridonic Atco wurden nach der Jahrtausendwende an den Betriebsstandorten in Dornbirn und Australien produziert. Im Geschäftsjahr 1999/2000 trugen diese Produktsegmente etwas über ein Drittel zum Gesamtumsatz des Teilkonzerns bei. Die Produktgruppe Elektronikkomponenten ist zugleich der Hauptsatzträger von Tridonic Atco.<sup>429</sup>

428 Interview mit Otto Jagschitz, Dornbirn 1999.

429 Errechnet aus Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

### 5.2.3. Notlichtkomponenten

Elektronische Einsätze für Sicherheitsleuchten waren im Jahr 1979 das erste Elektronikprodukt der damaligen Zumtobel-Division Elektrobaulemente. Die Besonderheit solcher Geräte war, dass während der Betriebszeit der Leuchte ein Akkumulator aufgeladen wurde, welcher im Falle eines Stromausfalls die Aufrechterhaltung eines minimierten Beleuchtungsniveaus erlaubte. In den Folgejahren konzentrierte das Unternehmen die Produktions- und Entwicklungskapazitäten im Bereich Elektronik auf andere Schwerpunkte wie etwa elektronische Vorschaltgeräte. Man verlor auf dem Notlichtsektor den Anschluss an die Konkurrenz, und der Umsatz verringerte sich entsprechend. In der ersten Hälfte der 1990er Jahre stellten die Zumtobel-Teilkonzerne Zumtobel Licht und Tridonic nach und nach sowohl die Herstellung von Sicherheitsleuchten als auch von den dazugehörigen elektronischen Einsätzen ein. Den Bedarf an Sicherheitsleuchten deckte Zumtobel Licht beim deutschen Unternehmen CEAG.<sup>430</sup>

1998 erfolgte die 100-prozentige Integration der australischen Atco-Gruppe in den Zumtobel-Teilkonzern Tridonic Atco. Zur Atco-Gruppe gehörte unter anderem das in Tullamarine bei Melbourne angesiedelte Unternehmen Newtronics, welches über Know-how im Notlichtkomponentenbereich verfügte und bereits im Vorfeld Leuchtenhersteller wie Thorn mit elektronischen Einsätzen für Notlichtanlagen beliefert hatte. Tridonic Atco nutzte das durch die Übernahme des australischen Unternehmens gewonnene Know-how und nahm die Entwicklung und Produktion von elektronischen Notlichteinsätzen wieder auf. Hauptabnehmer war der Leuchten-Teilkonzern Zumtobel Staff. Aufgrund der Möglichkeit, dem neuesten Stand der Technik entsprechende Notlichteinsätze bei Tridonic Atco beziehen zu können, beendete Zumtobel Staff die Kooperation mit CEAG und nahm die Fertigung von Notleuchten wieder in die eigenen Hände.<sup>431</sup> Heute sind elektronische Notlichteinsätze eine Kernkompetenz von Tridonic Atco. Umsatzmäßig spielen sie innerhalb des Produktsortiments des Teilkonzerns allerdings eine eher untergeordnete Rolle.<sup>432</sup>

---

430 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 5.1.7.

431 Interview mit Bernhard Klocker, Dornbirn 2002.

432 Auskunft der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

#### 5.2.4. Zündgeräte für Hochdrucklampen

Ebenso wie bei Leuchtstofflampen werden auch für den Betrieb von Metaldampf-Halogenlampen und Natriumdampf-Hochdrucklampen, welche insbesondere bei Straßen- und Hallenleuchten zum Einsatz kommen, spezielle Zündgeräte benötigt. Bereits im Jahr 1981 brachte Zumtobel das Zündgerät ZRM (Zündgerät Rudi Mühling) auf den Markt, welches sich im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten vor allem durch geringen Platzbedarf auszeichnete. Der schweizerische Ingenieur Rudi Mühling war von Zumtobel eigens dafür eingestellt worden, ein Zündgerät für Hochdrucklampen zu entwickeln und die Serienproduktion aufzubauen. Das ZRM-Gerät konnte sich langfristig auf dem Markt etablieren und ist in weiterentwickelter Form bis in die Gegenwart Bestandteil des Tridonic Atco-Produktsortiments.<sup>433</sup>

Mitte der 1990er Jahre ergänzte Tridonic seine Produktpalette um ein digital ansteuerbares Zündgerät. Beim Modell Pulse Control handelte es sich um das weltweit erste digitale Zündgerät für Hochdrucklampen. Gegenüber herkömmlichen Geräten beeindruckte die Neuentwicklung vor allem durch verringerte Zünd- und Störzeiten.<sup>434</sup> Insgesamt machten Zündgeräte für Hochdrucklampen im Geschäftsjahr 1999/2000 knapp über 4,5 Prozent des Tridonic Atco-Gesamtumsatzes aus.<sup>435</sup>

#### 5.2.5. Verbindungstechnik

Die Innsbrucker Firma Electro-Terminal, Hersteller für den Produktsektor Verbindungstechnik innerhalb der Zumtobel-Gruppe, wurde bis zum Jahr 1998 als eigener Teilkonzern geführt. Im Gegensatz zu den beiden Teilkonzernen für die Bereiche Leuchten und Elektrobauelemente, welche erst im Jahr 1991 die gesellschaftsrechtliche Eigenständigkeit erhielten, war das Geschäftsfeld Verbindungstechnik seit der Gründung der Electro-Terminal Ges.m.b.H. im Jahr 1964 ein selbständiges Unternehmen. Grund dafür war, dass Zumtobel auf diesem Produktfeld mit einem Partner zusammenarbeitete, welcher in der Anfangsphase an Electro-Terminal beteiligt war. Mit Beginn des Geschäftsjahres 1999/2000 wurde die Electro-Terminal Ges.m.b.H. zu 100 Prozent an die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. angegliedert und somit das Produktsegment Verbindungs-

---

433 Interview mit Otto Jagschitz, Dornbirn 1999.

434 Auskunft von Ulrich Mathis, Dornbirn 2002.

435 Errechnet aus Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

technik in den branchenverwandten Teilkonzern für Elektrobauelemente integriert.<sup>436</sup> Gegenwärtig beinhaltet das Produktsortiment von Electro-Terminal ein umfangreiches Sortiment an Elektroinstallationsartikeln von Schraub- und Steckklemmen bis hin zu Steckern und Schaltschränken. Mit einem Jahresumsatz von rund 336 Mio. Schilling im Geschäftsjahr 1999/2000 trug das Produktsegment Verbindungstechnik knapp neun Prozent zum Gesamtumsatz des Teilkonzerns Tridonic Atco bei.<sup>437</sup>

### **5.3. Lichtmanagementsysteme – Luxmate Controls als Streitobjekt der Teilkonzerne**

Unter dem Begriff Lichtmanagementsysteme sind aufwändige Steuerungen für Beleuchtungsanlagen zu verstehen. Da dieser Produktsektor thematisch stark an das Geschäftsfeld Lichtlösungen des Teilkonzerns Zumtobel Staff gebunden war, aber in technischer Hinsicht ebenso gut dem Bereich Elektrobauelemente zugeschrieben werden konnte, entwickelte sich das lukrative Geschäftsfeld Lichtmanagementsysteme zum Streitobjekt der Teilkonzerne Zumtobel Staff und Tridonic Atco. Zwischenzeitlich kam es sogar zu einer Herauslösung dieses Produktfeldes in einen eigenen Teilkonzern. Aus diesem Grund wird der Bereich Lichtmanagementsysteme im Rahmen dieser Arbeit in einem eigenständigen Abschnitt behandelt, wenngleich dieses Geschäftsfeld seit dem Frühjahr 2002 nicht mehr als eigener Teilkonzern geführt wird.

Bereits in den 1980er Jahren brachte Zumtobel dimmbare elektronische Vorschaltgeräte auf den Markt. Kompatible Lichtsteuerungen wurden jedoch zu dieser Zeit nur von einer sehr kleinen Zahl an Herstellern angeboten. Zudem handelte es sich bei deren Produkten hauptsächlich um Saalsteuerungen für Konzert- oder Konferenzräume. Anlässlich der Hannover Messe 1988 erkannte Zumtobel-Techniker Walter Werner, dass praktisch kein Anbieter eine Lichtsteuerung für den Allgemeingebrauch im Programm hatte. Unter dem Titel Cophart arbeitete er ein entsprechendes Entwicklungsprojekt aus. Der Vorstand der Zumtobel AG genehmigte den Vorschlag und erteilte Walter Werner die Projektleitung. Bei der Bezeichnung Cophart handelte es sich um eine Anlehnung an den Begriff Cophos,<sup>438</sup> welcher eine von Zumtobel entwickelte Lichtplanungssoftware betitelte. In organisatorischer Hinsicht wurde das Projekt Cophart der

---

436 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

437 Errechnet aus Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

438 Co steht für Computer, Phos ist die griechische Bezeichnung für Licht.

Division Leuchten zugeordnet. Für die Herstellung der dazu notwendigen Elektronikkomponenten hingegen war die Division Elektrobauelemente zuständig. Die Entwicklung eines Bussystems zur Übertragung der Steuerungsdaten erfolgte in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Weingarten (Deutschland).<sup>439</sup>

Das Projektziel, anlässlich der Hannovermesse 1991 ein Endprodukt vorstellen zu können, wurde nur bedingt erreicht. Einige Komponenten des unter der Bezeichnung Luxmate präsentierten Lichtmanagementsystems befanden sich noch in einem provisorischen Stadium. Trotzdem ließ das rege Kundeninteresse anlässlich der Messe bereits auf den zukünftigen Erfolg des Produkts schließen. Dank tageslichtabhängiger Steuerung der Beleuchtung ermöglichte das System eine Energieeinsparung von bis zu 70 Prozent. Darüber hinaus konnten mit Luxmate per Fernbedienung einzelne Leuchten oder Leuchtengruppen ein- und ausgeschaltet oder gedimmt werden. Selbst die Programmierung und Speicherung individueller Lichtstimmungen war möglich. Dabei handelte es sich nicht etwa um technische Spielereien. Gerade die Einteilungen und Benützungsanforderungen bei Büroräumen unterliegen häufigen Veränderungen, wobei das Luxmate-System eine Anpassung der Beleuchtung an die jeweiligen räumlichen Gegebenheiten ohne besonderen Installationsaufwand erlaubte.<sup>440</sup> Mit der Markteinführung des Luxmate-Systems nahm Zumtobel auf diesem Produktsektor eine Führungsrolle ein, zumal zahlreiche Hersteller erst einige Jahre später diesem Entwicklungstrend folgten. Für den Vertrieb von Lichtmanagementsystemen wurde innerhalb des Unternehmens Zumtobel eine eigene Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Noch im Jahr 1991 konnten erste kleinere Projektaufträge gewonnen werden. Im großen Umfang kam Luxmate erstmals beim neuen Airtraffic-Center in Southampton (Großbritannien) zum Einsatz. Um die verantwortlichen Planer von der Eignung des Luxmate-Systems für Großanlagen zu überzeugen, baute man auf einer Holzplatte ein Projektmodell mit 250 Glühlämpchen auf. Zumtobel gelang es, sich bei der Auftragsvergabe gegen namhafte Konkurrenten wie Thorn durchzusetzen.<sup>441</sup>

In den Folgejahren hatte Luxmate allerdings mit schwerwiegenden technischen Problemen zu kämpfen. Produktkomponenten erwiesen sich als inkompatibel, Lichtsensoren lieferten aufgrund unterschätzter Witte-

---

439 Interview mit Walter Werner, Dornbirn 2002.

440 Lichtmanagement mit Luxmate, in: Zumtobel Intern, Nr. 43, Dezember 1991, S. 2.

441 Interview mit Walter Werner, Dornbirn 2002.

zungseinflüsse fehlerhafte Messergebnisse und die Reklamationen häuften sich. Die Krise erreichte im Winter 1992/93 ihren Höhepunkt, als bei einer Reihe von bereits installierten Luxmate-Anlagen unerklärliche Fehler wie Kurzschlüsse und Teilausfälle auftraten. Verschärfend war, dass die Fehlerursache zunächst nicht ausgemacht werden konnte. Von der Geschäftsleitung wurde vorübergehend sogar ein totaler Rückzug aus dem Produktsegment Lichtmanagementsysteme ins Auge gefasst. Schließlich konnte die Fehlerquelle eruiert werden. Es handelte sich dabei um ein zugekauftes Bauteil, welches nicht dem geforderten Qualitätsstandard entsprach. Zumtobel wechselte daraufhin den Lieferanten und war bald wieder lieferfähig. Problematischer war, dass Vertriebsleute und Kunden ihr Vertrauen in das Luxmate-System verloren hatten. Mit Überzeugungsarbeit und neuen Produktkomponenten wie einer Jalousiensteuerung gelang es Luxmate jedoch, sich langfristig auf dem Markt zu behaupten. Im Frühjahr 1994 konnte das Entwicklungsprojekt Luxmate erfolgreich abgeschlossen werden. Das Produktsortiment lag marktreif vor, die Fertigung war aufgebaut, die Belieferung mit Zukaufteilen organisiert und der Marktzugang gesichert. Darüber hinaus erwirtschaftete Zumtobel bereits seit dem vorangegangenen Jahr schwarze Zahlen mit Lichtmanagementsystemen. Im Jahr 1995 deckten die bis dorthin mit Luxmate erzielten Gewinne sogar sämtliche Ausgaben, die seit 1988 für Lichtmanagementsysteme investiert worden waren. Auch in den Folgejahren erzielte Zumtobel mit Luxmate-Produkten zufriedenstellende Umsatzerlöse, die jährlich um 30 bis 40 Prozent anstiegen.<sup>442</sup>

Bereits im Jahr 1993 schlug Walter Werner erstmals vor, Luxmate innerhalb des Unternehmens Zumtobel als eigenes Geschäftsfeld mit selbständigem Marktauftritt zu organisieren, um mit einer eigenen, spezialisierten Vertriebsmannschaft vor allem den Marktanteil in Deutschland zu steigern. Die schwache Konjunkturlage verhinderte jedoch zunächst eine Umsetzung des Plans. Erst im Jahr 1997 wurde die Idee einer Verselbständigung Luxmates erneut aufgegriffen. Die Konjunktur hatte zwischenzeitlich wieder angezogen, und auch der Teilkonzern Tridonic zeigte Interesse an einer Herauslösung Luxmates aus dem Teilkonzern Zumtobel Licht. Wie bereits erwähnt, waren die ursprünglichen Zumtobel-Divisionen Leuchten und Elektrobauteile an der Entwicklung und Herstellung des Luxmate-Sortiments beteiligt gewesen. Mit der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung der beiden Divisionen in Teilkonzerne innerhalb der Zumtobel-

---

442 Ebd.



Gruppe im Jahr 1991 entstand ein gewisses Spannungsfeld, zumal beide Teilkonzerne das zukunftssträchtige Geschäftsfeld Lichtmanagementsysteme für sich beanspruchten. Wilhelm Tschol-Nugent, seit 1991 Geschäftsführer bei Tridonic, hatte wiederholt eine Trennung von Zumtobel Licht und Luxmate gefordert. Immerhin wurden nach wie vor Elektronikkomponenten für das Luxmate-Sortiment von Tridonic hergestellt. Darüber hinaus hatte Tridonic mit der eigenen Entwicklung eines Lichtmanagementsystems begonnen. Das System Luxcontrol konnte jedoch vor allem in preislicher Hinsicht nicht mit dem Konkurrenzprodukt Luxmate mithalten. Auch aus diesem Grund bemühte sich Wilhelm Tschol-Nugent, Luxmate aus Zumtobel Licht herauszulösen, um deren Know-how für Tridonic nutzbar zu machen. Auch Walter Werner trat im Jahr 1997 nach wie vor für eine Verselbständigung Luxmates ein.<sup>443</sup>

Zwischenzeitlich hatten Luxmate-Produkte in Österreich und der Schweiz einen Marktanteil von rund 30 Prozent erreicht, während der Marktanteil in Deutschland lediglich vier Prozent betrug. Grund war, dass die deutschen Vertriebsniederlassungen in der Auswahl ihrer Produkte einen großen Freiraum genossen und offenbar weniger Ressourcen in die Vermarktung von Lichtmanagementsystemen investierten. Darüber hinaus hielt Zumtobel Staff insgesamt auf dem europäischen Leuchtenmarkt einen Marktanteil von knapp unter zehn Prozent. Walter Werner hatte sich bezüglich Lichtmanagementsysteme einen europaweiten Marktanteil von 16 Prozent zum Ziel gesetzt und befürchtete, diese Marke innerhalb des leuchtenorientierten Teilkonzerns Zumtobel Staff nicht erreichen zu können. Jürg Zumtobel befürwortete ebenfalls die Idee einer Verselbständigung Luxmates. Sein Interesse bestand vor allem darin, mit einem Teilkonzern Luxmate die Präsenz des Unternehmens auf dem Dienstleistungssektor voranzutreiben. Aber auch marketingpolitische Gründe sprachen für einen eigenständigen Teilkonzern für Lichtmanagementsysteme. So hatten sich etwa auf dem britischen Markt getrennte Ausschreibungs- und Firmenstrukturen für die Bereiche Leuchten und Lichtmanagementsysteme entwickelt. Daher konnte auch seitens des Unternehmens Zumtobel davon ausgegangen werden, durch einen getrennten Marktauftritt in diesen beiden Geschäftsfeldern eine Umsatzsteigerung zu erlangen. Gerhard Oberlechner, Geschäftsführer von Zumtobel Staff, stand mit seiner ablehnenden Haltung zu einer Verselbständigung Luxmates auf verlorenem Posten. Einer Herauslösung des gewinnträchtigen Geschäfts-

---

443 Ebd.

felds Lichtmanagementsysteme aus dem von ihm geleiteten Teilkonzern wollte er nicht zustimmen und verteidigte Luxmate als wichtiges Werkzeug für den Leuchtenvertrieb.<sup>444</sup>

Schließlich einigte man sich auf eine Kompromisslösung. Mit Beginn des Geschäftsjahres 1998/99 bestand der Bereich Lichtmanagementsysteme innerhalb der Zumtobel-Gruppe als eigenständiger Teilkonzern. Stammgesellschaft war die in Dornbirn ansässige Luxmate Controls Ges.m.b.H. Zwecks Sicherung der Interessen der anderen Teilkonzerne waren sowohl die Zumtobel Staff Ges.m.b.H. als auch die Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H. mit je 40 Prozent an der Luxmate Controls Ges.m.b.H. beteiligt. Tridonic Atco hatte sich damit die Möglichkeit einer späteren Vollintegration Luxmate Controls offen gelassen, und Zumtobel Staff verfügte über eine Sperrminorität, um eine Komplettübernahme Luxmate Controls durch Tridonic Atco zu verhindern. Die verbleibenden 20 Prozent an der Luxmate Controls Ges.m.b.H. wurden von der Zumtobel AG gehalten.<sup>445</sup>

Die Aufgabenstellung für den Teilkonzern Luxmate Controls lautete, alle Lichtmanagementaktivitäten des Gesamtkonzerns zu bündeln und den Anteil auf dem Markt für Lichtmanagementsysteme auszubauen. Tridonic Atco betätigte sich allerdings weiterhin in diesem Geschäftsfeld. Während Luxmate Controls in Kooperation mit Zumtobel Staff den Markt mit kompletten Lichtlösungen bediente und sich darüber hinaus dem Projektgeschäft widmete, vertrieb Tridonic Atco einfachere Lichtsteuerungsgeräte an den Großhandel und komplexere Anlagen an ausgewählte OEM-Kunden. Aber auch Zumtobel Staff belieferte als System- und Technologiepartner von Luxmate Controls eigenständig Kunden mit Lichtsteuerungen. Walter Werner, zunächst Prokurist und später Geschäftsführer der Luxmate Controls Ges.m.b.H., betonte diesbezüglich, dass man die Vertriebsbahnen der anderen Teilkonzerne lediglich ergänze und nur dann offensiv in Erscheinung trete, wenn durch eigene Aktivitäten mehr oder andere Kunden erreicht werden könnten. Dies betreffe vor allem hochkomplexe Steuerungssysteme und Sonderlösungen für Kunden, die auf den bei Zumtobel Staff und Tridonic üblichen Vertriebswegen nicht oder nur schlecht erreichbar wären.<sup>446</sup> In der Praxis schien sich dieses Nebeneinander jedoch nicht zu bewähren. Wilhelm Tschol-Nugent hatte zwischenzeitlich Tridonic Atco verlassen und die Geschäftsführung der Zumtobel Staff Ges.m.b.H. übernommen. Als Interes-

---

444 Ebd.

445 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1998.

446 Dynamisches Licht, in: Zumtobel Intern, Nr. 71, November 1998, S. 20.

sensvertreter dieses Teilkonzerns machte er sich nun stark, die Herauslösung Luxmate Controls, für die er zuvor eingetreten war, rückgängig zu machen. Inmitten dieses Konflikts zwischen Zumtobel Staff und Tridonic Atco war der Handlungsspielraum Walter Werners stark eingeschränkt, was sich in rückläufigen Umsatzzahlen Luxmate Controls bemerkbar machte. Im Interesse des Gesamtkonzerns übernahm daher die über den Teilkonzernen stehende Holdinggesellschaft Zumtobel AG im Herbst 1999 die Luxmate Controls Ges.m.b.H. zu 100 Prozent.<sup>447</sup> Das Konkurrenzverhältnis im Geschäftsfeld Lichtmanagementsysteme innerhalb der Zumtobel-Gruppe wurde damit jedoch nicht gelöst. Zumtobel Staff stellte sogar eigene Techniker für die Entwicklung solcher Anlagen ein, und auch Tridonic Atco führte sein eigenes Programm Luxcontrol weiter. Anstatt zumindest auf technischer Ebene zu kooperieren, arbeiteten die Teilkonzerne eher gegeneinander.

Auch Jürg Zumtobel als Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG beanstandete das Konkurrenzverhältnis zwischen den Teilkonzernen und betonte die Wichtigkeit für Luxmate Controls, seinen Marktanteil zu vergrößern.<sup>448</sup> Um dieses Ziel zu erreichen, widmete sich der Teilkonzern nun verstärkt dem Ausbau seiner Vertriebsaktivitäten. Bisher verfügte Luxmate Controls lediglich in Großbritannien über eine eigene Vertriebsniederlassung, die durchaus zufriedenstellende Umsätze erzielte. Auf dem wichtigen deutschen Markt hingegen erfolgte der Vertrieb von Luxmate-Produkten nach wie vor über Zumtobel Staff. Ende 1999 eröffnete Luxmate Controls daher eine eigene Vertriebsgesellschaft mit Sitz in Frankfurt am Main. Pläne des Teilkonzerns für eine Niederlassung in den USA wurden hingegen vom Vorstand der Zumtobel AG nicht genehmigt. Beflügelt von einem ausgesprochenen Absatzboom im Winter 1999/2000 nahm Luxmate Controls ein Jahr später einen weiteren Expansionsschritt in Angriff. Grund war die von der Konzernleitung beschlossene Übernahme der auf Außenleuchten spezialisierten Thorn-Gruppe. Luxmate Controls sah darin eine Absatzmöglichkeit für Lichtsteuerungsanlagen für die Straßenbeleuchtung. Der Teilkonzern erwarb daher Personal, Betriebsmittel und Know-how des deutschen Partnerunternehmens WSW Powerkom und gründete in München die Entwicklungsniederlassung Luxmate WSW Ges.m.b.H. Die Bezeichnung WSW (Wittmann Service Werkstätte) war eine Anlehnung an den Gründer des Unternehmens Powerkom.

---

447 Luxmate eine 100-prozentige Tochter der Zumtobel AG, in: Zumtobel Intern, Nr. 71, November 1989, S. 4 f.

448 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 7. 5. 1999.



*Abbildung 45: Ausstellungsraum des im Jahr 2000 fertiggestellten Tate Modern Museums in London. Die gesamte Beleuchtungsanlage wird mit dem Lichtmanagementsystem Luxmate gesteuert. Das Museum für Gegenwartskunst basiert auf Plänen des Schweizer Architektenteams Herzog & Meuron.*

Ab der zweiten Jahreshälfte 2000 blieben allerdings die Absätze des Teilkonzerns deutlich hinter den Erwartungen zurück. Gründe waren zunächst technische Probleme sowie Schwierigkeiten bei der Komponentenversorgung, später auch der Einbruch der Baukonjunktur, welcher sich vor allem im Deutschlandgeschäft auswirkte. Trotz der Umsatzrückgänge wurde in Absprache mit der Konzernleitung der Expansionskurs zunächst fortgesetzt und neben der Weiterentwicklung des Straßenbeleuchtungssystems im Juli 2001 eine Vertriebsniederlassung in Spanien eröffnet. Die Wahl fiel deshalb auf Spanien, weil dort nach Deutschland und Frankreich das größte Marktpotential vorhanden war. In Frankreich dominierte jedoch bereits das Unternehmen Philips den Markt mit einem eigenen Lichtsteuerungssystem.<sup>449</sup>

---

449 Interview mit Walter Werner, Dornbirn 2002.

Hatte die Luxmate Controls Ges.m.b.H. in den ersten beiden Jahren ihres Bestehens noch Gewinne erzielt, so geriet der Teilkonzern danach insbesondere aufgrund der kostenintensiven Entwicklung des Straßenbeleuchtungssystems und der rückläufigen Umsätze in die roten Zahlen. Ein Lichtblick war die Inbetriebnahme des Pilotprojekts für das Luxmate-Straßenbeleuchtungssystem. In Zusammenarbeit mit den Teilkonzernen Thorn und Tridonic Atco wurde die Straßenbeleuchtung der Vorarlberger Gemeinde Mäder mit der neuen Steuerung ausgestattet. Vor dem Hintergrund der Integration des Unternehmens Thorn in die Zumtobel-Gruppe hatte sich rund um Luxmate Controls ein Kranz von Themen gebildet, welche es sowohl technologisch als auch marktseitig abzustimmen galt.<sup>450</sup> In diesem Zusammenhang beschloss die Konzernleitung, die Eigenständigkeit Luxmate Controls wieder zurückzustufen. Zunächst wurde der Deutschlandvertrieb wieder dem Teilkonzern Zumtobel Staff untergeordnet. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2002/03 trat die Reorganisation Luxmate Controls vom eigenständigen Teilkonzern hin zum gemeinsamen Kompetenzzentrum der anderen Teilkonzerne in Kraft. Gleichzeitig legte Walter Werner seine Funktion als Geschäftsführer der Luxmate Controls Ges.m.b.H. zurück.<sup>451</sup> Die Zielsetzung für das neugeschaffene CoC lautete, das Geschäft der Teilkonzerne Zumtobel Staff und Thorn mit den Bereichen Lichtmanagement, Notlicht sowie den dazugehörigen Dienstleistungen für beide Marken weiterzuentwickeln. Die Marke Luxmate wurde aufgrund ihrer Etabliertheit weitergeführt.<sup>452</sup>

---

450 ZAG, Jahresbericht des Teilkonzerns Luxmate Controls, Dornbirn 2000.

451 Interview mit Walter Werner, Dornbirn 2002.

452 ZAG, Rundschreiben des Vorstands der Zumtobel AG, Dornbirn, 2. 5. 2002.

#### **5.4. Leuchtenkomponenten und Kunststoffleuchten – Tochtergesellschaft Reiss International**

Im Rahmen dieser Arbeit wurden bereits die Details zur 50-prozentigen Übernahme des deutschen Traditionsunternehmens Reiss International durch die Zumtobel-Gruppe im Jahr 1998 erläutert.<sup>453</sup> Zwecks Trennung der Geschäftsfelder erfolgte im darauffolgenden Jahr die Ausgliederung der Kunststoffverarbeitung aus der Reiss International Ges.m.b.H. in die neugegründete Reiss Kunststofftechnik Ges.m.b.H., an welcher die Zumtobel AG ebenfalls mit 50 Prozent beteiligt war. In der Reiss International Ges.m.b.H. verblieb damit der Produktsektor OEM-Kunststoffleuchten und Leuchtenkomponenten. Gleichzeitig erwarb die Zumtobel AG dieses Unternehmen zu 100 Prozent.<sup>454</sup> 2001 verkaufte Zumtobel die 50-prozentige Beteiligung an der Reiss Kunststofftechnik Ges.m.b.H. an den Mitaktionär, zumal sich das Betätigungsfeld dieses Unternehmens nicht mit dem Kerngeschäft der Zumtobel-Gruppe deckte.<sup>455</sup>

Da sich das Produktfeld von Reiss International den Geschäftsbereichen der bestehenden Zumtobel-Teilkonzerne nicht direkt zuordnen ließ, wurde die in Tettngang angesiedelte Gesellschaft als Tochterunternehmen der Zumtobel AG geführt. Im Gegensatz zu den Geschäftsbereichen Leuchten, Elektrobauelemente und Verbindungstechnik sowie Lichtmanagementsysteme handelte es sich bei Reiss International jedoch nicht um einen eigenen Teilkonzern.<sup>456</sup> In den konsolidierten Prüfungsberichten der Zumtobel AG wurde bei der Aufteilung des Gesamtumsatzes der Unternehmensgruppe auf die einzelnen Teilkonzerne der Umsatz von Reiss International dem am nächsten verwandten Teilkonzern Zumtobel Staff zugerechnet. Im Geschäftsjahr 1999/2000 erwirtschaftete Reiss International mit einer Belegschaft von durchschnittlich 126 Personen einen Umsatz von 293 Mio. Schilling, was rund drei Prozent des Gesamtumsatzes der Zumtobel-Gruppe oder knapp fünf Prozent des Umsatzes von Zumtobel Staff entsprach. Zwei Drittel seines Umsatzes erzielte Reiss International aus dem Geschäft mit konzernexternen Kunden. Absatzgebiete waren neben dem europäischen Markt vor allem

---

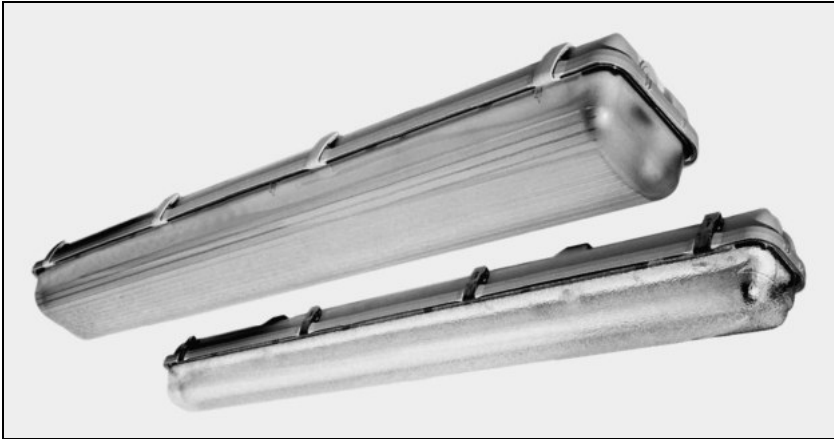
453 Vgl. dazu: Teil III, Kap. 4.8.

454 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

455 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

456 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

der russische Raum, Nordamerika, Deutschland und Skandinavien.<sup>457</sup> Geschäftsführer der Reiss International Ges.m.b.H. sind seit dem 100-prozentigen Erwerb durch die Zumtobel AG Edmund Johler (Technik) und Claus Planz (Vertrieb).<sup>458</sup>



*Abbildung 46: Die Feuchtraumleuchte FA-D wird in verschiedenen Ausführungen hergestellt und zählt zu den erfolgreichsten Produkten des OEM-Leuchtsortiments von Reiss International.*

Das Produktsortiment von Reiss International lässt sich in die beiden Sparten Kunststoffleuchten und Leuchtenkomponenten gliedern, wobei das Komponentengeschäft in etwa 60 Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht. Neben Komponenten aus Kunststoff wie Abdeckungen oder Gehäuse verarbeitet das Unternehmen auch andere Materialien wie etwa Blech für die Rasterherstellung. Zu den Abnehmern von Reiss-Leuchtenkomponenten zählen die meisten namhaften europäischen Leuchtenhersteller. Beim Leuchtsortiment von Reiss International handelt es sich in erster Linie um Feuchtraumleuchten, wo sich der Einsatz von Kunststoff besonders anbietet. Daneben stellt Reiss International auch ein Mehrzweckleuchtenprogramm sowie eine kleine Anbauleuchtenreihe her. Der Endkunde be-

---

457 Reiss quality lighting in plastic, Website der Reiss International Ges.m.b.H. URL: [http://www.reissint.de/2\\_1\\_0.php](http://www.reissint.de/2_1_0.php) in der Fassung vom 23. 10. 2002.

458 Auskunft der Reiss International Ges.m.b.H., Tettang 2002.

kommt allerdings keine Leuchten unter der Bezeichnung Reiss zu Gesicht. Bei der deutschen Gesellschaft handelt es sich um einen ausschließlichen OEM-Hersteller. Auf den Markt kommen die Produkte daher unter den Labels anderer namhafter Leuchtenhersteller wie beispielsweise Thorn, Osram, Ludwig Leuchten oder Ridi Leuchten.<sup>459</sup>

## 5.5. Das Bedarfsflugunternehmen Taxiflug

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden bereits die Umstände erläutert, die im Jahr 1973 zur Gründung der Bedarfsfluggesellschaft Taxiflug durch das Unternehmen Zumtobel führten.<sup>460</sup> Seit der Umwandlung der Dornbirner Zumtobel-Stammgesellschaft in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 ist die Taxiflug Ges.m.b.H. ein 100-prozentiges Tochterunternehmen dieser Gesellschaft. In erster Linie diente das Bedarfsflugunternehmen der Abwicklung von Flügen für konzerninterne Zwecke, wie anlässlich des Kaufs einer neuen Maschine im Jahr 1986 bekannt gegeben wurde: „Jährlich benötigen an die 150 Mitarbeiter unser Flugzeug, um rechtzeitig zu wichtigen Geschäftsterminen zu gelangen [...]. Flögen sie nicht, könnten sie weder an allen Verhandlungen teilnehmen, an denen ihre Anwesenheit wünschenswert und nützlich ist, noch wären deshalb ihre Terminkalender trotz weniger Beanspruchung weniger voll. Unproduktive Autofahrten und Hotelnächtigungen würden einen guten Teil der Arbeitszeit aufzehren.“<sup>461</sup>

Trotz der Ausrichtung auf konzerninterne Zwecke wurde Taxiflug seit jeher als gewinnorientiertes Unternehmen geführt. Besondere Konditionen gewährte das Bedarfsflugunternehmen dem Mutterkonzern lediglich in einem Ausmaß, wie es auch bei anderen Großkunden üblich wäre. Immerhin machten Flüge für die Zumtobel-Gruppe rund 70 Prozent des Auftragsvolumens von Taxiflug aus. Die einzige Maschine der Taxiflug Ges.m.b.H., derzeit eine am schweizerischen Flugplatz Altenrhein stationierte Cessna Citation Bravo, absolvierte im Jahr 2000 knapp über 300 Flüge. Die jährliche Flugzeit betrug rund 350 Stunden. Vergleichbare Bedarfsflugunternehmen erreichen mit einer Maschine allerdings eine Flugstundenanzahl von bis zu 500 Stunden pro Jahr. Der Grund dafür ist, dass Taxiflug permanent ein bestimmtes Zeitkontingent für konzerninterne Aufträge bereit hält.<sup>462</sup>

---

459 Auskunft der Reiss International Ges.m.b.H., Tett nang 2002.

460 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 5.5.

461 Aufträge eingeflogen, in: Zumtobel Intern, Nr. 19, April 1986, S. 16 f.

462 Interview mit Hermann Schmidt, Dornbirn 2002.



## 6. Vertriebswesen und Absatzmärkte der Zumtobel-Gruppe

---

<b>6.1. Die Absatzmärkte der Zumtobel-Gruppe im Überblick</b> .....	449
<b>6.2. Der Vertriebsapparat der Zumtobel Gruppe</b> .....	451
6.2.1. Teilkonzern Zumtobel Staff .....	451
6.2.2. Teilkonzern Tridonic Atco .....	452
6.2.3. Teilkonzern Luxmate Controls .....	453

---

### 6.1. Die Absatzmärkte der Zumtobel-Gruppe im Überblick

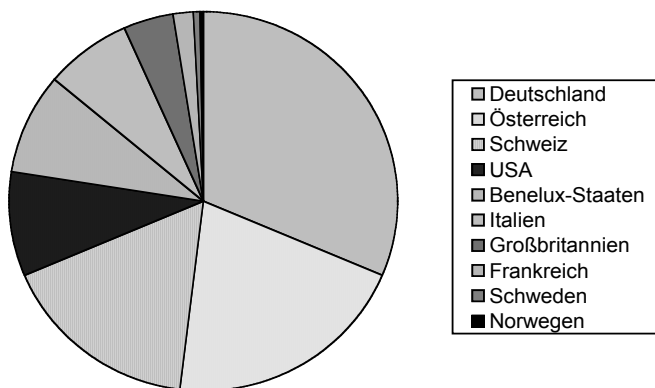
Ab den 1960er Jahren gewann das Exportgeschäft innerhalb der Zumtobel-Gruppe verstärkt an Bedeutung. Wurden 1960 noch 15 Prozent des Umsatzes durch ausländische Abnehmer erzielt, so stammten im Jahr 1976 bereits rund 68 Prozent des Umsatzes aus Exportgeschäften. Die Lieferungen gingen in erster Linie nach Deutschland, Italien und in die Schweiz, aber auch in die meisten anderen europäischen Länder sowie nach Australien und Südafrika.<sup>463</sup> Die zunehmende Exportorientierung des Unternehmens Zumtobel setzte sich auch nach der Umwandlung der Stammgesellschaft in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1976 fort, wenngleich auch nur mehr in einem gedämpften Ausmaß. Im Geschäftsjahr 1984/85 trugen Exportlieferungen rund 72 Prozent zum Gesamtumsatz des Konzerns bei. 15 Jahre später stammte nur mehr rund ein Fünftel des konsolidierten Konzernumsatzes aus dem Inlandsgeschäft.<sup>464</sup>

---

<sup>463</sup> Vgl. dazu: Teil II, Kap. 5.1.

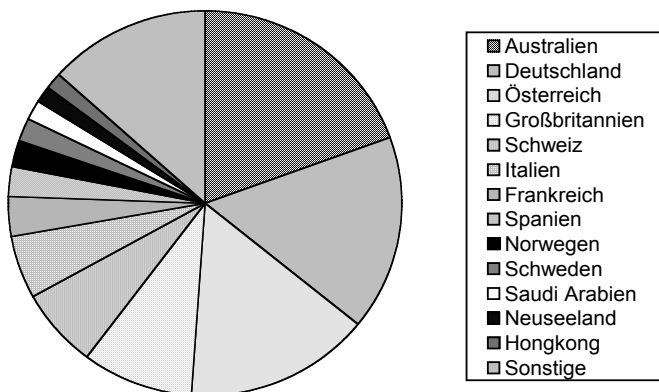
<sup>464</sup> Errechnet aus Angaben der Zumtobel Staff Ges.m.b.H. und der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

Diagramm 25: Die bedeutendsten Absatzmärkte des Leuchten-Teilkonzerns Zumtobel Staff im Geschäftsjahr 1999/2000 aufgrund des Anteils der jeweiligen Länder – Profit Center am Gesamtumsatz von rund sechs Mrd. Schilling.



Quelle: Angaben der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn 2002.

Diagramm 26: Absatzmärkte des Elektrobauelemente-Teilkonzerns Tridonic Atco im Geschäftsjahr 1999/2000 nach ihrem Anteil am Gesamtumsatz (rund 3,8 Mrd. Schilling).



Quelle: Angaben der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn 2002.

## 6.2. Der Vertriebsapparat der Zumtobel Gruppe

Im Zeitraum zwischen 1976 und 2000 stieg die Zahl unternehmenseigener Vertriebsgesellschaften stark an. Außerhalb Österreichs verfügte die Zumtobel-Gruppe im Jahr 1976 lediglich über drei Vertriebsgesellschaften, nämlich in Deutschland, Italien und der Schweiz. Die übrigen Absatzgebiete wurden weitgehend über eigenständige Vertretungen oder Beteiligungsunternehmen beliefert.<sup>465</sup> Bis zum Jahr 2000 erhöhte sich die Zahl der konzern eigenen Vertriebsgesellschaften auf über 20. Noch vor der gesellschaftsrechtlichen Verselbständigung der Teilkonzerne für die Bereiche Leuchten und Elektrobauelemente im Jahr 1991 entstanden neue Vertriebsgesellschaften in Belgien (1982), Großbritannien (1983), Spanien (1989) und Schweden (1990). Seit 1984 ist das Unternehmen mit der Zumtobel Lighting Inc., einer Produktions- und Vertriebsgesellschaft, auch in den USA vertreten.<sup>466</sup>

### 6.2.1. Teilkonzern Zumtobel Staff

Größere Veränderungen erfuhr der Vertriebsapparat des Teilkonzerns für den Bereich Leuchten durch die Übernahme des deutschen Leuchtenunternehmens Staff. Die Vertriebsgesellschaften der Staff-Gruppe wurden in den Teilkonzern eingegliedert oder mit bereits bestehenden Zumtobel-Vertriebsgesellschaften zusammengelegt. Im Geschäftsjahr 1999/2000 verkaufte Zumtobel Staff sein Produktsortiment über folgende konzern eigene Vertriebsgesellschaften, von denen die meisten über zahlreiche Verkaufsfilialen verfügten:<sup>467</sup>

- Österreich: Zumtobel Staff Österreich Vertriebs-Ges.m.b.H., Dornbirn
- Schweiz: Zumtobel Staff AG, Zürich
- Italien: Zumtobel Staff Illuminazione SRL, Varna (Bozen)
- Großbritannien: Zumtobel Staff Lighting Ltd., Hayes
- Deutschland: Zumtobel Staff Deutschland Vertriebs-Ges.m.b.H., Lemgo

---

465 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 5.4.

466 HAZ, Grabher Dietmar, Konzernhistorie, Dornbirn 1997.

467 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

- Belgien: N.V. Zumtobel Staff Benelux S.A., Puurs
- Niederlande: Zumtobel Staff Benelux N.V., Breda
- Luxemburg: Zumtobel Staff Benelux S.A., Bertrange
- Frankreich: Zumtobel Staff France SARL, Paris
- Schweden: Zumtobel Staff Belysning AB, Stockholm
- Norwegen: Zumtobel Staff Belysning AS, Sandvika
- USA: Zumtobel Staff Lighting Inc., Highland (New York)

Darüber hinaus verfügte der Teilkonzern Zumtobel Staff im Jahr 2000 über Handelspartnerschaften in Abu Dhabi, Ägypten, Antillen, Argentinien, Australien, Bahrain, Brasilien, Brunei Darussal, Bulgarien, Chile, China, Dänemark, Dubai, Estland, Finnland, Griechenland, Island, Indien, Irland, Israel, Japan, Jordanien, Kroatien, Kuwait, Lettland, Libanon, Litauen, Malaysia, Mazedonien, Mexiko, Oman, Peru, Philippinen, Polen, Portugal, Rumänien, Russland, Saudi Arabien, Singapur, Spanien, Südafrika, Südkorea, Syrien, Taiwan, Thailand, Türkei, Ungarn, Uruguay, Venezuela, Vietnam, Weißrussland und Zypern.<sup>468</sup>

#### 6.2.2. Teilkonzern Tridonic Atco

Wie Zumtobel Staff baute auch der Teilkonzern Tridonic Atco zwischen 1991 und 2000 ein Vertriebsnetz auf, welches außerhalb der Hauptabsatzländer weitgehend in Vertriebspartnerschaften mit selbständigen Vertretern bestand. Konzerneigene Vertriebsaktivitäten erfolgten hingegen hauptsächlich durch die Produktionsgesellschaften selbst sowie eine kleine Anzahl eigener Vertriebsniederlassungen. Im Jahr 2000 erfolgte der Vertrieb von Tridonic Atco – Produkten über folgende konzerneigene Gesellschaften:

- Österreich: Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H., Dornbirn (Produktion und Vertrieb)
- Deutschland: Tridonic Bauelemente Ges.m.b.H., Vöhringen (Vertrieb)
- Frankreich: Tridonic Knobel France, Erstein Gare (Vertrieb)

---

<sup>468</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 1999/2000, S. 94–95.

- Großbritannien: Tridonic Ltd., Basingstoke (Produktion und Vertrieb)
- Schweiz: Knobel AG, Ennenda (Produktion und Vertrieb)
- Südafrika: Tridonic S.A. Pty. Ltd., Gatesville (Produktion und Vertrieb)
- Australien: Atco Controls Pty. Ltd., Tullamarine, Victoria (Produktion und Vertrieb); Newtronics Pty. Ltd., Tullamarine, Victoria (Produktion und Vertrieb)
- Indien: Atco Controls Pvt. Ltd., Mumbai (Produktion und Vertrieb)
- Neuseeland: Atco Controls Ltd., Auckland (Produktion und Vertrieb)
- Singapur: Atco Controls Pte. Ltd., Singapore (Vertrieb)
- Selbständige Vertriebspartner von Tridonic Atco befanden sich im Jahr 2000 in Belgien, Bulgarien, China, Dänemark, Estland, Finnland, Griechenland, Italien, Litauen, Norwegen, Rumänien, Russland, Schweden, der Slowakischen Republik, Slowenien, Spanien, Türkei, der Tschechischen Republik und Ungarn.<sup>469</sup>

### 6.2.3. *Teilkonzern Luxmate Controls*

1997 erfolgte die Herauslösung des Geschäftsbereichs Lichtmanagementsysteme aus Zumtobel Staff und die Verselbständigung dieses Produktsektors im Teilkonzern Luxmate Controls. Zunächst fand die Vermarktung von Luxmate-Produkten noch weitgehend durch den Vertriebsapparat von Zumtobel Staff statt. Um mit einem speziell auf Lichtmanagementsysteme ausgerichteten Vertriebsnetz höhere Marktanteile erreichen zu können, gründete Luxmate Controls im Jahr 1999 eigene Vertriebsniederlassungen in Großbritannien (Luxmate Ltd., Basingstoke) und Deutschland (Luxmate Ges.m.b.H., Frankfurt am Main). Die übrigen Absatzländer wurden im Jahr 2000 nach wie vor direkt über die österreichische Stammgesellschaft Luxmate Controls Ges.m.b.H. beliefert.<sup>470</sup>

---

<sup>469</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 1999/2000, S. 95.

<sup>470</sup> Vgl. dazu: Teil III, Kap. 5.3.



## 7. Personalentwicklung

Im folgenden wird die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Zumtobel-Gruppe in Kurzform dargestellt. Auf eine detaillierte Beschreibung von Faktoren wie Lohnentwicklung, Personalfluktuation oder Qualifikationsgrad wird verzichtet, da eine solche nur unter Einbezug sämtlicher Konzernniederlassungen Sinn machen würde, was wiederum den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte. Darüber hinaus hätte sich der Rechercheaufwand ins Unermessliche ausgeweitet, zumal keine konzernweiten Angaben zur Verfügung standen. Eine Beschränkung auf die Darstellung der Verhältnisse am Unternehmensstammsitz würde kein repräsentatives Bild ergeben. Anfang 2000 arbeiteten lediglich etwas mehr als ein Drittel der Konzernbelegschaft in Dornbirn. Nach der Übernahme der Thorn Lighting Group durch Zumtobel im Sommer 2000 war konzernweit sogar nur noch rund ein Fünftel der Mitarbeiter in Dornbirn beschäftigt.<sup>471</sup>

Im Zeitraum von 1976 bis 2000 erhöhte sich die Mitarbeiterzahl der Zumtobel-Gruppe von durchschnittlich 1.036 Personen im Kalenderjahr 1976 auf 4.893 im Geschäftsjahr 1999/2000. Durch die Eingliederung des Beleuchtungskonzerns Thorn im Frühsommer 2000 wuchs die Belegschaft auf über 9.500 Beschäftigte.

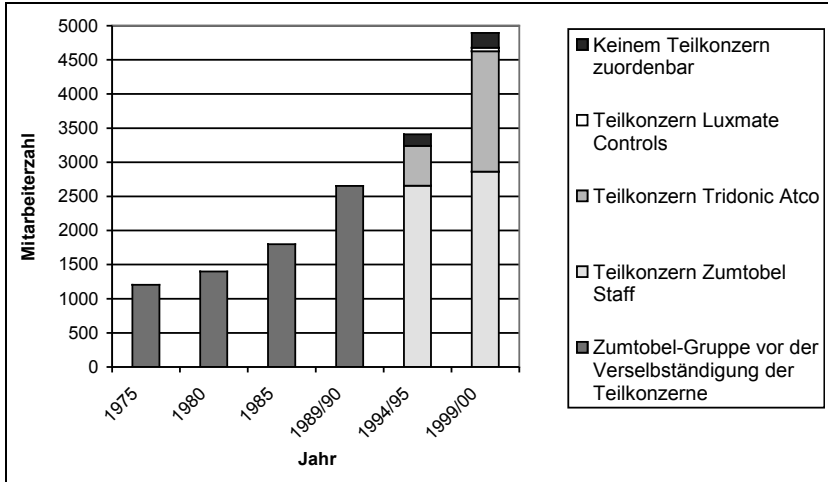
Diagramm 27 veranschaulicht ein steigendes Belegschaftswachstum, welches insbesondere seit Mitte der 1980er Jahre besonders stark ausfiel. War dieses Wachstum zunächst noch vor allem auf den Ausbau der bestehenden Betriebsstätten zurückzuführen, so wurde es in den 1990er Jahren zunehmend von einzelnen Expansionsschritten im Ausland getragen. Allein durch die Übernahme der deutschen Staff-Gruppe in den Jahren 1993/94 erhöhte sich die Mitarbeiterzahl des Zumtobel-Konzerns um rund 800 Personen. Gleiches gilt für den Teilkonzern Tridonic Atco, dessen Mitarbeiterstand sich von durchschnittlich 804 Personen im Geschäftsjahr 1997/98 auf 1.617 Personen im darauffolgenden Geschäftsjahr erhöhte. Diese Steigerung basierte weitgehend auf dem Kauf der australischen Atco-Gruppe, die allein über 700 Beschäftigte aufwies.<sup>472</sup>

---

471 Vgl. dazu: Einleitung.

472 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 1998/99.

Diagramm 27: Entwicklung der Mitarbeiterzahlen der Zumtobel-Gruppe von 1975 bis 2000. Nach der Gliederung des Unternehmens in Teilkonzerne nach Geschäftsbereichen im Jahr 1991 werden deren Beschäftigtenzahlen getrennt angeführt. Bei den Angaben handelt es sich um Durchschnittswerte der jeweiligen Kalender- bzw. Geschäftsjahre.



Quelle: ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsberichte der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1990, 30. 4. 1995, 30. 4. 2000; HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel Firmengruppe u. Tochtergesellschaften“, Geschäftsberichte der Zumtobel AG 1994/95 u. 1999/2000; HAZ, diverse Statistiken.

Dementsprechend verringerte sich der Anteil der am Stammsitz Dornbirn beschäftigten Mitarbeiter an der gesamten Mitarbeiterzahl der Zumtobel-Gruppe deutlich. Hatten im Jahr 1985 noch knapp über 70 Prozent der Konzern-Belegschaft ihren Arbeitsplatz in Dornbirn, so traf dies im April 2000 gerade noch auf rund 38 Prozent der Mitarbeiter zu.<sup>473</sup> Die Ursache für die zunehmende personelle Präsenz der Konzerngruppe außerhalb Österreichs lag weniger in niedrigeren Arbeitskosten, welche aufgrund der starken Automatisierung der Produktion in den vergangenen Jahren ohnehin stark an Bedeutung verloren haben. Vielmehr bestand für einen Global Player die Notwendigkeit, zwecks Abdeckung möglichst vieler Märkte über eine entsprechend dezentralisierte Fertigung zu verfügen. So

<sup>473</sup> Errechnet aus Angaben der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn, der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn, und der Luxmate Controls Ges.m.b.H., Dornbirn.



produzierte beispielsweise der Teilkonzern Tridonic Atco in Österreich Vorschaltgeräte für den europäischen Markt, in Südafrika für den afrikanischen Markt und in Australien für die australischen und asiatischen Märkte. Der Teilkonzern Zumtobel Staff etwa stellte in den USA ausschließlich Leuchten für amerikanische Abnehmer her.<sup>474</sup>

Die im Geschäftsjahr 1999/2000 durchschnittlich beschäftigten 4.893 Dienstnehmer der Zumtobel-Gruppe verteilten sich auf folgende Funktionsbereiche: Produktion 3.245 Personen, Vertrieb 1.094 Personen, Verwaltung 361 Personen, Entwicklung 161 Personen, Forschung 32 Personen.<sup>475</sup>

---

474 Interview mit Fritz Zumtobel, Dornbirn 2002.

475 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.



## 8. Unternehmenskultur

---

<b>8.1. Prägung einer Unternehmenskultur durch die Vermittlung von Leitbildern</b> .....	459
<b>8.2. Die Mitarbeiterzeitschrift „Zumtobel Intern“</b> .....	464
<b>8.3. Vereinswesen</b> .....	467

---

### 8.1. Prägung einer Unternehmenskultur durch die Vermittlung von Leitbildern

Der Versuch einer Deutung des Begriffs Unternehmenskultur wurde bereits in Teil II, Kapitel 9 dieser Arbeit unternommen. Demnach bestand Unternehmenskultur innerhalb der Zumtobel-Gruppe zunächst in Form bereits beschriebener charakteristischer Handlungsgrundsätze, die stark von den persönlichen Überzeugungen des Unternehmensgründers geprägt waren.<sup>476</sup> Erst im Verlauf der 1980er Jahre setzte sich in zunehmendem Ausmaß die Tendenz durch, dass seitens der Unternehmensleitung versucht wurde, den Mitarbeitern Handlungsrichtlinien und Leitbilder zu vermitteln. Beschränkten sich solche Aktivitäten zunächst noch auf Einzelaktionen, so kann diesbezüglich spätestens ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre von einem langfristig durchdachten Konzept die Rede sein.

Folgendes Beispiel veranschaulicht treffend einen frühen Versuch der Vermittlung von Kulturwerten im Unternehmen Zumtobel. Der Wirtschafts- und Unternehmenshistoriker Toni Pierenkemper beschreibt, wie sich in den 1980er Jahren europäische und amerikanische Unternehmen von der „japanischen Herausforderung“ bedroht fühlten. Als Ursache für die vorgebliche Überlegenheit japanischer Firmen wur-

---

476 Vgl. dazu: Teil II, Kap. 9.

den vor allem die Unterschiede in den Unternehmenskulturen gesehen. Die besonderen „asiatischen Werte“ schienen eine erfolgreichere Unternehmens- und Wirtschaftsentwicklung gegenüber der europäischen und nordamerikanischen Kultur zu garantieren.<sup>477</sup> Diese Anschauung fand auch innerhalb der Zumtobel-Gruppe ihren Niederschlag. Im Jahr 1982 wandte sich Vorstandssprecher Jürg Zumtobel in der Mitarbeiterzeitschrift „Zumtobel Intern“ mit folgenden Worten an die Belegschaft des Unternehmens: „Während sich die Europäer immer mehr damit beschäftigen, ob die Arbeit überhaupt einen Sinn hat, arbeiten die Japaner. Sie verzichten auf überzogenen sozialen ‚Fortschritt‘, den sie nicht bezahlen können. Sie beginnen den Arbeitstag mit einem Lied und nicht mit dem Gang zum Arzt um einen Krankenschein, weil der Kopf vom allzu ausgiebigen Zechen am Vorabend brummt, wie es selbst bei uns in Vorarlberg zuweilen vorkommt. [...] Damit wir aber unseren Lebensstandard erhalten können, damit uns nicht die Hondas und Toyotas, die japanische Unterhaltungselektronik und Computertechnik überrollt, [...] müssen wir uns durch technologisch neuwertige Produkte auf dem Weltmarkt wenigstens auf jenen Gebieten behaupten, in denen wir traditionell die Besseren sind. Für uns von Zumtobel heißt das, noch mehr als bisher in die Forschung und Entwicklung von neuen, gewinnbringenden Produkten und Fertigungsverfahren zu stecken und unser Service-Angebot wie computeroptimierte Beleuchtung etc. weiter auszubauen, damit wir im Wettlauf mit den steigenden Produktions- und Investitionskosten nicht eines Tages auf der Strecke bleiben.“<sup>478</sup>

Auch in weiterer Folge diente insbesondere die Mitarbeiterzeitschrift „Zumtobel Intern“ als Sprachrohr, um die Belegschaft mit den Kulturwerten des Unternehmens vertraut zu machen. 1986 wurde diesbezüglich erstmals eine über mehrere Jahre andauernde Kampagne gestartet. Unter dem Titel „Unsere Firmenphilosophie“ veröffentlichten Vorstandsmitglieder und andere leitende Mitarbeiter in der „Zumtobel Intern“ kurze Abhandlungen zu Themen wie Qualitätsbewusstsein, Teamwork, Kundennähe oder Unternehmensidentifikation.<sup>479</sup> Kernpunkte dieser Essays waren insbesondere:

---

477 Pierenkemper, Unternehmenskultur, S. 8 f.

478 Wir brauchen die technische Erneuerung um zu überleben, in: Zumtobel Intern, Nr. 2, Februar 1981, S. 10 f.

479 Diverse Essays, in: Zumtobel Intern, Nr. 20, Juli 1986 – Nr. 40, April 1991.

- Die Betonung der Bedeutung des Handelns einzelner Mitarbeiter für das Gesamtunternehmen
- Die Vermittlung des Bewusstseins, bei einem Hersteller hochwertiger Qualitätsprodukte mit einer technischen Führungsrolle beschäftigt zu sein
- Die Notwendigkeit, die Konkurrenz durch verstärkte Leistungen zu übertreffen
- Die Aufforderung, gemeinsame Unternehmensziele in den Vordergrund zu stellen
- Die Vermittlung der Bedeutung neuer Technologien im Zuge von Automatisierungen
- Die soziale und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in Form der Pflege einer Lichtkultur

Im Jahr 1989 erschien sogar eine Sonderausgabe der „Zumtobel Intern“, die sich ausschließlich der Vorstellung eines neuen Unternehmensleitbildes widmete. Dieses sollte als Orientierungshilfe für die Mitarbeiter der Zumtobel-Gruppe dienen, wie Jürg Zumtobel betonte: „Bei der Erstellung unseres Unternehmensleitbildes war uns das Vermächtnis unseres Firmengründers, Dipl.-Ing. Dr. Walter Zumtobel, sehr hilfreich. Er strebte als Vollbluttechniker an, menschengerechtere Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Wir haben seine Gedanken und Einstellungen systematisiert und dem Zeitgeist entsprechend formuliert. Unser Unternehmensleitbild ist eine Orientierungshilfe. Wir sollten bei jeder Aktivität überlegen, ob wir im Einklang mit diesen Richtlinien handeln. Auf diese Weise werden wir zu einer gewissen Parallelisierung unserer Gedanken kommen, was uns bei der Erfüllung unserer Aufgaben sehr hilfreich sein wird. Aufgabe aller Abteilungen und Bereiche ist es, unser Unternehmensleitbild in die tägliche Arbeitspraxis umzusetzen, es mit Leben zu erfüllen.“<sup>480</sup>

Kernpunkt des neuen Programms waren sieben Verhaltensgrundregeln, zu deren besserem Verständnis folgende fünf Leitsätze formuliert wurden, die sich inhaltlich weitgehend mit den bereits zuvor angeführten Kernpunkten der Zumtobel-Unternehmensphilosophie deckten:

---

<sup>480</sup> Unser Unternehmensleitbild – Eine Orientierungshilfe, in: Zumtobel Intern, Nr. 34, August 1989, S. 2.

- Zumtobel ist ein international orientiertes Unternehmen.
- Zielsetzung des Unternehmens sind überlegene Lösungen für Licht und elektrotechnische Aufgaben.
- Voraussetzung für die Verwirklichung der Unternehmensziele ist das Streben nach Spitzenleistungen in allen Teilaspekten der Arbeit.
- Die Basis für den Erfolg liegt im Bewusstsein der gegenseitigen Verantwortung.
- Prägender Bestandteil des wirtschaftlichen Denkens und Handelns ist das soziale und gesellschaftliche Engagement.

Aus diesen Leitsätzen wurden die im Folgenden stark zusammengefasst dargestellten Verhaltensgrundregeln abgeleitet:

- Kompetenz: Innerhalb des Unternehmens ist für die Aufnahme neuer Produkte oder Dienstleistungen ein Mindestmaß an Erfahrung Voraussetzung. Durch Kompetenz gegenüber Kunden soll eine gewisse Sicherheit gegenüber Billigpreisanbietern erreicht werden.
- Kundennähe: Enger Kontakt zu allen potentiellen Lichtanwendern als Grundlage des Geschäfts; etwa durch die Überwindung geographischer Entfernungen oder die Anpassung der Verhaltensweisen an den jeweiligen Markt.
- Produkte: Die Produkte sollen sich durch ihre Wirtschaftlichkeit, ihr Design sowie durch ihre Montage- und Wartungsqualität auszeichnen.
- Führungsverständnis: Eine ausgeformte Führungsstruktur innerhalb des Unternehmens und ein kooperativer Führungsstil sollen die Motivation der Mitarbeiter fördern und deren Kompetenz erhalten, ihre Arbeit eigenverantwortlich ausführen zu können. Die Dezentralisierung von Verantwortung muss sich durchsetzen, da die zentralen Stellen dieser Aufgabe mangels Übersicht nicht mehr gewachsen sein können.
- Unternehmensentwicklung: Qualitatives und quantitatives Wachstum des Unternehmens als Voraussetzung, um Marktpositionen zu sichern und auszubauen.

- Wirtschaftlicher Erfolg: Wirtschaftlicher Erfolg zur Sicherung der Innovationskraft und unternehmerischen Handlungsfreiheit. Der Ertrag muss Messgröße für die Richtigkeit des unternehmerischen Handelns sein.
- Gesellschaftliche Verantwortung: Die soziale Verantwortung des Unternehmens besteht in der Schaffung sicherer Arbeitsplätze sowie der Erzeugung energiesparender und umweltfreundlicher Produkte, die den Menschen ihre Arbeit erleichtern.<sup>481</sup>

Auch in den Folgejahren blieb die Weiterentwicklung und Vermittlung von Unternehmensleitbildern innerhalb der Zumtobel-Gruppe stets ein zentrales Thema. 1991 erfolgte die Verselbständigung der Unternehmensbereiche Leuchten und Elektrobauelemente in eigenständige Teilkonzerne. In Folge entstanden auf Teilkonzernebene eigene, dem jeweiligen Tätigkeitsbereich angepasste Handlungsgrundsätze.<sup>482</sup> Dabei verlor man allerdings die Einhaltung gesamtkonzernweiter Unternehmensleitlinien nicht aus den Augen. Im Herbst 1996 wurden diese in neuer, überarbeiteter Form den Mitarbeitern vorgestellt. Kernpunkt war folgende Formulierung, welche dem Unternehmen Zumtobel bzw. seinen Teilkonzernen auch nach der Jahrtausendwende als Leitbild diente: „Mit Licht wollen wir Erlebniswelten schaffen, Arbeit erleichtern, Kommunikation und Sicherheit erhöhen, im vollen Bewusstsein unserer Verantwortung für die Umwelt.“<sup>483</sup>

Seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre entstanden Unternehmenskulturwerte innerhalb der Zumtobel-Gruppe nicht mehr ausschließlich durch Vorgaben der Unternehmensleitung, sondern im Zuge eines bewusst geförderten Kommunikationsprozesses zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern. Bei der Formulierung der Zumtobel-Kulturwerte wurden rund 400 Mitarbeiter über ihre Wunschvorstellungen und Ansichten zur Unternehmenskultur befragt. Die bereits 1989 entworfenen Leitsätze fanden im Zuge dieser Umfrage große Bestätigung.<sup>484</sup> Im Jahr 2000 startete der Konzern erneut eine Kulturwerte-Offensive. An sämtlichen Standorten wurden entsprechende Veranstaltungen in Form von Schulungen und Gesprächen

---

481 Ebd.

482 Vgl. dazu: Engagierte Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg, in: Zumtobel Intern, Nr. 64, Dezember 1996, S. 6 f.

483 Unternehmenskultur – Ausdruck gelebter Werte, in: Zumtobel Intern, Nr. 63, Oktober 1996, S. 2 f.

484 Ebd.

abgehalten. Solche Aktionen waren bezüglich Aufwand und Kosten mit den bescheidenen Aktivitäten der frühen 1980er Jahre nicht mehr vergleichbar. Deren Sinnhaftigkeit stand jedoch außer Frage, wie Jürg Zumtobel im Sommer 2000 betonte: „Die Festschreibung von Werten, die klare Formulierung von Kernkompetenzen, Kerndifferenzierungen und Kernprodukten stärken Glaubwürdigkeit und Vertrauen – intern wie extern. [...] Dadurch erhöhen wir Motivation und Identifikation, erreichen wir Wettbewerbsvorsprünge, setzen wir uns ab von der Konkurrenz, erkennen wir das Besondere unserer Anstrengungen, Fähigkeiten und Leistungen.“<sup>485</sup>

## 8.2. Die Mitarbeiterzeitschrift „Zumtobel Intern“

Erste Werkszeitschriften entstanden im deutschsprachigen Raum bereits in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Als Gründe nennt Egon Braun unter anderem die allmähliche Vergrößerung der Fabriken, das Anwachsen der Belegschaften in den einzelnen Betrieben und den dadurch bedingten zunehmenden Abstand zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welcher neue Wege der Kommunikation erforderlich machte.<sup>486</sup> Dieselben Faktoren waren auch über 100 Jahre später bei der Herausgabe einer Mitarbeiterzeitschrift durch das Unternehmen Zumtobel ausschlaggebend. Etwa im Gegensatz zur Gründung von Werksvereinen spielten hier weder Mitarbeiter noch Betriebsräte eine vorantreibende Rolle. Die Mitarbeiterzeitschrift „Zumtobel Intern“ ging auf eine Initiative des Vorstands der Zumtobel AG zurück, der im Februar 1980 den Wunsch nach einer Informationsmöglichkeit gegenüber der Belegschaft äußerte und zu diesem Zweck erstmals die Herausgabe einer Zeitschrift in Erwägung zog.<sup>487</sup> In weiterer Folge beschloss der Vorstand, das ebenfalls in Dornbirn ansässige PR-Unternehmen WIR mit der Redaktion und Herstellung einer Mitarbeiterzeitschrift zu beauftragen, in welcher eine beliebige Anzahl Seiten der Geschäftsleitung für Eigenbeiträge zur Verfügung stehen sollte.<sup>488</sup> Die erste Ausgabe der „Zumtobel Intern“ erschien im Oktober 1980. Darin begründete Firmengründer Walter Zumtobel die Aktion folgendermaßen: „Mit unserer Betriebszeitung, die von jetzt an regelmäßig erscheinen soll,

---

485 Werte leben heißt Unternehmenskultur erleben, in: Zumtobel Intern, Nr. 78, Juli 2000, S. 2.

486 Braun, Werkszeitschrift, S. 256.

487 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Ordner „Protokolle Vorstandssitzungen, 28. 3. 1977–30. 4. 1982“, Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 19. 2. 1980.

488 Ebd., Vorstandssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 27. 5. 1980.



wollen wir die Kontakte innerhalb unseres Unternehmens verbessern. Sie werden in der Betriebszeitung Berichte über die Geschäftstätigkeit und die Stellung des Unternehmens innerhalb der Branche und der österreichischen Volkswirtschaft sowie über seine Betriebsorganisation finden. Auch werden wir über unsere Produkte und deren Herstellung berichten. Besonders wichtig werden Informationen sein, die den Arbeitsplatz in unserem Unternehmen heute und in Zukunft betreffen.“<sup>489</sup>

Solche Informationsbeiträge erfüllten gleich mehrere Funktionen. Zum einen konnten sämtliche Mitarbeiter ohne allzu großen Aufwand erreicht werden, um Aktionen wie beispielsweise Preisauszeichnungen für Verbesserungsvorschläge anzukündigen.<sup>490</sup> Von besonderer Bedeutung für die Unternehmensleitung war darüber hinaus die Möglichkeit, die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern, etwa mittels wiederholter Artikel über die Erfolgsstory des Unternehmens in der Vergangenheit, verbunden mit der Aufforderung, diesen Weg auch in Zukunft fortzusetzen.<sup>491</sup> Durch die regelmäßige Veröffentlichung von Beiträgen einzelner Vorstandsmitglieder über aktuelle strategische Entscheidungen und Entwicklungen konnte gegenüber dem einzelnen Mitarbeiter zudem ein Gefühl der Integration vermittelt werden. Politische Einflussnahme übte die Unternehmensleitung mittels der Werkszeitschrift im allgemeinen nicht aus. Lediglich in Einzelfällen, wie etwa im Vorfeld der Volksabstimmung über den Beitritt Österreichs zur Europäischen Union, wurde wiederholt auf die negativen Folgen eines Nicht-Beitritts für ein exportorientiertes Unternehmen wie Zumtobel aufmerksam gemacht.<sup>492</sup> Die Artikel in der „Zumtobel Intern“ beschränkten sich jedoch nicht nur auf Mitteilungen der Unternehmensleitung an die Belegschaft. Auch Personalnachrichten, Informationen der Werksvereine oder etwa Beiträge einzelner Mitarbeiter über deren Hobbies fanden in der Zeitschrift Platz.

Das inhaltliche Erscheinungsbild der „Zumtobel Intern“ veränderte sich zwischen 1980 und 2000 kaum. Lediglich der Titel wurde vorübergehend auf „Zumtobel Leuchten Intern“ bzw. „Zumtobel Licht Intern“ abgeändert, bevor man sich im Jahr 1995 im Zuge der Staff-Übernahme für die Bezeichnung „Zumtobel Aktiengesellschaft Intern“ entschied. In Belegschaftskreisen wurde das Magazin allerdings ohnehin nur „Zumtobel In-

---

489 Warum Betriebszeitung?, in: Zumtobel Intern, Nr. 1, Oktober 1980, S. 2.

490 Geld für kluge Köpfe, in: Zumtobel Intern, Nr. 20, Juli 1986, S. 2 f.

491 30 Jahre Zumtobel – 30 Jahre Aufschwung, in: Zumtobel Intern, Nr. 1, Oktober 1980, S. 3.

492 Wir brauchen die europäische Union, in: Zumtobel Intern, Nr. 53, Mai 1994, S. 1–5.

tern“ genannt. Die Mitarbeiterzeitschrift richtete sich nach wie vor ausschließlich an die Beschäftigten der Standorte in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Mit Jahresbeginn 2001 erfolgte die Einstellung der „Zumtobel Aktiengesellschaft Intern“ zugunsten eines neuen Mitarbeitermagazins mit dem Titel „LightNews“. Im Gegensatz zur Vorgängerzeitschrift wurde „LightNews“ vom Unternehmen selbst herausgegeben. Die Redaktion erfolgte durch die Abteilung für strategische Unternehmenskommunikation der Zumtobel AG unter der Leitung von Otto Riewoldt. Das neue Magazin entsprach den Erfordernissen eines multinational operierenden Unternehmens. Erstmals richtete sich die Mitarbeiterzeitschrift an die gesamte Belegschaft des Konzerns und erschien dementsprechend in deutscher, englischer, französischer und schwedischer Sprache. Die Wahl des Titels „LightNews“ hatte darüber hinaus symbolischen Charakter, wie Jürg Zumtobel in der ersten Ausgabe des Magazins mitteilte: „Als wir im vergangenen Jahr die Integration von Thorn in den Zumtobel Konzern einleiteten, hatten wir ein großes Ziel vor den Augen: Gemeinsam wollten wir die schlagkräftigste, wettbewerbsstärkste Unternehmensgruppe der internationalen Lichtindustrie schaffen. [...] Jetzt ist die Zeit der Umsetzung gekommen. Die positiven Erfahrungen aus der Integrationsvorbereitung, vor allem die eines gemeinsamen Verstehens und Wollens, beginnen in die Breite zu wirken. [...] Ein Zeichen der neuen Gemeinsamkeit und des Wandels halten Sie heute zum ersten mal in der Hand: Das Magazin ‚LightNews‘, das in vier Sprachen weltweit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Zumtobel-Konzerns erscheint. Der Titel klingt den Kollegen von Thorn vertraut, so hieß bisher ihre interne Mitarbeiterzeitschrift. Wir haben bewusst diese Anknüpfung gewählt, denn zu unserer nun fast doppelt so großen Unternehmensgruppe gehört mit Thorn einer der bedeutendsten Namen der Lichtindustrie – und dessen Tradition wollen wir erhalten wie auch den Glanz der Marke zu neuer Stärke führen.“<sup>493</sup>

---

493 Zumtobel Jürg, Auf Kurs Richtung Zukunft!, in: LightNews, Nr. 1, 2001, S. 3.

### 8.3. Vereinswesen

Kennzeichnend für die Werksvereinsaktivitäten innerhalb der Zumtobel-Gruppe ist, dass sie sich bis in die Gegenwart stark auf den Unternehmensstammsitz konzentrieren. Während in Dornbirn bereits im Jahr 1966 ein unternehmensinterner Fußballclub gegründet wurde, welcher später in den sogenannten Werkssportverein überging und sowohl bezüglich Mitgliedern als auch sportlichen Disziplinen ein ständiges Wachstum aufwies, kam es an keinem anderen Betriebsstandort der Konzerngruppe zu vergleichbaren Aktivitäten. Ausschlaggebend dafür waren die relativ geringen Mitarbeiterzahlen der einzelnen Niederlassungen, bedingt dadurch, dass die Belegschaft des Unternehmens, welche vor der Thorn-Übernahme im Jahr 2000 beinahe 5.000 Personen aufwies, auf zahlreiche unterschiedliche Standorte verteilt war. Dadurch fehlte eine der wichtigsten Bedingungen für die Bildung von Werksvereinen, nämlich das Aufeinandertreffen einer größeren Anzahl Gleichgesinnter. Mit einer Belegschaft von knapp unter 1.900 Personen im Frühjahr 2000 war Dornbirn nach wie vor der personalmäßig mit Abstand größte Betriebsstandort der Konzerngruppe. Und selbst hier kam es wiederholt zur Auflösung einzelner Sektionen des Werkssportvereins aufgrund des Mangels an Mitgliedern. So stellte etwa die Sektion Radfahren bereits kurz nach der Gründung im Jahr 1977 ihre Aktivitäten wieder ein. Gleiches Schicksal erlitt die Sektion Schach zu Beginn der 1980er Jahre.<sup>494</sup>

Außerhalb Dornbirns erfolgten Vereinsgründungen an den Standorten in Fürstenfeld (Tridonic Atco), Lemgo (Zumtobel Staff) und Innsbruck (Electro-Terminal), wobei es sich meistens um Fußballclubs, teilweise organisatorisch in den Werkssportverein Zumtobel eingebunden, handelte. In Fürstenfeld kam es darüber hinaus zur Gründung der „Tennisgemeinschaft Tridonic Fürstenfeld“. 1999 erfolgte die Aufnahme des Vereins als eigene Sektion in den Werkssportverein Zumtobel.<sup>495</sup> In Lemgo wiederum sind die einzelnen Werkssportsektionen in einer standorteigenen Betriebssportgemeinschaft organisiert. Diese beinhaltet neben dem Fußballverein ebenfalls eine Sektion der Tennisspieler.<sup>496</sup>

Im Bewusstsein der Bedeutung von Vereinsaktivitäten zur Verbesserung des Zusammengehörigkeitsgefühls innerhalb der Belegschaft und in

---

494 Zumtobel Staff, Werkssportverein, Chronik des Zumtobel-Werkssportvereins 1966–1986.

495 Tennissaison in Fürstenfeld, in: Zumtobel Intern, Nr. 73, Mai/Juni 1999, S. 24 f.

496 Staff-Fußballer aktiv, in: Zumtobel Intern, Nr. 54, Juli 1994, S. 29.

weiterer Folge zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter bei ihrer Arbeitstätigkeit beteiligte sich die Konzernleitung wiederholt an der Finanzierung der Werksvereine. Darüber hinaus setzten sich die Geldmittel der Vereine vor allem aus Mitgliedsbeiträgen sowie Förderungen seitens der Betriebsräte zusammen.<sup>497</sup> Die weitreichende Bedeutung des Werkssportvereins veranschaulicht sich in der Zahl der Mitglieder. Diese überschritt im Jahr 1996 in Dornbirn erstmals die Grenze von 500 Personen, was mehr als einem Viertel der Belegschaft dieses Standorts entsprach.<sup>498</sup> Dementsprechend zahlreich war die Teilnahme an den jeweiligen Vereinsaktivitäten. Zu den Hauptereignissen zählten unter anderem die jährliche Abhaltung des sogenannten WSV-Cups mit Wettbewerben in verschiedensten sportlichen Disziplinen sowie ein ebenfalls jährlich stattfindendes Konzern-Skirennen, bei welchem Mitarbeiter aus zahlreichen europäischen Niederlassungen an den Start gingen.<sup>499</sup> Im Jahr 2000 wies der Werkssportverein der Zumtobel Gruppe eine Mitgliederzahl von 494 Personen auf, welche sich in den Disziplinen Fußball, Tennis, Kegeln, Volleyball, Tischtennis, Laufsport, Rodeln, Minigolf, Bogenschießen und Kajak betätigten.<sup>500</sup>

---

497 Interview mit Ludwig Auer, Dornbirn 2002.

498 500 Mitglieder, in: Zumtobel Intern, Nr. 65, April 1997, S. 30.

499 Skirennen – 180 Teilnehmer, in: Zumtobel Intern, Nr. 77, Mai 2000, S. 30.

500 Interview mit Ludwig Auer, Dornbirn 2002.

## **9. Vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie: Die Übernahme der Thorn Lighting Group durch die Zumtobel AG und die erstmalige Beteiligung familienfremder Aktionäre am Konzern**

---

<b>9.1. Die Bedeutung der familiären Nachfolgefrage in der Konzernleitung.....</b>	<b>470</b>
<b>9.2. Die Thorn Lighting Group vor der Integration in die Zumtobel-Gruppe .....</b>	<b>473</b>
<b>9.3. Übernahme und Eingliederung der Thorn Lighting Group in den Zumtobel-Konzern.....</b>	<b>474</b>

---

Die Übernahme des britischen Leuchtenkonzerns Thorn stand im Zusammenhang mit der erstmaligen Abgabe von Zumtobel AG – Aktien an Fremdkonkurrenz durch die Familie Zumtobel. Daher bedeutete dieser Schritt, bezogen auf die Besitzstruktur, den Abschied vom Familienunternehmen Zumtobel, wenngleich der Konzern bereits spätestens seit seiner Gliederung in Teilkonzerne als Unternehmensfamilie bezeichnet werden konnte. Auch bezüglich ihrer Größenordnung war die Thorn-Übernahme mit keinem früheren Expansionsschritt der Zumtobel-Gruppe vergleichbar. Sowohl Belegschaft als auch Umsatz verdoppelten sich beinahe. Der Kauf des britischen Konzerns stellt somit in jeder Hinsicht die größte Zäsur in der 50-jährigen Geschichte des Unternehmens Zumtobel dar.

## 9.1. Die Bedeutung d. familiären Nachfolgefrage i. d. Konzernleitung

Die Übernahme der Thorn-Gruppe und die Beteiligung eines familienfremden Investors am Unternehmen Zumtobel sind im Zusammenhang mit der Frage der familiären Nachfolge im Management der Zumtobel-Gruppe zu sehen. Im Januar 1997 stellte Peter Kleinitzer, seit 1994 Nachfolger Walter Dünser's im Vorstand der Zumtobel AG, im Rahmen einer Aufsichtsratssitzung fest, dass die Eigenkapitalquote der Zumtobel-Gruppe zu gering wäre, um eine Krisensituation zu überstehen oder gegebenenfalls eine strategische Akquisitionen durchzuführen.<sup>501</sup> Eine erneute Kapitalaufstockung durch die Aktionäre der Zumtobel AG war jedoch nicht in deren Interesse. Der Aktionärskreis setzte sich zu diesem Zeitpunkt nach wie vor aus den vier Nachkommen Walter Zumtobel's zusammen, die in gleicher Höhe am Unternehmen beteiligt waren. Bereits im Jahr 1996 hatten die Familienaktionäre durch die Einbringung der schweizerischen Zumtobel Holding AG in die Dornbirner Zumtobel AG die Eigenkapitalquote letzterer Gesellschaft verbessert. Die vier Nachkommen Walter Zumtobel's hatten nämlich umfangreiche private Kapitalmittel in der schweizerischen Gesellschaft veranlagt. Im Zuge der Einbringung der schweizerischen Zumtobel Holding AG in die Dornbirner Zumtobel AG wurde ein Teil dieses Vermögens in den privaten Bereich der Familienmitglieder transferiert.<sup>502</sup> Ein größerer Teil der Gelder diente jedoch dazu, das Grundkapital der Dornbirner Zumtobel AG um 20 Mio. Schilling sowie deren Kapitalrücklagen um 185,7 Mio. Schilling zu erhöhen.<sup>503</sup> Einer erneuten Erhöhung des Gesellschaftskapitals der Zumtobel AG durch private Mittel standen die Familienaktionäre ablehnend gegenüber. Ein wesentlicher Grund dafür war, dass innerhalb der Familie Zumtobel kein Nachfolgekandidat für Jürg Zumtobel nach einem zukünftigen Rückzug aus dem Vorstand der Zumtobel AG in Aussicht war.<sup>504</sup> Die Hürden für die Übernahme einer solchen Funktion waren denkbar hoch gelegt. Bereits Walter Zumtobel selbst hatte im Januar 1989 festgelegt: „Familienmitglieder von Erstaktionären oder deren Nachkommen können nur Vorstandsmitglieder der Zumtobel Aktiengesellschaft werden, wenn sie über 35 Jahre alt sind und an einer Universität oder an einer akademisch

---

501 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbim, 29. 1. 1997.

502 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbim 2003.

503 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbim, 30. 4. 1996.

504 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbim, 28. 8. 1997.

gleichrangigen Hochschule ein Abschlussexamen bestanden haben und mindestens fünf Jahre Praxis in einer verantwortungsvollen Position in der Zumtobel AG oder einer anderen Firma gearbeitet haben.<sup>505</sup>

Jürg Zumtobel bestätigte im Rahmen eines Interviews die Haltung seines Vaters und betonte, dass das Unternehmen zwischenzeitlich so stark angewachsen wäre, dass familiäre Traditionen zugunsten der notwendigen Managementkompetenzen zurückgestellt werden müssten. Von der „dritten Generation“ seit der Gründung des Unternehmens war zu diesem Zeitpunkt lediglich die jüngere der beiden Töchter des Vorstandsvorsitzenden, Karin Zumtobel (geb. 1963), in der Zumtobel-Gruppe tätig. Nach einer Bankkarriere in den USA war sie in das Unternehmen Zumtobel eingetreten, um sich hier vor allem der Sondierung des Kapitalmarktes sowie dem Gebiet Investors Relations zu widmen.<sup>506</sup> Auf ein zukünftiges Engagement in der obersten Führungsetage wollte sie sich jedoch nicht festlegen. Hatte doch Jürg Zumtobel kein Geheimnis daraus gemacht, dass eine Frau als Konzernchefin für ihn zwar durchaus vorstellbar wäre, sie jedoch auf weite Bereiche des Privatlebens wie etwa Familiengründung verzichten müsste.<sup>507</sup> Im August 1997 kamen die vier Nachkommen Walter Zumtobels zum Einklang, dass sie nicht bereit wären, ihr gesamtes Vermögen in ein einziges Risikoengagement zu investieren, falls die Geschicke dieses Unternehmens zur Gänze von einem familienfremden Management gelenkt würden. Vielmehr sollte ein Teil des von den Familienmitgliedern investierten Kapitals zwecks Risikostreuung in den privaten Bereich transferiert werden.<sup>508</sup> In diesem Zusammenhang wurden zunächst folgende Möglichkeiten in Betracht gezogen:

- Der vollständige Verkauf des Unternehmens Zumtobel
- ein Börsengang der Zumtobel AG
- ein Joint Venture bzw. eine Fusion mit einem industriellen Partner und dessen Beteiligung an der Zumtobel AG. Ins Auge gefasst wurden zunächst eine strategische Partnerschaft mit dem US-amerikanischen Elektro-Großkonzern Cooper Industries sowie ein Zusammenschluss mit der Thorn Lighting Group. Cooper Indus-

---

505 Ebd., Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 26. 3. 1992.

506 Riewoldt, Lichtjahre, S. 55; Karin Zumtobel ist inzwischen verheiratet und Mutter.

507 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

508 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 28. 8. 1997.

tries bestand im Falle einer Kooperation langfristig auf einer mehrheitlichen Beteiligung am Unternehmen Zumtobel.<sup>509</sup>

Über einen kompletten Verkauf der Zumtobel-Gruppe wurde in weiterer Folge nicht mehr diskutiert. Die Familienaktionäre waren sich grundsätzlich darüber einig, dass sie das Vermächtnis ihres Vaters weiterführen und insbesondere den Erhalt des Standorts Dornbirn sichern wollten, wie es Jürg Zumtobel im Zuge einer Aufsichtsratssitzung formulierte.<sup>510</sup> Im November 1998 legten sich die Aktionäre der Zumtobel AG zudem darauf fest, dass die Mehrheit am Unternehmen im Familienbesitz gehalten werden soll. Damit war auch der Weg einer Kooperation mit Cooper vom Tisch. Die Möglichkeit eines Börsengangs wurde grundsätzlich weiterhin offen gelassen. Es handelte sich dabei allerdings nicht um die bevorzugte Lösung der Aktionäre, welche unter anderem eine starke Beeinflussung des Unternehmens und damit auch des eigenen Vermögens von den Strömungen und Entwicklungen der Kapitalmärkte befürchteten.<sup>511</sup> Darüber hinaus hatte sich die Ansicht durchgesetzt, dass die Zumtobel-Gruppe zu klein für einen Börsengang war und bei einem solchen Unterfangen umfangreiche Personalaufwendungen für die Überwachung der Finanzmärkte notwendig gewesen wären.<sup>512</sup>

Von den zuvor angeführten Optionen fand die Möglichkeit eines Zusammenschlusses mit der Thorn Lighting Group die meiste Zustimmung. Im Sommer 1998 ermächtigte der Aufsichtsrat der Zumtobel AG den Vorstand, den Aktionären des britischen Beleuchtungskonzerns Thorn Lighting Group ein Angebot für eine 100-prozentige Übernahme des Unternehmens durch die Zumtobel AG vorzulegen.<sup>513</sup> Die Finanzierung des Kaufs sollte durch eine Kooperation mit der Investmentbank ACC erfolgen. Von einem Zusammenschluss mit Thorn erwartete sich Zumtobel hohe Synergieeffekte durch die Komplementarität der Kernmärkte der beiden Unternehmen sowie eine Ergänzung des bisher auf Gebäudebeleuchtungen ausgerichteten Produktsortiments durch die Thorn-Aktivitäten auf dem Gebiet der Außen- und Flugplatzbeleuchtung.<sup>514</sup>

---

509 Ebd., Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 21. 10. 1997.

510 Ebd.

511 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Syndikatssitzungsprotokoll der Aktionäre der Zumtobel AG Dornbirn, 27. 11. 1998.

512 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

513 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Aufsichtsratssitzungsprotokoll der Zumtobel AG Dornbirn, 27. 7. 1998.

514 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.



## 9.2. Die Thorn Lighting Group vor der Integration in die Zumtobel-Gruppe

Die Ursprungsgesellschaft der Thorn Lighting Group, die Electric Lamp Service Company, wurde im Jahr 1928 vom gebürtigen Österreicher Jules Thorn in London gegründet. 1932 eröffnete er im Londoner Bezirk Edmonton die Atlas Lampenwerke, welche sich der Herstellung von Glühlampen widmeten. In den Folgejahren diversifizierte das Unternehmen, das im Jahr 1936 als Thorn Electrical Industries an die Londoner Börse ging, in die Fertigung von Radios und elektrischen Haushaltsgeräten. Ab 1949 wurden zudem Fernsehgeräte hergestellt, die unter dem Markennamen Ferguson auf den Markt kamen. 1954 brachte das Unternehmen die Leuchtstoffbalkenleuchte „Popular Pack“ auf den Markt, welche vorübergehend die meistverkaufte Leuchtstoffbalkenleuchte der Welt war. 1957 wurden die Leuchtenaktivitäten des Unternehmens in eine eigenständige Tochtergesellschaft namens Atlas Lighting ausgegliedert. 1964 erfolgte der Zusammenschluss von Atlas Lighting mit einem der größten Mitbewerber, der Associated Electrical Industries. Das neue Unternehmen trat von nun an unter der Bezeichnung British Lighting Industries auf. Im selben Jahr wurde Jules Thorn für seine unternehmerischen Verdienste in den Adelsstand erhoben.<sup>515</sup>

1969 erfolgte die Umbenennung der British Lighting Industries in Thorn Lighting. Im darauffolgenden Jahr wurde eine markenbezogene Trennung der drei Geschäftsbereiche Leuchtmittel, Leuchten für Industrie und Gewerbe sowie Wohn- und Ausstattungsleuchten vorgenommen. Den letztgenannten Produktsektor führte man weiterhin unter der Marke Thorn. 1979, ein Jahr vor dem Tod Jules Thorns, fusionierte der Thorn-Konzern mit dem Unternehmen EMI, welches unter anderem im Bereich der Unterhaltungsindustrie tätig war. Die Leuchtenaktivitäten des Konzerns wurden in die Tochtergesellschaft Thorn EMI Lighting ausgegliedert, welche ab 1987 wieder als Thorn Lighting firmierte. In weiterer Folge schlug Thorn Lighting einen starken Expansionskurs ein. 1987 erfolgte die Übernahme des schwedischen Leuchtenherstellers Jarnkost, ein Jahr später der Kauf des französischen Beleuchtungsunternehmens Europhane sowie der australischen Gesellschaft ALI/Howard Smith. 1991 gab Thorn Lighting die komplette Lampenfertigung an General Electric ab und erwarb gleichzeitig den Geschäftsbereich Flug-

---

515 Riewoldt, Lichtjahre, S. 18.

platzbeleuchtung vom Philips-Konzern. 1993 schied Thorn Lighting im Zuge eines Management-Buy-out aus dem Mischkonzern Thorn EMI aus. Im darauffolgenden Jahr wurde die Holdinggesellschaft der Thorn Lighting Group an der Londoner Börse eingeführt.<sup>516</sup>

Durch die Akquisition von DNT Europhane im Jahr 1997 wuchs die Thorn Lighting Group zu einem führenden internationalen Anbieter von Flugplatzbeleuchtungen. 1998 kaufte der Konzern den dänischen Außenleuchtenhersteller Jakobsson und wurde gleichzeitig selbst zu 100 Prozent von der britischen Finanzholding Wassall Group übernommen. Das Geschäftsjahr 1999 schloss die Thorn Lighting Group mit einem Umsatz von 388,4 Mio. britischen Pfund ab und beschäftigte am Stichtag 31. Dezember 1999 4.118 Mitarbeiter.<sup>517</sup> Der Konzern unterhielt Niederlassungen in 25 Ländern und belieferte Kunden in über 140 Ländern in allen Teilen der Welt.<sup>518</sup> Gleichzeitig war die Thorn Lighting Group nach Philips und Zumtobel Staff der drittgrößte Leuchtenhersteller Europas.<sup>519</sup>

### **9.3. Übernahme und Eingliederung der Thorn Lighting Group in den Zumtobel-Konzern**

Der bereits erwähnte Versuch einer Übernahme der Thorn Lighting Group durch die Zumtobel AG im Jahr 1998 führte zu keinem Erfolg. Die britische Wassall Plc., eine industrielle Holdinggesellschaft mit einem breit gefächerten Portfolio international operierender Unternehmen interessierte sich ebenfalls für den Kauf der Thorn Lighting Group und trieb den Börsenkurs entsprechend in die Höhe. Angesichts dessen stieg Zumtobel aus, und die Thorn Lighting Group ging im Jahr 1999 an Wassall.<sup>520</sup>

Der Wassall-Konzern wurde mit dem erworbenen Beleuchtungsunternehmen jedoch nicht glücklich. Die Übernahme war nämlich mit der Absicht erfolgt, die Thorn Lighting Group an den US-amerikanischen Elektrokonzern Cooper Industries weiterzuverkaufen. Entgegen ursprünglicher Annahmen zeigte Cooper jedoch kein Interesse an einer Übernahme des britischen Unternehmens. Damit blieb Wassall zwangsläufig im Besitz der Thorn Lighting Group. Das Engagement Wassalls in diesem Unter-

---

516 Ebd., S. 16.

517 Ebd., S. 16.

518 Thorn Lighting – Vergangenheit und Gegenwart, in: Zumtobel Intern, Nr. 79, Oktober 2000, S. 15.

519 ZAG, Aufstellung der größten europäischen Leuchtenhersteller im Jahr 2000.

520 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

nehmen machte rund 60 Prozent der Wassall-Gesamtaktivitäten aus, was nicht im Interesse des stark auf eine diversifizierte Beteiligungsstruktur ausgerichteten Mischkonzerns liegen konnte. Darüber hinaus befand sich der Kurs der Wassall-Gruppe, die ebenfalls an der Börse gehandelt wurde, aufgrund schlechter Konzernergebnisse im Sinkflug. Angesichts dessen sah Zumtobel die Chance, doch noch zu relativ günstigen Konditionen in den Besitz der Thorn Lighting Group zu gelangen. In Kooperation mit der US-amerikanischen Investorengruppe Kohlberg Kravis Roberts (KKR) machte Zumtobel im Februar 2000 den Wassall-Aktionären ein Übernahmeangebot für den gesamten Wassall-Konzern. Bedingung für die Umsetzung war die Zustimmung der Europäischen Kommission, welche am 14. April 2000 bekannt gab: “The European Commission has given the go-ahead for Kohlberg Kravis Roberts & Co (KKR), a US-based private equity firm, and the shareholders of Zumtobel AG (Zumtobel), a company incorporated in Austria, to join forces and set up a new joint venture. The joint venture will combine the KKR British company, Wassall, and Zumtobel, both active in the sector of lighting installation in Europe. [...] Given the relatively limited combined market share of the new entity and the existence of a number of well-established competitors on the affected markets [...], the proposed transaction is not considered to raise competition concerns. The concentration has therefore been declared compatible with the common market and with the EEA Agreement.”<sup>521</sup> (Die Europäische Kommission hat Kravis Kohlberg Roberts & Co (KKR), eine private US-amerikanische Beteiligungsfirma, und den Aktionären der österreichischen Zumtobel AG (Zumtobel), genehmigt, ihre Kräfte zu bündeln und ein Beteiligungsverhältnis einzugehen. Das Joint venture umfasst das britische KKR-Unternehmen Wassall sowie Zumtobel, welche beide auf dem europäischen Leuchtensektor tätig sind. [...] Aufgrund des relativ beschränkten Marktanteils des neuen Konzerns und dem Bestehen einer Reihe gut entwickelter Anbieter auf den betroffenen Märkten [...] wird von der beabsichtigten Transaktion keine Beeinträchtigung des Wettbewerbs erwartet. Der Zusammenschluss geht daher konform mit dem gemeinsamen Markt und der EEA-Vereinbarung.)

---

521 Commission approves joint venture by Kohlberg Kravis Roberts & Co LP and Zumtobel AG, in: Midday Express (Presseaussendungen der Europäischen Kommission), 14. 4. 2000, Website der Europäischen Kommission. URL: [http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p\\_action.gettxt=gt&doc=MEX/00/0414|0|AGED&lg=N&display](http://europa.eu.int/rapid/start/cgi/guesten.ksh?p_action.gettxt=gt&doc=MEX/00/0414|0|AGED&lg=N&display) in der Fassung vom 21. 1. 2003.

Es gelang, zu einem Kaufpreis von rund 570 Mio. britischen Pfund Wassall von der Börse zu nehmen. Dieser Betrag lag unter dem Preis, den Wassall zwei Jahre zuvor für die Thorn Lighting Group bezahlt hatte. Der Kauf erfolgte durch die eigens dafür gegründete KKR-Tochterfirma Wengen Acquisition Plc. In weiterer Folge wurde die Thorn Lighting Group als eigener Teilkonzern in die Zumtobel-Gruppe integriert, die anderen Wassall-Beteiligungen hingegen verkauft. Aufgrund eines Kursverfalls blieben die daraus erzielten Einnahmen allerdings hinter den Erwartungen zurück.<sup>522</sup>

Die Finanzierung der Wassall-Übernahme erfolgte sowohl durch Bankkredite als auch mit Hilfe der Investorengruppe KKR, welche sich mit zunächst 34 Prozent an der Zumtobel-Stammholding, der Dornbirner Zumtobel AG, beteiligte. Die erstmalige Abgabe von Anteilen dieser Gesellschaft an einen familienfremden Aktionär wurde im Konzernlagebericht der Zumtobel AG des Jahres 1999/2000 folgendermaßen kommentiert: „KKR tritt in den Aktionärskreis des neu formierten Zumtobel Konzerns ein und ist als finanzieller Investor an einer längerfristigen Zusammenarbeit verbunden mit einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes interessiert. Die industrielle Führung wird nach wie vor durch die Zumtobel AG unter der mehrheitlichen Einflussnahme der Familie Zumtobel bestimmt.“<sup>523</sup>

Die Thorn Lighting Group wurde nicht nur in ihrer bisherigen Konzernstruktur belassen und als eigener Teilkonzern an die Zumtobel AG angehängt. Auch die Eigenständigkeit der Marke Thorn sollte erhalten bleiben. Der gesamte Integrationsprozess stand von Beginn an im Zeichen einer klaren strategischen Positionierung der beiden Marken Thorn und Zumtobel Staff und einer Konzentration der beiden Teilkonzerne auf ihre jeweilige Kernkompetenz. Dementsprechend wurde für Thorn als Ziel festgelegt, auf dem Gebiet der professionellen Gebäudebeleuchtung als Qualitätsanbieter die Kostenführerschaft mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis für alle Anwendungssegmente zu erbringen. Demgegenüber setzte Zumtobel Staff weiterhin insbesondere auf Innovationsorientierung und Lichtlösungskompetenz.<sup>524</sup>

Der Thorn-Integrationsprozess und insbesondere die Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb des neuen Teilkonzerns sollten sich länger

---

522 Interview mit Jürg Zumtobel, Dornbirn 2003.

523 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.

524 Zwei starke Marken, in: Zumtobel Intern, Nr. 79, Oktober 2000, S. 16.

und aufwändiger gestalten als erwartet. Darüber hinaus führte der Konjunkturrückgang seit Herbst 2001 zu einem Umsatzeinbruch. In den Geschäftsjahren 2000/01 sowie 2001/02 geriet der Zumtobel-Konzern zum ersten mal seit Bestehen in die roten Zahlen. In Folge beschlossen die Aktionäre der Zumtobel AG Ende 2002 eine Erhöhung des Eigenkapitals, wobei die Familienaktionäre einer Reduzierung ihres Gesellschaftsanteils von bisher insgesamt 66 auf knapp über 50 Prozent zustimmten. Gleichzeitig konnte mit den für den Refinanzierungsrahmen der Thorn-Aquisition zuständigen Konsortialbanken eine Anpassung des Tilgungsmodell erreicht und damit eine gesicherte Finanzbasis für die zukünftige Unternehmensentwicklung bis zum Jahr 2009 gewährleistet werden.<sup>525</sup>



*Abbildung 47: Pressekonferenz anlässlich der Thorn-Übernahme in Frankfurt am Main. Von links: Jürg Zumtobel (Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG), Johannes P. Huth (Managing Director bei KKR), David A. Laybourn (Group Chief Executive bei Thorn Lighting).*

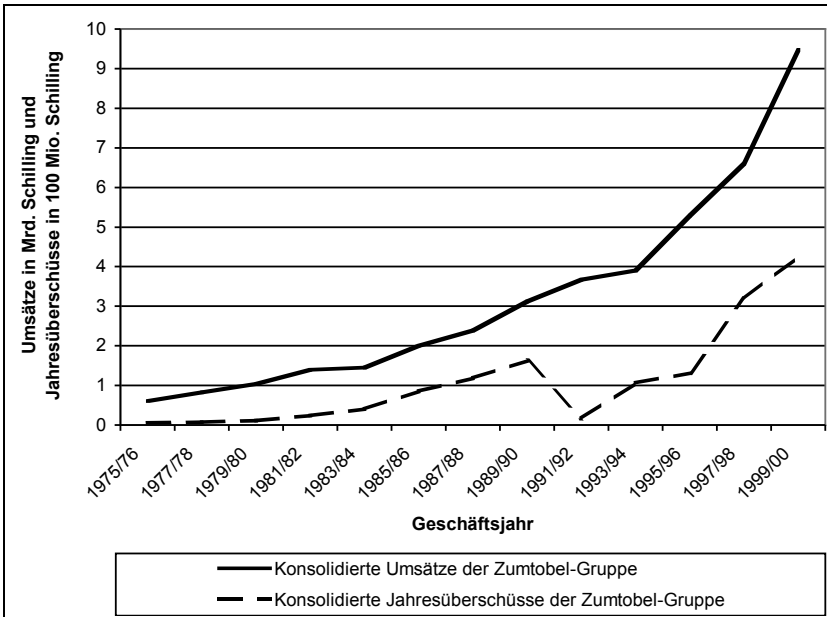
---

525 Schwaches Konjunkturmumfeld belastet. Zumtobel will gestärkt aus der Krise der Lichtbranche hervorgehen, 3. 12. 2002, Website der Zumtobel AG. URL: <http://www.zumtobel.at/site.asp?language=de> in der Fassung vom 21. 1. 2003.



## 10. Konzernweite Bilanzdaten von 1976 bis 2000

Diagramm 28: Konsolidierte Umsätze und Jahresüberschüsse nach Steuern der Zumtobel-Gruppe in den Geschäftsjahren 1976/77 bis 1999/2000. Unternehmensinterne Umsätze aus Geschäften zwischen den einzelnen Gesellschaften der Zumtobel-Gruppe wurden eliminiert.



Quelle: HAZ, Ordner „Umsatzentwicklung Zumtobel-Firmengruppe und Tochtergesellschaften“, diverse Umsatzaufstellungen der Zumtobel-Gruppe; HAZ, Konsolidierte Jahresabschlüsse der Zumtobel-Gruppe, 1985/96–1989/90; ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsberichte der Zumtobel (Holding) AG Dornbirn, 1991/92–1999/2000.

Diagramm 28 veranschaulicht die geschäftliche Entwicklung der Zumtobel-Gruppe seit der Umwandlung der Stammgesellschaft in eine Aktiengesellschaft. Nach einem konstanten Wachstum der jährlichen Umsätze und Überschüsse kam es Anfang der 1990er Jahre zu starken Ergebniseinbrüchen. Die Unternehmensleitung machte dafür vor allem einen Preisverfall

auf allen relevanten Märkten sowie eine Verteuerung der Finanzkosten verantwortlich. Diese Faktoren machten insbesondere dem Teilkonzern Tridonic zu schaffen. Dagegen erzielten die anderen Teilkonzerne und Geschäftsbereiche nach wie vor zufriedenstellende Ergebnisse.<sup>526</sup>

Entgegen der Erwartungen trat im darauffolgenden Geschäftsjahr 1992/93 aufgrund der ungünstigen Konjunkturlage noch keine Verbesserung ein. Verluste entstanden der Zumtobel-Gruppe darüber hinaus durch die starke Abwertung der Währungen britisches Pfund, italienische Lira, spanische Peseta sowie der skandinavischen Währungen.<sup>527</sup> Obwohl die währungspolitischen Verhältnisse und der Preisverfall dem Unternehmen Zumtobel auch in den Folgejahren zu schaffen machten, gelang es, durch Kosteneinsparungsmaßnahmen und eine verbesserte Marktdurchdringung die Ertragslage langfristig zu verbessern.<sup>528</sup>

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre stiegen sowohl Umsätze als auch Jahresüberschüsse stark an. Im Geschäftsjahr 1994/95 überschritt der Konzernumsatz zum ersten Mal die Grenze von fünf Mrd. Schilling, was einem Wachstum von 28,3 Prozent gegenüber dem vorangegangenen Jahr entsprach. Verantwortlich dafür war nicht zuletzt die erstmalige Vollkonsolidierung der in den Jahren 1993/94 übernommenen Staff-Gruppe.<sup>529</sup> Gleiches gilt für die Integration des australischen Komponentenherstellers Atco Controls in den Teilkonzern Tridonic im Geschäftsjahr 1998/99. Die Konzernumsatzsteigerung in dieser Geschäftsperiode wurde vor allem vom Bauelemente-Teilkonzern getragen, dessen Umsatz sich durch die Atco-Übernahme um 73,1 Prozent erhöhte.<sup>530</sup> Der Wachstumstrend setzte sich auch im Jubiläumsjahr 1999/2000 fort. Trotz verschärfter Wettbewerbsbedingungen konnte die Zumtobel-Gruppe ihre Marktposition weiter ausbauen und den Konzernumsatz gegenüber dem Vorjahr um 18,6 Prozent auf 9,5 Mrd. Schilling erhöhen. Der Jahresüberschuss wuchs ebenfalls um außergewöhnliche rund 60 Prozent und belief sich auf knapp 619 Mio. Schilling.<sup>531</sup>

---

526 ZAG, Ablage Fritz Zumtobel, Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1992.

527 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1993.

528 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1994.

529 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1995.

530 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 1999.

531 Ebd., Prüfungsbericht der Zumtobel AG Dornbirn, 30. 4. 2000.



## 11. Resümee

Im Zeitraum von 1976 bis 2000 war die Entwicklung der Zumtobel-Gruppe von einem immensen Wachstum gekennzeichnet. Der Konzernumsatz erhöhte sich von rund 610 Mio. Schilling im Geschäftsjahr 1975/76 auf beinahe 9,5 Mrd. Schilling im Geschäftsjahr 1999/2000 (ohne Thorn) und stieg demnach um mehr als das 15-fache. Die im Sommer 2000 von Zumtobel übernommene Thorn Lighting Group erzielte im selben Geschäftsjahr einen Umsatz von rund 8,7 Mrd. Schilling. Die Mitarbeiterzahl der Zumtobel-Gruppe wuchs von rund 1.200 im Jahr 1975 auf knapp 5.000 zu Jahresbeginn 2000. Durch den Kauf von Thorn vergrößerte sich die Belegschaft nochmals um beinahe das Doppelte. Dementsprechend ist der Mitarbeiteranstieg innerhalb der Zumtobel-Gruppe seit 1976 zu einem beträchtlichen Teil auf Übernahmen ausländischer Unternehmen zurückzuführen und betraf den Stammsitz Dornbirn nur in beschränktem Ausmaß. Bei den bedeutendsten Expansionsschritten handelte es sich um den Kauf der deutschen Staff-Gruppe in den Jahren 1993/94, die 100-prozentige Übernahme des australischen Komponentenherstellers Atco Controls im Jahr 1998 sowie den bereits genannten Erwerb des britischen Leuchtenkonzerns Thorn im Sommer 2000.

Bezüglich Marktanteilen gehörte die Zumtobel-Gruppe im Jahr 2000 zur Weltspitze. Durch die Thorn-Eingliederung übernahm das Unternehmen im Bereich Innenleuchten die europäische Marktführerschaft. Auf dem stärker global ausgerichteten Sektor Elektrobaulemente rangierte der Teilkonzern Tridonic Atco weltweit an der dritten Stelle hinter den Unternehmen Philips und Osram. Die wichtigsten Absatzmärkte der Zumtobel-Gruppe waren zu diesem Zeitpunkt Deutschland, Österreich, die Schweiz und Australien.

Eine starke Ausweitung kennzeichnete auch das Produktsortiment des Unternehmens, welches sich im Jahr 2000 in die Bereiche Leuchten (Teilkonzerne Zumtobel Staff und Thorn), Elektrobaulemente und Verbindungstechnik (Teilkonzern Tridonic Atco), Lichtmanagementsysteme (Teilkonzern Luxmate Controls) sowie Leuchtenkomponenten und Kunststoffleuchten (Teilkonzern Reiss International) gliederte. Signifikant für

die Entwicklung des Produktsektors Leuchten war die markante Bedeutungszunahme des Faktors Design, der sich bei Zumtobel unter anderem in Kooperationen mit zahlreichen namhaften Designern niederschlug. Der Produktbereich Elektrobau-elemente wiederum wurde stark durch das Aufkommen elektronischer Geräte geprägt, welche ihre Vorgängerprodukte elektromagnetischer Bauweise in zunehmendem Ausmaß vom Markt verdrängen.

Die größte organisatorische Veränderung innerhalb der Zumtobel-Gruppe war die gesellschaftsrechtliche Verselbständigung der zuvor als Divisionen innerhalb des Unternehmens geführten Geschäftsbereiche Leuchten und Elektrobau-elemente. Im Jahr 1991 wurden sie in die Teilkonzerne Zumtobel Licht (ab 1995 Zumtobel Staff) sowie Tridonic (ab 1998 Tridonic Atco) ausgegliedert, die sich zu 100 Prozent im Besitz der Stammgesellschaft Zumtobel AG befanden. Bei den Aktionären der Zumtobel AG wiederum handelte es sich bis zum Jahr 2000 ausschließlich um Mitglieder der Gründerfamilie. Im Zusammenhang mit der Finanzierung der Thorn-Übernahme gab die Familie Zumtobel erstmals Aktien an familienfremde Aktionäre ab, behielt mit 66 Prozent jedoch die klare Mehrheit. Anlässlich einer Erhöhung des Eigenkapitals der Zumtobel AG im Jahr 2002 reduzierten die Familienaktionäre ihren Anteil an der Stammholding auf knapp über 50 Prozent.

Personell war die Familie Zumtobel seit dem Rückzug des Gründers im Jahr 1981 durch dessen Söhne Jürg Zumtobel (Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG) und Fritz Zumtobel (Aufsichtsratsvorsitzender der Zumtobel AG) im Unternehmen vertreten. Nach dem Rücktritt Jürg Zumtobels als Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG im Jahr 2003 übernahm erstmals ein zur Gänze familienfremdes Management die Unternehmensleitung.<sup>532</sup>

---

532 ZAG, Presseaussendung der Zumtobel AG, Dornbirn, 8. April 2003.

## Teil IV: Nachtrag: Die Zumtobel-Gruppe nach der Jahrtausendwende

Seit der Erstellung der vorliegenden Arbeit in den Jahren 2001 bis 2003 durchlief die Zumtobel-Gruppe tiefgreifende Veränderungen, allen voran der Börsengang des Unternehmens im Jahr 2006. Die Veröffentlichung dieser Studie durch die Österreichische Gesellschaft für Unternehmensgeschichte im Jahr 2008 war Anlass, die wichtigsten Ereignisse seit der Jahrtausendwende im Rahmen eines Nachtragskapitels zusammenzufassen.

Mit der Übernahme der britischen Thorn Lighting Group im Frühsommer 2000 etablierte sich der Zumtobel-Konzern endgültig im Spitzenfeld der Lichtindustrie und erreichte die notwendige Größe, um auf dem globalen Beleuchtungsmarkt als einer der wesentlichen Hauptakteure auftreten zu können. Durch die Akquisition verdoppelte Zumtobel das Geschäftsvolumen im Leuchtenbereich annähernd. Die konzernweite Mitarbeiterzahl erhöhte sich auf rund 9.500 Beschäftigte. Eine Übernahme dieser Größenordnung überstieg die Möglichkeiten traditioneller Finanzierungsmodelle. Sie erfolgte daher in Zusammenarbeit mit der US-amerikanischen Investorengruppe Kohlberg Kravis Roberts (KKR), welche sich mit rund 34 Prozent an der Stammgesellschaft Zumtobel AG beteiligte. Die Familie Zumtobel behielt vorerst die Aktienmehrheit.<sup>1</sup>

Thorn blieb als eigenes Segment für das Geschäftsfeld Leuchten innerhalb der Zumtobel-Gruppe bestehen. Die weiteren Teilkonzerne waren Zumtobel Staff (Lichtlösungen), Tridonic Atco (Lichtkomponenten, Verbindungstechnik), Luxmate Controls (Lichtmanagement) und Reiss International (OEM-Leuchten). Somit nahm Zumtobel in fast allen Sparten der Lichtindustrie eine führende Position ein. Lediglich im Bereich Lampen und Leuchtmittel, der von wenigen globalen Anbietern beherrscht wurde, war das Unternehmen nicht vertreten.<sup>2</sup>

---

1 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2000/01, S. 6.

2 Ebd., S. 7.

Die Integration der Thorn Lighting Group, Restrukturierungsmaßnahmen innerhalb des neuen Teilkonzerns sowie ein im zweiten Halbjahr 2001 einsetzender Konjunkturrückgang führten dazu, dass der Zumtobel-Konzern im Geschäftsjahr 2000/01 erstmals seit Bestehen in die roten Zahlen geriet. Auch in den beiden darauffolgenden Geschäftsjahren schrieb die Unternehmensgruppe Verluste. Ausschlaggebend war insbesondere die rückläufige Baukonjunktur in den meisten Hauptmärkten.<sup>3</sup> Im Zuge dessen erhöhte KKR mit einer Kapitalaufstockung die Beteiligung am Unternehmen auf 49,9 Prozent. Die Zumtobel-Gruppe reagierte auf die erschwerten Bedingungen mit der Initiierung eines Spar- und Optimierungs-Programms unter dem Titel „Fast Forward“. Vorrangiges Ziel war die rasche Nutzung von Synergiepotentialen zwischen den Teilkonzernen Zumtobel Staff und Thorn. Ebenso konzentrierte man sich verstärkt auf die Kernkompetenzen und trennte sich von branchenfremden Beteiligungen.<sup>4</sup> 2003/04 kehrte Zumtobel trotz anhaltend schwacher Baukonjunktur in die Gewinnzone zurück.<sup>5</sup>

Auch in den Folgejahren war die Unternehmenspolitik der Zumtobel-Gruppe von Restrukturierungsmaßnahmen geprägt. Die Produktion in Westeuropa und Australien wurde durch Schließungen und Zusammenlegungen optimiert. Neue Werke entstanden in den osteuropäischen und asiatischen Hoffnungsmärkten. Die IT-Infrastruktur wurde ebenso ausgelagert, wie der seit den Anfängen des Unternehmens bestehende Werkzeugbau. All dies spiegelte sich in der Mitarbeiterzahl wider, die im Geschäftsjahr 2004/05 mit rund 7.000 Beschäftigten einen Tiefpunkt erreichte. 2007/08 wurden bereits wieder 7.700 Mitarbeiter beschäftigt, davon knapp über 2.200 in Österreich.<sup>6</sup> Auch hinsichtlich des Geschäftserfolgs zeigten die getroffenen Maßnahmen Wirkung. 2006/07 feierte die Zumtobel-Gruppe das in absoluten Zahlen beste Jahresergebnis seit Bestehen des Unternehmens.<sup>7</sup>

Eine einschneidende Veränderung im Management erfolgte mit 1. September 2003. Jürg Zumtobel legte den Vorstandsvorsitz zurück und wechselte in den Aufsichtsrat der Zumtobel AG. Die Nachfolge trat Andreas Ludwig an, der zuvor bei Swarovski und der UBS Warburg Investmentbank in führender Position tätig gewesen war. Damit stand erstmals in der Geschichte der Zumtobel-Gruppe kein Mitglied der Gründerfamilie

---

3 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2003/04, S. 7.

4 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2001/02, S. 69.

5 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2003/04, S. 43.

6 ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2004/05, S. 2–6.

7 ZAG, Presseinformation der Zumtobel AG, Dornbirn, 5. 7. 2007.

mehr an der Spitze des Unternehmens. Der Generationswechsel fand im Folgejahr seine Fortsetzung. Thomas Spitzenpfeil wechselte vom Metallunternehmen Hydro Aluminium zur Zumtobel AG und löste dort Peter Kleinitzer als Finanzvorstand ab.<sup>8</sup>

*Tabelle 14: Kennzahlen der Zumtobel-Gruppe seit der Jahrtausendwende*

	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08
Umsatz in Mio. €	1.335,4	1.240,3	1.186,5	1.142,2	1.129,2	1.168,0	1.234,0	1.282,3
Ergebnis in Mio. €	-196,4	-99,2	-38,2	12,6	29,1	49,5	103,6	93,5
Mitarbeiter	9.135	8.656	7.892	7.643	7.000	7.182	7.480	7.708

*Quelle: ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2004/05, S. 2; ZAG, Jahresfinanzbericht 2007/08 der Zumtobel AG, S. 2.*

Das Geschäftsjahr 2004/05 stand im Zeichen einer Neuausrichtung der konzernweiten Organisationsstruktur. An die Stelle der bisherigen Teilkonzerne traten die beiden Divisionen Zumtobel Lighting (Leuchten, Lichtlösungen und Lichtmanagement mit den Marken Zumtobel Staff, Thorn und Reiss) und Tridonic Atco (Komponenten).<sup>9</sup> Im Sinne der Markenprofilierung wurde im Frühsommer 2006 der Markenname „Zumtobel Staff“ durch „Zumtobel“ ersetzt. Seit der Übernahme des deutschen Traditionsunternehmens Staff durch die Zumtobel-Gruppe in den Jahren 1993/94 stand die Doppelmarke für die Bereiche Leuchten und Lichtlösungen. Mit der Aufgabe der Doppelmarkenstrategie verschwand die Bezeichnung „Staff“ nach rund 60-jährigem Bestehen endgültig vom Markt.<sup>10</sup>

Zu den historischen Meilensteinen des Unternehmens Zumtobel zählte der Börsengang mit Kapitalerhöhung im Mai 2006. Mit einer rund 34-prozentigen Beteiligung blieb die Familie Zumtobel weiterhin größter Einzelaktionär der Zumtobel AG. Somit befanden sich nach dem vollständigen Ausstieg von KKR mit Jahresende 2006 rund 66 Prozent der Zumtobel-Aktien im Streubesitz. Sie wurden größtenteils von institutionellen Anlegern gezeichnet. Der Erlös aus der Aktienemission ermöglichte eine Verbesserung der Finanzierungsstruktur des Konzerns.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2003/04, S. 7.

<sup>9</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2004/05, S. 44.

<sup>10</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2005/06, S. 13.

<sup>11</sup> ZAG, Presseinformation der Zumtobel AG, Dornbirn, 11. 5. 2006.

Hinsichtlich der jüngsten Entwicklung im Produktsortiment ist insbesondere auf die Beleuchtung mittels lichtemittierender Dioden (LED) zu verweisen. Die LED-Technologie gilt als Innovations- und Wachstumssparte der Beleuchtungsindustrie und zeichnet sich im Vergleich zu herkömmlichen Leuchtmitteln durch geringen Energieverbrauch, minimale Wärmeabgabe, beliebige Farbvarianten und eine hohe Lebensdauer aus. Bereits in den Jahren 2000/01 wurden erste, auf LED-Technologie basierende Produkte am Markt eingeführt, etwa im Bereich der Notlichtbeleuchtung.<sup>12</sup> Die rasch steigende Bedeutung von LED-Erzeugnissen schlug sich in der neuen, seit 1. Mai 2008 wirksamen Konzernstruktur nieder. Das Geschäftsfeld LED erhielt den Status einer eigenen Division. Ebenfalls neu eingerichtet wurde die Zumtobel Residential Division mit dem Ziel, hochwertige Leuchten für den Privatgebrauch zu entwickeln und zu vertreiben.<sup>13</sup>

*Organigramm 9: Die neue Konzernstruktur der Zumtobel-Gruppe seit 1. Mai 2008.*



*Quelle: ZAG, Jahresfinanzbericht 2007/08 der Zumtobel AG, S. 8.*

<sup>12</sup> ZAG, Geschäftsbericht der Zumtobel AG 2000/01, S. 19.

<sup>13</sup> ZAG, Jahresfinanzbericht 2007/08 der Zumtobel AG, S. 8.

## 1. Literaturverzeichnis

- Albrich / Gisinger, Im Bombenkrieg = Albrich Thomas / Gisinger Arno, Im Bombenkrieg. Tirol und Vorarlberg 1943–1945, Innsbruck 1992.
- Bernecker, Spanische Geschichte = Bernecker Walther L., Spanische Geschichte, München 1999.
- Bernecker / Pietschmann, Geschichte Spaniens = Bernecker Walther L. / Pietschmann Horst, Geschichte Spaniens. Von der frühen Neuzeit bis zur Gegenwart, Stuttgart 1997.
- Böhmer, Wer konnte, griff zu = Böhmer Peter, Wer konnte, griff zu. „Arisierte“ Güter und NS-Vermögen im Krauland-Ministerium (1945–1949), Wien 1999.
- Braumandl, Der internationale Rahmen = Braumandl Helmut, Der internationale Rahmen, in: Nowotny Ewald / Schubert Helene (Hg.), Österreichs Wirtschaft im Wandel. Entwicklungstendenzen 1970–2010, Wien 1993, S. 21–60.
- Braun, Werkszeitschrift = Braun Egon, Die Werkszeitschrift gestern und heute, in: Tradition. Zeitschrift für Firmengeschichte und Unternehmerbiographie, Jg. 13, Heft 5, 1968, S. 255–264.
- Brugger, Peter Brugger = Brugger Oktavia, Peter Brugger. Eine politische und persönliche Biographie, Bozen 1996.
- Bundschuh, Textilindustrie = Bundschuh Werner, Die Vorarlberger Textilindustrie und Textilarbeiterschaft nach dem Zusammenbruch des „Dritten Reiches“, in: Schriften des Vereins für Geschichte des Bodensees und seiner Umgebung, Nr. 113, Jg. 1995, S. 146–174.
- Butschek, Die österreichische Wirtschaft = Butschek Felix, Statistische Reihen zur österreichischen Wirtschaftsgeschichte. Die österreichische Wirtschaft seit der industriellen Revolution, Wien 1996.
- Deutsch-Südafrikanische Kammer, Investitionsplatz = Deutsch-Südafrikanische Kammer für Handel und Industrie, Investitionsplatz Südafrika, Johannesburg 1979.
- Drechsel / Schmidt, Südafrika = Drechsel Paul / Schmidt Bettina, Südafrika. Chancen für eine pluralistische Gesellschaftsordnung – Geschichte und Perspektiven, Opladen 1995.

- Eisterer, Die Schweiz als Partner = Eisterer Klaus, Die Schweiz als Partner. Zum eigenständigen Außenhandel der Bundesländer Vorarlberg und Tirol mit der Eidgenossenschaft 1945–1947. Eine wirtschaftshistorische Untersuchung, Wien 1995.
- Feldenkirchen, Siemens = Feldenkirchen Wilfried, Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, München 1997.
- Gabler, Wirtschafts-Lexikon = Gabler Wirtschafts-Lexikon auf CD-ROM, 13. Auflage, Wiesbaden 1993.
- Gehrke / Mehner, Iran = Gehrke Ulrich / Mehner Harald (Hg.), Iran. Natur-Bevölkerung-Geschichte-Kultur-Staat-Wirtschaft, Tübingen 1976.
- Greussing / Grevenmeyer, Revolution = Greussing Kurt / Grevenmeyer Jan-Heeren (Hg.), Revolution in Iran und Afghanistan, Frankfurt am Main 1980.
- Hämmerle, Zumtobel Chronik = Hämmerle Rudolf, Zumtobel Chronik, Dornbirn 1982.
- Holz-Kemmler, Südafrika = Holz-Kemmler Fee, Der Weg zum neuen Südafrika. Der historische Prozess der Apartheid vor dem Hintergrund gruppenspezifischer Entwicklungen, Frankfurt am Main 2001.
- Industriesektion Vorarlberg, Industriegehälter = Industriesektion Vorarlberg, Die Gehälter der Industrieangestellten in Vorarlberg im Oktober 1953, Feldkirch 1953.
- Jagschitz, 1934 = Jagschitz Gerhard, 25. Juli 1934. Die Nationalsozialisten in Österreich, in: Steininger Rolf / Gehler Michael (Hg.), Österreich im 20. Jahrhundert. Ein Studienbuch in zwei Bänden. Band 1: Von der Monarchie bis zum Zweiten Weltkrieg, Wien 1997, S. 288–306.
- Karner, Steiermark = Karner Stefan, Die Steiermark im 20. Jahrhundert. Politik-Wirtschaft-Gesellschaft-Kultur, Graz 2000.
- Kersting, Industrialisierungspolitik = Kersting Manfred, Aspekte der Industrialisierungspolitik, in: Marinell Gerhard / Pan Christoph (Hg.), Wirtschafts- und Sozialforschung in Tirol und Vorarlberg, Wien 1972, S. 115–122.
- Klambauer, Deutsches Eigentum = Klambauer Otto, Die Frage des deutschen Eigentums in Österreich, in: Österreichische Gesellschaft für Zeitgeschichte (Hg.), Jahrbuch für Zeitgeschichte, Jg. 1978, Wien 1979, S. 127–174.
- König, Die wirtschaftlichen Probleme = König Gerhild, Die wirtschaftlichen Probleme Vorarlbergs in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg. Das erste Jahrzehnt – Mangelwirtschaft und Wiederaufbau, phil. Diss., Wien 1989.



- Liener, Die wirtschaftliche Entwicklung = Liener Hannes, Die wirtschaftliche Entwicklung Vorarlbergs zwischen 1945 und 1955, in: Wanner Gerhard (Hg.), 1945. Ende und Anfang in Vorarlberg, Nord- und Südtirol, Lochau 1986, S. 89–97.
- Lindner, Makroökonomische Entwicklung = Lindner Stephan H., Makroökonomische Entwicklung. Das Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum der Nachkriegs-jahrzehnte, in: Mathis Franz / Weber Wolfgang (Hg.), Geschichte der österreichischen Bundesländer seit 1945, Wien 2000, S. 77–91.
- Locher, Struktur und Strukturveränderungen = Locher Bernd, Struktur und Strukturveränderungen der Vorarlberger Industrie, Beiträge zur alpenländischen Wirtschafts- und Sozialforschung, Bd. 79, Innsbruck 1979.
- Lorentz, Industrieelite = Lorentz Bernhard, Industrieelite und Wirtschaftspolitik 1928–1950. Heinrich Dräger und das Drägerwerk, Paderborn 2001.
- Maissen, Unternehmenskultur = Maissen Thomas, Unternehmenskultur aus der Sicht des Historikers und Wirtschaftsjournalisten, in: Archiv und Wirtschaft, Heft 3/2000, S. 101–107.
- Mathis, Die österreichische Wirtschaft = Mathis Franz, Die österreichische Wirtschaft. Grundlagen und Entwicklungen, in: Gehler Michael / Steininger Rolf (Hg.), Österreich im 20. Jahrhundert. Band 2: Vom Zweiten Weltkrieg bis zur Gegenwart, Wien 1997, S. 414–453.
- Mathis, Rezensionen = Mathis Franz, Rezensionen, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften, Jg. 6, Heft 3, 1995, S. 467–473.
- Matt, Sozioökonomischer Wandel = Matt Werner, Sozioökonomischer Wandel in Dornbirn ab 1945 vor dem Hintergrund der Vorarlberger Entwicklung, phil. Dipl., Innsbruck 1998.
- Mayrzedt, Österreich = Mayrzedt Hans, Österreich und die handelspolitische Spaltung Westeuropas (1957–1972): EWG und EFTA als getrennte Integrationssysteme, in: Hummer Waldemar (Hg.), Österreichs Integration in Europa 1948–1989, Wien 1990, S. 49–69.
- Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Arbeitnehmerinkommen = Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Arbeitnehmerinkommen und Arbeitsplatzstruktur in Vorarlberg, Wien 1979.
- Pape, Ungleiche Brüder = Pape Matthias, Ungleiche Brüder. Österreich und Deutschland 1945–1965, Köln 2000.
- Pelinka, „Wanzenjournalismus“ = Pelinka Peter, „Wanzenjournalismus“ und „Zerfall der Geschlossenheit“, in: Gehler Michael / Sickinger Hubert (Hg.), Politische Affären und Skandale in Österreich. Von Mayerling bis Waldheim, Wien 1995, S. 532–545.

- Pierenkemper, Unternehmenskultur = Pierenkemper Toni, Unternehmenskultur, in: Archiv und Wirtschaft, Heft 1/2001, S. 5–12.
- Pohly, Iran = Pohly Winfried, Iran. Langer Weg durch Diktaturen. Geschichte und Perspektive, Berlin 1985.
- Riewoldt, Lichtjahre = Riewoldt Otto (Hg.), Lichtjahre – Zumtobel 2000–1950. Positionen-Projekte-Innovationen-Strategien, Basel 2000.
- Rosen, Aktuelle Wirtschaftstrends = Rosen Howard, Aktuelle Wirtschaftstrends in den Vereinigten Staaten, in: Bierling Stephan G. / Meier-Walser Reinhard C. (Hg.), Die Clinton-Präsidentschaft. Ein Rückblick, München 2001.
- Sandgruber, Ökonomie und Politik = Sandgruber Roman, Ökonomie und Politik. Österreichische Wirtschaftsgeschichte vom Mittelalter bis zur Gegenwart, Wien 1995.
- Schnetzer, Metall-, Maschinen- und Elektroindustrie = Schnetzer Norbert, Metall-, Maschinen- und Elektroindustrie, in: GFW Verlag (Hg.), Vorarlberger Wirtschaftschronik, Dornbirn, o. J., S. I/107-I/117.
- Sinz, Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs = Sinz Josef, Wirtschaftsgeschichte Vorarlbergs, Bregenz 1954.
- Steininger, Südtirol = Steininger Rolf, Südtirol im 20. Jahrhundert. Vom Leben und Überleben einer Minderheit, Innsbruck 1997.
- Stiefel, Entnazifizierung = Stiefel Dieter, Entnazifizierung in Österreich, Wien 1981.
- Teltschnik, Unternehmenskultur = Teltschnik Horst, Unternehmenskultur – Eine Standortbestimmung aus unternehmerischer Sicht, in: Archiv und Wirtschaft, Heft 4/2000, S. 153–166.
- Tiefenthaler, Sekundärer Sektor = Tiefenthaler Rupert, Die Entwicklung des sekundären Sektors, in: Mathis Franz / Weber Wolfgang (Hg.), Geschichte der österreichischen Bundesländer seit 1945, Wien 2000, S. 116–132.
- Veiter, Deutsches Eigentum = Veiter Theodor, Das deutsche Eigentum in Vorarlberg nach 1945. Industrie-, Handels- und Gewerbeunternehmungen, die von der französischen Besatzungsmacht als deutsches Eigentum deklariert und behandelt wurden, in: Montfort. Vierteljahresschrift für Geschichte und Gegenwart Vorarlbergs, Nr. 4., Jg. 1982, S. 412–419.
- Walser, Bombengeschäfte = Walser Harald, Bombengeschäfte. Vorarlbergs Wirtschaft in der NS-Zeit, Bregenz 1989.
- Wanner, Widerstandsbewegung = Wanner Gerhard, Die Österreichische demokratische Widerstandsbewegung, Land Vorarlberg, in: Wanner Gerhard (Hg.), 1945. Ende und Anfang, Lochau 1986, S. 69–88.

- Wanner, Industriegeschichte = Wanner Gerhard, Vorarlbergs Industriegeschichte von 1938–1992, in: GFW Verlag (Hg.), Vorarlberger Wirtschaftschronik, Dornbirn, o. J., S. I/85-I/98.
- Würther, Bregenzerwald = Würther Hans Bernd, Der Bregenzerwald als Industriestandort, in: Marinell Gerhard / Pan Christoph (Hg.), Wirtschafts- und Sozialforschung in Tirol und Vorarlberg, Wien 1972, S. 484–488.
- Zumtobel, Kraftfahrlinien-Personenverkehr = Zumtobel Walter, Der Kraftfahrlinien-Personenverkehr Österreichs, tech. Diss, Dornbirn 1934.
- Zwicker, Fluoreszenzbeleuchtung = Zwicker C., Fluoreszenzbeleuchtung. Eine Übersicht der technisch-wissenschaftlichen Grundlagen und Anwendungen der Leuchtstofflampen und ihres Zubehörs, Eindhoven 1951.

## **2. Ungedruckte Quellen aus folgenden Archiven, Institutionen und Gesellschaften**

- Amtsgericht München: Registergericht.
- Archiv der Stadt Bregenz: Bildarchiv.
- Drägerwerk AG, Lübeck: Schriftgut- und Dokumentenarchiv.
- Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn: Unternehmensarchiv.
- Vorarlberger Landesarchiv, Bregenz: Bestand IIIc/IIIa-Vermögenssicherung.
- Wiener Stadt- und Landesarchiv: Firmenakten.
- Wirtschaftsarchiv Vorarlberg, Feldkirch: WKV-Firmenakten.
- Wirtschaftskammer Vorarlberg: Firmenakten.
- Zumtobel AG, Dornbirn: Historisches Archiv, Aktenablage des Vorstandsvorsitzenden, Aktenablage des Aufsichtsratsvorsitzenden.
- Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn: Archiv, Abt. Controlling, Abt. Marketing.

## **3. Zeitungen, Zeitschriften**

- Dolomiten. Nachrichten aus Südtirol, 2. 11. 1973.
- Feldkircher Anzeiger, Nr. 9, 8. 9. 1945.
- Fürstenfelder Stadtnachrichten, September 1995.
- IW. Österreich und die Weltwirtschaft, Nr. 5, 31. 1. 1958.
- L'Adige, 1. 11. 1973; 7. 9. 1974.
- Lighting Equipment News, August 1981.
- Lightnews, Nr. 1/2001.

Profil, Jubiläumsheft, Nr. 9a, 26. 2. 2001.

Südsteirische Bildpost, Nr. 4, März 2000.

Vorarlberger Nachrichten, 13. 10. 1970; 14. 10. 1970.

Vorarlbergs Wirtschaft aktuell, Nr. 9, 4. 3. 1977.

Zumtobel Intern, Nr. 1, Oktober 1980; Nr. 2, Februar 1981; Nr. 3, Juni 1981; Nr. 4, Oktober 1981; Nr. 5, März 1982; Nr. 6, Juli 1982; Nr. 7, Dezember 1982; Nr. 9, August 1983; Nr. 10, Dezember 1983; Nr. 12, Juli 1984; Nr. 15, April 1985; Nr. 18, Dezember 1985; Nr. 19, April 1986; Nr. 20, Juli 1986; Nr. 21, Oktober 1986; Extraausgabe, Dezember 1986; Nr. 23, Februar 1987; Nr. 25, Juli 1987; Nr. 27, Dezember 1987; Nr. 31, Dezember 1988; Nr. 33, Juli 1989; Nr. 34, Oktober 1989; Nr. 36, April 1990; Nr. 40, April 1991; Nr. 41, Juli 1991; Nr. 42, Oktober 1991; Nr. 43, Dezember 1991; Nr. 46, Juli 1992; Nr. 47, Oktober 1992; Nr. 50, Juli 1993; Nr. 51, Oktober 1993; Nr. 52, Dezember 1993; Nr. 53, Mai 1994; Nr. 54, Juli 1994; Nr. 57, Mai 1995; Nr. 58, Juli 1995; Nr. 59, Oktober 1995; Nr. 60, Dezember 1995; Nr. 62, Juli 1996; Nr. 63, Oktober 1996; Nr. 64, Dezember 1996; Nr. 65, April 1997; Nr. 70, Juli 1998; Nr. 71, November 1998; Nr. 72, Februar 1999; Nr. 73, Mai/Juni 1999; Nr. 77, Mai 2000; Nr. 78, Juli 2000; Nr. 79, Oktober 2000.

#### **4. Interviews und Auskünfte**

Auer, Ludwig, Mitarbeiter der Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Abt. Musterbau: 2002.

Dünser, Walter, ehem. Prokurist des Unternehmens Zumtobel, ehem. Vorstandsmitglied der Zumtobel AG, Aufsichtsratsmitglied der Zumtobel AG: 1999, 2002.

Eberle, Elmar, ehem. Leiter der Abteilung Automattendreherei des Unternehmens Zumtobel: 1999.

Egger, Wolfgang, Geschäftsführer der Zumtobel Staff Lighting Inc.: 2002.

Fremdt, Holger, Productunit-Leiter für Hospitaltechnik beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Ganser, Gottfried, ehem. Exportleiter des Unternehmens Zumtobel: 1999.

Geuze, Armin, ehem. technischer Entwickler des Unternehmens Zumtobel: 1999, 2001, 2002.

Hagen, Helfried, EDV-Techniker beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 1999.

Jagschitz, Otto, ehem. Leiter der Entwicklungsabteilung für elektronische Komponenten beim Unternehmen Zumtobel: 1999.

Kampmann, Reinhard, Sohn des ehem. Zumtobel-Geschäftspartners und Leuchtenherstellers Herbert Kampmann: 1999.

Klocker, Bernhard, Produktmarketing Notbeleuchtung beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Lecher, Gerd, Produktcontrolling beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Lenz, Hans, Abteilung Entwicklungskonstruktion beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Luger, Theodor, ehem. Österreich-Verkaufsleiter des Unternehmens Zumtobel: 1999.

Mathis, Ulrich, Leiter der Abteilung Anwendungstechnik beim Teilkonzern Tridonic Atco: 2002.

Resch, Herbert, Bereichsleiter Marketing Kommunikation und Leiter der Abteilung Messebau beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Riewoldt, Otto, ehem. Leiter der Abteilung für strategische Unternehmenskommunikation der Zumtobel AG: 2002.

Rud, Hermann, ehem. Betriebsratsvorsitzender des Unternehmens Zumtobel: 2002.

Schmidt, Hermann, Flugleiter und Chefpilot der Taxiflug Ges.m.b.H.: 2002.

Schröter, Manfred, Leiter der Abteilung Produktmarketing Specials beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Schwärzler, Elmar, Leiter der Abteilung Sonderlösungen Leuchten beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Sohm, Elmar, ehem. Leiter des Profit Centers Werkzeugbau des Teilkonzerns Zumtobel Staff: 1999.

Spiegel, Karl, Abteilung Entwicklungskonstruktion beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Werner, Walter, ehem. Geschäftsführer der Luxmate Controls Ges.m.b.H., Leiter für den Bereich Technologie der Zumtobel AG: 2002.

Wolber, Wolfgang, ehem. Leiter der Abteilung Entwicklung und Konstruktion von Leuchten beim Unternehmen Zumtobel: 1999.

Wurzer, Reinhard, Bereichsleiter International Projects und Strategic Partnerships Development beim Teilkonzern Zumtobel Staff: 2002.

Zumtobel, Fritz, ehem. Vorstandsmitglied der Zumtobel AG, Aufsichtsratsvorsitzender der Zumtobel AG: 1999, 2002, 2003.

Zumtobel, Gertrude, Frau des Unternehmensgründers Walter Zumtobel: 1999.

Zumtobel, Jürg, Vorstandsvorsitzender der Zumtobel AG: 2003.

## **5. Bildnachweis**

Historisches Archiv der Zumtobel AG, Dornbirn: Abb. 1, 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 27, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43.

Drägerwerk AG, Lübeck, Abt. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit: Abb. 2.

Knobel AG, Ennenda: Abb. 38.

Archiv der Stadt Bregenz, Bildarchiv: Abb. 3.

L'Adige, 1. 11. 1973, S. 8: Abb. 23.

Reiss International Ges.m.b.H., Tettngang: Abb. 46.

Rud, Hermann, Dornbirn (Privatbesitz): Abb. 26.

Vorarlberger Nachrichten, 13. 7. 1957, S. 20: Abb. 5; 14. 10. 1970, S. 20: Abb. 20.

Zumtobel AG, Dornbirn, Abt. für strategische Unternehmenskommunikation: Abb. 29.

Zumtobel Staff Ges.m.b.H., Dornbirn, Abt. Marketing: Abb. 28, 31, 37, 44, 45, 47.

Zwikker, C., Fluoreszenzbeleuchtung. Eine Übersicht der technisch-wissenschaftlichen Grundlagen und Anwendungen der Leuchtstofflampen und ihres Zubehörs, Eindhoven 1951, S. 2f: Abb. 8.

## **6. Abkürzungen**

ATA – Archiv der Tridonic Atco Ges.m.b.H. & Co. KG, Dornbirn

HAZ – Historisches Archiv der Zumtobel AG, Dornbirn

SDD – Schriftgut- und Dokumentenarchiv der Drägerwerk AG, Lübeck

VLA – Vorarlberger Landesarchiv, Bregenz

WAV – Wirtschaftsarchiv Vorarlberg, Feldkirch

ZAG – Zumtobel AG, Dornbirn