

**Landesbibliothek Oldenburg**

**Digitalisierung von Drucken**

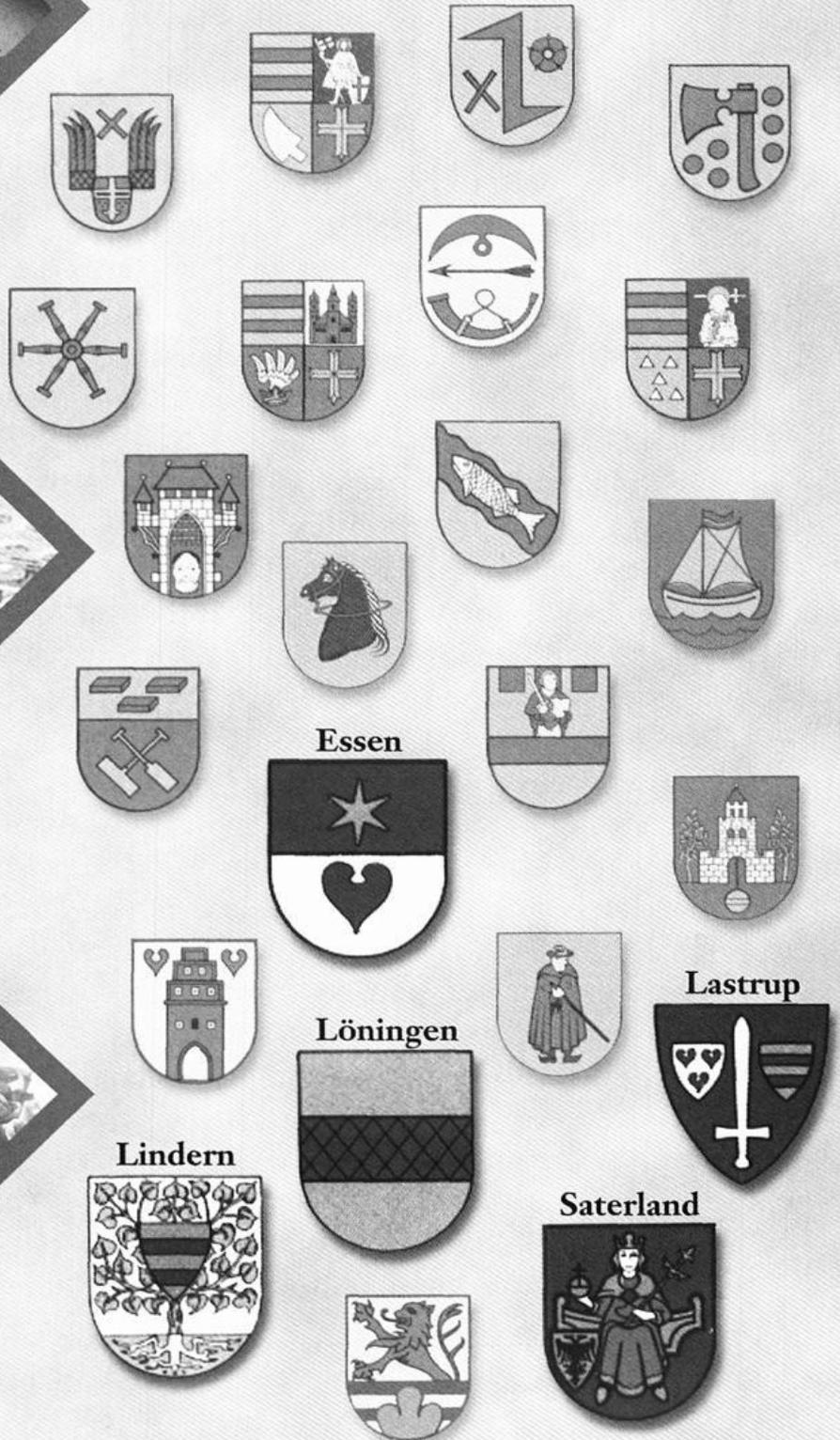
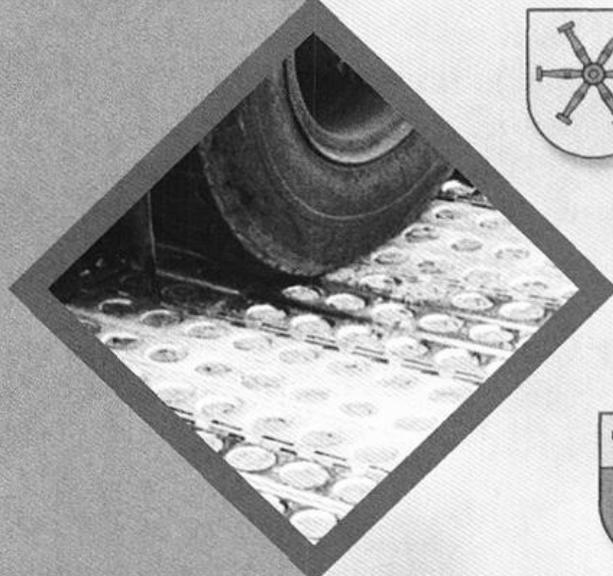
**Jahrbuch für das Oldenburger Münsterland**

**Vechta, Oldb, 1969-**

Das Oldenburger Münsterland im Wandel

**urn:nbn:de:gbv:45:1-5285**

# Das Oldenburger Münsterland im Wandel



Essen

Lastrup

Löningen

Lindern

Saterland



Industrieller Schwerpunkt des Bezirks der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer ist inzwischen das Oldenburger Münsterland; angesichts dieses wirtschaftlichen Strukturwandels werden in diesem Jahrbuch sowie in weiteren Folgen innovative Gewerbe- und Industriebetriebe vorgestellt.

*Hermann von Laer*

## Das Oldenburger Münsterland – eine moderne Industrie-Region

### Die gegenwärtige Situation von Industrie und Gewerbe im Oldenburger Münsterland

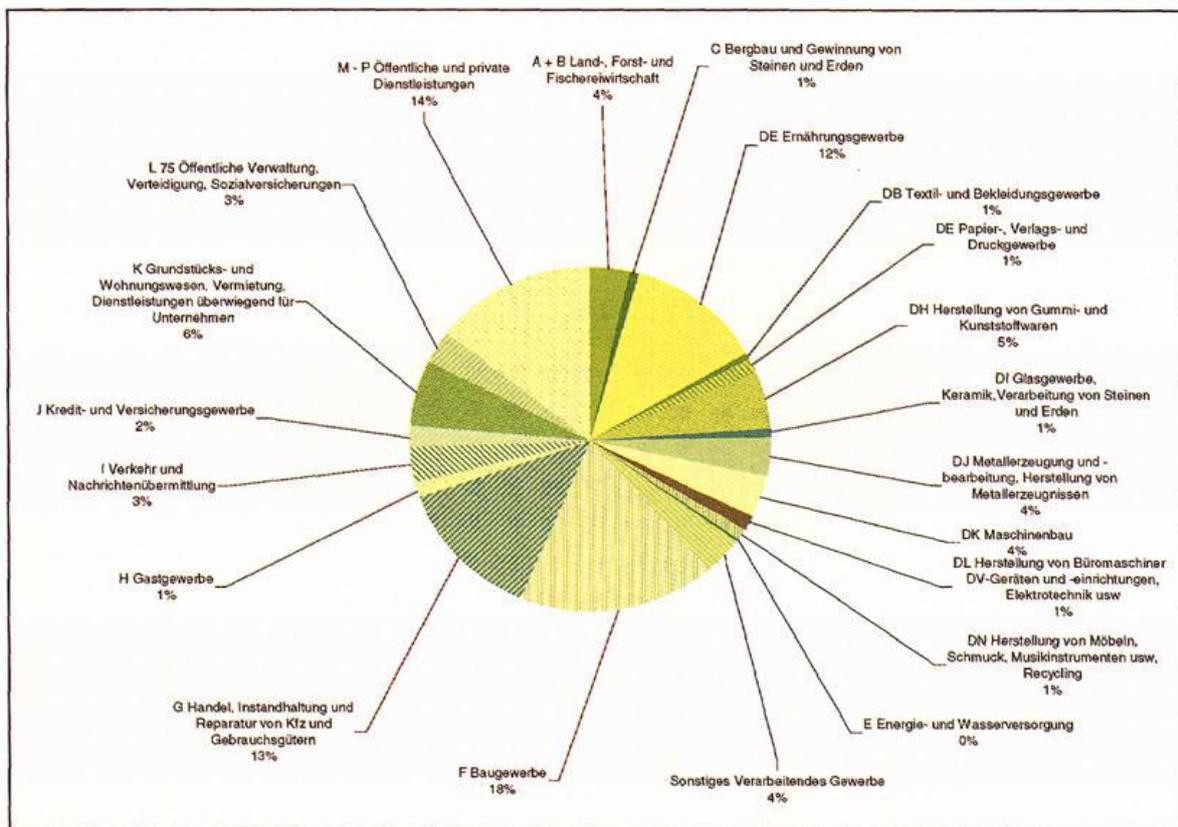
Inzwischen hat sich auch außerhalb der engeren Region herumgesprochen, daß das Oldenburger Münsterland ökonomisch äußerst erfolgreich ist. Politiker aber auch Wissenschaftler kommen zunehmend hierher, um das Erfolgsrezept zu studieren.

Diese vergleichsweise sehr günstige Lage ist vor allem so erstaunlich, weil das Oldenburger Münsterland noch vor fünf Jahrzehnten zu den ärmsten Gegenden Deutschlands zählte und sich dann in einer historisch abenteuerlich-kurzen Zeit von etwa drei Jahrzehnten auf einen oder vielleicht sogar den Spitzenplatz hocharbeitete. Gegenwärtig gibt es in Deutschland wohl keine Region, in der das Realeinkommen bzw. der Wohlstand höher ist, und dieser Wohlstand ist zudem noch viel gleichmäßiger verteilt als andernorts. Dies zeigt schon der Augenschein, und es läßt sich besonders deutlich an der Wohnsituation ablesen.

Wie es zu dieser beispiellosen Entwicklung kam, welche Faktoren, welche gezielten Maßnahmen, aber auch welche glücklichen Umstände hierfür verantwortlich waren bzw. sind, kann an dieser Stelle natürlich nicht nachzeichnet werden. Nur die großen strukturellen Veränderungen können hier genannt werden.

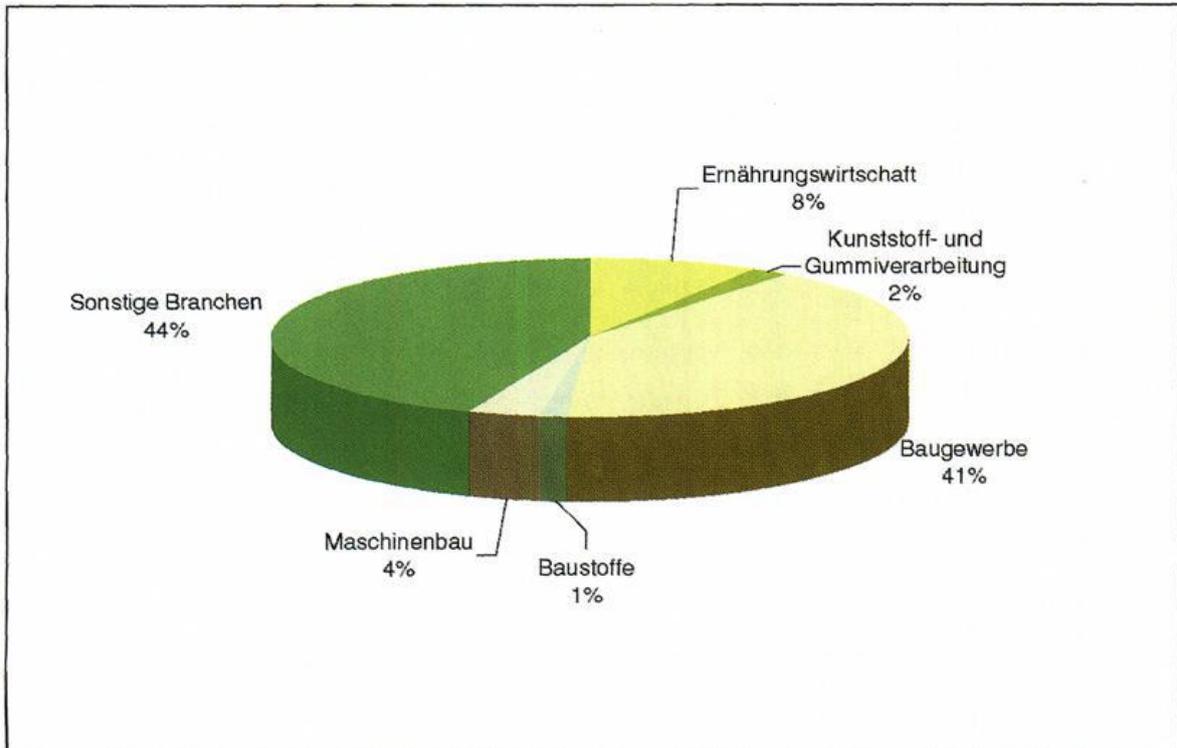
Die ersten großen Veränderungen vollzogen sich in der Landwirtschaft, die seit den 1950er Jahren immer mehr von der „klassischen“ Produktion abrückte und sich konsequent der Veredelung bzw. der Intensivtierhaltung zuwandte. Dank neuer Verfahren und technischer Neuerungen, wie z.B. der Käfighaltung oder den Spaltenböden, konnte der einzelne Landwirt immer mehr Hühner oder Schweine „produzieren“, und das

Oldenburger Münsterland erwarb sich einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Es kam zum ersten „Knick“ in der Entwicklung, aus Stagnation wurde Expansion. Diese erste Expansion führte dann zu einer erhöhten Nachfrage nach gewerblicher Produktion für die Landwirtschaft (Fütterungsanlagen, Stallfilter, Schlachtereien, Sortieranlagen usw.), so daß etwa seit den 1960er Jahren ein entsprechender Boom in der gewerblichen Zulieferindustrie begann. Dabei blieb es jedoch nicht, denn sonst wäre nach einer gewissen Zeit eine erneute Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation nicht zu verhindern gewesen. Vielmehr entwickelte sich aus diesen gewerblichen Anfängen, die noch eng mit der Landwirtschaft verbunden waren, in rasantem Tempo eine erfolgreiche eigenständige Produktion. Eine große Zahl meist mittlerer Unternehmen wuchs aus kleinsten Anfängen heran; vom Maschinenbau über die Metall- und Kunststoffverarbeitung bis zur Ernährungsindustrie waren fast alle Branchen vertreten. Interessant ist nun, daß diese Expansion, die dem Oldenburger Münsterland seinen Wohlstand brachte, genau zu der Zeit einsetzte, als im übrigen Deutschland das Gewerbe – gemessen

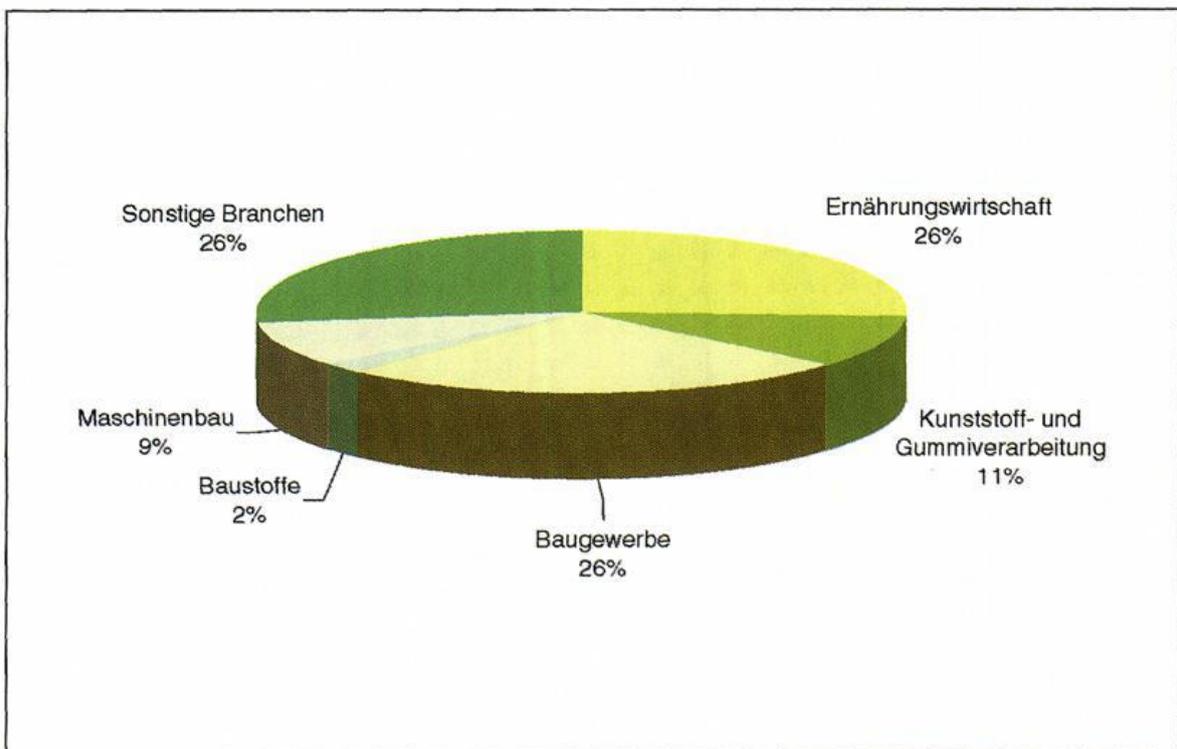


Beschäftigungsstruktur des Oldenburger Münsterlandes 2004

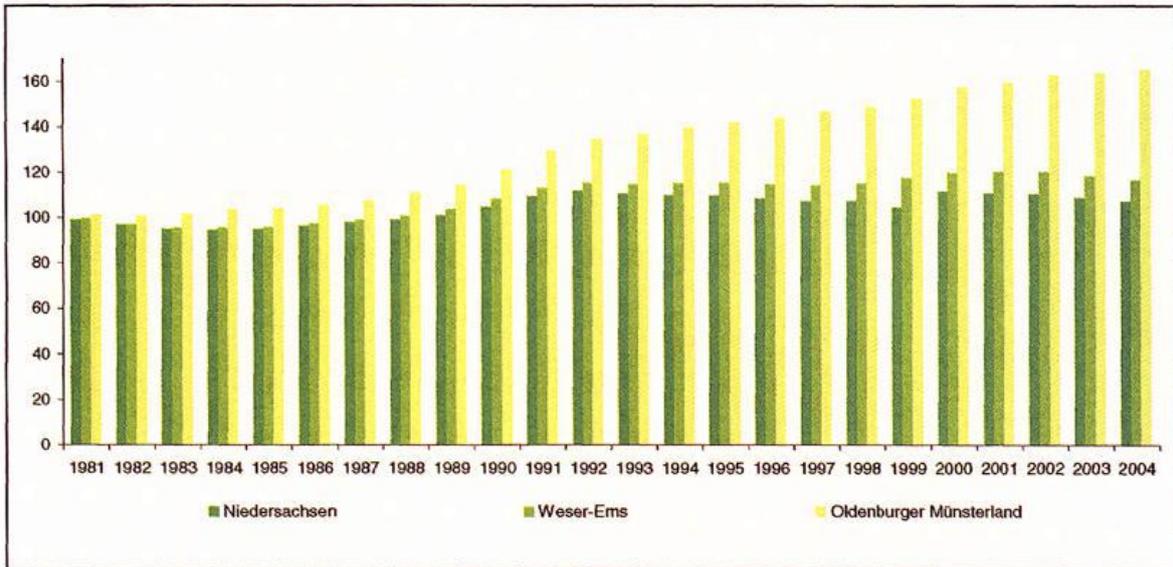




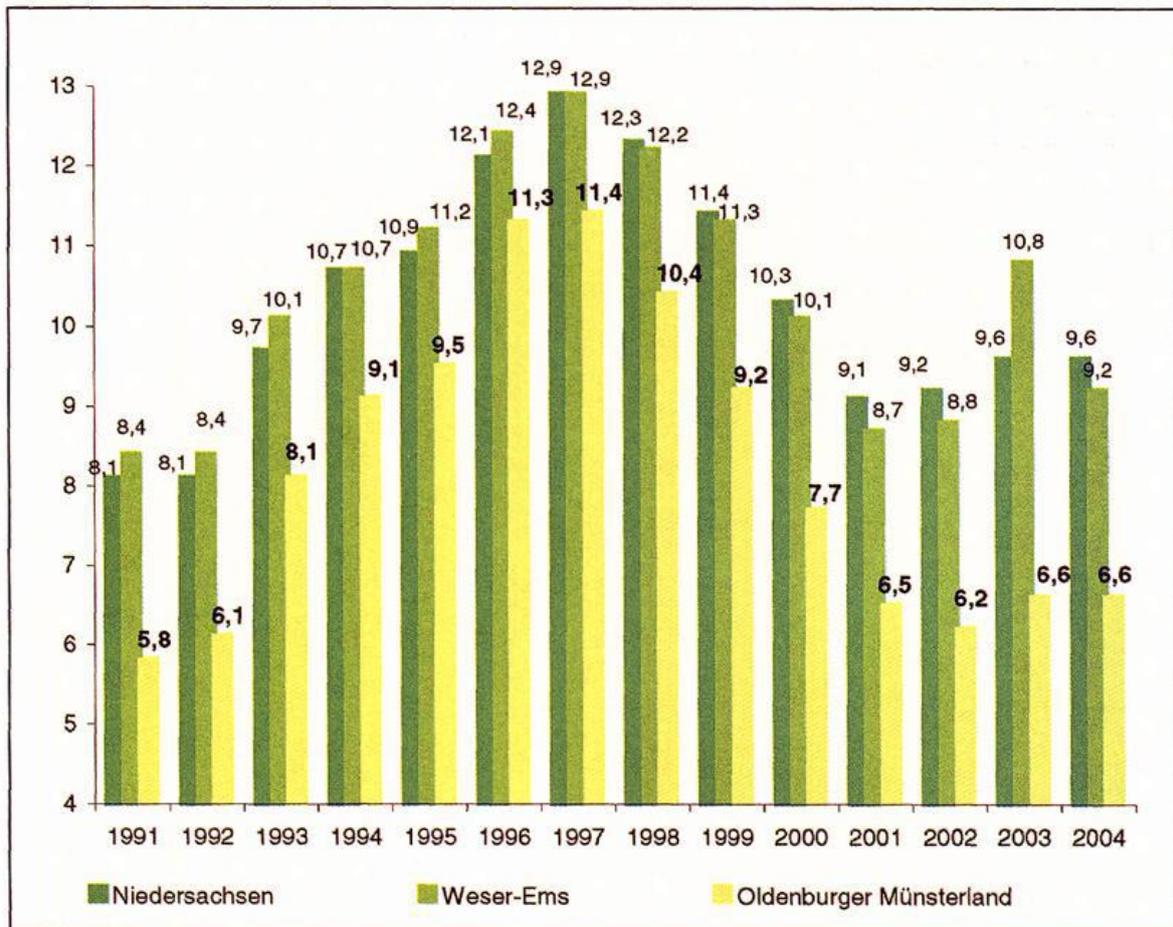
*Produzierendes Gewerbe nach Betrieben*



*Produzierendes Gewerbe nach sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung*



Gesamtentwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung (1980=100)



Arbeitslosenquote

an der Zahl der Beschäftigten – stark schrumpfte. Der Erfolg liegt also in einer stark gegen den Trend gerichteten Entwicklung begründet. Daß dies auch große Risiken für die Zukunft birgt, soll allerdings nicht verschwiegen werden. Denn wenn Industrie und Gewerbe in Deutschland weiter schrumpfen und die EU-Politik sowie Fehlentwicklungen der eigenen nationalen Politik die Unternehmen zur Produktionsverlagerung in andere Länder geradezu zwingen, dann kann sich auch das Oldenburger Münsterland diesem Trend nicht dauerhaft widersetzen. Auf die Folgen sollte man sich möglichst rechtzeitig einstellen.

Gegenwärtig ist die Lage aber noch vergleichsweise sehr gut. Die Zahl der gewerblich Beschäftigten sinkt nur schwach bzw. verharrt nach wie vor auf hohem Niveau, die Branchenstruktur ist vielfältig, die Gesamtbeschäftigung steigt, die Arbeitslosigkeit ist niedriger als in fast allen Bezirken Deutschlands, die Zuwanderung junger Familien, die hier Arbeit suchen und finden, hält an, und die Zahl der Kinder ist höher als irgendwo sonst in Deutschland. Die Schaubilder und Tabellen zeigen einige wichtige Daten und Zusammenhänge.

Um einem Verständnis der wirtschaftlichen Situation näher zu kommen, werden im folgenden wieder zwei Unternehmen der Region vorgestellt, eines aus dem Kreis Cloppenburg und eines aus dem Kreis Vechta. Das eine Unternehmen gehört zur Metallverarbeitung, das andere zur Ernährungsindustrie. Die Angaben, die hier gemacht werden, stammen wieder – wie bei ähnlichen Darstellungen in vorangegangenen Jahrbüchern – weitgehend von den Unternehmen selber.

## Friedrich Graepel AG in Lönigen

Seit fast 120 Jahren gibt es nun schon die Firma Graepel, und etwa die Hälfte dieser Zeit ist sie im Oldenburger Münsterland ansässig, genauer gesagt in Lönigen. Seit 120 Jahren befindet sie sich zudem im Familienbesitz, und ebenso lange stellt sie im wesentlichen Produkte aus Lochblechen her. Es ist dies eine für das Oldenburger Münsterland sehr ungewöhnliche Firmenentwicklung, denn die allermeisten gewerblichen Unternehmen haben eine kürzere Geschichte.

Es begann in Budapest, und zwar im Jahre 1889. Hugo Graepel, der aus Emden stammte, war dort als Vertreter einer schottischen Dreschmaschinenfabrik tätig, sein Bruder Claudius arbeitete für die gleiche Firma in Spanien. Hugo erkannte, daß die bis dahin in Dreschmaschinen eingesetzten Drahtgewebe das Getreide nur sehr unvollkommen reinigten, und er entwickelte das sogenannte „Graepel-Sieb“, ein Lochsieb, das diese Aufgabe wesentlich besser erfüllte. In Budapest begann er dann mit der Produktion dieses Siebes.

Claudius Graepel übernahm dann von seinem Bruder die Rechte für diese Produktion in Deutschland und errichtete zunächst 1908 in Hannover eine Siebfabrik, die dann im Jahre 1915 nach Halberstadt verlegt wurde. Hergestellt wurden dort Siebe bzw. Lochbleche, die jetzt allerdings auch schon weiterverarbeitet wurden. Ganz allmählich wuchs dann auch das Unternehmen zu einer stattlichen Größe an: Bis zu 400 Beschäftigte produzierten hier Lochbleche verschiedenster Größen und Qualitäten, aber auch schon spezialisiertere bzw. weiterverarbeitete Güter wie Dreschmaschinensiebe und Kühlergitter.

Da Halberstadt in der Sowjetischen Besatzungszone lag wurde der Betrieb nach dem II. Weltkrieg entschädigungslos enteignet. Friedrich Graepel, der Sohn des Unternehmensgründers, der schon 1923 in das Unternehmen eingetreten war, gab jedoch nicht auf und wagte im Jahre 1946 in Wilhelmshaven den völligen Neuanfang. 1948 erfolgte dann der Umzug des Unternehmens nach Böen bei Lönigen, wo die Produktion zunächst in einer Hälfte eines alten Brauereigebäudes aufgenommen wurde. Hier in Lönigen ist auch noch heute der Sitz des Unternehmens.

Friedrich Graepel hatte drei Söhne, die alle der Familientradition treu blieben und dadurch schon in der dritten Generation auch Lochprodukte fertigten:

Harald Graepel, geb. 1934, gründete mit Hilfe seines Vaters 1959 eine Firma in Kinsale /Cork (Südirland), die heute knapp 70 Mitarbeiter hat. Sein Bruder Riko-Werner, geb. 1943, tat das gleiche ebenfalls mit Hilfe seines Vaters im Jahre 1962 in Sabbioneta / Provinz Mantua (Norditalien). Heute hat dies Unternehmen knapp 90 Mitarbeiter.

Der 1942 geborene Friedrich Claudius trat 1965 nach einer kaufmännischen Lehre in das Löninger Unternehmen ein, das er seit Ende der 1970er Jahre bis zu seinem Tode im Jahre 2002 leitete.

Die heranwachsende vierte Generation hat ebenfalls ein hohes Interesse an der weiteren Entwicklung der Friedrich Graepel AG.

Eine solch lange ungebrochene Familientradition ist im industriellen Bereich äußerst selten, es gibt hierfür in der Wirtschaftsgeschichte nur sehr wenig Beispiele. Äußerst selten ist es zudem für das Oldenburger Münsterland, daß ein Unternehmen schon so lange ansässig ist, und zudem nicht allmählich aus kleinsten Anfängen hinaus wuchs, sondern gleich als Industriebetrieb begann.

### *Produktionsprogramm*

Die Produktion in Löningen bestand nach 1948 zunächst vor allem aus vergleichsweise einfachen Lochblechen, aber schon bald wurden auch speziellere Komponenten, wie erste verformte Kühlergitter gefertigt, und die eigene Entwicklung vorangetrieben. So entwickelte man Anfang der 1950er Jahre komplette Getreidetrocknungsanlagen sowie Silos in vielen Varianten für die Lagerung. Es folgten speziellere Kühlergitter, Siebe und LKW-Einstiege. Seit Mitte der 1970er Jahre kamen dann rutschfeste Sicherheitsroste für den Anlage- und Fahrzeugbau hinzu, die man ebenso für den Bergbau, die Bauwirtschaft und die Nahrungsmittelindustrie produzierte. In jüngster Zeit erweiterte sich das Geschäftsinteresse in Richtung Komponentenentwicklung, so z. B. für Kofferraumklappen und Seitenwandverkleidungen von Reisebussen. Diese „Komponenten“ bzw. Bauteile werden von den Kunden direkt in ihre Produkte (z. B. Reisebusse) eingebaut und müssen nicht mehr zuvor weiterverarbeitet bzw. zu Vorprodukten zusammengefügt werden.

Obwohl die Firma Graepel ihrem angestammten Bereich nie untreu wurde und sich nach wie vor in erster Linie auf Produkte aus dem Werkstoff Blech – sei es aus Stahl, Edelstahl oder Aluminium – konzentriert, hat sich sowohl die Qualität als auch die Vielfalt der Produkte stark erhöht. So können heutzutage auch Kunststoffplatten, Hartfaserplatten,



*Unbefestigte Plätze und Wege werden mit diesen wiederaufnehmbaren Bodenblechen zeitweilig oder auf Dauer selbst mit schweren Fahrzeugen befahrbar.*

Messing und Kupfer perforiert und bearbeitet werden. Dabei müssen häufig die physikalischen Eigenschaften eines bereits in Serie eingesetzten Bauteils weiter optimiert werden, wobei im Zuge des zunehmenden Leichtbaues die Gewichtsreduzierung eine große Rolle spielt. Es kann dann auch sinnvoll sein, Einzelteile oder sogar ganze Baugruppen neu zu konstruieren, wenn die Komponenten dadurch effizienter hergestellt oder einfacher eingebaut werden können. So sollen z. B. die Schutzgitter an der Fahrzeugfront die Kühlmodule und Kondensatoren von Lastkraftwagen einerseits vor Steinschlag und Insekten schützen; die Löcher in den Gittern dürfen daher nicht zu groß, das Gitter selbst muß stabil sein. Andererseits muß aber ausreichend Luft durch das Gitter hindurch können, um die Abgas- und Verbrauchswerte niedrig zu halten, die nach immer strengeren Gesetzen der EU vorgeschrieben werden. Entsprechend der Problematik fand man bei Graepel die Lösung für diese widersprüchlichen Qualitätsanforderungen, indem man statt der üblichen Quadrat- und Rundlochungen, die Bienenwabe zum Vorbild nahm und zur Sechskantlochung überging. Allein dadurch konnte bei ansonsten gleicher Qualität der Gitter der Luftdurchsatz um 10% gesteigert werden.

Oder ein anderes Beispiel: Sitzflächen für Gartenmöbel bestehen, wenn sie aus Metall sind, häufig aus Lochblechen mit Designlochung oder aus einem Geflecht von Metalldrähten. An den „Knoten und Schweißpunk-

ten“ kann sich dann leicht Wasser und Schmutz sammeln, was zwangsweise zu Korrosionen führt. Um dies zu vermeiden, entwickelte die Firma Graepel ein spezielles Werkzeug, um eine Sitzfläche herzustellen, die zwar so aussieht als sei sie „geflochten“ jedoch aus einem einzigen Stück gearbeitet ist. Dadurch kann Regenwasser leicht ablaufen, während die Restfeuchte auf den Stegen schnell trocknet.

Ein anderer wichtiger Produktionsbereich sind Treppen sowie Stufen für Industrie und Privatbereiche, Bodenbleche und dergleichen. Hier kann nach wie vor auf Blech als Werkstoff vielfach nicht verzichtet werden, u. a. auch aus Brandschutzgründen. Um dies zu erreichen, sind vor allem griffige bzw. rutschsichere Oberflächen wichtig, um gefährliche Rutsch- oder Stolperunfälle zu vermeiden und Trittsicherheit (wie z. B. beim Aufstieg an einem LKW oder Traktor) zu gewährleisten. Dazu müssen die Auftritte nicht nur stabil, sondern in der Regel auch so „profiliert“ sein, daß neben der Rutschsicherheit auch Schmutz und Feuchtigkeit durch die Drainageöffnungen nicht haften bleiben.

Insgesamt umfaßt das Produktionsprogramm der Friedrich Graepel AG mehrere 1.000 verschiedene Produkte, wobei die Entwicklung immer



*Feuerverzinkte Stahltreppe mit Stufen und Podestbelägen von Graepel*

mehr in Richtung Komplettlösungen sowie Blech-Kunststoffverbindungen geht. Zur Zeit bestehen 35% des Umsatzes aus Treppen, Rosten, Auftritten und Leitersprossen. Hinzu kommen Kühlergitter, Siebe und Lochbleche sowie Außenhautteile und Preß-Tiefziehteile für landwirtschaftliche Maschinen. Diese tragen mit ca. 18% zum Umsatz bei. Bedeutend sind auch die 32% Erlösanteil, die für komplette Baugruppen für Nutzfahrzeuge, Busse und PKW erzielt werden.

Möglich ist diese Produktionsvielfalt dadurch, daß die Firma in der Lage ist, einzelne Produkte schon ab 50 Stück kostendeckend zu fertigen. Diese Kleinserien-Spezialisierung ist ein großer Wettbewerbsvorteil der Fa. Graepel, die sich allerdings trotz aller Produktvielfalt im Detail weiterhin auf ihr angestammtes Geschäftsfeld konzentriert. Von daher ist das Ziel des Unternehmens, weltweit die Nr. 1 unter den Herstellern von verformten Lochblechen zu sein, gar nicht so abwegig.

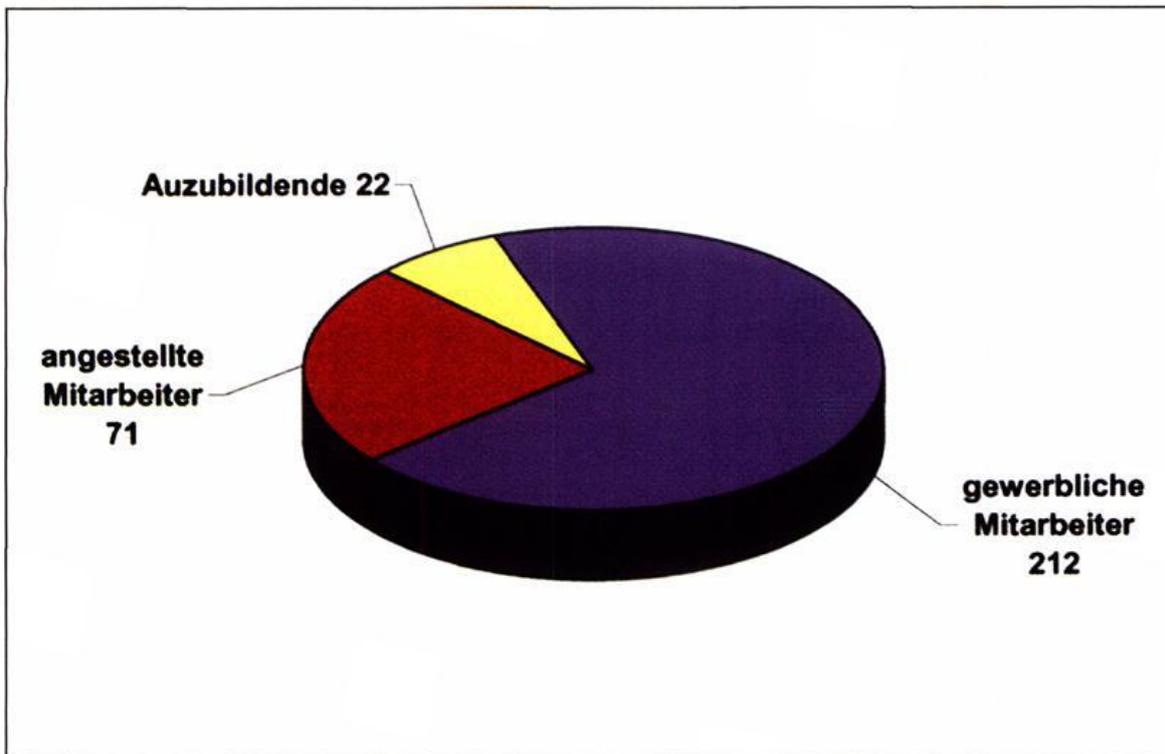
### *Mitarbeiter*

Die Verlagerung des Unternehmens nach Lönningen im Jahre 1948 war vor allem darin begründet, daß es in dieser seinerzeit extrem gewerbearmen Region genug leistungsbereite Menschen gab, die durch die vergleichsweise hohen Löhne angezogen wurden, die die Firma Graepel zahlte. Die Landwirte in der Gegend sollen denn auch – wie man sich noch heute erzählt – recht verärgert über diese Industrieansiedlung gewesen sein, da sie kaum noch Heuerleute für ihre Höfe fanden.

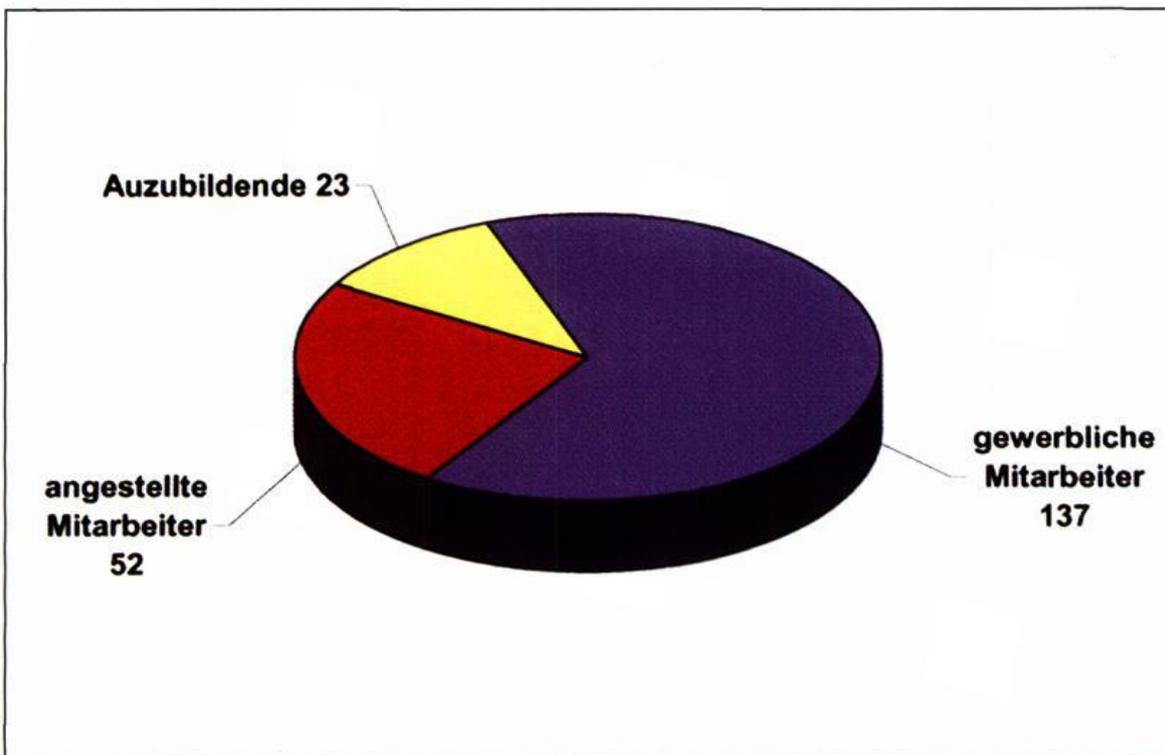
Bei dieser Rekrutierung der Arbeitskräfte aus der näheren Umgebung ist es bis heute geblieben. Schätzungsweise 90% der Stammebelegschaft kommt aus Lönningen und der Region.

Die Fluktuation der Arbeitskräfte ist äußerst gering. Deshalb sind zahlreiche Arbeitnehmer auch schon länger als 25 Jahre, einige sogar schon 50 Jahre bei Graepel. Dies spiegelt ein gutes Arbeitsklima sowie Zufriedenheit und Sicherheit der Belegschaft über viele Jahre wider. Gegenwärtig gibt es in Lönningen gut 300 Beschäftigte, im Zweigwerk Seehausen in der Altmark sind es etwa 212. Vom Gesamtpersonal beider Betriebe sind 143 als Angestellte und 374 im gewerblichen Bereich bzw. in der eigentlichen Produktion tätig.

Mit einem hohen Anteil an Facharbeitern verfügt die Fa. Graepel über die entsprechende Flexibilität. Die in der Produktion Beschäftigten sind, anders als die Mitarbeiter in der Verwaltung, ausschließlich Männer. Neue Mitarbeiter werden über Mundpropaganda bzw. durch Zeitungs-



*Mitarbeiter der Graepel AG Lönningen per 30. Juni 2005*



*Mitarbeiter der Graepel STUV Seehausen*

anzeigen in der örtlichen Presse angeworben. Sie sollen in der Regel Praxiserfahrung mitbringen und eine Lehre im Metallbereich vorweisen können. Sehr gute Erfahrungen hat man zudem mit Aussiedlern gemacht.

Besonderen Wert legt man bei Graepel auf die Ausbildung von Lehrlingen. Gegenwärtig gibt es im Konzern 45 Auszubildende in sechs Berufsfeldern, eine vergleichsweise weit überdurchschnittliche Anzahl, die ca. 9% der Gesamtbelegschaft ausmacht. Etwa ein Drittel der Auszubildenden wird später vom Betrieb übernommen und erhält eine Dauerstellung. Aber auch bei der Stammbesellschaft wird großer Wert auf Aus- und Weiterbildung gelegt, um Kundenprobleme effizient zu lösen. Diese Weiterbildung erfolgt sowohl im eigenen Betrieb als auch außerhalb des Unternehmens durch praktische Kurse, Schulungen und Seminare, mitunter auch in Zusammenarbeit mit Lieferanten.

In den letzten 5 Jahren wurden in den Fachbereichen Ingenieurwesen / Betriebswirtschaft mehrere Hochschulabsolventen eingestellt, um den immer weiter steigenden Anforderungen nach komplexeren Lösungen gerecht zu werden.

Gearbeitet wird im Zwei- und Drei-Schicht-Betrieb, 35 Stunden pro MA/Woche. Die Produktionswerkzeuge werden im wesentlichen im Unternehmen selbst konstruiert und hergestellt. Durch die eigenen Abteilungen Konstruktion und Werkzeugbau kann auf Kundenwünsche flexibel eingegangen werden.

Unter diesen Rahmenbedingungen spielt auch die „Motivation durch Prämiensysteme“ eine große Rolle. Es gibt neben dem Lohn umfangreiche Zusatzleistungen wie betriebliche Altersversorgung und saisonale Sonderzahlungen. Zudem wird es den Mitarbeitern ermöglicht, über ein Beteiligungsmodell zu stillen Teilhabern ihres Unternehmens zu werden. Daher ist man bei Graepel sicherlich zu Recht stolz darauf, daß das Unternehmen vom Institut für Mittelstandsökonomie der Universität Trier das Qualitätssiegel „TOP JOB“ erhielt. Dabei wurden fünf Bereiche einer näheren Prüfung unterzogen: Vision und Führung, Personalentwicklung, Entlohnungskonzepte, Kultur und Kommunikation sowie Familien- und Sozialorientierung.

### *Lieferanten und Kunden*

Ein großer Vorteil der Friedrich Graepel AG ist, daß das Unternehmen sowohl bei den Lieferanten als auch bei den Kunden viele Geschäftspart-

ner hat. Auf diese Weise können einseitige Abhängigkeiten von wenigen Großkunden oder Großlieferanten vermieden werden, wodurch die Krisenanfälligkeit vergleichsweise gering bleibt.

Rohmaterialien werden im wesentlichen von den Stahlwerken direkt bezogen. Teile, die nicht in den Produktionsbereich der Firma Graepel passen, werden von qualifizierten Zulieferern und Kooperationspartnern zugekauft.

Zu den festen Kunden gehören viele namhafte Hersteller von Bussen, Bahnen, LKW oder Landmaschinen, so z.B. Bombardier, Claas, Daimler Chrysler, EvoBus, MAN, DAF, Agco-Fendt, John-Deere, Deutz-Fahr und viele mehr.

Auch wenn Graepel selber keine Traktoren baut, so ist doch der größte Teil der deutschen Traktoren und Landmaschinen mit einer „Nase“ (sprich: Kühlgitter - Ansauggitter) von Graepel ausgerüstet und auch auf dem internationalen Markt steigt der Marktanteil ständig. Bei rund 30% liegt gegenwärtig die Exportquote.

Wegen der immer spezieller werdenden Produkthanforderungen ist die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten sehr eng, für einen anonymen Markt wird immer weniger produziert. Durch diese Einbeziehung in die Produktplanung und die gemeinsame Entwicklung von Komponenten steigt dann wiederum das Know-How der Firma weiter an, was Absatz und Beschäftigung auch in Zukunft sichern dürfte.

### *Unternehmensstruktur und Rechtsform*

Im Jahre 1948 begann die Firma in Lönningen als Personengesellschaft. 1959 erfolgte die Umwandlung in die Friedrich Graepel GmbH & Co. KG, bis dann im Jahre 1981 die Einzelgesellschaften der Unternehmensgruppe zu einer Aktiengesellschaft zusammenfaßt wurden. Sämtliche Aktien blieben aber in Familienbesitz und sind es auch heute noch. Erster Alleinvorstand der AG wurde Friedrich Claudius Graepel.

10 Jahre später, nach der Wiedervereinigung, übernahm Graepel die STUV, die „Stalltechnik und Verzinkung“ Seehausen in der Altmark (seit 1996 „Stahl- und Verzinkungstechnik“). Seit 1996 heißt das Unternehmen Graepel-STUV GmbH (Stahl und Verzinkungstechnik). Wichtig für die Übernahme der STUV war seinerzeit vor allem, daß die Firma seit 1973 eine eigene Feuerverzinkung besaß und diese für die Produktion von Rosten unabdingbar ist. So wurde dann auch die Produktion von Sicherheitsrosten nach und nach gänzlich nach Seehausen verlagert. Die

STUV ist eine hundertprozentige Tochter der Friedrich Graepel AG. Sie fertigt mit rund 210 Mitarbeitern vor allem Blechprofilroste, Treppenstufen, Leitersprossen, Gerüstbohlen und Laufstege für verschiedenste Einsatzgebiete.

Im Jahre 2003 wurde dann der erste nichtdeutsche Produktionsstandort gegründet, und zwar in der türkischen Stadt Sincan nahe bei Ankara. An der Firma „Graepel-Bozankaya Otomotiv San Ldt. Sti.“ ist die Graepel AG mit 50% beteiligt. Hier produzieren gegenwärtig ca. 15 Mitarbeiter hauptsächlich Kofferraumklappen für einen großen Hersteller von Reisebussen, der in Ankara ansässig ist. Ein Großteil der Einzelkomponenten kommt gegenwärtig noch von der Graepel AG und wird einbaufertig nach Sincan geliefert.

Weitere in- und ausländische Produktionsstätten sind gegenwärtig nicht geplant, allerdings ist man in 14 Ländern mit eigenen Werksvertretungen präsent, um den Export zu fördern.

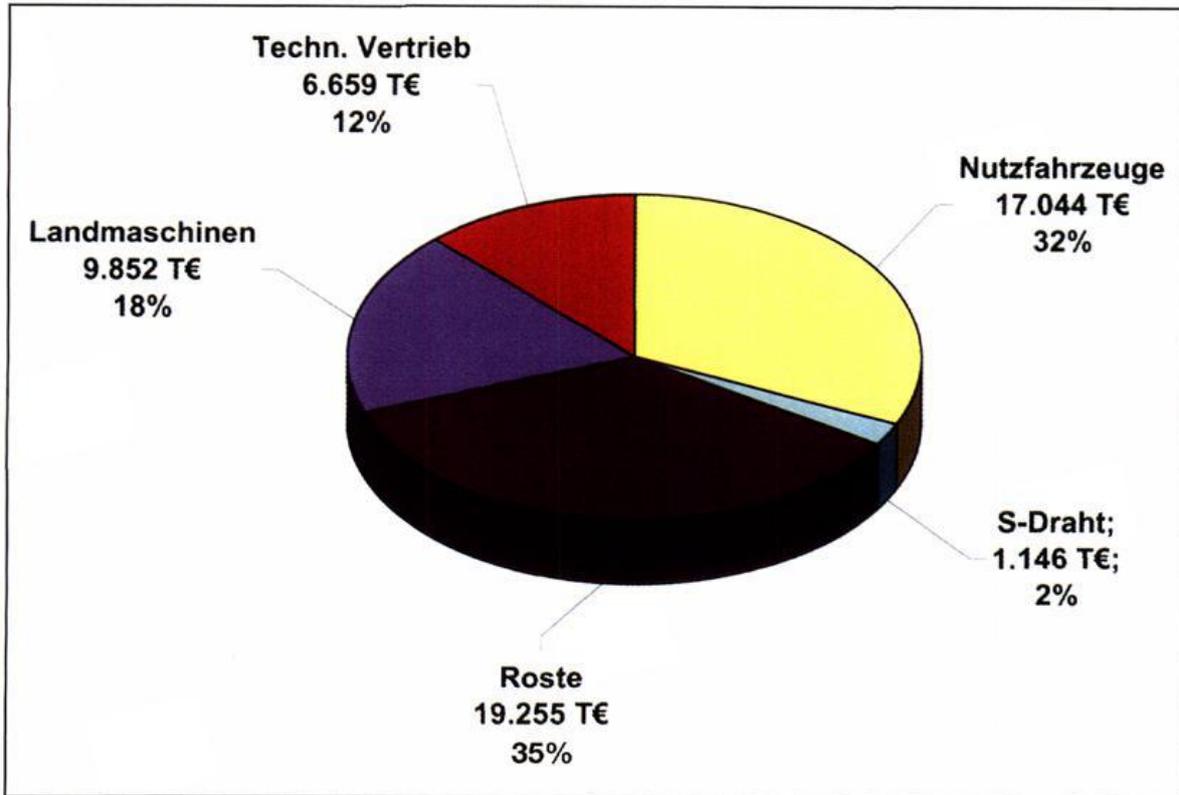
### *Verwurzelung in der Region*

Wie schon im Abschnitt über die Mitarbeiter ausgeführt wurde, fühlt sich das Unternehmen stark in der Region verwurzelt und dieser verpflichtet. Darum gibt es auch keinerlei Verlagerungspläne. Die Mitarbeiter kommen zudem fast alle aus der näheren Umgebung, und die Fluktuation der Arbeitskräfte tendiert gegen Null.

### *Betriebliche Kennzahlen*

Ein modernes innovatives Unternehmen der gewerblichen Güterproduktion, wie es die Friedrich Graepel AG ist, hat einen enormen Investitions- und Kapitalbedarf. Pro Jahr werden ca. 6% des Umsatzes neu investiert. Um dem Wachstum Raum zu geben, wurde in den Jahren 2002 und 2004 eine Produktions- und Lagerhalle mit insgesamt 4950 qm errichtet. In ihr wurden eine neue computergesteuerte Hydraulikpresse incl. Handlingsautomation mit 800 Tonnen Druckleistung sowie eine große Exzenterpresse mit 300 Tonnen Preßkraft und einer Tischlänge von 3 Metern installiert, die zur Herstellung hochpräziser Blechstanzteile dient.

Weiterhin wurde eine neue Bandzuführanlage angeschafft, die Bänder (Coil's) einer Großpresse zuführt. Eine neue Hydraulik-Großpresse mit Spezialzieheffekt, 3,5 Metern Tischlänge und 630 Tonnen Druckleistung wird im Herbst 2005 die Produktion aufnehmen.



*Umsatzverteilung Graepel AG 2004*

Solche Investitionen müssen, wenn das Unternehmen krisenfest bleiben will, zu einem wesentlichen Teil aus dem Eigenkapital finanziert werden. Die Eigenkapitalquote lag denn auch im letzten Jahr bei über 40%, die Investitionen betragen gut vier Millionen €. Der Umsatz belief sich auf 53 Millionen € und die Bilanzsumme auf fast 33 Millionen €.

## Gebr. Stolle GmbH & Co. KG in Visbek

Heutzutage gehört die Gebr. Stolle GmbH & Co. KG zu den führenden Geflügelproduzenten Deutschlands; sie ist eines der größten Unternehmen der Ernährungsbranche. Täglich werden hier bis zu 430.000 Hähnchen geschlachtet, auf modernsten Anlagen weiterverarbeitet und über Großabnehmer vermarktet. Wer dieses deutschlandweit operierende Unternehmen besichtigt, kann sich nur schwer vorstellen, daß auch dieses Unternehmen, wie so viele im Oldenburger Münsterland, sich aus bescheidensten Anfängen entwickelte und erst ganz allmählich zu heutiger Größe anwuchs.

Es begann 1954, als die Brüder Willi und Franz Stolle auf dem elterlichen Bauernhof in Astrup bei Visbek einen Geflügelschlachtbetrieb gründeten. Willi Stolle, der 1926 geboren wurde, hatte Landwirtschaft gelernt, konnte aber wegen einer Kriegsverletzung seinen Beruf nicht ausüben. Er führt noch heute das Unternehmen Stolle. Bruder Heinrich blieb hingegen auf dem elterlichen Hof.

Willi und Franz Stolle fuhren anfangs zu den Bauern der Gegend, sortierten die Hühner aus, die keine Eier mehr legten, kauften diese den Bauern ab und brachten sie auf den elterlichen Hof. Dort wurden die Hühner – zunächst etwa 50 Tiere pro Tag – von Hand geschlachtet, gerupft und ausgenommen. Die ganze Familie, aber auch Nachbarn und Freunde halfen mit, vor allem in Stoßzeiten. Diese Suppenhühner wurden dann von Willi und Franz Stolle hauptsächlich nach Oldenburg gebracht und dort an Hotels, Restaurants und Krankenhäuser verkauft. Bald erweiterte sich das Geschäft, und die örtlichen Wochenmärkte bis hin nach Hannover wurden beschickt.

1958 wurde es dann jedoch zu eng auf dem elterlichen Bauernhof. Am Ortsausgang von Visbek in Richtung Ahlhorn kaufte man das Gelände einer alten Kiesgrube und errichtete dort einen Schlachtbetrieb. Zehn Mitarbeiter hatte das Unternehmen nun, die pro Tag etwa 1.000 Hühner und Hähnchen oder anderes Geflügel schlachteten, die von den Landwirten in der näheren Umgebung gekauft worden waren. Schon ein Jahr später konnten die Schlachtkapazitäten verdoppelt werden, doch das Unternehmen wuchs auch jetzt noch ständig weiter.

1969 trat der jüngste Bruder Georg, ein gelernter Bankkaufmann, in das Unternehmen ein, das nun den drei Brüdern zu gleichen Teilen gehörte. Schon neun Jahre später schied er aber wieder aus der Firma aus und

übernahm die Entenschlächterei Bölts bei Edeweicht, die im Jahre 1976 gekauft worden war.

Inzwischen wuchs das Unternehmen in Visbek ständig weiter, und die Kapazitäten mußten der gestiegenen Nachfrage nach den Markenartikeln „Oldenburger Suppenhuhn“, „Oldenburger Brathähnchen“ angepaßt werden. Schon 1972 konnten die nun 120 Mitarbeiter täglich 55.000 Tiere schlachten, jetzt aber nicht mehr in Handarbeit (das Rupfen geschah auch zuvor schon mechanisch). Der Umsatz stieg auf über 40 Millionen DM, und der Sprung in die gewerblich-industrielle Produktion war geschafft.

Um der stetig wachsenden Nachfrage nach Geflügelspezialitäten nachzukommen, wurde dann 1987 das Unternehmen Franziska Stolle mit Sitz in Steinfeld gegründet. Nach umfangreichen Umbauten und Renovierungen vorhandener Gebäude und Anlagen konzentrierte man sich hier (und dies bis heute) auf Geflügelspezialitäten, d.h. auf Fertigprodukte, vor allem auf Tiefkühlkost. Die Produktion lag anfangs bei acht Tonnen täglich.

Im Jahre 1991 trennten sich die Brüder Willi und Franz in völligem Einvernehmen. Jeder wollte gerne die Selbständigkeit auch für die nächste Generation. Willi übernahm vor allem die Schlächterei in Visbek. Franz ließ sich auszahlen, kaufte einen Hof, ein Kühlhaus in Schneiderkrug („Stolle-Frost“) und beteiligte sich an einer Geflügelschlächterei in Mokrena bei Leipzig. Seit dieser Zeit ist das Unternehmen in Visbek in alleinigem Besitz von Willi Stolle. Sein heute 43jähriger Sohn Werner, der zunächst eine Banklehre machte und dann Ökonomie studierte, ist Geschäftsführer und Gesellschafter des Unternehmens. Willi Stollens Tochter, Waltraud Stolle-Beneke, leitet das Brenzer Unternehmen (s. u.) zusammen mit ihrem Mann Franz-Jürgen Beneke.

Auch nach der „betrieblichen“ Trennung von Willi und Franz Stolle wuchs das Unternehmen in Visbek weiter. Schon 1990 konnte man durch den Übergang zum Zwei-Schicht-Betrieb die Zahl der täglichen Schlachtungen von 69.000 auf jetzt 140.000 fast verdoppeln. Gegenwärtig sind es etwa 160.000 pro Tag. Aber nicht nur der Betrieb in Visbek expandierte. Um der steigenden Nachfrage nach Frischgeflügel nachkommen zu können, wurde im Jahre 1991 ein Zweigwerk in Brenz bei Schwerin gegründet, die Franziska Stolle & Co. Brenz OHG. Schon zehn Monate nach der Grundsteinlegung konnte der Betrieb die Pro-

duktion aufnehmen; heute werden dort täglich 160.000 Hähnchen geschlachtet.

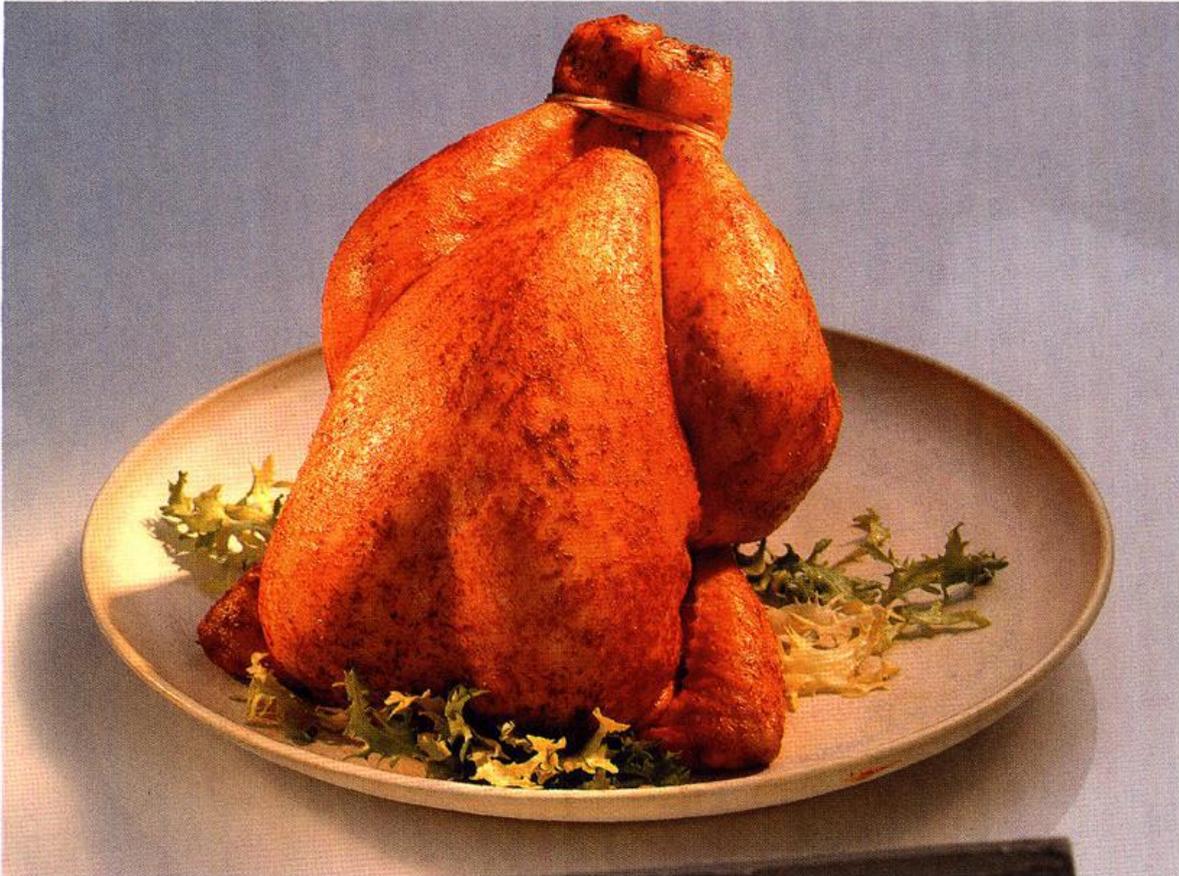
Mit dem Neubau in Brenz änderte die Firma dann auch die Markenbezeichnung für ihre Produkte. Wurden die Stolle-Artikel bisher unter der geographischen Bezeichnung „Oldenburger“ vermarktet, so wählte man nun einheitlich den Firmennamen „Stolle“ als Markenbezeichnung.

### *Produktion und Produktionsprogramm*

Die Firma Stolle begann als Geflügelschlachtereie, und dabei ist es bis heute im wesentlichen geblieben. Geändert hat sich, wie schon beschrieben, der Umfang des Geschäftsbetriebs, die Technik und auch die sog. Produktionstiefe. Wurden zu Beginn und auch während der ersten Jahrzehnte der Expansion die Hühner und Hähnchen weitgehend von Landwirten gekauft, so ist dies heute gänzlich anders. Um den gestiegenen Qualitätsanforderungen gerecht zu werden und um unliebsame Überraschungen bei der gelieferten Ware zu vermeiden, hat man sich bei der Firma Stolle ganz auf ein „integriertes Produktionsverfahren“ umgestellt. Dies bedeutet, daß die Firma von der Produktion des Futters bis zur Auslieferung des Endprodukts jeden Schritt der Herstellung in eigener Regie



*Die Hähnchenaufzucht erfolgt bei Vertragslandwirten in Bodenhaltung*



*Brathähnchen sind nach wie vor das wichtigste Produkt der Firma Stolle*

betreibt oder zumindest überwacht. „Alles in einer Hand“ heißt es bei der Firma Stolle.

Dementsprechend kommen die Küken aus der eigenen Brüterei. Eigene LKW transportieren sie dann zu den landwirtschaftlichen Vertragsmästern, die die Hähnchen im Auftrag und unter der Kontrolle der Firma Stolle aufziehen. Das Futter, das sie dabei einsetzen, kommt aus der eigenen Mühle und unterliegt der Firmen-Kontrolle. Wenn die Hähnchen schlachtreif sind, werden sie mit „hauseigenen“ LKW in die eigenen Hähnchenschlachtereien und Hähnchenzerlegungen transportiert. Die Hähnchen bzw. die produzierten Fertiggerichte werden dann an die Kunden ausgeliefert und zwar spätestens 24 Stunden nach der Bestellung. Da jedes Hähnchen mit einer Kenn-Nummer versehen ist, kann man noch nach dem Verkauf feststellen, wo es erbrütet wurde, welches Futter es bekam, wo es gemästet, geschlachtet und weiterverarbeitet wurde. Zur Zeit wird etwa 70% der Ware frisch und 30% als Frostware sowie als Fertigprodukt, wie z.B. Chicken Chips, Cordon bleu,



*Der Anteil der Fertiggerichte an der Produktion nimmt ständig zu*

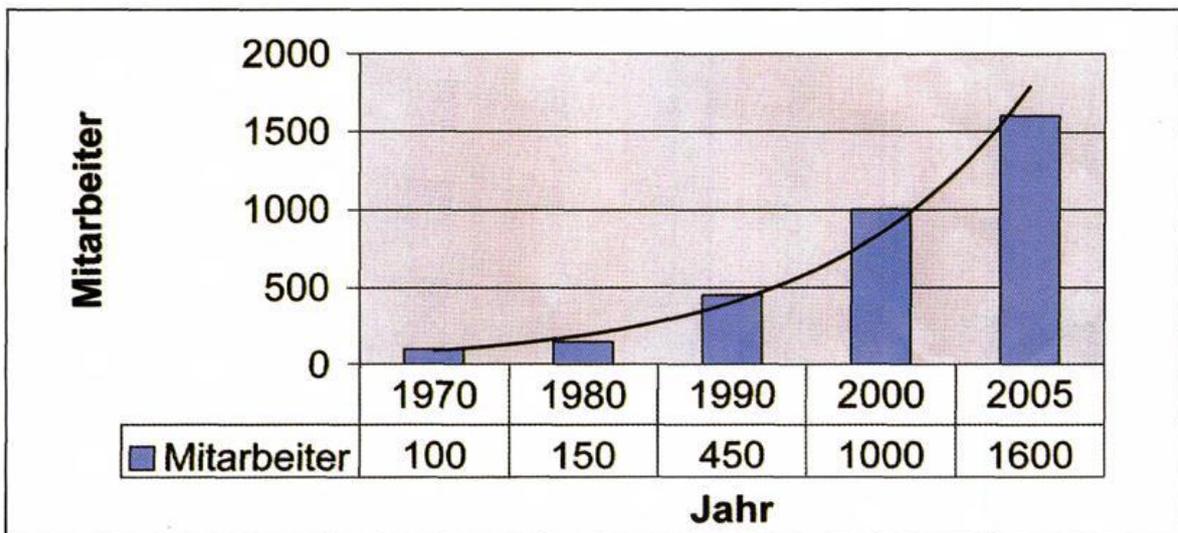
Geflügelwurst oder Grillpfannen ausgeliefert. Der Anteil der Fertigprodukte wird in Zukunft wohl noch ansteigen.

Gegenwärtig können in der Spitze bis zu 430.000 Hähnchen und 10.000 Puten geschlachtet werden, davon jeweils etwa 160.000 in Visbek und Brenz sowie ca. 110.000 in Gudensberg. Eine solch enorme Produktion ist allerdings heutzutage aufgrund des starken Wettbewerbs auch notwendig. Bei einer z.B. halb so hohen Produktion könnte das Unternehmen nach eigener Einschätzung nicht existieren.

### *Mitarbeiter*

Die Mitarbeiter kommen fast alle aus der näheren Umgebung und arbeiten in der Mehrzahl schon lange bei der Firma Stolle. Neue Mitarbeiter gewinnt man überwiegend durch Mundpropaganda (viele Mitarbeiter sind schon in der zweiten Generation bei der Firma Stolle) oder durch Zeitungsanzeigen. Da das Unternehmen bis in die Gegenwart hinein expandierte und zusätzliche – dann meist junge – Mitarbeiter einstellte, ist der Altersaufbau der Belegschaft relativ gleichmäßig.

Gegenwärtig hat das Unternehmen insgesamt knapp 1.600 Beschäftigte, davon in Visbek und Brenz jeweils knapp 600, in Gudensberg 250 und in Steinfeld 140. Die Verwaltung ist in Visbek konzentriert, hier sind etwa 60 Personen beschäftigt, davon fünf Dipl. Betriebswirte bzw. Dipl. Kaufleute und ein Volkswirt sowie vier Dipl. Ingenieure. Zwei studieren neben ihrer Tätigkeit im Betrieb an der Berufsakademie in Vechta. Alle anderen arbeiten direkt in der Produktion. In Visbek sind dies u.a. etwa zehn



*Anzahl der Mitarbeiter der Firmengruppe Stolle*

Schlosser bzw. Elektriker, 15 Beschäftigte im Lager, 20 Fahrer, 20 Vorarbeiter (vor allem Schlachtermeister), acht Qualitätskontrolleure und zwei Produktentwickler. Die übrigen sind überwiegend angelernt. Das Unternehmen bildet jährlich zwei bis drei Auszubildende aus.

### *Lieferanten und Kunden*

Fast alle großen Handelsketten und Discounter kaufen bei der Firma Stolle und beliefern dann auch Restaurants etc. Der Endverbraucher wird von Stolle gar nicht beliefert, auch Kleinverkauf gibt es nicht. Die Kunden haben das Recht, jederzeit unangemeldet im Betrieb zu erscheinen, um den Produktionsablauf und damit letztlich die Produktqualität zu überprüfen – eine neuere Entwicklung, die zeigt, von welcher zentralen Bedeutung die Qualitätssicherung geworden ist.

Da bei der Firma Stolle das oben beschriebene integrierte Produktionsverfahren eingeführt wurde, gibt es keine Lieferanten im klassischen Sinne, da alles selber produziert wird. Nur die Aufzucht der Hähnchen erfolgt bei – allerdings ständig kontrollierten – Landwirten aus der Umgebung. Im Oldenburger Münsterland liefern etwa 135 Mäster an die Firma Stolle, die im Regelfall 30.000 - 40.000 Stallplätze haben, auf denen die Hähnchen in acht Durchgängen pro Jahr gemästet werden.

### *Unternehmensstruktur, Beteiligungen, Zweigwerke*

Gegenwärtig hat das Unternehmen vier Standorte: das Stammwerk mit der Verwaltung in Visbek, die Gebr. Stolle GmbH & Co. KG, das Feinkostwerk in Steinfeld (Franziska Stolle Geflügelspezialitäten GmbH & Co. KG), das Werk in Brenz (Franziska Stolle GmbH & Co. Brenz KG) sowie das Frischwarenwerk und die Wurstproduktion in Gudensberg bei Kassel (Gudensberger Geflügel GmbH & Co. KG). Stolle ist am Futterwerk Best 3 (Bröring, Erzeugergemeinschaft, Stolle) in Scharrendorf bei Twistringen mit 33% und mit 25% an einem Futtermittelwerk in Raps- hagen in Brandenburg beteiligt. Auch in Polen ist man Teilhaber eines Betriebes für Hähnchenschlachtung.

Nach wie vor ist das Unternehmen zu 100% im Familienbesitz, und dabei soll es nach dem Wunsch des Inhabers auch bleiben.

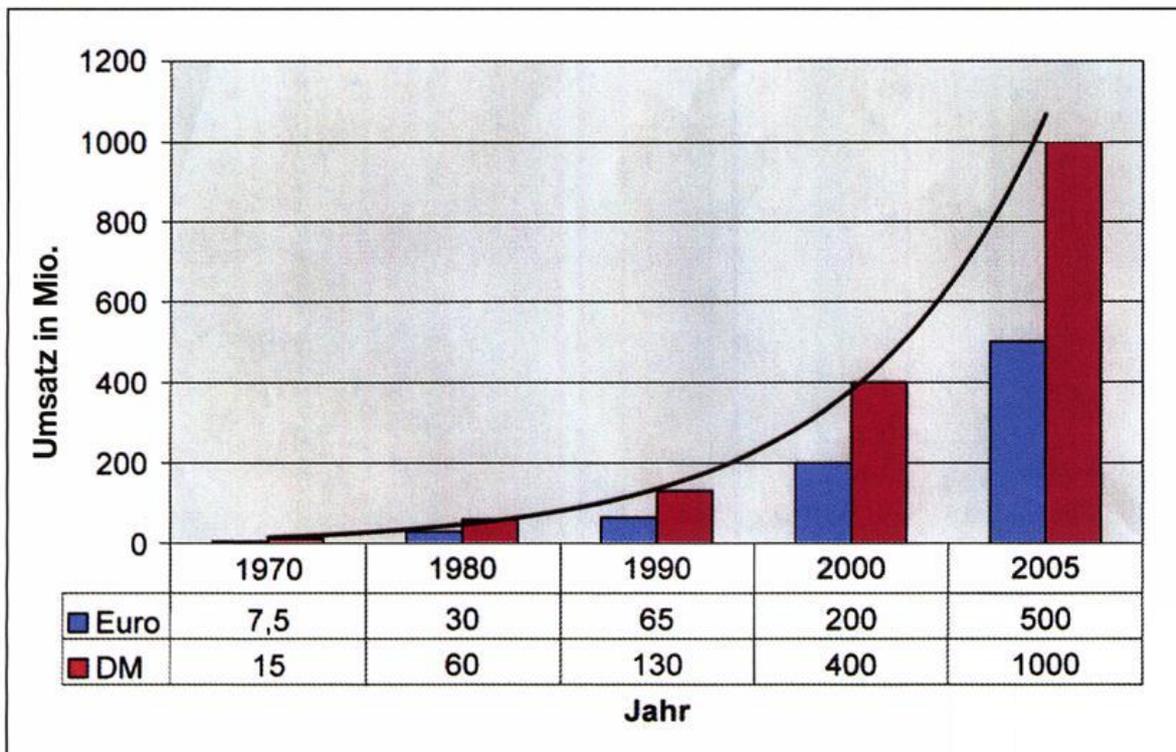
### *Verwurzelung in der Region*

Die Firma Stolle ist aus kleinsten Anfängen aus einem bäuerlichen Umfeld zu heutiger Größe gewachsen. Nicht nur der Gründer und seine Fa-

milie stammen aus dem Oldenburger Münsterland, sondern auch viele der Mitarbeiter. Deshalb kommt eine Betriebsverlagerung zur Zeit nicht in Frage. Zudem ist das Vertrauensverhältnis zu den bäuerlichen Mästern in langen Jahren gewachsen und stellt ein wichtiges „Kapital“ dar; dies gilt ebenso für die Mitarbeiter, deren Zuverlässigkeit und Einsatzfreude immer wieder hervorgehoben wird.

### *Betriebliche Kennzahlen*

Wie dies im Oldenburger Münsterland üblich ist, publiziert auch die Firma Stolle keine detaillierten Zahlen zur Profitabilität. Aber ein Unternehmen, das praktisch ohne Eigenkapital begann und zunächst natürlich keine Chance hatte, an Fremdkapital zu kommen, muß insgesamt sehr gewinnbringend gewirtschaftet haben. So hat man bei Stolle immer schwarze Zahlen geschrieben. Die Lebensführung des Inhabers und seiner Familie war und ist äußerst bescheiden, die Gewinne werden ständig reinvestiert. Der Umsatz beträgt gegenwärtig etwa 500 Mio. Euro.



*Umsatzentwicklung der Firmengruppe Stolle*

harn dor masse van wegdraogen. Wor kunn hei dann noch up liggen un sik mit taudecken?

Dei Mann bleew 'n Sette staohn un äöwerlä. Do bläkten dei beiden Hünde up den Hoff, wor hei anners inkehrde. Dat wörn fröndlicke Deierde. Anners möchden üm Hünde meist nich lien un hei dei uk nich. Dei Kinner dor harn üm noch saläwe nich target un humpelden uk nich achter üm an, at wenn sei uk 'n Holtbein harn. Nich at dei Bussen in dat Huus an 'n Weg naoh 'n Eske tau. Dei döen dat aober siet 'n Tied nu nich mehr. Einer dorvan wör all in 'n Krieg wäsen, un nu hinkede dei jüst so at hei.

Dei Klocken wören utlüet. Uk dei Hünde schweegen stille un leegen woll warm in 't Stroh, off dröffden sogaor mit in 'n Staobend liggen.

Hei wüss' nu, wor sien Weg den heilen Aobend up taustüürt was. Up dei lüttken Straoten naoh 'n Hoff hen güng dat 'n masse lichter, dor wörn all wekke mit 'n Schneiplaug taugange wäsen. Bi 'n Huuse mössde dei olde Mann för 'n Oogensschlag an dei Müürn Stöhn seuken. Üm wüdd dat ganz benauet tau. Dann kloppde hei mit sien Handstock an dei groten Näändöörn.

Off dei Lüe hier üm woll in 't Huus löten an düssen Aobend? An Hillig-aobend?

*Hanna Harders*

## Free

Dannengrön in alle Husen,  
 dör de Ruten blinkt een Steern,  
 Kersen schient in Kinnerogen,  
 Wiehnachten is nich mehr feern.  
 Naher koomt de stille Dagen,  
 nu is bold de Hill'ge Nacht,  
 waar för al tweedusend Jahren  
 Harders stunnen up de Wacht.  
 Herelkheit scheent ut de Heven:  
 Jo Erlöser is upstahn!

Vull Verwachten sünd de Harders  
 up de Padd na d' Krübb hengahn.  
 In de Stall funnen se dat Kindje,  
 Engels sungen wiet un siet:  
 Up de Eer sall Free nu wesen,  
 Free för jo un alle Lü!  
 In een Krübbe muß He liggen,  
 domaals – för tweedusend Jahr.  
 Harr'n vandaag wall ok kien Bett hatt,  
 un de Free – is noch nich daar!