



Lebensraum für Menschen schaffen!

Abriss der Entwicklung
des *Vereins Hilfe zur Selbsthilfe*
sowie der Betriebe

- *Kreismühle GmbH*,
- *SV Vertriebs GmbH* und
- *Textline GmbH*

sowie

Kurzkonzept
der geplanten weiteren Entwicklung

1. Übernahme der Krebsmühle

Die Gruppe von etwa 20 Personen, die 1978 die Krebsmühle zunächst via Pacht, dann über Mietkaufvertrag und schließlich käuflich übernahm, nannte sich *Arbeiterelbsthilfe* (zunächst Arbeitslosenselbsthilfe - »ASH«) und hatte in den 3 Jahren zuvor zunächst in einem Wohnhaus, später in einer leerstehenden Fabriketage in Bonames begonnen, aus dem Nichts einen Betrieb aufzubauen, in dem – frei von Hierarchien – jeder alles können (und machen) sollte und in dem zusammen zu arbeiten auch zusammen zu leben hieß. Zur Zeit der Übernahme der Krebsmühle erwirtschaftete die Gruppe mit Transporten, Entrümpelungen und Gebrauchtmöbelhandel etwa 20.000 DM monatlich.



Der Zustand der Krebsmühle bei Übernahme läßt sich anhand einiger noch vorhandener Fotos veranschaulichen: er war katastrophal. Wenn man dazu die (nach einem Jahr anstehende) Kaufsumme kennt (2.5 Mio DM), kann man ermessen, in welchen Streß sich die Gruppe bei den zunächst anstehenden 7.000 DM Pacht pro Monat und den gleichzeitig zu irgendwelcher Nutzung unmittelbar notwendigen Renovierungs- und Umbauarbeiten gebracht hat. Unzählige ehrenamtliche Arbeitsstunden waren erforderlich – auf der Grundlage des Prinzips der »gemeinsamen Kasse«, in die alle Einnahmen flossen und aus der nach Rechnungen der Lebensunterhalt der Gruppe bestritten wurde. Der abendliche Spaghettitopf für alle war die Regel, Bier die Ausnahme, Kino (meist unbezahlbarer) Luxus. Die Gruppe lebte in einer Art Großfamilie. Abends beim gemeinsamen Abendessen wurde die Arbeit verteilt – vom Küchendienst über Ausbau zu den Transport- und

Blick auf das Mühlengebäude bei der Übernahme durch die Gruppe: Bestand waren rein die Außenmauern.

Verkaufsdiensten. Morgens wurde zum gemeinsamen Frühstück geweckt, danach begann die Arbeit bis zum Abendessen (s.v.).



Der Eingang zu den Betrieben
– heute Eingang zum Kindergarten.

2. Der Aufbau der Betriebe

Es war der permanent lastende Gelddruck in Verbindung mit der Gewißheit, binnen eines Jahres im Mietkauf nicht mehr »nur« 7.000 DM monatliche Belastung (Pacht) verkraften zu müssen, sondern dann gut 16.000 DM monatlich abtragen zu müssen (Mietkaufvertragsbedingung: bei Rückstand von mehr als zwei Raten sofortige Kündigung ohne Entschädigung für die zwischenzeitlich geleisteten Ausbaumaßnahmen), die uns zum Aufbau unserer noch heute existierenden Betriebe zwang. An die Stelle der Entwürfelungen und der Gebrauchtmöbel/Trödel trat der Antiquitätenhandel in Verbindung mit der Möbelrestaurierung, also Lackentfernung (Basis der Ablaugerei) und der Holzoberflächenbehandlung (Schreinerei).

Diese – fachliche Qualifikation erfordernden – Betriebe nach dem bis dahin gehandhabten Prinzip des täglichen freien Wechsels der Arbeit (Rotations-

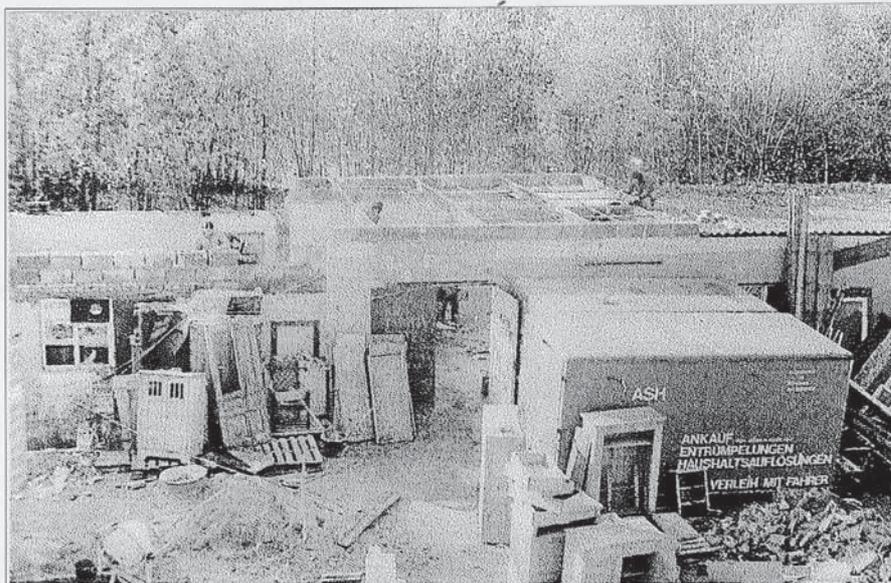
prinzip) zu betreiben erwies sich schnell als unmöglich. Stattdessen wurden zu den einzelnen Arbeitsbereichen feste Gruppen eingerichtet, in der Hoffnung, daß sich auf diese Weise die erforderliche Qualifikation über die tägliche Praxis erreichen ließe (Prinzip »learning by doing«). Auf diese Weise konnten die anfänglichen katastrophalen Pannen und Fehler ein gutes Stück weit abgefangen werden. Da gleichzeitig jedoch nach wie vor die Arbeit sich den Bedürfnissen des einzelnen unterzuordnen hatte (»die Arbeit muß Spaß machen, Befriedigung verschaffen«), blieb dieser erste Versuch, Arbeitsteilung einzuführen, halbherzig. Die Fluktuation in der Gruppe, die zeitweilig über 40 Mitglieder umfaßte, war hoch. Kaum war jemand in einer Arbeit halbwegs qualifiziert, bot diese keine neuen Lernerlebnisse, wurde »langweilig«. Das Gruppenmitglied wechselte entweder in einen neuen Arbeitsbereich, um sich dort lustvoll neu zu qualifizieren oder – sofern nichts neues mehr »geboten werden« konnte – verabschiedete sich aus dem Gruppenprozeß zu neuen Abenteuern in anderen Gruppen oder zurück in die freie Wirtschaft.

Daß dies nicht sehr effizient im Sinne des gemeinsamen Wirtschaftens war, wurde in den ersten Krebsmühle-Jahren nicht deutlich genug. Einer unserer Gründe für den Erwerb der Krebsmühle war ihre Lage unmittelbar an einer Hauptausfallstraße aus Frankfurt. Diese gute Lage gekoppelt mit unserem Angebot und dem Reiz des »Alternativen« brachte uns in diesen Jahren, in denen die Einrichtung mit aufgearbeiteten Naturholzmöbeln groß in Mode war, gute Umsätze. Wir konnten die Ware so schnell nicht beschaffen, wie sie uns förmlich aus den Händen gerissen wurde. Mängel in der Aufarbeitung spielten keine große Rolle.

3. Das erste Aufblühen der Krebsmühle

Ein vieldiskutiertes Problem zu dieser Zeit war die Frage, wie sich verhindern ließe, daß der durch die Arbeit quasi automatisch entstehende Mehrwert privatisiert werden könne. Da sämtliche Erlöse damals sofort in irgendwelche Um- und Ausbaumaßnahmen in der Krebsmühle gesteckt wurden, war eine Antwort schnell gefunden. Erwerber der Krebsmühle wurde nicht die Gruppe oder der Betrieb, sondern ein speziell zu diesem Zweck von der Gruppe gegründeter und von ihr getragener Verein, der Verein »Hilfe zur Selbsthilfe«. Als gemeinnütziger Verein hat dieser über die Satzung die Auflage, bei Auflösung sein Vermögen an eine andere gemeinnützige Einrichtung abtreten zu müssen.

Das Krebsmühlen-Gelände selbst haben wir ebenfalls nicht als privaten Besitz begriffen, sondern sozusagen nur unter unserer Verwaltung stehend. Es



Das ganz gewöhnliche Chaos – hier im Werkstättenhof während des Umbaus.

sollte sich zu einem attraktiven Aufenthaltsort für die Bevölkerung entwickeln und von dieser genutzt werden – zur Entspannung, zur Kommunikation und zur Konfrontation mit uns und unseren Anliegen eines antikapitalistischen, humanen Wirtschaftens.

In dieser Zielrichtung entstand das Café-Restaurant der Krebsmühle und in Zusammenarbeit mit dem Zusammenschluß der freien Theatergruppen Frankfurts das Theater »Arena«. Im Mühlengebäude wurden die ersten drei Stock-

werke
provisori-
sch
ausge-
baut.

Das er-
ste be-
herberg-
te unse-
re Kin-
der-
Krab-
belgrup-
pe, die

beiden darüberliegenden wurden zu Seminarräumen mit jeweils großem Gruppenraum und Gemeinschaftsschlafräumen. Gleichzeitig erstanden wir ein 300 Personen fassendes Zirkuszelt.

Mit dieser Infrastruktur wurde die Krebsmühle ab '82 zu einem Zentrum der *Alternativ-* bzw. *Selbstverwaltungs*bewegung. Über Jahre wurde auf klei-



Links: Die Krebsmühle als Anlaufpunkt für Ostermarschierer

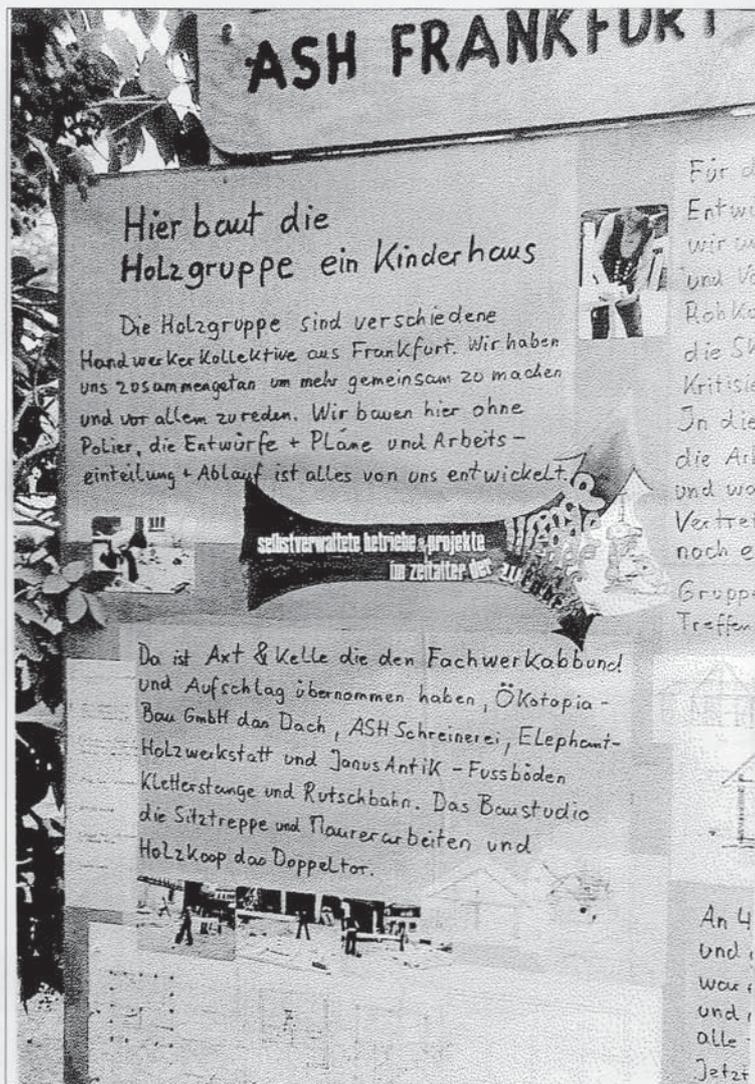
Unten: Veranstaltung zum Thema Ausbildung während einer Projektmesse. Auf der Bühne Produkte unserer Lernwerkstatt.



neren und größeren Treffen über Entwicklungsperspektiven »der Bewegung« diskutiert und gerungen. Gewerkschafter und Politiker suchten Kontakt, um die Verbindung mit der »verlorenen Jugend« wieder herzustellen. Einladungen zu Referaten, Selbstdarstellungen und Diskussionen auf Seminaren im kirchlichen, gewerkschaftlichen und parteipolitischen Bereich folgten in Serie. Neben ungezählten Erwähnungen und Hinweisen entstanden in dieser Zeit drei halbstündige Fernsehbeiträge über die Krebsmühle und ihre Aktivitäten. Zu diesen Aktivitäten gehörte beispielsweise die Idee der Durchführung nationaler *Projektmesen*, bei denen selbstverwaltete Betriebe aus dem ganzen Bundesgebiet sich selbst und ihre Produkte in der Krebsmühle einem breiten Publikum vorstellten. Drei solche Projektmesen hat es gegeben, bei denen jeweils bis zu 10.000 Besuchern zu verzeichnen waren. Daneben war die Krebsmühle zwei Jahre lang Austragungsort der *Gegenbuchmesse* (der Alternativ- und Kleinverlage) und Initiator der ersten *Müslimesse*, bei der sich Produzenten und Importeure ökologisch angebaute Lebensmittel präsentierten. Dies alles parallel zur ständig wachsenden Attraktivität der Krebsmühle für die nähere Umgebung: Das Restaurant war an Wochenenden regelmäßig überlaufen, das sonntags stattfindende Kindertheater bis zum letzten seiner 150 Plätze ausgebucht.

Was auch immer an neuen *Vernetzungs-* und *Entwicklungsideen* entstand – etwa die Gründung eigener *Wirtschaftsverbände* (wie z.B. den nach wie vor existierenden *Verband der selbstverwalteten Betriebe in Hessen*) oder die

Gründung einer eigenen »Zeitung für Selbstverwaltung« (die in der Krebsmühle gegründete und von bis heute gesponsorte Zeitschrift *Contraste* existiert mit ihrer aktuellen 103. Ausgabe immerhin ebenso viele Monate) bis hin zur Gründung einer eigenen Bank für Ökologie und Selbstverwaltung (die *Ökobank*) – die Krebsmühle war stets *initiativ* dabei.



Vernetzungsbeispiel: der (leider nur kurzfristige) Zusammenschluß der Baukollektive und Holzwerkstätten. Das alternative Bauschild gehört zum während der Projektmesse auf dem Krebsmühlengelände entstandenen Kinderhaus.

Dies war eine Phase des Aufbruchs, in dem nichts mehr unmöglich schien und am Horizont der Lichtstreif einer anfaß- und vorzeigbaren modellhaft anderen Wirtschaft auftauchte, die dem vorgeblich besten aller Systeme, dem auf private Bereicherung und Konkurrenz jedes gegen jeden aufgebauten Kapitalismus entgegensetzt sei. Sie war einerseits ungeheuer kräftezehrend (im Durchschnitt waren fünf bis sechs Personen ständig mit »Außenpolitik« beschäftigt), andererseits euphorisierend und stimulierend.

In diese Zeit fällt die Gründung einer eigenen Druckerei, zunächst mit der Absicht, die Vielzahl eigener Drucksachen auch selbst herzustellen, später als *PV Werkdruck* ein eigenständiger Betrieb mit bis zu fünf Druckern.

Außerdem wurde die *SV Vertriebsgesellschaft mbH* gegründet, die sich auf den Import und Export und überhaupt Vertrieb von in Selbstverwaltung erstellten oder sonstwie förderungswürdigen Produkten konzentrieren sollte.

Durch den Kontakt zu einem befreundeten EDV-Unternehmen ergab sich die vorgeblich große Chance, den Anschluß an den »Zukunftsmarkt« der Datenverarbeitung zu finden. Die neugegründete Firma *Textline GmbH* sollte mitbeteiligt werden an der Entwicklung des PC-Satzsystems gleichen Namens und in diesem Zusammenhang die Dienstleistung Computer-Satz auch selbst anbieten.

Und schließlich stellte der Verein Hilfe zur Selbsthilfe den Träger für eine dreijährige außerbetriebliche Ausbildungswerkstatt, in der 15 benachteiligte Jugendliche zu Schlossern ausgebildet wurden. Die *Lernwerkstatt* verstand sich sowohl vom Produkt (Zweiradtechnik) wie auch von der Art der Ausbildung her als Modell und war in ihren drei Existenzjahren heftig umstrittener Mittelpunkt einer Diskussion um die Sinnhaftigkeit herkömmlicher Ausbildung.

Neuer Betriebsgründungs-Boom in euphorischen Zeiten.

Die Lernwerkstatt war trotz heftiger Diskussionen ein erfolgreiches Vereinsprojekt: daraus entstanden ist ein neuer selbstverwalteter Schlosserbetrieb bei Friedberg, der sich bis heute gut entwickelt hat.

4. Rückschläge und große Krise

Herbe Rückschläge hatte es zwischenzeitlich immer mal wieder gegeben. So traf uns im Sommer '85 ein sog. *Jahrhunderthochwasser*, bei dem wir hilflos mit ansehen mußten, wie unter unseren Augen unsere Möbel-Ausstellungsräume, die Laugerei, die Druckerei und die Schreinerei bis zu einer Höhe von einem Meter unter Wasser standen. Der Schaden war enorm, die Versi-

cherung zahlte keinen Pfennig, da »Naturkatastrophe«. An die haben wir sogar geglaubt, bis sich zwei Jahre später das Gleiche ereignete – mit nicht ganz so viel Wasser, aber 30 cm Hochwasser bei Antiqui-



Komische Aspekte in der Tragödie: die Feuerwehr erprobt ihr neues Schlauchboot auf dem Hof der Krebsmühle beim »Jahrhunderthochwasser« 1985.

täten kann auch schon viel anrichten (danach haben wir um das gesamte Krebsmühlengelände einen Damm aufschütten lassen).

Ähnlich schlimm war ein Unfall, bei dem einer unserer Lehrlinge bei einem Maschinentransport durch eine herabrutschende Maschine fast zerquetscht wurde und monatelang mit kaum Hoffnung auf der Intensivstation lag (daß er schließlich doch ohne bleibenden Schaden entlassen werden konnte, erscheint heute noch als ein Wunder).

Solche und ähnliche Dinge waren schlimm, aber bewältigbar. Es fanden sich immer wieder Freunde, die uns zur Seite standen und uns halfen – sei es durch tätige Mithilfe oder durch private Kredite, stille oder Bürgschaften. Das war eines der Resultate der inzwischen deutlichen politischen Bedeutung der Krebsmühle für das alternativ-selbstverwaltete Umfeld. Bezogen auf die Finanzen hatten wir jahrelang überhaupt keine andere Chance als die Finanzierung über private Kredite, da wir den Banken mehr als nur suspekt erschienen.

Die wirkliche Krise, die sich ab Mitte '87 bis Ende '89 hinzog und ständig verschlimmerte, bis es so aussah, als sei das Ende des Projekts erreicht, konstituierte sich aus mehreren Faktoren.

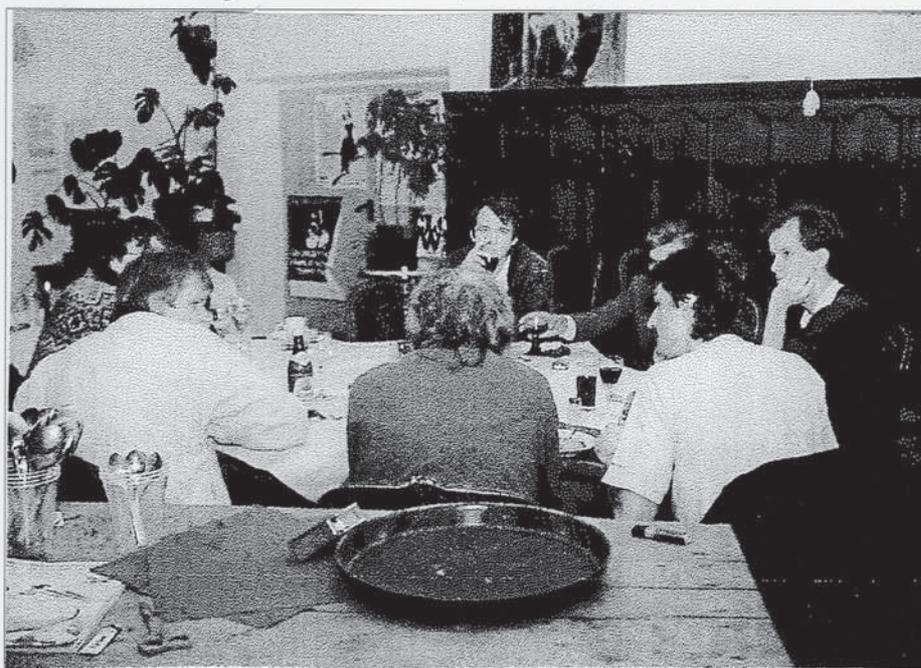
Ein wesentlicher Faktor war die sich verändernde Marktsituation: Bauernmöbel waren einige Jahre lang groß in Mode gewesen. Unser Laden als wesentliches Standbein des Gesamtunternehmens funktionierte deshalb, ohne daß wir uns über Werbung u.ä. groß Gedanken hätten machen müssen. Damit war plötzlich Schluß, die Umsätze sackten in den Keller.

Gleichzeitig mußten wir erkennen, daß die Qualität der Produktion aus unserer eigenen Werkstatt den nunmehr gestiegenen Ansprüchen unserer Kunden nicht mehr genügte: Der Preis unserer Möbel war angesichts der Qualität ihrer Verarbeitung zu hoch, schlimmer noch: Unsere Werkstatt war von ihrer fachlichen Voraussetzung her gar nicht in der Lage, dem nun geforderten neuen Standard gerecht zu werden.

Der Kostendruck, der sich mit dieser Situation allmählich und doch immer stärker ergab, wurde entsprechend immer häufiger zum bestimmenden Plenums-Thema. Unser wöchentliches Plenum war entsprechend unserer Selbstverwaltungsstruktur der Ort, an dem die Informationen zusammenlie-

Auslöser der großen
Krise:

- Marktverfall,
- Qualifikationsdefizite,
- Gruppenkrise,
- dogmatisierte Selbstverwaltungsstruktur



Krisensitzung

fen und Entscheidungen getroffen wurden. Solange es vorwärts ging, wö-
chentlich von positiven Ereignissen berichtet werden konnte und/oder neue
große Pläne geschmiedet werden konnten, funktionierte das prächtig. Jetzt
– in der Situation zunehmender finanzieller Enge – erwies sich, wie wenig
tragfähig eine solche Struktur für die Führung eines Betriebes ist. Die kor-
rekt vorgetragene Situation führte in diesem Rahmen nicht zu Lösungen,
sondern blieb stecken in gegenseitigen Schuldzuweisungen und grassieren-
der Unlust. Von heute aus betrachtet muß man sagen, daß von allen proble-
mauslösenden oder problemverstärkenden Faktoren der in dieser Art Selbst-
verwaltungsstruktur steckende Idealismus und – angesichts der wirtschaft-
lichen Notwendigkeiten – Dilettantismus einer der wichtigsten war.

In diese Situation hinein verstarb plötzlich ein wichtiges Gründungsmit-
glied der Gruppe. Mit der Folge, daß der bis dahin über 10 Jahre stabile Zu-
sammenhalt zwischen etwa acht Gruppenmitgliedern aus den Fugen geriet.
Die Mißverständnisse mehrten sich und führten Zug um Zug durch Aus-
scheiden zum Zerfall der Kerngruppe. Und dies wieder machte gänzlich un-
möglich, notwendige Entscheidungen durchzusetzen.

Daß gleichzeitig ringsum das gesellschaftliche Interesse an den Experimen-
ten für Selbstverwaltung erlahmte und spätestens mit den innerdeutschen
Ereignissen um den Fall der Mauer gänzlich erlosch, war nicht nur zusätz-
lich entmutigend. Es führte dazu, daß die bis dahin gängige Praxis, fällig ge-
wordene Privatkredite durch Neuverschuldung bei anderen Freunden zu er-
setzen, hinfällig wurde, weil sich plötzlich niemand mehr bereit fand, in das
»Auslaufmodell Selbstverwaltung« zu investieren. Zu allen Schwierigkeiten
hinzu kam also noch der Druck der Freunde und Bekannten von vor zwei,
fünf oder zehn Jahren, die nunmehr ihre damaligen Kredite zurückforder-
ten. Es zeigte sich in aller Deutlichkeit und Heftigkeit, daß wir jahrelang
über unsere Verhältnisse gelebt hatten.

Privatkredite auf
der Basis persön-
licher Beziehungen
sind keine solide
Finanzierungs-
grundlage.

5. Über die Schwierigkeit, einmal gerufene Geister wieder loszuwerden

In einer solchen Situation kommt es darauf an, in schnellen und durchgrei-
fenden Entscheidungen alle Möglichkeiten zu nutzen, einerseits Kosten zu
senken und andererseits die Erträge zu steigern. Was nützen aber die schön-
sten Einsichten, wenn sie sich nicht umsetzen lassen?

Zum ideologischen Fundament der Selbstverwaltungsbewegung, an dessen
Entwicklung die Krebsmühle maßgeblich beteiligt war, gehörten Postulate
wie das *Konsensprinzip* (wichtige Entscheidungen werden von allen so lan-
ge diskutiert, bis eine Einigung erfolgt ist) oder das *Kostendeckungsprinzip*
(Ziel des Wirtschaftens ist nicht die Erzielung von Profiten, sondern der
Summe, die zur Deckung der Kosten notwendig ist). »Geschäftsführung«
im Rahmen der Selbstverwaltung wurde als bloße Verwaltungsfunktion be-
griffen, als Tätigkeit im Büro, gleichrangig neben den Tätigkeiten etwa im
Laden oder in der Holzbearbeitung. Entlassungen waren nicht vorgesehen.
Ebensowenig gab es Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse einzelner.

In guten Zeiten war es der Zusammenhalt der Gründungsgruppe, der mein-
ungsbildend oder meinungsbeherrschend wirkte und als »informelle Hier-
archie« dafür sorgte, daß im Ganzen eine Entwicklungslinie vorhanden
blieb. In der bestehenden Krise wirkte sich gerade diese bis dahin erfolgrei-
che Struktur negativ aus: die notwendig gewordene Hinterfragung der Ta-
bu-Themen (Dogmen) der Selbstverwaltung führte zu heftigen Spannungen

»Informelle
Hierarchien«
contra solide
Geschäftsführung –
ein Problem, auf
das früher oder später
alle dauerhaften selbst-
verwalteten Betriebe
gestoßen sind.

in der ohnehin verunsicherten Kerngruppe, verbunden mit Austrittsdrohungen und Austritten.

Die Folge: die aus der Not geborenen Entscheidungen und Beschlüsse wurden nicht mehr gemeinsam umgesetzt und blieben halbherzig oder liefen leer. Es ging nicht mehr vorwärts und nicht mehr zurück. Wir hatten uns in die Sackgasse manövriert. Das Ende der Krebsmühle war 1989 nur noch eine Frage der Zeit. Da die Buchhaltung und Kassenführung der diversen Firmen und des Vereins unentwirrbar ineinander verflochten waren, hätte dies das »Aus« für 15 Jahre Entwicklungsarbeit bedeutet.

6. Erste Sanierungsschritte und -erfolge

Mitte '89 war es soweit. Die Gruppe zerbrach. Über die Hälfte der immerhin noch mehr als 20 Mitglieder gab endgültig auf und verließ den Zusammenhang. Der Rest der Mohikaner sah ein, daß jetzt Biegen oder Brechen angesagt war. Gemeinsam wurde beschlossen, für die Dauer der Krise auf die basisdemokratischen Errungenschaften zu verzichten. Die Unterzeichner erhielten uneingeschränkte Geschäftsführungskompetenz. Dies war die Basis für die Sanierung.

Diese hatte zunächst drei Aspekte:

a) die Gläubiger (Lieferanten und Kreditgeber) zu Ratenzahlungsvereinbarungen zu bewegen, um die laufenden Kosten auf ein bewältigbares Maß zu reduzieren;

b) die betrieblichen Kosten möglichst auf dieses Maß zu reduzieren und

c) die Verflechtung zwischen Verein Hilfe zur Selbsthilfe, der Krebsmühle GmbH, der Textline GmbH und der SV GmbH schnellstens so aufzudröseln, daß der mögliche Untergang eines der Teile nicht unausweichlich das Ende des Ganzen bedeuten mußte.

Die Gläubiger noch einmal zu beruhigen war sehr schwierig und ebenso peinlich, weil in den beiden Jahren davor schon immer mit (falschen) Versprechungen gearbeitet worden war, gelang aber schließlich.

Bei der Reduzierung der Kosten war zunächst die Personalreduzierung durch Abgänge hilfreich. Längst schon war ja nicht mehr aus einer gemeinsamen Kasse gewirtschaftet, sondern mit regulären Löhnen gearbeitet wor-

»Lieber ein Ende
mit Schrecken
als dieser
Schrecken ohne Ende«

Das Sanierungskonzept:
1. Schulden strecken,
2. Kosten senken,
3. Entflechtung



Arbeit bei Textline –
noch in den alten Räumen.

den. Und plötzlich zehn Personen weniger auf der Lohnliste zu haben macht schon was aus. Zumal sich in der Zukunft zeigte, daß der Kernbetrieb mit weniger Leuten genausogut, wenn nicht sogar besser funktionierte. Auch bei den Betrieben selbst versuchten wir die Gesundschumpfung: Die Druckerei verselbständigte sich. Das Café-Restaurant mit angeschlossenen Theaterbetrieb wurde, weil stark defizitär, geschlossen, die Restaurant-Räume wurden erheblich verkleinert und verpachtet. Der Holzwerkstatt wurde die Übernahme durch die Belegschaft angeboten. Ein Teil der Belegschaft gründete daraufhin einen neuen Betrieb und übernahm die Werkstatt-Räume. Damit waren die notwendigen täglichen Arbeits-Aktivitäten auf den Betrieb des Ladens und der Laugerei, der Aufrechterhaltung von Textline und der Verwaltung des Vereins beschränkt.

Als schwierigstes Unterfangen erwies sich die organisatorische, finanzielle und buchhalterische Entflechtung. Das Chaos in Verwaltung und Buchführung war perfekt und entsprechend umfangreich die Arbeit, dort überhaupt erst mal durchzusteiern und Land zu sehen. Über Wochen noch meldeten sich Lieferanten und Kreditgeber mit Forderungen und tauchten »Leichen« aus dem Keller, über die überhaupt keine Belege vorhanden waren. Aus Kostengründen versuchten wir mithilfe befreundeter Buchhalter, das Chaos selbst in den Griff zu bekommen, was sich als Fehler erwies: Am Ende stellte sich heraus, daß doch ein Steuerberater hinzugezogen werden mußte, um System in die Sache zu bringen. Wieder war viel Zeit und Geld verloren. Aber immerhin kann man rückblickend sagen, daß dies unser letzter Fehler war. Und immerhin haben wir es ab Übernahme der Geschäftsführung in diesem ersten Sanierungsschritt geschafft, wenigstens den Verlustzuwachs zu stoppen: die für 1989 in den Bilanzen noch auftauchenden Verluste waren zur Jahresmitte schon vorhanden.

Prinzip Hoffnung:
der Verlustzuwachs
ist gestoppt.

7. Einmal tief durchatmen

Das Jahr 1990 stand noch ganz im Zeichen der Schuldentilgung. Gestreckte Lieferantenforderungen, fällige Privatkredite und aufgelaufene Löhne – dies alles summierte sich zu einer Größenordnung, die uns Monat für Monat bangen und keine Luft ließ für neue Experimente. Allerdings entspannte sich die Situation ab Mitte des Jahres auch Monat für Monat, in dem Maß, wie die Ratenzahlungsvereinbarungen Stück für Stück ausliefen.

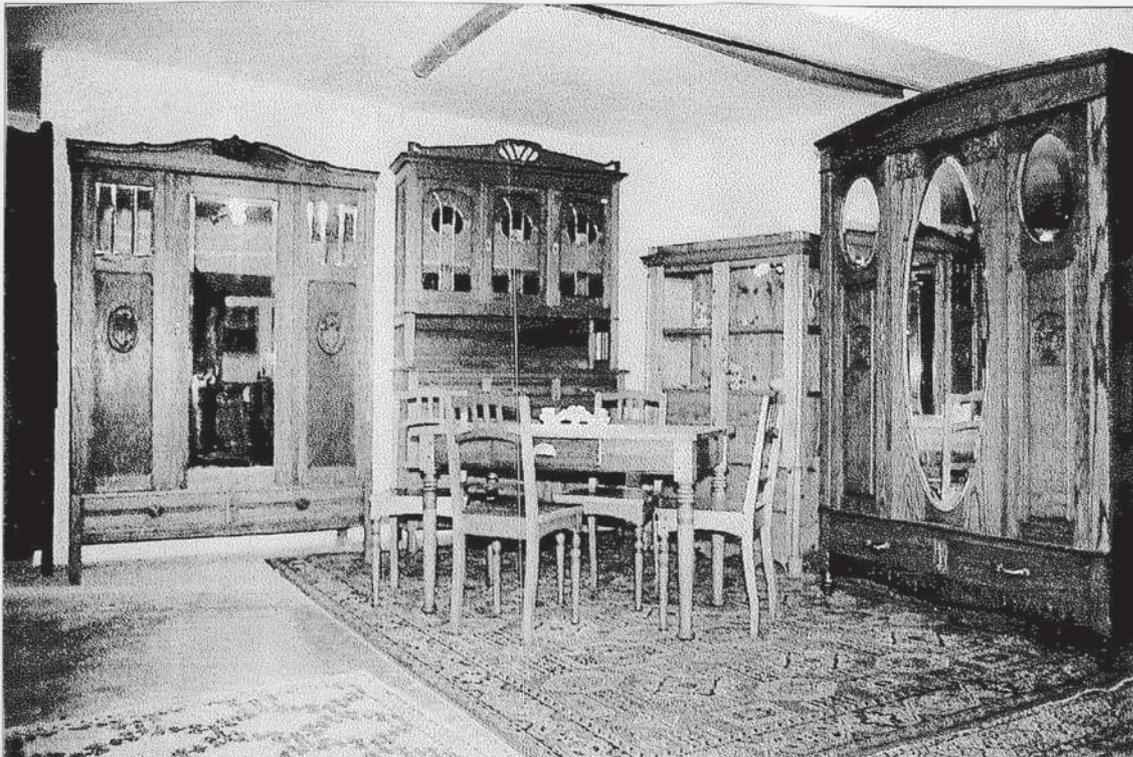
Nachdem wir die – traditionell ertragsschwachen – Wintermonate überstanden hatten, fanden wir auch wieder Kraft für neue Initiativen. An solche hatten wir vor allem den Anspruch, daß sie »sich rechnen« mußten, sprich: den wirtschaftlichen Zusammenhang Krebsmühle nicht belasten durften.

a) Bei der *Krebsmühle GmbH* entwickelten wir ein neues Konzept für den Antiquitäten-Laden. Dessen Umsätze waren in den letzten Jahren dramatisch verfallen. In 1989 hatte der Durchschnittsumsatz monatlich nur noch etwa 35.000 DM betragen. Das Image des Ladens war schlecht (»schmuddelig, schlecht aufgearbeitete Ware, zu hohe Preise«). Das Waren-Angebot (ursprünglich ausschließlich Krebsmühle-eigen) hatte sich in den Jahren zuvor immer mehr verlagert zu Kommissionsware von privat oder von Kleinhändlern. Basis der Kommissionsvereinbarungen war eine Spanne von 30%, die der jeweilige Eigner der Möbel bei Verkauf an die Krebsmühle abzuführen hatte bzw. die einbehalten wurde. Diese Kommissionslogik stellte den Kommissionär von jedem Risiko frei. So kam es dazu, daß unansehnliche Möbel

Beginn der positiven Sanierung bei der Krebsmühle GmbH: Erneuerung des Laden-Konzepts – Vermietung von Ladenflächen an selbständige Händler. Deckung der Kosten über die Miete. Verkaufsprovisionen als Reinerlös.

mit Phantasiepreisen versehen wurden: der Laden der Krebsmühle wurde zum Lager der Ladenhüter für Antiquitätenhändler bzw. zum Abstellplatz für Privatpersonen, die ihren antiken Schrott irgendwie loswerden mußten. Das neue Konzept hieß: Senkung des Provisionsanteils auf 10% des Verkaufspreises, zuzüglich 2% für Werbeaufwand, dagegen allerdings keine kostenlose, sondern fest anzumietende Fläche. Der Quadratmeter-Preis wurde auf 28 DM/m² festgelegt und war so berechnet, daß bei Vermietung von 3/4 der Gesamtfläche einerseits die Mietzahlung an den Verein Hilfe zur Selbsthilfe (damals 12 DM/m²), andererseits alle betriebsspezifischen Kosten (Löhne, Nebenkosten) gedeckt waren. Der Provisionsanteil wurde in dieser Logik zu Reinerlös.

Diese Regelung, die nach vielen Diskussionen mit den beteiligten Händlern schließlich ab Juni 1990 durchgeführt wurde, hatte den immensen Vorteil, daß zukünftig die Händler in ihrem eigenen Interesse selbst darauf achten mußten, qualitativ gute Ware anzubieten und das Preisniveau zu halten.



Dieses Konzept hat sich als richtig und langfristig tragfähig erwiesen. Es ist leicht, einen guten Ruf zu ruinieren und sehr viel schwieriger, einen schlechten Ruf abzubauen. Auch fehlten uns die Mittel, die Ladenflächen selbst aufzuwerten. Dennoch stieg der Umsatz im Laden in 1990 auf rund 42.000 DM und in 1991 auf 49.000 DM durchschnittlich. Der Bestand an Krebsmühle-eigenen Möbeln wurde in dieser Zeit kontinuierlich abgebaut. Ende 1991 machte der Laden fast ausschließlich Kommissionsgeschäfte.

b) Die *SV Vertriebs GmbH* hatte ihre aktiven Geschäfte mit dem Tod ihres Hauptgesellschafters und Geschäftsführers Adu Ettling eingestellt. Die Not-Geschäftsführung war von Karl Bergmann übernommen worden. Im Zuge der Firmenentflechtung wurde für 1989 eine Bilanz erstellt, die für die GmbH einen Verlustvortrag von 183.000 DM ausweist. Im Jahre 1990 ruht die Firma. Das gleiche gilt für 1991.

c) Für die *Textline GmbH* waren die Jahre 1985 bis 1989 Experimentier- und Verlustjahre gewesen. Mit der unklar definierten Aufgabenstellung zwi-

Der Antikladen vor dem Umbau, aber mit neuem Konzept: hier die Ausstellungsfläche eines auf belgischen Jugendstil spezialisierten Händlers.

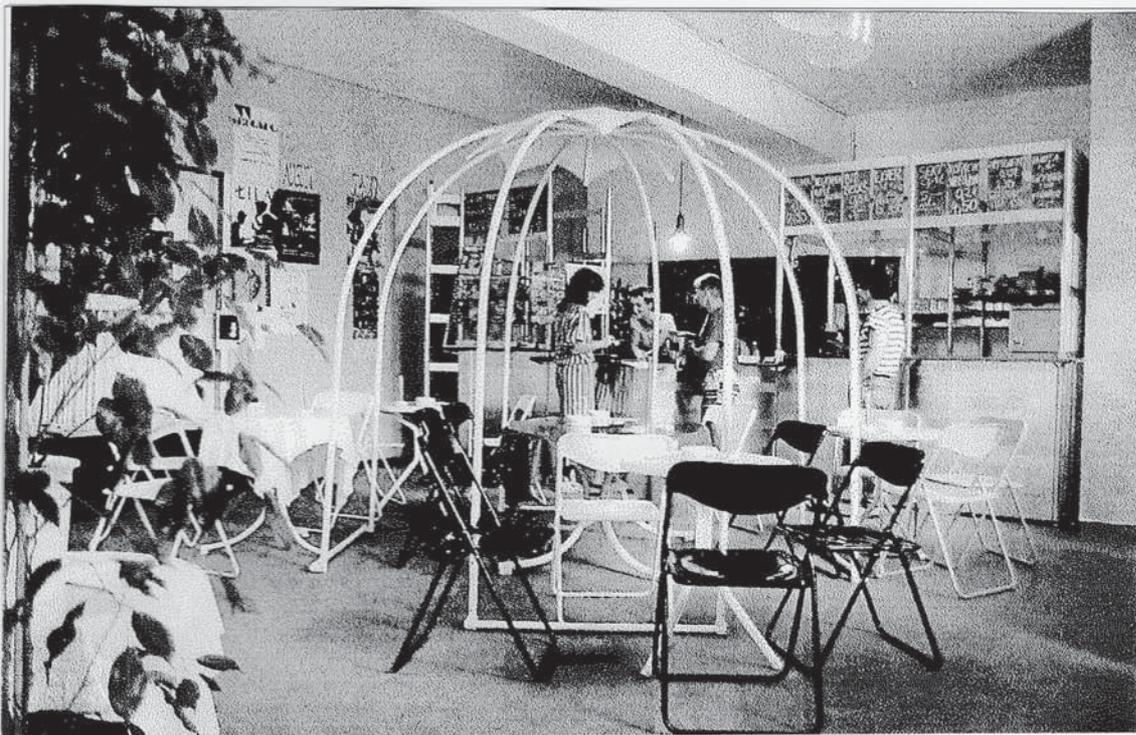
schen EDV-Entwicklung einerseits und Satztechnik andererseits war kein klarer Überblick über die Geschäftstätigkeit zu gewinnen und kein klarer Vorstoß auf den Markt möglich. Erst mit einer Teilung des Betriebes (Vonselbständigung der Software-Entwicklung als *SoftwareTeam GmbH*) und eindeutiger Konzentration auf den Satzmarkt seit der großen Krise 1989 wurden Perspektiven möglich – höchste Zeit nach Vorlaufverlusten von 170.000 DM. Für das Jahr 1989 aber kam die Entscheidung schon zu spät: das Jahr brachte erneute Verluste in Höhe von 135.000 DM. Mit diesem Bilanzverlust von rund 300.000 DM waren wir in das Jahr 1990 gestartet und hatten geackert wie die Weltmeister. Mit Erfolg. Eine Menge neuer Kunden konnten gewonnen werden, u.a. produzierte Textline ab Frühjahr 1990 den »Allgemeinen Hochschul-Anzeiger« der FAZ. Ende 1990 konnte Textline ein stolzes Ergebnis vermelden: im Geschäftsjahr war ein Gewinn von 160.000 DM erzielt, die Vorlaufverluste auf »nur noch« 140.000 DM gedrückt worden.

Die Textline GmbH – kurzfristig der Hoffnungsträger unter unseren Betrieben.

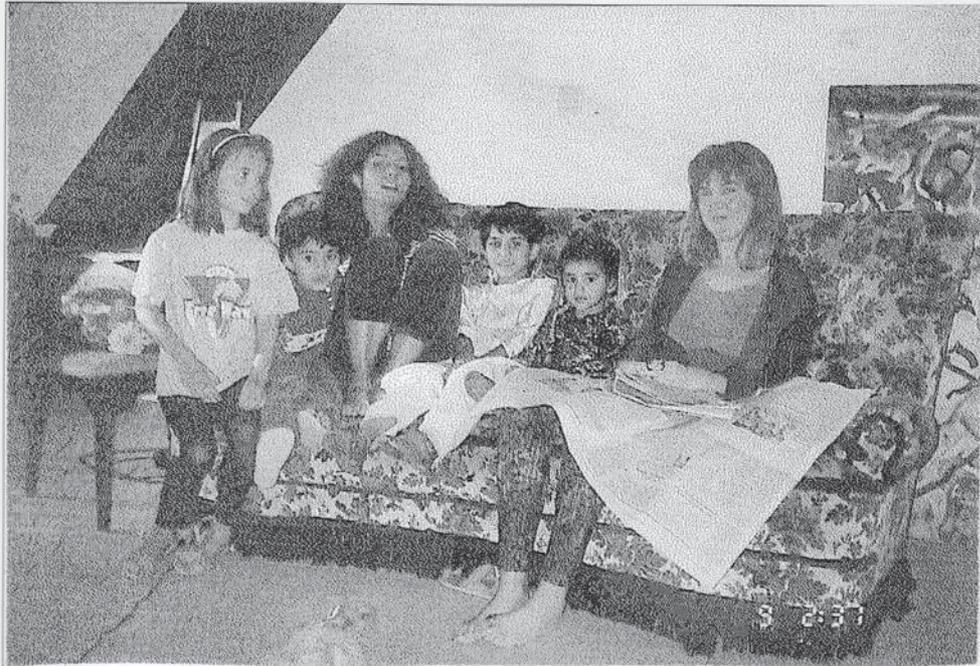
d) Ansonsten lag der Schwerpunkt der Arbeit 1990 bei der Entwicklung von Perspektiven für den *Verein Hilfe zur Selbsthilfe*. Nach wie vor waren drei Mühlenstockwerke nicht ausgebaut und ungenutzt. Die ehemaligen ARENA-Theaterräume standen leer. Ein komplettes Stockwerk im Wohnhaus vor der Mühle (»Altes Haus«) war ungenutzt. Und es gab nach wie vor keine Klarheit über die Perspektive des Teils der ehemaligen Café-Restaurant-Räume, die auf dem Höhepunkt der großen Krise an einen Diskothekenbetreiber verpachtet und zur Disco umgebaut worden waren. 160.000 DM waren seitens der Pächter in den Umbau gesteckt worden. Dann hatte die Stadt Oberursel die Nutzungsänderung verweigert. Zwar hatte der Regierungspräsident unseren Widerspruch positiv beschieden, mittlerweile war aber klar geworden, daß eine Disco den Charakter der Krebsmühle zerstören und mit fast sämtlichen Mietern ständige Konflikte produzieren würde.

Der erste positive Ansatz bestand darin, daß der Verlag Publik-Forum ein weiteres Mühlenstockwerk anmietete und auf eigene Kosten ausbaute. Für die ungenutzten Räume im Wohnhaus fand sich ein vorübergehender Mieter

Das Café-Foyer des komplett renovierten ARENA-Theaters vor der Eröffnung.



in Gestalt der Aktion Perestroika e.V., einer Initiative, die sich um Unterstützung der russischen Öffnungspolitik bemühte. Mitglieder der freien Theatergruppe »N.N. Theater« mieteten die ARENA-Theaterräume an, was uns sehr freute, dachten wir doch, die Tradition unseres Theaters ließe sich auf diese Weise – nur eben ohne ständige Subventionierung durch uns – fortführen.



Projekt»arbeit« im Projekt zur Integration ausländischer Flüchtlinge in der Krebsmühle: Die Kinder der Familie Nabi zu Besuch in einer Mitarbeiterwohnung.

Und schließlich ergab sich – etwa zur Jahresmitte – auch für die Disco-Räume eine neue Perspektive. Bei der Zeitungslektüre stießen wir auf die Anzeige eines Vereins, der Räume für einen zu gründenden freien Kindergarten suchte. Die Kontakte entwickelten sich positiv. Wir waren begeistert. Ein integrativer Kindergarten mit geplanten 30 Plätzen statt der mittlerweile gefürchteten und verhassten Disco – das gab uns neuen Schwung.

Mit einemmal waren etliche neue Perspektiven für das Krebsmühle-Gelände aufgetaucht, die sich sehr schön in ein Gesamtkonzept einzufügen schienen. Wir hatten nur zu sehr an unserer eigenen Entwicklung geklebt, waren an den eigenen Problemen erstickt, »betriebsblind« geworden. Die Krebsmühle als Verbund eigenständiger, artverwandter Initiativen, als kulturell und sozial ausgerichteter »Gewerbhof« – das schien die Aussicht für die 90er Jahre zu werden.

Der Mut, den wir neu zu schöpfen begannen, schaffte sich Ausdruck in Form der in der Anlage beigelegten zwei Ausgaben der *Stadtgrenze*, unserer Hauszeitung, die es in früheren Jahren schon einmal gab und der jetzt die Funktion zugedacht wurde, Kommunikationsmedium einer neu aufblühenden Gesamt-Krebsmühle mit ihrer Umgebung zu werden.

Wir hatten wieder Aufwind – betrieblich und auf Seiten des Vereins.

8. Wohl dem, der einen Partner findet

Ein weiteres Projekt des Vereins ergab sich aus der Diskussion um die Nutzung der Restflächen in der Mühle. Im Krisenmanagement-Denken schon fast als Luxuswohnungen verplant fanden wir einen wesentlich sinnvolleren Weg für die Nutzung der noch leerstehenden Räume: Wir fragten an beim Amt für multikulturelle Angelegenheiten der Stadt Frankfurt, ob nicht Bedarf für die Flüchtlingsunterbringung bestünde. Darüber kamen wir einer-

Kindergarten- und Flüchtlingsprojekt – schöne neue Perspektiven für das Krebsmühle-Gelände. Aber wie finanzieren?

seits in die Diskussion und Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Flüchtlingsbeirat, andererseits in Kontakt mit dem Sozialamt der Stadt Frankfurt. Das von uns entwickelte Projekt hieß (und heißt) menschenwürdige Unterbringung, Betreuung und Integration von ausländischen Mitbürgern mit Bleiberecht in Frankfurt. Das Amt für multikulturelle Angelegenheiten, das Sozialamt und der Flüchtlingsbeirat zeigten sich hochinteressiert. Somit hatten wir ein neues großes Projekt des Vereins in der Diskussion.

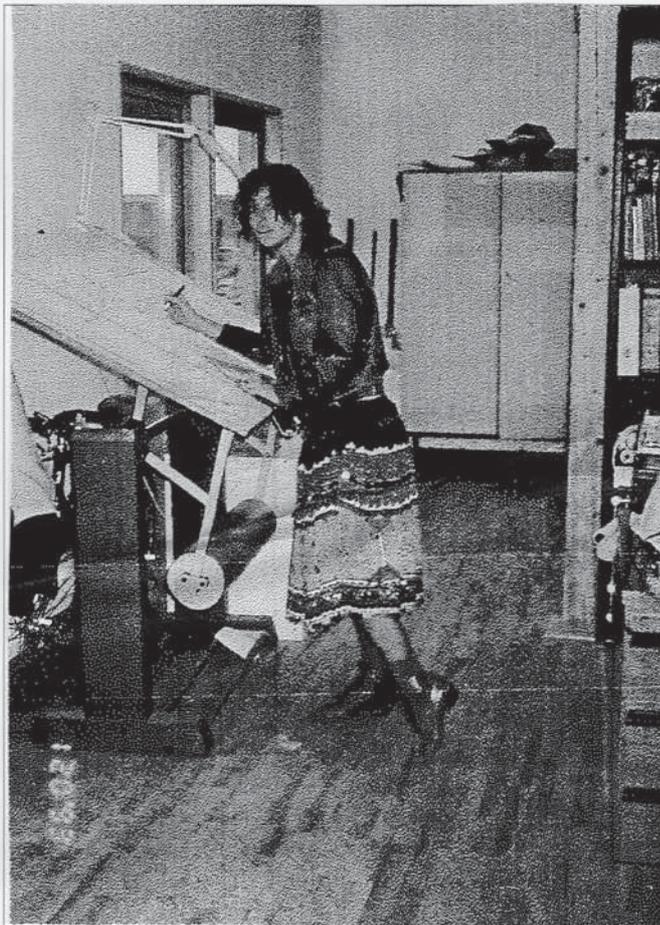
Diskutieren aber kann man viel – beim Finanzieren zeigt sich, ob was geht oder nicht. Die zweite Hälfte des Jahres 1990 und die erste des Jahres 1991 waren entscheidend geprägt durch unsere Suche nach Partnern im Kreditwesen, mit denen sich unsere zwar hochgesteckten, aber allesamt in sich finanzierbaren Projekte auch durchführen ließen. Die grundlegende Schwierigkeit: die *Stiftung Umverteilen* in Berlin, die uns den endgültigen Erwerb der Krebsmühle ermöglicht hatte, stand mit etwa 2.5 Millionen DM an erster Stelle im Grundbuch, aktuelle Bewertungen der Krebsmühle, die mehr »Luft« hätten ausgewiesen, gab es nicht.

So führte uns unser erster Weg zur Stiftung Umverteilen. Dort baten wir um eine Aufstockung der Finanzierung um insgesamt 800.000 DM, um damit einerseits den Kindergarten möglich zu machen (die Disco-Betreiber forderten eine Ablösesumme von 160.000 DM), andererseits die Mühle für unser Flüchtlingsprojekt umzubauen. Nach monatelangem Nervenkrieg und Hinhalten von Vorstandssitzung zu Vorstandssitzung wurde unsere Anfrage schließlich negativ beschieden.

Unser nächster Weg führte zur Ökobank. Kindergarten statt Disco – das sollte doch allemal den Zielsetzungen dieser Bank entgegenkommen, wäre eigentlich einen Kredit zu Förderbedingungen wert. Doch auch hier: Verschleppung, Vertagen von Sitzung zu Sitzung, Anfordern ständig neuer Unterlagen und schließlich: Absage.

Das Kindergartenprojekt gerettet hat ein uns bis daher unbekannter, aufgeschlossener Sachbearbeiter der Dresdner Bank, der uns von Freunden empfohlen worden war. In allerletzter Minute vor Platzen des Projekts kam der Kredit über 230.000 DM zustande.

Das wir uns mit diesem Kredit (der an 3. Stelle im Grund-



Eine sehr enttäuschende Erfahrung: die speziell zu diesem Zweck mit viel Engagement und Arbeit auch seitens der Krebsmühle gegründete Ökobank ist mit den Finanzierungen unserer Projekte überfordert.

Planen und Bauen in eigener Regie: Sabine Joswig am Zeichentisch.

buch abgesichert wurde) eigentlich ein weiteres Bein gestellt hatten, merken wir erst später, als es darum ging, das Flüchtlingsprojekt zu finanzieren. Die Dresdner Bank wollte sich in der Krebsmühle nicht stärker engagieren – und welche neue Bank geht an die 4. Stelle im Grundbuch? Das Sozialamt Frankfurt – offensichtlich wirklich stark interessiert an der Durchführung des Projekts – sagte uns schließlich zu, daß es eine unbeschränkte Bürgschaft der Stadt Frankfurt für den Kredit geben werde, den wir zum Umbau der Räume (ohne den das Projekt »Flüchtlinge in der Krebsmühle« nicht durchführbar war) brauchten. Allerdings habe darüber formal die Stadtverordnetenversammlung zu beschließen und das werde einige Zeit dauern. Wieder der Parcours zu den Banken. Dreba: Njet. Ökobank: Jein, aber derzeit sind wir so überlastet, daß wir überhaupt keine Kredite bearbeiten können. Die Unterlagen? Nein, die bräuchten wir erst garnicht dazulassen.

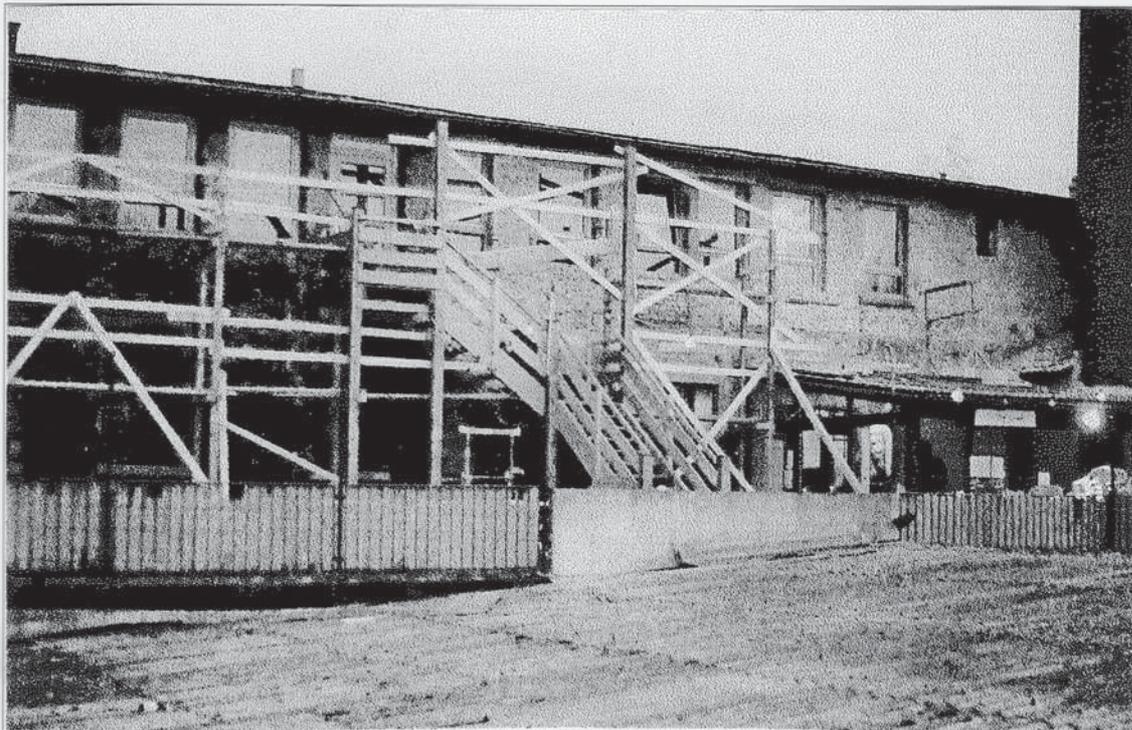
Wir waren schwer deprimiert, hatten wir doch als sicher angenommen, auf dem Hintergrund der (schriftlich) zugesagten Bürgschaft keine Schwierigkeiten zu kriegen mit einem Projekt, das einerseits in sich beispielhaft und förderungswürdig ist, andererseits in der Durchführung noch den letzten Schub in die Sanierung unseres Vereins bringen würde.

Vom stellvertretenden Leiter des Sozialamtes kam der Hinweis auf einerseits die Bank für Sozialwirtschaft (BfS), andererseits die EKK. Von der BfS hörten wir nie wieder etwas (und erhielten bis heute auch die dorthin gesandten Unterlagen nicht zurück), bei der EKK trafen wir auf Herrn Daum – mit nachhaltigen Auswirkungen auf unser weiteres Schicksal.

Von dieser ersten echten Baufinanzierung an ging es steil bergauf – mit der Krebsmühle, die sich von diesem Moment an entscheidend positiv verwandelte, mit dem Verein Hilfe zur Selbsthilfe als Träger und Besitzer des Geländes und mit den auf dem Gelände ansässigen Betrieben, allen voran der Krebsmühle GmbH, die von der Entwicklung doppelt profitierte, einmal, weil sie im Windschatten einen hervorragend arbeitenden Baubetrieb aufbauen konnte, zum anderen, weil die durchgeführten Baumaßnahmen die

Die EKK wird zum Partner für unsere Bauvorhaben – die Krebsmühle fährt seit Bestehen zum erstenmal auf einer soliden Finanz-Schiene.

Bild unten:
Fassadensanierung.



Geschäftsräume entscheidend aufwerteten und so mittelbar zu erheblichen Umsatzsteigerungen beitragen.

Von Anfang 1991 an bis heute sind sämtliche Räume der Kerngebäude komplett renoviert worden, ist eine neue Halle im Anschluß an den Antikladen entstanden und der Winkelbau im Hof für Büro- und Wohnnutzung neu errichtet worden. Alle Flächen sind nunmehr in hochwertigem Zustand und

zu entsprechenden Preisen zu vermieten. Dem Verein ist es gelungen, alle seine Baumaßnahmen »in sich rechnend« durchzuführen: nach Abtrag aller Zins- und Tilgungsleistungen verbleibt monatlich immer noch ein gewisses Plus, das – angesichts zu niedrig abgeschlossener Mietverträge und in '95 auslaufender Kredite – in der Zukunft nur größer werden kann. Das Krebsmühlengelände hat sein Image deutlich verbessert, was vor allem dazu führt, daß es ein reges Anmietinteresse gibt.



Sanierte Fassade und Eingangsbereich

Neben den bisher vermieteten Räumen liegen Anfragen und Optionen auf weitere rund 600 m² Mietfläche vor. Der zwischenzeitlich seitens des Landes erfolgte Neubau der Einfahrt zur Krebsmühle und die für Anfang des nächsten Jahres erwartete Fertigstellung der Ortsumgehung Niederursel, nach der die Stadtautobahn aus Frankfurt bis unmittelbar vor das Krebsmühlen-Gelände führen wird (die Distanz Krebsmühle – Hauptbahnhof ist da-

Tabelle 1: Entwicklung der Mieterträge des Vereins Hilfe zur Selbsthilfe aufgeteilt nach Art der Mieter

	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94 ¹	ab '95 ²
Gewerbl. Mieter	800,-	3.400,-	6.066,-	6.066,-	8.953,-	11.369,-	12.369,-	12.369,-	17.000,-	17.000,-
»Eigene Betriebe«	2.000,-	2.000,-	12.000,-	10.000,-	10.000,-	10.000,-	18.547,-	21.467,-	25.000,-	25.000,-
Privatmieten	2.000,-	2.000,-	2.000,-	4.000,-	4.000,-	4.000,-	4.000,-	4.000,-	7.800,-	7.800,-
Soziale und Bildungseinr.	600,-	350,-	350,-	350,-	350,-	5.000,-	10.500,-	12.000,-	16.100,-	16.100,-
Flüchtlingsprojekt	-	-	-	-	-	8.149,-	8.149,-	16.962,-	16.962,-	16.962,-
Gesamt	5.400,-	7.750,-	20.416,-	20.416,-	23.303,-	38.518,-	53.565,-	66.978,-	82.862,-	82.862,-

¹ geschätzte Werte nach Fertigstellung der Hofbebauung

² ab '96 ergibt sich durch Auslaufen zu niedrig abgeschlossener Mietverträge die Möglichkeit zur Erhöhung. Diese beträgt zunächst ca. 2.500,- DM/Monat. Ab dem Jahr 2.000 wird die Mietvertrag mit Publik Forum neu verhandelt. Hier ist mit Mieteinnahmesteigerungen von rund 5.000 DM zu rechnen.

**Tabelle 2: Entwicklung des Kapitaldienstes des Vereins Hilfe zur Selbsthilfe
(Ursprungsdarlehen/aktueller Stand/Belastung pro Monat und Laufzeit)**

		'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99 ¹	2000
GLS	250.000 DM 50.000 DM	2.500,-	2.500,-	2.500,-	2.500,-	2.500,-	-	-	-	-	-
Helaba	550.000 DM 530.000 DM	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-	4.390,-
Dreba	230.000 DM 150.000 DM	5.000,-	5.000,-	5.000,-	5.000,-	5.000,-	-	-	-	-	-
Dreba	40.000 DM 35.000 DM	700,-	700,-	700,-	700,-	700,-	-	-	-	-	-
Umverteilen	2.5 Mio DM 2.45 Mio DM	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-	18.000,-
EKK	2.3 Mio DM 2.3 Mio DM	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-	22.709,-
Damm	100.000 DM 40.000 DM	1.000,-	1.000,-	1.000,-	1.000,-	1.000,-	1.000,-	-	-	-	-
Joswig	26.000 DM 18.000 DM	500,-	500,-	500,-	500,-	500,-	500,-	-	-	-	-
Saake	20.000 DM 8.000 DM	1.000,-	1.000,-	1.000,-	-	-	-	-	-	-	-
Pawlowski	60.000 DM 10.000 DM	700,-	700,-	700,-	-	-	-	-	-	-	-
Publik Forum	130.000 DM 76.000 DM	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	1.010,-	-
Netzwerk	15.000 DM 10.000 DM	200,-	200,-	200,-	200,-	200,-	200,-	200,-	200,-	-	-
Gesamt	6,22 Mio DM 5,67 Mio DM	57.709,-	57.709,-	57.709,-	56.009,-	56.009,-	47.809,-	46.309,-	46.309,-	46.109,-	45.099,-

nach in 10 bis 15 Minuten mit dem Auto zu bewältigen) kann die Attraktivität des Geländes für jede denkbare Nutzung nur steigern.

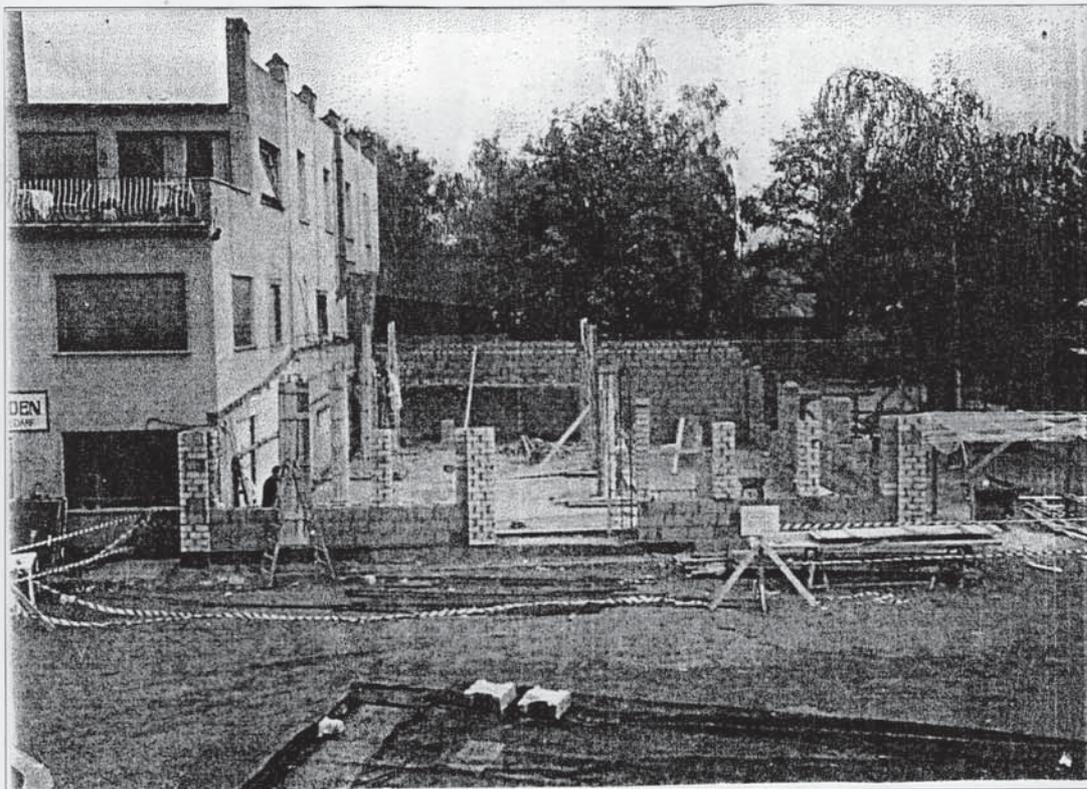
Die absehbar letzte Baumaßnahme auf dem Gelände ist der Abriß der Hofgebäude und deren vergrößerter Neubau. Teile dieser Maßnahme (Neubau der Laugerei) sind bereits oder werden soeben durchgeführt, der Rest ist in Planung bzw. Baubeantragung.

9. Von roten und von schwarzen Zahlen

Mit – zugegeben – einigem Stolz präsentieren wir die Bilanz der Krebsmühle GmbH. Der Betrieb war 1989 nicht nur konkursreif, sondern mit abgehäuften Verlusten von über 300.000 DM längst jenseits von gut und böse. Unsere Sanierung hat 1990 ein erstes Plus von 20.000 DM erbracht. 1991 konnten wir den Gewinn auf 90.000 DM steigern. Und unsere aktuelle Bilanz weist einen Gewinn von rund 170.000 DM aus. Die Vorlaufverluste sind damit auf gerade noch 11.000 DM zusammengeschmolzen.

Diese Ergebnisse korrespondieren mit der Entwicklung in den tragenden Bereichen des Betriebes (Laugerei und Laden). Die auf den Monatsdurchschnitt gerechneten Umsatzerlöse in Laugerei und Laden betragen:

im Laden:	1989	35.561,- DM
	1990	42.204,- DM
	1991	49.393,- DM
	1992	89.076,- DM
	(Jan. – Mai) 1993	124.162,- DM
in der Laugerei:	1989	25.670,- DM
	1990	30.567,- DM
	1991	28.284,- DM
	1992	44.023,- DM
	(Jan. – Mai) 1993	50.997,- DM



Beim *Antikladen* ist der oben schon beschriebene Synergieeffekt aus Raum- aufwertung durch Umbau und entsprechend steigenden Umsätzen am deutlichsten zu beobachten. Die Baumaßnahmen waren etwa Mitte des Jahres 1992 abgeschlossen. Kurz danach wurde die monatliche Umsatzgrenze von 100.000 DM erreicht, die seither nicht mehr unterschritten wurde. Im Spitzenmonat Januar '93 erzielte der Laden den (bisherigen) Rekordumsatz von 162.943 DM.

Gleichzeitig konnten nach Umbau die Flächen-Mietpreise im Laden angehoben werden. Altmietler zahlen statt 28 DM jetzt 34,- DM/m², Neumieter 40 DM/m² gemietete Ausstellungsfläche.

Seit November letzten Jahres haben wir im Laden zusätzlich begonnen, wirtschaftlich selbst wieder aktiv zu werden. Neben Möbeln vertreiben wir seither Dekorationsgegenstände (Neuware). Damit werden keine gewaltigen Umsätze erzielt (im Monatsdurchschnitt seither rund 5.000 DM), einerseits aber wird das Bild im Laden dadurch bunter und lebendiger, andererseits stehen den Erlösen von 2.500 DM monatlich aus diesem Geschäft keine weiteren Kosten gegenüber.

Bei der *Laugerei* ist zu berücksichtigen, daß der in 1993 ausgewiesene Durchschnittsumsatz die beiden traditionell schwächsten Monate des Jahres (Januar und Februar) beinhaltet. Derzeit pendelt sich der Umsatz bei gut 60.000 DM/Monat ein.

Diese Zahlen – im Kontext der Gesamtentwicklung – belegen, daß die *Kreismühle GmbH* in 1993 ihr Ergebnis gegenüber 1992 noch einmal erheblich verbessern wird.

Sollten sich unsere aktuellen Planungen verwirklichen (d.h. finanzieren) lassen, kann außerdem davon ausgegangen werden, daß der *Baubereich der Kreismühle GmbH* in den nächsten Jahren über den Ausbau der von uns in den neuen Bundesländern erworbenen Projekte als tragender und gewinnbringender Bereich erhalten werden kann.

Unser erster echter Neubau: Vergrößerung des Antikladens.

10. Aktuelle Entwicklungen und Planungen

a) Die *Textline GmbH* hat ihren Erfolg aus 1990 weder in 1991 noch in 1992 wiederholen können. In beiden Jahren sind jeweils etwa 30.000 DM Verluste entstanden. »Schuld« daran sind zwei Faktoren: einmal die schwierige Gesamtentwicklung auf dem Satz-Markt, andererseits die Maueröffnung. Letztere hat dazu geführt, daß die Firma ihren wichtigsten Kunden, die FAZ, verloren hat. Die FAZ hat nach der Wiedervereinigung in großem Stil Druckereien und Setzereien im Osten aufgekauft, die nun mit Arbeit versorgt werden mußten. Fremdaufträge wurden also anders disponiert – Textline gingen rund 100.000 DM Umsatz verloren. Der Verfall der Computer-Preise und die Fülle von billigen PC-Satz oder »Desktop Publishing«-Programmen, mit denen ein halbwegs geschickter Anwender einigermaßen brauchbare Druckvorlagen selbst erstellen kann, hat zudem den gesamten Satzmarkt in Turbulenzen gebracht. Im Februar 1992 sind allein in Frankfurt 20 Setzereien »gestorben«. Angesichts dieser Gesamtsituation ist die Lage bei Textline im Prinzip noch positiv zu bewerten. Einige neue Kunden, darunter der der Beltz-Gruppe zugehörige Campus-Verlag in Frankfurt, konnten gewonnen werden. Es deutet sich an, daß damit der Umsatzeinbruch allmählich abgefangen werden kann. Für 1993 wird zumindest wieder ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet. Trotzdem bleibt die Lage (vor allem die Liquiditätslage) schwierig, Textline unser Sorgenkind. Die endgültige Sanierung dieser Firma soll im Rahmen des Holding-Konzeptes, von dem noch die Rede sein wird, durch eine angemessene Finanzspritze erfolgen.

b) Seit April 1992 ist die *SV Vertriebs GmbH* wieder aktiv. Aus bescheidenen Anfängen (zunächst wurde auf Kreditbasis für 30.000 DM der Rest-Möbelbestand der Krebsmühle-GmbH übernommen) hat sie sich in der Zwischenzeit zu einem prosperierenden Betrieb entwickelt. Die SV GmbH arbeitet mit drei Standbeinen: sie betreibt das neu aufgebaute Restaurierungsbedarfsgeschäft im Laden der Krebsmühle, sprich liefert Beschläge, Wachse, Holzteile etc. für hauptsächlich die Laugerei-Kundschaft. In diesem Bereich ist inzwischen ein Lagerbestand im Wert von rund 30.000 DM (Einkaufswert) vorhanden. Zweitens deckt sie den vorhandenen Bedarf an Re-



Der Hof der Krebsmühle
nach Bau der neuen
Möbelhalle.

staurierung, sprich: betreibt die Restaurierungswerkstatt in der Krebsmühle und stellt so sicher, daß Kunden der Laugerei, die nicht in der Lage oder nicht bereit sind, ihr Möbel selbst zu restaurieren, den entsprechenden Auftrag in der Krebsmühle erteilen können. Und schließlich betreibt sie als quasi »Profit-Center« den Eigenmöbel-Bereich in der Krebsmühle, sprich: kauft und restauriert antike Möbel, die sie auf im Laden angemieteten Flächen vertreibt. Gegenüber der Krebsmühle GmbH tritt sie in diesem Bereich auf wie jeder andere Händler, zahlt die Mietfläche, die Umsatzprovision und die Werbekosten-Abgabe.

Mit der SV GmbH sind wir im eigenen Laden mittlerweile wieder der umsatzstärkste Möbelhändler geworden. Und der erfolgreichste. Auf vergleichsweise wenig Fläche erzielt die SV GmbH ein Viertel bis ein Drittel des monatlichen Gesamtumsatzes. Der Ankauf von Möbeln erfolgt privat (Verkaufsangebote an den Antikladen werden über die SV abgewickelt), von Zwischenhändlern und seit neuestem in großem Stil direkt (hauptsächlich) aus der Tschechoslowakei. Der Wert der in den Ausstellungsräumen derzeit präsentierten Ware beträgt rund 150.000 DM (Verkaufswert), im Lager befinden sich unrestaurierte Möbel im Einkaufswert von etwa 40.000 DM. Mit der Möbelrestaurierung (für den privaten Kunden oder für den Laden) sind mittlerweile wieder fünf Personen beschäftigt.

Diese äußerst positive Entwicklung der lange im Dornröschenschlaf ruhenden und völlig neu aufgebauten Firma vollzog sich sozusagen im Windschatten der positiven Gesamtentwicklung der Krebsmühle-Betriebe. Der Betreuungsaufwand (Werbung, Materialeinkauf, Buchhaltung, Überwachung) ist äußerst gering.

Die SV GmbH ist stark interessiert an weiteren Ausstellungsflächen im Antikladen und wird jeden frei werdenden Quadratmeter zusätzlich anmieten. Sie sucht außerdem dringend nach Lagerräumen, um großflächig unrestaurierte Möbel zum Verkauf anbieten zu können. Außerdem ist die Einrichtung einer Werkstatt in Polen geplant.

c) die *Ablaugerei der Krebsmühle GmbH* wurde Ende 1992 nicht nur räumlich neu gestaltet. Sie erhielt eine völlig neue technische Ausstattung. Diese umfaßt einerseits die Ablaugetechnik selbst, andererseits die zugehörige



Die Ablaugerei während des Umbaus.

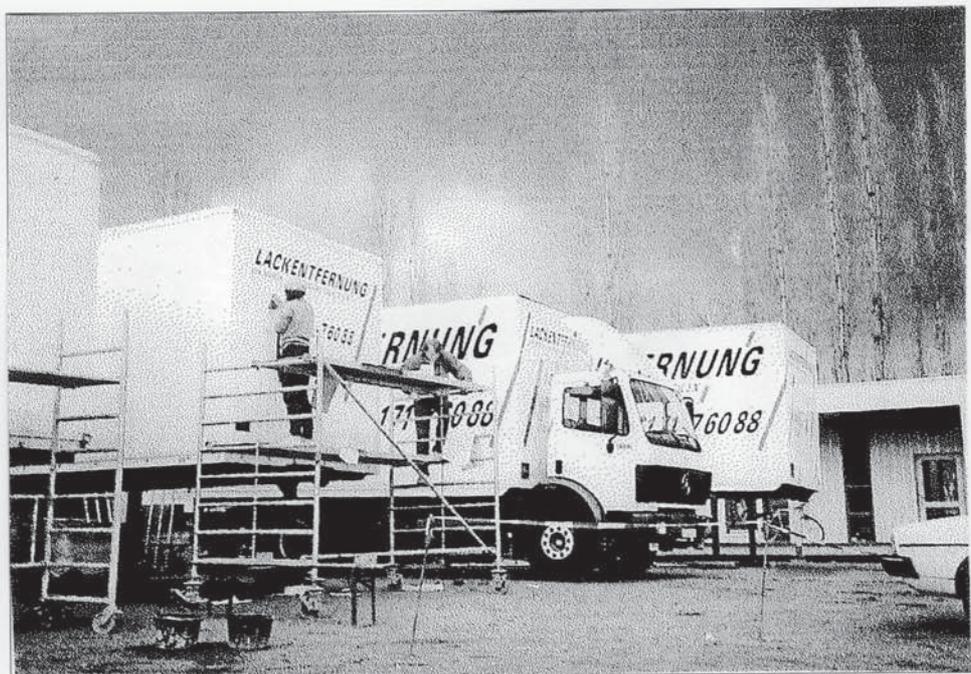
Umwelttechnik (Abwasser- und Abluftbehandlung). Die Investition im technischen Bereich beläuft sich auf bisher rund 320.000 DM. Damit steht in der Krebsmühle die modernste Ablaugeanlage Deutschlands, vermutlich Europas. Die Investition schafft uns einerseits die Möglichkeit, die Kapazität der Laugerei (die in der alten Technik mit 500.000 DM jährlich an ihrer Grenze angelangt war) bei gleichbleibendem Personaleinsatz auf eine Umsatzgröße von rund 1 Million anzuheben. Zweitens gibt sie uns die Sicherheit, auch zukünftig die geforderten Grenzwerte bei der Abwasserbehandlung einhalten zu können.

Die Laugerei ist seither in den Mittelpunkt unserer betrieblichen Aktivitäten gerückt. Da eine Verdoppelung des Umsatzes jetzt technisch möglich ist, sind wir natürlich bestrebt, diese Umsatzsteigerung auch zu erreichen. Dabei gibt es zwei Haupt-Stoßrichtungen. Das ist einmal die Intensivierung des direkten Kundenaufkommens durch gezielte Werbemaßnahmen. Zu Beginn des Jahres haben wir einen Werbeetat erstellt (5% des erwarteten Umsatzes), den ein Grafikbüro verwaltet und im Rahmen eines speziell entwickelten Anzeigen-Schaltplans einsetzt. Außerdem wurden sämtliche Malerbetriebe der Umgebung erfaßt und angeschrieben. Neben dieser Erhöhung des direkten Kundenaufkommens sind wir dabei, unseren Einzugsbereich auszudehnen. Dazu sollen im Umkreis bis zu 200 km Sammelstellen eingerichtet werden, die von uns regelmäßig angefahren werden. In die notwendige Infrastruktur (LKW mit absetzbaren Möbelkoffer-Aufbauten) haben wir bereits investiert. LKW und zehn Wechsel-Aufbauten repräsentieren einen Wert von

85.000 DM, die notwendige Werbe-Beschriftung der Aufbauten hat weitere 15.000 DM gekostet. Derzeit sind wir dabei, professionell betriebene Sammelstellen einzurichten.

Eine dieser Sammelstellen befindet sich bei der Firma SINIS in Dettingen/Teck, etwa 20 km von Stuttgart. SINIS ist die Erbauer-

firma unserer Ablaugeanlage und Entsorgungstechnik und von daher in ständigem Kontakt zu anderen Ablaugereien, u.a. auch zur Ablaugerei Gillmann, einer der größten im süddeutschen Raum, ansässig in Stuttgart. Die Ablaugerei Gillmann hat sich über fast 20 Jahre auf die Entlackung von Fensterläden und deren Weiterbearbeitung konzentriert und in dieser Zeit ein dichtes Netz von Maler-Kunden aufgebaut. In Spitzenzeiten hat Gillmann nur mit Malern und überwiegend mit Fensterläden Umsätze nahe bei einer Million DM jährlich erzielt. Entsprechend schwer gefallen ist die vor etwa vier Wochen getroffene Entscheidung, marode gewordene Anlagen



Unser neues LKW-System wird beschriftet.

nicht zu ersetzen und sich ausschließlich auf das zweite Standbein – die Metallentlackung – zu konzentrieren. An dieser Stelle ist SINIS eingesprungen und hat – mit Blick auf die Krebsmühle – angeboten, den Kundenstamm zu übernehmen. Gesagt – getan: die gesamte Maler-Kundenkartei von Gillmann ist mittlerweile in unserem Computer, Gillmann direkt beliefernde (oder dort anrufende) Betriebe werden an die Annahmestelle bei SINIS weiter verwiesen. Vorsichtige Schätzungen (nach den ersten Reaktionen) beziffern den in diesem Jahr noch möglichen Umsatz über die Sammelstelle SI-

Tabelle 3: Umsätze der Ablaugerei Gillmann in Stuttgart mit Malerbetrieben in den Jahren 1983 - 1992 (aus dem Karteikarten-Bestand erfaßte Daten)

	'83	'84	'85	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92
Jahresumsatz gesamt	720.807	680.019	716.945	842.429	933.562	977.822	974.900	861.738	783.779	536.046
Anzahl Kunden	420	430	429	501	521	512	460	401	329	257
Umsatz pro Kunde und Jahr	1.716	1.581	1.671	1.681	1.791	1.909	2.119	2.148	2.382	2.085

NIS auf rund 300.000 DM. Das ist zwar insgesamt positiv, bringt uns aber derzeit gehörig in Streß. Das Problem ist nämlich, daß Gillmann nicht nur das Ablaugen und Neutralisieren der Fensterläden als Dienstleistung angeboten hat, sondern auch die Weiterbearbeitung in Form von Trocknung, Entfasern (Abstrahlen mit Glasgries) und Tauchbad-Grundieren. Wollen wir das Geschäft übernehmen, müssen wir die gleichen Leistungen anbieten. Dies bedeutet für uns, so schnell wie möglich die räumlichen und technischen Voraussetzungen zu schaffen. Deshalb haben wir mit dem Bau der Laugerei-Erweiterung schon begonnen (und in der Hektik glatt vergessen, pünktlich den Finanzierungsantrag einzureichen) und werden in die Technik der Trocknung, des Strahlens und des Grundierens zusätzlich investieren müssen. Kostenpunkt: rund 200.000 DM, für die wir bisher noch keine Finanzierung haben.

Womit wir beim Thema wären – doch zuvor noch ein Einschub.

11. Pflicht und Kür

Wir hoffen natürlich, daß die – zugegeben sehr komplexen – Zusammenhänge in der Krebsmühle deutlich geworden sind. Drei Jahre harte Arbeit liegen hinter uns. In diesen drei Jahren ist es uns gelungen, einen darniederliegenden Betrieb in allen Teilbereichen komplett zu sanieren und – von Textline einmal abgesehen – in ungeahnte Gewinnzonen zu führen. Dies konnte nur gelingen, weil eine Prämisse richtig war, die schon vor 15 Jahren gesetzt wurde: ein Gelände mit der Ausstrahlung und Lage der Krebsmühle muß zur »Goldgrube« werden, wenn sie richtig bewirtschaftet wird. Tatsächlich ist es heute so, daß sich die Dinge positiv weiterentwickeln würden, auch wenn keine großen Energien mehr hineingesteckt würden. Der Betrieb ist sehr viel überschaubarer, als er sich in der Darstellung ausnimmt und läuft heute quasi »von selbst«.

Personelle Fluktuation in Form von Abgängen hat es in diesen drei Jahren nicht gegeben. Die Gruppe ist stabil, die einzelnen Arbeitsbereiche oder Betriebe werden weitgehend autonom von einem festen Kern von Mitarbeitern selbst geführt. Wir zahlen uns vergleichsweise gute Löhne, es gibt genügend Urlaub und mehr als fünf Tage muß nicht gearbeitet werden. Die Ar-

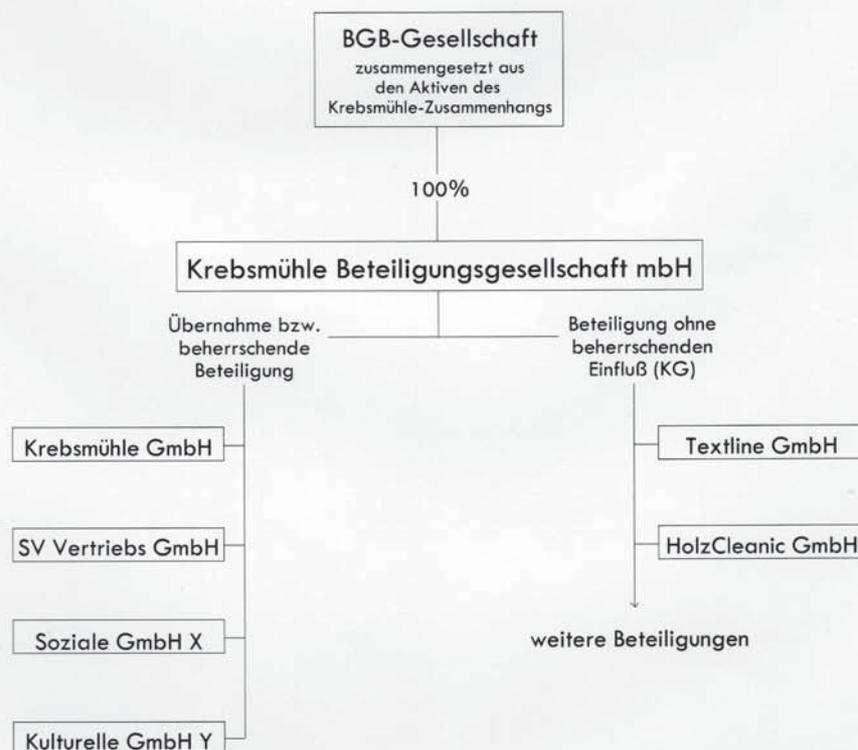
beit wird gerne gemacht, neue Aufgaben und Herausforderungen werden mit Freude, teilweise mit Begeisterung aufgenommen. Dies schlägt sich in der Qualität der Arbeit nieder, zu deren sauberer Durchführung ein hoher Stand an Qualifikation erreicht ist.

Wir könnten zufrieden sein und die Dinge – hier und da leicht korrigierend – laufen lassen.

Aber wenn auch in dieser Schilderung immer wieder von Geschäften, Wirtschaften, Profiten die Rede war und ist – vom Ansatz her geht es uns nicht darum, einfach einen Betrieb zu machen. Unsere alternativen Wurzeln sind so wenig vergessen wie der Idealismus, der unserem Tun zugrunde liegt. Wir wollen was Anderes und dieses Andere anders. Einsichtig geworden, daß sich in der Tat ohne solide wirtschaftliche Basis nichts erreichen läßt (und sicher auch ein bischen gefangen vom Reiz, der in erfolgreichem Wirtschaften liegt), haben wir uns in unseren internen Diskussionen auf einen Kompromiß geeinigt. Der heißt: *Möglichst erfolgreich wirtschaften, um mit dem Ergebnis möglichst umfassend sozial und kulturell tätig werden zu können.* So kommen wir von der Pflicht zur Kür bzw. wird die hinter uns liegende, weitgehend abgeschlossene Aufgabe zur Möglichkeit, auf anderer, breiterer Ebene tätig zu werden.

Derzeit sind wir dabei, auch firmenrechtlich die Voraussetzung für die geplante Expansion zu schaffen. Die Erneuerung der Krebsmühle GmbH, deren derzeitige »Eigentümer« und »Geschäftsführerin« schon seit Jahren nicht mehr mit der Krebsmühle zu tun haben, ist unmittelbar notwendig. Aber wir wollen hier nicht einfach austauschen, sondern suchen nach einem Modell, mit dem wir auf lange Sicht unsere Vorstellung von sozialem Wirtschaften organisatorisch fassen können. Der Stand der Dinge (der sich aus dem beiliegenden Gesellschaftsvertrags-Entwurf einer »Krebsmühle Hol-

Übersicht: *Geplante Organisationsstruktur der Krebsmühle-Betriebe bzw. weiterer anzugliedernder Betriebe*



ding« teilweise ergibt) ist der, daß aus den Aktiven des Krebsmühlezusammenhangs eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts gebildet wird, die zu 100% die Anteile einer ebenfalls zu gründenden Holding GmbH hält. Diese Holding (die die Krebsmühle GmbH übernehmen soll) verpflichtet sich einerseits per Gesellschaftsvertrag, ihre verbleibenden Gewinne ausschließlich gemeinnützigen Zwecken zukommen zu lassen und bietet andererseits die Möglichkeit, über Beteiligungen, Übernahmen oder Gründungen soziale und/oder kulturelle GmbHs im Ausgleich vor Steuern direkt zu begünstigen. Wir hoffen, daß die Konstruktion es anderen (Einzelnen und Gruppen/Betrieben) möglich macht, auf unterschiedlich intensiver Ebene nach den jeweiligen individuellen Wünschen sich unserem Zusammenhang anzuschließen. Wir wollen und werden unseren Kreis (zwar nicht beliebig und jedem) öffnen, zugänglich machen für andere. Denn für das, was wir uns vorgenommen haben, werden wir noch eine Menge guter Leute brauchen.

Das vorstehende Schaubild soll u.a. verdeutlichen, daß wir die Entwicklung der Krebsmühle GmbH für weitgehend abgeschlossen halten. Die weitere betriebliche Expansion denken wir uns in Form von Beteiligungen (Anschluß anderer, schon bestehender Unternehmen an das Gesamtmodell bzw. Neugründungen, ggfs. mit Beteiligung anderer). Die bereits angesprochene *HolzCleanic GmbH* ist dafür ein gutes Beispiel.

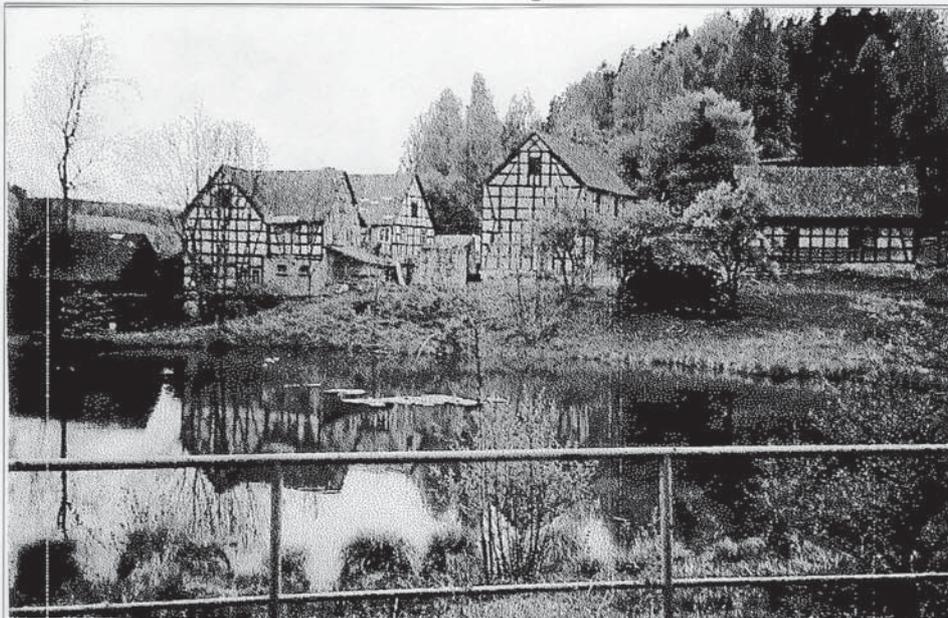
12. Die Zukunft liegt im Osten

Zur Zeit der Maueröffnung waren wir mit unserer hausgemachten Krise so beschäftigt, daß wir die großen sich bietenden Chancen nicht nutzen konnten. Wir haben das damals sehr bedauert, wissen aber heute, daß nichts verloren ist, daß es im Gegenteil vielleicht sogar gut war, die Dinge sich erst einmal ein Stück weit entwickeln zu lassen.

Seit geraumer Zeit sind wir in Thüringen und Sachsen unterwegs auf der Suche möglichst nach einer »zweiten Krebsmühle«, mindestens aber nach einem Standort für eine Ablaugerei Ost. Die Sinnhaftigkeit einer solchen Betriebsgründung drängt sich angesichts der Unmengen an restaurierungsbedürftigen Holzteilen (Türen, Fenstern, Fensterläden, Gartenzäunen und und und) geradezu auf. Mittlerweile sind wir fündig geworden.

Zunächst auf einem »Nebengleis«: am schönsten Platz im insgesamt sehr schönen Thüringen stießen wir auf das *Kinderferienlager Valentina Tereschkova des VEB Leichtmetallbaukombinats Werk Leipzig*, das von der Treuhand zum Verkauf angeboten wurde. Frau Tereschkova war, wie wir zwischenzeitlich erfahren haben, die erste Frau im Weltraum. Wir haben – nach Abspra-

Blick vom Ferienlager über den See ins Tal. Das abgebildete Gehöft wird in den nächsten Jahren ebenfalls zum Verkauf stehen.



che mit Herrn Daum – den Mindestpreis geboten und mit Unterstützung der Gemeinde den Zuschlag erhalten. Derzeit lassen wir das Anwesen auf eventuell im Bau verarbeitete Giftstoffe (z.B. Asbest oder Holzschutzmittel) prüfen und wollen bei erhofftem und erwartetem negativem Ergebnis kaufen. Den Kauf wird der *Verein Hilfe zur Selbsthilfe* tätigen. Das Ferienlager soll (in unmittelbarer Regie des Vereins, der damit seine Tätigkeiten weiterentwickelt) als solches weiter benutzt werden und u.a. auch den früheren Besitzern weiter zur Verfügung stehen. Die Belastung über den Kaufpreis (114.000 DM) hält sich in Grenzen, das Gelände sollte ohne großen Aufwand kostendeckend genutzt werden können.

Für die Ablaugerei im Osten (die *HolzCleanic*) hatten wir auch einen passablen Standort gefunden, haben aber dort aufgrund der Ängste der Gemeinde

gegenüber einer Ablaugerei nicht den Zuschlag erhalten. Das könnte sich im nachhinein noch als sehr positiv erweisen, denn zwischenzeitlich haben wir das Non-plus-ultra gefunden: ein Gelände, das die Qualitäten der Krebsmühle nicht nur erreicht, sondern weit übertrifft. Sowohl von der Größe (geschätzt 40.000 m² Grundfläche und

nach Ausbau sicherlich die vierfache Nutzfläche der Krebsmühle) als auch von der Lage (ca. 30 km von Leipzig entfernt unmittelbar an der Bundesstraße Leipzig-Chemnitz) und von der Nutzbarkeit her (bis auf das überall

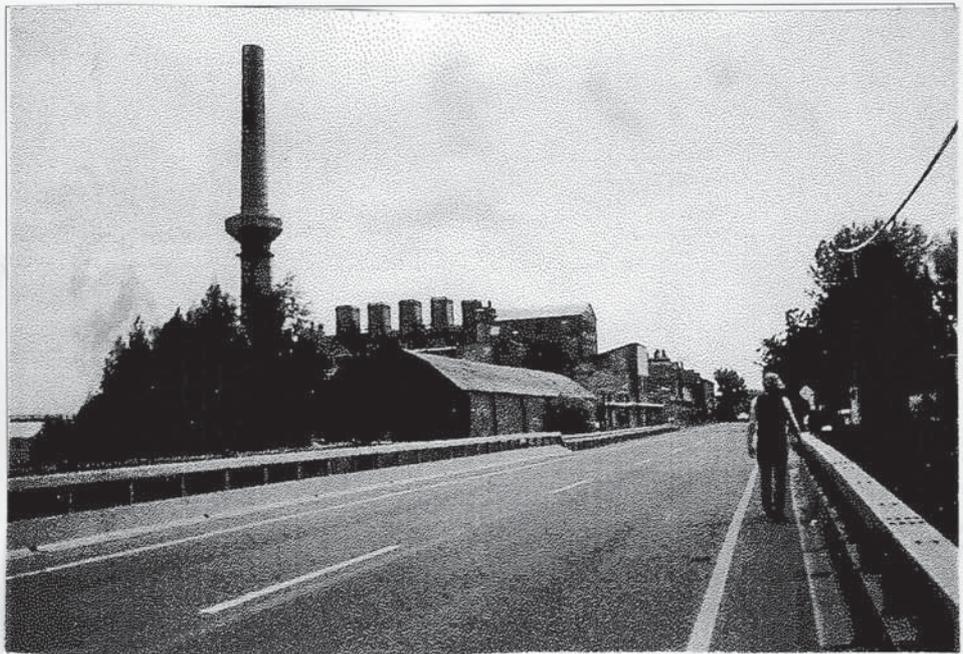
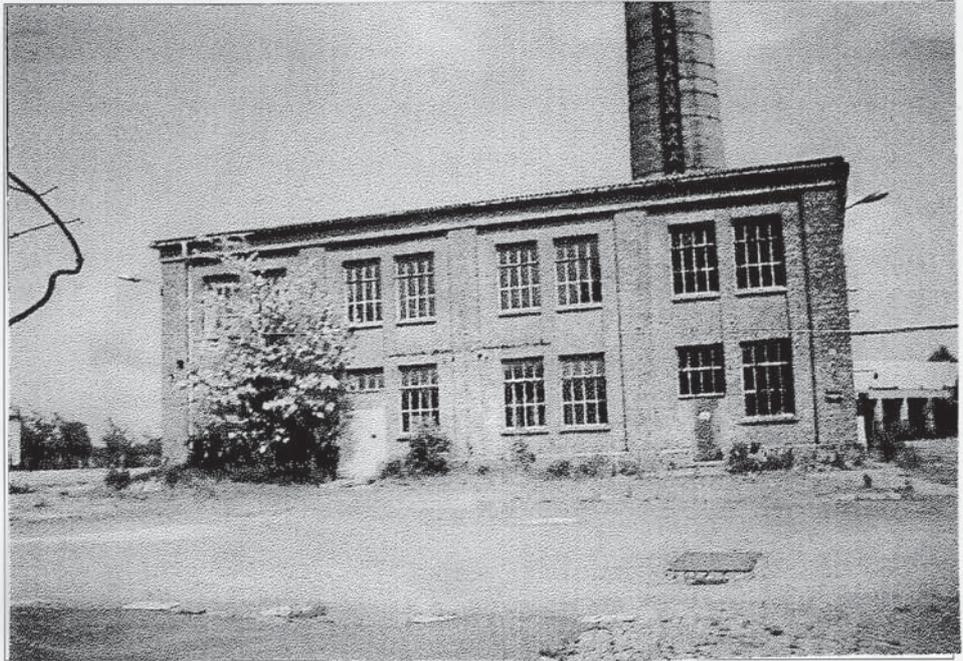


Bild oben:
Blick auf das
Fabrikgelände
von der Bundesstraße
aus Richtung Leipzig.



Bild links:
Teilansicht der
Gebäudestruktur
entlang der
Bundesstraße.

auftauchende Beheizungsproblem dürften mindestens 2.000 m² ohne Umbau und teilweise sogar ohne Renovierung sofort nutzbar sein) handelt es sich um ein Traum-Objekt. Das Ganze in landschaftlich reizvoller Umgebung, mit einem Badesee in unmittelbarer Nähe. Die Rede ist von einer seit 17 Jahren stillgelegten Brikettfabrik in Sachsen (vermutlich der ersten Brikettfabrik Sachsens). Eine Reihe von Gebäuden befinden sich aber in einem derart hervorragenden Zustand, daß davon auszugehen ist, daß sie bis in die allerletzte Zeit genutzt worden sind. Das Gelände hat eine ungeheure Ausstrahlung, ist das Wahrzeichen der Gemeinde, die es dominiert und im übrigen ein in den 80er Jahren des letz-

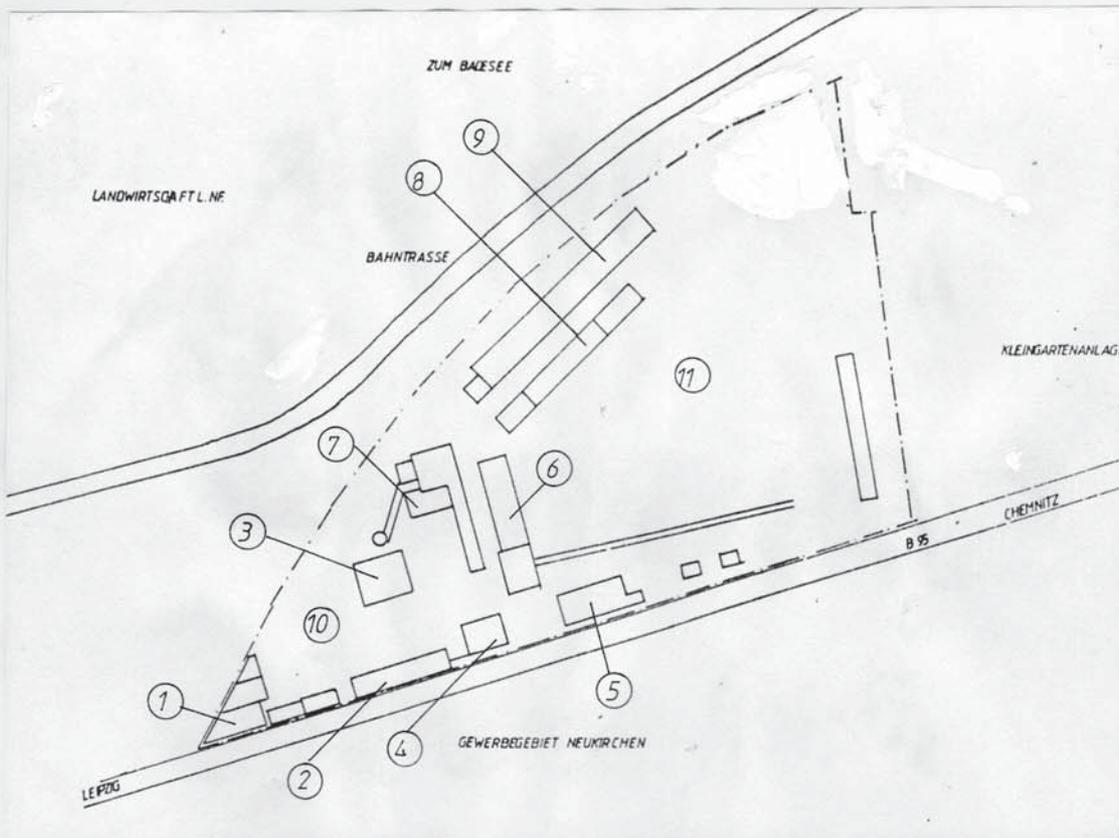


ten Jahrhunderts errichteter Backsteinbau. Der Kaufpreis ist noch nicht klar, dürfte aber bei der Größe des Geländes und dem teilweise hervorragenden Zustand der Gebäude erheblich sein. Dennoch könnte sich eine gute Chance für uns ergeben. Denn für den »normalen Investor« ist das Gelände zu groß bzw. sind die Abrißkosten für die beiden eigentlichen Fabrikgebäude zu teuer. Das trifft für uns deshalb nicht zu, weil wir die Gebäude (unbedingt!) erhalten und nach Renovierung eine entsprechende Nutzung suchen und finden würden.

Ein ideales Gelände also – wie für uns gemacht. Wir werden im Laufe der nächsten zwei bis drei Wochen erfahren, ob und zu welchen Bedingungen wir es kaufen können. Falls der Kauf gelingt, ergibt sich erneut die Möglichkeit, über Nutzbarmachung und Nutzung und die entsprechenden Mietverträge wie bei der Krebsmühle in einen positiven Finanzierungskreislauf zu kommen, der über Neubewertung den weiteren Ausbau absichert und die Bildung stiller Reserven möglich macht. Im Sinne des Gesamtkonzepts ist zu überlegen, ob der Kauf nicht von der Krebsmühle GmbH direkt (also ohne den Umweg über den Verein, der auf den Erhalt seiner Gemeinnützigkeit achten sollte) getätigt werden sollte.

Wir haben bereits bei mehreren befreundeten Betrieben vorgefühlt und unerwartet positive Resonanz erhalten. Es wird – angesichts der ungeheuren Entwicklungsmöglichkeiten, die das Gelände bietet, nicht sehr schwierig sein, andere zu einem teilweisen oder kompletten Umzug zu bewegen und so von Beginn an die zur Finanzierung nötigen Mieterträge sicherzustellen. Neben der *HolzCleanic GmbH*, die rund 500 m² benötigt und der *SV Vertriebs GmbH*, die dringend nach mindestens ähnlich großen Lager- und Werkstattflächen sucht (in beiden Fällen zuzüglich entsprechender Wohn- und Büroräume) ist es vor allem die in Frankfurt ansässige und seit 20 Jahren aktive

Diese Halle ist ca. 500 m² groß, zweistöckig, voll unterkellert, mit Lastenaufzug, Hebekränen etc. ausgestattet und sofort nutzbar.



Legende:

- 1 hier handelt es sich um drei Lagerschuppen, wellblech-gedeckt, eine zur Frontseite geschlossen, zwei offen.
- 2 Wohn- und Bürohaus, gut erhalten, wenig Renovierungsaufwand.
- 3 Werkstatt- und Lagerhalle, ca. 500 m² Grundfläche, mit nutzbarer technischer Ausstattung (Laufkran, Lastenaufzug, Büroräume), sehr guter baulicher Zustand, ohne Renovierung nutzbar.
- 4 ehemaliges Kraftwerk, sehr schöner Gründerzeitbau, gute Bausubstanz, von innen noch nicht besichtigt.
- 5 ehemaliges Casino, ebenfalls Backsteinbau, sehr gut erhalten, soweit durch die Fenster zu sehen wenig Renovierungsaufwand.
- 6 Hauptgebäude der ehemaligen Brikettfabrik, Grundfläche ca. 18 x 50 m. 3 Geschosse, Geschosshöhe ca. 6 m. Das Gebäude muß entkernt und restauriert werden. Die Bausubstanz ist ok.
- 7 Zweiter Teil der Fabrik, Größe und Zustand wie 6.
- 8 Werkstatthalle, noch genutzt.
- 9 Werkstatt- und Lagerhalle, renovierungsbedürftig.
- 10 Große betonierete Hoffläche (mindestens 1.000 m²), hervorragend nutzbar für Container-Verkehr.
- 11 Freifläche, früher genutzt als Verschiebebahnhof, von drei Gleisanlagen durchzogen.

SOVA Verlagsauslieferung, die nach insgesamt 30.000 m³ Lagerraum und zusätzlichen Büroflächen sucht, dafür 20.000 DM monatlich an Miete zahlen kann und somit eine weitgehende Nutzbarmachung garantieren würde.

13. Die HolzCleanic GmbH

Sie ist bereits gegründet und firmiert »i.G.«. Ihren Sitz wird sie entweder in der oben beschriebenen Brikettfabrik nehmen (und damit die ersten wichtigen Mieteinnahmen garantieren) oder in einem anderen, im Fall des Scheiterns der Verhandlungen noch zu suchenden Standort. Der Standort wird auf jeden Fall so gewählt sein, daß mit relativ kurzen Distanzen (bis maximal 100 km) eine Reihe von Großstädten im Osten erreichbar sind. Dort werden die oben schon beschriebenen Sammelstellen eingerichtet, die innerhalb von 2 Jahren nicht nur den erforderlichen Umsatz garantieren sollen. Die HolzCleanic GmbH ist im Prinzip eine Gemeinschaftsgründung der Krebsmühle mit der SINIS GmbH (»im Prinzip«, weil die Gründung de facto von Einzelpersonen vollzogen wurde, damit die notwendigen Investitionen über Existenzgründungsdarlehen finanziert werden können), wobei die Krebsmühle die Hälfte der Anteile hält und die Geschäftsführung stellt.

Worum geht es? Es geht zunächst darum, den in bezug auf das Dienstleistungsangebot Lackentfernung vorhandenen ungeheuren Markt im Osten zu bedienen. Es geht weiter darum, diesen Markt nicht anderen zu überlassen (SINIS ist derzeit die einzige Firma, die Laugereinlagen auf Bestellung liefern kann), sondern gemeinsam zu erobern (SINIS verzichtet zugunsten der HolzCleanic auf weitere Installationen und Lieferungen von Laugereinlagen im Osten). Interessenten werden in die Sammelstellen-Logik integriert oder – wenn und sobald sich eine weitere Laugerei vom Umsatz her lohnt – unter dem Namen »HolzCleanic«, der sich bundesweit durchsetzen soll, zu Beteiligungsgründungen animiert (eine solche Beteiligungsgründung mit 50% Anteil der HolzCleanic GmbH bahnt sich derzeit auch im Westen – in Solingen – an).

SINIS ist ein Ingenieur-Betrieb mit 25 Mitarbeitern, der sich mit technischen Entwicklungen und Produkten im Umweltschutzbereich beschäftigt. Die mittlerweile sehr eng gewordene und freundschaftlich bestimmte Kooperation verschafft der Krebsmühle eine Menge Vorteile, z.B. ständig abrufbereites Ingenieur-Know-How. Die Kooperation bedeutet z.B., daß neue Produkte und Dienstleistungen in das Spektrum oder Umfeld des Ablaugens integriert werden können. So wird bei SINIS u.a. über Möglichkeiten nachgedacht, vor Ort maschinell abzulaugen (Fenster- oder Türrahmen). Denkbar ist weiterhin eine Entwicklung in Richtung Wurmbehandlung (läßt sich derzeit mit Erfolgsgarantie nur in der Gaskammer durchführen).

14. Resümee und große Bitte

Daß sich zur Zeit derartig viele Möglichkeiten auftun, ist nicht Zufall, sondern Produkt von Ideen, Kontakten, Diskussionen und Verknüpfungen. Das Feld der Möglichkeiten wird in der Zukunft nicht enger, sondern noch größer werden. Immer wieder wird sich die Frage nach Finanzierungen stellen. Denn auch wenn wir strengstens darauf achten, daß jedes neue Projekt in sich wirtschaftlich arbeitet, ist es unmöglich, die Zukunft aus den laufenden Erlösen zu finanzieren (wie wir es derzeit wider besseres Wissen schon wieder gezwungen sind zu tun). Dreh- und Angelpunkt der erfolgreichen Umsetzung unserer vielversprechenden Ideen und Projekte ist deren solide Finanzierung.

Unsere große Bitte an die EKK ist daher, die bis heute so erfolgreiche Partnerschaft über den Rahmen des Vereins und des Krebsmühle-Geländes hinaus auch auf die Ebene des Wirtschaftsbetriebs und unseren Ansatz im Osten auszudehnen. Die Kombination unserer unternehmerischen Fähigkeiten mit der Partnerschaft einer Bank, die ebenfalls im großen Rahmen denkt und soziale Zielsetzungen unterstützt, kann ein Modell sozialen Wirtschaftens mit großer gesellschaftlicher Ausstrahlung auf die Füße stellen. Und in diesen tristen Zeiten, in denen in Ost und West die Perspektiven verloren zu gehen drohen, könnte das Zeichen setzen.

Krebsmühle, im Mai 1993

Sabine Joswig

Karl Bergmann