

Textilindustrie

Billig zu haben

Der Frankfurter Gebäudereiniger Claus Wisser will Deutschlands größter Textilunternehmer werden.

Seit Wochen überlegen die Manager zweier Frankfurter Banken, der Bank für Gemeinwirtschaft und der Hessischen Landesbank, was sie mit einem ihnen gemeinsam gehörenden Industriebesitz anfangen sollen.

Daß beide ihre Aktien der hessischen Textilfabrik Val. Mehler AG verkaufen, ist längst abgemacht. Uneins sind die beiden Banken nur noch, wann sie ihre Firma abstoßen sollen und an wen.

Einer, der sich selbst als „eine schillernde Figur“ bezeichnet, hat starkes In-

teresse an einer 51-Prozent-Beteiligung angemeldet: der vielseitige Unternehmer Claus Wisser.

Seiner neuen Branche, die Menschen nach Zwirn und fein abgestimmter Krautwatte taxiert, hat sich Wisser äußerlich ein wenig angepaßt. Der Vollbart ist nun akkurat gestutzt, seine zottelige Kleidung hat er durch dunkelblaues Tuch ersetzt.

Bewahrt hat sich der Sozi („Sozialdemokratie und Betriebswirtschaft sind kein Gegensatz“) sein Akquisitionstalent, die Fähigkeiten in der Kontaktabnähung – von seinen zahlreichen Gegnern als Kungelei bewertet – und vor allem ein Gespür für Marktnischen und einträgliche Geschäfte.

Die Textilfirmen hat Wisser überwiegend auf Pump gekauft. „Wer kein Geld hat“, sagt er, „muß Ideen haben.“ Claus

ribert Hellenbroich als Berater angeheuert.

Seinen Rundumservice erweitert das Unternehmer-Talent durch dauernd neue Angebote. Zwei Gartenbaubetriebe (110 Gärtner) kümmern sich bei der Kundschaft um Planung und Pflege der Außenanlagen, Wisser bietet kräftige Männer fürs Schneeschippen und Techniker für die Wartung der Fahrstühle.

Gleichwohl plagt ihn die Furcht, bei einem Konjunktur-Abschwung könnten seine Kunden als erstes an den Dienstleistungen sparen. „Um die Struktur der Gruppe zu ändern“, suchte er sich Produktionsbetriebe.

Einige Kontakte zur Textilbranche hatte er bereits: Ende der siebziger Jahre drängte ihn sein Rechtsanwalt Gerhard Bendel, eine heruntergewirtschaftete Textilmaschinenfabrik zu übernehmen.

Das Unternehmen wurde saniert, und Firmensammler Wisser kaufte noch zwei weitere marode Kleinbetriebe dazu. Inzwischen macht er mit seiner Textilmaschinensparte, geleitet vom 20-Prozent-Teilhaber Bendel, 100 Millionen Mark Umsatz.

Der Gebäudereiniger merkte bald, daß deutsche Webereien und Spinnereien durchaus gegen die Billiganbieter aus Fernost bestehen können – mit hochautomatisierter Fertigung, mit Qualitätsware und kurzen Lieferfristen. Wenn solche Firmen in Schwierigkeiten gerieten, seien meist die Chefs mit ihrer technischen Ausbildung schuld: „Die denken alle an Kostenminimierung in der Produktion, keiner denkt daran, ob der Krempel verkauft werden kann.“

Ausschlaggebend für den Einstieg in die Textilindustrie war vor allem die Tatsache, daß in dieser Branche viele Firmen verhältnismäßig billig zu haben sind. Bei manchem Unternehmen sind die Grundstücke gar mehr wert als alle Aktien zum aktuellen Börsenkurs.

Auf 300 Millionen Mark schätzt Wisser den Grundbesitz seiner beiden Augsburger Firmen Pfersee-Kolbermoor und Ackermann-Göggingen. Er habe sich Firmen auch wegen der Grundstücke ausgesucht, räumt Wisser ein: Die Substanz bilde eine „unterste Auffanglinie“, wenn es mal krachen sollte.

Bei allem Unternehmungsgeist scheut Wisser das volle Risiko – ganz anders als der einstige Augsburger Textilkönig Hans Glöggler, der reihenweise Unternehmen auf Kredit sammelte und 1976 in einer spektakulären Pleite unterging.

Aus Furcht, alles wieder zu verlieren, beteiligt Wisser daher gern Partner an größeren Geschäften. So will er Mehler, ein Überbleibsel aus dem Glöggler-Konkurs, zusammen mit dem hessischen Textilfabrikanten Ernst-Albrecht Holzappel übernehmen.

Mit Angst vor der Armut, die er mit vielen anderen Millionären teilt, erklärt



Textilunternehmer Wisser*: Firmen auf Pump gekauft

teresse an einer 51-Prozent-Beteiligung angemeldet: der vielseitige Unternehmer Claus Wisser.

Mit der Val. Mehler AG in Fulda (knapp 450 Millionen Mark Umsatz, 2100 Beschäftigte) würde Wisser, 47, Deutschlands größter Textilunternehmer. Von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt, hat sich „der aufgehende Stern am Textilhimmel“, wie ihn das Fachblatt *Textil-Wirtschaft* besang, in den letzten Jahren bereits ein Firmenimperium mit 850 Millionen Mark Umsatz zusammengekauft.

Der Unternehmer von ersichtlichem Format (130 Kilo, Schuhgröße 48) erwarb die Mehrheit an der Kulmbacher Spinnerei, dem Garn-Hersteller Ackermann-Göggingen und der Weberei-

Wisser, so scheint es, hat viel Geld, aber noch mehr Ideen.

Seine Grundausstattung an Kapital hat er sich in einer Branche erworben, die gemeinhin wenig geachtet wird: dem Reinigungsgewerbe. Als Student der Betriebswirtschaft griff Wisser Anfang der sechziger Jahre zu Schrubber und Eimer und putzte abends Büros. Aus der einstigen Nebenbeschäftigung ist im Lauf der Jahre ein einträgliches Dienstleistungsunternehmen mit 300 Millionen Mark Umsatz geworden.

18 000 Mitarbeiter beschäftigt Wisser in seinen Firmen, er gehört damit heute zu den größten Gebäudereinigern Deutschlands. Seine Firmen vermieten Berufskleidung und waschen sie auch. Wisser stellt Bewachungspersonal und hat für den wachsenden Bedarf an Objekt- und Personenschutz den ehemaligen Verfassungsschutz-Präsidenten He-

* In seiner Großwäscherei in Biebesheim bei Frankfurt.

Wisser auch seinen stattlichen Immobilienbesitz.

„Aus Existenzangst“, sagt er, habe er ein Mietshaus erstanden, dann – sicher ist sicher – noch eins und ein weiteres dazu. Später lernte er den Frankfurter Makler Michael Baum kennen, „der auch zwei, drei Häuschen hatte“. Die beiden, jeder mit 50 Prozent, taten sich zusammen und kauften noch manches Häuschen. Inzwischen besitzen sie 1500 Wohnungen.

Zusammen mit drei Partnern machte Wisser im Januar eine Firma namens ComforTable auf. Das Unternehmen will Betriebskantinen und Krankenhäuser mit Fertig-Essen beliefern.

Mit ComforTable waren Wissers Ideen in diesem Monat noch nicht erschöpft. Er hat noch eine weitere Firma namens „Picobello“ gegründet, die mobile Toilettenhäuschen für Veranstaltungen und Baustellen vermieten soll.

„Vielen Unternehmern“, sagt Claus Wisser über seine Kollegen, „fehlt einfach die Phantasie.“

Autoindustrie

Neues im Eiltempo

Eine interne Analyse des US-Konzerns Ford macht das Automobil verantwortlich für die Luftverschmutzung in Europa.

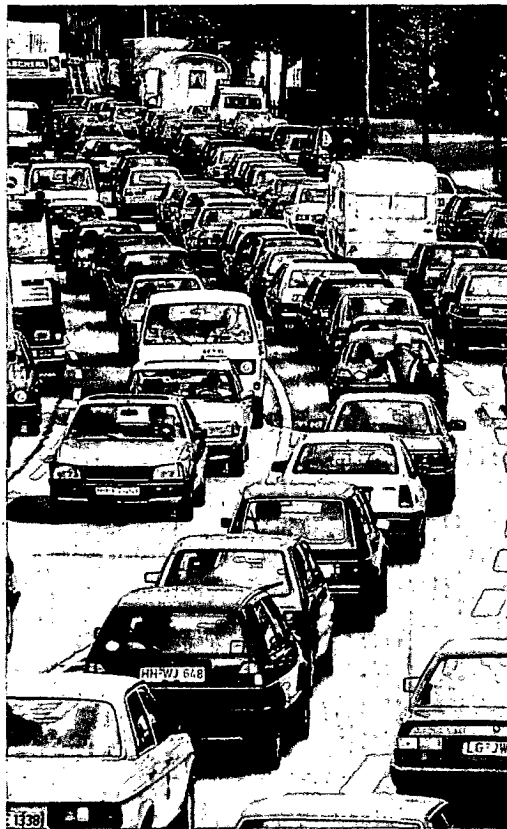
In einem grauen Betonkasten in Dearborn im US-Staat Michigan arbeiten mehrere hundert hochqualifizierte Manager vor allem für ein Ziel: Sie überlegen, wie Ford noch bessere, noch schönere und, vor allem, noch viel mehr Autos herstellen und verkaufen kann.

Die Beschäftigten im Ford-Hauptquartier erledigen ihre Arbeit seit Jahren mit nachweisbarem Erfolg. Ford, die zweitgrößte Autofirma der Welt, ist das profitabelste Unternehmen der Branche.

Doch als sei das nichts, stellt einer der leitenden Ford-Leute, der Spitzenmanager Ernie Savoie, nun die Grundlagen des Geschäfts in Frage. In einer vertraulichen Studie untersucht er die zukünftige „Größe und Form der Autos, wie sie hergestellt werden, wo sie hinfahren können, und sogar, wer sie besitzen kann“.

Ernie Savoie ist kein Revolutionär der Automobilindustrie. Er hat für das Ford-Management lediglich versucht, die Entwicklung bis zum Jahr 2005 vorauszusagen.

Die drohende Klimakatastrophe, der Treibhauseffekt und die Zerstörung der Ozonschicht, stellt der Automanager in seiner Analyse fest, werde die Fahrzeug-



Stadtverkehr (in Hamburg)
„Automobile Überbevölkerung“

branche zu schwerwiegenden Änderungen ihrer Produktion und ihrer Produkte zwingen. Und all das, so Savoie, „wird schnell geschehen müssen“.

Die Ford-Studie liest sich teilweise wie die Broschüre einer Umweltgruppe. Während die Automobilhersteller in Zeitungsanzeigen und Fernsehspots noch den Eindruck erwecken wollen, mit dem Einbau eines Katalysators werde aus Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren ein äußerst umweltfreundliches Fortbewegungsmittel, steht in der Analyse aus Dearborn lapidar: „Autoabgase sind derzeit verantwortlich für die Hälfte der gesamten Luftverschmutzung in Europa.“

Die Konsequenzen scheinen dem Ford-Mann Savoie klar: Der Benzinverbrauch muß weiter gesenkt, alternative Antriebsstoffe müssen gefördert werden. Durch die Umstellung soll weniger Kohlendioxid, das hauptverantwortlich für den Treibhauseffekt ist, aus den Auspuffrohren kommen.

Mit viel Skepsis analysiert der Ford-Manager die Verkehrssituation in den Industriestaaten. Savoie hat ein „neues Phänomen“ ausgemacht: die „automobile Überbevölkerung“. Ständige Staus, so warnt er in seiner Studie, könnten den Fahrern den Gebrauch des eigenen Wagens verleiden, und deshalb müßte möglicherweise sogar die Autoproduktion gedrosselt werden.

Bei der Auswahl des Materials, das die Autohersteller in der Produktion einsetzen, werden sie künftig wohl neue Kriterien berücksichtigen müssen. Ob sie mehr Plüsch oder Plastik für die Innenausstattung verwenden, wird nach Ansicht des Ford-Managers nicht mehr ausschließlich vom Geschmack der Kundschaft abhängen. Entscheidend wird vielmehr sein, ob das Material bei der Verschrottung des Fahrzeugs wiederzuverwerten ist.

Derart selbstkritisch haben sich in der Autoindustrie bislang nur zwei europäische Manager geäußert, Daniel Goeudevert, der ehemalige Deutschland-Chef von Ford und jetzige VW-Vorstand („Ich könnte mit einem Tempolimit leben“), und Volvo-Chef Pehr Gyllenhammar („Wir müssen das Auto aus den Städten verbannen“).

In Amerika, wo der Güter- und der Personenverkehr noch weit stärker als in Europa über die Straße rollt und der Glaube an ewiges Wirtschaftswachstum noch ungetrübt ist, schien eine Studie wie die von Savoie lange Zeit undenkbar. Doch angesichts eines zunehmenden Verkehrschaos in den US-Städten, angesichts wachsender Luftverschmutzung sieht sich offenbar auch die amerikanische Autoindustrie veranlaßt, zumindest in internen Analysen das Automobil als führenden Umweltschädling ernst zu nehmen.

Obwohl Autos in den USA schon seit über einem Jahrzehnt nur mit Katalysator zugelassen sind, werden in 70 Ballungsgebieten in jedem Sommer gesundheitsgefährdende Schadstoffwerte erreicht.

Wie bisher, das wissen die Manager der US-Konzerne, kann und wird es nicht weitergehen. General Motors, Ford und Chrysler müssen im Eiltempo Fahrzeuge entwickeln, die wesentlich mehr Umweltschutz als ein Kat-Auto bieten. Wenn die Autogewaltigen dies nicht von sich aus tun, werden die Politiker sie zwingen.

Präsident George Bush hat bereits einen Gesetzentwurf vorgelegt, nach dem die US-Unternehmen 1995 schon insgesamt 500 000 mit Methanol angetriebene Fahrzeuge herstellen und verkaufen müssen. Das soll, so Bush, die Luftbelastung erheblich verringern.

Ford-Manager Savoie hat sich mit solchen Auflagen abgefunden. „Wie wir unser Geschäft betreiben, wie wir es betreiben dürfen“, schreibt er, „hängt immer mehr von Fragen des Umweltschutzes ab.“