

UNTERNEHMER

# Monopoly mit echtem Geld

Großbäcker Horst Schiesser, der einst mit dem Kauf der Neuen Heimat für Schlagzeilen sorgte, steckt in Schwierigkeiten. Er hat sich offenbar übernommen.

In seiner Berliner Backstube hat es Horst Schiesser, 67, nie lange ausgehalten. Den gelernten Bäcker trieb es schon immer zu größeren, meist bunten Geschäften.

Er erwarb Schürfrechte in Sibirien, er handelte mit Sauerkraut und Teddybären, importierte US-Autos und betrieb einen Türkenbasar mit Bauchtanz. Dabei geriet ihm sein eigentliches Metier etwas aus dem Blick: die Herstellung von Backwaren.

Während der wuselige Mittelständler mit seinen schrägen Ideen quer durch Eu-

ropa streifte, ging es in der vom Vater geerbten Berliner Großbäckerei offenbar chaotisch zu. In den letzten zehn Jahren hat Horst Schiesser mehr als ein Dutzend Geschäftsführer verschlissen.

Nun steckt seine Geschi-Brot Schiesser & Sohn GmbH mal wieder in der Breddouille. Vor zwei Jahren rettete sich der Backwarenfabrikant durch einen Vergleich vor der Pleite. Schiesser wurde 65 Prozent seiner Schulden los.

Es scheint nicht allzuviel genützt zu haben. Seit einigen Monaten kommt das Salär mit ziemlicher Verspätung aufs Konto. Auch Rechnungen von Mehl-Lieferanten

hat Geschi nicht mit übermäßiger Eile beglichen. Vergangene Woche platzten Lieferverträge für 460 von 1170 Aldi-Filialen. Der Discounter nahm Geschi über 90 Prozent der Ware ab. Nach Erkenntnis von Branchenkennern habe Geschi zuweilen nicht genug Mehl und Verpackungsfolien heranschaffen können und so sei das Brot nicht immer pünktlich in die Aldi-Regale gekommen.

Geschi, ließ Schiesser am Freitag verkünden, habe auf Lieferungen an seinen wichtigsten Kunden verzichtet – wegen „Restrukturierungsmaßnahmen“ habe die Firma nicht mehr kostengemäß in der geforderten Qualität produzieren können.

Mit dem Ausfall der Aldi-Filialen brach ein Drittel des Geschi-Umsatzes weg. In den Werken Dinklage und Wuppertal ging so manchem Bäcker die Arbeit aus.

Unter den deutschen Großbäckern waren Schiessers Probleme seit langem bekannt: „Wir haben uns gewundert“, sagt einer, „daß Geschi so lange durchhält.“

Das gelang Schiesser zuletzt nur durch die Hilfe von Aldi. Der Discounter gilt in der Lebensmittelbranche als hart, aber fair

schaftsleben spielen, auch wenn es oft schiefging.

1986 drehte er sein größtes Ding. Für eine Mark kaufte der Berliner den gewerkschaftseigenen Immobilienkonzern Neue Heimat mit rund 190 000 Wohnungen und gut 17 Milliarden Mark Schulden.

Natürlich hatte er nicht das Geld, um Zins und Tilgung zu bedienen. Unter dem Druck der Banken mußte er nach sechs Wochen die Neue Heimat abgeben. Peinlich für ihn – und die Gewerkschaften.

Doch der Reichtum an Ideen war ihm geblieben. Im Sommer 1990 wollte er für exakt 713,1 Milliarden Mark die gesamte DDR-Wirtschaft übernehmen. Den Deal sollte ihm Bonn mit einem zinslosen Kredit finanzieren; die Regierung lehnte ab.

Schiesser ließ sich durch solche Rückschläge nicht entmutigen. In Österreich verhandelte er über den Kauf der angeschlagenen Staatsreederei Donau-Dampfschiffahrtsgesellschaft, in Deutschland über den Erwerb der BfG Bank.

Horst Schiesser hatte stets mehr Ideen im Kopf als Geld auf dem Konto: Groß ins Fernsehgeschäft wollte er einsteigen, eine Kette von Gesundheitsläden aufmachen, CDs in Ungarn pressen und Chrysler-Generalvertreter für Osteuropa werden.

Natürlich ging Schiesser auch in Ostdeutschland auf Einkaufstour und legte sich, mit beträchtlicher Finanzhilfe der Treuhand, gleich fünf große Unternehmen zu: die Burger Knäcke, einst der größte Knäckebröthersteller der DDR, und die Grabower Dauerbackwaren (Spezialität: Negerküsse), dazu die Harzbäckerei in Wernigerode, die Lausitzer Backwaren in Bischofswerda und das Backwarenkombinat Prenzlauer Berg, die heutige City Back.

„Philosophie des Größenwahns“, befand die LEBENSMITTELZEITUNG. Mit seinen Einkäufen hat der Bäcker seine Finanzkraft offenbar überschätzt – und niemand war da, der ihn vor sich selbst schützen konnte. Ein Schiesser-Kenner: „Der spielt Monopoly mit echtem Geld.“

Die Einkäufe im Osten brachten Geschi schließlich in Schwierigkeiten. Im September vergangenen Jahres gingen die Grabower Dauerbackwaren in Konkurs; um die hohen Verluste bei der City Back ein wenig zu verringern, verlegte Schiesser die Toastproduktion nach Holland. Von seinen Einkäufen ist möglicherweise nur die Knäckebrötfabrik wirklich rentabel.

In der Brotindustrie sprudeln die Gewinne ohnehin nicht üppig. Die Branche hat Überkapazitäten aufgebaut, die rund 110 deutschen Großbäckereien liefern sich seit Jahren einen harten Preiskampf.

Geschi zählt zu den zehn Größten der Branche. Nun warten die Brotfabrikanten auf den Zusammenbruch des Unternehmens. „Schiesser“, sagt Helmut Martell vom Verband Deutscher Großbäckereien, „hat auf zu vielen Hochzeiten getanzt.“ ♦



ACTION PRESS

Bäcker Schiesser\*: Mehr Ideen im Kopf als Geld auf dem Konto

– einer, der zwar um jeden Pfennig feilscht, aber seinen Lieferanten Luft läßt.

Die Aldi-Eigentümer Theo und Karl Albrecht hielten Schiesser mit einigen Millionen Mark liquide: Sie zahlten seine Lieferungen mit branchenunüblicher Schnelligkeit, um Schiessers Geldnot zu lindern.

Der Vertrag über die fixe Bezahlung wurde im Frühjahr verlängert. „Wir haben keine neuen Kredite mehr gekriegt, Aldi war unsere Bank“, sagt ein Geschi-Insider.

Schiesser genießt keinen guten Ruf bei Bankern. Der bunte Vogel unter Deutschlands Unternehmern war den Männern im Nadelstreifen immer schon suspekt.

Der Bäcker liebt Eskapaden, er drängte sich gern ins Licht der TV-Scheinwerfer, wollte stets eine große Rolle im Wirt-

\*Auf seiner Pressekonferenz nach dem Kauf der Neuen Heimat, in Hamburg 1986.