

Froh in der Nische



Sie gehören zur Königsklasse der deutschen Wirtschaft: die Weltmarktführer. Sie sind Spezialisten, Kostenführer oder Innovationschampions. Und davon gibt es reichlich in Deutschland. Allein bei Unternehmen ab 50 Millionen Euro Jahresumsatz zählt Bernd Venohr, Professor für Strategisches Management an der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin, rund 1300 deutsche **Weltmarktführer**. Daneben gebe es „sicherlich noch weit über 1000 Mikro-Weltmarktführer“ in Kleinstnischen, schätzt der Wissenschaftler.

Diese Nischenspezialisten und ihre Produkte sind in der Öffentlichkeit jedoch kaum bekannt. Klar, einem Dixi-Klo begegnet man auf fast jeder Baustelle. Und wer gerne paddelt, kennt die Faltschiffe von Klepper. Aber wer weiß schon, dass die Glasvitrinen in vielen Museen der Welt von Glasbau Hahn aus Frankfurt stammen? Dass in Dresden die Zweier- und Viererbobs entstehen, mit denen die besten Bobpiloten der Welt durch den Eiskanal donnern? Dass das Landshuter Unternehmen Pöschl Bayern und den Rest der Welt mit Schnupftabak versorgt? Oder dass verschwiegene Schwaben den Weltmarkt für Strick-, Wirk- und Nähadeln für die Textilindustrie Näharbeiten dominieren? Sechs Beispiele für die Erfolgsrezepte deutscher Nischen-Weltmeister.



Wo der Papst zu Fuß hingehet

Adco Umweltdienste

Der Papst ist unser wichtigster Förderer“, sagt Adco-Geschäftsführer Johannes Borgmann. Mit Johannes Paul II. fing alles an: „1980 beim Papstbesuch in Deutschland waren unsere Dixi-Klos zum ersten Mal im Großinsatz.“

Einen Papst und 27 Jahre später ist das Unternehmen aus Ratingen bei Düsseldorf zum Weltmarktführer für mobile Toilettenanlagen aufgestiegen. Das Geschäft betreibt Adco – mit den Marken Dixi und Toi Toi – in 31 Ländern der Welt. Rund um den Globus arbeiten in 56 Tochtergesellschaften 1700 Mitarbeiter. Die Toilettenhäuschen

stehen in Europa, den USA sowie Hongkong, Malaysia und Taiwan. Auf Baustellen, bei privaten Gartenpartys und Großveranstaltungen wie der Fußball-WM 2006. Bei Papstbesuchen in aller Welt sind die meist himmelblauen, manchmal braunen Häuschen nach wie vor im Einsatz.

Dabei sind die Bedürfnisse sehr unterschiedlich: „Moslems hocken sich, Chinesen wollen nicht zur Tür gucken und lieber an der Seite sitzen, Briten wollen auf jeden Fall spülen“, sagt Borgmann.

Weltweit kommt Adco auf ungefähr 160 000 Toilettenhäuschen und 160 Millionen Euro Umsatz mit seinen beiden Mar-

ken. Dixi ist die Einfachversion – der Name sollte ursprünglich wahlweise an einen BMW-Oldtimer, ein Waschmittel oder fetzige Musik erinnern, auf jeden Fall aber vom eigentlichen Geschäft ablenken. Wer hingegen eine Toi-Toi-Toilette betritt, kann auch schon mal mit einem Seifenspender oder einem Kleiderhaken rechnen.

Noch bis vor zehn Jahren machten sich die Marken Konkurrenz, erst 1997 schlossen sich die beiden Toilettenbauer zur Adco Umweltdienste Holding zusammen. Dixi-Schöpfer Fred Edwards, ein amerikanischer Soldat, der das Unternehmen 1973 gegründet hatte, ging zurück in die USA. Dem Toi-Toi-Inhaber Harald Müller, der sich erst 1983 im Geschäft mit Mobilklos engagierte, gehört dagegen bis heute die Adco-Mehrheit. Die Finanzinvestoren 3i und CVC haben ihre Minderheitsanteile

vor einigen Monaten an ein belgisches Unternehmen verkauft.

Müller baute das Auslandsgeschäft rasch aus. Mehr als die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet Adco aber immer noch in Deutschland. Im thüringischen Gerstungen entstehen die meisten Häuschen: Die Einzelteile werden aus Kunststoffgranulat gefertigt, das über eine Rotationsmaschine, mit Schmelzofen und Kühlaggregat, in Form gebracht wird. Etwa 15 bis 20 Minuten dauert dann der Zusammenbau. 250 Liter fasst der Fäkalientank.

Es gibt immer noch etwas zu verbessern. Mittlerweile sind an den ersten Toilettenhäuschen Werbebotschaften von Unternehmen wie Metabo oder E-Plus angebracht. Die beworbenen Produkte genießen zumindest für eine Weile die ungeteilte Aufmerksamkeit des Betrachters.

FOTO: OLIVER KILLIG/DPA

Borgmann, ein freundlicher, grauhaariger Mann mit rheinischem Tonfall, weiß auch von praktischen Veränderungen zu berichten: „Wir tüfteln immer mal wieder an der Belüftungstechnik und am Verschlussmechanismus.“ Und an der Stabilität: „Bei VW in Wolfsburg haben wir vor Jahren unsere Toilettenhäuschen im Windkanal fliegen lassen, um ihre Sturmfestigkeit zu testen“, so Borgmann.

Und was macht er gegen das eklige Gefühl, auf einer schon zigfach benutzten Toiletenschüssel zu sitzen? Eine rotierende, selbstreinigende Klobrille vielleicht, wie es sie vor Jahren im Metropolitan-Zug zwischen Köln und Hamburg gab? „Da über-

Toi-Toi-Front im Karneval
160 000 Toi-Toi- und Dixi-Klos sind weltweit im Einsatz – als stilles, aber mobiles Örtchen für Besucher von Partys und Großveranstaltungen. Ob die Boxen wirklich sturmfest sind, ließ das Ratinger Unternehmen sogar bei VW im Windkanal testen

legen wir noch“, sagt Borgmann. Es klingt nicht so, als sei hier in nächster Zeit mit Fortschritten zu rechnen.

Mehr Komfort lässt sich freilich auch kaufen. Zu individuell auszuhandelnden Preisen liefert Adco einen Luxuscontainer, wie er etwa auf den Vip-Partys wäh-

rend der Fußball-WM zum Einsatz kam – mit marmorierten Wänden, gefliestem Boden, berührungslosen Wascharmaturen sowie großflächigen Spiegeln an den Wänden. Papst Benedikt XVI. dürfte solchen Komfort inzwischen zu schätzen wissen. Eine komfortable Adco-Sonderanfertigung stand ihm während des Kölner Weltjugendtags zur Verfügung. »

juergen.salz@wiwo.de

40 Jahre und länger

Klepper Faltbootwerft

Geschickt zieht Philip die Haut des Bootes am oberen Rand über das Gestänge. Dann macht er sie mit einer kurzen Bewegung an den Streben fest. Der Sechsjährige rutscht weiter nach links, klappert das nächste Stück über, befestigt es. Mit ernstem Blick prüft

portieren. Mit einem Klepperboot wagte sich schon 1926 Roald Amundsen zum Nordpol.

Heute baut Klepper rund 850 Faltboote pro Jahr und hält damit rund 70 Prozent des Weltmarktes. Ein Sechstel des Jahresumsatzes von 1,8 Millionen Euro steuert das Militär bei: Klepper rüstet Marine-Spezialeinheiten mit Faltbooten aus.

Das Unternehmen hat 18 feste Mitarbeiter, in der Hochsaison sind es mit Aushilfen bis zu 45. „Das ist alles Handarbeit“, sagt Henning Isbruch, der mit seiner Frau Ursula Mehrheitseigner ist. Sie ist Alleinvorstand der Klepper Faltbootwerft

dite liegt bei elf Prozent. Um das Risiko zu streuen, bietet Klepper unter seiner Marke auch zum Teil fremdproduzierte Outdoor-Produkte wie Funktionskleidung an. Zudem planen die Isbruchs eine neue Marke Klepper-Sportkosmetik, zum Beispiel mit einem hochwertigen Sonnenschutz und seit Jahresmitte werden die Klepper-Produkte auch über einen Onlineshop vermarktet.

„So lange Qualität eine Rolle spielt, sind unsere Chancen gut“, ist Isbruch zuversichtlich. Die steckt im Bootsdetail: von dem tauchlackierten Holz – „das bringt die Lebensdauer“ – bis zu Aluminiumbeschlägen, die durch eine Eloxierung salzwasserfest sind. „Nur so können wir gegen die Konkurrenz aus Polen bestehen, die Boote zur Hälfte des Preises anbieten. Aber das sehen Sie denen auch an.“

stephanie.heise@wiwo.de

Prise aus Niederbayern

Pöschl Tabak

Von den zwanzig Schnupftabakfirmen, die vor hundert Jahren im bayrischen Landshut ansässig waren, überlebte nur eine: die Pöschl Tobacco Group. Stolz nennt sich das immer noch im Familienbesitz befindliche Unternehmen Weltmarktführer im Schnupftabakmarkt. Der Superlativ stimmt – und ist doch erklärungsbedürftig. Denn der Weltmarkt für dieses Genussmittel ist ziemlich deutsch mit Schwerpunkt in Bayern und Baden-Württemberg. Von den rund 240 Tonnen Schnupftabak, die Pöschl im Jahr verkauft, konsumieren 150 Tonnen die Deutschen. Gut ein Drittel der Pöschl-Schnupftabake geht aber in mehr als 80 Länder. Das 105 Jahre alte Unternehmen, das weltweit über 600 Mitarbeiter beschäftigt, lebt alles in allem nur zu zwölf Prozent vom Schnupfen. Der große Rest des Jahresumsatzes von knapp 230 Millionen Euro kommt aus dem Geschäft mit Feinschnitt – lose Pfeifen- und Zigarettenabak zum Selbstdrehen – sowie Pfeifentabak, Zigaretten, Zigarren und Zigarillos. Pöschl produziert auch No-Name-Zigaretten für Handelsketten.

Neben dem traditionellen Schmalzler, der heute nicht mehr mit Schmalz, sondern mit ätherischen Ölen angefeuchtet wird, setzt Pöschl auf so genannten Snuff. Der ist feiner gemahlen, enthält Menthol und wird in 30 Geschmacksrichtungen von klassisch

bis fruchtig hergestellt. Für Franzosen gibt es ihn mit Anis, für Amerikaner süß wie Kaugummi. Bekanntester Pöschl-Snuff ist die mit Menthol und Columbiaöl vermischte Gletscherprise, die es seit 36 Jahren gibt und von der Pöschl pro Jahr rund acht Millionen Packungen absetzt. Die Zehn-Gramm-Dose kostet im Fachgeschäft 1,65 Euro.

Auf allen Dosen steht ein Warnhinweis: „Dieses Tabakerzeugnis kann Ihre Gesundheit schädigen und macht abhängig.“ Letzteres bezieht sich auf den Nikotingehalt, der aber in einer normalen Prise Schmalzler oder Snuff etwas niedriger ist als in einer Zigarette. Ob die Produkte bei maßvollem Konsum der Gesundheit schaden, ist umstritten. Da Schnupftabak nicht verbrannt wird, entstehen jedenfalls keine Verbrennungsprodukte wie Teer, Benzol oder Blausäure.

Ernst Pöschl und Robert Engels, die das Unternehmen in der dritten Generation



Schnupftabakproduktion bei Pöschl
Die zunehmenden Restriktionen gegen das Rauchen könnten eine „Renaissance des Schnupftabaks“ bewirken, hoffen die Pöschl-Chefs. Sie sind Weltmarktführer, aber der Absatz im wichtigsten Markt Bayern schrumpft seit mehreren Jahren

führen, hoffen deshalb auf eine „Renaissance des Schnupftabaks“. Sie sehen Schnupftabak als Genussmittel wie Wein oder Kaffee. Hier zu Lande erwartet Engels angesichts der zunehmenden Restriktionen gegen Zigaretten und Zigarren „neue Impulse“ für Schnupf-Produkte. Pöschl vermarktet den Tabak für die Nase deshalb inzwischen als Alternative zum Rauchen. Ein Ausweg aus der Krise? Nur im Ausland wuchsen in den vergangenen Jahren die Umsätze, in Deutschland gingen sie leicht zurück.

Das braune Pulver verspricht besondere Wirkungen: Nach dem langsamen Auf-schnupfen regt es die Sekretion an – man muss die Nase putzen. Danach sind für eine Weile die Atemwege frei und der Kopf ganz klar. Die Prise aus Niederbayern sei sogar „bei Erkältungen hilfreich“, heißt es in Pöschls „Schnupftabak Lexikon“.

harald.schumacher@wiwo.de

er das Ergebnis. Er korrigiert noch mal. Dann ist die Pelle straff gespannt – in nicht einmal zehn Minuten hat der Grundschüler auf der Düsseldorfer Messe „Boot“ das nackte Gerippe in ein echtes Paddelboot verwandelt. Die Klepper-Mitarbeiter am Stand freut's: „Sehen Sie, das geht wirklich kinderleicht.“

Faltboot von Klepper
Der Rosenheimer Outdoor-Spezialist baut pro Jahr rund 850 Faltboote – auch für Spezialeinheiten der Marine – und schafft damit einen Weltmarktanteil von rund 70 Prozent

AG, deren Aktien außerbörslich bei Valora gehandelt werden. Er leitet den Aufsichtsrat.

Ein normales Klepper-Faltboot kostet 2000 bis 4000 Euro. „Der Preis relativiert sich durch die lange Lebensdauer“, sagt der Mittfünfziger. So hält das Gerüst 40 Jahre und länger, die Bootshaut ohne besondere Pflege 20 bis 30 Jahre. Daher müssen alle Neuheiten wie ein neuer Sitz oder das besonders leichte Carbongerüst auch auf die alten Bootsmodele passen.

Nachdem das Unternehmen in den Siebzigerjahren fast am Ende war, profitiert Klepper jetzt vom Outdoor-Boom. Die Rosenheimer sind profitabel: Die Umsatzen-

Wer paddelt, kennt die Faltboote von Klepper. Und das schon seit 100 Jahren. 1907 übertrug der Tüftler Alfred Heurich die Herstellungsrechte an dem von ihm erfundenen Faltskajak an den Rosenheimer Schneidermeister Johann Klepper. Die Innovation: Holzgestell und Segeltuchhülle konnte man zerlegt im Rucksack trans-

W O R K

Vier Tage Arbeitszimmer der Branche:
SYSTEMS 2007.

SYSTEMS
Ideas for better business

23–26 Oktober 2007

www.systems.de



Unverstellter Durchblick

Glasbau Hahn

Wenn Glas sprechen könnte, hätte es einiges zu erzählen. Davon, was sich nachts im Menschenaffenhaus des Frankfurter Zoos tut, über Kunstschätze und Kopfbedeckungen von Moorleichen aus der Bronzezeit bis zu den Juwelen arabischer Scheichs.

Till Hahn kann sprechen. Und hat als Inhaber des Familienunternehmens Glasbau Hahn aus dem Frankfurter Stadtteil Ostend einiges über Glas zu erzählen. Sein Urgroßvater Jean gründete 1836 eine Glaserie, die Flachglas zuschnitt und Bilder rahmte. Till Hahns Vater Otto – nicht sein berühmter Großonkel, der Nobelpreisträger – brachte in den Zwanzigerjahren einen Glaskleber aus Amerika mit, mit dem er fortan Vitrinen baute. Heute ist das Unternehmen mit seinen 120 Mitarbeitern und rund 25 Millionen Euro Umsatz Weltmarktführer im Glasvitrinenbau.

Wenige Unternehmer freuen sich, wenn man ihre Produkte übersieht. Bei Hahn ist das jedoch der Beweis für Top-Qualität: „Wir sind Handwerker. Eine saubere und qualitativ hochwertige Ausführung war uns immer wichtiger als das Finanzielle. Und das wissen unsere Kunden zu schätzen.“

sagt Hahn. Der Spezialist von der Hanauer Landstraße bietet Qualität, die vor allem Kulturfreunden unverstellten Durchblick auf alte Wandteppiche aus Japan im Britischen Museum, auf orientalische Keramik im Louvre, auf Zarengeschirr in der Eremitage bietet oder auf Matze, den berühmten 50 Jahre alten Gorilla im Frankfurter Zoo.

Die besonderen Anforderungen des Museumsbetriebs – optimale Ausleuchtung und Schutz der Exponate – führten die Hahns zur Licht- und Klimatechnik. Ansonsten fertigen sie aus Glas, was man sich nur vorstellen kann: auch Panzerglasscheiben für Sparkassen.

Die größten Hahn-Vitrinen mit den Ausmaßen eines Gartenhauses stehen im Royal Ontario Museum im kanadischen Toronto. „Dieses Projekt hat meine Tochter betreut“, sagt Hahn. Mit ihrem gleichaltrigen Cousin Florian Hahn übernahm sie kürzlich in der fünften Generation die Führung des Traditionsunternehmens, das 2004 den Preis „Hessen Champion“ als Weltmarktführer bekam.

Hahn beliefert Museen rund um den Globus. Vitrinen aus Frankfurt stehen im Louvre, im Metropolitan Museum of Art und bei den Juwelenausstellungen von

Mitarbeiter bei der Glasbearbeitung
Das Frankfurter Familienunternehmen Glasbau Hahn beliefert Museen und Galerien rund um den Globus

Scheich Saud bin Mohamed bin Ali Al-Thani in Katar. Der amerikanische National Park Service wählte eine Hahn-Vitrine zur Ausstellung der Familienbibel von Präsident Abraham Lincoln. Das Verbund-sicherheitsglas Clearwhite, Lichtfaserbeleuchtung, höchste Staubdichtigkeit und eine aktive Klimatisierung schützen dieses Nationalheiligtum. Ähnlich sicher aufbewahrt werden so mehrere Gutenberg-Bibeln im In- und Ausland.

mario.brueck@wiwo.de

Schaffe, net schwätze

Groz-Beckert

Früher einmal lag auf der Schwäbischen Alb die Hochburg der deutschen Textilindustrie. Doch seit den Siebzigerjahren, als der Exodus der BekleidungsHersteller nach Asien startete, gibt es nur noch wenige Textilfabrikanten in der Region zwischen Stuttgart und Bodensee: den T-Shirt-Hersteller >>>

FOTO: JUELICH/IP-PHOTO

Trigema in Burladingen, die Wäschefirma Mey in Albstadt-Lautlingen – und die Nadelfabrik Groz-Beckert in Albstadt-Ebingen.

Das 1852 gegründete Unternehmen ist mit seinen schwäbischen Kunden groß geworden – und hat viele von ihnen überlebt. Heute ist Groz-Beckert Weltmarktführer für Strick-, Wirk- und Nähadeln, die in der Industrie zur Herstellung von Textilien, Schuhen und Teppichen verwendet werden. Die Gruppe mit rund 7000 Mitarbeitern ist in über 150 Ländern aktiv und erwirtschaftet einen Umsatz von rund 480 Millionen Euro, davon aber nur zehn Prozent in Deutschland.

Ein typisch deutscher Mittelständler, der es mit Tugenden wie Fleiß, Qualität und Erfindergeist in einer hochspezialisierten Nische nach ganz oben geschafft hat – und im Verborgenen agiert. Eine Gesprächsanfrage lässt Thomas Lindner, Vorsitzender der Geschäftsführung und persönlich haftender Gesellschafter von Groz-Beckert, abwimmeln – ganz nach dem Motto seiner Landsleute: „Schaffe, net schwätze“.

Schon Lindners Vorfahren machten aus dem Nadelhersteller ein internationales Unternehmen: 1914 gingen bereits 80 Prozent der Waren in den Export. 1958, als Globalisierung noch ein Fremdwort war, eröffnete der Mittelständler die erste Auslandsfabrik in den USA. Anfang der Sechzigerjahre folgte eine Produktionsstätte in Indien. Heute produziert das Unternehmen an sieben Standorten rund um den Globus.

Wer auf allen Märkten zu Hause ist, braucht qualifizierte Mitarbeiter in der Heimat. Und so schult das Unternehmen den potenziellen Nachwuchs. Seit drei Jahren bezahlt der Nadelhersteller Chinesischstunden für Schüler an der Schlossberg-Realschule in Albstadt. Das sei preiswerter und effektiver als die meisten Stellenanzeigen, heißt es in Albstadt. Groz-Beckert hofft so, junge Menschen für die Firma zu gewinnen, die Lust auf Auslandseinsätze haben. Denn seine Führungspositionen in Fernost besetzt Groz-Beckert am liebsten mit Leuten mit Stallgeruch: „Wir legen Wert darauf, dass unsere Firmenphilosophie eins zu eins auf alle Standorte übertragen wird“, sagt Unternehmenschef Lindner in einem seiner raren Interviews.

annette.ruess | unternehmen@wiwo.de



Goldene Kufen

Dresdener Sportgeräte

Nur wenige dürfen in diese Werkstatt, Details gibt hier keiner preis: Die Konstrukteure der Dresdener Sportgeräte GmbH bauen die Zweier- und Viererbobs, mit denen die besten Bobpiloten der Welt durch den Eiskanal donnern.

In den Achtzigerjahren gehörte der Betrieb am Rande des Dresdener Flughafens noch zur VEB Flugzeugwerft, und die wurde bewacht wie ein militärisches Gelände. Zu groß war die Sorge, dass sich die Gegner im Wettrüsten um die neuesten Sportinnovationen etwas abschauen könnten. Die High-Tech-Bobschmiede belieferte allein die Bobfahrer der DDR. Die Tüftler aus Dresden entwickelten zum Beispiel die Kufen, auf denen Bobstar Wolfgang Hoppe 1984 zwei olympische Goldmedaillen in Sarajevo holte.

Aus dem ehemaligen DDR-Staatsbetrieb ist ein Weltmarktführer mit acht Mitarbeitern geworden. Das Know-how ist geblieben, die Zahl der Auftraggeber stetig gewachsen. Auch Exoten wie Jamaika oder Australien kaufen ihre Bobs in Dresden. Zur Kundschaft zählen 36 von 42 Nationen, die im Bobsport vertreten sind. „An den übrigen sechs arbeiten wir noch“, sagt Geschäftsführerin Karola Bräuer.

Die 48-Jährige ist seit 1986 im Betrieb. Sie erinnert sich noch gut an die Zeit, als das Unternehmen kurz nach der Wende vor dem Aus stand. Die VEB Flugzeugwerft war in den Besitz von Daimler-Benz Aero-

Viererbob Brasilien 1 aus Dresden
Von den 42 Bobsport-Nationen ordern 36 ihre Bobs in Sachsen – jeder so teuer wie ein Mittelklasse-Auto

space Airbus übergegangen. Mit den dazugehörigen Bobs konnte der Flugzeugbauer allerdings nichts anfangen. Der Betrieb wurde 1992 an einen Privatinvestor verkauft, der drei Jahre später in Konkurs ging. Karola Bräuer und ihr Geschäftspartner Stephan Weber kauften die Bobschmiede aus der Konkursmasse und führten sie in die Marktwirtschaft. 2006 erzielten sie schätzungsweise 300 000 Euro Umsatz. Die genauen Zahlen sind natürlich geheim.

Die wenigen Konkurrenten – so wie Bodyn Bobsled aus den USA – arbeiten exklusiv für nur einen Kunden. Auch die Mitbewerber kaufen mitunter Bauteile in Dresden ein. „Wichtig ist vor allem der persönliche Kontakt an der Bobbahn“, sagt Bräuer. Hin und wieder schickt sie den Kunden Briefe. Damit die nicht mit Werbepost verwechselt werden, schreibt sie von Hand: „Auf das Kuvert klebe ich eine bunte Briefmarke“, sagt sie in markantem Sächsisch, „das wirkt persönlicher.“

Die Sportler kommen oft nach Dresden, um mit den Konstrukteuren zu sprechen oder zum Probesitzen im Windkanal. Jeder Bob ist ein Unikat, er wird – so weit es die Regeln des Bob-Weltverbands erlauben – maßgefertigt. Seit der Wende hat der Betrieb knapp 300 Bobs hergestellt. Wie viel ein Dresdener Bob für die Saison 2007/08 kostet? Bleibt geheim. Die Preisspanne deutet Bräuer aber an: „Zwischen Mittelklassewagen und Mercedes.“

joerg.hackhausen | unternehmen@wiwo.de

Optische Täuschung

Sie macht etwas her, die Weberbank-Villa in Berlin. Die Eingangshalle ist mit Marmorplatten ausgelegt, die edle Holzverkleidung an Wänden und Decke verleiht dem Foyer einen fast schon antiquarischen Eindruck. In einer Ecke des Raumes steht ein offener Kamin, davor ist eine samtbezogene Sitzgruppe arrangiert. Gut getrocknetes Kaminholz liegt säuberlich aufgestapelt daneben. Fensterscheiben mit aufwändigem Buntglaseinsatz runden die gediegene Gemütlichkeit ab. Es ist das für eine Privatbank – ein Geldinstitut der Wohlhabenden, Reichen und Superreichen – typische exklusive Ambiente. Hier im Foyer der Villa an der Landecker Straße wird die betuchte Kundschaft empfangen, hier geben die feinen Banker Feste mit auserlesenen Gästen.

Optisch kann sich das Berliner Geldhaus mit den großen Privatbanken wie Sal. Oppenheim und dem Bankhaus Lampe durchaus messen. Schließlich gehört die Weberbank nach eigener Einschätzung zu den besten Privatbanken Deutschlands – geprägt von „preußischen Tugenden“ und der „Bereitschaft Neues zu unternehmen“.

Doch die raue Wirklichkeit hinter der Fassade sieht anders aus. Wirtschaftlich betrachtet, das belegen Recherchen der WirtschaftsWoche, ist die Weberbank ein Absteiger. Sie hat weniger exklusive Kundschaft als einige große Sparkassen. Die Zahl der Kunden nimmt sogar ab. Die Bank macht Millionenverluste, die ihr Mutterkonzern, die angeschlagene WestLB, ausgleichen muss. Und das ausgerechnet in einer Situation, da die Düsseldorfer Landesbank – ausgelöst durch einen Spekulations-Skandal im Eigenhandel – selbst ein Problemfall und ein Übernahmeeobjekt ist.

Über ihre dunkle Seite schweigt die Weberbank jedoch beharrlich. Denn zum einen waren einige Sparkassen in Nordrhein-Westfalen, denen mehr als die Hälfte der WestLB gehört, über den Kauf der Weberbank ohnehin nicht begeistert. Das Berliner Institut wendet sich an Privatkunden – ein Geschäftsfeld das eigentlich den Sparkassen vorbehalten ist. Zum anderen steckt der zweite große WestLB-Eigentümer, das Land Nordrhein Westfalen, mitten in Verkaufsvorbereitungen für seinen Anteil und strebt natürlich einen möglichst hohen

Preis an. Da kommen schlechte Nachrichten ungelogen.

Der damalige WestLB-Chef Thomas Fischer hatte die Weberbank 2005 von der Bankgesellschaft Berlin gekauft. Damit wollte er in das lukrative Geschäft mit Vermögenden vordringen. Fischer musste vor wenigen Monaten seinen Stuhl räumen, die Staatsanwaltschaft ermittelt inzwischen im Zusammenhang mit der Spekulationsaffäre bei der WestLB gegen ihn. Schon kurz nach Fischers Ausscheiden kamen nach Informationen der WirtschaftsWoche (Ausgabe 34/2007) die ersten Stimmen auf, man solle

die Weberbank wieder verkaufen: „Das könnte den Eigentümern neuen Mittelzufluss bescheren“, forderten intern die chronisch klammen Landschaftsverbände, die direkt und indirekt 13 Prozent an der WestLB halten.

Die verkaufswilligen Eigentümer hofften sich eine millionenschwere Finanzspritze durch den Verkauf. Schließlich war ihnen die Bank stets als Perle angepriesen worden. Zum Beispiel im Dezember 2005: WestLB-Vorstandsmitglied und Weberbank-Aufsichtsrat Norbert Emmerich behauptet gegenüber der WirtschaftsWoche,



Weberbank Villa und Strasoldo In dem exklusiven Gebäude empfängt der Bankchef seine wenigen hochvermögenden Kunden



„die Bank betreut heute 33 000 Kunden, davon im Topsegment rund 4600.“

Tatsächlich hatte die Bank Ende 2005 exakt 31 950 Kunden. Das geht aus dem Bundesanzeiger veröffentlichten Jahresabschluss der Weberbank hervor. Da hatte Emmerich wohl großzügig aufgerundet. Und die 4600 Kunden im Topsegment?

Laut Weberbank gehören zum Topsegment Kunden in Berlin mit mehr als 500 000 Euro Vermögen, in NRW mit mehr als einer Million Euro. Demnach hätte die Weberbank 4600 Kunden mit einem Vermögen von mehr als 500 000 Euro. „Das ist gelogen“, sagt ein Insider der Weberbank gegenüber der WirtschaftsWoche. Nur rund 750 Kunden würden über Vermögen in dieser Größenordnung verfügen. Der WirtschaftsWoche liegen interne Dokumente der Weberbank vor, die dies belegen.

Mit Private Banking hat die Weberbank damit nicht mehr wirklich viel zu tun. Denn untypisch ist für diese Art von Instituten auch, dass sie Kunden ab 500 000 Euro Vermögen zum „Topsegment“ zählt. Bei den meisten Privatbanken sind 500 000 Euro das Mindestvermögen. Darunter nehmen sie gar keine Kunden an.

Die Manager von Weberbank und WestLB sagten der Berliner Privatbank darüber hinaus eine rosige Zukunft voraus. Ende 2005 behauptete Emmerich, die Bank wolle jährlich zehn Prozent neue Kunden hinzu gewinnen. Dies ist einem Insider zufolge weder eingetreten, noch war die Prognose nach Einschätzung von Branchenkennern jemals realistisch.

Die Weberbank hat 2006 laut Jahresabschluss 2339 Kunden verloren. Diesen Abfluss erklärt ein Weberbank-Sprecher damit, dass die Bank sich vom Firmenkundengeschäft getrennt habe. In ihrem Zielsegment den Privatkunden dagegen hätten sie die Prognose erfüllt. Eigenartig. Denn das Firmenkundengeschäft der Weberbank ist bereits 2005 an die Landesbank Berlin gegangen. Damit lässt sich also kein Kundenschwund in 2006 erklären. „Die Weberbank hat 2006 eine Vielzahl an Privatkunden verloren“, sagt der Insider.

Sollte die Bank dagegen ihre Prognose in Sachen Privatkunden erfüllt haben – wie sie behauptet –, dann würde dies bedeuten, dass sie eine Vielzahl hinzugewonnen hat. Das spiegelt sich allerdings nicht in der Summe der betreuten Vermögen wieder. Wie im Jahresabschluss der Bank nachzulesen ist, hat sich die Summe dieser so genannten „Assets under Management“ sogar verringert.

Doch damit nicht genug. Anfang 2006 kündigt Guido Mundt anlässlich der Eröffnung der Düsseldorfer Filiale an, dass sich

die Weberbank binnen fünf Jahren in NRW in den Kreis der führenden Privatbanken vorarbeiten wolle.

Das wäre ein weiter Weg. Die Weberbank hatte Ende des vergangenen Jahres eine Bilanzsumme in Höhe von 1,75 Milliarden Euro, Ende 2005 waren es noch 1,97 und Ende 2004 sogar noch 4,2 Milliarden. Sie betreute 2006 rund vier Milliarden Euro Vermögen, allein in NRW angeblich eine Milliarde Euro.

Der stärkste Player in Nordrhein-Westfalen, Sal. Oppenheim, betreute 2006 Vermögen in Höhe von 138 Milliarden Euro, ein großer Teil entfällt davon auf NRW. HSBC Trinkaus&Burkhardt betreut Vermögen in Höhe von 26 Milliarden Euro, davon elf Milliarden Euro allein in Nordrhein-Westfalen. Und im Gegensatz zur Weberbank haben diese Institute es geschafft ihre Kundenzahl und die Summe ihrer betreuten Vermögen zu steigern. Mit diesen Wettbewerbern also will die Weberbank sich messen?

Laut eigener Darstellung haben die Mitarbeiter der neuen Düsseldorfer Filiale bis Ende 2006, also im ersten Jahr, 1000 Kunden mit einem Vermögen von insgesamt einer Milliarde Euro erobert. Eigenartig. Im Jahresabschluss macht sich diese Summe nicht bemerkbar. Demnach fiel die Summe der „Assets under Management“, von 4,2 auf 4,1 Milliarden Euro zwischen 2005 und 2006.

Also muss entweder an anderer Stelle Vermögen wieder abgewandert sein oder eben diese Milliarde ist bis Ende des Jahres – zumindest größtenteils wieder abgewandert. Das behauptet zumindest ein Insider gegenüber der WirtschaftsWoche. Seiner Aussage zufolge stammte das Geld von einem einzelnen Unternehmer. Der hatte sein Geld nur zwischengeparkt, bevor er es weiter investierte. „Es war nie geplant, dass das Geld dauerhaft bei uns bleibt“, sagt der Insider. Die Weberbank dagegen behauptet schriftlich gegenüber der WirtschaftsWoche, der Betrag mache sich bemerkbar, führt das allerdings nicht weiter aus. Und erläutert, dass die Bank ihre Zahlen nicht veröffentliche.

Guido Mundt, der bis September Chef der Weberbank war, treibt die Mission „Selbstdarstellung“ dann im Mai dieses Jahres auf die Spitze. In einem Interview mit der Berliner Morgenpost sagt er: „Mit unseren Erträgen liegen wir über unseren Planungen.“

Das wäre allerdings besorgniserregend. Denn die Erträge reichen nicht einmal aus, um die Aufwendungen zu decken. 2005 »