

Die „Geschichte (Historie)“ der Bremer Woll-Kämmerei –

Von Anfang bis Ende

Deutschland war bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts noch ein Wollexportland. Das änderte sich jedoch, als durch die Anwendung von Kunstdünger auch schlechtere Böden nicht mehr als Schafweiden genutzt werden mussten und die Schafzucht in Deutschland unrentabler wurde. Durch die sinkenden Produktionskosten stieg die Nachfrage nach Wollprodukten und damit der Bedarf an Wolle, sodass die Schafzüchter in Australien ihre Herden vergrößern und die dortige Wollproduktion steigern konnten, da sich die Rohwolle trotz der langen Seereise unkompliziert nach Europa transportieren ließ. Daher wuchs die Zahl der in Australien gehaltenen Schafe von einer viertel Million im Jahr 1825 auf über 62 Millionen im Jahr 1880.

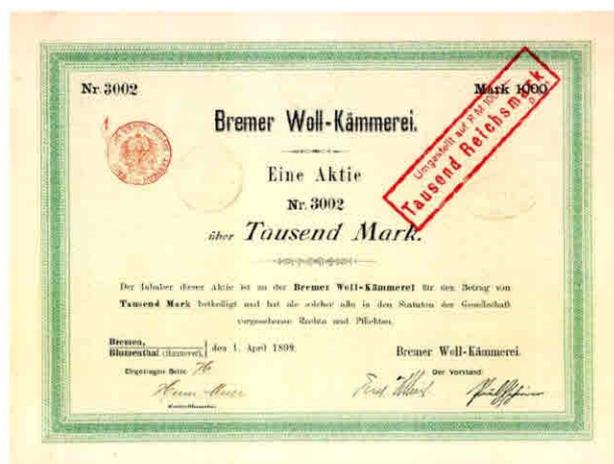
Damit veränderten sich auch die Anforderungen an die Standorte für die Verarbeitung der Rohwolle, denn durch den Import wurden die Hafenstädte günstige Standorte. Das galt in Deutschland vor allem für Bremen, da hier die Kaufleute schon früh mit dem Handel australischer Wolle Geld verdienten. 1872 wurde fast ein Viertel der gesamten deutschen Rohwolleinfuhren über diese Hansestadt abgewickelt und um die Jahrhundertwende soll es hier rund 200 Wollimportfirmen gegeben haben.

Für den Mikrostandort waren zwei zusätzliche Überlegungen von Bedeutung. So trat Bremen wie auch die beiden anderen Hansestädte Hamburg und Lübeck erst 1888 dem **Zollverein** bei. Das war in den Nachbarstaaten Hannover und Oldenburg anders, die bereits 1854 zum Zollverein gehörten, sodass von hier aus Waren zollfrei in die anderen Staaten des Zollvereins geliefert werden konnten.

Für die finanzkräftigen Bremer Kaufleute sprachen jedoch nicht nur wirtschaftliche Gründe gegen eine großen Fabrik direkt in Bremen. Auch wollte man die erforderlichen Arbeitskräfte, die teilweise in Polen und dem übrigen Osteuropa angeworben werden mussten, nicht unbedingt unmittelbar vor der eigenen Haustür haben, wo sie dann möglicherweise nicht einmal eine der herrschenden bürgerlichen Parteien, sondern die Sozis wählten.

Man suchte daher im Bremer Umland und fand gleich zwei geeignete Standorte: Blumenthal und Delmenhorst. Die Bremer Wollkämmerei in Blumenthal wurde am 13. April 1883 als Aktiengesellschaft gegründet, die in Delmenhorst folgte ein Jahr später.

Die Kapital der Blumenthaler Gründungsaktionäre in Höhe von 2,25 Millionen Mark stammte aus bekannten Bremer Familien. Darunter waren J. Hachez aus der Kaufmannsfamilie **Hachez** und C. **Kulenkampff**, dessen Familie verwandtschaftlich entfernt mit **Ludwig Knoop** verbunden war, also dem Bremer Großkaufmann, der durch seine Textilunternehmen zu den erfolgreichsten Unternehmern des 19. Jahrhunderts zählt und in jungen Jahren die maschinelle Baumwoll-Spinnerei und –Weberei sozusagen an ihrer Wiege in Manchester kennengelernt hatte.



Gründungsaktie mit den Unterschriften von Ullrich und Zschörner

Die Gründer bestimmten Ferdinand Ullrich zum kaufmännischen und Paul Zschörner zum technischen Direktor, der als Standort für das Werk ein **500.000 Quadratmeter** (50 ha ca. 700 m X 700 m) großes Areal zwischen der Aue und der Weser in Blumenthal wählte, das damals als Gemeinde der preußischen Provinz Hannover bereits zum Zollverein gehörte und am 1. April 1885 Kreisstadt wurde.

Die Größe des Fabrikgeländes kann man sich gut verdeutlichen, wenn man sie mit der Vatikanstadt, also dem kleinsten Staat der Welt vergleicht. Hier ist das Kämmerei-Reich etwas größer, denn die Vatikanstadt bringt es nur auf eine Fläche von 0,44 qkm.

Dieser Standort hat sich dank seiner Größe, günstigen Verkehrsanbindungen vor allem durch die Weser und ausreichender, guter Wasserressourcen, die es neben der Weser auch in eigenen Tiefbrunnen gab, bis Ende 2008 als tragfähig erwiesen.

Gut ein Jahr nach der juristischen Gründung konnte bereits am Herbst 1884 die Produktion mit 150 Arbeitern beginnen.

Rasch erwies sich die BWK als weitsichtige und rentable Investition; denn schon 1896 wurden 2.000 Arbeiter beschäftigt, darunter viele aus Polen, Schlesien, Ost- und Westpreußen, Sachsen und dem Rheinland. Bis 1930 stieg die Arbeitnehmerzahl sogar auf 3.700.



Ansicht der BWK ca. 1920

Genauer betrachtet war die BWK eine Wollwäscherei und –kämmerei, die nach der Schafhaltung und –schur die erste industrielle Stufe in der Wollverarbeitung darstellt. Dabei wird die geschorene Rohwolle zunächst gewaschen, was mit einem hohen Wasserbedarf verbunden ist, der in Blumenthal durch eigene Tiefbrunnen gedeckt wurde. Dieses Waschwasser musste nach der Reinigung der Wolle von Urin, Wollfett und vielfältigen Verunreinigungen auch durch Pestizide sowie den verwendeten Waschmitteln geklärt werden, bevor es in die Weser geleitet werden konnte, was eine entsprechende Kläranlage erforderte.

In einem zweiten Arbeitsgang wird die gewaschene Wolle **gekämmt**, d.h. man entfernt durch spezielle Kämme Einstreu und kurze Fasernester, sodass man gestreckte und absolute parallele Fasern erhält, die man als Kammzug bezeichnet und die den anschließenden Spinnvorgang erheblich erleichtern.

Während das Schwesterunternehmen in Delmenhorst auch diese Garnherstellung leistete, hat die BWK das Waschen und Kämmen als Auftragsarbeit für Spinnereien erledigt, so

beispielsweise für die Augsburger Kammgarnspinnerei. Das Blumenthaler Unternehmen war also ein sehr spezialisiertes Unternehmen, das innerhalb des Arbeitsprozesses, der Rohwolle in Wollbekleidung verwandelt, nur das Waschen und Kämmen erledigt hat, zwei Tätigkeiten, die einerseits recht arbeitsintensiv waren, andererseits die Umwelt belastet haben, da man viel Wasser benötigte, das anschließend vom Dreck der Schafe und der australischen Weiden zu befreien war.

Das junge Führungsteam der BWK aus dem Direktor Ferdinand Ullrich, dem Technik-Chef Paul Zschörner, der sich zuvor im Ausland mit den damals neuesten Stand der Wollwasch- und -kämmereimaschinen vertraut gemacht hatte, und Richard Jung, der später das Ruder in Blumenthal übernehmen sollte, konnten sehr erfolgreich starten. Das belegen bereits die ersten Bilanzen; denn nur zwei Jahre nach Produktionsbeginn konnten 16 Prozent Dividende an die die Aktionäre 16 Prozent Dividende auf ihr eingezahltes Kapital ausgeschüttet werden. In den Jahren 1889 und 1898 stieg der Wert dann sogar auf 25 Prozent. (Fiedler)



Grabmal der Fam. Ullrich (Quelle: wikipedia)

Als Ferdinand Ullrich 1915 starb, hatte die BWK 1350 Mitarbeiter. Sein Nachfolger wurde Richard Jung, der bereits 1888 als damals 23jähriger nach seiner Ausbildung in der Kammgarnspinnerei Wernshausen seine Karriere in Blumenthal begonnen hatte. Unter seiner Leitung erlebte das Unternehmen trotz des 1. Weltkrieges, der unruhigen Zeiten nach Kriegsende und der heraufziehenden Weltwirtschaftskrise eine insgesamt äußerst positive Entwicklung, denn die Zahl der Mitarbeiter verdreifachte sich beinahe auf 4.000.

Auch er unterstützte soziale Einrichtungen wie den gemeinnützigen Wohnungsbau sowie Kranken-, Renten- und Unterstützungseinrichtungen. Da Richard Jung in der Öffentlichkeit als anerkannter Repräsentant der BWK galt, wählte man ihn zum Vorsitzenden des Branchenverbandes „Convention deutscher Wollkämmereien“ und zum Präsidenten der Industrie- und Handelskammer Wesermünde. Ein Jahr vor seinem Tod wurde Richard Jung 1935 Ehrenbürger Blumenthals. (Prüser)

Als während seiner Amtszeit 1916 die Firma Wätjen & Co in Konkurs ging, erwarb die BWK eine Hälfte des Blumenthaler Parks, der damals noch größer war als der heutige Wältjens Park und bis zur Weser reichte, während die andere Hälfte vom Bremer Vulkan gekauft wurde. Auf dieser Neuerwerbung baute die BKW später am Weserufer ihre Kläranlage.

In den 1930er Jahren ging die BWK eine Reihe von Beteiligungen ein, so wurde 1932 aus der Konkursmasse der Nordwolle, deren Zusammenbruch mit einer zeitweiligen Schließung der Banken als markanter Anfangspunkt der Weltwirtschaftskrise in Deutschland gilt, die Hamburger Wollkämmerei im Stadtteil Wilhelmsburg, die später als Wilhelmsburger Wollkämmerei wieder die Produktion aufnahm, 1936 die Thüringische Zellwolle in Schwarzta und 1939 die Wolle und Tierhaare AG (Wotirag) in Berlin.

Blumenthal: eine BWK-Stadt

Die Gründung der BKW war für Blumenthal ähnlich bedeutsam wie die von Volkswagen für Wolfsburg oder die von Bayer für Leverkusen. Zwar hatte Blumenthal mit seiner Burg schon eine

eigene Geschichte, die urkundlich bis 1305 zurückreicht, aber die Gründung der BWK machte erst aus einem ländlichen Bauern- und Fischerdorf eine kleine Industriestadt.

So zählte der Ort im Jahr 1880 1.330 Einwohner, für die es gewerbliche Arbeitsplätze in einer Gerberei und Werft gab. Als Kreisort verfügt man als zentralörtliche Einrichtungen über eine reformierte Kirche und ein Amtsgericht. (Meyer)

Daher konnte man die nötigen Arbeitskräfte auch nicht aus der heimischen Fischerei und Landwirtschaft rekrutieren, sondern war auf eine systematische Anwerbung ausländischer Mitarbeiter angewiesen, die man jedoch von Anfang nicht als kurzfristige Gastarbeiter betrachtete. Vielmehr baute die BKW wie auch die anderen großen Textilunternehmen in der damaligen Zeit ganze Straßenzüge mit Wohnhäusern. So besaß der Konzern zur Zeit des Zweiten Weltkrieges 56.000 qm bebaute Fläche mit Häusern für die eigene Belegschaft. „Migration“ und „Integration“ waren also schon damals, wenn auch nicht als Begriffe, gelebter Alltag. So zählte der Ort im Jahr 1880 1.330 Einwohner, für die es gewerbliche Arbeitsplätze in einer Gerberei und Werft gab. Als Kreisort verfügt man als zentralörtliche Einrichtungen über eine reformierte Kirche und ein Amtsgericht. (Meyer)

Der Blumenthaler Heimatforscher Ulf Fiedler weist für diese Zeit des industriellen Aufbruchs auf einen besonderen Glücksfall für die weitere Entwicklung hin, die er in einem „jungen Team“ aus den Herren Ullrich und Jung von der BWK sowie Berthold auf der Verwaltungsseite sieht. So zog 1884 der erst 29jährige Paul Berthold als erster preußischer Landrat ins Haus Blomendal, der weitgehend in Kooperation mit dem BWK-Vorstand die Kommunalpolitik der kommenden Jahre prägte.

Der Namen des Landrats, der vielen seiner Mitbürger im kaiserlichen Deutschland als „König von Blumenthal“ im Gedächtnis blieb, ist vor allem mit der Wohnungsbaugenossenschaft Spar- und Bauverein Blumenthal verbunden, die heute in der größten Wohnungsgesellschaft des Bremer Nordens, der **Gewosie**, fortbesteht.

Allerdings gab es nicht nur Bewunderer des sichtbaren Aufschwungs im Ort. So erzählt die Reformpädagogin und Schriftstellerin **Tami Oelfken** in ihrem Roman „**Maddo Clüver**“ von den damaligen Umweltbelastungen, so von Fischen, die „starben und an Land trieben“ sowie „fünf unmäßig hohen Schornsteinen“, die „Tag und Nacht lange Schwaden vom Rauch in die Luft sandten.“

Ein Thema sind auch die zugewanderten Polen, die nach Hunderten zählten und das „Dorf von Grund auf veränderten.“ Die unverheirateten Polen wohnten damals nach Geschlechtern getrennt in „Kasernen“. Aber es gab, wie es in einem Roman nicht anders zu erwarten ist, auch Liebesgeschichten zwischen den Ethnien. So schildert Tami Oelfken einen frisch gekürten einheimischen Schützenkönig, der unerschrocken zur Gruppe der polnischen Mädchen ging, vor einer Marinka niederkniete und dieser jungen polnischen Dame den Königskranz aufs Haar setzte.

Die Wollkämmerei sorgte jedoch nicht nur für einen deutlichen Einwohnerzuwachs. Sie war auch beim Bau der 10,4 km langen Strecke der **Farge-Vegesacker-Eisenbahn** (FVE) wichtigster Kapitalgeber und später ihr Kunde. Dabei trat allerdings ein gravierendes Problem auf, denn die Bahn wurde zwar Ende 1888 eröffnet, aber das Anschlussgleis zwischen dem Werksgelände und dem Bahnhof Blumenthal durfte zunächst nicht gelegt werden, da es über eine Grabstelle des alten Friedhofs geführt hätte, die der Inhaber nicht aufgeben wollte. Daher mussten bis zum Ende der Liegefrist im Jahr 1910 die mit Wolle beladenen Güterwagen mit einem Stahlschlitten, der von Pferden gezogen wurde, zwischen einer Drehscheibe der Bahnlinie und dem Werksgelände hin und her fahren.

Auch sind der Bau von Schulen, Kirchen und des Kreiskrankenhauses sowie die Straßenbeleuchtung und die allgemeine Stromversorgung bis 1904 auf den Einfluss bzw. die Förderung der BWK zurückzuführen. So wurde im Dezember 1897 mein Stromliefervertrag über zehn Jahre abgeschlossen.

Parallel zur Entwicklung der BWK verdoppelte sich im damaligen Kreis Blumenthal, der vor allem den heutigen Stadtteil Blumenthal und die niedersächsische Gemeinde Schwanewede umfasste, zwischen 1890 und 1925 fast die Einwohnerzahl von 22.500 auf 43.000. 1930 waren davon 3.700 direkt bei der BWK beschäftigt.

Die große Bedeutung dieses Unternehmens für die Stadt wird deutlich, wenn man an die damaligen Familienstrukturen denkt. Üblicherweise waren in den Textilbetrieben junge Frauen und Männer beschäftigt, die in jener Zeit noch großen Familien allein zu ernähren hatten. Man kann daher grob gerechnet annehmen, dass ein Beschäftigter unmittelbar durchschnittlich zwei bis drei Familienangehörige unterhalten musste. Für diese Einwohner war dann vermutlich noch mindestens eine ähnlich große Zahl von Dienstleistern wie Handwerkern, Ärzten, Lehrern usw. mit abhängigen Familienangehörigen tätig, sodass die Verarbeitung der australischen Rohwolle im weiteren Sinne etwa der Hälfte der Bevölkerung des Kreises Arbeit und Brot gab.

Für diese Einwohner und dank ihrer Steuergelder wurden in Blumenthal zwischen 1925 und 1927 die Abwasserkanalisation, das Wasserwerks und der 50 Meter hohe Wasserturm gebaut, der seinerzeit den Ort mit 300.000 Litern Wasser versorgt hat.



Wasserturm (Quelle: wikipedia)

Nach dem Krieg, als auf Teilen des BWK-Geländes Zwangsarbeiter Waffen produzieren mussten, wuchs die BWK zu ungeahnter Größe, da sie in den 1950er Jahren bis zu 5.000 Mitarbeiter in Blumenthal beschäftigte, was man auch deutlich mit Stadtbild sehen konnte. So entwickelte sich die Mühlenstraße zu einer sehr belebten Einkaufsstraße mit vielen Gaststätten, ja, sie war, wie sich ältere Anwohner noch erinnern können, „schwarz vor Menschen“, die morgens auf dem Weg zur Arbeit in der Kämmerei waren. Oder nachmittags von daher kamen, dann hier ihre Feierabendeinkäufe erledigten oder schon mal zum ersten Bier nach der Schicht einkehrten.“ (Scheil)



(Quelle: unbekannt)

Der Niedergang der deutschen Textilindustrie

Der Siegeszug der neuen Chemiefasern, vor allem aber auch wirtschaftliche Entwicklungen führten dann jedoch zu einschneidenden Änderungen. Die deutschen Lohnkosten stiegen, die DM wurde aufgewertet und Textil- und Bekleidungseinfuhren aus dem Ausland liberalisiert. Dadurch verschlechterte sich seit Anfang der 1960er Jahren die Wettbewerbsfähigkeit der Kämmerei gegenüber der ausländischen Konkurrenz, die ihre Produkte preiswerter anbieten konnte.

Die BWK versuchte daher durch Rationalisierungsmaßnahmen ihre Position zu verbessern, musste aber dennoch wegen sinkender Gewinne ihre Dividende kürzen. So konnten für 1961 nur noch 8% ausgeschüttet werden, nachdem es 1960 noch 11 % gewesen waren. Auch begann jetzt ein ständiger Prozess zur weiteren Automation der Produktion, wodurch die Zahl der Beschäftigten von fast 4000 (1962) auf etwa 1000 (1975) sank. Davon war ab 1968 auch die Chemiefaserverarbeitung betroffen, die man bereits in den 1930er Jahren aufgenommen hatte.

Die veränderte Markteinschätzung lässt sich an der Entwicklung der Hamburger BWK-Beteiligung ablesen. Dort war die Hamburger Wollkämmerei AG durch die Flutkatastrophe am 16. Februar 1962 stark in Mitleidenschaft gezogen und wurde wegen Lage der deutschen Textilindustrie nicht wieder aufgebaut werden.

Diese Entwicklung setzte sich in den folgenden Jahren fort und wurde in den 1980er Jahren durch die wirtschaftliche Öffnung vor allem Chinas noch deutlich verstärkt, da sich die Herstellung von Bekleidung zu einem sehr großen Anteil von Westeuropa nach Süd- und Ostasien verlagert hat, sodass niemand mehr auf den Gedanken kommt, die australische Wolle zunächst nach Europa waschen und kämmen zu lassen, um sie anschließend in Asien zu spinnen, zu weben und zu Bekleidungsstücken zuzuschneiden und zu nähen.

Neben der ständigen Rationalisierung vollzog die BWK als Reaktion auf die Strukturveränderungen im internationalen Handel mit Wolle und Wollprodukten seit den 1980er Jahren die Wende von der früher vorherrschenden Produktorientierung zur nunmehr entscheidenden Marktorientierung. Aus der ehemaligen Lohnkämmerei, einem Produzenten für fremde Rechnung, wurde ein Anbieter von Kammzügen aus Wolle, Chemiefasern und Mischungen, der jedoch weiterhin profitabel arbeitete.

So hieß es noch 1988 in einer Publikation zu den Bremischen Häfen über die BWK: "Die tausend heutigen Mitarbeiter bearbeiten pro Tag 70 Prozent mehr Wolle als die 5000 Beschäftigten vor 30 Jahren". Es ist im Drei-Schichten-Betrieb **jeden Tag die Wolle von 60.000 Schafen**. Wolle nimmt immer noch 60 Prozent der Produktionsleistung ein, die Chemiefasernerzeugung macht die restlichen 40 Prozent aus."

Aber auch die größten Rationalisierungsanstrengungen konnten nicht vor den Preisschwankungen des Weltmarktes und speziell der asiatischen Wirtschaftskrise Ende des 20sten Jahrhunderts schützen, die die „Wolltextilwirtschaft in die tiefste Krise seit 25 Jahren“ stürzte, wie die BWK-Gruppe in der Erläuterung ihrer Bilanz für 1998 feststellte. Das führte damals zu einem tiefroten Konzernergebnis von -21,8 Mio. DM bei einem gezeichneten Kapital von 37,3 Mio. DM.

Mit diesen Problemen musste sich die BWK jedoch keinesfalls allein herumschlagen, denn sie waren nicht hausgemacht. Wie die Übersicht zeigt, konnten sich viele große deutsche Textilunternehmen diesen Veränderungen des Marktes nicht anpassen, sondern mussten Insolvenz anmelden. Unter den aufgeführten Aktiengesellschaften begann diese Entwicklung bei der Döhrener Wolle und der Ravensberger Spinnerei bereits um 1970, während 1980 der Nachfolgebetriebe der Nordwolle in Delmenhorst, 1988 die Mechanische Baumwoll-Spinnerei und Weberei Augsburg (SWA), dann im Zuge der Wende 1992 die Leipziger Baumwollspinnerei und schließlich 2002 die Augsburger Kammgarnspinnerei folgten.

In allen diesen Fällen wurden die Grundstücke, da sie als frühe Industriebauten, in der Nähe der Stadtzentren lagen, rasch neu genutzt. So kaufte etwa in Bielefeld die Stadt das Grundstück samt den Gebäuden aus der Konkursmasse und verwandelte dieses Industriedenkmal nach einigen Querelen in einen attraktiven Sitz für ihre Volkshochschule und ihr historisches Museums, die von einem Park umgeben sind.

Ein Schachzug gegen die erodierende Wettbewerbsposition Blumenthals

1993 startete die BWK einen Versuch, um eine Antwort auf die ständigen Umsatzverluste zu geben, die unabhängig von den heftigen Schwankungen des Wollmarktes wegen der notwendigen Rationalisierungsinvestitionen und Sozialplankosten zu jährlichen Verlusten führten, die das Eigenkapital schmelzen ließen. Da diese Situation kein neues Kapital anlocken konnte, stellten man die Weichen für eine neue BWK, die sich nicht mehr auf die Kämmerei in Blumenthal beschränken wollte, sondern den Wollhandel als zweites Standbein erheblich ausbaute und einen Produktionsstandort außerhalb Europa suchte.

Wirtschaftliche Entwicklung des BWK-Konzerns 1993 – 1999 (in Mio. DM)

Jahr	Umsatz	Mitarbeiter	Eigenkapital	Verbindlichkeiten	Konzernjahresüberschuss
1993	509,3	1160	88,6	218,8	-10,80
1994	880,8	1066	109,6	302,6	7,6
1995	833,2	972	89,3	284,0	-16,70
1996	766,7	881	85,6	274,1	-6,4
1997	773,2	877	152,2	271,1	12,70
1998	652,3	788	124,3	283,2	-21,80
1999	531,3	600	123,8	224,7	-11,7

(Quellen: aktiencheck.de und wallstreet-online.de)

So wurden in diesem Jahr die Wollhandelsfirmen Neues Wollkontor in Essen, Booth, Hill & New in Sydney und J.S. Brooksbank im neuseeländischen Wellington für 20 Mio. DM von der Metro International übernommen. Damit sah sich die BWK als „globaler Anbieter“ von Rohwolle, gewaschener Wolle und Kammzug und erwartete damals ein stärkeres Engagement dieses Handelskonzerns auch als zuverlässigen Aktionärs. So erklärte der BWK-Chef: "Es ist immer gut, Anteilseigner zu haben, die nicht von jedem Wind umgeweht werden".

Diese Expansion galt jedoch nur für den Konzern insgesamt, hingegen nicht für die Kämmerei in Blumenthal, denn hier trat im April 1994 ein Haustarif in Kraft. Darin hat die Belegschaft eine Erhöhung der Arbeitszeit auf 40 (37,5) Wochenstunden ohne Mehrentgelt sowie eine Kürzung des Jahresurlaubs um 3 Tage und der Jahressonderzahlung (Weihnachtsgeld) auf 60% zugestimmt. Im Gegenzug garantierte die BWK 800 Arbeitsplätze und sicherte eine 20%ige Beteiligung der Mitarbeiter am Jahresüberschuss zu. Diese „Arbeitsplatzgarantie“ bedeutete allerdings einen möglichen Abbau von etwa weiteren 200 Arbeitsplätzen.

Ein teures Expansionsabenteuer

Diese kritischen Jahre konnte die BKW durchstehen, da sie nicht nur ihre Wäscherei und Kämmerei in Blumenthal betrieb, die immer weniger konkurrenzfähig wurde, sondern auch im profitablen Wollhandel tätig war, also Rohwolle in Australien einkaufte und die in Blumenthal gewaschene und gekämmte Wolle an Spinnereien vor allem in Deutschland und Europa verkaufte.

Der BWK-Konzern reagierte auf die Verlagerung der Spinnerei- und vor allem der Bekleidungsherstellung von Europa nach Asien neben dem Ausbau der Handelsaktivitäten noch durch eine weitere Strategie: die Expansion der Kämmereiaktivitäten ins Ausland. So beschloss man 1992 den Sprung nach Australien, dem wichtigsten Erzeugerland von Wolle. Dort baute die BWK in der Nähe von **Geelong** eine eigene Kämmerei, um von hier aus den asiatischen Markt besser beliefern zu können. Die Kapazität des Werkes wurde zunächst auf 7500 t Wollkammzug und Kämmling pro Jahr ausgelegt und sollte bei einer Vollauslastung eine Kapazität von 15000 t pro Jahr erreichen. Dann hätten die Kapazität des Konzerns in Geelong rund 25% betragen, während die restlichen 75% nach wie vor am Stammsitz Bremen gelegen hätten.

Obwohl diese Entscheidung angesichts der Verlagerung der Wollhandelsströme gut nachvollziehbar war, hätte diese Entscheidung ein Jahrzehnt später beinahe zum Aus für die BWK geführt; denn der Vorstand der BWK musste seinen Aktionären für das Geschäftsjahr 2003 von einem herben Verlust in Höhe von 36,3 Mio. € berichten. Der Grund war vor allem eine Abschreibung in Höhe von 17,1 Mio. €, da die Kämmerei Geelong Wool Combing Ltd. (GWC) in Geelong geschlossen werden musste. Als Grund nannte man langwierige Auseinandersetzungen mit der zuständigen australischen Gewerkschaft über flexiblere Arbeitszeiten und Gehaltsstrukturen genannt, und das vor dem Hintergrund eines dramatischen Konsumrückgang auf dem Welt-Textilmarkt, der wegen der schwache Nachfrage nach Wollkammzügen zu Überkapazitäten geführt hatte. Diese Absatzprobleme hatte die **SARS-Krise** Anfang 2003 noch verstärkt, die „den asiatischen Textilmarkt über mehrere Monate nahezu völlig blockiert“ hat.

Vor diesem Hintergrund musste im Geschäftsjahr 2003 die erst zehn Jahre alte Kämmerei in Geelong unter Inkaufnahme erheblicher Verluste geschlossen werden. Die Errichtung der Kämmerei in Geelong hat die Bremer Woll-Kämmerei in der Vergangenheit rund 50 Mio. EUR gekostet, die Abschreibungen infolge der Schließung beliefen sich allein auf 16 Mio. € im Geschäftsjahr 2003 haben noch zu weiteren erheblichen Verlusten im folgenden Jahr geführt. Im Sommer 2004 wurde auch die von Elders im Jahr 2000 übernommene Kämmerei Austop in **Parkes** geschlossen, so dass die BWK mit ihren Kämmereiaktivitäten auf dem fünfte Kontinent völlig gescheitert ist (HV 2005).

Heute erinnert in Geelong das **National Wool Museum** an die australische Schafzucht und die Wollindustrie, die die BWK hier nach dem Blumenthaler Vorbild langfristig aufbauen wollte.

Nach den beiden Kämmereien in Australien wurde im Februar 2002 „im Zuge weiterer Umstrukturierungen des Konzerns zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eine moderne türkische Kämmerei erworben“, wie die BWK in einer Ad-hoc-Mitteilung meldete. Dieses als „strategische Akquisition“ bezeichnete Unternehmen in Istanbul firmierte unter BWK Eastern Wool Industrial and Trading Joint Stock Corporation und nahm im ersten Quartal 2003 die Produktion auf.

Im Dezember 2005 konnte dann die BWK von einem weiteren Erfolg bei ihren internationalen Bemühungen berichten, um „die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns ständig zu verbessern.“ So schloss die noch bestehende australische Kämmerei mit der chinesischen **Longkou Kaisheng Textile Company Ltd.**, die zum **Nanshan-Mischkonzern** gehört, „einen Joint-Venture-Vertrag ab, um dem Konzern den Zugang zum chinesischen Markt zu öffnen.“ Dort wurden die bestehende kleine Wollkämmerei durch die Maschinen der geschlossenen Kämmerei in Geelong erweitert.

Für die BWK ergab sich draus, wie es in der Unternehmensmeldung heißt, die Gelegenheit einer wirtschaftlichen Weiterverwendung der Geelong Wool Combing-Maschinen, ohne eine Investition in Land und Gebäude tätigen zu müssen.“ Dieses Joint Venture, über dessen Eigentumsverhältnisse nicht publiziert wurde, sollte im 1. Quartal 2007 den Betrieb aufnehmen.

Heute sieht sich dieses chinesische Unternehmen in **Longkou** als ein Konzern, der die gesamte industrielle Kette von der Textilherstellung bis zur Fertigung von Bekleidung abdeckt mit den Stufen der Beschaffung, dem Kämmen, dem Spinnen und dem Weben von Wolle sowie dem Nähen bis hin zur Entwicklung von Handelsmarken.

Die Brewa-Strategie

Das Management entwickelte neben den üblichen Rationalisierungsmaßnahmen durch eine verstärkte Automation noch eine ganz spezielle Strategie zur Kostensenkung, die in einem Land mit hohen Umweltstandards überraschen muss. Da die chinesischen Lohnkosten, wie auf der Hauptversammlung im Jahre 2002 berichtet wurde, nicht einmal 10 Prozent von denen in Blumenthal betragen, wollte man neben einer ständigen Steigerung der Produktivität vor allem die Kosten für die Energie und die Abwasserentsorgung senken. Dabei waren die Ziele sehr hoch gesteckt; denn die Aufwendungen für die Klärung des Waschwassers sollten „künftig gegen Null tendieren“ und bei der Strom- und Wärmeerzeugung erwartete man Zuschüsse für die Nutzung regenerativer Energien.

Auf diese Weise wollte man bei der Bearbeitung von Rohwolle Kostenführer in Europa werden. So sollte es möglich werden, für ein Kilogramm Rohwolle nicht mehr 1 €, sondern nur noch 0,80 € auszugeben. Damit hätten die Kosten allerdings immer noch deutlich über den 0,50 € gelegen, die man China benötigte.

Um dieses ehrgeizige Ziele zu erreichen, wurden Teile der BWK ausgegliedert und in die Brewa überführt. (vgl. „**Innovative Sondermüllentsorgung**“)

Der Restrukturierungskampf der BWK: Grundstücke gegen Arbeitsplätze

Aber diese Maßnahmen brachten nicht die gewünschten Ergebnisse, zumal sie vermutlich zu zaghaft und zunächst am falschen Ort erfolgten. So befand sich die BWK zur Jahrtausendwende in einer existentiellen Krise, wie der dramatische Kurssturz belegt, da der Börsenpreis der Aktie

innerhalb weniger Jahre nicht nur um „wenige“ zig Prozente absackte, sondern aus einem soliden Anlagewert mit Kursen bei 200€ einen insolvenzbedrohten Pennystock von Kurse um die 2 € machte. Der Wert des Unternehmens wurde als an der Börse auf nur noch ein Zehntel des vorher stabilen Marktwertes reduziert.



Kursentwicklung 1992-2007 (Quelle: aktiencheck)

Die ersten drastischen Verluste konnte man noch durch die Verkäufe der nicht betriebsnotwendigen Grundstücken "Müllerloch", wo inzwischen das Blumenthal-Center entstanden ist, und "Wätjens Garten abdecken, die im Dezember 1999 beurkundet und im Ergebnis des Jahres 2000 ausgewiesen wurden. Dabei blieb sogar noch Liquidität übrig, die für Optimismus sorgte.

Im Mai 2001 präsentierte sich nach dem Abschluss dieser Maßnahmen daher wieder ein zuversichtliches Management, das ein neues Investitionsprogramm für den Blumenthaler Standort bis zum Jahr 2003 vorlegte. 50 Mio. DM wollte damals die BWK „in eine Modernisierung ihres Standortes in Blumenthal investieren und so auch insgesamt den geschwächten Wirtschaftsstandort Bremen-Nord nach der Vulkankrise stärken“. Dabei wollte man die benötigte Grundstücksfläche auf eine Drittel und die Belegschaft von 320 auf 160 Mitarbeiter auf die Hälfte reduzieren. (Laubach)

Der Vorstandsvorsitzende war sogar mit einem ausgewiesenen kleinen Gewinn von 2,6 Mio. DM nach einem Minus von 14,4 Mio. DM im Vorjahr so positiv gestimmt, dass er „darüber nachdachte“, den Aktionären eine Dividende auszuzahlen, "wenn auch die Bilanz 2001 einen Gewinn ausweisen wird." Als Gründe für die Ertragswende wurden die hohe Nutzung der Anlagen, eine Verbesserung der Marktbedingungen und Kostenreduzierungen genannt.

Nach kurzer Zeit musste dieser Ausblick jedoch wieder revidiert haben, als die BWK Mittel August 2002 meldete: „Die Wollverarbeitungsindustrie erlebt zur Zeit die schwierigsten Bedingungen der jüngsten Vergangenheit. Ein Umsatzrückgang bei den amerikanischen und bei den meisten europäischen Textileinzelhändlern, gepaart mit einem deutlich höheren Rohwollpreis, führte zu diesen unerfreulichen Handelsbedingungen. Unsere Kunden konnten diese Preiserhöhungen nicht weitergeben, als Folge dessen reduzierten sie ihre Aufträge. Als Reaktion auf die gesunkene Nachfrage haben wir unsere europäische Kapazität im Rahmen des Projektes 2004 reduziert.“

Und wieder mussten die Löcher in der Bilanz durch Grundstücksverkäufe gestopft werden. So einigten sich die BWK und die Stadt Bremen drauf, für 13,5 Mio. € ein 22-Hektar-Grundstück an das Land Bremen zu verkaufen. Dazu sicherte „im Gegenzug“ die BKW den „Erhalt von 230 Arbeitsplätzen zu“. Dieser Vertrag wurde mit Wirkung zum 23. Dezember 2002 mit der Bremer Investitionsgesellschaft mbH (BIG) abgeschlossen. Danach gab sich der Vorstandsvorsitzende erneut optimistisch: "Diese Investitionen sichern die Wettbewerbsfähigkeit der Bremer Kämmerei gegenüber den asiatischen und europäischen Billiglohnländern. Nur wenn wir technisch und qualitativ auf dem höchsten Niveau arbeiten, können wir uns gegen diese Wettbewerber behaupten und damit den Standort Bremen mit seinen Arbeitsplätzen sichern“. Voller Zuversicht