

## IX. Alexander Schoeller und die 1980er-Jahre 1976–1989

### Alexander Schoeller wird Geschäftsführer

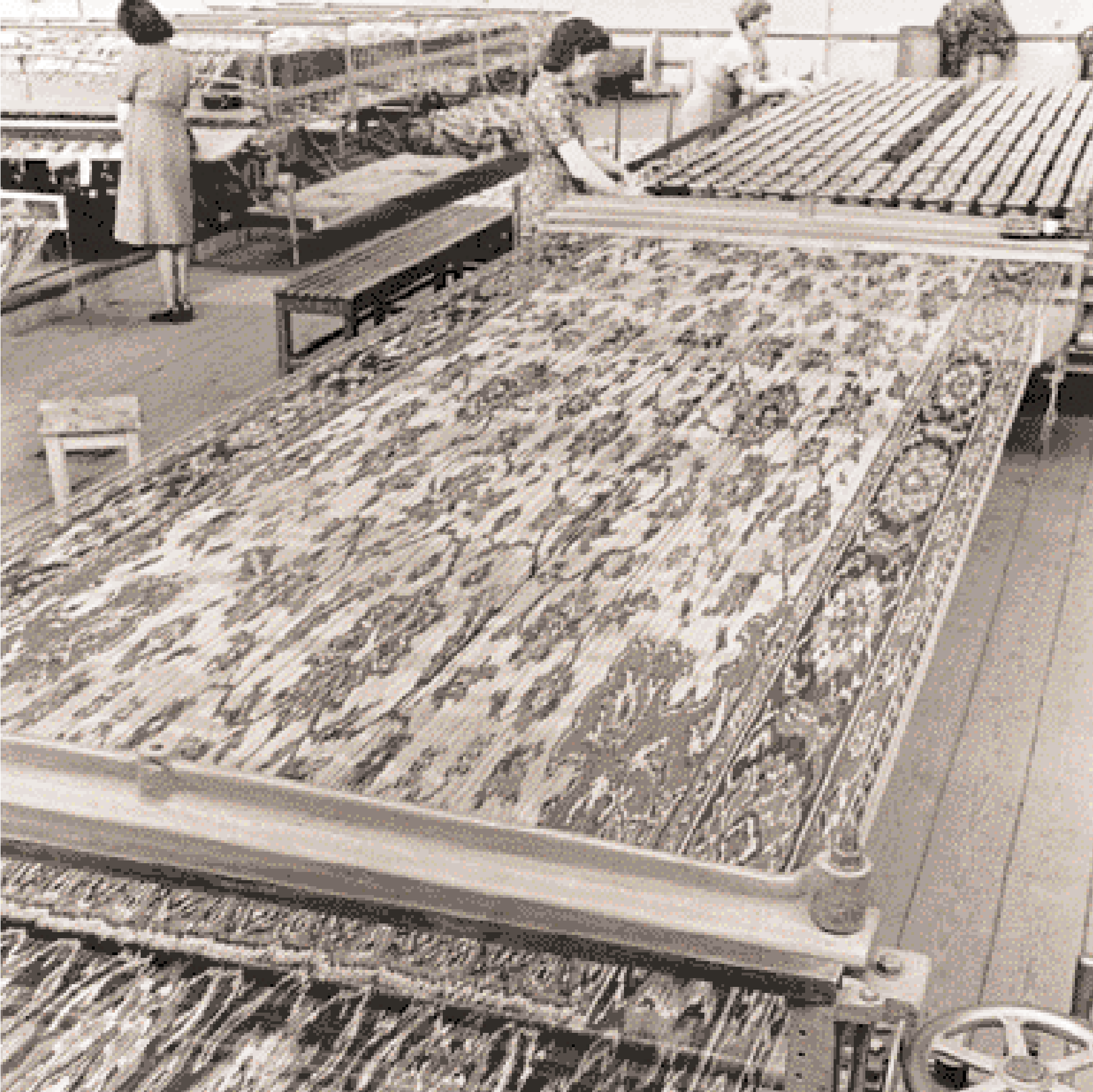
Nach dem Tod Werner Schoellers im Februar 1976 setzte sein Schwiegersohn Alexander Schoeller die Familientradition in der Firmenleitung fort. Allerdings unterschied sich die Position Alexanders von der seiner Vorgänger: Als Schwiegersohn des Inhabers wurde er bereits 1964 Geschäftsführer und gleichzeitig Gesellschafter. Hauptgesellschafterinnen des Unternehmens blieben Werner Schoellers Töchter Vera und Marion, die Ehefrau von Alexander Schoeller. Bereits seit 1954 arbeitete Alexander Schoeller in der Teppichfabrik. Neben ihm trugen Horst Haslinger und Karlheinz Heselhaus als Geschäftsführer die Verantwortung für das Unternehmen.

### Alexander Schoeller 1925–1987

Alexander Schoeller wurde am 30.7.1925 als erster Sohn eines Bankdirektors in Aachen geboren. Nach dem Abitur studierte er Chemie in Karlsruhe und arbeitete bei der Papierfabrik Schoeller in Düren (heute M-Real Zanders GmbH, Werk Reflex). Hier lernte er Marion Schoeller kennen; sie heirateten 1954 und hatten drei Söhne: Markus (geboren am 2.1.1961), Aurel (geboren am 12.1.1962), Dominik (geboren am 14.5.1967). Alexander Schoeller trat 1954 in die Firma seines Schwiegervaters ein und übernahm als Chemiker zunächst die Leitung des Labors. Er erhielt 1957 Gesamtprokura und wurde 1964 in die Geschäftsführung berufen. Vor allem im technischen Bereich trieb er Innovationen voran, so die Einführung des Tufting-Verfahrens im Jahre 1968. Mit einer im positiven Sinne beharrenden Unternehmerauffassung erzielte er große Erfolge. In der Geschäftsführung agierte er selbst eher im Hintergrund und ließ die anderen Geschäftsführer nach außen auftreten. Alexander Schoeller starb 1987 früh und überraschend im Alter von 62 Jahren, nur wenige Wochen nach seiner Ehefrau Marion.

*Alexander Schoeller trieb wichtige Innovationen in der Teppichfabrik voran und traf in den schwieriger werdenden Jahren nach der Ölkrise wichtige Entscheidungen für die Zukunft des Unternehmens*





*Auszubildende bauten ein Modell der Kettfärbetrommel und machten so die Technik aus den Gründungsjahren der Teppichfabrik nachvollziehbar*

Alexander Schoeller trat das Erbe in einer angespannten Zeit für die Teppichbranche an. Anker litt unter den Folgen der Ölkrise und der sich anschließenden Rezession. »Profil zeigen«, so lautete nun Alexander Schoellers Devise. Dahinter steckte die Erkenntnis, dass man nur mit solider Ware zu angemessenen Preisen auf dem Markt bestehen konnte und nicht mit Tiefpreisen. Profil bedeutete aber auch, sich von Bereichen zu trennen, die nicht mehr rentabel waren.



### Das Ende der abgepassten Teppiche

1977 stellte die Anker-Teppichfabrik Gebrüder Schoeller die Produktion von abgepassten Teppichen endgültig ein. Eine große Bedeutung hatten die Teppiche zu diesem Zeitpunkt schon lange nicht mehr. Gegenüber dem profitablen Objektgeschäft fanden die wenigen abgepassten Teppiche in der Kollektion kaum einen Markt. 1975 hatte die Auslegeware bei Anker bereits einen Anteil von 98 Prozent an der gesamten Herstellung. Angesichts der geringen Nachfrage waren die abgepassten Teppiche ein Verlustgeschäft und es lohnte sich nicht mehr, an diesem Betriebszweig festzuhalten.

Es war kein Zufall, dass man sich kurz nach Werner Schoellers Tod von den abgepassten Teppichen trennte. Der Seniorchef hatte sich noch stark den Zeiten verbunden gefühlt, in denen Anker für hochwertige Orientteppiche stand. Wie es Werner Schoeller schwer gefallen war, sich von der Kettmusterfärbung zu verabschieden, so mochte er wohl auch die abgepassten Doppelteppiche nicht aufgeben. Tradition spielte in einem Unternehmen, das auf seinen 125. Geburtstag zuzuging, eine wichtige Rolle. Doch besonders in wirtschaftlich schweren Zeiten war die Rentabilität wichtiger. Alexander musste sich bemühen, einträgliche Produktionszweige zu erhalten und mit Produkt-Innovationen verlorenen Boden wieder gutzumachen.

### Übernahme von Spinnereien: Thelen und Othetaler

Bereits 1966 hatten die Gesellschafter der Teppichfabrik die Spinnerei Gebr. Thelen in Schevenhütte erworben. Zwischen den Unternehmen Thelen und Gebrüder Schoeller bestand eine enge Verbindung: Georg Thelen war Webmeister bei der Tuchfabrik Leopold Schoellers, bevor er 1870 seine Spinnerei gründete. Seit 1930 lieferte Thelen Teppichgarne für einen einzigen Auftraggeber und Abnehmer: die Teppichfabrik Gebrüder Schoeller. Es fügte sich daher gut, dass Anker 1966 die Spinnerei von den Erbinnen der Thelens übernehmen konnte. Gebäude und Maschinenpark wurden bald danach umfassend modernisiert. Bis heute stellen 46 Mitarbeiter unter der Leitung von Paul Schmidt (Betriebsleiter seit 1977) Streichgarne für die Teppichfabrik her. Die Spinnerei Thelen trägt als Garnlieferant daher erheblich zum Erfolg der Anker-Produkte bei.

1978 übernahm Anker die Othetaler Spinnerei GmbH in Bergneustadt, die Garne für die zu dieser Zeit sehr beliebten und modischen getufteten Berberteppiche herstellten. Der Boom mit Berberteppichen ebte aber nach einigen Jahren wieder ab und im Jahr 1988 wurde die Othetaler Spinnerei stillgelegt und später liquidiert.

### Blazeban – der nicht brennbare Teppich

1978 stellte Anker eine textile Innovation vor: den absolut nicht brennbaren Teppichboden, geschützt unter dem Namen »Blazeban«. Der Teppichboden bestand aus Glasfasern. Die Anregung zu dieser Teppichqualität stammte von Prof. Ernst Achilles, dem langjährigen Leiter der Frankfurter Feuerwehr. Der Architekt und Brandschutzexperte wirkte international als Gutachter und setzte sich für die Brandbekämpfung ein. Besonders beim Bau von Hochhäusern forderte er feuerfeste Teppichböden.

Anker hatte schon früher flammhemmende Teppichböden produziert, aber der neue »Blazeban« war noch besser. Um zu zeigen, dass offenes Feuer der Faser nichts anhaben konnte, veröffentlichte Anker Fotos aus dem Labor. Während gebräuchliche Wolle-Synthetik-Qualitäten nach 20 Sekunden über einer Flamme fast verbrannten, wies der »Blazeban« kaum Brandspuren auf.



*Der »Blazeban« (links) brennt auch über offener Flamme nicht: Im Test zeigen sich die Vorzüge des nicht brennbaren Teppichbodens gegenüber anderen Fasern*



Mit einer Rede begrüßt Alexander Schoeller die Gäste zum 125. Geburtstag der Teppichfabrik



Schoellers »Blazeban« war zwar sicherheitstechnisch ein echter Fortschritt, trotzdem erwies er sich als nahezu unverkäuflich. Wegen des teuren Materials und der aufwändigen Herstellung war der Teppichboden einfach zu kostspielig. Offenbar verzichteten viele Bauherren für Treppenhäuser oder andere brandgefährdete Bereiche lieber ganz auf einen Teppichboden. Hinzu kam, dass der Glasfaserteppich kaum noch textile Eigenschaften hatte: Er war stumpf und blieb auch ästhetisch hinter den Erwartungen an einen Anker-Teppichboden zurück.

### Der 125. Geburtstag

1979 feierte die Anker-Teppichfabrik ihren 125. Geburtstag. Beim Empfang am 8. Juni begrüßte Alexander Schoeller 400 Gäste aus dem In- und Ausland. Höhepunkte der Feierlichkeiten bildeten das große Betriebsfest und der Tag der offenen Tür, an dem 7.500 Besucher die Fabrikhallen besichtigten. Wie schon 1954 beim 100. Geburtstag war es der Firmenleitung wichtig, gemeinsam mit den Mitarbeitern zu feiern. Eine Festschrift gab es diesmal nicht – stattdessen ließ Anker eine Edition mit Monographien von vier Dürener Künstlern anfertigen. Der Architekt Wolfgang Meisenheimer, der Schrift-

Eine besondere Festtagsdekoration:  
Objekte des Künstlers Hans Salentin  
im Park des Anker-Geländes

steller Dieter Kühn und die bildenden Künstler Jupp Ernst und Hans Salentin lieferten Texte, Zeichnungen, Collagen und andere Arbeiten für das Projekt. Dieses besondere Geburtstagsgeschenk stand ganz in der Tradition der Schoellers, die sich stets mit künstlerisch-gestalterischen Fragen beschäftigten. Und Anker brachte als Dürener Unternehmen Künstler zusammen, die hier geboren wurden oder hier lebten. Auf diese Weise erwies man auch der Heimatstadt eine besondere Reverenz.

### Großprojekt ICC in Berlin

1979 erhielt Anker den Auftrag für die Ausstattung des Internationalen Congress Centrums (ICC) in Berlin. Hier war man nicht nur an einem weiteren, sehr prestigeträchtigen Architektur-Projekt beteiligt, sondern übernahm auch rein mengenmäßig eine enorme Aufgabe. Der futuristische Neubau erhielt bald den Spitznamen »Alu-Monster« – wegen des Baumaterials und wegen seiner enormen Ausmaße: 320 Meter Länge, 85 Meter Breite und 40 Meter Höhe. Allein 40 Säle mit Nebenräumen befinden sich im Gebäude und entsprechend groß war auch die Fläche, die mit Teppichboden auszulegen war. So lieferte Anker 12.000 Quadratmeter einer eigens gestalteten Zephir-Ware mit diagonal angeordneten Kreisen, in deren Sichtachsen sich die Konstruktion des gesamten Gebäudes wiederholte. Hinzu kamen weitere 20.000 Quadratmeter Zephir in uni dunkelgrau sowie 10.000 Quadratmeter Perlton Rips-Ware; mit den insgesamt 42.000 Quadratmetern Teppichfläche gehört das ICC zu den größten von Anker ausstatteten Projekten.

### Die Flaute der 1980er-Jahre

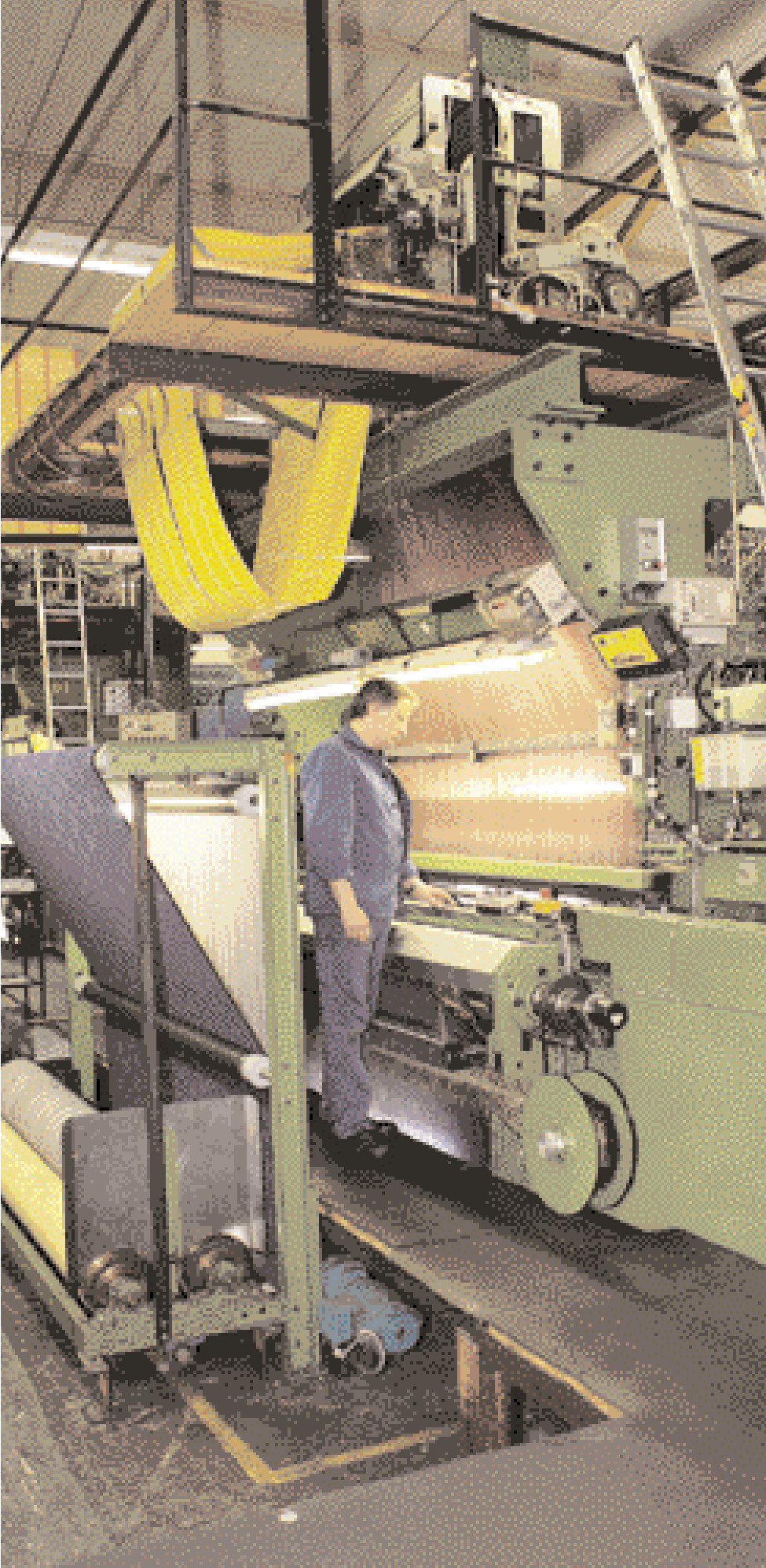
1980 arbeiteten 612 Menschen bei Anker, denn nach der großen Krise 1974/75 hatte man inzwischen die Belegschaft wieder um 70 Mitarbeiter vergrößern können. Geklägt wurde zwar in den 1970er-Jahren schon viel, doch um 1980 brachen wohl erst die wirklich schwierigen Zeiten an. Während die einheimische Teppichindustrie stagnierte, wurde in Belgien ein zehnpromzentiger Zuwachs erzielt. Ein harter Verdrängungswettbewerb setzte auch Anker immer mehr zu. Gerade die hochpreisigen Qualitäten, mit denen man stets gute Geschäfte gemacht hatte, waren nur noch schwer zu verkaufen.

*Im Teppichboden des ICC Berlin wird mit den diagonal angeordneten Kreisen die Konstruktion des Gebäudes aufgenommen*



1981 sah die Geschäftsleitung sich gezwungen, Arbeitskräfte zu entlassen. Der Umsatz sank und in der Weberei wurde auf Kurzarbeit umgestellt.

Anker war damit ein typisches Beispiel für die wirtschaftliche Entwicklung dieser Jahre. Der industrielle Sektor verlor in allen Industriegesellschaften nach dem Krieg kontinuierlich an Bedeutung, doch in der Bundesrepublik beschleunigte sich dieser Vorgang zwischen 1980 und 1985 beträchtlich. In den Jahren zuvor lagen die Deutschen noch gegenüber anderen europäischen Staaten zurück, aber dann setzte sich auch hier



in kürzerer Zeit der Dienstleistungssektor als dominierend durch. Arbeitsplätze in der Industrie fielen zunehmend der Rationalisierung zum Opfer oder wurden ins Ausland verlagert. Die Arbeitslosigkeit nahm nie gekannte Ausmaße an: Sie stieg von 1980 bis 1983 von knapp 900.000 auf 2,2 Millionen Arbeitslose.

### Steigende Umsätze und Rationalisierung

Alexander Schoeller und die gesamte Geschäftsführung stemmten sich mit großer Energie gegen die Krise. Nach einem Rückgang im Jahr 1981 stieg der Umsatz wieder leicht an. 1982 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 90 Millionen Mark und 1983 sogar 95 Millionen Mark. Nun steckte Anker sich das Ziel, die 100-Millionen-Mark-Grenze zu überschreiten. Eher beiläufig hatte Karlheinz Heselhaus auf einer Betriebsversammlung ein Betriebsfest versprochen, falls diese Marke erreicht würde. Die Firmenleitung spornte den sportlichen Ehrgeiz der Belegschaft an – sicherlich ein gutes Mittel, um den Zusammenhalt der Beschäftigten und die Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Vor allem in Zeiten, in denen die Rationalisierung Arbeitsplätze forderte, gelang es so, das »Anker-Gefühl« zu beleben. Und schon im darauf folgenden Jahr 1984 war es so weit: Der 100-Millionen-Mark-Umsatz war erreicht und die Firmenleitung löste ihr Versprechen mit einem großen Betriebsfest ein.

Solche Umsatzsteigerungen setzten voraus, dass die Maschinen möglichst effizient genutzt wurden. 1984 versuchte man erstmals, vier Webstühle von einem Weber bedienen zu lassen, und erzielte damit gute Ergebnisse. Neue Maschinen steigerten darüber hinaus die Produktivität. 1986 nahm die neue Sistig-Anlage, die Ausrüstungsanlage für Webware, ihren Betrieb auf. Alle Arbeitsgänge in der Nachbehandlung gewebter Teppichböden von der Schur, dem Dämpfen bis zum Auftragen der Appretur und dem Fertigbesehen wurden somit kontinuierlich durchgeführt, was diesen Vorgang erheblich erleichterte. Das war aber noch kein Grund zur Entwarnung: Die Preise für die Teppichwaren blieben Mitte der 1980er-Jahre mehrere Jahre konstant und der Teppichmarkt insgesamt stagnierte. Aber Alexander Schoeller leistete offensichtlich gute Arbeit, denn immerhin lagen die Renditen bei Anker noch über dem Durchschnitt der Teppichindustrie.

*Wie die Lochkarten zeigen, änderte sich am Prinzip des Jacquardverfahrens nichts, doch die Arbeit an den modernen Webstühlen ist wesentlich effizienter geworden*

*Schären des Kettbaumes*



### Stahl, Holz und Stein statt Teppichboden?

Mitte der 1980er-Jahre zeichneten sich in der Innenausstattung Trends ab, die den Teppichherstellern schwer zu schaffen machten. Einerseits gab es eine Rückbesinnung auf natürliche Fasern. Gewebte oder getuftete Teppichböden mit Flor aus synthetischen Fasern galten manchen trotz ihrer unbestrittenen Vorteile als überholt. Andererseits geriet der Teppichboden in den Ruf, gesundheitliche Schäden, etwa Allergien, zu verursachen. Anker und andere Teppichhersteller wandten sich gegen solche Vorwürfe und konnten unter Berufung auf Mediziner nachweisen, dass Teppichböden bei entsprechender Pflege keinerlei Risiken bergen.

Im Gegenteil – Staub und Keime werden auf textilem Belag bis zum nächsten Saugvorgang festgehalten und nicht wie bei Glattböden mit jedem Schritt aufgewirbelt. Hygienische Untersuchungen haben nachgewiesen, dass in Räumen, die mit Teppichboden ausgelegt sind, der Staub- und Keimanteil in der Luft nachweisbar geringer ist.

In der Architektur setzten sich immer stärker Stahl, Glas und Holz als dominierende Elemente durch, für Textiles blieb dagegen nur wenig Raum. Vor allem im Wohnbereich schienen die Chancen für eine Konjunktur des Teppichbodens eher zu sinken. In den Objekten war er aufgrund seiner vielfältigen Vorteile allerdings unverzichtbar: Schallschutz, Haltbarkeit und die leichte Pflege sprachen nach wie vor für einen Teppichboden. Als Alexander Schoeller das Unternehmen bereits zehn Jahre geführt hatte, war seine Devise »Profil zeigen« von 1976 fast noch wichtiger geworden. Anker konzentrierte sich bewusst auf die Ausstattung großer Projekte mit sehr hochwertigen Produkten. Nur in diesem Marktsegment sah man eine gute Chance für die Zukunft.

### Der Tod von Marion und Alexander Schoeller

Das Jahr 1987 endete mit schweren Schicksalsschlägen für die Familie Schoeller. Marion Schoeller, Gesellschafterin des Unternehmens und Ehefrau des geschäftsführenden Gesellschafters, starb nach langer Krankheit am 15. November 1987 im Alter von 59 Jahren. Alexander Schoeller erkrankte ebenfalls schwer; nur knapp fünf Wochen nach seiner Frau starb er im Alter von 62 Jahren am 17. Dezember 1987. Für die drei Söhne und das private Umfeld der Schoellers sowie für die Belegschaft der Teppichfabrik war

dies ein Schock. Das Unternehmen geriet durch den plötzlichen Tod des Firmenchefs in eine ungewohnte Situation.

Alexander Schoeller konnte die Übergabe des Betriebs kaum vorbereiten. Markus, der älteste Sohn, studierte noch und sollte auch erst in anderen Betrieben Berufserfahrung sammeln, bevor er in die Teppichfabrik eintrat. Alexander Schoeller hatte außerdem testamentarisch verfügt, dass seine Söhne erst im Alter von 35 Jahren die Vollerschaft antreten sollten. Eine wichtige Rolle kam in dieser Situation einigen engen Vertrauten der Familie Schoeller zu. Dr. Horst Kossmann, Rechtsanwalt aus Köln, Udo van Meeteren aus Düsseldorf und Dr. Josef Käuffer aus Düren verwalteten die Anteile der Schoeller-Söhne und nahmen über Beirat- und Gesellschafterversammlung Einfluss auf die Führung des Unternehmens. Der Beirat gab nicht zuletzt auch wichtige Impulse für die Geschäftsführung: In der stets eher konservativ und mit Vorsicht geführten Firma plädierte er für mehr Risikobereitschaft.

Das neue Konzept setzten die Geschäftsführer Heselhaus und Haslinger um. 1989 kam Hans Fehl als technischer Geschäftsführer hinzu und vervollständigte die stets aus drei Geschäftsführern gebildete Firmenleitung.

Eine der ersten Maßnahmen war der Bau eines neuen Garmlagers und die Planung für eine große Halle im vorderen Bereich des Betriebsgeländes. Der Mühlenteich musste hierzu nun verlegt werden, da er nicht überbaut werden durfte.

1989 erinnerte man sich noch einmal an die großen Erfolge mit dem EXPO-Teppich von 1958: 300 Stück dieses avantgardistischen und dennoch verkaufstarken Teppichs wurden noch einmal in limitierter Auflage für »Gilde«-Fachgeschäfte produziert.

Mit vereinten Kräften gelang es, das Unternehmen nach dem Tod des Ehepaars Schoeller erfolgreich weiterzuführen. Die Geschäftsleitung investierte und so gewann die Teppichfabrik an Dynamik, um in den 1990er-Jahren weiter sehr erfolgreich zu sein.