

Viele berühmte Tüftler und Denker wurden im südwestlichen Deutschland geboren oder erlebten hier ihre soziale Prägungsphase. Dies ist eine hinlänglich bekannte Tatsache der kulturhistorischen Besonderheiten und der spezifischen, gesellschaftlichen Teilsysteme dieser Region. Seit geraumer Zeit dient dieser Umstand sowohl zur populären Identitätsfindung, als auch ist er Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Gleichwohl stehen einige dieser besonderen Persönlichkeiten nicht im Zentrum des öffentlichen Interesses und erfreuen sich keiner großen Popularität, obwohl ihre Verdienste anerkennenswert wären. Der Stuttgarter Willy Hager ist einer dieser Personen, und der folgende Aufsatz möchte an ihn erinnern.

Der Aufsatz basiert auf einer wissenschaftlichen Studie, die im Rahmen eines mehrmonatigen Forschungsprojekts zur Geschichte der Firma Hager + Elsässer in Stuttgart-Vaihingen an der Universität Stuttgart, Abteilung für Geschichte der Naturwissenschaften und Technik entstanden ist.¹ Teile der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit werden im Rahmen dieses Aufsatzes nun erstmals einem breiteren Publikum zugänglich gemacht. Die dargestellten Erkenntnisse basieren auf Aussagen von Zeitzeugen und Archivalien der Firma²; die historischen Archivbestände der Firma Hager + Elsässer werden dieses Jahr dem Wirtschaftsarchiv Baden-Württemberg in Stuttgart-Hohenheim übergeben.

Willy Hager gründete am 1. April 1932 eine Firma, die heute unter dem Namen Hager + Elsässer in unzähligen Branchen seit vielen Jahrzehnten eine veritable Größe im Bereich Wasseraufbereitung darstellt. Seit 75 Jahren zeichnet sich diese Firma durch technologische Innovationen und verfahrenstechnische Lösungen in der Wasseraufbereitung aus. Der Bereich der industriellen Wasseraufbereitung ist heute umso wichtiger, da auf diese Weise technologisch ein wichtiger Beitrag zum ökologisch verantwortlichen Umgang mit der Ressource Wasser geleistet werden kann.

Wer war Willy Hager und warum fokussierte sich seine Arbeit gerade auf das Metier der industriellen Wasseraufbereitung? Es handelt sich hierbei um einen technischen Bereich, dessen Voraussetzung für die Industrialisierung und Technisierung der Gesellschaft nicht unbedingt sofort ins Auge springt. Doch sowohl beim Betreiben einer Dampfmaschine um 1900, als auch bei der Fertigung von Mikrochips

heute: Das Wasser im Produktionsfluss muss aufbereitet werden, da sonst kleinste Verunreinigungen Maschinen schädigen oder die Produktion im hochtechnischen Bereich schlicht unmöglich machen würde. Das Problem, im Wasser enthaltene Beimengungen zu entfernen, ist historisch gesehen so alt wie die Watt'sche Dampfmaschine.

Dass unterschiedliche Zusammensetzungen und Inhaltsstoffe im Wasser sich negativ auf die Wasserqualität auswirken konnten, war seit dem 19. Jahrhundert bekannt.



Willy Hager als Student in Esslingen, hier in der Montur einer Verbindung.

Der Feuerbacher wird am 17. Sept. 1905 in Stuttgart geboren – Maschinenbaustudium in Esslingen

Willy Hager wagte mitten in der Wirtschaftskrise den Sprung in die Selbstständigkeit; wer dieser Mann war und was ihn zu diesem Schritt bewegt hat, soll zunächst durch seinen familiären Hintergrund verdeutlicht werden. Die Familie Hager war eine alte schwäbische Wengerterfamilie. Die Großeltern bewirtschafteten noch einen Weinberg am Stuttgarter Kriegsbergturm. Die Großeltern mütterlicherseits besaßen eine Druckerei in Stuttgart-Feuerbach. Diese Seite der Familie war wohlhabend: Vier Kinder der Großmutter erhielten jeweils ein Einfamilienhaus in Feuerbach. Willy Hagers Großmutter war schon früh genötigt gewesen, das Unternehmen alleine zu leiten, da ihr Mann sehr früh verstorben war; zudem zog sie ihre insgesamt fünf Kinder neben ihren Verpflichtungen als Unternehmerin auf. Willy Hagers Vater war Lithographiedrucker und soll eher von einem künstlerischen Naturell geprägt gewesen sein. Willy Hager erblickte am 17. September 1905 in Stuttgart das Licht der Welt. Seine Kindheit war von einer strengen Erziehung

geprägt, wie er sich später oft im Kreise seiner Familie erinnerte.

Er besuchte die Bürgerschule in Feuerbach und beendete seine schulische Laufbahn mit dem Einjährigen Examen. Seine schulischen Leistungen sollen so gut gewesen sein, dass er von seinen Lehrern nach dem Abschluss aufgefordert wurde, anschließend das Abitur zu machen. Da der Vater im Zuge der Umstellung von der Lithographie-Drucktechnik zum Vierfarbdruck seine Arbeit verloren hatte, war die Familie zu dieser Zeit nicht in der Lage, weiterhin Schulgeld zu zahlen. Eine Erfahrung, die für das spätere Leben Willy Hagers prägend sein sollte.

Willy Hager begann daraufhin eine Lehre. Vom April 1921 bis zum Oktober 1923 war er als Technikerlehrling bei der Firma Carl Morgenstern, Wasserreinigerbau in Stuttgart, beschäftigt. Nach beendeter Lehrzeit wurde er dort als Techniker weiterbeschäftigt. Willy Hager verließ nach seiner Darstellung wegen des Wunsches, ein Ingenieurstudium zu beginnen, die Firma Carl Morgenstern zum 31. Mai 1926.

Zur Vorbereitung seines Studiums arbeitete Willy Hager vom Juni bis in den September 1926 als Praktikant bei folgenden Betrieben: der Willy Gottwick



Willy Hager mit seinem ersten Monteur, 1932.

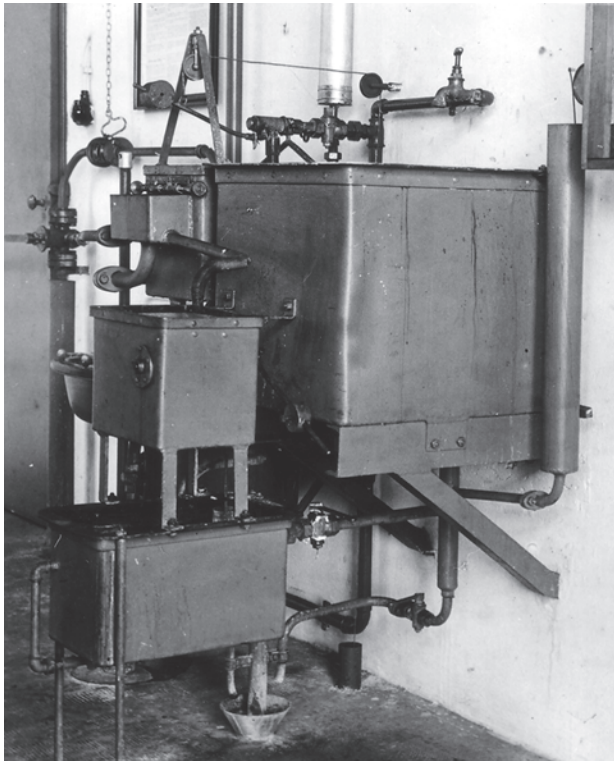
Modellfabrik in Stuttgart, der Fritz Müller Werkzeugfabrik in Stuttgart und der Grupp'schen Eisengießerei in Cannstatt.

Vom Oktober 1926 bis zum Juli 1928 studierte er in Esslingen an der staatlichen württembergischen höheren Maschinenbauschule, heute Hochschule Esslingen, Maschinenbau und schloss mit dem Titel eines diplomierten Maschinenbauingenieurs ab. Um sein Studium zu finanzieren, trat Willy Hager zusammen mit einem Kommilitonen in Stuttgarter Unterhaltungslokalen mit einem Kabarettprogramm auf. Während sein Kommilitone Klavier spielte, rezierte er satirische Texte. In der Studienzeit trat er außerdem der Burschenschaft Arminia bei. Im Jahre 1930 lernte Willy Hager seine Frau kennen, und 1938 wurde Hochzeit gefeiert. Seine Eltern waren zu Beginn der 1930er-Jahre nach Stuttgart-Vaihingen gezogen, so kam auch er dorthin.

Stuttgart – Ein Brennpunkt der industriellen Wasseraufbereitung zu Beginn des 20. Jahrhunderts

Willy Hager war mit dem Problemfeld von unterschiedlichen Verunreinigungen und Beimengungen des Wassers sowohl während seiner Ausbildung, als auch zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn konfrontiert worden. Desgleichen zur Zeit seines Studiums an der Württembergischen höheren Maschinenbauschule in Esslingen, die in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts den Schwerpunkt ihrer Ausbildung auf den Maschinenbau gelegt hatte und einen herausragenden Ruf besaß, muss Willy Hager mit dem Bedarf an wirtschaftlichen Lösungen zur Bereitstellung von enthärtetem Speisewasser konfrontiert worden sein. Ebenso musste er sich mit diesem Problem beschäftigen, als er in der Firma Carl Morgenstern in Cannstatt arbeitete. Carl Morgenstern hatte sich als Experte auf dem Feld bereits im ausgehenden 19. Jahrhundert hervorgetan. Seit dieser Zeit bediente man sich unterschiedlicher Chemikalien, wie etwa doppeltkohlsauerem oder schwefelsaurem Kalk, um Härtebildner im Wasser zu binden und dann auszufällen. Soda war spätestens seit 1857 als ein solcher Zusatz verwendet worden.

1867 hatte dann der Rostocker Chemieprofessor Franz Ferdinand Schulz das kombinierte Kalk-Soda-Verfahren entwickelt. Im Jahre 1905 hatte der Leiter des Chemischen Laboratoriums der Preußischen Geologischen Landesanstalt, Professor Dr. Robert Gans, die bereits Mitte des 19. Jahrhunderts von J.T. Way und M.S. Thompson beobachtete Fähigkeit der im Boden vorkommenden Zeolithe, Härtebildner, wie Calcium und Magnesium, gegen Alkalien auszutauschen, zu einem industriellen Produkt weiter-



Kalk-Soda-Anlage, um 1930 aufgenommen.

entwickelt. Nachdem Robert Gans erkannt hatte, dass für dieses Verhalten die in den Zeolithen enthaltenen Natrium-Aluminium-Silikat-Gruppen verantwortlich waren, versuchte er erfolgreich, solche Stoffe zu synthetisieren. Seit 1906 erwarb er Patente für diese neue Technologie und versuchte, sie für den Bau von Wasserenthärtern nach dem Ionentausch-Prinzip zu vertreiben. Aus seinen Bemühungen ging die Firma Permutit hervor, die synthetische Zeolithe unter dem Namen Permutite vertrieb. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts begann sich eine Wasserreiniger-Industrie, aufbauend auf diesen technischen Prinzipien, langsam zu entwickeln.

In Stuttgart gab es zu Willy Hagers Zeiten mehrere Firmen wie Philipp Müller, Streicher oder Wasserbau Haas; möglicherweise handelte es sich in Stuttgart um einen Nukleus von Firmen der industriellen Wasseraufbereitung. Willy Hager hatte sich viel Wissen in diesem Umfeld aneignen können, wie er später betonte: *... und wusste mir reiche Erfahrungen auf dem Gebiet der chemischen und mechanischen Wasseraufbereitung zu schaffen.*³

Zwischen dem Ende des Studiums und dem Anfang seines Berufslebens bereiste er mehrere Monate die deutschen Industriezentren des Rheinlandes und Westfalens. Im Januar 1929 trat er der Firma Wilhelm Röcker GmbH als Konstrukteur für Automaten bei, die eine Nagelfabrik in Löchgau betrieb. Er verließ die Stelle bereits im September

desselben Jahres und kehrte zu Carl Morgenstern zurück, wo ihm die Stelle des leitenden Ingenieurs angeboten worden war.

Die Zeiten waren geprägt von größter wirtschaftlicher Unsicherheit. Im Oktober 1929 hatte die Weltwirtschaft einen bis dahin nie gesehenen Einbruch erlebt, dessen Auswirkungen seit dem Beginn der 1930er-Jahre auch in Deutschland spürbar wurden. Im August 1931 führte die Weltwirtschaftskrise im Deutschen Reich alleine zu rund 2.000 Firmenkonkursen. Diese Phase bedeutete zugleich eine massive horizontale und vertikale Zusammenballung, weil Unternehmen, die ihr Wachstum nicht auf kurzfristigen Krediten aus den Vereinigten Staaten aufgebaut hatten und liquide waren, als Gewinner aus der Krise hervorgingen.

Willy Hager gründet am 1. April 1932 seine Firma – Heizungsbau und Anlagen zur Wasseraufbereitung

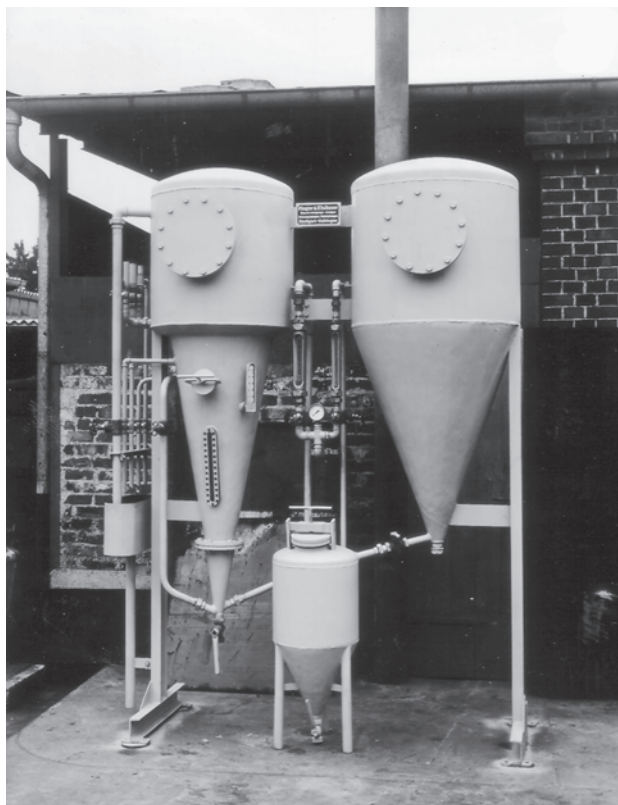
Es gehörte Mut und Zuversicht dazu, in diesen Zeiten den Schritt in die Selbstständigkeit zu wagen. Willy Hager schien dies gemäß dem geflügelten Wort aus der Volkswirtschaftslehre *Krisenzeiten sind Gründerzeiten* getan zu haben. Bezüglich der Branchen und Märkte, die Willy Hager anstrebte, mit seinen Produkten zu beliefern, wie Maschinenbau oder Lebensmittelindustrie, lässt sich eine leichte Verbesserung der Konjunktur im Deutschen Reich erst im letzten Viertel des Jahres 1932 feststellen.

In dieser wirtschaftlichen Entwicklung war es ungewiss, ob die Firma Carl Morgenstern die Krise überstehen würde; in dieser Situation sah sich Willy Hager veranlasst, um – wie er selber es später darstellte – der Arbeitslosigkeit zu entgehen, bereits am 1. April 1932 als selbstständiger Konstrukteur tätig zu werden. Dazu bediente er sich des elterlichen Hauses. Als Gründungskapital stand ihm lediglich ein Darlehen, das ihm seine Großmutter mütterlicherseits gegeben hatte, zur Verfügung. Seine Stärke, so würde man es wohl heute formulieren, lag im Projektmanagement. Andere Stuttgarter Wasseraufbereitungsfirmen in dieser Zeit wie etwa Haas, Philipp Müller oder Carl Morgenstern legten ihre Schwerpunkte auf die Konstruktion von Anlagen; Willy Hager hingegen war zudem ein fähiger Organisator, der Projekte planen und umsetzen konnte.

Willy Hager begründete mit lediglich seinem Motorrad und einem einzigen Angestellten, den er auf dem Sozius zu den Kunden fuhr, eine Firma, die sich in 75 Jahren zu einem Unternehmen mit über hundert Mitarbeitern und einem zweistelligen Millionenumsatz entwickeln sollte. In seiner Erinnerung gestaltete sich die Startphase wie folgt:

Das einzige, was ich damals als unbestrittenes Gründerkapital besaß, war das Kündigungsschreiben meiner Firma, die durch die schlechten Wirtschaftsverhältnisse im März 1932 ihre Pforten schließen musste. Nirgends waren Anstellungsmöglichkeiten gegeben, die Ingenieure bevölkerten die Stempelstellen bei den Arbeitsämtern, so daß man sich damals schon recht bittere Gedanken für die Zukunft machen konnte. Zwangsläufig kam deshalb bei mir der Entschluß zur Reife, ein eigenes Unternehmen zu gründen.⁴

Erste Aufträge für seine Firma konnte Willy Hager in vielen Fällen aufgrund seiner persönlichen Verbindungen akquirieren. Ehemalige Studienkollegen und Bundesbrüder halfen Willy Hager während des Krieges und im Wiederaufbau durch schwierige Zeiten. Die ersten Aufträge von Willy Hager umfassten sowohl Reparaturen als auch Konstruktionen von Heizungsanlagen. Auf Vermittlung eines Bundesbruders erhielt Willy Hager auch seine ersten Aufträge für die Einrichtung einer Wasseraufbereitungsanlage für Speisewasser in einem Textilbetrieb auf der Schwäbischen Alb. So nahmen die ersten Apparate für Dampfkessel-Wasseraufbereitung und Warmwasser-Heizungsanlagen ihren Weg. Man bediente sich in dieser Zeit vorrangig Methoden zur chemischen Ausfällung von Härtebildern des Wassers. Willy Hager plante bereits 1930 für die Firma Carl Morgenstern auch Anlagen, die nach dem



Prototyp einer Schnellentkarbonisierungsanlage, um 1943.

Ionentausch-Prinzip arbeiteten. Erstmals wurde eine solche Anlage für das Bürgerhospital der Stadt Solothurn/Schweiz geliefert. Je nach Wunsch und finanziellem Rahmen der Kunden plante Willy Hager als selbstständiger Konstrukteur entweder günstigere Kalk-Soda-Anlagen oder kostspieligere Ionentauscher-Anlagen. Zur weiteren Pflege von Kontakten zu Bundesbrüdern und ehemaligen Kommilitonen trat Willy Hager 1939 auch dem Verein Deutscher Ingenieure bei.

*Willy Hager und Heinrich Elsässer –
Trotz Trennung weiterhin Hager + Elsässer*

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Jahr 1933 tat sich Willy Hager mit dem Vaihinger Schlosser- und Kunstschmiedemeister Heinrich Elsässer (*1893) zusammen, der bereits Erfahrungen mit Anlagen zur industriellen Wasseraufbereitung als Monteur für Philipp Müller in Stuttgart sammeln konnte. Er besaß ein Wohn- und Geschäftshaus in Vaihingen, das über geeignete Werkstätten verfügte, um dort auch Behälter in Eigenfertigung herzustellen. Von nun an, bis zur Trennung der beiden Teilhaber 1943, fungierte der erste Stock des Gebäudes als Konstruktionsbüro und chemisches Labor, während die Werkstatt den Bau der Anlagen zur Wasseraufbereitung in Eigenregie ermöglichte.

Auf Fremdfinanzierung zu verzichten und über eine ausreichende Kapitaldecke zu verfügen, entsprach auch in den folgenden Jahren Willy Hagers Unternehmensphilosophie. Es lag ihm daran, möglichst nicht in die Abhängigkeit von Banken zu kommen. Der Zweite Weltkrieg ging nicht ohne Folgen vorüber. Das Haus der Familie Elsässer erhielt bei einem alliierten Bombenangriff Treffer im Dachstuhl und brannte aus. Glücklicherweise konnten die Werkzeuge und Unterlagen von Mitarbeitern und Anwohnern gerettet werden. In der Nacht wurden abwechselnd Brand- und Sprengbomben abgeworfen. Nachdem der Vaihinger Feuersee leer gepumpt worden war, konnten die Brände nicht mehr gelöscht werden, und die brennenden Gebäude wurden eingerissen, um die Ausbreitung der Feuer zu verhindern.

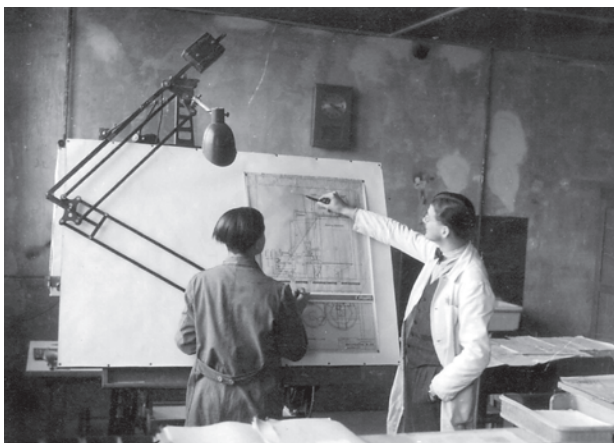
Seit 1942 brachte die bestehende Zusammenarbeit mit der Cannstatter Firma M. Streicher eine Reihe von Aufträgen ein, die als kriegswichtig eingestuft wurden. Das hatte nicht nur zur Folge, dass Hager + Elsässer als kriegswichtiger Betrieb die Produktion während des gesamten Krieges aufrecht erhalten konnte, sondern Willy Hager wurde auch vom Kriegsdienst freigestellt. Sechs Mitarbeiter des Hauses, wie auch Willy Hagers einziger Bruder,

wurden einberufen und fanden im Krieg den Tod. Später beschrieb Willy Hager diesen Verlust als besonders tragisch, *weil die besten und hoffnungsvollsten jungen Mitarbeiter gefallen waren.*⁵

Im Sommer 1943 kam es also zum unwiderruflichen Bruch zwischen beiden Teilhabern; Heinrich Elsässer wurde ausbezahlt, verließ die Firma und wandte sich anschließend wieder seinem Handwerk zu. Nichtsdestotrotz verblieb der Name Elsässer im Firmennamen. Willy Hager mietete nach der Trennung von seinem Geschäftspartner einen Teil des Grundstücks in der Ruppmannstraße 26 an. Allerdings stand zu diesem Zeitpunkt erst ein Bruchteil der später genutzten Fläche zur Verfügung, und gegenüber den Räumlichkeiten in der Vaihinger Gartenstraße bedeutete der Umzug eine erhebliche Einschränkung, was wiederum nahelegt, dass die Trennung der beiden Geschäftspartner kaum ein von Willy Hager geplanter Coup gewesen sein kann, sondern eher aus dem Affekt erwachsen war.

Wirtschaftswunder und Wachstum – Enthärter für Haushalte und industrielle Anlagen

Unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg gestaltete sich die Lage des Unternehmens schwierig. Zwar war mit dem nötigen Wiederaufbau der zerstörten Städte und Fabriken ein großer Bedarf an Anlagen zur Wasseraufbereitung gegeben, die Versorgung mit Rohstoffen und der Mangel an geeigneten Arbeitskräften machte es aber nicht einfach, diesen Bedarf zu stillen. Um dem Materialmangel zu begegnen, kaufte Hager + Elsässer beispielsweise den französischen Besatzungsbehörden die seit 1948 brach liegenden Anlagen zur Gewinnung von Treibstoff aus Ölschiefer in Frommern bei Balingen ab und baute aus den schrottreifen Anlagen neue Kessel.



*Konstruktionsbüro kurz nach dem Zweiten Weltkrieg.
Von links: Kurt Marquardt und Rudolf Orcelett.*

Nach der Phase des Wiederaufbaus orientierte sich Hager + Elsässer neu. Waren während des Krieges vor allem industrielle Anwendungen gefragt, so erweiterte sich nun das Angebot auf Wasserenthärter für Haushalte und Kleinbetriebe, die in Serie gefertigt wurden. Das Hauptgeschäft in den 1950er-Jahren bestand allerdings in industriellen Anlagen, die vor allem an Brauereien geliefert wurden. Gleichzeitig schrumpfte die Bedeutung des Heizungsbaus immer mehr und wurde 1958 endgültig eingestellt.

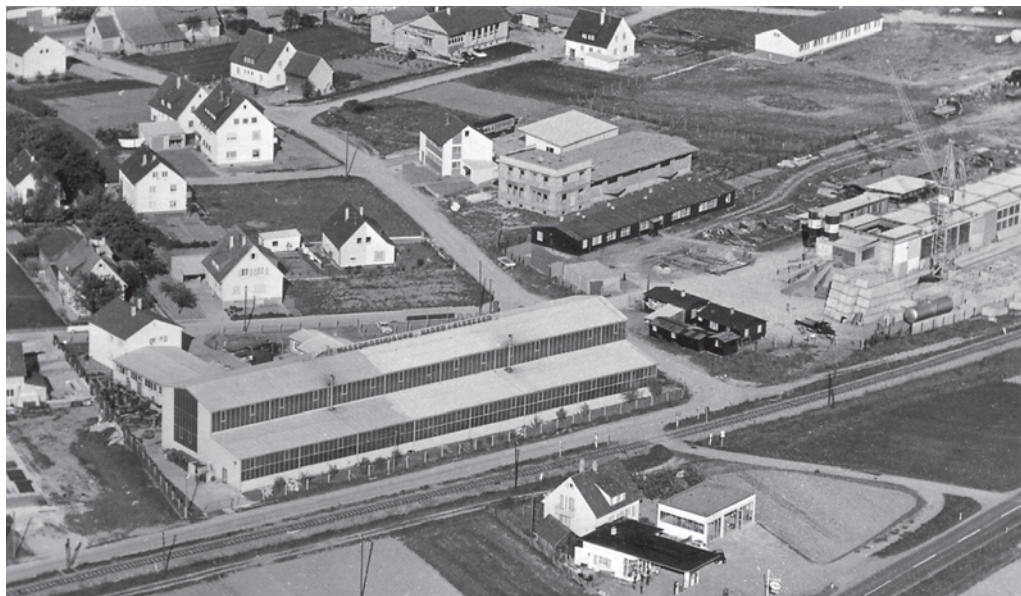
Das Wachstum des Betriebes lässt sich an den Mitarbeiterzahlen nachvollziehen. 1955 standen 48 Mitarbeiter bei Hager + Elsässer in Lohn und Brot; bis 1957 sollte die Zahl schon auf 80 angestiegen sein; ein Jahr später sprechen Unterlagen von 100 Mitarbeitern. Die Produktionskapazität in Stuttgart-Vaihingen schien dementsprechend nicht mehr auszureichen, und Willy Hager entschied sich, in Holzgerlingen eine eigene Behälterfertigung aufzubauen, die bis 1980 dort bestehen sollte.

In den 1960er-Jahren wuchs der Anteil industrieller Kunden stetig. Damals wurden vor allem Anlagen für Kraftwerke und die Galvanoindustrie geliefert. In diesem Zusammenhang entwickelte Hager + Elsässer Verfahren, die dazu geeignet waren, giftige Rückstände aus Spülwässern zu entfernen. Zunächst hatte man diese Methoden entwickelt, um vor allem Wertstoffe wiederzugewinnen. Waren diese Anwendungen zunächst vor allem von wirtschaftlichem Interesse getrieben, trugen sie aber bereits den Kern späterer Anwendungen der industriellen Wasseraufbereitung für den Umwelt- und Gewässerschutz in sich. Nach dem Tod Willy Hagers wurden die technischen Weiterentwicklungen seiner Firma etwa zur Aufbereitung von Deponiesickerwasser oder in jüngster Zeit zum Betrieb von abwasserlosen Kraftwerken eingesetzt. Dieser Grundstein zum verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Wasser wurde bereits von Willy Hager selbst geprägt und fand in seinem Motto *Frischwasser wird Abwasser und Aus Abwasser muss wieder Frischwasser werden* seinen Ausdruck.

1966 erfolgte die Gründung der Schwestergesellschaft Servo Wasserreinigerbau GmbH & Co.KG in Sirchingen auf der Schwäbischen Alb. Intention war es, auf der Uracher Alb Wasseraufbereitungsanlagen für den privaten Haushalt zu bauen, weil dieser Markt in den 1960er-Jahren gewinnversprechend erschien. Die Tochtergesellschaft Servo wurde 1975 nach Willy Hagers Ableben aufgegeben und die Produktion in Stuttgart-Vaihingen weitergeführt.

Zu dem Projekt in Sirchingen hatte er ein fast väterliches Verhältnis: Er besaß ein Landhaus nahe

Luftaufnahme des Werks in Holzgerlingen aus der Mitte der 1960er-Jahre.



des örtlichen Naturschutzgebiets und verbrachte in der Regel zwei Tage in der Woche in Sirchingen, weil die klimatischen Verhältnisse dort nach Aussage seiner Ärzte gesundheitsförderlich seien. Gegen Ende der 1950er-Jahre hatte Willy Hager einen Herzanfall erlitten, der ihn für längere Zeit nicht am Geschäftsleben teilnehmen ließ.

Sein Hausarzt riet ihm daraufhin, einen Wohnort zu wählen, der sich in einer ruhigen, mittleren Höhenlage befindet. So sollten in Sirchingen Arbeit und, auf Grund der klimatischen Verhältnisse, die Rekonvaleszenz unter einen Hut gebracht werden.

In der Hoffnung, qualifizierte Arbeitskräfte an Sirchingen binden zu können und den Standort lukrativ zu gestalten, baute Willy Hager vier Wohnhäuser für potentielle Arbeitskräfte in unmittelbarer Nachbarschaft des Betriebes. Ein Problem auf der strukturschwachen Schwäbischen Alb war es in jener Zeit, ausgebildete und qualifizierte Arbeits-

kräfte zu finden. In Sirchingen wurden im Laufe der 1960er-Jahre zwar Lehrlinge ausgebildet, aber aufgrund der Abgeschlossenheit des Betriebes und der wenigen Aufstiegschancen in einem kleinen, dreizehn Köpfe zählenden Unternehmen verließen viele junge Mitarbeiter nach der Ausbildung die Firma, um in den Ballungszentren ihr Glück auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

*Identität als Unternehmer: Patriarch –
Umwandlung in Willy-Hager-Stiftung*

Das Selbstverständnis Willy Hagers als Firmenchef wurde als «patriarchalisch» beschrieben. Dieses Selbstverständnis fand nicht nur in einer hierarchischen Struktur der Firma ihren Ausdruck, sondern bedeutet auf der anderen Seite, dass der Firmengründer sich für das Wohlergehen seiner Untergebenen verantwortlich fühlte, das über den reinen

**Kultur-Abos
2007/08
ab € 40,-**

Filderstadt – erstaunlich nah
& gut erreichbar!

Filharmonie
Kultur & Kongress
Zentrum
Filderstadt

www.filharmoniefilderstadt.de



verzaubernd schön – zum Beispiel:
Freitag, 7.3.2008, 20 Uhr

**Traumtheater
Salome**

Spiele unterm Regenbogen – Ich liebe dich-Welt

Jetzt kostenlos Programmheft anfordern!
Abo-Büro, Frau Hentschel-Siech, Tel. 07 11/7 09 76-11



Der Unternehmer Willy Hager, aufgenommen um 1973.

Betriebsalltag hinausging. Beispiele dieser sozialen Verantwortung des Unternehmers wäre etwa eine Arbeitersiedlung, die in Holzgerlingen erbaut wurde. Als bei seinem direkten Konkurrenten, der Philipp Müller GmbH, der Geschäftsführer Eugen Bucher verstarb, beriet er dessen in dieser Situation völlig überforderten Sohn Hans, der zu diesem Zeitpunkt gerade seine Diplomarbeit in Verfahrenstechnik in Karlsruhe verfasste, wie ein mittelständisches Unternehmen auf dem Feld der industriellen Wasseraufbereitung zu leiten war; gerade so, als ob Willy Hager sich mit einem Male in der Rolle des Vaters wiedergefunden hätte. Dass es sich dabei um einen direkten Wettbewerber handelte, war für ihn in dieser ernstesten Situation zweitrangig. Dieses väterliche Gebaren galt auch seinen Mitarbeitern: Er wusste immer Bescheid über die familiäre Situation der Mitarbeiter und deren Bedürfnisse. Auch zu Hause führte Willy Hager mit seiner Frau Gespräche über die Ängste, Sorgen und Anliegen der Mitarbeiter. Das war in den Anfangszeiten der Firma sicher nicht ungewöhnlich, aber auch als das Unternehmen an der Zahl der Mitarbeiter wuchs, blieb dieses sehr persönliche Verhalten gegenüber den Mitarbeitern bestehen. Diese Fürsorge schloss aber im Gegenzug nicht seinen autoritären Führungsstil in der Firma aus.

Am Ende seines Lebens stellte Willy Hager die Integrität des vom ihm begründeten Unternehmens tatsächlich über die eigene Familie. Indem er die

Willy Hager Stiftung gründete, ermöglichte er ein Weiterbestehen seines Lebenswerkes der Firma Hager + Elsässer. Nach seinem Wunsch wurde eine betriebliche Altersversorgung für die Mitarbeiter zu Lasten des Nachlasses eingerichtet. Willy Hager erteilte seinen Testamentsvollstreckern die Weisung, im Zuge der Veräußerungsverhandlungen die schon für das Jahr 1974 geplante Einführung einer Altersversorgung für die Mitarbeiter zu realisieren.⁶ In seinem Testament legte Willy Hager fest: *Die Testamentvollstrecker sind verpflichtet, meine Unternehmen und die dazu steuerlich notwendigen Betriebsgrundstücke ganz oder teilweise an Dritte zu veräußern und den Erlös nach Abzug aller Verbindlichkeiten der Willy Hager Stiftung zuzuführen (...) Dabei sollen (...) meine Betriebe und die Arbeitsplätze meiner Mitarbeiter erhalten bleiben.*⁷

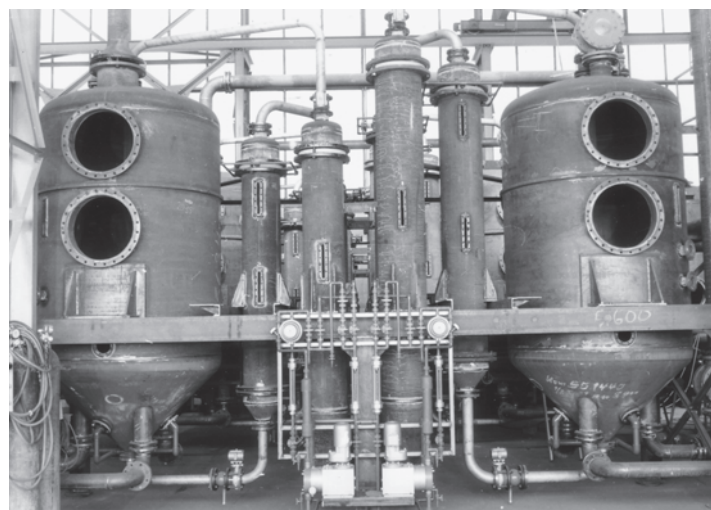
Willy Hager hat die soziale Verantwortung des Unternehmers zu keiner Zeit geleugnet. Er hatte in den 1960er-Jahren eine eigene Hilfskasse eingerichtet. Bei Fehlverhalten seitens seiner Mitarbeiter verstand er, diese sehr energisch auf ihre Fehler hinzuweisen; bei Lehrlingen konnten solche Zurechtweisungen auch handgreiflich enden. Gegenüber Freunden und Angestellten konnte er eine erstaunliche Großzügigkeit an den Tag legen, die etwa in großzügigen Weihnachtsgeschenken ihren Ausdruck finden konnte. Lehrlinge, die übernommen wurden, erhielten eine Goldmünze zur Begrüßung in der Firma. Seine Generosität konnte sich aber auch an Kleinigkeiten zeigen, wenn er es sich etwa nicht nehmen ließ, 1955 nach der Einweihungsfeier des neuen Verwaltungsgebäudes in der Ruppmanstraße persönlich einen Lehrling nach Hause zu fahren. Gleichwohl war Willy Hager privat ein strenger Mensch, für den es selbstverständlich war, dass seine Frau und die Kinder in der Freizeit und in den Schulferien in der Firma mitarbeiten mussten. Diese Disziplin forderte er nicht nur von anderen, sondern lebte auch selbst diese Werte. Urlaub oder Zeit zum Ausspannen existierten für Willy Hager und seine Familie in Zeiten des Wiederaufbaus und des Wirtschaftswunders nicht.

Trotz des autoritären Führungsstils wird Willy Hager als ein neuen Ideen gegenüber aufgeschlossener Mensch beschrieben. Er erkannte, dass seine Ausbildung die technischen Innovationen der 1960er- und 1970er-Jahre nicht mehr abzudecken vermochte, und er verfügte über die Fähigkeit, Belange des Betriebes rechtzeitig zu delegieren. Diese Bescheidenheit und Selbstbeschränkung soll sich auch in seinem Auftreten widerspiegeln haben. So sorgte er bereits frühzeitig für eine Nachfolgeregelung, organisierte einen technischen Beirat

und überließ die technische Leitung des Betriebes zunächst in den Händen seines altgedienten Mitarbeiters Rudolf Orcellet und später in die Verantwortung von Kurt Marquardt, der sich in akribischem Selbststudium fundiertes Fachwissen im Bereich der industriellen Wasseraufbereitung erworben hatte.

In den 1970er-Jahren wurden bei Hager + Elsässer unter dem technischen Direktor Kurt Marquardt weitere innovative Techniken eingeführt. Die Rede ist einerseits vom seit 1971 vertriebenen Servo-Kontimat, einem quasi kontinuierlich arbeitenden Ionentauscher, mit dem sich diese Technologie erstmals am Markt etablieren konnte, andererseits der Einsatz der Umkehrosmose auf dem Feld der Wasseraufbereitung. Hager + Elsässer war dabei eine der ersten Firmen in Europa, die dafür Lizenzen in den Vereinigten Staaten von Amerika erwarb und mit dieser damals innovativen, ursprünglich aus der Raumfahrt stammenden Technik Anlagen baute. Erfindungen und Patente des technischen Direktors Kurt Marquardt trugen zum weltweiten Ansehen der Firma bei und brachten ihm den Ruf als dem deutschen «Wasserpapst» ein.

Diese Punkte zeigen, dass Willy Hager sowohl in seinem Selbstverständnis als auch in seinem Auftreten dem Typus des protestantisch geprägten schwäbischen Unternehmers entsprach. Er stand somit in der Tradition eines Robert Bosch, Gottlieb Daimler oder Andreas Stihl. Autoritär war Willy Hager in dem Sinne, dass er zwar durchaus einen Diskurs zur Entscheidungsfindung innerhalb des Betriebes förderte und auch anderen Meinungen gegenüber auf-



Servo-Kontimat, 1971.

geschlossen war, diesen Diskurs aber nicht als Grundlage einer Konsensfindung nutzte, sondern als Instrument zu seiner eigenen Meinungsbildung. Einmal getroffene Entscheidungen wurden ohne Wenn und Aber durchgesetzt.

In seinen letzten Jahren verschlechterte sich Willy Hagers Gesundheitszustand zusehends. Nicht nur, dass er weiterhin sein Herzleiden erdulden musste, so wurde auch noch Krebs bei ihm diagnostiziert. Da er um seinen Gesundheitszustand wusste, beschäftigte er sich mit der Frage, wie es mit seiner Firma nach seinem Tode weitergehen sollte. In diesem Zusammenhang keimte in ihm die Idee auf, den



So wird heute in der Firma Hager + Elsässer gearbeitet.

Betrieb zu sozialisieren; also den Betrieb mit seinem Ableben an die Mitarbeiter zu vererben. Nach intensiver Rücksprache mit externen Beratern wurde diese Idee wieder verworfen. Noch vom Krankenbett in Reutlingen aus erteilte Willy Hager Instruktionen, damit die Geschäfte von Hager + Elsässer nicht unter seiner Krankheit leiden sollten.

Willy Hagers Vermächtnis:

Vom Kleinbetrieb zum internationalen Unternehmern

Willy Hager verstarb am 4. Mai 1975 im Alter von 74 Jahren. Laut seinem Testament war die Willy-Hager-Stiftung die Alleinerbin. Mit dieser Stiftung, die Förderung der Forschung auf dem Gebiet des Umweltschutzes, insbesondere auf dem Gebiet der Verfahrenstechnik zur Wasserreinigung und -aufbereitung des Frischwassers und des Abwassers zu ihrem erklärten Ziel hat, lebt das Vermächtnis des Stifters bis heute weiter.

Das Tätigkeitsfeld Willy Hagers ist wahrscheinlich nur Branchenkennern und Verfahrenstechnikern bekannt. Dennoch partizipiert die Gesellschaft in großem Umfang an technologischen Errungenschaften, die ohne industrielle Wasseraufbereitung nicht möglich wäre, wie Mikrochips oder Medikamenten. Willy Hager war zweifelsohne ein typischer Repräsentant des schwäbischen Unternehmers, der ebenso durch Fleiß und Aufopferung wie durch fundiertes technisches Wissen und Mut, Neues zu wagen, eine Firma auf den Weg gebracht hat, die heute wie zu seinen Lebzeiten Weltruf genießt. Vom charakteristisch schwäbischen Kleinbetrieb handwerklicher Prägung mit dem Geschäftsfeld Wasseraufbereitungsanlagen und Heizungsbau bis hin zum global agierenden, internationalen Unternehmen



Das Servo-Männchen, das Maskottchen der Firma Hager + Elsässer seit den 1960er-Jahren.

mit dem Schwerpunkt effizientes Wassermanagement in den Bereichen Prozesswasser, Reinstwasser, Abwasser und Recycling war es ein langer facetten- und ereignisreicher Weg, der von einem typisch schwäbischen Tüftler und Unternehmer begonnen wurde.

1. Stuttgarter Wassersymposium

anlässlich des 75-jährigen Bestehens der Firma Hager + Elsässer am Donnerstag, dem **13. September 2007**, um 16 Uhr Universität Stuttgart Campus Vaihingen, Pfaffenwaldring 57, Hörsaal 57.02.

Das Stuttgarter Wassersymposium spannt den Bogen von den Anfängen der industriellen Wasseraufbereitung bis zu den heutigen moderenen Anwendungen. Neben den Vorträgen werden führende Unternehmen mit Informationsständen vertreten sein.

ANMERKUNGEN

- 1 Am Stuttgarter Lehrstuhl für Geschichte der Naturwissenschaften und Technik sind in den letzten Jahren viele Arbeiten zur Unternehmensgeschichte entstanden. Der Fokus am Lehrstuhl lag auf Wissenschafts- und Technikgeschichte in Unternehmen. Seit der Lehrstuhl im Jahr 1968 eingerichtet wurde, war das Stuttgarter Oberseminar für Geschichte der Naturwissenschaften und Technik ein Sammelpunkt für die unterschiedlichsten Bestrebungen, die regionale, wie auch die überregionale Bedeutung der technologischen Entwicklung für die deutsche und internationale Unternehmenslandschaft nachzuzeichnen und wissenschaftlich zu untersuchen. Informationen im Internet unter <http://www.uni-stuttgart.de/hi/gnt/>
- 2 Sekundärliteratur zum Thema industrielle Wasseraufbereitung ist ein Desiderat der Wissenschafts- und Technikgeschichte; so basieren die Aussagen nur auf Archivunterlagen.
- 3 Hager, W.: Lebenslauf o.J. Firmenarchiv Hager + Elsässer. Der Lebenslauf endet 1932; es ist davon auszugehen, dass er unmittelbar in dieser Zeit entstanden ist und somit eine wichtige Quelle für alle persönlichen Daten Willy Hagers darstellt.
- 4 Firmenarchiv Hager + Elsässer Hi 001.
- 5 Unterlagen zu einer Denkschrift (Exposé) über die Firma Hager und Elsässer Stuttgart nebst Schwester-Unternehmen Servo-Wasserreinigerbau GmbH & Co KG vom 19. März 1972. Sammlung loser Blätter, z.T. Handschriften Willy Hager. Firmenarchiv Hager + Elsässer Hi 001. Firmenarchiv Hager + Elsässer.
- 6 Antrag der EVT-Geschäftsführung zum Firmenerwerb der Hager + Elsässer Gruppe, 19.06.1975, Anlage 1, S. 2, Firmenarchiv Hager + Elsässer.
- 7 Antrag der EVT-Geschäftsführung zum Firmenerwerb der Hager + Elsässer Gruppe, 19.06.1975, Anlage 1, S. 3, Firmenarchiv Hager + Elsässer.