

ABSTEIGER DES JAHRES: ANTON SCHLECKER

Anton Schlecker hat beste Aussichten, auf einen prominenten Platz in der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Allerdings wird es kein Ehrenplatz sein. Die Büste des Ehingener Unternehmers wird man fortan im Dunkelkabinett der nationalen Ruhmeshallen suchen müssen. Dort, wo die anderen gefallenen Helden stehen - die Borgwards, Neckermanns und Nixdorfs, die Herstats, Oppenheims und Schickedanz'. Denn der Name Schlecker steht nicht mehr nur für eine der größten Erfolgsgeschichten der Nachkriegswirtschaft. Er ist auch und zuletzt zum Synonym für die Pleite des Jahres 2012 geworden.

Anton Schlecker symbolisiert die Saga vom Aufstieg und Fall eines Familienunternehmers wie kaum ein anderer. Wofür andere drei Generationen brauchen, benötigte er nicht mal eine. Und alles mit Aplomb: „Vom Stall zu den Sternen und wieder zurück in den Stall.“

Sein Aufstieg war eine gigantische Erfolgsstory, Schleckers Name wurde lange Zeit in einem Atemzug mit anderen Handelsgiganten wie Karl und Theo Albrecht, Dieter Schwarz und Günther Fielmann genannt.

Auch sein Ende fand auf der ganz großen Bühne statt. Die Schlecker-Pleite hielt die Nation in Atem wie sonst nur noch Euro-Krise, Olympische Spiele und Fußball-Europameisterschaft. Anton Schlecker ist zum Inbegriff unternehmerischen Versagens geworden, seine „Schle-



Für viele war Anton Schlecker ein Mann mit zwei Gesichtern: visionskräftig und umsetzungsstark im Aufbau, zögerlich, beinahe starr in der Krise.

cker-Frauen“ Gegenstand millionenfach gefühlter Solidarität. Ihr Schicksal darf in keinem Jahresrückblick fehlen. Sogar die Kanzlerin hat sich zur Causa Schlecker zu Wort gemeldet. Keine Frage: Anton Schlecker ist der Verlierer des Jahres 2012.

Dabei hatte alles so gut angefangen. Der Unternehmersohn aus Ehingen am Rande der Schwäbischen Alb bereitete sich zielstrebig auf die Nachfolge im elterlichen Familienbetrieb vor. Mit 21 war er Baden-Württembergs jüngster Metzgermeister, mit 30 Chef im väterlichen Unternehmen.

Doch Metzgereien, eine Fleischfabrik, eine Brotfabrik und ein paar Warenhäuser waren Anton junior nicht genug. „Der Vater erstellts, der Sohn erhält's“, das war nicht das Credo des jungen Schlecker. Er war mehr als ein guter Verwalter. Schlecker war ein Pionier, ein Gründer und ein Regelbrecher.

Und er bekam seine Chance. Als 1974 die Preisbindung im Handel fiel, wurde Anton Schlecker zum Aldi des Drogeriehandels. Beschränkung auf das Nötigste, Bündelung der Nachfrage, niedrige Kosten und konkurrenzlos günstige Preise - die Idee des Discounts funktionierte auch bei Drogerieartikeln.

Schlecker war einer der Pioniere des Drogerie-Discounts. 1975 eröffnete er in Kirchheim/Teck seine erste Drogeriefiliale. Zwei Jahre später gibt es 100 Schlecker-Läden, nach zehn Jahren 1000, schließlich mehr als 10000 Schlecker-Filialen. Ähnlich wie die Aldi-Brüder war Schlecker ein Meister der unterneh-

merischen Multiplikation. Sein Motto: „Denke, mache, multipliziere!“ Seine Leidenschaft: Expansion. In den 90er-Jahren eröffnete der schwäbische Drogist teilweise drei Filialen pro Tag. Tausend im Jahr.

Schleckers Spielfeld war Europa. Deutschland, Holland, Belgien, Lu-

xemburg, Portugal, Spanien, Frankreich, Italien, Dänemark, Österreich, Ungarn, Tschechien, Polen - überall war Schleckerland. Das Geschäft brummte; 300 Millionen Euro soll Anton Schlecker in seinem besten Jahr verdient haben.

Doch auf dem Höhepunkt des Erfolgs lauerte bereits - wie so oft - der Keim des Untergangs. Denn Schleckers Expansion war alles andere als gesund und organisch. Quantitatives Wachstum kann qualitative Mängel nicht dauerhaft überdecken. Die Wettbewerber - allen voran dm, Rossmann und auch Müller - schlossen allmählich zum Branchenprimus auf. Schlecker verlor Kunden und damit auch Marktanteile. Ein veraltetes Konzept, immer mehr Drogerien in schlechten Lagen, niedrige Filialumsätze und infolgedessen prozentual zu hohe Personalkosten -

Peter May



Der Gründer der Beratungsgesellschaft Intes ist einer der weltweit führenden Experten für Familienunternehmen. Er lehrt als Honorarprofessor an der WHU - Otto Beisheim School of Management.

das konnte auf Dauer nicht gutgehen.

Ging es auch nicht. Und Anton Schlecker reagierte auf die Krise spät und falsch. Frühzeitige Warnungen schlug der als beraterresistent geltende Unternehmer allzu lange in den Wind.

Statt sich wie andere Discounter an Änderungen im Verhalten seiner Kunden anzupassen, kaufte er lieber marode Wettbewerber auf. Und verschlimmerte sein Problem damit noch.

Statt auf Verbesserung seiner Wettbewerbsfähigkeit setzte er lieber auf Einsparungen bei den Mitarbeitern. Im Gegensatz zu vielen anderen Familienunternehmen war Schlecker kein guter Arbeitgeber. Bereits im Jahr 1998 wurden er und seine Frau Christa zu Bewährungsstrafen und einer Geldstrafe in Millionenhöhe verurteilt, weil sie Mitarbeitern über Jahre vorgegaukelt haben sollen, sie seien nach Tarif bezahlt worden, obwohl der tatsächlich gezahlte Lohn weit darunter lag.

Als er gar nicht mehr weiterweiß, nimmt er seine beiden Kinder Lars und Meike in die Verantwortung. Alles andere als professionell vorbereitet, wird die Nachfolge zum Desaster für die beiden jungen Leute. Die „Mission Impossible“ fügt ihnen, die durch eine Entführung im jugendlichen Alter bereits gezeichnet sind, ein zweites Mal schweren Schaden zu. Hätte Anton Schlecker das nicht wissen und verhindern müssen?

Wie gewonnen, so zerronnen

Anton Schlecker steht beispielhaft für die Saga vom Aufstieg und Fall eines Familienbetriebs. Von Peter May.



Anton und Christa Schlecker, gescheiterte Unternehmer.

PR./INTES

Für viele war Anton Schlecker ein Mann mit zwei Gesichtern: Visionskräftig und umsetzungsstark im Aufbau, zögerlich, beinahe starr in der Krise. Er konnte durchaus großzügig sein, wenn er um Hilfe gefragt wurde, hartherzig und kompromisslos als Arbeitgeber. Diszipliniert, fleißig, mitunter geizig, dann wieder maßlos wie beim Bau der überdimensionierten Firmenzentrale. Vielleicht ist es ja das Fehlen einer inneren Mitte, die das Scheitern des Anton Schlecker erklären hilft.

Schleckers Scheitern ist persönlich dramatisch. Vor allem für ihn, für seine Familie und seine Mitarbeiter. Für uns Außenstehende aber ist es auch ein großes Lehrstück mit mehr als nur einer zentralen Botschaft.

Aufstieg und Niedergang sind die Grundmelodie der kapitalistischen Wirtschaft. Erfolg ist schwer zu erringen, aber noch schwerer zu verteidigen. Joseph Schumpeters brillante Analyse der kapitalistischen Wirkmechanismen hat nichts von ihrer Überzeugungskraft verloren. Stillstand ist Rückschritt. Wer unten ist, will nach oben. Und die, die oben sind, können ihre Position nicht konservieren. Der Erfolg von gestern ist schon heute nichts mehr wert. Er muss immer wieder aufs Neue errungen und erarbeitet werden. In dieser immerwährenden schöpferischen Zerstörung liegt die Stärke des Systems. Aber auch seine individuelle Unbarmherzigkeit. Wer sich nicht schnell genug anpasst, geht unter. Anton Schleckers Aufstieg und Niedergang stehen symbolisch für diese einfache Wahrheit. Wir sollten sie niemals vergessen.

Sie gilt auch für Familienunternehmen. Familienunternehmer sind nicht per se die besseren Menschen, ihre Firmen nicht die erfolgreicherer Unternehmen. Auch unter den Familienunternehmen gibt es gute und weniger gute, leuchtende Vorbilder ebenso wie schwarze Schafe.

Die auf Dauer angelegte Inhaberschaft einer Familie hat unbestreitbare Vorzüge. Schnellere und mutigere unternehmerische Entscheidungen, Aufbau und Kapitalisierung von Vertrauen und langfristig wirksame Wettbewerbsvorteile - mit diesen Vorzügen kann das gut geführte Familienunternehmen wuchern. Doch es gibt auch Schwächen. Unfähigkeit, Machtmissbrauch, Streit in der Familie, knappe Ressourcen und der unzulängliche Umgang mit dem Problem des Lebenszyklus sind systemimmanente Risiken familiendominierter Unternehmen. Der Fall Schlecker ist ein trauriges Beispiel dafür, was geschieht, wenn ein dominanter Inhaber unfähig ist, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen.

Die Welt blickt derzeit mit Bewunderung und Respekt auf Deutschlands Familienkapitalismus. Ein Freifahrtschein ist das aber nicht. Denn der kapitalistische Wettbewerb funktioniert wie ein Ausscheidungsrennen, bei dem in unregelmäßigen Abständen die Teilnehmer auf den hinteren Plätzen aus dem Rennen genommen werden. Einen Bonus für Familienunternehmen gibt es dabei nicht. Insofern sollte uns Anton Schlecker als warnendes Beispiel dienen.