

AUS MANAGER MAGAZIN 9/2021

Ein Ehepaar kauft ein

ZEITFRACHT-EIGNER Von der Airline bis zum Buchgroßhändler: Der Berliner Logistiker Zeitfracht erwirbt Pleitefirmen in Serie und wächst zum Allerleikonzern heran. Jetzt kommt auch noch die Modekette Adler dazu – riskanter Höhenflug oder zielsichere Trüffeljagd?

Er ist vermutlich einer der bestkontrollierten Konzernchefs des Landes. Wenn Wolfram Simon-Schröter (40) abends am Esstisch Platz nimmt, sitzt dort auch das mächtigste Mitglied des Aufsichtsrats – die eigene Ehefrau.

Jasmin Schröter (37) hat Grund zu Wachsamkeit. Sie ist die Alleinerbin des Berliner Familienunternehmens Zeitfracht, das ihr Ehemann Wolfram als Vorstandschef führt. Von Gängelei will sie aber nichts wissen. "Wir ticken identisch", versichert sie lächelnd, "außerdem mische ich mich nicht ins Tagesgeschäft ein."

Einen kleinen Seufzer lässt ihr Mann dennoch los. Wenn er zu Hause beruflich telefoniere, gebe es oft neugierige Ohren und gleich nach dem Auflegen ein paar kritische Fragen, erzählt er, "sie kriegt eigentlich viel mehr vom Operativen mit, als mir lieb ist!"

Geplänkel eines eingespielten Duos. Das Gemeinsame überwiegt bei den Schröters eindeutig: eine Mission, die zunehmend Aufsehen erregt. Mit Zukäufen in Serie verwandeln sie ihre Familienbude – Spedition seit fast hundert Jahren – in einen Mittelstandskonzern mit nationaler Ausstrahlung. Rund zwei Dutzend Firmen gehören schon dazu. Darunter: die Spedition, eine kleine Fluglinie plus Flugschule, eine Spezialreederei, eine Haustechnikfirma, ein Dienstleister für

Elektromärkte, Immobilien und Deutschlands führender Buchgroßhändler.

Jetzt kommt auch noch Adler dazu. Die Textilkette, ein Fossil der alten Bundesrepublik, war im Januar coronagebeutelt in die Insolvenz gerutscht. Mit der Übernahme steigt Zeitfracht in den Klub der Umsatzmilliardäre auf. Und nährt Fragen, die professionelle Beobachter sich schon länger stellen: Ist das noch gesunder Ehrgeiz oder schon Hybris? Was können die wirklich, und was wird am Ende der Firmenjagd stehen – ein neuer Star der Familienökonomie oder der nächste tragische Fall von Selbstüberschätzung?

Erfahrung und Know-how jedenfalls bringen die beiden mit. Sie, studierte Betriebswirtin, half schon als Kind im Unternehmen mit und erwarb so die Gunst des Patrons, ihres Großonkels Horst Walter Schröter. 2011, zwei Jahre vor seinem Tod, übertrug er ihr alle Anteile und düpierte damit die halbe Familie.

Ihr Ehemann – Banker und promovierter Betriebswirt – geht seit Langem Saniererjobs nach. Einer dieser Einsätze führte ihn zum Gebäudetechniker HVT in Potsdam. Er stieg selbst ein, rettete die Firma und war fortan Unternehmer. Bis zum Schicksalsjahr 2016. Jasmin Schröter, damals erst seine Freundin, bat ihn um Rat bei ein paar prekären Bauprojekten. Seine Hilfe nahm kein Ende. Und so kamen beide

überein, auch geschäftlich zusammenzuziehen. Er brachte seine Firma bei Zeitfracht ein und wurde Chef vom Ganzen.

Reizvoll war die Aufgabe allemal. Der Patron selbst hatte immer wieder gemahnt, seine Nachfolger müssten das Unternehmen komplett umbauen, damit es eine Zukunft habe. Das Geld dafür war auch da. Der Verkauf einer Beteiligung am Paketdienst DPD, den Zeitfracht mitgegründet hatte, brachte mehr als 100 Millionen Euro ein.

Ob der Alte geahnt hat, wie eigenwillig die neue Generation seine Weisung auslegen würde? 2017 kauften sie die kleine Kölner Fluglinie WDL. 2019 kam noch LGW dazu, eine ehemalige Tochter von Air Berlin. Zeitfracht stieg mit 54 Flugzeugen zur zweitgrößten Airline Deutschlands auf.

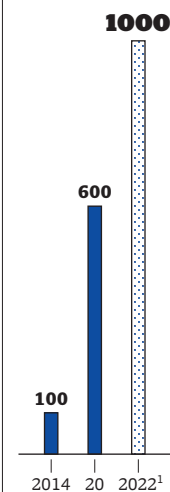
Der Höhenflug brachte den jungen Investoren den bisher größten Triumph ein – und die größte Niederlage. LGW besaß langfristige Verträge mit dem Lufthansa-Ableger Eurowings, doch als die Pandemie ausbrach, platzte der Pakt. Im Juli 2020 musste Simon-Schröter LGW abwickeln. "Mir ist selten etwas so schwergefallen", bekennt er, und seine Stimme, die sonst viel Überzeugung transportiert, kippt für einen Moment ins Verzagte.

Immerhin: Der Rückbau gelang ohne horrende Verluste. Und eine kleine Airline mit etwas hochtrabendem Namen ("German Airways") lebt bei Zeitfracht fort. Fünf moderne 100-Sitzer zählt die Flotte, dazu die komplette Besatzung, im Dienst großer Airlines, des Formel-1-Zirkus und von Fußballteams. Ganz ohne Flugzeuge kann Simon-Schröter wohl nicht sein – er ist selbst Hobbypilot.

Die Kapriole in dünner Luft verdeckt derweil einen Erfolg am Boden, der sich fast zeitgleich einstellte: die gelungene Übernahme des insolventen Buchgroßhändlers KNV. Das Traditions-

ABGEBEN

Umsatz der Zeitfracht Gruppe, in Millionen Euro



¹ | Plan.
Quelle: Unternehmen, mm-Recherche
Grafik: mm

haus hatte sich unter anderem an einem neuen Logistikzentrum in Erfurt verhoheit. Der Käufer machte daraus ein Vorzeigestück. "Das ist der Maschinenraum von Zeitfracht", sagt Simon-Schröter stolz beim Rundgang durch die kolossalen Hallen. Regale und Laufbänder bis zum Dach in 39 Meter Höhe, auf einer Grundfläche, die theoretisch Platz für 23 Airbus-Jumbos A380 bietet. Von hier aus beliefert Zeitfracht über Nacht das Gros der Buchläden in Deutschland, außerdem die meisten hiesigen Buchbesteller bei Amazon. Die Reformen gingen bis zu vermeintlich nebensächlichen Details. So hängen über vielen Arbeitsplätzen jetzt Kaltluftspender, eine Wohltat bei der Hitze der Maschinen. Seither kündigen weniger Beschäftigte; der Vorbesitzer hatte ständig neue oder Leihkräfte anheuern müssen.

Finanzierungscoup bei Adler

Vor allem hat der Quereinsteiger das wahre Potenzial erkannt. "Wir können hier alles verarbeiten, was auf eine Palette passt und nicht zappelt", sagt der Zeitfracht-Chef. Jetzt gondeln auch Spielwaren und Textilien diverser Auftraggeber durch die Anlage. Die Kunden können sich auf die virtuelle Seite ihrer Onlineshops konzentrieren, die Logistik erledigt Zeitfracht.

Die Textilkette Adler wirkt dagegen fast so gestrig wie Häkeldeckchen. Als unlängst Marketingleute von Adler einige Stammkunden besuchten, kredenzten viele Gastgeberinnen den Kaffee in den Sammeltassen, die Adler Jahr für Jahr herausgibt. Ganze Arsenale der guten Stücke stehen in den Schränken. Ein Treuebeweis, aber auch ein Hinweis auf eigentümliches Gepräge.

Simon-Schröter kennt Adler aus Kindertagen, als seine Mutter ihn dort zweimal jährlich einkleidete. Die Besuche fand er altersgemäß wenig vergnüglich. In Erinnerung geblieben, so sagt er, sei ihm die solide Qualität. Überhaupt: "Wir müssen erkennen", dekretiert der neue Hausherr, "dass es nicht nur Flagship-Stores teurer Marken geben kann, sondern dass auch normale Bürgerinnen und Bürger gute Textilien zum vernünftigen Preis kaufen wollen."

Adler-Chef Thomas Freude (60) will von einer tiefer liegenden Krise nichts

wissen. "Wir standen vor Corona grundsolide da", betont er, "schuldenfrei und mit Gewinn." Der allerdings war überschaubar: 5,1 Millionen Euro bei fast 500 Millionen Euro Umsatz, und er ging vor allem auf ein Sparprogramm zurück. Freude sieht Raum für Expansion. Die Zielgruppe – die über 50-Jährigen – wächst stetig. Eine womöglich trügerische Chance. Wer in die Jahre kommt, fängt nicht zwingend damit an, die Kleidung bei Adler zu kaufen.

Die Insolvenz hilft, Ballast abzuwerfen. In Deutschland fallen rund 40 Filialen weg, die 100 besten bleiben. Einmal-effekte, aber keine Kur auf Dauer. Eine Imagekorrektur ist unumgänglich, sagen Berater. Und sprechen zugleich von einer der schwierigsten Aufgaben im Marketing, erst recht bei Modemarken. Und dann noch diese Branchentrübsesse, abzulesen an den Pleiten von Esprit, Tom Tailor und der Ladenkette Bonita. Merke: Wenn im Modebusiness Gold aufblitzt, sind es meist nur Plastikfäden.

Simon-Schröter will die Aufgabe – logisch – auch logistisch lösen. Ihm schwebt ein Hybridkonzept vor, bei dem die Märkte und der Onlineshop einander helfen. Die Läden will er nicht mehr mit Ware vollstopfen; wenn dann mal die passende Größe fehlt, soll sie per Paket am nächsten Tag nach Hause kommen. Das könnte nebenbei auch die Auslastung der Zeitfracht-Logistik verbessern.

Um ein frisches Sortiment kümmert sich nun eine erfahrene Managerin: Melody Harris-Jensbach (60), früher bei Puma und Esprit, zuletzt Chefin beim Outdoor-Spezialisten Jack Wolfskin. Sie wird neben Freude Geschäftsführerin.

Dass Zeitfracht bei Adler zugegriffen hat, könnte auch am niedrigen Kaufpreis liegen. Laut Insolvenzplan muss der Erwerber insgesamt 20 Millionen Euro hinlegen. Nur bei gutem Geschäftsverlauf steigt die Summe auf 31,6 Millionen Euro. Das ist weniger als der garantierte Warenbestand im Wert von 37 Millionen Euro. Obendrauf kommt zwar noch ein zu zahlendes Gesellschafterdarlehen von 24 Millionen Euro, doch das ist nicht verloren, sofern die Firma auf die Beine kommt. Ein Deal, der sich schon aus den Vorräten finanziert – da kann man vordergründig nur gewinnen.

Damit die Rechnung aufgeht, darf es allerdings keine weiteren Lockdowns geben. Und die neuen Besitzer müssen womöglich härter zulangten. Experten sind skeptisch, ob die alte Führung wirklich auf Dauer bleiben kann. "Die brauchen einen kompletten Neuaufbau", meint ein Kenner der Kette. Klar ist jedenfalls: Adler kann jederzeit wieder abstürzen.

Die Frage ist zudem, wie viele Übernahmen vom Schläge Adler Zeitfracht noch verkraften kann. Ständig gibt es neue Versuche. Die Aufsteiger aus der Hauptstadt zählen inzwischen fest zum illustren Zirkel der Firmenjäger.

Magie des Kolibris

Der Stratege gelobt Vorsicht. "Ich werde nie alles auf eine Karte setzen", verspricht er, "der Totalverlust eines Zukaufs darf niemals das gesamte Unternehmen gefährden."

Für risikomindernd hält er ausgerechnet die extreme Spannweite des Konzerns. Zudem verweist der Chef auf die neue Transparenz. Im Frühjahr legte Zeitfracht erstmals eine Anleihe auf, über bescheidene 25 Millionen Euro, verzinst mit 5 Prozent. Nun sind ein paar Zahlen öffentlich. Die 3700 Mitarbeiter schafften 2020 rund 600 Millionen Euro Umsatz und 10,4 Millionen Euro Betriebsgewinn (Ebit). Versierte Ratgeber umgeben ihn: Thomas Winkelmann (61), Ex-Lufthansa und -Air Berlin, sitzt dem Aufsichtsrat vor; daneben der IT-Experte Thorsten Dirks (58), ebenfalls Ex-Lufthansa; und Insolvenzanwalt Hans-Gerd Jauch (68), bekannt aus der Arcandor-Pleite.

Eine Gefahr kann Simon-Schröter so aber nicht bannen: dass am Ende nur noch der Chef die selbst angerichtete Komplexität durchdringt, überall gefragt ist und damit latent überfordert.

Jasmin Schröter blickt selbstgewiss in die Zukunft. Drei Kinder hat das Paar, "wenn es passt und sie Interesse haben, sollen sie gern eines Tages ins Unternehmen einsteigen", sagt sie. Ihr Ehemann sucht derweil Halt im neuen Firmenlogo, einem Kolibri: "Der ist sehr beweglich, jeder mag ihn, und er steht unter Artenschutz."

Schön wär's, wenn das auch für Zeitfracht gälte.