



# Der Fall SCHLECKER

Über Knausern, Knüppeln und Kontrollen  
sowie den Kampf um Respekt & Würde

**Die Insider-Story**

Herausgegeben von  
Achim Neumann

Achim Neumann (Hrsg.)  
Der Fall SCHLECKER

Das Redaktionsteam bestand aus *Achim Neumann*, Unternehmensbeauftragter Schlecker von ver.di, den Mitgliedern des ehemaligen Gesamtbetriebsrats Schlecker und allesamt ver.di-Mitgliedern *Katrin Wegener* (Wirtschaftsausschuss), *Jutta Just* (Ausschuss Arbeit und Gesundheit), *Christel Hoffmann* (Gesamtbetriebsratsvorsitzende, Pforzheim), *Sandra Schuhmacher* (Rostock), *Britta Schröder* (Schwerin), *Ursula Bieber* (Hammelburg), *Katharina Klose* (Dresden), *Gabriele Wittig* (Dortmund), *Antje Treptow* (Bremen) sowie *Bernhard Franke*, Landesfachbereichsleiter Handel Baden-Württemberg von ver.di.

Beiträge steuerten zudem bei *Elke Lill* (Rechtsanwältin und Dipl. Politologin, im Schlecker AS Gläubigerausschuss für den Gesamtbetriebsrat), *Pelin Ögüt* (Rechtsanwältin, Bremen, juristische Beraterin von Schlecker-Betriebsräten), *Rüdiger Helm* (Rechtsanwalt, München, juristischer Berater des Gesamtbetriebsrates) und *Michael Huber* (Rechtsanwalt, München)

Für die Übernahme von Beiträgen in den Anhang bedanken wir uns bei *Maria Kniesburg* (Chefredakteurin ver.di Publik) und *Paul Schobel* (ehemaliger Betriebsseelsorger der Diözese Rottenburg, der die Paul-Schobel-Stiftung ins Leben gerufen hat) sowie natürlich auch bei *Meike* und *Lars Schlecker*, deren entlarvenden Blogbeitrag wir den LeserInnen nicht vorenthalten wollten.

Achim Neumann (Hrsg.)

## **Der Fall SCHLECKER**

Über Knausern, Knüppeln und Kontrollen  
sowie den Kampf um Respekt & Würde

Die Insider-Story

Mit einem Vorwort von Stefanie Nutzenberger  
und einem Nachwort von Frank Bsirske

[www.vsa-verlag.de](http://www.vsa-verlag.de)

[www.verdi.de](http://www.verdi.de)

© VSA: Verlag 2014, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Titelfoto: Hubert Thiermeyer

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Druckpartner Bad Langensalza GmbH

ISBN 978-3-89965-594-0

# Inhalt

Stefanie Nutzenberger

**Vorwort** ..... 9

Achim Neumann

**Einführung** ..... 10

Kapitel 1

**Das war SCHLECKER** ..... 13

1. Vor dem Fall kam der Aufstieg ..... 15

2. Der Drogerie-Markt 2010-2012 ..... 17

3. Wer gewinnt, wer verliert durch die Schlecker-Pleite? ..... 18

4. Wege zum Ruin: die Fußfesseln ..... 20

5. Das »System« Schlecker ..... 28

**Hätten wir den Schlecker-Niedergang erkennen müssen?** ..... 31

von Katrin Wegener

**Wir machten immer auf die massiven Sicherheitsmängel aufmerksam** ..... 37

von Jutta Just

Kapitel 2

**Der Widerstand formiert sich** ..... 48

**Es gab miese Versuche, uns mürbe zu machen und klein zu halten – erfolglos** ..... 51

von Jutta Just

**Fürs Aufgeben hatten wir uns schließlich nicht wählen lassen!** ..... 53

von Sandra Schumacher

**Mit jedem Stein, der in den Weg gelegt wurde, bin ich stärker geworden** ..... 55

von Katharina Klose

<b>2002 haben wir einen starken und nicht bestechlichen Betriebsrat gewählt</b> .....	57
von Gabriele Wittig	
<b>Unser Einsatz wurde belohnt, den vielen Querschüssen durch Schlecker zum Trotz</b> .....	59
von Antje Treptow	
 Kapitel 3	
<b>Der geballte Alltag</b> .....	61
1. Auswirkungen des »Systems Schlecker« auf die Beschäftigten und die Betriebsräte .....	61
2. Niedriglohn im »System Schlecker«: Normale Arbeit .....	68
 Kapitel 4	
<b>Über die Dynamik betrieblicher Gewerkschaftsarbeit</b> .....	70
1. Aktuelle Anlässe und stabile Betreuungsstruktur .....	70
2. Persönliche Kontrakte und informelle Netze .....	71
3. Regelmäßiger Informations- und Meinungsaustausch .....	72
4. Kompetenz und Zuverlässigkeit der Aktiven .....	72
 <b>Die Kolleginnen mussten wissen, dass es uns gibt!</b> .....	74
von Ursula Bieber	
 Kapitel 5	
<b>Konfliktlösung durch Tarifverhandlungen</b> .....	76
1. 1994/95: Erfolgreiche Konfliktlösung durch Tarifverhandlungen zu Betriebsräten .....	77
2. 1999 bis 2001: Erfolgreiche Konfliktlösung durch Tarifverhandlungen zum Flächentarif Einzelhandel .....	78
3. 2010: Konfliktlösung durch Tarifverhandlungen zu Beschäftigungssicherungs-TV, Tarifbindung von XL und Sozial-Tarifvertrag .....	80
4. 2012: Gescheiterte Konfliktlösung durch Tarifverhandlungen über Sanierungsmodalitäten .....	81
 <b>Nach dicken Tränen ging's uns besser. Ob die neue Zeit aber besser wird?</b> .....	87
von Britta Schröder	

Kapitel 6	
<b>Solidarität!?! Praktiziert und vorenthalten</b> .....	88
1. KollegInnen, Konsumenten, Kirchen .....	88
2. Schaumschläger und »Maulhelden« .....	89
3. Hilfe in letzter Minute! .....	91

Kapitel 7	
<b>Juristische und politische Aspekte der Insolvenz</b> .....	93
1. Die Rechtsform des eingetragenen Kaufmanns .....	93
von Rüdiger Helm und Pelin Ögüt	
2. Was eigentlich ordnet die Insolvenzordnung?	
Mit welchem Verfahren? .....	102
von Elke Lill	
3. Der Gläubigerausschuss .....	107
von Elke Lill	
4. McKinsey oder McKillroy?	
Der »Lenkungsausschuss« – ein Beitrag zum Scheitern? .....	113
von Rüdiger Helm und Michael Huber	

<b>Wir hatten nur die Wahl zwischen Pest und Cholera</b> .....	118
von Christel Hoffmann	

Kapitel 8	
<b>Was sich ändern muss</b> .....	121
Erkenntnis – mögliche Lösungen – Konsequenzen	
1. Was sich langfristig ändern muss: Nachhaltige	
Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung .....	121
2. Was sich ebenfalls langfristig ändern muss: Eine demokratischere	
Wirtschaftsordnung, »denn Schlecker ist überall«... ..	131
3. Es muss sich auch ganz schnell was ändern:	
denn »der nächste Schlecker ist schon da« .....	137

Frank Bsirske	
<b>Nachwort</b> .....	141

<b>CHRONIK</b>	
eines konfliktreichen Kampfes um den aufrechten Gang .....	143



## **ANHANG**

»Unser Schlecker 2012« muss bleiben! .....	171
Gastpredigt von Achim Neumann .....	173
Bericht aus dem Jammertal Ehingen .....	178
Was mich wütend und traurig macht und mich gewaltig frustriert..... von Christel Hoffmann	184
Schlecker ist kein Einzelfall ... und Frau Schlecker ist keine Schlecker-Frau .....	188
von Paul Schobel	
Die Angebote sind meist unterirdisch .....	193
Eine Bestandsaufnahme von Bernhard Franke	
Schlecker ist pleite, und ver.di ist schuld .....	195
von Maria Kniesburg	
Nachbarschaftsläden oder Dorfläden als Alternative .....	196
von Anton Kobel	
Nicht nur eine Frage der Motivation? .....	198
Auszug aus dem Strafbefehl .....	205
Brandschutzabkommen für Textilfabriken in Südostasien .....	207
Nachhaltigkeit mit den Mitteln des Wettbewerbs? .....	208
Warum Schlecker kein »ehrbarer Kaufmann« war .....	211

# Stefanie Nutzenberger

## Vorwort

In den letzten 16 Jahren vor der Insolvenz haben Schlecker-Betriebsrätinnen Haltungen und Handlungen entwickelt, die sich in einem Satz ausdrücken lassen: »Was du in jahrelanger Arbeit aufgebaut hast, kann über Nacht zerstört werden – baue trotzdem!« Eine Haltung, die beispielhaft ist. Verkündet sie doch, unterschiedlich ausgeprägt, unseren Willen, die Dinge nicht einfach hinzunehmen, den Mut nicht zu verlieren, die uns betreffenden Zustände am Arbeitsplatz, im Unternehmen, in der Gesellschaft mithelfen zu verändern und zusammen in unserer Gewerkschaft die Verhältnisse, die das ermöglichen, in unserem Interesse zu beeinflussen, vielleicht sogar zu revolutionieren. Das sei denen ins Stammbuch geschrieben, die vermuten, dass die Geschichte der Schlecker-Frauen die Geschichte einer Niederlage sei. Trotz widrigster Umstände, gegen despotisches, willkürliches, respektloses und auch würdeloses Verhalten ihrer »Führungskräfte«, haben sie betriebsrätliche Strukturen aufgebaut, haben sich zu Tausenden in ihrer Gewerkschaft organisiert, waren solidarisch und kampfstark in allen Auseinandersetzungen, betrieblich und ebenso tarifpolitisch. Wie wichtig ihnen verlässliche Strukturen, sowohl bei den Betriebsräten als auch beim Zusammenhalt mit ihrer Gewerkschaft, als Voraussetzung für eine mitbestimmte Arbeitswelt, waren, machen insbesondere die von einigen Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats berichteten Erlebnisse deutlich. Sie und mit ihnen viele andere im »Schleckerland« hatten vor 17 Jahren begonnen zu verstehen und handelten.

Scheitern mussten die Schlecker-Frauen am Ende an der Ignoranz und Arroganz des Patriarchen Anton Schlecker und den undemokratischen wirtschaftlichen Strukturen dieser Republik. Durch unkontrollierte wirtschaftliche und finanzielle Entscheidungen wurden sie existenziell in die Knie gezwungen, wurden durch das Insolvenzrecht geschwächt und von der »Politik« im Stich gelassen.

Was können wir von den Schlecker-Frauen lernen? Die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse können in Richtung einer demokratischen Wirtschaftsordnung geändert werden, wenn abhängig Beschäftigte noch mehr erkennen, dass sie solidarische Kraft und Kultur miteinander in einer starken gegenmächtigen Gewerkschaft entwickeln können und müssen. Mut, Emotionalität, Zusammenhalt und Selbstbewusstsein hat die Schlecker-Frauen in den Jahren, in denen sie wirken konnten, erfolgreich werden lassen. Sie sind zu bleibenden Vorbildern für die gesamte Gewerkschaftsbewegung geworden.

# Achim Neumann

## Einführung



Jede Veränderung unserer Arbeitswelt, so gering, so umfangreich und so vielfältig sie auch sein mag, beginnt mit einer einfachen Idee, die die Kraft in sich trägt, eine große Vision unserer Gesellschaft zu befördern.

Für die Schlecker-Frauen hat diese Vision im Jahre 1994/95 begonnen, als viele »kleine Frauen«, an vielen kleinen Orten, viele kleine Dinge getan haben, die nicht nur das Gesicht von Schlecker<sup>1</sup> veränderten, sondern das des deutschen Discounthandels insgesamt. Sie haben die

Sozial- und Wirtschaftsgeschichte dieser Republik mitgeschrieben.

Über 16 Jahre haben sie zusammen mit ihrer Gewerkschaft gegen einen despotischen Inhaber und gegen vielfältige Widerstände gekämpft. Sie haben sich gewehrt, haben sich hoch organisiert (über 12.000 Mitglieder bis Anfang 2012 in ver.di) und haben Einfluss genommen. Sie haben Betriebsräte gegründet (bundesweit 183 bis Ende 2011) und haben sich dagegen gewehrt, dass für mehr als die Hälfte der Beschäftigten Willkür, Respektlosigkeit und Geringschätzung von Seiten des Unternehmens die Regel war.

Die Anonymität und die Heimlichkeit, mit denen Anton Schlecker durch sein despotisches Gebaren, seine wirtschaftlichen und finanziellen Fehlentscheidungen – seit 2007 wohl auch sehenden Auges – die Existenz von am Ende noch 27.000 Beschäftigten aufs Spiel setzte, belegen die Vermutung, dass sein Geschäftsmodell auch als Komplott, als Anschlag bzw. Verschwörung gewertet werden kann.

Anton Schlecker hatte sich gegen die Beschäftigten, gegen die Betriebsräte, gegen die Gewerkschaft, gegen die Kunden – eigentlich gegen alle verschworen. Den Ursachen und den unausbleiblichen wirtschaftlichen Konsequenzen geht dieses Buch nach. Vor allem aber der Frage: Wie konnte es sein, dass der Autist Schlecker so lange unentdeckt und unsanktioniert blieb?

---

<sup>1</sup> Obwohl die Firmenbezeichnung SCHLECKER in Großbuchstaben gehalten ist, geben wir den Namen in diesem Buch in der Regel als Schlecker wieder, damit sich das System nicht auch hier noch optisch breitmacht.

Den manchmal grauen, manchmal aber auch lustvollen Alltag der Schlecker-Frauen mit kleinen und großen Erfolgen in vielen Facetten zu beschreiben, widmet sich das Buch in einem *ersten Schwerpunkt* ausführlich.

Was sie nicht verhindern konnten, war die totale Schlecker-Insolvenz mit ihren dramatischen Folgen durch den Verlust ihrer Arbeitsplätze. Eine planbare und damit wenigstens die existenzielle Absicherung ihres Lebens gewährleistende Perspektive wurde zerschlagen. Mehr als die Hälfte der 25.000 bei Beginn der Insolvenz arbeitslos gemeldeten Beschäftigten konnte bis heute nicht in adäquate Arbeitsverhältnisse vermittelt werden.

Diese Insolvenz belegt aber auch, dass die Beschäftigten und ihre Betriebsräte als kollektive Experten vor Ort nicht gewünscht waren, obwohl das Betriebsverfassungsgesetz eine solche Möglichkeit vorsieht. Ihnen wurde bei wirtschaftlichen und finanziellen Entscheidungen im Interesse einer nachhaltigen und langfristigen Unternehmensentwicklung ein tatsächliches Mitbestimmungsrecht nicht zugestanden.

Insbesondere wenn Unternehmen in der Form des »Eingetragenen Kaufmanns« geführt werden, es keine Veröffentlichungspflicht der Gewinn- und Verlustrechnung gibt, die Bildung einer unternehmensinternen Kontrollinstanz nicht vorgesehen ist und dem Wirtschaftsausschuss des Gesamtbetriebsrates wirksame durchsetzbare Einflussmöglichkeiten per Betriebsverfassung nicht möglich sind, wird Mitbestimmung zur Farce. Sie beschränkt sich leider nur auf die sozialen Folgen der wirtschaftlichen und finanziellen Entscheidungen, die der Unternehmer allein trifft, nicht auf die Entscheidungen selbst. Und: In der Insolvenz ist selbst diese beschränkte Mitbestimmung fast vollständig suspendiert und ohne Bedeutung.

Die Schwere und das gesamte Verfahren der Schlecker-Insolvenz, einschließlich der politischen Entscheidung zu Transferzahlungen, der Mängel der Insolvenzordnung, der Aufgaben des Gläubigerausschuss bzw. anderer Instrumente im Insolvenzverfahren, war so gravierend, dass dem in diesem Buch ein zusammenfassender eigener *zweiter Schwerpunkt* gewidmet wird. Denn: ... »*der nächste Schlecker kommt bestimmt* ...« (Praktiker, Max Bahr...) Die bei der Schlecker-Insolvenz gemachten Erfahrungen und die daraus für Gewerkschaften und Betriebsräte gewonnenen Erkenntnisse erweitern den Raum für fundierte Diskussionen und können perspektivisch den Handlungsrahmen für von Insolvenzen Betroffene helfen zu erweitern.

Dieses Buch informiert, deckt auf, rüttelt wach und schärft den Blick auch auf andere Discounter (*Schlecker ist überall*...). Es stellt aber auch mögliche Antworten zur Diskussion, wie mit einer nachhaltigen und langfristigen Unternehmensführung – vor allem aber Unternehmensentwicklung – in einer

demokratischeren Wirtschaftsordnung den konkurrenzorientierten einzelwirtschaftlichen Interessen Einhalt geboten werden und Unternehmen in eine gesellschaftliche Verantwortung genommen werden können. Konsequenterweise ist der *dritte Schwerpunkt* dem Thema gewidmet, wie dem Expertenwissen der Betriebsräte mehr Bedeutung und mehr Durchsetzbarkeit gegeben werden kann.

Besonders hervorgehoben werden soll die Tatsache, dass an diesem Buch keine sich (durchaus aus sehr ehrenwerten Motiven) mittelbar Interessierenden über die Geschichte der Schlecker-Frauen geschrieben haben, sondern Betriebsrätinnen und GewerkschafterInnen selbst – aus ihrer unmittelbaren Erfahrung in und mit Schlecker. Authentische »Täter« berichten über ihren »Kulturkampf«. Es wird deutlich, wie sich betriebsrätlicher/gewerkschaftlicher Widerstand erfolgreich formiert und zu mitbestimmten, demokratischeren Formen in der Welt der Arbeit führt. Insoweit ist dieses Buch auch ein Beitrag zur Gedächtniskultur in unserer Gewerkschaft und eine Anregung zur Nachahmung. Die Schlecker-Frauen sind noch immer ein Beispiel für gewerkschaftliche Kraft und die Vision, mitzuhelfen unsere Gesellschaft zu verändern. Trotz alledem!

# Frank Bsirske

## Nachwort

Ich habe in den Jahren, in denen ich jetzt Vorsitzender von ver.di bin, viele Begegnungen mit beeindruckenden Menschen gehabt. Aber die mit unseren KollegInnen bei Schlecker, den Aktiven, den BetriebsrätInnen, sind mir besonders tief im Gedächtnis geblieben. Was unsere KollegInnen bei Schlecker da auf die Beine gestellt hatten unter schwierigsten Bedingungen, wo nichts, aber auch gar nichts selbstverständlich war und sich die BetriebsrätInnen immer alles erst erkämpfen mussten, das war schlicht großartig. Dieses Buch berichtet in eindrucksvoller und authentischer Weise über diesen Alltag nicht nur bei Schlecker, sondern allgemein bei deutschen Discountern.

In den Schlecker-Auseinandersetzungen verdichteten sich, wie unter einem Brennglas, mehrere allgemeine Entwicklungslinien des vergangenen Jahrzehnts. Das Schlecker-Geschäftsmodell stand exemplarisch für die voranschreitende Spaltung am Arbeitsmarkt, für Prekarisierung, Mangel an Planbarkeit des eigenen Lebens, für Unsicherheit in Form von Leiharbeit, sachgrundlose Befristungen, sozialversicherungsfreie Minijobs, Armutslöhne heute und Altersarmut morgen.

Schlecker stand aber auch dafür, dass diese Entwicklungen nicht widerstandslos hingenommen wurden, dafür, dass sich Menschen wehrten, dass sie sich organisierten und Erfolg damit hatten. Schlecker hat auch gezeigt, was ver.di bewirken kann, wenn wir bundesweit koordiniert, strategisch mit kluger, systematischer Öffentlichkeitsarbeit als Gegenmacht handeln und Gestaltungskraft beweisen. Der Fall Schlecker zeigt aber auch, wie weitgehend politisch Verantwortliche offenbar abgeschottet sind gegen Teile der sozialen Wirklichkeit in unserem Land. Das sind regelrechte Parallelwelten. So erweist sich an diesem Fall doch auch, dass es gelingen kann, Deutungsmacht zurückzugewinnen. Und tatsächlich ist es uns gelungen, den Blick der Gesellschaft auf Armutslöhne zu verändern. Dass Arbeit arm macht und entwürdigt, das wird mehrheitlich nicht mehr gebilligt. Und dazu haben wir mit unserer Mindestlohnkampagne, mit den öffentlichen Auseinandersetzungen um KiK, Lidl und ganz sicher Schlecker maßgeblich beigetragen.

Bis zum bitteren Ende hatten wir bei Schlecker einen Erfolg errungen, der zeigt, wie wichtig gewerkschaftliches Engagement ist. Was nicht verhindert werden konnte, war die totale Schlecker-Insolvenz mit ihren dramatischen Folgen des Verlustes der Arbeitsplätze. Eine planbare Perspektive, die wenigstens die existenzielle Absicherung der Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter gewährleistet hätte, wurde zerschlagen. Scheitern mussten die Schlecker-Frauen am Ende an den politischen und den undemokratischen wirtschaftlichen Strukturen dieser Republik. Ein einsamer Patriarch, umgeben von Managern, die unter »Führung« oft nur Druck verstanden, fuhr das immer größer werdende Unternehmen über Jahre an die Wand – ohne dass das Wissen und die Kompetenz der betrieblichen Experten, der Schlecker-Frauen, erfragt, einbezogen und genutzt worden wäre, um unternehmerische Fehlentscheidungen rechtzeitig korrigieren zu können. Dass ausgerechnet die Beschäftigten, die das Geschäft über Jahre am Laufen gehalten hatten, den größten Schaden in der Insolvenz erlitten – den Verlust ihrer Arbeitsplätze und vielfach echte existenzielle Not –, macht deutlich, dass mehr Einfluss der Belegschaften auf die Unternehmensverfassung notwendig ist. Die Beschäftigten brauchen mehr Einfluss, echte Transparenz über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und die Möglichkeit, Einfluss auf die unternehmerische Entwicklung nehmen zu können – das ist sicherlich eine wichtige Lehre aus dem »Fall SCHLECKER«. Und dass es eine große Zahl von Menschen gibt, die solche Korrekturen, zumindest gefühlt, ebenfalls für möglich und notwendig halten, macht die über Jahre tausendfach gezeigte Solidarität mit den Schlecker-Frauen deutlich.

Festzuhalten bleibt außerdem: Die Schlecker-Frauen mit ihren Betriebsrätinnen hatten verstanden: ver.di, ihre Gewerkschaft, ist ihr elementarer Schutz, ist Schutz und Gestaltungskraft zugleich. Und ich denke, wenn wir heute auf die Jahre, seitdem wir ver.di sind, zurückblicken, können wir festhalten: ver.di ist eine Kraft – eine Kraft in Betrieb und Gesellschaft, eine Kraft der Solidarität, eine Kraft, die für die Würde der lebendigen Arbeit eintritt, eine Kraft für soziale Gerechtigkeit. Insoweit ist dieses Buch über die sozialen Kämpfe der Schlecker-Frauen eben auch ein fest verankerter Meilenstein unseres kollektiven gewerkschaftlichen Gedächtnisses.