



FOTOSCHEU

Bernd Freier, Chef des Modekonzerns S.Oliver, verweigert Fotos von sich. Unsere Illustratorin hat ihn gut getroffen.

HART, HÄRTER, FREIER

PORTRÄT Während ringsum Modefirmen in die Knie gehen, steht S.Oliver aufrecht da. Dafür fliegen die Chefs alle paar Monate raus. Verantwortlich für alles, im Guten wie im Schlechten: der Unternehmer Bernd Freier. Einen zweiten wie ihn wird man in Deutschland nicht finden.

Von Martin Mehringer

Wenn Bernd Freier (72) unzufrieden ist, dann sagt er es. Und zwar deutlich. „Ich schlag dir die Vorderzähne aus“ – diesen Satz haben schon viele seiner Manager gehört. Zu führen, findet er, sei eine geile Sache. Von ihm geführt zu werden ist mitunter nicht ganz so geil. Der Gründer, Inhaber, Beiratschef und CEO des fränkischen Modekonzerns S.Oliver ist ein Phänomen. Einer der härtesten Patriarchen der Republik. Und einer der scheuesten.

Der „Focus“ hat Deutschlands vielleicht genialsten Kleiderfabrikanten einmal den „Mann ohne Gesicht“ genannt, weil fast nichts über ihn bekannt ist, außer ein paar Geschichten, die schwer zu glauben sind. Bis das Telefon klingelt und Freier erzählt, warum sein Basketball-Bundesligateam – S.Oliver Würzburg – endlich gewinnt. Er sei in die Kabine und habe denen Prügel angedroht.

Drei Telefonate später läuft er durch sein Vorzimmer, vorbei an seinen beiden Assistenten, betritt einen Konferenzraum und knallt zwei Seiten mit den Schlagzeilen des Tages auf den Tisch. „Hugo Boss: Gewinn bricht um 18 Prozent ein“ steht da. „Zalando: Verlust verdreifacht“. Die Welt um ihn herum bricht zusammen, so sieht er das. Seinem Freund Gerhard Weber droht das Aus, ebenso seinen Konkurrenten Tom Tailor und Esprit.

Nur er, ein Mann aus einfachen Verhältnissen, entzieht sich bisher dem Niedergang der Branche. Und das mit einer mittelgroßen Marke für die Masse. Schwerer geht's nicht. Freier kämpft, er hadert, er zweifelt. Es geht um sein Lebenswerk, um einen Konzern, den es nur gibt, weil er alles zusammenhält.

Bernd Otto Richard Freier hatte keinen guten Start ins Leben. Der Vater war ständig krank, die Familie teilte sich mit sechs Kindern, den Großeltern und einem Schäferhund 40 Quadratmeter. Eine in Darm gewickelte Rinderlunge diente als Fußball,

später als einzige Fleischbeilage für die ganze Woche. „Meine Mutter hat mich um 2 Uhr nachts geweckt, dann habe ich Zeitungen ausgetragen. Da war ich fünf Jahre alt“, erzählt er. „In der Schule habe ich die ersten beiden Stunden geschlafen. Vielleicht ist mein Kopf deshalb heute noch so frisch.“ Freier ist dankbar für diese Zeit, sie hat ihm Antrieb gegeben. „Ich wollte schon immer was bewegen und erfolgreich sein.“

Nach der Lehre zum Karosseriebauer lässt er Würzburg hinter sich, geht nach Berlin und träumt von einer eigenen Currywurstbude. Weil es dauert, bis er die Genehmigung bekommt, macht Freier stattdessen in Mode. Als Aushilfe in der Boutique Norbert am Kurfürstendamm beweist er Talent, Dinge an den Mann zu bringen, die er sich selbst nicht leisten kann. Zurück in seiner Heimat, eröffnet er mit

250 D-Mark Startkapital einen 25-Quadratmeter-Laden und verkauft Anzüge von Boss. Wir schreiben das Jahr 1969. Und der Rest ist Legende.

1974, Hemden mit Madraskaros sind der letzte Schrei, macht sich Freier auf nach Indien, um dort Ware zu ordern. Farbenblind und ohne Englischkenntnisse, bestellt er 8000 Teile. In Blau. Wenige Wochen später trifft eine muffige Ladung in Lila ein. Seine Mutter prophezeit ihm die Pleite, doch Freier geht zu Konkurrenten wie Breuning, Uli Knecht und Wöhr, um ihnen anzudrehen, was er nicht selbst verkaufen kann. Zwei Jahre später hat er 300.000 Stück an den Mann gebracht. Aus dem Boutiquebetreiber wird ein Textilfabrikant.

Nur eine eigene Marke muss noch her. Freier wird bei Charles Dickens fündig; ➤



die Romanfigur Oliver Twist, die sich als Waise durchschlägt, findet er gut. Er nennt sein Unternehmen „Sir Oliver“, wird später von der Firma Mühlhens, die neben „4711“ auch den Herrenduft „Sir“ vertreibt, verklagt und landet bei S.Oliver. Heute setzt die S.Oliver Bernd Freier GmbH & Co. KG rund 1,4 Milliarden Euro um und beschäftigt 7000 Mitarbeiter.

Keiner unter den deutschen Modemachern hat aus so wenig Chancen so viel gemacht. Ein Mann, der viele an ein anderes großes Werk der Weltliteratur erinnert: Robert Louis Stevensons Novelle „Der seltsame Fall des Dr. Jekyll und Mr. Hyde“.

Freier ist ein Mann mit zwei Gesichtern. „Was willst du überhaupt?“, blafft er den Reporter schon am Telefon an. „Ich bin nicht einfach zu beschreiben.“ Er habe eine dolle neue Freundin. Es gehe ihm gut. Wenn man nicht schreibe, was er sage, dann solle man ihn in Ruhe lassen.

Armin Fichtel, ein enger Vertrauter und zwischenzeitlich sein CEO,

hat einmal gesagt: „Bernd Freier ist sicher speziell, das ist ja bekannt. Er baut nicht so leicht Vertrauen zu anderen Menschen auf.“

Am liebsten will Freier gar nicht in Erscheinung treten. Wenn überhaupt, sollen seine Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Ohne die, sagt er, wäre der Erfolg nicht möglich gewesen. „Ich hatte keinen Masterplan. Ich habe Gelegenheiten genutzt, und ich hatte Glück, zur richtigen Zeit die richtigen Leute zu haben.“

Es gibt noch einen anderen Grund für seine Scheu vor der Öffentlichkeit. 2003 erpresst ihn ein Handwerker, der in der Firma Estrich verlegt hatte. Er will Geld, viel Geld. Freier zahlt nicht. Dann schlagen Neun-Millimeter-Patronen in seinem Haus ein, während er gerade im Keller ist. Die Täter werden verurteilt, aber Freier hat bis heute Angst. Um sich und um seine Familie. Geld sei auch ein Fluch.

Freier hat es geschafft, aber er hat nicht vergessen, wo er herkommt. Der kleine Angestellte ist ihm näher



MARKE FÜR DIE MASSES

S.Oliver verdient sein Geld mit Freizeit- und Sportmode der Marken S.Oliver Red Label (o.) und S.Oliver Active (r.). Hinzu kommen ein Premiumangebot (Black Label), junge Mode (Q/S) und große Größen (Triangle). Für Glanz sorgt Liebeskind (Tasche), die größten Erfolge feiert derzeit die Tochter Comma (l.).



als seine Führungskräfte. Er mag Menschen, die seine Sprache sprechen. S.Oliver hat zwar keinen Betriebsrat und ist nicht tarifgebunden, die Dachgesellschaft ist in Luxemburg registriert. Der Konzern zahlt seine Steuern aber in Deutschland und bietet seinen Mitarbeitern eine sichere Adresse. Die Hauptverwaltung mit ihren 30 Häusern, die sich wie ein Paralleluniversum um das beschauliche Rottendorf bei Würzburg legt, gilt als überdimensioniert.

Die Verantwortung für Tausende Jobs sei eine Ehre. „Dafür gebe ich mein Bestes. Ich arbeite Tag und Nacht. 24 Stunden“, sagt Freier. „Wenn ich mal da unten im Grab liege, dann habe ich Zeit für Urlaub.“ Das ist Teil des Erfolgs und Teil des Problems in einem Unternehmen, in dem ein Macher alter Schule auf moderne Manager prallt.

Freier steht jeden Morgen um 4 Uhr auf, macht 30 Liegestütze, dreht, am liebsten wenn es regnet, eine kurze Runde auf dem Golfplatz (Handicap 9) oder spielt Tennis (sechsfacher bayerischer Meister und Vize-Mannschafts-Europameister im Seniorenbereich). Danach liest er Zeitungen und Fachzeitschriften. Was er interessant findet, reißt er aus und steckt es in Mappen, die auf den Tischen seiner Leute landen. Ab 6.30 Uhr verschickt er die ersten SMS. Wenn ihm etwas wichtig ist, meldet er sich auch spätabends oder am Wochenende. Dienstreisen sind schon am Sonntag anzutreten, um keine Arbeitszeit im Flugzeug zu verschwenden. Freier verlangt bedingungslosen Einsatz.

HAUTE COUTURE

Umsatzrendite¹ 2017 im Vergleich, in Prozent

S.Oliver²,
Esprit³,
Tom Tailor



¹ Ebit-Marge; ² Schätzung; ³ Geschäftsjahr endete am 30.6.2018. Quelle: Unternehmen Grafik: mm

Wer erfolgreich ist, Tore schießt, wie er es nennt, erlebt einen großzügigen Chef. „Freier ist ein genialer Unternehmer“, sagen die Erfolgreichen. Oder: „Ich habe von ihm viel gelernt. Vor allem diese Hingabe.“ Doch wehe, einer trifft nicht.

Seit 2006 erprobt der Inhaber einen Rückzug auf Raten; als im Januar 2014 Reiner Pichler als CEO kam, gründete Freier einen Beirat und übernahm den Vorsitz. Sein Büro in der vierten Etage im Haus 1 der s.Oliver-Straße 1 hat er jedoch nie verlassen. Hier sitzt die Geschäftsführung – die offizielle und die inoffizielle.

Gegenüber von Freiers Büro residiert Edgar Schuster, ein unscheinbarer Mann mit Baseballkappe, der sich als „der Eddie“ vorstellt. Mit Menschen wie Schuster, einem Schulfreund, hat Freier den Konzern groß gemacht. „Damals hatten wir keine Titel auf der Visitenkarte. Da stand einfach nur Werner Reuß, Gerd Kiesel oder Klaus Nowak drauf“, sagt er. „Das waren Helden.“

Heute gehe es vielen nur ums Geld. Da kommen Manager mit großen Verheißungen und noch größeren Beraterstaben, und am Ende, so sieht es Freier, ist das Ergebnis immer dasselbe: völlig überbezahlt, völlig überschätzt. „Wenn ein Messi dabei gewesen wäre, wäre ich schon längst weg.“ Stattdessen muss er selbst ran. Mal wieder.

Das jüngste Missverständnis endet am 11. Oktober. Um 17.16 Uhr verschickt Freier eine Hausmitteilung: „Nach neun Monaten war festzustellen, dass sehr unterschiedliche Auffassungen über die Führung des Unternehmens vorliegen.“ 27 Minuten später geht die Nachricht offiziell an die Presse. Das Kapitel Gernot Lenz, als Hoffnungsträger geholt vom Glamour-Konkurrenten PVH (Tommy Hilfiger, Calvin Klein), ist beendet. Wenig später geht auch COO Andreas Baur. Die Fluktuation bleibt gewaltig, die Intervalle werden immer kürzer.

In der Branche gilt der Schleudersitz inzwischen als schwer vermittelbar. „Für kein Geld der Welt“ würde er dahin gehen, sagt ein gestandener Manager, ein anderer erklärt, „da muss man schon schwer masochistische Züge aufweisen“. Anfangs ist Freier unheimlich char-

mant, man darf ihn duzen, reist im Privatjet mit, bekommt freie Hand. Sechs Monate später will er Ergebnisse sehen. Klappt das nicht, ist er ungehalten, mitunter beleidigend. Gern auch vor versammelter Mannschaft. „Das ist unfassbar“, berichten Betroffene.

Hart und herzlich

Freier sieht das anders: „Ich bin hart zu meinen Leuten, aber wenn mich etwas ärgert, dann gehe ich lieber raus.“ Aber klar, sagen auch ihm wohlgesinnte Leute, sei seine Emotionalität eine Schwäche. Manchmal genüge es schon, wenn er anruft und im Hintergrund eine Zugdurchsage läuft. „Dann tickt er aus.“

Dabei ist Freier kein schlechter Mensch. Viele beschreiben ihn sogar als „herzensgut“. Wenn Mitarbeiter in Not geraten, hilft er privat oder über den firmeneigenen Notfallfonds. Erkrankt einer seiner Leute auf einer Dienstreise, schickt er seinen Flieger und besorgt die besten Ärzte. Selbst wenn er jemanden feuert, versucht er, Kontakt zu halten.

Freier gilt als exzellenter Netzwerker, der Persönlichkeiten wie Altkanzler Gerhard Schröder zu seinen Bekannten zählt, aber er ist ein Mann ohne Korrektiv. „Seit dem Tod seiner Mutter ist niemand mehr da, der ihn in die Schranken weist“, sagt ein enger Wegbegleiter.

Wer ihn trifft, erlebt einen Menschen, der zerrissen wirkt, mal him-

UND TSCÜSS



1/14 - 5/15
CEO **Reiner Pichler**

Pichler kam von der Holy Fashion Group und ging nach 17 Monaten.



6/15 - 12/17
Armin **Fichtel**

sprang aus alter Verbundenheit ein.



1/18 - 10/18

Dass Freier immer ungeduldiger wird, bekam **Gernot Lenz** zu spüren.



WUNSCHKANDIDAT

Bevor Lenz kam, hatte Freier mit dem früheren Boss-Chef **Claus-Dietrich Lahrs** gesprochen. Ihn schätzt er. Nun redet man erneut.

melhochjauchzend, mal zu Tode betrübt. Freier, 1,85 Meter groß, trägt eine schwarze Daunenweste über einem schwarzen Poloshirt mit langen Ärmeln. Er ist erkältet, tiefe Furchen durchziehen sein Gesicht. Vor ihm liegt ein T-Shirt, das Lidl für 2,50 Euro verkauft. Wie soll er dagegen angehen? Der Druck wird immer größer, die Gegner werden immer mächtiger. Das macht ihm Angst.

Freier war der Erste, der jeden Monat eine neue Kollektion auf Lager hatte, S.Oliver zierte die Trikots von Borussia Dortmund und warb mit Dirk Nowitzki, als den noch niemand kannte. Keiner ist näher bei seinen Kunden. Die Wöhrls und Cloppenburgs (P&C) zählen zu seinen Freunden, der ehemalige Breuninger-Chef Willy Oergel und Daniel Terberger, Boss der Händlervereinigungen Katag, sitzen im Beirat.

Doch heute hilft das nicht mehr viel. Zara ist modischer, Primark und Aldi sind billiger, und S.Oliver altert mit seinen Kunden. Freiers treuen Mitstreitern, die ihn seit den Anfangstagen begleiten, schwinden die Kräfte. „Alle erwarten von mir, dass ich übers Wasser laufen kann“, sagt er. „Aber das kann ich nicht.“

Er spürt, dass sich etwas ändern muss. Nur was?

Freier hat früh auf den Onlinehandel gesetzt. S.Oliver erzielt rund 15 Prozent des Umsatzes im Internet. Das ist weit überdurchschnittlich. Als die ganze Branche wie im Rausch Läden eröffnete, hielt er sich zurück und kann nun geräuschlos kappen, was zu viel ist. Der Konzern ist profitabel, in den vergangenen beiden Jahren stiegen die Erträge sogar. S.Oliver ist schuldenfrei und komplett in Familienhand. Aber es ist ein sehr deutsches Unternehmen. Drei Viertel des Umsatzes stammen aus dem Heimatmarkt, statistisch kauft jeder Bundesbürger ein Kleidungsstück pro Jahr von S.Oliver. Den überwiegenden Rest der 100 Millionen Teile wird Freier hauptsächlich in Österreich und der Schweiz los.

„Vielleicht war es die falsche Strategie. In Ländern wie China, Indien und Kanada waren wir zu früh dran“, sagt er. „Ich bin ja kein BWLer.“ Seine Stärken seien Produkt, Marketing und Vertrieb. Das Resultat: Seit ➤

Fotos: Wolfgang Langenstrassen / picture alliance, David Ebener / dpa / picture alliance, O. Walterscheid / BrauerPhotos, Swan Galliet / Rex / Shutterstock / Action Press



**DER SOHN
SOLL ES
RICHTEN**

Während sich die Töchter Charlotte, Kathrin und Amelie (v. o. n. u.) selbstständig machen, will Sohn Christian CEO werden

2013 stagniert der Umsatz. Die ständigen Wechsel an der Spitze drohen sich zu rächen. S.Oliver könnte weiter sein, wäre der Konzern nicht mit sich selbst beschäftigt.

Als Armin Fichtel im Juni 2015 den Chefsessel übernahm, ließ er die Berater von OC&C an der „Strategie 2020“ werken. Er wollte mit der Freier Group eine Holding schaffen, unter deren Dach Marken als eigenständige Einheiten geführt und Zukäufe schnell integriert werden können. Über den Erwerb von Strenesse wurde diskutiert. Dann kam Gernot Lenz, brachte ein Team von der Y Group aus Amsterdam mit und warf den Plan über den Haufen.

Freier hat für lange Strategiedebatten kein Verständnis. „Wir müssen unsere Strukturen überprüfen, müssen Projekte schneller umsetzen, müssen an die Front zu unseren Kunden gehen, statt Meetings mit langweiligen Power-Point-Präsentationen abzuhalten“, schreibt er in der Haus-

mitteilung zur Entlassung von Lenz. Wenn er einen Rat will, ruft er ein paar Freunde an. Den Rest weiß er selbst am besten.

„Ich bin fleißig, zielorientiert und dankbar, dass ich gesund bin“, sagt er. „Und ich will immer lernen.“ Drei Tage nach dem Treffen in Rottendorf ruft er erneut an. Er ist gerade in London und schaut sich Läden an. Die Preise seien um 70 Prozent reduziert, er habe schon 5000 Fotos gemacht und werde nachher einen Bericht schreiben. Notfalls über Nacht. Er hat inzwischen neue Vorbilder: Uniqlo und Zara. „Es geht um das richtige Produkt zur richtigen Zeit. Dafür werde ich mich zerreißen.“

Mit den Töchtern Comma und Liebeskind glaubt er zwei Trümpfe zu haben. Und S.Oliver habe etwa in Osteuropa Chancen. Die Kollektionen müssten nur modischer, das Marketing kreativer werden. Man müsse mehr riskieren und neue Ideen in weniger als 30 Tagen in die Läden bringen. Die

Hälfte der Ware soll künftig aus Europa stammen. Das sei sein Job, für den Rest brauche er einen „Messi, einen Außerirdischen“. Einen wie den früheren Hugo-Boss-Chef Claus-Dietrich Lahrs, der schon im Vorjahr zu den Kandidaten zählte. Ihn hält Freier für einen der Besten.

Auf nach Afrika

Die beiden sprechen miteinander, dass Lahrs kommt, ist jedoch unwahrscheinlich. Doch eines will Freier verstanden haben – obwohl er sich gerade wieder zum CEO gemacht hat. „Mir reicht es. 50 Jahre sind genug, um die nächsten 50 soll sich jemand anderes kümmern.“ Gemeint ist sein Sohn Christian.

Christian Freier, ein freundlicher, intelligenter Mann von 36 Jahren mit Hipster-Bart und runder Brille, sitzt seit über zwei Stunden neben seinem Vater am Konferenztisch in Rottendorf und kommt kaum zu Wort. Er kümmert sich seit sieben Jahren um die Beteiligungen der Familie, um Ackerflächen und Immobilien. Keiner hat ihn auf dem Zettel.

Freiers Töchter Kathrin (38), Amelie (34) und Charlotte (32), top ausgebildet, haben ins Unternehmen reingeschnuppert und sich danach aufgemacht nach Kalifornien, um auf einer spirituellen Reise („Ashram“) zu sich selbst zu finden. Nun starten sie ein eigenes Modelabel und gründen Familien. Kathrin, die neben Christian im Beirat saß, hat sogar ihr Mandat niedergelegt. Obwohl jedes der vier erwachsenen Kinder seit 2012 mit 10 Prozent am Konzern beteiligt ist, sprach viel dafür, dass der übermächtige Vater ihnen sein Lebenswerk nicht anvertraut.

Nun sagt Christian: „Den nächsten CEO suche ich aus.“ Ein guter Mann soll es sein, aber einer für den Übergang. Denn in wenigen Jahren will er selbst ran. „Mein Vater wollte die Führung nicht übernehmen, ich musste ihn überreden“, sagt er. „Das war die beste Lösung, aber dass er mich einarbeitet, würde nicht funktionieren.“ Ist der neue CEO gefunden, soll Christian den Beiratsvorsitz übernehmen, sein Vater wäre dann nur noch Gesellschafter.

Klingt wie eine gute Idee, aber kann der Alte loslassen? Schwer zu glauben. Doch Freier sagt, er würde gern mal Marmorsteine mit dem Meißel bearbeiten, sich um die Enkel kümmern, reisen, Freunde treffen. „Vielleicht gehe ich auch nach Afrika.“ Geld habe ihn nie interessiert, nun will er es ausgeben, um zu helfen. Auch sich selbst.

„Dieser Job“, sagt er, „ist gnadenlos.“ Und meint damit den eigenen. ■