

Vom Erfolg ausgebrannt

UNTERNEHMEN Acht Jahre steckten Anne und Stefan Lemcke all ihre Energie und all ihr Geld in den Aufbau der Gewürzfirma Ankerkraut. Mit Anfang vierzig haben sie Teile ihres Start-ups verkauft. Nun sind sie mehrfache Millionäre – und trotzdem am Ende.

Die Lüneburger Heide gleicht einem Heimatfilm an diesem Frühlingstag: Das Thermometer zeigt 25 Grad, der Himmel ist blau, die blühenden Felder wiegen sich im Wind entlang der kurvigen Landstraße, über die Stefan Lemcke mit seinem schwarzen Porsche braust.

Lemcke fährt einen 911er Turbo S, 650 PS stark, 200 000 Euro teuer; ein Geschoss, das mit der Wucht einer Achterbahn losröhrt. Für ihn ein »Jungentraum«, den er sich als Allererstes erfüllte, nachdem neulich die Millionen Euro auf sein Konto gebucht worden waren. Eine Belohnung für all die Arbeit der vergangenen Jahre – und in Wahrheit wohl auch ein Stück weit der Versuch, endlich Frieden zu finden.

Es ist Freitagnachmittag, kurz nach vier. Lemcke könnte jetzt das Porsche-Radio aufdrehen, NDR 1 mitsingen, zumindest Hitradio Antenne, dabei leicht schmunzeln, während er die Schaltwippen durchklackert, sich in die Kurven legt und abschaltet. Kann er aber nicht. In seinem Gesicht steht nichts. Wollte man überhaupt einen Gemütszustand ausmachen, es wäre Erschöpfung. Früher, sagt Lemcke, hätte er sich an so einem Tag auf das Wochenende gefreut, »mit den Kindern und meinen Eltern im Garten gegrillt. Es wäre nett geworden, und wir hätten lange gegessen«. Und heute? »Komme ich an so einem Tag heim, in so einem Auto – und bin einfach froh, dass es vorbei ist.«

Dies ist die Geschichte einer Entfremdung. Einer Entfremdung, wie sie in der deutschen Wirtschaft nicht alle Tage zu beobachten ist. Zwischen einem Unternehmer und seinem Unternehmen; zwischen der Marke, die er geschaffen hat, und dem exzessiven Marketing, das es braucht, um sie zu erhalten.

Stefan Lemcke, 44, ist Gründer. Und ein sehr erfolgreicher. Gemeinsam mit einer Frau Anne, 42, hat er in den vergangenen acht Jahren

Ankerkraut aufgebaut, aus einer Zwei-Personen-Butze eine Firma geformt, die 250 Angestellte beschäftigt, dieses Jahr 50 Millionen Euro umsetzen wird und einen zweistelligen Millionenbetrag als Gewinn abwirft. Das Unternehmen wächst und wächst – mit Gewürzen: mit Madagaskar-Vanille und fermentiertem Pfeffer, mit Paprika edelsüß und rotscharf, mit Tomate-Basilikum-Dip, Salatdressing nordisch und Annes Liebling. Bei über zehn Prozent liegt Ankerkrauts Marktanteil mittlerweile für solche Mischungen.

Mehr als 150 Millionen Euro ist Ankerkraut wert. Als die Lemckes im vergangenen Jahr 20 Prozent ihrer Firma verkauften, zahlte der Investor EMZ ihnen einen zweistelligen Millionenbetrag. Seither ist das Paar »well-off«.

50
Millionen Euro
wird
Ankerkraut
dieses Jahr
umsetzen.



Gewürzgläser im Lager: Keine Kunden, sondern Fans

Die beiden haben gleich zweimal das geschafft, wovon Millionen Menschen träumen: eine eigene Firma aufzubauen, unabhängig und selbstständig zu sein. Reich zu werden. Viel mehr geht eigentlich nicht in einem Leben.

Lemckes hätten nun genug Geld, um nie wieder arbeiten zu müssen, könnten endlich den vollständigen Rückzug aus der Firma einleiten, von dem sie schon so lange träumen, könnten ausschlafen, spazieren gehen, vormittags schwimmen, mehr Zeit mit ihren zwei Kindern und den Hunden verbringen, golfen lernen, eine Finca kaufen, vielleicht ein Boot. Was man eben so macht als Reicher.

Nur: Wie streicht man sich aus dem eigenen Lebenswerk? Geht das überhaupt, sich aussortieren wie ein aus der Mode gekommenes Kleid aus dem Schrank?

Um die Methode Ankerkraut zu verstehen, ist es wichtig, ein paar Jahre zurückzuspielen. 2013 hatte Stefan erst seinen Job im Vertrieb eines Verlags hingeworfen und dann Ankerkraut gegründet. Nachdem das zweite Kind auf der Welt und die Familienplanung abgeschlossen war, stieg auch Anne mit ein, mischte Gewürze, packte Kartons, betreute die Website – und tingelte mit Stefan Wochenende für Wochenende übers Land, nach Fulda und Erfurt, Köln und Kassel, zu Grillevents und Kochpartys, Baumarkteröffnungen und Campingmessen.

Die Kinder blieben daheim bei den Großeltern in der Heide, bei der Babysitterin im Hotel oder saßen hinten im Auto, während das Gründerpaar 15 Stunden pro Tag vorn am firmeneigenen Grillwagen rotierte. Stefan bereitete mit seinen Gewürzmischungen Rinderfilet und Hähnchenschenkel zu, Anne sorgte dafür, dass all das den Weg zur stetig wachsenden Internetfan-gemeinde fand. Es wurde oft spät. Es wurde oft lustig. Ruhig war es selten.

Aber es funktionierte. Anne, einst PR-Frau der Technokapelle Scooter, hatte Ankerkraut von Beginn an auf sie beide zugeschnitten, die Firma als Social-Media-Marketing-Event aufgezogen, bei dem Gründer und Produkt verschwimmen und alles mit den Kunden geteilt wird: Hochzeit und Geburtstag, neuer Hund, ferne Reise und verwegenes Rezept.

Es ist ein Modell, das vollen Körpereinsatz fordert von seinen Machern. Weil sie keine Kunden wollen, sondern Fans – und dafür die Tür immer weiter öffnen. Unerschrocken, bereit, ins Risiko zu gehen. Auch für diesen Text.

Schon kurz nach der Gründung wirtschaftete Ankerkraut profitabel. Der Umsatz wuchs. Erst auf Zehntau-



Emanuel Herm / DER SPIEGEL

Ehepaar Lemcke auf Mallorca: Die Firma als Gefängnis

sende Euro, dann auf die erste Million. Lemckes stellten Mitarbeiter ein, mieteten größere Produktionshallen, schlossen einen Logistikvertrag mit DHL. Der Durchbruch kam mit der »Höhle der Löwen«, einer TV-Show des Privatsenders Vox. Dort traten die Gründer 2016 auf und gewannen Frank Thelen als Investor, der ihnen fortan nicht nur mit Geld und Rat half, sondern auch dabei, Ankerkraut bei Rewe und Edeka zu listen, natürlich mit den Gesichtern von Anne und Stefan auf den Aufstellern.

Seither kennen ihre Zahlen nur mehr eine Richtung. Aktuell sind es mehr als 280 000 Facebook-Likes und 192 000 Fans auf Instagram. Seither kennt aber auch ihr Leben nur mehr ein Thema: Ankerkraut.

Es gibt Unternehmer, und nicht zu wenige, die sehen in alledem kein Problem: Die Firma – das bin ich. Bis zum Schluss. Schraubenkönig Reinhold Würth ist so ein Beispiel, Babyglas-Patriarch Claus Hipp, sicherlich Trigema-Unikat Wolfgang Grupp. Männer zumeist, die bis ins hohe Alter ihr Chefbüro bewohnen, jeden Cent bekritteln, der unnütz ausgegeben wird, stets das letzte Wort haben und die beste Idee.

Lemckes wussten früh, dass sie so nicht enden wollten. Eine Fabrikantenvilla auf dem Werksgelände? Lieber fähige Geschäftsführer einstellen, kundige Bereichsleiter, pfiffige Marketingleute, sich selbst überflüssig machen – das war der Plan. Ihn konsequent umzusetzen, dazu fehlte bislang die Zeit, der Mut, vielleicht auch schlicht die Notwendigkeit.

Ein Vormittag Ende Mai, über der Heide liegt leichter Nebel, als Anne Lemcke ihren Geländewagen auf den Parkplatz des Golfklubs Buchholz-Nordheide lenkt. 18 Löcher zwischen Pferdekoppeln und Reeddachhäusern. Trainer Thorsten lotst die beiden auf die Übungswiese, chippen lernen. 7er-Eisen, rät er, locker stehen in den Knien, dann ganz entspannt abschlagen. Stefan umklammert den Griff, als wollte er den Schläger im Arm drücken besiegen. »Dein größtes Problem ist die Körperspannung«, sagt Thorsten. »Deshalb tun dir auch nach dem Training immer die Hände weh. Locker lassen, Stefan.«

Seit einigen Wochen kommen Lemckes hierher: runterkommen, Abstand gewinnen, ein bisschen durch die Natur spazieren und nebenbei ein paar Bälle schlagen. Enthusiasmus aber will heute nicht aufkommen. »Kleiner Wettstreit?«, schlägt Thorsten vor. Ja, antworten Anne und Stefan aus einem Mund.

»Ich habe immer gearbeitet mit der Vorstellung, dass da noch etwas komme. Aber das stimmt gar nicht.«

Unternehmer Lemcke: Sich selbst überflüssig machen – das war der Plan



Locker lassen ist einfach nicht ihr Ding.

Eine halbe Stunde später – Stefan ist inzwischen auf dem Weg ins Büro und hat aus dem Porsche noch schnell mit seinen Geschäftsführern konferiert – wird er berichten, wie satt er das alles hat: die ständigen Auftritte, die Interviews, die Drehs für das Fernsehen. »Was nutzt mir das ganze Geld, wenn ich nicht glücklich bin?«, fragt er. »Wenn ich die Wahl hätte: Mein Leben jetzt mit Geld oder kein Geld und das Glück von vorher – ich würde auf das Geld verzichten.«

Er ist gerade auf die A261 eingebogen, linke Spur. Plötzlich nimmt er die Hand von der Gangwippe, zeigt nach rechts. Hier sei es vor einigen Monaten passiert. Wie immer sei er damals zu schnell gefahren, habe es eilig gehabt, ins Büro gemusst. Lemcke wollte einem leitenden Angestellten kündigen, den er erst kurz zuvor eingestellt hatte. Der Mann war ihm zu träge. »Und dann sehe ich genau diesen Menschen, wie er mit 50 auf der rechten Spur zu unserem Termin zuckelt, eingeklemmt zwischen zwei Lkw«, sagt Lemcke. Ein Sinnbild für seine Sinnkrise glaubt er. »Wenn man immer mit 110 unterwegs ist, wo 80 erlaubt sind, ist man schneller am

Ziel, wird aber früher oder später einen Unfall haben.«

Wann genau Stefan Lemckes Leben tatsächlich aus der Spur geriet, die Entfremdung von seinem Lebensraum begann, lässt sich nicht so genau sagen. Sicher ist er sich nur, dass der Tod seiner Eltern eine wichtige Rolle gespielt haben muss. Damals begannen die Schlafstörungen, kam die Niedergeschlagenheit. Burn-out, dachte Lemcke. Beide innerhalb weniger Jahre zu verlieren, »das war zu viel. Seither sehe ich vieles anders«. 2017 wird bei Stefans Mutter ein Glioblastom diagnostiziert, Hirntumor, unheilbar, trotz OP und Chemo. Aus heiterem Himmel wird das »Oberhaupt der Familie, ihr Herz und ihr Kopf« (Anne), ein Pflegefall im Hospiz. Anderthalb Jahre später ist sie tot. »Egal wer du warst, egal was du hattest – zum Schluss bleiben dir ein Nachthemd und eine Zahnbürste«, sagt Anne. Das habe in ihnen etwas ausgelöst, den Wunsch, mehr vom Leben zu sehen als ihr Büro, den Kindern nicht nur eine Firma zu hinterlassen, sondern ein Vermögen. »Wir wollten sie und uns absichern«, sagt Stefan. »Und eigentlich wollten wir dafür alles verkaufen.«

Erst einmal machen sie weiter, business as usual. Falscher Zeitpunkt, meint Stefan. Die Geschichte ist noch nicht rund, glaubt Anne. Routine kann helfen in solchen Momenten.

Drei Monate nach der Beerdigung, Lemckes sind gerade auf Geschäftsreise, erreicht sie ein Anruf der Nachbarin. Stefans Vater hatte die Kinder noch von der Schule abgeholt und vor den Fernseher gesetzt, dann war er im Flur zusammengebrochen. Dasselbe Krankenhaus, dieselbe Diagnose. Hirntumor, unheilbar. Die Ärzte geben ihm 15 Monate. Schicksal, Vorhersehung, eine Wasserader, die alten strahlenden Dect-Telefone? Anne sucht nach einer Erklärung. Stefan fragt sich: Wann trifft es mich?

Sie beginnen, an ihrem Leben zu verzweifeln, beginnen zu verstehen, dass sie in den vergangenen Jahren viel erreicht und noch mehr gesehen haben – und doch so viel verpasst.

Ein Berater wird mit der Suche nach möglichen Käufern beauftragt. Die Rückmeldungen sind ernüchternd. Ankerkraut ohne die beiden Gründer? Das können sich viele Investoren nicht vorstellen. Auch Anne und Stefan zweifeln wieder: Ihr Traum würde wahr, nur was sollen sie dann anfangen mit sich und ihrer Zeit? Hobby? Ist die Firma. Freunde? Oft Mitarbeiter, Unternehmern Kollegen, Partner. Pläne? Eine größere



Emanuel Herm / DER SPIEGEL (2)

Gründerpaar Lemcke mit Gästen auf Mallorca bei der TV-Übertragung der »Höhle der Löwen«, Lemcke-Porsche: »Was kommt denn jetzt noch?«

Halle, Auslandsexpansion, neue Gewürzlinien – alles für Ankerkraut. »Ich denke ganz oft: Was kommt denn jetzt noch?«, sagt Stefan. »Ich hatte doch schon alles: Frau, Kinder, Firma, Geld. Ich habe immer gearbeitet mit der Vorstellung, dass da noch etwas komme. Aber das stimmt gar nicht.«

Ein Unternehmen, zumal ein solches, kann auch ein Gefängnis sein.

Schließlich finden sie einen Kompromiss: verhandeln einen Teilexit, verbunden mit dem Versprechen an sich selbst, es ernst zu meinen mit dem Ausstieg – zu gegebener Zeit.

Als wenige Monate später Stefans Vater stirbt, ist er selbst längst in Behandlung. Der Arzt hat die Vorstufe einer Depression diagnostiziert, Stefan Lemcke Tabletten verschrieben, ihm geraten, sein Leben zu entschleunigen. »Das Fass war übergelaufen«, sagt Stefan.

Also endlich loslassen? Oder weiter festklammern? Als sie den Vater in den Leichenwagen schieben und dieser vom elterlichen Hof rollt, trinkt das Paar mit Stefans Geschwistern noch ein Glas. Dann gehen sie hinüber zu ihrem Haus und packen die Koffer. Am nächsten Tag wird in Köln »Die Höhle der Löwen« aufgezeichnet, wo Anne und Stefan als Gastinvestoren auftreten.

Ein Lebenswerk abzuwickeln, sich selbst ersetzbar zu machen erfordert verschiedene Gaben. Vor allem braucht es wohl: Vertrauen. Nicht in sich selbst. Damit sind viele erfolgreiche Unternehmer zur Genüge ausgestattet. Es braucht Vertrauen in andere. Darauf, dass diese die Firma im eigenen Sinne weiterführen, genauso gut entscheiden wie man selbst, möglichst besser.

Wie schwierig das ist, zeigt sich an einem verregneten Apriltag am Hamburger Stadtrand. Ankerkraut hat zur Gesellschafterversammlung geladen. Bis vor Kurzem haben Stefan und Anne Lemcke solche Veranstaltungen selbst geleitet, haben durch die Zahlen

geführt, die Strategie erklärt, neue Produkte vorgestellt. Jetzt sitzen sie ganz am Rand, kauen Snickers und Gummibärchen, während ihre Geschäftsführer sich vorn mit der Technik quälen und versuchen, eine Powerpoint in Gang zu bringen.

Die Zahlen sind gut, viel besser als erwartet, Corona hat für ein kräftiges Umsatzplus gesorgt. Sie könnten sich zurücklehnen, entspannen. Stattdessen mischt Stefan sich ein, hat als Erster eine Meinung, als es darum geht, in welchen Städten Ankerkraut Shops betreiben soll. Natürlich hat er das Bewerbungsgespräch mit dem neuen Brand Manager selbst geführt.

Auch Anne fällt das Loslassen schwer. Das Design für die Gewürzadventskalender etwa, den Bestseller des Onlineshops, bestimmt noch immer sie, sie lässt sich Modelle zeigen, wählt die Stärke der Pappe und die Bestückung. Sie habe einfach die meiste Erfahrung, »die bringe ich gerne ein«.

Es liegt ja auch nahe. Solange sie jeden Tag in die Firma kommen und im Büro sitzen, solange man sie in der Kaffeeküche trifft, so lange werden sie von allen und für alles um ihre Meinung gefragt. Vielleicht, der Gedanke reift in diesen Tagen bei den Gründern, vielleicht ist es nötig, eine räumliche Distanz aufzubauen, um endlich den emotionalen Absprung zu schaffen.

Mallorca, einige Monate später. Die Finca Sonrisa in den Bergen der Insel, eine Autostunde von Palma entfernt. Pool, Sauna, ein phänomenaler Blick ins Tal. Hier haben sich die beiden für eine Woche einquartiert, am Abend kommen leitende Angestellte und Investoren vorbei, Start-up-Gründer und Geschäftspartner. Gemeinsam schauen sie die Ausstrahlung der »Höhle der Löwen«, beklatschen Lemckes bei ihrem Rollenwechsel – von Gründern zu Start-up-Investoren. Zwei Deals werden sie an diesem Abend im Fernsehen eintüten.

Seit einigen Wochen wohnt die Familie auf der Insel. Ein Jahr wollen sie bleiben. Die Kinder gehen auf die internationale Schule, Anne und Stefan schwimmen morgens und spielen nachmittags Golf. Das ist der Plan. Dafür haben sie ein schlichtes Reihenhäus nahe der Küste gemietet. Für ihre Party sollte es etwas Repräsentatives sein, deshalb die Finca, auf deren Terrasse nun eine Cocktaillbar und ein Grillbüfett aufgebaut werden.

Stefan hat gerade mit Anne ein paar Aufnahmen für Social Media gedreht, der Internetfangemeinde das Anwesen gezeigt. Nun steht er am Pool, betrachtet das kleine Gummispielzeug, das etwas verloren übers Wasser schwimmt. Er tue immer noch zu viel für Ankerkraut, sagt er, insgesamt aber gehe ihm besser hier. »Zwei Monate Mallorca können sicherlich keine Depression heilen, auch keine leichte. Aber sie helfen, sich abzulenken.« Das Meer, die Sonne, das Essen. Alles in allem sei das Leben leichter, der Alltag weit weg und Bildschirme, TV, Social Media – »all das überhaupt nicht mehr wichtig«.

Wäre es nicht schön, für immer auf Mallorca zu bleiben, Ankerkraut sich selbst zu überlassen, wie Anne es mal überlegt hatte? Stefan Lemcke schüttelt den Kopf. Nein, nach einem Jahr soll es zurückgehen. Wohin? Nur nicht mehr zurück in ihr altes Haus in der Lüneburger Heide, in ihr altes Leben, auch nicht mehr in ihre alte Firma. Der Plan, die restlichen Anteile an Ankerkraut doch noch zu verkaufen, geht gerade wieder in seinem Kopf spazieren.

Neulich hat die Ankerkraut-Geschäftsführung Stefan Lemcke gefragt, ob er sich nicht von Mallorca aus um die weitere Auslandsexpansion kümmern wolle: Es gelte, die USA zu erobern, er sei mit Abstand der Beste dafür. Ein Fehler, glaubt Lemcke: »Keiner kann das so gut wie ich? Das stimmt einfach nicht.«

Stefan Lemcke hat abgelehnt.

Simon Book