

## NDB-Artikel

**Schmücker, Toni** Unternehmensmanager, \* 23.4.1921 Frechen bei Köln, † 6.11.1996 Bergisch-Gladbach.

### Genealogie

V N. N., Arbeiter in d. Ford-Werken in Köln;

M N. N.;

- 1) Edith N. N., 2) 1950 N. N.;

1 S aus 1) Michael| (\* 1945), Dr., 1 S aus 2) Michael (\* 1950).

### Leben

S., der die Schule mit der Mittleren Reife abschloß, trat 1937 bei der „Ford-Werke AG“ in Köln als kaufmännischer Lehrling ein. Nach Abschluß der Lehre 1939 und Ableistung des Reichsarbeitsdienstes folgte die Einberufung zur Wehrmacht; als Oberleutnant und Brigadeadjutant geriet S. in Kriegsgefangenschaft. Anfang 1946 kehrte er zur Ford-Werke AG zurück, um im Einkauf, in der Exportabteilung und im Finanzwesen zu arbeiten. 1950 wurde S. Abteilungsleiter, |Leiter des Gesamteinkaufs, 1961 Vorstandsmitglied für das Ressort Materialwirtschaft und übernahm 1967 das Vorstandsressort Verkauf, das auch den Export und das Ersatzteilgeschäft umfaßte.

1968 trat S., der bereits als Nachfolger für den Vorstandsvorsitz bei Ford in Köln gehandelt worden war, überraschend in den Vorstand der „Rhein. Stahlwerke AG“ ein, wo er die Zuständigkeit für den Absatz erhielt und im selben Jahr Vorstandsvorsitzender wurde. S. gelang die Sanierung des Mischkonzerns in der ersten großen Strukturkrise der Nachkriegszeit durch organisatorische Maßnahmen wie die Bildung von durch Märkte und technologische Gemeinsamkeiten der Produkte abgegrenzten Geschäftsbereichen, ferner durch Einführung moderner Managementverfahren und die Konzentration auf das Spezialstahlgeschäft, u. a. durch den Verkauf des Baumaschinenwerks Hanomag, und daneben die Expansion in Zukunftsmärkte, wie Kunststoffmaschinen und -röhren oder die Aufzugstechnik. Der konsolidierte und fokussierte Unternehmensverbund wurde in den Konzernverbund der „August-Thyssen-Hütte AG“ integriert, in deren Vorstand S. 1974 eintrat.

Aufgrund seines Renommees als Sanierer und Strukturbereiniger sowie seiner Erfahrungen mit Mitbestimmungsstrukturen trat er als Nachfolger von Rudolf Leiding 1975 den Vorstandsvorsitz der „Volkswagenwerk AG“ an, bei der allein 1974 der Rekordverlust von 807 Mio. DM aufgelaufen war. S. reduzierte die

Inlandsbelegschaft binnen eines Jahres von 111 527 auf 93 026 Beschäftigte und steigerte, unterstützt durch die Konjunkturbelebung und auf der Basis der neuen Modellgeneration von Passat, Golf und Polo 1976, den Konzernabsatz zwischen 1975 und 1979 von 1, 95 auf 2, 54 Mio. Fahrzeuge. Er straffte die Verwaltung und steuerte der starken Abhängigkeit vom Inlandsabsatz durch eine Ausweitung des Auslandsengagements entgegen. 1978 nahm in den USA das Werk Westmoreland die Golf-Fertigung auf, in Brasilien wurde ein Nutzfahrzeugwerk übernommen, Gespräche zur Öffnung Chinas für Joint Venture-Projekte mit Volkswagen begannen. Zugleich förderte S. die Entwicklung neuer Antriebstechniken, darunter Hybridsysteme, und die Suche nach neuen Antriebsmitteln wie Methanol. Der 1979 unternommene Versuch, den VW-Konzern durch den Einstieg bei der „Triumph Werke Nürnberg AG“ in die Büromaschinen- und Informationstechnik zu diversifizieren, führte jedoch zu anhaltend hohen Verlusten. Öffentlichkeitswirksam war auch S.s im Nov. 1977 abgeschlossener Vertrag über die Lieferung von 10 000 Autos der Serie Golf in die DDR.

S. erlitt im Sommer 1981 einen Herzinfarkt, übergab daraufhin 1982 den Vorstandsvorsitz an Carl Horst Hahn und wechselte in den Aufsichtsrat, dem er bis 1987 angehörte.

### **Auszeichnungen**

Mitgl. d. Vorstands d. Verbands d. Automobilind. (VDA) (1975–81) u. d. Präsidiums d. BDI.

### **Werke**

Die Unternehmung als Interessenverbund, Theorie u. Realität, in: Betriebswirtschaftl. Forsch. u. Praxis 28, 1976, Nr. 1, S. 13-26;

Erlösplanung u. Erlöskontrolle als Instrument d. Absatzpol., in: Schmalenbachs Zs. f. betriebswirtschaftl. Forsch., 1977, Nr. 6, S. 27-37;

|

### **Quellen**

Qu Konzernarchiv d. Thyssen-Krupp AG; Unternehmensarchiv d. Volkswagen AG.

### **Literatur**

Nordrhein-Westfalen.

### **Autor**

Manfred Grieger

**Empfohlene Zitierweise**

, „Schmücker, Toni“, in: Neue Deutsche Biographie 23 (2007), S. 264-265  
[Onlinefassung]; URL: <http://www.deutsche-biographie.de/.html>



---

02. Februar 2024

© Historische Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften

---