

Stärker ins Zentrum

Zwei Mitglieder der Familie Herz verlassen die Tchibo-Gruppe – Ihr großer Bruder hat sie schlecht behandelt.

Wenn Günter Herz, 49, den eigenen Erfolg erklären soll, dann macht er sich nicht viele feinsinnige Gedanken. „Wir sind nicht besser“, spottet der Tchibo-Gesellschafter gern, „die anderen sind nur dämlicher.“

Die Liste der anderen wird immer länger. Am Dienstag vergangener Woche gaben Günters jüngere Brüder Michael, 46, und Wolfgang, 39, ohne Begründung den Ausstieg aus dem Hamburger Familienbetrieb bekannt. Mitarbeiter der Brüder zeigen Verständnis für den plötzlichen Abschied. Die beiden seien es leid gewesen, sagt ein Tchibo-Manager, vom großen Bruder „ständig wie dumme Jungen behandelt zu werden“.

Der rabiante Umgang mit seinen Verwandten wird Günter Herz nun viel Geld kosten. Rund 300 Millionen Mark, schätzen Insider, muß der neue Tchibo-Alleinherrscher an seine ausscheidenden Brüder zahlen, in bar. Welche Folgen die Abfindung für das Unternehmen hat, ist noch nicht abzusehen. Das Geld wird dringend im Konzern gebraucht, die Gewinne fließen nicht mehr so üppig wie früher.

Auf die Mitarbeit der Familie allerdings glaubt Günter Herz schon lange verzichten zu können. Selbstherrlich und autoritär baute er in zwei Jahrzehnten den profitablen Kaffee-Filialisten Tchibo zum formidablen Mischkonzern aus. Die Zigarettenfirma Reemtsma („Stuyvesant“, „West“) und eine Schachtelbeteiligung am Nivea-Produzenten Beiersdorf gehören ebenso dazu wie riesige Immobilien in der Bundesrepublik und Nordamerika.

Bislang schaffte es der Kaffee-Clan, seine Gefechte um die Macht im Unternehmen weitgehend unter Ausschluß der Öffentlichkeit auszutragen. Doch Krach gab es schon, als Vater Max 1965 plötzlich starb, ohne die Nachfolge ordentlich geregelt zu haben.

Der Alte nämlich hatte sich den Kampf um sein Erbe wenig fürsorglich ausgedacht. „Die Erbauseinandersetzung“, so stand es im handschriftlichen Testament; „soll dergestalt vorgenommen werden, daß zwei meiner befähigsten Jungen unter Ausgleichung zusammen mindestens 51 Prozent der Anteile an der Frisch-Röst-Kaffee Max Herz GmbH erhalten.“

Sohn Günter griff sofort herzhafte zu, nahm einen von Vaters Briefbögen, strich

den Vornamen Max durch und setzte seinen eigenen dafür ein. Er mache sich, schrieb Günter an die Verwandtschaft, zum Sachwalter von „Papis Wünschen, sofern diese aus dem Testament hervorgehen“. Dann holte er Bruder Michael an seine Seite – unter der Bedingung, daß er, Günter, die Nummer eins würde.

Seitdem belastet der Coup den Familienfrieden. Tränen, böse Briefe, eidesstattliche Versicherungen und einstweilige Verfügungen gehörten lange zum verwandtschaftlichen Umgangston.



Tchibo-Chef Günter Herz
„Die anderen sind dämlicher“



Tchibo-Aussteiger Michael Herz
Künftig Blumen verkaufen

Mutter Ingeborg stand Günters Machtanspruch ebenso hilflos gegenüber wie die Söhne Joachim (heute 48 Jahre alt), Wolfgang, 39, und Tochter Daniela, 35. Vor allem Joachim litt lange unter der Vorstellung, er habe sich damals in seiner Trauer übervorteilen lassen.

Inständig warnte das selbsternannte Familienoberhaupt die Seinen, über den

Inhalt der Nachlaßregelung Stillschweigen zu bewahren. Die Familie hielt sich daran und gab sich Jahr für Jahr mit der stattlichen Dividende zufrieden.

Doch seit einiger Zeit schon klagte Michael Herz über seine Statistenrolle als Konzernvize. Der introvertierte Eigenbrötler fühlte sich ausgegrenzt, als sein großer Bruder begann, die Milliarden-Firma umzurüsten. Die Konzernzweige wurden neu gegliedert. Michaels Vorschläge fanden dabei kaum Beachtung.

Auch der jüngste Herz-Bruder Wolfgang, der in den vergangenen Jahren als Geschäftsführer der familieneigenen Immobilienfirma Elbe eine Nebenrolle spielen durfte, wollte beim Konzernumbau stärker ins Machtzentrum rücken. Doch für höhere Aufgaben fehlten dem Junior nach Meinung des Clanchefs die Fähigkeiten.

In der Konzernspitze gibt es nur einen, den Günter Herz voll akzeptiert: Vorstandsmitglied Horst Pastuszek, 61. Der Tchibo-Finanzchef gilt als graue Eminenz im Unternehmen. Seit längerem drängt Pastuszek, die Schlüsselpositionen neu zu besetzen.

Doch Spitzenkräfte sind schwer zu finden. Der rauhe Umgangston im Hause Tchibo hat sich herumgesprochen. Allzuoft redet Herz seinen Managern ins Tagesgeschäft rein, nörgelt an Entscheidungen herum und feuert Manager, die nicht seinen Wünschen entsprechen.

Ende April etwa mußte Reemtsma-Chef Jürgen Peddinghaus nach dreijähriger Tätigkeit überraschend seinen Schreibtisch räumen. Der von Beiersdorf zu Reemtsma gewechselte Spitzenmanager hatte das Unternehmen nach anfänglichen Schwierigkeiten wieder halbwegs auf Kurs gebracht. Doch der Führungsstil des Zigaretten-Mannes war Herz zu liberal. Er fordert Härte im Umgang mit dem Personal.

In der Getränkeabteilung geht es nicht viel ruhiger zu. Freiwillig hat Dieter Herrmann, Vorstandssprecher der Tchibo Frisch-Röst-Kaffee GmbH, seinen Abschied eingereicht. Er kam möglicherweise einer Kündigung nur zuvor: Günter Herz hatte zunehmend an seinem Kaffee-Experten herumgemäkelt.

Den Streß mit dem Bruder sind Michael und Wolfgang erst einmal los. Sie können sich nach ihrem Ausscheiden zum Ende des Jahres auf dem familieneigenen Gestüt im Holsteinischen der Reiterei widmen – einer der wenigen Gemeinsamkeiten, die der Sippe geblieben sind.

Die beiden Aussteiger haben zudem für einen neuen Anfang vorgesorgt: Sie wollen sich künftig verstärkt um die Pflanzen-Filialkette Blume 2000 kümmern, die sie Anfang Oktober in Hamburg gekauft hatten.