



Konkurrenten Gent, Esser: „Regelrecht verzockt“

KONZERNE

„Totengräber Esser“

Im Mannesmann-Konzern hat der Ausverkauf begonnen. Der Ärger über den scheidenden Chef und seine Fehlentscheidungen in der Übernahmeschlacht wächst.

Klaus Esser wollte ganz sicher gehen: Sein letzter Coup sollte gelingen. Tagelang hatte der Mannesmann-Chef sämtliche Details mit einem Stab von Beratern diskutiert. Der Wert für den Börsengang des Unternehmens war ermittelt, die Termine festgezurr. Selbst die Werbemaschine hatte Esser bereits angeworfen: „Atecs“, die Auto- und Engineeringsparte von Mannesmann, ließ er noch vor wenigen Tagen in ganzseitigen Anzeigen verkünden, gehe „demnächst an die Börse“.

Die teure Werbeaktion hätte Esser sich und seinen Aktionären ersparen können. Denn vergangenen Montag entschied der Mannesmann-Aufsichtsrat, der erstmals unter der Leitung von Vodafone-Chef Chris Gent in Düsseldorf tagte, ganz anders: Die Auto- und Engineeringsparte wird für rund 19 Milliarden Mark an Siemens und Bosch verkauft.

Nur knapp drei Monate, nachdem Esser den verbissenen Übernahmepoker gegen Gent verloren hat, steht der Mannesmann-Chef erneut vor einem Trümmerhaufen. Siemens und Bosch werden sich in den nächsten Jahren Filetstücke wie den Tachometerhersteller VDO herauspicken, der Firmenverbund wird damit langfristig aufgelöst.

Mit der Trennung von Atecs ist zudem eine weitere folgenreiche Vorentscheidung gefallen: Der einst so mächtige Ruhrkonzern Mannesmann steht vor dem Totalausverkauf. „Bis auf die Mobilfunktochter“, glauben nun selbst Arbeitnehmervertreter im Mannesmann-Aufsichtsrat, „wird kaum noch etwas übrig bleiben – vielleicht nicht einmal mehr der Name.“

Kleine Perlen, wie der Uhrenhersteller IWC, werden genauso losgeschlagen wie die krisengeschüttelte Röhrenproduktion mit ihren rund 11.000 Mitarbeitern. Selbst

die Telefon-Festnetztochter Arcor, für die Gent im Februar noch eine Bestandsgarantie abgegeben hatte, steht zur Disposition. Nach derzeitiger Planung könnte sie an den französischen Mischkonzern Vivendi abgegeben werden.

Verantwortlich für das Desaster ist einmal mehr Klaus Esser. Statt sich mit dem neuen Mannesmann-Eigentümer Vodafone frühzeitig über die Börsenpläne abzustimmen, versuchte Esser ein Machtvakuum in der Düsseldorfer Zentrale auszunutzen: Obwohl Gent mit seiner britischen Handy-Firma seit Wochen bereits im Besitz von mehr als 98 Prozent der Mannesmann-Anteile war, durfte der Vodafone-Chef vor der Zustimmung zur Fusion durch die EU-Kartellbehörden keinen Einfluss auf die Geschäfte in Düsseldorf ausüben.

Genau darin witterte Esser die Chance, sein ramponiertes Image aufzubessern und Mannesmann wenigstens die Eigenständigkeit der Auto- und Engineeringsparte zu sichern. Mehrfach rief er in den vergangenen Wochen den genervten Aufsichtsrat zu Sondersitzungen zusammen.

Doch der Plan ging nicht auf, ohne die Beteiligung von Gent verweigerten die Kontrolleure ihre Zustimmung. Essers Wirbel um den Börsengang hatte in der Zwischenzeit zudem Industriegiganten wie Siemens/Bosch und Thyssen/Krupp auf den Plan gerufen. Mit rund 19 Milliarden Mark legte Siemens/Bosch schließlich ein Angebot vor, das den voraussichtlichen Börsenwert weit übertraf.

Als sich auch noch Politiker für den Verkauf aussprachen, um in Deutschland eine wettbewerbsfähige Automobilzulieferindustrie zu erhalten, blieb Esser nur der Rückzug. Vor der entscheidenden Aufsichtsratssitzung empfahl er schließlich selber den Verkauf von Atecs.

Die neuerliche Niederlage und die Trickserie des „Superhirns“ („Bild“) hat die Stimmung gegen den scheidenden Chef unter den Angestellten weiter aufgeheizt. Das Klima ist ohnehin schlecht, weil „To-

Brenzliches Geschäft

Chronik der Amtszeit von Mannesmann-Chef Klaus Esser

1. April 1999 Mannesmann übernimmt für 2,25 Milliarden Mark den Festnetzbereich von Otelo.

21. Mai Mannesmann übernimmt die italienische Festnetzgesellschaft Infostrada und die Mehrheit an der Mobilfunkfirma Omnitel.

28. Mai Klaus Esser wird Vorstandsvorsitzender der Mannesmann AG.

23. September Esser präsentiert dem Aufsichtsrat das Konzept, das Unternehmen in zwei unabhängige Gesellschaften zu zerteilen: „Telecommunications“ und „Engineering & Automotive“.

21. Oktober Esser kündigt an, für rund 60 Milliarden Mark die Firma Orange, den

drittgrößten Mobilfunkbetreiber Großbritanniens, zu übernehmen.

22. Oktober Es wird bekannt, dass Vodafone, der größte britische Mobilfunkanbieter, die feindliche Übernahme von Mannesmann plant.

14. November Vodafone legt ein offizielles Angebot im Wert von rund 200 Milliarden Mark vor.

23. Dezember Offizielle Platzierung des Vodafone-Angebots, Wert nun 270 Milliarden Mark.

30. Januar 2000 Vodafone und der französische Mischkonzern Vivendi vereinbaren ein gemeinsames Internet-Unternehmen.

Damit ist Essers Plan, Vivendi als Partner zur Abwehr von Vodafone zu gewinnen, geplatzt. Auch die Verhandlungen mit dem Online-Dienst AOL scheitern.

3. Februar Esser gibt den Widerstand gegen die Vodafone-Übernahme auf.

2. März Mannesmann kündigt den Börsengang der Industriesparte Atecs für Juni an.

17. April Vodafone-Chef Chris Gent übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat von Mannesmann. Die Industriesparte Atecs wird für rund 19 Milliarden Mark an das Konsortium Siemens/Bosch verkauft.

tengräber Esser“ („Rheinische Post“) den Konzern in wenigen Wochen mit der Rekordabfindung von rund 60 Millionen Mark verlässt, während tausende von Mitarbeitern um ihre Zukunft bangen.

Immer klarer wird auch: Der Sieg von Chris Gent war nur durch Managementfehler und grobe Fehleinschätzungen des Mannesmann-Chefs möglich. „Esser“, so ein Aufsichtsrat, habe den 110 Jahre alten Traditionskonzern „regelrecht verzockt“.

Dabei hatte der Jurist beste Voraussetzungen vorgefunden, als er im Mai vergangenen Jahres zum Chef von Mannesmann aufstieg. Kurz zuvor hatte der Konzern unter seiner Mithilfe die Mehrheit am italienischen Mobilfunkern Omnitel übernommen und die Festnetztochter Arcor mit dem Kauf des Konkurrenten Otelo verstärkt. Die Handy-Tochter D2 war unangefochtener Marktführer, und für die Sorgenkinder Maschinen- und Anlagenbau sowie die Röhrenproduktion waren die Weichen für eine Sanierung gestellt.

Doch Esser wollte mehr. „Mannesmann“, verkündete er, werde „zu einem der führenden Telefonkonzerne in Europa aufsteigen“. Bereits „in zwei Jahren“ werde das Unternehmen „in allen wichtigen Ländern Europas vertreten sein“.

Warnungen, dass solch ehrgeizige Pläne nur mit der Hilfe verlässlicher Partner möglich seien, schlug Esser in den Wind. Auch die Sorge, im Wettstreit mit den Branchenriesen selbst zu einem Übernahmekandidaten zu werden, schreckte ihn wenig. So verwarf er fertig ausgearbeitete Fusionspläne mit dem US-Telefonmulti SBC genauso wie Avancen des langjährigen Mannesmann-Partners Vodafone/Airtouch, eine gemeinsame Europa-Strategie zu verfolgen. Stattdessen startete er im Okto-

„Mannesmann wird in zwei Jahren in allen wichtigen Ländern Europas vertreten sein“

ber mit dem Kauf der britischen Handy-Firma Orange den Angriff auf den völlig verduztten Vodafone-Chef.

Die Folgen sind bekannt. Weniger bekannt ist, dass „Clever Klaus“, wie er von Mitarbeitern genannt wird, gute Chancen hatte, die Übernahme abzuwehren.

Doch die Möglichkeiten, die sich boten, vertändelte Esser. Wochenlang hatte er beispielsweise mit dem Chef des französischen Mischkonzerns Vivendi, Jean-Marie Messier, über einen Zusammenschluss der beiden Konzerne verhandelt. Die Fusion hätte Esser vor einer Übernahme durch Vodafone schützen können. Doch kurz vor der entscheidenden Verwaltungsratssitzung von Vivendi in Paris am 30. Januar verstrickte sich Esser in kleinliche Bewertungsfragen, anstatt die fertig ausgehandelten Verträge zu unterschreiben.

Das Ergebnis: Der unter hohen Erwartungsdruck seiner Aktionäre geratene Messier fühlte sich böswillig verschaukelt und verbündete sich in einer Blitzaktion mit einem neuen Partner – dem Mannesmann-Konkurrenten Vodafone.

Selbst nach diesem Rückschlag war das Rennen für Mannesmann noch nicht gelaufen. Am selben Abend, als Gent und Messier ihr Bündnis bekannt gaben, versuchten AOL-Manager den Mannesmann-Chef an die Strippe zu kriegen.

Für sie war klar, dass Esser den Konzern noch retten könnte, wenn er den zum Verkauf stehenden Online-Dienst

„Bei einer schnellen Einigung ist eine 50:50-Lösung durchaus noch drin“

AOL Europe erwerben würde. Bis auf wenige Details war der Deal in den Tagen zuvor vorbereitet worden. Ein Flugzeug nach New York stand bereit, Stephen Case, Chef der amerikanischen Mutter von AOL Europe, hatte Zustimmung signalisiert. „Doch Esser“, erinnert sich ein AOL-Manager, „war nicht zu erreichen.“ Er sei auf einer Familienfeier, erfuhren die AOL-Manager, und wolle nicht gestört werden.

Von der eigenwilligen Verhandlungstaktik hatte schließlich auch der Aufsichtsrat genug. Nur einen Tag später forderte er Esser auf, neue Gespräche mit Gent aufzunehmen. Die von Vodafone engagierten Investmentbanker hatten einigen Kontrollleuren signalisiert, die Briten seien immer noch an einem friedlichen Ende interessiert. „Eine 50:50-Lösung“ sei bei einer schnellen Einigung „durchaus drin“.

Statt die Chance zu nutzen, bot Esser seinem Kontrahenten Gent einen Tag später eine Beteiligung von 48 Prozent an Mannesmann an – de facto also die Übernahme von Vodafone durch den Düsseldorf-Konzern.

Kühl lächelnd lehnte Gent ab und zwang Esser zwei Tage später endgültig zur Kapitulation. Zahlreiche Großanleger hatten in der Zwischenzeit deutlich gemacht, dass sie das Übernahmeangebot nach dem Vivendi-Deal annehmen würden.

Viele Mitarbeiter vermuten nun, dass Esser die Verhandlungen mit Gent bewusst scheitern ließ. Nur so, argwöhnen sie, habe der Mannesmann-Chef in den Genuss der 60-Millionen-Abfindung kommen können, die er Wochen zuvor mit dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden Joachim Funk ausgehandelt hatte.

Von Mannesmann wird diese Vermutung energisch dementiert. Dass es realistische Möglichkeiten gab, die Übernahme abzuwenden, bestreiten inzwischen aber nicht einmal mehr Essers Vertraute. „Vielleicht“, so ein Aufsichtsrat, „hätten wir die Notbremse doch ein wenig früher ziehen sollen.“ FRANK DOHMEN, KLAUS-PETER KERBUSK