

UNTERNEHMEN

Werte vernichtet

Haniel-Chef Jürgen Kluge ist gescheitert – am eigenen Anspruch und am Unwillen des weitverzweigten Familienclans, auf Einfluss zu verzichten.

Die Haniel-Karriere von Jürgen Kluge endet dort, wo sie begann: Im Wöllhaf Konferenz- und Bankettcenter am Flughafen Düsseldorf, Raum 4, mit dem Namen „Pabst v. Ohain“. Hier bot Franz Markus Haniel, Aufsichtsratschef des gleichnamigen Familienkonzerns, ihm vor rund zwei Jahren den Vorstandsvorsitz an.

Hier sitzt Kluge, ehemals McKinsey-Chef, am vergangenen Montag wieder. Er hat die Räumlichkeiten für Geschäfts-

wäre ihm auch bei vorzeitigem Ausscheiden sicher.

Der Rücktritt ist das Eingeständnis seines Scheiterns. Über 20 Jahre seines Berufslebens hatte Kluge als Unternehmensberater gearbeitet, zuletzt als Deutschland-Chef von McKinsey. „Firmen müssen wettbewerbsfähig bleiben. Und wenn sie schon nicht billiger sein können, müssen sie eben besser werden“, so sein Credo in der Beraterzeit.

Als Haniel-Chef hatte Kluge zum ersten Mal die Gelegenheit, seine theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen. Doch er musste erkennen, dass die Realitäten in Unternehmen manchmal doch etwas komplexer sind, er selbst offenbar auch nicht jene Qualitäten hat, die er von anderen einforderte. Besser ist Haniel in seiner Zeit jedenfalls nicht geworden.

Bevor er die Konsequenzen zog, hatte Kluge am vorvergangenen Donnerstag versucht, dem Aufsichtsrat ein klares Bekenntnis zu seiner Rolle als Vorstandsvorsitzender abzutrotzen. Er hatte die Familie gebeten, ihre Finger aus den Unter-

Mann einen durchsetzungsfähigen Manager. Und dem war nicht klar, auf was er sich da eingelassen hatte. Die wirtschaftliche Situation des Konzerns sei ihm schöner dargestellt worden, als sie tatsächlich war, klagte Kluge schon kurz nach seinem Amtsantritt gegenüber Vertrauten. Die Höhe der Verschuldung von einer halben Milliarde Euro will er erst durch einen Blick in die Bücher erfahren haben. Vor allem aber habe es bei schwierigen Entscheidungen am Rückhalt der Familie gemangelt. „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass“, sei das Motto gewesen.

Kluge, das zeigen die Entwicklungen der vergangenen Wochen, unterschätzte den Einfluss der Familie auf das Unternehmen – und deren mangelnden Willen zur Modernisierung. Vor allem aber weigerte sich die weitverzweigte Sippe, die Höhe der Ausschüttungen zu reduzieren, um Schulden abzubauen und Spielräume für neue Investitionen zu schaffen. Die jetzt führende Generation sei die erste, die „Werte vernichtet hat“, sagt einer aus dem Unternehmen.



Unternehmenschefs Cordes, Kluge: Die Berufung des Beraters beruhte auf einem doppelten Missverständnis

besprechungen gemietet – es dürften nicht mehr viele dieser Art werden. Denn am selben Tag erhalten die Aufsichtsräte des Konzerns einen Brief, in dem er seinen Rückzug bekanntgibt.

Sechs Absätze ist das Schreiben lang, und die sind deutlich. „Die Gründe für meinen Entschluss liegen in den Ereignissen der letzten Wochen um die für uns wichtige Führungsfrage bei der Metro AG“, schreibt Kluge. Allein diese Vorgänge würden zu einer Niederlegung seines Mandats ausreichen, er wolle jedoch einen geordneten Übergang, „der zügig eingeleitet werden sollte“.

Es ist offenkundig: Kluge will weg, so schnell wie möglich, obwohl sein Vertrag bis Ende des kommenden Jahres gilt. Sein Salär mit einem Fixum über eine Million Euro sowie einer variablen Komponente in Höhe von 1,5 Millionen Euro

nehmensangelegenheiten zu lassen und unabhängige Aufsichtsräte zu holen.

Doch die Familie reagierte nicht. Kluge gab auf – überfordert von den vergangenen Wochen und Monaten, in denen er sich einen Machtkampf mit Noch-Metro-Chef Eckhard Cordes geliefert hatte.

Haniel ist Großaktionär des Düsseldorfer Handelskonzerns Metro, Kluge leitete dort bis Anfang November den Aufsichtsrat. Er wollte den Vertrag von Cordes nicht verlängern. Doch der Haniel-Clan sprach sich für eine Vertragsverlängerung aus – zumindest zeitweise. Dann war er dagegen und am Ende wieder dafür. Als Cordes Anfang Oktober entnervt seinen Rückzug antrat, war klar, dass auch Kluge nur noch Chef auf Zeit ist.

Seine Berufung beruhte auf einem doppelten Missverständnis: Die Haniels sahen in dem ehemaligen McKinsey-

In dieser Situation dürfte es schwerfallen, all die vakanten Führungspositionen mit kompetenten Managern zu besetzen: Diese Woche muss Franz Markus Haniel erst einmal selbst darum bangen, dass er zum Metro-Aufsichtsratschef gewählt wird, um dann dort einen neuen Chef für den Handelskonzern zu installieren. Danach kommt die Suche nach zwei neuen Vorständen für Haniel – denn neben Kluge tritt demnächst auch der zweite Mann Klaus Trützschler zurück, ausnahmsweise ganz regulär aus Altersgründen. Er war bislang für Recht und Steuern zuständig.

Übrig bleibt Finanzvorstand Florian Funck, der als kompetent, aber mit 40 Jahren als zu jung gilt. Also muss ein Externer her: „Nach all dem Hickhack wird sich doch keiner diesen Job antun“, sagt ein Aufsichtsratsmitglied.

SUSANNE AMANN, JANKO TIETZ