

**Sanierer Neukirchen:** Steile Karriere als einer der bestbezahlten Manager im Lande

M. LANGE / VISUM / MANAGER MAGAZIN

*Manager*

# Der Freund des Sanierers

**Ein weithin unbekannter Unternehmensberater verdankt den beispiellosen Aufstieg seiner Firma guten Beziehungen: Kajo Neukirchen, Chef der Metallgesellschaft, verhalf ihm zu lukrativen Aufträgen. Die beiden verbanden bis vor kurzem gemeinsame geschäftliche Interessen.**

**U**lf Höglund ist eine Ausnahmeerscheinung in der deutschen Beraterszene: Kaum einer kennt ihn – und doch kassiert er mit die höchsten Honorare im Lande.

Seine Firma, die Forefront, ist nur Insidern ein Begriff. Das Beratungsunternehmen mit Sitz auf der britischen Kanalinsel Jersey unterhält in Deutschland kein Büro und nicht einmal eine offizielle Adresse – und doch ist die Firma mit Aufträgen bestens versorgt.

Daß Höglund binnen weniger Jahre so gut ins Geschäft kam, ist in der Branche ohne Beispiel. Den steilen Aufstieg verdankt er einem mächtigen Gönner: Karl-Josef „Kajo“ Neukirchen, dem heutigen Chef der Metallgesellschaft.

Die beiden kennen sich aus alten Zeiten, und die beiden machten auch gemeinsam privat Geschäfte. Eine Zeit lang waren Neukirchen und Höglund an einem Unternehmen beteiligt.

Höglund profitiert von dieser Beziehung: Neukirchen vermittelt seinem alten Bekannten lukrative Aufträge. Er holt ihn in Unternehmen, in denen er das Sagen hat. Und wird er um Rat gefragt, empfiehlt er gern den Freund aus Schweden: Dank Neukirchen kam die Forefront bei FAG Kugelfischer, bei

der Vossloh AG aus Werdohl, der kleinen Textilfabrik Frowein aus Wuppertal und natürlich auch bei der Metallgesellschaft zum Einsatz.

Neukirchen, 54, gilt in der deutschen Wirtschaft als der Mann für schwierige Fälle. Der „eiskalte Sanierer“ (*Manager Magazin*) wird, meist von der Deutschen Bank, gerufen, wenn ein Unternehmen – wie zuletzt die Metallgesellschaft – kurz vor der Pleite steht (siehe Grafik Seite 102).

Der Sanierer und der Berater kennen sich aus gemeinsamen Zeiten bei der Schweinfurter SKF GmbH. Als Neukirchen das Unternehmen 1987 verließ, wurde Höglund sein Nachfolger als Vorsitzender der Geschäftsführung.

Neukirchen machte fortan eine steile Karriere als einer der am besten bezahlten Manager des Landes, Höglund dagegen kam weniger gut voran. Keine zwei Jahre hielt es ihn auf dem Chefsessel der SKF, dann verließ er das Unternehmen. Bereits im Dezember 1989 heuerte er beim Automobil-Zulieferer Uni Cardan in Siegburg an, schon im November 1990 wechselte er in die Geschäftsführung der Alfred Teves GmbH (Ate Bremsen).

Durch übermäßige Erfolge ist Höglund in jenen Jahren nicht aufgefallen. Im November 1991 verließ der Manager auch Teves und machte sich wenig später als Berater selbständig. Von da an ging es bergauf.

Anfang 1993 bekam Neukirchen den Auftrag, zunächst als Berater, dann als Vorsitzender des Aufsichtsrates den FAG-Konzern zu sanieren. „Bei der Umsetzung dieser Umstrukturierung habe ich mich an Herrn Dr. Höglund er-



**Berater Höglund**  
9000 Mark Tagessatz

innert, von dem ich wußte, daß er einschlägige Erfahrung im Wälzlagerbereich durch seine Tätigkeit bei SKF hat, und den ich wegen seines professionellen Standings hoch schätze“, so Neukirchen in einer eidesstattlichen Versicherung. So kam die Forefront zur FAG.

Ebenfalls Anfang 1993 wurde Neukirchen Aufsichtsratsvorsitzender bei den Klöckner-Werken, wenig später war die Forefront im Haus.

„Der Vorsitzende des Vorstands, Herr Dr. von Rohr, fragte mich wegen Problemen bei der Tochtergesellschaft Klöckner-Holstein-Seitz, ob ich einen qualifizierten Berater kenne“, schreibt Neukirchen. „Daraufhin habe ich ihm einen Termin mit Herrn Dr. Höglund vermittelt. Die Vertragsverhandlungen und die Beauftragung von Forefront erfolgten durch Herrn Dr. von Rohr.“

Neukirchen habe ihm die Empfehlung gegeben, Höglund und die Forefront einzusetzen, erinnert sich der ehemalige Chef des betroffenen Unternehmens, Hans Christoph von Rohr. Ihm sei gesagt worden, Höglund sei bei der SKF „äußerst erfolgreich“ gewesen.

Rohr war weniger begeistert – und Burkhard Wollschläger, der Neukirchen im Juni 1995 als Aufsichtsratsvorsitzender der Klöckner-Werke ablöste, zeigte sich geradezu „entsetzt“, wie er sagt. Der Chef des Maschinenbau- und Rüstungskonzerns Krauss-Maffei hatte sich vom Klöckner-Vorstand über den Einsatz der Berater informieren lassen.

Über sechs Millionen Mark hatten sich Höglund und sein Team von Klöckner und der KHS auf das Konto Nummer 82290001 bei der Midland Bank auf den Channel Islands überweisen lassen. Viel Geld – obwohl die Leistung, so Wollschläger, „mehr als dürftig“ gewesen sei. Noch drastischer urteilt Betriebsratschef Helmut Weber: „Verdammte Parasiten.“

Wollschläger räumte gründlich auf. Mit dem Vorstand vereinbarte er einen sofortigen Zahlungsstopp für die üppigen Honorare der Forefront. Allein Höglund und Forefront-Mithaber Jan Persson hatten zusammen 102 Tage à 9000 Mark in Rechnung gestellt.

Auch das Erfolgshonorar in Höhe von einer Million Mark wurde nicht mehr bezahlt. Das hatte Forefront mit Schreiben vom 4. Februar 1995 gefordert – obwohl die Klöckner-Werke für das Geschäftsjahr 1994/95 einen Verlust von über 200 Millionen Mark ausweisen mußten und kurz vor dem Kapitalschnitt standen.

Die Forefront begründete ihre Rechnung mit verringerten Ver-

lusten bei der Klöckner-Tochter KHS. Solche leistungsbezogenen Erfolgshonorare sind in der Branche absolut unüblich; der Verband Deutscher Unternehmensberater lehnt sie grundsätzlich ab, weil der Erfolg einer Beratung nicht meßbar ist.

Die Vereinbarung eines Erfolgshonorars bei KHS sei ein einmaliger Fall, sagt die Forefront heute. Sie beruft sich auf eine entsprechende Absprache mit dem damaligen Vorstand.

Firmenintern wird noch immer gerätselt, wie es zu solchen Vereinbarungen kommen konnte. Es gebe Vermutungen, schimpfte Betriebsratschef Weber am 8. November 1995 auf einer Belegschaftsversammlung, „daß hier möglicherweise ein ganz schmutziges Spiel“ gelaufen sei.

Umstritten ist vor allem die Rolle des Finanzchefs Siegfried Barschkett beim Einsatz der Berater. Neukirchen hatte seinen einstigen Mitarbeiter beim Maschinen- und Anlagenbauer Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) mit einem lukrativen Vertrag nach Duisburg geholt.

Barschkett soll den Verkauf der KHS-Prozesstechnik besonders intensiv betrieben haben. Als Käufer stand die 3i Deutschland bereit, die Tochtergesellschaft einer Londoner Vermögensanlagegesellschaft, mit der auch Höglund und Neukirchen gelegentlich Geschäfte machten. Wollschläger ließ den Verkauf sofort stoppen. Die Firma sei eine Perle, sagte er.

Einige Aufsichtsräte hegen auch den Verdacht, Barschkett könnte mit seinem Wohlwollen für die Forefront zu weit gegangen sein. Der Finanzchef, so der Vorwurf, hätte die hohen Honorare für die Berater nicht zulassen dürfen.

Noch niemals habe er von einem Honorar in dieser Größenordnung gehört, sagt der Stuttgarter Wirtschaftsanwalt



L. BERRY / MAGNUM

**Forefront-Sitz auf Jersey**  
Unklare Besitzverhältnisse

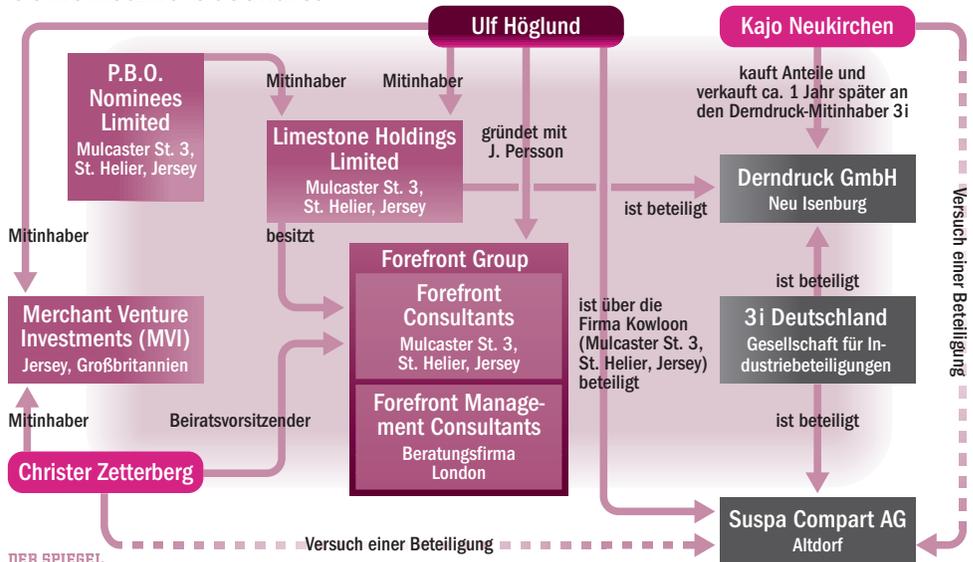
Brun-Hagen Hennerkes. Der vielfache Bei- und Aufsichtsrat ist mit den Usancen im Beratergewerbe bestens vertraut. Die Forefront-Rechnungen hält er für „total überzogen und geradezu unseriös“.

Forefront kassiert inzwischen mit die höchsten Honorare der Branche. Chefberater Höglund und sein Partner Persson verlangen, wie das Beispiel KHS zeigt, pro Tag 9000 Mark plus Spesen – und sie bleiben ungewöhnlich viele Tage im Haus.

Der Unternehmer und Berater Nicholas Hayek, der sich als Retter der Schweizer Uhrenindustrie einen Namen gemacht hat, hält Tagessätze von 9000 Mark für „unsittlich – es sei denn, man engagiert Einstein oder eine andere weltbekannte Koryphäe“.

Solche Koryphäen gibt es in Deutschland nur zwei: Roland Berger, Inhaber

**Gemeinsame Geschäfte**



DER SPIEGEL

der gleichnamigen Unternehmensberatung, und Herbert Henzler, Deutschland-Chef von McKinsey. „Wenn Höglund sich in diese Kategorie einordnen will...“, sagt Berger auf die Frage, ob die Forderungen des Forefront-Chefs angemessen seien.

Neukirchen hält die Honorare von Höglund und die – tiefer angesiedelten, aber immer noch stattlichen – von dessen Mitarbeitern für gerechtfertigt: Forefront habe „als erstes Unternehmen in Deutschland“ eine spezielle Methode, die „ABC-Analyse“, eingeführt. Das Unternehmen, behauptet der MG-Chef, sei auf diesem Gebiet marktführend.

„Die ABC-Analyse macht jeder Professor an einem betriebswirtschaftlichen Institut seit 30 Jahren“, behauptet dagegen Hayek. Sie sei keine große Kunst, sagt auch Berger, der gleichwohl in Neukirchens Sanierungsbetrieben mit der Forefront zusammenarbeitet.

## Retter in der Not?

Karl-Josef „Kajo“ Neukirchen, geboren am 17. März 1942

**1973** Promotion über Unternehmensforschung und Entscheidungstheorie

**1973–81** Diverse Tätigkeiten in der Industrie

**Juli 1981** Mitglied der Geschäftsführung der SKF Kugellagerfabriken GmbH, ab November 1985 Vorsitzender der Geschäftsführung

**1. August 1987** stellvertretender Vorstandsvorsitzender Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD), ab 1. Januar 1988 Vorstandsvorsitz; der Erfolg der Sanierung ist bis heute umstritten

**1. August 1991** Vorstandsvorsitzender des Stahlkonzerns Hoesch AG. Sanierer Neukirchen entwickelte das Konzept Hoesch 2000. Doch dann übernahm Krupp den Konkurrenten – und Neukirchen verließ den Konzern nach nur einem Jahr mit einer Abfindung von mehr als fünf Millionen Mark. Zugesicherte Privilegien (lebenslange Dienst-

villa und Wagen mit Chauffeur, ebenfalls auf Lebenszeit) ließ er sich mit zusätzlichen Millionen abkaufen.

**Anfang 1993 – Juni 1995** Aufsichtsratsvorsitz Klöckner-Werke AG; die Sanierung des angeschlagenen Klöckner-Konzerns ist bis heute nicht gelungen

**ab März 1993** Aufsichtsratsvorsitz FAG Kugelfischer; das Unternehmen ist inzwischen aus der Verlustzone

**ab Dezember 1993** Vorstandsvorsitz Metallgesellschaft; der Konzern stand nach einer ungezügelten Expansion und riskanten Öl-Spekulationen vor der Pleite. Inzwischen macht er wieder Gewinn

Für Neukirchen waren Höglunds ABC-Kenntnisse offenbar unentbehrlich. Als er im Sommer 1994 zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Vossloh AG gewählt wurde, erkannte er schnell einen Beratungsbedarf – ein Fall für Höglund.

Auch ihren Einsatz bei der kleinen Wuppertaler Textilfirma Frowein & Co., einem Hersteller von Futterstoffen und Rohgeweben, verdankt die Forefront ihrem Fürsprecher aus Frankfurt. Rund neun Monate durchkämmten drei Berater die Firma.

Mitinhhaber Peter Frowein hatte sich auf einer privaten Veranstaltung mit Neukirchen über die Probleme seiner Firma unterhalten und sich nach einer Beratungsgesellschaft erkundigt.

Neukirchen empfahl die Forefront-Berater, die könnten sofort zupacken. So erzählt Frowein in einem Interview mit der ARD, die am Mittwoch um 21.45 Uhr ebenfalls über Neukirchen und die Beratungsfirma aus Jersey berichten will.

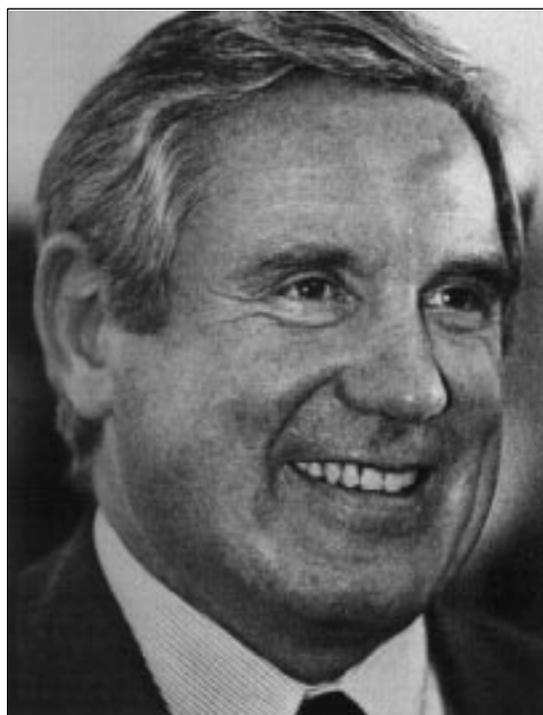
Die Forefront habe, sagt Frowein, für den Einsatz über eine Million kassiert. Er ist mit der Arbeit der Berater zufrieden – auch wenn sie teuer war: Die Beratungskosten machten zwei Prozent des Umsatzes aus.

Selbstverständlich waren Höglund und seine Crew auch in der Metallgesellschaft aktiv, Neukirchen schickte sie neben anderen Beratern nach New York mit einem Prüfauftrag zur Konzerntochter MG Corp. Wenig später wurde die Forefront bei der MG-Firma Sachtleben Chemie in Duisburg eingesetzt. Dort durchforstete sie, im Rahmen einer ABC-Analyse, die Produktpalette und unterbreitete Vorschläge zur Rationalisierung.

Den Sanierer Neukirchen und den Berater Höglund verbindet mehr als nur die Erinnerung an alte Zeiten bei SKF und einige lukrative Aufträge. Die beiden vereinte auch ein privates Geschäft: die Beteiligung an der Derndruck GmbH in Neu Isenburg, einer Spezialfabrik für Faltschachteln.

Dritter im Bunde war die Firma 3i Deutschland, Gesellschaft für Industriebeteiligungen. Die 3i, bestätigt der frühere Alleininhaber der Derndruck, Friedrich Wilhelm Tietjen, sei bei ihm wegen einer Beteiligung vorstellig geworden. Anschließend hätten sich auch Neukirchen und Höglund gemeldet.

Das Geschäft kam im Oktober 1994 zustande, an Höglunds Stelle beteiligte sich jedoch die Limestone Holdings Limited aus Jersey. Neukirchen und die Limesto-



**Forefront-Kritiker Wollschläger**  
„Mehr als dürftig“

T. RAUPACH/ARGUS

ne erwarben je zwei Geschäftsanteile, die 3i insgesamt drei.

Bei Derndruck wurde die Forefront alsbald als Berater aktiv. Aber das war nicht die einzige Rolle des Schweden. Neukirchen räumte ihm eine Vollmacht für alle wichtigen Rechtsgeschäfte als Gesellschafter bei der Derndruck ein. Eine gleichlautende Vollmacht bekam der Forefront-Mann auch von der Limestone. Beide Vollmachten liegen dem SPIEGEL vor.

Den Geschäftsanteil an Derndruck habe er nach fast einjährigen Verhandlungen „zum Zwecke der privaten Vermö-

## Geschäfte zum Zwecke der privaten Vermögensanlage

gensanlage“ erworben, sagt Neukirchen, der damals, im Oktober 1994, schon Chef der Metallgesellschaft war. Den Aufsichtsratsvorsitzenden Ronaldo Schmitz habe er über das Geschäft informiert, der habe keine Einwände gehabt. Ein Jahr später trennte sich Neukirchen von seinen Derndruck-Anteilen, die übernahm die 3i. Auch darüber habe er Schmitz informiert.

„An irgendwelchen Firmen, an denen Herr Dr. Höglund maßgeblich beteiligt ist oder die er kontrolliert“, erklärt er, „bin ich weder direkt noch indirekt beteiligt; dies gilt auch für Familienangehörige von mir.“

Auch am „Ergebnis der unternehmensberaterischen Tätigkeiten von

Herrn Dr. Höglund“, versichert Neukirchen, „bin ich weder direkt noch indirekt finanziell in irgendeiner Form beteiligt, insbesondere auch nicht über Gewinnanteile oder sonstige Vergütungen; dies gilt auch für Familienangehörige von mir“. Es gibt in der Tat keine Belege für eine finanzielle Beteiligung.

Wem die Firmen Limestone und Forefront auf Jersey tatsächlich gehören, ist unklar. Höglund selbst ist Mitinhaber der Limestone, ein weiterer – nicht genannter – Anteilseigner verbirgt sich hinter der P.B.O. Nominees Limited. Die Limestone wiederum ist nach Aussagen von Höglund der alleinige Besitzer der Forefront Consultants.

Alle Firmen haben ihren Sitz in der Mulcaster Street 3 in Jerseys Hauptstadt St. Helier, alle sind im zweiten Stockwerk eines Bürogebäudes untergebracht.

In London residiert die Forefront Management Consultants (UK) Limited im Southampton House, 317 High Holborn. Als deren Inhaber sind Persson und Höglund eingetragen.

Noch eine Firma gehört zum Umfeld der Forefront, und auch sie profitiert von den Verbindungen der Höglund-Truppe und von deren Empfehlungen.

Wenn die Forefront, wie bei FAG Kugelfischer geschehen, dem Unternehmen rät, sich von einigen Tochterfirmen zu trennen, wird schon mal die Merchant Venture Investments (MVI) eingeschaltet. Sie hat, wie die Forefront, ebenfalls ein Domizil auf Jersey, die MVI-Holding ist auf den niederländischen Antillen ansässig.

MVI-Mitinhaber ist der ehemalige Volvo-Chef Christer Zetterberg, der auch als Beiratsvorsitzender der Forefront-Group fungiert. Dafür ist Höglund auch einer der Mitbesitzer der MVI.

Unter den Käufern einer FAG-Firma befand sich schließlich auch die 3i. Sie beteiligte sich an einer in der Branche hochbewerteten Hydraulikfirma in Erlangen. Später interessierte sie sich für die KHS-Prozesstechnik, bevor Wollschläger den geplanten Verkauf stoppte.

Er sei einer von vielen Kunden (nicht Gesellschafter) der 3i in Deutschland, sagt Neukirchen. Er verweist darauf, daß er von August 1992 bis Dezember 1993 selbständig gewesen sei. „In dieser Zeit“, heißt es in seiner Stellungnahme, „bestanden bei ihm Überlegungen, u. a. Beteiligungen an geeigneten kleineren Unternehmen zu erwerben, was ihm sicher nicht verwehrt ist.“

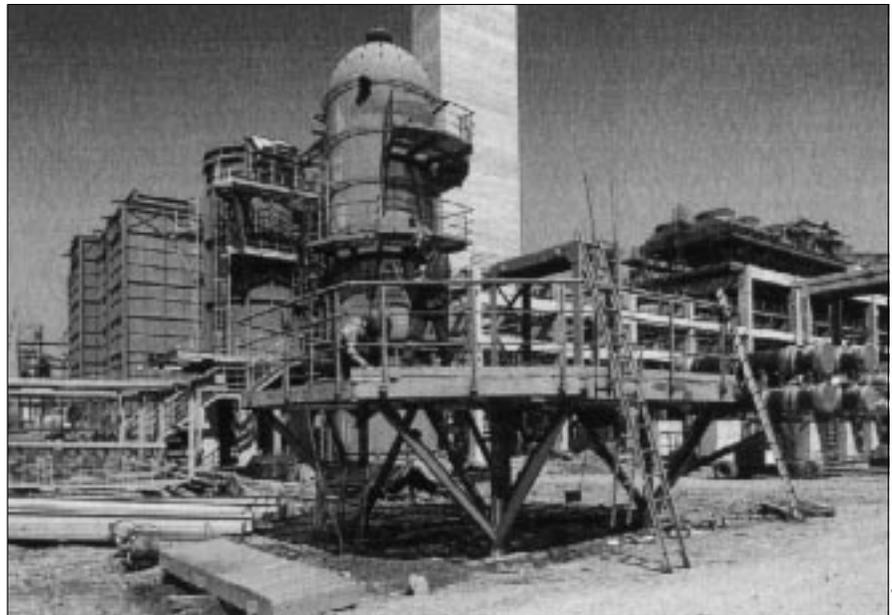
Es war allerdings 1994, als sich die Manager von 3i an der Suspa Compart AG in Altdorf bei Nürnberg mit 24 Prozent beteiligten und weitere Interessenten mitbrachten. Höglund stieg über eine weitere Firma aus Jersey, die Kowloon Investment Ltd., mit 1,7 Prozent bei der Suspa ein. Auch Neukir-

chen und Zetterberg waren an einer Beteiligung interessiert. So steht es jedenfalls im Entwurf einer Kaufvereinbarung, die 3i im Juni 1994 an Unternehmenschef Heinz-Peter Bauer schickte.

Für das der 3i zustehende Aufsichtsratsmandat wurden zwei Kandidaten benannt, neben Höglund dessen Landsmann Zetterberg. Bauer erhielt bald auch den Vorschlag, in der Suspa-Gruppe (rund 230 Millionen Mark Umsatz) die Forefront nach dem Rechten sehen zu lassen.

So schließt sich der Kreis: Immer wieder taucht Neukirchen, einer der mächtigsten Männer des Landes, in enger Verbindung zu seinem alten Kollegen Höglund auf, der ihm die steilste Karriere der deutschen Beraterbranche verdankt.

Das Suspa-Engagement jedoch entwickelte sich für alle Beteiligten zum Flop, Bauer legte sich gegen eine Forefront-Beratung quer: Der Vorstandschef holte die Angebote mehrerer Beratungs-



Raffineriebau in Leuna: „Fragliche Vorgänge klären“

firmen ein und entschied sich schließlich für eine Konkurrenzofferte.

Aus Neukirchens Beteiligung wurde nichts, und Zetterberg wollte Bauer nicht als Aufsichtsratsmitglied akzeptieren. Schließlich rückte Höglund in den Kontrollrat ein.

Am 30. Mai 1995 schickte der Forefront-Mann Bauer eine Rechnung über rund 101 250 Mark für insgesamt zehn Beratertage bei der Suspa. Bauer konnte sich jedoch nur an vier Besuche Höglunds erinnern und verlangte eine Spezifizierung.

Die nächste Post des Schweden enthielt keine neue Rechnung, sondern die Mitteilung über seinen Rücktritt aus dem Aufsichtsrat. Höglund wurde danach in Altdorf nicht mehr gesehen.

## Deutsche Pharisäer

**Neuer Ärger für den französischen Öl-Multi Elf Aquitaine: Die EU-Kommission will die Subventionen für das Raffinerie-Projekt überprüfen.**

**K**aum war der Verdacht gegen den Mineralölkonzern Elf Aquitaine öffentlich, schon warf sich Klaus Schucht schützend vor die Franzosen: Von Subventionsbetrug könne „überhaupt keine Rede sein“.

Die Zahlen, die seit zwei Wochen kursieren, sind für Sachsen-Anhalts

Wirtschaftsminister „völliger Unfug“. Der SPD-Mann, dessen Behörde für die Verwendung der Subventionen verantwortlich ist, vertraut weiter darauf, daß Elf-Manager „wissen, was sie sagen und was sie rechnen“.

Doch das ist zweifelhaft: Elf steht im Verdacht, beim Bau der neuen Mitteldeutschen Erdöl-Raffinerie die Deutschen mit überhöhten Kalkulationen auszutricksen (SPIEGEL 17/1996). Mitte vergangenen Jahres attestierten Gutachter, die von der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) bestellt worden waren, den Investitionsplanungen der Franzosen erhebliche Mängel.

Jetzt interessiert sich auch die Europäische Kommission für das muntere