P. HENSE

Mannesmann-Vorstand Mihatsch: 75 Prozent des Gewinns stammen aus dem Mobilfunk

Konzerne

Angst vor dem Risiko

Mißmanagement bei Mannesmann: Nur die Mobilfunksparte sorgt für kräftige Gewinne, der einst starke Anlagenbau des Düsseldorfer Traditionskonzerns steckt tief in den roten Zahlen. Intern wird bereits um die Nachfolge des Vorstandschefs Funk gerangelt. Der Mobilfunkpionier Mihatsch könnte den Konzernboß beerben.

Mannesmann-Chef Joachim Funk, 62, redet am liebsten über das Glitzergeschäft seines Konzerns – den Mobilfunk. Viele Unternehmen hätten die Chance der Telekommunikation verschlafen. „Wir aber haben gehandelt." Aus dem Nichts sei man zur Nummer eins im Handy-Markt aufgestiegen: „Eine blitzsaubere Leistung."

Über die anderen Bereiche des Mischkonzerns, der mit einem Umsatz von rund 32 Milliarden Mark auf Platz 13 der deutschen Firmencharts rangiert, redet er weit weniger gern. Der Grund: Die angestammten Geschäfte des Traditionsunternehmens laufen schlecht. Intern sprechen die Manager gar von einer schlimmen Strukturkrise.

Neben den Verlustmachern Röhren und Handel sackte auch die mit Abstand größte Sparte, der Anlagen- und Maschinenbau, in die roten Zahlen. Bisher hat der Mobilfunk alles überstrahlt. Der Aktienkurs klettert seit dem Einstieg ins Telefongeschäft kontinuierlich nach oben. Börsenanalysten zählen den Konzern zu den Perlen der deutschen Industrie.

Wie lange noch, fragen viele in der Konzernzentrale. Der Vorstand ist offenbar mit dem Ausbau des Telefongeschäfts so beschäftigt, daß ihm die wachsenden Probleme in den angestammten Bereichen aus dem Blick gerieten. Die Folge: Ein Gerangel um die richtige Strategie – und um die künftige Führung des Unternehmens hat begonnen.

Im Mittelpunkt steht der unumstrittene Erfolgsmanager des Hauses, Mobilfunkpionier Peter Mihatsch. Ihm wird die Leitung des Gesamtkonzerns nach Funks Abgang zugetraut, nachdem er schon in den vergangenen Jahren die entscheidenden Veränderungen eingeleitet hatte.

Mit den Erfolgen in der Telekommunikation, mit denen sich Mannesmann-Chef Funk so gern brüstet, hat er in Wahrheit nämlich nur wenig zu tun. Die entscheidenden Weichen stellten sein Vorgänger Werner Dieter und Mihatsch. Belächelt und verspottet hatte der ehemalige SEL-Manager Mihatsch 1989 bei Mannesmann einen eigentlich aussichtslosen Kampf angetreten. Ohne Erfahrung, ohne Technik und ohne Personal wollte er im jungen Mobilfunkmarkt dem übermächtigen Monopolisten Telekom Umsatz und Kunden abjagen.

Eine junge Truppe scharte der Manager um sich, „hemdsärmlige Exoten mit spleenigen Ideen", hieß es damals bei Mannesmann.

Heute, sechs Jahre später, ist den Kritikern der Spott vergangen. Mihatsch hat das Unmögliche möglich gemacht. Er hat die Telekom auf ihrem ureigensten Terrain geschlagen. Über zwei Millionen Kunden telefonieren in seinem Netz, von seinen Gewinnmargen können Telekom-Manager nur träumen. Vom Gesamtgewinn des riesigen Mannesmann-Konzerns erwirtschaftet er mit seinem Mobilfunk mehr als 75 Prozent.

Doch der Erfolg im Handy-Markt reicht dem gelernten Ingenieur nicht aus. Unter seiner Ägide würde der Ruhrge-

bietskonzern endlich kraftvoll zum High-Tech-Unternehmen umgerüstet. In Italien und Frankreich baut er gerade weitere Gesellschaften auf. In Deutschland will er der Telekom nun sogar im eigentlichen Telefongeschäft Konkurrenz machen.

Zusammen mit der mächtigen Telefongesellschaft AT&T hat Mihatsch erst vor kurzem von der Bundesbahn deren 40 000 Kilometer langes Telefonnetz erworben. Mitbewerber Thyssen steht seither als Verlierer da.

Um das Bahnnetz allerdings für den Wettbewerb zu rüsten, braucht Mannesmann eine Menge Geld – bis zu 1,2 Milliarden Mark pro Jahr, sagt Funk.

Doch die alten Geschäfte, der Handel mit Röhren und der Bau von Kraftwerksanlagen, können nicht wie erhofft das Kapital dafür bringen. Einst waren sie der Stolz des Unternehmens, heute wirken sie wie ein Bremsklotz.

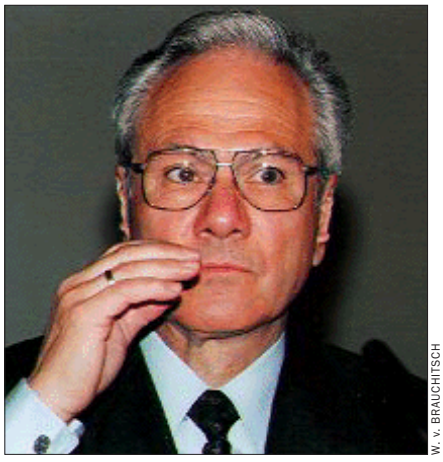
Die Beschaffung von Kapital für den Telefonsektor ist das zentrale Thema für den Vorstand geworden. Seit langem sieht Funk keine andere Möglichkeit mehr, als sich reihenweise von Firmen zu trennen.

Doch Funk verkauft ohne Plan und ohne Konzept, sagen seine Kritiker. Rund ein Dutzend Unternehmen und Beteiligungen hat er in seiner nun zweieinhalbjährigen Amtszeit zu Geld gemacht. Erst Ende 1995 verkaufte der Manager zum Preis von rund einer Milliarde Mark die Eletronik-Tochterfirma Hartmann & Braun. Vor kurzem schlug er auch den Bereich Drucklufttechnik los.

In der Zentrale werden Planspiele angestellt, was sich noch alles zu Geld machen läßt. Zur Debatte stehen die Sparten Haustechnik und der Rüstungsbereich der Tochterfirma Krauss-Maffei.

Eine klare Linie können die Mannesmänner bei den Verkäufen des Chefs nicht erkennen. Doch ohne die Erlöse befände sich der Konzern längst in Turbulenzen. „Da tickt eine Zeitbombe“, sagt der Chef einer Konzerntochter. Schon jetzt ist im Mobilfunkgeschäft ein harter Preiskampf ausgebrochen. Ob die Einnahmen auch weiterhin so üppig ausfallen, weiß niemand.

Dem promovierten Betriebswirtschaftler Funk, der bei Mannesmann im Rechnungswesen 1960 startete und seither nie ein operatives Geschäft geführt hat, fehlt offenbar das strategische Gespür für langfristige Konzernplanung. Er habe, sagen



W. v. BRAUCHITSCH

Mannesmann-Chef Funk
„Menschliche Unzulänglichkeiten“

seine Mitarbeiter, eine panische Angst vor Risiken und Fehlschlägen. Die Vorstände der Tochterfirmen müssen selbst unwichtige Entscheidungen mit ihm abstimmen. Viele von ihnen beklagen den immer größeren Verlust an Eigenständigkeit.

Darunter litt auch Burkhard Wollschläger. Funk wollte den erfolgreichen Sanierer der Tochterfirma Krauss-Maffei enger an die Leine nehmen und gliederte das eigenständige Münchner Unternehmen in den Konzern ein.

Ein solcher Schritt mache nur Sinn, schimpfte Wollschläger, wenn an „den Schaltstellen Manager agieren, die unternehmerisch denken und handeln und nicht nur verwalten“. Weil sich der 62jährige Münchner Manager dem Verwalter Funk nicht beugen mochte, legt er Ende des Jahres sein Amt nieder.

Der Ex-Rechnungsprüfer Funk zieht vieles an sich. Jeder Auftrag über zehn Millionen Mark muß vom Konzernvorstand genehmigt werden. Unter diesen Bedingungen falle es ihm schwer, klagt der Chef einer Tochtergesellschaft, noch gute Leute zu bekommen.

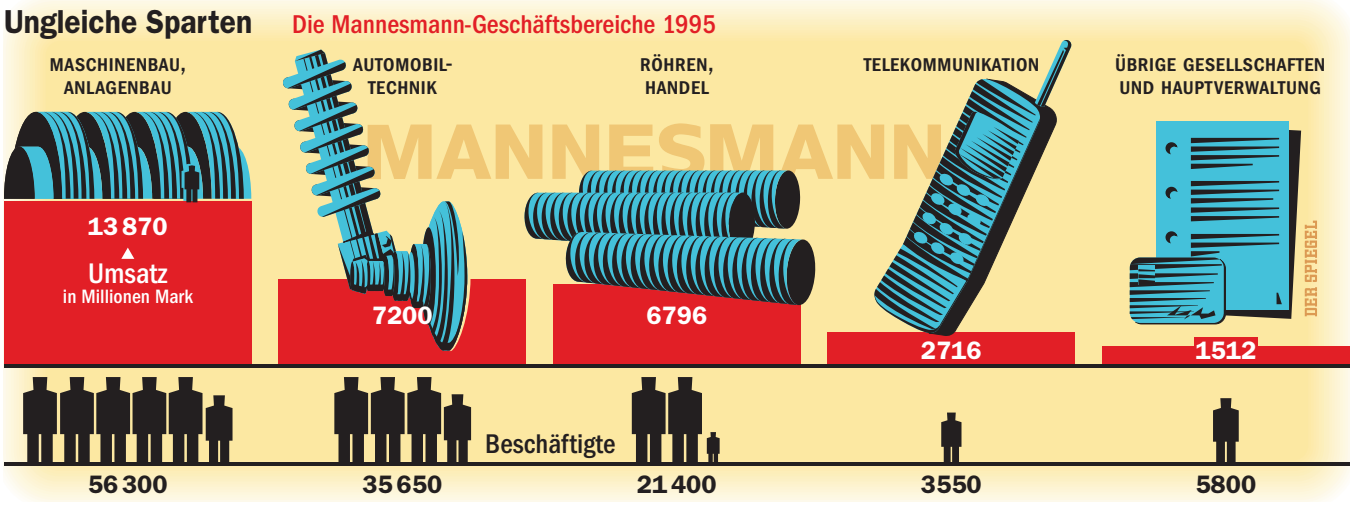
Die Fälle von Mißmanagement nehmen zu. So geriet der Duisburger Maschinenbaukonzern Mannesmann Demag in eine Schieflage. Der Hersteller von Verdichtertechnik, Kunststoffmaschinen und Umwelttechnik sackte tief in die roten Zahlen. Die Betriebsverluste schätzen Insider im laufenden Geschäftsjahr auf rund 300 Millionen Mark, mehr als Funk einräumt.

Beim Bau eines Stahlwerks im amerikanischen Bundesstaat Iowa haben sich die Demag-Manager gewaltig verkalkuliert. Wegen seiner modernen Technologie sollte das Werk eigentlich als Referenzanlage dienen, die Demag wollte ihren Kunden eine neue Stahlwerksgeneration vorführen.

Daraus wird nun nichts: Allein dieses Projekt brachte Demag Verluste in Höhe von mindestens 200 Millionen Mark ein. Vorstandschef Axel Wippermann führt selbstkritisch das Desaster auf eine Mischung von „Kampfpreis, Abwicklungsproblemen und nicht gekonntem Umgang mit Unterauftragnehmern“ zurück.

Funk spricht dagegen von „menschlichen Unzulänglichkeiten“ und Pannen beim „Baustellen-Management“. Tatsächlich aber hat sich die Demag schon bei den Verträgen verkalkuliert. Mitverantwortlich dafür war der damalige Demag-Finanzchef Klaus Esser, der heutige Intimus des Konzernchefs.

Die Gründe für die schlechten Zahlen im Stammgeschäft suchen die Manager dieser Firmen auch bei Funk: Er hat auf etlichen wichtigen Posten in seinen Firmen überforderte Manager sitzen. Außerdem kann er für die Altbereiche wie Anlagen- und Maschinenbau, Automobiltechnik sowie die Röhrenfertigung nicht



mehr das nötige Investitionsgeld zur Verfügung stellen, sagen sie.

Funk bestreitet das. Er räumt allerdings ein, daß einzelne Bereiche, wenn nötig, auch schon mal „zugunsten anderer zurückstecken müssen“.

So laviert er sich durch die komplizierte Interessenlage im Konzern. Mancher in Funks Umgebung vermißt das harte Regiment von Werner Dieter.

Der Funk-Vorgänger, der selbst unpopuläre Entscheidungen konsequent durchsetzte, ging Mitte 1994 in den Ruhestand. Als Chef des Aufsichtsrats war ihm auch weiterhin eine starke Rolle im Konzern zugedacht.

Kurz vor dem geplanten Wechsel in den Kontrollrat stolperte Dieter über eine peinliche Affäre. Mannesmann-Firmen hatten viele Jahre lang teilweise zu überhöhten Preisen bei Dieters privater Unternehmensgruppe Hydac eingekauft.

Seit dem Abgang Dieters sind die Schwächen im bisher siebenköpfigen Holdingvorstand unübersehbar. Eine Neuorganisation der Zentrale scheint überfällig. Doch Funk, der von Anfang an als Übergangskandidat galt, traut sich den Kraftakt offenbar nicht zu.

Mit rund 600 Mitarbeitern gilt die Holding-Verwaltung als hoffnungslos überbesetzt und besonders schwerfällig. Die größere Viag kommt mit einem Stab von nur 100 Leuten aus, die Holding des ähnlich strukturierten Thyssen-Konzerns wird von rund 200 Leuten gemanagt.

Auch von außen wächst der Druck auf Mannesmann. Immer wieder fordern Analysten eine Aufspaltung des Mischkonzerns in den High-Tech-Bereich und die Traditionsfirmen.

Die Rechnung ist einfach: Rund 24 Milliarden Mark beträgt der Börsenwert des Unternehmens heute. Etwa 16 Milliarden davon entfallen auf den Mobilfunk, sagen interne Studien angelsächsischer Investmentbanker. Weitere 2 Milliarden ist laut dieser Studie die neue Telefongesellschaft mit der Bahn wert.

Für den gesamten Rest des Konzerns blieben danach nicht einmal 6 Milliarden Mark übrig. Eine Teilung des Konzerns nach US-Vorbild drängt sich für die Börsianer geradezu auf.

Diskussionen darüber gibt es bei Mannesmann jedoch nicht. Im Vorstand ist Mihatsch ohnehin der einzige, der wenigstens manchmal eine von Funk abweichende Meinung vertritt.

Aufmüpfigkeit sieht der Vorstandsvorsitzende nicht gern. Für seine Nachfolge denkt er daher nicht zuerst an Mihatsch. Sein Favorit ist der ihm treuergebene Finanzchef Klaus Esser.

Unter dessen Führung will Mihatsch jedoch nicht arbeiten. Zumindest im engsten Kreis von Vertrauten hat er schon Konsequenzen angedeutet: „Dann muß ich ernsthaft überlegen, ob ich den Konzern verlasse.“