

Neue Öffnungszeit

Geheimnis-Krämer ade: Zum ersten Mal spricht Erivan Haub über die Pläne zum Umbau der Tengelmann-Gruppe, die künftige Rolle der Familie, rote Zahlen und sein teures Hobby: „Ich sammle Läden.“

mm*: Herr Haub, Sie haben zum Jahreswechsel eine traurige Bilanz für die Tengelmann-Gruppe gezogen. „Würden wir uns allein mit unserem Kerngeschäft, dem Verkauf von Lebensmitteln in Deutschland, beschäftigen“, so haben Sie gesagt, „wären wir ziemlich am Ende.“ Wie dramatisch ist die Lage?

Haub: Wir stecken in einer Zwickmühle. Der Lebensmittelhandel unserer Gruppe ist geprägt von sinkenden Umsätzen und steigenden Kosten.

mm: Ertragszahlen von Tengelmann gelten als bestgehütetes Geheimnis in Ihrer Branche. Wir fragen dennoch: Wie hoch sind die Verluste im Lebensmittelhandel?

Haub: Im Moment schreiben wir rote Zahlen. Auch deshalb, weil wir hohe Rückstellungen für Filialschließungen und Personalabbau gebildet haben.

mm: Wie hoch sind die Restrukturierungskosten insgesamt?

Haub: Wenn Sie alles zusammenfassen, macht das rund eine Milliarde Mark aus. Aber man muß den Lebensmittelbereich differenziert betrachten. In erster Linie sind die Supermärkte Tengelmann und Kaiser's betroffen, die Großflächen Grosso-Magnet und die Discountläden Plus und Ledi sind in besserem Zustand.

mm: Es gibt Branchenschätzungen, daß allein in Ihren Supermärkten 100 Millionen Mark operative Verluste pro Jahr anfallen.

Haub: Die Branche meint es offenbar gut mit uns. Es sind mehr.

mm: 200 Millionen?

Haub: Ja, das kommt in etwa hin.

mm: Dreistellige Millionenbeträge lassen sich nicht so einfach weg-

drücken. Müssen Sie aus Ihrem Privatvermögen zuschießen?

Haub: Dieser Zuschuß wird mit Sicherheit kommen.

mm: Wo liegen die Ursachen für die Misere?

Erivan Haub

1932 in Wiesbaden geboren. Der Vater war Landwirt, Mutter Elisabeth entstammte der Mülheimer Unternehmerfamilie Schmitz-Scholl.

1952-1954 kaufmännische Lehrjahre bei Lebensmittelhändlern in den USA und bei einer Im- und Exportfirma auf Kuba.

1959 Abschluß des Volkswirtschaftsstudiums.

1960-1963 Ausbildung bei der Frankfurter Immobilienfirma Dröll & Scheuermann und der Commerzbank AG in Mainz.

1963 Eintritt in die Führung von Tengelmann.

1969 Nach dem Tod seines Onkels Karl Schmitz-Scholl alleingeschäftsführender Gesellschafter der gesamten Unternehmensgruppe.

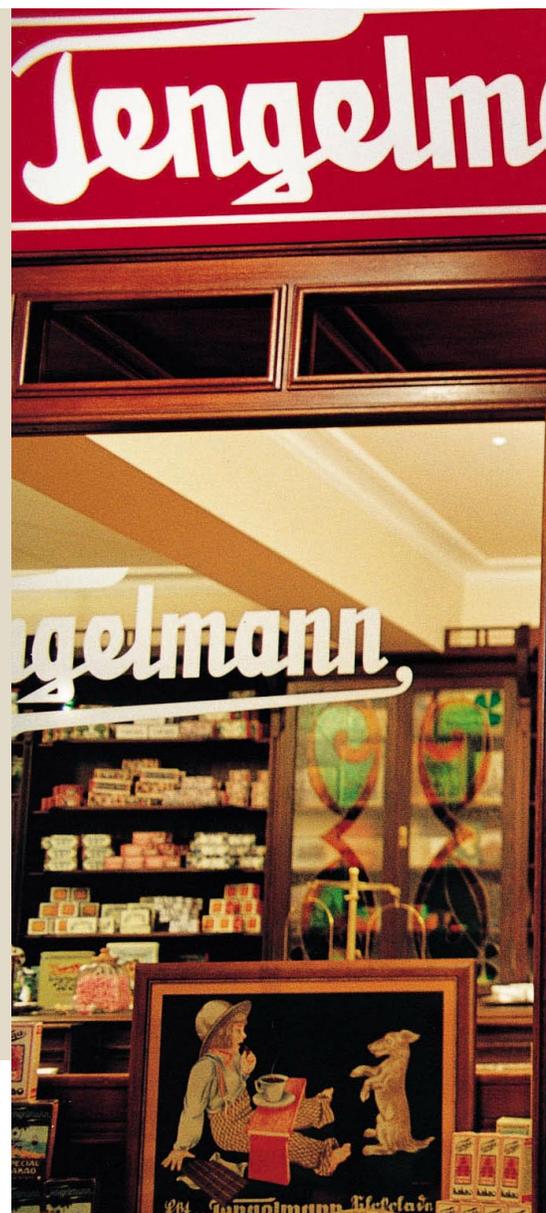
1971 Kauf des Konkurrenten Kaiser's Kaffee-Geschäft AG.

1979 Einstieg beim US-Lebensmittel-filialunternehmen A&P.

1985 Beteiligung an der Bau- und Heimwerkerkette Obi.

1990 Ökomanager des Jahres.

1999 Beginn der gesellschaftsrechtlichen Neuordnung des Firmenverbands.



*Das Interview führten die Redakteure Heide Neukirchen, Dietmar Student und Winfried Wilhelm.

Haub: Die liegen vor allem in dem verschärften Wettbewerb, etwa durch Tankstellen-Shops oder neue Minigeschäfte, die ich – weil sie häufig von Türken geführt werden – Onkel-Mehmet-Läden nenne. Hinzu kommt die mangelnde Kaufbereitschaft der Kunden, verursacht durch Arbeitslosigkeit und sinkende Haushaltsbudgets. Und die Verunsicherung durch die Hü- und-Hott-Politik unserer neuen Regierung, die stümperhaft angegangenen Reformen, der Ärger um die Ökosteuer – alles Maßnahmen, die dem Bürger letzten Endes auch ans Portemonnaie gehen.

mm: Schröder ist also an allem schuld. Haben Sie selbst keine Fehler gemacht?

Haub: Natürlich hat unsere mißliche Lage auch interne Ursachen.

mm: Welche?

Haub: Zum Beispiel die Überalterung unserer Belegschaft. Wir haben im Laufe der Jahre rund 30 Unternehmen gekauft und eigentlich nie jemanden entlassen. Und wir garantierten den neuen Mitarbeitern, daß ihre gesamte Dienstzeit im Lebensmittelhandel als Betriebszugehörigkeit angerechnet wird. Das kostet natürlich eine Menge Geld. Denn die sind jetzt alle in den höchsten Tarifklassen. Aber das war nun mal meine Philosophie als Familienunternehmer: Wenn sich jemand für uns entschieden hat und keine goldenen Löffel geklaut hat, dann sollte der bei uns seine Heimat finden.

mm: Mit dieser generösen Haltung ist jetzt Schluß?

Haub: Das tut mir unglaublich weh, wenn wir in dem einen oder anderen Fall diese Linie verlassen müssen.

Aber uns drücken ja auch noch hohe Pensionsverpflichtungen, auf die jeder Mitarbeiter Anspruch hat. Das sind zwar nur wenige hundert Mark pro Monat und Mann, aber das summiert sich über die vielen Jahre. Dann haben wir noch den Wettbewerbsnachteil, daß wir wenige Teilzeitmitarbeiter und 630-Mark-Jobs haben. Konkurrenten beschäftigen 70 bis 80 Prozent ihrer Leute auf diese Weise, wir liegen unter 50 Prozent.

mm: Haben Sie sich nicht auch mit Ihren zahlreichen Firmenkäufen und Investitionen übernommen? Am Ende wurde die Tengelmänn-Gruppe immer zersplitterter und schwieriger zu steuern.

Haub: Ja, wir haben sicherlich eine zu große Streuung unseres Filialnetzes vor allem im Supermarktbereich. Und wir investierten zweifelsohne zuviel in

den neuen Bundesländern. Aber das war auch ein Stück Patriotismus ...

mm: ... der Sie wie viele Milliarden gekostet hat?

Haub: Über die Jahre gaben wir für unsere östlichen Filialen und Betriebe über drei Milliarden Mark aus. Das ist für ein Handelsunternehmen sehr viel Geld. Das waren Investitionen, die in den ersten fünf oder sechs Jahren anfielen und zum großen Teil abgeschrieben werden müssen.

mm: Wie konnte es zu solchen Fehleinschätzungen kommen? Hatten Sie die falschen Manager?

Haub: Nein. Aber diese betrübliche Entwicklung fiel in eine Phase, in der wir einen umfassenden Generationswechsel in der Führungsebene verkraften mußten. Es gab sicher

STEFAN ENDERS (3)

Tengelmänn's Kaffee-Geschäft



*Tengelmänn-Herrscher
Haub vor einem Museumsladen
aus dem Jahr 1920 in
der Mülheimer Firmenzentrale*



auch falsche Personalentscheidungen. Einige, die zu uns gekommen waren, haben wohl ihre Aufgabe unterschätzt. Das Handelsgeschäft ist eben sehr vielseitig, enorm schnell und manchmal auch brutal.

mm: Wann haben Sie zum ersten Mal gemerkt, daß für Tengelmänn in Deutschland nicht mehr viel zu verdienen ist?

Haub: Im Grunde schon 1979, als wir A&P in den USA gekauft haben. Wir waren damals an einer Wachstumsgrenze angelangt und weitestgehend festgelegt auf unsere Supermärkte. Wir konnten etwa im boomenden Großflächenbereich so gut wie nichts zu normalen Konditionen hinzu-erwerben. Mir wurde damals klar: In Deutschland kannst du nicht bleiben, du mußt raus und nach Amerika gehen.

mm: In Deutschland ging es weiter bergab?

Haub: Das deutsche Geschäft wurde 1987/88 richtig schwach. Der anschließende Vereinigungsboom hat das übertüncht. Ab dem Jahr 1994 ging es dann rasant herunter. Aus diesem Tief müssen wir uns nun herausarbeiten.

mm: Wenn sich das alles schon so früh abzeichnete, warum haben Sie erst so spät gegengesteuert?

Haub: Was hätten wir denn tun sollen? Wenn wir Filialen schließen, haben wir sofort Einkaufsnachteile bei unseren Lieferanten, weil die Distributionskraft leidet. Dann sind

„Wir haben sicherlich eine zu große Streuung unseres Filialnetzes und zweifelsohne zuviel in den neuen Bundesländern investiert. Aber das war auch ein Stück Patriotismus.“

Kassensturz

Die Tengelmänn-Gruppe ist mit einem Gesamtumsatz von mehr als **52 Milliarden Mark** eine der weltweit größten Handelsketten. Der Firmenverbund beschäftigt in **7700 Filialen** in Europa, Kanada und den USA rund **200 000 Mitarbeiter**. Das Kerngeschäft des vor 132 Jahren gegründeten Unternehmens sind Lebensmittelmärkte. Zusätzlich betreibt die Gruppe Drogerie- und Textildiscounter, hält die Mehrheit an der Baumarktkette Obi, besitzt Schokoladenwerke und Fleischwarenfabriken. Größtes Auslandsengagement ist eine 54-Prozent-Beteiligung an der Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) in der Nähe von New York. A&P erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von umgerechnet rund 18 Milliarden Mark.

wir nicht mehr interessant genug für die Anbieter.

mm: Also schleppten Sie die Verlustbringer mit durch?

Haub: Wir hatten eine andere Strategie. Wir nahmen wahnsinnig viele Umstellungen innerhalb unserer Vertriebslinien vor. Wenn der Supermarkt nicht mehr reüssierte, wurde daraus ein Discountladen, aus dem Discountladen wurde eine Textilfiliale oder ein Drogeriefachmarkt. Das hat im Prinzip ganz gut funktioniert. Es schwächte aber natürlich die Finanzkraft.

mm: Diese Umwidmungen kaschierten die Strukturprobleme nur. Im vergangenen Jahr mußten Sie doch die Notbremse ziehen – vielleicht zu spät.

Haub: Das hoffe ich nicht. Aber natürlich hätte man auch drei Jahre früher bremsen können, im nachhinein betrachtet vielleicht sogar müssen. Aber ich habe auch nicht erwartet, daß die Konjunktorentwicklung in der Bundesrepublik so lange so schlecht sein würde. Ein Händler lebt ja auch von der Hoffnung.

mm: Hoffnung ist kein guter Ratgeber.

Haub: Da haben Sie recht. Ich rechnete außerdem damit, daß die Krise einfacher zu managen sein würde. Aber den Hebel können Sie heute nicht mehr so schnell umlegen. Weil zu viele Menschen involviert sind und zu viele verschiedene Meinungen einfließen. Es gibt ja heute kein diktatorisches Management mehr ...

Verkäufer aus Passion

Wie die Haub-Familie die Tengelmann-Gruppe lenkt

Er ist, vielleicht, sein kritischster Kunde. Regelmäßig kauft Erivan Haub (66) in seinen Supermärkten ein, begutachtet die Plazierung der Waren, lässt das Ambiente auf sich wirken und schreibt hinterher eine detaillierte Beurteilung.

Zwischen Kühltheke und Kassenzone fühlt sich der allein geschäftsführende Gesellschafter der Tengelmann-Gruppe besonders wohl; die Nähe zu seinen Läden ist für den Verkäufer aus Passion die Grundlage des Geschäftemachens.

Lange Zeit galt für ihn die Maxime: Nach draußen dringen soll möglichst wenig. Wer Genaueres über die Handelsgruppe wissen wollte, Hintergründiges zur Familie gar, wurde höflich, aber bestimmt abgewiesen. Allenfalls über sein extensives Umweltengagement stand der geheimnisvolle Krämer sporadisch Rede und Antwort. Gegenüber manager magazin hat Haub nun zum ersten Mal umfassend Auskunft gegeben: über die Geschäftslage, die Neuordnung des Unternehmens und die künftige Rolle der Familie.

Seine drei Söhne hat Haub längst in das Management eingebunden. Karl-Erivan (39), der Erstgeborene, ist sein Stellvertreter und kümmert sich um das Europa-Geschäft. Christian (34), der Jüngste, führt die US-Tochtergesellschaft A&P. Und Georg (37) betreut die unternehmenseigenen Immobilien.

Gleichwohl behält der Senior die Fäden straff in der Hand. Seine Frau Helga unterstützt ihn dabei. Die studierte Betriebswirtin ist Aufsichtsratsmitglied der Tengelmann-Tochter Kaiser's Kaffee AG – und assistiert bisweilen bei der Personalsuche. Am Rande einer Sitzung der GfK AG (Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung) hat sie den GfK-Chefkontrolleur Peter

Zühlsdorff (57) für ein Engagement bei Tengelmann geworben. Der ehemalige Wella-Vorstandsvorsitzende soll die Gruppe strategisch neu ausrichten und das Kerngeschäft, den deutschen Lebensmittelhandel, wieder profitabel machen. Zühlsdorff sitzt auch im Executive Board, dem



Tengelmänner Karl-Erivan, Erivan, Georg und Christian Haub (v. l. n. r.): Wer folgt dem Senior nach?

obersten Führungskreis. Dort hat Erivan Haub zehn Vertraute um sich geschart. In der geplanten neuen Führungsstruktur soll ein Holdingvorstand mit nur noch vier Mitgliedern dieses Gremium ersetzen.

Mehrmals im Jahr trifft sich die Familie, zur Gesellschafterversammlung oder zum gemeinsamen Urlaub auf ihrer Ranch in Wyoming. Vater Erivan hält 50 Prozent der Anteile; für die andere Hälfte, die seinen drei Söhnen gehört, ist er Testamentsvollstrecker.

Wer ihm einmal nachfolgen wird, ist noch offen. Haub will mindestens bis 2007 weitermachen. Dann endet die Testamentsvollstreckung.

mm: ... obwohl es einen allein geschäftsführenden Gesellschafter Erivan Haub gibt.

Haub: Richtig, aber in dem heutigen Demokratieverständnis können Sie das nur mit Ihren Mitarbeitern zusammen machen. Die sind in den Universitäten völlig anders erzogen worden, es sind eben keine braven Mitdenker und Ausfühler mehr. Sondern die diskutieren und verdiskutieren sehr vieles. Und deswegen bekommen Sie keine homogene Strategie mehr zusammen, vor allem dann nicht, wenn



„Ich habe damit gerechnet, daß die Krise einfacher zu managen sein würde. Aber den Hebel können Sie nicht mehr so schnell umlegen. Es gibt ja heute kein diktatorisches Management mehr.“

das Unternehmen – wie Tengelmann – weit verzweigt ist.

mm: Sie brauchten Hilfe von außen, um diese Lähmung zu überwinden?

Haub: Ja. Wir haben einen Manager gesucht, der genügend Abstand hat zu unserem Hause, der sich aber auch nicht zu schade ist, in die Siele zu gehen. Und da sind wir auf Herrn Zühlsdorff gestoßen ...

mm: ... den ehemaligen Wella-Chef, der bei Tengelmann als Hauptgeschäftsführer für den Lebensmittelhandel fungiert.

Haub: Herr Zühlsdorff betrachtet das Ganze aus neutraler Sicht und hat sehr viel Erfahrung mit Familienunternehmen.

mm: Aber er ist kein ausgewiesener Handelsexperte.

Haub: Muß er auch nicht sein. Die Handelsmänner müssen Sie an der Front einsetzen, in den Vertriebslinien. Aber wir brauchten jemanden, der die Probleme klar erkennt, moderiert und auch in der Lage ist, mit Überzeugungskraft eine Reorganisation zu steuern.

mm: Das klingt nach einem Anforderungsprofil für eine Totalsanierung.

Haub: Das können Sie so sehen. Nach jahrzehntelanger Expansion mußten wir auch mal eine Sanierungsphase einlegen.

mm: Was bedeutet das im einzelnen? Werden jetzt doch Standorte geschlossen?

Haub: Wir müssen die Kosten auf allen Ebenen senken, im Einkauf, in der Logistik. Und dazu zählt auch eine Bereinigung der Standorte. Wir konzentrieren uns künftig im Supermarktbereich auf Kerngebiete, die wir weiter verdichten wollen. Aus anderen Regionen ziehen wir uns zurück. Wir geben zudem in der ganzen Gruppe insgesamt neun Verwaltungszentralen auf. Die Vertriebsformen im Discountbereich, Ledi und Plus, werden zusammengeführt. Wir packen die Ketten Tengelmann, Kaiser's und Grosso-Magnet als

Servicebereich unter eine gemeinsame Führung. Den Drogeriebereich von Kaiser's haben wir bereits in eine eigene Gesellschaft eingebracht.

mm: Wie lange dauert der Restrukturierungsprozeß?

Haub: Mindestens drei Jahre.

mm: Tengelmann ist mit seinen Geschäftsbereichen mit Ausnahme der Baumarktkette Obi in Deutschland nirgendwo vorn, von Europa ganz zu schweigen. Brauchen Sie nicht mehr kritische Masse?

Haub: Diese Sucht nach Größe, der wir früher auch erlegen waren, die bringt heute keine Konditionsverbesserungen mehr. Und die Integrations-schwierigkeiten sind gewaltig, das haben wir in den vergangenen Jahren mehrfach schmerzlich erfahren.

mm: Müssen Sie sich nicht stärker auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren? Warum muß der Lebensmittelhändler Tengelmann Schokoladenhasen und Fleischwürste herstellen oder Blazer und Blousons verkaufen?

Haub: Wird sind heilfroh, daß wir unsere Textilketten Takko und Kik haben. Damit verdienen wir richtig Geld und holen das, was wir im Lebensmit-

nicht gerüttelt: Das Stammhaus bleibt erhalten.

mm: Koste es, was es wolle?

Haub: Nein. Aber die Schließung der Werke in Mülheim und im sächsischen Delitzsch würde gar nichts bringen. Für 1600 Mitarbeiter müßten wir irrsinnige Abfindungen zahlen, die Maschinen können wir nicht mehr brauchen, und die Gebäude könnten wir nur

noch als Museum verwenden. Deswegen ist das Weiterlaufenlassen des Betriebs die billigere und sozialverträglichere Variante.

mm: Um im immer härteren Wettbewerb bestehen zu können, muß Tengelmann expandieren. Wo sehen Sie noch Wachstumsmöglichkeiten?

Haub: Nennenswert wachsen können wir künftig fast nur noch außerhalb



„Im Handel geht es immer rauf und runter. Das ist ein stetiger Wandel. Die Frage ist nur, ob Sie rechtzeitig umschalten.“

telhandel verlieren, zumindest teilweise wieder herein.

mm: Aber in Ihrer Schokoladenfabrik Wissoll zahlen Sie kräftig drauf?

Haub: Sicher, aber Wissoll ist nun mal unser Stammhaus. Wenn sich eine günstige Kooperation ergeben sollte, dann werden wir die wahrnehmen. Aber an dem Grundsatz wird

Deutschlands. Wir haben ja mittlerweile schon weit über 700 Läden im europäischen Ausland.

mm: Ihre amerikanische Lebensmittelkette A&P, an der Sie mehrheitlich beteiligt sind, steckt mitten in der Restrukturierung, die jährlich 400 Millionen Dollar verschlingt. Dort ist an Expansion vorerst auch nicht zu denken.

Haub: A&P hat sein Filialnetz schon weitgehend bereinigt. Wir haben allerdings in der Tat die Sorge, ob wir in Amerika schnell genug wachsen, um den Modernisierungsprozeß weiter finanzieren zu können.

mm: Könnte es sein, daß Sie sich von A&P trennen, weil Sie gegen Branchenriesen wie Wal-Mart ohnehin keine Chance haben?

Haub: Nein, die Größe allein macht es nicht. Wir können auch neben Giganten sehr gut existieren. Das beste Beispiel dafür ist Spanien. Dort platzierten wir viele unserer Läden neben die großen Hypermärkte. Die haben die Anziehungskraft, die großen Parkplätze, aber die Leute kaufen bei uns ein, weil es sehr viel schneller geht und wir preiswerter sind.

mm: Welche Erfahrungen aus dem USA-Geschäft können Sie in Deutschland nutzen?

Haub: Wir haben schon viel zuviel aus den USA übernommen. Wir sind zu amerikanisch geworden und haben uns dadurch von dem niedrigeren Preis- und Servicenniveau entfernt, das hier erwartet wird. Unser Konzept kommt in München, Frankfurt und vielleicht noch in Dresden an, aber nicht in Schwäbisch Hall, Bamberg und auch nicht in Kiel. Das war ein Fehler, keine Frage. Und diesen Fehler müssen wir korrigieren, wir müssen abspecken.

mm: Werden Sie jetzt an allen Fronten den Preiskrieg mitkämpfen?

Haub: Den kämpfen wir schon täglich. Und wir liegen im Moment auf fast allen Gebieten preisgleich mit der Konkurrenz. Die Kunden merken es nur noch nicht. Ein Image abzustreifen ist unglaublich schwierig, das dauert fünf bis zehn Jahre.

mm: Ist der Supermarkt als Vertriebsform nicht eine aussterbende Spezies? Sie haben auch noch das Pech, daß Sie besonders viele davon besitzen.

Haub: Man kann natürlich alles totreden. Wenn Sie für den Supermarkt einen klangvolleren Namen erfinden, wird der auch wieder seine Chance bekommen. Im Handel geht es sowieso immer rauf und runter. Da gibt es keinen Stillstand, das ist ein stetiger Wandel. Die Frage ist nur: Passen Sie sich rechtzeitig an, erwischen Sie den richtigen Zeitpunkt, oder erwischen Sie den nicht? Wir haben ihn in der Vergangenheit zigmal richtig erwischt, in den vergangenen Jahren aber nicht rechtzeitig umgeschaltet. Wir sind zu lange auf einem zu hohen Niveau geblieben, in den Ladenausstattungen,

im Ambiente und im Preis.

mm: Und jetzt sitzt das Geld nicht mehr so locker.

Haub: Wir haben drei Millionen Kunden. Und wenn jeder nur eine Mark weniger ausgibt, verlieren wir drei Millionen Mark Umsatz. Jeden Tag.

mm: Herr Haub, bisher hat sich die Tengelmänn-Gruppe als Sammelsurium kaum miteinander verbundener Firmen präsentiert. Die Unternehmen werden in der Rechtsform der OHG geführt. Ist diese Konstruktion angesichts der Größe Ihres Imperiums nicht total veraltet?

Haub: Deshalb basteln wir ja an einer neuen Führungsstruktur. Wir wandeln die nebeneinander bestehenden Offenen Handelsgesellschaften in GmbH um. Kaiser's ist bereits eine AG. Die Kapitalgesellschaften machen wir dann zu Töchtern einer Führungsholding, der Tengelmänn Warenhandelsgesellschaft OHG.

mm: Ihre Führungsholding ist dann immer noch eine OHG.

Haub: Wir überlegen, in einem zweiten Schritt die Führungsholding Tengelmänn Warenhandelsgesellschaft zur AG oder KGaA zu machen.

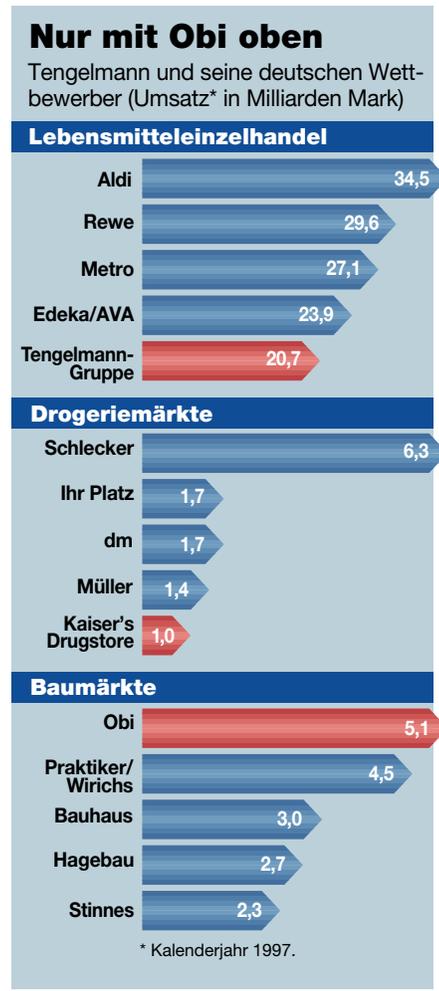
mm: Was gibt es da zu überlegen?

Haub: Der Familieneinfluß muß gesichert bleiben, das ist das eine. Zweitens muß ich meine Testamentsvollstreckung beachten; sie läuft noch bis zum Jahr 2007. Ich bin an der Tengelmänn Warenhandelsgesellschaft mit 50 Prozent beteiligt. Die anderen 50 Prozent teilen sich meine drei Söhne Karl-Erivan, Georg und Christian. Ich habe das Nießbrauchsrecht und bin der alleinige geschäftsführende Gesellschafter. Dies alles ist testamentarisch festgelegt und muß bewahrt werden. Wir müssen zudem sorgfältig prüfen, was steuerlich und rechtlich vernünftig ist und ob wir flexibel genug sind für künftige Generationen oder Mitgesellschafter, auch von außen.

Kranker Kern				
Vertriebslinien der Tengelmänn-Gruppe				
Betriebsform	Tengelmänn	Umsatz 1997/1998*	Entwicklung der Betriebsform	Umsatzentwicklung bei Tengelmänn
Discounter	Plus/Ledi	9,4 Mrd. Mark	+	↘
Supermärkte	Tengelmänn/Kaiser's	7,8 Mrd. Mark	-	↓
Verbraucher-märkte	Grosso-Magnet	1,8 Mrd. Mark	+	↗
Fachmärkte	Kaiser's Drugstore**	0,9 Mrd. Mark	+ +	↓
	Kik/Takko	1,1 Mrd. Mark		↗

*Geschäftsjahr, Stichtag 30. Juni. **Derzeit im Relaunch.

„Wir haben die Chance, mit unseren Beteiligungen an die Börse zu gehen, und sind aufgeschlossen für Partnerschaften.“



mm: Unter der Führungsgesellschaft sind die operativen Bereiche, das heißt Lebensmittel, Non-food und Auslands-gesellschaften, angehängt. Finden sich die Chefs dieser Sparten in der Holding wieder?

Haub: Nein, wir planen eine kleine

Holding mit maximal vier Personen. Ich werde den Vorsitz übernehmen, auch mein ältester Sohn, Karl-Erivan, wird in dem Gremium Platz nehmen. Hinzu kommen je ein Vertreter für das operative Geschäft und für die Verwaltung. Und in der operativen Organisation streben wir eine stärkere Verzahnung an als bisher. So sitzen die Chefs von Logistik und Informationstechnologie beispielsweise in der Geschäftsführung von Tengelmänn und Plus, die Topmanager der operativen Bereiche im zentralen Einkauf.

mm: Wie wollen Sie als Familiengesellschaft den kostspieligen Umbau und die Expansion auf Dauer finanzieren, ohne den Kapitalmarkt anzupapfen?

Haub: In erster Linie aus dem Cash-flow, durch Bankkredite und mit Leasingmodellen. Natürlich halten wir uns bei den Entnahmen zurück. Mit der Schaffung diverser Kapitalgesellschaften haben wir überdies mehr Möglichkeiten.

mm: Das sind doch GmbH.

Haub: Die lassen sich schnell umwandeln. Wir können auch Kommanditisten aufnehmen. Wir halten uns alle Optionen offen. Wir haben die Chance, mit unseren gut laufenden Beteiligungen wie Obi oder den Textilmärkten Takko und Kik an die Börse zu gehen. Selbstverständlich sind wir auch aufgeschlossen für strategische Partnerschaften.

mm: Sie wurden bereits mit dem holländischen Handelskonzern Ahold in Verbindung gebracht.

Haub: Ein familiengeprägtes Unternehmen, das gut zu uns passen würde. Ich wäre der letzte, der nein sagt, wenn die Holländer ein Interesse an Deutschland hätten. Das haben sie offenbar nicht, alle meiden Deutschland.

mm: Wal-Mart ist gekommen.

Haub: Aber nicht, um Deutschland aufzurollen, sondern um Deutschland als Brückenkopf für Osteuropa zu nutzen. Es hat sich herumgesprochen, daß hierzulande im Lebensmittelhandel kein Geld zu verdienen ist.

mm: Herr Haub, Sie bauen radikal um. Welche Rolle spielt künftig die Familie?

Haub: Ich bin davon überzeugt, daß die Familie auch weiterhin operative Verantwortung tragen will und wird.

mm: Anfang der 90er Jahre hieß es, Sie würden sich zurückziehen und Ihrem ältesten Sohn das Zepter übergeben.

Haub: Das war damals krankheitsbedingt. Wie Sie sehen, bin ich noch da. Ich erfreue mich bester Gesundheit und fühle mich fit.

mm: Ihr Sohn Karl-Erivan war dann mit einer Riege ehemaliger McKinsey-Berater angetreten und hatte die eingefleischten Händler in Ihrem Hause regelrecht verschreckt.

Haub: Die McKinsey-Leute waren wichtig. Sie haben gut analysiert, waren aber keine Händler und Umsetzer. Sie empfanden emotional nichts, wenn sie draußen an der Verkaufsfrent waren. Ein Großteil von ihnen verließ unser Unternehmen wieder. Jetzt haben wir neue, junge Leute an der Spitze, die aus unserer Firmengruppe kommen.

mm: Demnach war Ihr Sohn Karl-Erivan nie die Nummer eins?

Haub: Er ist mein Stellvertreter. Entscheidungen von solcher Tragweite



Tengelmann-Topmanager
Peter Zühlsdorff

„Wir suchten einen Manager, der genügend Abstand zu unserem Haus hat, sich aber nicht zu schade ist, in die Siele zu gehen.“

müssen die vier Gesellschafter treffen, und die haben diese Konstellation bisher nicht zur Disposition gestellt.

mm: Sie planen nicht, Besitz und Management strikt zu trennen?

Haub: Im Moment nicht. Derzeit sind wir alle aktiv. Karl-Erivan ist Europa-Chef; Georg, der zweitälteste Sohn, kümmert sich um den Bau- und Immobilienbereich; und Christian leitet als Chief Executive Officer die amerikanische A&P.

mm: Und wer wird Ihr Nachfolger?

Haub: Das steht noch nicht fest. Aus der Verantwortung komme ich erst im Jahr 2007, wenn die Testamentsvollstreckung ausläuft. Spätestens dann muß entschieden werden, wer die Führung übernimmt. Bei uns handelt es sich ja um ein sogenanntes generation skipping, wie die Amerikaner sagen. Das Erbe geht – wegen der Erbschaftsteuer – nicht auf meine Söhne über, sondern automatisch auf die acht

Enkel. Die Söhne haben die Führungspflicht und das Nießbrauchrecht.

mm: Im Falle von Auseinandersetzungen ist es natürlich hilfreich, wenn das Vermögen fungibel ist.

Haub: Ich bin stolz darauf, daß unsere Familie noch nie zerstritten war. Mein ältester Sohn und ich kommen glänzend miteinander aus, auch wenn anderes kolportiert wird. Und zweitens unternehmen wir ja jetzt die Anstrengungen, um auf den Tag X vorbereitet zu sein. Wir wissen auch, daß die OHG nicht flexibel ist.

mm: Trauen Sie Ihren Söhnen zu, die Tengelmann-Gruppe erfolgreich ins kommende Jahrtausend zu führen?

Haub: Absolut. Ich bin zum Beispiel überrascht, mit welcher Konsequenz mein Sohn Christian A&P auf Vordermann bringt. Ich habe mich dagegen gewehrt, daß er mit 33 Jahren CEO wird. Ich meinte, er war viel zu jung.

mm: Ihr Onkel, dem Sie nachgefolgt sind, hatte Ihnen die Führung des Unternehmens damals nicht zugetraut.

Haub: Er hat prophezeit, in mindestens vier Jahren würde der Laden verkauft. Ich habe damals, wie alle Jugendlichen, sehr gedrängt. Wir stünden heute anders da, wenn mein Onkel mir gefolgt wäre. Ich wollte schon damals in die Verbrauchermärkte einsteigen und alles andere sein lassen.

mm: Wäre es für den Erhalt des Familienvermögens nicht klüger, die Assets zu diversifizieren, statt alles in den Handel zu investieren?

Haub: Wir sind Unternehmer, und der Handel ist unser Metier. Für mich gilt die Devise: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Im übrigen ist unser Vermögen regional gestreut; ein großer Teil steckt in unserer amerikanischen Lebensmittel-Filialkette A&P.

mm: Werner Otto beispielsweise hat neben dem Versandhandel ein riesiges Development von Immobilien aufgebaut.

Haub: Immobilien haben wir auch.

mm: Ihr Hotel im bayrischen Murnau rechnet sich doch nicht.

Haub: Das meine ich nicht. Wir haben sehr gute Standorte und viele Lagerbetriebe, die uns gehören. Und die Immobilien sind nicht so hoch belastet,

als daß wir den Schatz nicht heben könnten. Bei Kaiser's zum Beispiel war das Immobilienvermögen höher als der Kaufpreis, den ich seinerzeit für die Firma bezahlt habe. Das hat nur keiner gemerkt.

mm: Sie auch nicht?

Haub: Nein, ich hatte es aber gehofft. Bei A&P hatten wir ebenfalls Glück. Wir kauften damals die Mehrheit für 100 Millionen Dollar.

Danach entdeckten wir die Pensionskasse, die 270 Millionen Dollar überdotiert war.

mm: Sie haben eine große Affinität zu Nordamerika. Sie besitzen eine Ranch in Wyoming, Ihre Söhne sind in den USA geboren. Trugen Sie sich schon einmal mit dem Gedanken, nach Amerika auszuwandern?

Haub: Nein, warum auch? Es stimmt, daß ich in Wyoming Büffel züchte und daß meine Söhne Amerikaner sind. Aber Deutschland ist ein schönes Land, Europa ist hochinteressant. Auch wenn wir momentan wirtschaftlich und politisch in einem Tief stecken, müssen wir dem Alten Kontinent nicht gleich den Rücken kehren. Ich hätte längst mit Tengelmann und Kaiser's in die Schweiz gehen können. Das habe ich ganz bewußt nicht gemacht. Ich wollte nicht in den Geruch kommen, in Deutschland mein Geld zu verdienen, um es dann in der Schweiz günstiger zu versteuern.

mm: Herr Haub, die Tengelmann-Gruppe öffnet sich allmählich, der Wandel könnte umfassender kaum sein. Was bedeutet das für Sie?

Haub: Das ist für uns eine gewaltige Zäsur, die allerdings nicht nur Vorteile mit sich bringt. Mit den Kapitalgesellschaften zum Beispiel bekommen wir die Mitbestimmung und zwangsläufig vier Aufsichtsratssitzungen im Jahr. Und das bei zig Firmen. Statt zu ver-



„Die Familie wird auch weiterhin operative Verantwortung tragen. Ich erfreue mich bester Gesundheit und fühle mich fit.“

kaufen reisen die Hauptgeschäftsführer von einer Sitzung zur nächsten.

mm: Fühlen Sie sich persönlich auch in Ihrer Entscheidungsfreiheit eingeeengt?

Haub: Ich trage heute für 200 000 Mitarbeiter und einen Gruppenumsatz von über 50 Milliarden Mark die Alleinverantwortung. Wären wir eine Aktiengesellschaft, dazu noch mit fremden Aktionären, hätte ich in der Vergangenheit anders operieren müssen.

mm: Dann wäre Ihre Gruppe womöglich rentabler als heute.

Haub: Einverstanden. Mein oberstes Ziel ist es aber, dieses Unternehmen zu erhalten, mit allen Mitarbeitern und Pensionären. Unter Wahrung der Ethik, unter Wahrung der Sozialverträglichkeit. Das ist mein Hobby, ein teures Hobby, aber ich konnte es mir bisher leisten. Andere sammeln Bilder und Autos. Ich sammle Läden – und Menschen. ■