



**H**ubertus von Grünberg (59) hatte wieder einmal Gesprächsbedarf. Der Contiaufsichtsratschef und langjährige Vorstandsvorsitzende des Unternehmens wollte im Kreise ausgewählter Manager das Vorankommen beim Verkauf der Tochter Contitech erörtern.

Bereitwillig folgte die Führungsmannschaft des Hannoveraner Konzerns der Einladung. Nur einer mochte nicht erscheinen. Aus Termingründen, wie er vorgab, sagte Vorstandschef Stephan Kessel (48) sein Kommen kurzfristig ab.

Kessel verspürte keinen neuerlichen Abstimmungsbedarf. Der Ver-

# Der ewige Chef

**Continental:** *Der Fall des Reifenkonzerns zeigt, was passiert, wenn ein starker CEO wie Hubertus von Grünberg (Foto) als Oberaufseher weiterherrscht. Gerangel um Kompetenzen und Strategien ist die Folge.*

kauf der Contitech, eines Gemischtwarenladens, der nicht mehr zum Stammgeschäft des Reifenherstellers und Autoelektronik-Lieferanten Continental gehörte, war beschlossene Sache. Im Herbst vergangenen Jahres hatte der Aufsichtsrat sein Okay gegeben.

Seitdem hatte Kessel keinen Schritt gemacht, ohne ihn detailliert mit seinem Förderer von Grünberg abzusprechen. So glaubte Kessel, das Meeting absagen zu können. Eine kleine Freiheit nur, die einem Vorstandsvorsitzenden durchaus zustehen mag -

FOTO: NORBERT NORDMANN

nicht aber bei Conti. In Hannover agiert ein Oberkontrolleur, der den Reifenhersteller einst selbst führte und seitdem von der Firma spricht, als gehöre sie ihm.

Der Mann, der so gern das Image des uneitlen Managers zur Schau trägt, zeigte sich ausgesprochen pikiert von Kessels Eigensinn. Sein CEO habe ihn auflaufen lassen, berichtete er später gegenüber Vertrauten.

## Irritationen im Aufsichtsrat

Anfang September bekam Kessel die Quittung präsentiert. Zum Erstaunen nicht nur der Autozulieferbranche, auch zu seiner eigenen Überraschung wurde Kessel von heute auf morgen gefeuert.

Als Begründung müssen das eingetrübte Konzernergebnis und der bis zu diesem Zeitpunkt gescheiterte Contitech-Verkauf herhalten.

Tatsächlich aber wurde der Vorstandschef geschasst, weil er sich von einem allzu starken Aufsichtsratsvorsitzenden emanzipieren wollte. Schon beim ersten Dissens mit Kessel folgte von Grünberg ein Motto, das er bei seiner langjährigen Berufstätigkeit in den USA verinnerlicht hat: „Wer nicht lernen will, muss fliegen.“

Von Grünberg wäre nicht von Grünberg, würde er sein Verhalten nicht überhöhen: Aus seiner Sicht praktiziert er in Hannover vorbildliche Corporate Governance.

Mit dieser Interpretation haben selbst jene Zeitgenossen Probleme, die dem eigenwilligen und blitzgescheiten von Grünberg gemeinhin wohlgesonnen sind.

Die Herren Aufsichtsräte zum Beispiel hatten Mühe, ihrem Vorsteher zu folgen. Für nachhaltige Irritation sorgte bei manchen vor allem der Stil, in dem von Grünberg seine Macht demonstrierte.

Der Fall Continental AG zeigt einmal mehr, dass ein ehemaliger Konzernlenker viel zu sehr seiner alten Rolle verhaftet ist, um in der Position

des Oberaufsehers die notwendige Distanz walten zu lassen.

Die Konsequenz ist klar: Entweder unterwirft sich der neue erste Mann dem Aufsichtsratsvorsitzenden mit der Auswirkung, dass Neuerungen ausbleiben; oder er versucht sich freizukämpfen mit dem Ergebnis, dass Kompetenzgerangel den Alltag beherrscht. Letzteres lief bei Conti ab.

Manch einer hat das vorausgesehen.

Von Grünberg ist einer vom Typ Alleskönner, für den schon immer galt: Ich mache eine Sache ganz oder gar nicht.

Der Spross hinterpommersch-preußischen Adels ist sich seiner Fähigkeiten wohl bewusst. Der Physiker, der zum Thema Relativitätstheorie promovierte, pflegt nur zu gern den Ruf des Intellektuellen. Er weiß, dass

selbst am besten, was zu tun war. Continental, lautete seine Analyse damals, war ein „Cliffhanger“. Von Grünberg handelte nach der Devise: riskieren oder sterben (siehe Kasten Seite 130).

Der damalige Vorstandschef wollte ein gewaltiges Rad drehen, es genau genommen rundweg neu erfinden. Aus dem übernahmegefährdeten und langweiligen Pneu-Konzern sollte eine große Nummer im weltweiten Autozuliefergeschäft werden. Vom Reifen ausgehend, wollte von Grünberg das komplette Fahrwerk gestalten, Conti sollte ein unverzichtbarer Partner der Auto-



**An Conti verhooben: Ex-Vormann Kessel musste gehen, weil er sich auf einen Machtkampf mit Aufseher von Grünberg einließ**

altgediente Conti-Leute ob seiner Rhetorik noch heute ins Schwärmen geraten. Gestanzte Vorträge, die andere vom Blatt ablesen, sind nie seine Sache gewesen. Einer wie er benötigt keine Redenschreiber. Und auch keinen anderen professionellen Rat.

Als von Grünberg Mitte der 90er Jahre in Hannover zum strategischen Befreiungsschlag ausholte, wusste er

industrie werden. Ein simples, zugleich jedoch bestechendes Konzept.

Mitte 1998 erwarb von Grünberg die Bremsen- und Fahrwerkssparte von ITT Automotive, die Teves GmbH mit Sitz in Frankfurt. Der Preis: knapp zwei Milliarden Dollar. Viel Geld, raunten die Kritiker – zumal die Verschuldung von Conti durch den Deal beträchtliche Ausmaße annahm. Von Grünberg mein-

FOTO: NORBERT NORDMANN

te den Wert des Zulieferers zu kennen, der mit Anti-Blockiersystemen (ABS) und elektronischen Stabilitäts-hilfen (ESP) alsbald von der wachsenden Bedeutung der Elektronik in der Autoproduktion profitieren sollte. Schließlich war er selbst bis Mitte 1991 Chef der ITT Automotive gewesen.

Mit der Zusammenführung der beiden Unternehmen, die von Grünbergs berufliches Leben bestimmt hatten, glaubte er nun, die perfekte Symbiose ge-

schaffen zu haben: „Den Hightech-Konzern rund ums Rad“.

Doch dann schied er, ein knappes Jahr nach dem Teves-Kauf, mit erst 57 Lenzen überraschend aus dem Vorstandsjob aus. Freunden gegenüber begründete er die Entscheidung damit, er wolle endlich Zeit für seine Frau haben. Räumlich ging er auf deutliche Distanz zum Konzern: Rund 300 Kilometer weiter östlich baute er sich auf der Ostseehalbinsel Darß, direkt am Bodden gelegen, ein Haus.

Hubertus von Grünberg muss geahnt haben, dass er mit einer anderen Rolle als der des Machers Probleme haben würde. Zunächst wollte er, anders als viele seiner Managerkollegen, partout nicht den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen.

War es bloße Koketterie, oder meinte er es ernst mit dem Rückzug? Jedenfalls ließ er sich am Ende doch von Aufseher Ulrich Weiss (65, Deutsche Bank) überzeugen, in das Kontrollgremium einzuziehen.

Wie aber sollte der ehrgeizige Kessel den umtriebigen und in der Firma hoch geschätzten von Grünberg auf den Platz des Zuschauers verweisen?

Die Rollenverteilung machte Kessel von Beginn an zu schaffen. Ge-



**Folgsamer Schüler: Mit dem neuen Conti-Vorstandschef Manfred Wennemer dürfte Oberlehrer Hubertus von Grünberg leichtes Spiel haben**

wiss, der gelernte Chemiker, der bei der Uniroyal-Fraktion des Hauses groß geworden war, konnte gute Ergebnisse vorweisen: die Gründung eines Technologiezentrums, Profite aus dem Pkw-Erstausrüstergeschäft, den Turnaround im schwierigen Lkw-Bereich. Gemessen an seinem Vorgänger, war er gleichwohl schlicht der Reifenmann.

Also übte Kessel den Spagat: Als der eigentliche Unternehmenslenker musste sich der Manager intern Respekt verschaffen. Gleichzeitig wollte der neue CEO den Vorstellungen von Grünbergs so weit wie möglich folgen, dessen Expansionsideen bestmöglich umsetzen.

## Jeder Schritt wird gemeldet

Loyal wie ein Musterschüler erstattete der CEO dem Aufsichtsratschef mindestens einmal pro Woche Bericht. Meist per Telefon, damit von Grünberg von seinem Domizil auf dem Darß aus agieren konnte, ohne sich dem Verdacht übertriebener Einflussnahme auszusetzen.

So wurde von Grünberg in Hannover kaum gesichtet und war dennoch über jede noch so kleine Aktion sei-

FOTO: UTE GRABOWSKY

nes fleißigen Ziehsohns genauestens im Bilde.

Kessel sondierte hier und dort. Mal sprach er mit Gerhard Cromme von ThyssenKrupp, dann mit den Vertretern des US-Stoßdämpferherstellers Tenneco (Monroe). Stets verfolgte er die vorgegebene Strategie: den raschen Wandel vom schnöden Reifen zum automobilen Systemhersteller.

Und Kessel ließ andere an seinem Wirken teilhaben. Auf ausdrücklichen Wunsch von Grünbergs unterrichtete der CEO den Aufsichtsrat fortwährend über geplante Schritte.

## Aufregung auf dem Darß

Doch Kessel ist kein Leisetreter. Als Manager wollte er eigene Akzente setzen. Der Mann, der privat am liebsten mit einem BMW M5 auf der linken Autobahnspur heizt, mochte auch beruflich zügig vorwärts kommen.

So brachte er den Elektronikspezialisten Temic zu Conti. Das Geld für weitere Akquisitionen sollte der Verkauf der Contitech einspielen. Im Sommer dieses Jahres hatte Kessel endlich einen Käufer für das Gummigemisch gefunden.

Doch unversehens machten sich bei von Grünberg Zweifel breit. Der Grund: Mit den Konzernergebnissen ging es seit drei Quartalen bergab. Conti litt wie die gesamte Branche unter dem konjunkturellen Einbruch in den USA und den Schwächen auf dem Lastwagenmarkt.

Von Grünberg, der stets stolz darauf war, den Profit der Reifenbude Conti sechs Jahre lang gesteigert zu haben, fand dies empörend. Warum bekam Kessel das nicht hin?

Dabei war es gerade Kessel, der unter von Grünberg dafür gesorgt hatte, dass schwierige Bereiche profitabel wurden. Wegen dieses Erfolgs war er denn auch zum CEO aufgestiegen.

Der Vorwurf war mehr ein Vorwand. Da passte es ins Bild, dass Kessel bei seinem Bemühen, Contitech

# Zurück an den Start

*Conti wird die Rolle des Übernahmekandidaten nicht los*

**Die Rettung:** Schon einmal schien Conti am Ende. Und zwar vor gut zehn Jahren. Damals hatte der italienische Reifenkonkurrent Pirelli 35 Prozent des Continental-Kapitals aufgekauft. Doch die Übernahme schlug fehl.

Der damalige Conti-Chef Horst Urban (65) hatte nach einigem Hin und Her den Großaktionär Deutsche Bank auf seine Seite gezogen und eine Abwehrfront nationaler Eigentümer gebildet. Conti blieb deutsch, aber deutlich geschwächt.

**Der Abstieg:** Vollends ausgeschöpft war der finanzielle Spielraum, nachdem CEO Stephan Kessel Anfang 2001 für mehr als 620 Millionen Euro die Elektronikfirma Temic übernommen hatte. Nichts ging mehr, Conti steckte auf halbem Weg zum Systemlieferanten fest.

Nur der rasche Verkauf der Contitech konnte aus der Klemme helfen. Die Investmentbanker der Credit Suisse First Boston schnür-

zu verkaufen, nur mäßig erfolgreich war. Den Preis, den der letzte Interessent bot, fand von Grünberg nicht akzeptabel.

Kurz entschlossen griff er auf dem beschaulichen Darß zum Telefon. Per Rundruf informierte er einzelne Mitglieder des Aufsichtsgremiums, dass er Kessel wohl entlassen müsse.

Die Herren zeigten sich erstaunt über den plötzlichen Sinneswandel und signalisierten statt der erwarteten Zustimmung zunächst Gesprächsbedarf.

## Geleitschutz für den Neuen

Schließlich aber folgten die Räte dem ersten Mann, so wie sie ihm immer gefolgt waren. Die Frage lautete für sie schlicht: von Grünberg oder Kessel? Die Kontrolleure glaubten, keine Wahl zu haben.

Vierzehn Tage vor dem offiziellen Rauschmiss erfuhr auch der verdutzte Kessel von den Plänen, zeitgleich mit seinem Nachfolger Manfred Wennemer (54).

Der Ex-CEO hatte es nicht geschafft, der Übermacht von Grünbergs zu entkommen. Er wurde zum Opfer von Selbstherrlichkeit und falsch interpretierter Corporate Governance.

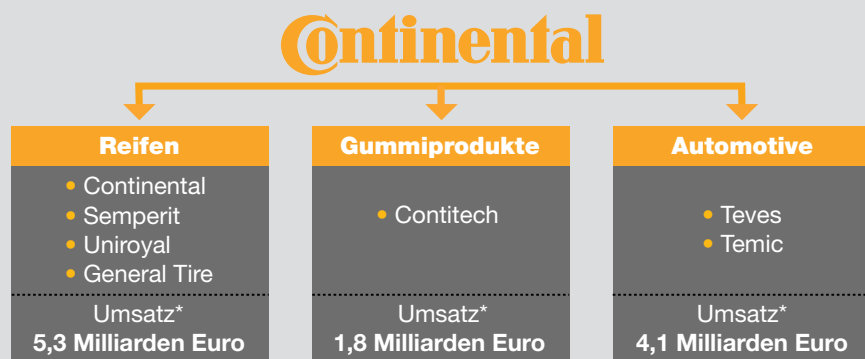
Dass von Grünberg mit Manfred Wennemer ausgerechnet den Chef der Contitech zum neuen Chief Executive machte, verwundert nicht. Von dem kreuzbraven Mathematiker sind vielleicht gute Ergebnisse, sicher jedoch keine Eigenmächtigkeiten zu erwarten.

Jetzt muss von Grünberg sein Aufseherjob wieder richtig Spaß machen; er ist mit Rat und Tat gefordert.

Vor kurzem bat Wennemer seinen Oberkontrolleur, ihn bei den Chefs der wichtigsten amerikanischen Kunden einzuführen.

Von Grünberg kam der Bitte gern nach. Die beiden Herren flogen gemeinsam in die USA: Corporate Governance aus nächster Nähe.

*Frank Scholtys/Thomas Werres*



\*Bezogen auf das Jahr 2000; bei Automotive inklusive Temic.

Quelle: Continental

**Der Aufstieg:** Dann kam Hubertus von Grünberg. Der Manager sanierte den Traditionskonzern, schaffte den Turnaround. Der „Economist“ kürte den Conti-Chef zum „Erneuerer der deutschen Industrie“. Doch was nun?

Conti war die Nummer vier der weltweiten Reifenliga, zu groß für ein Auskommen in der Nische und zu klein, um als Global Player maßgeblich den Markt mitzubestimmen.

Von Grünberg trat die Flucht nach vorn an. Unter der Regie der Deutschen Bank holte der Manager den Bremsenspezialisten Teves an Bord – und zahlte einen hohen Preis. Weil die neuen Anteilseigner kein weiteres Kapital nachschießen wollten, musste von Grünberg den Teves-Kauf (1,8 Milliarden Dollar) komplett per Kredit finanzieren. Die Frankfurter Hausbank, wen wundert's, war gern behilflich. So wuchs der Konzern in neue Dimensionen, die Verschuldung leider auch.

ten zunächst ein Paket aus sechs Geschäftsfeldern. Die Arbeitnehmer intervenierten und setzten den Komplettverkauf aller acht Sparten durch.

**Die Notfallverordnung:** Doch so weit kam es nicht. Im September dieses Jahres musste Kessel vorzeitig seinen Stuhl räumen.

Seitdem regiert in Hannover Manfred Wennemer – per Notfallverordnung. Die Contitech bleibt vorerst im Konzern, weil dieser ihre Gewinne braucht. Statt mutiger Expansion setzt Wennemer nach Abstimmung mit dem Aufsichtsrat auf kleinkariertes Sparen. Eine Kehrtwende, die den Konzern strategisch weit zurückwirft.

Conti befindet sich wieder einmal in der ungeliebten Rolle des Übernahmekandidaten. Reifenhersteller und Autozulieferer machen sich bereits gedanklich an die Aufteilung der Beute.