

Verfahrenene Situation

FIEGE Während in der Logistikbranche die Post abgeht, steckt das westfälische Familienunternehmen tief im Modernisierungstau.

Besucher holt Hugo Fiege gern selbst im Foyer ab. Das gehört zum Dienst am Kunden. Und der geht dem 58-jährigen Westfalen über alles. Dann gleitet man gemeinsam an die Spitze des Hochhauses, wird der Sekretärin vorgestellt und gelangt in das weiträumige Eckbüro mit Blick auf ausgedehnte Ackerflächen und den Regionalflughafen Münster/Osnabrück.

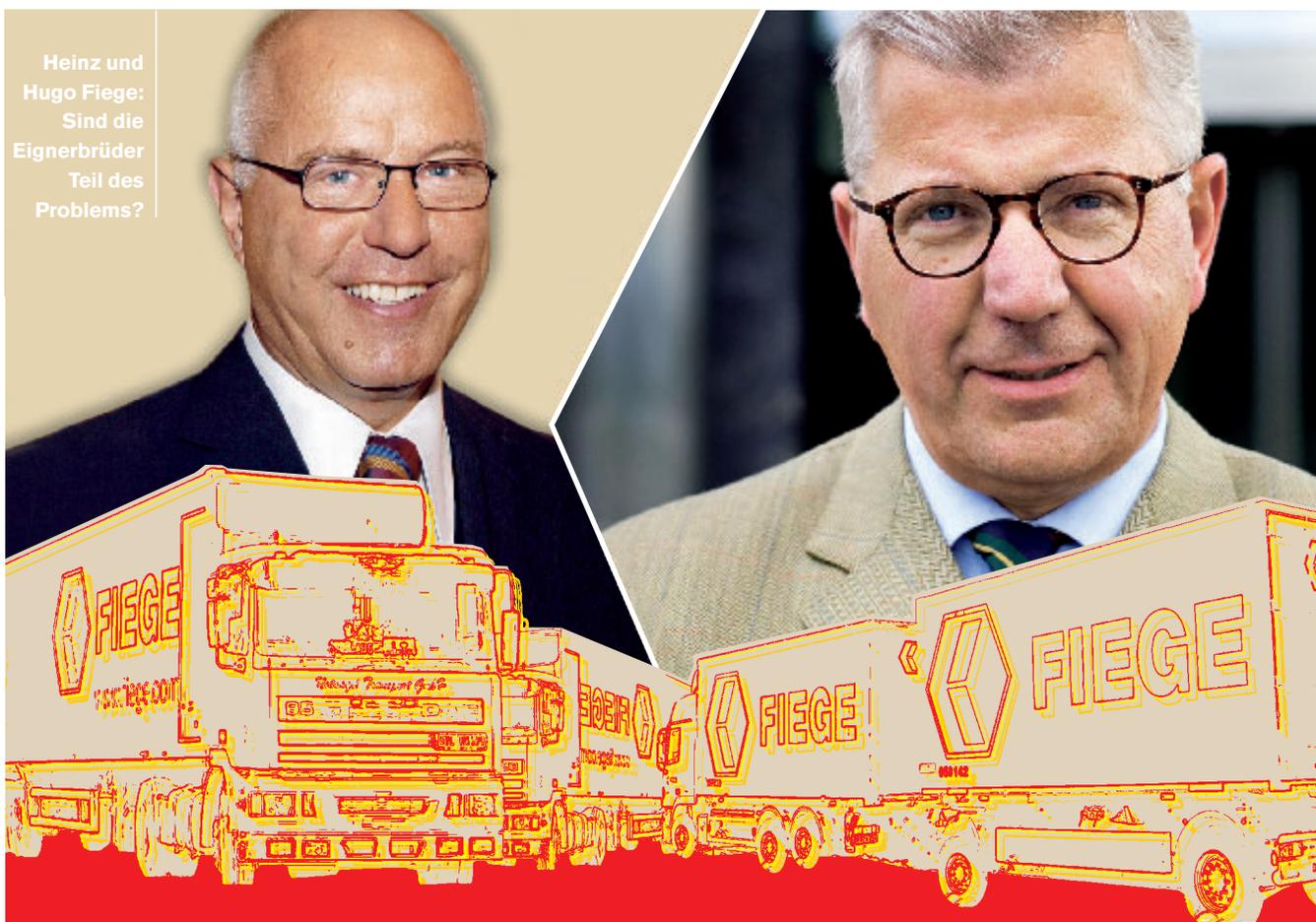
Hugo Fiege ist oben angekommen. Der Unternehmer mit den formvollendeten Manieren ist in seinem Gewerbe eine ganz große Nummer. Der Mann kann sich messen mit Milliardären wie

Klaus-Michael Kühne (70), dem Haupteigentümer des Schweizer Logistikers Kühne + Nagel. Oder dem Erfolgsmanager John Allan (59), der für Post-Chef Klaus Zumwinkel mit der Gütertransportdivision den Umsatz des Weltkonzerns macht. Und natürlich mit Heinz Fiege (62), seinem Bruder, der im Eckbüro nebenan residiert, an diesem Tag aber offenbar auf Achse ist.

Zusammen gehört den beiden Deutschlands größte familiengeführte Logistikfirma – Fiege eben. Der Brüderbetrieb gilt als Musterbeispiel eines prosperierenden Mittelstandsunterneh-

mens. Quasi aus dem Nichts hat das Duo innerhalb von vier Jahrzehnten einen Konzern mit knapp 1,8 Milliarden Euro Umsatz geschaffen. Längst sind die Fieges keine rauen Spediteure mehr, sondern piekfeine Logistiker. Sie planen und betreiben für Konzerne wie Metro, Novartis oder Esprit europaweit Lagerhäuser, steuern große Teile deren Warenverkehrs, geben etlichen Produkten den letzten Schliff, erstellen sogar Rechnungen im Namen ihrer Kundschaft.

Die Firma aus dem kleinen Greven könnte einer der großen Gewinner der



Heinz und Hugo Fiege: Sind die Eignerbrüder Teil des Problems?

FOTOS: [M] WOLFGANG V. BRAUCHITSCH, INGO RAPPERS, BERND SETTNIK/ZB/DPV/PA

Globalisierung und des zweiten deutschen Wirtschaftswunders sein. Die Kontraktlogistik – so nennen Fachleute den Güterverteilservice, der auf langlaufenden Verträgen basiert – hat weltweit Hochkonjunktur, verzeichnet einen jährlichen Zuwachs von etwa 8 Prozent.

Doch ausgerechnet jetzt ist es mit dem Hoch hinaus der Fieges erst einmal vorbei. Die einstigen Angreifer sind vor allem mit sich selbst beschäftigt. Die Firma steckt in der vielleicht schwersten Phase ihrer Geschichte:

■ Das Unternehmen wächst nur noch dem Anschein nach. Bei genauerer Betrachtung erweist sich das 11-prozentige Umsatzplus des vergangenen Jahres von zweifelhaftem, ja fast schon zerstörerischem Wert; es resultiert nahezu komplett aus dem Erwerb eines Sanierungsfalles.

■ Das Konzernergebnis ist nach Darstellung von Hugo Fiege zwar im schwarzen Bereich, aber doch kraftlos.

■ Nach vielen Zukäufen drücken reichlich Schulden.

■ Die Führungskräfte des Unternehmens reiben sich in einem bizarren Zuständigkeitswirrwarr auf.

Die Brüder haben sich, wie bei in die Jahre gekommenen Entrepreneuren so häufig, verzettelt.

Und nun kommt womöglich auch noch Stress wegen der Nachfolge auf. Heinz, der Ältere, will bald nur noch seinem Hobby frönen, der Landwirtschaft. Er hat mit seinem Sohn Jens Fiege (32) auch schon einen Kronprinzen im Unternehmen. Doch Hugos Sprößlinge sind noch nicht alt genug, dass auch er sich demnächst aus dem aktiven Geschäft zurückziehen könnte. Schwer vorstellbar, dass der erfahrene Onkel und der junge Neffe ein geeignetes Führungsteam abgeben.

Unter diesen Umständen wäre es erwägenswert, die Führung familienfremden Managern zu überlassen. Das ist laut Satzung zwar möglich, aber von den Eigentümern bislang nicht gewollt. Klappt die Übergabe der Unternehmensleitung nicht, droht der Abstieg. Der könnte – im schlimmsten Fall – sogar im Verkauf des Unternehmens münden.

Die Branche wartet nur darauf, sich einen Spezialisten wie Fiege greifen zu können. In kaum einem Wirtschaftszweig schließen sich die Unternehmen so schnell zusammen wie im Transport-

Auf großer Fahrt

Übernahmen treiben Logistik

Fiege gilt in Deutschland als Pionier bei der Lösung komplexer Logistikaufgaben, der sogenannten Kontraktlogistik. Lange Zeit nahm die Firma als Helfer bei der Güterverteilung für Großunternehmen regelrecht eine Vorrangstellung ein. In den letzten Jahren aber haben kapitalstarke Aktiengesellschaften den westfälischen Mittelständler überholt – hierzulande, vor allem aber europaweit. Die Wettbewerber treiben mit ihrem Geld die Internationalisierung und das Zusammenwachsen der Branche rasant voran. In großem Stil kaufen sie andere Transportfirmen, expandieren aber auch mit ihren bestehenden Diensten.

Die Deutsche Post etwa kaufte 2005 für 5,5 Milliarden Euro den britischen Kontraktlogistikspezialisten Exel. Im gleichen Jahr zahlte Kühne + Nagel knapp eine halbe Milliarde Euro für die französische ACR-Gruppe. Eine Investition, die sich offenbar rentiert. Im ersten Quartal dieses Jahres machte die erweiterte Kühne + Nagel-Sparte ein Umsatzplus von 20 Prozent.

Umsätze der führenden Unternehmen in der Kontraktlogistik

2006; in Milliarden Euro

12,0	DHL Exel (Deutsche Post) ¹	D
3,5	Ceva (ehemals TNT Post)	NL
2,7	Wincanton	GB
2,4	Kühne + Nagel ²	CH
1,8	Fiege	D
1,2	Schenker ³	D

¹ DHL Logistik gesamt: 22,8 Milliarden Euro.

² Kühne + Nagel gesamt: 11 Milliarden Euro.

³ Schenker gesamt: 13,2 Milliarden Euro.

Quelle: Firmenangaben



gewerbe. Die Anbieter lechzen nach Big Business, möchten nach Möglichkeit die gesamte Servicebandbreite abdecken, vom einfachen Lkw-Transport über See- und Luftfracht bis hin zur Kontraktlogistik – und das am liebsten weltweit. So verschafft man sich bei der global operierenden Kundschaft Vorteile gegenüber Wettbewerbern.

Fiege ist in diesem Spiel ins Hintertreffen geraten. Das zeigt das Beispiel des Konkurrenten Kühne + Nagel. Das Unternehmen hat bereits vor Jahren vorgemacht, wie ein Mittelständler in die kleine Gruppe der weltweit führenden Logistiker aufrücken kann, die den Markt mehr und mehr beherrschen.

IM JAHR 2000 brachte Firmeninhaber Klaus-Michael Kühne einen Minderheitsanteil an die Börse, überließ die Unternehmensleitung fachkundigen Managern und investierte parallel mit dem Siegeszug der Globalisierung. Zunächst in die gewinnträchtige Luft- und Seefracht, zuletzt in die Kontraktlogistik. So verdoppelte Kühne + Nagel nicht nur den Konzernumsatz auf stolze elf Milliarden Euro, sondern mehrte auch den Vorsteuergewinn um das Dreifache auf über 360 Millionen Euro.

Fiege hätte womöglich ähnliches gelingen können. Im Jahr 2000 sollte die Medienlogistiktochter F-Log, die für gut ein Zehntel des Konzernumsatzes stand, am Neuen Markt debütieren. „Das Ding war komplett fertig, wir brauchten nur noch auf den Knopf zu drücken und hätten sehr viel Geld eingenommen“, sagt Hugo Fiege.

Doch dann verließ die Brüder der Mut, weil sich der Börsencrash andeutete. „Wir wollten uns nicht auf Kosten der Anleger bereichern“, sagt Hugo Fiege. Statt der erhofften Millionen besitzen die Brüder nun zwei Ordner, gefüllt mit Briefen, in denen sie zur ehrenwerten Tat beglückwünscht werden.

Auch jetzt, nachdem die Börse sich nachhaltig erholt hat, wollen Heinz und Hugo keinen Neustart wagen. „Aus heutiger Sicht werden wir unabhängig bleiben, auch keinen Minderheitsanteil an die Börse geben“, erklärt Hugo Fiege.

Quartalsberichte, einflussreiche Aktionäre und eine entsprechende Konzernorganisation – das passt tatsächlich nicht zur Welt der Fiege-Brüder. Allzu sehr ist das Unternehmen auf die beiden

zugeschnitten. Auf Heinz, den extrovertierten Machertyp, der mit lauter Stimme und ausgeprägtem westfälischem Zungenschlag gebietet. Und Hugo, dem leiseren, mehr zur Vorsicht neigenden Partner.

TROTZ SEINER GRÖSSE ist Fiege – überspitzt formuliert – ein Zwei-Mann-Betrieb geblieben. Wie ein Krawattenfabrikant in seinem Kleinunternehmen kümmern sich die Brüder gern selbst um alles in der Firma. Im Gegensatz zu den beiden Fremdmanagern Manfred Schnor (47, Finanzen) und Jens Meier (40, Logistik) haben sie im Vorstand nicht mal eine spezielle Ressortverantwortung.

„Wenn es ein Problem mit einem Kunden gibt, dann packen wir da rein“, sagt Hugo Fiege unumwunden, „auch über mehrere Instanzen hinweg.“

Etliche Führungskräfte nervt das Vollblutunternehmertum der Eigentümer. Sitzungen des Holdingvorstands und der Geschäftsleiter der drei operativen Gesellschaften ziehen sich häufig in



die Länge. „Die Eigentümer verlieren sich gern in Details, sodass wichtige Themen nicht zur Sprache kommen“, berichtet ein Kritiker.

Zuweilen funkt sogar ein Dritter dazwischen: Heinz Gräber (55), langjähri-

ger Weggenosse der „Doppelspitze“ (Hugo Fiege). Der Mann hat offenbar ein ausgeprägtes Durchsetzungsvermögen, er hat sich vom einfachen Mitarbeiter in der Buchhaltung bis in den Holdingvorstand hochgearbeitet.

Auf Druck des von der WGZ Bank gehaltenen Manfred Schnor und Neuzugang Jens Meier musste Gräber zwar vor ein paar Monaten in den Beirat weichen. Aus dem aktuellen Geschäft hält er sich trotzdem nicht heraus. Mit Billigung der Brüder plant und entwickelt er etwa nach wie vor sogenannte Megacenter, das sind große Logistikareale, wie sie zuletzt in Hamburg, bei Brüssel oder Straßburg errichtet wurden. Und das, obwohl die Sparte selbstverständlich eine eigene Geschäftsführung hat.

Auf Arbeitsteilung basierendes Konzernmanagement sieht anders aus. Bei Fiege besteht es nur in Ansätzen. So gibt es beispielsweise erst seit Kurzem in der Holding Stäbe für Zentralfunktionen wie Recht, Steuern oder Personal.

Immerhin: Fiege ist im organisatorischen Umbruch. Zurzeit wird der Kon-

zern in ein neues Leitungsschema gepresst. Die einzelnen Profitcenter sind nach dem Umbau nicht mehr wie bislang – rein theoretisch – einer der drei Divisionen unterstellt, sondern gleich mehreren Sparten, die nach Produktgruppen wie Outsourcing sortiert sind. Das mag langfristig die Effektivität erhöhen, mehrt zunächst aber das Durcheinander der Zuständigkeiten.

Der Umbau kommt zudem zur Unzeit. Denn mit dem im Frühjahr vergangenen Jahres erworbenen Hamburger Spediteur tts hat sich der Logistiker einen Sanierungsfall ins Haus geholt. „Der Kauf war mutig, sehr mutig“, raunt ein Wettbewerber. Offenbar wollte keiner der ansonsten so kaufbereiten Konkurrenten die Firma, die jahrelang Verluste gemacht hatte, in seinem Portfolio haben.

Auch bei Fiege war der Erwerb höchst umstritten. Doch die Brüder griffen zu, wohl aus der Not heraus. Denn tts brachte nicht nur einige namhafte Kontraktlogistikkunden ein, sondern auch eine Flotte von mehr als 350 Brummis, außerdem ein kleines Stützpunktenetz,

wo Transportgüter gesammelt werden, um sie auf große Fahrt zu schicken.

SO PARADOX ES KLINGT – Fiege muss wieder zu den Anfängen zurückkehren, zum schlichten Gütertransport. Denn es wird immer schwieriger, große Logistiker zu finden, die für Fiege den eigentlichen Transport übernehmen. Die drängen nämlich selbst mit aller Macht in das Kontraktlogistik-Geschäft und wollen nicht mehr bloßer Subunternehmer von Spezialisten wie Fiege sein.

Jetzt bleibt nichts anderes, als die Neuerwerbung möglichst schnell flottzumachen. Sonst könnte es für den Mittelständler eng werden. Die Kontraktlogistik liefert zwar einen stabilen Cashflow, doch sie erfordert auch aufwendige Vorleistungen für die Kundschaft. Zusätzlich muss Fiege immer wieder mal Verluste von Auslandstöchtern ausgleichen, wie bis vor Kurzem in Italien etwa oder in Spanien und Portugal.

Noch kann das Grevener Unternehmen auf seine Substanz, den großflächigen Immobilienbesitz, und den guten

Ruf zurückgreifen. Noch halten die Gläubiger – unter ihnen die WestLB – zum Unternehmen. Noch sind keine Bankkredite an darauf spezialisierte Finanzinvestoren verkauft worden.

Aber das kann sich schnell ändern. Die Verschuldung der Gruppe, die im dreistelligen Millionenbereich liegt, gilt als weitgehend ausgereizt. „Die Debt Capacity von Fiege ist stretched“, sagt einer, der sich im Markt für notleidende Firmenkredite auskennt.

Mattes Geschäft, Führungsprobleme, wackeliger werdende Finanzen – um sich aus der Klemme zu befreien, haben die Fieges auf Initiative von Beiratschef und Haniel-Vormann Eckhard Cordes jetzt Hilfe von Restrukturierungsprofis angefordert. Ein Dutzend Consultants der Unternehmensberatung Bain geht in dem Konzern ihrem Werk nach.

In der Firma fragen sich nun einige, ob die Berater vor den Büros von Hugo und Heinz Fiege haltmachen. Oder ob sie es wagen, den Eigentümern den Rückzug in den Beirat zu empfehlen.

Thomas Werres