

„Abstruse Gerüchte“

HANIEL Erstmals äußert sich Clanchef Franz Markus Haniel zum Innenleben des diskreten Konzerns und zum Metro-Deal.

Herr Haniel, der Familienkonzern Haniel hat seine Beteiligung an der Metro AG im vergangenen Jahr erheblich aufgestockt. Der Schritt signalisiert, dass bei Haniel der größte Umbau der Firmengeschichte ansteht.

Haniel: Haniel ist ein Konzern in Familienbesitz mit einer mehr als 250-jährigen Geschichte. Ohne kontinuierlichen Wandel hätte Haniel nie seine heutige Marktposition erreicht. Gemessen an den großen Umbrüchen in unserer Firmengeschichte, sind die aktuellen Veränderungen lediglich als Strategieanpassung zu sehen.

Welches Portfolio ist Ihr Ziel?

Haniel: Die Anpassung besteht bereits seit einigen Jahren in einer stärkeren Ausrichtung auf Handel und handelsnahe Dienstleistungen unter Beibehaltung unseres breit diversifizierten Portfolios.

Da ergibt die Aufstockung bei Metro Sinn. Allerdings können Sie mit der Rendite und der durchwachsenen Struktur, bestehend aus Cash & Carry-Großhandel, Kaufhof, Real und Media-Saturn, nicht zufrieden sein.

Haniel: Die Metro Group ist ein erfolgreiches internationales Handelsunternehmen mit starken Geschäftsfeldern. Wir sehen in der Tat erhebliche Wertsteigerungspotenziale. Metro ist ja eine Beteiligung, die wir seit langer Zeit haben ...

... allerdings bis 2007 nur einen Minderheitsanteil.

Haniel: Deshalb haben wir ja zugekauft. Wir wollten dort, wie bei allen anderen unserer Aktivitäten, unserer Verpflichtung als Großaktionär nachkommen – mehr, als wir es in der Vergangenheit aufgrund der Konstellation getan haben oder tun konnten.

Über 40 Jahre lang waren Sie darauf angewiesen, im Konsens zu dritt zu handeln: gemeinsam mit den Mitgesellschaftern Otto Beisheim und den Brüdern Schmidt-Ruthenbeck. Nun kommen Sie allein mit den Schmidt-Ruthenbecks auf eine Mehrheit, auch ohne Beisheim. Haben Sie Ihre Beteiligung ausgeweitet, weil Beisheim es nicht für nötig befand, bei Metro etwas zu ändern?

Haniel: Wir haben unseren Anteil aufgestockt, weil wir ganz klar die unternehmerische Verantwortung übernehmen wollten. Und das ist in der Konstellation mit den Schmidt-Ruthenbecks gegeben.

Es war zu hören, dass Beisheim seine 18 Prozent verkaufen wolle – weil er sich von Haniel brüskiert fühle und mit den Zielen, die Sie verfolgen, nicht einverstanden sei.

Haniel: Es gibt jede Menge Gerüchte, und fast alle sind falsch. Ich kann natürlich nicht in Herrn Beisheims Kopf hineinschauen, aber aus unseren Gesprächen weiß ich, dass Herr Beisheim die formulierten Ziele voll mitträgt. Darüber hinaus ist mir keine Situation bekannt, in der er sich innerlich von Metro verabschiedet hat. Alle drei Gesellschafter sind unverändert in einem seit Langem existierenden Poolvertrag vereint. Herr Beisheim ist ja der eigentliche Metro-Gründer, und sowohl die Schmidt-Ruthenbecks als auch Haniel hatten das Glück, seit der frühen Gründungsphase seine Partner zu sein.

Gibt es auch über das Wertsteigerungspotenzial ein gemeinsames Verständnis?

Haniel: Absolut.

Sie haben jetzt schon ein dreiviertel Jahr das Sagen bei Metro. Müsste man nicht allmählich erkennen können, was Sie dort

Franz Markus Haniel (53)

Die Herkunft: Franz Markus Haniel wurde 1955 in Oberhausen geboren. Er gehört einem der einflussreichsten Stämme („Franz 1“) der weitverzweigten Familie an. Sein 2006 im Alter von 90 Jahren verstorbener Vater Klaus Haniel war lange Zeit Mitglied und später Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Franz Haniel & Cie. GmbH.

Die Ausbildung: Franz Markus Haniel studierte in München Maschinenbau und schloss dort 1981 als Diplomingenieur ab. 1982 erwarb er am Insead in Fontainebleau den MBA-Grad.

Die Karriere: Er arbeitete als Consultant bei Booz Allen Hamilton, ab 1986 in Beteiligungsfirmen der Familie Quandt. Im Jahr 2000 wechselte Haniel in die Geschäftsführung des Münchener Banknoten- und Chipkartenherstellers Giesecke & Devrient. Die Quandts beriefen ihn in den BMW-Aufsichtsrat und zum Vize-Aufsichtsratschef der Delton AG.

Die Familienpflichten: 1996 wurde er in den Aufsichtsrat der Franz Haniel & Cie. GmbH berufen. 2003 rückte er zum Vorsitzenden auf. 2006 beendete er seine operative Tätigkeit bei Giesecke & Devrient. Seit Herbst 2007 sitzt er auch dem Aufsichtsrat der Metro AG vor.



vorhaben? Welche Frist haben Sie Ihrem obersten Angestellten, dem Haniel- und Metro-Vorstandschef Eckhard Cordes, gesetzt?

Haniel: Der Vorstand der Metro AG hat die Strategie und auch die Zeiträume, in denen die Maßnahmen umgesetzt werden sollen, mit dem Aufsichtsrat und damit auch mit den Großaktionären abgestimmt.

Die Börse ist ungeduldig, der Aktienkurs der Metro schwächelt.

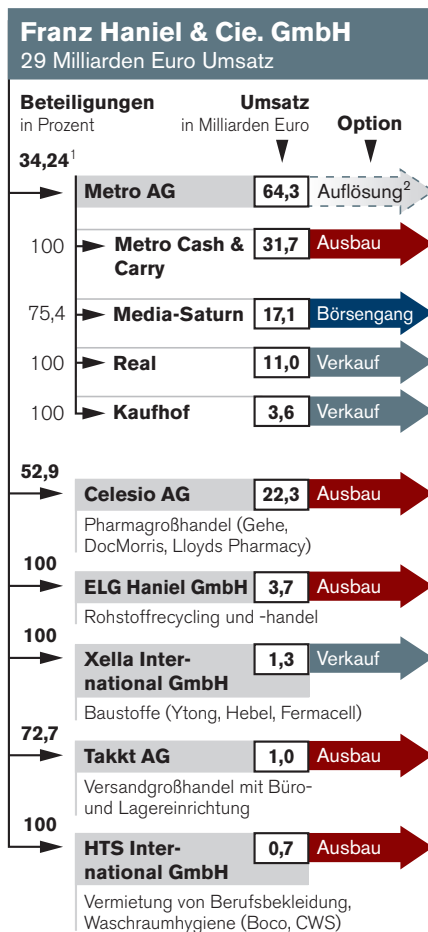
Haniel: Mit Schwankungen an der Börse können wir und sicher auch alle anderen langfristig denkenden Aktionäre der Metro AG gut leben.

Herr Cordes hat ja in seiner Zweitfunktion als Metro-Chef immerhin schon so viel geraten, dass der Kaufhof abgestoßen werden soll. Die marode SB-Warenhauskette Real hat noch einmal eine Schonfrist bekommen, soll aber wohl nach einem weiteren Sanierungsversuch verkauft werden. Wenn Media-Saturn an die Börse geht, bliebe nur das international erfolgreiche Cash & Carry-Geschäft. Es scheint Ihr Ziel zu sein, die Metro AG auf dieses Stammgeschäft zu reduzieren.

Haniel: Ihr Eindruck ist falsch. Herr Cordes hat bei der Vorlage des Jahresabschlusses mehrfach erklärt, dass die Metro AG an ihren Gesellschaften Metro Cash & Carry, Media-Saturn und Real festhalten und diese weiterentwickeln will. Lediglich beim Kaufhof, der nur rund 5 Prozent des Metro-

Portfolio-Optimierung

Wie sich der Familienkonzern Haniel weiterentwickeln kann



¹ Zusammen mit den Brüdern Schmidt-Ruthenbeck 50,01 Prozent; ² oder Verschmelzung mit Cash & Carry.
Quelle: Zahlen: Unternehmensangaben, Optionen: mm

ten, die auch ein schlüssiges Finanzierungskonzept vorweisen können.

Arcandor-Chef Thomas Middelhoff wird alles versuchen, um Kaufhof zu bekommen. Und Karstadt-Chef Peter Wolf sagt schon öffentlich, wie er sich eine Fusion vorstellt.

Haniel: Sie haben sicher Verständnis, dass ich dazu keinen Kommentar abgebe.

Lässt sich zur Finanzierung des Deals nicht eine Partnerschaft von Arcandor mit einem Private-Equity-Fonds denken?

Haniel: Es ist wohl eher Ihr Job, zu spekulieren, welche Konstellationen es geben könnte.

Wenn nicht Arcandor - wer sonst könnte Kaufhof übernehmen?

Haniel: Es ist völlig verfrüht, hierüber zu fabulieren. Der Metro-Vorstand wird sich mit großer Umsicht und zum richtigen Zeitpunkt Gedanken dazu machen.

Halten Sie die SB-Warenhaus-Kette Real für sanierbar?

Haniel: Ja. Der Metro-Vorstand würde nicht ein so hartes Sanierungsprogramm vorschlagen, wenn er nicht von der Möglichkeit des Erfolgs überzeugt wäre. Aber es bedarf ohne Zweifel eines Kraftakts.

Und Media-Saturn geht an die Börse?

Haniel: Media-Saturn ist ein sehr interessanter und erfolgreicher Bestandteil des Metro-Konzerns. Der Vorstand der Metro AG strebt hier flexible Strukturen an. Es gibt keinen definitiven Plan für ein Going Public.

Müssen Sie nicht auf schnelle Verkaufserlöse hoffen? Haniel hat 3,1 Milliarden Euro in die zusätzlichen Metro-Aktien investiert, dadurch haben sich Ihre Bilanzrelationen deutlich verschlechtert.

Haniel: Wir haben eine sehr solide Finanzstruktur, eine Eigenkapitalquote, die mit über 35 Prozent deutlich höher ist als der Durchschnitt der Dax-Unternehmen mit 26 Prozent. Wir sind also finanziell kerngesund und haben nach wie vor einen großen Handlungsspielraum.

Dient der angekündigte Verkauf der Haniel-Baustoffsparte Xella dazu, die Verschuldung des Konzerns zu verringern?

„Wir sind finanziell kerngesund und haben großen Handlungsspielraum.“

Umsatzes ausmacht, ist ein Verkauf grundsätzlich vorstellbar. Es gibt gegenwärtig sehr viele abstruse Gerüchte über die Haniel-Strategie. Das wohl unsinnigste ist, Haniel wolle das Cash & Carry-Geschäft aus der Metro AG herauskaufen und mit der Haniel-Holding verschmelzen.

Aber es ist richtig, dass Sie am Cash & Carry-Geschäft festhalten wollen?

Haniel: Der Cash & Carry-Handel ist hochattraktiv. Metro hat dort eine sehr gute Marktposition, das ist wertgenerie-

rend. Das Geschäft ist zudem weiter internationalisierbar. Es erfüllt alle Parameter, die für ein erfolgreiches Geschäftsmodell gegeben sein müssen. Insofern gibt es keinerlei Überlegung, sich von solch einem Geschäft zu trennen.

Wie wird die Zukunft der Kaufhof-Warenhäuser aussehen, gibt es eine Fusion mit Karstadt?

Haniel: Die Entscheidung darüber liegt beim Vorstand der Metro AG. Der Vorstand wird jedoch nur mit Interessenten in ernsthafte Gespräche eintre-

Haniel: Nein, sicher nicht. Wir haben im Rahmen unserer strategischen Portfolioüberlegungen kommuniziert, dass Xella auf dem Prüfstand steht. Damit schließen wir einen Verkauf nicht aus. Das heißt aber auch nicht, dass wir diese Sparte jetzt unbedingt in einem Parforceritt und in einer engen Zeitachse zum Verkauf stellen müssen. Die Passivseite unserer Bilanz erfordert keinen Verkauf.

Im Moment sind die Preise ja auch nicht besonders gut, die Finanzierungsmöglichkeiten für einen Käufer ebenfalls nicht.

Haniel: Es ist schwieriger geworden, keine Frage. Aber strategisch gut aufgestellte Unternehmen wie Xella sind auch in diesen Zeiten attraktiv. Die Geschäfte von Xella sollen die Möglichkeit bekommen, sich weiterentwickeln zu können. Dabei sind wir uns unserer Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter bewusst.

Demnach suchen Sie einen strategischen Investor?

Haniel: Nicht zwangsläufig.

Also kein Notverkauf von Xella, um im Nachhinein den Metro-Deal zu finanzieren?

Haniel: Definitiv nicht. Wir als Familienunternehmen achten immer darauf, die Flexibilität zu haben, Entscheidungen nach strategischen Gesichtspunkten zu treffen, und nicht, weil sie uns – aus finanziellen oder anderen Gründen – aufgezwungen werden. Gerade unsere langfristig orientierte Haltung erfordert es, alle Konsequenzen vorher genau zu bedenken. Das haben wir auch beim Thema Metro ganz bewusst gemacht.

Es ist sehr ungewöhnlich, dass Herr Cordes zwei Milliardenunternehmen führt, den Familienkonzern Haniel und die Dax-Gesellschaft Metro. Wie lange werden Sie ihm diese Doppelbelastung zumuten?

Haniel: Seien Sie sicher, dass wir uns mit diesem Thema im Vorfeld verantwortungsbewusst auseinandergesetzt haben. Wir haben den Haniel-Vorstand, der zuvor ein Dreiergremium war, um eine Person erweitert. Wir haben auch die Ressortzuteilung geändert, um Herrn Cordes den Rücken freizuhalten. Er hat eine klare Hauptaufgabe: die wertorientierte Führung der Metro AG. Und für diese Aufgabe steht er kompromisslos zur Verfügung.

Nicht nur Herr Cordes hat eine Doppelfunktion, Sie selbst sind in Personalunion Aufsichtsratschef bei Haniel und bei Metro. Solche Doppelbesetzungen bei Mutter und Tochter bergen stets Konfliktpotenzial – zum Beispiel, wenn es Geschäftsbeziehungen unter den Firmen gibt. Metro-Aufsichtsrat Manfred Schneider hat diese Personalkonstellation kritisiert – und ist zurückgetreten.

Haniel: Es ist in der letzten Zeit einiges über uns geschrieben worden, was nicht der Realität entspricht. Es gibt keinen Interessenkonflikt zwischen Metro und Haniel. Zudem haben Metro und Haniel untereinander keine Geschäftsbeziehungen. Es hat auch keine Kämpfe zwischen Herrn Schneider und mir gegeben. Ich schätze ihn sehr, er ist eine hochprofessionelle, sehr erfahrene Persönlichkeit, mit der ich in der kurzen Zeit im Aufsichtsrat gut zusammengearbeitet habe. Und auch die Führungsstruktur hat er mitgetragen.

Warum sonst ist er zurückgetreten?

Haniel: Er muss andere Gründe gehabt haben, die ich nicht kenne.

Freuen Sie sich auf die erste Metro-Hauptversammlung, der Sie präsidieren müssen?

Haniel: Die Leitung gehört zu den Pflichten eines Aufsichtsratsvorsitzenden. In diesem Sinn werde ich auch diese Aufgabe angehen.

Sind Sie als Aufsichtsratschef eines Dax-Konzerns größerem Erfolgsdruck ausgesetzt als in der gleichen Rolle bei einem familiengeführten Unternehmen?

Haniel: Ich fühle mich in einem Familienunternehmen genauso den Gesellschaftern verpflichtet wie als Aufsichtsratsvorsitzender der Metro deren Aktionären gegenüber.

Bei Haniel haben Sie knapp 600 Gesellschafter, die alle der Familie angehören. Da sind Zentrifugalkräfte ganz natürlich, denn ein so großer Kreis dürfte den Querschnitt der Gesellschaft spiegeln. Da gibt es Begabte und weniger Begabte, Streitlustige und Harmoniebedürftige, Raffgierige und Bescheidene. Wie bekommen Sie die alle unter einen Hut?

Haniel: Wir haben ein über 250 Jahre gewachsenes und bewährtes gemeinsames Selbstverständnis, ein Wertesystem, das den Rahmen und die Basis



„Der Konzern hat klare Priorität vor dem Einzelinteresse eines Gesellschafters.“

vorgibt. Wir gehen aktiv mit der Familie um. Themen, die dort aufkommen, behandeln und diskutieren wir und versuchen, Lösungen zu finden. Das Managen einer Familie ist eine genauso wichtige Aufgabe wie das Führen eines Unternehmens.

Sie sind sichtlich froh darüber, dass Haniel kein börsennotiertes Unternehmen ist. Wird Haniel das auch nie sein?

Haniel: Man soll ja eigentlich niemals nie sagen. Aber in dem Fall sage ich: nie.

Ist das per Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen?

Haniel: Es ist Bestandteil unseres Wertesystems. Das ist tradiert und viel mehr wert als jeder Vertrag.

Wie schaffen Sie es, den vielköpfigen Gesellschafternachwuchs in dieses Wertegerüst einzubinden, obwohl doch kein Familienmitglied jemals in der Firma arbeiten, ja noch nicht einmal ein Praktikum absolvieren darf?

Haniel: Indem wir diese Werte konsequent vorleben. Wir gehen ganz bewusst gerade mit den jüngeren Gesellschaftern um. Wir laden die 18- bis 40-Jäh-

rigen in periodischen Abständen zu Jugendtreffen ein. Sie lernen die handelnden Personen, die Aktivitäten der Unternehmensbereiche kennen, verbringen ein verlängertes Wochenende miteinander und haben Zeit, sich in einem sehr schönen, anspruchsvollen, abwechslungsreichen Rahmenprogramm untereinander kennenzulernen. Da werden Themen behandelt wie unser Werteverständnis, das Prinzip des ehrbaren Kaufmanns, das von Disziplin, Vertrauen, Zuverlässigkeit gekennzeichnet ist – Werte, die nicht überholt, sondern für uns allzeit gültig sind.

Wie wehren Sie Begehrlichkeiten von einzelnen Miteigentümern ab? Wenn jemand sagt: Wir müssen Kasse machen, oder: Ich habe in diesem Jahr ein Haus gebaut und brauche mehr Geld. Milliardeninvestitionen wie die Anteilsaufstockung bei Metro drücken womöglich auf Jahre die Ausschüttung.

Haniel: Die Gesellschafter haben alle realisiert, dass es ihnen gut geht, wenn es dem Unternehmen gut geht. Deswegen hat der Konzern klare Priorität vor dem Einzelinteresse eines Gesellschafters und deshalb haben wir auch unsere

Ausschüttungspolitik seit Langem fest vereinbart.

Die Familie Haniel gilt als sehr fruchtbar, der Gesellschafterkreis vergrößert sich rasant. Sind die von Ihnen genannten Prinzipien auch bei einer Zahl von, sagen wir, 2000 Gesellschaftern zu leben?

Haniel: Es gibt Familienfirmen, die weit mehr Eigentümer haben als wir. Ich sehe keine Grenze. Nur das eine oder andere Organisationsproblem wird mit zunehmender Größe ein bisschen schwieriger zu lösen sein.

Ist Haniel erfolgreicher, weil nur Familienfremde das Unternehmen führen dürfen?

Haniel: Die Trennung von Kapital und Management allein ist kein Erfolgsfaktor. Es gibt genügend Unternehmen, die es anders machen und die extrem erfolgreich sind. Allerdings sind wir davon überzeugt, dass diese Trennung für unser Unternehmen einige Entscheidungen einfacher macht.

Viele Familienfirmen haben leidvoll erfahren, dass sich das Unternehmer-Gen nach drei Generationen verliert.

Haniel: Schauen Sie sich die Brenninkmeyers an: Über 1000 Familienmitglieder, ein ganz anderes Gesellschafterprinzip, klare Leistungskontrolle der an einer Aufgabe im Unternehmen interessierten Familienmitglieder. Aber die Gesellschafter dürfen und sollen, wenn sie die Leistungsanforderungen erfüllen, operative Aufgaben übernehmen. Und das funktioniert hervorragend.

Gibt es einen Meinungs-austausch zwischen den Haniels und den Brenninkmeyers?

Haniel: Nicht nur mit den Brenninkmeyers – mit den unterschiedlichsten Familienunternehmen. Wir lernen voneinander.

Eine Art Verband der Familienfirmen?

Haniel: So gut organisiert sind die Familiengesellschaften nun wieder nicht.

Die Familienfirmen fühlen sich vom Bundesverband der Deutschen Industrie nicht ausreichend vertreten.

Haniel: Es stimmt, dass Familienunternehmen zu wenig gehört werden oder sich oftmals zu wenig einbringen – zum Beispiel beim Thema Erbschaftsteuer.

Zumal die Bedeutung der Familienunternehmen wächst – aufgrund der Schwäche der Private-Equity-Firmen. Die haben bisher für sich die Rolle reklamiert, für den Wandel in der Wirtschaft zu sorgen. Nun stoßen Familienfirmen in die Lücke – wie Haniel bei Metro.

Haniel: Der Wandel wurde seit Langem von Familienunternehmen mit großer Kontinuität vorangetrieben. Das

ist vielleicht eine Zeit lang etwas schwieriger geworden, weil Private-Equity-Firmen teilweise Fantasiepreise gezahlt haben, die ein strategischer Investor einfach nicht nachvollziehen konnte.

Die Manager in Familienunternehmen sind nicht der Peitsche des Kapitalmarktes ausgesetzt. Schlägt sich das bei Konzernen

wie Haniel in bescheideneren Gehältern nieder?

Haniel: Sie müssen berücksichtigen, dass wir mit den börsennotierten Unternehmen im Wettbewerb um die Talente stehen. Leistungsorientierte Vergütungen sind bei uns selbstverständlich. Aber bei uns spielen eher langfristige Wertzuwächse eine Rolle und nicht kurzfristige Kurssteigerungen. Exzesse

wie Optionsprogramme, die durch die Decke gehen, werden Sie in einem Familienunternehmen nicht finden.

Müssen wir uns etwa Sorgen um das finanzielle Wohlergehen von Herrn Cordes machen?

Haniel: Ich glaube nicht. ◆

Das Interview führten die mm-Redakteure Arno Balzer und Sören Jensen.

Strenge Zucht

Gesellschafter bei Haniel darf nur werden, wer durch Geburt, Heirat oder Adoption zur Familie gehört. Die Anteile werden innerhalb der Stämme vererbt. Derzeit gibt es knapp 600 Eigner.

Anteilsverkäufe innerhalb der Familie sind möglich. Die Anteile müssen zuerst im eigenen Erbstamm angeboten werden, erst danach entfernteren Verwandten. Die Preisfindung ist reglementiert, sie orientiert sich an den Gewinnerwartungen.

Management und Familie sind seit 1917 strikt getrennt. Kein Haniel darf bei Haniel arbeiten. Auch Praktika sind verboten.

Der Lebenswandel der Gesellschafter wird streng beobachtet. Der private Konkurs eines Familienmitglieds führte in mindestens einem Fall dazu, dass es die Gesellschaftsanteile abgab.

Der Gewinn des Konzerns wird zu höchstens 25 Prozent ausgeschüttet.

Jugendtreffen für den 18- bis 40-jährigen Nachwuchs gibt es alle zwei Jahre. An einem Wochenende werden die jungen Haniels mit jeweils einem der Konzernbereiche und der Werteordnung der Familie vertraut gemacht. Cousins und Cousinen lernen sich beim Diskotanz kennen. Heiraten untereinander werden gern gesehen.

Familientreffen finden alljährlich an einem Wochenende im Frühjahr statt. Neben einem Rahmenprogramm mit Dinner und Tanz gehört die eigentliche Gesellschafterversammlung dazu.

Die Gesellschafterversammlung, an der nur ausnahmsweise mehr als 250 Eigner teilnehmen, legt die Ausschüttung fest und wählt die Gremien.

Der Beirat aus 30 Gesellschaftern dient der regelmäßigen Information der Eigner.

Der kleine Kreis, das eigentliche Machtzentrum des Konzerns, besteht aus neun Repräsentanten größerer Anteilspakete. Acht von ihnen sind gleichzeitig die Kapitalvertreter im mitbestimmten Aufsichtsrat, einer ist Ersatzmitglied.