

MENSCHEN & WIRTSCHAFT

Zuckermanager im Sturm

Wolfgang Heer steht seit zehn Jahren an der Spitze von Südzucker. Am Ende seiner Karriere muss er sich beweisen. Weil der Markt hochpolitisch ist – aber auch weil er einen Fehler gemacht hat.

Wolfgang Heer könnte man leicht unterschätzen. Er ist nicht laut, nicht schick, nicht große Welt. Keiner, den es auf Bühnen oder an Mikrofone drängt. Ohne hin redet er wenig, zumindest für jemanden in seine Position: immerhin leitet der 61-Jährige seit fast zehn Jahren die Südzucker AG, den größten Zuckerhersteller Europas. Und wenn er redet, schwingt der Pfälzer Dialekt immer mit. Eigentümlicherweise klingt hie und da etwas Berlinerisches durch – ein Überbleibsel aus seiner Zeit beim größten Pizzahersteller Europas, der Berliner Freiburger AG. Die erfolgreiche Expansion der Berliner Tochtergesellschaft war ein weiterer Grund für Heers Berufung an die Vorstandsspitze von Südzucker. Sein Gesellenstück hatte er schon zuvor abgeliefert: gleich nach der Wende schickte der Konzern den Nachwuchsmanager in die neuen Bundesländer, wo er aus den Resten eines früheren DDR-Kombinats ein schlagkräftige Einheit formte.

Heer ist in seiner Heimat verwurzelt. In Ludwigshafen geboren, studiert er Wirtschaftsingenieurwesen in Karlsruhe. Nach der Promotion heuerte er in Mannheim als Referent bei Südzucker an. Dort ist er bis heute geblieben. Die Großaktionäre von Südzucker, 15 000 aktive und 20 000 ehemalige Rübenbauern, schätzen das: Bodenständigkeit und Verlässlichkeit.

Kritik an ihm gibt es kaum. Auch jetzt nicht, wo der Konzern die größte Krise seiner Geschichte durchmacht.

Mit 61 Jahren, fast am Ende seiner Karriere, steht Wolfgang Heer im Sturm. Von allen Seiten prasselt es auf die Zuckerindustrie ein. Gut ein Jahr nach der Liberalisierung ist der Zuckerpreis auf einem historischen Tief. Weder Fabriken noch Bauern verdienen Geld. Der Weltmarkt ist zu, auch dort sind die Preise im Keller. Dabei hat sich die öffentliche Hysterie um mögliche Gesundheitsgefahren des Zuckerkonsums noch gar nicht wirtschaftlich niedergeschlagen. Das Fiasko ist wie vieles an diesem eigentümliche Markt vor allem eines: politisch gemacht. Denn etliche Länder in Europa unterlaufen die Liberalisierung zu Lasten der Deutschen. Zuvor in Polen werden Rübenbauern weiter sub-

ventioniert aus Töpfen, die eigentlich zur Förderung von Tourismus und Ökologie aufgelegt worden sind. So scheidet nicht das Unternehmen mit den höchsten Kosten oder der schlechtesten Rübenenernte aus dem Markt. Sondern das mit der geringsten politische Unterstützung. Die künstlich am Leben gehaltenen Betriebe aber drücken den Preis. Hinzu kommt der international ungebremste Subventionswettbewerb. Große Zuckerexportländer wie Indien oder Thailand überschwemmen so die Märkte mit billigem Zucker.

In diesem Umfeld ist die Strategie von Heer gescheitert. Im Vertrauen auf die schiere Größe des Unternehmens hatte der Vorstand angekündigt, die Kapazitäten nach der Marktliberalisierung sogar auszuweiten. Mehr Rüben anbauen und so die Fabriken auslasten. Sogar eine Flotte von Eisenbahnwaggons hat der Konzern schon geleast, um den Export voranzutreiben. All das erweist sich nun als falsch. Die Politik hat Liberalisierung verordnet, aber selbst nicht geliefert. Bis zu 250 Millionen Euro Verlust im Zuckergeschäft befürchtet der Konzern in diesem Jahr. Jetzt hat der Vorstand die Bremse reingehauen und Werksschließungen angekündigt. Bis zu 15 Prozent der Kapazitäten sollen so verschwinden. Die Werke in Warburg in Westfalen und Brottewitz in Brandenburg könnten es sein, hieß es gestern nach der Aufsichtsratssitzung. Entschieden ist das noch nicht.

Kritik an Heer hört man trotz der schwierigen Lage nicht: Erstens war der Vorstoß mit den Landwirten abgesprochen, und Fehleinschätzungen der Politik treffen bei ihnen schon aus eigener Erfahrung auf Verständnis. Zweitens haben fast alle großen Zuckerhersteller in Europa derart falsch reagiert. Drittens schließlich halten die Bauern Heer zugute, dass er dem Treiben nicht mehr zusieht und als einer der ersten jetzt reagiert. Ziehen andere Unternehmen nach, würde das den Preisdruck erheblich vermindern.

Heer kann aber auch Attacke. Unter seiner Führung wurden die neuen Geschäfte rund um Lebensmittelzusatzstoffe, Stärke, Pizza, Fruchtsaftkonzentrate und Bioethanol so ausgebaut, dass Südzucker trotz der desaströsen Lage im Kerngeschäft noch



Wolfgang Heer

Foto Frank Röth

Gewinne macht. Wegen Preisabsprachen im Zuckermarkt hatte sich der Konzern vor ein paar Jahren unter Heers Führung eine Kartellstraße von fast 200 Millionen Euro eingehandelt, die Schadenersatzforderungen der Kunden aus der Lebensmittelindustrie noch nicht eingerechnet. Der Fall zeigt, mit welchen Mitteln in dieser Branche gekämpft wird, Heer mittendrin.

Die Hassliebe zwischen Zuckerproduzenten und Lebensmittelindustrie hat Tradition. In kleiner Runde verweist Heer schon mal darauf, dass die Lebensmittelindustrie bei steigenden Zuckerpreisen zwar lautstark jammere und kartellartige Zustände beklage, bei fallenden Zuckerpreisen aber würden Süßigkeiten aber gar nicht billiger. In solchen Momenten kann er mit Ironie Leute für sich einnehmen.

Heer wohnt mit seiner Familie noch immer in seiner Heimatstadt Ludwigshafen. Einer seiner zwei Söhne ist auf Hilfe angewiesen. Wolfgang Heer und seine Frau kümmern sich um ihn, zuhause, nicht im Heim. Vielleicht hat ihn seine eigene Geschichte geerdet, vielleicht hat ihm sein Pfälzer Gemüt geholfen, nicht abzuheben. Jedenfalls hat Heer mit seiner Bodenständigkeit und einer gehörigen Portion Chuzpe den größten Zuckerhersteller Europas über viele Jahre erfolgreich geführt. Jetzt scheint es so, als verlasse ihn sein Fortüne. Abschreiben sollte man den Mann deswegen aber noch nicht. Denn noch ist nicht entschieden, wer im Endspiel der europäischen Zuckerwirtschaft obsiegt. Wie gesagt, es man sollte Wolfgang Heer nicht unterschätzen. BERND FREYTAG

Carlos Ghosn sieht Verschwörung und Verrat

Carlos Ghosn, der früher umjubelte und nun gestürzte Architekt der internationalen Autobauerallianz von Renault, Nissan Motor und Mitsubishi Motors, sieht sich als Opfer einer Verschwörung. Er habe keinen Zweifel, dass die Vorwürfe gegen ihn das Ergebnis von „Verschwörung und Verrat“ seien, sagte Ghosn der japanischen Wirtschaftszeitung Nikkei. Er vermutet dahinter Nissan-Manager, die sich einer vertieften Integration der drei Autobauer in den Weg stellen wollten. Es war das erste Interview von Ghosn, der seit dem 19. November in Tokio in Untersuchungshaft sitzt. Nikkei hatte nach eigenen Angaben rund 20 Minuten Zeit, um mit Ghosn in der Haftanstalt zu sprechen.

Nach Ghosns Darstellung hatte er im September mit dem geschäftsführenden Direktor von Nissan, Hiroto Saikawa, über einen Plan zur Integration der drei Autobauer gesprochen. Er habe Osamu Masuko, den CEO von Mitsubishi, dabei haben wollen, erklärte Ghosn, doch Saikawa habe ein Gespräch unter vier Augen gewünscht. Ghosn beschrieb den Integrationsplan als „Autonomie unter einer Dachgesellschaft“. Das entspreche der Art der Art und Weise, wie er die Allianz in den vergangenen Jahren geführt habe. Den von Saikawa erhobenen Vorwurf einer zu großen Machtanhäufung wies Ghosn als „Verzerrung der Realität“ zurück. Die Menschen hätten eine starke Führung in Diktatur übersetzt, um ihn loszuwerden, sagte der 64 Jahre alte Manager, der Nissan 19 Jahre lang geleitet hatte.

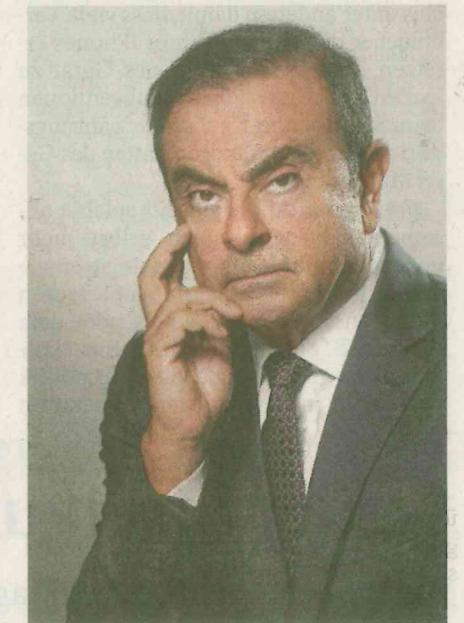
Ghosn war im November auf dem Flughafen Haneda bei Tokio verhaftet worden. Er wurde von Nissan und Mitsubishi als Vorsitzender des Verwaltungsrats entlassen und ist von seinen Führungspositionen bei Renault zurückgetreten. Frankreich dringt auf eine stärkere Integration der Allianzunternehmen, während Saikawa von Nissan t keine Notwendigkeit sieht, darüber zu sprechen.

Ghosn ist in Tokio angeklagt, acht Jahre lang künftige Einkommenszahlungen in Millionenhöhe in den Finanzberichten Nissans verschwiegen zu haben. Eine zweite Anklage lautet auf schweren Vertrauensbruch. Er soll verlustreiche Devisenabsicherungsgeschäfte zeitweise auf Nissan übertragen haben. In dem Zusammenhang gibt es eine umstrittene Zahlung Nissans über 14,7 Millionen Dollar an den saudi-arabischen Geschäftsmann Khaled al-Juffali, der Ghosn als Kreditgarant zu Hilfe kam. Ghosn bestreitet die Vorwürfe gegen ihn. Die Zahlungen an den Geschäftsmann seien von dem für die Region zuständigen Manager abge-

zeichnet worden, erklärte er in dem Gespräch mit Nikkei. Vier Verantwortliche hätten die Zahlung abgezeichnet.

Kurz nach Veröffentlichung des Ghosn-Gesprächs wies ein Nikkei-Sprecher darauf hin, dass eine Nissan-Untersuchung überzeugende Belege für Fehlverhalten von Ghosn und seiner rechten Hand Greg Kelly aufgedeckt habe. Die Untersuchung von Nissan, die die Untersuchung der Staatsanwaltschaft auslöste, wurde durch einen internen Informanten befördert und dauert an. Seit November gebe es weitere Beschwerden von Informanten über Ghosns Fehlverhalten, erklärte der Sprecher.

Der geschasste Manager wies in dem Gespräch Vorwürfe zurück, die aus der Untersuchung Nissans bekannt geworden sind. Die Behauptung, er habe unangemessene Zahlungen über 7,82 Millionen Euro eines Gemeinschaftsunternehmens von Nissan und Mitsubishi in den Niederlanden erhalten, bezeichnete er als „Verzerrung der Realität“. Der Kauf einer Wohnung in Rio de Janeiro und eines Hauses in Beirut sei durch die Rechtsabteilung Nissans genehmigt worden. Nissan behauptet, dass der Kauf der Luxusimmobilien verdeckt durch eine niederländische Tochtergesellschaft Nissans erfolgt sei. Ghosn erklärte, er habe die Immobilien gebraucht, um dort arbeiten und Leute empfangen zu können. Ein zweiter Antrag Ghosns auf Entlassung auf Kautions war vergangene Woche abgelehnt worden. Er bestreitet, dass er fliehen oder Beweismittel vernichten könne. Nissan habe allen Mitarbeitern verboten, mit ihm zu sprechen. pwe.



Carlos Ghosn

Foto AFP