

ALLEIN ZU HAUS

Tengelmann-Inhaber **Christian Haub** will Alleingesellschafter des Handelskonzerns werden. Dafür soll nach Schwägerin Katrin und deren Kindern nun auch Bruder Georg weichen.



„Es gibt kein Zurück“

TENGELMANN Inhaber Christian Haub über die Folgen des Krieges, die Neuordnung des Konzerns und die Spaltung seiner Familie.

Der Ausnahmezustand ist sein Alltag. Einen Monat nach dem Tod seines Vaters Erivan Haub im März 2018 verschwand Christian Haubs (57) Bruder Karl-Erivan auf einer Skitour spurlos. Auf die Suche folgten wilde Spekulationen und ein Kampf zwischen den Familienstämmen. Als neuer Konzernchef baut Haub parallel den Mutterkonzern von Obi und Kik trotz Pandemie und Krieg in Europa um. Wie es ihm dabei geht? „Ganz gut eigentlich“, sagt er. „Wenn man von all den Katastrophen einmal absieht.“

MM Herr Haub, wann haben Sie zum letzten Mal gedacht, jetzt kann es eigentlich nur noch besser werden?

CHRISTIAN HAUB Wir hatten nach zwei Jahren Pandemie das Gefühl, es einigmaßen überstanden zu haben und

uns jetzt wirklich einmal auf die Zukunft, auf die Geschäftsentwicklung konzentrieren zu können – schon kommt die nächste Krise. Und die kann die Welt mehr verändern als alles andere.

Sie haben sich aus Russland zurückgezogen. Haben Sie Angst vor einer Enteignung Ihrer russischen Obi-Filialen?

Soweit wir wissen, wurde in Russland ein Gesetz verabschiedet, das dem Staat das Recht einräumt, jene Firmen zu enteignen, deren Heimatländer sich an den Sanktionen gegen Russland beteiligen. Ich bin fest davon überzeugt, dass es so weit kommt, aber ich konnte mir einfach aus moralischen Gründen nicht vorstellen, weiter Geschäfte in Russland zu betreiben und damit indirekt das dortige Regime finanziell zu unterstützen. **Betroffen sind 27 Baumärkte. Was bedeutet der Verlust für Ihren Umsatz?**

Das Russland-Geschäft stand für weniger als 5 Prozent des Umsatzes. Seit der Krim-Krise wurde es immer schwieriger, dort erfolgreich zu sein. Ich hatte schon immer grundsätzliche Vorbehalte, in Russland Geschäfte zu machen, und bin nun froh, dass damit das Kapitel für uns beendet ist.

Wie blicken Sie als Unternehmer auf eine Welt, die womöglich vor einer Neuordnung steht?

Durch den Rückzug westlicher Firmen dürfte schnell ein dreistelliger Milliardenbetrag verloren gehen. Und das ist nur ein Bruchteil des wirtschaftlichen Gesamtschadens. Ein schnelles Zurück wird es nicht geben, selbst wenn es am Ende doch nicht zu Enteignungen kommen sollte. Dafür ist vor allem bei börsennotierten Unternehmen der Druck der Investoren viel zu groß. Wir werden eine Zeitenwende erleben.

Womit rechnen Sie?

Ich glaube, wir haben bereits eine neue Weltordnung, und daran müssen wir uns anpassen. Ich bin froh, dass der Westen so schnell und so einig Maßnahmen gegen Russland ergriffen und auch begriffen hat, dass wir uns verteidigen müssen. Denn einer solchen Aggression kann man zwar mit viel Diplomatie zu begegnen versuchen, aber letztendlich muss man sich für den Krieg rüsten, wenn man dauerhaften Frieden haben will.

Das ist allerdings ein Balanceakt.

Die Ukraine war kein Nato-Land, und deshalb besteht keine Bündnis- oder Beistandspflicht. Menschlich ist es aber schwierig, diese furchtbaren Bilder anzuschauen, das Leid der Zivilbevölkerung mitzuerleben und in unserem Fall nicht mehr tun zu können, als Einkaufsgutscheine an Flüchtlinge zu verteilen, wie wir das mit unserer Tochter Kik im Gegenwart von fünf Millionen Euro tun.

Sie sind nach dem Verschwinden Ihres Bruders vor vier Jahren aus den USA zurückgekehrt und hatten eh begonnen, den Konzern umzubauen. Wie weit sind Sie damit schon gekommen? ➤

Wir haben unsere Schlagkraft massiv erhöht mit der Verschlangung unserer Holding und deren Umzug von Mülheim nach München. Zudem haben wir unsere Beteiligung am Lebensmitteldiscounter Netto an Edeka verkauft und uns mit der Familie Heinig verständigt, die den Nonfood-Discounter Tedi komplett übernommen hat. Im Gegenzug haben wir sämtliche Anteile am Textildiscounter Kik erworben. Die Neuausrichtung nimmt Fahrt auf.

Sie sind mit dem Ziel angetreten, mittelfristig die Hälfte des Gesamtumsatzes in den USA zu erwirtschaften. Dafür müssen Sie zukaufen.

Wir haben mit Obi, Kik und unserer Immobilientochter Trei Real Estate drei solide Standbeine. Die Konzentration auf den Einzelhandel ist groß, daher streben wir eine weitere Diversifizierung an. Einen Schwerpunkt dabei soll der US-Markt bilden, und ja, dafür benötigen wir Akquisitionen. Dafür haben wir fürs Erste eine halbe Milliarde Euro vorgesehen. Schon jetzt halten wir dort zahlreiche Start-up-Beteiligungen. Den Fokus unseres umfangreichen Immobiliengeschäfts legen wir verstärkt auf den amerikanischen Wohnungsmarkt und ziehen uns dafür aus Portugal, Tschechien und der Slowakei zurück.

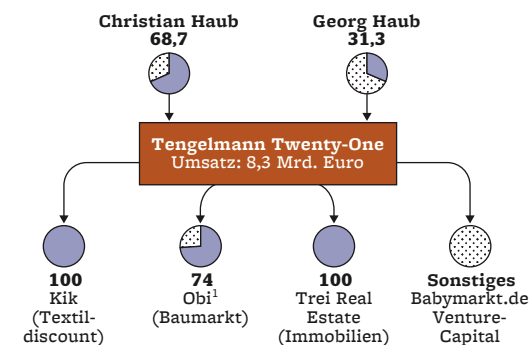
Wie wollen Sie Ihre bestehenden Beteiligungen stärken?

Wir haben gerade erst das Geschäftsmodell von Kik überarbeitet, Prozesse gestrafft und uns sehr genau angeschaut, aus welchen Ländern wir zukünftig Waren beziehen wollen. Um mehr Kontrolle über die Lieferanten zu gewinnen, haben wir Büros in Asien eröffnet. Wir werden nachhaltiger agieren und die Qualität verbessern, ohne teurer zu werden. Gleichzeitig wollen wir unser Wachstum vorantreiben und deshalb nach Spanien und Portugal expandieren.

Obi und Kik gelten intern als Börsenkandidaten. Wann ist es so weit?

UMSTRITTENES IMPERIUM

Das Reich der Haubs, in Prozent



1 | Die restlichen 26 Prozent liegen bei Lueg. Quelle: Unternehmen

Grafik: manager magazin

Es ist richtig, dass wir Kik und Obi auf Kapitalmarktfähigkeit getrimmt haben. Wir möchten dadurch transparenter werden und uns mit anderen Marktteilnehmern vergleichen können. Wir können so auch günstiger Fremdkapital aufnehmen, um unsere ehrgeizigen Wachstumsziele zu erreichen. Zudem steht uns damit die Möglichkeit offen, an die Börse zu gehen oder institutionelle Investoren an Bord zu nehmen, von denen wir laufend Anfragen bekommen, ob wir nicht einen Teil unserer Beteiligungen mone-

BRUDER-KAMPF

Die Geschichte der einst stolzen Handeldynastie Haub (kl. Foto) ist reich an Tragödien. Inzwischen herrscht Streit – vor allem zwischen Georg (l.) und Christian.



tisieren wollen. Eine Entscheidung, welchen Weg wir einschlagen, ist aber noch nicht gefallen. **Kik gehört Ihnen inzwischen zu 100 Prozent, an Obi hält der Automobilhändler Lueg 26 Prozent. Zieht der bei Ihren Plänen mit?**

Wir sind im ständigen Meinungsaustausch und gut miteinander über die zukünftige Ausrichtung abgestimmt.

2020 zählten Baumärkte zu den Pandemiegebern, im Vorjahr mussten Sie temporär einen Großteil der Läden schließen. Wie lief das Jahr insgesamt für Tengelmänn?

Weit besser als befürchtet. Ich kann Ihnen noch keine konkreten Zahlen nennen, aber wir haben einen sehr ordentlichen dreistelligen Millionengewinn erzielt. Unter den gegebenen Umständen sind wir absolut zufrieden. Nun müssen wir schauen, welche Auswirkungen die Verunsicherung durch den Krieg, die Probleme in den Lieferketten und die zunehmende Inflation haben werden. Das wird uns sicher noch länger beschäftigen und womöglich zu einer Lohn-Preis-Spirale führen. **Geschäftlich kommen Sie offenbar voran. Die Probleme in Ihrer Familie sind weiter ungelöst. Mit der Witwe Ihres verunglückten Bruders und deren Kindern haben Sie sich zwar auf eine Abfindung geeinigt. Aber jetzt klagt Ihr zweiter Bruder, Georg, weil Sie die Konzernrücklagen aufgelöst haben, um den Kaufpreis zu finanzieren. Droht damit der Deal zu platzen?**

Nein, weder der Deal noch die Finanzierung des Kaufpreises sind gefährdet. Ich habe inzwischen die uneingeschränkte Führung im Unternehmen und kann mit Zustimmung des Beirats, der voll hinter mir steht, alle maßgeblichen Entscheidungen treffen. Das ist ja gerade der Grund, warum es zum Konflikt mit

meinem Bruder gekommen ist. Er kann sich vermutlich nicht damit abfinden, als Minderheitsgesellschafter keinen Einfluss mehr zu haben. Eigentlich hatten wir zunächst einen guten Weg für eine konstruktive Zusammenarbeit gefunden, bis er plötzlich umgeschwenkt ist. Deshalb bin ich von ihm menschlich sehr enttäuscht. Wenigstens ist jetzt endgültig klar geworden, dass es keine gemeinsame Zukunft mehr geben kann. Ich vermute, mein Bruder ist derselben Meinung. Es gibt kein Zurück mehr.

Schon vor Monaten stand eine Realteilung im Raum, Ihrem Bruder wurde vor allem Interesse an der Immobiliensparte nachgesagt. Wird es nun dazu kommen?

Nein, eine Realteilung ist für mich vom Tisch. Wenn mein Bruder ausscheiden möchte, soll er mir ein Angebot machen. **Ansonsten dürfte sich dasselbe Spiel wie im Falle des Streites mit der Familie Ihres verunglückten Bruders wiederholen: Sie drohen mit der Ausschließung als Gesellschafter wegen angeblich gesellschaftsschädigenden Verhaltens, und am Ende einigt man sich auf eine Abfindung.** Ich bin inzwischen kampferprobt und habe mit dem Stuttgarter Rechtsanwalt Professor Binz den wahrscheinlich besten Anwalt für solche Fälle an meiner Seite. Mein Bruder kann seine Anteile nur an mich verkaufen oder Ende 2030 kündigen, was deren Wert deutlich reduziert. Da ich mittlerweile die Kontrolle habe, ist die Konstellation eine völlig andere als zuvor.

Angeblich planen Sie, auf einer außerordentlichen Gesellschafterversammlung Ende März die Verzin- sungs auf den Darlehenskonten drastisch zu senken, was Ihrem Bruder dank seiner Einlage von 370 Millionen Euro nicht gefallen dürfte.

Mit meiner Zwei-Drittel-Mehrheit kann ich den Gesellschaftsvertrag, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auch gegen den Willen meines Bruders ändern. Im Übrigen möchte ich gesellschaftliche Interna nicht kommentieren.

Verhandeln Sie denn bereits über eine Trennungslösung?

Nein, aber am Ende dürfte es darauf hinauslaufen. Einen dauerhaften Verbleib dieses Gesellschafters kann ich

RAUS AUS RUSSLAND

Die Baumarktkette Obi hat sich aus Putins Riesenreich zurückgezogen, nun droht die Enteignung der 27 Märkte



mir nicht vorstellen. Dafür ist viel zu viel vorgefallen. Aber vielleicht bekommen wir ja eine schnelle Lösung hin.

Haben Sie auch entsprechende Hoffnungen für den immer skurriler wirkenden Streit um die Bison-Ranch Ihres Vaters in Wyoming? Ihre Mutter wirft Ihnen vor, Bücher vernichtet zu haben, und klagt in den USA auf 150.000 Dollar Schadensersatz.

Das ist ein sehr emotionales Thema, bei dem ich nicht ins Detail gehen will.

Obwohl Sie die Unternehmensanteile Ihres verstorbenen Bruders übernommen haben, läuft der Kampf um die Ranch auch mit Ihrer Schwägerin und deren Kindern weiter.

Wir wollten beide Themen trennen, damit das Unternehmen und die Mitarbeiter nicht darunter leiden, wenn der Deal am Ende aufgrund eines solchen Nebenkriegsschauplatzes geplatzt wäre. Später habe ich meiner Schwägerin angeboten, meinen Anteil an der Ranch äußerst günstig zu verkaufen, wodurch auch der in den USA schwebende Prozess beendet gewesen wäre. Dieses Angebot wurde aber ebenso abgelehnt wie eine familieninterne Auktion. Ich bin aber guten Mutes, dass bis Ende des Jahres das Thema vom Tisch ist.

Also hat die Einigung über Konzernanteile nicht dazu geführt, dass die Familie zusammengedrückt ist?

Nein, die Trennung hat die Konfrontation noch verschärft. Unsere Familie ist für immer und ewig auseinandergebrochen.

Wie gehen Sie damit um?

Ich habe zum Glück eine unglaublich starke eigene Familie, insbesondere meine Frau hat mich in diesen vergangenen vier Jahren unglaublich unterstützt. Das gibt mir viel Rückhalt und Zuversicht. Meine vier Kinder haben großes Interesse am Unternehmen und wollen es gemeinsam mit mir weiterführen. Außerdem haben wir ein wirklich gutes Managementteam, mit dem ich gern zusammenarbeite. Und vielleicht ist es auch besser, die derzeitigen Nachbarn zu akzeptieren und durchzustehen, als faule Kompromisse einzugehen, um sich in ein paar Jahren wieder zu verkrachen. **Trotzdem dürfte Sie ein Leben im permanenten Ausnahmezustand belasten.**

Tagsüber kümmere ich mich ums Geschäft, abends um den Familienstreit, die Wochenenden gehören dann soweit möglich meiner Familie. Inzwischen habe ich gelernt, schwierige Themen in Schubladen zu verwahren und nur herauszuholen, wenn Entscheidungen anstehen. Vor allem aber orientiere ich mich an meinem eigenen Nordstern und besinne mich immer wieder auf meine Wertvorstellungen, um nicht pessimistisch zu werden oder gar das Vertrauen in die Menschheit zu verlieren. Bisher hat sich das gut bewährt. Ich glaube sogar, dass ich mich trotz aller Widrigkeiten der vergangenen Jahre zu den glücklichen und zufriedenen Menschen zählen darf. ▀

Das Interview führte mm-Reporter Martin Mehringer.