

Erfolge und Fehler

Heidelberg. (kla) Bernd Scheifele ist ein Mann der klaren Werte und der klaren Worten. Offen redet er über sich und seinen Werdegang, über die Dinge, die ihn gedrückt haben – und spart dabei auch die dunklen Stunden nicht aus. So kommt er auch gleich auf den schwierigsten Moment in seinem Berufsleben zu sprechen: den 5. Januar 2009 – den Tag, als Adolf Merckle Selbstmord beging.

Merckle war ein enger Vertrauter Scheifeles. Er hatte den jungen Anwalt erst zu seiner Firma Ratiopharm geholt, später zum Mannheimer Pharmagroßhändler Phoenix, der zu Merckles Firmenimperium gehörte. 2004 machte Merckle den erst 46 Jahre alten Scheifele zum Aufsichtsratschef von HeidelbergCement, wo Merckle Großaktionär war; ein Jahr später zum Vorstandsvorsitzenden. Schon damals ging es um ein Thema, das Scheifele über die Jahre immer wieder begleiten sollte: die Effizienz. „Das Unternehmen war kein Sanierungsfall, aber es war klar, dass wir bei der Effizienz erhebliche Rückstände hatten“, wie er einmal im Gespräch mit der RNZ sagte. Er schaffte es schnell, den Abstand zur Konkurrenz zu verkleinern und den Konzern auf die Überholspur zu bringen. Dann kam der Herbst 2008.

Die Finanzkrise traf die Weltwirtschaft hart, das bekam auch HeidelbergCement zu spüren. Weltweit brachen die Zementabsätze dramatisch ein. „Einen solchen Einbruch hatten wir nicht für möglich gehalten“, so Scheifele.

Auch das Firmenimperium von Adolf Merckle geriet schwer ins Wanken. Am 5. Januar 2009 beging der Unternehmer an seinem Wohnort in Blaubeuren Selbstmord. „Sein Tod war schlimm“, sagt Scheifele nun. „Ich habe mir damals Vorwürfe gemacht, weil der Kontakt zwischen Herrn Merckle und mir aufgrund der Finanzkrise abgebrochen war.“ Zwar habe er immer wieder versucht, Kontakt mit ihm aufzunehmen. „Aber wahr-

„Das hatten wir nicht für möglich gehalten“

scheinlich wäre es im Nachhinein besser gewesen, ich wäre einfach mal nach Blaubeuren gefahren und hätte an die Tür geklopft. Das habe ich nicht gemacht. Und das war sicherlich ein Fehler.“

Trotz der menschlich schwierigen Zeit trug er Verantwortung für drei Unternehmen: Ratiopharm, Phoenix und HeidelbergCement. Im Rückblick spricht er von schwierigen Verhandlungen mit den Banken. „Aber alle drei Unternehmen haben Gewinne gemacht. Es war kein operatives Problem, es war ein Finanzierungsproblem. Deswegen haben die Banken nachher die Kredite verlängert.“

Schon während dieser Krise hatte Scheifele bereits das nächste Ziel im Blick: Kapital aufnehmen und HeidelbergCement in den Dax bringen. Keine leichte Aufgabe. Denn kurz vor der Finanzkrise hatte HeidelbergCement den Konkurrenten Hanson für rund 14 Milliarden Euro übernommen. Den Zeitpunkt der Übernahme nennt Scheifele im Rückblick „schwierig“. Doch mit einer Kapitalerhöhung, erfolgreichen Verhandlungen mit Banken und einem rigiden Sparplan brachte Scheifele das Unternehmen wieder auf Kurs. 2010 schaffte HeidelbergCement den Einzug in den Dax, wo der Baustoffkonzern bis heute gelistet ist.

Und dennoch: „Wir haben immer versucht, den mittelständischen Charakter aufrecht zu erhalten“, sagt der Chef eines der größten Baustoffkonzerne der Welt. Die Nähe zum Geschäft, zu den Kunden, zu den Mitarbeitern ist ihm wichtig. Von vielen Hierarchie-Ebenen im Unternehmen hält er nichts. „Distanz ist immer ein Problem“, meint er.

Das Unternehmen

Heidelberg. (kla) Der Baustoffkonzern HeidelbergCement gehört zu den größten Zementherstellern. Weltweit hat der Konzern rund 56 600 Mitarbeiter, gut 1300 davon in der Region Rhein-Neckar. 2018 machte der Konzern einen Umsatz von 18,1 Milliarden Euro. Allerdings lief es damals nicht rund für den Konzern. Unter anderem machte dem Zementhersteller das schlechte Wetter in den USA einen Strich durch die Rechnung. Hinzu kamen hohe Energiekosten. Zum ersten Mal in seiner Karriere musste Konzernchef Bernd Scheifele eine Gewinnwarnung herausgeben – was ihn ärgerte. Vor einem Jahr legte er ein neues Sparprogramm auf: Das Ziel, bis 2020 weltweit 100 Millionen Euro an Vertriebs- und Verwaltungskosten einzusparen, erreichte das Unternehmen ein Jahr früher als geplant. Bis Ende 2020 sollen nun weiter 30 Millionen Euro eingespart werden.

„Aus Bambus kann man keine Brücken bauen“

Beim Klimaproblem hilft Panik nicht weiter, meint HeidelbergCement-Chef Bernd Scheifele – Ende Januar geht er in den Ruhestand

Von Barbara Klauß

Heidelberg. Ende des Monats verabschiedet sich HeidelbergCement-Chef Bernd Scheifele in den Ruhestand. Im Abschiedsinterview spricht der 61-Jährige über Werte, das Klima, seine Abneigung gegen Quoten und die Liebe zum Wald.

> Herr Scheifele, Sie waren nun 15 Jahre lang der Chef von HeidelbergCement. Warum sind Sie so lange geblieben?

Es gab offensichtlich nie einen Grund, mich rauszuschmeißen. Außerdem bin ich sehr loyal und pflege normalerweise langfristige Beziehungen. Das klingt vielleicht altbacken. Aber ich bin jetzt über 32 Jahre mit meiner Frau verheiratet, wir haben vier Kinder. Eine solche Vertrauensbasis ist mir auch im Unternehmen wichtig. Mit unserem Finanzvorstand Lorenz Näger arbeite ich seit 25 Jahren zusammen, mit meinem Nachfolger Dominik von Achten seit über 15 Jahren.

Abgesehen davon hätte ich hier in Heidelberg enorme Gestaltungsspielräume. Die hätte ich mir woanders erst wieder erarbeiten müssen.

> Sie haben bereits im Jahr 2015 ihren Stellvertreter Dominik von Achten offiziell zu Ihrem Nachfolger erklärt.

Mir war es wichtig, frühzeitig den Generationenwechsel einzuleiten – und ihn noch mit zu gestalten. So kann ich sowohl für Kontinuität sorgen als auch für Wandel. Beides ist wichtig für ein Unternehmen.

15 Jahre sind eine lange Zeit. Länger sollte man auf keinen Fall Vorstandsvorsitzender sein. Irgendwann ist das Innovationspotenzial einer Person erschöpft. Ich fände es übrigens auch gut, wenn politische Ämter zeitlich begrenzt würden.

> Wo vertritt Ihr Nachfolger ähnliche Werte wie Sie? Was wird sich Ihrer Meinung nach ändern?

Was die Grundwerte anbelangt, ticken wir sehr ähnlich. Für uns beide ist Familie ein wichtiger Anker. Wir treiben beide Sport, sind begeisterte Skifahrer. Sport bedeutet immer Wettbewerb – aber auch Fairness. Wir sind ehrgeizig, wir wollen Champions-League spielen und nicht Kreisliga. Aber immer nach den Regeln.

Auf der anderen Seite ist er jünger als ich, digital, er nutzt soziale Medien ganz anders. Und er ist geprägt durch seine ersten Berufsjahre bei einer Unternehmensberatung. Er achtet auf die internen Prozesse. Wie arbeiten wir? Das tut dem Unternehmen gut nach der Expansionsphase. Jetzt schaut mal einer in andere Ecken des Unternehmens, in denen vielleicht doch noch mehr Staub liegt als gedacht.

> Das heißt, es wird auch weiterhin regelmäßig Effizienz-Programme geben? Davon würde ich ausgehen.

> Von Achten kam doch auch im Rahmen eines Effizienz-Programms als Berater zu HeidelbergCement ...

Er kam 2005 für „Win“. Das war unser erstes Projekt zur Reorganisation und Effizienzsteigerung. Er hat das sehr gut gemacht – mit viel Fingerpitzengefühl.

> Aber damals haben Sie zehntausende Leute entlassen ...

Ja. Diese Programme waren immer mit Personalabbau verbunden. So ist das. Aber nur Unternehmen, die fit sind und ihre Kosten im Griff haben, sind letzten Endes überlebensfähig. Es gab damals eine denkwürdige Demonstration vor der alten Hauptverwaltung mit wilden Plakaten, auf denen stand: „Scheifele und Merckle, schwäbische Heuschrecken“. Das war an einem Freitag Nachmittag. 200, 300 Leute kamen mit Geschrei über die Brücke. Ich bin dann runter und habe mit ihnen gesprochen. Mich zu verkriechen – das ist nicht mein Stil.

> Das war dann wohl so etwas wie ein Vorläufer der „Fridays for Future“-Demonstrationen heute. Haben Sie Angst, dass die jungen Leute auch mal vor der HeidelbergCement-Zentrale protestieren?

Angst habe ich da nicht. Wir brauchen uns als Unternehmen nicht zu verstecken, was unsere Ökobilanz angeht. Seit 20, 30 Jahren machen wir enorme Fortschritte in Sachen Nachhaltigkeit. Wir haben unseren CO₂-Fußabdruck deutlich reduziert.

Es ist zwar richtig, dass die Zementindustrie weltweit einen hohen CO₂-Ausstoß verursacht. Diese Emissionen entstehen aber natürlich vor allem im Ausland, in China, in Indien und Indonesien – dort, wo viel gebaut wird. In Deutschland beträgt der Anteil der Zement-Industrie am CO₂-Ausstoß etwa 2,5 Prozent. HeidelbergCement verursacht nur einen kleinen Teil davon.

> Aber Sie sind ja nicht nur in Deutschland unterwegs sondern weltweit ... Der CO₂-Ausstoß in diesen Teilen der Welt ist vor allem ein Thema der Länder, die



15 Jahre seien eine lange Zeit, sagt HeidelbergCement-Chef Bernd Scheifele, der im Februar sein Amt an seinen Stellvertreter Dominik von Achten abgibt. Es sei Zeit für einen Generationenwechsel. Er selbst will künftig etwas runter schalten. Foto: Philipp Rothé

ihre Infrastruktur verbessern wollen. Das auf irgendetwas verpflichtet: auf eine Frauquote, auf Diversity, auf die Offenlegung der Lieferantennetten. Das macht die Unternehmensführung gerade bei einem globalen Unternehmen deutlich schwieriger.

Beispiel Türkei: Dass ich als Demokrat autokratische Führungspersönlichkeiten eher kritisch gegenüberstehe, versteht sich von selbst. Aber sollen wir wegen des öffentlichen Drucks etwa Projekte wie den Bau eines Flughafens in der Türkei nicht machen? Dann bekommen wir zwar Applaus in Deutschland, laufen aber Gefahr, künftig von öffentlichen Aufträgen in der Türkei ausgeschlossen zu werden, Werke schließen zu müssen und Stellen abzubauen.

> Wo ist das Problem, wenn die Gesellschaft die Erwartung an Unternehmen stellt, sich stärker etwa um Frauenförderung zu bemühen?

Die gesellschaftliche Erwartung kann man formulieren. Aber ich bin kein Freund von Quoten. 30 Prozent Frauen im Aufsichtsrat – das passt beispielsweise nicht in allen Branchen. Wir haben etwa 14 Prozent Frauen in der Belegschaft, bei Phoenix im Pharmahandel sind es 75 Prozent. Quoten sind immer sachfremd. Solche Regulierungen zeigen ein enormes Misstrauen, einen Generalverdacht gegenüber den Unternehmen. Wir diskriminieren keine Frauen. Das ist absurd.

> Aber bei HeidelbergCement sitzt keine einzige Frau im Vorstand. Wenn der Gesetzgeber die Unternehmen nicht dazu drängt, mehr Führungspositionen mit Frauen zu besetzen – wie kann sich sonst



Bernd Scheifele an der Frankfurter Börse. HeidelbergCement ist im Dax notiert. Foto: ZG



Mitarbeiter, die gegen Sparpläne und Effizienzprogramme protestieren. Foto: ZG

BERND SCHEIFELE

Bernd Scheifele wurde 1958 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften in Freiburg und Dijon. Nach der Promotion arbeitete Scheifele als Partner in einer Wirtschaftskanzlei in Stuttgart. Dort begleitete er die Gründung des Pharmahändlers Phoenix in Mannheim, zu deren Vorstandsvorsitzenden er 1994 berufen wurde. 2005 wurde Scheifele der Chef von HeidelbergCement. Bei Phoenix ist er noch immer Vorsitzender des Aufsichtsrats, außerdem ist er Aufsichtsrat bei der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck und beim Wissenschaftsverlag Springer Nature. Ende Januar übergibt Bernd Scheifele den Vorstandsvorsitz an seinen jetzigen Stellvertreter Dominik von Achten. Scheifeles 2022 nach einer gesetzlichen zweijährigen Pause den Vorsitz im Aufsichtsrat übernehmen.

etwas ändern?

Ich halte die Diskussion im 21. Jahrhundert für überholt. Es ist doch heutzutage klar, dass Männer und Frauen selbstverständlich gleichberechtigt sind. Wir haben eine Bundeskanzlerin, eine EU-Kommissionspräsidentin. Meine Frau und ich sind vollkommen auf Augenhöhe.

Unser Ziel ist es, im Top-Management die besten Leute zu haben – unabhängig vom Geschlecht. Es geht um Qualifikation. Bei Spitzenpositionen haben wir tendenziell das Problem, dass Frauen, wenn sie Kinder haben, eine Lücke im Lebenslauf aufweisen. Auf der zweiten oder dritten Ebene – da können sie über Modelle wie Jobsharing nachdenken. Aber die Vorstellung, dass Sie einen Job wie meinen machen und trotzdem um fünf die Kinder vom Kindergarten abholen können – das funktioniert nicht.

> Haben Sie je bereut, dass Sie nicht so viel Zeit für die Familie hatten?

Eigentlich nicht. Ich hatte ja immer die Urlaube und die Wochenenden. Und für mich war im Zweifel immer „Family First“. Natürlich war ich viel unterwegs. Aber meine Frau hat das immer akzeptiert und zu Hause alles gemanagt. Ein bisschen altmodisch, ich weiß. Aber das muss jeder für sich entscheiden. Und wir haben das für uns gut gelöst.

> Was haben Sie nun vor?

Ein bisschen rumschalten, sicherlich mehr reisen. Ich bleibe weiterhin bei Phoenix und bei der Mediengruppe von Holtzbrinck im Aufsichtsrat und werde projektbezogen weiter arbeiten, etwa für Private Equity Unternehmen EQT Firmen analysieren und Übernahmen managen. Außerdem will ich einen Lehrgang zum Forstwirt machen, damit ich meinen Wald im Odenwald mit größerer Kompetenz bewirtschaften kann.

> Sie bleiben also in der Region?

Ja. Der Odenwald tut uns sehr gut. Das liegt bei uns in der Familie. Mein Vater war Forstmann. Der Wald und die Jagd liegen mir sehr am Herzen. Es gilt der alte Spruch: Bäume pflanzen macht glücklich. Die Dorfgemeinschaft in Hainstadt im Odenwald ist sehr intakt, die Menschen haben eine ganz andere Denk- und Lebensweise. Dort nehme Sie die Diskussionen, über die wir gerade gesprochen haben, die eher großstadtgetrieben sind, aus einem anderen Blickwinkel wahr. Ich habe das Gefühl, dass die Spaltung in der Gesellschaft nicht zwischen Arm und Reich verläuft – sondern zwischen Stadt und Land. Das ist ein Problem.

> Wird es Ihnen schwer fallen, sich zurückzuziehen?

Nein, man muss auch loslassen können. Veränderung ist auch positiv. Insofern bin ich ganz gelassen. Man darf sich auch selbst nicht so wichtig nehmen. Das Unternehmen ist fast 150 Jahre alt, Scheifele war 15 Jahre dabei. Das sind gerade mal zehn Prozent.