

Klaus Josef Lutz?



BayWa-Chef Klaus Josef Lutz im Grünen (im Norden Münchens)

Der Gemischtwarenverkäufer

Klaus Josef Lutz führt Europas größten Agrarhändler, die BayWa. Er will das Traditionsunternehmen globaler und ein wenig grüner machen VON CHRISTIAN THIELE

Da wäre etwa Artikel 117034, es ist ein Verkehrsschild mit der Aufschrift »Mäharbeiten«, ziemlich schlicht, schwarze Schrift auf weißem Grund, 231 mal 420 Millimeter, 30 Euro zuzüglich Mehrwertsteuer, in größerer Ausführung auf Anfrage. Oder das Grabkammer-System Splus mit patentiertem Sauerstoffaustauschsystem und mit Kohle-Aktivfilter zur Eindämmung der Verwesungsgase – auch bei frostiger Witterung leicht zu öffnen, Preis auf Anfrage.

Zugegeben, das sind die exotischeren Artikel aus dem Gemischtwarenangebot von Klaus Josef Lutz, aber im Prinzip ist es so: Der Bauer fährt mit dem frisch geernteten Brotweizen im Hänger beim BayWa-Lager vor, schaut sich um nach Dünger, Gummistiefeln und Zündkerzen für seinen Traktor, kommt auf die Idee, dass er auch mal wieder einen neuen Traktor gebrauchen könnte, in jedem Fall aber ein paar Hektoliter Heizöl, damit die Kühe im Stall und die Bauersfrau im Schlafzimmer nicht frieren.

Die BayWa verkauft alles, was Bauern brauchen können, um Getreide, Obst oder Gemüse anzubauen (und noch mehr). Sie kauft ihnen im Gegenzug das angebaute Getreide, Obst und Gemüse ab. Und verkauft es dann weiter. Das ist, in Kürze, das Geschäftsmodell der Bayerischen Warenvermittlung, kurz BayWa, des größten Agrarhändlers in Europa. Klaus Josef Lutz ist seit 2008 der Chef.

Der BayWa-Turm im Münchner Osten: ein quadratischer Kasten, in den späten sechziger Jahren in präolympischer Erneuerungseuphorie auf jener Wiese nach oben gezogen, auf der sich der kleine Klaus Josef Lutz immer die Knie schorrig gekickt hatte.

Kein Ministerpräsident und kein Minister legt sich mit der BayWa an

Heute sitzt Lutz in diesem Turm, Etage 16, aus dem Fahrstuhl nach links. Er schaut von seinem Schreibtisch auf ein Großstadtilleben von Enzo Arduini – römischer Meisterschüler, sein Lieblingsmaler. Nach rechts auf eine gelb-schwarze Farbkomposition (die Münchner Stadtfarben) im Goldenen Schnitt. Und nach links auf den weiß-blauen Himmel über den wie gemalten Kirchtürmen der Landeshauptstadt. Ein bisschen nach vorn gerichtet, das alles, dabei doch ziemlich lokal und bayerisch, mit, wie Lutz betont, vom Vorgänger übernommene Möbel: Das sagt schon mal ziemlich viel aus

über die BayWa, wie Lutz sie sieht und gesehen wissen will. Das sagt Lutz' Sprache: eine Melange aus angliertem Managersprech und dem Altmünchner Timbre eines Monaco Franze. Das sagt seine Kleidung: heute ein nachtblauer Nadelstreifenanzug, aber – zum Missfallen seiner norddeutschen Pressesprecherin – gerne auch mal ein Janker. Und das sagt sein Terminkalender für die nächsten zwei Wochen: ein Bauerntreffen im Oberbayerischen, eine Konferenz in Berlin und nach Paris ein Abstecher nach Neuseeland. Lutz und seine BayWa: ein bayerischer Riese auf dem Weg zu einem internationalen Player.

»Die BayWa ruht immer noch auf den drei Grundpfeilern Getreidehandel, Energie, Baustoffe. Aber wir sind inzwischen ein global tätiges Business«, sagt Lutz. Vor allem seit der Konzern im Frühjahr die Mehrheitsanteile an dem neuseeländischen Obst- und Gemüsehändler Turners & Growers übernahm, hat die BayWa-Weltkarte, die Lutz seinen Gästen gerne zeigt, nur noch wenige graue Flecken: Grönland im Norden, ein bisschen Osteuropa in der Mitte, Teile von Südamerika und Afrika auf der südlichen Halbkugel. Ansonsten ist die Weltkarte grün, BayWa ein globaler Player.

Lutz will die BayWa umpflügen. Er will eine andere BayWa als jene, die sie lange war.

Einen Pfarrer, einen Feuerwehrkommandanten, einen Dirigenten für die Blaskapelle und einen örtlichen BayWa-Chef: Viel mehr braucht ein bayerisches Dorf nicht, damit es funktioniert. Der Bäcker und der Fußballtrainer: schon Luxus. Während aber die Pfarrer mittlerweile unter Generalverdacht stehen, die Feuerwehr und die Blaskapellen keinen Nachwuchs mehr finden, musste sich der BayWa-Chef noch nie Sorgen machen.

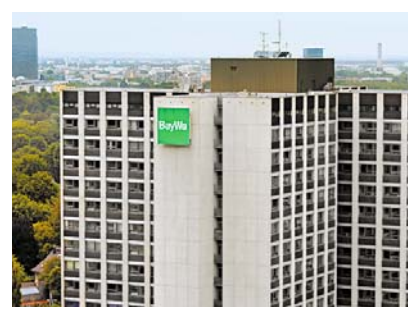
1923 aus dem Zusammenschluss der Bayerischen Zentral-Darlehenskasse mit sieben Darlehenskassenvereinen gegründet, sollte die BayWa mit ihren 149 Lagerhäusern und 241 Nebenlagern den Bauern die Produktion und den Absatz ihrer Waren erleichtern. Zu einer Zeit, da die Hälfte der Bevölkerung von der Landwirtschaft lebte und Bayern gegenüber dem früh industrialisierten Ruhrgebiet hoffnungslos zurücklag. In nationalsozialistischer Zeit wurde die BayWa zentraler Akteur in der »Erzeugungsschlacht«, es kam auch vor, dass Synagogen zum BayWa-Getreidelager umfunktioniert wurden. Die BayWa ist bayerische Staatsräson. »Gott mit dir, du Land der BayWa / deutscher Dünger aus Phosphat / Über deinen weiten Fluren / liegt Chemie von früh bis spät«: So verballhornten 1982 die Biermösl Blosn die Bayern-Hymne. Das Lied

Ein Münchner

In München geboren, in München aufgewachsen, in München Jura studiert und praktisch sein ganzes Berufsleben in München absolviert: Klaus Josef Lutz, 54, ist so etwas wie die Personifikation von Laptop und Lederhose. Sein Münchnertum geht so weit, dass er vor Jahren als Präsident des dauerkrisehenden TSV 1860 München gehandelt wurde – des eigentlichen Münchner Fußballvereins.

Es hätte passen können, denn Lutz hat die Biografie eines Sanierers: 1989 geht er zu Digital Kienzle, als jüngster Arbeitsdirektor Deutschlands, wie er heute sagt. Lutz baut beim zweitgrößten Softwarehaus Deutschlands massiv Arbeitsplätze ab, gründet eine Auffanggesellschaft, letztlich vergeblich. Lutz wechselt in die Druckindustrie und dann – immerhin einige Fahrstunden von München entfernt – zu einem Schweizer Hightechkonzern.

2002 geht es zurück an die Isar, Lutz wird Geschäftsführer des Süddeutschen Verlages, der die »SZ« herausgibt. Der Verlag macht bis zu 80 Millionen Euro Verlust im Jahr, Lutz stößt Beteiligungen ab, entlässt Mitarbeiter – und bringt dem Verlag mit Buch- und DVD-Editionen den Turnaround, sodass ihm heute die einst feindlich gesinnte »SZ«-Redaktion nachtrauert. Seit 2008 ist Lutz Chef der rund 17 000 BayWa-Beschäftigten (unten die Konzernzentrale in München). Er gilt als Fitnessbesessener und als Weißwurstfan. Aber wie könnte es bei einem Münchner auch anders sein. CT



wurde vom Bayerischen Rundfunk boykottiert, ein Schulbuch, in dem der Text stand, musste auf Geheiß des Bildungsministeriums eingestampft werden. Auch heute: kein Ministerpräsident, kein Landwirtschaftsminister, der es wagen würde, sich mit der BayWa anzulegen.

Auch weil sie so erfolgreich ist: Seit es die BayWa gibt, hat sie noch nie Verlust geschrieben. »Aber wir haben kaum noch Wachstumsmöglichkeiten in Deutschland«, sagt Lutz, »schon allein aufgrund des demografischen Wandels. Die Bindung an die regionalen Landwirte vor Ort muss erhalten bleiben, aber wir müssen darüber hinausgehen.«

1992, da sanierte Lutz gerade eine Softwarefirma, machte die BayWa ihre ersten Geschäfte jenseits der bayerischen Fluren. Sie expandierte nach Sachsen, Sachsen-Anhalt, dann nach Italien, Österreich und Mitteleuropa. Damit begann die Internationalisierung. Heute, vier Jahre nach Lutz' Amtsantritt, verdienen die BayWa und ihre Töchter auch damit Geld: Windparks in den USA, Spanien, Österreich und Osteuropa. Solaranlagen in Frankreich, Wales, Südtirol und den USA. Biogaskraftwerken in Polen, Ungarn, Tschechien und der Slowakei sowie demnächst mit einem Erdwärme-Kraftwerk im Südosten von München.

Warum macht Lutz all das? Warum engagiert sich die BayWa auf diesen Feldern? Will Lutz das Image aufhübschen? Lutz sagt: »Die erneuerbaren Energien machen wir, nicht weil wir der BayWa ein grünes Label anhängen wollen, sondern weil wir damit Geld verdienen können und wollen und weil die konventionellen Energien ersetzt werden müssen.« In Deutschland sei der Heizölverbrauch seit 2004 um 30 Prozent gesunken. Ein Geschäft, das der BayWa ohnehin nur geringe Margen eingebracht habe. Das Projektbusiness sei viel rentabler und zukunftsträchtiger als der Handel mit Öl und anderen fossilen Energieträgern. Über die Gewinnchancen sagt der Manager in seiner Sprache: »Wir haben bis zu 50 Millionen Ebit-Potenzial, das wir mit den neuen Aktivitäten machen können. Und das kann sich, glaube ich, sehen lassen. Wie würden wir heute am Kapitalmarkt dastehen, wenn wir diese Aktivitäten nicht gemacht hätten?«

Grüne Energie als reine Notwendigkeit. Auch ansonsten tut sich Klaus Josef Lutz nicht gerade als gesinnungsethischer Oberökologe hervor. Zwar habe seine Frau im eigenen Haushalt die Einkaufsoberhoheit inne und kaufe auf dem Viktualienmarkt, drei Gehminuten von der Stadtwohnung, in aller Regel Obst und Gemüse aus organischem Anbau. Er selbst hält von der Biolandwirtschaft

ziemlich wenig: »Das Thema entspricht vor allem der deutschen Volksseele. Das ist alles gut und recht, wenn es einem gut geht, wenn man in einem wohlhabenden Land lebt. Aber global gesehen, ist Bio nicht wirklich ein Thema. Ich wüsste niemanden, der sagen kann, wie wir die wachsende Weltbevölkerung mit Bioprodukten ernähren sollten.« Eine Nischenveranstaltung – mehr sei Bio weltweit betrachtet zurzeit nicht. Und konventionelle Landwirtschaft nichts Schlimmes und nichts Böses. »Und so wachsen deine Rüben / so ernährst du die Sau. / Herrgott, bleib dahoam im Himmi / mir hom Nitrophoskablaue.« So geht die zweite Strophe der BayWa-Hymne. Hört man Lutz so zu, denkt man: Stimmt eigentlich heute noch.

Nur die Börse honorierte all seine Anstrengungen bisher nicht

Lutz ist keiner, der schnell verlegen wird. Aber spricht man ihn auf den Aktienkurs seines Unternehmens an, steht ihm ein Fragezeichen im Gesicht: Die BayWa-Aktie stand Anfang dieser Woche bei 31,49 Euro. Ein Minus von fast 16 Euro gegenüber dem Höchststand und auch deutlich weniger als an Lutz' erstem Arbeitstag als BayWa-Chef im Juli 2008, als die Aktie bei mehr als 36 Euro notierte.

Dabei hat Lutz gerade die Dividende erhöht; dabei lagen doch die Halbjahreszahlen (Umsatz: 5,1 Milliarden Euro, Gewinn vor Steuern und Zinsen: 91 Millionen Euro) über Plan; dabei habe man, so Lutz, »bei allen Versprechen, die wir in den letzten Jahren abgegeben haben – die Ergebnisse, die Investitionen, die Portfolio-Bereinigung, die Renewables, die Internationalisierung –, doch immer geliebt? I don't know.« Der Manager ist von der Börse enttäuscht.

Dabei habe er aus den Fehlern seiner Anfangszeit gelernt: Er habe beim Umbau Organisation und Menschen mit seinem Tempo überfordert, zu viele Dinge gleichzeitig angestoßen, sodass niemand mehr wusste, was die BayWa eigentlich wollte. Die Banken setzten das BayWa-Papier reihenweise auf »Sell«, der Kurs ging in die Knie. »Und ich hatte ein paar schlaflose Nächte und einige, sagen wir mal: interessante Diskussionen mit meinem Aufsichtsrat«, sagt Lutz.

In den folgenden Monaten sei er mit seinem Finanzchef zu 70, 80 Investoren gefahren. Und seitdem, sagt Lutz über Lutz, »kennt man den Lutz in diesen Kreisen und weiß, was der Lutz will«. Da spricht der Chef der BayWa wieder, wie man sich einen Chef der BayWa nur vorstellen kann.