

Manager

Einsamer Kampf

Ein erfahrener Sanierer steht an der Spitze der Werften im Osten. Aber soll er sie wirklich retten?

Es ist Mittag, Zeit für ein Nickerchen. „Alte Leute brauchen ihren Schlaf“, sagt Jürgen Krackow, 68, und deutet lächelnd auf das Feldbett in seinem Büro.

Die mobile Liege haben Krackows Töchter aus München ins Chefzimmer der Rostocker DMS Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG geschafft – mit der Maßgabe, der Papa möge sich am Tag wenigstens ein halbes Stündchen darauf ausstrecken.

Aus der Ruhepause wird wieder mal nichts. Dabei hätte Krackow sie heute dringend nötig. Erst kurz vor Morgen grauen war er von Verhandlungen mit der Treuhand aus Berlin in sein Warnemünder Hotelzimmer im „Neptun“ zurückgekehrt.

Jetzt, nur ein paar Stunden später, sitzt der DMS-Vorstandschef übermüdet am Schreibtisch – eingehüllt vom Qualm seiner Pfeife, die er trotz ärztlichen Rauchverbots kaum ausgehen läßt. In einer Schublade liegen, griffbereit, Herztabletten.

Auf der Fensterbank steht eingerahmt ein Ausspruch des Preußenkönigs Friedrich der Große: „Nichtstun ist halber Tod, das Leben äußert sich nur in Tätigkeit.“ Krackows Lebensmotto.

Draußen, im Vorzimmer, stimmt Helga Rosteutscher die Termine des Tages neu ab. Die Chefsekretärin hat bereits Krackows Vorgänger Jürgen Begemann zugeordnet, dem letzten sozialistischen Generaldirektor des riesigen DDR-Kombinats Schiffbau.

„Wir haben auch früher hart geschuftet“, sagt Kollegin Rosteutscher trotzig. Doch etwas anders läuft es jetzt schon – „hektischer, alles muß schnell, schnell gehen“. Und immer kommt irgend etwas dazwischen. An diesem Tag sind es Probleme mit der Finanzierung einiger Neubauten für die Sowjetunion. Das ist Chef-sache.

Seit gut einem halben Jahr steht Krackow an der Spitze der ostdeutschen Schiffbauindustrie. Sein vager Auftrag: Sanierung der sieben Großwerften samt vielen Zulieferbetrieben von der Schiffselektronik bis zum Dieselmotorenwerk.

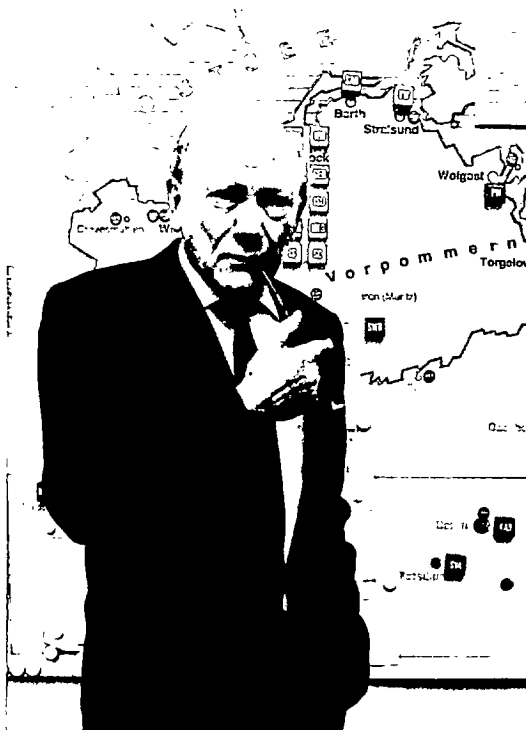
Hier, an der Küste Mecklenburg-Vorpommerns, bangen über 40 000 Werftarbeiter um ihre Existenz. Wie viele von ihnen werden ihren Job behalten können? 20 000 vielleicht oder nur 10 000? Nach Krackows Konzept könnten 18 000 Ar-

beitsplätze bei der DMS gerettet werden. Aber sicher ist auch er nicht.

Bislang wurden die Schiffe nahezu ausschließlich in die Sowjetunion geliefert. Doch der Markt im Osten ist weggebrochen. In Rostock, Warnemünde und Wismar liegen immer mehr Neubauten, weil Moskau keine Devisen hat.

Der alte Mann kennt das Geschäft. Sein Berufsleben lang hat er Unternehmen saniert. Die marode West-Berliner Maschinenbaufirma Schwartzkopf gehörte ebenso dazu wie die Bremer Großwerft AG Weser. Schon in den sechziger Jahren galt er als Spitzenkraft.

Als die Stahlindustrie im Saarland Ende der Siebziger vor dem Zusammenbruch stand, wurde Krackow geholt.



Werften-Sanierer Krackow
Untergang mit fliegenden Fahnen?

Ein Jahrzehnt mühte er sich um die Rettung des größten Arbeitgebers an der Saar. Mehr als drei Milliarden Mark und den Verlust von 16 000 Arbeitsplätzen kostete die Sanierung des Stahlkonzerns Arbed Saarstahl.

Krackow allerdings mußte 1984 vorzeitig aufgeben. Er hatte sich zuviel zugemutet. Ein Herzinfarkt zwang den Saarstahl-Chef in den vorzeitigen Ruhestand. Die große Zeit des Sanierers schien endgültig vorbei.

Die Langeweile daheim in München vertrieb sich der gebürtige Schlesier fortan als Unternehmensberater. Und er schrieb ein Buch. Titel des späten Erstlingswerks: „Die Genehmigung“.

Der autobiographische Roman spielt vorwiegend im Zweiten Weltkrieg, sein

Held ist Krackow selbst – als Wehrmachtsleutnant Justus Kasstrow. Eine Art Schlußpunkt eines erfüllten Lebens sollte das Buch wohl sein.

Doch jetzt ist der Rentner wieder mit-tendrin – „Mein Arzt ist nicht gerade begeistert“ –, tüftelt an Strategien, hetzt von Termin zu Termin. Noch einmal will Krackow ein Stück deutscher Wirtschaftsgeschichte schreiben: als Retter einer Küsten-Industrie, die eigentlich gar nicht mehr zu retten ist.

Der Alte gibt sich fest entschlossen, aus dem plangelenkten sozialistischen Schiffbau-Kombinat von einst einen leistungsstarken Werftenkonzern mit Zukunft zu schmieden. 5 der 7 Werften sollen als Konzern erhalten bleiben, 9 der

19 Zulieferunternehmen abgestoßen werden. Krackows erklärtes Ziel ist ein Unternehmen nach dem Vorbild westlicher Konzerne mit Staatsbeteiligung, vergleichbar etwa dem inzwischen privatisierten Salz-gitter-Konzern.

Doch ist das überhaupt sein Auftrag? In Bonn jedenfalls gibt es bislang kein Überlebenskonzept für den darniederliegenden Schiffbau im Osten. Die Sanierung würde Milliarden kosten.

Auch der DMS-Aufsichtsratsvorsitzende Eckart van Hooven, 65, hält eine eigenständige Werftindustrie in

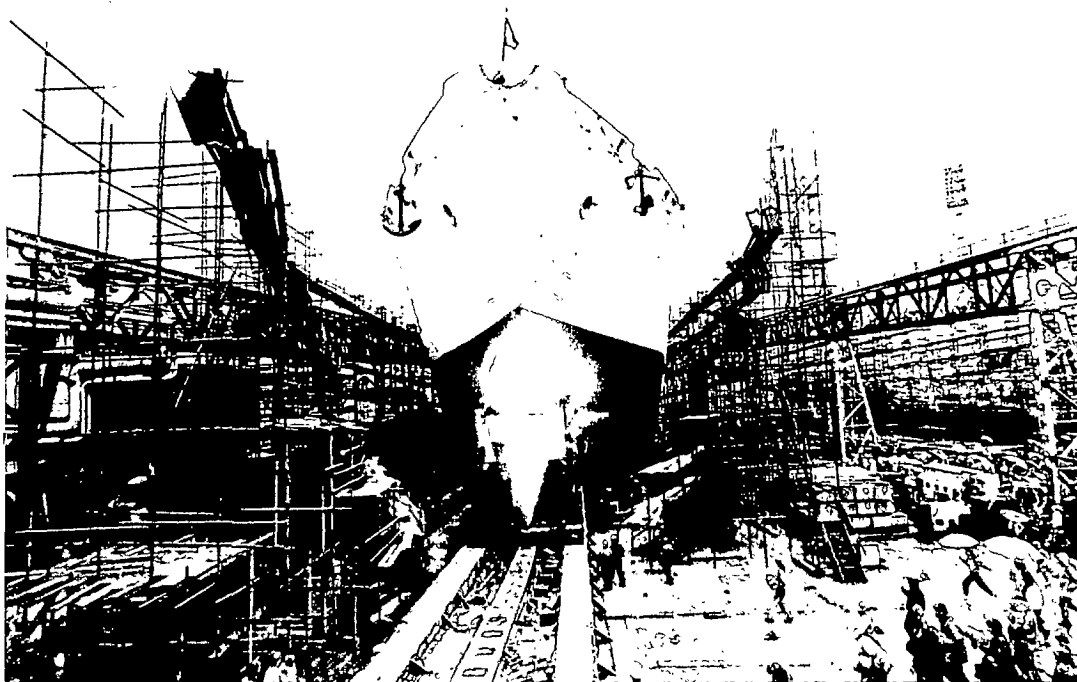
Mecklenburg-Vorpommern für nicht sonderlich erstrebenswert. Natürlich steht der gerade pensionierte Hamburger Bankier hinter seinem Mann vor Ort. Doch die für Krackows Pläne nötigen Milliarden würde er lieber in andere Branchen wie den Tourismus investiert sehen.

Mißtrauisch beobachtet vor allem die westdeutsche Werftenlobby die Aktivitäten des

Wahl-Rostockers. Als Krackow Mitte Juni sein „Unternehmenskonzept 1991 bis 1995“ im DMS-Aufsichtsrat vorstellte, kam es zum Krach.

Vertreter westdeutscher Werften empörten sich über Krackows Konzept, in Mecklenburg-Vorpommern „einen ernst zu nehmenden Schiffbau zu erhalten“, der mehr sein soll als „die verlängerte Werkbank westdeutscher Unternehmen“.

„Wir können und werden nicht zulassen“, wettete ein Hamburger Werftmanager im Aufsichtsrat, „daß im Osten ein staatlicher Schiffbaukonzern entsteht, der seine Kunden hoch subventioniert in unseren westlichen Märkten sucht.“ Wenn Krackow keine Kooperation mit den Werften im Westen wolle, dann, bitte schön, gebe es eben Konfrontation.



Letzter Stapellauf in Rostock*: „Ernst zu nehmenden Schiffbau erhalten“

Für dieses Jahr noch sind die Werften im Osten ziemlich ausgelastet. 34 Schiffe werden in Wolgast und Wismar, in Warnemünde, Stralsund und Boizenburg an der Elbe zusammengeschweißt. Nur die Neptun-Werft mitten in Rostock ist schon jetzt am Ende. Vor zwei Wochen lief das letzte Schiff vom Stapel.

Über die Preise freilich wird noch verhandelt. Anfang Juni traf sich Krackow mit sowjetischen Reederei-Funktionären in London. 20 Prozent mehr als den vor der Wende vereinbarten Kurs hat er herausgeholt. Das kann sich sehen lassen.

Doch die Neubauten der jüngsten Vergangenheit liegen immer noch in den ost-deutschen Häfen. Die Treuhand und das Bonner Wirtschaftsministerium bestehen darauf, Moskau einen kräftigen Rabatt zu gewähren. Sie wollen die Schiffe endlich loswerden.

Krackow hält solche Nachgiebigkeit offenbar für falsch. „Der Chef ist mitten in einer Pokerpartie mit den Sowjets“, sagt ein Mitarbeiter, „und da pfuschen ihm die Bürokraten ins Spiel.“

Es ist ein ziemlich einsamer Kampf, den Krackow in Rostock führt. Viel mehr als die IG Metall und den Ministerpräsidenten von Mecklenburg-Vorpommern hat er bislang nicht auf seiner Seite.

Selbst die Belegschaften auf den Werften machen, aus ganz eigenen Gründen, Front gegen den Alten aus dem Westen. Zur Konkurrenzangst der Werften im

Westen gesellt sich die Existenzangst der Werftarbeiter im Osten.

Zu Hunderten demonstrieren sie mit ziemlicher Regelmäßigkeit gegen den Sanierer aus München. Für sie steht Krackow, so einfach ist das, für den Verlust Tausender Arbeitsplätze. Und Krackow gilt auf den Werften als so etwas wie der Schirmherr der alten Seilschaften in den Chefetagen der DMS-Betriebe.

Tatsächlich sitzen in der Rostocker Zentrale und in den 24 Großbetrieben der Holding noch immer die alten Direktoren und Abteilungsleiter. Viele halten ihre sozialistische Vergangenheit bis heute in allen Ehren. Krackow bekommt das zu spüren. Es gebe „Anzeichen von Obstruktion“ gegen seine Arbeit, sagt er und klagt über „mangelnde Bereitschaft zur Kooperation“, über „Fehlinformationen und falsch gesteuerte Vorgänge in wichtigen Etagen“.

Warum hat er die Saboteure und personellen Altlasten nicht längst rausgeschmissen? Krackow: „Man kann in einem Riesenunternehmen wie der DMS nicht mit einem Mal alle Wissensträger wegschlagen.“

Jetzt endlich will sich der DMS-Chef von Quertreibern trennen und sie durch Nachwuchs aus dem zweiten Glied ersetzen. In seinem Panzerschrank liegt bereits eine Abschußliste unverbesserlicher SED-Kader.

Ersatz für die demnächst vakanten Posten in den Chefetagen war im Westen trotz eifriger Suche nicht aufzutreiben. Zu unsicher sind die Jobs, zu schlecht ist die Bezahlung, zu vage die Zukunft der Werften.

Nur ein Freund folgte Krackow nach Rostock: Rudolf Scheid, 53, Ministerialdirigent im Bonner Wirtschaftsministerium. Die beiden hatten sich Anfang der Achtziger kennen- und schätzen gelernt. Sanierungsexperte Scheid war damals Sonderbeauftragter des Bundes für Arbed Saarstahl. Jetzt ist der Beamte zum Vorstandsmitglied der DMS aufgestiegen und dort Krackows wichtigster, vielleicht einziger Vertrauter.

Wie lange der einstige Panzerleutnant den Vielfrontenkrieg gegen Lobbyisten und Seilschaften noch durchhalten kann, ist offen. Inzwischen zweifelt er, manchmal jedenfalls, selbst an seinem Sieg.

Doch einfach aufgeben, das wäre kein Abgang für einen wie Krackow. Sein Vertrag läuft bis Ende 1992. „Wenn er vorher untergeht“, glaubt ein Freund, „dann mit fliegenden Fahnen –

dann fliegen die Fetzen.“ Und was käme danach? „Dann“, sagt der Freund, „käme ein Topmann aus der westdeutschen Werftindustrie und würde den Job wohl ganz schnell erledigen, aber nicht im Sinne der Menschen hier an der Küste.“

Gewerkschaften

Unmut über Wum

Monika Wulf-Mathies führt die Gewerkschaft ÖTV mit harter Hand. Wer Kritik übt, fliegt raus.

Der bayerische ÖTV-Bezirkssekretär Michael Wendl, 40, ist ein Funktionär, wie ihn bundesdeutsche Gewerkschaften schätzen. Der selbstbewußte Soziologe kommt auch bei anspruchsvollen Arbeitnehmern an.

Dieser Vorzug aber zählt bei Wendls Vorgesetzten wenig. Der Stuttgarter Hauptvorstand der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr hat dem tüchtigen Mitarbeiter fristlos gekündigt. Wendl hatte es gewagt, den jüngsten Tarifabschluß seiner Organisation zu kritisieren.

Der rüde Rausschmiß des Spitzenfunktionärs ist bezeichnend für die zweitgrößte DGB-Gewerkschaft. Nach außen hin propagiert die ÖTV-Vorsitzende Monika Wulf-Mathies (DGB-Kürzel „Wum“) „mehr Offenheit und Toleranz“. Doch im Innern ihrer straff

* Am 29. Juni auf der Neptun-Werft. Die Schiffstaue des Sowjetfrachters „Kapitan Moshchinskiy“ wurde von Demonstrationen gegen das Werftensterben begleitet.