

das 1988 noch bei 1,4 Milliarden Mark lag. Im vergangenen Jahr ist das Betriebsergebnis merklich geschrumpft: Es beträgt nur noch knapp eine Milliarde Mark, das entspricht einem Rückgang von 30 Prozent.

Dieser Ertragsseinbruch bei Mercedes-Benz (Pkw, Lkw) trifft den Daimler-Benz-Konzern an seiner empfindlichsten Stelle. Edzard Reuter und sein Vize Werner Niefer haben aus der Automobilfirma zwar einen Giganten gemacht, der in der Luft- und Raumfahrt, in der Rüstungsindustrie und Elektronik aktiv ist. Doch für rund 90 Prozent der Konzerngewinne sorgt weiterhin der Verkauf von Personenzugmaschinen.

Ausgerechnet diese Sparte aber leidet unter Rückschlägen. Der Verkauf von Diesel-Fahrzeugen brach seit der Diskussion über krebserregende Partikelemissionen drastisch ein. Auf wichtigen Auslandsmärkten, in den USA und Japan, sorgten niedriger Dollar- und Yen-Kurs dafür, daß Mercedes dort kaum noch Gewinne einfahren kann.

Das heimische Geschäft warf längst nicht mehr so viel ab wie früher. Um die Autos verkaufen zu können, gewährten die (werkseigenen) Verkäufer Rabatte; Gebrauchtwagen wurden zu überhöhten Preisen in Zahlung genommen.

Solche Ergebnisse sorgen nicht gerade für gute Stimmung bei der Belegschaft. Im Hause Daimler Benz, wo die Führungskräfte der Direktoren-Ebene noch immer am Sinn der Konzern-Aufblähung zweifeln, nähren sie die Kritik am Kurs des Vorsitzenden Edzard Reuter.

Dessen Aktivitäten können die Untergebenen häufig nicht mehr nachvollziehen. Unverständnis beispielsweise weckte Reuter mit der Ankündigung, am Potsdamer Platz in seiner Heimatstadt Berlin ein Dienstleistungszentrum für den Konzern hochzuziehen. Ein Direktor: „Haben wir denn nichts anderes zu tun?“

Offen wagt solche Kritik keiner vorzubringen, wie sich jüngst bei einer Direktoren-Tagung zeigte. Nach einer Reuter-Rede durften dort Fragen gestellt werden, doch niemand meldete sich. Einer der Teilnehmer, der gerade erst bei Daimler Benz angeheuert hatte, meinte darauf, in dem Unternehmen gehe es offensichtlich zu wie in einem ZK.

Nur im vertrauten Kreis wird der Unmut geäußert: Weder die AEG noch die Luft- und Raumfahrt-Tochter Deutsche Aerospace brächten auf absehbare Zeit Geld in die Konzern-Kassen. Die neuen Bereiche lenkten vom Stammgeschäft mit Autos ab, ohne selbst irgendeine Aussicht auf Rendite zu bieten.

Gewiß, das „ungünstige Ertragsbild 1989“, das der Bericht der Wirtschaftsprüfer für Mercedes zeichnet, ist keine Katastrophe. Noch immer ist Daimler Benz eines der ertragsstärksten deut-

schen Industrie-Unternehmen; noch immer liegt der Gewinn auf einer Höhe, die Konkurrenten wie BMW auch nicht annähernd erreichen.

Doch fraglich scheint, ob in einer so heiklen Unternehmensphase der Ausweis von Milliarden-Gewinnen, die nur auf dem Papier stehen, ein gelungener Schachzug ist. „So etwas“, klagt ein Mercedes-Manager, „hatten wir noch nie nötig.“

Unternehmen

Krieg der Stämme

Ein erbitterter Machtkampf lähmt die schwäbische Maschinenbaufirma Voith.

Die Firma auf der Schwäbischen Alb fiel der Öffentlichkeit allenfalls durch ihre Unauffälligkeit auf. „Geradezu typische schwäbische Merkmale“ (*Börsen-Zeitung*) wurden dem Maschinenbaukonzern Voith zugeschrieben: seit Generationen in Familienbesitz, erfolgreich und weltoffen. Nicht einmal ein „Hauch von Skandal“ (*Industriemagazin*) war da auszumachen.

Aus, vorbei. Die Zeiten ändern sich, selbst in der schwäbischen Provinz. Seit Monaten tobt hinter den Kulissen des bedächtigen Konzerns ein Machtkampf, der das Unternehmen zunehmend lähmt. Schlagzeilen gibt es jetzt fast täglich, günstig sind sie nicht mehr. Die Mittel, mit denen da gefochten wird,

werden immer härter, demnächst müssen sich die Gerichte mit dem Streit beschäftigen.

Eine Menge steht auf dem Spiel: die Macht über einen weltweit tätigen Konzern, der 2,5 Milliarden Mark umsetzt und mindestens 2 Milliarden Mark wert ist; die Zukunft eines Unternehmens, das rund 16 000 Menschen beschäftigt.

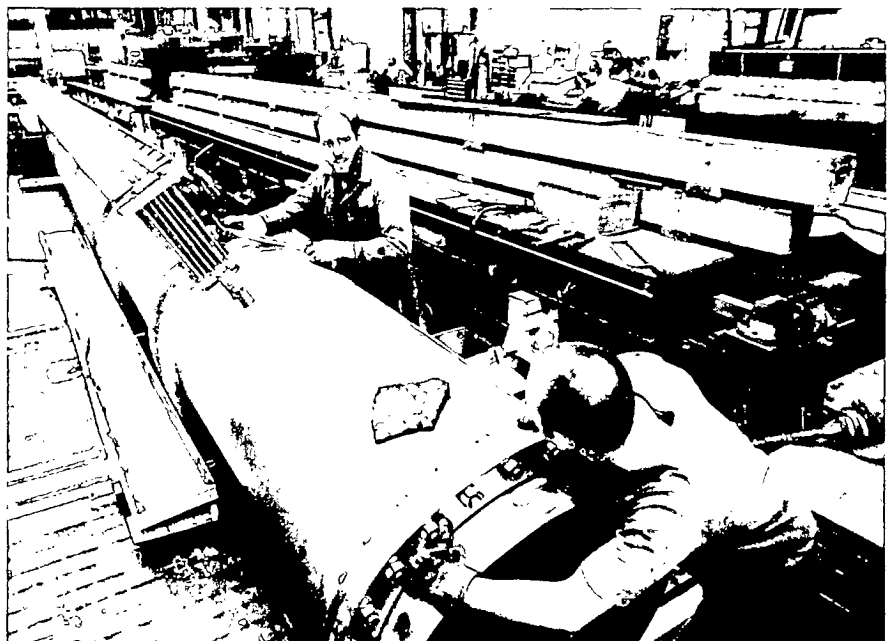
Vordergründig geht es darum, ob der Schweizer Maschinenbaukonzern Sulzer bei der schwäbischen Traditionsfirma einsteigen darf. Deren Geschäftsführung will das. Nur so, sagt sie, könne Voith langfristig überleben. Ein prominent besetztes Beratergremium unterstützt den Plan, Betriebsrat und Gewerkschaft sind ebenfalls dafür.

Doch zustimmen müssen auch die Eigentümer. Das sind die Erben des Firmengründers. Sie verteilen sich auf zwei gleichberechtigte, inzwischen innig verfeindete Familienstämme. Und einer der beiden Clans spielt nicht mit.

Normalerweise haben die Erben bei Voith nicht viel zu sagen. Beteiligungen von Dritten an der Firma aber zählen zu den wenigen Gelegenheiten, bei denen sie gefragt werden müssen.

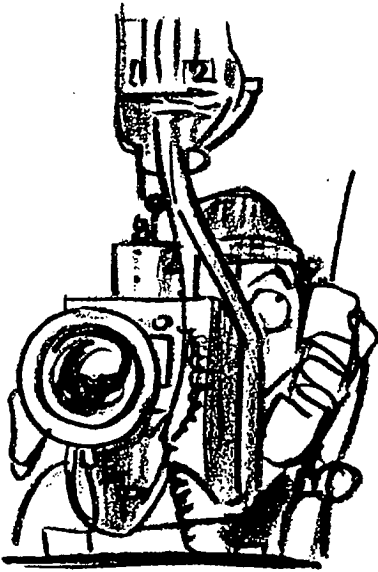
Die weitgehende Ausschaltung der Familienmitglieder hat vor Jahren der langjährige Voith-Chef Hugo Rupf besorgt. Um Familienstreitigkeiten, die schon so manche Firma ruiniert haben, ein für allemal vorzubeugen, verlagerte er die Macht auf einen Gesellschafterausschuß.

Vorsitzender dieses gewichtigen Gremiums ist Egon Overbeck, der ehemalige Mannesmann-Chef. Ihm zur Seite stehen so prominente Wirtschaftsführer wie Werner Niefer (Mercedes), Dieter Spethmann (Thyssen) und Marcus Bie-



Produktion bei Voith: „Die Gesellschafter wurden regelrecht kastriert“

Hagenuk live im
Haut-Nah-Dran-Fernsehsender
mit ICS 100.



Stefan T., 26, Kameramann
und Action-Spezialist
im Gespräch mit
der Regieassistentin.



Gaby E., 23, Starlet
in der Garderobe im Gespräch
mit einem Fan, der
meint, sie sähe aus wie
Bette Davis.

rich (Bosch). Die Vertreter der Stämme entsenden jeweils einen Vertreter.

„Die Gesellschafter wurden regelrecht kastriert“, klagt der Rechtsanwalt Mark Binz. Der Stuttgarter Wirtschaftsjurist vertritt die Interessen des Familienstammes Hermann Voith, in dem die Familie Schuler-Voith den Ton angibt. In Göppingen besitzt diese Familie eine eigene Firma mit 600 Millionen Mark Umsatz.

Dieser Stamm hat, meint Binz, „unternehmerisches Blut in den Adern“. Die Familie Schuler-Voith, vor allem aber ihr Sprecher Robert Schuler-Voith, 37, möchte bei Voith wieder ein gewichtiges Wort mitreden.

Der zweite Stamm, die Abkommen des Hanns Voith, ist eher anthroposophisch und künstlerisch orientiert; er verfolgt diese Ambitionen mit Befremden. Ein Angebot der Linie Hermann, der Verwandtschaft den 50-Prozent-Anteil an Voith abzukufen, lehnte die Hanns-Sippe ab. Ebenso indiskutabel erschien ihr der Vorschlag, die Göppinger Firma Schuler bei Voith einzubringen – das hätte dem Stamm Hermann die Mehrheit verschafft.

Eine Einigung der beiden Linien über die Zukunft der Firma scheint nicht möglich, die derzeitige Patt-Situation auf Dauer nicht hinnehmbar. Vielleicht kamen deshalb in der Branche Gerüchte auf, das renommierte schwäbische Unternehmen stünde zum Verkauf, die Erben wollten kassieren.

Ende 1988 jedenfalls tauchten in Heidenheim an der Brenz, dem Firmensitz, allerlei Kaufwillige auf.

Sie waren einmal am Stammgeschäft der Gruppe interessiert. Voith ist einer der größten Hersteller von Papiermaschinen der Welt. Daneben produziert das Unternehmen Turbinen und Schiffspropeller, Ventilatoren und Getriebe.

Die Bewerber lockte allerdings auch der beträchtliche Besitz der Schwaben. Die haben sich im Lauf der Jahre einträgliche Beteiligungen an Firmen wie Daimler-Benz und Salamander zusammengekauft (siehe Grafik).

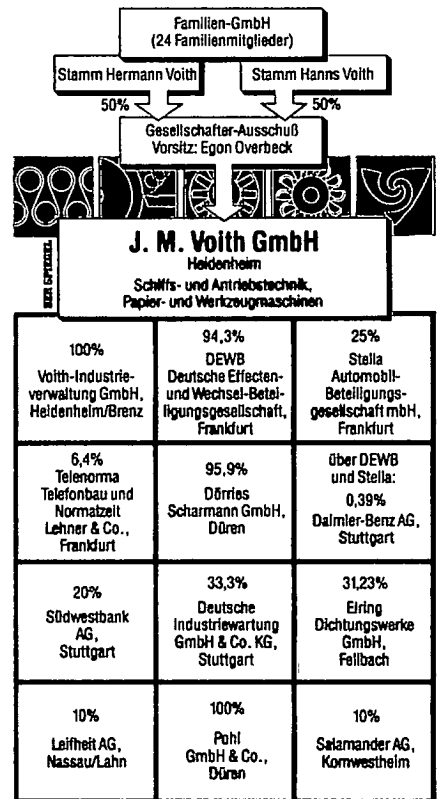
Mit dem Schweizer Sulzer-Konzern gediehen die Verhandlungen am weitesten. Doch dann zuckten die Eigner zurück. Voith sollte weiterhin, und zwar langfristig, in Familienhand bleiben.

Das war im März vergangenen Jahres. Doch es wurde weiter verhandelt, nunmehr über eine Kooperation. Die Schweizer wollen ihre Tochtergesellschaft Sulzer-Escher Wyss bei Voith einbringen und im Gegenzug mit 25,1 Prozent an dem schwäbischen Konzern beteiligt werden.

Im August unterschrieben die beiden Konzerne eine gemeinsame Absichtserklärung, im Februar diesen Jahres

STOLZER FAMILIENBESITZ

Beteiligungen der Voith-Gruppe



stimmte das Kartellamt zu. Alles schien klar – zumindest nach außen.

Intern hatte der Familienstamm Hermann Voith schon früh zu erkennen gegeben, daß ihm eine solche Lösung gar nicht paßt. Robert Schuler-Voith und seine Sippe fürchten, die Schweizer würden sich auf Dauer mit einer Minderheitenposition nicht zufriedengeben. Das aber bedeutete das Ende der Familienherrschaft.

Zum Eklat kam es Mitte März. Eine Gesellschafterversammlung sollte über die weiteren Verhandlungen mit Sulzer beschließen. Sie tat das auch, aber ohne die Stimmen des Stammes Hermann Voith. Deren Vertreter waren bei der Abstimmung nicht dabei – mutwillig, wie ihre Gegner sagen, arglistig ferngehalten, wie sie selbst behaupten. Die Wahrheit muß nun, auf Klage des Stammes Hermann, das Landgericht Ellwangen feststellen.

Seither wird in Heidenheim ganz offen gekämpft. Die Belegschaft ging auf die Straße, der Oberbürgermeister schrieb einen offenen Brief – der Druck auf den Hermann-Clan wächst, der Beteiligung von Sulzer doch noch zuzustimmen.

Beide Seiten sind offenbar unnachgiebig. Ein Kompromiß ist nicht in Sicht, wie auch: Ein Familienstamm will die Macht, alle anderen wollen das verhindern. Das Mißtrauen der großen Koalition aus Geschäftsführung, Gesellschaftern

terausschuß und Gewerkschaft richtet sich vor allem gegen Robert Schuler-Voith. Ob der Junior, von Beruf Erbe, die Qualitäten mitbringt, einen Konzern wie Voith zu führen, weiß niemand. Aber kaum einer traut es ihm zu. Der Allianz gegen Schuler erscheint die Verbindung mit einem renommierten Konzern jedenfalls sicherer.

Die Schweizer haben eine letzte Frist gesetzt: Bis Ende des Monats wollen sie wissen, wie es weitergeht.

Der Termin wird sich kaum halten lassen. „Die Fronten“, klagt Michael Rogowski, der Sprecher der Geschäftsführung, „sind total verhärtet.“

Banken

Einen Schritt weiter

Unter dem Druck der heranstürmenden westdeutschen Banken entsteht in der DDR ein buntes System von Kreditinstituten.

Edgar Most sieht nicht so aus, wie nach landläufiger Vorstellung ein Großbankier auszusehen hat. Statt freundlich-abweisender Überlegenheit strahlt Most, 50, hemdsärmeligen Arbeitswillen und freundschaftliche Offenheit aus.

Most ist Chef der bislang einzigen Universal-Geschäftsbank der DDR, der Deutschen Kreditbank. Er besitzt den Eifer und das Engagement, die den tüchtigen DDR-Manager mehr auszeichnen als ein gutsitzender Anzug und teure Schuhe. Wenn er einem Ge-

sprächspartner etwas erklären will, dann tut er es gründlich, er redet, beschwört, zeichnet, sucht Beispiele, bis er merkt, daß er verstanden wird.

Einer wie Most ist genau der Typ, den westdeutsche Bankiers jetzt in der DDR suchen und brauchen. Er ist der ideale Partner für strategische Gespräche und gute Geschäfte.

Die Spitzenleute der Deutschen Bank haben das offenbar als erste gemerkt und sind mit Most und seiner Kreditbank schnell handelseinig geworden. Vergangene Woche vereinbarten sie die Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens. Die Deutsche Bank wird mit 49 Prozent dabei sein, ihr ostdeutscher Partner bringt 100 Filialen in das Bündnis mit ein.

„Ich habe mir eben den Stärksten ausgesucht“, kommentierte Most lakonisch die überraschende Nachricht, „und einer muß der erste sein, das ist doch normal.“

Überraschend war die Nachricht nur, weil der Chef der Deutschen Bank alle Berichte über Verhandlungen mit der Kreditbank noch wenige Tage zuvor laut und eindeutig dementiert hatte. „Es gibt keine Verhandlungen“, sagte Vorstandssprecher Hilmar Kopper auf der Bilanzpressekonferenz seines Hauses, „es besteht kein Vertrag, und es wird einen solchen auch nicht geben.“

Nun gibt es ihn, und die Konkurrenten des größten deutschen Kreditinstituts brauchten zwei Tage, um den Schreck zu überwinden. Manch einer hätte den „raffinierten Coup“ (ein Frankfurter Bankier) gern selbst gelandet. Doch öffentlich wurde vor allem davor gewarnt, daß die Deutsche Bank in der DDR nun übermächtig und übermütig werden könnte – der Wettbewerb in der gerade erst entstehenden Marktwirtschaft sei in Gefahr.

Gewiß ist, daß die Deutsche Bank einen Startvorteil gewinnt; sie sichert sich in der DDR, wo Räumlichkeiten rar sind, mit einem Schlag ein schönes Filialnetz.

Doch inzwischen beeilen sich die westdeutschen Konkurrenten, den DDR-Bürgern zu zeigen, daß auch sie einiges zu bieten haben. Die bereits vorhandenen Institute der DDR – Sparkassen, Genossenschaftskassen – sowie neugegründete

ICS 100. Das ISDN Kommunikations-System für mittelständische Unternehmen.



Hans Z., 42, zuschauerorientierter Programmdirektor mit frisch übergefaxten Einschaltquoten vom gestrigen Abend.



Frank B., 39, nervöser Showmaster, kurz vor Unterbrechung der letzten Regieanweisungen.



DDR-Bankier Most: „Den Stärksten ausgesucht“

hagenuk
Telekommunikation