schen Bedarf und Produktion immer größer.

Wenn alle Afrikaner satt werden sollen, wird Afrika in zwanzig Jahren bei anhaltendem Babyboom 200 Millionen Tonnen Lebensmittel importieren müs-

SERIE



Konzern-Chef Esch*: „Die Leute hören das Eis klirren, wenn ich vorbeigehe"

„Früher hätte man sich erschossen"

SPIEGEL-Redakteur Joachim Preuß über die Pleite des Grafen Galen und den Unternehmer Esch (II)

Als Horst-Dieter Esch 1978 die Maschinenfabrik Lanz im württembergischen Aulendorf schluckt, fragt ihn ein Mitarbeiter, was ihn denn permanent treibe: „Mich interessiert nur die Macht", ist die Antwort.

Und die nicht allein. Nach vorsichtigen Schätzungen sind zu dem Zeitpunkt, als sein Reich zusammenbricht, auf den karibischen Cayman Islands mindestens 50 Millionen Mark angeschwemmt. So könnte auch jene Theorie etwas für sich haben, die besagt, daß der angeblich bald drittgrößte Baumaschinen-Konzern der Welt, Eschs Internationale Baumaschinen Holding (IBH), von Beginn an als eine Unternehmung zum raschen Absahnen gedacht war.

Dieser These neigt später der IBH-Konkursverwalter Wolfgang Petereit zu. Auffällig und für einen Großkonzern völlig ungewöhnlich ist zum Beispiel, daß Esch während der acht Jahre seiner Tätigkeit kaum ein Schriftstück hinterlassen hat, das seine Unterschrift trägt. „Er hat den Laden geführt wie ein Einzelhandelskaufmann", sagt Petereit.

Obendrein klafft eine Lücke zwischen dem angeblich unternehmerischen Konzept und der Wirklichkeit. Esch ist offiziell mit seiner IBH angetreten, einen großen Baumaschinenkonzern zusammenzubauen; er kauft eine kaputte Firma nach der anderen auf und gliedert sie in seine IBH ein.

Doch die ständig neu vereinnahmten Firmen passen gar nicht so gut zueinander, wie Esch sagt. Bald gibt es eine Reihe von durchaus gleichartigen Maschinen in dem aufblühenden Firmenreich.

In den ersten Jahren des Aufstiegs hält Esch engsten Kontakt zu seinem alten Freund und IBH-Partner Adrian Edwards. Neben den täglichen Telephongesprächen kommt der Kompagnon, der die kanadische Filiale der britischen Baumaschinenfirma Blackwood Hodge leitet, zu besonderen Anlässen auch aus Toronto angereist. Auf Baumaschinen-Messen sichten ihn alte Bekannte, wie er scheu und unerkannt am Rande des IBH-Trosses die Lage peilt.

Der stete Neu-Erwerb von anderen Firmen ist für das junge Unternehmen lebenswichtig: Es fehlt ständig Kapital. Die beiden IBH-Gründer, die in der Kunst der Bilanz-Buchhaltung sicherlich zur Weltspitze gehören, nutzen ein verblüffendes System, das dem Mangel abhilft: Das Zauberwort heißt Bewertung.

Die Firmen, die sie schlucken, verfügen meist über umfangreiche Warenlager. Bei der Übernahme werden die Werte der unverkauften Maschinen drastisch herabgesetzt. Wenn dieselben Geräte dann in den Büchern der IBH erscheinen, können sie auf einen höheren Wert hochgeschrieben werden. Die Verwandlung, die ohne weitere Mühe Kapital schafft, funktioniert, als ob ein Zauberer die Baumaschinen mit seinem Stab berührt: Was in der alten Firma Ramsch war, funkelt im Reich des neuen Besitzers wie Gold.

Der spätere Esch-Vize Heinz-Friedrich Hoppe nennt eine Faustformel: Bei einer Übernahme wurden Maschinen, die älter als zwei Jahre waren, um „50 Prozent abgewertet". Und später wieder aufgewertet.

* Bei der Grundsteinlegung für ein neues Gebäude in Hannover (1983).

Dieses Verfahren ist im Wirtschaftsleben nicht unüblich. Doch es gibt keine andere Firma neben der IBH, die derart atemlos andere Unternehmen vereinnahmt. Angesichts der chronischen Geldnot liegt der Verdacht nahe, daß Esch anders gar nicht hätte überleben können.

Daß ihm keine der großen Banken Geld gibt, liegt vor allem an Eschs Zerwürfnis mit der Deutschen Bank, dem Muttertier der deutschen Finanzwelt. Deren Bankiers mißtrauen dem forschen Aufsteiger von Anbeginn.

Als Esch noch im Solde von Blackwood Hodge und deren deutscher Tochterfirmen stand, hatte sein allzu großzügiger Umgang mit Zahlen die Geld-Manager gegen ihn aufgebracht. Bereits damals schrieb er Maschinen mit ungewöhnlichen Werten in die Bilanz. Fristlos kündigte die Deutsche Bank einen Elf-Millionen-Mark-Kredit. Esch moserte über die kleinkarierten Geldgeber und geriet prompt Jahre später bei der Übernahme von Zettelmeyer ausgerechnet mit Hermann Josef Abs, der Leitfigur aller Bankiers, nochmals aneinander.

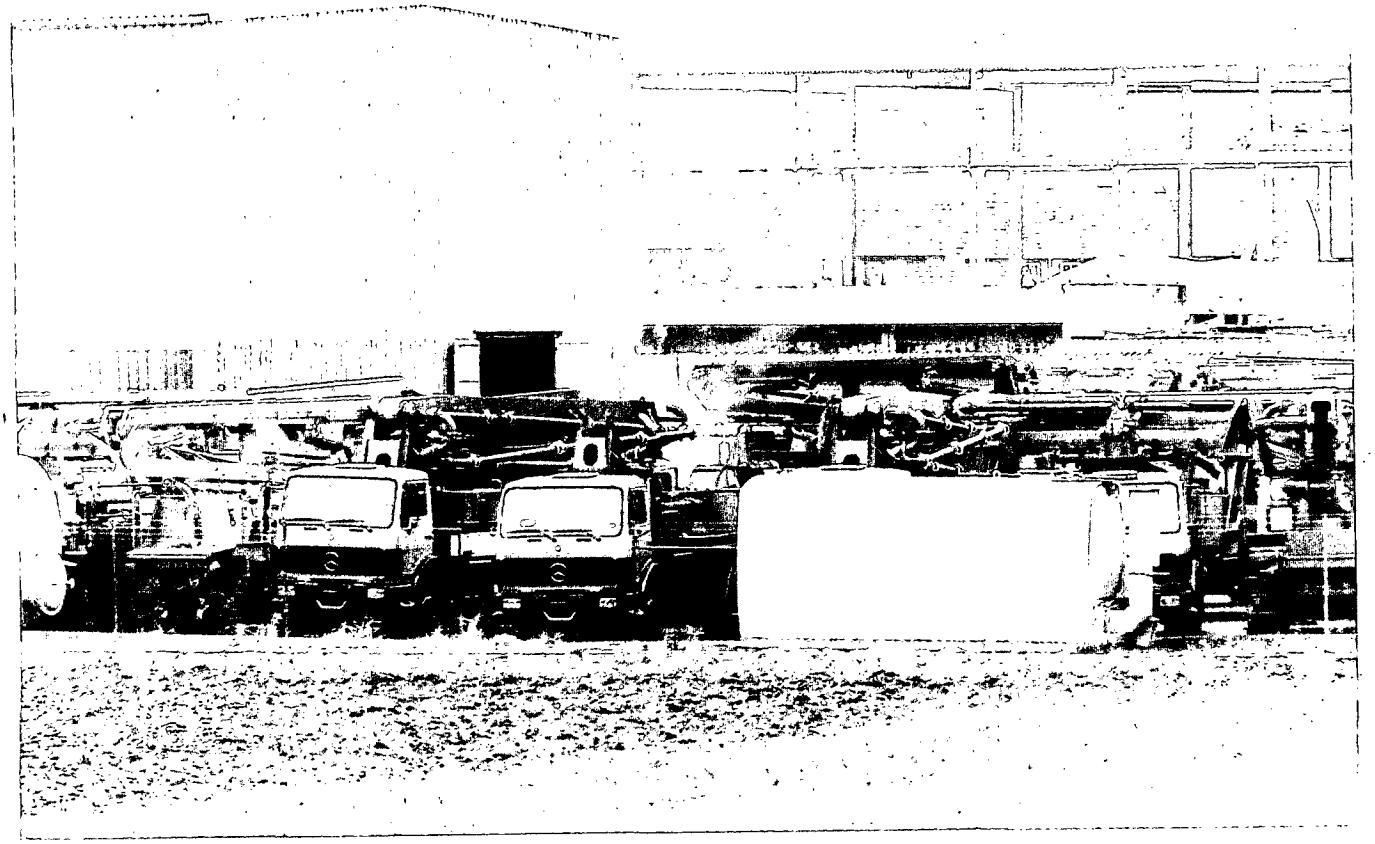
Wenn er überhaupt jemals versteht, wie Bankiers ticken, dann jedenfalls zu spät. Den späteren Bankenpräsidenten Hanns Christian Schroeder-Hohenwarth verprellt er ebenfalls. Der Mitinhaber der Frankfurter BHF-Bank pumpt Esch ein paar Millionen, bis der sich entgegen einer Absprache in ein neues Übernahme-Abenteuer in Frankreich stürzt. Wieder wird ihm der Kredit gestrichen.

Für derartige Widrigkeiten hat Dieter Esch nur abfällige Bemerkungen übrig. Angst hat er allenfalls vor Hunden und Pferden; die anderen liegen eben falsch, er ist der Mann auf der Überholspur. Daß die Zeiten wirtschaftlich schlecht sind, na gut: „Schlechte Zeiten sind Gründerzeiten." Richtige Unternehmer hält nichts und niemand auf: „Mich schmeißt nur ein Weltkrieg um", wird er später einmal sagen. Ein alter Esch-Adlatus: „Er dachte, er hätte in Drachenblut gebadet."

Manche seiner Sprüche illustrieren, wie sehr Eschs Begriffswelt von Hollywood geprägt ist: „Die Leute hören das Eis klirren, wenn ich vorbeigehe." Wenn er von



Esch-Finanzier Graf Galen: „Eleganz ist unerläßlich"



Wibau-Maschinenhalde: Mit deprimierender Gleichmäßigkeit jahrelang Geld aus der Bank gesaugt



Verkäufer Esch 1982*
Schaufellader für Frankreichs Armee

den Ausnahme-Unternehmern spricht, „die mit blindem Genie zupacken", dann meint er vor allem sich.

Tatsächlich handelt er bei den Übernahmen von Baumaschinenfirmen blitzschnell. Vom ersten Kontakt bis zum Vertrag vergehen zuweilen nur Tage. Die Besitzer der kranken Firmen sind froh, den Ballast loszuwerden, und Esch „schießt am liebsten aus der Hüfte", wie ein Mitarbeiter sagt. Wenn das Problem überschaubar ist, reagiert der geborene Taktiker eben wie Billy the Kid, rasch und erbarmungslos. Langfristige Strategien, von denen er so gern spricht, widersprechen seinem Naturell.

Sein glattes Kindergesicht bleibt völlig unverändert, wenn die Stimme übergangslos von eisiger Kälte auf jungenhaften Charme schaltet. Weggefährten aus den Gründerjahren erzählen noch heute begeistert von dem lockeren Betriebsklima. Der Motor Esch, der ständig auf höchsten Touren dreht, scheint alles möglich zu machen. Verkäufer, die einem entgangenen Geschäft nachhängen, lassen sich vom Chef aufputschen, nachher glauben sie, daß es das nächste Mal schon klappen wird.

Esch selbst hält sich gleichfalls unter ständiger Spannung. Situationen, in denen nichts passiert, sind ihm ein Greuel. Wenn er am Flughafen auf sein Gepäck wartet, wettet er mit Mitarbeitern, wessen Koffer zuerst kommt. Die Zeit bis zum Abflug verkürzt sich die Esch-Crew zuweilen damit, daß sie Münzen wirft. Wessen Geldstück am dichtesten an der Wand liegt, der hat gewonnen.

Einen skurrilen Höhepunkt erreicht die Wettleidenschaft eines Nachts. Vorstandsmitglieder der IBH schieben den 6,9-Liter-Mercedes des Chefs über die Landstraße: Esch hatte gewettet, daß der Sprit noch bis zum Zielort reicht.

Im Wettstreit mit zwei leitenden Mitarbeitern bekämpft der mittelgroße Mann seine ständigen Gewichtsprobleme. Wenn einer ein Kilo mehr verliert als die anderen, kann er tausend Mark gewinnen. Einer der beiden Esch-Konkurrenten füllt sich vor dem Wiegen mit Mineralwasser voll; Tage später, als kontrolliert wird, wieviel Gewicht verloren wurde, fehlt das Wasser. „Wenn man ihn selbst nicht übern Tisch zieht, tut er es", erläutert der Esch-Mitarbeiter später.

Als Esch wieder einmal in seinem bevorzugten Wintersportort in Lech am Arlberg ist, packt ihn die stets drohende Langeweile. Er will weg. Um nicht den gebuchten Aufenthalt bezahlen zu müssen, erzählt er ungerührt, seine Mutter sei gestorben.

Man versteht schon, daß dies nicht die Art ist, die in den distinguierten Kreisen der wirklichen Großen ankommt. Dabei würde er so gerne.

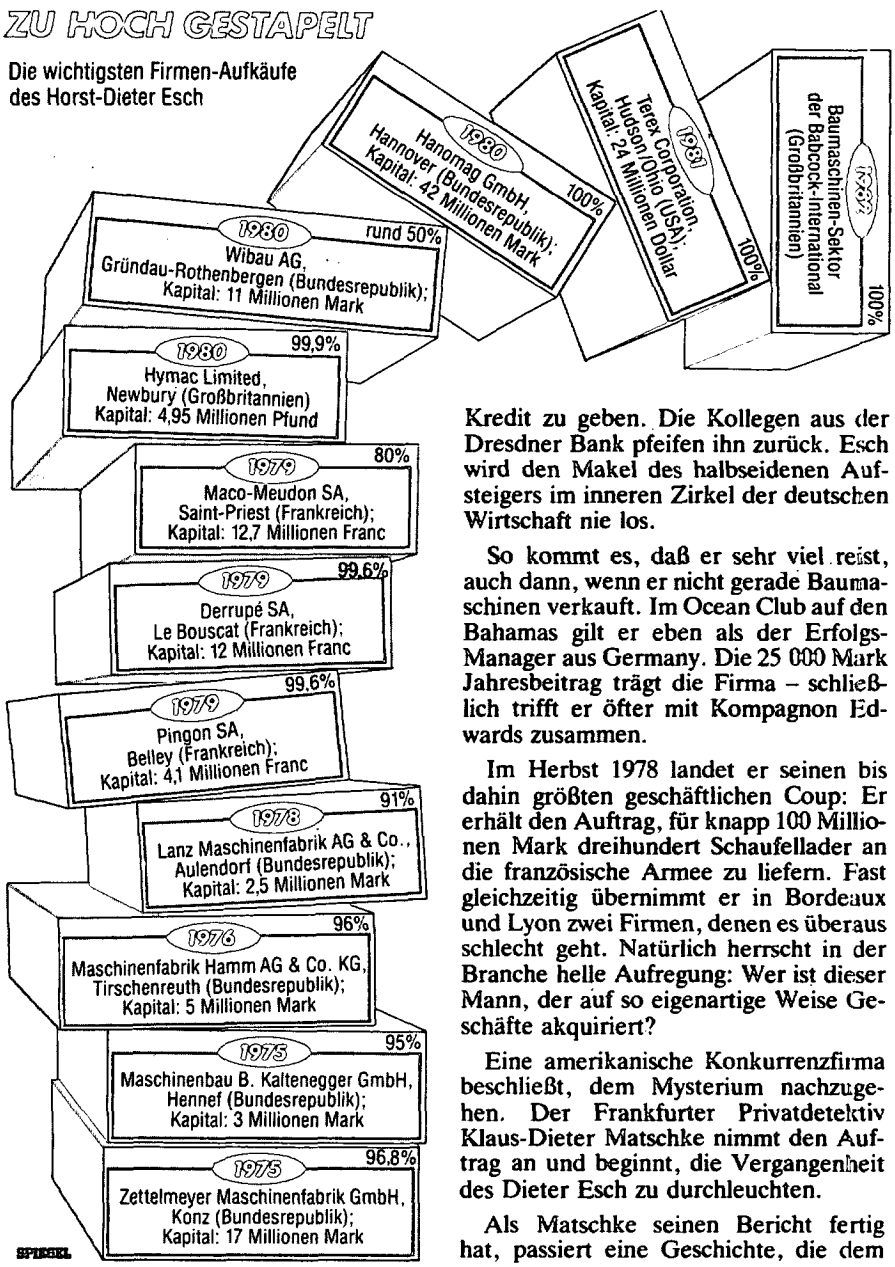
Doch der Schlossersohn in ihm, gehärtet durch die Erfahrungen im hemdsärmeligen Business-Amerika, führt den Horst-Dieter Esch oft auf die falsche Spur. In den frühen Jahren mietet er an der Côte d'Azur die Villa des Filmschauspielers Curd Jürgens.

Später verbringt er oft ein paar Tage Ferien im Hotel du Lac in Cap d'Antibes. Dort verkehrt regelmäßig ein Freundeskreis von Wirtschaftsleuten, Männer wie Hans Friderichs von der Dresdner Bank, der Stahlindustrielle Willy Korf oder Hanns Arnt Vogels, damals noch bei Flick beschäftigt.

Friderichs ist wohl der einzige Großbankier, der später überlegt, Esch doch

ZU HOCH GESTAPELT

Die wichtigsten Firmen-Aufkäufe des Horst-Dieter Esch



Kredit zu geben. Die Kollegen aus der Dresdner Bank pfeifen ihn zurück. Esch wird den Makel des halbseidenen Aufsteigers im inneren Zirkel der deutschen Wirtschaft nie los.

So kommt es, daß er sehr viel reist, auch dann, wenn er nicht gerade Baumaschinen verkauft. Im Ocean Club auf den Bahamas gilt er eben als der Erfolgs-Manager aus Germany. Die 25 000 Mark Jahresbeitrag trägt die Firma – schließlich trifft er öfter mit Kompagnon Edwards zusammen.

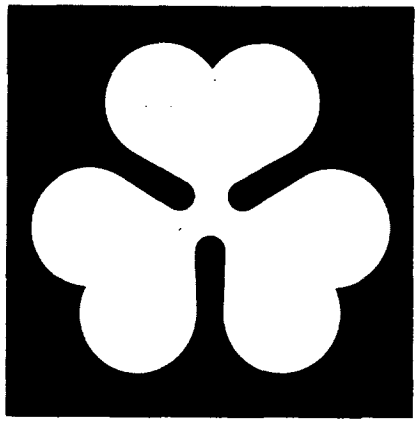
Im Herbst 1978 landet er seinen bis dahin größten geschäftlichen Coup: Er erhält den Auftrag, für knapp 100 Millionen Mark dreihundert Schaufellader an die französische Armee zu liefern. Fast gleichzeitig übernimmt er in Bordeaux und Lyon zwei Firmen, denen es überaus schlecht geht. Natürlich herrscht in der Branche helle Aufregung: Wer ist dieser Mann, der auf so eigenartige Weise Geschäfte akquiriert?

Eine amerikanische Konkurrenzfirma beschließt, dem Mysterium nachzugehen. Der Frankfurter Privatdetektiv Klaus-Dieter Matschke nimmt den Auftrag an und beginnt, die Vergangenheit des Dieter Esch zu durchleuchten.

Als Matschke seinen Bericht fertig hat, passiert eine Geschichte, die dem

* Mit dem damaligen französischen Premierminister Pierre Mauroy.

Irland



Fliegen – typisch irisch

Sie gehen an Bord – und schon erleben Sie echte irische Atmosphäre. Umgibt Sie irische Gastfreundschaft – Irland hoch über den Wolken. Ein Zwei-Stunden-Flug...
Als nationale irische Fluggesellschaft haben wir die meisten Verbindungen zwischen Deutschland und der Grünen Insel. Und das seit 30 Jahren.

Tägliche Direktverbindungen

ab Düsseldorf, Frankfurt und München. Mit guten Anschlußverbindungen. Maßgeschneiderte Angebote für Ferienflieger und für Autofahrer:

PEX-Tarif jetzt ab DM 732,–

Starke Ermäßigungen für Kinder, Jugendliche und Studenten. Wochenendtarife für Kurzurlauber. Aer Lingus Executive Class für Geschäftsleute – mit noch mehr Komfort. Und 50% Nachlaß für den Ehepartner.

Fragen Sie Ihr Reisebüro nach

Aer Lingus
Irish Airlines

6000 Frankfurt, Telefon: (0 69) 29 20 54
4000 Düsseldorf, Telefon: (02 11) 8 02 31/2

durchschnittlichen Bürger nur von Perry Mason oder Magnum vertraut ist. Esch, so erzählt der Detektiv, fährt bei Matschke persönlich vor, ohne Chauffeur. Der Konzern-Chef sei mit einem Koffer in der Hand die Treppen zum Büro des Detektivs heraufgeeilt. Drinnen habe er den Koffer geöffnet: „Für eine Million Mark in bar", so Matschke, „wollte Esch den Bericht kaufen." Der Detektiv erzählt die abenteuerliche Begebenheit mit sichtlichem Vergnügen: Schließlich ist er standhaft geblieben.

Neben allerlei Beiwerk über die privaten Beziehungen zwischen Esch und Edwards enthält das Matschke-Papier ein Detail, das bald darauf höchste Kreise der Politik beschäftigt.

Es geht um die angeblich seltsamen Umstände, unter denen Esch vom Land Rheinland-Pfalz eine Landesbürgschaft erhielt. Die Bürgschaft ermöglichte es ihm in der Gründungsphase, die Firma Zettelmeyer zu übernehmen.

Der damalige Mainzer Wirtschaftsminister Heinrich Holkenbrink, so heißt es in dem Detektiv-Bericht, sei von Esch auf eine Jacht im Mittelmeer eingeladen worden. Das Schiff gehörte dem Mailänder Baumaschinen-Industriellen und Esch-Bekannten Domenico Domenighetti. Auf diesem Ausflug seien dem Minister, so berichtet der Detektiv, Dinge widerfahren, die für eine wohlwollende Beurteilung des Bürgschafts-Ersuchens gesorgt hätten.

Wie so viele Privat-Detektive hat Klaus-Dieter Matschke, bevor er sich selbständig machte, für einen der bundesdeutschen Geheimdienste gearbeitet. Die Beziehungen zu den alten Arbeitskollegen gehören sozusagen zum unsichtbaren Kapital seines Unternehmens. Als einer seiner Verbindungsleute von der Holkenbrink-Geschichte erfährt, erinnert er den Detektiv an dessen CDU-Mitgliedschaft: Das müsse der Parteivorsitzende wissen.

Der Fortgang der Dinge beleuchtet die Arbeitsweise des derzeitigen Bundeskanzlers, der ja vor allem für seine kenntnisreiche Personalpolitik bekannt ist. Am 28. März 1979, so weist es

Der diskrete Detektiv besucht Helmut Kohl

der Kalender des Detektivs aus, hat Matschke einen Termin im Bonner Bundeshaus. Mit interessiertem Schweigen, so erzählt er, habe sich Helmut Kohl, damals noch Oppositionsführer und CDU/CSU-Fraktionschef, die Geschichte angehört.

Für CDU-Mitglied Matschke, dessen Büro zu den renommiertesten in der Branche zählt, ist die Berührung mit der ganz großen Politik damit beendet. Drei Monate später finden sich im Handelsblatt und in der „FAZ" zwei Meldungen mit lobendem Unterton: Vorzeitig gibt Dieter Esch die Bürgschaften des Landes Rheinland-Pfalz, es sind zwei über insgesamt 8,5 Millionen Mark, wieder zurück.

Im selben Jahr legt sich Esch eine britische Baumaschinen-Firma namens Hymac zu. Zur Finanzierung des Einkaufs benutzt Esch ein Verfahren, das bald zur Spezialität des Hauses gehört: Er bezahlt mit Aktien seiner Firma. Das britische Unternehmen Powell-Duffryn, bis dahin Besitzer der schwerkranken Hymac, bekommt 25 Prozent des rasch wachsenden IBH-Reiches.

Für jemanden mit chronischem Kapital-Mangel wie Dieter Esch sind die eigenen Aktien ein glänzend geeigneter Geldersatz. Er verwahrt die imposant

Galens verhängnisvoller Griff zum Telephon

aussehenden Wertpapiere in seiner Schreibtisch-Schublade. Der Wert der Aktien mißt sich nach seiner Bilanz, und die wiederum ist, unter der gestalterischen Begabung des Firmenchefs und durchaus nach den gesetzlichen Regeln, ein außerordentlich flexibles Zahlenwerk: Die Freiheit bei der Bewertung der Maschinen verschafft den Spielraum.

Mit dem Aktien-Kunstgeld versteht Esch es überdies hervorragend, seine private Vermögenslage zu bessern. Dabei sind nicht einmal verdeckte Tricks nötig: Der Aufsichtsrat der IBH ist von der Tatkraft und Redekunst des Firmen-Chefs derart geblendet, daß er ihm freie Hand läßt.

Vorsitzender des Aufsichtsgremiums ist Gerd Schaeidt, ein Korkenfabrikant aus Trier, der dort zu den örtlichen CDU-Honoratioren gehört. Der biedere Mittelständler ist von dem weltläufigen Energie-Menschen, dem er väterlicher Freund sein darf, überwältigt. Er steckt Erspartes und Gepumptes in die Esch-Firma und wird am Ende ruiniert sein.

Blind vor Verehrung genehmigt Schaeidt einen merkwürdigen Aufsichtsrats-Beschluß: Wenn jemand einen Kapitalgeber herbeischafft, wird dies mit einer Provision von drei Prozent belohnt. Diese Regel ist auf Esch zugeschnitten und muß ihn zu ständig neuen Anschaffungen beflügeln, die mit Aktien bezahlt werden.

Für den Powell-Duffryn-Deal etwa werden 720 000 Mark an Eschs private Vermögens-Verwaltung überwiesen. Das Bundeskriminalamt ermittelt später, daß der Firmen-Chef in den letzten fünf Jahren seiner Tätigkeit rund 17 Millionen Mark an Provisionen, Gehältern und Tantiemen aus der Firma saugt.

Wenn Esch jemals die Chance hatte, aus seinen zusammengewürfelten Firmen einen funktionierenden Konzern zu bauen – er vergibt sie im Herbst 1979. In seiner Sucht nach Größe übernimmt er die hannoversche Hanomag. Die Firma ist ein Alptraum; die Vorbesitzer Rheinstahl und Massey-Ferguson haben in den



Banker Hans Hermann Münchmeyer, Vater Alwin, Partner 1978*: „Zentrum des Establishments"

altertümlichen Fabrikhallen schon Hunderte von Millionen gelassen.

Aber Esch lockt der Name. Hanomag, das ist über 100 Jahre Industrie-Tradition. Er, der Schlossersohn, der überdies in Hannover geboren ist, will den Etablierten zeigen, wie man alte Läden in Schwung bringt. Ohne seine Vorstandskollegen zu benachrichtigen, greift er zu. Im Jahr darauf, verheißt seine Presseerklärung, wird die IBH „nicht nur zu der größten Gruppe ihrer Art in Europa, sondern in der Welt gehören".

Am 11. Oktober 1979 liest Ferdinand Graf von Galen die Zeitung mit besonderem Interesse. Im Handelsblatt ist von einer „fast raketengleich gewachsenen Gruppe" die Rede, die „das Sorgenkind Hanomag" übernommen hat.

Galen hat auch ein Sorgenkind und greift zum Telephon. Bevor er etwas sagen kann, platzt Esch heraus: „Sie wollen mir die Wibau verkaufen." So ist es.

Der Bankier trifft die schlechteste Entscheidung seines Lebens in allerbester Absicht. Die Wibau AG, eine Maschinenfabrik aus dem hessischen Grün-

Der Prinz und die reiche Fee stillen die Sehnsucht der Elite

dau-Rothenbergen, saugt schon seit Jahren mit deprimierender Gleichmäßigkeit Geld aus seinem ansonsten kerngesunden Bankhaus Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co. (SMH).

Auf den internationalen Finanzplätzen, auf denen der Graf so souverän als Wertpapier-Experte auftritt, wissen nur wenige Eingeweihte von dem Wibau-Bastard, der so gar nicht zu dem Glamour der Bank-Aristokratie paßt.

Dabei hängt die Wibau seit zehn Jahren an der Bank, seit nämlich die Familien Münchmeyer und Schröder aus Hamburg und die Offenbacher Hengst-Sippe ihre Fusion beschlossen haben.

Den Zusammenschluß werten Beobachter seinerzeit als weisen Schritt in eine Zukunft, in der Vornehmheit nach allgemeinem Urteil nur noch in Verbindung mit Größe eine Chance hat. Zudem steht ein Generationenwechsel an.

Friedrich Hengst geht auf die 80. Der Offenbacher war schon 1923 ins Bankhaus Merzbach eingetreten. Als die jüdischen Bankbesitzer 1938 aus dem Land gejagt wurden, war der Prokurist zur Stelle. Inzwischen ist die lästige Vergangenheit längst unter dem Erfolg begraben: Der österreichische Generalkonsul Hengst kann sich im Ansehen durchaus messen mit Alwin Münchmeyer, der in Hamburg über Jahrzehnte „das Zentrum des Establishments darstellt", wie der hanseatische Landeszentralbank-Chef Wilhelm Nölling sagt.

Im Bankhaus Schröder geben zwei familienfremde Manager den Ton an: Hans Lampert und Wolfgang Stryj sind zwei ehrgeizige Bankiers, denen die Finanzierung von Kakao-Säkken und Kaffee-Bohnen nicht die volle Entfaltung erlaubt.

Alwin Münchmeyer kann sich von der Fusion, in die er die Wibau mit einbringt, weiteren Ruhm versprechen: Schon ein Jahr vor dem Firmenzusammenschluß ist der Bilderbuch-Hanseat zum Präsidenten des privaten Bankgewerbes gewählt worden – Schröder, Münchmeyer, Hengst & Co., kein Zweifel, ist eine erste Adresse.

Stärkster Partner mit 40 Prozent ist die Hengst-Sippe. So dauert es nicht lange, bis sich der Hengst-Schwiegersohn Ferdinand Graf von Galen als der neue starke Mann herausmendelt.

Der Graf ist ein Großneffe von Bischof Clemens August von Galen, dem „Löwen von Münster", dessen mutiges Auftreten gegen die Nazis den Ruhm der Familie gemehrt hat. Die Galens besitzen umfangreiche Ländereien in Westfalen, und Ferdinand, der einzige Sohn neben fünf Schwestern, erfährt eine standesgemäße Ausbildung.



Banker Hengst, Tochter Anita: 1938 zur Stelle

* Manfred Freiherr von Schröder (2. v. r.), Hans Rudolph Freiherr von Schröder.

In einer Jesuiten-Schule im englischen Ampelforth wird ihm die britische Lebensart eingetrichtert. Er spricht fließend mehrere Sprachen, sein fast zwei Meter langer Körper ist stets in beste Tuche gehüllt: „Tweedjacke mit offenem Hemd sehen wir nicht gern", sagt er einmal und fügt den eigenartigen Satz hinzu: „Eine bestimmte Eleganz ist verbunden mit Ideen in unserem Geschäft und unerläßlich."

Seine Herkunft und Erziehung verleiht dem Grafen jene unbezahlbare Sicherheit, die einst den Adel und heute manchen Großbürger so beschwingt durchs Leben gehen läßt. Da macht es nichts, daß er seine juristischen Examina nicht geschafft hat. Im Gegenteil: Er ist ja oben, da gelten derlei Ausrutscher eher als Beweis für die Durchsetzungskraft des Genius – wie die schlechten Schulnoten bei Winston Churchill und Albert Einstein.

Als der Edelmann Anita Hengst, die Bankiers-Tochter, heiratet, ist das Märchen perfekt: Der Prinz und die reiche Fee stillen manche Sehnsucht der bundesdeutschen Macht-Elite, die sich nicht bei Hofe erfreuen kann, sondern sich im Taunus mit der spießigen Demokratie herumplagen muß.

Die Galens haben Stil, wie man so sagt. Jene Feierlichkeiten, die Anita im Kronberger Schloßhotel ausrichtet, durchweht ein eigenwilliger Luxus, der selbst robusten Bankiers-Gattinnen ein „oh, là là" auf die Lippen treibt. Und dabei sind sie auch noch nett und natürlich, ist die einschränkende, zugleich bewundernde Zusatz-Bemerkung.

Die Traumpaarung aus Herkunft und Geld ist, auf gehobenem Niveau, stets gesprächs- und hilfsbereit. Gräfin Anita besorgt eine Weile die Geschäfte der CDU-Schatzmeisterei in Frankfurt. Der örtliche CDU-Bürgermeister Walter Wallmann gehört zum engeren Bekanntenkreis. Graf Ferdinand, der in London, Paris und Amerika ebenso zu Hause ist wie in Frankfurt, vermittelt Doktor-Hüte der berühmten Georgetown-Universität in Washington. Sein Freund Karl Otto Pöhl, der Bundesbank-Chef, ist leider gerade erst dran, als Galen in die Pleite abstürzt.

Kaum einer der Spitzen-Bankiers kann sich dem Charme des Paares entziehen. Franz Heinrich Ulrich, der frühere Chef der Deutschen Bank, gehört zu den guten Bekannten ebenso wie sein Nachfolger Wilfried Guth – auch wenn die vorlaute Gräfin Anita den Guth auf einer Party einmal lauthals als „Buchhalter" verspottet. Über seinen Nachbarn Helmut Haeusgen, den Aufsichtsratsvorsitzenden der Dresdner Bank, klagt Galen nach dem großen Knall, daß der ihm „immer den besten Rotwein ausgetrunken" habe und nun nicht mehr zu sehen sei.



Banker Lampert: Die Maschine auf Touren gebracht

Zu den wenigen, die dem allzu smarten Auftreten des Grafen mißtrauen, gehört Paul Lichtenberg, die Vaterfigur in der Commerzbank. Bei der Galen-Pleite kommt die dritte unter den großen drei Banken ohne Verluste davon: „Ich leihe niemandem Geld, der mit einem Rolls-Royce durch die Stadt fährt", erläutert Lichtenberg einem Kollegen sein Geschäftsprinzip. Der Irrtum ist ohne Belang: Galen bevorzugt Bentley; die Marke ist noch einen Tick feiner als Rolls-Royce.

Der Graf, der sich mit Hinweis auf die mütterliche Abstammung gern als tschechischer Graf sieht, hat freilich seine Bank gut in Schuß, als er mit Dieter Esch ins Geschäft kommt. Die tägliche Arbeit in Frankfurt erledigen seine Partner Hans Lampert und Wolfgang Stryj.

Lampert, ein unscheinbarer, mittelgroßer Mann mit hessischem Dialekt, ist das Triebwerk des Unternehmens. Der ehrgeizige Bankier hat eine glänzende sportliche Karriere hinter sich: Lange war er Deutschlands bester Amateur-Golfer und hat dabei die Aufmerksamkeit führender Wirtschaftsleute erregt. Lampert bleibt in der Bank ein eher kontaktscheuer, aber um so arbeitsamerer Innendienst-Mann. Während Kapitän Galen auf der Brücke mit leichter Hand das Schiff steuert, bringt Lampert unter Deck zäh und erfindungsreich die Maschine auf höchste Touren.

Stryj, der das Auslandsgeschäft betreut, und Hans-Hermann Münchmeyer, der vierte Partner aus der Hamburger Filiale, werden eher gefahren. Der Sohn

Der wirklich feine Mann ist in Hamburg zu Hause

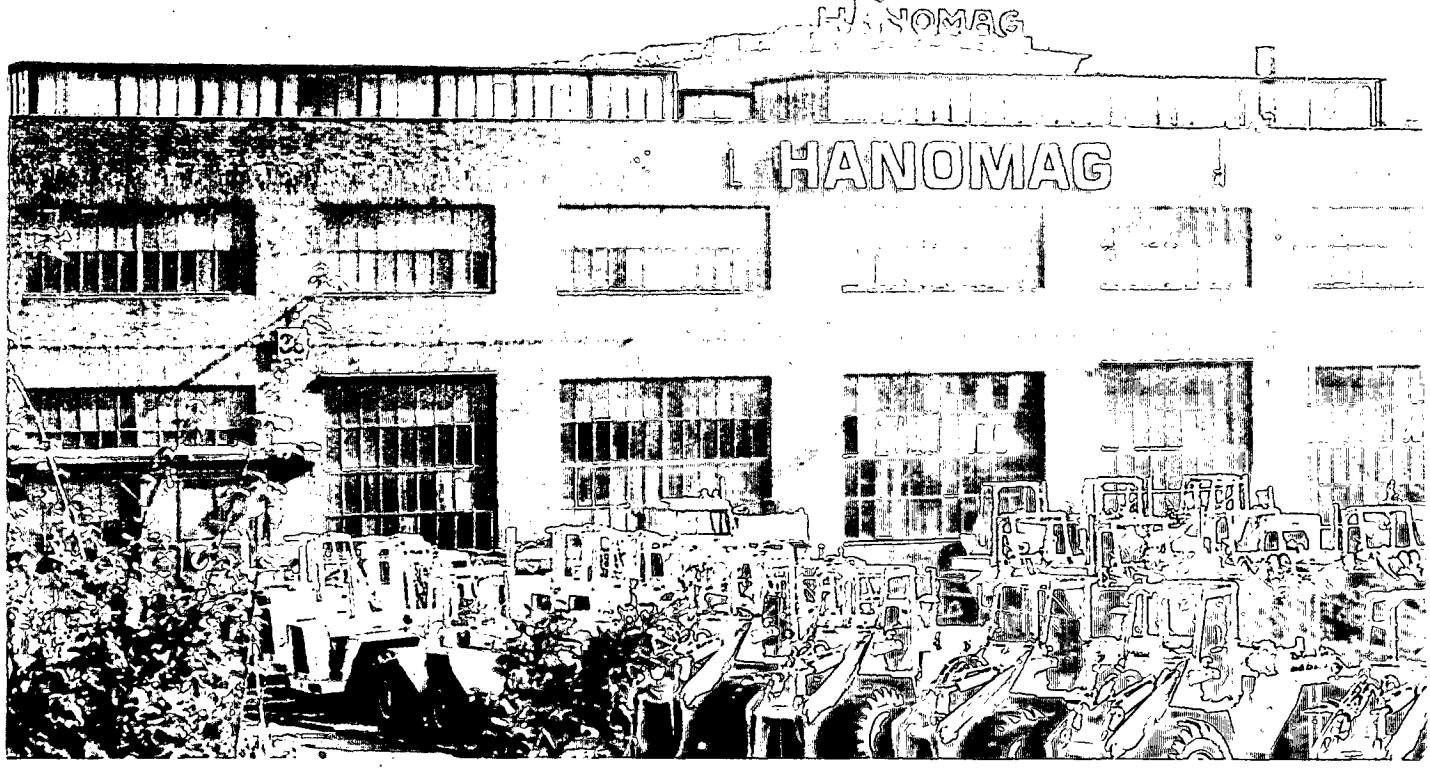
von Alwin Münchmeyer spielt eine seltsame Rolle in den kommenden Ereignissen: Er ist der geradezu tragische Versager.

Von Herkunft und Erziehung kann Münchmeyer junior die Psycho-Struktur des Grafen Galen wohl am besten beurteilen: Beide sind in begüterten, gesellschaftlich hoch angesehenen Familien aufgewachsen; beiden ist ihr Status ohne größere Anstrengungen zugefallen. Während der extrovertierte Galen aber sein Erbe ungehemmt nutzt, bleibt dem zurückgezogenen Hanseaten die Frankfurter Glitzerwelt fremd.

Münchmeyer zieht es eher zum intellektuellen Kamingespräch. Tief drinnen ist er wohl davon überzeugt, daß der wirklich feine Mann eher in Hamburg als sonstwo auf der Welt zu Hause ist. Kein Wunder, daß die beiden Partner ständig Streit miteinander haben; nur die örtliche Distanz mildert die Dispute.

Als Galen sich immer tiefer mit Esch einläßt, kommen aus Hamburg, wo der Sproß der Münchmeyer-Sippe an der Binnenalster residiert, nur schlappe Warnungen: Dem Junior, einem Zauderer, fehlt die Kraft, den Frankfurtern das Handwerk zu legen.

Als Galen an jenem Oktober-Tag des Jahres 1979 sich mit Esch verabredet, wird ein Treffen im kleinen Kreis vereinbart. Weder Münchmeyer noch Stryj sind bei den ersten Gesprächen dabei. Galen nimmt Lampert mit und ein paar Stabsleute, darunter einen besonderen Vertrauten, der später als fünfter SMH-Manager auf der Anklagebank sitzen wird: Der gebürtige Österreicher Ralph-René Lucius, ein blitzgescheiter Mann, führt das Sekretariat des Grafen, sozusagen als Taschenrechner des oft



Hanomag-Zentrale in Hannover (1980), Baumaschinen: „Ich werde mich wahrscheinlich schämen, am Ende des Jahres den Gewinn von

über Kleinigkeiten souverän hinwegschreitenden SMH-Chefs.

Es dauert bis zum Frühjahr des nächsten Jahres, bis sich Esch und die Galen-Crew einig werden. Am 11. März 1980 faßt das SMH-Quartett jenen verhängnisvollen Beschluß, der eine der geachtetsten deutschen Banken in ein unübersichtliches Abenteuer treibt: „Sie haben sich in den Wald locken lassen", sagt später der Industrie-Berater und SMH-Kommanditist Manfred Emcke.

Drei Tage später wird der Vertrag mit Esch unterschrieben. Der übernimmt für eine Mark die Wibau, während im Gegenzug die Bank sieben Prozent der IBH-Aktien aus der Esch-Schublade erhält. Zusätzlich soll die Bank 200 Millionen Mark besorgen, um die Finanzierung der Baumaschinen-Geschäfte in Gang zu halten.

Daß Dieter Esch, der Spieler, vor Stolz fast platzt, als es ihm gelingt, die bis dahin einheitliche Ablehnung der deutschen Banken zu durchbrechen, ist klar.

Daß Galen, „statt Wasser zwischen sich und die Wibau zu bringen", wie Emcke sagt, mit Esch gemeinsame Sache macht, ist nur mit exzessiver Eitelkeit und Realitätsverlust zu erklären. 30 Millionen Mark, allenfalls 50 Millionen, hätte es gekostet, die Wibau abzutrennen und ihrem Schicksal zu überlassen.

Als alles zu spät ist, verteidigt sich Stryj mit dem Argument, daß die Bank diesen Aderlaß nicht überstanden hätte. Es ist eine Schutzbehauptung, die das Hasard-Spiel entschuldigen soll. In Wahrheit hätte die glänzend verdienende Bank eine Wibau-Pleite in zwei, drei Jahren verdauen können.

Galen und seine Leute sind als Wertpapier-Bankiers derart erfolgreich, daß die Möglichkeit einer Fehlentscheidung in ihrer Gedankenwelt offenkundig keinen Platz hat. Die Aktien-Manager der SMH-Bank genießen in der internationalen Finanzwelt einen erstklassigen Ruf. Galen ist es gelungen, von anderen deutschen Bankiers neidisch beäugt, reiche Ölländer und Orientalen als Kunden zu gewinnen. So legt etwa die Abu Dhabi Investment Anthonity fast zwei Milliarden Mark über die SMH an.

Galens Erfolg wird bald mit der Wahl zum Präsidenten der Frankfurter Börse gekrönt. Doch die Geschichte ähnelt dem Märchen vom Fischer und seiner

Esch wird giftig über die Neugier des Kollegen

unersättlichen Frau: Die Bank soll noch schöner und größer werden. Neben dem Wertpapiergeschäft soll Geld mit Industrie-Krediten verdient werden.

Da laufen sie bei Dieter Esch offene Türen ein, der nichts dringender braucht als Kredit. Die neuen Partner haben auch die gleiche Idee, wie das Zusammenwirken ins Werk gesetzt werden kann: Das Zauberwort heißt Factoring.

Hinter dem fremdartigen Begriff verbirgt sich eine Art der Geldbeschaffung, die in Amerika erfunden worden ist. Eine Firma verkauft eine Maschine an einen Kunden; gleichzeitig verkauft die Firma die Rechnung an eine Bank und bekommt dafür nach Abzug einer Provision sofort das Geld, das der Kunde erst in ein paar Monaten für die Maschinen bezahlen muß. Am Ende bezahlt der Kunde seine Rechnung, und damit hat die Bank das Geld zurück.

Unter seriösen Partnern gilt das Factoring als durchaus gängiges Verfahren, aus dem alle drei Parteien Vorteil ziehen können. Die Firma erhält frühzeitig Geld aufs Konto, die Bank verdient an der Provision, und der Kunde kann sich die handelsübliche Zeit mit der Zahlung lassen.

Unter den deutschen Banken freilich erfreut sich das „Factorn" nicht übermäßiger Beliebtheit. Die Geldverleiher müssen zuweilen von weltweit verstreuten Kunden das Geld eintreiben – ein aufwendiges Überwachungsverfahren ist nötig. Doch Galen und Esch kommen zu dem Ergebnis, daß ungewöhnliche Erfolge eben ungebräuchliche Methoden nötig machen.

Die unheilvolle Zusammenarbeit beginnt, ohne daß die Bankiers der entscheidenden Frage nähere Aufmerksamkeit schenken: Was passiert eigentlich, wenn die Esch-Kunden am Ende nicht zahlen wollen oder, wie die Ereignisse zeigen, nicht können, weil es sie gar nicht gibt?

Vorerst wirkt Dieter Esch wie berauscht von seinem neuen Kompagnon. Endlich kann er es allen Zweiflern zeigen: Eine der renommiertesten deutschen Banken hat sich mit ihm, dem Außenseiter, fest liiert. Vier Monate später tritt er schon wieder vor seine Freunde, die Wirtschaftsjournalisten. 20 Prozent Wachstum gilt es zu vermelden, und er ist schon heute sicher, „daß die Rate in gleicher Höhe weiter" klettern wird.

Auf die Hanomag, das allseits bekannte Sorgenkind, angesprochen, versteigt er sich gar zu dem Satz: „Ich werde mich wahrscheinlich schämen, am Ende des Jahres den Gewinn von Hanomag zu nennen."



Hanomag zu nennen"

Sein alter Weggefährte und langjähriger Chef-Verkäufer Holger Hansen ist heute der Ansicht, daß die Esch-Firmengruppe im eigentlichen Baumaschinen-Geschäft „wohl niemals Geld verdient hat".

Für die Hanomag braucht sich Esch jedenfalls nicht zu schämen. Sie schließt das Jahr 1980 mit Verlust ab und sackt bald darauf so weit ab, daß dreistellige Millionen-Beträge abgebucht werden müssen.

* Mit einer IBH-Aktie.

Interessiert ihn das eigentlich wirklich? Bei der Übernahme der Hanomag hat Horst-Dieter Esch jedenfalls darauf geachtet, daß sich auch seine private Vermögenslage bessert. Das Privathaus der langjährigen Hanomag-Chefin Ursula Brinkmann hat Esch sorgfältig aus der Firmen-Transaktion herausgelöst und für einen bescheidenen Betrag sich selbst privat zugeführt. Es ist nicht anzunehmen, daß ihn Gewissensbisse dabei geplagt haben: Großen Unternehmern, das gilt in Amerika wie in Deutschland, gebührt großer Lohn.

Nur zwei Monate nach der Weissagung über die berückende Hanomag-Zukunft gibt es schon wieder Anlaß zu einem jubelnden öffentlichen Auftritt. Esch hat den Gipfel erreicht, er präsentiert als neuen Aktionär General Motors, den weltgrößten Automobil-Konzern. GM, wie die Wirtschaftswelt den Koloß nennt, tritt Esch seine Baumaschinen-Abteilung namens Terex ab. Die Terex beschäftigt in Amerika, Brasilien und Schottland über 5000 Menschen.

Neben Hanomag wird die Terex am Ende der zweite Nagel im Sarg der IBH. Doch im Moment zählt das nicht. Auf einen Schlag gebietet der Aufsteiger über einen Konzern mit 13 000 Beschäftigten und fast zweieinhalb Milliarden Mark Umsatz. Nach dem US-Giganten Caterpillar und Japans Komatsu, so wird Esch nicht müde zu erzählen, ist er die Nummer drei in der Welt.

Ganz allein sei er nach Amerika gefahren und habe den ausgefuchsten Jungs um den GM-Chef Roger Smith zu überaus vorteilhaften Bedingungen diese Perle abgehandelt – sagt Dieter Esch. Geld koste alles nicht, die bestehende Gruppe „wird in keiner Weise belastet".



Vertragspartner Esch*, General-Motors-Chef Smith: Den Gipfel erreicht

Was Esch wirklich mit Roger Smith, der den Deutschen über einen Rüsselsheimer Opel-Verbindungsmann für das Geschäft gewann, ausgehandelt hat, wird in seiner Firma wie in der Bank als geheime Kommandosache behandelt. Die Verträge werden in einem geschlossenen Umschlag nur Galen und dem engsten Führungszirkel zugänglich gemacht. Als der IBH-Arbeitsdirektor Peter Will nach Amerika fährt, um nähere Details herauszubekommen, wird der sonst so leutselige Esch richtig giftig.

Denn natürlich kostet der aufregende Deal viel Geld. Esch halst seiner Gruppe die beträchtlichen Terex-Schulden auf.

Nebenbei eine gute Million für das Privatkonto

Nach grober Kalkulation, wie sich später herausstellt, kosten allein Tilgung und Zinsen, über die nächsten zehn Jahre verteilt, runde 700 Millionen Mark.

Wo die herkommen sollen, ist rätselhaft, schließlich macht die Terex seit Jahren Verluste. Doch Esch hat neben dem Ruhm einen Berg Manövriermasse gewonnen. Nach bewährtem Muster werden die Terex-Maschinen bei der Übernahme abgewertet und alsdann, in den Esch-Büchern, wieder hochgeschrieben. Dieter Esch, der Alchimist, schafft Vermögen aus dem Nichts.

Nach außen verkauft er den Deal anders: Sein Händlernetz umspanne jetzt nahezu den gesamten Globus, mit den schweren Terex-Maschinen habe er sein Produkt-Programm endgültig gerundet. In Wahrheit kann er die Terex-Geräte in der Bundesrepublik zum Beispiel nicht verkaufen: Ihnen fehlt die TÜV-Genehmigung.

Dem IBH-Konkursverwalter Wolfgang Petereit fällt später auf, daß Esch bei seinen Übernahmen nie ein unternehmerisches Konzept zugrunde legt. Er regelt die technischen Details und verwendet im übrigen viel Mühe darauf, den Journalisten die Heldentaten schmackhaft aufzubereiten.

Die Kleinigkeiten freilich läßt er aus: Der Terex-Deal bringt ihm privat 1,2 Millionen Mark – die Provision für den neuen Aktionär General Motors. Zwar zahlen die Amerikaner keinen Pfennig neues Kapital, aber bei allen undurchsichtigen Verrechnungen ist eins klar: Esch steht Bargeld zu.

Im nächsten Heft

Der amerikanische Freund hilft – Galen schreibt einen wichtigen Brief mit der Hand – Der vermeintliche Retter aus dem Morgenland – In dem Leichnam stecken drei Kugeln