

VEB Daimler-Benz

DIETMAR HAWRANEK

Edzard Reuter, der Chef von Daimler-Benz, hatte eine große Vision: Einen Konzern wollte er bauen, dessen Autosparte von der in den übrigen Firmen-Teilen versammelten Hochtechnologie profitiert; ein Firmen-Imperium, dessen Luft- und Raumfahrtgeschäft das Unternehmen ins neue Jahrtausend trägt. Die neuen Sparten sollten für Umsatz und Gewinn sorgen, wenn Städte und Autobahnen keine zusätzlichen Fahrzeuge mehr verkraften.

Was nahm der Daimler-Chef nicht alles auf sich, um sein Ziel zu erreichen. Zickige Dornier-Erben nervten ihn, und besserwisserische Abgeordnete hielten ihm vor, die Wettbewerbsordnung zu beschädigen. Das Heiligste bei Mercedes, der gute Ruf des Sterns, wurde ramponiert und das Stammgeschäft mit Automobilen vernachlässigt. Zwei Jahre lang mußte Reuter pokern, bis er den Luft-, Raumfahrt- und Rüstungs-Konzern MBB übernehmen konnte.

Nun ist es geschafft, noch nicht mal zwei Monate gehört MBB zum großen Daimler-Reich – und schon erweist sich, daß der neue Geschäftszweig nichts als Ärger einbringt.

Man mag Reuter ablehnen, daß er sich persönlich über jedes Schritchen Abrüstung freut. Doch wer MBB kaufte – ein Unternehmen, das fast die Hälfte des Geschäfts mit Waffen aller Art macht –, der konnte nicht auf globale Entspannung setzen. Dessen Kalkulationsgrundlage war die Überzeugung, daß die Militärs künftig nicht weniger, sondern mehr bestellen. Wenn atomar abgerüstet wird, so steht es in einer „Geschäftsfeldstrategie“ des Konzerns, wachse der Bedarf an konventionellen Waffen.

Doch nach den Sowjets haben inzwischen auch die Amerikaner erkannt, daß die Rüstungsausgaben nicht mehr wie bislang ins schier Grenzenlose steigen können. US-Verteidigungsminister Cheney will bis Mitte der neunziger Jahre 180 Milliarden Dollar einsparen.

In Wien wird, erstmals seit Ende des Zweiten Weltkriegs, mit guter Aussicht auf Erfolg über weniger Panzer und Flugzeuge verhandelt. Und die FDP empfahl nun gar, auf den Jäger 90 zu verzichten.

Das hatte sich Reuter anders vorgestellt. Bonns Engagement beim Jäger 90, einem 100-Milliarden-Projekt, war eine seiner Bedingungen für den Kauf

von MBB. Verständlich: Wird das Kampfflugzeug nicht gebaut, dann sind im Daimler-Konzern rund 10 000 Menschen ohne Arbeit.

Was nun? Ganz schnell müssen die Daimler-Manager umdenken. Bis vor kurzem noch sausten sie in Europa und Amerika rum, auf der Suche nach weiteren Firmen für ihre Aerospace-Sparte. In Europa wurden sie fündig, sie kauften sich bei der französischen Rüstungsfirma Matra ein.

Ein Schnäppchen, das gegenwärtig in den USA zu machen ist, werden sie sich nun vielleicht entgehen lassen. Ford bietet dort seine komplette Rüstungssparte zum Kauf an. Das Militärgeschäft, so glauben die US-Manager, bietet künftig keine Aussichten auf wachsende Gewinne mehr.

Statt weitere Aerospace-Firmen einzusacken, müssen sich die schwäbischen Konzernmanager – einst beneidet wegen der feinen Autos und der exquisiten Gewinne, die sie auf Märkten mit harter privater Konkurrenz einfuhren – in einer ganz ungewohnten Disziplin bewähren: Sie treten als Bittsteller des Staates auf.

Zum denkbar ungünstigsten Zeitpunkt hat Edzard Reuter sich offenkundig ins Waffengeschäft eingeklinkt. Früher, wenn das Militärgeschäft ins Stocken geriet, da zogen Generäle die Bedrohungs-Szenarien aus den Schubladen, und neue Aufträge gingen ein. Heute funktioniert das alte Spiel nicht mehr.

So bittet Daimler-Benz denn auch in Bonn nicht darum, fröhlich weiter zu rüsten. Das wäre aussichtslos. Die Daimler-Variante lautet: Der Staat soll dem Konzern bei der Umstellung der militärischen auf die zivile Produktion helfen und möglichst noch sagen, für welche Produkte nun Bedarf besteht.

Daimler-Benz ein VEB, dem die Regierung vorschreiben muß, was er produziert, und dem sie auch noch das nötige Geld gibt?

Edzard Reuter hat es wirklich schwer in dieser entspannungsduseligen Zeit. Der sonst so kühle Konzernstrategie verfällt nun recht kühnen Gedanken. Seine Deutsche Aerospace, verriet er vergangene Woche in einem Interview, könnte vielleicht gemeinsam mit DDR-Unternehmen „Weltraumprojekte entwickeln“.

Wenn es das ist, worauf die Wirtschaft im anderen Deutschland gewartet hat – guten Flug.

kapitalistischen Westen hatte das DDR-Außenhandelsministerium eine Sondergenehmigung erteilt.

Solche Hilfsaktionen der West-Gewerkschaften geschehen keineswegs aus purer Nächstenliebe. Die Ost-Gewerkschaften sollen, mit westlicher Unterstützung, stark gemacht werden, damit sie ordentliche Löhne durchdrücken können.

Dann ist die Gefahr geringer, daß die DDR-Arbeitnehmer zu Dumping-Löhnen im Westen arbeiten – und Steinkühlers Gefolgschaft die Preise verderben.

Ölindustrie

Russisches Roulette

Der Kapitän des Tankers „Exxon Valdez“ muß sich vor Gericht verantworten. Doch schuld an dem Unfall und seinen Folgen ist auch die Ölindustrie.

Exxon-Chef Lawrence G. Rawl, 61, gilt als verschlossen und publikumsscheu. Doch vor einem Ausschuß des US-Senats, der sich mit dem Unfall des Supertankers „Exxon Valdez“ im Golf von Alaska am 24. März 1989 beschäftigte, war der Ölboß plötzlich ganz offen: „Uns war lange klar, daß der Kapitän ein Alkoholproblem hatte.“

Anfang nächster Woche steht der Mann mit dem Alkoholproblem, „Exxon Valdez“-Kapitän Joseph Hazelwood, 43, in Anchorage vor Gericht: angeklagt wegen Trunkenheit und Fahrlässigkeit beim Führen eines Schiffes; angeklagt auch wegen Nachlässigkeiten am Unfallort. Dort lösten acht aufgerissene Tanks im Schiffsrumpf das größte Umweltdesaster der Meere aus.

Ob dem Kapitän die Alleinschuld an dem Skandal anzulasten ist, wie Arbeitgeber Exxon es gern hätte, steht allerdings dahin. Im Schrank des Alaska-Gouverneurs Steve Cowper liegt ein Bericht, der den im Lande tätigen Ölkonzernen vorwirft, die einst scharfen Umwelt- und Kontrollvorschriften des Staates zur Verbesserung der Ertragslage unterlaufen zu haben. Zudem, so der Bericht, habe die Ölindustrie die für Sicherheit auf See zuständige Coast Guard, eine US-Bundesbehörde, in ihre Kumpagnei hineingezogen. „Ein Kartell programmierter Laxheit“, schimpft ein Mitarbeiter des Gouverneurs.

Tatsächlich praktizierte vor allem die Exxon Corporation, größter Ölkonzern und drittgrößtes Wirtschaftsunternehmen der Welt, seit 1982 ein Sparprogramm, ohne das die Katastrophe im



Katastropheneinsatz im Prinz-William-Sund: Die Schludrigkeit der Ölindustrie war unter Fachleuten Tagesgespräch

Prinz-William-Sund in diesem Ausmaß kaum möglich gewesen wäre. Das Exxon-Programm farbte zudem auf die Betriebsgesellschaft der Alaska-Pipeline, die Alyeska Pipeline Service Company, ab. An ihr sind Exxon und sechs andere Ölfirmen beteiligt.

Die Schludrigkeit der Ölindustrie war unter Fachleuten längst Tagesgespräch gewesen. Noch einen Tag vor der Katastrophe hatte der Biologe Riki Ott vor dem Valdez Town Meeting erklärt, ein gewaltiger Unfall sei jederzeit möglich: „Die Fischer hier haben das Gefühl, russisches Roulette zu spielen.“

Denn das Transportsystem des Öls von der eisigen Prudhoe Bay im Norden bis zur Smog-Stadt Los Angeles im Süden ist hochfiligran. Das Öl wird durch die 1285 Kilometer lange Alaska-Pipeline über Hochgebirge und Tundren bis nach Valdez am Golf von Alaska gepumpt, dem nördlichsten auch im Winter zugänglichen Hafen der USA.

Von dort aus muß es auf dem Seeweg weiterreisen, weil die US-Militärs einen Transport über Land durch Kanada aus nationalen Sicherheitsgründen ablehnten. Die Umladestation von der Pipeline aufs Schiff und die Tankfahrt durch die enge, von Eisbergen gefährdete Valdez-Bucht in der Prinz-William-Sund gelten als kritischer Punkt im System.

Alaskas in Umweltfragen einst sensible Regierung hatte deshalb vor den Start des Ölbooms harte Umwelt- und Überwachungsvorschriften gesetzt:



Exxon-Chef Rawl
„Kartell programmierter Laxheit“

Alyeska und Coast Guard mußten Tag- und Nachtdienste einrichten und die Bucht permanent bewachen lassen. Tankschiffe ohne doppelten Rumpf, so drängten die Behörden, sollten nicht in den Hafen fahren.

Die Ölbesse akzeptierten zunächst solche Auflagen widerwillig: Das verlockende Alaska-Geschäft sollte nicht verzögert werden. Alyeska- und Exxon-Bürokraten verfaßten ein bombastisches 1800-Seiten-Kompendium über die beim größten denkbaren Ölunfall auszulösenden Maßnahmen.

Das Kompendium ist so dick, daß es wahrscheinlich kaum gelesen wurde. So

geriet schnell in Vergessenheit, daß Chemikalien bereitgehalten werden sollten, die eine halbe Tankerladung ausgelaufenen Öls fressen oder versenken könnten. Erstklassiges Gerät zum Einkesseln eines Ölteppichs hatte auf Leichtern bereitzuliegen. Innerhalb einer Stunde sollte es zu jeder Zeit an jedem Unfallort verfügbar sein.

Die private Fischereiflotte der Region sollte auf Rundruf sofort zusammengezogen werden können. Alyeska hatte am Prinz-William-Sund eine personalstarke Beobachtungs- und Katastrophestation einzurichten, die jederzeit auf den denkbar größten Unfall eingestellt sein mußte.

Die Kosten dafür steckte Big Oil anfangs lässig weg, denn Alaska-Öl ist hochprofitabel. Der am Prudhoe Bay geförderte Stoff enthält wenig Schwefel und läßt sich deshalb billig verarbeiten. Er wird weit weniger besteuert als etwa das Öl der nahöstlichen Scheichs. Und er fließt zuverlässig in großen Mengen.

Für die britische BP, den größten Eigentümer am Alaska-Öl, und für Exxon, die am besten organisierte Ölgesellschaft, war Prudhoe-Bay-Öl die gewinnreichste Sparte des Geschäfts. Die kalifornische Ölgesellschaft Atlantic Richfield (Arco), die überwiegend Alaska-Öl liefert, erwirtschaftet die höchste Umsatzrendite der Branche.

Doch als in den achtziger Jahren die Ölpreise von 35 auf unter 10 Dollar je Barrel (159 Liter) taumelten, schaltete

die Branche um. Statt Ölbeschaffung um jeden Preis hieß die Devise nun Kostensenken. Langwierige Expertisen ersetzten die hemdsärmeligen Blitzentscheidungen, selbständige Profit-Center die zentrale Lenkung des Geschäfts. Viele Stabsabteilungen in den Zentralen wurden aufgelöst. Das verkürzte zwar Entscheidungswege im internationalen Geschäft, verwässerte aber die Zuständigkeiten.

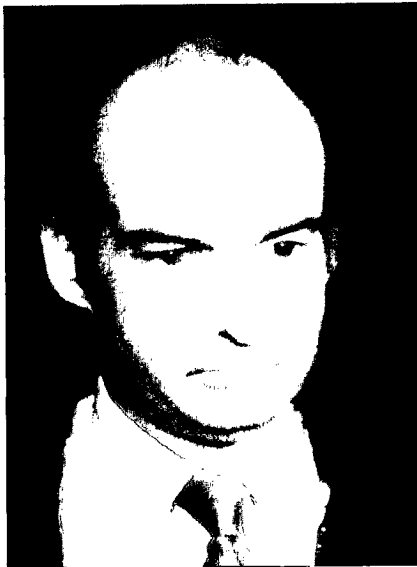
Statt der Öl-Leute rückten Finanzexperten in die Unternehmensspitzen. Der weltläufige Exxon-Chef Clifton C. Garvin, ein Ingenieur, zog mit dem damaligen Finanzchef Lawrence G. Rawl ein knallhartes Sparprogramm durch. Binnen sechs Jahren stieg daraufhin der Exxon-Gewinn um 50 Prozent auf fast sechs Milliarden Dollar, obwohl Exxon während dieser Zeit noch 14 Milliarden für den Rückkauf von 25 Prozent seines eigenen Aktienkapitals ausgegeben hatte. 1987 wurde Finanzmann Rawl Chef.

Der Erfolg war mit Einsparungen im Personal- und Sicherheitsetat bezahlt worden. Von 1982 bis 1989 sank Exxons Personalbestand um 82 000 auf 100 000 Leute. Attraktive Pläne zur Frühpensionierung veranlaßten viele Mittelmanager, den Konzern zu verlassen. Auf diese Art verschwanden 1985 und 1986 auch 9 der allenfalls 15 führenden Fachleute für Umweltschutz und Schadensbegrenzung. Sie wurden nicht ersetzt.

Zu sagen hatten sie ohnehin nichts mehr gehabt. Welcher Arbeitsplatz sinnvoll war, beurteilten längst die Buchhalter. Auf ihr Geheiß war schon 1982 die Überwachungsstation der Alyeska am Prinz-William-Sund aufgelöst und durch 15 Telefonnummern ersetzt worden, unter denen 15 Leute für den Katastropheneinsatz herbeitelefoniert werden konnten. Aufgrund von Wahrscheinlichkeitsrechnungen, hatten die Exxon-Bürokraten mitgeteilt, werde sich ein katastrophaler Ölteppich am Prinz-William-Sund nur alle 241 Jahre ausbreiten.

James Woddle, der die Hafengeschäfte in Valdez leitete, und Jerry Nebel, der für Alyeska den Katastrophendienst koordinierte, wurden gefeuert, weil sie sich gegen solche Kürzungen aussprachen. „Die Exxon hatte keine erfahrenen Kader mehr – und das hat die Katastrophe verschlimmert“, stellt Richard S. Golob von *Golob's Oil Pollution Bulletin* fest.

Der Staat zog mit. Schon 1982 wurden der Coast Guard die technischen Einrichtungen und das Personal gekürzt. Schritt für Schritt nämlich hatten Exxon und Big Oil in der Alaska-Hauptstadt Juneau, 1500 Kilometer von den Ölquellen und 700 vom Prinz-William-Sund entfernt, das Regiment in



„Exxon Valdez“-Kapitän Hazelwood
Kompetent, aber trunksüchtig

Sachen Umwelt übernommen. Denn der Staat Alaska war verletzbar geworden. Niemand wagte mehr, die Ölindustrie zu belästigen.

In Alaska stammen 85 Prozent der Staatseinnahmen aus Ölabgaben. Eine regionale Einkommensteuer, wie in den meisten US-Bundesstaaten üblich, gibt es nicht. Einen Teil des Ölgeldes führt der Staat einem speziellen Investitionsfonds zu. Aus diesem Fonds wiederum zahlt er jährlich einen Barbetrag für jeden Bürger von Alaska ab, der für manche Familien höher ist als die nach Washington überwiesene Bundes-Einkommensteuer. Im vergangenen Jahr waren es 840 Dollar je Einwohner.

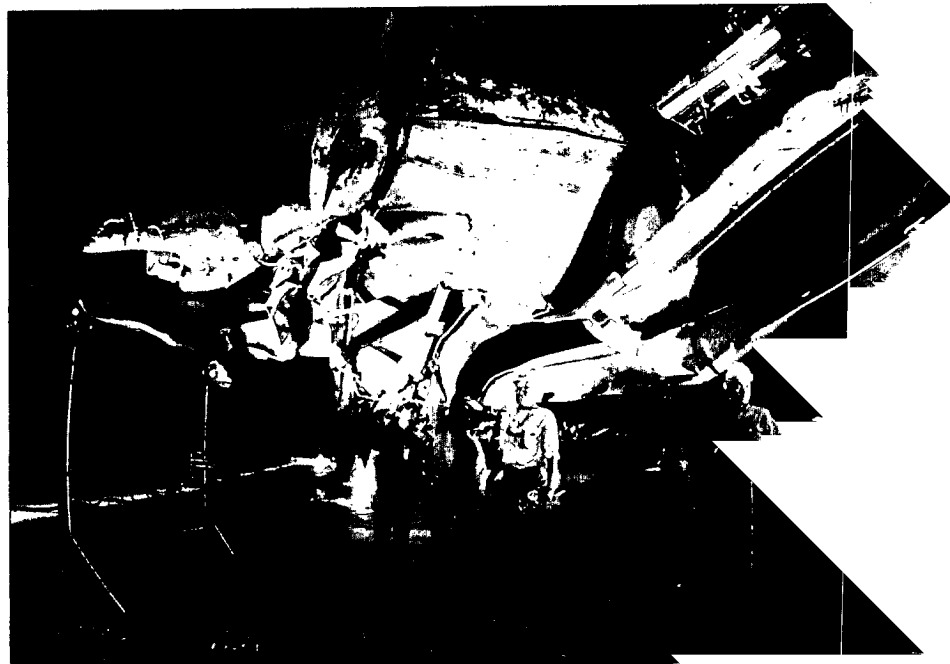
Solche Privilegien, erklärten die von Exxon angeführten Ölbarone, seien nur mit einer hohen Förderung möglich. Damit aber sehe es bei niedrigem Ölpreis schlecht aus – wenn die bedrohlich teuren Umweltvorschriften nicht abgeschafft würden. Damit dies auch richtig ankam, überwies die Ölunternehmen allein in den beiden Jahren vor der Tankerkatastrophe 185 000 Dollar für Wahlkampagnen von Senatoren und 335 000 Dollar für die Republikanische Partei Alaskas.

Die staatliche Überwachung des Transportsystems wurde immer lascher, eine geplante Umweltsteuer kam nicht durch. Jede Schlaperei war möglich. Die Überwachungsbehörden kümmerten sich nicht darum, ob die Valdez anlaufenden Tanker Sicherheitsböden besaßen.

Exxon hatte sie sowieso nicht eingeplant. Der Konzern rationalisierte seine Tankschiffahrt brutal durch: mehr Elektronik, weniger Besatzung und ein im Verhältnis zur Ladung geringeres Eigengewicht der Schiffe. Das Ergebnis: die „Exxon Valdez“ und ihr Kapitän Hazelwood.

Die 1986 in Dienst gestellte „Exxon Valdez“ war das modernste von den 19 Schiffen der Exxon Shipping Company, und sie besaß keinen doppelten Boden mehr. Zur Jungfernfahrt war sie noch mit 24 Mann Besatzung ausgelaufen. Zur Zeit des Unfalls hatte sie 20 Mann an Bord, künftig waren nur noch 15 Mann eingeplant.

Auf solchen Schiffen herrscht Streß. Von der Mannschaft werden 12- bis 14-stündige Wachezeiten verlangt. Oft sind der Kapitän und, wenn überhaupt,



Untersuchung der „Exxon Valdez“: Den doppelten Boden eingespart

der Erste Offizier die einzigen seemännisch kompetenten Personen an Bord.

Joseph Hazelwood war kompetent. Er hatte 1987 und 1988 auf der „Valdez“ den begehrten Exxon-Preis für „Sicherheit und Leistung“ erhalten. Obwohl er seit 1985 bei der Exxon wegen seiner Trinkfreude unter Überwachung stand, stellte ihm die Exxon keinen besonders qualifizierten Ersten Offizier zur Seite.

Die Spannung zwischen Kostendenken im Konzern und Verantwortung für Schiff und Ladung macht fast jeden Tankerkapitän fertig. Viele von ihnen haben aus Haftungsgründen ihr gesamtes Vermögen der Ehefrau überschrieben. Der Valdez-Unfall geschah denn auch mit der vom Biologen Ott beschworenen Logik des russischen Roulette.

Das Schiff knallte aufs Riff, weil Kapitän und Erster Offizier unabhängig voneinander meinten, die Brücke sei ausreichend besetzt. Dort stand aber nur einer, der kurz vorher noch Steward gewesen war. Als das Öl auslief, wurde die Coast Guard erst eine halbe Stunde später unterrichtet, nachdem klar war, daß bei Exxons dezentralisierter Verwaltung kein Zuständiger anzutreffen war.

Der Ölteppich konnte sich ungehindert ausbreiten: Die Gerätschaften zu seiner Eindämmung lagen auf einem Leichter fest, der vom Eis leckgeschlagen war. Der Ersatzleichter befand sich zu dieser Zeit gerade in Seattle, 1500 Kilometer südlich von Valdez. Und die Fischereiflotte wurde gar nicht erst alarmiert. Als die Fischer sich von selbst meldeten, bekamen sie keinen Rückruf.

Die Coast Guard traf erst dreieinhalb Stunden nach dem Unfall ein, ihre Leute glaubten, die Alyeska sei längst da. Die Mitarbeiter der Betriebsgesellschaft aber erschienen mit ihrem Gerät erst nach 14 Stunden: Von den registrierten Einsatzleuten hatten nur elf nach Stunden herbeitelefoniert werden können.

Die Chemikalien reichten nicht für eine halbe Tankerladung, sondern nur für ein Hundertstel davon. Dabei setzte die Exxon Hubschrauber zum Streuen des Pulvers ein, obwohl in ihrem eigenen Kompendium stand, daß dessen Rotor die Chemikalien in alle Winde streuen würde – nur nicht auf den Ölteppich.

„Wir haben demonstriert“, hatte Chef Rawl noch im Geschäftsbericht 1987 geschrieben, „daß wir unsere Kosten senken können, ohne unsere althergebrachten Stärken zu vernachlässigen.“ Nach der Katastrophe dagegen gestand Lee Raymond, zweiter Mann bei Exxon: „Dieser Unfall hat uns überrumpelt.“

William B. Schoester, ein Bürger von Anchorage, sieht die Heimsuchung anders: „Als der liebe Gott den schönsten Platz der Erde schaffen wollte, schuf er den Prinz-William-Sund. Als er einsah, damit zu weit gegangen zu sein, schuf er die Ölindustrie.“

Warum ein Franzose herzlich lachen muß, wenn es ihm das Herz zerreißt.

Der geneigte Leser ahnt es schon: es geht um ein Kartenspiel.

Und zwar um *Belote*, die in Frankreich mit Sicherheit am meisten gelegten Karten. Typisch dabei sind die originellen Sprüche, die das Spiel begleiten. Wie zum Beispiel: „*Tu me fends le coeur*“ –

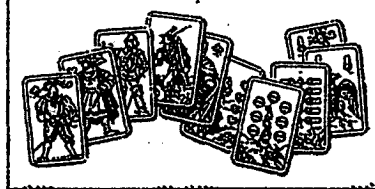
Du zerreißt mir das Herz. Was natürlich zu einigem Gelächter führt, weil der Zuspeler in diesem Fall mit einem „schlechten“ Herzen dasitzt.

Ursprünglich hieß das Spiel *bel atout* – schöner Trumpf. Soweit bekannt, wurde es in den kleinen Straßencafes an der Kreuzung von Chateaudun



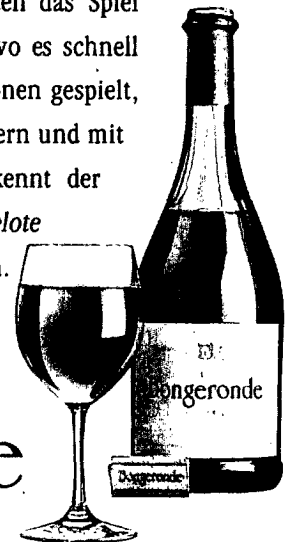
Typische Spielrunde

Historisches Belotespiel



bei Paris, meist von Geschäftsleuten gespielt, die auf eine Kutsche warteten oder Erfrischung suchten. Diese Reisenden – holländische Diamantenhändler, englische Kaufleute, flämische Textilweber – verbreiteten das Spiel

auf ihrem weiteren Weg durch Frankreich, wo es schnell populär wurde. *Belote* wird in vielen Variationen gespielt, zu zweit oder zu viert mit jeweils zwei Partnern und mit unterschiedlichen Zählmethoden. Farbe bekennt der Franzose aber am liebsten mit Rot, denn zu *Belote* schmeckt ein herzhafter „*Rouge*“ am besten.



Bongeronde

Ein Wein wie Land und Leute.