

überhaupt nicht – im Gegenteil, jeder neue Abschluß erhöht den Subventionsbedarf.

Im vergangenen Jahr, bei den Verhandlungen mit Daimler-Benz, hatten die Bonner einmal durchgerechnet, wieviel die Wechselkursgarantie für die Flugzeug-Produktion bei Airbus den Staat im schlimmsten Fall noch kosten könnte. Sie kamen auf 4,1 Milliarden Mark bis zum Jahr 2000.

Das Szenarium ist inzwischen überholt, weil Airbus bedeutend mehr Flugzeuge als damals absehbar verkauft hat. Schon 1995 wären die vier Milliarden verpulvert.

Treuhand

## Schnell und kühl

Detlev Karsten Rohwedder bleibt Chef der Treuhand. Die Regierung ist erfreut, die Klientel der Anstalt hätte sich einen weniger selbstgefälligen Chef gewünscht.

**E**s war in einer launigen Runde, als Detlev Karsten Rohwedder über seine Erfolgsmaxime von den „zu großen Schuhen“ plauderte. Er habe sich immer Aufgaben ausgesucht, „die einige Nummern zu groß waren, um dann da reinzuwachsen“.

Für den promovierten Juristen war das kein schlechtes Rezept, Rohwedder hat es weit gebracht. Vier Bonner Wirtschaftsministern diente er als Staatssekretär. Er ist einer der wenigen Karriere-Beamten, denen nach dem Wechsel in die Wirtschaft der Erfolg treu blieb. Selbst die alteingesessenen Stahlbarone waren angetan von der Art, wie Rohwedder als Hoesch-Chef den einst rampontierten Dortmunder Stahlkonzern aufmöbelte.

Seit vergangenem Freitag ist mal wieder alles festgezurr für die nächste Aufgabe. Der Aufsichtsrat von Hoesch gab Rohwedder, 58, vorzeitig aus seinem Vertrag als Vorstandschef frei. Der Sohn eines Buchhändlers aus Gotha hat sich für das schwierigste Manager-Amt der vereinten Republik verpflichten lassen. Mindestens vier Jahre lang will er die Treuhandanstalt leiten.

Rohwedder hat sich damit für eine reichlich große Schuhnummer entschieden. Und nicht nur seine Kritiker befürchten, der erfolgsverwöhnte Manager könnte diesmal womöglich nicht ganz hineinwachsen.

Das Amt macht, standistisch gesehen, viel her. Die Treuhandanstalt, seit der Vereinigung im Eigentum der Bundesregierung, ist der größte Konzern der

Welt. Sie gebietet über die 8000 Unternehmen der ehemaligen DDR. Die meist völlig heruntergekommenen Firmen sollen durch Sanierung oder durch Verkauf auf West-Niveau gebracht werden – ein beispielloser Job.

Der ehrgeizige Rohwedder, in Berlin noch ein wenig selbstgefälliger als an der Ruhr, ist, gemessen an seinen bisherigen Berufsstationen, gewiß ein guter Griff. Die doppelte Erfahrung als Beamter in Bonn und als Manager in einer Krisenbranche wird dem Anstaltsleiter sehr von Nutzen sein.

Doch so gut sich der Lebenslauf liest, so exzellent Rohwedder ins Anforderungsprofil der Treuhandspitze zu

erweis empfindet, wenn ein Mittelständler oder Provinzunternehmer ihm von seinen Sorgen in der schwierigen Welt der Ex-DDR erzählen darf. Der Herr hält Hof.

Einer, der den Treuhandchef in Bestform erlebt hat, ist Wolfgang Momberger, Vorstandsmitglied des Hotelkonzerns Steigenberger. Mombergers Firma hat Pachtverträge für die ostdeutsche Hotelkette Interhotel abgeschlossen, die Rohwedder aber rückgängig machen will. Nur zu gern hätte Momberger einmal mit dem Treuhandchef geredet. Doch wie kommt man an Rohwedder ran? Briefe, die der Hotelmanager an ihn richtete, wurden nicht beantwortet, Telefonanrufe nicht durchgestellt.

Nur einmal gelang es Momberger, Rohwedder zu sprechen, Ende vergangenen Monats. Der Treuhandchef hatte vor der Frankfurter Industri- und Handelskammer einen Vortrag („Privatisierung in der DDR“) beendet, Momberger ging auf ihn zu und sprach ihn an.

Der Steigenberger-Manager wurde schnell und kühl abgefertigt. Das Thema, meinte Rohwedder, sei derzeit besser bei den Rechtsanwälten aufgehoben: „Die müssen ja auch was verdienen.“ Sprach's und ließ Momberger stehen.

So war er immer. Im Westen hat sich Rohwedder weder bei Hoesch noch unter den



**Treuhandchef Rohwedder**  
Die Todesliste wird noch geheimgehalten

Stahlkollegen anderer Firmen Freunde erhalten. Wer dem SPD-Mitglied auf die Genossen-Tour kommt, der hat es schon gar nicht leicht bei ihm. Lufthansa-Chef Heinz Ruhnau, zu Rohwedders Bonner Zeiten ebenfalls SPD-Staatssekretär, beschwerte sich vor sechs Wochen bei dem Kollegen lautstark darüber, daß er mit seinen Plänen zum Kauf der einstigen DDR-Gesellschaft Interflug so lange hingehalten werde. Schnell wies ihn Rohwedder aus dem Zimmer.

Mit der Partei, in die er nach der Berufung durch seinen Förderer Karl Schiller, den ehemaligen SPD-Wirtschaftsminister, vornehmlich der Karriere wegen eingetreten war, hat Rohwedder überhaupt nichts im Sinn. Manager mit SPD-Parteibuch wie Ruhnau, Friedel Neuber von der Westdeutschen

passen scheint – der Erfolg ist keineswegs garantiert. Das größte Problem der Anstalt, das Rohwedder zu bewältigen hat, ist der Mann an der Spitze selber.

Kollegen, aber auch seine Kunden aus Industrie und Handel berichten über vielerlei Schwierigkeiten mit dem betont auf Distanz bedachten Anstaltsleiter. Der hochgewachsene Manager, der im Gespräch aufreizend gelangweilt wirken kann, verbreitet eine Aura der Unnahbarkeit um sich.

Dialoge schätzt er nicht sehr, Widerspruch mag der dünnhäutige Rohwedder schon gar nicht. Und wer ihn mal irgendwie getroffen hat; der darf sich jahrzehntelanger Verfolgung sicher sein.

# Das Spiel ist verloren

DIETMAR HAWRANEK

Landesbank, Preussag-Chef Ernst Pieper oder Manfred Schüler von der Kreditanstalt für Wiederaufbau laden ihn zu ihren regelmäßigen Sozi-Kränzchen erst gar nicht ein.

Anerkennung trägt Rohwedder bei den Genossen wie bei den Managerkollegen jetzt der Umstand ein, daß er mit dem endgültigen Wechsel nach Berlin auf einiges Geld verzichtet. Bei der Treuhandanstalt verdient Rohwedder mit einem Jahressalar von rund einer Million Mark deutlich weniger als bei Hoesch. Der Manager, der durchaus aufs Geld guckt, verzichtet auf etwa eine halbe Million Mark, der Ehre und der spannenderen Aufgabe wegen.

Doch die Selbstlosigkeit hat auch Grenzen. Rohwedder möchte nur zu gern neben dem Treuhandjob den Aufsichtsratsvorsitz bei Hoesch übernehmen, den gegenwärtig noch der Deutsche-Bank-Vorstand Herbert Zapp innehat.

Als Chefkontrolleur bei dem Dortmunder Konzern könnte er am ersten Wohnsitz Düsseldorf auch weiterhin die gewohnten Annehmlichkeiten genießen. Rohwedder ständen dann im Rheinland Fahrer und Sekretärin zur Verfügung. In der Hoesch-Villa am Rheinufer von Oberkassel, gleich neben dem Prunkbau von Thyssen-Chef Dieter Spethmann, dürfte er wohnen bleiben.

Der Posten in Dortmund würde Rohwedder zudem eine angesehene Beschäftigung nach der aktiven Managerzeit sichern. Schon lange vorher hat Rohwedder nach einem solchen Amt Ausschau gehalten. Nachfolger von Berthold Beitz als oberster Krupp-Verweser – das wäre er am liebsten geworden. Doch der Herr auf Villa Hügel blockte alle Vorschläge ab.

Die Deutsche Bank wird den Hoesch-Posten wohl frei machen. Wer sich selbstlos wie Rohwedder der vaterländischen Aufgabe im deutschen Osten stellt, soll schließlich ordentlich belohnt werden.

Es wird ja schwer genug, eiserne Nerven sind vonnöten. Noch werden selbst todkranke Firmen im Osten durchgezogen, mit Milliarden-Spritzen der Treuhand.

Doch nächstes Jahr ist zu entscheiden, welche Firmen liquidiert werden sollen. Dann wird Rohwedder jener Mann sein, gegen den sich die Wut von Regionalpolitikern, Arbeitnehmern und Gewerkschaftern richtet.

Rund 40 Firmen stehen inzwischen auf der Todesliste. Einige hundert werden voraussichtlich hinzukommen.

Rohwedder hat die Anweisung gegeben, die Liste streng vertraulich zu behandeln. Vor der Bundestagswahl und vor dem Weihnachtsfest soll keine Unruhe aufkommen.

**J**apaner sind freundlich. Sie lächelten nett, als BMW-Chef Eberhard von Kuenheim vergangene Woche in Tokio forderte: Die asiatischen Autokonzerne sollten sich bei ihrem Vordringen nach Europa doch bitte schön selbst beschränken.

Japaner sind überall. Kuenheim hätte sich den Elf-Stunden-Flug schenken können. Zur gleichen Zeit verkündeten japanische Manager in Europa, was sie von Selbstbeschränkung halten: Mitsubishi will nun auch noch in Europa produzieren. Toyota, Nissan und Honda ziehen dort bereits eigene Werke hoch.

Ach ja, so sind sie halt, die Japaner, schlitzohrig, hinterlistig und heimtückisch, mag mancher sich in seinen Vorurteilen bestätigt sehen. Nur leider, die Entscheidung der Mitsubishi-Manager und die Bitte des BMW-Mannes belegen vieles, die gängigen Klischees aber ganz gewiß nicht.

Eher schon ist beides eine kleine Episode in jenem großen Stück, das von der verfehlten Politik europäischer Manager und Politiker handelt. Der Ausgang ist ziemlich gewiß: Zehntausende von Arbeitsplätzen sind bedroht, und im globalen Machtkampf in einer der wichtigsten Industriebranchen geraten die Europäer weiter ins Hintertreffen.

Seit Jahren wissen die Chefs von VW und Renault, von Fiat und Volvo, was auf sie zukommt. Wie in einem gewaltigen Kino konnten sie sich das alles auf dem amerikanischen Markt schon einmal ansehen.

In den ersten Szenen sind Techniker und Designer in amerikanischen Autofabriken zu sehen, die vor allem mit der Weiterentwicklung von Heckflossen beschäftigt sind. Washingtoner Politiker schützen die Firmen mit Einfuhrhemmnissen vor lästiger Konkurrenz.

In den nächsten Sequenzen rollen die ersten Autos von den Bändern moderner Automobilwerke, die Japaner in Kalifornien, Ohio und Tennessee errichtet haben. Die japanischen Wagen made in USA sind für die US-Konzerne eine sehr viel härtere Konkurrenz als Importwagen aus Asien – der Kursverfall des Dollar trifft sie nicht, Einfuhrschranken können sie nicht aufhalten. General

Motors, Ford und Chrysler müssen kurzarbeiten oder gar Fabriken schließen.

Europäischen Politikern und Managern muß die Vorstellung gefallen haben. Als gelte es, die Handlung mit geänderten Personen- und Ortsnamen auf Europa zu übertragen, verfahren sie genauso wie ihre amerikanischen Kollegen.

Franzosen, Italiener, Briten und Spanier weigern sich bis heute, ihre Mauern abzureißen, die sie zum Schutz vor japanischen Autoeinfuhren errichtet haben.

Deutsche Autofürsten erzählen gern, wie tapfer sie für den Freihandel kämpfen, sich aber leider nicht gegen Franzosen, Italiener und Briten durchsetzen können.

VW-Chef Carl Hahn und seine Kollegen verschweigen aber ebenso

gern, daß sie bislang davon profitieren, ihre Wagen in vielen europäischen Ländern ohne japanische Konkurrenz verkaufen zu können.

Kurzfristig ging das Kalkül auf. Aber dann kam, was kommen mußte: Weil die Japaner in

vielen Ländern nur eine begrenzte Zahl von Autos verkaufen dürfen, schicken sie weniger Kleinwagen nach Europa, mit denen nur geringer Gewinn zu machen ist. Toyota und Co. drängen ins profitable Geschäft mit Mittelklasse- und Sportwagen.

Europas Politiker und Autochefs versuchen noch immer, die Japaner hinzuhalten. Irgendwann würden die Einfuhrschranken schon geöffnet, signalisiert die EG.

Das Spiel auf Zeit aber ist längst verloren. Die Japaner reagierten, wie wohl jeder Konzernstrategie reagieren muß, wenn er mit seinem Produkt auf einem wichtigen Markt dauerhaft vertreten sein will: Sie bauen eigene Fabriken, sie setzen sich mitten hinein ins Feindesland.

Die Japaner sind aggressiv. Sie wollen Märkte mit Macht erobern. Zum Schurken in diesem Stück aber taugen sie nicht.

Die Europäer sind betroffen. Renault-Chef Raymond Lévy nennt das, was seiner Branche in Europa nun bevorsteht, „Krieg“.

Man kann es auch Wettbewerb nennen.

## Zum Schurken im Stück taugen die Japaner nicht