

Nie gezweifelt

Ein starker Mann soll beim Maschinenbaukonzern KHD aufräumen – Werke werden geschlossen, Leute gefeuert.

Der Neue möchte es ganz genau wissen. Ehe er zum Jahresbeginn den Spitzenposten bei Klöckner-Humboldt-Deutz (KHD) übernimmt, will sich Karl-Josef Neukirchen, 45, alle Betriebe des Maschinen- und Anlagenkonzerns angesehen haben.

Es ist keine angenehme Inspektionsreise. Schon bei seinem Besuch im Kölner Traktorenwerk wurde Neukirchen, der im August vom Kugellager-Hersteller SKF in den KHD-Vorstand geholt



KHD-Manager Neukirchen
„Lösen Sie die Versammlung auf“

wurde, klar, was ihn von Januar an erwartet.

Während des zweistündigen Rundgangs verschlechterte sich Neukirchens Laune zusehends. Zunächst mißfiel ihm ein Pulk untätiger Mitarbeiter – ein Empfangskomitee des Betriebsrates. „Lösen Sie die Versammlung auf“, knurrte er einen Werkdirektor an.

Dann ärgerte sich Neukirchen über Schlampereien: Kugellager für Getriebe lagen auf dem Boden herum, an Montageteilen entdeckte er gravierende Mängel.

Ganz schlimm wurde es schließlich in der Endmontage. Da fuhr ein Wagen, beladen mit 320 Kilogramm schweren Gewichtsplatten für Schlepper, direkt auf die Gruppe um Neukirchen zu. Die Ladung bekam Übergewicht und kippte dem künftigen Chef vor die Füße.

Pannen und Schlampereien sind, wie Neukirchen inzwischen weiß, nicht allein im Traktorenwerk häufig. Der ganze



Traktorenfertigung in Köln-Kalk: Schlendrian und Fehlentscheidungen

Konzern (4,9 Milliarden Mark Umsatz, 27 000 Beschäftigte) ist ein Sanierungsfall. Die 123 Jahre alte Kölner Firma, mehrheitlich im Besitz der Duisburger Industriellen-Familie Henle, steckt in einer bösen Klemme.

Die Bilanzzahlen sind so alarmierend, daß Neukirchen Aktionären und Banken finanzielle Opfer abverlangen will. Die Gläubiger-Banken wurden für den 11. Dezember zur Krisensitzung eingeladen.



KHD-Manager Liebe
„In eine neue Epoche“

Über eine viertel Milliarde Mark wird der KHD-Konzern im laufenden Geschäftsjahr an Verlusten anhäufen. Bereits 1986 konnte der Betriebsverlust von 163 Millionen Mark nur durch einen Griff in die Rücklagen und durch Notverkäufe ausgeglichen werden.

Die Großaktionärsippe und das KHD-Management waren bislang nicht bereit, auch noch die bei der Rotterda-

mer Tochterfirma KHD Nederland steuerfrei angelegten Reserven von rund einer Milliarde Mark anzutasten. Das Geld stammt aus dem Verkauf eines 20prozentigen Anteils an der Lkw-Firma Iveco. Es müßte bei einem Transfer in die Bundesrepublik versteuert werden.

Neukirchen plant daher als Radikalkur einen außergerichtlichen Vergleich. Die Banken sollen auf Forderungen verzichten, die Aktionäre nach einem Kapitalschnitt neues Geld einschießen.

Und mancher KHD-Beschäftigte wird seinen Arbeitsplatz verlieren. Neukirchen will in seinen Betrieben gründlich aufräumen. Alle wichtigen Unternehmensbereiche stecken in einer bedrohlichen Krise. Ob Motorenbau, Landtechnik oder Industrieanlagenbau – überall gibt es schwere Auftragseinbrüche und zum Teil hohe Verluste.

Der Vorstand sucht die Gründe für die trostlose Lage der KHD außerhalb der Unternehmensführung. Die Krise in Landwirtschaft, Bauindustrie und Schiffbau hätte den Absatz von Schleppern, Agrargeräten und Dieselmotoren stark schrumpfen lassen. Zudem sei durch die Dollar-Talfahrt und die zurückhaltenden Investitionen der Opec-Länder das Geschäft mit Industrieanlagen fast zum Erliegen gekommen.

Das ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Für das Desaster gibt es bündelweise auch interne Gründe – vor allem Schlendrian auf allen Ebenen und krasse Fehlentscheidungen des Managements.

Verantwortlich ist dafür – das meinen Kollegen und Aufsichtsräte – der Vorstandschef Bodo Liebe. Der 67jährige Manager habe jahrelang an längst überholten Konzepten festgehalten und das Ausmaß der Misere dadurch erheblich verschlimmert. Dennoch verlängerten



1246/87

Eau de Toilette · Eau de Cologne
 Shaving Cream · Shaving Foam
 Pre Electric Shave
 After Shave Lotion
 After Shave Cream Lotion
 Luxury Soap · Deodorant Spray
 Deodorant Stick
 Shampoo · Shower Gel
 Foam Bath · Body Lotion

GRANVALOR DER EXTRAVAGANTE DUFT



W. MAURER-WITZ

Aufsichtsräte und Großaktionäre den Vertrag des KHD-Chefs 1985 um weitere drei Jahre. Ihnen blieb keine andere Wahl: Alle geeigneten Nachfolge-Kandidaten hatten abgesagt.

Jahrelang war es bei KHD fast nur abwärtsgegangen. Liebe forcierte den Ausbau der Sparten Landtechnik und Motorenbau auch dann noch, als längst von den Werften und aus der Landwirtschaft nur noch mit kümmerlichen Aufträgen zu rechnen war. KHD sollte den US-Traktorenkonzern John Deere und den englischen Dieselmotorenführer Cummins überrunden und in beiden Sparten weltweit zur Nummer eins avancieren.

Das sture Festhalten an alten Strategien ist ein besonderer Wesenszug des ehemaligen Industriepraktikanten. Nach einmal getroffenen Entscheidungen, gestand Liebe freimütig, mache er sich „nie Gedanken, ob's richtig war oder falsch“.

Da wundert es nicht, daß Liebe schwere Fehler beging. Sein schlimmster: Im Mai 1985 kaufte er für 107 Millionen Dollar die Landmaschinensparte des US-Konzerns Allis-Chalmers Corp. aus Milwaukee. Für Liebe war es ein „Schritt in eine neue Epoche“, für das Unternehmen in Wahrheit ein teures Desaster.

Stolz zählte der KHD-Chef auf, was er in Milwaukee alles erworben hatte: Landmaschinenbestände und Ersatzteile im Wert von 250 Millionen Mark, ein komplettes Mähdrescherwerk sowie ein flächendeckendes Vertriebsnetz. Doch es nutzte ihm wenig. Die Agrarkrise in den USA spitzte sich so zu, daß die Nachfrage völlig zusammenbrach. Um ihre Mähdrescher und Traktoren loszuwerden, muß KHD Rabatte bis zu 50 Prozent anbieten.

Liebes amerikanisches Abenteuer hat inzwischen voll auf das deutsche Stammwerk durchgeschlagen. In dem modernen Traktorenwerk in Köln-Kalk, einem Lieferanten auch für den US-Markt, sollten rund 16 000 Traktoren produziert werden. Doch im nächsten Jahr rechnet Liebe nur noch mit 11 000. Soll das Werk wirtschaftlich produzieren, müßten es mindestens 14 000 Stück sein.

Der Berliner Offizierssohn Liebe, der „nie ängstlich“ war und „nie gezweifelt“ hat, mußte dann doch an eine Kurskorrektur denken. Für die angeschlagene Sparte Landtechnik begann Liebe nach einem Partner zu suchen: Der französische Automobilkonzern Renault soll Getriebe für die Traktorenfertigung zuliefern. KHD könnte sich dann von der eigenen kostenintensiven Getriebeherstellung trennen. In Kalk gingen rund 700 Arbeitsplätze verloren.

Auch für die Dieselproduktion mußte Liebe seinen Traum von der Weltführerschaft aufgeben. Wie bei den Landmaschinen allerdings kam die Einsicht erst nach einer gewaltigen Schlappe.

In Richmond/Indiana hatte Liebe 1979 ein altes Motorenwerk gekauft und für die Umrüstung importierter KHD-Motoren auf die Bedürfnisse amerikanischer Kunden hergerichtet. Gleichzeitig plante er für Kanada den Bau einer neuen Dieselfabrik. Aus Kanada und aus Richmond sollten rund 60 000 Dieselmotoren an US-Kunden ausgeliefert werden.

Doch KHD wurde 1983 in den Vereinigten Staaten nur noch 17 000 Motoren los. Das Motorenwerk mußte geschlossen werden.

Liebe sah dennoch zunächst keinen Grund, seine Dieselpäne aufzugeben. Weil KHD bis zu den Pannen in den USA überwiegend luftgekühlte Diesel im Programm hatte, wollte er nun sogar das Angebot um wassergekühlte Motoren erweitern.

Die Kölner kauften 1984 die Motorenwerke Mannheim (MWM), einen Hersteller wassergekühlter Dieselbaureihen. Die 80 Millionen Mark teure MWM, die in zwei Geschäftsjahren Verluste von fast 100 Millionen Mark machte, war von Anfang an ein Sanierungsfall.

Die Aufsichtsräte der KHD wußte Liebe trotz seiner Fehleinkäufe offenbar immer wieder von seiner Strategie zu überzeugen. Weder Chefkontrolleur Christian Peter Henle noch Friedrich Wilhelm Christians, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, bremsten den ehrgeizigen Konzernchef.

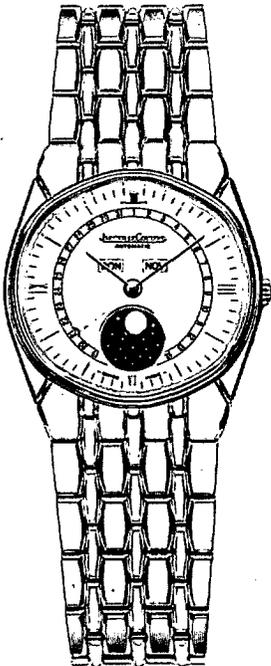
So ging es bald drunter und drüber. Liebe, mehr am Weltmaßstab orientiert, verlor die Übersicht über die eigenen Betriebe. Aber auch seine Führungsriege war nicht mehr auf dem laufenden. Manager im Bochumer KHD-Werk brachten sogar das Kunststück fertig, sich mit einem Geschäft Verluste einzuhandeln, die über dem Auftragsvolumen lagen.

Gegen scharfe Konkurrenz hatte das Bochumer Werk der Tochterfirma KHD Humboldt Wedag AG den Zuschlag für den Bau von 70 Pumpen erhalten. Dafür hatte Cheftechniker Rolf Corzillius eine Reihe von Zugeständnissen einräumen müssen. So sollten die Pumpen, die für Rauchgasentschwefelungsanlagen in Kraftwerken vorgesehen sind, laut Vertrag 16 000 Betriebsstunden schaffen; sie erreichten bei internen Versuchen nur die Hälfte.

Die stark reduzierte Mannschaft in Bochum war mit dem Auftrag schlichtweg überfordert. Weil ein Konstruktionsleiter fehlte, mußten freie Mitarbeiter beschäftigt werden. In der Testphase war nicht einmal ein Prüfstand vorhanden. Seit 1985 brachte der Auftrag über 19 Millionen Mark rund 20 Millionen Mark Verlust ein.

Der für die Pumpen-Panne verantwortliche Techniker Corzillius setzte sich zur PHB-Weserhütte ab. Den 300 Leuten im Bochumer Werk wurde die Schließung angekündigt. Als Grund gab

**MIT DER ALBATROS MOND-
PHASE KÖNNEN SIE SCHON
JETZT EINEN KLASSIKER DER
ZUKUNFT TRAGEN.**



WAHRE KENNER UND KENNERINNEN ENT-
WICKELN MEHR UND MEHR EIN AUGE FÜR DIE
SCHÖNHETEN DIESER MARKANTEN ARMBAND-
UHR. VOR ALLEM SEIT SIE AUSSER MIT MOND-
PHASE NOCH MIT DATUM, IN NEUEN BICOLOR-
VARIANTEN, MIT DIAMANTLUNETTE UND IN DREI
GRÖSSEN ZU HABEN IST.
KLASSISCHE HANDARBEIT, EINE ELEGANTE
ERSCHEINUNG UND SPORTLICHKEIT BLEIBEN
IMMER IN MODE.

WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE
IN DEUTSCHLAND BEI JAEGER-LECOULTRE
DEUTSCHLAND GMBH, ADOLF-RICHTER-STR. 13,
7530 PFORZHEIM, TEL. 0 72 31 / 4 05 95.

IN ÖSTERREICH BEI FIRMA FRITZ LEITINGER,
BODENLEHENSTR. 4-10, A-5500 BISCHOF-
HOFEN, TEL. 0 64 / 62 25 02.


GENÈVE

die Kölner Zentrale einen „erbarmungs-
losen Verdrängungswettbewerb“ an.

Die nächste Stilllegung, heißt es im
Kölner Management, sei schon abseh-
bar. Der Vorstand werde sich wegen der
verheerenden Auftragsituation schon
bald von seinem gesamten Industriean-
lagenbereich trennen müssen.

Den Ärger beim Vollzug hat nicht
mehr Liebe, sondern der Nachfolger
Neukirchen. Und der hat bereits bewie-
sen, daß er bei der KHD ganz schnell
und ganz rabiat die Probleme loszuwer-
den gedenkt.

Kosten will der promovierte Betriebs-
wirt vor allem da drücken, wo jeder
Betriebswirt zuerst ansetzt: beim Perso-
nal. Weihnachtsgeld wird um ein Viertel
gekürzt, den bezahlten freien Rosen-
montag soll es nicht mehr geben.

Auch mit anderen Entscheidungen ist
Neukirchen flink bei der Hand. Kurz
nach seiner Besichtigung der Traktoren-
fertigung erhielt der Werksleiter in Köln-
Kalk die Kündigung.

RUNDFUNK

Vielfalt mit Einfach

**Die Holzbrinck-Gruppe will, über pri-
vate Hörfunksender, die Bundesre-
publik mit einem Einheitsprogramm
überziehen.**

Sie heißen „Welle Fidelitas“, „Radio
Aachalm“ oder „Frankenstimme“,
„seefunk radio bodensee“ und „Radio
Schwabenland“ – private UKW-Sender
in Baden-Württemberg, die derzeit auf
allen verfügbaren Wellen und rund um
die Uhr auf Sendung gehen wollen.

Die staatliche Landesanstalt für Kom-
munikation (LfK) in Stuttgart schrieb im
August letzten Jahres 73 Kanäle aus.
50 sind für Lokalstationen mit bis
zu 20 Kilometer Reichweite vorgesehen,
23 für Regionalsender, die bis zu 60
Kilometer ringsum ausstrahlen können.

Innerhalb weniger Wochen meldeten
sich 144 Bewerber, einzeln und im Ver-
bund, mit 461 Anträgen auf Sendefre-
quenzen. Vor allem Zeitungsverlage,
aber auch Kirchen, Verbände, Firmen
und Universitäten wollten am privaten
Lokalrundfunk teilhaben.

Die Verteilung der UKW-Kanäle
schleppt sich hin, weil die drei Lizenz-
Instanzen – LfK-Direktor Christian
Schurig, der fünfköpfige LfK-Vorstand
und ein Medienbeirat mit 28 Mitgliedern
– sich untereinander streiten, wer die
freien Frequenzen bekommen soll.

Bis jetzt hat die LfK erst 39 der 73
Frequenzen vergeben, und nur sechs
Sender sind, zwischen 100 und 105 Me-
gahertz, bislang zu empfangen – in Kon-
stanz und in Offenburg, in Bad Säckin-
gen, Weinheim an der Bergstraße und
zwei in Reutlingen. Noch lassen also die
von Ministerpräsident Lothar Späth
(CDU) angestrebte „Medienvielfalt“
und „fruchtbare Konkurrenz“ mit den
etablierten Sendern auf sich warten.
Aber der Regierungschef bleibt zuver-
sichtlich: „Wir brauchen die Möglichkei-
ten für die Privaten, sie müssen eine
echte Chance haben.“

Nach der Wende in Bonn hatte die
Union den Bundesdeutschen mehr Lust
und Auswahl beim Hören und Sehen
versprochen. Private Programmanbieter
sollten, so versprach Bundespostminister
Christian Schwarz-Schilling, für „mehr
Nähe zum Publikum“ sorgen. Vor allem
aber müsse der Kommerzfunk eine Al-



Radio-Media-Hörfunkstudio: Lokales über Satellit