

DER SEGENSREICHE PAKT

Mit Strohmännern tarnt Mannesmann-Chef Werner Dieter ein privates Firmenimperium, das im Laufe der Jahre Milliardenaufträge vom Düsseldorfer Mischkonzern erhielt. Der Aufsichtsrat war anscheinend ahnungslos, Mitarbeiter trauten sich nicht, die dunklen Geschäfte ihres Chefs aufzudecken.

Sackenbach ist ein Nest im Spessart mit einer katholischen Kirche, einem Schützenhaus und zwei Kneipen. Im „Grünen Baum“, Spezialität Schlachteplatte, übt freitags immer der Männerchor „Liederkranz“.

Gelegentlich kommt etwas Unruhe auf, wenn über dem Ort ein Polizeihubschrauber seine Runden dreht. Die Bewohner des Maintals bei Lohr wissen dann, daß der prominenteste Sackenbacher wieder daheim ist.

Mannesmann-Chef Werner Dieter, 64, wohnt dort schon über zwei Jahrzehnte. Bei den Bewohnern gilt der erfolgreiche Manager, der den Düsseldorfer Elektronik-, Röhren- und Maschinenbaukonzern seit 1985 leitet, als Ehrenmann und freundlicher Bürger.

Doch genau das ist er offenbar nicht. Der Vorstandsvorsitzende, gefürchtet wegen seines herrischen Führungsstils, hat mit bemerkenswerter Chuzpe seine Macht genutzt, um private Vermögensbildung zu betreiben.

Das Gehalt, das die Aktiengesellschaft ihrem Spitzenmanager zahlte, war Dieter nicht genug. Er hat über eine Firma, die ihm und seiner Familie gehört, mit dem Konzern, den er leitet, Geschäfte gemacht – der Privatmann Dieter hat an den Aufträgen, die ihm der Vorstandschef Dieter ermöglichte, verdient.

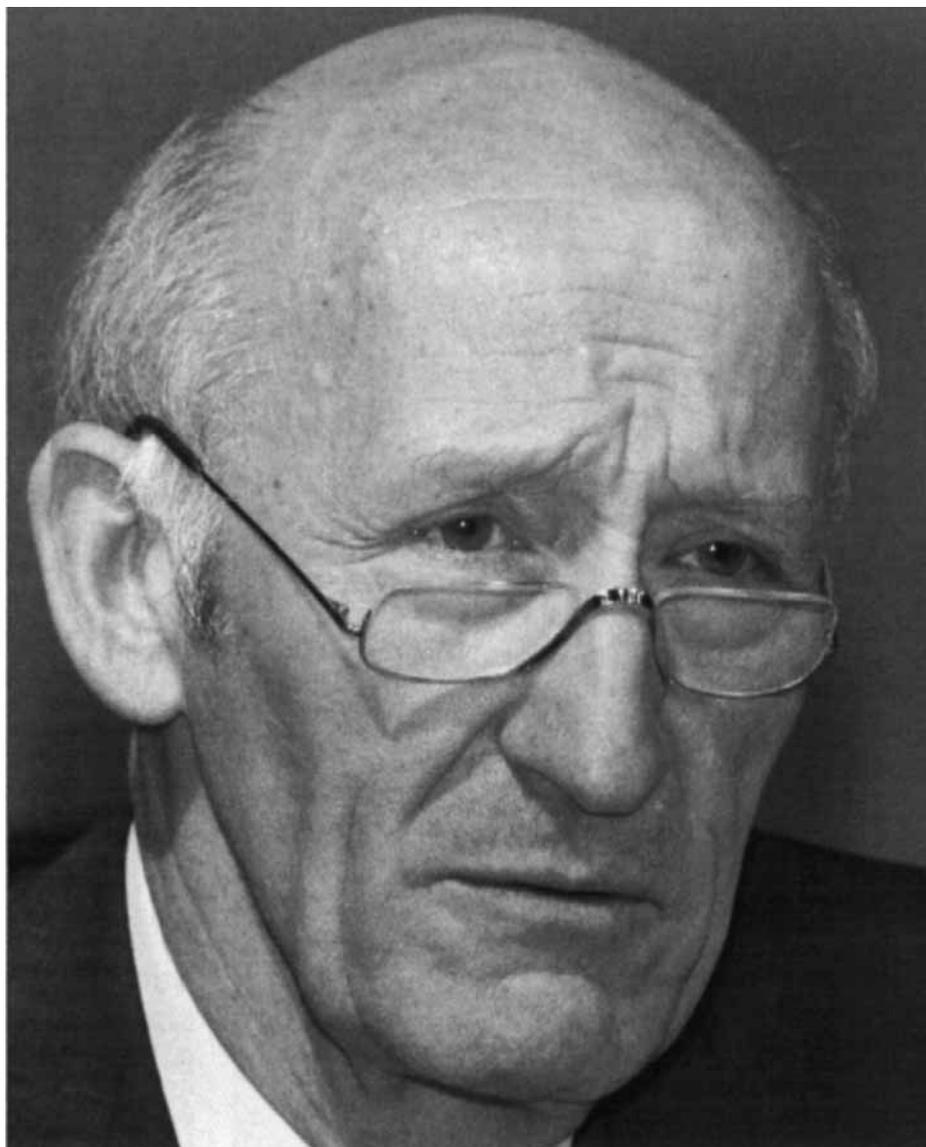
Daß der eindeutige Interessenkonflikt Aktionären, Mitarbeitern und Aufsichtsräten nicht gefallen konnte, war Dieter offenbar bewußt. Er ist deshalb nicht als Eigentümer seiner Familienfirma aufgetreten, sondern hat sich versteckt – hinter Strohmännern. Wenn schon das Gewissen des ehrbaren Managers ihn nicht besonders plagte, so hat er wohl doch ein kräftig entwickeltes Gefühl dafür, daß dunkle Geschäfte nicht ans Licht der Öffentlichkeit sollten.

Dieter hat sich seit den sechziger Jahren einen eigenen kleinen Konzern zusammenggebaut, der als Zulieferer für den großen gut zurechtkommt. Seine Hydac-Gruppe im saarländischen Sulzbach bringt es mittlerweile auf zehn Firmen, 1500 Mitarbeiter und rund 400 Millionen Mark Jahresumsatz.

Mannesmann, mit 28 Milliarden Mark Umsatz und 128 000 Mitarbeitern einer der größten Konzerne der Republik (siehe Grafik), hat – so berichten Mitarbeiter – der Hydac-Gruppe des Chefs Milliarden-Aufträge verschafft. Manager in der Konzernzentrale schätzen, Dieter habe so Millionen auf die eigenen Konten gelenkt – ein Fall von

Selbstbedienung in der Chefetage. Dubios ist die Raffkementalität des Spitzenmanagers und Kanzlerberaters allemal, einmalig die dreiste Verquickung von Amt und Privatinteressen, die möglicherweise den Staatsanwalt interessieren wird.

Das ruft Erinnerungen wach – etwa an den Fall Neue Heimat: Albert Vieter



Konzernchef Dieter: „Die zuständigen Gremien sind unterrichtet“

und seine Genossen in der Führung des Baukonzerns hatten ebenfalls über Strohmänner mit dem von ihnen geführten Unternehmen private Geschäfte gemacht. Der Vorstand wurde gefeuert.

Dieter, der am 8. Juli in allen Ehren auf den Stuhl des Aufsichtsratsvorsitzenden wechseln will, hält seine Geschäfte für normal. Er habe dafür sogar eine offizielle Genehmigung.

„Die zuständigen Gremien des Mannesmann-Konzerns“, so Dieter zu den Vorwürfen, „sind vom ersten Tag meiner Zugehörigkeit zu diesem Hause, also seit 1968, über die industriellen Beteiligungen meiner Familie unterrichtet.“

Soweit dabei, so Dieter, Geschäftsbeziehungen mit Mannesmann-Gesellschaften beständen, würden Lieferströme und Preise regelmäßig geprüft. „Beanstandungen haben sich nicht ergeben.“

Zu präzisen Fragen, etwa über seine Firmenanteile, gibt Dieter keine Auskunft. Auch die Frage, warum er seinen Hydac-Besitz durch Treuhandverträge getarnt hat, übergeht der Mannesmann-Boß.

Statt dessen weist Dieter darauf hin, daß seine Firma Hydac „technisch und preislich international konkurrenzfähig“ sei. Zu dem Erfolg der Mannesmann-

Firma Rexroth, mit der die Hydac hauptsächlich im Geschäft ist, hätten „auch die Erzeugnisse von Hydac beigetragen“.

Die „zuständigen Gremien“, die angeblich Dieters Nebengeschäfte billigten, haben jedoch offenbar nur einen Teil der Wahrheit erfahren – und vielleicht auch gar nicht mehr wissen wollen. Der Aufsichtsrat, der ja in erster Li-

nie gemeint ist, wußte und weiß wenig.

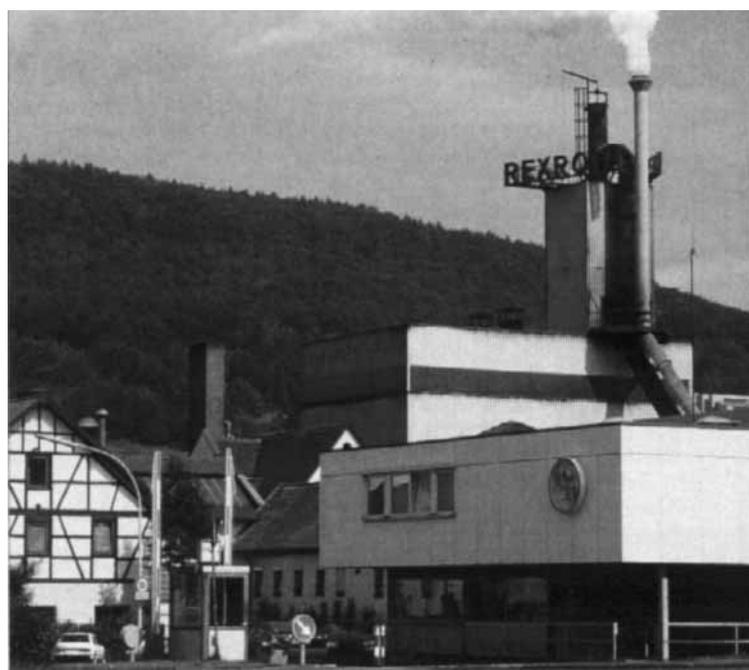
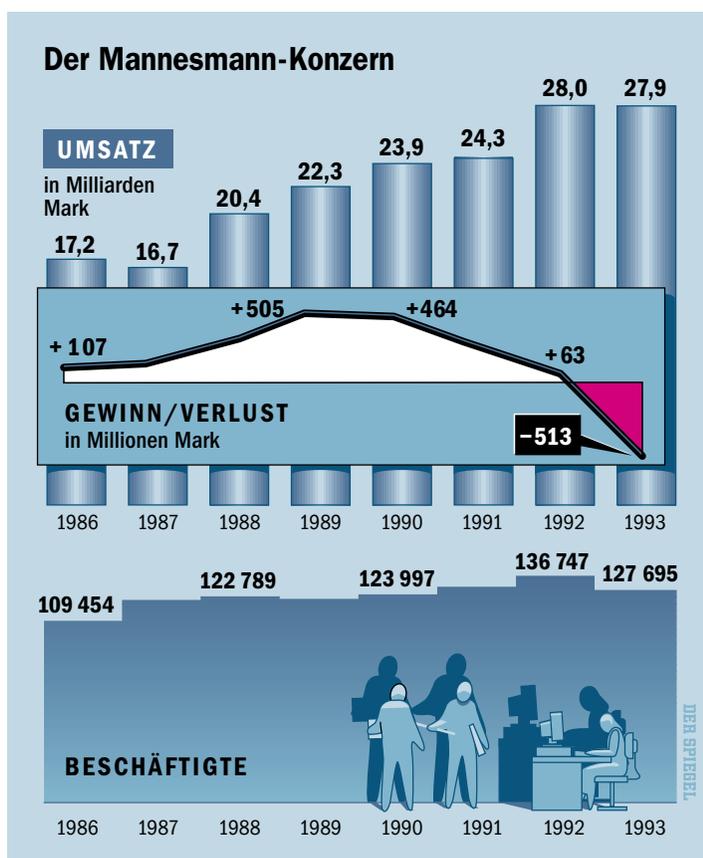
Dieter habe den damaligen Vorstandschef Egon Overbeck „über seine Verbindung zur Firma Hydac unterrichtet“. So jedenfalls läßt es der heutige AR-Vorsitzende Friedrich Wilhelm Christians (Deutsche Bank) mitteilen. „Herr Overbeck und Herr Dieter haben später dann“ – dieser Stellungnahme zufolge – „Dr. Christians auf diesen Vorgang aufmerksam gemacht.“

Seit zehn Jahren, so Christians, habe er über Dieters Firmen nichts mehr gehört. Von Strohmännern wisse er nichts.

Dieters Kollegen an der Konzernspitze müssen zumindest teilweise von den seltsamen Verbindungen des Konzerns zu der saarländischen Firmengruppe gewußt haben. Vor allem bei der Mannesmann-Tochter Rexroth in Lohr am Main war die Geschäftemacherei des Chefs bekannt.

Die Einkäufer in Lohr müssen nach eigenen Aussagen, bis auf seltene Ausnahmen, ausschließlich bei Dieters Firmen in Sulzbach kaufen – Vergleichsangebote würden nur selten eingeholt. Die Preise der Hydac, klagen Mannesmann-Manager, lägen teilweise weit über denen der Konkurrenz.

Mitarbeiter bei Rexroth schätzen, daß durch das Ausschalten preiswerterer



Dieter-Firma Hydac, Mannesmann-Firma Rexroth: Der kleine Partner trieb den großen Konzern in die Abhängigkeit



Dieter-Partner Schön
Die Tarnung ist nicht perfekt

Konkurrenten ihrem Unternehmen Schäden in Millionenhöhe entstanden sind. Für den gesamten Konzern könnte der Verlust womöglich noch höher sein. Denn auch andere Konzernfirmen sollen von Dieter zu Einkäufen bei der Hydac gedrängt worden sein.

Oft erstaunt, gelegentlich wütend und stets im Gefühl von Ohnmacht haben Ingenieure und Manager die Einkäufe bei der Hydac abgewickelt. Aber weder

Die Angst vor Dieter beherrscht das ganze Management

bei Rexroth noch in der Düsseldorfer Zentrale hatten die Mitarbeiter von Dieter den Schneid, die merkwürdigen Geschäfte des Chefs aufzudecken.

Die Angst vor Dieter beherrscht das gesamte Management. Der unnahbare Konzernherr, dem seine Manager eine Neigung zum Despotismus nachsagen, duldet selbst Ansätze von Kritik nicht. Nur wer sich bedingungslos anpaßt, hat eine Chance auf Karriere.

Dieter hat zudem seine Verbindungen zur Hydac gut versteckt. Daß ihr Chef eigene Firmen betreibt, vermuten nicht nur Rexroth-Mitarbeiter seit langem, belegen konnten sie es jedoch nicht.

Bereits 1973 wollten Manager der Mannesmannröhren-Werke Licht in Dieters geheimnisvolle Nebenaktivitäten bringen. Sie zogen bei der Wirtschaftsauskunftei Creditreform Erkundigungen über die Gesellschaft für Hydraulik-Zubehör mbH ein. Der Name Dieter tauchte in den Unterlagen über die Vorläuferfirma der Hydac nicht auf.

Der Haupteigentümer der Hydac hatte sich schon damals hinter Treuhändern verschanzi. Als Gesellschafter mit einem Kapitalanteil von 807 825 Mark erschien Hydac-Geschäftsführer Otmar Schön, die Notariatsangestellte Helmut Maurer aus Bübingen vertrat ein Kapital von 675 000 Mark, den winzigen Rest von 17 175 hielt der New Yorker Anwalt Arthur Colvin.

Tatsächlich aber besaßen Dieter und seine Familie bereits 1975 einen Anteil von 45 Prozent. Gert Rexroth und Georg Moritz, der Sohn und der Schwiegersohn des Lohrer Unternehmers Georg Ludwig Rexroth, hatten einen Anteil von je 26,9275 Prozent, der Rest entfiel auf Colvin.

In den Zusammenkünften der Gesellschafter trat Dieter oft als Versamm-

lungsleiter auf. In einem Protokoll heißt es unter dem Anwesenheitsvermerk für die Gesellschafter: „W. Dieter, zugleich als bevollmächtigter Vertreter für Frau Ines Dieter und für die Kinder Stefan, Alexander und Isabell Dieter.“

Der Mannesmann-Chef ist ein Meister der Camouflage. Bis heute gibt es offiziell keinen Hinweis auf seine unternehmerischen Aktivitäten. Als Haupteigentümer fungiert nach außen hin immer noch sein wichtigster Strohmann Schön. Laut Handelsregister gehören ihm knapp 40 Prozent der Firmengruppe.

Für die Notariatsangestellte Helmut Maurer hat Dieter seit einigen Jahren Ersatz gefunden. Den zweitgrößten Anteil an der Hydac-Gruppe hält die Treuhänderin Renate Huber.

Raus aus der Röhre

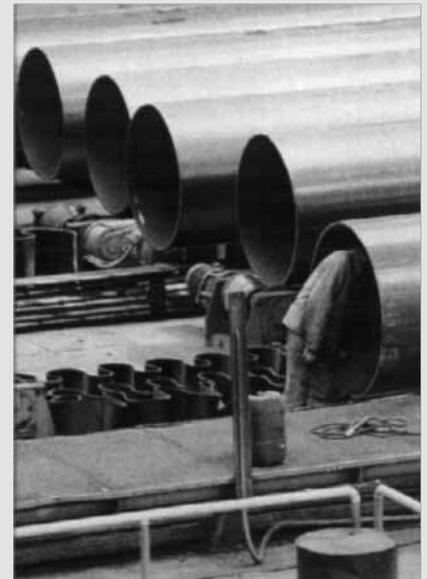
Der schwierige Umbau des Mannesmann-Konzerns

Bei seinem Abschied wollte Werner Dieter noch einmal glänzen. Anfang Juli, wenn er die Mannesmann-Führung an seinen Nachfolger übergibt, sollte deutlich werden, wie erfolgreich er den Konzern modernisiert hatte. „Wenn die Konjunktur erst wieder richtig anspringt, wird es bei uns einen großen Ergebnissprung geben“, prophezeite Dieter Ende Mai.

Als der autoritäre Manager im September 1985 seinen Spitzenjob antrat, machte Mannesmann noch einen Großteil seines Geschäfts mit Röhren für Gas- und Ölpipelines, ob in Sibirien oder der Nordsee. Dieter investierte Milliarden, um die Abhängigkeit von der siechen Montanindustrie zu mindern. Aus dem Röhrenkonzern wurde mehr und mehr ein Anlagenbauer, ein Hersteller von Elektrotechnik, ein Autozulieferer und eine Dienstleistungsfirma für Mobilfunk (siehe Grafik).

Nach dem Motto „Raus aus der Röhre“ kaufte Dieter Firmen auf, wo immer sich eine Chance bot: 1987 den Stoßdämpferproduzenten Fichtel & Sachs, 1990 Krauss-Maffei, einen Maschinenbau- und Rüstungskonzern, ein Jahr später die Tachohersteller VDO und den Autozulieferer Boge.

Eine Strategie war hinter den Einkäufen nicht immer zu erkennen, Kritikern erschien der neue Mannesmann-Konzern als bunt zusammengewürfeltes Sammelsurium. So mußte Dieter Teile der Computerfirma Kienzle, schon 1982 von seinem Vorgänger erworben, 1990 wieder absto-



Mannesmann-Röhren
„Die größten Brocken hinter uns“

ßen, weil sie nicht in den Konzern paßten.

Die Integration der neuen Firmen kostete Mannesmann zunächst einmal viel Geld. Mit der Rezession drohte die Umstrukturierung des Unternehmens endgültig zum Flop zu werden. Im vergangenen Jahr machten alle Sparten bis auf den Maschinenbau hohe Verluste, der Konzern insgesamt ein Minus von 513 Millionen Mark.

Dieter, zeitweise als Visionär gefeiert, der den trägen Montan-Moloch aus Düsseldorf vor der Pleite gerettet habe, mußte sich harsche Kritik gefallen lassen. Er sei überfordert, hieß es,

Die ehemalige Sekretärin von Schön hat es weit gebracht. Ausgestattet mit Handlungsvollmacht, stieg die enge Vertraute von Dieter mittlerweile zur Stellvertreterin von Schön auf. Besucher der Hannover Messe können sich noch daran erinnern, daß ihnen Renate Huber auf dem Hydac-Stand Kaffee servierte.

Mittlerweile gehören Dieter und seiner Familie rund 90 Prozent der Hydac-Gruppe. Der angebliche Haupteigentümer Schön besitzt dagegen nur einen bescheidenen Mini-Anteil an dem Firmenkonglomerat. Wie Dieter mag auch Schön über die Besitzverhältnisse nicht reden; dazu sage er nichts.

Die aufwendige Tarnung ist trotzdem nicht perfekt. Offiziell erscheint der Chefmanager aus Düsseldorf in seinen Firmen lediglich als Beiratsvorsitzender.

Börsianer empfahlen, die Mannesmann-Aktie zu verkaufen.

Erst in diesem Jahr wendete sich das Blatt. Der Umsatz nahm deutlich zu, das Ergebnis sei erheblich besser, verkündete Dieter: „Die größten Brocken müßten hinter uns liegen.“

Besonders günstig entwickelt sich die erst 1989 gegründete Mobilfunk-Tochter, die im Juli 1992 den Betrieb für das erste private Telefonnetz aufnahm. Nach Investitionen von mehreren hundert Millionen Mark verdient Mannesmann mit der neuen Dienstleistung in diesem Jahr erstmals Geld.

Mittlerweile mischt Mannesmann im privaten Datenfunk und Netzwerkdienst über eine Tochterfirma mit. Die Düsseldorf entwickelten zudem ein elektronisches Mautsystem zur Erfassung von Autobahngebühren.

Um weltweit auf den zukünftigen Milliardenmärkten der Kommunikati-

Hydac-Angestellte hatten jedoch nie Zweifel daran, daß Dieter der Besitzer ist. Wer so auftritt wie Dieter, kann nur der Boß sein.

Wenn der heimliche Unternehmer, meistens samstags, in Sulzbach aufkreuzt, bestimmt er, was gemacht wird. Er bespricht, wie Hydac-Mitarbeiter berichten, mit ihnen technische Details, entscheidet über Investitionen und kanzelt ab. Selten habe er mal Lob zu vergeben.

Gefürchtet sind Tagungen, auf denen Dieter Bilanz zieht. Sein Gesicht, von tiefen Furchen durchzogen, läßt Unheil ahnen. Mit schneidender Schärfe geißelt er Pannen, addiert Fehler. Der Chef kann sich richtig austoben, die Angst um den Arbeitsplatz zügelt den Wider-

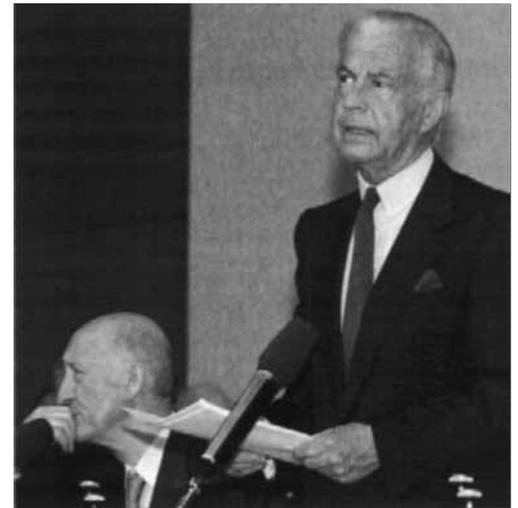
spruch. mitmischen zu können, wurden alle diese Aktivitäten in der Mannesmann Eurokom zusammengefaßt. Rund 600 Millionen Mark, ein Drittel aller Investitionen im Konzern, steckt der ehemalige Montan-Riese allein in diesem Jahr in dieses Geschäft.

Das verspricht sehr lukrativ zu werden. Die Börse, an der Zukunftshoffnungen gehandelt werden, hat dies schon erkannt. Die Mannesmann-Aktie hat – allerdings bei heftigen Kurschwankungen – in den vergangenen Jahren kräftig zugelegt.

Immer wieder sorgen Gerüchte um ausländische Aufkäufer für einen neuen Kursschub. Vor allem der US-Telefongigant AT & T stand in Verdacht, in großem Stil Mannesmann-Papiere aufzukaufen. AT & T-Chef Robert Allen, so das Gerücht, habe erkannt, daß Mannesmann die Perle unter den künftigen Weltfirmen auf dem Telekommunikationsmarkt sei.

Er hat sich richtig ins Zeug gelegt, seit über zwei Jahrzehnten. Als Oberhaupt der Familienfirma regiert er mit harter Hand, als Lenker des Mannesmann-Konzerns sorgt er dafür, daß die harte Hand auch nicht vergeblich wirkt.

Üblich ist diese Art von Management in der deutschen Wirtschaft nicht. Um so erstaunlicher ist die Selbstverständlichkeit, mit der Dieter die Mannesmann-Tochter Rexroth seinem Familienclan ausgeliefert hat.



Aufsichtsrat Christians (r.), Dieter
Von Stroh Männern nichts gehört

Meistens bekommt Rexroth-Einkaufschef Frank Schmidt nur einmal im Jahr für sämtliche Hydac-Teile die Preise einschließlich der Rabatte mitgeteilt – die Konditionen sind verbindlich. Anderen Kunden gewähren die Dieter-Firmen, sagen Rexroth-Mitarbeiter, weit höhere Rabatte als ihrem wichtigsten Abnehmer.

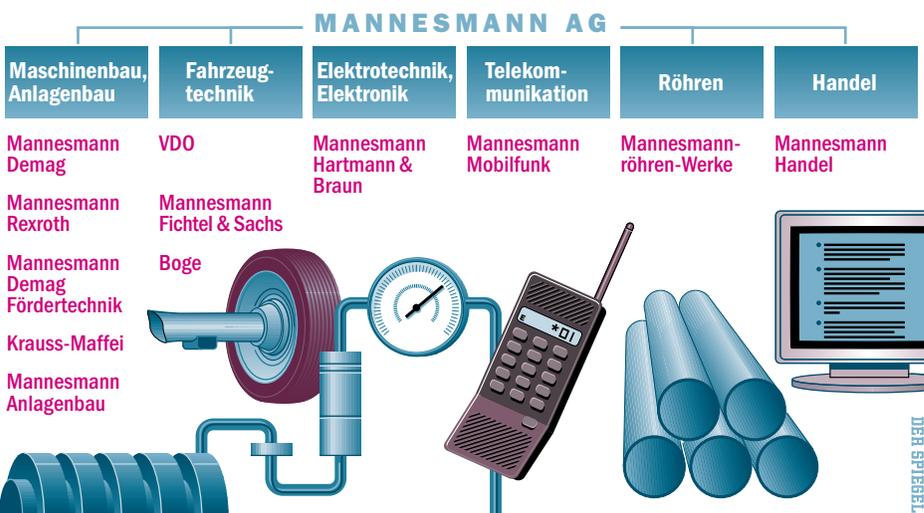
Mit einem Umsatz von 2,9 Milliarden Mark und rund 16 500 Beschäftigten könnte Rexroth, Weltmarktführer in der Hydrauliktechnik, leicht seine dominierende Stellung ausnutzen, um die Preise der Lieferanten zu drücken.

Doch die enge Bindung der Konzerntochter an seine eigenen Firmen hält Dieter gar für „notwendig“. Eine „weltweit arbeitende Gesellschaft wie Rexroth“ müßte sich „bei Zulieferungen aus Qualitäts-, Vorrats- und Servicegründen auf jeweils spezialisierte Hersteller konzentrieren“.

Wie immer auch die Geschäfte laufen, Rexroth hält an Hydac fest. „Das gibt ein gnadenloses Jahr“, hatte Dieter im Mai vergangenen Jahres die Lage der fünfgrößten Unternehmensgruppe seines Konzerns beschrieben. Für den gesamten Mannesmann-Konzern erließ er deshalb Anfang dieses Jahres strenge Richtlinien zur Kostenreduzierung.

Ob denn die harten Auflagen auch beim Kauf von Hydac-Produkten gültig seien, wollte jemand in einer Sitzung der

Der Technik-Riese Unternehmensbereiche des Mannesmann-Konzerns



Abteilungsleiter bei Rexroth wissen. Hans Frodl, Dieters treuergebener Statthalter in Lohr, würgte das heiße Thema schnell ab. Die Hydac-Preise seien doch schon besonders günstig.

Frodls Manager wissen es offenbar besser. Einige von ihnen nutzen hin und wieder die Gelegenheit, das Zwangskartell mit der Hydac zu umgehen. Guten Kunden geben sie dann den versteckten Hinweis, beim Kauf von Rexroth-Anlagen ausdrücklich darauf zu bestehen, daß Zubehör der Hydac-Konkurrenz eingebaut wird.

Offenbar gehörten auch die Einkäufer von SMS Schloemann-Siemag dazu. Die Düsseldorfer Stahlwerksbauer, berichten Rexroth-Mitarbeiter, sollen für einen Großauftrag der chinesischen Hüttenindustrie bei Rexroth Zulieferteile im Wert von vier Millionen Mark bestellt haben. Die Ingenieure in Lohr hätten dafür auf Anweisung des Auftraggebers Zubehör bei der Hydraulikfirma Avit in Essen eingekauft.

In der Rechnung wollen Rexroth-Einkäufer eine überraschende Entdeckung gemacht haben. Avit hatte auch Teile der Hydac-Firma Flutec mitgeliefert und soll dafür nur rund die Hälfte des Preises berechnet haben, den Dieters Firma dafür von Rexroth verlangt.

In seinem Drang, die privaten Millionen zu mehren, hat es Dieter offenbar auch geschafft, daß seine Gruppe eine Stellung hat wie eine der 75 Tochtergesellschaften von Mannesmann Rexroth. Gelegentlich ist ihre Position sogar besser.



Auf einer Rexroth-Konzerntagung im Oktober 1993 in Lohr hatten in einer ausgeräumten Werkshalle die verschiedenen Firmen einen Stand eingerichtet. Die Verkäufer und zahlreiche Kunden aus dem In- und Ausland sollten sich auf der Rexroth-Messe einen Überblick über die neueste Produktpalette verschaffen. Ein Stand fiel wegen seiner Größe und der bevorzugten Platzierung besonders auf – der von Hydac.

Produkte von Konkurrenten der Hydac heißen bei Mannesmann „Fremdfabrikate“. Wenn beim Kauf eines fremden Produkts „nicht ausdrücklich der Wunsch eines Kunden vorlag“, erinnert sich ein ehemaliger Rexroth-Ingenieur, „schlug Dieter mächtig Krach“.

Hin und wieder mußte Rexroth sogar technische und personelle Aufbauarbeit für die Hydac leisten. Einige Techniker und Ingenieure, heißt es in Lohr, seien in den vergangenen Jahren nach Sulzbach umgezogen – und mit ihnen auch technische Neuerungen.

„Wechsel von Mitarbeitern zwischen Zulieferern und Abnehmern“, sagt Dieter, „kommen in der Wirtschaft vor.“ Einzelfälle, die ihm vorgehalten wurden, seien ihm „nicht gegenwärtig“.

Ein in Lohr entwickelter Manometerwahlschalter zur Messung des Leitungsdruks verschwand eines Tages aus dem Mannesmann-Katalog und wurde statt dessen von Hydac angeboten. Dort muß Rexroth ihn heute einkaufen.

Einstellungsgespräche für die Hydac führte mitunter der Mannesmann-Chef selbst. Bernd Lühmann, der Technikerchef des amerikanischen Rexroth-Konkurrenten Vickers, erinnert sich an eine solche Begegnung mit Dieter. Der promovierte Diplom-Ingenieur hatte sich Anfang der achtziger Jahre bei Rexroth beworben.

Dieter wollte Lühmann auch gern als Mitarbeiter gewinnen, allerdings nicht für Rexroth. Er schlug ihm vor, statt in Lohr bei der Hydac anzufangen. Lühmann lehnte ab.

Gelegentlich wechselten schon mal Rexroth-Mitarbeiter nach Sulzbach, weil sie sich bei den Dieter-Firmen bessere Aufstiegschancen versprochen. Hinzu kam die Vermutung, daß die Sulzbacher Unternehmen wesentlich resistenter gegen wirtschaftliche Schwankungen sein würden als Mannesmann selbst, weil sie sich eines beträchtlichen Auftragspolsters sicher sein konnten.

Gegen die saarländischen Firmen hatten bei Rexroth nicht einmal altbewährte Lieferanten eine Chance. „Bei Rexroth war es ein ungeschriebenes Gesetz“, sagt ein ehemaliger leitender Angestellter, „daß wir grundsätzlich Hydac-Produkte einplanen mußten.“

Bis Anfang der siebziger Jahre beispielsweise deckte Rexroth seinen Bedarf von jährlich rund einer Million Magneten für den Einbau in Hydraulikventile noch hauptsächlich bei den Firmen Binder in Villingen-Schwenningen und Schultz in Memmingen. Dann entdeckte die Hydac das Geschäftsfeld für sich.

Am 27. November 1972 wurde als Tochtergesellschaft der Hydac Technology GmbH die BSO Steuerungstechnik GmbH ins Sulzbacher Handelsregister eingetragen. Sie spezialisierte sich auf den Bau von Magneten und kam, wen wundert's, mit Rexroth sofort ins Geschäft.

Die BSO-Magnete sind nach Aussagen von Rexroth-Einkäufern um bis zu 30 Prozent teurer als die der Konkurrenz. Dennoch

Anteil am Stammkapital		brutto	./%. Steuer
Dieter Werner	45,0	450.000,--	112.500,--
Rexroth Gert	26,9275	269.275,--	
Nießbrauch f. Stiftung 25%	-	67.318,75	201.956,25
Moritz Georg	26,9275	269.275,--	
Nutzbrauch f. Stiftung 25%	-	67.318,75	201.956,25
Colvin	1,145		11.450,--
G.L. Rexroth-Stiftung	-	67.318,75	
		67.318,75	134.637,50
			1.000.000,--
			216.340,62

Aufstellung der Hydac-Gewinnausschüttung 1975 (Ausriß): Geschäfte im dunkeln

kämen Binder und Schultz nicht mehr zum Zuge.

Die BSO-Magnete wurden in Lohr konstruiert und sind, wie andere technische Einrichtungen, von Rexroth zur Hydac abgezogen worden – ein für Dieter selbstverständlicher Vorgang. „In beide Richtungen fließen Anregungen zur Weiterentwicklung“, erklärt der Konzernchef. Das sei im Zuliefergeschäft üblich.

Weder bei Hydac noch bei Rexroth, so Dieter, würden „wirtschaftlich bedeutende Produkte hergestellt, die auf wesentlichen Vorarbeiten des Partners beruhen; das gilt auch für Magnete“.

Die Dieter-Firma, heißt es in Lohr, habe ihre Magnet-Produktion ganz auf den durchschnittlichen Bedarf von Rexroth ausgerichtet. Wenn dort mal ein überraschender Großauftrag eingehe, sei BSO überfordert.

Wie offenbar bei einem Sonderauftrag über 1000 Magnete im vergangenen Jahr: Die Magnete waren für Ventile bestimmt, die Rexroth in die USA lieferte. Um sich den Auftrag nicht entgehen zu lassen, sollen Techniker „Fremdfabrikate“ eingebaut haben.

Damit aber sei das Management nicht einverstanden gewesen. Rexroth-Techniker sollen daraufhin die Magnete der Konkurrenz gegen BSO-Produkte aus-



Rexroth-Manager Frodl
Treugeber Statthalter

getauscht haben. Dieter und sein Statthalter erklären jedoch, den Vorgang nicht zu kennen. Schön: „Ich kann mir das nicht vorstellen.“

Anfang des Jahres verlor Rexroth einen Auftrag aus Japan über 3000 Ventile. Die BSO konnte die dafür benötigten 6000 Magnete nicht liefern. Doch keiner traute sich diesmal, Produkte der Konkurrenz einzubauen.

Um der Hydac viel Spielraum für ihre Geschäfte zu lassen, sei sogar die Weiterentwicklung von Produkten unterblieben, sagen Manager in Lohr. Rexroth habe zum Beispiel nur veraltete Drosselrückschlagventile im Angebot. Ein so großer Konzern, erklärt Dieter,

dürfe sich nicht mit „Einfachstprodukten und Zubehörteilen verzetteln“.

Die modernen Ventile dieser Art werden heute von der Hydac-Gruppe produziert. Sie beliefert Rexroth mit Spezialventilen, Meßgeräten und Millionen von Kunststoffschellen zur Befestigung von Rohrleitungen. Lieferant für Schellen war früher die Firma Stauff im sauerländischen Werdohl, dann warf die 1975 gegründete Flutesie in Lohr aus dem Geschäft.

Hydac mischt bei Rexroth sogar im Verkauf mit. So bieten die inländischen Rexroth-Niederlassungen und auch etliche ausländische Vertretungen nebenbei die Produkte aus Sulzbach an.

Manchmal soll sich Dieter sogar selbst um den Hydac-Absatz kümmern. So habe er im vergangenen Jahr die Schweizer Rexroth-Niederlassung ins Visier genommen, berichten Mitarbeiter, weil er mit dem Verkauf von Hydac-Produkten nicht zufrieden gewesen sei. Als die Angestellten die hohen Preise als Grund nannten, soll Dieter sofort einen Nachlaß gewährt haben.

Noch heute erinnern sich Rexroth-Mitarbeiter an Dieters Reaktion, als er vor einigen Jahren im Werk Lohr Speicheranlagen der Firma Bosch entdeckte. Wenn er noch einmal einen erwische, der Bosch-Speicher verwende, soll Dieter gedroht haben, den schmeiße er sofort raus.

Dank des segensreichen Pakts mit der Mannesmann-Tochter hat sich die Hydac in einigen Bereichen sogar zu einem ernsthaften Konkurrenten von Rexroth entwickelt. Beim Verkauf von Antriebsaggregaten konnte Hydac der Mannesmann-Firma schon so manchen Auftrag wegschnappen.

Erstaunlich, wie weit der kleine Partner den großen Konzern in die Abhängigkeit getrieben hat. Beide Unternehmen kaufen beim Bau bestimmter Anlagen und Aggregate Zubehör voneinander. Mannesmann soll dabei allerdings, sagen Rexroth-Verkäufer, die schlechteren Konditionen haben.

Wenn beide Unternehmen bei einzelnen Aufträgen als Konkurrenten auftreten, sei Hydac daher meistens im Vorteil. Den Saarländern würden vorher sogar die Angebotskonditionen aus Lohr zugespielt.

Dieters Geschäfte im dunkeln, die Verquickung privater Interessen mit den Belangen des von ihm geführten Konzerns, sind ein Beispiel für mißverständene Marktwirtschaft und Management ohne Moral. Für den Aufsichtsrat ist es nur ein „Vorgang“.

So fügt sich alles: In diesen Aufsichtsrat paßt Dieter vorzüglich hinein – seine Berufung ist der Lohn für erfolgreiches Wirtschaften. Wie auch immer. □