

## Härtester Poker

**Zwei Jahre nach Amtsantritt bleibt Firmenchef Heinz Dürr keine Wahl: Der kranke Elektrokonzern wird zerschlagen. Die besten Stücke möchte sich Großbritanniens größter privater Arbeitgeber sichern.**

Dienstagvormittag vergangener Woche bekam Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff Besuch aus Frankfurt: Heinz Dürr und Hans Friderichs, der Chef und der Aufsichtsratsvorsitzende der AEG, hatten den Gang nach Bonn angetreten, um von dem kranken Elektrokonzern zu retten, was zu retten ist.

Zwei Jahre nachdem Dürr seine Familienfirma in Stuttgart verlassen hatte und zur Heilung der AEG angetreten war, hat die Wirklichkeit den schwäbischen Mittelständler eingeholt: Sein Einsatz, seine flammenden Durchhaltereden haben den zweitgrößten westdeutschen Elektrokonzern ebensowenig retten können wie jene 1,6 Milliarden Mark, die kapitalkräftige Wirtschaftsunternehmen in die AEG pumpeten.

Die 24 Banken, die dem Traditionsunternehmen seither als lebensrettender Tropf dienten, zögern angesichts der jüngsten Verlustaussichten für 1982 von über 500 Millionen Mark mit weiterem Geld-Nachschub. Überdies haben sich die Geld-Manager, die ihre Hilfsaktion vor gut zwei Jahren lautstark als Sieg der privatwirtschaftlichen Solidarität feierten, über weitere Kredite und Zuschüsse an die AEG zerstritten.

Bonn muß nun helfen. Und „das ausgerechnet jetzt“, stöhnte Finanzminister Manfred Lahnstein, den Lambsdorff zu dem Treffen mit Dürr und Friderichs herbeigeht hat, „wo wir den Haushalt in Ordnung bringen müssen“.

Doch so unwürdig der Bittgang nach Bonn vor allem dem passionierten Privatwirtschaftler Hans Friderichs von der Dresdner Bank vorkommen mußte: Erstmals nach seinem Amtsantritt präsentiert Heinz Dürr jetzt ein schlüssiges Konzept, wie der völlige Zusammenbruch des weitverzweigten AEG-Konzerns zu verhindern ist.

Unter dem Druck der Schulden und Verluste hat sich Dürr entschlossen, das Imperium in drei rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Teile aufzugliedern:

- ▷ die Fernseh- und Rundfunkfirma Telefunken (Umsatz: 1,7 Milliarden Mark; Beschäftigte: rund 10 600),
- ▷ die Hausgeräte-Firmen, in denen die AEG Kühlschränke, Waschmaschinen, Küchen, Geschirrspüler und Herde produziert (Umsatz: knapp 3,1 Milliarden; Beschäftigte: rund 22 400),
- ▷ die Rest-AEG, das heißt Anlage- und Kommunikationstechnik, Se-

rien- und Motorenproduktion sowie die Büromaschinenfirma Olympia (Umsatz: gut zehn Milliarden Mark; Beschäftigte: rund 87 000).

Nach den Plänen des AEG-Chefs wird den derart aufgeteilten Teil-Reichen eine höchst unterschiedliche Zukunft beschieden sein: Telefunken möchte Dürr lieber heute als morgen loswerden; die Hausgeräte-Sparte soll saniert werden, indem Fabriken still- oder zusammengelegt werden; für den großen Technik-Rest sucht Dürr nach einem Partner.

An die Wiederaufstehung von Telefunken unter einem AEG-Dach mag Dürr nicht mehr glauben. Im vergangenen Jahr spielte die in Hannover ansässige Fernseh- und Funkfirma einen Verlust von 210 Millionen Mark ein. Dieses

ten: Die Hälfte des Umsatzes, nahezu 130 Millionen Mark, war für die Zinszahlungen an die Banken draufgegangen. Die schieren Verluste dürften auch dieses Jahr wieder über 100 Millionen Mark liegen.

Josef Stoffels selbst schließlich verschärfte die Misere durch eine teure Fehlkalkulation. Der Telefunken-Chef hoffte den Absatz anzukurbeln, indem er den Fernsehhandlern für jedes verkaufte Gerät eine feste Provision garantierte. Den Händlern, so Stoffels' Überlegung, müßte auf diese Weise daran gelegen sein, den suchenden Kunden zu allererst ein Telefunken-Gerät zu empfehlen. Der Plan ging schief: Verdient haben nur die Händler. Dieses Jahr muß Telefunken an die Händler zusätzlich gut 130 Millio-



**AEG-Chef Dürr:** Nach zwei Jahren von der Wirklichkeit eingeholt

Jahr wird es nicht viel besser: Unter 180 Millionen Mark Verlust dürfte Telefunken kaum davonkommen.

Kurz nach seinem Amtsantritt hatte Dürr zwar mit dem ehemaligen Grundig-Manager Josef Stoffels eine anerkannte Führungskraft für Telefunken engagiert. Doch aller Sparfleiß des neuen Manns half nichts: Aus den auslaufenden Lizenzen für das Pal-Farbfernsehen floß immer weniger Geld; gleichzeitig drückten die weltweiten Überkapazitäten am Fernsehmarkt die Preise immer weiter nach unten. In der Video-Produktion, in die Telefunken gerade einsteigt, gibt es nun auch nicht mehr viel zu verdienen.

Während sich die deutsche Telefunken-Abteilung dank einer überaus modernen Fabrik in Celle gerade noch über Wasser hielt, rissen vor allem die Verluste in Brasilien ständig neue Löcher in die Bilanz. Im vergangenen Jahr lieferte der südamerikanische Filialbetrieb ein Zahlenwerk ab, das die Finanzfachleute daheim zunächst für einen Scherz hiel-

nen Mark Provisionen bezahlen. Dennoch stieg der Absatz kaum.

Doch so hoffnungslos die Lage für eine allein operierende Telefunken ist – einem Interessenten aus der Branche könnte die Firma nützen. Seit Monaten verhandelt der kürzlich verstaatlichte französische Thompson-Brandt-Elektrokonzern mit der AEG über Telefunken; die Franzosen wollen ihre eigene braune Ware und Telefunken in eine neue Gesellschaft einbringen.

Das Pariser Unternehmen, das bereits die Fernsehfirmen Saba und Nordmende schluckte und gerade das bankrotte Hi-Fi-Unternehmen Dual übernahm, befolgt einen Lehrsatz für Massenprodukt-Hersteller: Je höhere Stückzahlen gefertigt werden, desto niedriger liegen die Kosten pro Stück.

Neuerdings allerdings stocken die Gespräche mit dem französischen Staatskonzern. Der Grund: Niedersachsens Wirtschaftsministerin Birgit Breuel, die der Transaktion mit Bürgschaften bei-

springen soll, verlangt von den Franzosen eine Arbeitsplatzgarantie. Frau Breuel hatte bei Nordmende miterleben müssen, wie die Franzosen ohne viel Feingefühl Werke dichtmachten.

Ob Thompson-Brandt, das seit ein paar Monaten selbst Verluste schreibt, für den Kauf die Erlaubnis der Mitterrand-Administration erhält, soll bis Ende Mai geklärt sein.

Falls die Franzosen abspringen, muß Dürr nach anderen Interessenten für das hannoversche Billig-Objekt suchen. Mit Philips und Grundig wird bereits verhandelt.

Möglicherweise läßt sich auch Japans Hitachi gewinnen. Der fernöstliche Elektronik-Riese sucht derzeit in Europa Fuß zu fassen. Ein bekannter Name, mit einem fertigen Vertrieb, könnte da gelegen kommen.

Anders als die Telefunken-Tochter, die unter allen Umständen abgestoßen werden soll, möchte Dürr die Abteilung Hausgeräte zunächst aus eigener Kraft sanieren. Lose verbunden mit einer AEG-Dachfirma möchte der AEG-Chef die Küchenmaschinen erst herausputzen und später dann verkaufen, womöglich über die Börse. Bis dahin freilich ist noch ein langer Weg.

Grob geschätzt 130 Millionen Mark Verlust macht die sogenannte weiße Ware in diesem Jahr. Zu lange ließ Dürr seinen schwäbischen Landsmann Siegfried Grammel wursteln. „Da hat der Dürr zu spät geschaltet“, kritisiert Friedrichs seinen Schützling. Grammel produzierte mit mehr Beschäftigten weniger Geräte als etwa die Konkurrenz Siemens-Bosch, deren Kosten 20 Prozent niedriger als bei der AEG liegen.

Von derzeit neun Produktionsbetrieben bei der Haushaltsware sollen am Ende nur noch vier übrigbleiben. In jeweils einer Fabrik will Günter Tumm, künftig Chef der Hausgeräte, die Fertigung von Kühlschränken, Waschmaschinen, Geschirrspülern und Herden konzentrieren.

Mindestens ebenso schwierig wie der Kahlschlag bei den Hausgeräten wird für Dürr die Rettung der Rest-AEG. Um die reine Technikgesellschaft überhaupt auf die Beine zu bringen, braucht der AEG-Chef einen Partner.

Im letzten Jahr noch interessierte sich eine Vielzahl von Konzernen für die AEG. Die US-Firmen United Technologies, ITT, General Electric (GE) fühlten ebenso vor wie die britische General Electric Company (GEC) und die deutschen Unternehmen Thyssen, Mannesmann und Bosch. So gern sie sich alle die zukunftssträchtige Kommunikations- und Anlagentechnik gegriffen hätten: Die Verlust-Töchter, die Milliarden schulden und die leeren Pensionskassen schrecken die meisten ab.

Arnold Weinstock, 57 Jahre, als Sohn eines polnischen Schneiders zum Chef von Englands größtem Arbeitgeber

GEC aufgestiegen, hielt durch. „Der beste britische Manager seit dem Krieg“, wie die „Sunday Times“ notierte, hatte erkannt, daß eine gestrippte AEG ein überaus lohnendes Objekt wäre.

Weinstock, dessen Wahlspruch „Unser System ist es, kein System zu haben“ seine Neigung zu kreativer Umordnung verdeutlicht, setzt zum zweiten großen Coup in seinem Dasein an.

Vor 15 Jahren hatte der promovierte Statistiker mit seiner kleinen GEC den größten britischen Elektrokonzern, die marode Associated Electrical Industries, übernommen. Heute gebietet der Brite über einen technisch bestens gerüsteten Konzern mit 15 Milliarden Mark Umsatz, fast 200 000 Beschäftigten und gut zwei Milliarden Mark Gewinn im letzten Geschäftsjahr. Weinstock verfügt über



**AEG-Interessent Weinstock**  
Vor dem großen Coup

das, was der AEG fehlt: Die GEC hat rund 3,5 Milliarden Mark auf der Bank.

Wenn für den ausgefuchsten Briten, den britische Zeitungen in der Frühzeit seines Aufstiegs als „Schlachter“ titulierten, alles nach Plan läuft, braucht er nur einen Bruchteil des Geldes. Mit der AEG handelte er einen Vorvertrag aus, der ihm für 300 Millionen die Mehrheit an dem Technik-Teil der AEG sichert.

Öffentlich möchte der Brite erst mal bescheiden auftreten. Laut Vorvertrag würde sich Weinstock mit den 300 Millionen nur zwischen 41 und 49 Prozent der AEG-Technik sichern. Das Sagen hätte er trotzdem: Die Stimmrechtsklausel sieht 51 Prozent vor. Als Bonbon verspricht der GEC-Chef, dem notorischen Geldmangel mit 400 Millionen Mark zinslosen Krediten abzuwehren.

Darüber hinaus verlangt Weinstock in dem Vertragswerk noch einige Beigaben seines neuen Partners. Die 300 Millionen will er an eine ausgehöhlte AEG-Dach-

gesellschaft geben, die ihm dafür die lästigen Pensionsverpflichtungen abnimmt. Durch eine Sondererlaubnis des Bonner Finanzministeriums sowie der zuständigen Finanzämter möchte der Brite jenen Verlustvortrag von 1,5 Milliarden Mark, den die AEG durch die Bücher schleppt, allein auf seine neue deutsche Tochtergesellschaft übertragen. Der Grund: Die Gewinne, die in der Technik-AEG anfallen, wären für eine Weile steuerfrei. Schließlich soll der Bund für einige große Exportgeschäfte mit Bürgschaften über eine Milliarde Mark geradestehen. Das wär's dann.

Für einen vergleichsweise läppischen Betrag hätte GEC die Mehrheit an allem, was gut im Rest-Reich der AEG ist.

Er wäre beteiligt an Erdgas-Röhrengeschäften mit der UdSSR, denn die AEG soll 41 der Pipeline-Kompressoren liefern. Er hätte das Sagen über zwei geplante Chip-Fabriken, die AEG und die US-Firma Mostek in der Bundesrepublik planen; für die hochtechnologischen Projekte will Bonns Forschungsministerium in den nächsten vier Jahren knapp 100 Millionen Mark zuschießen. Schließlich hätte der Brite die Hand auf fortschrittlichstes AEG-Wissen in der Weltraumtechnik, in der Solarenergie und vor allem auf dem Zukunftsmarkt der Kommunikation.

Doch so zögernd und ängstlich alle anderen Interessenten um die AEG seit Monaten herumschleichen: Seit der Brite offenbar Ernst macht und Heinz Dürr, durch die Schulden an die Wand gedrückt, keinen anderen Ausweg als die Zerschlagung der AEG sieht, ist auf einmal Bewegung im Spiel.

Bosch-Chef Hans Merkle, für härteste Pokerkunst bekannt, zeigt Interesse. Auch Thyssen-Chef Dieter Spethmann verhandelt. Und schließlich dämmert den Bonnern, daß ein fahles Licht auf die westdeutsche Industriepolitik fiele, wenn in Sachen AEG nur noch über Betriebsstillegungen bei den Hausgeräten diskutiert würde, während Arnold Weinstock mit der Beute in Großbritannien sitzt. Notfalls, das wird in Bonn immer klarer, muß sich ein Bundesunternehmen an der Rest-AEG beteiligen.

So spannend sich das Gerangel um die Kostbarkeiten der AEG auch ausnimmt: Heinz Dürr hätte dasselbe schon eher haben können. Statt dessen verbuchte die AEG 1980 (620 Millionen) und 1981 (680 Millionen) weitere Verluste.

Die zwei Jahre, die Dürr benötigte, um den Weg aus dem Dickicht zu finden, haben besonders das westdeutsche Kreditgewerbe erbost.

Wenn am 14. Juni darüber zu befinden ist, der AEG nochmals 300 Millionen zu erlassen und weitere Kredite zu geben, wird ein Teil der Banken kaum noch mitziehen. Vor zwei Wochen auf einer Bankensitzung in Frankfurt kündigte ein prominenter Privatbankier schmallippig an: „Wir dürfen laut Paragraph 18 des Kreditwesengesetzes nicht leichtfertig Kredite geben.“ So muß Dürrs Schirm-

herr Hans Friderichs noch mal die großen Geldhäuser um Nachschub bitten. Leicht wird das nicht, besonders die Kollegen von der Deutschen Bank lasten dem Dresdner-Bank-Chef inzwischen eine Teilschuld an der schleppenden AEG-Sanierung an.

Wie rüde die Manager aus der reichsten Bank inzwischen mit dem AEG-Gespann Friderichs-Dürr umspringen, bekamen die beiden erst kürzlich zu spüren. Als Nachfolger des kranken Finanzchefs Horst Brandt wollte Dürr Horst Urban von der hannoverschen Reifenfabrik Conti-Gummi abwerben. Obwohl der Conti-Vorstand Urban aus seinem gerade unterschriebenen Fünfjahresvertrag entlassen wollte, blieb der Finanzmann in Hannover. Alfred Herrhausen von der Deutschen Bank, der bei der Conti den Aufsichtsrat führt, hatte ihm abgeraten.

## VERBRECHEN

### Besser Pastor

**Ist die Polizei schuld daran, daß die entführte Schülerin Nina von Gallwitz 149 Tage lang gefangengehalten wurde?**

Im Nachtzug D 209 von Dortmund nach Basel vertrieb sich der Journalist Franz Tartarotti, 40, die Zeit scheinbar mit Kindereien. Immer wenn der Schaffner in den leeren Abteilen des letzten Wagens das Licht ausknippte, schaltete Tartarotti das Licht wieder an.

Er half auf diese Weise womöglich, das Leben eines Kindes zu retten: Die Entführer der achtjährigen Kölner Schülerin Nina von Gallwitz, die vermutlich an mehreren Stationen entlang der Strecke postiert waren, hatten ausdrücklich gefordert, die Abteile von draußen einsehen zu können – sie wollten sich vergewissern, daß der Lösegeld-Überbringer Tartarotti allein im Wagen saß.

Kurz vor dem rheinischen Andernach, am Mittwoch vorletzter Woche um 0.38 Uhr, empfing Tartarotti über Funk den vereinbarten Befehl, sich bereitzuhalten: mehrere hohe Pieptöne. Tartarotti riß das Gangfenster runter, hielt eine aus Markisenstoff selbstgenähte Tasche mit 1,5 Millionen Mark aus dem Zug, dann hörte er über Kopfhörer das Abwurfsignal: einen langen tiefen Ton.

Mit voller Kraft schleuderte er die Tasche gegen eine Böschungsmauer – Sekunden später vernahm er ein weiteres Piepsignal: „Tasche und Abwurfstelle gesehen.“ Vier Nächte später war die kleine Nina frei.

Der Entführungsfall hätte sich in Italien zutragen können, wo mafiaähnliche Kriminellen-Syndikate wie die „Anonima Sequestri“ eine florierende Entführungsindustrie aufgebaut haben – in der Bundesrepublik ist er ohne Parallele.

Nie zuvor war in Westdeutschland eine Geisel so lange, 149 Tage, gefangengehalten worden wie Nina von Gallwitz, die am Morgen des 18. Dezember 1981 auf dem Schulweg in Köln-Hahnwald in einen Wagen gezerrt und entführt worden war. Beispiellos ist auch die Zermürbungstaktik, mit der die Menschenräuber die Familie des Bankprokuristen Hubertus von Gallwitz, die Helfer und die Fahnder traktierten. Während des fünfmonatigen Nervenkrieges verdoppelte sich die Lösegeld-Forderung nahezu, für Kommentatoren Anlaß zu der Annahme, daß „die Kindesentführer – erstmals in Deutschland – keine Laien sind“.

Nie zuvor auch sahen sich westdeutsche Fahnder von den Angehörigen der Entführten so lange ins Abseits gestellt: Gallwitz, der sich „falsch beraten“ fühlte, hatte sich „völlig von der Polizei



**Entführungsoffer Nina von Gallwitz (r.)\***  
Freilassung nach Piepsignal

abgeseilt“ und auf zwei private Helfer gesetzt: den aus Südtirol stammenden Journalisten Tartarotti als Mittelsmann und den einstigen BKA-Kriminaldirektor Hans Fernstädt, 42, derzeit Sicherheitschef des Elektrokonzerns BBC, als kriminalistischen Experten.

Das ungleiche Paar – Tartarotti ein Draufgänger, der sich als Kriegsberichterstatter auch schon in Vietnam und Afghanistan herumgetrieben hat, Fernstädt ein „rationaler, analytischer Kopf“ (Tartarotti) – war von der Familie eingeschaltet worden, nachdem sie monatelang vergebens versucht hatte, die Lösegeld-Übergabe zu bewerkstelligen.

Für die Kette von Pannen, die sich in jener Zeit ereignete, trägt nach Ansicht Tartarottis wie auch der Gallwitz-Familie die Polizei die Hauptverantwortung (siehe SPIEGEL-Gespräch). Die Kölner

\* Am 16. Mai; mit ihrer Mutter.

Fahnder, die eine 65 Mann starke Sonderkommission gebildet hatten, waren in zwei Lager gespalten. Uneins waren die Beamten, die sich offiziell heraushielten, auf welche Weise unterderhand observiert werden sollte: Der Leiter der Sonderkommission, Herbert Mertens, plädierte für äußerste Zurückhaltung, Kripochef Manfred Gundlach hingegen spottete über den behutsamen Kollegen: „Der wäre besser Pastor geworden.“

Die zunächst genannten Übergabetermine platzten, weil sich die Fahnder sichtlich nicht an die Entführer-Bedingung gehalten hatten: „Keine Polizei.“ Am 24. Dezember etwa stieg von Gallwitz mit 800 000 Mark Lösegeld und in Begleitung von mehr als hundert Beamten in den D 720.

Am 30. Dezember sollte der Abwurf des Geldes von einem „privat gechartert klein 2-Mann-Hubschrauber“ erfolgen (Erpresser-Brief). In die Luft stieg jedoch ein mit Spezialgeräten bestückter Vier-Mann-Hubschrauber des Bundesgrenzschutzes. Bei der dritten geplanten Übergabe, am 5. Februar, sollte zwar ein kleiner Hughes-Hubschrauber in die Luft gehen, aber der mußte erst warten, bis von der Polizei angeforderte „Phantom“-Flugzeuge gestartet waren, die Wärmebilder machen sollten, und bis auf der Autobahn polizeiliche Funkverstärkung stationiert war. Der Helikopter kam mit 55 Minuten Verspätung, die Kidnapper schrieben: „Wir haben kein Vertrauen mehr.“

Mit Zeitungsanzeigen „an die Entführer von Nina“ versuchte sodann Tartarotti das Vertrauen der Kidnapper zu gewinnen: Ihm sei „klar geworden, daß Sie am Mißlingen der Auslösungsversuche die Schuld nicht tragen“. Kölns Kripochef Gundlach reagierte verstimmt: „Ich lasse mich nicht mit Dreck bewerfen.“ Über die Familie von Gallwitz zürnte der Beamte: „Es gibt Leute, denen kann man nicht raten.“

Tartarotti, der im Herbst 1980 an der Polizei vorbei die Freilassung der in Italien entführten Kinder und eines Neffen seines Kollegen Dieter Kronzucker bewerkstelligt hatte, wurde zunächst beschattet und bis zum Ende der Entführung abgehört.

Ein Spitzenmann des Bundeskriminalamtes setzte zudem den Journalisten unter Druck. „Ein Abteilungspräsident des BKA, der mit mir“, so Tartarotti, „im Kronzucker-Fall zusammengearbeitet hat“, habe ihm gesagt: „Laß die Finger raus, das ist eine Nummer zu groß für dich.“ Weil Tartarotti angeblich über Details der Kronzucker-Entführung geplaudert habe, drohte ihm der Kriminalist: „Das kann dich jederzeit zwei Jahre Gefängnis kosten.“