

# „Das Geschäft bricht weg“

Heinz Dürr und sein Bankier Hans Friderichs haben das Spiel verloren: Die private AEG-Sanierung ist gescheitert

Am Abend des 4. Dezember 1979 traten im zehnten Stock der Dresdner-Bank-Zentrale am Frankfurter Jürgen-Ponto-Platz die Mächtigen der Industrie und der Banken zusammen. 66 Herren hatten sich versammelt, um eine nationale Tat zu vollbringen: Es ging um die Rettung einer fast hundertjährigen Institution, eines Symbols für Made in Germany, es ging um die Allgemeine Electricizitäts-Gesellschaft, kurz AEG.

In dem überfüllten Konferenzraum herrschte eine seltsame Stimmung.

Einerseits verkündeten die Gastgeber der Zusammenkunft, der Dresdner-Bank-Chef Hans Friderichs und sein Kollege von der Deutschen Bank, Wilfried Guth, Schreckliches: Der Verlust der AEG sei übers Jahr auf eine Milliarde Mark angeschwollen, das Aktienkapital sei hin, der Chef des Unternehmens habe die Lust verloren, ein neuer Firmenlenker sei ebensowenig in Sicht wie eine Verbesserung der Geschäftslage.

Andererseits vermittelten die trostlosen Botschaften den Managern ein ungewohnt prickelndes Gefühl. Unter den 66, die gewöhnlich gezwungen waren, ganz allein in den Schließfächern ihrer Logik nach optimalen Entscheidungen zu suchen, machte sich Gemeinsinn breit.

Ganz so, als gelte es, gegen eine Horde johlender Indianer eine Wagenburg zu bauen, schlossen sich Industrielle, Bankiers und die Mogule einiger Versicherungskonzerne zu einem Trutzbund zusammen: „Wenn wir ein privatwirtschaftliches System wollen“, erläuterte ein Industrieführer die gemeinsame Stimmungslage, „müssen wir dafür Opfer bringen.“ Es galt zwar nicht, aufgebrauchte Rothäute abzuwehren, aber so etwas Ähnliches stand an: „Wenn wir nicht handeln, tut es der Staat.“

Unter dieser Bedrohung gelang es Friderichs, dem Hausbankier der AEG, den versammelten Wirtschaftspotentaten ein beispielloses Notopfer abzurufen. Industrielle und Versicherer zeichneten ohne jede Sicherheiten für 400 Millionen Mark AEG-Schuldscheine. Die Geldinstitute selbst stopften, angeführt von der Dresdner Bank, eine Milliarde in den bröckelnden Konzern.

Die Rettung der AEG war nicht mehr allein Sache der Banken. Sie war die „große Bewährungsprobe für die Marktwirtschaft“, wie Friedrich Wilhelm Christians von der Deutschen Bank das mühsame Unterfangen verklärte.

Heute, gut zweieinhalb Jahre später, steht fest, daß die Bewährungsprobe nicht bestanden wurde. Die Millionen, die Banker und Industrielle 1979, 1980 und 1981 in den zweitgrößten Elektrokonzern gesteckt haben, sind vertan. Die



AEG-Lenker Dürr, Friderichs: Die Millionen sind vertan

Männer der Geldhäuser und der damals beteiligten Produktionsbetriebe sind in Deckung gegangen. Wenn überhaupt, dann wollen sie noch mehr Geld für die AEG nur rausrücken, wenn der Staat die Rückzahlung verbürgt.

Mit mehrjähriger Verzögerung ist der Fall AEG nun doch noch zu einem Testfall fürs System geworden: Soll der Staat sich für ein Unternehmen verbürgen oder gar an einem Unternehmen beteiligen, das nach den Regeln des Konkursrechts pleite ist? Was zählt mehr – die über hunderttausend Arbeitsplätze der AEG oder die Grundsätze der Marktwirtschaft?

Der Firma, den Beschäftigten und den zahllosen Zulieferbetrieben mußte derart Prinzipielles in der vergangenen Woche herzlich egal sein. Mit einem Mal war die Situation da: „An der Außenfront bricht das Geschäft weg“, faßte am Donnerstag ein ranghoher AEG-Mann die Lage zusammen.

Tatsächlich liefen in der Frankfurter Konzern-Zentrale alle jene Meldungen ein, die gemeinhin einem Firmen-Kollaps vorangehen. Die Lieferanten der AEG schalteten auf stur: Statt des handelsüblichen Brauchs, das Geld für gelieferte Waren erst nach einigen Tagen oder Wochen überwiesen zu bekommen, verlangten die Zulieferer plötzlich Bargeld – und zwar sofort.

Die AEG-Kunden sprangen mit dem Unternehmen auf einmal reichlich respektlos um. Zahlreiche Abnehmer weigerten sich, die AEG-Artikel in der

vorgesehenen Frist zu bezahlen. Die mißtrauischen Abnehmer machten die Mahner des Elektrokonzerns darauf aufmerksam, daß die AEG aus ihren früheren Lieferungen noch Gewährleistungspflichten habe. Denen könne das Unternehmen aber vielleicht nicht mehr nachkommen, wenn in Kürze der Vergleich oder Konkurs angemeldet werde.

Instinktsicher und zuweilen durch ihre eigenen Bankiers gewarnt, war der AEG-Kundschaft klar geworden, daß sich der Konzern wie ein angeschossener Elefant nur noch im Kreise drehte. Die Kreditlinien der Banken sind ausgeschöpft; neue Kredite, daran haben die Geldgeber keinen Zweifel gelassen, soll es nur nach einer Bonner Milliarden-Bürgschaft geben; in der Hauptstadt aber zeigte die Kabinettsrunde am Mittwoch nicht die geringste Lust, auch nur eine Bürgschafts-Mark zu gewähren, solange nicht die staatliche Prüfungsgesellschaft Treuarbeit eine Stützung für sinnvoll erklärt hat.

Einig wie selten beschloß das Kabinett, die dringenden Bittgesuche der AEG-Emmissionäre abzuschlagen. „Ich bin zur Zeit sauer, dauernd angesprochen zu werden“, wehrte Kanzler Helmut Schmidt ab. Stets laute die Frage nur „wie helfen wir diesem? Wie helfen wir jenem?“

Am Donnerstag setzte sich Schmidt mit den beiden zuständigen Ministern Manfred Lahnstein und Otto Graf Lambsdorff noch einmal eine Stunde zusammen, um die Lage der AEG zu

beraten. Eine Beteiligung des Bundes, das war endgültig klar, will Bonn nicht: „Der Bund hat nicht die Absicht“, sagte Schmidt, „ein Trödelladen von Unternehmen zu werden, die in Schwierigkeiten stecken.“

Selbst eine Bürgschaft schien auf einmal in weite Ferne gerückt: „Keiner kann erwarten“, so Schmidt, „daß der Bund Bürgschaften erteilt, wo in Wahrheit Kredite fehlen.“

Nachmittags reichten Lambsdorff und Lahnstein die Kanzler-Botschaft an die nach Bonn gereisten Spitzenbankiers der Deutschen Bank, der Dresdner Bank und der Westdeutschen Landesbank weiter. Die Stimmung im Sitzungszimmer 302 des Wirtschaftsministeriums wurde immer frostiger: Auch die Bitte der Bankiers, doch wenigstens sofort eine 200-Millionen-Bürgschaft für Exportkredite zu gewähren, blockten die Minister ab. Erst müsse der Treuarbeit-Bericht vorliegen, und das dauere noch rund fünf Wochen.

Für einen der AEG-Bittsteller waren die Reisen in die Bundeshauptstadt besonders bitter. Hans Friderichs, der erste Mann der Dresdner Bank und Aufsichtsratschef der AEG, hat seit jeher den Terminus „ordnungspolitisch“ besonders geliebt. Nun mußte ausgerechnet er, der ehemalige FDP-Wirtschaftsminister, vor seinen früheren Bonner Kollegen für einen Verstoß gegen die reine Lehre plädieren.

Am liebsten hätte Friderichs vor vier Jahren, als er zur Dresdner überwechselte, gar nichts mit der AEG zu tun gehabt. Angesprochen auf die schlechte Lage des Elektrokonzerns, sagte der Expolitiker damals: „Damit habe ich nichts zu tun.“ Das hätten seine Vorgänger verbockt.

Nur mühsam näherte sich Friderichs seinerzeit den Realitäten. Er sah ein, daß er als Chef der AEG-Hausbank den dicksten Industriekredit der Bank nicht einfach aufs Konto pro Diverses buchen konnte.

Als er schließlich seine Rolle als Aufsichtsratschef der AEG akzeptiert hatte, war eines klar: An eine staatliche Hilfe, wie sie hohen IG-Metall-Funktionären und dem Betriebsratschef Hans Rubke schon damals vorschwebte, war nicht zu denken.

Die Bankenbranche munkelte, sehr zu Friderichs' Mißfallen, daß der FDP-Politiker den neuen Job vor allem wegen seiner guten Kontakte nach Bonn bekommen habe. So hilfreich diese Drähte für die Bank auch waren: Der Staat als AEG-Helfer – diese Idee war für den Neu-Bankier gänzlich abwegig. „Der Fall AEG“, beschied Friderichs jeden Zweifler, „wird privatwirtschaftlich gelöst.“

Friderichs, vor allem, war es denn auch, der die 66 an jenem Dezember-Abend auf den Pakt zur Rettung der AEG ein schwor. An jenem Abend, lobte die „FAZ“, „ist zum ersten Mal

private Hilfsbereitschaft an die Stelle eines Rufs nach dem Staat getreten“. Hamburgs Bürgermeister Hans-Ulrich Klose, dem Miesmacher mit dem Spruch vom „Staat als Reparaturbetrieb des Kapitalismus“, hatten sie es gegeben mit einer „Demonstration der eigenen Kraft und eines geschlossenen Willens der großen Unternehmen“ („FAZ“).

Getilgt werden sollte der Schönheitsfleck, der zwölf Jahre zuvor ausgerechnet durch den guten deutschen Namen Krupp auf die gestärkten Hemden geraten war. Zu Zeiten der Großen Koalition in Bonn hatte das Wirtschafts- und Finanz-Duo Karl Schiller und Franz Josef Strauß dem Essener Stahlkonzern mit einer 300-Millionen-Bürgschaft aus der Verlegenheit geholfen. „Die Firma Krupp“, hatte Strauß damals gesagt, „ist

sicht, daß die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik im Vergleich zu gängigen Alternativen passabel abschnitt, war es nicht mehr getan. Es war der Kampf Gut gegen Böse, Privat- gegen Staatswirtschaft.

Daß der westdeutsche Staat längst vielfältig bei der Privatwirtschaft mitmischte, daß der aufgeklärte Kapitalismus der erwachsen gewordenen Bundesrepublik nur noch wenig mit der reinen Lehre zu tun hat – dies alles wurde verdrängt.

In den Jubelrufen ging alles unter: die Milliarden-Subventionen, die Bonns Forschungsminister Jahr für Jahr über die Industrie auskippt; das ausgeklügelte Fördersystem für alle angeblich benachteiligten Landstriche; die selbstverständlich gebuchten Staatszuschüsse für not-



**AEG-Demonstranten in Hamburg: 34 000 Jobs verschwunden**

angesichts ihrer Größenordnung ein Sonderfall.“

Die AEG sollte der ganz andere Fall werden. Der Ruhm der westdeutschen Wirtschaftsführer und ihres Notopfers drang bis nach Amerika. Im Urgrund des Kapitalismus war gerade der Staat dabei, den trudelnden Autoriesen Chrysler mit Staatsbürgschaften am Leben zu erhalten. „Die Probleme von AEG und Chrysler sind ähnlich“, wunderte sich das „Wall Street Journal“, „aber die Lösung ist ziemlich unterschiedlich.“

Douglas D. Anderson, Professor an der legendären Harvard Business School, reiste nach Europa, um seinen Studenten die neue Variante des deutschen Wirtschaftswunders nahebringen zu können. Für die Deutschen, zitierte Anderson später in seinem Bericht einen Industrieführer, ging es um die simple Frage, „eine freie Wirtschaft zu haben oder nicht“.

Die Zukunft der AEG war ein Glaubensbekenntnis. Mit der schlichten Ein-

leidende Branchen; die Landes- und Bundesbürgschaften für Dutzende von Firmen, denen die Puste ausging.

Endlich mal ließ sich eine gute Tat öffentlich machen. Endlich sah es aus, als würde der Erfolg des verbissenen Schaffens über die kleine Schar der Aktionäre und jene unverdrossenen Leser der Wirtschaftsseiten hinaus gelangen. Am besten aber: Dem Staat, jenem überflüssigen Moloch, der den unternehmerischen Pioniergeist allein durch sein Dasein lähmte, ließ sich eins auswaschen.

Hans Friderichs, der zentralen Figur in dem Glaubenskampf, stand ein überaus geeigneter Hohepriester zur Seite: Manfred Meyer-Preschany, im Vorstand der Dresdner Bank zuständig für die AEG. Meyer-Preschany, unter Bankiers wegen seines gleichermaßen geschwinden Verstandes und Mundwerks „MP“ genannt, fiel die Aufgabe zu, die beteiligten Banken zusammenschweißen und die finanziellen Details des Rettungsplanes auszuarbeiten.



AEG-Demonstranten in Berlin: Freundliche Gesten vom Chef



AEG-Gastredner Schmidt (in Berlin)  
„Wie helfen wir diesem? Wie jenem?“

Meyer-Preschany machte seine Arbeit prächtig. Er verhandelte mit den zunächst 128 Banken so lange, bis ein vergleichsweise überschaubares Konsortium von 25 Geldinstituten übrigblieb, die fortan über die Gelddinge der AEG zu befinden hatten. Die Bankiers, die ohnehin schon lange mit dem Unternehmen zu tun hatten, überredete Meyer-Preschany zum Verzicht auf Zinsen und zu einem Kapitalzuschuß.

Dann lüchste er Industrie- und Versicherungsfirmen einen „Solidaritätsbeitrag“ ab. Es war für den guten Zweck: Seine Partner ließen sich überzeugen, daß andernfalls ihre Freiheit in Gefahr geriete, und zahlten: „Ich mußte gar

nicht so viele Arme umdrehen“, erinnerte sich der Geldmann später.

Kanzler Helmut Schmidt, in dessen Bonner Kassen damals noch etwas mehr Geld war, fragte in jener Zeit an, ob die Banken nicht doch Hilfe aus Bonn brauchten. Auf seinen Dialog mit dem ersten Mann im Staate war der schneidige Bankier so stolz, daß er ihn später bei diversen Gelegenheiten weitererzählte.

Es wäre gut, antwortete der Bankier dem Regierungschef, wenn die AEG zu konkurrenzfähigen Preisen weiter bei Verteidigungsaufträgen berücksichtigt würde. Schmidt fragte nach: „Das ist alles?“ Meyer-Preschany's Antwort war blanker Triumph: „Das ist alles.“

In jenen bewegenden Tagen des Frühwinters 1979 fehlte den Geldmanagern nur eines: ein neuer Mann an der Spitze der AEG.

Walter Cipa, der im Zorn abgetretene Ex-Chef, hatte

Friderichs und seinen Kollegen noch einen Rat mitgegeben: „Er muß ein Boxer sein und ein Psychologe.“

Cipa mußte es wissen, er war gelernter Amateurboxer. Als sich herausstellte, daß seine Psycho-Struktur für den Umgang mit Mitarbeitern, Geldgebern und Journalisten ungeeignet war, mußte er den heiklen Job aufgeben.

Die Suche nach dem neuen Chef wurde schwierig. Von den erprobten Haudegen sagte einer nach dem anderen ab. Zu furchterregend waren die Fakten, die der Schweizer Unternehmensberater Nicholas Hayek im Auftrag von Friderichs gesammelt hatte: In kaum einem Bereich

arbeitete die AEG zufriedenstellend. Im Materialeinkauf, in der Lagerhaltung, in Verkauf und in der Produktion seien die primitivsten Regeln der Betriebswirtschaft mißachtet worden. Nahezu unkontrolliert von heimischen Aufpassern häuften zahllose Auslandstöchter des Konzerns munter Verluste auf. Einer in Frankreich ansässigen AEG-Firma wies der Schweizer sogar regelrechte Bilanzmanipulation nach.

In ihrer manischen Aufholjagd hinter dem Konkurrenten Siemens hatten schon die Cipa-Vorgänger das Auslandsgeschäft vernachlässigt. Gerade dort war Siemens dem alten Rivalen davongelaufen; die AEG wurde überdies durch ihren langjährigen Aktionär und Partner, den US-Konzern General Electric, auf die heimatischen Gärten verwiesen. Jetzt büßte die AEG bitter für diese Partnerschaft.

In der Bundesrepublik, wo frühere Konzernlenker über Jahre wahllos Firmen zusammengekauft hatten, stagnierte das Wachstum. Der Einstieg in die vermeintlich zukunftsträchtige Kernenergie hatte die AEG runde zwei Milliarden Mark gekostet.

Alles in allem summierten sich die Schulden auf über fünf Milliarden Mark. Einem Interessenten für das Amt, dem Vorstandsmitglied der MAN Gerd Wollburg, traten die Schweißperlen auf die Stirn, als er anlässlich eines Bewerbungsgesprächs die Wahrheit über die AEG erfuhr. Wollburg verzichtete und nahm später im weniger strapaziösen Aufsichtsrat Platz.

Als Friderichs, durch Cipas Rücktritt unter Zeitdruck, schon Zweifel kamen, den geeigneten Mann überhaupt finden zu können, meldete sich das Orakel aus Stuttgart. Der Chef des Bosch-Konzerns, Hans Merkle, wegen seiner stillbeharrlichen wie erfolgreichen Tätigkeiten eine Eminenz unter den Wirtschaftsführern, hatte dem Bankier einen Vorschlag zu machen.

Merkle empfahl den Stuttgarter Unternehmer Heinz Dürr als Cipa-Nachfolger. Der hatte bisher seinen Familienbetrieb überaus erfolgreich geführt. Aufgefallen war er, weil er den baden-württembergischen Metall-Arbeitgeberverband in den Auseinandersetzungen mit IG-Metall-Führer Franz Steinkühler listig und ausgleichend vertreten hatte.

Friderichs und Hayek prüften Dürr im Palace Hotel des schweizerischen Skiorts St. Moritz fast einen ganzen Tag lang. Schließlich vertrauten sie ihm den Job an.

Dürr schien die besten Voraussetzungen zu haben: Im Kontrast zu dem knarzigem Cipa verfügte er über Überzeugungskraft und persönliche Ausstrahlung sowie über einen schier grenzenlosen Optimismus. Das war wichtig, um die Arbeitnehmer für die harten Eingriffe in den verschlammten Konzern zu gewinnen.

Daß sich Dürres Familienfirma, die vor allem mit dem Verkauf von Lackierauto-

maten für die Autoindustrie zu Geld gekommen ist, im Vergleich zu dem riesigen AEG-Konzern wie ein Vogel-nest zum Haifischbecken: ausnahmsweise störte Friderichs nicht. Irgendwelche Formen von Angst waren an dem Schwaben nicht auszumachen: „Das Wichtigste ist, daß ich die Leute für mich gewinne“, sagte Dürr. Alles andere werde sich finden und sei „doch Kleinarbeit, wie es beim Dürr auch war“.

Hans Friderichs, der vor seiner Politikerlaufbahn als Handelskammer-Präsident aufgeweckte Mittelständler vom Schlage Dürrs in sein Herz geschlossen hatte, sah in dem tapferen Schwaben eine Bestätigung seines Weltbildes. Der konservative Ex-FDP-Minister und der aufgeklärte CDU-Mann Dürr hätten sich auch gefunden, wenn sie sich nicht gesucht hätten.

Seltsam nur: Für die privatwirtschaftliche Sanierung der AEG, für die Westdeutschlands Wirtschaftselite so viel opferte, hatten sich zwei Männer zusammengetan, die in den inneren Zirkeln der Wirtschaftsgewaltigen als buntes Feder-vieh galten. Über den Bankier Friderichs, der gar keiner war, spotteten lang-jährige Branchenkollegen, er dürfe nach den Buchstaben des Kreditwesengesetzes nicht mal einen Kleinkredit genehmigen. Über den Fabrikanten Dürr, der bei jenen regelmäßigen und verschwiegenen Tischrunden industrieller Leitfiguren bislang unbekannt war, sorgte sich ein Aktionär auf einer Hauptversammlung des Unternehmens: „Wie heißt der? Hoffentlich ist der gesund!“

Dürr, der in seinem Gemisch aus schwäbischer List und ungebremster Selbstdarstellung wie eine Kreuzung von Lothar Späth und Rudi Carrell wirkt, ging seinen neuen Job in der Art des Ozontherapeuten Köhnlechner an: Frische Luft hilft gegen alles.

Ganz anders als sein Vorgänger Cipa, der sich mit vielen Zahlenkolonnen in der Frankfurter Konzernzentrale eingebunkert hatte, bereiste der neue Chef als erstes sämtliche 83 Zweigwerke. Mit flammenden Reden versuchte er, den abgeschlafften Mitarbeitern neuen Mut einzutrichtern. Die Botschaft war immer die gleiche: Die Zukunft wird „prima“; jeder bekommt seine Chance; vergeßt, was war.

Die Vergangenheit hatte derweil der Schweizer Nicholas Hayek in seinem Gutachten eingefangen. Hayeks akribische Fachleute hatten kaufmännische wie technische Abläufe nachgezeichnet und in ihrem dicken Buch auch aufgeschrieben, wo Geld zu sparen sei.

Dem vorwärtsdrängenden Dürr schienen die Pfennigfuchserien zweitrangig. Mut mußte her, ein besseres Image bei Kunden und Lieferanten, technisch gute AEG-Produkte sollten der Öffentlichkeit ins Bewußtsein gerückt werden: Er packte den Hayek-Folianten in den Safe und ließ den Schweizer lediglich an die scheinbar verlorene Büromaschinen-Tochter Olympia heran.

Bei seinen Werksbesichtigungen hatten ihm aufgeschreckte Manager beruhigende Zahlen genannt; Krisenpläne schienen überflüssig: Allenfalls 100 Millionen Mark Verlust, so glaubte Dürr, würde die AEG in seinem ersten Jahr einfahren.

Ungebrochen reiste Dürr als Verkörperung der strahlenden AEG-Zukunft durch die Lande. Auf Unternehmerseminaren, in Fernseh-Talk-Shows und in zahllosen Interviews suchte er dem neuen AEG-Bild schärfere Konturen aufzumalen.

Die etablierten Wirtschaftsführer registrierten das ungewöhnliche Gebaren ihres neuen Kollegen zunächst mit Gleichmut. Seltsam war er schon, der jugendliche Mittvierziger, aber vielleicht waren

horrende Verlustmeldungen ein. Statt der erhofften 100 Millionen zählten die AEG-Buchhalter schließlich 600 Millionen, die nur durch glättenden Bilanzputz auf die Hälfte gedrückt wurden.

Dürr feuerte ein paar Manager und verkündete: „Der Konzern ist jetzt auf dem Wege zur Besserung.“

Nur an wenigen Stellen trat Besserung ein. Mit dem Betriebsrat verabredete der AEG-Chef eine Kürzung der Ruhegehälter. Das Arrangement war dringend geboten, da die Finanzabteilung angesichts der chronischen Geldnot schon ein paar hundert Millionen aus der Pensionskasse gepumpt hatte.

Dürrs freundlicher Umgang mit den Arbeitnehmern half ihm auch, den Kon-



**AEG-Hausgeräte-Produktion in Nürnberg:** Zu lange auf den falschen Mann gesetzt

das ja die neuen Zeiten – auch wenn es eigentlich nicht zu glauben war.

Dürr plauderte gern über seine Vorliebe für den österreichischen Schriftsteller Thomas Bernhard. Gern hätte er von dem fröhlichen Endzeit-Schreiber ein Stück über den „Generaldirektor“ und seine psychischen Verkrümmungen gesehen. Für manche Wirtschaftsgewaltigen, die schon die Zuneigung des ehemaligen Mercedeschefs Joachim Zahn für Wilhelm Busch als frivole Eigenheit empfanden, ein seltsames Gelüst.

Ebenso befremdet vermerkten Dürrs Kollegen, wie unbekümmert der AEG-Chef nahezu jede bessere Firma um Beistand für sein wackliges Unternehmen anging. Als Dürrs erstes Amtsjahr zu Ende ging, war der Spaß vorbei. „Weniger im Fernsehen und mehr am Schreibtisch wäre besser“, grollte Paul Lichtenberg von der Commerzbank.

Entgegen den optimistischen Prognosen trudelten aus vielen Konzernecken

zern beträchtlich abzumagern. Seit seinem Amtsantritt verschwanden weltweit 34 000 AEG-Jobs ohne nennenswerten Widerstand des Betriebsrats. Dürr-Vorgänger Cipa war an der bloßen Ankündigung gescheitert, daß 13 000 AEG-Werker überflüssig seien.

Nur: Mit Personalabbau war es nicht getan, die Geschäfte gingen, entsprechend der düsteren Konjunkturentwicklung, unverändert schlecht. Und Dürr machte Fehler.

Den Hayek-Plan mit seinen detaillierten Sparvorschlägen ließ er weiter schmoren. An seinem schwäbischen Landsmann Siegfried Grammel hielt er immer noch fest, als in dessen Hausgeräte-Sparte die Verluste locker um 100 Millionen über die Prognosen hüpfen. Den Vorstandskollegen Walter Birkhahn verteidigte Dürr auch dann noch als „prima Mann“, als der eine moderne Motorenfabrik im Inland schließen und die Produktion in ein altertümliches

Werk im spanischen Tarrasa umlegen wollte.

Erst viel zu spät fiel Dürr auf, daß sein Finanzchef Horst Brandt unter dem jahrelangen Druck ein kranker Mann geworden war. Der AEG-Chef schaffte es nicht, dem Konzern ein qualifiziertes Management zu verpassen.

Gemeinsam mit Friderichs brachte er schließlich seine Geldgeber gegen sich auf. Die Bankiers beklagten sich über mangelnde Informationen. Friderichs, mit den strengen Riten des Gewerbes offenkundig nicht ganz vertraut, versäumte eine Sitzung des Bankenkonsortiums und zog sich den Zorn der Kollegen zu. Als der unglückliche Brandt schließlich seine Arbeit niederlegte und zur Kur abreiste, erfuhren es die Geldgeber aus Zeitungen.

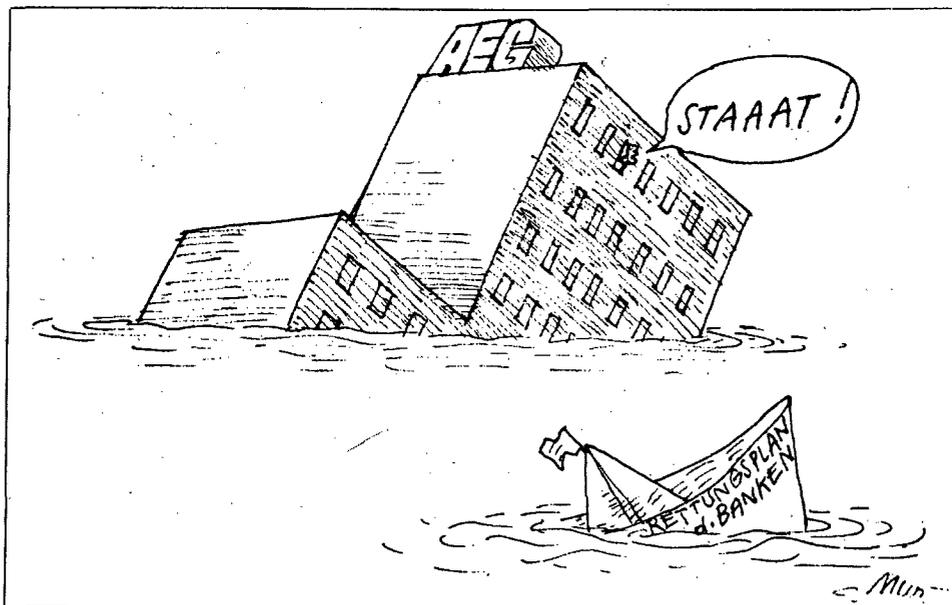
Besonders die Deutsche Bank ging zu dem Gespann Friderichs/Dürr auf Distanz. Zu dem Dresdner-Bank-Chef hatten die Manager des größten deutschen Geldhauses ohnehin ein zwiespältiges Verhältnis. Einerseits waren ihnen die Schwierigkeiten des Konkurrenten gar nicht so unrecht, andererseits schuldete die AEG auch ihnen ein paar hundert Millionen. So mußte zwar ein Vertreter im Konsortium sitzen, aber es war ostentativ das für Personalfragen zuständige Vorstandsmitglied Horst Burgard.

Dürr, der seine Abneigung gegen die Zins-Branche nie so richtig verstecken konnte, verlor schließlich jeden Kontakt zu seinem zweitwichtigsten Geldgeber. Gespräche mit der Deutschen Bank liefen nur noch über einen Vermittler, den Daimler-Benz-Vorstand Edzard Reuter aus dem heimatlichen Stuttgart.

Immer wieder brachte Dürr die betulichen Geldverwalter mit seinen Schnellschüssen gegen sich auf. Was schmissig und verkaufsfördernd erschien, fanden die Bankiers halbseiden. Als Dürr die Fußballer Breitner und Rummenigge als Mutmacher engagierte, waren eigentlich nur die Kicker angetan. Als er auf der Hannover-Messe einen glitzernden Werbestand errichtete, murrte ein Geldgeber: „So was tun nur ganz Reiche oder Bankrotteure.“

Je schlechter die Geschäfte liefen, desto nichtigere Vergehen lasteten die Kritiker dem AEG-Chef an. Da reiste der geschaffte Telefunkon-Chef Dieter Hellmanns noch nach seinem Ausscheiden mit einem AEG-Dienstwagen in die Ferien an die Côte d'Azur. Hellmanns fuhr den Wagen kaputt und durfte für Firmenkosten per Flugzeug in die Heimat fliegen. Die milde Tat wurde Dürr, der sein Sieger-Image allmählich verlor, als Organisationsmangel ausgelegt.

Mängel hatte Heinz Dürr andere: „Es fehlte systematischer Kostenabbau“, sagt der Schweizer Hayek. Anders ausgedrückt: Der AEG-Chef war derart auf sein Vorwärtsdenken fixiert, daß er Bremse und Rückwärtsgang aus dem AEG-Vehikel ausbaute. Auf eine länger anhaltende Hochzinsphase und schlep-



Die Zeit

### Allerlei Schlagseiten

pende Konjunktur war Dürr nicht eingerichtet.

Besonders augenfällig werden die Folgen des Dürrschen Vorwärtstriebes am Beispiel der Fernsehfirma Telefunken. Der tüchtige Firmen-Chef Josef Stoffels hatte die Firma letztes Jahr in der Bundesrepublik gerade in Schwung, als ausländische Tochtergesellschaften, vor allem die in Brasilien, dreistellige Millionen-Verluste meldeten. Die gesamte Firma geriet mit einem Schlag an den Rand der Pleite.

Eine Besserung war nicht in Sicht, aber der unververbessliche Optimist Dürr zögerte, das Loch durch rigide Betriebs-schließungen zu stopfen. Er wollte es nicht mit den Brasilianern verderben, mit denen er noch viele schöne Geschäfte vorhat.

Daraus dürfte kaum noch etwas werden.

Letzten Freitag zeichnete sich das Ende des Duos Dürr/Friderichs ab. Morgens um 8.30 Uhr fanden sich im Bonner Wirtschaftsministerium jene Leute ein, die künftig über die AEG oder das, was von ihr übrigbleibt, bestimmen dürften.

Zu Besuch bei Lamsdorff erschienen neben dem Industrieverbands-Präsidenten Rolf Rodenstock die Chefs der Firmen Mannesmann und Bosch, Egon Overbeck und Hans Merkle. Dabei war auch noch einer, der sich in dem Gerangel um die AEG-Sanierung bislang sehr zurückgehalten hat: Siemens-Vorstandsvorsitzer Karlheinz Kaske.

Für die Manager von Bosch, Mannesmann und Siemens, die großen Drei der westdeutschen Industrieszene, ist nun, da die letzte Pokerrunde angesetzt ist, die Zeit zum Handeln gekommen. Denn Dürrs letzte Option, die gesunden AEG-Teile an den britischen GEC-Konzern auszuliefern, kann ihnen nicht gefallen.

Vor allem die Herren von Siemens haben Einwände dagegen, dem GEC-

Chef Arnold Weinstock über die AEG Einlaß in das lukrative westdeutsche Telefon- und Kommunikationsgeschäft zu gewähren.

Aus dem Interesse der drei erklärt sich auch die Härte und Gelassenheit, mit der Bonn die AEG-Bittsteller zunächst abwimmelte. Die Bonner rechnen mit einer Auffanggesellschaft, an der sich Bosch und Mannesmann maßgeblich beteiligen. Der könnte Bonn dann immer noch Staatshilfe gewähren.

Mit der angestrebten Lösung werden die Machtverhältnisse in der deutschen Wirtschaft eindrucksvoll bestätigt. Den Häusern Bosch, Siemens und Mannesmann dient die Deutsche Bank als Hausbank. Das festgefügte Sechseck der einflußreichsten deutschen Wirtschaftsunternehmen – dazu gehören noch Daimler-Benz und die Allianz – hat am Ende gesiegt.

Die Zeit der bunten Vögel ist erst mal vorbei.

### FDP

### Salto liberale

In der FDP machen die Gegner von Genschers Wackelkurs mobil.

Hans-Dietrich Genscher war sich seiner Sache sicher: Den hessischen Landtagswahlkampf, tönnte der FDP-Chef am Sonntag vorletzter Woche, werde die Partei „einmütig“ und „geschlossen“ bestreiten, an der Loyalität der Liberalen gebe es „keinen Zweifel“.

Im Lande indes stellt sich die Lage anders dar – die FDP ist, Genschers Beschwörungen zum Trotz, uneins wie selten zuvor. Den Freidemokraten dämmert, daß ihr plötzlicher Schwenk zu Alfred Dreggers CDU, den vor allem