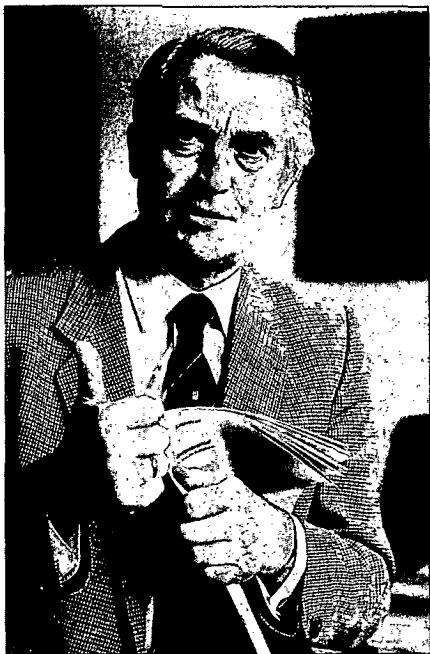


Häufig dauern die Sitzungen bis spät in die Nacht, weil der Vorsitzende Vogel, eine asketische Natur, dazu neigt, die Vermittler zu kasernieren, um sie so unter Entscheidungsdruck zu setzen. Kein Wunder, daß unter diesen Umständen zuweilen Zufallsergebnisse statt staatspolitisch weiser Kompromisse aus dem Ausschuß kommen.

Als es einmal um das Beamten- und Besoldungsrecht ging, verpaßte der damalige baden-württembergische Ministerpräsident Hans Filbinger die entscheidende Abstimmung, weil er zu lange auf der Toilette blieb. Vergeblich verlangte er hinterher, das Votum müsse wiederholt werden. Begründung: Er habe noch am Telefon ein „dringendes Staatsgespräch“ führen müssen.

Gewöhnlich laufen die Sitzungen nach festen Spielregeln ab. Droht sich die Diskussion festzufahren, beantragt eine Seite Unterbrechung, um im Nebenraum, wo Expertenstäbe und Ministeriale ausharren, getrennt weiter zu beraten. Sobald sich Kompromisse abzeichnen, eilen Unterhändler zwischen den Räumen hin und her. Für die Koalition sondieren meist Jahn und Kleinert, für die Union Vogel: ein Trio, das die Meinungsbildung im Ausschuß entscheidend prägt.

Ist dieser innere Kreis sich einig, bleibt den anderen in der Regel nichts übrig,

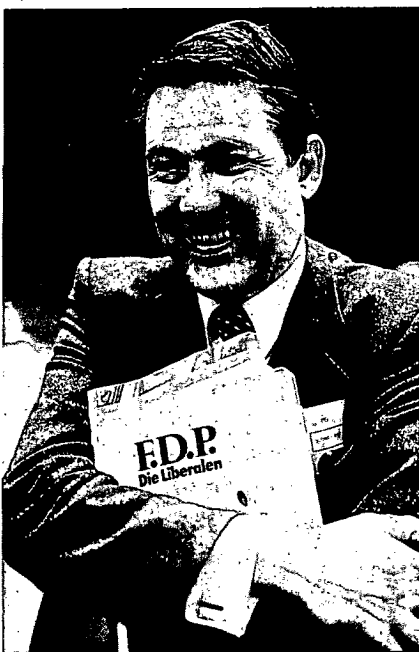


Christdemokrat Vogel

„Zu uns kommt alles, was bedeutsam ist“

als mitzuziehen. In schwierigen Fällen wird die Meinung der schweigenden Mehrheit in Probeabstimmungen getestet – von unliebsamen Überraschungen bei der Schlußabstimmung will man möglichst verschont bleiben.

Seit 1976 gab es im Ausschuß ein Stimmen-Patt zwischen Koalition und Opposition. Seit die CDU in Berlin und



Freidemokrat Kleinert

Wanderer zwischen den Fronten

damit in sieben von elf Ländern an der Macht ist, verfügt die Union über ein Übergewicht von zwölf zu zehn. Weil aber an der Saar die FDP mitregiert und in Berlin der CDU-Senat die Duldung durch die FDP braucht, wiegt die rechnerische Mehrheit nicht viel.

Der faktische Gleichstand fördert den Zwang zum Kompromiß. Aber er verleitet die Vermittler auch dazu, wie die Robtäuscher miteinander zu feilschen.

So boten die Sozialdemokraten bei den Beratungen über das Steueränderungsgesetz 1979 an, einen Abzugsbetrag für Kosten einzuführen, die entstehen, wenn Kinder außer Haus, etwa in Tagesstätten, betreut werden. Die Union nutzte die Gelegenheit zur heimlichen Wiedereinführung des steuerlichen Kinderfreibetrages: Bis zu 600 Mark pro Kind werden inzwischen pauschal auch ohne Nachweis vom Finanzamt anerkannt.

„Einen Wechselbalg aus dem Vermittlungsausschuß“ nannte Koschnick nachher „diesen ominösen Kinderbetreuungsfreibetrag“. Und Matthöfer schimpfte: „Eine Mißgeburt, in der Nacht gezeugt durch Vergewaltigung.“

Jetzt versuchen die Genossen das, was sie vor drei Jahren durch Unachtsamkeit möglich machten, wieder abzuschaffen: Sie wollen den Kinderbetreuungsfreibetrag gegen die vorgesehene Kürzung des Kindergeldes eintauschen.

Ein Musterbeispiel dafür, wie sachfremde Gesichtspunkte und persönliches Prestige die Qualität der Vermittlungsarbeit mindern, lieferte der Ausschuß vorletzte Woche. Zur Debatte stand das Berufsbildungsförderungsgesetz, das vor allem die Rechtsgrundlage des „Bundesinstitutes für Berufsbildung“ in Berlin regeln sollte.

Die Experten – auf der einen Seite Bildungsminister Björn Engholm, auf der anderen Christdemokrat Anton Pfeifer – waren sich fast schon einig, da überraschte Ausschuß-Neuling Norbert Blüm die Runde mit einem neuen Verlangen: In den Gesetzestext müsse hineingeschrieben werden, daß Sitz des Bundesinstitutes das Land Berlin sei.

Vergebens warnte Engholm davor, „allzu demonstrativ die Fahne Berlins zu schwenken“. Blüm stellte sich stur. Die Sitzung wurde unterbrochen, aus dem Kanzleramt zitierten Jahn und Vogel Staatsminister Gunter Huonker als deutschlandpolitischen Gutachter herbei. Als auch der abriet, die Sowjets mit einer Berlin-Klausel unnötig zu provozieren, lenkte Blüm ein.

Doch sein Nachgeben ließ er sich bezahlen: Engholm mußte versichern, daß er prüfen wolle, aus der Bonner Nebenstelle des Berufsbildungsinstituts weitere Teile nach Berlin zu verlagern. Lauthals protestierte der Minister gegen den sinnentleerten Kompromiß. Doch da blaffte Jahn ihn an: „So redet man nicht mit mir.“ Und: „Die Kuh muß vom Eis.“

Die Politikungelei im Ausschuß hatte sich, wieder einmal, gegen den Sachverstand der Experten durchgesetzt.

Trotz derart abschreckender Beispiele ist sich Vermittler Kleinert sicher: „Es gibt kein Produkt des Zweifels, dessen wir uns zu schämen hätten.“

DUAL

Kleine Könige

Die Schwarzwälder Traditionsfirma, der drittgrößte Plattenspieler-Hersteller der Welt, ist pleite. Die Inhaber-Familie hat das Unternehmen heruntergewirtschaftet.

Im Schwarzwald-Städtchen Sankt Georgen genoß die Unternehmer-Familie Steidinger über Jahrzehnte Respekt und Ansehen. Als die Besitzer der Hi-Fi-Firma Dual Mitte der siebziger Jahre ihre 75-Jahr-Feier zelebrierten, stand fast die Hälfte der 5000 örtlichen Arbeitnehmer auf der Gehaltsliste des weitverbreiteten Clans.

„Die waren so etwas“, sagt ein ortskundiger Rechtsanwalt, „wie kleine Könige.“ Die Steidingers selbst lobten zu ihrem Jubiläum „die Unität von Werk und Unternehmerfamilie“.

In der vergangenen Woche zerbrach das kleine Familien-Imperium im Schwarzwald. Die Steidingers mußten beim Konkursrichter vorsprechen. Der drittgrößte Plattenspieler-Hersteller der Welt ist pleite, fast 2000 Arbeitsplätze stehen auf dem Spiel.

Die Untertanen im Familien-Reich reagierten prompt. Auf einmal, berichtet ein leitender Dual-Mitarbeiter, hört man „reichlich wenig Gutes“ über die Steidinger-Sippe. Denn die international an-

gesehene Firma wurde nicht allein, wie die Inhaber nun nur zu gerne glauben machen möchten, ein Opfer der starken Konkurrenz aus Fernost.

Vielmehr sind die Probleme im wesentlichen hausgemacht: „Das Schiff wurde auf Sand gesetzt“, vermutet der Dual-Betriebsratsvorsitzende Arthur Ruigis, „weil nicht geeignete Kapitäne“ das Ruder in der Hand hielten.

Zu lange steuerten die seit Mitte der Siebziger als Geschäftsführer tätigen Vettern Edgar, 40, und Jochen Steidinger, 38, einen gefährlichen Unternehmenskurs: Sie „betrachteten“, so ein Dual-Manager, „die Firma als ihre große Spielzeug-Eisenbahn“.

„Massive Managementfehler“ attestiert auch die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft dem im Betrieb nur „Herr Edgar“ und „Herr Jochen“ genannten Duo.

Noch 1977 hatten rund 3800 Mitarbeiter in insgesamt neun Werken, davon je eins in Frankreich und Spanien, täglich 6000 hochwertige Plattenspieler gefertigt. Großkunden wie Grundig, ITT und Schneider nahmen ein Drittel der Produktion ab und sicherten ein solides Geschäft. Auch der Verkauf unter dem Markennamen Dual – jeder vierte Plattenspieler in der Bundesrepublik kommt aus Sankt Georgen – florierte und bescherte dem größten Familienunternehmen der Branche nicht selten zweistellige Renditen.

Doch die Steidingers wollten höher hinaus. Unter dem Slogan „Dual baut mehr als Plattenspieler“ erweiterten sie das Sortiment und boten nun auch Rundfunkempfänger, Lautsprecher und Kassettenspieler an.

War dieser Schritt aus der Plattenspieler-Nische wohl noch richtig, so unterlief den Familienmanagern bei der Verwirklichung ihrer Expansionspläne mancher Fehler. Während die Konkurrenz simple Bauteile in Billiglohn-Ländern produzierte, setzten die Steidingers unbeirrt auf deutsche Wertarbeit aus dem Schwarzwald. „Vom Abstandsbolzen bis zum Kunststoffteil“, rühmte Herr Edgar, „machen wir alles selbst.“

Die allerorten für ihre Präzision gelobten Geräte wurden dadurch zu teuer und schwer verkäuflich. In ihrer Not versuchten die Manager-Vettern ein halsbrecherisches Manöver. Sie boten die Dual-Maschinen häufig noch billiger an als Konkurrenzprodukte aus Japan. Die Verluste versuchten sie über höhere Preise bei den industriellen Großabnehmern wieder hereinzuholen.

Das ging nicht lange gut. 1979 liefen große amerikanische Stammkunden weg. Angesichts der überhöhten Preise kündigte auch der deutsche Branchenprimus Grundig einen Abnahmevertrag über jährlich 300 000 Plattenspieler. Dual geriet ins Wanken: Der Umsatz sank binnen zwei Jahren von 330 Millionen auf 280 Millionen Mark, die Firma rutschte in die roten Zahlen.

Die Hausbanken, vor allem die Deutsche Bank, die den Steidingers fast 40 Millionen Mark geliehen hat, begannen um ihr Geld zu bangen. Auf Druck der Geldgeber mußte die Familie im Frühjahr dieses Jahres 20 Millionen Mark in die Firma einschießen. Gegen den Widerstand des Führungsduos setzten die Kreditinstitute schließlich durch, daß der ehemalige Manager des französischen Elektro-Konzerns Thomson-Brandt, Franz Hermann Vogt, 49, als Sanierer ins Haus geholt wurde.

Doch als der „einzige Profi unter lauter Amateuren“, so ein Gewerkschafter, im April dieses Jahres die Dual-Führung



Dual-Manager Edgar Steidinger
„Wir machen alles selbst“

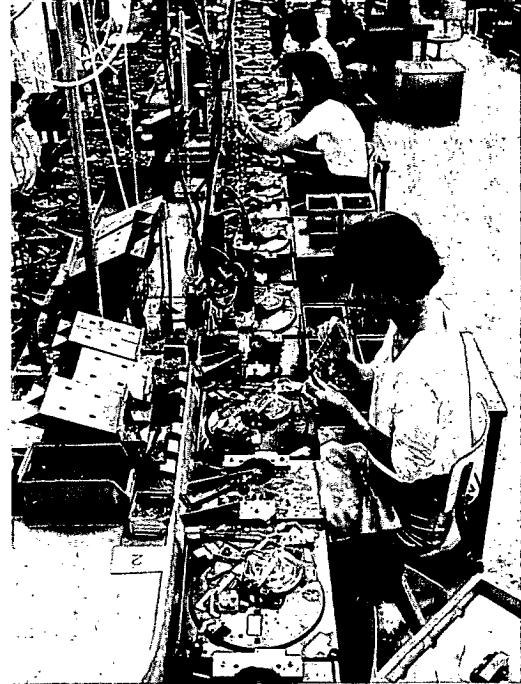
übernahm, war es schon zu spät. Nur eine Zehn-Millionen-Mark-Bürgschaft des Landes Baden-Württemberg konnte den Niedergang der Firma noch um einige Monate hinauszögern.

Während der Berliner Funkausstellung im September war das Geld schon wieder knapp. Die Mitarbeiter bangten um ihre Löhne und Gehälter.

Das endgültige Aus kam Mitte November, als sich die Banken weigerten, ihre Kreditlinien für ein Sanierungskonzept zu erhöhen. Die Verluste waren dramatisch angeschwollen. Statt der im Frühjahr anvisierten 25 Millionen waren inzwischen gut 50 Millionen Mark verlorengegangen. Die Schulden betrugen 180 Millionen.

Unter dem Druck der Verluste zerbarst auch das Schwarzwälder Familienidyll. Edgar Steidinger geriet mit der Sippe in Streit und schied am 23. November aus der Firma aus. Drei Tage später mußte Dual seine Zahlungen einstellen. Nicht einmal die November-Gehälter und die Weihnachtsgelder konnten gezahlt werden. Vergangene Woche schließlich übernahm ein Zwangsverwalter die Geschäfte.

Um dem Konkurs zu entgehen, hatten sich die Dual-Manager noch verzweifelt bemüht, einen Käufer oder einen finanzstarken Partner zu finden. Wo immer



Dual-Produktion in Sankt Georgen
„Unität von Werk und Familie“

aber Dual-Chef Vogt auch anklopfte, viel Interesse fand er nicht.

Max Grundig, der 1980 selber 187 Millionen Mark Verlust gemacht hatte, winkte gleich ab. Der Philips-Konzern, mit dem Dual bei der Produktion von Digital-Plattenspielern zusammenarbeiten wollte, mochte die marode Firma mit dem glänzenden Image nicht übernehmen. Selbst die Japaner, denen eine deutsche Fabrik bei möglichen Einfuhrrestriktionen nur von Nutzen sein könnte, ließen sich nicht begeistern.

Interesse fand Vogt schließlich bei seinem früheren Arbeitgeber, dem französischen Thomson-Brandt-Konzern, der in Deutschland schon die Firmen Nordmende und Saba übernommen hatte. Die Franzosen, die keine eigene Plattenspieler-Fabrik unter ihrem weltweiten Konzern-Dach haben, prüfen derzeit die Schwarzwälder Bilanzen.

Konkrete Angebote freilich ließen sich die gewiefenen Thomson-Brandt-Manager bislang nicht entlocken. Statt dessen verweisen sie auf ihre schwierige Lage. Seit das Unternehmen auf der Verstaatlichungsliste der französischen Regierung stehe, sei die künftige Konzernstrategie ungewiß. Die Verzögerungstaktik hat einen simplen Grund: Je länger die Franzosen warten und je drückender die Dual-Finanzengne wird, desto eher kann Thomson-Brandt damit rechnen, ein gutes Geschäft zu machen.

Die Steidingers haben die guten Geschäfte schon hinter sich. Vor neun Jahren trennten gewitzte Familien-Manager Dual in eine Produktions- und eine Besitzfirma. Finanziell am Ende ist lediglich der Produktionsteil, für den die Familie mit 24 000 Mark haftet.

An den Grundstücken und Fabrikhallen (unbelasteter Wert: 20 Millionen Mark) hingegen darf sich der Clan weiter freuen. ◆