

Die 1,5 Millionen DirecTV-Abonnenten erleben Fernsehen in einer Klarheit, die sie bisher nicht gewöhnt waren. Und sie haben eine Programmviefalt, die vorher unbekannt war. Technisch ist DirecTV in der Lage, 900 TV-Kanäle anzubieten.

Für 30 Dollar im Monat liefert der Sender Nachrichten von CNN, bietet Kanäle, die rund um die Uhr nur von Golfturnieren oder vom Basketball berichten. Der Wetterkanal bringt pausenlos die weiteren Aussichten.

Zwei Disney-Kanäle sorgen für brave Familienunterhaltung. Auf drei Western-Channels wird nonstop geballert. Das Programm Discovery liefert Anschauungen aus dem Tierreich, selbst zwei Dutzend Musikprogramme – ohne Bild – gehören zum Repertoire.

Für die Kunden des Pay-Senders ist der Weg in die Videothek überflüssig. Auf 100 Kanälen bietet die Satellitenfirma jeden Monat 30 Kinofilme an. Für jeweils 2,99 Dollar können die Movies zu jeder beliebigen Anfangszeit geordert werden.

Das alles ist wohl erst der Anfang. In Amerika und Europa rechnen sie mit gigantischen Zuwächsen. DirecTV sucht bereits Personal, auch für Deutschland. So wie heute das kaum noch überschaubare Kiosk-Angebot der Verlage soll auch das Geschäft mit dem Pay-TV gedeihen. Für jede noch so kleine Zielgruppe planen die Manager ein eigenes Programm.

Hollywood sieht seine große Chance – und nutzt sie. Längst beschränken sich die US-Studios nicht mehr auf reine „Output-Deals“, bei denen die Sender nach der Devise: „We make it, you take it“ alles abnehmen, was produziert wird. Nun beteiligen die Amerikaner die bildersüchtigen Europäer auch am Risiko, als Koproduzenten von Spielfilmen, TV-Movies, Serien oder Mini-Serien.

Das Produzieren sei teuer und schwerer geworden, nun müsse „innovatives Dealmaking“ als Ausgleich her, meint Jim McNamara, Präsident von MCA TV Worldwide. Die Deutschen spielen in seinem Modell den willigen Zahlmeister.

Völlig unklar ist, ob die Milliardensummen für die Filmeinkäufe jemals wieder verdient werden. Der einzige deutsche Pay-Sender, der Abo-Kanal Premiere aus Hamburg, hat erleben müssen, wie zögerlich die Deutschen bisher zugriffen. Erst fünf Jahre nach dem Start kam der Sender, bei insgesamt 700 Millionen Mark Anlaufverlusten, in die schwarzen Zahlen. Knapp 1,2 Millionen Zuschauer sind registriert.

Macht nichts, drängen die Amerikaner. Sie bieten schon an, sich an deutschen Sendern zu beteiligen – als Teil der Bezahlung. Premiere-Chef Bernd Kundrun: „Wir bauen den Amerikanern eine Erste-Klasse-Autobahn in den deutschen Medienmarkt.“

## Fast eine Milliarde mehr

### Staatsgelder für die Ost-Werften...

Angaben in Millionen Mark

Zahlungen der Schiffskommerz **neu ermittelt: 975**  
 Beihilfen der Treuhand (bereits bekannt) 1461

Gesamt: 2436

### ... und was der Vulkan damit machte

Ost-Investitionen 918

in den Westen transferiert 854

Zwischensumme 1772

Verwendung zweckgebundener Beihilfen:

Eigenkapitalstärkung 108

Verlustausgleich 535

Sozialpläne 27

Gesamt: 2442

DER SPIEGEL

## Bremer Vulkan

# Einfach zugreifen

**Ex-Vulkan-Chef Hennemann verspielte eine Milliarde Mark mehr, als bisher bekannt war. Das Geld stammt aus der Staatskasse.**

**A**ls nichts mehr ging, flüchtete Heinrich Hornef in die Offensive: Wenige Tage nach dem Vergleichsantrag des Bremer Vulkan stellte der Präsident der Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben (BvS) Strafantrag gegen den Vorstand des Werften-Verbundes.



**Manager Hennemann**  
Meister der Geldbeschaffung

Der Öffentlichkeit präsentierte Hornef auf einer Pressekonferenz beeindruckende Zahlen: 1,5 Milliarden Mark habe der Konzern zur Sanierung der vier ostdeutschen Schiffbaubetriebe von der Treuhand erhalten, 854 Millionen davon seien im Westen verschwunden.

Das ist nur die halbe Wahrheit. Tatsächlich kostet die Affäre Vulkan den deutschen Steuerzahler weit mehr, als die Verantwortlichen zugegeben haben: Der Bremer Konzern hat nach der Übernahme der Ostwerften weitere 975 Millionen erhalten, von denen bisher nie die Rede war.

Fast 2,5 Milliarden Mark – und nicht, wie offiziell behauptet, 1,46 Milliarden – flossen nach der Übernahme der Ostbetriebe in die Kasse des Werften-Konzerns. Das Geld hielt den Verbund, der wahrscheinlich schon zum Zeitpunkt der Vereinigung so gut wie pleite war, einige wenige Jahre künstlich am Leben.

Nun ist es weg, verspielt vom ehemaligen Vulkan-Chef Friedrich Hennemann, der seinen Visionen vom maritimen Superkonzern nachjagte und dabei die betriebswirtschaftlichen Grundregeln vernachlässigte. In den nächsten Tagen muß Hennemanns kurzzeitiger Nachfolger Udo Wagner den Konkurs beantragen – und sich dann einen neuen Job suchen (siehe Kasten Seite 120).

In einem hatte es Hennemann in seinen Jahren als Vulkan-Chef zur Meisterschaft gebracht: in der Kunst, immer wieder flüssige Mittel herbeizuschaffen. Die Treuhand machte ihm dieses Geschäft allerdings auch leicht, sie stattete die Ostwerften, um sie loszuwerden, überreichlich mit Bargeld aus.

Der Vulkan-Chef wollte das Geld von Anfang an in seine Bremer Konzernkasse lenken. Die Treuhand sei mit der Anlage der Mittel im sogenannten zentralen Cash-Management des Konzerns nicht einverstanden gewesen, heißt es in einem als vertraulich gekennzeichneten Papier des Bundesfinanzministeriums für den

# Nur noch ein Torso

Der Konkurs des Werften-Konzerns steht kurz bevor

**U**do Wagner, 53, ist ein Steher. Bis zum bitteren Ende erfüllt der glücklose Vorstandsvorsitzende beim Bremer Vulkan seine Pflicht. Er will nichts unversucht lassen, um den maroden Schiffbaukonzern in letzter Minute doch noch zu retten. „Vielleicht“, so sagt er, „geschieht ja noch ein Wunder.“

Es müßte sehr schnell geschehen. Noch in dieser Woche ist mit dem Konkurs des Werftenkonzerns zu rechnen.

Zwar muß Vergleichsverwalter Jobst Wellensiek die Unterlagen zur



**Vulkan-Chef Wagner**  
„Reine Egoisten“

Eröffnung eines Vergleichsverfahrens erst am 10. Mai beim Amtsgericht in Bremen abgeben. Doch selbst in der Konzernspitze rechnet niemand damit, daß es so lange dauern wird.

Am Dienstag läuft die Frist ab, die Wagner und Wellensiek mit dem Vergleich eingeräumt wurde: Drei Monate gibt es für die Arbeiter Konkursausfallgeld – und die sind dann um. Danach müßten Löhne und Gehälter in Millionenhöhe wieder aus der Konzernkasse gezahlt werden – doch die ist leer.

Mit dem Konkurs ist der Traum vom maritimen Technologiekonzern, den Ex-Chef Friedrich Hennemann bauen wollte, endgültig begraben, überleben wird nur ein Torso.

Die Ostwerften wurden nach langem Ringen bereits aus dem Verbund ausgeklippt, beim Rest beginnt

nun der große Ausverkauf. Für die High-Tech-Firma STN Atlas Elektronik, den Maschinenbauer Dörries Scharmann und zahlreiche kleinere Unternehmen werden Käufer gesucht. „Nur mit neuen Besitzern haben solche Betriebe eine echte Zukunft“, glaubt Wagner.

Völlig offen ist dagegen, was mit den westdeutschen Werften passiert. Der von Wagner präsentierte Sanierungsplan, der drastische Rationalisierungen und Personaleinsparungen vorsah, wurde bisher nicht einmal ernsthaft diskutiert. In solchen Krisensituationen, so hat der Manager erfahren müssen, werden Menschen zu reinen Egoisten. Jeder sei nur darauf bedacht, für seinen eigenen Standort möglichst viele Vorteile herauszuholen.

Die Macht, einen Sanierungsplan auch gegen Widerstände von Betriebsräten und Werften-Chefs durchzusetzen, hat Wagner nie besessen. Nur drei Wochen nach seinem Amtsantritt beim Bremer Vulkan Verbund am 1. Februar mußte der als Sanierer eingekaufte Manager die Zahlungsunfähigkeit des Konzerns erklären. Die Finanzlücken, die sein Vorgänger Hennemann hinterlassen hatte, waren nicht mehr zu stopfen.

Mit der Einleitung des Vergleichsverfahrens war Wagner jedoch nicht mehr Herr im eigenen Haus. Die Entscheidungen traf nun Vergleichsverwalter Wellensiek.

Doch der Manager warf, zur Überraschung seiner Branchenkollegen, den Job nicht hin. Verbissen kämpfte er um jede Chance, Teile des Konzerns doch noch zu retten. „Fast hätte es sogar geklappt“, sagt er heute.

Wenn das Konkursverfahren eingeleitet ist, will Wagner seinen Schreibtisch in Bremen jedoch endgültig räumen, dann wird er sich einen neuen Job in der deutschen Industrie suchen. Gerüchte, er gehe mit einer Abfindung in Höhe von zehn Millionen Mark, dementiert er, sein künftiges Gehalt werde mit seinen Forderungen aus dem Vulkanvertrag verrechnet. „Sobald ich eine andere Beschäftigung gefunden habe, werde ich nicht abkassieren.“

Haushaltsausschuß des Bundestages. Der Vulkan habe es allerdings abgelehnt, diesen Punkt im Privatisierungsvertrag ausdrücklich zu regeln.

Dabei blieb es dann auch, die Treuhand leistete keinen Widerstand. Der Bericht aus dem Hause Theo Waigel erklärt dies mit der „schwachen Verhandlungsposition“ der Treuhand im Poker um die Privatisierung der Ostwerften.

Wenn für die Zahlungen noch die Genehmigung aus Brüssel fehlte, war auch das kein Problem. Dann wurden sie, so das Papier des Finanzministeriums, vorab „darlehensweise ausgereicht“.

Die knapp 1,5 Milliarden Mark an offiziellen Hilfen sollten die Investitionen in Ostdeutschland finanzieren, aber auch die laufenden Verluste abdecken. Ferner gab es Steuergelder zur Stärkung des Eigenkapitals und für Sozialpläne, da die Belegschaften stark schrumpfen sollten.

Was sonst noch floß, steht in keiner Statistik. Es findet sich versteckt in den Kaufverträgen der Ostbetriebe und, noch besser verborgen, in den Papieren der BvS.

Die Herkunft dieses Geldes rührt noch aus Zeiten vor der Währungsunion vom 1. Juli 1990. Das Vermögen des ehemaligen Schiffbaukombinats mit all seinen Produktions-, Zuliefer- und Servicebetrieben bestand damals nicht nur aus harter West-Mark, die auf den Konten lagen, sondern vor allem aus Sachwerten.

Vielerorts an der Ostsee, auf Peene und Elbe lagen zu dieser Zeit Schiffe, teils seefertig, teils im Bau. Es waren schwimmende Fischfang-Fabriken und Frachter für die Sowjetunion, aber auch Container- und Fahrgastschiffe für Reederei im Westen. Alle waren sie bestellt, aber noch nicht abgeholt und schon gar nicht voll bezahlt.

Zusätzlich gab es fest vereinbarte Aufträge für zwei bis drei Jahre aus DDR-Zeiten. Wegen der damaligen Devisennot lagen die Preise allerdings weit unter den Kosten.

Solche Altlasten machten den Ostwerften beim Übergang in die Marktwirtschaft schwer zu schaffen. Doch dann trat der Staat für alle Forderungen ein – und die alten Aufträge wurden für den neuen Eigentümer der Werften zur reichlich sprudelnden Geldquelle.

Vermarkter der Schiffbau- und Reparaturaufträge war damals der AHB Schiffskommerz, einer von 49 Außenhandelsbetrieben, die in der DDR jeglichen Im- und Export der offiziellen Staatswirtschaft regelten. Der AHB Schiffskommerz gehörte bis Januar 1992 zum ehemaligen Kombinat, das zum 1. Juli 1990 in eine Aktiengesellschaft, die Deutsche Maschinen- und Schiffbau AG (DMS), umgewandelt worden war.

Mit der Währungsunion übernahm die Treuhand den Schiffskommerz-Betrieb –

## Stattliche Mitgift

Forderungen von Unternehmen der Deutschen Maschinen- und Schiffbau (DMS-Holding) an den Außenhandelsbetrieb Schiffskommerz; Angaben in Millionen Mark

Ost-Werften im Vulkan-Verbund		Soviel floß nach der Übernahme der Ost-Werften an den Vulkan
<b>Volkswerft GmbH, Stralsund</b>	944,8	414,3
davon bereits angezahlt an die DMS-Holding weitergeleitet	-7,0	
an andere DMS-Unternehmen weitergeleitet	-510,9	
	414,3	
<b>MTW Schiffswerft, Wismar</b>	213,8	213,8
<b>Neptun Industrie GmbH, Rostock</b>	552,4	346,9
davon an Warnow Werft (Kvaerner) weitergeleitet	-205,5	
	346,9	
<b>insgesamt rund 975 Millionen Mark</b>		

DER SPIEGEL

und befahl, wie bei fast allen Außenhandelsbetrieben, dessen stille Liquidation.

Zum Liquidator bestimmte die Treuhand den Münchner Anwalt Karl Tynek, der sich plötzlich „als Deutschlands größter Reeder“ sah. Ihm präsentierten die DMS-Werften – auch die, die nicht an den Vulkan gingen – ihre Rechnungen aus den Altaufträgen: insgesamt über zwei Milliarden Mark.

Die Werften mußten sich allerdings noch eine Weile gedulden, bis die Gelder eintrafen. Erst seit Sommer 1992 konnte Tynek die Rechnungen Stück für Stück begleichen. Bis Anfang 1995 jedoch, so bestätigte die BvS dem SPIEGEL auf Anfrage, waren die „Verbindlichkeiten aus den Schiffsaufträgen“ im wesentlichen bezahlt.

Um an das Geld zu kommen, mußte Tynek die Milliarden zunächst teuer am internationalen Kapitalmarkt finanzieren – mit Zinsen, die deutlich über den Marktzinsen lagen.

Die Vulkan-Betriebe bekamen den größten Teil dieser Mittel, die Stralsunder Volkswerft erhielt allein 944,8 Millionen Mark. Die Volkswerft mußte davon allerdings 12,6 Millionen für erhaltene Leistungen an andere ehemalige DMS-Unternehmen weiterleiten, aber auch 510,9 Millionen an die DMS-Holding (siehe Grafik).

Mit der halben Milliarde konnte die DMS mühelos ihre Verbindlichkeiten begleichen: Mit der Übernahme durch den Vulkan waren die Ostwerften praktisch schuldenfrei – ganz so, wie es auch die Kaufverträge vorsahen.

Zum Übergabestichtag 31. Oktober 1992 lagen also als Geschenk für den

Vulkan 414,3 Millionen Mark freie Liquidität auf den Konten der Stralsunder Volkswerft: Hennemann mußte einfach zugreifen.

Der ehemalige Vulkan-Chef kann sich an den Geldsegen allerdings nicht erinnern. Mit den AHB-Mitteln seien die Werften verschuldet worden, der Rest habe dazu gedient, die Verluste des alten Auftragsbestandes auszugleichen. Mehr sei nicht geflossen, behauptet Hennemann.

Mit Aufträgen, die zu nicht kostendeckenden Preisen akquiriert worden waren, lassen sich die gewaltigen Summen jedoch nicht erklären. Insgesamt sammelte sich auf den

Konten der ostdeutschen Schiffbaubetriebe – nach Abzug aller Verrechnungen untereinander – ein Guthaben von 975 Millionen Mark an.

Dieses Geld hat mit den Beihilfen in Höhe von 1,46 Milliarden Mark, über die BvS-Präsident Hornef die Öffentlichkeit unterrichtete, nichts zu tun, sie müssen zu dieser Summe addiert werden. Insgesamt standen dem Bremer Vulkan seit 1992 also 2,435 Milliarden Mark zur Verfügung.

Und die wurden auch ausgegeben, wie sich indirekt aus den Erklärungen der BvS ergibt: 918 Millionen Mark wurden investiert, 854 Millionen flossen vertragswidrig in den Westen. Das sind schon 1,772 Milliarden Mark – mehr als der Vulkan offiziell erhalten hat. Zusätzlich aber mußten noch das Eigenkapital gestärkt, künftige Verluste ausgeglichen und Sozialpläne gezahlt werden – am Ende ergibt sich fast genau jene Summe, die dem Vulkan an offiziellen Beihilfen und durch die Netto-Zahlungen des AHB Schiffskommerz zufließt (siehe Grafik Seite 118).

Dank dieser großzügigen Lösung konnte Vulkan-Chef Hennemann sein gesamtes Ost-Abenteuer aus der Steuerecke finanzieren – und die Verluste aus dem Westen dazu. Am Ende hat es alles nichts genützt: Der Konkurs ist unausweichlich.

Ein Mann allerdings wird an der Schiffskommerz-Lösung noch länger Freude haben: Liquidator Tynek. Ihm stehen aus der Abwicklung der alten Schiffsverträge 14,5 Millionen Mark Honorar zu. □