

und Lager zu besichtigen, Filialleiter und Betriebsräte zu besuchen.

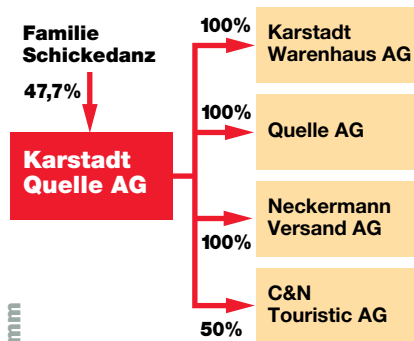
Urban ist um seine Aufgabe nicht zu beneiden, wenn er sie denn endlich angehen kann. In der Tat wird der neue Chef den Arbeitnehmern manch unangenehme Wahrheit verkünden müssen. Die Kosten der Wernehäuser sind viel zu hoch.

Urban wird Entscheidungen zu treffen haben, die Deuss lange vor sich hergeschoben hat, weil ihm die Ruhe im Unternehmen wichtiger war. Die Arbeitnehmer dankten ihm mit Rückendeckung im Aufsichtsrat.

Auch von seinem neuen Aufsichtsratschef **Hans Meinhardt** (68), dem Vertrauten der neuen Großaktionärin, der Familie Schickedanz, hat Deuss nichts zu befürchten. Meinhardt und Deuss sind seit langem befreundet. Meinhardt wird alles tun,

Handelseinig

Die künftige Struktur des Karstadt-Quelle-Konzerns



um Deuss einen ehrenhaften Abschied zu verschaffen.

Deuss' größter Wunsch ist es, in den Aufsichtsrat zu wechseln, womöglich sogar Meinhardt im Vorsitz nachzufolgen. Aber wann?

Möglichst bald, wenn es nach Urban geht. Der wartet seinerseits darauf, Deuss abzulösen. Ein schönes Datum gäbe es für die Zäsur: den 1. Mai 2000, Deuss' 65. Geburtstag.

Viel zu früh, sagen unisono Deuss und Meinhardt. Deuss verweist darauf, dass sein Vorstandsvertrag erst im Jahr 2001 endet. Und Meinhardt findet, dass Urban sich erst einmal im Warenhaus bewähren soll.

Sören Jensen

Turbulente Zeiten

Fairchild Dornier: Der Regional-Flugzeugbauer braucht dringend frisches Kapital.

Seit zehn Jahren baut **Carl A. Albert** (57) im texanischen San Antonio Business-Jets. Das befriedigte den Ehrgeiz des Selfmade-Man aber schon lange nicht mehr. Mitte 1996 stieg der Inhaber der Fairchild Aerospace bei der mehr als doppelt so großen Dornier Luftfahrt GmbH ein und stieß damit auf den zukunfts-trächtigen Weltmarkt der Regional-Flugzeuge vor.

An seiner neuen Firma im bayrischen Oberpfaffenhofen hat der Amerikaner zuletzt wenig Freude gehabt. Sein kleines Flugzeugimperium war Anfang Juli nahezu illiquide.

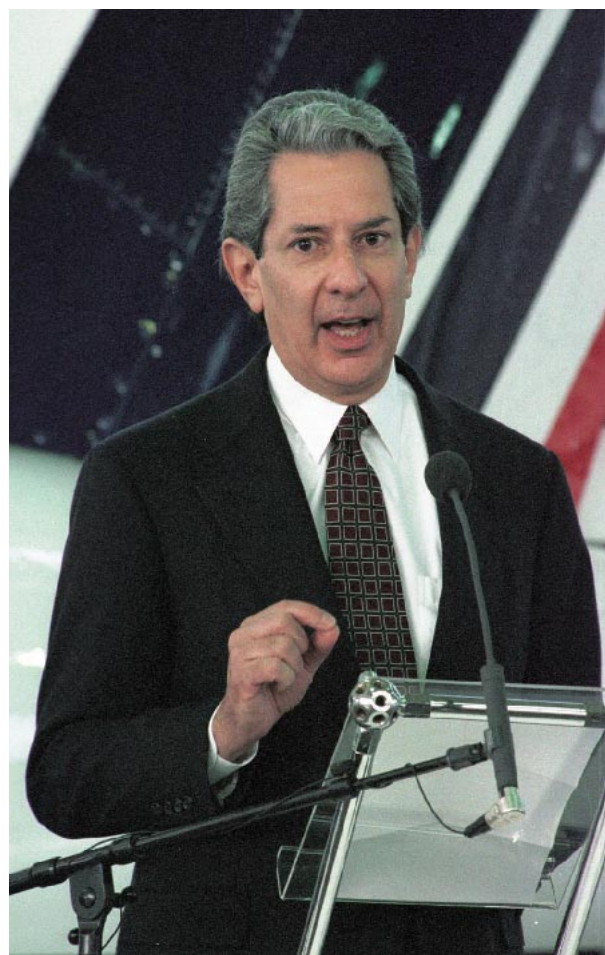
Die Krise kam nicht aus heiterem Himmel. Die Erstzulassung des neuen Dornier-Jets 328 wurde wie branchenüblich mit Verzögerung erteilt. Vier bereits fertig gestellte und verkaufte Flugzeuge (Stückpreis des 30-Sitzers: rund 11 Millionen Dollar) konnten erst verspätet ausgeliefert werden.

Die Frühjahr 1998 gestartete Neuentwicklung eines 70-Sitzers (Typ 728) belastet das Budget mit monatlich rund zehn Millionen Mark. Dornier-Vertriebschef **Peter Klonk** fatalistisch: „Es kommt regelmäßig weniger Geld rein als rausgeht.“

Das Vorhaben, den wachsenden Kapitalbedarf durch die Ausgabe amerikanischer Anleihen zu decken,

musste auf Grund kräftig gestiegener Zinsen am US-Kapitalmarkt aufgegeben werden.

Die aktuelle Krise bei Fairchild Dornier überrascht. Bislang galt ihr Chef in der Öffentlichkeit als begabter Sanierer. Ihm schien das Kunst-



Fairchild-Dornier-Inhaber Albert: Ende der One-Man-Show

stück zu gelingen, die hochdefizitäre Dornier-Flugzeugsparte auf Erfolgskurs zu trimmen.

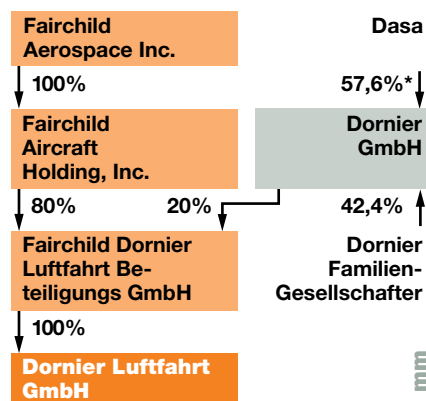
Das hatte der Vorbesitzer, die Daimler-Benz Aerospace AG (Dasa), nicht geschafft. Bei einer Milliarde Mark Umsatz lieferte Dornier zuletzt 500 Millionen Mark Verlust ab. Ent-

nervt suchte Dasa-Chef **Manfred Bischoff** (57) einen Abnehmer. Und als sich Albert interessiert zeigte, legte der Dasa-Chef noch Geld drauf.

Zusätzlich zu den modernen Produktionsanlagen samt Flughafennutzung bekam der Amerikaner in bar und langfristigen Darlehen insgesamt 300 Millionen Mark und einen Airbus-Zuliefervertrag im Volumen von 110 Millionen Mark jährlich. Die Dasa behielt eine Beteiligung von 20 Prozent (siehe Grafik unten) und die Oberpfaffenhofener Immobilien.

Mit diesem nicht gerade üppigen Startkapital ausgestattet, verfolgte Albert von Anfang an ein überaus ehrgeiziges Konzept: zwei Flugzeug-

US-Dominanz
Besitzverhältnisse in der Fairchild-Dornier-Gruppe



*87,5% der Stimmrechte.

familien, die vom 30- bis zum 100-Sitzer (928) reichen sollten.

Im Frühjahr dieses Jahres landete er seinen ersten großen Verkaufserfolg. Gegen die etablierte Konkurrenz der brasilianischen Embraer und der kanadischen Bombardier erhielt der Newcomer Fairchild Dornier einen Auftrag der Lufthansa für die Lieferung von 120 Maschinen im Wert von 3,2 Milliarden Dollar vom Jahr 2002 an.

Zumindest der Terminplan war durch die finanziellen Schwierigkeiten des Herstellers ernsthaft gefährdet. Um das Vertrauen des deutschen Carriers nicht zu enttäuschen, setzten Albert und sein deutscher Finanzchef

Thomas Brandt (43) alle Hebel in Bewegung, den Engpass zu überwinden. Das Duo hatte Erfolg. Ein Bankenconsortium aus HypoVereinsbank, Bayerischer Landesbank, der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der United Bank of Switzerland (UBS) stellte kurzfristig einen Kredit von 80 Millionen Dollar bereit.

Damit sind die Probleme, das wissen auch Albert und Brandt, noch lange nicht vom Tisch. Die Gesellschaft braucht keine Millionen, sie braucht Milliarden. Die schmale Eigenkapitalbasis muss dringend verbreitert werden.

warten. Die Verträge sollen im September unterschrieben werden.

Den Rest von 440 Millionen Dollar will Brandt zum überwiegenden Teil über Anleihen und die Beschaffung zusätzlichen Eigenkapitals darstellen. Auch eine gewisse Ausweitung der freien Bankenfinanzierung hält er für möglich.

Da Mehrheitseigner Albert selbst nicht in der Lage ist, ausreichend frisches Geld einzuschießen und Dasa auf keinen Fall bereit ist, bei einer dringend notwendigen Kapitalerhöhung mitzuziehen, müssen weitere Gesellschafter her.



Dasa-Vorsteher Bischoff: 300 Millionen Mark Morgengabe für den Mann aus Texas

Allein für Entwicklung und Serienhochlauf der Jet-Projekte 728/928 veranschlagt Brandt als Obergrenze rund 1,5 Milliarden Dollar. Davon sollen größere Zulieferer 560 Millionen Dollar als Risikobeteiligung übernehmen. Etwa 150 Millionen erwartet Brandt als Kundenanzahlungen.

Kredite über 350 Millionen Dollar werden Banken beisteuern. Eine Ausfallbürgschaft des Bundes und des Freistaats Bayern in gleicher Höhe ist bereits so gut wie zugesagt. Auch aus Brüssel seien keine Einwände zu er-

Bei 2300 Beschäftigten, einem Umsatz von gut 500 Millionen Dollar – Tendenz jeweils stark steigend – und einem Auftragsbestand von 6,7 Milliarden Dollar ist Fairchild Dornier nicht länger als One-Man-Show zu stemmen. Besonders Lufthansa-Chef **Jürgen Weber** drängt darauf, das Risiko auf mehrere Schultern zu verteilen.

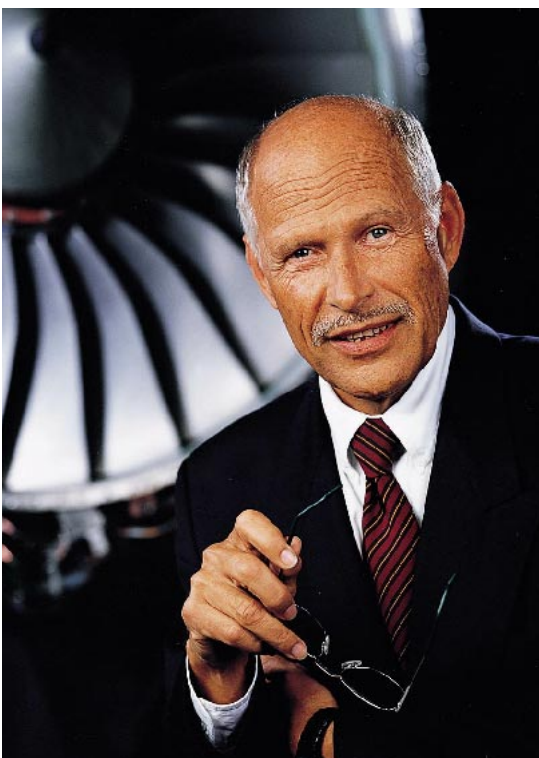
Dieser Erkenntnis will sich auch der Inhaber nicht verschließen. „Ich bin für alle Lösungen offen“, sagt Carl A. Albert. Jetzt hat er die

FOTO: JOSÉ GIRIBAS

Investmentbanker von Goldman Sachs beauftragt, neue Kapitalgeber zu suchen.

Kein leichtes Unterfangen. Im Flugzeugbau ist frühestens nach einem Jahrzehnt mit einem Return on Investment zu rechnen, deshalb stehen Investoren nicht gerade Schlange.

Albert verstärkt auch das Management. Als neuer Entwicklungschef kommt am 1. Oktober **Günter Kappler** (60) ins Haus. Der Triebwerkspezialist von BMW Rolls-Royce kennt das Metier und ist bestens mit den Chan-



Designierter Entwicklungschef Kappler: „Wir kriegen das hin“

cen und Risiken der Luftfahrtbranche vertraut. Er hat keine Bedenken, einen Fünfjahres-Vertrag zu unterschreiben.

Der neue Mann will das Seine dazu beitragen, dass sich eine Zitterpartie wie im Juli nicht wiederholt. Kappler: „Es war eine äußerst schwierige Situation. Aber diese Branche war immer ein heißer Ofen. Ich bin optimistisch. Wir kriegen das dauerhaft hin.“

Klaus Hoffmann/Heide Neukirchen

FOTO: DPA/PETER KNEFFEL (1)

Peters Prinzip

Compaq: Deutschland-Chefin Gerrit Huy musste sich verabschieden. Sie war mit der Aufgabe überfordert.

Die Luke öffnet sich, ein eisiger Wind zerrt am Anzug. Jetzt gibt es kein Zurück mehr.

Als Fallschirmspringerin weiß **Gerrit Huy** (46), wann der Moment für den Absprung gekommen ist – auch im Beruf. Zum 30. September verlässt die Deutschland-Geschäfts-

Wunsch aus. Etwas anderes wäre der überaus selbstbewussten Dame aber auch nicht in den Sinn gekommen.

Die Realität stellt sich allerdings nicht so glatt dar. Nach dem Hinauswurf von Konzernchef **Eckhard Pfeiffer** (58) im April hatte die Mathematikerin und Volkswirtin Huy jeglichen



Deutsches Trio bei Compaq: CEO Eckhard Pfeiffer (l.), Deutschland-Chefin Gerrit Huy und Europa-Manager Andreas Barth – alle mussten gehen

führerin von Compaq das angeschlagene Computerunternehmen.

Lapidar teilte die Managerin Mitte August mit, sie habe die von Compaq übernommene Digital Equipment GmbH (DEC) saniert: „Für mich ist dies der geeignete Zeitpunkt, mich neuen beruflichen Herausforderungen zuzuwenden.“

Zwar betont die Nachricht, – mit Erfolgsdaten garniert – Huy, Managing Director, Vice President, Geschäftsführerin, scheidet auf eigenen

Rückhalt in der Führungsspitze des weltgrößten PC-Bauers verloren. Bereits zum 1. Juni wurde ihr **Peter Mark Droste** (52) als zusätzlicher Geschäftsführer zur Seite gestellt. Er übernimmt nun ihren Posten.

Eingestellt hatte Pfeiffer Gerrit Huy – damals ohne Job – im Juni 1997. Dabei hatte er sich auf den Rat seines mittlerweile ebenfalls ausgeschiedenen Personalchefs und Vertrauten Hans Gutsch verlassen. Dessen Empfehlung: Als ehemalige Assistentin