



**Entlassener MG-Chef Schimmelbusch**  
Barkeeper vom Kempinski

Das deutsche System von Führung und Kontrolle hat schon oft versagt. Die AEG und die Klöckner-Werke mußten Vergleich anmelden, bei VW verschwand eine halbe Milliarde durch Devisenspekulationen, bei Klöckner & Co. waren es, wie bei MG, heiße Ölgeschäfte – gelernt haben die Manager aus all den Pleiten und Pannen nichts.

Ein wortgewandter Blender wie der Mitte Dezember gefeuerte MG-Chef Heinz Schimmelbusch konnte nicht nur an die Spitze eines der größten deutschen Konzerne aufsteigen; er konnte dort auch, unbehelligt von seinen Aufsehern, tun und lassen, was er wollte.

Der gebürtige Wiener, der sich als Berater des österreichischen Bundeskanzlers brüstete, drehte in Frankfurt ein gewaltiges Rad. Er kaufte wahllos Firmen auf und baute ein heillos verschachteltes Konglomerat von 258 Unternehmen zusammen.

Das Gewirr gegenseitiger Verflechtungen war so undurchsichtig, daß kaum einer Schimmelbuschs Transaktionen nachvollziehen konnte. Verluste konnten da leicht vertuscht werden.

Seine Zukäufe finanzierte Schimmelbusch vorwiegend mit kurzfristigen Krediten, verteilt auf zahlreiche Banken in aller Welt. Mit dieser Methode zimmereten sich Pleitiers wie Werner K. Rey ihre Imperien.

Staatliche Bankenaufseher fragen sich, warum die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG keinen Verdacht schöpfte. Die Prüfer fanden die MG-Bilanzen in Ordnung.

Schimmelbusch hatte für 1992/93 einen Verlust von 347 Millionen Mark deklariert – nach Berechnungen der neuen Führungsmannschaft offensichtlich viel zu wenig. Die geschäftigen Manager hatten vor allem das Desaster bei der US-

Tochterfirma Metallgesellschaft Corp. verschwiegen. Schimmelbusch hatte sein Konzern-Controlling veranlaßt, Nachforschungen über die Spekulationen an der New Yorker Terminbörse Nymex anzustellen.

Rund 160 Millionen Barrel Rohöl hatten die Händler von Metallgesellschaft Corp. auf Termin bis zu fünf Jahre im voraus eingekauft. Sie hofften auf steigende Preise, die aber fielen auf den tiefsten Stand seit fünf Jahren. Branchenexperten schätzen die Verluste im schlimmsten Fall auf zwei Milliarden Mark.

Die Aufsichtsräte gaben sich überrascht. Die Chefs von Allianz, RWE, Heidelberger Zement und Vorstandsmitglieder von Großbanken hatten Schimmelbusch offensichtlich blind vertraut. In den Sitzungen zeigten sie wenig Interesse am Zustand des Konzerns.

Mit Charts, Lichtbildvorträgen und vollmundigen Thesen hatte der Jesuitenzögling Schimmelbusch sich Vertrauen verschafft. Kontrolleure, Banker und Geschäftsfreunde beeindruckte er mit flotten Empfängen, etwa auf der Hannover-Messe. Zu solchen Anlässen verpflichtete er eigens den Barkeeper des Berliner Hotels Kempinski.

Arglos hatte der Aufsichtsrat noch am 19. November den Vertrag von Schimmelbusch um fünf Jahre verlängert. Ein Passus macht ihn nichtig, wenn Schimmelbusch kriminelle Machenschaften nachgewiesen werden.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Wollert-Elmendorff sammelt Beweise. Sie geht auf Betreiben von MG-Chefkontrolleur Ronaldo Schmitz, im Hauptberuf Vorstandsmitglied der Deutschen

Bank, dem Verdacht nach, Schimmelbusch habe bei den Spekulationsgeschäften nicht nur gegen das Aktienrecht verstoßen, sondern möglicherweise auch in die eigene Tasche wirtschaften wollen.

Neukirchen durchforstet derzeit die Hinterlassenschaft. Er fand einen „Weltkonzern mit der Organisation eines Handwerksbetriebes“ vor. Bei der Entwirrung des Firmen-Sammelsuriums werden mindestens 20 000 Arbeitsplätze gestrichen. „Wirklich bluten“, bedauert Neukirchen, „muß immer nur der kleine Mann.“ □

## Automobile

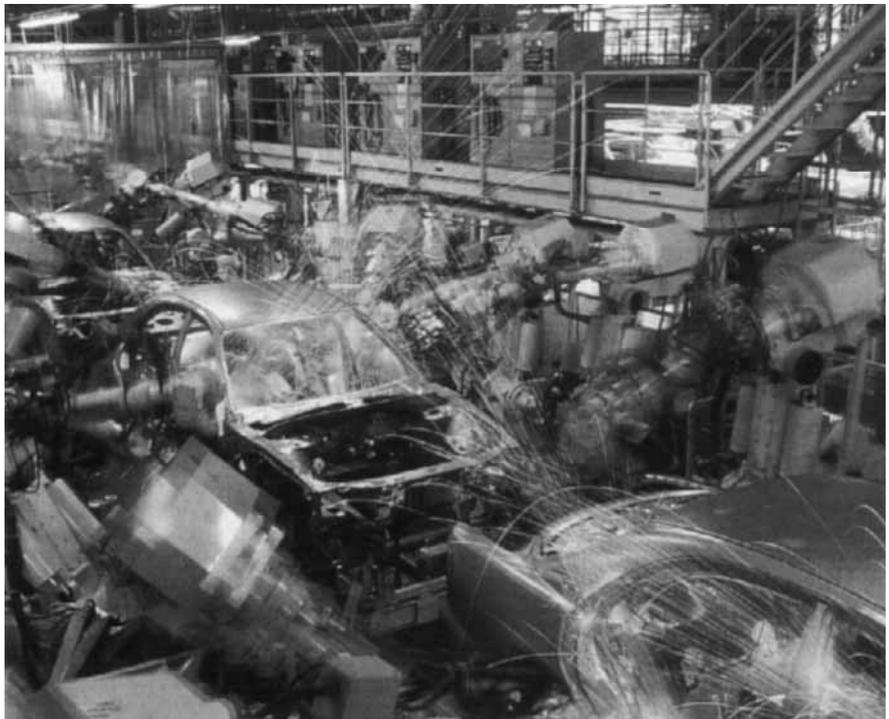
# Auf dem Rückzug

**Die japanischen Automobilhersteller sind angeschlagen.**

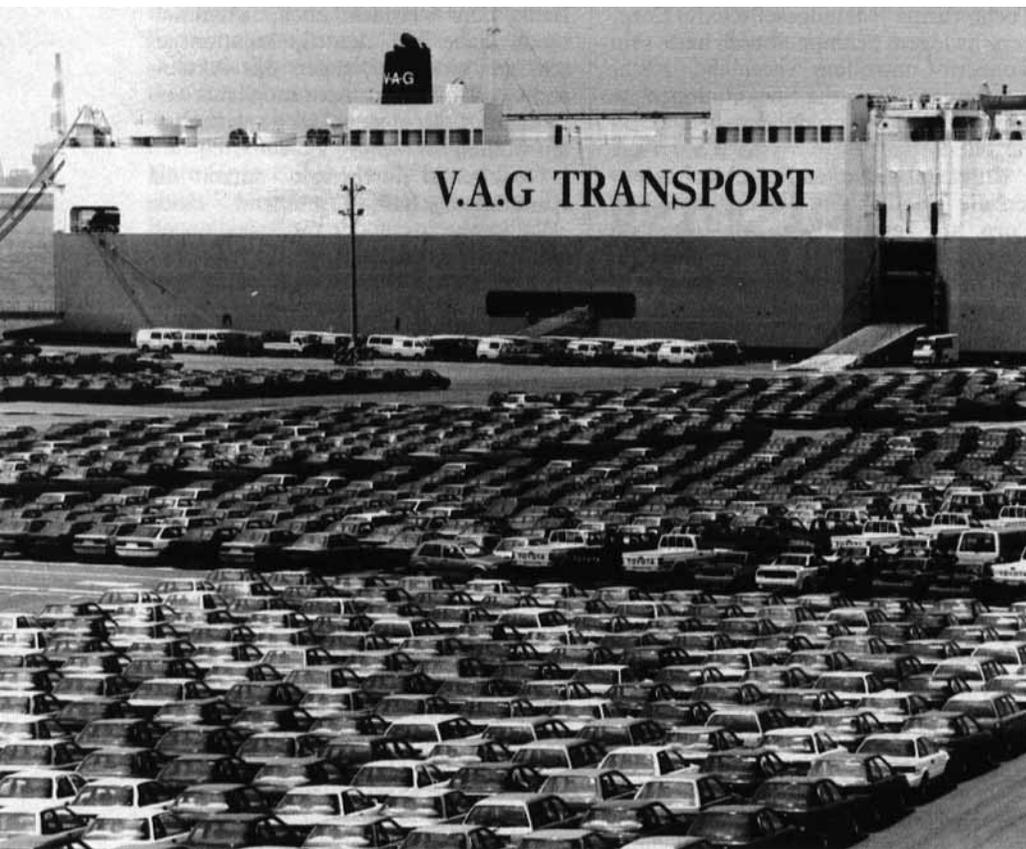
**Böse sieht es bei Mazda aus.**

**D**rei Manager von Ford treten demnächst eine denkwürdige Reise an: Sie fliegen nach Tokio mit einem Auftrag, den es in der Geschichte der Automobilindustrie noch nie gab.

Vor ihnen sind bereits ganze Manager-Generationen aus den USA nach Japan gereist. Die Führungskräfte von Chrysler, General Motors und Ford wollten stets das eine: erkunden, warum



**Mazda-Produktion in Japan:** Mißmanagement führte in die Krise



**Toyota-Export in Nagoya:** Waren Berichte von der Überlegenheit nur ein Märchen?

diese verflixten Japaner ihre Autos derart gut und billig produzieren, daß sie die Big Three das Fürchten lehrten.

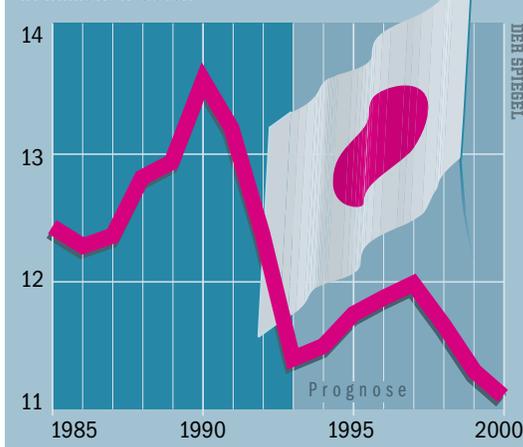
Die drei von Ford führt eine ganz andere Mission nach Asien. Sie sollen den Japanern erklären, wie Automobile gebaut werden. Mehr noch: Nur mit Hilfe der Männer aus Dearborn, so glauben die Japaner, kann Mazda, immerhin der viertgrößte Autohersteller des Landes, überleben.

Verkehrte Welt: Einer der japanischen Automobilproduzenten, die fast schon den Nimbus der Unbesiegbareit genossen, ist schwer angeschlagen. Und ausgerechnet einer der lange als träge verspotteten amerikanischen Hersteller soll ihn wieder flottmachen. Mazda kämpft ums Überleben. Der Hersteller muß seine Produktion drastisch drosseln, der Absatz auf dem Heimatmarkt, in Europa und in den USA sinkt. Nur eine Kenngröße weist nach oben: Der Verlust wird im laufenden Geschäftsjahr eine Rekordhöhe von fast einer halben Milliarde Mark erreichen.

Fünf Vorstandsmitglieder mußten, offenbar wegen schlimmen Mißmanagements, ihren Job aufgeben. Auf ihren Stühlen werden nun drei amerikanische Manager Platz nehmen, die der Ford-

### Auf Talfahrt

Autoproduktion japanischer Hersteller in Millionen Stück



Konzern, der mit 25 Prozent an Mazda beteiligt ist, ins Führungsgremium der japanischen Firma entsendet.

Schlimmer kann sich für Japaner, die viel Wert auf Symbolik legen, der Niedergang eines Unternehmens wohl kaum dokumentieren. Und besonders bedrohlich muß ihnen erscheinen, daß auch die übrigen Automobilhersteller, die den Ruhm Japans als eine der erfolgreichsten Exportnationen mitbegründeten, arg ramponiert sind.

Toyota und Nissan, Mitsubishi und Honda können ihre Fabriken nicht mehr

auslasten. Sie streichen Tausende von Arbeitsplätzen, Nissan will sogar eine Fabrik in Japan schließen.

Die Japaner, so scheint es, ereilt nun das gleiche Schicksal wie ihre amerikanischen und europäischen Konkurrenten. Statt ständig neue Eroberungspläne aufzustellen, müssen sie auch mal den Rückzug proben. Der kleine Hersteller Isuzu hat den Verkauf seiner Modelle in Deutschland bereits aufgegeben.

Getroffen werden die japanischen Autofirmen vor allem durch zwei Entwicklungen. Die Konjunktur auf ihrem Heimatmarkt, auf dem sie bislang die meisten Gewinne einfuhren, ist zusammengebrochen. Zugleich erschwert der 1993 stark gestiegene Kurs des Yen den Export der Wagen Made in Japan.

In den achtziger Jahren haben Toyota und Co. Fabriken in den USA errichtet; das macht die Japaner weniger anfällig für Währungsschwankungen als ihre europäischen Konkurrenten, die keine Produktionsstätten in Nordamerika betreiben. Dennoch sind auch die japanischen Hersteller auf Exporte aus ihrem Heimatland angewiesen, und die bringen beim gegenwärtigen Yen-Kurs nur Verluste ein.

Auf ihrem wichtigsten Auslandsmarkt, in den USA, werden die japanischen Autobauer zur Zeit Opfer ihres eigenen Erfolgs. Als sie in den USA starteten, hatten sie lange Zeit leichtes Spiel. Die amerikanischen Automobilgiganten boten Fahrzeuge mit veralteter Technik, lausiger Qualität und überhöhten Preisen an.

Unter dem Druck der Japaner mußten General Motors, Ford und Chrysler ihre Fabriken und Modelle im Schnellgang modernisieren. Nun erobern sie wieder Marktanteile von den japanischen Eindringlingen zurück und werden in diesem Jahr zum erstenmal seit 1980 wieder mehr Fahrzeuge herstellen als die asiatischen Konkurrenten.

Dennoch überrascht die Heftigkeit, mit der Toyota und Nissan, Mitsubishi, Honda und Mazda nun von dem weltweiten Absatzeinbruch getroffen werden.

Haben die japanischen Hersteller nicht schlanke Fabriken und Verwaltungen, die ihnen einen gewaltigen Vorsprung vor den Konkurrenten aus Europa und den USA sichern? Waren die Berichte von der Überlegenheit japanischer Automobilproduktion nur ein modernes Märchen?

Keineswegs, die japanischen Autofabriken sind tatsächlich effizienter als die meisten Werke in den USA und Europa. Die schwere Krise der japanischen Autokonzerne hat einen anderen Grund. Die Unternehmensführer sa-

ßen in den vergangenen Jahren einer peinlichen Fehleinschätzung ihres Heimatmarktes auf.

Geblendet vom steten Wachstum, errichteten sie in Japan immer neue Fabriken. Doch die Fahrzeuge, die sie darin fertigen, können nicht verkauft werden. Der Absatz in Japan ist zurückgegangen, und der Export kann kaum gesteigert werden, da die japanischen Firmen gleichzeitig in den USA und Europa neue Werke gebaut haben.

Im Gegensatz zu den europäischen und amerikanischen Autokonzernen, die Zehntausende von Arbeitsplätzen streichen und Fabriken schließen, können japanische Firmen auf den Absatzeinbruch nur langsam reagieren. Sie haben jedem Beschäftigten, der bei ihnen anfängt, einen sicheren Arbeitsplatz bis zur Rente garantiert – und an dieses Versprechen fühlten sie sich bisher gebunden.

Mit allerlei Tricks, nicht immer der feinen Art, drängen nun japanische Autofirmen Mitarbeiter aus dem Unternehmen. Die größten Einsparmöglichkeiten bietet den japanischen Autofirmen jedoch die eigene Modellpolitik. Sie können die Entwicklungskosten drastisch senken, wenn sie einzelne Fahrzeugtypen nicht schon nach vier, sondern erst nach fünf oder sechs Jahren durch einen Nachfolger ersetzen. Sie werden auch die Vielzahl verschiedener Modelle, mit denen sie jede kleine Marktnische besetzen, etwas verringern müssen.

Entwarnung im weltweiten Verdrängungswettbewerb der Branche gibt es dadurch allerdings nicht. Europäische und amerikanische Automobilmanager sind sicher, daß die fernöstlichen Konkurrenten gestärkt aus der Krise hervorgehen.

Immerhin, eine gewisse Genugtuung empfinden die westlichen Autobauer schon: Ihren scheinbar so weisen japanischen Konkurrenten, an denen sie sich immer messen lassen müssen, sind schlimme Fehlentscheidungen unterlaufen.

Besonders gravierend war das Mißmanagement bei Mazda. Obwohl der Hersteller in Japan nur einen Marktanteil von sieben Prozent besitzt, baute die Firmenführung für die unterschiedlichen Modellreihen fünf getrennte Vertriebsnetze auf. Eine solch feine Differenzierung leistet sich nur noch Branchenführer Toyota, der in Japan fast siebenmal soviel Fahrzeuge verkauft.

Den Ford-Managern, die Mazda aus der Krise führen sollen, steht eine diffizile Aufgabe bevor. Die Sumitomo-Bank, der größte Kreditgeber, hat mindestens soviel Einfluß auf die Entscheidungen bei Mazda wie Ford. Und Firmenchef bleibt selbstverständlich ein Japaner. □

## „Schneller auf den Markt“

Der Stuttgarter Wirtschaftsminister Dieter Spöri über Industriepolitik

**SPIEGEL:** Herr Spöri, immer mehr Regierungen subventionieren ihre Hochtechnologie-Branchen, der Wettbewerb zwischen Unternehmen wird teilweise ersetzt durch einen Wettbewerb der Staaten. Sollen die Deutschen bei diesem Rennen mitmachen?

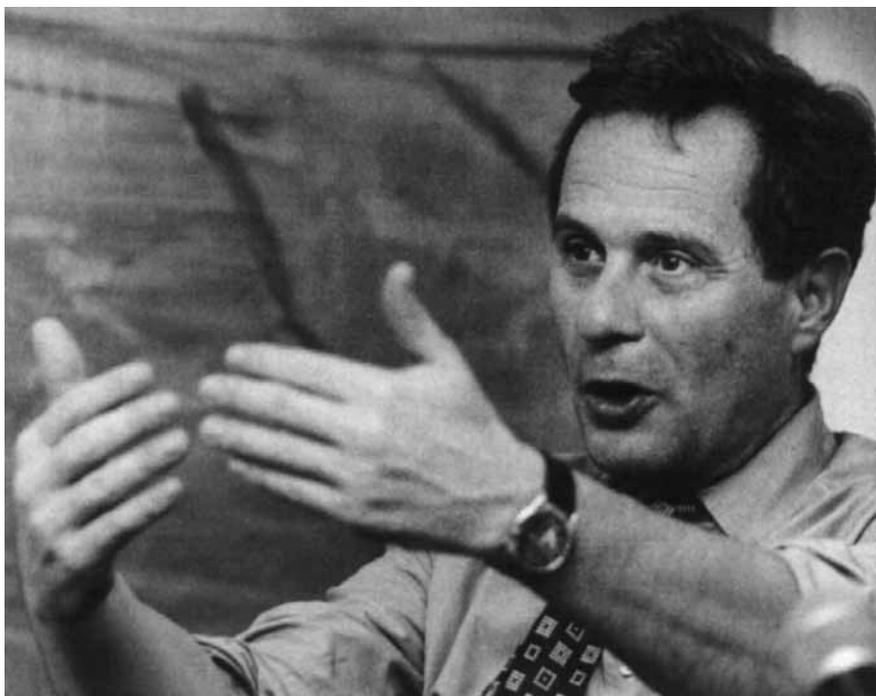
**Spöri:** Wir haben immer noch einen knallharten Wettbewerb der Unternehmen. Aber: Das deutsche Modell von Wirtschaftspolitik ist total veraltet. Lange Zeit hat es gut funktioniert. Heute haben wir eine neue Situation, in der Hunderttausende von Arbeitsplätzen wegbrechen, ohne daß annähernd so viele Stellen entstehen. Da muß der Staat mit einer marktwirtschaftlichen Industriepolitik den Strukturwandel beschleunigen.

**SPIEGEL:** Wie sollen ausgerechnet Politiker das zustande bringen, was den Unternehmen nicht gelingt?

**Spöri:** Politiker und Bürokraten sollen nicht vorgeben, was produziert wird. Aber sie können im Dialog mit der Wirtschaft wichtige Technologien und damit den Strukturwandel puschen. Und das können sie nicht nur, sie müssen es sogar. Die deutsche Wirtschaft steckt in einer gefährlichen Innovationskrise.

**SPIEGEL:** Warum eigentlich? Die Deutschen geben Rekordsummen für Forschung und Entwicklung aus.

**Spöri:** Wir haben keine Forschungskrise, sondern eine Umsetzungskrise. Das heißt: Was in Deutschland erforscht



### Dieter Spöri

ist seit 1992 Wirtschaftsminister in Baden-Württemberg. Gemeinsam mit Ministerpräsident Erwin Teufel (CDU) will Sozialdemokrat Spöri, 50, den Strukturwandel im Land durch gezielte staatliche Förderpolitik vorantreiben. Für angeschlagene Branchen organi-

siert er Treffen mit Gewerkschaften und Unternehmen. Zukunftsindustrien will er durch Subventionen für kleine und mittlere Unternehmen auserwählter Branchen fördern. In der „Zukunftskommission Wirtschaft 2000“ entwickelten Wissenschaftler, Gewerkschafter und Unternehmer gemeinsame Konzepte.