

den, und die Kfz-Werkstatt kann vorerst ihren neuen Zaun nicht bezahlen.

So bildet sich eine Kette von Betrieben, die alle gut ausgelastet sind, aber wenig Geld auf dem Konto haben. Wer dann die fälligen Krankenkassen-Beiträge nicht pünktlich überweisen kann, steht vor der Pfändung und damit vor dem Ruin.

Kaum eine der vor wenigen Jahren gegründeten Firmen hat Rücklagen bilden können. Und ebenso gering wie das Eigenkapital der Betriebe ist die Bereitschaft der Banken, mit zusätzlichen Krediten zu helfen.

Nach Spoers Erkenntnis pumpen Banken einem ostdeutschen Unternehmen nur halb soviel wie einer vergleichbaren West-Firma. Gleichzeitig hat der Ost-Unternehmer 50 Prozent höhere Außenstände als sein Kollege im Westen.

Geduldig warten die meisten Ost-Betriebe darauf, daß schließlich doch noch, irgendwann, gezahlt wird. Die Hemmschwelle, einem säumigen Zahler den Gerichtsvollzieher ins Haus zu schicken, liegt im Osten erheblich höher als im Westen.

Zu den wenigen Betrieben, die sich nicht monatlang hinhalten lassen, zählt die Magdeburger Firma Asphalt Kühne. „Bei mir gibt's nur eine Mahnung“, sagt die Chefin Christiane Kühne – dann schaltet sie ihren Rechtsanwalt ein. Auch wenn sie bei schleppender Zahlung gleich ihre Leute und Maschinen von der Baustelle abzieht, so ihre Erfahrung, kommt plötzlich ganz schnell das Geld.

Die Diplomingenieurin („Ich hatte einen sehr guten Unternehmensberater“) hat gelernt, wie schnell ein Betrieb in die Pleite trudeln kann, wenn das Geld nur spärlich fließt. „Die wichtigste Abteilung in meiner Firma“, sagt sie, „ist das Mahnwesen.“

Doch mit viel Nachsicht warten die meisten auf die längst fälligen Überweisungen. Geduldig sind sie vor allem gegenüber öffentlichen Auftraggebern – aus Angst, künftig auf eine Liste mißliebiger Firmen gesetzt zu werden.

Die Kommunen selbst vergeben oft Aufträge, bevor die Finanzierung gesichert ist: Das Land hat Fördermittel versprochen, stellt aber bald fest, daß es die Zuschüsse kürzen muß. Wenn dann kein Geld fließt, hat nicht die Stadt ein Finanzierungsproblem, sondern das Bauunternehmen.

Als Anfang des Monats, auf einer Vorstandssitzung des Baugewerbeverbands Mecklenburg-Vorpommern in Rostock, die Unternehmer über die verspäteten Zahlungen bei öffentlichen Aufträgen grummelten, fragte Hauptgeschäftsführer Bernd Gajda: „Warum lassen wir uns das gefallen?“

Eine Antwort hat er nicht erhalten. □



Ford-Chef Trotman: Der gesamte Konzern wird gründlich umgebaut

Automobile

Wichtiger Pfeiler

Der US-Konzern Ford hat ehrgeizige Ziele: Er will, zusammen mit Mazda, weltweit expandieren.

Den japanischen Autohersteller Mazda, sinnierte Ford-Chef Alex Trotman vor Kollegen, „haben wir kurz vor dem Ertrinken aus dem Wasser gezogen“. Nun stehe er vor dem Problem, „lassen wir ihn am Strand liegen oder helfen wir ihm auf die Beine“.

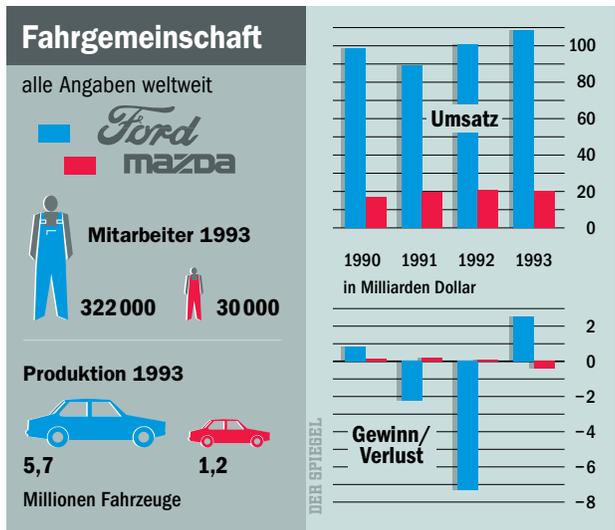
Trotman hat sich entschieden: Der oberste Ford-Chef will nicht nur das Überleben des japanischen Konkurrenten sichern; Mazda soll auch bei der Expansion der Amerikaner eine zentrale Rolle spielen.

Seit 15 Jahren schon ist Ford an Mazda mit rund 25 Prozent beteiligt. Doch Japans fünftgrößter Auto-Konzern ist schwer angeschlagen, sieben amerikanische Ford-Manager leisten seit geraumer Zeit Sanierungshilfe.

Nun wollen beide gemeinsam in die Offensive gehen. Geplant ist eine weltweite Zusammenarbeit in Produktion, Entwicklung und der Ressourcennutzung. Mit Hilfe der Japaner will Ford vor allem auf den asiatischen Märkten eine dominierende Position erobern.

Trotman, im November vorigen Jahres zum Chefmanager der zweitgrößten Automobilfirma der Welt berufen, hat vor wenigen Monaten einen gründlichen Umbau seines Konzerns eingeleitet. Von 1995 an sollen die wichtigsten Bereiche Entwicklung, Produktion, Einkauf und Verkauf weltweit von einem zentralen Management geführt werden. Auch in der Modellpolitik wird künftig nur noch im Weltmaßstab gedacht.

In der neuen Strategie könnte Mazda für Ford zu einem wichtigen Eckpfeiler werden. Manager-Teams beider Konzerne setzen derzeit Trotmans Vorgaben in konkrete Projekte um. In den





H. SAUTER / FOCUS

Mazda-Fertigung in Japan: Ford-Abgesandte räumen kräftig auf

Mazda-Werken in Thailand, Malaysia, Indonesien, Pakistan und auf Taiwan sollen in wenigen Jahren auch Ford-Modelle montiert werden.

Eine erste Vorhut unter Leitung von Norbert Kühne, dem ehemaligen Finanzchef von Ford in Köln, bereitet mit rund hundert Mitarbeitern den Bau einer gemeinsamen Fabrikation in China vor. Die Manager richten dort zur Zeit Büros ein und schließen Verträge mit potentiellen Zulieferfirmen ab.

In Japan, dem zweitgrößten Automarkt der Welt, peilt Ford 1998 einen Absatz von über 200 000 Fahrzeugen pro Jahr an. Ein ehrgeiziges Ziel: Im vorigen Jahr verkaufte der Konzern dort aus der amerikanischen Fertigung lediglich 5111 Fahrzeuge und erreichte nicht einmal ein Fünftel der Verkaufszahlen von Mercedes, dem größten ausländischen Importeur in Japan.

Intern gibt Trotman schon die Losung aus, Ford müsse General Motors (GM), den größten Automobil-Konzern der Welt, überrunden. Diese Hürde wird schwer zu nehmen sein: Der Umsatz des Erzrivalen aus Detroit liegt um rund ein Viertel höher.

Ford hat jedoch stark aufgeholt, bei den Gewinnen ist der Branchen-Zweite bereits an dem größten Autobauer vorbeigezogen. Noch vor kurzem schien eine solche Entwicklung undenkbar.

Nicht nur um Ford, sondern auch um die Konkurrenten GM und Chrysler stand es in den achtziger Jahren so schlecht, daß Fachleute den Niedergang der US-Autoindustrie für unabwendbar hielten. Die japanische Konkurrenz hatte den drei Autogiganten so zugesetzt,

daß sie ihre Produktion drastisch drosseln und reihenweise Fabriken schließen mußten.

Gut ein Jahrzehnt haben die US-Hersteller benötigt, ihre Werke zu sanieren und die Technik zu modernisieren. Der Kraftakt hat sich gelohnt. Zum erstenmal seit 1980 werden die Amerikaner wieder mehr Fahrzeuge herstellen als die asiatischen Konkurrenten.

Ein erstaunlicher Wandel: Der US-Konzern Ford, den die Konkurrenten aus Fernost schon nicht mehr ernst nahmen, muß heute beim Mazda-Konzern, der wie alle japanischen Hersteller den

Die Amerikaner wollen in Deutschland japanische Autos bauen

Nimbus der Unbesiegbarkeit genoß, Entwicklungshilfe leisten.

Dem Ford-Partner haben 1993 nicht nur, wie seinen heimischen Mitbewerbern auch, die schlechte Inlandskonjunktur und der hohe Yen-Kurs zugesetzt. Mazda hatte zusätzlich noch die Folgen schwerwiegender Managementfehler zu verkraften.

Obwohl das Unternehmen in Japan nur einen Marktanteil von knapp sechs Prozent besitzt, baute die Firmenführung für die unterschiedlichen Modellreihen fünf getrennte Vertriebsnetze auf. Das leisteten sich nicht einmal weit größere Konkurrenten wie Nissan oder Mitsubishi.

Eine Schlappe erlitt Mazda auch mit der Entwicklung eines Oberklasse-Mo-

dells, das mit den beiden Flaggschiffen Lexus von Toyota und Acura von Honda konkurrieren sollte. Ende 1992 mußte Mazda das Projekt stoppen.

Die Abgesandten von Ford haben inzwischen zusammen mit der neuen Konzernführung bei Mazda kräftig aufgeräumt. Deren wichtigster Kreditgeber und zweitgrößter Aktionär, die Sumitomo-Bank, forciert nunmehr die Zusammenarbeit mit den Amerikanern. Offenbar haben die Bankiers erkannt, daß Mazda nur so im Wettbewerb mit den größeren Konkurrenten bestehen kann.

Die Bank kann es sich allerdings nicht leisten, Ford durch

den Verkauf ihrer Anteile den Weg zur Mehrheit zu ebnen. Eine Übernahme wäre für die japanische Wirtschaft ein zu großer Gesichtverlust.

Gegen eine fusionsähnliche Zusammenarbeit der Konzerne gibt es dagegen keine Einwände. In vielen Werken, vor allem in Asien, wollen die beiden Partner nach dem Vorbild von Flat Rock, Michigan, verfahren. Dort rollt seit einigen Jahren das von Mazda konstruierte Sport-Coupé Ford-Probe von den Bändern. Die von den Amerikanern entwickelten Typen sollen dagegen verstärkt auf den asiatischen Märkten mit dem dort eingeführten Mazda-Emblem vermarktet werden.

Die koreanische Automobilfirma Kia, an der beide Konzerne beteiligt sind, wird in dem Verband wegen der niedrigen Produktionskosten eine wichtige Funktion übernehmen. Einen vom Mazda 121 abgewandelten Kleinwagen läßt Ford bei Kia bauen, er wird in Japan unter der Bezeichnung Festiva und in den USA als Aspire vermarktet.

Gleichzeitig soll die Position von Mazda in Europa gestärkt werden. Hier verfügt der Konzern, als einziger unter den größeren Automobilherstellern Japans, noch über keine eigene Fabrikation.

Das soll sich ändern. Die Amerikaner haben auch schon einen Standort ausgesucht: das Ford-Werk in Saarlouis.

Die saarländische Automobil-Fabrik, eine der modernsten Europas, ist derzeit nicht ausgelastet. Nun verhandeln Ford und Mazda, welches Modell der Japaner in Deutschland montiert werden kann. □