

„Auf das Schlimmste vorbereitet“

VW-Chef Hahn über die Absatzschwierigkeiten und die Modellstrategie des Wolfsburger Konzerns

SPIEGEL: Herr Hahn, seit Sie Anfang dieses Jahres den Chefposten in Wolfsburg übernahmen, ist VW tief in die roten Zahlen gerutscht. Allein im dritten Quartal machte der Konzern 200 Millionen Mark Verlust, am Jahresende könnte es fast eine halbe Milliarde sein. Steuert VW, wie schon 1974, in eine existenzbedrohende Krise?

HAHN: Wir werden ein paar Kratzer am Kotflügel haben, aber wir kommen so durch dieses Jahr, daß wir uns im internationalen Vergleich sehen lassen



Carl Hahn

führt seit Jahresanfang den VW-Konzern. Hahn, 56, hatte schon eine VW-Karriere hinter sich, als er 1973 Vorstandsvorsitzender bei der Reifenfirma Continental wurde: Von 1959 bis 1964 war er Leiter der amerikanischen VW-Tochter. Der Starverkäufer avancierte dann zum Vorstandsmitglied, schied aber 1972 wegen Differenzen mit dem damaligen VW-Chef Leiding aus. Zehn Jahre später machte der VW-Aufsichtsrat den früheren Verkaufschef zum Konzernherrn. Das Wolfsburger Unternehmen (weltweit 38 Milliarden Mark Umsatz, 250 000 Beschäftigte) steht wieder einmal vor der Krise: Machte es im ersten Halbjahr 1982 noch Gewinne von 63 Millionen Mark, droht nun ein Verlust von mehreren hundert Millionen.

können. Das Konzernergebnis ist in der Tat nicht unbeträchtlich abgefallen, doch das wird uns nicht umwerfen. Die Bilanz, die Liquidität und unsere Polster sind gut.

SPIEGEL: Drohende Verluste von fast 500 Millionen Mark – das nennen Sie „ein paar Kratzer“?



generation. Heute sind wir ein Automobil-Unternehmen mit einem der modernsten, ich glaube sogar, dem modernsten und vorbildlichsten Programm. Struktur-Probleme gibt es nur in Nord- und Südamerika, und die hat dort im Augenblick jeder Automobilhersteller.

SPIEGEL: Sie haben kürzlich ihre Führungskräfte davor gewarnt, die Geschwindigkeit, mit der sich jetzt die Verluste anhäufen, zu unterschätzen. Dabei haben Sie selbst die gegenwärtige Situation mit der Krise von 1974 verglichen.

HAHN: Das war eine interne Rede. Ich habe unseren Führungskräften damit sagen wollen, daß die Führung eines Unternehmens immer auch auf das Schlimmste vorbereitet sein und entsprechend vorsichtig operieren muß. Ich habe gesagt: Nehmen wir die Situation ernst, dann können wir nie von einer ersten Situation überrascht werden.

SPIEGEL: Wie in den USA . . .

HAHN: Ich erinnere daran, daß es VW of America im vergangenen Jahr noch gelang, dank des Rabbit Diesel mit plus/minus Null abzuschließen. Zu diesem Zeitpunkt machten die US-Automobilfabriken bereits Milliardenverluste. Wir sind also im Trend nicht in irgendeiner VW-Krise.



Hahn beim SPIEGEL-Gespräch

HAHN: Von 500 Millionen kann keine Rede sein. Wir haben am 30. September unseren Aktionären mitgeteilt, daß wir bis dahin bei minus 146 Millionen Mark waren. Das wird sich sicher noch verschlechtern, es wird wohl eine Ecke mehr als 146 Millionen Mark werden.

SPIEGEL: Sehen Sie Parallelen zur Krise des Konzerns im Jahre 1974, als Volkswagen einen Verlust von 800 Millionen Mark machte?

HAHN: In keiner Weise. Die damalige Krise hatte andere Ursachen, und VW stand mitten in der schwierigen Umstellung auf eine völlig neue Modell-

HAHN: . . . das erzähle ich unseren Mitarbeitern immer . . .

SPIEGEL: . . . so viel wie Nissan oder Toyota heute etwa verkaufen. VW dagegen setzt in den USA heute nur noch gut 200 000 VWs und Audis ab. Allein im Vergleich zum letzten Jahr hat sich der Absatz des Rabbit, der ja Ihr Hauptprodukt in den Staaten ist, fast halbiert. Das läßt sich nicht allein mit der schlechten Autokonjunktur erklären. Wo hat das Management Fehler gemacht?

HAHN: Der Rabbit ist in der Tat um 50 Prozent zurückgefallen, nachdem er