Golf-Montage in Wolfsburg: *Der Produktionsbeginn des wichtigsten Modells geriet zum Fehlstart*

O. SOULAS / PLUS 49 / VISUM

AUTOMOBILINDUSTRIE

Das verflixte fünfte Jahr

Seinem Ziel, den Sanierungsfall VW zu einem der erfolgreichsten Automobilhersteller der Welt zu machen, ist Ferdinand Piëch ein gutes Stück nähergekommen, doch jetzt treten in immer kürzerer Folge neue Probleme auf.

So kleinlaut haben die Aufsichtsräte von Volkswagen ihren Konzernchef Ferdinand Piëch noch kaum gesehen, selten mußte er sich aber auch im Kontrollgremium derart kritischen Fragen und Vorwürfen stellen. IG-Metall-Chef Klaus Zwickel, Mitglied des Aufsichtsratspräsidiums, warf der Konzernspitze sogar vor, „dilettantisch" gehandelt zu haben.

Wer das Desaster zu verantworten habe, wollten die Aufsichtsräte auf der letzten Sitzung vor zwei Wochen wissen. „Das waren Herr Adelt und ich", räumte Piëch ein.

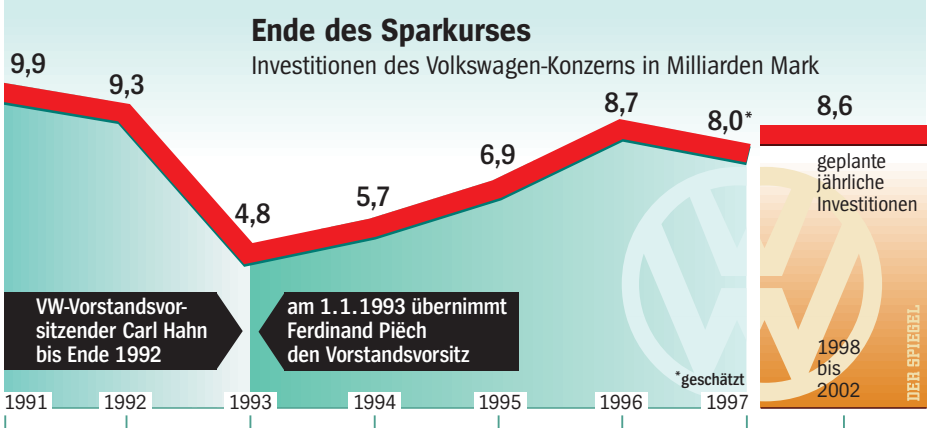
Der Konzernherr und sein Finanzchef Bruno Adelt haben einen schweren Mißgriff getan. Heimlich und ohne Beteiligung der übrigen Vorstände planten sie eine Kapitalerhöhung, mit der Volkswagen rund sieben Milliarden Mark in die Kassen holen wollte. Sie war allerdings schlecht vorbereitet und kam zum völlig falschen Zeitpunkt – als die Kurse bereits absackten.

Großanleger wie Banken und Fonds irritierte vor allem, daß VW die größte Kapitalerhöhung am deutschen Aktienmarkt noch nicht einmal plausibel begründete. Die gewaltige Summe, erklärte Finanzvorstand Adelt vage, sollte die Bilanzrelationen des Konzerns verbessern. Besonders peinlich: Nachdem der VW-Kurs weit unter den geplanten Ausgabekurs der neuen Aktien fiel, mußte die Kapitalerhöhung verschoben werden.

Der Konzern handelte sich das Image eines „provinziellen Börsen-Ignoranten" („Süddeutsche Zeitung") ein. Der Aktienflop wurde, so die „Financial Times", zum „Fiasko, das den Ruf des Konzerns beschädigt".

J. H. DARCHINGER

VW-Aufsichtsrat Schröder, VW-Chef Piëch (in Südafrika): *Veraltete Modelle*



Es war nicht die einzige Panne für Europas größten Autokonzern. Zugleich geriet der Produktionsbeginn des wichtigsten Modells, des neuen Golf, zum folgenreichen Fehlstart.

Statt der geplanten 136 000 Fahrzeuge können 1997 allenfalls gut 80 000 Golf ausgeliefert werden. Bis Freitag vergangener Woche waren erst 71 000 Modelle hergestellt worden. Internen Kalkulationen zufolge entsteht VW ein Umsatzausfall von rund 1,5 Milliarden Mark. Die Markteinführung in Italien mußte von November auf Ende Februar verschoben werden, in Großbritannien von Februar auf April.

Verantwortlich für diese teure und imageschädigende Panne ist zum größten Teil Piëch selbst. Kurz vor Produktionsbeginn setzte er noch eine wichtige Änderung durch. Die B-Säule zwischen Vorder- und Hintertür sollte verstärkt werden. Grund: Der VW-Chef hatte bei seinem Modell eine gravierende Schwäche im Vergleich zum Herausforderer, der neuen A-Klasse von Mercedes-Benz, entdeckt.

Beim Seitenaufprall schnitt der Golf schlechter ab als das Konkurrenzmodell. Um bei Crashtests nicht hinter der A-Klasse zu landen, rüstete VW nach. Anfangs mußten die Verstärkungen der B-Säule von Hand gefertigt werden. Das kostete viel Zeit und Geld.

Aber wahrscheinlich ist das harte Eingreifen billiger, als imageschädigende Pannen nach dem Produktionsbeginn hinzunehmen wie Mercedes mit der beim Elchtest kippenden A-Klasse. Um eine solche Misere nicht noch einmal zu erleben, hat Daimler-Benz-Chef Jürgen Schrempp jetzt den Produktionsbeginn des Kleinwagens Smart um ein halbes Jahr verschoben (siehe Seite 81).

VW-Manager wissen, was solche Pannen kosten können. Der für das Geschäftsjahr 1997 angepeilte Gewinn von über 1,3 Milliarden Mark wird durch die stockende Golf-Produktion um einen zweistelligen Millionenbetrag geschmälert.

1997 ist für Piëch zum verflixten fünften Amtsjahr geworden. Seinem Ziel, den bei seinem Antritt angeschlagenen Moloch zu sanieren, ist er zwar ein gehöriges Stück nähergekommen. Doch kaum hat er eine Schwachstelle beseitigt, treten neue Probleme auf.

Die Schwierigkeiten häuften sich in diesem Jahr nicht nur bei den bedeutendsten Projekten, der Kapitalerhöhung und dem Golf-Anlauf, sondern auch auf dem für VW wichtigsten Auslandsmarkt in Brasilien. 1996 verkaufte VW dort noch über 600 000 Autos, fast viermal soviel wie in den USA. Doch jetzt bricht der Absatz ein.

Während VW do Brasil 1996 noch 292 Millionen Mark nach Wolfsburg überwies, 43 Prozent des damals bescheidenen Konzerngewinns, kann VW jetzt schon froh sein, wenn dort keine Verluste entstehen.

Keine Atempause für Piëch: Anfang 1997 schien er die schlimmste Phase seiner Amtszeit überwunden zu haben. Durch die Einigung mit General Motors und die Zahlung von 100 Millionen Dollar wendete Piëch eine drohende Schadensersatzklage in Milliardenhöhe wegen des Falls López ab. Eine der peinlichsten Affären der deutschen Industrie war beendet.

Zugleich liefen die Geschäfte besser. Der Gewinn wurde verdoppelt, neue Modelle sollten für kräftigen Schub sorgen, und selbst Piëch-Kritiker sahen VW schon auf dem Weg vom Sanierungsfall zum Vorzeigeunternehmen.

Der Volkswagen-Vorsitzende setzte bereits zu Höhenflügen an. Die bislang eher biedere Marke VW sollte gegen Mercedes-Benz antreten. Mit einem Zwölfzylindermotor und einem Auto für 150 000 Mark will der Technik-Guru Piëch den Massenhersteller in die Oberklasse führen.

Piëch streckt seine Hände sogar nach dem Kronjuwel der Automobilindustrie aus: Er sei, so verbreiteten seine Helfer, an einer Übernahme von Rolls-Royce interessiert. Die Wolfsburger schienen bei ihren Expansionsplänen keine Grenzen zu kennen. Sie wurden sogar als Interessenten für Volvo und die Lkw-Hersteller MAN und Scania gehandelt.

Wohlwollende Kommentare sahen VW bereits auf dem Weg in andere Sphären. Der Konzern habe, schrieb die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, bald „die umfangreichste Fahrzeugpalette aller international bedeutenden Anbieter“, vom Seat-Kleinwagen Arosa bis zum Rolls-Royce und vom VW-Transporter bis zum Schwerlastwagen von Scania. Schöne Pläne – und mitunter noch nicht einmal das.

An Volvo und MAN ist VW überhaupt nicht interessiert. Mit Scania streben die Wolfsburger eine Kooperation an. Eine komplette Übernahme, die rund acht Milliarden kosten würde, ist nicht geplant, allenfalls eine Kapitalbeteiligung.

Auch die angebliche Übernahme von Rolls-Royce könnte sich als Seifenblase erweisen. Piëch hat Mitarbeitern anvertraut, daß er nur an dem Markennamen Bentley interessiert sei, dem preiswerteren Schwestermodell von Rolls-Royce. Der renommierte Name Bentley könnte ihm helfen, ein Spitzenmodell mit dem neuen Zwölfzylindermotor auf den Markt zu bringen.

Als Piëch von seinen Aufsichtsräten kritisch gefragt wurde, was VW denn mit Rolls-Royce wolle, antwortete er, allein daß VW schon als Kandidat gehandelt werde, sei doch „eine tolle Entwickung“. Vor vier oder fünf Jahren hätte den Wolfsburgern das „keiner zugetraut“.

Die Folgen des Gerüchts waren für VW alles andere als positiv. Sie trieben nicht, wie VW-Manager erwartet hatten, den Aktienkurs nach oben, im Gegenteil: Die Kapitalanleger wurden verunsichert.

Noch vier Wochen bevor VW die Kapitalerhöhung angekündigt hatte, erklärte Rutbert Reisch, VW-Generalbevollmäch-

DPA

Golf-Präsentation auf der IAA in Frankfurt: *Einführung in Italien verschoben*

AP

Protest gegen Sparpläne bei VW do Brasil: *Absatzeinbruch auf dem bedeutendsten Auslandsmarkt*

tigter für den Finanzbereich, gegenüber Analysten, derartige Pläne existierten nicht. Die Pläne gab es, nur Reisch wußte nichts davon.

Der Finanzvorstand Adelt, dem nach Ansicht seiner Kritiker im Konzern das Verständnis für das Börsengeschäft fehlt, hatte das Milliardenprojekt vorbereitet. Er machte aber schon bei der Ankündigung den ersten großen Fehler.

VW gab die Meldung am Freitag, dem 5. September, kurz nach Börsenschluß heraus. Kleinaktionäre konnten nicht mehr reagieren. Doch Banken und Fonds konnten im nachbörslichen Computerhandel noch VW-Aktien verkaufen. Der Kurs fiel um mehr als zehn Prozent.

VW-Aktionäre könnten, meint Anneliese Hieke von der Schutzgemeinschaft der Kleinaktionäre, Schadensersatzansprüche gegen Vorstand und Aufsichtsrat geltend machen. Sie hatten keine Chancen, ihre Papiere noch rechtzeitig abzustoßen.

Jetzt kann Adelt nur noch hoffen, daß der Kurs bis April wieder über den Ausgabepreis von 1010 Mark der neuen Aktien steigt, denn dann läuft die Frist für die Kapitalerhöhung ab. VW könnte das Geld gut gebrauchen, nicht zur Übernahme von anderen Autoherstellern, sondern zum Ausbau des eigenen Geschäfts und zur Vermeidung von Produktionspannen.

Experten ist es seit langem ein Rätsel, warum VW mit dem Anlauf neuer Modelle so große Probleme hat. Piëchs späte Änderung an der B-Säule des Golfs ist nicht der einzige Grund, warum der Start hakt.

Das Werk Wolfsburg ist ein Sonderfall. Kaum ein anderer Hersteller produziert in einer Fabrik so viele Autos, rund 650 000 im Jahr. Ein solches Mammutwerk ist schwer zu steuern. Daran sind schon mehrere Werkleiter in Wolfsburg gescheitert. Auch der derzeit Verantwortliche in Wolfsburg, Gerald Weber, steht schwer unter Beschuß.

Von Piëchs Ziel, die Fertigungszeit des neuen Golf von 30 auf 20 Stunden zu drücken, ist VW noch weit entfernt. Die Manager sind froh, wenn sie die Montagezeit des Vorgängermodells von 30 Stunden erreichen.

Trotz der Fertigungsprobleme rückt Piëch von seinen Qualitätsvorgaben nicht ab. Einmal in der Woche begutachtet der Vorstandsvorsitzende persönlich Autos, an denen es Probleme gegeben hat. „Zeigen S' mal des Auto", fordert Piëch. Er will wissen, wo die Ursachen für die Pannen liegen und wie sie beseitigt werden können.

Das Golf-Desaster verdeutlicht, wieviel Arbeit der VW-Sanierer noch vor sich hat, nicht nur in Wolfsburg. Besonders schlimm sieht es in Brasilien und Südafrika aus. VW hat auf beiden Märkten schwer zu kämpfen. Der deutsche Hersteller ist im größten Land Lateinamerikas das Opfer einer restriktiven Wirtschaftspolitik. Wegen der hohen Zinsen hat sich der Absatz von Autos, die meist über Kredite finanziert werden, drastisch reduziert.

Dort und auch in Südafrika spürt VW seit einigen Jahren einen wachsenden Konkurrenzdruck. Schlimmer jedoch wirkt sich auf beiden Märkten die Hinterlassenschaft des einst zum Supermanager hochstilisierten Ignacio López aus.

Der Spanier war im VW-Vorstand für die beiden Märkte verantwortlich und pries die Lage nur in den schillerndsten Farben. Schon bald werde VW über 100 000 Autos in Südafrika absetzen, schwärmte er bei einem Besuch mit Piëch und dem VW-Aufsichtsrat Gerhard Schröder am Kap.

Statt dessen wird VW in diesem Jahr gerade mal halb soviel Fahrzeuge los. Und die weiteren Aussichten sind schlecht. Die Konkurrenz drängt mit ihren neuen Modellen auf den Markt. VW dagegen bietet überwiegend veraltete an.

López suchte, ob am Kap oder in Brasilien, den schnellen Erfolg. Weil wenig Geld investiert wurde, konnte der Spanier kurzfristig hohe Gewinne vorweisen. Unter den Folgeschäden muß der Konzern noch lange leiden.

Das bekommt auch der neue Chef von VW do Brasil, der frühere Audi-Vorsitzende Herbert Demel, zu spüren. Der Absatz brach in einem Jahr um 40 Prozent ein.

Demel muß ein drastisches Sparprogramm durchsetzen. Um die Entlassung von 10 000 Beschäftigten zu vermeiden, forderte Demel von der Belegschaft die Einführung der Vier-Tage-Woche bei gleichzeitigem Lohnverzicht. Mehrere tau-

send VW-Arbeiter protestierten gegen das Notprogramm.

VW do Brasil ist arg in der Klemme. Tragendes Modell ist der bereits 1981 auf den Markt gebrachte Gol, eine Mischung aus Golf und Polo. Auch die anderen Modelle, der Santana und die Alt-Version des VW-Transporters, sind schon lange reif für den Autofriedhof.

Die Konkurrenz dagegen investierte massiv. General Motors musterte innerhalb von drei Jahren alle Alt-Modelle aus und produziert dort mit Corsa, Vectra und Omega die aktuellen Opel-Fahrzeuge.

Auch in der Produktion muß VW viel verbessern. Monatelang wurde die Einführung neuer Modellvarianten des Gol verschoben, weil die von López angeheuerten spanischen Zulieferer pleite gegangen waren oder schlechte Qualität geliefert hatten.

Zum Problemfall wurde vor allem die von López konzipierte Lkw-Fabrik in Resende bei Rio de Janeiro. In diesem neuen Werk wollte López seinen Traum einer schlanken Produktion verwirklichen. Einen Großteil der Fertigung übertrug er auf die Zulieferer, die ihre Teile selbst montieren.

Das System ist auf Just-in-time-Produktion ausgelegt und soll theoretisch fast ohne Lagerhaltung funktionieren. In der Praxis aber stockt die Produktion häufig. Teile fehlen oder werden nicht pünktlich angeliefert. Statt der 30 000 Lastwagen und Busse jährlich werden nur 13 000 gefertigt.

Das Werk, als „Fabrik des 21. Jahrhunderts“ gefeiert, gilt inzwischen als Flop. Gescheitert ist auch der López-Plan, den dort billig gebauten Lastwagen L 80 nach Deutschland zu exportieren. Das veraltete Modell findet 1997 höchstens 300 Kunden. Piëch hat noch eine Menge Arbeit vor sich. Für die nächsten fünf Jahre kündigte er ein „Rekordinvestitionsprogramm“ an. Von 1998 bis 2002 will der Konzern insgesamt 43 Milliarden Mark investieren.

Doch das ist keineswegs viel. In seinen beiden letzten Amtsjahren hatte sein Vorgänger Carl Hahn jeweils über 9 Milliarden Mark investiert. Piëch strich die Investitionen drastisch zusammen. Wenn VW in den nächsten Jahren durchschnittlich 8,6 Milliarden investiert, kommt der Konzern gerade mal auf das frühere Niveau (siehe Grafik Seite 79).

Das allein reicht kaum. VW muß die Produktivität drastisch erhöhen. Bei der Rendite, gestand Piëch ein, liege der Konzern am unteren Ende des Wettbewerbs.

In den ersten neun Monaten dieses Jahres erzielte VW eine Nettoumsatzrendite von nur einem Prozent. Der US-Konkurrent Chrysler habe bei ähnlichem Umsatz das Achtfache. „Nur Renault“, so Piëch, „liegt hinter uns.“

Peinliches Eingeständnis

Daimler-Benz verschiebt die Produktion des Smart

An großen Worten zur Werkseröffnung am 27. Oktober mangelte es nicht. Frankreichs Staatspräsident Jacques Chirac lobte die neue Autofabrik als bedeutende Investition für die gesamte Region Lothringen. Für Bundeskanzler Helmut Kohl stieß die Eröffnung des neuen Werks im französischen Hambach gar „ein Portal in die Zukunft der Völkerfreundschaft“ auf.

Der Kanzler pries den Kleinwagen Smart, den die beiden Partner Daimler-Benz und der Schweizer Uhrenkonzern SMH in der neuen Fabrik bauen wollen, als „hervorragendes Beispiel für Hochtechnologie made in Europa“.

Wenn das stimmt, dann ist es um Europa schlecht bestellt: Daimler-Benz und SMH haben jetzt entschieden, daß der Produktionsbeginn des Smart um ein halbes Jahr verschoben werden muß. Den neuen Kleinwagen, für den schon eifrig geworben wird, können die Kunden nicht im Frühjahr 1998, sondern erst im Herbst erwerben.

Für das peinliche Eingeständnis gab es mehrere Gründe: Das Stadtauto hat noch Fahrwerksschwächen, die Qualität ist teils unzureichend, und das neuartige Produktionssystem in der Fabrik funktioniert bislang nicht. Der Smart sollte in Hambach in der Rekordzeit von viereinhalb Stunden montiert werden.

WERKSFOTO

Smart: *Neuer Imageschaden für Daimler-Benz*

Der Konzern mutete sich bei dem Projekt offenbar zuviel auf einmal zu: Er wollte in einer neuen Fabrik mit einer neuen Belegschaft ein neues Auto nach bislang unerprobten Montagetechniken produzieren.

Besonders bitter ist der Stopp für den Daimler-Benz-Konzern. Nach dem Pannenstart der A-Klasse, die beim Elchtest gekippt war und anschließend für mehrere hundert Millionen Mark nachgebessert werden mußte, ist dies der zweite GAU des Stuttgarter Konzerns.

Daimler-Benz-Chef Jürgen Schrempp und Pkw-Vorstand Jürgen Hubbert hatten das Smart-Projekt nach den A-Klasse-Problemen genauestens unter die Lupe genommen, ein erweitertes Testprogramm beschlossen und dabei schlimme Probleme entdeckt.

Schrempp war mehr als verärgert, besonders über Smart-Entwickler Johann Tomforde, der die Probleme lange verharmlost hatte. Tomforde, der sich gern als „Mister Smart“ feiern ließ, muß gehen.

Für Pkw-Chef Hubbert wird es ganz eng. Wenn der zweite Start der A-Klasse gelingt, so die bisherige Planung, hätte Hubbert seinen Job behalten können. Schließlich hat er mit den höchst erfolgreichen Modellen E-Klasse, SLK und dem neuen Geländewagen für mächtig Schwung bei Mercedes gesorgt. Doch mit dem Fehlstart des Smart wird die gesamte Modellstrategie des Stuttgarter Konzerns in Frage gestellt.

Daimler will mit A-Klasse und Smart in den bislang von Massenherstellern wie Volkswagen und Opel dominierten Markt vordringen und die gesamte Fahrzeugproduktion von gut 700 000 auf über eine Million ausdehnen.

Doch die Pannen gefährden jetzt nicht nur die ehrgeizigen Renditevorstellungen des Konzernchefs Schrempp. Sie fügen dem weltweit renommierten Hersteller, der seine höheren Preise in erster Linie mit besserer Qualität und fortschrittlicherer Technologie begründete, erneut schweren Imageschaden zu.

Schrempp hat mit dem Produktionsstopp für die A-Klasse und jetzt für den Smart zwar erneut gezeigt, daß er notfalls hart durchgreift. Von einer Abkehr der einst von dem Mercedes-Benz-Vorsitzenden Helmut Werner entwickelten Strategie, in das Kleinwagengeschäft einzusteigen, will er allerdings noch nichts wissen.

Schrempp glaubt, daß beide Modelle noch ein Erfolg werden können. Das Lehrgeld allerdings, das Daimler-Benz für den Einstieg in neue Märkte zahlt, ist höher als erwartet.