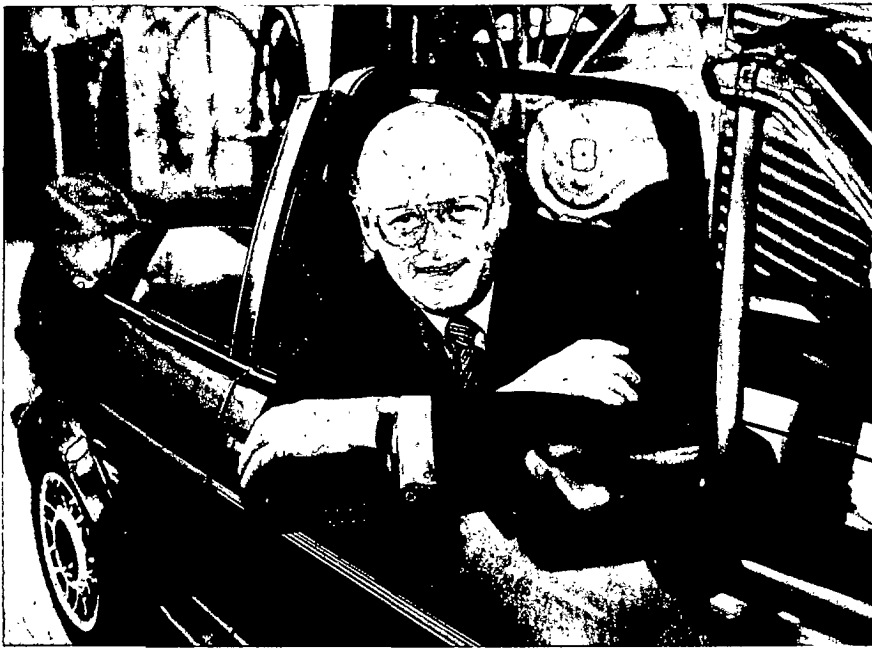




VW-Chef Hahn: Bewegung für den Vorstand

Bewegung in den Vorstand und in das Unternehmen bringen. Zusammen mit jüngeren Vorstandsmitgliedern wie Personalchef Martin Posth, den Goeudevert schon immer als tüchtigen Mann gelobt hat, soll der neue VW-Mann den Konzern für die neunziger Jahre rüsten – und dann könnte er nach Hahn die Führung übernehmen.

Einfach wird das nicht. VW verkauft mit seinen Töchtern Audi und Seat zusammen zwar soviel Autos wie nie zuvor, doch der Konzern ist nicht hinreichend vorbereitet auf den bevorstehenden Kampf um den europäischen Automarkt. Das entscheidende Problem: Die Kosten sind zu hoch, um gegen die japanischen Wettbewerber konkurrieren zu können, die nun auch noch eigene Werke in Europa errichten.

Hahn scheut deshalb vor ungewöhnlichen Methoden, wie der gemeinsamen Transporterproduktion mit Toyota, ebenso wenig zurück wie vor ungewöhnlichen Personalentscheidungen. Schon bei einem Absatzrückgang von zehn Prozent, so ist in einem Vorstandspapier festgehalten, droht VW in die Verlustzone zu geraten. Mehrere Milliarden Mark, hat Hahn als Ziel vorgegeben, sollen eingespart werden – durch Stellenabbau, durch höhere Produktivität und billigeren Bezug von Zulieferteilen.

Das geht bei einem Unternehmen, in dem vieles so gemacht wird, weil es schon immer so gemacht wurde, nur mit neuen Leuten. Hahn versucht deshalb seit einiger Zeit, Manager in seinen Vorstand zu holen, die auch außerhalb Wolfsburgs Berufserfahrung gesammelt haben.

So machte er Dieter Ullsperger, der zuvor bei Ford war, zum Finanzchef und Martin Posth, der das VW-Werk in China geleitet hatte, zum Personalvorstand.

Für seinen 64jährigen Stellvertreter, Einkaufsvorstand Horst Münzner, bestellte er zunächst Gerd von Briel zum Nachfolger, der für VW in Lateinamerika Sanierungsarbeit geleistet hatte. Briel kam durch einen Hubschrauber-Absturz ums Leben.

Über Goeudevert redete, als Hahn daraufhin wieder einen neuen Mann suchte, gerade die gesamte Branche. Einige hofften, er habe sich endgültig aus der Autoindustrie verabschiedet. Goeudevert selbst hat ernsthaft erwogen, etwas völlig anderes zu machen: eine Managementschule etwa. Er hätte auch für Christian Schwarz-Schilling die Post sanieren können, und selbst der ehemalige US-Außenminister Henry Kissinger wollte Goeudevert als Berater engagieren.

Doch vom Auto kam er nie ganz los. Citroën und Porsche wollten ihn schon verpflichten, ehe Hahn kam. Goeudevert hat die Branche offenbar durch die rigorose Rationalisierung bei Ford beeindruckt: Das Unternehmen, das 1984 und 1985 über eine halbe Milliarde Mark Verluste verbuchte, wurde unter Goeudevert zum profitabelsten deutschen Autohersteller.

Goeudevert erwies sich dabei als einer der geschicktesten Verkäufer der Branche, der sich und die Firma immer im besten Licht darzustellen wußte. Beispielsweise, als er „dem Wahnsinn ein Ende bereite“ (Goeudevert), jedes neue Auto ein paar tausend Mark teurer als das Vorgängermodell zu machen. Anfang des Jahres brachte Ford den Fiesta, ein völlig neu konstruiertes Auto, zum Preis des Vorgängers auf den Markt. Goeudevert bezeichnete das billigste Ford-Modell, mit Seitenhieb auf VW, als „einen echten Volkswagen“.

Daß Goeudevert, der bei anderen Firmen Vorstandsvorsitzender hätte

werden können, sich jetzt für den Posten des Einkaufschefs in Wolfsburg entscheidet, hält er selbst für logisch. Zum einen hat Goeudevert zusammen mit Personalchef Posth die besten Chancen, zum Stellvertreter und Nachfolger Hahns aufzurücken. Zum anderen wird Goeudeverts Arbeit als Einkäufer nicht unwesentlich das Wohlergehen des VW-Konzerns bestimmen.

Carl Hahn rechnet gern vor, daß der bisherige Stelleninhaber, Horst Münzner, bei einem Einkaufsvolumen von 37 Milliarden Mark „über 50 Prozent unserer Kosten bestimmt“. Dies unterstreicht zwar die Bedeutung des Postens, enthält aber auch einen unausgesprochenen Vorwurf: Münzner, langjähriger Widersacher Hahns, habe die Einsparmöglichkeiten in seinem Bereich nicht annähernd ausgenutzt.

Münzner erwarb sich zwar den Beinamen „der Würger von Wolfsburg“, weil er angeblich den Zulieferern niedrige Preise abpreßte. Tatsächlich aber, so ein VW-Aufsichtsrat, war er „recht zahm“ und habe im Zweifel lieber bei deutschen Firmen als bei billigeren im Ausland eingekauft.

Da sieht Goeudevert eine Chance. Sein Erfolg bei VW wird sich in Mark und Pfennig messen lassen. Wenn er die Einkaufskosten auch nur um ein Prozent senkt, spart der Konzern gleich viel Geld – 370 Millionen Mark.

SPEKULATION

Jede Menge Geld

Mit der einträglichen Spekulation um Texaco hat Carl Icahn abermals seinen sicheren Instinkt bewiesen.

Die Firma habe sich erholt, lobte der New Yorker Investor Carl Icahn das Management des Mineralöl-Konzerns Texaco, das er wenige Monate zuvor als inkompetent angegriffen hatte. „Nun ist es Zeit auszusteigen.“

Vorvergangene Woche kassierte Aussteiger Icahn für den Verkauf seines 17-Prozent-Anteils an dem New Yorker Öl-Multi zwei Milliarden Dollar auf einen Schlag, über 600 Millionen davon als Reingewinn. Es war das größte Einzelgeschäft, das an der Wall Street je an einem Tag gelaufen ist.

Investor Icahn, Branchenführer im Gewerbe der Unternehmensjäger, hatte das Paket für 49 Dollar je Aktie (Einstandspreis: durchschnittlich 30 Dollar) an die Investmentbanken Goldman Sachs, Salomon Brothers und Shearson Lehman Hutton verkauft. Die drei sollen nun sehen, wie sie es ohne Verlust wieder unters Volk bringen.

„Carl macht immer Sachen, die keiner erwartet“, sagt ein Aktienhändler an der New Yorker Börse. In seinen zehn Jahren als Investor und Unternehmensjäger

hat Icahn, 52, runde 1,7 Milliarden Dollar gemacht, mehr als jeder andere Einzelkämpfer an der New Yorker Finanzfront.

Icahn hat eine Vorliebe für unterbewertete Firmen. Er hat stets dort Geld investiert, wo er sicher sein konnte, nach kurzer Zeit mit haushohem Gewinn wieder aussteigen zu können. „Sein Hauptmotiv“, so ein einstiger Mitstreiter, „ist Gier.“

An die Wände seines Büros in der New Yorker City ließ Icahn vor allem gerahmte Aktien von Firmen nageln, bei denen er üppig verdient hat. Kostenbewußt wie kaum ein anderer aus seiner Branche, beherrscht Icahn sein Imperium mit nur acht Angestellten, aber unzähligen guten Beziehungen zu großen Investmenthäusern.

An der Wall Street wird oft über seinen krankhaften Geiz und seine Sucht nach Unabhängigkeit gespottet. Mißtrauen und Geiz haben sich bei Icahn bereits in früher Jugend herausgebildet. Der Milliardär gehört nicht zu den Granden des alten Geldes, er wuchs als Sohn eines jüdischen Schulmeisters im New Yorker Stadtteil Queens auf. Dort lebte er unter Iren, die gern Gelegenheit nahmen, ihn zu verprügeln.

Icahn nämlich, der am liebsten Opernsänger geworden wäre, galt als introvertiert und verdächtig nachdenklich. Trotz seiner Herkunft gelang ihm nach einem Fehlstart als Medizinstudent („Ich wurde dadurch zum Hypochonder“) schließlich ein Philosophiestudium an der Universität Princeton. Dort fiel er als Schachspieler und als Verfasser einer preisgekrönten Abschlußarbeit auf.

Beim Wehrdienst verlegte der Philosoph sich auf unfeinere Spiele: Er verdiente mehrere tausend Dollar beim Pokern mit gelangweilten Mitstreitern. Dieses Geld investierte Icahn, inzwischen Angestellter der Brokerfirma Tessel Paturick and Company, in den Aktienmarkt und war 1961 runde 50 000 Dollar schwer.

Das Geld verlor er 1962, beim Kurszusammenbruch an der New Yorker Börse. „Ich war derart aufgeregt“, bekannte Icahn dem Wirtschaftsmagazin „Business Week“, „daß ich seitdem wie ein Wahnsinniger gearbeitet habe.“

Und er ging diesmal gleich massiver ran. Von dem Taschenbuchfabrikanten Melvin E. Schnall, seinem einzigen wohlhabenden Verwandten, ließ sich Icahn 400 000 Dollar, um einen Sitz an der New Yorker Börse kaufen zu können. Von da an ging's bergauf.

Als Greenmailer – ein Wortspiel aus greenback (Dollar) und blackmail (Erpressung) – machte Icahn das erste große Geld. Sein erstes Opfer war 1976 der Finanzfonds Highland, von dessen Anteilen Icahn und sein damaliger Partner Alfred Kingsley rund 30 Pro-

zent zusammenbrachten – zum Durchschnittspreis von zwei Dollar je Aktie. Die entsetzten Fondsmanager kauften den Anteil zu sechs Dollar je Aktie zurück.

Vom Greenmailer zum Unternehmensspekulant gereift, griff Icahn sich 1979 die Mehrheit an der Ofenbau-firma Tappan, deren Papiere 20 Dollar wert waren, aber nur 8 kosteten. Icahns Leute bekamen Sitze im Board und betrieben den Verkauf von Tappan an den schwedischen Konzern Elektrolux. Mit 1,4 Millionen Dollar Einsatz kassierten sie 2,7 Millionen, einen Gewinn von 193 Prozent.

Mit 91 Prozent Gewinn verabschiedete sich Icahn, wieder einmal auf Greenmail-Pfad, 1980 aus der Papierfirma Hammermill Paper. Der vornehme



Investor Icahn
„Sein Hauptmotiv ist Gier“

Hammermill-Chef Albert Duval fand den Großaufkäufer so widerwärtig, daß er ihm das gesamte Hammermill-Paket kurze Zeit darauf zu Überpreisen wieder abkaufte: „Von der ersten Minute an war mir klar“, so Duval, „daß dieser Mann nichts für uns war.“

Nach mehreren Großspekulationen besaß Icahn eine Kriegskasse von rund 100 Millionen Dollar und gehörte zum Establishment der Branche. Die Könige der Zunft, etwa der Texaner T. Boone Pickens oder der Brite Sir James Goldsmith, akzeptierten ihn. Als die Branche im März 1985 ihren berüchtigten Predators (Raubtier)-Ball im Beverly Hills Hotel zu Los Angeles abhielt, war Icahn dabei. Dort führte der Drexel-Burnham-Lambert-Manager Michael Milken seine Junk-Bonds-Erfindung vor.

Die von der Wall Street „Räuber-Barone“ genannte Gruppe erfuhr, daß sie mit Milkens Papieren künftig jede

Menge Geld schöpfen und so auch auf das größte Freiwild am Unternehmensmarkt losgehen könnte. Ihre Schulden, erkannten die „Räuber-Barone“, könnten sie dann von dem eroberten Unternehmen selbst zurückzahlen lassen – notfalls auch durch den Verkauf von Unternehmensteilen.

Icahn investierte daraufhin 175 Millionen Dollar in den Öl-Konzern Phillips Petroleum. Das Management des Öl-Unternehmens aber baute eine Gegenfront auf – nach nur acht Wochen stieg Icahn mit einem Reingewinn von über 40 Millionen Dollar wieder aus.

Weil er nicht nur als geldgieriger Spekulant gelten mochte, ließ Icahn sich bald ein neues Argument für seine einträglichen Aktivitäten einfallen: Die seien nämlich für die amerikanischen Unternehmen geradezu lebensnotwendig. Anders würde das behäbige Management der Großunternehmen es gar nicht schaffen, Amerikas Konzerne wettbewerbsfähig zu machen.

Da schien sogar etwas dran zu sein. So kaufte Icahn die Fluggesellschaft TWA, als die Aktien nur noch fielen. Doch zum Erstaunen der Branche war TWA ein Jahr danach in der Gewinnzone.

Nach einem gescheiterten Eroberungsversuch beim Stahl-Konzern USX tauchte Icahn 1987 ab: Der Insider-Skandal an der Wall Street und der Börsen-Krach waren nicht gut für ihn und die Branche. Manche glaubten, Icahn sei nun fällig.

Doch im November schlug er wieder zu: Er begann sein Texaco-Paket zusammenzukaufen. Mit insgesamt 1,22 Milliarden Dollar Einsatz war dies sein bisher größtes Spiel.

„Texaco ist eine große Sammlung von Werten, wozu nicht das Management gehört“, hetzte Icahn 1988 in der Halle des Marriott Marquis Hotels zu New York. Dort war er angetreten, die Texaco-Aktionäre zum Verkauf ihrer Aktien zu bewegen. „Ich mache mir Sorgen um die Firma – ich habe das Management kennengelernt.“

Bald jedoch hatte der Einzelkämpfer Icahn Gelegenheit, vor allem den Texaco-Chef James Kinnear näher kennenzulernen. Der Öl-Boß, wegen seiner irischen Vorfahren für Icahn ohnehin eine irritierende Figur, schmettete alle seine Versuche ab, Einfluß auf das Unternehmen zu gewinnen.

Dann konnte Kinnear Icahns Überredungskünste nutzen, um einen jahrelangen Streit mit der Öl-Gesellschaft Pennzoil zu beenden. Texaco hatte der Pennzoil über zehn Milliarden Dollar zahlen sollen, im Vergleich waren es nur noch drei Milliarden.

Eine gute Tat. Nun war Texaco wieder so stark, daß Icahns Übernahmeangebote scheiterten. Icahn verkaufte. Zum ersten Mal seit seiner Kindheit hatte ihn wieder ein Ire verprügelt. ♦