Lkw

Auf höchster Ebene

Die Spanier setzen auf die deutsche Wirtschaft. MAN und Mercedes bauen jetzt die Lastwagen-Industrie auf der Iberischen Halbinsel aus.

Verhandlungen wie diese gibt es, selbst im Zeitalter der Unternehmens-Übernahmen, nicht alle Tage. Höchste Ebenen wurden eingeschaltet, gekrönte und ungekrönte Häupter vorgeschickt. Und gepokert wurde natürlich auch.

Für Schwedens Volvo-Konzern legte das Königspaar Carl Gustav und Silvia, zu einem privaten Besuch in Spanien, sie in der Vergangenheit glänzende Erfahrungen gemacht.

Mercedes fertigt im Baskenland bereits kleine Transporter, ein anderes Werk produziert Lkw-Teile für die deutschen Mercedes-Fabriken. Für den Autozulieferer Bosch ist Spanien inzwischen der größte europäische Fertigungsstandort außerhalb der Bundesrepublik.

Es ist jedoch vor allem die Erfolgsgeschichte von Seat, die das Ansehen der deutschen Industrie in Spanien bestimmt und Manager und Politiker beider Länder schon von einer „deutsch-spanischen Achse" schwärmen läßt.

Der spanische Automobilhersteller Seat hatte jahrzehntelang als Ableger des Fiat-Konzerns ein eher klägliches Dasein gefristet. Stets versprachen die Italiener den Spaniern mehr, als sie schließlich hielten.

1981 zog Fiat sich ganz aus Spanien zurück, Seat schien ein sicherer Pleite-Kandidat: Die Firma hatte keine eigenen Modelle, kein eigenes Know-how und kein Geld in der Kasse; viele Fabriken waren total veraltet.

Die meisten Beobachter gaben dem Volkswagenwerk kaum eine Chance, als es 1986 die Mehrheit von Seat erwarb. Inzwischen wirft das Unternehmen erstmals seit über einem Jahrzehnt einen Gewinn ab.

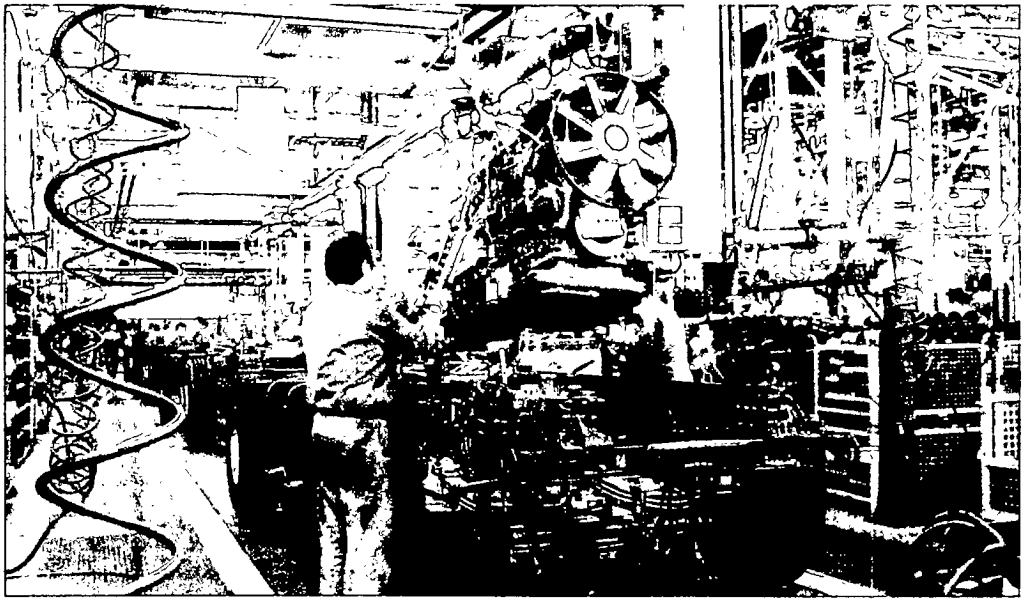
Rund sieben Milliarden Mark wird Volkswagen für den Ableger in den nächsten fünf Jahren in Spanien investieren; die Rechnung scheint, wie für viele andere deutsche Konzerne auch, aufzugehen.

Spanien bietet für Investoren Vorteile wie kaum ein zweites Land in Europa: Die Löhne sind vergleichsweise niedrig; der Heimatmarkt wächst überdurchschnittlich. Dazu kommt die strategisch günstige Lage für Exporte in den Mittelmeerraum und nach Südamerika.

Solche Vorteile lockten inzwischen rund 700 deutsche Firmen nach Spanien. Sie beschäftigen 120 000 Mitarbeiter und setzen pro Jahr etwa 30 Milliarden Mark um.

Das allerdings sind nur Schätzwerte, die wieder einmal nach oben korrigiert werden müssen: Im Juli erwarb die Ludwigshafener Benckiser-Gruppe einen großen spanischen Waschmittelhersteller. Die Hausgerätefirma Bosch-Siemens verleibte sich vor kurzem gleich zwei spanische Hersteller von Herden und Kühlschränken ein.

Schnäppchen sind allerdings nicht zu machen, die internationale Konkurrenz bietet immer mit, und zwar kräftig. Das mußten auch die MAN-Manager erfahren, die sich vor einem Jahr daranmachten, beim spanischen Konkurrenten Enasa einzusteigen.





Mercedes-Vorstand Werner



Ini-Chef Mercader

Pegaso-Produktion, Verhandlungspartner: In einer Nachtsitzung um jedes Vertragsdetail gefeilscht

zwischen Bankett und Ballett ein gutes Wort ein. Italiens Sozialistenchef Bettino Craxi kam im Gespräch mit seinem spanischen Kollegen Felipe González zur Sache, ganz im Sinne von Fiat.

In allen Fällen ging es um den spanischen Lastwagenhersteller Enasa, den Fiat und Volvo übernehmen wollten. Doch genutzt hat die Stimmungsmache nichts.

Den Zuschlag erhalten die deutschen Konzerne MAN und Daimler-Benz, die sich den spanischen Konkurrenten gemeinsam einverleiben.

Hinter dem deutschen Angebot, sagt Helmut Werner, bei Mercedes für die Nutzfahrzeuge verantwortlich, stecke „ein abgerundetes industrielles Konzept". Das sahen die Spanier wohl ähnlich. Denn mit deutschen Investoren, vor allem aus der Automobilindustrie, haben

MAN muß sein Geschäft ausweiten, der deutsche Lkw-Hersteller ist allzusehr auf Deutschland beschränkt. Das Unternehmen braucht neue Kunden und neue kostengünstige Standorte.

Die Firma Enasa bringt all dies mit. Ihre Lastwagen und Busse der Marke Pegaso haben in Spanien einen hohen Marktanteil; ihr Eigentümer, die Staatsholding Ini, hat die veralteten Fabriken vor dem Verkauf für 1,5 Milliarden Mark flottgemacht. Ini-Chef Jordi Mercader hatte also etwas zu bieten, und das wußte er auch.

Beim Poker um Enasa boten fast alle Lkw-Hersteller Europas mit: Volvo und Daf, Fiats Nutzfahrzeugfirma Iveco und eben MAN und Mercedes.

Vor allem Fiat schraubte den Preis in die Höhe. Die Italiener versprachen neue Fabriken und viele neue Arbeits-

plätze. Spaniens Industrieminister Claudio Aranzadi schien deshalb lange Zeit eine italienische Lösung zu favorisieren.

Schließlich aber siegte die Skepsis. Es nützte auch nichts mehr, daß Fiat-Chef Giovanni Agnelli öffentlich beteuerte, der Rückzug von Seat tue ihm leid. Nach einer langen Nachtsitzung, in der um jedes Vertragsdetail gefeilscht wurde, erhielten die Deutschen den Zuschlag.

Dem Vorreiter MAN hatte sich inzwischen Mercedes angeschlossen. Für MAN allein wäre die Übernahme wohl eine Nummer zu groß gewesen, außerdem verlieh der Name Daimler-Benz dem Angebot besonderen Glanz.

MAN erhält nun 60 Prozent der Enasa, Mercedes 20, der Rest bleibt bei der Ini. Die spanische Staatsholding bekommt im Gegenzug ein Aktienpaket der MAN von rund acht Prozent.

Die beiden Partner werden sich die Neuerwerbung aufteilen. Mercedes will in Valladolid einen Transporter und mittelschwere Lkw zwischen 11 und 15 Tonnen bauen. Das entlastet das Werk in Wörth, das derzeit die Nachfrage bei weitem nicht befriedigen kann.

MAN wird in Spanien eigene Lkw fertigen. Die Marke Pegaso bleibt bestehen, wird aber technisch aufgerüstet.

Wenn alles klappt wie vorgesehen, könnte die Zusammenarbeit noch ausgedehnt werden. Der Ini gehört auch die Flugzeugfirma Casa, die mit 4,2 Prozent am Airbus-Konsortium beteiligt ist. Das Unternehmen würde nicht schlecht zur neuen Daimler-Tochter Deutsche Aerospace passen – die Deutschen wären dann die größten Airbus-Eigner.

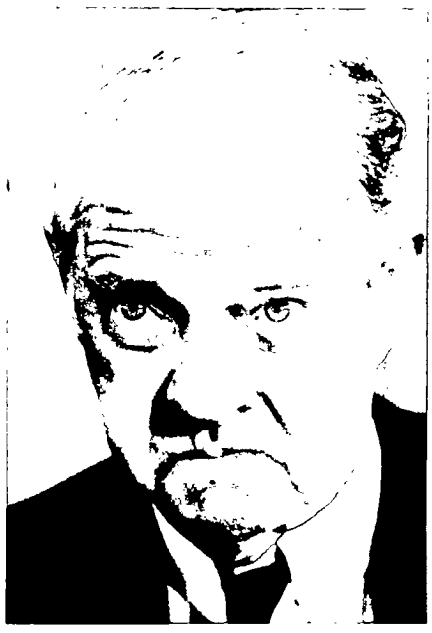
Unternehmer

Kontrolle verloren

Der Stahlindustrielle Otto Wolff verkauft seinen ganzen Familienbesitz an Thyssen – zu einem stolzen Preis.

Otto Wolff von Amerongen, 71, erschien Anfang November auf einer Party seines Freundes Alfred Freiherr von Oppenheim so gut gelaunt wie lange nicht mehr. Was er denn nun mit dem vielen Geld anfangen werde, frotzelte der Industrielle den Mitinhaber des Privatbankhauses Oppenheim an.

Oppenheim hatte für rund vier Milliarden Mark seine Mehrheit an der zweitgrößten deutschen Versicherung Colonia der französischen Suez-Gruppe verkauft. Daß Wolff bald selbst gut kassieren würde, mochte „Ötsch", wie er von Kölner Freunden genannt wird, wegen der vielen Umstehenden nicht erwähnen.



Konzernverkäufer Wolff
Warnsignale übersehen

Am Donnerstag vergangener Woche war das Geschäft perfekt: Für rund eine halbe Milliarde Mark geht die Otto-Wolff-Gruppe, der gesamte Firmen- und Beteiligungsbesitz, an den Thyssen-Konzern. Damit verliert abermals ein Konzern seine Selbständigkeit.

Spektakuläre Übernahmen gehören inzwischen auch in der deutschen Industrie zum Alltagsgeschäft. Der Raumfahrt-Konzern MBB wird von Daimler-Benz übernommen, der Handelsriese Klöckner & Co. geht an die Viag, Salzgitter schlüpft bei der Preussag unter.

Unter den vielen Fusionen der letzten Monate ist der Verkauf des Kölner Familien-Imperiums dennoch ein herausragender Fall. Mit Otto Wolff gibt einer der angesehensten Repräsentanten der deutschen Wirtschaft auf.

Der Verkauf ist das Eingeständnis des Scheiterns. Der Mann, der 18 Jahre lang Präsident des Deutschen Industrie- und Handelstages war und als Wegbereiter des Osthandels gilt, hat als Unternehmer allzu viele Schläge einstecken müssen. Sein Kölner Konzern, der 1986 noch rund fünf Milliarden Mark umsetzte, muß seit einigen Jahren stramm rationalisieren und schrumpfen. Durch Fehlentscheidungen ist das Unternehmen mehrfach in schwere Krisen geraten.

Aus dem väterlichen Firmenerbe, überwiegend Schrott- und Stahlbetrieben, hatte Wolff einen Konzern aufgebaut, der schließlich nur noch schwer zu dirigieren war. Die Gruppe produzierte und vertrieb Maschinen und Meßgeräte, Schrauben und Schrott, Bleche und Bohranlagen, Rolltreppen und Rangieranlagen. Selbst Sanitäranlagen für Küche und Bad waren bei Wolff zu haben.

Die Schwierigkeiten begannen, als Wolff sich 1980 eine Draht- und eine Baustahlfabrik in Texas, nahe seiner Diamond-X-Ranch, zulegte. Die Stahlindustrie rutschte damals bereits in die Krise. Wolff übersah erste Warnsignale. Zu sehr war er damit beschäftigt, seine Erfolgsgeschichte mit neuen Details auszuschmücken. Der eitle Kölner ließ keine Gelegenheit aus: Wo immer die Spitzen der Wirtschaft gefragt waren – Wolff war dabei. Im Gefolge der Kanzler und oft in deren Auftrag reiste er rund um den Globus.

Vor Ämtern und Aufgaben schreckte er nie zurück. Wolff brachte es schließlich auf 13 Aufsichts- und Beiratsmandate sowie eine Vielzahl von Ehrenämtern und Pöstchen. Er kam ins Board des Ölmultis Exxon und in den Europabeirat des Computer-Riesen IBM, er berät den US-Konzern United Technologies und den Creditanstalt-Bankverein in Wien. In seiner Heimatstadt war Wolff im Karneval und beim 1. FC Köln ebenso aktiv wie im Prominenten-Tennisklub Rot-Weiß oder als Präsident der Kölner Industrie- und Handelskammer.

Es war wohl schließlich doch ein bißchen zuviel – Wolff verlor die Kontrolle über sein Firmenreich. Sein Engagement in Texas bescherte ihm Verluste von rund 270 Millionen Mark, weitere 50 Millionen gingen in Südafrika und Brasilien drauf. Die Tochterfirma PHB-Weserhütte, eine Maschinen- und Anlagenbaufirma, ging 1987 mit einem aufgelaufenen Verlust von über 235 Millionen Mark in Konkurs.

Schwiegersohn Arend Oetker, Inhaber der Marmeladenfabrik Schwartau und Neffe des Bielefelder Industriellen Rudolf August Oetker, räumte zwar kräftig auf und gab alle Verlustbringer konsequent ab. Doch als er sich auch von seiner Frau Claudia Wolff trennte, kühlte sich das Verhältnis zum Aufsichtsrat Otto Wolff merklich ab.

Unter diesen Umständen mochten Wolff und Miteigentümer Oetker dem Drängen der Thyssen-Leute nicht länger widerstehen. Der Düsseldorfer Stahlkonzern besitzt schon seit vielen Jahren jeweils die Hälfte an den beiden Wolff-Firmen Rasselstein und Stahlwerke Bochum. Rasselstein stellt hauptsächlich Weiß- und Feinbleche für Konservendosen und die Automobilindustrie her. Die Bochumer Firma produziert und walzt Elektrobleche.

Den entscheidenden Ausschlag für den Verkauf des Wolff- und Oetker-Besitzes in Köln gab eine Ausnahmeregelung in der Steuergesetzgebung, die 1990 wegfällt. Bislang wird der Erlös aus Firmenverkäufen nur mit dem halben Steuersatz belegt. Vom 1. Januar an ist bei allen Verkäufen ab 30 Millionen Mark Veräußerungsgewinn der volle Satz fällig.