

„Sie machen die Fabrik wirklich dicht“

SPIEGEL-Redakteur Dietmar Hawranek über die Schließung des amerikanischen VW-Werks in Westmoreland

Am Donnerstag, dem 14. Juli 1988, verliert hier alles seinen Sinn. Die Roboterarme, die funkenstiebend Bleche zusammenheften oder Farbnebel sprühend um Karosserien kreisen, die stählernen Greifer und die Bänder, die bis Mittwoch noch täglich 400 Autos transportieren – nichts wird sich mehr bewegen.

Der vierspurige „VW-Drive“, der vom Highway 76, knapp 30 Meilen südöstlich von Pittsburgh, zur Fabrik führt, verwandelt sich dann in ein ziemlich nutzloses Betonband in der hügeligen Landschaft. Der Parkplatz vor der Halle „Volkswagen Westmoreland“, mehrere Fußballfelder groß, wird zur grauen Einöde.

Wo bis Mittwoch noch die Wagen von 2500 Beschäftigten parken, werden sich am Donnerstag eine Handvoll Autos verlieren. Sie gehören jenen Angestellten, die für ein paar Wochen noch damit beschäftigt sind, letzte Zahlenkolonnen zusammenzustellen: Für sie ist es die Inventur einer geschlossenen Fabrik; für VW wird es die Bilanz des Scheiterns auf dem größten Automarkt der Welt.

So stolz und trommelwirbelnd VW vor zehn Jahren die Fabrik in Westmoreland eröffnete, die erste eines ausländischen Autoproduzenten in den USA, so still und verschämte geben die Wolfsburgs das Werk nun auf. Kein Politiker, kein Journalist soll dabei sein.

Wer möchte sich schon an die großen Worte der Eröffnungsfeier erinnern lassen, als der damalige VW-Chef Toni Schmücker den Start der Deutschen in den USA mit der Landung der Amerikaner auf dem Mond verglich? Wer läßt sich gern fragen, warum er hier einen solchen Crash fabriziert hat, während die Japaner ein Werk nach dem anderen hochziehen; warum VW gerade aufgibt, wenn ein niedriger Dollarkurs eine Produktion dort nahelegt?

Westmoreland ist für den VW-Konzern ein Desaster. Und deshalb möchten die VW-Leute Westmoreland am liebsten totschrögen. Nur über eines berichtet Tom McDonald, der PR-Chef von VW in den USA, gern und mit sichtlichem Stolz: wie er das damals in Amerika gemanagt hat, als in Deutschland der Schlußpunkt gesetzt wurde.

Am 20. November vergangenen Jahres hatte im fernen Wolfsburg der Aufsichtsrat über das Schicksal der Fabrik zu beschließen. McDonald ließ ein Dutzend VW-Manager in Amerika auschwärmen, die in Hotels und Restaurants auf seinen Anruf warteten. Als McDonald die erwartete Nachricht aus Deutschland bekam, setzte er seine Truppe in Bewegung. Fast gleichzeitig wurden der Gouverneur des Bundes-



Eröffnung des VW-Werks Westmoreland*: Es war die Zeit der schönen Träume

staats Pennsylvania und das Wirtschaftsministerium in Washington, die Deutsche Botschaft und die Handelsvertretung, Banken und VW-Händler, Journalisten und die Belegschaft informiert. „Das lief ab“, freut sich McDonald, „wie eine militärische Aktion.“

In der Fabrik saß, kurz nach der Verkündung, ein Arbeiter auf der Treppe zur Cafeteria und schrie mit hochrotem Kopf immer wieder: „Sie machen die Fabrik wirklich dicht, sie machen sie wirklich dicht.“ Andere weinten oder fluchten, schüttelten still den Kopf oder nickten: Irgendwann mußte es ja passieren. Nach 45 Minuten standen sie wieder am Band, schließlich sollte noch ein halbes Jahr produziert werden, bis der Motor, der in Südwest-Pennsylvania alles in Bewegung hält, gestoppt wird.

Für vier, fünf Städte rund um das Werk wird das nun, wie einer ihrer Bürgermeister sagt, „die größte wirtschaftliche Katastrophe“: Neben den 2500 VW-Werkern werden wohl noch mal so viele Leute arbeitslos, die bislang bei Zulieferern im Lohn standen.

Chester Bahn, vom ersten Tag an in der Fabrik für Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich, versucht seinen Job zwar auch noch bis zum letzten Tag voll zu erfüllen. Nun ja, die Läden, die Sportboote und teure Jagdgewehre verkaufen, würden wohl Kundschaft verlieren, versucht er dem Eindruck vorzubeugen,

VW hinterlasse hier eine Wüste. Aber Bahn weiß, daß es für sehr viel mehr Geschäfte eng wird, wenn 2500 Beschäftigte nicht Woche für Woche insgesamt ein-einhalb Millionen Dollar Löhne und Gehälter von VW kassieren.

In seinem fensterlosen, künstlich belichteten und belüfteten Büro ist Chester Bahn, den hier alle nur Chet nennen, über die Jahre zum unfreiwilligen Chronisten des Niedergangs geworden. Täglich faßt er die Produktionsziffern zu einer kleinen Meldung zusammen, die er auf ein Band spricht. Jeder Arbeiter kann seine Botschaft von Telephongeräten in der Fabrik abhören: „Hier ist die Westmoreland-Fabrik-Information, gestern wurden 403 Wagen hergestellt...“ Absolut gleichmäßig und ohne Betonung kommt dieser Satz aus dem Telefon.

Vielleicht geriet Chets Stimme mehr in Vibration, als er noch von über 1000 gefertigten Autos berichtete, vor acht Jahren, als die Fabrik für ein paar Monate mal unter Volldampf arbeitete: Über 5000 Arbeiter konnten die Golfs kaum so schnell montieren, wie die Händler sie verkauften.

Es war die Zeit der hohen Benzinpreise und der schönen Träume, von denen sich zwei zu erfüllen schienen: der des Gouverneurs von Pennsylvania, daß sich in dieser durch die Schließung von Stahlwerken und Kohleminen gebeutelten Region ein kleines Wirtschaftswunder vollziehen werde; und der des damaligen VW-Chefs Schmücker, daß der Golf den beispiellosen Erfolg des Käfers in den USA wiederholen könnte.

* Am 10. April 1978 mit dem damaligen Pennsylvania-Gouverneur Milton Shapp (M.) und dem damaligen VW-Chef Toni Schmücker (r.); hinten links: das damalige VW-Aufsichtsratsmitglied Walther Leisler Kiep.

Die großen Visionen der Politiker und Manager konnte Chet sich in Form zweier Plakate einrahmen und an die Wand hängen. Da sind sie noch heute zu besichtigen. Auf einem Poster, das zur Eröffnung des Westmoreland-Werks verteilt wurde, symbolisiert eine mit Kinderstrichen gemalte Blume „eine neue amerikanische Fabrik“. Auf dem Poster daneben hat die Blume einen blühenden Seitentrieb bekommen, „eine weitere amerikanische Fabrik“.

Was ist schon *ein* VW-Werk für den riesigen US-Markt? Volkswagen wollte ein zweites und kaufte eine alte Raketenfabrik, die zum Autowerk umgerüstet wurde. Der aufstrebende Manager Donn Viola, von General Motors abgeworben, sollte den neuen Stützpunkt leiten, für den das Poster schon gedruckt war. Allein, es konnte nie verteilt werden.

Am 8. Juni 1981 mußte Chet in seinen Tagesnachrichten schon melden, daß nicht einmal das vorhandene Werk ausgelastet werden konnte. Das Tagessoll wurde um 100 Autos reduziert.

Chet ahnte damals noch nicht, daß dieser Tag in der Werkschronik mal das Datum markieren sollte, von dem an VW in den USA nur in eine Richtung fuhr: rückwärts. Der Absatz sackte weiter ab, die Produktion wurde heruntergefahren. Das zweite Werk war nicht mehr nötig. Es wurde verkauft, bevor auch nur zwei Bleche darin zusammengeschweißt worden waren.

Donn Viola blieb bei VW, und er blieb erfolglos. Heute ist Viola verantwortlich für die „gottverdammteste Aufgabe“, die ein Manager wohl haben kann,

die Schließung des Werks. Mißmutig schiebt er, beim amerikanischen Mittagessen, Pappeller und Styroporbecher mit Sandwich und Coke auf dem Glas-tisch seines Büros hin und her; mißmutig darüber, daß er jetzt auch noch die Gründe des Scheiterns erläutern soll.

Soviel steht fest: Die Manager in den USA haben anfangs kaum einen Fehler ausgelassen. Die Autos waren beim Start so schlecht verarbeitet, daß selbst die an lausige Qualität gewöhnten Amerikaner sauer wurden. Später trimmten die US-Chefs den Golf auf amerikanisch, bauten eine weichere Federung und weichere Sitze ein, wie sie in Straßenkreuzern üblich waren. Nur leider, beim Golf ruinierte das die Straßenlage.

Keiner dieser Fehler aber, sagt Donn Viola, sei für die Pleite verantwortlich. Und da hat er recht. Die Strategie, für die der Wolfsburger Vorstand verantwortlich ist, hat sich als falsch erwiesen. Wie ein risikofreudiger Spieler haben sie alles auf ein Modell gesetzt, das in Deutschland entwickelt wurde und das weltweit verkauft und produziert werden sollte. Die Wolfsburger unterstellten, daß Autos, die in Europa gefallen, auch bei den Amerikanern ankommen. Das geht bei Wagen der Luxusklasse gut, bei Mercedes und BMW, nicht aber bei der Massenware.

Einige japanische Hersteller, die erst nach VW eigene Fabriken in den USA hochzogen, sind da geschickter vorgegangen. Die haben die Autos für den US-Markt entwickelt, die sie dort produzieren lassen. Und sie haben alle paar Jahre völlig neu aussehende Modelle mit den alten Innereien gefertigt, weil ein



VW-Chief Hahn
Die Japaner waren geschickter

neuer Wagen in den USA zuerst mal neu aussehen muß.

Das will Donn Viola so offen natürlich nicht sagen. Also erzählt er erst mal vom Benzinpreis, der wieder gefallen sei, damals, 1981. Da hätten die Amerikaner wieder größere Limousinen vorgezogen. Und außerdem gab es für den einst fast konkurrenzlosen Golf inzwischen Wettbewerber.

Chet mußte alle paar Monate in seinen Fabriknachrichten neue Ziffern verkünden: 856, 724, 650 Autos wurden täglich gebaut, bis er 1983 die Zahl 470 nannte. Da wurde die zweite Schicht eingestellt, 1500 Beschäftigte waren ihre Stelle los.

Die Weiterbeschäftigten hofften auf das neue Modell, das sie bald produzieren sollten. Chet und Donn Viola, die meisten Beschäftigten in Westmoreland und die VW-Händler in den Staaten wußten, der Wagen müßte, vor allem, ganz anders aussehen als der Golf. Er müßte ein Stufenheck haben statt der steil abfallenden Endpartie. Die war in den USA damals schon absolut out.

Die Manager in Wolfsburg wußten es besser. Und sie entschieden: Nicht der neue Jetta, der so aussah, wie ein Amerikaner sich ein Auto vorstellt, sondern der Golf II sollte in den USA gebaut werden.

„O mein Gott“, erinnert sich Julie Leechalk von der Endkontrolle an die ersten Produk-

* Durch den Zusatz „Plant“ (Fabrik) auf dem Transparent zeigen VW-Arbeiter, daß sie auf den Verkauf des Werks an einen anderen Produzenten hoffen.



VW-Werk Westmoreland*: Die „gottverdammteste Aufgabe“ für einen Manager

tionstage dieses Modells, „wir dachten, da kommt ein neues Auto, doch das sah aus wie das alte.“

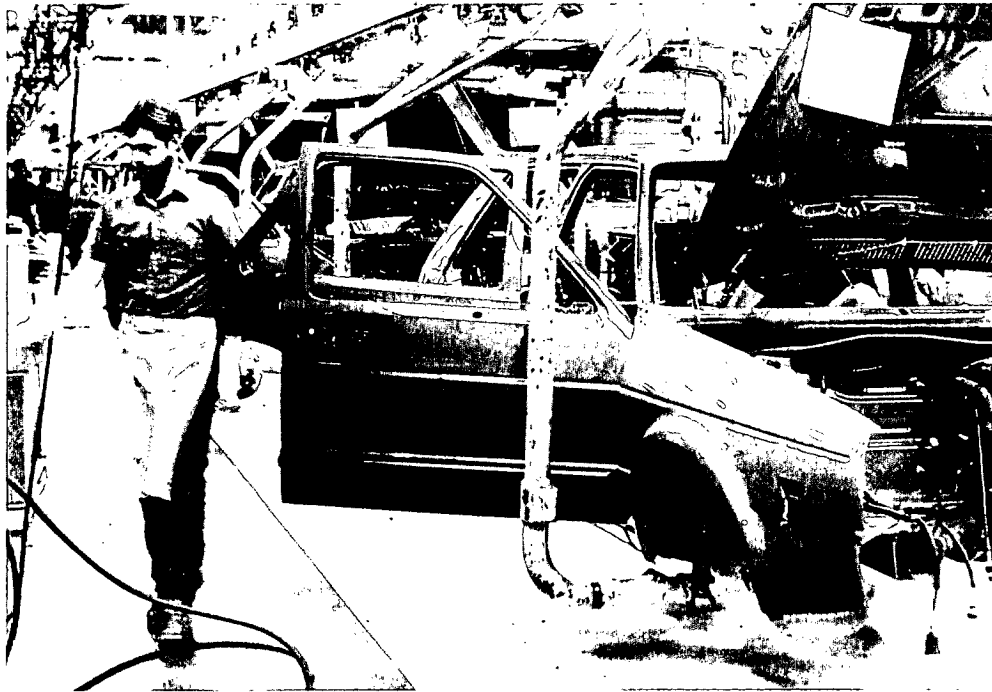
Das neue, fraglos, hatte innere Werte, eine phantastische Straßenlage, einen größeren Kofferraum, sagt sie. Nur kann man das leider so schlecht von außen erkennen. Den Jetta, in Europa ein Wagen für rüstige Rentner, „mögen wir hier einfach mehr“, sagt Julie. Sagt auch Donn Viola. In den USA wurden schnell mehr Jettas verkauft, per Schiff aus Deutschland herübergebracht, als vom neuen Golf, made in USA.

Wäre der Jetta gleich in Westmoreland gefertigt worden, Julie Leechalk hätte wohl eher eine Chance gehabt, die paar Jahre bis zur Rente wie geplant bei

zu lassen, kam, wie so viele vorangegangene, ein bißchen zu spät und dann zu zaghaft. Da konnte der in den Keller gefallene Dollar, der eine Produktion in Amerika eigentlich profitabel macht, das Werk nicht mehr retten.

Chet meldete weiterhin Tag für Tag die Produktion von rund 400 Wagen. Eine Autofabrik, in der noch nicht einmal halb soviel gefertigt wird wie möglich, muß Verluste verursachen. In Wolfsburg stellte sich nur noch die Frage, wann VW-Chef Carl Hahn die Verlustquelle zuschüttet.

Die Beschäftigten in Westmoreland wollen jetzt, in den letzten Tagen des Werks, noch festhalten, was für sie festzuhalten ist. Mit Pocket- und Videoka-



Golf-Produktion in Westmoreland: „Das neue Auto sah aus wie das alte“

Volkswagen ihr Geld zu verdienen. Aber natürlich hat Julie genauso viel Einfluß auf Wolfsburger Entscheidungen wie Chet oder Donn Viola: gar keinen.

Mag sein, daß in der VW-Stadt an der Zonengrenze anderes wichtiger war als das Werk in Westmoreland. Die Rendite bei VW ließ und läßt zu wünschen übrig. Da war die Aussicht verlockend, bei damals noch hohem Dollarkurs mehr Geld zu verdienen, wenn die Jettas aus Deutschland eingeführt werden.

Der kurzfristige Währungsgewinn zählte mehr als die Absicherung einer Produktionsbasis in den USA. Es können ja nicht alle Manager so langfristig denken wie die japanischen, denen ein Werk auf dem größten Automarkt der Welt unerläßlich scheint, um gegen das Auf und Ab der Währungen und mögliche Importschranken geschützt zu sein.

Die Entscheidung, Ende 1986 den Jetta dann doch noch in den USA fertigen

meras laufen sie durch die Hallen und nehmen ihre Arbeitskollegen auf.

Der Gouverneur von Pennsylvania, Robert P. Casey, hat noch zu einem letzten Rettungsversuch abgehoben. Er ist nach Korea geflogen – ein asiatischer Autohersteller, meint Casey, könnte die Fabrik vielleicht übernehmen.

Chet und Julie Leechalk glauben nicht, daß der Politiker Erfolg hat. Julie geht jetzt oft in die Werks-Cafeteria. Die hat, wie so vieles hier, ihren ursprünglichen Sinn verloren. Doch sie hat, wie kaum etwas, einen neuen bekommen. Wo einst Kaffee ausgeschenkt wurde, vermitteln zwei private Agenturen nun Jobs. Besonders gut sind die Chancen für Julie und die 2500 ab Donnerstag Arbeitslosen kaum. Bislang konnte, per Computer und Bildschirm, gerade für 26 VW-Werker eine neue Stelle gefunden werden. Chet hat bereits ein rotes Schild vor sein Haus gestellt: „Zu verkaufen“.

HANDEL

Ganz konsequent

Einzelhändler schließen sich zusammen, um das Verbot der Preisbindung zu umgehen.

Man traf sich in Zürich, auf neutralem Boden. Die besten deutschen Namen waren durch Top-Manager vertreten, Markenhersteller wie Puma oder Poggendorff, wie Nordmende oder Rowenta.

Als die Herren nach einigen Stunden auseinander gingen, war eine neue Lobby entstanden, die „Initiative Markenhersteller und Mittelstand (IMM)“. Was sich wie ein gemeinnütziger Verein anhört, ist in Wahrheit eine sehr eigennützige Gründung. Die 14 Mitglieder und eine wachsende Zahl ähnlich Gesonnener sind dabei, die verbotene Preisbindung der zweiten Hand mit einem Trick wieder aufleben zu lassen.

Zu diesem Zweck fördern Hersteller verschiedener Konsumgüter-Branchen Zusammenschlüsse ihrer Händler in sogenannten Mittelstandsvereinigungen. Solche Bündnisse sind durchaus legal und, als Schutz der Kleinen vor den Handelsriesen, aus Wettbewerbsgründen sogar willkommen.

Die Hersteller aber legen, ganz in ihrem Interesse, diesen Schutz überaus großzügig aus. „Wir wollen die Preisfront sauberhalten, ganz konsequent“, sagt etwa Fritz Bischof, Geschäftsführer eines kleinen Jeans-Herstellers, Marke „Ken Marshal“.

Und das geht so: Die Händler bilden eine eigene, rechtlich selbständige Organisation. Die arbeitet mit dem Hersteller zusammen, gibt Empfehlungen zu den Produkten und zu den Verkaufsstrategien.

Der Hersteller revanchiert sich mit exklusiven Produkten, die nur an Mitglieder dieses Händlerkreises abgegeben werden. Der Clou des Deals: Die Händler einigen sich auf einen Preis für diesen Teil ihres Sortiments.

Damit ist das Gesetz, das feste Preisvorgaben der Hersteller für den Einzelhandel verbietet, ausgehebelt. Denn untersagt ist nur, daß die Hersteller festlegen, zu welchen Preisen die Händler ihre Produkte an die Verbraucher verkaufen müssen. Nicht verboten ist aber, daß sich die Händler untereinander über die Preise verständigen.

Diesen Spielraum läßt die Mittelstandsempfehlung des Kartellgesetzes ausdrücklich zu. Kleine und mittlere Unternehmen dürfen sich durch eine gemeinsame Geschäftspolitik gegen die Übermacht großer Konkurrenten wehren, sie dürfen gemeinsam das Sortiment gestalten, gemeinsam werben – und eben gemeinsam die Preise, allerdings unverbindlich, festlegen.