

VW: „Man kann nur beten“

Im Autogeschäft macht die Volkswagen AG mehr als eine Milliarde Mark Verlust, die Schulden wachsen, der Absatz stockt; der Wolfsburger Konzern wird zum Sanie-

rungsfall. Jetzt helfen nur noch drastische Schnitte: Drei Vorstände müssen gehen, Investitionen werden gestreckt, Entlassungen sind kaum zu vermeiden.

Der Tagungsort Martorell bei Barcelona war mit Bedacht gewählt. Der Aufsichtsrat wollte VW-Chef Carl Hahn an der Stätte seines größten Triumphes verabschieden.

Hahn, 66, hatte dort vor knapp sieben Jahren eines der wichtigsten Geschäfte seiner Laufbahn perfekt gemacht – den Kauf des spanischen Automobilkonzerns Seat. Doch aus der netten Abschiedsgeste wurde für den zum Jahreswechsel ausscheidenden Vorsitzenden eine peinliche Veranstaltung.

Die Aufsichtsräte waren auf Hahn nicht gut zu sprechen. Für die schlechte Stimmung sorgte das Vorstandspapier „Konzernplanung 41“, das die Aufsichtsräte zur Sitzung erhalten hatten. Das Papier offenbarte ein Desaster.

Die Konzernplanung faßt die wichtigsten Zahlen für 1992 und die kommenden fünf Jahre zusammen. Und auf fast jeder Seite zeigt sich, wie schlimm es um Europas größten Automobilkonzern steht – und wie böß sich die Planer verrechnet hatten.

Der Gewinn, so teilte das Unternehmen vergangene Woche seinen Aktionären mit, sackt in den ersten neun Monaten dieses Jahres auf 628 Millionen Mark. Doch das ist nur ein kleiner Teil der Wahrheit.

Die entscheidende Zahl, die über das Geschäft des Autokonzerns Auskunft gibt, steht in dem Planungspapier, das die Aufsichtsräte so erschreckt hat: Das „operative Ergebnis“ der Volkswagen AG weist für 1992 einen Verlust von 1,11 Milliarden Mark aus.

Das operative Ergebnis belegt, wieviel Geld mit dem Verkauf von Autos verdient wurde – oder auch nicht. Schon im vergangenen Jahr hatte Volkswagen in seinem ureigensten Geschäft rund 770 Millionen Mark zugesetzt. In der flauen Konjunktur ist das Unternehmen jetzt ins Milliarden-Minus gerutscht.

„Entgegen den bisherigen Erwartungen“, so heißt es lakonisch in der Vorstandsvorlage, „wird der Verlauf des Jahres 1992 im Konzern enttäuschend sein.“ Und nicht nur das: „Die Risiko-

anfälligkeit des Unternehmens erhöht sich weiter.“

Am Ende der Ära Hahn wird immer mehr zur Gewißheit, daß der Autogigant aus Wolfsburg vor seiner wohl schwersten Krise steht. Volkswagen, Symbol des deutschen Wirtschaftswunders, ist zu einem Sanierungsfall geworden.

Mit dem Käfer, der einst die ganze Welt eroberte und lief und lief, entstand eine Legende. Mit dem Nachfolger Golf, der einer ganzen Autoklasse den Namen gab, wurde die Erfolgsgeschichte fortgeschrieben. Doch jetzt wankt die Nummer eins in Europa; die Legende hilft nicht weiter, wenn bei jedem Verkauf Geld draufgelegt wird, wenn die Bürokratie wichtige Entscheidungen bremst und das Management danebengreift.

Noch immer steht Volkswagen in der europäischen Zulassungstatistik – mit den Marken VW, Audi, Seat und Škoda – ganz vorn.

Das Unternehmen verkauft soviel Autos wie noch nie, in diesem Jahr 3,5 Millionen. Es ist zugleich aber schwächer denn je.

Der Konzern ist bedrohlich verschuldet. Flüssigen Mitteln von 9,4 Milliarden Mark stehen in diesem Jahr bereits Kredite von 25 Milliarden gegenüber. Im nächsten Jahr, so sieht die Planung vor, werden die Schulden auf 30,7 Milliarden und 1994 auf 32,9 Milliarden Mark steigen. In Zeiten hoher Zinsen hat Volkswagen sich einen gefährlichen Ballast aufgeladen.

Mehr noch als die schlechten Zahlen für 1992 aber verärgerte die in Spanien versammelten Aufsichtsräte, wie Hahn und seine Kollegen die Aussichten für die kommenden Jahre darstellen – es soll alles wunderbar werden.

Volkswagen wird, der Vorlage zufolge, von 1993 bis 1997 einen Verkaufsskord nach dem anderen erzielen. Mit steigenden Umsätzen soll sich dann bis 1995 das negative Ergebnis von 1,11 Milliarden in einen Gewinn von gut einer Milliarde Mark verkehren.

Einige der Kontrolleure fühlten sich durch diesen Optimismus des Manage-

ments genarrt. Das Papier, schimpfte Betriebsratschef Klaus Vollart, sei viel zu euphorisch. IG-Metall-Chef Franz Steinkühler forderte gar „Konsequenzen“. Der Aufsichtsrat könne sich das nicht bieten lassen.

Hahns Prognose, stellten die Kontrolleure fest, gehe gewaltig an der Realität vorbei. Seit Juli registrieren die Wolfsburger einen Bestellrückgang von rund



VW-Auslieferungslager in Wolfsburg,

UNTER EINER HAUBE

Die wichtigsten Gesellschaften des VW-Konzerns in Europa;
Zahlenangaben für 1991

Volkswagen AG, Wolfsburg

Umsatz: 47,3 Mrd. Mark
Produktion: 1 576 086
Beschäftigte: 126 802

Modelle: Golf, Passat, Polo,
Jetta, Caravelle, Corrado,
Scirocco, LT-Kombi, Vento,
VW-Transporter und andere

Seat, Madrid

Umsatz: 9,4 Mrd. Mark
Produktion: 552 210
Beschäftigte: 28 666

Modelle: Polo, Ibiza,
Marbella, Toledo,
Malaga, Terra

Audi AG, Ingolstadt

Umsatz: 14,8 Mrd. Mark
Produktion: 451 265
Beschäftigte: 38 331

Modelle: Audi 80, 90,
100, 200 und andere

Škoda, Mladá Boleslav, ČSFR

Umsatz: 0,8 Mrd. Mark*
Produktion: 109 686*
Beschäftigte: 16 359*

Modell: Favorit

* Für das Geschäftsjahr
ab 16. April 1991

DER SPIEGEL



VW-Chef Hahn: Der Mann, der VW zum Volkswagen der ganzen Welt machen wollte, hat zu groß gedacht

40 Prozent. Für die nächsten drei Jahre müsse VW wie die gesamte Branche mit drastisch sinkenden Verkaufszahlen rechnen.

Der zum Jahresende ausscheidende Hahn hatte seinen Aufsichtsräten zum Abschied wenigstens eine schöne Perspektive bieten wollen. Doch zerknirscht mußte er die Vorlage zurückziehen. Spätestens in diesem Moment wußte der Konzernchef, der noch im Juni zum „besten europäischen Unternehmer des Jahres“ gewählt wurde, daß sein Abgang recht bitter ausfällt.

Das Unternehmen ist so angeschlagen, daß nur noch radikale Maßnahmen helfen. Hahns Nachfolger Ferdinand Piëch, 55, scheint offenbar dazu entschlossen. Massenentlassungen, heißt es in Wolfsburg, werden unvermeidlich sein. Piëch werde bis zum Äußersten gehen und vor Werksschließungen nicht zurückschrecken.

Auch im Management werden harte Schnitte erwartet. Schon jetzt ist sicher, daß Finanzchef Dieter Ullsperger, Produktionsvorstand Günter Hartwich und Vorstand Peter Frerk gehen müssen. Zwei weitere Spitzenmanager werden degradiert. Personalchef Martin Posth wird in das VW-Werk nach China versetzt, und Vertriebsvorstand Hans Jörg Hungerland verliert einen Teil seiner Aufgaben.

Seit seiner Nominierung im April läßt Audi-Chef Piëch von Mitarbeitern und seinem künftigen Stellvertreter Daniel Goeudevert, 50, dem Vorstandschef der Marke Volkswagen, die Schwachstellen des Unternehmens ausloten. Die Ergebnisse sind erschreckend. Volkswagen muß vom Management bis in die Produktion neu organisiert werden, fanden Piëchs Rechercheure heraus.

Auf die beiden Manager, die vom Wesen her grundverschieden sind, wartet eine Mammutaufgabe. Piëch, begeisterter Techniker und eher introvertiert, hat es geschafft, die Audi-Modelle zu ernsthaften Konkurrenten von BMW und Mercedes-Benz zu machen. Seine Schwäche zeigte sich oft im Umgang mit Mitarbeitern.

Goeudevert dagegen, ein Verkäufertyp, versteht es, Manager und Betriebsräte auch für schwierige Aufgaben zu begeistern. Als Sanierer muß er sich allerdings erst noch beweisen. Bislang ist auch keineswegs sicher, ob die beiden

Spitzenleute sich gegenseitig hinreichend respektieren, um ihre Aufgabe gemeinsam lösen zu können.

Das Hauptproblem, das Piëch und Goeudevert anpacken müssen: Volkswagen produziert zu teuer. Der Konzern ist auf Dauer nicht in der Lage, mit seinen Konkurrenten mithalten.

Die meisten Fabriken sind nicht produktiv genug. In der Führungsmannschaft fehlen entscheidungsfreudige Köpfe. Mindestens zwei Milliarden Mark gehen nach Schätzungen von Finanzmanagern dem Konzern jährlich

baut werden können. Eine Luftbrücke sorgt dann dafür, daß die Werke in Emden, Mosel oder Wolfsburg möglichst schnell wieder mit den fehlenden Türscharnieren, Plastikverkleidungen oder Getrieben versorgt werden.

Der Mann, der VW offenbar zum Volkswagen der ganzen Welt machen wollte, hat zu groß gedacht. Carl Hahn leitete die wohl ehrgeizigste, mit geplanten Investitionen von 81 Milliarden Mark teuerste und sicher auch riskanteste Expansion eines europäischen Automobilkonzerns ein. Er kaufte Seat und Skoda, er ließ neue Fabriken im Osten Deutschlands, in der Tschechei und der Slowakei, in Portugal und in China aufbauen.

Das Leitmotiv hieß Wachstum, koste es, was es wolle. Während Renault und Peugeot, Fiat und die europäischen Filialen von General Motors (Opel, Vauxhall) in den vergangenen Jahren ihre Fabriken bereits konsequent durchrationalisierten, mochte bei VW niemand die Probleme angehen.

Der riskante Kurs konnte nur erfolgreich sein, solange die Automobilkonjunktur boomte. Flaut die Nachfrage auch nur auf normal ab, kommt der Konzern in Bedrängnis. Bei einem starken Einbruch, wie nun zu erwarten, steht VW auf der Kippe.

Ahnungen hatte Hahn bisweilen. So dachte er einmal laut darüber nach, wie gefährdet der Konzern doch sei. „Man kann nur beten“, so Hahn vor Monaten, daß ständiges Wachstum VW in die Lage versetze, „nicht in personalpolitische Probleme hineinzukommen“.

Nun bricht alles auf einmal über Hahn und seinen Konzern herein. Die Kunden fahren ihre alten Autos lieber

noch ein Jahr länger, die Kosten steigen weiter, die Versäumnisse und Fehlentscheidungen der vergangenen Jahre rächen sich.

Jahrelang hat Volkswagen den amerikanischen Markt, den größten der Welt, vernachlässigt. Das Werk in Westmoreland wurde 1987 geschlossen. Lediglich 70 000 Autos setzt VW 1992 in den USA ab, gerade soviel wie in den kleinen Niederlanden.

Um den Absatz nicht völlig einbrechen zu lassen, muß die Zentrale den amerikanischen Kunden großzügige Rabatte geben. Ergebnis: rund eine Milliarde Mark Verlust 1992 in den USA. „Wer den Amerika-Markt verliert“,

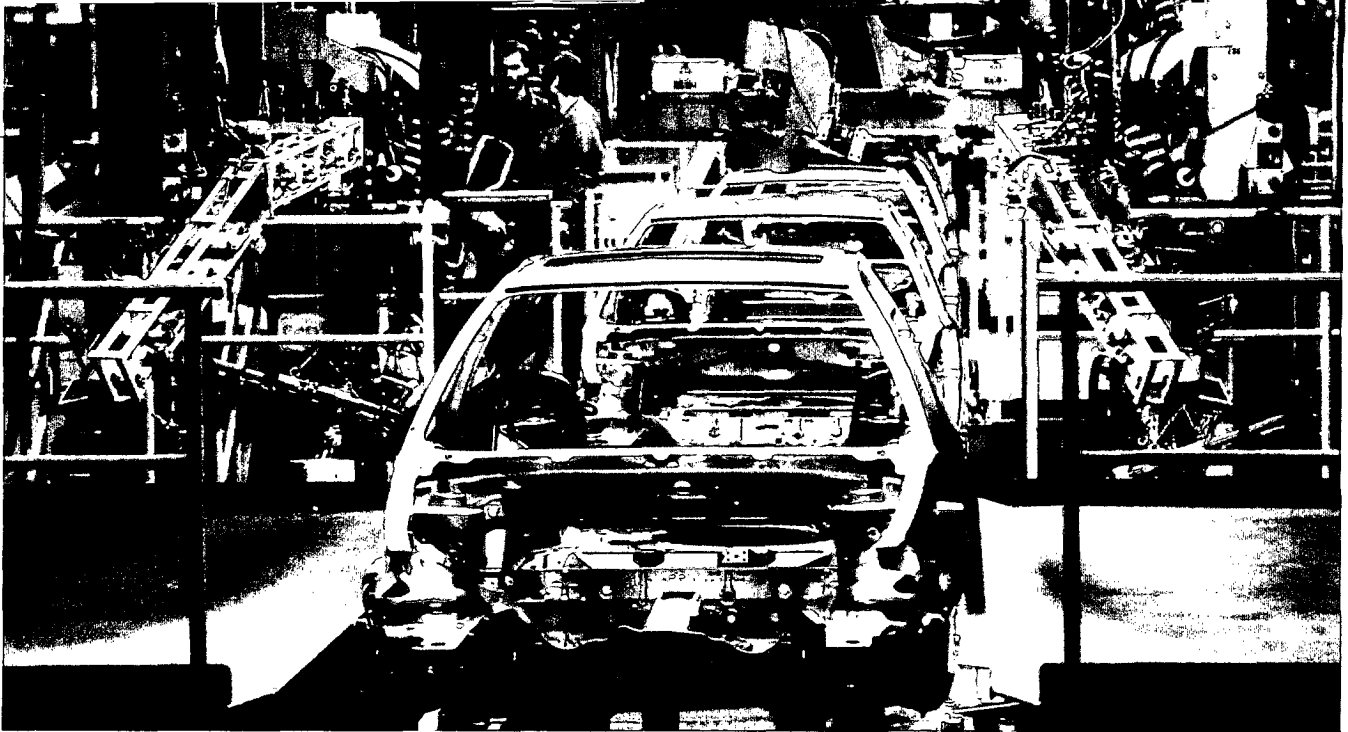


Konzern-Manager Piëch, Goeudevert
Ein Techniker, ein Verkäufertyp

durch Schlampereien und Pannen in Produktion und Einkauf verloren.

So führten Fehler bei der Entwicklung des neuen Golf dazu, daß seine Produktion extrem teuer ist. Der Konzern verdient ausgerechnet mit seinem Erfolgsmodell Golf kein Geld. Und der Polo hält mit elf Jahren Laufzeit einen traurigen Rekord: Er ist der antiquierteste deutsche Kleinwagen.

Fehlentscheidungen in der Organisation machen VW zu schaffen. In den Fabriken des Konzerns ist die Produktion häufig nur noch durch den Einsatz von Hubschraubern aufrechtzuerhalten: Mal fehlen Montageteile, mal ist ihre Qualität so schlecht, daß sie nicht einge-



Golf-Produktion (in Wolfsburg): Eine Luftbrücke mit Hubschraubern sorgt für Montageteile

stellte Piëch Mitte des Jahres fest, „verliert langfristig den Weltmarkt.“ Das ging gegen Hahn.

Doch immer wieder ließen sich die Männer an der VW-Spitze von ihren eigenen Verkaufszahlen blenden. Die konnten tatsächlich kaum besser sein. Dennoch bringt der Autoverkauf dem Unternehmen selbst im Rekordjahr 1992 den Verlust von mehr als einer Milliarde Mark ein.

Nur die guten Ergebnisse mehrerer Tochtergesellschaften, vor allem der Firma Audi und der VW-Bank, ermöglichen es dem Konzern, insgesamt noch einen Gewinn auszuweisen. Schon im nächsten Jahr aber könnte es auch damit vorbei sein.

Auf fast allen europäischen Märkten wird die Nachfrage nach neuen Autos kaum steigen. Die Fabriken in Hannover, Kassel und Emden melden schon jetzt Kurzarbeit an.

Für die kommenden schwierigen Jahre ist der Volkswagen-Konzern von allen europäischen Massenherstellern am schlechtesten gerüstet. Im Produktivitätsvergleich mit seinen Konkurrenten landet VW auf dem letzten Platz (siehe Grafik Seite 140).

Wie gefährdet der VW-Konzern ist, wissen Vorstände und Aufsichtsräte nicht erst seit Monaten, sondern seit Jahren. Schon 1988 stellte die Führungsspitze fest, daß VW mit viel zu hohen Kosten produziert, daß die Erträge völlig unzureichend sind und schon ein

leichter Absatzrückgang die Firma in die Verlustzone stürzen läßt.

Die Erklärung, warum der Konzern, der so erfolgreich Autos baut, so wenig Gewinn daraus zieht, ist vor allem auch in einem wohl einmaligen Machtgefüge zu suchen – den „Wolfsburger Verhältnissen“. Der Vorstand, niedersächsische Politiker und die mächtigen Betriebsräte sind durch ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten aufs engste miteinander

blockierten die CDU-Aufsichtsräte Birgit Breuel und Walther Leisler Kiep die Verlagerung der Polo-Produktion nach Spanien, obwohl der Kleinwagen dort wesentlich billiger gefertigt werden kann.

Den Betriebsräten geht es neben den Arbeitsplätzen vor allem um den sozialen Fortschritt. Von der IG Metall werden die Wolfsburger Arbeitnehmervertreter gern vorgeschickt, wenn es gilt,

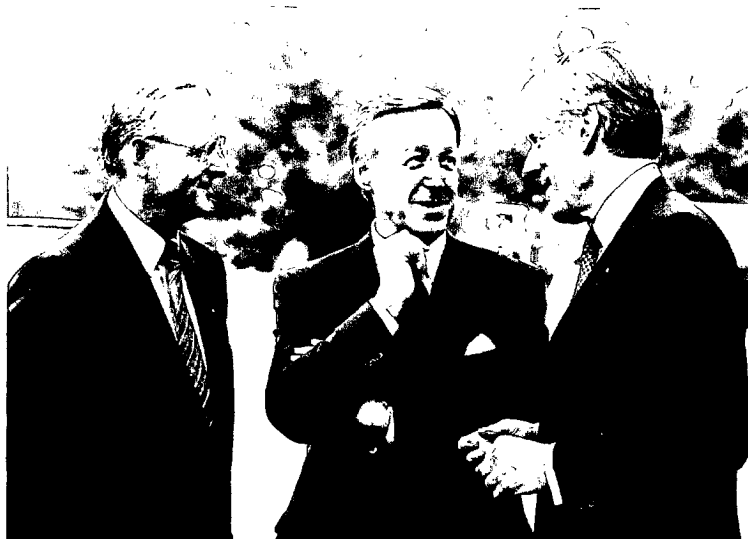
großzügige Pausenregelungen und Freischichten in der Automobilindustrie durchzusetzen.

So haben VW-Arbeiter pro Schicht eine „Erholzeit“ von 40 Minuten, Bandarbeiter bei Ford nur 10 Minuten. Aus dem sozialen Vorteil, den die Arbeiter bei VW genießen, wurde für das Unternehmen ein Wettbewerbsnachteil.

Ein starker Vorstand hätte hier einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Interessen gesucht, um die Position des Unternehmens nicht weiter zu gefährden. Carl Hahn versuchte zwar stets den Eindruck zu erwecken, er sei ein

starker Vorstandsvorsitzender – doch er war es wohl nie.

Allzuoft ging der VW-Chef auf die Wünsche der Betriebsräte und niedersächsischen Politiker ein. Nur so ist zu erklären, daß Volkswagen in Emden eine Fabrik betreibt, über die Konkurrenten nur mitteilidig lächeln. Etwa 12 000 Beschäftigte produzieren dort jährlich 250 000 Wagen vom Typ Passat. Wettbewerber schaffen das gleiche Pensum



VW-Chef Hahn, Aufsichtsräte*: Aufs engste miteinander verbunden

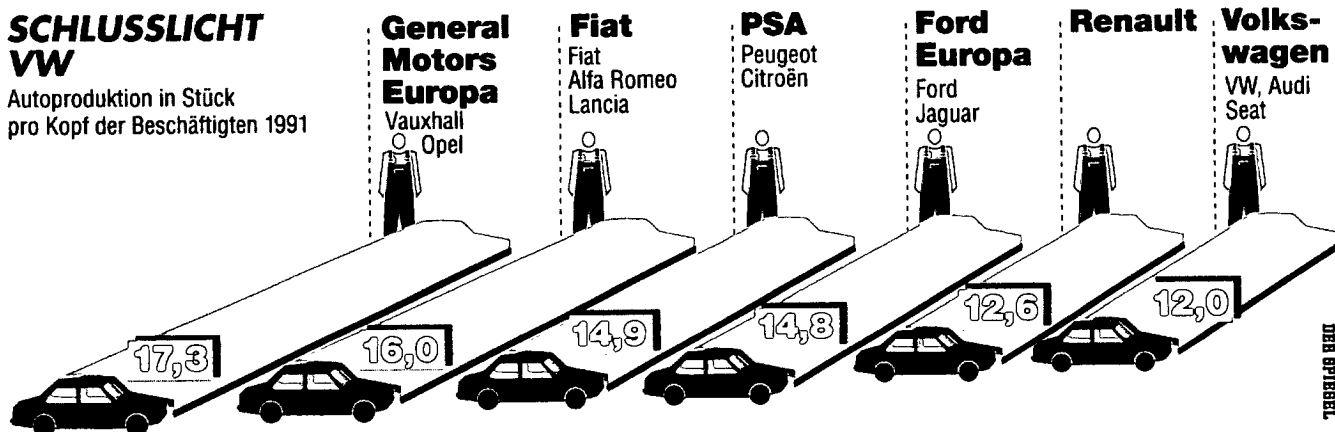
verbunden. Die Interessen des Unternehmens kommen dabei häufig zu kurz.

Die Vertreter des Landes Niedersachsen, das mit 20 Prozent an VW beteiligt ist, sorgen sich vor allem um die Arbeitsplätze in ihrem Bundesland. Das ist unter der Rot-Grün-Regierung des Gerhard Schröder nicht anders, als es früher unter der CDU-Herrschaft war. Damals

* Franz Steinkühler, Walther Leisler Kiep.

SCHLUSSLICHT VW

Autoproduktion in Stück
pro Kopf der Beschäftigten 1991



mit der Hälfte der Belegschaft. Der Konzern führt seine Fabrik im flachen Ostfriesland, wo sonst vornehmlich schwarzbunte Rinder für Arbeit und Einkommen sorgen, offenbar nach der Devise: Es müssen möglichst viele Menschen beschäftigt werden.

Solche Zugeständnisse an die Interessen des Landes verschafften Hahn großes Wohlwollen bei den Politikern in seinem Aufsichtsrat. Besonders verbunden blieb der VW-Manager seinem Freund Walther Leisler Kiep, der 1982 dafür gesorgt hatte, daß Hahn den Posten des VW-Chefs bekam.

So wagte es der VW-Chef nie, eine für Kiep äußerst einträgliche Geschäftsbeziehung zwischen VW und der Versicherungsagentur Gradmann & Holler aufzukündigen. Die Firma, bei der Kiep Teilhaber ist, makelt viele Versicherungsverträge des Konzerns. Spätestens seit VW eine eigene Bank betreibt, die im Finanzierungsgeschäft aktiv ist, könnte der Konzern die profitträchtige Versicherungsvermittlung selbst übernehmen.

Weder Betriebsräte noch Landespolitiker können dem Vorstandsvorsitzenden vorhalten, daß der Konzern nun so

schlecht dasteht: Sie wissen, daß dies zum Teil auf ihren Einfluß zurückzuführen ist. Das stille Einvernehmen führte nebenbei dazu, daß der VW-Vorstand sich selten für eigene Fehler verantworten mußte.

Sein bislang größtes Debakel erlebt Volkswagen in den USA. Hahn beschreibt die Situation auf dem größten Automobilmarkt der Welt vorsichtig als „ganz, ganz schwierig“. Ein VW-Vorstand sagt es deutlicher: „Das ist eine Katastrophe.“

Der Konzern verliert mit dem Verkauf seiner Wagen in den USA Jahr für Jahr mehrere hundert Millionen Mark. Der Absatz ist eingebrochen, Europas größter Autokonzern mit einem Marktanteil von 0,7 Prozent längst ein Exot.

Volkswagen hat keine Exklusiv-Händler mehr, die sich nur noch um den Verkauf der eigenen Marke kümmern. Die Wagen aus Deutschland stehen im Schaumraum neben Autos aus Japan und Korea, und die treffen den amerikanischen Geschmack inzwischen weitaus besser.

Tausende von Fahrzeugen gelangen erst gar nicht zu den Händlern. Sie parken in Lagerschuppen unter Plastikpla-

nen, teilweise bis zu 45 Monate. Geklebte Kunststoffteile im Innenraum fallen ab, Rost setzt an.

Peugeot zog sich vor gut einem Jahr vom US-Markt zurück. Der harte Konkurrenzkampf mit den Japanern, die dort Autos in eigenen Fabriken montieren, hat sie vertrieben.

Volkswagen-Chef Hahn reagiert auf die Probleme in den USA vor allem mit Trotz: „Wir ziehen uns nicht zurück, wir sind doch nicht Peugeot.“

Außer Trotz hat Volkswagen nicht viel zu bieten. Das VW-Werk in Westmoreland ließen die Wolfsburgern schließen, als der Dollarkurs fiel und sich eine Produktion in den USA eigentlich gelohnt hätte. Doch VW montierte mit dem Golf das falsche Modell in den USA. Die Amerikaner finden an einem Wagen ohne Stufenheck keinen Gefallen.

Souverän ignorieren VW-Manager die Wünsche des amerikanischen Publikums. Es scheint, als böten sie noch, wie einst mit dem Käfer, der selbst in Hollywood-Filmen tragende Rollen spielte, ein einzigartiges Produkt an, das sich von allein verkauft. An diese Zeiten erinnert sich vor allem Carl Hahn gern, der seine Karriere als Verkaufsmanager in den USA begann. „Der Käfer war für viele Amerikaner ein Familienmitglied“, schwärmt Hahn, „das zufällig in der Garage steht.“

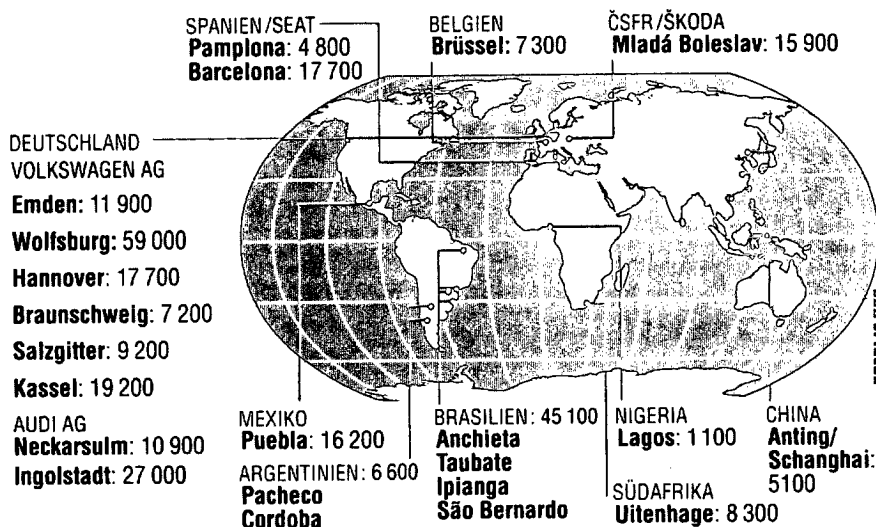
Den Käfer haben die Amerikaner fast vergessen, die Fehler nicht, die das VW-Management machte. Bis vor einem Jahr wurden Volkswagen mit teuren Hochgeschwindigkeitsreifen ausgerüstet, die auf deutschen Autobahnen bei Tempo 180 für Spursicherheit sorgen. Auf US-Highways mit einem Tempolimit von 55, gelegentlich 65 Meilen verursachen sie nur überaus lästige Fahrgeräusche.

Immer wieder hat der VW-Vorstand angekündigt, es werde nun bald auch in Amerika nach einem neuen Plan aufwärtsgehen. Tatsächlich hangelte er sich von einer Notlösung zur nächsten.

Der VW-Aufsichtsrat, der die wachsenden Verluste aus dem US-Geschäft mit Sorge beobachtete, ließ sich mit immer neuen Ausreden vertragen. Auch

VW-PRODUKTION WELTWEIT

Wichtige Fertigungsstätten und Mitarbeiterzahlen



auf der Sitzung bei Barcelona hörten die Kontrolleure wieder: „Eine Strategie zur langfristigen Sanierung wird zur Zeit erarbeitet.“

Ofť steht der Konzernchef mit dem Zeigestock vor einer Weltkarte und demonstriert die Weitsicht unternehmerischen Handelns. „Wolfsburg lag früher am Rande Deutschlands“, doziert er dann, „und liegt heute in der Mitte Europas.“ Bis Prag seien es nur 360 Kilometer, bis Warschau 670, bis Barcelona 1380 und bis Brüssel 470 Kilometer. Von Amerika ist dann selten die Rede.

Wichtige Entscheidungen sind bei Hahn oft das Resultat aus Zufall und persönlichen Beziehungen. Milliarden-Investitionen im Osten Deutschlands und in der Tschechoslowakei sind zu einem nicht geringen Teil mit Biographischem zu erklären. Hahn ist in Chemnitz geboren, sein Vater kam aus Böhmen und sprach noch Tschechisch.

Auf den Einstieg beim tschechischen Autohersteller Škoda war Hahn so versessen, daß er sich im Poker mit dem französischen Interessenten Renault zu kostspieligen Zusagen verleiten ließ: Zehn Milliarden Mark will Volkswagen in die Fabriken in Mladá Boleslav und Bratislava investieren. Im alten Škoda-Werk sollten 1995 schon 400 000 Wagen produziert werden und in Bratislava fast 30 000 VW-Passat.

Im Blick hatte der Volkswagen-Vorstand dabei stets den „Mega-Markt Osteuropa“, für dessen Automobilnachfrage ihm die vorhandenen Fabriken viel zu klein erschienen. Auch die in Mosel bei Zwickau geplante Golf-Fabrik konnte nach den Vorstellungen der VW-Führung gar nicht groß genug sein: Mit einer Fünf-Milliarden-Investition sollte dort eine Jahresproduktion von 250 000 Volkswagen aufgebaut werden.

Kritische Einwände, daß der Absatz in Westeuropa sich abschwächen, der Aufschwung in Osteuropa viel langsamer als erwartet kommen könnte, wischte Hahn stets beiseite. „Bei jedem dieser Projekte“, so sagte er, „wäre es risikoreicher, es nicht zu machen, als es zu machen.“

Die schlichte Formel, so zeigt sich jetzt, muß nicht immer gelten. Im Westen werden weniger Wagen bestellt, die Staaten in Osteuropa versinken im wirtschaftlichen Chaos. Es werden noch Jahre vergehen, bis zahlungskräftige Kunden dort für nennenswerte Absatzchancen sorgen.

Während Hahn auf die Weltkarte und gen Osten blickte, vernachlässigte er einen wichtigen Teil des Unternehmens, den er vom Fenster seines Büros im 13.

Stock überblicken kann: das Volkswagen-Werk in Wolfsburg. Es ist eine der größten Autofabriken der Welt und zugleich eines der größten Probleme für das Unternehmen.

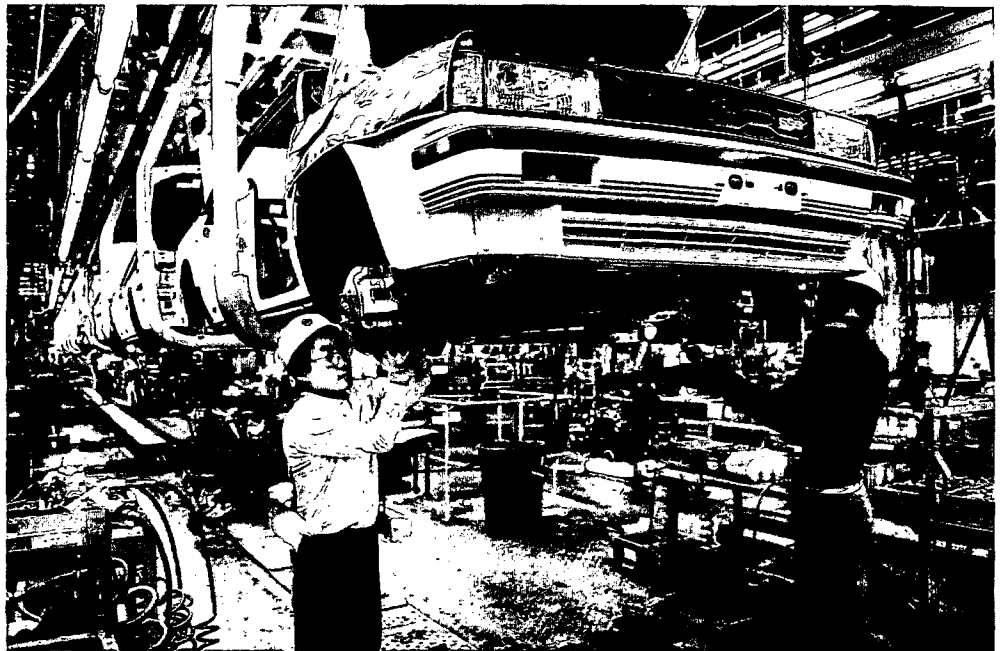
In den langen Backsteinbauten können an jedem Tag fast 4000, in jedem Jahr weit über 800 000 Autos gebaut werden. In neuen Fabriken, die japanische Konkurrenten jetzt in Europa aufbauen, können allenfalls 200 000 oder 300 000 Fahrzeuge im Jahr hergestellt werden. Das hat gute Gründe. Größere Stückzahlen, so glauben sie, sind an einem Ort nicht effizient herzustellen. In Wolfsburg zeigt sich beinahe täglich, daß die Wettbewerber recht haben.

Die gigantische Produktionsmaschinerie ist offenbar nicht zu steuern. Stän-

Die japanischen Wettbewerber sind da wieder einmal besser. In ihren Fabriken rollen 90 Prozent der Wagen so vom Band, daß sie direkt an die Händler ausgeliefert werden können.

Übertriebenes Technikvertrauen ließ auch die neue Lackiererei in Wolfsburg zum Flop werden. Die Planer glaubten offenbar, wenn Computer die Rohkarosserien vollautomatisch durch die Anlage steuern, werden die Fahrzeuge tadellos lackiert. Doch die komplizierte Technik produziert allzuhäufig Ausschuß.

So wächst in der Fabrik täglich ein teurer Blechhaufen: Motorhauben mit Lackfehlern können nicht mehr ausgebessert werden, weil am Personal für die Nacharbeiten gespart wurde. Die neuen



VW-Konkurrent Nissan*: Bessere Qualität in kürzerer Zeit

dig fehlen irgendwo Teile. Die Arbeiter kleben dann Zettel an die Scheibe eines ansonsten fertig montierten Autos: Ein Buchstabe signalisiert, welches Einbauteil nicht vorhanden ist.

Milliarden-Investitionen in die Produktionsanlagen haben die Probleme nicht gelöst, sie haben sie eher noch vergrößert. Die teure Technik lohnt nur, wenn die Anlagen zu mehr als 90 Prozent ausgelastet sind. Sobald die Produktion unter diese Marke sinkt, erwirtschaftet die Golf-Fabrik Verluste.

Die Maschinen in Wolfsburg laufen auf Hochtouren, der Qualität der Autos scheint das nicht zu bekommen. Den Zählpunkt 8, an dem die fertigen Fahrzeuge noch einmal kontrolliert werden, passieren nur 30 Prozent der Wagen beim ersten Durchgang. Alle anderen müssen zur teuren Nacharbeit noch einmal zurück in die Produktion.

* Produktion in Japan.

Hauben mit leichten Fehlern werden gleich verschrottet.

Die Computer können nichts dafür und die Arbeiter auch nicht – Hahn hat sich zu sehr auf Leute verlassen, die er selbst ins Haus geholt hat. Von vielen Pannen seiner Manager erfährt der oberste Chef erst gar nichts. Zumindest im Vertuschen haben es einige zu einer wahren Meisterschaft gebracht.

Der neue Konzernchef Piëch hat bereits erkennen lassen, daß vom Januar an im Management neue Spielregeln gelten werden. Neben Goeudevert dürften in den Vorständen der Holding und der Marke VW allenfalls 4 bis 5 der insgesamt 14 Manager vom neuen Chef als Mitarbeiter akzeptiert werden. In den Führungsetagen darunter dürften sogar einige Dutzend Arbeitsplätze frei werden.

Finanzchef Dieter Ullsperger, einer der Schönschreiber des Papiers „Planung 41“, hat nach Darstellung von Kollegen in



VW-Fabrik Westmoreland*: „Das ist eine Katastrophe“

seiner fünfjährigen Amtszeit noch keine einzige brauchbare Prognose abgeliefert. Das Ressort Controlling und Finanz zählt zu den größten Schwachstellen.

Ullsperger fiel bei Volkswagen vor allem dadurch auf, daß er vieles nicht erklären kann. Als im August das operative Ergebnis für diesen einen Monat einen Verlust von mehreren hundert Millionen Mark auswies, waren alle überrascht – am meisten der Finanzchef.

Auch Vertriebsvorstand Hans-Jörg Hungerland war nicht gerade ein Glücksgriff. Der einstige Statthalter von VW in den USA hatte sich nach seinem Wechsel nach Wolfsburg sogar Hoff-

nungen auf den Chefessel der Marke VW gemacht.

Mit der Ernennung Daniel Goeudeverts, des einstigen Vorstandsvorsitzenden von Ford in Köln, ist dem Unternehmen einiges erspart geblieben. Hungerland hatte dem Debakel von Volkswagen in den USA jahrelang hilflos zugehört. Erfolg versprochen nur seine überoptimistischen Absatzprognosen, die dann aber nie eintrafen.

Sein Kollege Peter Frerk ist ein Musterbeispiel für Überlebenskunst. Mit 21 Amtsjahren ist der unauffällige Manager das dienstälteste Vorstandsmitglied. Was er in all den Jahren machte, weiß kaum einer so recht.

Frerks Bereich Recht, Regierungsbeziehungen, Revision und Volkswirtschaft gilt nicht einmal als klassisches

Vorstandsressort. Frerk trat nur einmal spürbar in Erscheinung: Als der Devienskandal bei VW aufflog, wurde festgestellt, daß die Frerksche Revision die Handelsabteilung fast nie überprüft hatte.

Auf Hahns Nachfolger Piëch wartet nicht nur bei der Neuorganisation der Führung eine Herkules-Arbeit. Die ehrgeizigen Ausbaupläne Hahns wird er, wo es noch geht, drastisch kürzen müssen. Im Werk Bratislava wird der Ausbau der Passat-Montage gestoppt, bei Škoda soll die großzügige Erweiterung des Hauptwerkes Mladá Boleslav gestrichen werden.

Aber auch im Seat-Konzern, den Hahn gern als die Perle unter seinen Zukäufen preist, ist einiges zu tun. Die spanischen Werkshallen sind zu groß. Der Toledo ist bislang das einzige neue Modell, die übrigen Seats basieren noch auf Fiat-Kreationen.

Böse Folgen des finanziellen Desasters zeichnen sich für die hochgelobte Investition des Konzerns in Sachsen ab. Das neue VW-Werk in Mosel bei Zwickau wird nicht nach Plan fertiggestellt.

Bis zum Jahr 1994 sollte dort eine neue Fabrik stehen, in der täglich 1200 VW Golf gefertigt werden können. Nach den jüngsten Planzahlen wird die Fabrik in Ostdeutschland jedoch erst im Jahr 1997 auf diese Größe ausgebaut – wenn überhaupt. Im VW-Vorstand ist längst klar, daß die Kapazität gar nicht mehr gebraucht wird.

Im Stammwerk Wolfsburg, in der Passat-Fabrik Emden und im Transporterwerk Hannover soll möglichst schnell für eine rationellere Fertigung gesorgt werden. Die Eigenproduktion von Teilen, wie die teure Kabelfertigung, soll von Zuliefererfirmen übernommen werden.

Und natürlich hat Piëch schon längst darüber nachgedacht, wie die Amerikaner wieder Gefallen an Volkswagen finden könnten. Für Nordamerika sollen eigene Modelle entwickelt werden. Überdies möchte der neue Chef den Fehler seines Vorgängers korrigieren und wieder eine Produktion in den USA aufbauen.

Ein weiterer Kraftakt steht Piëch beim Abbau des Personals bevor. Allein die Verlagerung der Teilefertigung macht rund 9000 Arbeitsplätze überflüssig. Insgesamt dürften nach neuesten Einschätzungen der Personalabteilung bis zu 25 000 Jobs verlorengehen. Das ist ohne Entlassungen nicht zu machen.

Piëch wird dabei jedoch sehr auf einen Konsens mit den Betriebsräten und der IG Metall bedacht sein. Von ihrer Zustimmung wird es abhängen, ob er seine übrigen Entscheidungen ohne große Schwierigkeiten durchdrücken kann.

Verständnis wird der neue Chefmanager mit Sicherheit finden, wenn er die

* Demontage des Firmenzeichens nach der Werksschließung 1987.

Verwaltung verkleinert. Die VW-Bürokratie gilt seit Jahren als überbesetzt und besonders schwerfällig.

Im Management breitet sich derzeit Galgenhumor aus. Spötter haben das Wolfsburger Autokennzeichen WOB abgewandelt – WAP, Warten auf Piëch.

Mit dem neuen Mann verbindet die Zentrale nicht nur die Hoffnung auf einen grundlegenden Umbruch. Die böse Ahnung, Piëch könnte dabei schnell überziehen, hat gute Gründe.

Dem künftigen VW-Chef, einem guten Techniker mit starkem Durchsetzungsvermögen, fehlt eine Eigenschaft, die ihm in Wolfsburg nützlich sein könnte: Piëch zeichnet sich nicht gerade durch Feingefühl aus.

Bei seinem Einzug in die angegraute Backsteinzentrale wird er einige enge Vertraute von Audi mitbringen. Sie in das Wolfsburger Team einzubinden erfordert viel Geschick. Sein künftiger Stellvertreter Goeudevert könnte dabei eine wichtige Rolle spielen.

Der gebürtige Franzose bemüht sich schon seit Wochen in Absprache mit Piëch, das Management auf den künftigen harten Sparkurs einzuschwören. Die Umstellung fällt vielen nicht leicht: Sie denken noch in den großen Dimensionen des alten Konzernchefs.

Carl Hahn allerdings hat unter den Aufsichtsräten und seinen Vorstandskollegen in jüngster Zeit Verblüffung ausgelöst. Er zeigt angesichts der niederschmetternden Zahlen und der Schleuderspur seines Konzerns Ansätze von Selbstkritik.

Es sei unumgänglich, erklärte Hahn in der jüngsten Aufsichtsratsitzung bei Barcelona, daß VW mit dem Produktionsvolumen runterfahre. Er müsse einsehen, so Hahn zu den verdutzten Kollegen und Aufsichtsräten, daß er zu optimistisch gewesen sei: „Ich habe mich überschätzt.“

Haushalt

Genau gerechnet

Mit dreistelligen Milliardenbeträgen fördert der Bund den Aufbau Ost – behauptet die Regierung. Tatsächlich fällt die Hilfe wesentlich bescheidener aus.

Als Finanzminister des Landes Brandenburg ist Klaus-Dieter Kühbacher gewohnt, nüchtern und sachlich zu urteilen. Nur wenn er über seinen Bonner Kollegen redet, dann bricht der Ärger durch: Mit „grotesken und lächerlichen Rechnungen“ vertiefte Theo Waigel „die Spaltung zwi-

schen Ost und West“. Ständig muß Kühbacher mitansehen, wie sich Waigel öffentlich als großzügiger Finanzier der deutschen Einheit aufführt. Gern erweckt der Bonner Finanzchef den Eindruck, er stelle „für die neuen Länder 109 Milliarden Mark bereit“ – und das zahle er ganz allein aus seiner Kasse.

Daß ein erheblicher Teil dieser Summe wieder in den Westen zurückfließt, sagt Waigel nicht. Und das, meint Kühbacher, habe Methode.

„Bei den Einnahmen sehen die Bonner nur noch ein Land“, erregt er sich, „aber bei den Ausgaben halten sie

Belastungen der Westhaushalte auszugeben. Dabei würde unterschlagen, daß der Bund aus der Einheit auch Gewinne zieht.“

„Die Vorteile der Einheit für den Westen dürfen nicht schamhaft verschwiegen werden, sie müssen ebenso plakativ herausgestellt werden wie die Lasten“, fordert CDU-Mann Kolbe. Deshalb dürfe die Regierung nicht mehr mit den politisch schädlichen Brutto-Transferbeträgen argumentieren, sondern mit Nettozahlen.

Die Bundesbank hat genau nachgerechnet. Ihr Fazit: Ein Teil der Leistungen an den Osten finanziert sich selbst.

Insgesamt, so schätzen die Ökonomen der Bundesbank, fließen in diesem Jahr 167 Milliarden Mark in die neuen Länder. Der Bund zahlt davon 86 Milliarden Mark. Der Rest entfällt auf Länder, Gemeinden, Fonds Deutsche Einheit, Sozialversicherungen und Europäische Gemeinschaft (siehe Grafik).

Als zusätzliche Einnahmen oder Minderausgaben kommen aber 61 Milliarden zurück. Würde Waigel sich auf eine Netto-rechnung einlassen, müßte er eingestehen, daß die neuen Länder seinen Bundeshaushalt nur 25 Milliarden Mark kosten.

Bund, Länder, Gemeinden und der Fonds Deutsche Einheit transferieren, so auch die Rechnung des CDU-Haushaltsexperten Kolbe, zusammen netto rund 55 Milliarden Mark in den Osten.

Aus der Portokasse ist diese Summe gewiß nicht zu zahlen – aber sie liegt erheblich unter den zur öffentlichen Stimmungsmache immer wieder genannten Horrorzahlen.

Gern wird auch verschwiegen, daß es sich bei den Transferleistungen keineswegs, wie immer wieder öffentlich suggeriert wird, um großzügige westliche Alimente für den Aufbau Ost handelt. Sie bestehen vielmehr zum großen Teil aus den üblichen gesetzlichen Leistungen, die auch im Westen gezahlt werden. Die desolatte Lage des Bundeshaushalts hat zwar etwas mit dem vergrößerten Bundesgebiet zu

IN GROSSEN SCHEINEN

Innen- und Außenwirtschaft 1992 in Milliarden Mark

FINANZTRANSFER VON WEST NACH OST

Bundeshaushalt	86
Fonds Deutsche Einheit	24
Länder/Gemeinden West	5
Summe	115

Rentenversicherung	14
Bundesanstalt für Arbeit	33
Summe	47

Europäische Gemeinschaft

5

FINANZTRANSFER VON OST NACH WEST

Steuereinnahmen des Bundes aus den neuen Ländern 1992

39

Verwaltungsmehreinnahmen

2

Summe

41

GEWINNE AUS DER EINHEIT

mindestens

Wegfall teilungsbedingter Kosten

10

Steuereinnahmen durch Nachfrageboom im Westen, ausgelöst von Ostbürgern

10 etwa

Summe

20 etwa

immer noch an der Zweistaaten-Theorie fest.“ So kann Waigel seine Schuldenpolitik mit immer höheren Belastungen für die neuen Länder begründen.

„Kein Wunder, daß die Westdeutschen glauben, sie würden den Osten mit Geld vollstopfen wie eine Mastgans“, sagt der sächsische CDU-Bundestagsabgeordnete Manfred Kolbe. Daß dies nicht stimmt, merken inzwischen nicht nur ostdeutsche Politiker.

Es sei nicht zulässig, schreiben etwa die Ökonomen der Deutschen Bundesbank, alle nach Ostdeutschland fließenden Geldströme als effektive finanzielle

DER SPIEGEL