

„Vergessen und verzeihen“

Kaltstart in Sarajevo: Die im Bürgerkrieg zerstörte VW-Fabrik produziert wieder Autos – vorerst in Handarbeit.

Manager und Arbeiter kämpfen gegen das tägliche Chaos.

Eigentlich wollte ich seit zwei Tagen im Vorruhestand sein“, sagt Klaus Dieter Steinbach. Endlich zu Hause, endlich mehr Zeit für die Familie.

Seit 27 Jahren arbeitet der 55jährige für den Volkswagen-Konzern, weltweit war er im Einsatz. In Lagos kümmerte er sich um das Controlling, dann war er Firmendirek-

tor der Golf gebaut, für den jugoslawischen und den italienischen Markt.

Steinbach kämpft mit den Widrigkeiten eines Alltags, der nicht alltäglich ist. Das mit billigem Holz vertäfelte Büro ist spartanisch, diese Woche soll endlich die Telefonanlage kommen. Zur Zeit wickelt der Deutsche seine Geschäfte übers Handy ab.



Sfor-Panzer vor VW-Werk: „Eigentlich kann man hier nicht investieren“

tor in Sarajevo. Es folgte ein Zwischenstopp in Deutschland, die Arbeit bei der VW-Tochter Škoda in Tschechien sollte endgültig die letzte Station sein.

Nun sitzt Steinbach wieder im Verwaltungsbau auf dem alten VW-Gelände in Vogosca, oberhalb der bosnischen Hauptstadt und nennt sich Direktor der „Volkswagen Sarajevo d. o. o.“ Der Job ist der alte, nur rundum ist nichts mehr, wie es war – das Land zerstört, die Menschen verfeindet, die Fabrik ein Trümmermuseum.

„Eigentlich kann man hier nicht investieren“, sagt Steinbach und lacht. Ein Jahr hat er mit einem VW-Team nach einem Weg gesucht, wie es dennoch klappen könnte.

Auf dem 180 000 Quadratmeter großen Gelände soll wieder eine Automobilfabrik entstehen. Bereits 1972 hatten die Wolfsburger ein Joint-venture mit der einheimischen Unis Holding gegründet – die Tvoronica Automobila Sarajevo, kurz TAS genannt. Erst wurden hier der Käfer, später

Am letzten Montag fiel der Startschuß für die neue alte Fabrik. Mit VW-Chef Ferdinand Piëch war auch Außenminister Klaus Kinkel angereist. Der bosnische Präsident Alija Izetbegovic träumte von der Rückkehr „auf die Weltmärkte“. Es wird eine Rückkehr auf Raten. Noch erinnert das Volkswagen-Werk an eine mittelgroße Vertragswerkstatt. In der Halle stehen drei Hebebühnen und vier Prüfstände, um kleine Schäden ausbessern zu können, bevor die neuen Wagen auf den Parkplatz rollen.

„Semi knocked down“ heißt die Produktionsweise, und das klingt professioneller, als es ist. In sieben Baugruppen werden die Wagen vom Typ Škoda Felicia aus Tschechien angeliefert, praktisch fertige Autos, in Einzelteile zerlegt. 23 Arbeiter



Piëch, Kinkel, VW-Arbeiter: Rückkehr auf Raten

montieren dann Karosserie, Achsen, Auspuffanlagen und Motoren zusammen. So entstehen zwölf Autos pro Tag.

Fast 40 000 Autos wurden hier früher pro Jahr produziert, über 3600 Menschen arbeiteten auf dem Werksgelände. „Wir waren dabei, in die Produktion des Audi A3 einzusteigen“, sagt der Technische Direktor Husein Musabegović.

Obwohl in Kroatien bereits gekämpft wurde, glaubte zunächst kaum einer im Werk, daß die Kriegsmaschine auch nach Sarajevo vorstoßen würde. Selbst als am 6. April 1992 die Schießereien begannen, kamen die Arbeiter noch immer pünktlich zum Schichtbeginn. „Ich habe gedacht, das dauert 15 Tage“, sagt Mujić Ivica, der damals als Automechaniker arbeitete.

Doch dann kam der Bus nicht mehr durch. Wer in den letzten Tagen die Fabrik verließ, um in den Kessel von Sarajevo zu gelangen, mußte auf der zehn Kilometer langen Strecke zwölf Kontrollen passieren.

Das Fabrikareal war von den Serben besetzt und galt als wichtiges Bindeglied im Belagerungsring um Sarajevo. Schließlich lag nebenan auch ein Rüstungsbetrieb, in dem 20 000 Menschen arbeiteten.

In der kleinen Arbeiterstadt Vogosca lebten vor dem Krieg fast 30 000 Menschen: Serben, Moslems, wenige Kroaten. Doch mit Kriegsbeginn veränderte sich alles. Erst flohen die Moslems und die Kroaten. Mit dem Friedensabkommen von Dayton fiel die Stadt wieder an die Bosnier, nun flohen die Serben. Heute leben fast nur noch Moslems in Vogosca, darunter viele Flüchtlinge.



Fabrikdirektor Steinbach
Kampf gegen Seilschaften

mer auf seinen Knien. „Mein Kriegskind“, sagt er.

Während des Gemetzels war er bei der Polizei, genügend Geld zum Überleben hat er nebenbei als Automechaniker verdient. An vielen Tagen regnete es Granaten. „Du konntest jeden Tag sterben“, sagt er. 162 der VW-Arbeiter hat es erwischt, 332 kamen als Krüppel zurück.

Offiziell wurden nach dem Krieg Anfang 1996 die Vorkriegsbeschäftigten nicht entlassen, sondern auf „Kurzarbeit Null“ gesetzt. So hatten jetzt, als das Startsignal aus Wolfsburg ertönte, die Arbeiter von einst den Vorzug vor all den anderen, die in Sarajevo nach Lohn und Arbeit suchen. 14 Tage – Soldaten einen Monat – gab TAS allen Noch-Mitarbeitern Zeit, sich wieder in Listen registrieren zu lassen; Serben hatten damit keine Chance. 1275 meldeten sich, fast alles Moslems. 60 Arbeiter wurden ausgewählt, die jetzt den Neuanfang schaffen sollen.

Nenad Vujović ist einer der beiden Serben, die an ihren Arbeitsplatz zurückkehrten. Er hat den ganzen Krieg in Sarajevo ausgeharrt, mal beschossen die einen sein Haus, dann die anderen. Er weigert sich, das tödliche Treiben zu begreifen: Sein Vater ist Serbe, seine Mutter Kroatin und seine Frau Moslem. „Was sind meine drei Kinder?“ fragt er.

Als im März 1992 die Propaganda über das Fernsehen begann und es hieß, die Serben würden nicht mehr zur Arbeit kommen, ist der Diplomingenieur trotzdem im Werk erschienen. Als seine Wohnung am Berg zerstört war, zog er runter in die Stadt.

Noch immer leben sie zu fünft in der kleinen Zweizimmerwohnung, im Treppenhaus sind die Fenster zerschossen, und das Licht funktioniert nicht. Die Wände in dem kleinen Wohnzimmer zieren Kinderzeichnungen, die Türen am Wäscheschrank halten nicht mehr in den Scharnieren.

In der bosnischen Armee habe er sich um den Wagenpark gekümmert, sagt Vujovic, „weil alle wußten, daß ich gegen das

Kämpfen bin“. Als der Krieg zu Ende war, ist er wieder in die Autofabrik gegangen, um die Zerstörungen zu beseitigen, die die Serben angerichtet hatten. Als klar war, daß sie die Fabrik zurückgeben mußten, plünderten sie, bauten die Steuerungen und Motoren der Maschinen aus.

Am liebsten würde Vujovic die Vergangenheit endlich vergehen lassen. Er hat einen Job, der sicher ist und seine Familie ernährt. „Mit der Zeit werden wir vergessen und verzeihen“, glaubt er.

Noch sind die Narben der Kriegstage überall zu besichtigen. Der Weg vom Fabrikgelände in Vogosca zum Zentrum Sarajevos führt am zerschossenen Eisstadion vorbei, wo die jugoslawischen Machthaber

„Wenn wir dem Vorstand gesagt hätten, wir wollen 120 Millionen Mark für eine neue Fabrik in Sarajevo investieren, wäre das Projekt gekippt“, sagt Steinbach. Also suchten sie nach einem Konzept, um die Fabrik wie im Bausatz vom Ende her aufzubauen, mit kalkulierbarem Risiko.

Die Investitionen von 50 Millionen Mark in den nächsten Jahren sind überschaubar, die Löhne liegen mit 400 bis 700 Mark selbst im osteuropäischen Vergleich günstig. „Wenn ich 2000 Wagen im Jahr verkaufe, kann ich die jetzigen Investitionen erwirtschaften“, rechnet der Direktor.

Bis Ende nächsten Jahres werden 200 Menschen in der Fabrik arbeiten. Weiter ausgebaut wird nur, wenn auch zusätzliche



Endmontage des Škoda in Sarajevo: „Semi knocked down“

1984 die „Jugend der Welt“ zur Winterolympiade begrüßten. Direkt daneben wandelte sich der Fußballplatz in einen Friedhof, auf dem heute ein Teil der Jugendlichen begraben liegt.

Das macht den wahren Schrecken der Gegenwart aus, daß keine anonyme Kriegsmaschine über das Land gerollt ist, sondern Nachbarn über Nachbarn herfielen. Was heißt Verzeihen in einer Stadt, in der 11 000 Menschen getötet wurden? Was heißt Normalität, wenn auf dem Bürgersteig statt Radwegen Spuren für Rollstuhlfahrer markiert sind?

Nach Schätzungen der Weltbank ist das Land zu 60 Prozent zerstört. Die industrielle Produktion ist auf weniger als ein Achtel des Vorkriegsniveaus gesunken. 70 Prozent der Bosnier sind ohne Arbeit, das Durchschnittseinkommen liegt bei 244 Mark. Rund 80 Prozent der Menschen, so die Schätzung der Weltbank, lebt ganz oder teilweise von humanitärer Hilfe.

„Sarajevo ist wie eine Seifenblase“, sagt der VW-Werksleiter. Die Ausländer spülen Geld in die Stadt, von dem jeder zu erhalten versucht, was er bekommen kann. Investieren wollte hier bisher noch kein Westkonzern – VW macht jetzt den Anfang.

Autos auf dem osteuropäischen Markt verkauft werden können. Doch Steinbach ist zuversichtlich, in zweieinhalb Jahren eine vollwertige Fabrik zu führen. Schon hat die befreundete Türkei der bosnischen Regierung angeboten, die Autos aus Sarajevo zollfrei einzuführen.

Maßstab für das VW-Engagement ist der Weltmarkt, auch in Sarajevo. Um die Mehrkosten für den Transport der Autoteile von Tschechien in die neue alte Fabrik auszugleichen, vereinbarten die Wolfsburger mit der bosnischen Regierung drastisch gesenkte Zölle und niedrigere Steuern. Zehn Prozent unter den Kosten von Škoda in Tschechien muß die Produktion liegen, sonst hat VW-Sarajevo keine Chance.

Und nebenbei kämpft Steinbach täglich seinen Kampf gegen die alten Seilschaften. Daß seine Büroheizung auch bis zum Winter nicht funktionieren wird, ist für ihn ausgemachte Sache. „Die werden so lange warten, bis wir denen Geld für die Reparatur des gesamten Heizkraftwerks geben.“

Aber solche Großzügigkeit will der Manager sich nicht leisten. Und auf Erpressung reagiert er stur. „Ich finde“, sagt er, „eine andere Lösung.“