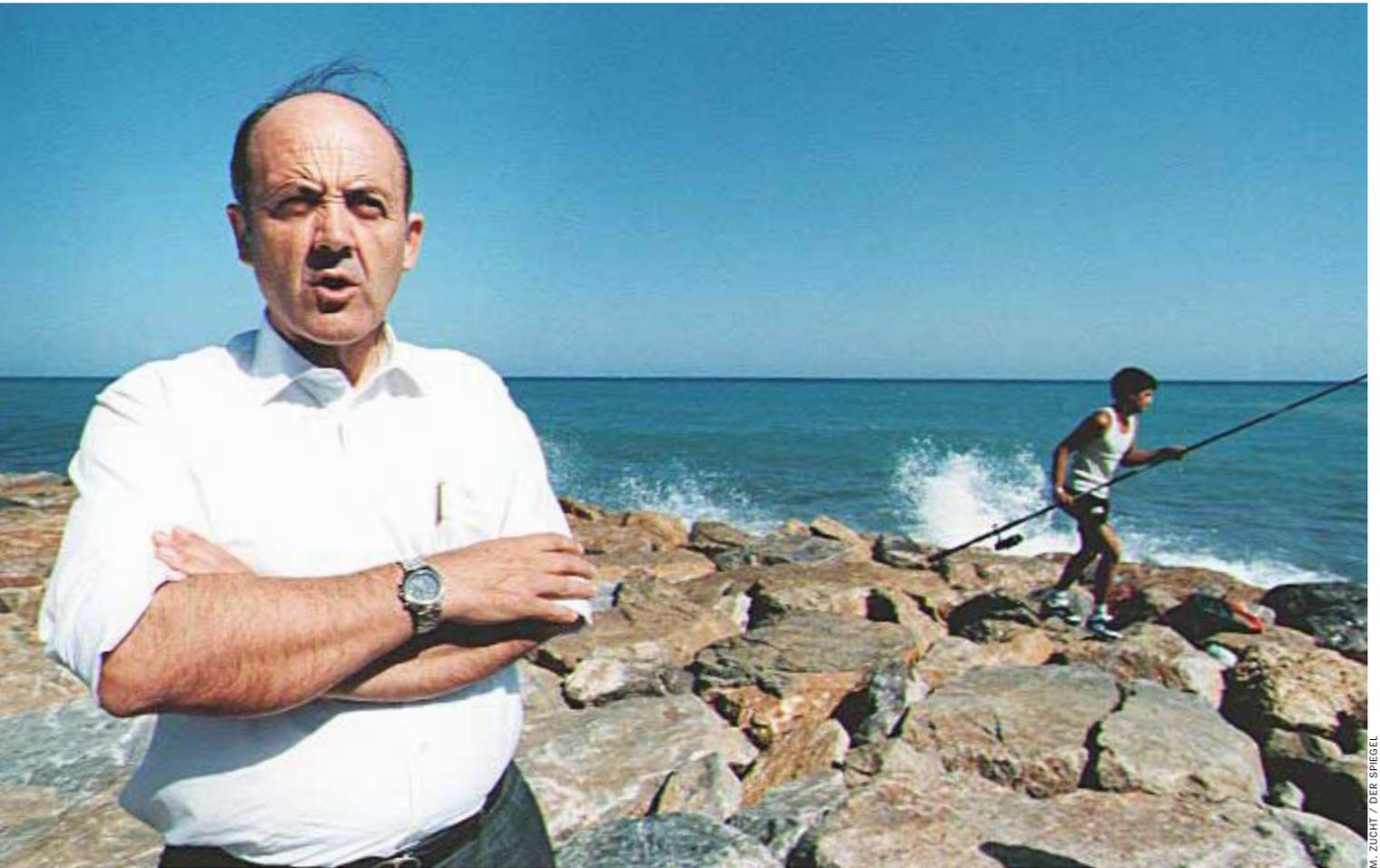


MANAGER

„Für dich, Herr Arbeiter“

José Ignacio López, der ehemalige „Würger von Wolfsburg“, ist jetzt Unternehmensberater in Spanien. Er träumt noch immer von einer futuristischen Autofabrik in seiner baskischen Heimat und einem Bauernhof mit zehn Hektar Land und einer Kuh. *Von Erich Wiedemann*



Sanierer López am Strand von Alicante: „Ein großer Mann, ein freundlicher Mann, ein ehrlicher Mann“

Das Wasser, das durch die Mühle geflossen ist, kann das Mühlrad nicht mehr bewegen. Das ist das Lieblings-sprichwort von Ignacio López de Arriortúa. Es soll heißen: Schluß mit den alten Geschichten. Reden wir nicht über das, was war, sondern über das, was ist und was wird. Er ist ein begabter Verdränger.

Dabei hätte man natürlich gern gewußt, was wirklich in den 20 Kisten war, die López und seine Legionäre 1993 von General Motors und Opel mit nach Wolfsburg brachten. Und was haben sie damals hinter verschlossenen Türen tagelang kopiert und verschreddert?

López findet solche Fragen ärgerlich. Aber Ärger ist bei ihm ein durchlaufender Posten. Wer ihn so was fragt, kann günstigstenfalls damit rechnen, daß ihm Ló-

pez kumpelig auf die Schenkel klatscht und das Sprichwort von der Mühle zitiert.

López hat jetzt eine Consulting-Firma. Er mag es aber nicht gern, wenn man „consulting“ wörtlich übersetzt. Er fühlt sich als Macher, nicht als Berater. Anfang des Jahres, so sagt er, habe er mit seinem Creative Team aus einer Pleitefirma ruck, zuck ein Erfolgsunternehmen gemacht. „Im Januar sollte die Firma dichtgemacht werden, im April erreichten wir den Break-even-Punkt, im Mai waren wir in der Gewinnzone.“ Den Namen nennt er nicht.

Jeder kann ihn jetzt mieten – zu festen Honorarsätzen und gegen Erfolgsbeteiligung. Seine Consulting-Gesellschaft hat – ausweislich ihrer Firmenwerbung – zwölf Büros in Deutschland, Spanien und Brasilien. Deshalb, so sagt er, wohne er

hauptsächlich im Flugzeug. Merkwürdig nur, daß die Telefonnummern der drei deutschen Filialen laut Hamburger Telekom-Auskunft nicht registriert sind.

Den Ausgang des deutschen Strafverfahrens kann López gelassen abwarten. Wirtschaftsspionage wird zwar mit maximal fünf Jahren Gefängnis bestraft. Doch das Verfahren ist enorm kompliziert. Wenn er für schuldig befunden wird, hat López gute Aussichten, mit einer Geldbuße davonzukommen.

Diesmal allerdings nicht mit nur 70000 Mark wie 1993, als er im Rechtsstreit zwischen VW und dem SPIEGEL bei zwei falschen eidesstattlichen Versicherungen erlappt wurde. Die Prognosen gehen gegen die Million. Das wird ihn nicht ruinieren. VW hat ihm für fünf Jahre etliche Millio-

nen gezahlt. So asketisch, wie er lebt, kann er davon nicht viel ausgegeben haben.

Auch die Affäre um angebliche Schmiergeldzahlungen von ABB an VW-Einkaufsmanager bei der Vergabe von Aufträgen für Škoda vermag López nicht aufzuregen. Es ist fraglich, ob es jemals zur Anklage kommt.

Das in den USA anhängige Strafverfahren ist gefährlicher. Er ist deshalb gut beraten, Nordamerika bis auf weiteres zu meiden. Im übrigen hält er sich an sein Credo: „Wer sich aufregt, ist ein Verlierer.“ Er hat für jede Lage ein passendes Credo.

López-Anwalt Jürgen Taschke aus Frankfurt sieht seinen Mandanten pflichtgemäß als fleckenlosen Siegfried. Er hat den Fall im Restaurant „Bi-Kale“ in Alicante mit Tinte auf einer weißen Tischdecke bilanziert.

Oben am Kopf der Tabelle steht „1500 Charts“. Das ist die Summe der Belege, auf die die Staatsanwaltschaft Darmstadt die Anklage der Industriespionage gegen José Ignacio López de Arriortúa stützt.

Darunter stehen die Positionen, die nach Taschkes Ansicht alle in Abzug zu bringen sind: Dubletten, Fälschungen, Belanglosigkeiten. Wenn man sie alle aussortiere, blieben per saldo nur vier Charts übrig. Der Vorwurf der Industriespionage sei lachhaft. Man habe es hier mit einer rein persönlich inspirierten Opel-Intrige zu tun.

Der Chronist räumt schnell die Rosé-Flasche und die Paella-Teller beiseite, um das Dokument seinem Quellenmaterial einzuverleiben. Doch Rechtsanwalt Taschke ist schneller. Er zieht sein Federmesser aus der Tasche, schneidet das Unschuldendiagramm aus der Tischdecke heraus und stopft es sich ins Jackett.

Warum darf die Welt nicht wissen, warum sein Mandant unschuldig ist? Taschke winkt ab. Der Staatsanwalt solle nicht den Eindruck gewinnen, daß hier versucht würde, über die Presse zugunsten des Angeklagten Einfluß auf das Verfahren zu nehmen. Als wenn ein deutscher Staatsanwalt auf den Gedanken kommen könnte, López und der SPIEGEL seien eine Interessengemeinschaft.

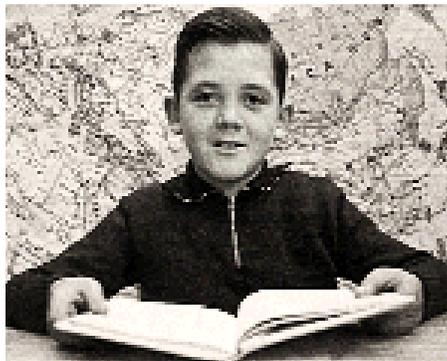
Der Wirt sieht die Verdunkelungsoperation mit Unbehagen. Aber er will keinen Streit mit den Gästen. Er setzt den Havarieposten einfach mit auf die Rechnung: 1 Papiertischtuch = 100 Peseten.

In Spanien hat sich der López-Mythos gegen widrige Umstände seiner Entzauberung entzogen. Doktor López, so der Glaube, hat zwei kranke Weltkonzerne gesund gemacht und Yankees und Deutschen gezeigt, wie man mit Autos auch im Zeitalter der Globalisierung tüchtig Geld verdienen kann. Die Nation ist mit ihm davon überzeugt, daß die Affäre das Ergebnis eines weltumspannenden Komplotts ist.

Unabhängig von den Sachständen, die López kompromittieren, wirft die Unerbittlichkeit von Opel und General Motors

(GM) tatsächlich die Frage auf, wie sich cool kalkulierende Manager eines Multimilliarden-Konzerns in derartige Emotionen hineinsteigern konnten. Kosten-Nutzen-Erwägungen werden gewiß nicht der Grund gewesen sein.

Es war wohl eher Gefühlssache. „GM ist meine Familie, hier fühle ich mich glücklich“, hatte López im März 1993 erklärt. Kurz darauf lief er zu VW über. Er meldete sich ab mit einer handschriftlichen Notiz an GM-Chef Jack Smith, in der es hieß:



Schüler López (1952)
„Anbeter ehrenhalber“



VW-Trio López, Piëch, Schröder (1995): Erfolgreiche Sanierung

„Sorry, Jack, ich habe es mir anders überlegt.“ Und zwar, nachdem er in der Woche zuvor in Rüsselsheim zwei Tage lang an einem hochgeheimen Seminar zur Langzeitstrategie von Opel teilgenommen hatte. Das schrie nach Rache.

Der GM-Vorstand, so hieß es, sei tief enttäuscht gewesen über diesen Abgrund von Verrat und menschlicher Kälte. Er hatte wohl vergessen, daß die Sanierung des Konzerns ohne den Einsatz dieser menschlichen Kälte kaum gelungen wäre, auch nicht ohne die inquisitorische Grausamkeit, mit der der Sanierer Lieferanten aufs Streckbett spannte.

So massiv, wie er in Spanien umschmeichelt wird, kann man es López nicht verdenken, daß ihn Denkmalgefühle beschleichen. Er ist entschlossen, die Hunde

zu verachten, die an seinen Sockel pinkeln. Dabei kommt ihm seine Befähigung entgegen, widrige Tatbestände operativ aus seinem Bewußtsein auszulagern, um für die positiven Platz zu machen. Ohne sein von eiserner Faktenverachtung unterfüttertes Selbstvertrauen hätte es López ja auch nie zu Super-López gebracht. Wobei es ihn als bürgerlichen Katholiken sicher nicht ganz kalt gelassen hat, daß er in einem Superkrimi den Schurken spielen mußte.

Die Branche hat ihn abgeschrieben. Ignacio who? Der niedersächsische Ministerpräsident und VW-Aufsichtsrat Gerhard Schröder würde López vermutlich wieder beschäftigen, wenn es nach ihm ginge. Es gebe angeblich auch noch Kontakte zu VW-Chef Ferdinand Piëch. Es sei aber heute keine Männerfreundschaft mehr. Das liege hauptsächlich daran, daß Wolfsburg so weit weg ist, meint López. Aber natürlich ist es das nicht allein.

Der Abschied von López war für VW kein großes Opfer. Er hatte die Produktion schlanker und den Einkauf billiger gemacht. Er hatte zum Segen für den Konzern sein ruhestörerisches Talent entfaltet. Danach wurde er nicht mehr gebraucht. Die Bestandssicherung konnte man anderen überlassen.

Im Baskenland hat die López-Verehrung ihre Bodenhaftung noch nicht wieder zurückgewonnen. Sein ehemaliger Kollege José María González aus seinem Heimatort Amorebieta sagt: „Er ist ein großer Mann, er ist ein ehrlicher Mann, er ist ein freundlicher Mann.“ Das Volksempfinden ist kompromißlos auf seiner Seite.

Wenn Iñaki, wie er ihn nennt, etwas Unrechtes getan habe, meint Klosterbruder Teodoro Zubizarreta, dann habe er es in bester Absicht getan. Frater Teodoro kennt ihn aus den Fünffzigern, als er im Kloster von Amorebieta 40 Nächte lang jeweils von zehn Uhr abends bis vier Uhr früh durchbetete und dafür vom Prior zum „Anbeter ehrenhalber“ ernannt wurde. Kann ein solcher Mann seinen Herrn betrügen?

López ist fromm. Wenn er bei seiner Familie in Amorebieta ist, geht er am Wochenende in die Kirche. Aber er bestreitet, daß er ein Kombattant von „Opus Dei“ ist, der Kaderorganisation von militanten Katholiken, die für die moralische Aufrüstung der Christenheit kämpft. Ja, doch, er hat Freunde beim Opus. Aber er hat auch Freunde bei der Kommunistischen Partei. Politisch läßt er sich nicht festlegen.

An diesem Nachmittag ist Ignacio López Ehrengast bei der Verleihung des Preises

für den vorbildlichsten Unternehmer im Hotel Meliá Alicante. Der Saal schäumt vor Begeisterung. Die drei Nobelpreisträger, die gleichfalls geladen sind, fallen neben ihm kaum auf.

López hat auch einen Karton voll Glanzprospekte mitgebracht, in denen er die Dienste seiner neuen Unternehmensberatungsfirma anpreist. Darin hat er seine Erfolgsformeln in anschauliche Grafiken gefaßt: Allerlei Satelliten mit Namen wie „Prozeßoptimierung“ und „Kundenwert-Paradigma“ kreisen um einen Planeten namens „López de Arriortúa & Co.“

Der große Name hat noch immer einen guten Handelswert. Zu seinem Seminar in Amsterdam kamen Mitte März 1700 zahlende Zuhörer. Es heißt, er habe Beraterverträge mit einem Telefonkonzern, mit einer Hotelkette, mit dem Stahlgiganten Sidenor. Der Anlagenbauer Babcock Bilbao hat auch bestätigt, daß López für ihn tätig ist. Der Rat des Basken ist sogar bei der Reform der spanischen Sozialversicherung gefragt.

Die Gespräche, die in der Filiale von Amorebieta auflaufen, werden automatisch weiterschaltet auf das Handy des Commandante. Sechs, sieben Telefonate pro

den Punkt, in kurzen Sätzen und ohne sprachliche Umwege: No problem, the solution is easy, López will fix you. Dazu ein froher Blick aus großen, braunen, ehrlichen Augen. Der Mann riecht geradezu nach Optimismus. Er hat was von der Induktivkraft eines Sektengurus. Man könnte ihn sich gut mit weißem Bart und in einem langen, pinkfarbenen Kaftan vorstellen.

Seit Jahren verbreitet er immer dieselbe Heilsbotschaft: Wenn man Fieber hat, muß

Der große Plattmacher gilt immer noch als Proletarierfreund

man nicht das Fieber, sondern die Krankheit bekämpfen. Mit Sparen und Produktionsoptimierung sei es nicht getan. Der Arbeiter sei eine Goldmine, die zum Nutzen des Kunden ausgebeutet werden wolle. Er sei kreativ, wenn er sich als Herr des Verfahrens begreife, dem er diene. Für López steht der Arbeiter am Anfang der Kausalkette, die zum Erfolg führe: Worker happy, customer happy, company happy.

Dabei ist der große Plattmacher in seiner Zeit bei GM und VW mit den Werk-

gentlich sei es gar keine Krise, sagt er. Das Volk, das dieses fabelhafte Wirtschaftswunder zustande gebracht habe, werde wohl auch das Zeug haben, die Aufgaben der Zukunft zu meistern. Mit einem Wort: „Die Deutschen sind phantastisch.“ Sie müßten sich nur auf die Paradigmen des 21. Jahrhunderts einstellen.

Egal, was das heißt – die Geschäftsgrundlage habe sich geändert. „The old system is finished, it is kaputt.“ Dann kommt wieder das Gleichnis mit dem Fieber. Für die Aufgaben der Zukunft brauche man hochmotivierte, kompetente Führungskräfte. Solche wie López.

Obwohl er sich nach all den turbulenten Jahren ein bißchen Lockerheit gestatten dürfte, hält López an seinen alten rigorosen Ritualen fest: zum Frühstück nur Obst, Muckefuck statt Kaffee, kein Zucker, niemals Alkohol und Nikotin. Morgens tritt er im Büro zwei Stunden eher an und abends zwei Stunden später ab als die anderen. Er sagt, es gebe nichts Schlimmeres im Leben eines Managers, als wenn er mit seiner Arbeitsleistung hinter seinem Leistungspotential zurückbleibe.

Natürlich, ein bißchen Freizeit muß sein. Er tafelt gern stundenlang bei baskischer Volksmusik im Kreis der Familie. Er geht auch gern mit Freunden zum Fischen an die Biskaya. Es versteht sich, daß er auch dabei seine Optimierungskoordinaten nicht aus den Augen verliert. Deshalb ist er auch beim Angeln der Größte. Neulich hat er einen Wels von 35 Kilo gefangen. Sein Rekord ist ein Zwei-Meter-Fisch von rund hundert Kilo.

Warum erfüllt er sich jetzt nicht seinen Traum vom Bauernhof mit zehn Hektar Land und einer Kuh? Am Geld kann's doch nicht liegen.

„Ja, ja, es ist alles soweit eingeleitet.“ Aber in der Rangfolge seiner Träume kommt vor dem Bauernhof erst noch das Automobilwerk in Amorebieta. General Motors hat es ihm seinerzeit versprochen, es gab sogar schon konkrete Baupläne. Bei VW wollte er sie dann verwirklichen. Aber es ist nicht mehr dazu gekommen.

Mit seiner Traumfabrik hätte López die Arbeitslosigkeit in der Region Bilbao, die jetzt bei über 20 Prozent liegt, halbieren können. Er wollte dort auch seine Theorie vom Quantensprung im Automobilbau in die Tat umsetzen und beweisen, daß man ein Automobil in halb soviel Stunden bauen kann wie in Japan. Er hätte der Welt doch gern gezeigt, daß die schöpferischen Fähigkeiten der Europäer mehr wert sind als asiatische Disziplin.

Seine Armbanduhr trägt er immer noch am rechten Handgelenk. Früher war das ein Zeichen, mit dem er und seine Krieger, wie er sie nannte, ihre Treue zum López-Orden bekundeten. Heute soll es ihn daran erinnern, daß es noch etwas Unerledigtes in seinem Leben gibt. ◆



M. DARCHINGER

VW-Vorstand López, VW-Arbeiter*: *Worker happy, customer happy, company happy*

Stunde nebenbei, während man mit ihm redet, sind ganz normal. Telefonieren gehört zur Choreographie seiner Selbstdarstellung. „Hier López. Wir können nicht so lange reden. Ich bin mitten in einem wundervollen Interview.“ Sehr apart und muy simpático. Man muß schon widerstandsfähig sein, um von ihm nicht vereinnahmt zu werden. Wo es ums Wesentliche geht, redet er so, als seien englische Vokabeln eine knappe Ressource, mit der man behutsam umgehen muß. Er bringt alles gleich auf

tätigen nicht weniger ruppig umgesprungen als mit den Unternehmern. Es ist ein schönes Beispiel für gelungene Persönlichkeitspflege, daß der „Würger von Wolfsburg“, der die Zulieferer zu drastischen Preissenkungen – und damit zu Rationalisierungen – zwang, noch immer als Proletarierfreund gilt. Gerade hat er seine Memoiren vorgestellt. Unter dem ranschmeißerischen Titel: „Tú puedes – a ti, señor trabajador“. Zu deutsch: „Du kannst es – für dich, Herr Arbeiter“.

López hat sich ungebeten auch Gedanken über die deutsche Krise gemacht. Ei-

* Im August 1995 im Volkswagenwerk im südafrikanischen Uitenhage.