

# System VW, System Piech & große Politik

Von Winfried Wolf

Die internationale Autoindustrie befindet sich seit fünfzehn Jahren in einer strukturellen Krise. Knapp ein Viertel der weltweiten Kapazitäten sind unausgelastet. 2004 wurden 52 Millionen Fahrzeuge verkauft; doch die vorhandenen Kapazitäten gestatten eine Fertigung von 67 Millionen Autos. 2005 wird der Autoabsatz weltweit erneut steigen. Doch es werden weit mehr neue Kapazitäten (vor allem in Osteuropa und China) geschaffen, sodass die Kluft zwischen Produktionskapazitäten und realem Absatz weiter wächst. Womit sich die Branchen-Krise verschärft.

Die Krise des Volkswagen-Konzerns ist nur ein Mosaikstein in diesem Szenario. Beim Streik bei Opel Bochum im Oktober 2004 war zu beobachten, wie eine scheinbare Krise des Konzerns GM sich einordnet in die umfassende Krise der Automobilbranche. Und wie die Management-Fehler bei GM/Opel die Krise verschärfende Rolle spielen. Vergleichbares war ein halbes Jahr zuvor, im Frühjahr 2004, bei DaimlerChrysler festzustellen, als dieses deutsche Vorzeige-Unternehmen bei Mitsubishi Motors aussteigen musste.

Eine Untersuchung der aktuellen Ereignisse um VW kommt zu einem ähnlichen Resultat. Es ist nicht „das System VW“, es ist nicht „die Mitbestimmung“ und es waren nicht der VW-Top-Manager Peter Hartz und der Konzernbetriebsratsvorsitzende Klaus Volkert, die in erster Linie für die Krise bei VW verantwortlich zeichnen. Den entscheidenden Hintergrund bildet eine Überproduktion von Autos, die auf Masseneinkommen zielen (bzw. Überkapazitäten für die Herstellung solcher Fahrzeuge) vor dem Hintergrund einer weltweiten Politik, die just die erforderliche Nachfrage kappt, indem sie Massenarbeitslosigkeit schafft und die realen Einkommen der Noch-Beschäftigten flächendeckend reduziert. Aber natürlich sind da auch Eigenbeiträge zur Krise: Es gibt massive Management-Fehler. Ein „System Piech“ spielt eine erhebliche krisenverschärfende Rolle und sein Nachfolger als Konzernchef, Bernd Pischetsrieder, und der neue VW-Marken-Vorstand Wolfgang Bernhard sind nicht bereit, aus diesen Fehlern die richtigen Konsequenzen zu ziehen. Und dann gibt es da auch eine Verantwortung der Arbeitnehmer-Seite. Nein, nicht eine Verantwortung der weltweit 327.000 Beschäftigten im VW-Konzern, wohl aber eine Verantwortung maßgeblicher Arbeitnehmervereiner, weil sie im Aufsichtsrat die Politik unter Piech und Pischetsrieder immer mitgetragen haben. Dies wiederum war vor allem deshalb möglich, weil einzelne Arbeitnehmervereiner korrumpiert wurden. Aber auch das ist nicht das „System VW“. Dies ist integraler Bestandteil des Systems der Mitbestimmung.

## VW-Krise und September-2005er Wahl

Im Fall VW spielt die **große Politik** eine erhebliche Rolle. Als Anfang 2005 bekannt wurde, dass sechs SPD-Parlamentarier (mit Mandaten in den Landtagen Niedersachsen und Bayern bzw. im Bundestag) neben ihren Diäten von VW bezahlt wurden, war dies faktisch der Auftakt für das Ende der Schröder-II-Regierung. Denn natürlich schmiert VW nicht primär die SPD; die selektive Auswahl der Geschmierten hatte Methode. Und diese Methode wurde nach der NRW-Wahl durch die Aussicht auf Neuwahlen verstärkt. Als der VW-Konzernbetriebsratsvorsitzende Klaus Volkert stürzte, schwieg Kanzler Schröder noch. Als nach der ersten Juli-Woche der Personalvorstand Peter Hartz – zugleich Namensgeber der „Hartz-Reformen“ – in die Schusslinie von „Bild“ geriet, ging Schröder in die Bütt und

äußerte: „Peter Hartz hat wichtige Anstöße für den Reformprozess in unserem Land gegeben.“(1) Ihm war klar, dass der Angriff nunmehr auf die September-Wahl zielt. Als am 13. Juli das Präsidium des VW-Aufsichtsrats einstimmig – also mit den Stimmen der Arbeitnehmerseite, darunter der des IG Metall-Vorsitzenden Peters – das Rücktrittsangebot von Peter Hartz annahm, fiel eine Entscheidung für die Bundestagswahl am 18. September 2005. Bei dieser wird Schröder II vor allem an Hartz IV gemessen werden. Die Zusammenlegung von Sozialhilfe und Arbeitslosenhilfe ist für Millionen Wählerinnen und Wähler ein Grund, nicht mehr SPD zu wählen. Hartz I-IV steht für den größten sozialen Skandal in der Bundesrepublik Deutschland. Seit wenigen Tagen steht der Namensgeber all dieser „Reformen“ auch für einen der größten Korruptions-Skandale in diesem Land. Wenn das keine pfiffige public relation-Strategie für eine Maggy A. Merkel-Regierung ist. In den Worten der „Frankfurter Rundschau“, die sich im übrigen in SPD-Eigentum befindet: „Das nennt man Totalschaden: VW-Personalvorstand Peter Hartz ist seinen Job los, das Image komplett verbeult.“ Besonders schmerzlich dabei „dürften zwei Dinge sein: Erstens der Eintrag ins Geschichtsbuch als Namensgeber für eine vermurkste politische Reform. Zweitens die Verantwortung für einen saftigen Korruptionsskandal mit Schmiergeld, Spesen-Sex und nun auch noch Viagra ... übernehmen zu müssen.“(2)

## **Der Skandal**

Als „F-BEL“ buchstabierte sich das Tarnunternehmen, an dem die damaligen VW-Topmanager Helmuth Schuster und Klaus-Joachim Gebauer und der Konzernbetriebsratsvorsitzende Klaus Volkert mit dem Ziel der Bereicherung auf Kosten des Autokonzerns beteiligt waren. Die vier Buchstaben ergeben aufgeschlüsselt „Forum for Business, Event & Leisure.“ Tatsächlich wird Europas größter Autohersteller seit Anfang Juli just so präsentiert: als ein Freizeitpark für gierige Gschafthuber und eventhungrige Emporkömmlinge. Ein oberster Arbeiteraristokrat, der auch bei 365.000 Euro Jahreseinkommen den Hals nicht voll kriegt, ein Personalmanager, der im Konzernauftrag als „Chefanimateur für VW-Betriebsräte“ („FAZ“) agiert und ein Personalvorstand, der dem Konzernbetriebsrat einen hohen Etat – u.a. für Trips nach Lateinamerika im Firmenjet – zur Verfügung stellt und dabei die buchhalterisch interessante Kategorie „Eigenbelege“ abheftet. In den Wolfsburger Stammkneipen-Gesprächen bekommen Begriffe wie „Modellwechsel“ und „VW-Käfer“ eine neue Bedeutung; das traditionelle Gewerkschaftsplakat zeigt nun eine brasilianische Samba-Tänzerin mit dem Slogan: „Samstag gehört Vati mir!“ Die Rede ist vom „Samba-Filz“ und „Filz-Wagen“; die Melodei geht auf „Brüder, zur Wonne, zur Freiheit!“

Natürlich geht es um höhere Dinge und nicht um profanen Sex mit oder ohne Viagra. Es geht um das Naheliegende und nicht um aus der Ferne (aus Brasilien oder Lissabon) eingeflogene Damen. Der FDP-Politiker Wolfgang Kubicki, zugleich Verteidiger von Klaus-Joachim Gebauer, verdeutlichte schon mal die Stoßrichtung: „Wenn das alles ans Licht kommt, dann wird das ein Schlag für die Arbeiterbewegung in Deutschland.“ Das „Handelsblatt“ fordert Schluß zu machen „mit der Kuschelmentalität bei VW“. Die „Welt am Sonntag“ erkennt selbst hier noch das Werk verhaßter 68er: „Hartz und die IG Metall organisierten das Betriebsleben wie eine Wohngemeinschaft: Nächtelang diskutieren, aber am Ende bleibt der Abwasch liegen“. Die „Süddeutsche Zeitung“ erkennt: „Allein durch das Auffliegen der Kumpanei zwischen dem Management auf der einen und der IG Metall und dem Betriebsrat auf der anderen Seite habe sich die inneren Gewichte bei VW verschoben. Der Einfluß der Arbeitnehmer wird deutlich nachlassen... Das Desaster hat also auch positive Ergebnisse.“ VW-Boss Pieschetsrieder ließ durchblicken: „Damit lösen wir auf einen Schlag einige unserer größeren Probleme.“ Und alle sehen sie, wie die „Wirtschaftswoche“, den Autokonzern auf der Intensivstation: „All die listigen Instrumente der kreativen Personalführung von Peter

Hartz ... haben den Patienten VW nie kuriert, allenfalls sporadisch von seinen ärgsten Schmerzen befreit und letztlich dessen Agonie verlängert.“

## Das System VW

Das „System VW“ wird als Fremdkörper definiert, möglicherweise, wie die Mitbestimmung, als eine Art Relikt aus Sozialstaats-Zeiten, in denen die Gewerkschaften unternehmerische Rationalität durch Arbeitnehmer-Gegenmacht ersetzen konnten. Tatsächlich ist dieses System Fleisch vom Fleische des allein übrig gebliebenen, real existierenden Kapitalismus. Es kennt erstaunlich weit zurückreichende Kontinuitäten und vielschichtige Parallelen.

Da gibt es die weitreichenden *personellen Verbindungen*: Die Nazi-Ideen für ein Volkswagenwerk und das „Volksauto“ wurden 1934 maßgeblich von Ferdinand Porsche formuliert, ein Mann, der auch heute noch als „genialer Ingenieur“ bezeichnet wird. F. Porsche war jedoch Wehrwirtschaftsführer und SS-Oberführer. Er hat die Anforderung, der VW-Käfer müsse Raum bieten für „drei Erwachsene mit Kind“ immer übersetzt in „drei Mann, ein Maschinengewehr nebst Munition.“ So wurden im VW-Werk bis Kriegsende ausschließlich Kübelwagen für die Nazi-Armee gebaut.

Der erste VW-Werksleiter war Porsches Schwiegersohn Anton Piech. Hans Mommsen und Manfred Grieger betonen in ihrer halb-offiziellen VW-Geschichte, dass Ferdinand Porsche in der militärischen Produktion bei VW mit der „Angliederung von luftwaffen- und heeres-eigenen Betrieben eine realistische Möglichkeit (sah), nach Beendigung der Eroberungsfeldzüge die dann funktionslos gewordenen Produktionsstätten unter dem Dach des Volkswagenwerks der neuen Aufgabe (einer) zivilen Massenmotorisierung zuzuführen.“(3)

Heinrich Nordhoff, der zwischen 1948 und 1968 an der Spitze des Unternehmens stand, leitete im Zweiten Weltkrieg als führender Opel-Manager mit Wissen der Konzernleitung in den USA die Rüstungsfertigung dieses Unternehmens für die NS-Armee, den Bau der Triebwerke für das erste Düsenkampfflugzeug der Welt, die Me 262, inbegriffen.(4) Seit Kriegsende gibt es eine arbeitsteilige Zusammenarbeit zwischen den Autounternehmen VW und Porsche. Als Porsche-Miteigentümer Ferdinand Piech, der Enkel von Ferdinand Porsche, 1993 neuer VW-Chef wurde, bekannte er sich zu seinem „Traum der Neuaufgabe eines Volkswagens“, der – wie 1934 – in einer „neuen perfekten Fabrik auf der grünen Wiese“ entstehen sollte. Ein solches Werk hatte er José Ignacio López als Belohnung für seine brutale Tätigkeit als Sanierer und Kostenkiller in Aussicht gestellt.(5)

Es gibt sodann Parallelen hinsichtlich der *Struktur* des Unternehmens. Das VW-Werk war von vornherein ein staatlicher Konzern, dessen Grundkapital im übrigen aus beschlagnahmten Geldern des zerschlagenen Gewerkschaftsdachverbandes ADGB bestand. Nach dem Krieg blieb VW zunächst eine GmbH und ein Staatsunternehmen. 1960 wurde das Unternehmen formal in eine private Aktiengesellschaft umgewandelt. Gleichzeitig wurde im VW-Gesetz jedoch der staatliche Einfluß festgeschrieben. Das VW-Gesetz wurde bis vor kurzem von einer Allparteien-Koalition getragen und es wird bis heute von CDU/CSU und SPD verteidigt. Auch der niedersächsische Ministerpräsident Wulff, der sich ansonsten als brutalst möglicher Neoliberaler gibt, will (nachdem er maßgeblicher VW-Aufsichtsrat wurde) das VW-Gesetz nicht (mehr) abschaffen. Seit Anfang der sechziger Jahre sind der Ministerpräsident und der Wirtschaftsminister des Bundeslandes Niedersachsen Mitglieder im VW-Aufsichtsrat. Die Stimmrechte des Landes Niedersachsen liegen – gesetzlich definiert – mit 20 Prozent deutlich höher als der formale Aktienanteil dieses Bundeslandes an der VW AG. Es war unter anderem diese Bevorzugung, die nach der französischen Regel der „goldenen Aktie“ riecht, die dazu

fürten, dass die Kommission der Europäischen Union mehrfach eine Änderung des VW-Gesetzes verlangte.

1934 sah die Werksansiedlung der Gezuvor („Gesellschaft zur Vorbereitung des Volkswagens“) eine unauflösbare Einheit zwischen Autofabrik und (aufzubauender) Autostadt vor. Um das VW-Werk herum sollte eine der geplanten nationalsozialistischen „Neugestaltungsstädte“ entstehen. Das Gehalt des ersten Bürgermeisters, Dr. Karl Heinrich Bock, wurde ebenso wie die übrigen Kosten der Gemeindeverwaltung direkt von der Gezuvor, also vom Autounternehmen, bezahlt. Auch der ab 1937 amtierende neue Bürgermeister Werner Steinecke wurde bis 1942 direkt vom Autounternehmen bezahlt. Das Stadtbaubüro der Gemeinde agierte, so die zitierte VW-Geschichte, „als eine Art Abteilung des Werkes“. (6)

Auch heute könnten die Verbindungen zwischen VW-Werk und Stadt nicht enger sein. Die verfassungsrechtlich garantierte Unabhängigkeit der Kommunen ist in Wolfsburg pure Fiktion. Einige Wolfsburger Ortsbürgermeister sind zugleich VW-Manager; Oberbürgermeister Rolf Schnellecke ist Chef einer Spedition, die in erster Linie für VW fährt. VW finanziert in Wolfsburg die Errichtung einer Auto-Universität, einer Eishalle, eines Fußball-Museums und einer Multifunktions-Arena. Es gibt eine „Wolfsburg AG“ und einen Regionalentwicklungsverein „Reson“, die personell und finanziell eng mit dem VW-Konzern verknüpft sind. Und natürlich wird der Fußballverein VfL Wolfsburg vom Konzern gesponsert.

In der NS-Zeit wurde das Unternehmen Volkswagen als eine Einheit von Unternehmensführung und der Zwangsgewerkschaft DAF (Deutsche Arbeitsfront) verstanden. Diese Verbindung garantierte nicht nur den Betriebsfrieden, sondern auch eine umfassende soziale und materielle Sonderstellung der Belegschaft.

Heute sind rund 95 Prozent der VW-Werker in Wolfsburg Mitglied der IG Metall. Vielfach agieren die führenden Wolfsburger Metaller wie eine Gewerkschaft in der Gewerkschaft, das heißt, sie vertreten in erheblichem Maß Sonderinteressen. Das Lohnniveau derjenigen, die nach dem alten Tarifvertrag bei VW beschäftigt sind (und nicht im Rahmen des Modells 5000mal5000 arbeiten), liegt um rund 20 Prozent über demjenigen anderer Metallbetriebe in der Region und auch um einen ähnlichen Prozentsatz über demjenigen, das ein Facharbeiter bei der VW-Tochter Audi in Ingolstadt verdient.

Der Aufsichtsrat des VW-Konzerns ist zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Vertretern paritätisch zusammengesetzt: Zehn Vertretern der Arbeitgeber und des Landes Niedersachsen stehen zehn Arbeitnehmervertreter gegenüber, wobei allerdings der Aufsichtsratsvorsitzende Ferdinand K. Piech über zwei Stimmen verfügt, sodass es am Ende doch eine Mehrheit für die Kapitaleseite gibt. (7)

Es gibt also auch heute eine enge Einheit von Staat (Niedersachsen), Arbeitnehmer-Vertretern aus dem Werk (Betriebsräte) und Gewerkschaft. Damit soll diese Art Zusammenarbeit von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite, koordiniert vom Staat, nicht mit der NS-Zeit gleichgesetzt werden. Es gibt qualitative Unterschiede. Dennoch sind die strukturellen Parallelen weitreichend.

Ein gewichtiger Unterschied zur Nazi-Zeit besteht darin, dass diese Art ideologischer Kitt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite nur in Gutwetterperioden halten mag; dass er jedoch dann bröselig wird, wenn es zu der neoliberalen Offensive kommt und wenn der Konzern in die Krise gerät. Daher wurde zunächst der Ideologie-Kitt materiell untersetzt: Bis zum Antritt von Ferdinand Piech als VW-Vorstandsvorsitzender wurde der Betriebsratsvorsitzende wie ein Abteilungsleiter bezahlt; unter Piech rückte er zum Bereichsleiter mit dem genannten Jahreseinkommen von 360.000 Euro – dem Sechsfachen eines Facharbeiters am Band – auf.

Schließlich gibt es weitreichende *ideologische Parallelen*. Die Volkswagen-Stadt sollte, so der von Adolf Hitler und Albert Speer beauftragte Braunschweiger Architekt Peter Koller „nicht etwa nur eine Siedlung des Werkes, sondern ein ... Musterbeispiel für eine Stadt im Zeitalter der Motorisierung“ werden.(8) Das zersiedelte und vom Auto abhängige Wolfsburg kommt diesem Ideal heute sehr nah. In der NS-Zeit wurde die Belegschaft als betriebliche Gemeinschaft formiert. Nach dem Krieg verstand man sich als eine dem Betriebsfrieden verpflichtete VW-Familie. Der Begriff „Autostadt“ wurde in der NS-Zeit geprägt. 2000 wurde in Wolfsburg die Erlebniswelt „Autostadt“ eröffnet. Ferdinand Piech ließ dafür – mit Zustimmung der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat – 850 Millionen Mark in ein 25 Hektar großes Atlantis des Motorenkultes investieren. Chefplaner Gunter Henn gab unfreiwillig Einblick in den Ego-Trip: „Piech ist ein unglaublich großer Bauherr, vergleichbar mit Napoléon ... Kirche und Staat ziehen sich zunehmend aus dem öffentlichen Raum zurück, weil sie ihn nicht mehr ausfüllen können. Die Unternehmen haben die Pflicht, diesen Raum zu besetzen.“ In der Autostadt heißt es im zentralen „Zeithaus“-Film, dass der Mensch sich „das Rad vom Himmel erbat“.(9)

Die Autostadt will Transparenz bieten und den VW-Käufer individuell mit der Übergabe des Automobils beglücken. In Dresden wurde unter Piech die „Gläserne Fabrik“ errichtet. Das ursprüngliche VW-Werk der Nazis hatte einen „1,3 km langen Besuchergang im Südrandbau, von dem aus die Besucher Einblick in die Fertigungsabteilungen nehmen konnten“ (Mommsen/Grieger). Vorgesehen war ein „Hotel für die Abholer des Kraft-durch-Freude-Wagens.“ Der „durchsichtige Mensch“, die „gläserne Fabrik“ und der „gläserne Motor“ waren Mittel der NS-Propaganda. 1937 stellte die Plexiglaswerkstatt des Dresdener Deutschen Hygiene Museums im Auftrag der Auto Union – seit 1964 Tochter des VW-Konzerns – einen transparenten 2,7 Liter 6-Zylinder-Motor des Auto Union-Modells Wanderer W 23 in Originalgröße her. Der Motor wurde 1938 auf der Automobilausstellung in Berlin erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt; er sollte „das Auto der Zukunft“ repräsentieren.(10) Hier verknüpfen sich die ideologischen Verbindungen mit den personellen Verflechtungen: Die „Autostadt“ bei Fallersleben wurde maßgeblich von dem Planer der Reichshauptstadt „Germania“ Albert Speer, der Koller protegierte, bestimmt. Der Sohn Albert Speers, der Stadtplaner gleichen Namens, baut derzeit in Shanghai, wo sich eines der zwei VW-Werke in der VR China befindet, mit der „Anting New Town“ eine „German Town“ eine Automobilstadt, laut Albert Speer junior „eine Autostadt wie in Wolfsburg – nur hoch zwanzig“.(11)

Diejenigen die behaupten, das „System VW“ sei schuld an der VW-Krise, haben dafür keine Belege vorgebracht. Der Politikwissenschaftler Oskar Negt argumentiert umgekehrt: „Der wirtschaftliche Welterfolg des VW-Konzerns ist auch damit verknüpft, dass es bei diesem Unternehmen in mancher Hinsicht bei Entscheidungsfindungen und Arbeitszeitexperimenten andere Verfahrensregeln (oder auch nur Gewohnheitspraktiken) gab als in anderen Firmen.“(12)

Tatsächlich ist VW auf lange Frist gesehen eine Erfolgsstory. Der Konzern ist 70 Jahre lang fast ununterbrochen gewachsen. In einer weitgehend bereits besetzten Weltbranche stieß er zur Nummer fünf auf (gemessen am Umsatz). Der VW-Konzern hat große andere Unternehmen wie Auto Union (Audi), Seat und Skoda übernommen und diese integriert. In der Ära Piech-Hartz 1993 bis 2002 erlebte das Unternehmen einen fast zehnjährigen Aufschwung mit passablen Rendite-Ergebnissen. Das Unternehmen konnte diesen Aufschwung *trotz* massiver Management-Fehler realisieren. Diese spielen auch heute eine krisenverschärfende Rolle.

## Vier Management-Fehler

**Fehler Nummer eins: Ferdinand Piech führte den VW-Konzern als Ego-Trip und im Krieg gegen andere Konzerne, was erhebliche finanzielle und Image-Image-Verlust brachte.** Am Beginn seiner Tätigkeit stand 1993 der Einkauf des Top-GM-Mannes Ignacio López. López transferierte bei seinem Abgang Dutzende Dokumente mit Tausenden Seiten von GM-internen Unterlagen über Zukunfts-Projekte zu VW und versuchte dann, diese Projekte in abgewandelter Form bei VW umzusetzen. GM verklagte VW. Der damalige niedersächsische Ministerpräsident und VW-Aufsichtsrat Gerhard Schröder stärkte Piech noch 1995 den Rücken: „López macht vorzügliche Arbeit und hat das Vertrauen des Vorstandsvorsitzenden Piech und des Aufsichtsrats.“<sup>(13)</sup> Auf dem Höhepunkt der Affäre konnten weder López noch Piech in die USA – etwa zur Detroit Auto-Show – reisen, weil sie dort hätten verhaftet werden können. Die Affäre endete mit einer kompletten Niederlage von VW. Der Konzern bezahlte 100 Millionen Dollar Schadenersatz an GM und schickte López und den größeren Teil seiner „baskischen Krieger“ in die Wüste. Der Konzern erlitt einen erheblichen Imageverlust, der auf dem wichtigen US-Markt bis heute nachwirkt. Einen anderen Krieg leistete sich Piech mit dem Daimler-Chef Jürgen Schrempp. So soll es Piech gewesen sein, der Motorsport-Journalisten auf die Idee brachte, das neue Mercedes-A-Klasse-Modell einem „Elch-Test“ zu unterziehen. Schrempp sah sich zu der sinnigen Bemerkung veranlasst: „Mit dem Piech würd' ich nicht mal pinkeln gehen.“<sup>(14)</sup> Dieser Ego-Krieg trug dazu bei, dass beide Top-Manager schwerwiegende Fehler begingen: Schrempp, indem er bei Mitsubishi einstieg, um VW als Massenhersteller zu überrunden, und Piech, in dem er VW in die Luxus-Klasse einsteigen ließe, um mit Mercedes gleichzuziehen.

Womit wir bei **Fehler Nummer zwei** sind: die **falsche Modellpolitik und der Versuch, VW auch als Luxusmarke zu positionieren.** Als Ferdinand Piech von Audi zu VW kam, wollte er partout neben der traditionell im oberen Preisbereich aktiven Audi-Tochter auch VW im Luxus-Pkw-Segment positionieren. Für teures Geld – und wie immer mit Zustimmung der Arbeitnehmer-Bank im Aufsichtsrat – wurde 1997 Rolls Royce eingekauft. Dies geschah derart dilettantisch, dass faktisch nur der Motorenhersteller Cosworth und die Marke Bentley, nicht aber die Marke Rolls Royce übernommen wurde. Da der Vickers-Konzern (der auch Rolls-Royce-Triebwerke herstellt) als Eigentümer der Marken-Rechte diese an BMW verkaufte, wurde rund eine Milliarde Mark in den Sand gesetzt. VW und BMW einigten sich schließlich darauf, dass VW bis 2001 Rolls Royce-Karosserien ausliefern durfte. Seit 2002 ist Rolls Royce Teil des BMW-Imperiums.<sup>(15)</sup> Piech erwarb zusätzlich die Luxus-Auto-Hersteller Bugatti und Lamborghini. Gleichzeitig wurde als Teil der Marke VW der Luxus-Pkw Phaeton entwickelt und für diesen Zweck die „Gläserne Fabrik“ in Dresden gebaut. Auch das neue geländegängige teure Modell Tuareg wurde bei VW anstatt bei Audi angesiedelt. 1996 verordnete Piech die folgende fragwürdige Modell-Logik: „Audi fährt gegen BMW, VW gegen Mercedes, Seat zielt auf Alfa Romeo, Skoda auf Rover und Volvo.“ Allein die Investitionen in Phaeton, Bugatti, Lamborghini und Rolls Royce belaufen sich auf mehr als 1,5 Milliarden Euro. Sie mussten von Piech-Nachfolger Pischetsrieder auf Null abgeschrieben werden. Vor allem aber wurde damit eine überzeugende Marken-Logik aufgegeben. Heute ist Phaeton ein „Volks“-wagen-Modell; Bugatti, Bentley und Skoda sind Teil der „Markengruppe VW“. Zur Gruppe Audi zählen die Luxus-Sportwagen-Marke Lamborghini und der spanischen Autobauer Seat, der eher als Billig-Marke gilt. Diese Zuordnungen machen wenig Sinn. Es lässt sich bereits darüber spekulieren, ob vier Marken im oberen Preissegment (Audi, Bugatti, Bentley, Lamborghini) oder gar fünf, wenn Phaeton hinzu gerechnet wird, Sinn machen. Sicher aber ist ihre jeweilige Zuordnung unsinnig. Während Audi 2004 im zwölften Jahr hintereinander profitabel war (2004 lag der operative Gewinn bei 1,3 Milliarden Euro), war die „Markengruppe VW“ defizitär (44 Millionen Euro

Verluste). Die „Gläserne Fabrik“ ist hoch defizitär; sie war 2004 zu „weniger als einem Viertel“ ausgelastet. Bentley erwartet frühestens 2005 einen – kleinen – Gewinn.(16)

**Fehler Nummer drei** besteht darin, dass VW sich in die Dollar-Falle manövierte. Als Weltkonzern produziert VW unzureichend im Dollar-Raum. Der Konzern hatte 1978 ein US-Werk in Westmoreland, Südwest-Pennsylvania, errichtet. 1985 wußte der damalige VW-Chef Hahn noch: „Wir betrachten unsere amerikanische Fabrikation als Versicherung“ – gemeint war: gegen einen sinkenden Dollar-Kurs. Aufgrund weitreichender Fehlentscheidungen (Bau des Fließheckmodells Golf II in Westmoreland anstelle des Jetta/Bora, der als Stufenheck-Modell mehr dem US-Kundengeschmack entspricht) sackte die Produktion ab. Ende 1987 beschloss VW, das Werk in Westmoreland zu schließen und damit jede Art Produktion in den USA aufzugeben. Der „Spiegel“ bilanzierte 1988: „Den Wolfsburgern schien die Aussicht verlockend, bei dem damals hohen Dollar-Kurs mehr Geld zu verdienen, wenn Jettas aus Deutschland eingeführt werden. Der kurzfristige Währungsgewinn zählte mehr als die Absicherung einer Produktionsbasis in den USA.“(17)

In der Ära Piech wurde diese Fehlentscheidung nicht korrigiert, obgleich die japanischen und koreanischen Autokonzerne und Mercedes und BMW Fertigungsstätten in den USA hochzogen, um auf dem größten Automarkt der Welt präsent und gegen Währungsschwankungen auf natürliche Weise gesichert zu sein („natural hedging“). Umso wichtiger wäre für VW, dass es wenigstens eine finanzielle Absicherung gegen das Risiko eines Dollarverfalls gegeben hätte („hedging“). Doch auch dazu kam es in der Ära Piech nicht. Auch Pischetsrieder handelte nach seinem Antritt als VW-Boss nicht in diesem Sinn. So eröffnete sich eine weitere Quelle für Milliarden-Verluste. Im April 2002, als Pischetsrieder an die Konzern-Spitze rückte, brachte ein Euro 88 US-Cent; Ende 2004 lag die Relation bei 1 Euro = 1,36 US-Dollar. Der Verlust durch diese Devisenkurs-Veränderungen (und die Verteuerung der VW-Exporte in den Dollar-Raum) kostete VW in den letzten zwei Jahren jeweils – also pro Jahr – einen halben Jahresgewinn.

**Fehler Nummer vier:** Das VW-Management hat in China, auf dem Automarkt der Zukunft, einen unschätzbaren Vorsprung verspielt. Der VW-Marktanteil in China lag vor drei Jahren noch bei 50 Prozent. Bis zum ersten Halbjahr 2005 ist er auf 18 Prozent abgesackt. Die Gründe: VW ist auf diesem Markt mit zwei joint ventures (in Shanghai und Changchun) präsent, die sich bekämpfen und z.Tl. unterschiedliche, z.Tl. sich überschneidende Modell-Paletten anbieten. Darüber hinaus sind die angebotenen Modelle entweder hoffnungslos veraltet (Santana) oder sie zielen, wie im Fall des 2004 eingeführten Polo, haarscharf am Publikumsgeschmack vorbei, der auf großvolumige Pkw ausgerichtet ist. 2000 bis 2003 konnte VW im China-Geschäft einen addierten Gewinn von 2,1 Milliarden Euro oder pro Jahr mehr als eine halbe Milliarde Euro einfahren. 2004 waren es noch 200 Millionen Euro Gewinn. 2005 wird im China-Geschäft ein Verlust von 400 Millionen Euro erwartet.

### **Weiterwursteln unter Pischetsrieder**

Es sind vor allem diese vier Managementfehler, die in die aktuelle VW-Krise führten. Pischetsrieder und Bernhard sind nicht gewillt, diese Fehler zu korrigieren. Schuld haben andere – Hartz und die „zu teure“ Belegschaft. Bei Pischetsrieder ist klar, warum das so ist: Der Mann ist seit 2000 Mitglied im VW-Vorstand und war dort bis 2002 für die Marke Seat verantwortlich. Er galt immer als Kronprinz von Piech. Gleichzeitig mit seinem Amtsantritt als neuer VW-Chef am 14. April 2002 wurde Piech Aufsichtsratsvorsitzender von VW. Piech zog in dieser Position bis vor kurzem weiter die Fäden; er wird konzernintern „Gottvater“ genannt. Pischetsrieder ist also Teil des „Systems Piech“. Im übrigen war er von 1993 bis

1999 BMW-Boss und musste dort wegen des Desasters mit der BMW-Tochter Rover (5 Mrd. Euro Verluste) aussteigen. Würde Pischetsrieder als VW-Boss für größere Fehlentscheidungen verantwortlich gemacht, wäre das das Ende seiner Karriere in der Branche.

Also gilt: weiterwursteln. Inzwischen soll bei VW die Luxusstrategie ausgebaut werden -VW ging mit Masarati eine Partnerschaft ein. Gleichzeitig wird es ein weiteres VW-Oberklasse-Modell geben (Code-Bezeichnung „C1“). Wolfgang Bernhard argumentiert im Piech-Sprech: „Der Phaeton hat eine positive Abstrahlung auf die Marke VW“. Ein VW-Werk in den USA ist nicht in Sicht. Der angekündigte Ausbau der Fertigungen in Mexiko und Brasilien kann die Währungsrisiken nur teilweise absichern. Beim China-Geschäft hat die Krise erst begonnen. Der dortige VW-Partner SAIC will inzwischen mit eigenen Pkw-Modellen auf Exportmärkten auftreten. Damit wird die VW-Position in China noch fragiler. Es geht hier um einen für VW zentralen Markt. In China wurden 2003 und 2004 mehr VW-Fahrzeuge als in der Bundesrepublik Deutschland abgesetzt.

VW-Markenchef Bernhard sieht als Charakteristikum der VW-Krise die „zweite Welle der Offensive asiatischer Autokonzerne“. Eine solche „gelbe Gefahr“ existiert nur zum Teil: In China wurde VW im ersten Halbjahr 2005 als Marktführer vom kränkelnden Konzern GM abgelöst. Renault befindet sich mit der Tochter Nissan auf der Überholspur - ein Konzern, der einen deutlich höheren Staatseinfluss als VW aufweist. Der weltweit erfolgreichste Autokonzern ist Toyota. Ihn erkennt Bernhard seit neuestem auch als Maßstab für VW. Doch das Rezept des Toyota-Managements basiert auf den drei Säulen: Erstens das Segment der Massen-Pkw optimal zu beherrschen und gerade hier Top-Qualität zu liefern. Zweitens weltweit zu produzieren und auf dem US-Markt mit hochmodernen Produktionsstätten präsent zu sein. Drittens mit Lexus eine starke Luxus-Sparte zu bieten, die strikt von der Marke Toyota getrennt wird. Ein erheblicher Teil des Luxus-Konsums basiert auf Einbildung, auf Suggestion. Wer aber ein VOLKSWAGEN-Etikett auf einen Luxus-Pkw nietet, wer die VW-Modelle Polo, Lupo oder Golf zusammen mit einem Phaeton präsentiert, der verletzt den elitären Konsumgeschmack der alten und neuen Reichen.

### **Peter Hartz und Belegschaft als Schwarzer Peter**

Für die Öffentlichkeit ist klar: Peter Hartz hat schuld an der VW-Krise. Tatsächlich haben Hartz & Co. mit der Linie zur Einbindung der Arbeitnehmer-Vertreter die Krise des Konzerns *abgemildert*. Das Krisenmanagement von Hartz in Wolfsburg, aber auch in Brasilien und Mexiko, trug mit den Flexibilisierungsmodellen dazu bei, die zuvor erreichten Arbeitszeitverkürzungen und das offiziell hohe Lohnniveau beim VW-Haustarif zu unterlaufen. Die VW-Programme zur Reduktion von Personalkosten, so das ForMotion-Programm, haben ähnliche Volumina wie diejenigen, die bei Opel oder Ford zur Anwendung kommen. Die „Wirtschaftswoche“ sieht die Rolle von Hartz denn auch wie folgt: „Hartz hat Piech den Rücken freigehalten, damit dieser Bentley, Lamborghini und Bugatti kaufen, den Phaeton entwickeln und seiner Lust am Autobauen ungehemmt nachgehen konnte.“(18) Aktuell allerdings haben wir eine offene Krise bei VW. Das dokumentiert der folgende Vergleich: Bei VW fertigen 325.000 Beschäftigte fünf Millionen Fahrzeuge. Bei Toyota kommen 260.000 Beschäftigte auf 5,8 Millionen Pkw. Der Börsenwert von VW liegt bei lächerlichen 13 Milliarden Euro, während derjenige von Toyota sieben Mal höher ausfällt. BMW bringt es mit einem halb so hohen Umsatz auf einen Börsenwert von 21 Milliarden Euro. Gut 20 Prozent der Produktionskapazitäten von VW sind ungenutzt und belasten die Rentabilität. 2005 wird VW erstmals seit 1993 wieder einen massiven Verlust einfahren. Toyota fährt Rekordgewinne ein.

Dabei ist Toyota ebenfalls Hersteller von Massen-Pkw. Genau in diesem Segment liegt bei VW jedoch die Crux. Ähnlich wie GM und Ford zielt VW mit seinen Pkw primär auf die – stagnierende - Massennachfrage. Allein das Modell Golf steht für 12 Prozent des gesamten Umsatzes. Während von den Modellen Golf I (1974-1982) und Golf II (1983-1993) jeweils 6,8 bzw. 6,3 Millionen Einheiten abgesetzt werden konnten, wurden von den letzten beiden Golf-Modelle III und IV nur 4,8 bzw. 4,1 Millionen Pkw verkauft. Der Start des neuen, 2003 eingeführten Golf V missglückte, so dass noch im selben Jahr ein faktischer Preisnachlass von 1250 Euro gewährt werden musste (Klimaanlage gratis). Im Dezember 2004 wurde erneut nachgebessert: Als Ergänzung wurde ein „Golf plus“, ein 10 cm höheres Modell, präsentiert, der jedoch in Konkurrenz zum Modell Touran, dem Marktführer bei Kompakt-Vans, tritt. Ganz offensichtlich beherrscht das VW-Management das Stammgeschäft nicht mehr ausreichend. VW-Markenchef Bernhard hat recht, wenn er eine existentielle Krise des Konzerns beschwört. Immerhin verloren in den letzten 15 Jahren maßgebliche Pkw-Massenhersteller wie Chrysler, Nissan, Rover, Kia, Daewoo, Saab, Mazda und Mitsubishi ihre Unabhängigkeit. Fiat dürfte sich bald zu dieser Gruppe gesellen. Ford und GM befinden sich in einer strukturellen Krise. Nun also zählt auch der VW-Konzern zur Gruppe der kriselnden Massenhersteller.

Und so schrillten in der VW-Zentrale die Alarmglocken lange vor dem „VW-Skandal“. Im Mai 2005 forderte das Top-Management des Konzerns für Wolfsburg die Wiedereinführung von 10-Stunden-Schichten bei gleichzeitigem Wegfall der Nachtarbeitszuschläge. Der Konzernbetriebsrat unter Klaus Volkert musste Nein sagen, hatte er doch erst ein gutes halbes Jahr zuvor einer Nullrunde bei den Löhnen und damit einem Reallohnabbau gegen das vage Versprechen einer Job-Bestandsgarantie bis 2011 zugestimmt. Das war aus Sicht des Vorstands das Kampfsignal. Jetzt musste nur noch ein geeigneter Anlass für den Generalangriff kommen. Der Skandal kam im Juli wie bestellt.

VW wird nun unter Bernhard das machen, was alle Autokonzerne tun – und was in der Summe die Krise der Branche verschärft: Löhne senken, Personal einsparen, Flexibilität und Arbeitsintensität erhöhen, sprich: die Massennachfrage senken. Das passt auch gut zur absehbaren Politik einer neuen Kanzlerin, bei der im übrigen keine VW-Phaeton und keine Audi-Modelle, sondern nur noch BMW und Mercedes-Limousinen vors Kanzleramt rollen werden.

## **VW und große Politik**

VW spielte in der großen Politik schon immer eine Vorreiterrolle. VW war in der Ära Adenauer-Erhard beispielhaft für die Übertünchung des Klassencharakters der Gesellschaft und die Hoffnung von Millionen westdeutscher Bürgerinnen und Bürger, über „Volksaktien“ an „der Wirtschaft“ und dem Wirtschaftsboom beteiligt zu werden. VW spielte eine wichtige Rolle für die „Ostpolitik“ der Bonner Regierungen (u.a. 1988 mit der Lieferung von 100.000 VW-Motoren an die DDR und der Verlagerung einer Motorenfertigungsstraße von VW in Hannover in die DDR). Als Peter Hartz 1994 bei VW in Wolfsburg die Arbeitszeitverkürzung mit 4-Tage-Woche ohne Lohnausgleich durchsetzte, war dies das Vorspiel für das von Klaus Zwickel initiierte „Bündnis für Arbeit“, das die Kohl-Regierung mit den Gewerkschaften 1995 schloss.

Der VW-Konzern betrieb immer eine flächendeckende „Pflege der politischen Landschaft“ (F.K. Flick). 1990 beschloss der VW-Vorstand hierfür interne „Grundsätze“, denen zu Folge „Mitarbeiter zur Ausübung politischer Mandate“ freigestellt und ohne Gegenleistung „Lohnfortzahlung“ für eine spätere „reibungslöse Reintegration in das Unternehmen“ erhielten. Anfang 2005 wurde bekannt, dass der VW-Konzern auf diese Weise europaweit

rund 100 Abgeordneten in Landesparlamenten und im Bundestag großzügige „Lohnfortzahlung“ gewährte.(19)

Mit Antritt der rot-grünen Regierung wurde Peter Hartz im VW-Vorstand verantwortlich für die Abteilung „Regierungsbeziehungen“. Eine 24köpfige VW-Putztruppe wurde gebildet, mit Außenstellen in Berlin, Brüssel und Washington. Ein Resultat der damit verbundenen Lobby-Arbeit war die jahrelange Verhinderung des obligatorischen Einbaus von Rußfiltern in Diesel-Pkw. Nur wenige Tage nachdem sich eine Bundestags-Neuwahl und damit ein Regierungswechsel im Herbst 2005 abzeichnete, gab VW-Chef Pischetsrieder bekannt, dass Peter Hartz als Chef der Abteilung Regierungsbeziehungen abgelöst werden würde.

So schließt sich ein Kreis. Ein halbes Jahr vor der Bundestagswahl 2002 präsentierte Kanzler Schröder den VW-Arbeitsdirektor Peter Hartz als Retter der Nation, der das Versprechen abgeben durfte, mit den nach ihm benannten „Reformen“ die Arbeitslosenzahl zu halbieren. Schröder gewann auch mit diesem Versprechen die 2002er Wahl. Die Arbeitslosigkeit, die damals erstmals die 4,1 Millionen-Schwelle überschritten hatte, stieg mit Hartz I, II, III und IV auf mehr als 5 Millionen im ersten Vierteljahr 2005. Das Scheitern von Schröder II wird zu Recht mit Hartz IV in Verbindung gebracht. Die VW-Geschäftsleitung erweist sich als vorausschauend, wenn sie mit ihrer Aktion Hartz V verdeutlicht, dass der Mohr seine Schuldigkeit getan hat.

Angeblich soll unter einer Kanzlerin Maggy A. Merkel mit dem „System VW“ auch die Mitbestimmung in Frage gestellt werden. Wirklich? Da meldet sich ein alter Bekannter zu Wort. Kurt Biedenkopf wurde Anfang 2005 von Kanzler Schröder als Chef einer neuen „Mitbestimmungs-Kommission“ eingesetzt. Er geht davon aus, dass „im Fall eines Regierungswechsels auch die CDU/CSU Interesse“ an seiner Arbeit hätte. Biedenkopf lehnt es ab, aus dem „VW-Skandal abzuleiten, dass das deutsche Modell der Mitbestimmung versagt“ habe. Der Mann war Anfang der siebziger Jahre Vorsitzender einer anderen „Mitbestimmungs-Kommission“. Für diese Zeiten, in denen die Gewerkschaften und das Arbeitnehmerlager noch deutlich einflußreicher waren, bilanzierte Kurt Biedenkopf in der nunmehr dreißig Jahre alten Studie: „Der Kommission ist kein Fall bekannt geworden, in dem die Vertreter der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat Entscheidungen durch die Parität blockiert“ hätten. Diese hätten „nie unternehmerische Initiativen verhindert“.(20) Sie hätten vielmehr stets „die Gültigkeit des Rentabilitätsprinzips als Leitmaxime unternehmerischer Initiativen“ anerkannt.

## **Anmerkungen:**

- (1) Nach: Financial Times Deutschland vom 11.7.2005.
- (2) Joachim Wille, „Nach dem Totalschaden“, in: Frankfurter Rundschau vom 14.7.2005.
- (3) Hans Mommsen mit Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 324.
- (4) Nach Wikipedia, Stichwort „Volkswagen“; siehe auch Bradford C. Snell, American Ground Transport. A Proposal for Restructuring the Automobile, Truck, Bus, and Rail Industries (Snell-Report), February 26, 1974 (Studie im Auftrag des US-Senats), vor allem Anmerkungen 115 ff.
- (5) Süddeutsche Zeitung vom 4.6.1993.
- (6) Nach Mommsen/Grieger, a.a.O., S.274.
- (7) Die Arbeitgeberseite vertreten: Ferdinand K. Piech, Roland Oetker, Heinrich von Pierer (Siemens), Gerhard Cromme (Thyssen), Klaus Liesen (Ruhrgas), Hans Michael Gaul (E.ON), Michael Frenzel (TUI), Michael Hirse (Niedersächsischer

Wirtschaftsminister), Christian Wulff (MP von Niedersachsen) und David Simon of Highbury (ehem. Britischer Handelsminister). Die Arbeitnehmerseite wird (bisher) repräsentiert von Klaus Volkert (Konzernbetriebsratsvorsitzender), Jürgen Peters (IG Metall), Bernd Osterloh (VW-Betriebsrat; inzwischen Nachfolger von Volkert), Andreas Blechner (VW Betriebsrat Salzgitter), Olaf Kurz (IG Metall), Xaver Meier (Betriebsrat bei Audi), Elke Eller (IG Metall), Jürgen Stumpf (VW Betriebsrat), Günter Lenz (VW Betriebsrat, Nutzfahrzeuge), Ulrich Neß (Vorsitzender VW Management Association). Nach: Süddeutsche Zeitung vom 11.7.2005.

- (8) Zitiert bei Mommsen/Grieger, a.a.O., S.268.
- (9) Nach: Der Spiegel 22/2000.
- (10) Nach: Fabian Kröger, „Vom Glas, dem Unfall und der DNA – Analogien im Kreisverkehr zirkulieren lassen“, [www.carstudies.de](http://www.carstudies.de) (2004), S.12.
- (11) Nach: mobil 7/2004. Das Blatt der Deutschen Bahn AG formuliert in diesem Zusammenhang: „Speer senior entwarf unter anderem die Reichskanzlei in Berlin und das Parteitagsgelände in Nürnberg. Alles irgendwie großartig, aber auch unproportioniert ... Am Ende sollte der Vater die Reichshauptstadt Berlin zur Weltmetropole Germania umbauen ... 'German Town' hat eben einen anderen Klang und Hintergrund als 'Germania'“.
- (12) Oskar Negt in: Frankfurter Rundschau vom 9.7.2005.
- (13) Nach: Wirtschaftswoche vom 25.5.1995.
- (14) Wirtschaftswoche vom 6.4.2000.
- (15) Rolly Royce-Story nach: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 15.12.2002.
- (16) Gewinne und Verluste bei VW 2004 nach: Financial Times Deutschland vom 9. März 2005. Angaben zu den Luxus-Pkw nach: Der Spiegel 1/2005.
- (17) Spiegel 28/1988. Zuvor Zitat von Hahn nach: Stern vom 27.4.1987.
- (18) Wirtschaftswoche vom 7.7.2005.
- (19) Unter den sechs SPD-Mandatsträgern, von denen Anfang 2005 bekannt wurde, dass sie neben ihren Diäten ihre alten VW-Gehälter bezogen, befanden sich auch die niedersächsischen SPD-Landtagsabgeordneten Ingolf Viereck und Hans-Hermann Wendhausen. Damals erklärte VW, ihre Beschäftigung für beendet. Im Juli 2005 stellte sich heraus, dass die beiden kurz darauf bei VW wieder „als Teilzeitkräfte“ arbeiten. U.a. nach: Der Spiegel vom 18.7.2005 (29/05).
- (20) Nach: Mitbestimmung als Kampfaufgabe, herausgegeben vom Institut für Marxistische Studien und Forschungen (IMSF), Köln 1971 (Pahl-Rugenstein), S.117 und 118.

**Weiter in dritter, erweiterter Auflage erhältlich:  
Winfried Wolf  
Autoindustrie und Streik bei Opel Bochum 2004/2005**

70 Seiten – 2,50 Euro - Eigenverlag  
Bestelladresse: [redmole@gmx.net](mailto:redmole@gmx.net)