

Der Kampf um Volvo

Jan Hökerberg

Walter Wolf-Verlag
D-64560 Riedstadt
© 2005
ISBN 3-934820-12-3

Das Original erschien unter dem Titel
Jan Hökerberg: Spelet om Volvo
im Ekerlids Förlag/Stockholm 2000.
© Jan Hökerberg und Ekerlids Förlag.

Verantwortlich für den Inhalt: Jan Hökerberg.
Übersetzung aus dem Schwedischen: Walter Wolf.
Dank: Ulla Bergwall, Björn Cederström, Bertil Ekerlid, Jan Hökerberg,
Till Hoffmann, Bengt Lennerbert, Dorothee Rathgeber-Manns, Chris-
toph Peez, Ortwin Schröder, Paul van Vugt, Ruth Wigren, Camilla
Wolf.
Bildnachweis: Ekerlids Förlag, AB Volvo, Ford Motor Co.,
DaimlerChrysler AG, Jaguar Cars, Aston Martin Ltd., SKF-Group,
Volvo Personvagnar AB, Walter Wolf-Verlag, Volkswagen AG.

Wir bedanken uns bei den Presseabteilungen der aufgeführten Unter-
nehmen für die freundliche Unterstützung mit Bildmaterial.

Tack till alla, som bidragit till denna bok.

© der deutschen Ausgabe: Walter Wolf-Verlag/Riedstadt 2005

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe, in allen Formen
wie Mikروفilm, Xerografie, Mikrofiche, Mikrocard, Offset usw. sowie der Speicherung und
Reproduktion in allen elektronischen Medien.

Walter Wolf-Verlag
Hospitalstr. 41
D-64560 Riedstadt
fon +49(0) 6158 915365
fax +49(0) 6158 915367
info@walterwolf-verlag.de
www.walterwolf-verlag.de
ISBN 3-934820-12-3
Riedstadt 2005

Inhalt

0	Vorwort	Seite 7
1	Der 8. März 1999	Seite 9
	Eine Hauptversammlung – Volvo zieht den Verkauf der Pkw an Ford durch.	Seite 9
	„Persönlich habe ich nie mit meiner Meinung hinterm Berg gehalten, dass ich mir Volvo ohne Volvo Personvagnar schlecht vorstellen kann.“ Volvos Konzernchef Leif Johansson auf der außerordentlichen Hauptversammlung am 8. März 1999.	
2	Eine Branche im Wandel	Seite 15
	Fusionsfieber – DaimlerChrysler entsteht – und mischt die gesamte Branche auf.	Seite 15
	„Wir mussten noch nicht einmal das Warum diskutieren, nur das Wie.“ Chryslers Konzernchef Bob Eaton darüber, wie Chrysler und Daimler-Benz innerhalb von nur 17 Minuten die Fusion beschlossen.	
	Ein Strategiewechsel – Volvo entschließt sich, die Pkws zu verkaufen und sich voll und ganz auf Nutzfahrzeuge zu konzentrieren.	Seite 21
	„Unter gewissen Umständen kann ein Vorstandsvorsitzender gezwungen sein, nicht ganz aufrichtig zu sein.“ Leif Johansson, als er die Feststellung zurücknahm, dass die DaimlerChrysler-Fusion die Chancen Volvos verbesserte, auch weiterhin allein zurechtzukommen.	
3	Personenwagen	Seite 31
	Gabrielsson und Engellau – Zwei starke Persönlichkeiten prägen die Geschichte von Volvo.	Seite 31
	„Jetzt fangen wir endlich an, Licht am Ende des Tunnels zu sehen. Letzten Monat hatten wir den ersten Gewinn – er war aber nachgerade winzig!“ Volvos geschäftsführender Direktor Assar Gabrielsson in einem Telegramm in die USA 1929.	
	Die Epoche Gyllenhammar – Das Spiel um Macht und Einfluss sowie originelle Strukturgeschäfte werden zum Bestandteil von Volvo.	Seite 49
	„Eine weitergehende Ausweitung des Personenwagengeschäfts darf nicht stattfinden.“ Pehr G. Gyllenhammar während eines Treffens der Konzernspitze etwa 1980, als er forderte, dass die Abhängigkeit Volvos vom Personenwagengeschäft reduziert werden müsse.	
	Ein Volvo ist nicht überall das Gleiche wert – Eine starke Marke, die auf verschiedenen Märkten mit unterschiedlichen Inhalten gefüllt wird.	Seite 69
„Ein Automobil wird von Menschen für Menschen hergestellt. Als Grundprinzip aller Konstruktionsarbeit muss deshalb gelten: Sicherheit.“ Volvos Direktor Gustaf Larson im Verkäuferhandbuch von 1936.		
Gewinnen oder verschwinden – Das Projekt 850 wird zum Retter in höchster Not.	Seite 83	
„Du hast völlig freie Hand.“ Pkw-Chef Håkan Frisinger erteilt Dan Werbin den Auftrag zur Planung des Neunziger-Jahre Fahrzeugs, aus dem der 850er entstand.		

3	Ein Amerikaner in Trollhättan – Saab wird zum Verkauf an GM gezwungen.	Seite 95
	„Ich rechne damit, dass Saab schon 1991 in die Gewinnzone fährt.“ Bob Eaton, GMs damaliger Europachef auf einer Pressekonferenz im Dezember 1989, nachdem GM die Hälfte von Saab erworben hatte.	
	Mit Audi kurz vorm Ziel – Die Pkw-Fusion wird von höchster Ebene gestoppt.	Seite 101
	„Lassen Sie uns zusammen durch unsere Werke gehen, damit wir beide verstehen, was getan werden muss.“ Audi-Chef Ferdinand Piëch zu Volvo Personvagnar-Chef Roger Holtback, nachdem sie sich geeinigt hatten, die Unternehmen zu fusionieren.	
	Familiengefühl und Lokalpatriotismus – Die Volvo-Kultur wird von einer starken Gemeinschaft geprägt.	Seite 104
	„Das Beste an diesem Showroom ist, dass er sich nicht in Göteborg befindet.“ Sören Gyll, als er bei der Einweihung spontan Volvos Ausstellung in Kungsträdgården in Stockholm kommentierte.	
	Das trojanische Pferd – Ein japanischer Partner ist die Lösung des Holland-Problems.	Seite 107
	„Mit Renault sind wir eine strategische Allianz eingegangen, das Abkommen mit Mitsubishi ist rein geschäftsmäßig.“ Volvos Pressechef Knut Leman, als er das Abkommen kommentieren musste, über das Volvo Personvagnar jubelte, bei dem die Konzernleitung den Ball aber flach halten wollte.	
	Schwere Krise – Zwei schwierige Jahre mit Massenentlassungen und Werksstilllegungen.	Seite 115
	„In dieser Branche gibt es immer Höhen und Tiefen!“ Pehr G. Gyllenhammar zum Vorstandsvorsitzenden Sören Gyll, als er dem Konzern ein größeres Krisenbewusstsein einpflanzen wollte.	
	French Connection – Die Renault-Allianz lässt Gefühle hochkochen und wird bei der Fusion gestoppt.	Seite 121
	„Wer will schon ein staatliches Unternehmen mit einer kommunistischen Gewerkschaft, kaum Gewinnen, enormen Schulden und schrumpfenden Marktanteilen?“ Die amerikanische Analystin des Automobilsektors Maryann Keller stellt Volvos Allianzpartner Renault in Frage.	
	Ausverkauf des Gemischtwarenladens – Raus mit den Würsten und Pillen, jetzt setzen wir voll und ganz aufs Kerngeschäft.	Seite 135
„Wenn du auch nur mit einem einzigen weiteren Wort den Preis herunterhandeln willst, drehe ich den Spieß um, dann bin ich der Käufer und dann musst du verkaufen!“ Renaults Boss Louis Schweitzer zu Sören Gyll, als sie versuchten, das komplizierte Allianzabkommen aufzulösen, nachdem die Fusion geplatzt war.		
Geschlossen oder offen – Was wir der Öffentlichkeit sagen, muss wahr sein.	Seite 143	
„Wir dürfen nicht immer alles sagen. Das aber, was wir sagen, muss wahr sein.“ Einer der grundlegenden Werte im Regelbuch <i>Kommunikation im Volvo-Konzern</i> .		
Vom Familienauto zum Premiumautomobil – Selbstbewusst entwickelt Volvo seine neue Strategie.	Seite 147	
„Von 1989 bis 1994 verfolgten wir die falsche Strategie. Volvo wird nie langfristige Vorteile erzielen, wenn wir über den Preis verkaufen.“ Personenwagenchef Per-Erik Mohlin während einer internen Marketingsitzung, als Volvo sein Augenmerk auf Mercedes und BMW richtete.		

3	Die Jagd nach Profit – Der neue Pkw-Chef zeigt allen, wer jetzt das Sagen hat.	Seite 161
	„Alle im Führungsteam müssen ihren Teil dazu beitragen. Wer das nicht will, kann oder schafft, muss ersetzt werden.“ Volvo Personvagnar Chef Tuve Johannesson in einem Interview zum Thema Führungsqualitäten.	
	Volvos erstes Lkw-Fahrzeug – Mit dem S 80 begibt sich Volvo in neue Jagdreviere.	Seite 167
	„Was für ein Wagen!“ Volvos Vorstand beschließt am 18. Januar 1995 unter Beifall den S 80.	
4	Volvos oberste Bosse – Was zeichnet die verschiedenen Führungspersönlichkeiten aus?	Seite 173
	„Ich bringe keine Gruppe von Generalisten vom alten Arbeitsplatz mit. Das war nie mein Stil. Ich arbeite lieber mit den Menschen, die ich vorfinde. Sie bekommen dadurch das Gefühl, dass der neue Chef zuhören kann und lernfähig ist.“ Kurz nachdem er zu Volvo wechselte erklärt Leif Johansson seine Führungsphilosophie.	
	Ford	Seite 187
	Vom T-Ford zum Focus – Das Auto für alle.	Seite 187
	„Ich werde ein Automobil für die Massen bauen.“ Henry Fords Zukunftspläne 1907.	
	Die obersten Chefs von Ford – Das Familienunternehmen wird verbeamtet.	Seite 201
5	„Tja, manchmal ist es ganz einfach so, dass man jemanden nicht ausstehen kann.“ Henry Ford II. erklärt, warum er Lee Iacocca 1978 feuerte, als dieser für den alten Patriarchen zu erfolgreich wurde.	
	Jaguar – eine Erfolgsgeschichte – Die abgewirtschaftete Marke wird übernommen und modernisiert.	Seite 209
	„Das Übelste, das ich außerhalb des Gorki Park gesehen habe.“ Spontaner Kommentar von Bill Hayden, dem von Ford ernannten neuen Jaguar-Chef, nachdem er direkt nach dem Kauf durch die Jaguar-Fabrik in Coventry gegangen war.	
	Verhandlungen – Unsicher bis zuletzt, aber Ford zieht den längsten Strohhalm.	Seite 213
	„Verdammt noch mal, ich habe meine Meinung geändert.“ Fords Vorstandschef Jacques Nasser zu seinem Vorstandskollegen Wayne Booker, als dieser sich nach dem Abschluss der Verhandlungen wunderte, warum Nasser einen solch hohen Preis akzeptierte.	
5	Lastwagen	Seite 223
	Das große Wettrennen – Die Lkw-Branche lebt von immer größeren Serien.	Seite 223
	„Die amerikanische Lastwagenkultur ist viel mehr als Transport. In ihr lebt die Idee weiter, einsam über eine unendliche Prärie einem Sonnenuntergang entgegenzureiten. Es ist der Traum von Stärke und Unabhängigkeit.“ Richard Plate (Journalist) in <i>En bok om Volvo</i> .	
	Von Hisingen hinaus in die Welt – Volvo steigt zur Weltmarke bei den Lastwagen auf.	Seite 229
	„Es ist gut, dass es Scania gibt, sie zwingen unsere Konstrukteure zur Arbeit.“ Assar Gabrielsen in einem respektvollen Kommentar über Volvos wichtigsten Konkurrenten.	

5	King of the road – Scania wurde immer profitabel geführt.	Seite 243
	„Das hört sich blöd an.“ Scantias Chef Leif Österling zu Volkswagens Ferdinand Piëch, als dieser 1997 äußert, er wolle „etwas aus Scania machen“.	
	Show-down um Mitternacht – Volvo geht mit Investor für eine feindliche Übernahme ins Bett.	Seite 249
	„Dein Pressecommuniqué will ich überhaupt nicht hören.“ Investors Vorstandsvorsitzender Claes Dahlbäck zu Leif Johansson, als dieser ihn darüber informieren will, dass Volvo einen größeren Aktienposten an Scania gekauft hat, dessen Mehrheitsaktionär Investor war.	
	Motorschaden in Brüssel – Das Gebot für Scania wird von der EU untersagt.	Seite 261
	„Mit Rücksicht auf die Konsumenten Schwedens sagen wir Nein.“ Wettbewerbskommissar Mario Monti begründet die Stellung der EU zur Volvo-Scania-Fusion.	
	Vorteil Volkswagen – VW wird Großaktionär bei Scania.	Seite 269
	„Ich sähe Scania gerne als Teil unseres Konzerns. Ich kann auch einige Jahre warten.“ Volkswagens Konzernchef Ferdinand Piëch im Juni 1999. Die Wartezeit betrug aber nur neun Monate.	
6	Déjà vu – Beim dritten Mal gilt es für Volvo und Renault.	Seite 273
	„Die letzten Festungen des Kommunismus auf der Welt sind Kuba und Renault.“ Der ehemalige Renault-Chef Raymond Lévy spöttisch über den Einfluss der kommunistischen Gewerkschaften bei Renault.	
	Das 21. Jahrhundert	Seite 279
	In einer amerikanischen Großfamilie – Ford übernimmt das Ruder.	Seite 278
	„Die Marke Volvo muss mit Gefühlen geladen werden.“ Volvo Personvagnars Vorstandsvorsitzender Wolfgang Reitzle, der 13 Jahre Erfahrung aus BMWs Konzernspitze mitbrachte, als er das Ruder bei Volvo übernahm.	
	Die schöne neue Autowelt – In Westschweden verbreitet sich Optimismus.	Seite 287
	„Bei dem schwachen Interesse der schwedischen Besitzer wären wir einen langsamen Tod gestorben.“ Der damalige USA-Chef von Volvo Personvagnar Hans-Olov Olsson vergleicht Volvo im Besitz von Ford damit, ein Teil von AB Volvo zu sein.	
	Was seither passierte.	Seite 293
7	7. Datenteil Volvo in Zahlen	Seite 295
	Die entscheidenden Personen	Seite 295
	Volvo in Jahreszahlen	Seite 296
	Literatur	Seite 298
	Produktionszahlen der wichtigsten Volvo-Modellreihen	Seite 299
	Technische Grunddaten der einzelnen Volvo-Modelle 1927–2004	Seite 300
	Die Markenportfolios der großen Hersteller	Seite 310
	Volvo- Nutzfahrzeuge	Seite 310
	Index	Seite 311

Vorwort

1992 gab ich das Buch *Spelet om Saab* heraus, das von Aufstieg, Fall und Rückkehr eines kleinen Pkw-Herstellers handelt. Meine Motivation dieses Buch zu schreiben war, dass ich einen journalistischen Beitrag zu einem wichtigen Stück schwedischer Industriegeschichte leisten wollte. Bereits damals hatte ich die Idee, Volvos Geschichte bei passender Gelegenheit auf eine vergleichbare Art und Weise darzustellen.

Als *Ford* zu Beginn des Jahres 1999 Volvo Personvagnar kaufte, hatte ich als Journalist bei *Veckans Affärer* aufgehört und als Geschäftsberater und Projektleiter bei der *Appelberg Publishing Agency* begonnen, die Kundenzeitschriften, interne Zeitungen, Jahresbilanzen und Zeitschriften für die Aktienbesitzer von Unternehmen herauszugeben.

Als das *Ford*-Geschäft publik wurde, war der Gedanke eines Volvo-Buchs erneut in mir geweckt. Das folgende Drama mit dem *Scania*-Geschäft und dessen unerwartetes Verbot durch die EU im März 2000 ließ für mich nur einen Weg zu: „Just do it!“

In *Der Kampf um Volvo* habe ich mich entschlossen, das Augenmerk auf die Personenwagen und Lastwagen zu richten. Die übrigen Bereiche des heutigen AB Volvo-Konzerns – Busse, Baumaschinen, Schiffsmotoren und Luffahrttechnik – werden nur am Rande berührt.

Ich habe öffentlich zugängliche Quellen wie Bücher, Zeitschriften und Unternehmenspublikationen benutzt. Außerdem führte ich rund 60 Interviews mit Leuten, die bei AB Volvo oder Volvo Personvagnar arbeiten, in einem der Geschäftsbereiche von Volvo gearbeitet oder enge Verbindungen mit Volvo in irgendeiner anderen Form hatten. Gerne hätte ich noch weitere Akteure persönlich getroffen, was sich aber aus Zeitgründen nicht realisieren ließ. Rund eine Hand voll der Angesprochenen weigerten sich, für ein Interview zur Verfügung zu stehen.

Die Form der Gespräche waren Hintergrundinterviews, was bedeutet, dass ich diese Gespräche nicht direkt zitiere. Ich war offen gegenüber meinen Interviewpartnern, weil alle die Möglichkeit erhielten, das Kapitel zu lesen, in das ihre Informationen einfließen. Ein Viertel der Interviewten hat dies auch genutzt und die Kapitel mit zusätzlichen wichtigen Informationen ergänzt.

Ich möchte an dieser Stelle allen – wenn ich keinen mit Namen nenne, kann ich auch keinen vergessen – danken, die sich die Zeit für lange Interviews nahmen, um einen Beitrag zu diesem Buch zu leisten. Ohne ihre Hilfe wäre dieses Buch niemals zu Stande gekommen.

Mein Dank geht auch an AB Volvos Informationsabteilung sowie außenstehende Personen, die bei der Herstellung von Kontakten behilflich waren.

Besonderer Dank gebührt meiner ehemaligen Kollegin bei *Appelberg*, Charlotta Ramström, und meiner jetzigen Kollegin Helena Nilsson, die beide als kritische Leser das Buch begleiteten und dabei viele wertvolle Hinweise einbrachten.

Ein Dankeschön geht auch an meine beiden Töchter Johanna und Andrea, die während meines Schreibens damit leben mussten, dass ich unseren Esszimmertisch mit dem PC, handschriftlichen Aufzeichnungen, Zeitungsausschnitten und Büchern belegte.

Heute sind AB Volvo und Volvo Personvagnar zwei getrennte Unternehmen. An manchen Stellen des Buches tritt dies vielleicht nicht deutlich genug hervor, wenn ich wegen der Lesbarkeit Volvo schreibe und Volvo Personvagnar meine.

Wenn man ein Buch über die Entwicklung eines Unternehmens schreibt, bekommt man viele verschiedene Bilder eines historischen Verlaufs vorgesetzt. Es gibt aber nie nur eine einzige Wahrheit.

Für mich war es das Zusammenlegen eines großen Puzzles und gleichzeitig der Versuch, von außen ein möglichst wirklichkeitsgetreues Bild einer dramatischen und faszinierenden Unternehmensgeschichte zu schildern.

Bromma im September 2000

Jan Hökerberg



Ein Handschlag, der die Automobilwelt veränderte: Jürgen Schrempp von Daimler-Benz und Bob Eaton von Chrysler besiegeln die Fusion beider Unternehmen. Der Rest der Automobilindustrie trat daraufhin fast geschlossen die Flucht nach vorne an!

Der 8. März 1999

Eine Hauptversammlung

„Persönlich habe ich nie mit meiner Meinung hinterm Berg gehalten, dass ich mir Volvo ohne Volvo Personvagnar schlecht vorstellen kann.“

Volvos Konzernchef Leif Johansson auf der außerordentlichen Hauptversammlung am 8. März 1999.

Frühling liegt in der Luft, es ist der Internationale Frauentag. Und es ist ein historischer Tag in Göteborg – und für Schweden.

Nicht nur wegen des Frauentags, selbst wenn auffallend viele der Teilnehmer an Volvos außerordentlicher Hauptversammlung an diesem Tag Frauen sind. Das mag überraschen, da die Automobilindustrie durchgehend eine männerdominierte Branche ist.

Männer sitzen überall an den entscheidenden Stellen, an denen über Projekte diskutiert und entschieden wird und wo Autos verkauft werden. Frauen sind zwar überall dabei, wenn in den Fabrikhallen Autos gebaut werden, aber nur wenige Frauen haben es in die entscheidende Führungsetage geschafft. Die es geschafft haben, sind meist im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, im Personalwesen, in den Rechtsabteilungen oder bei der Gestaltung der Fahrzeuginnenräume tätig.

Als Pehr G. Gyllenhammar Vorstandsvorsitzender war, holte er als Alibifrau die Baroness Lydia Dunn aus Hongkong in den Volvo-Vorstand, deren zwei Jahre dort jedoch keinerlei dauerhafte Spur hinterließen und die als einziges Vorstandsmitglied genau jener Versammlung fernblieb, die in ihrem Ergebnis die Fusion mit *Renault* verhinderte.

Dass aber so viele Teilnehmer der Aktionärsversammlung Frauen waren zeigt, dass die Volvo-Aktie eine Volksaktie ist. „Was gut für Volvo ist, ist auch gut für Schweden“, sagte einmal der ehemalige schwedische Finanzminister Gunnar Sträng in Abwandlung einer amerikanischen Redewendung.

Bei Volvo gibt es tatsächlich eine Frau in der Unternehmensführung. Es ist die Chefjuristin Eva Persson. Aufgrund dieser Eigenschaft wurde sie zur Schriftführerin bei der Aktionärsversammlung gewählt. Jetzt nimmt sie zusammen mit Volvos Aufsichtsratsvorsitzendem Håkan Frisinger, dem Vorstandsvorsitzenden Leif Johansson und dem Vorsitzenden der Aktionärsversammlung Ingvar Gullnäs auf dem Podium Platz.

Der frühere Kanzler der Justiz und Länspräsident Ingvar Gullnäs, der wie immer Volvos Aktionärversammlungen leitet, entschuldigt sich, als ihm Håkan Frisinger den braunen Holz-

hammer des Vorsitzenden übergibt, da an einem Tag wie heute selbstverständlich eine Frau den Vorsitz führen müsste. Er erzählt den Aktionären, dass der Frauentag seinen Ursprung am 8. März 1917 hatte, als Frauengruppen die russische Revolution begannen.

Eine revolutionäre Stimmung herrscht jedoch keineswegs in der Göteborger Liseberg-Halle, in der normalerweise der Illusionist Joe Labero auftritt. Über tausend Aktionäre müssen jetzt entscheiden, ob der von der Volvo-Führung vorgestellte Vorschlag nur Illusionen enthält, oder ob Volvo Personvagnar für 50 Milliarden Kronen (rund 5 Milliarden Euro) an die amerikanische *Ford Motor Company* verkauft werden darf.

Nie zuvor hatte ein schwedisches börsennotiertes Unternehmen eine solche Summe erhalten, ohne überhaupt eine konkrete Investition in Aussicht zu haben. Die feindliche Übernahme von *Scania* durch Volvo zwei Monate zuvor wurde von den meisten Beobachtern als Versuch gewertet, einen Aufkauf von *Scania* durch einen Lkw-Konkurrenten von Volvo zu verhindern.

Es gab auch Spekulationen, dass die im Unternehmenskonglomerat *Investor AB* gebündelte Macht der Familie Wallenberg dabei war, *Scania* zu verkaufen. Volvo hatte schon früher versucht, *Scania* zu übernehmen, doch scheiterte es daran, dass die Unterschiede in der Unternehmenskultur zu gravierend waren.

Vielleicht hatte sich Volvo auch für den Kauf eines anderen Konkurrenten entschieden? Obwohl auf dem Lastwagenmarkt immer weniger Hersteller agierten, waren doch noch einige Sahnestücke übrig, die man bekommen konnte. Die ursprüngliche Triebkraft hinter der *Renault*-Allianz war ja, dass Volvo Lastwagen in den Besitz der Lastwagensparte der



Leif Johansson wurde im Januar 1997 Vorstandsvorsitzender von AB Volvo. Drei Jahre später gab es im Programm von AB Volvo keine Personenwagen mehr.