

Lichtgestalten von VW: Der Weltbürger, der Wolfsburg im Herzen trug

Nobel und doch nahbar: Carl H. Hahn legte den
Grundstein für den Weltkonzern Volkswagen.
Fehlentwicklungen geißelte er früh.

Thomas Kruse

Wolfsburg. „Den Menschen von Volkswagen gewidmet“ - dieser Satz klingt in Zeiten wie diesen seltsam und rührend. Denn er stammt von einem Volkswagen-Manager. Der ehemalige Konzernchef Carl H. Hahn hat sie seiner Biographie „Meine Jahre mit Volkswagen“ vorangestellt. Zugeben: Es waren andere Zeiten. Aber etwas mehr Würdigung ihrer Leistungen und Respekt vor dem in Jahrzehnten von Generationen Geschaffenen würden sich die aktuell von großen Zukunftssorgen belasteten Belegschaften des Autobauers sicher auch von ihren jetzigen Top-Führungskräften wünschen.

Carl H. Hahn (1926 bis 2023), der am 1. Juli seinen 100. Geburtstag gefeiert hätte, ist eine der Lichtgestalten in der Historie von Volkswagen (im ersten Teil unserer Serie ging es um Hugo Bork). Als Vorstandsvorsitzender leitete er den Konzern von 1982 bis 1993. In diese Zeit fällt eine dynamische Phase der Expansion sowie die epochale Wiedervereinigung Deutschlands. Wie es bei Lichtgestalten nun einmal ist, überstrahlt der Nachruhm die Krisen, Konflikte und Fehler, die es auch in Hahns

Karriere gibt. Verglichen mit späteren Jahrzehnten war das Wirken des gebürtigen Chemnitzers aber sehr um- und weitsichtig. Als er die Kommandobrücke verließ, war der Dampfer grundsätzlich auf Kurs. Der Schritt auf den chinesischen Markt ist wohl der nachhaltigste Leistungsnachweis des von Hahn geführten Vorstands. Auch die Volumenmarken Seat und Skoda integrierte er in den Wolfsburger Konzern. Das Fundament für den späteren Global Player und zeitweise größten Autohersteller der Welt wurde während seiner Regentschaft gelegt.

Was Hahn aber am deutlichsten von einigen seiner Nachfolger unterschied, war die innige Verbundenheit mit der Stadt und den Menschen am Wolfsburger Stammsitz. Nur unwesentlich weniger Zuneigung und Engagement brachte der Spross des sächsischen Automobilmanagers Carl Hahn für die VW-Standorte in Zwickau, Chemnitz und Dresden auf. Wenig verwunderlich also, dass seine Kinder sich anlässlich der Würdigungen zum 100. Geburtstag dahingehend äußerten, dass der Verstorbene sehr traurig über die Zukunft der aktuell stark gefährdeten Standorte in Sachsen gewesen wäre. Inzwischen geht es beim verschärf-

ten Sparprogramm von Volkswagen nicht ausschließlich um die sächsischen Werke. Selbst in der niedersächsischen VW-Heimat werden die Standorte in Osnabrück, Emden und Hannover zur Disposition gestellt.

Richtig ist, dass Volkswagen Verluste schrieb, als Hahn den Staffelstab 1993 an Ferdinand Piech weiterreichte. Aber konjunkturelle oder politisch gefärbte Krisen gehören bekanntlich zum Tagesgeschäft von Top-Managern. Nachfolger Piech stand insofern für Kontinuität, als er Massenentlassungen unter allen Umständen vermeiden wollte und schon mal gar nicht auf die Idee kam, ganze Standorte zu schließen. Hahn war es im Übrigen auch, der zusammen mit dem damaligen Betriebsratsvorsitzenden Walter Hiller die längst überfällige Aufarbeitung der VW-Historie im Dritten Reich anstieß.

Viel stärker aber als beispielsweise der Porsche-Enkel Piech fühlte sich Hahn Wolfsburgeng verbunden. Der stets ein wenig aristokratisch, aber dabei nicht

überheblich wirkende Hahn war ein vielseitig interessierter Kosmopolit, der seine Wurzeln aber nicht verleugnete. Er war 1953 als Assistent des Generaldirektors Heinrich Nordhoff in die prosperierende Stadt am Mittellandkanal gekommen, brachte später das US-Geschäft mit viel Gespür für das richtige Marketing in Gang und avancierte dann zum Vorstandschef von Continental. Spätestens mit der Übernahme des Chefpostens in Wolfsburg vom schwer erkrankten Toni Schmücker war Wolfsburg wieder das Zentrum in Hahns Leben. Dort bewohnte er bis zu seinem Tod eine Villa in unmittelbarer Nähe des VW-Gästehauses Rotherhof.

Hahns Verdienste sind vielfältiger Natur, deren Würdigungen und Ehrungen umfassend. In Wolfsburg wurde er wie in Zwickau und Chemnitz zum Ehrenbürger ernannt. Neben einer Schule trägt neuerdings auch die ehemalige Berliner Brücke in Wolfsburg seinen Namen. Auf seine Initiative geht die Gründung und der Bau des international renommierten

Kunstmuseums zurück. Besonders am Herzen lag dem noblen Weltbürger indes die Bildung und insbesondere die frühkindliche Bildung. Denn von einer exzellenten Ausbildung, das erkannte Hahn früh, würde auch der Fortbestand der so lange führenden Industrienation Deutschland abhängen.

Dass er sich Sorgen um diesen Standort und damit auch um Volkswagen machte, hat er in seiner Biographie geschrieben. Die Sätze haben durchaus prophetische Qualitäten, wie die Entwicklung um den Konzern nun zeigt. „Die Globalisierung wirkt disziplinierend und selektiv. Ineffizienz, Trägheit und mangelnde Flexibilität bestraft sie schonungslos, ohne Ansehen von Herkunft. Unser »Rheinisches Modell«, jahrzehntelang Vorbild für die Welt, hat dies schmerzlich erfahren, wie nicht nur der Blick auf die Arbeitslosenstatistik zeigt. Ohne kompromisslose Anpassungen an die Gesetze und Realitäten des Marktes bleibt uns der Weg zu wirtschaftlichem Wachstum und Prosperität ver-

Carl H. Hahn anlässlich seines 96. Geburtstag neben seiner Büste im Wolfsburger Kunstmuseum. Helge Landmann / regios24

Je länger wir warten, desto schwieriger wird es, Rückstände aufzuholen oder auch nur den Abstieg zu bremsen

Carl H. Hahn
in seiner Biographie „Meine Jahre mit Volkswagen“

sperrt. Der sich beschleunigende globale Wandel, politisch wie wirtschaftlich, verkürzt überdies dramatisch die Zeit, die uns zum Handeln bleibt. Je länger wir warten, desto schwieriger wird es, Rückstände aufzuholen oder auch nur den Abstieg zu bremsen“, heißt es in diesem Ausblick.

Bestandsaufnahme und Rezepte haben im mitbestimmten Wolfsburg nicht allen gefallen. Aber im Kern ist Hahns Diagnose und Vermächtnis wahr und aktueller denn je. Er schreibt: „Letzten Endes wird uns die Welt als Nation nur entsprechend unserer Leistung entlohnen, nicht aber nach unseren Ansprüchen. Leere Parolen und überzogene Forderungen führen die Mitbürger in die Irre. Die soziale Komponente ist ein integraler Bestandteil unserer marktwirtschaftlichen Ordnung. Soziale Gerechtigkeit stößt allerdings an Grenzen, wenn sie mit Arbeitslosigkeit bezahlt werden muss und uns die Zukunft verbaut.“ Wenn die Menschen nicht weniger verdienen wollten, dann müssten sie länger arbeiten. Das schrieb Hahn vor 11 Jahren. Und genau das steht heute wieder zur Diskussion. Die Biographie ist unter <https://carlhahn.de/wp-content/uploads/2021/12/Hahn-Meine-Jahre-mit-Volkswagen-deutsch.pdf> im Herbig-Verlag erschienen auf der Seite der Carl und Marisa Hahn-Stiftung abrufbar.

