



VW-Produktion (in Wolfsburg): Der Golf soll



VW-Aufsichtsratsvorsitzender Piëch, Konzernchef

Künftiger VW-Chef Winterkorn: Die dringendsten Änderungen hat er schon vorbereitet

KONZERNE

Mit brutaler Konsequenz

Ferdinand Piëch verfolgt ein großes Ziel: Der Milliardär, Miteigentümer von Porsche und Aufsichtsratsvorsitzender von VW, will Volkswagen offenbar in ein Familienunternehmen verwandeln – mit sich selbst als Oberhaupt. Konzernchef Bernd Pischetsrieder war eher lästig, nun gibt er auf.

Ferdinand Piëch ist wieder in Salzburg. Am Montag vergangener Woche war er überraschenderweise in Wolfsburg, als in Halle 68 ein Kälte- und Klimazentrum eingeweiht wurde. Das ist eigentlich kein Anlass für den Aufsichtsratsvorsitzenden des VW-Konzerns, eine Stunde lang zusammen mit dem Vorstandsvorsitzenden Bernd Pischetsrieder die neuen Anlagen zu besichtigen. Es ging

gerade mal um eine 30-Millionen-Euro-Investition. Aber Piëch hatte seine Gründe. Bei ihm entspringt nichts dem Zufall.

Der Miteigentümer von Porsche wusste zu diesem Zeitpunkt, dass Pischetsrieder einen Tag später seinen Posten verlieren würde. Der VW-Chef selbst muss es geahnt haben. Vielleicht hätte Pischetsrieder seinen Aufsichtsratschef, der ihn schon seit einem Jahr lustvoll demontiert, am liebs-

ten in eine Kältekammer geschubst und die Tür verriegelt. Aber der Bayer ist nicht der Typ für solche Aktionen. Er riss sich, wie fast sein gesamtes Arbeitsleben lang, zusammen. Die Fotografen sollten kein Bild eines zerknirschten VW-Bosses bekommen. Piëch nahm sich viel Zeit. Es war sein Spiel. Er genoss den Auftritt.

Am Dienstag, als sich das Aufsichtsratspräsidium dann im VW-Hochhaus zusam-



aufwendig neu konstruiert werden



Pischetsrieder: Lustvolle Demontage

mensetzte, ging alles recht schnell. Die „Vorstandsangelegenheiten“, die auf der Tagesordnung standen, waren in Vorgesprächen sorgsam vorbereitet. Die drei Arbeitnehmervertreter erklärten, dass sie Pischetsrieder die Sanierung des Konzerns nicht zutrauen. Porsche-Boss Wendelin Wiedeking widersprach nicht, und Piëchs Meinung ist bekannt. Niedersachsens Ministerpräsident Christian Wulff hätte Pischetsrieder unterstützt. Doch der gab auf.

Wenn die überwiegende Mehrheit des Aufsichtsratspräsidiums nicht hinter ihm stehe, sagte Pischetsrieder, dann wolle er vorzeitig zurücktreten. Der einstige BMW-Chef ist damit der erste Manager, der einmal an der Spitze von zwei deutschen Autokonzernen stand – und in beiden vorzeitig gehen musste.

Der plötzliche Abgang Pischetsrieders ist einerseits die Geschichte eines Top-Managers, der in der Branche hohes Ansehen genießt, aber für den Posten an der Konzernspitze erkennbar zu weich ist. Es gab

gute Gründe, ihn zu entlassen. Und es ist andererseits die Geschichte des Ferdinand Piëch, der in anderen Kategorien denkt und lebt als angestellter Manager oder gewählte Politiker.

Dem Milliardär und Miteigentümer von Porsche geht es nicht um den nächsten Vertrag oder die nächste Volksabstimmung. Er wird nicht nervös, wenn ihm in der Presse vorgehalten wird, er regiere „nach Gutsherrenart“. Piëch erträgt auch mit stoischer Ruhe, wenn auf der Hauptversammlung von VW sein Rücktritt als Aufsichtsratschef gefordert wird.

Er hat ein großes Ziel vor Augen, und das verfolgt er mit brutaler Konsequenz: Der Volkswagen-Konzern, in der Nachkriegszeit ein Staatskonzern, an dem das Land Niedersachsen noch immer rund 20 Prozent hält, soll offenbar in ein Familienunternehmen verwandelt werden – mit ihm selbst als Oberhaupt.

Piëchs Großvater Ferdinand Porsche hatte den Käfer entwickelt, und sein Vater war Werkleiter in Wolfsburg. Piëch selbst hält rund 13 Prozent an der Sportwagenfirma Porsche, die mit über 20 Prozent größter Anteilseigner des VW-Konzerns ist. Porsche will sein Aktienpaket noch auf knapp 30 Prozent aufstocken. Und Investmentbanker berichten, dass derzeit weitere Investoren, die sie dem weiteren Umfeld Piëchs zuordnen, fünf bis sieben Prozent VW-Aktien erwerben.

Hintergrund dieser Aktionen ist das VW-Gesetz, das dem Land Niedersachsen eine einmalige Sonderstellung gewährt: Es begrenzt die Stimmenanteile jedes Aktionärs auf maximal 20 Prozent. Die Europäische Union will dieses Gesetz zwar abschaffen, die Entscheidung dazu wird im kommenden Juni erwartet.

Die nächste Hauptversammlung von VW findet bereits zwei Monate zuvor statt. Auf dieser Aktionärsversammlung verfügt Porsche wie das Land Niedersachsen nur über 20 Prozent der Stimmen. Wenn andere Aktionäre größere Aktienanteile besitzen, dann könnten sie Porsche zu einer klaren Mehrheit auf der Hauptversammlung verhelfen. Und auf ihr muss unter anderem entschieden werden, wer Aufsichtsratsvorsitzender wird und ob Piëch, der dann 70 Jahre alt ist, noch einmal in das Kontrollgremium einzieht.

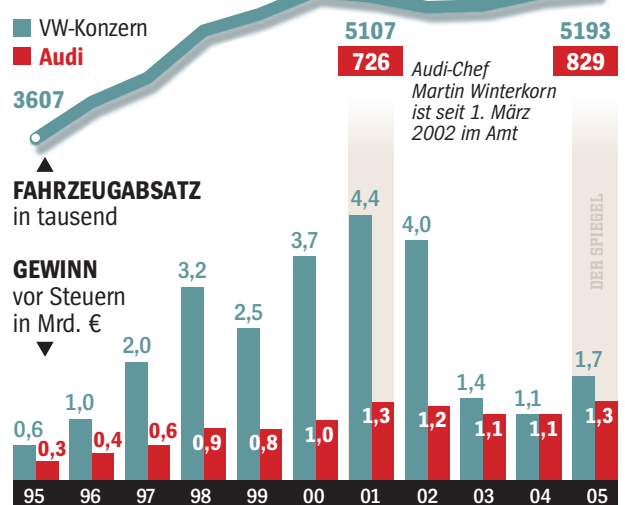
Bislang stellte Pischetsrieder für Piëch kein großes Hindernis auf dem Weg zur Machtübernahme im VW-Konzern dar. Aber er war lästig.

Kurz nach dem Einstieg von Porsche hatte der VW-Chef bei J. P. Morgan ein

Gutachten in Auftrag gegeben, ob es zu Interessenkonflikten komme, wenn Piëch als Miteigentümer von Porsche das Wohl der Sportwagenfirma fördern wolle und als Aufsichtsrat bei VW die Interessen dieses Konzerns vertreten solle. Die Investmentbanker forderten den Rücktritt Piëchs. Pischetsrieder ließ das Gutachten im Kontrollgremium vorlesen. Und damit war seine Zukunft eigentlich entschieden.

Dennoch hielt sich Pischetsrieder erstaunlich lange. Im Mai dieses Jahres wurde sein Vertrag sogar noch einmal um fünf Jahre verlängert. Schon damals wollte Piëch ihn durch seinen Vertrauten Martin Winterkorn, den Audi-Chef, ersetzen. Aber Wulff war dagegen, weil er fürchtete, Winterkorn könnte das Unternehmen wie der verlängerte Arm Piëchs führen. Und Porsche-Boss Wiedeking war von Winterkorn nicht überzeugt, weil der zuvor als Entwicklungschef viele Probleme verur-

Von Audi lernen



sacht hatte, unter denen Volkswagen noch immer leidet. Mehr aus Not denn aus Neigung drückten Wulff und Wiedeking die Vertragsverlängerung für Pischetsrieder durch.

In den Monaten danach unternahm Pischetsrieder alles, um die Vorbehalte gegen sich zu bestätigen. Er zauderte und zögerte. Er ließ Winterkorn als Chef der einen Markengruppe mit Audi, Seat und Lamborghini und Wolfgang Bernhard, den Boss der anderen, mit Volkswagen, Škoda und Bentley weitgehend autonom vor sich hin arbeiten. Die beiden, die sich in herzlicher Abneigung verbunden sind, entwickelten nur für die eigenen Marken. So hat Audi zwar einen neuen Sechszylinder-Dieselmotor. Dennoch wollte Volkswagen ebenfalls einen konstruieren und dafür bis zu 300 Millionen Euro investieren.

Als Konzernchef hätte Pischetsrieder die Bosse der Markengruppen zur Zusammenarbeit verpflichten müssen. Die Macht aber hatte er nicht, oder er nahm sie sich nicht. Der VW-Chef verwies nur auf die



RAINER JENSEN / PICTURE ALLIANCE / DPA

T-TRAUMA

Es war die Einstiegsdroge. Vor zehn Jahren ging die Telekom an die Börse. Viele Deutsche kauften erstmals Aktien, erlebten Höhenflüge und brutale Abstürze – bis heute. Eine SPIEGEL-ONLINE-Bilanz über den Alptraum vom schnellen Geld.

POLITIK

Grundsatzbeschluss: Die Innenminister der Länder und des Bundes lockern die Asylpolitik. SPIEGEL ONLINE analysiert die Folgen.

UNISPIEGEL

Jungstars: LaFee, Killerpilze, Lucy? Die Musikbranche fahndet nach den Erben von Tokio Hotel. SPIEGEL ONLINE über das harte Business mit den Teenies.

SPORT

EM-Qualifikation: Die DFB-Auswahl tritt beim Überraschungsteam Zypern an. SPIEGEL ONLINE berichtet live von der Insel.

KULTUR

Kult: Um die TV-Serie „Lost“ ranken sich viele Mythen. SPIEGEL ONLINE sprach mit den US-Produzenten Lindelof und Cuse über das Geheimnis ihres Erfolgs.

PANORAMA

Gripstest: Deutschlands kniffligstes Online-Rätsel kehrt zurück. Zwei Wochen, zehn Fragen. Dem Gewinner winkt eine Traumreise.

**Jeden Tag.
24 Stunden.**

www.spiegel.de

Schneller wissen, was wichtig ist.

von ihm eingesetzten Generalbevollmächtigten. Sie sollten die Arbeit der einzelnen Marken abstimmen. Bernhard und Winterkorn hörten sich an, was die Generäle vorschlugen – und machten dann, was sie ohnehin geplant hatten.

Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat registrierten erfreut, dass Porsche-Boss Wiedeking immer wieder Vergleiche mit Toyota präsentierte. Warum braucht der beste Autokonzern der Welt für sein Modell Yaris nur drei Motorenvarianten, während es für den Polo zehn gibt? Warum verdient Toyota in den USA Geld, während VW dort einen Verlust von einer Milliarde

Euro einfährt? Für Gewerkschaftschef Peters und seine Kollegen waren dies Belege dafür, dass im VW-Konzern nicht nur die Lohnkosten für die schwache Rendite verantwortlich sein können.

Porsche-Chef Wiedeking und sein Finanzvorstand Holger Härter fragten im VW-Aufsichtsrat auch nach, ob die Organisation des Konzerns noch passend sei. In den beiden Markengruppen wird zusammengefasst, was nicht zusammengehört:

Bentley und Volkswagen, Audi und Seat, Luxus und Masse. Doch Pischetsrieder änderte die Organisation nicht. Er ließ zu, dass sich die beiden Markengruppen weiter auseinanderentwickelten. Und er billigte Entscheidungen, die für viele Aufsichtsräte schwer nachzuvollziehen waren.

So soll der Golf aufwendig neu konstruiert werden, damit er künftig schneller montiert werden kann. Für diese Aktion waren Investitionen von mehr als 530 Millionen Euro vorgesehen. Die Rendite für dieses Investment aber war mit mickrigen 1,9 Prozent angesetzt.

Pischetsrieder merkte offenbar nicht, dass sich da etwas zusammenbraute. Piëch traf sich mit VW-Betriebsratschef Bernd Osterloh und Gewerkschafter Peters zu einem vertraulichen Gespräch am Frankfur-

ter Flughafen. Piëch moderierte ein Zusammentreffen von Winterkorn und Wiedeking. Dabei überzeugte der Audi-Chef den Porsche-Boss davon, dass er als Konzernchef das teure Gegeneinander der Marken abschaffen würde. Damit könnte der VW-Konzern Milliarden einsparen.

Winterkorn ist seit Jahrzehnten ein enger Weggefährte von Piëch, der ihn 1981 von Bosch zu Audi geholt hatte. Die beiden stehen sich nahe, auch wenn sie sich nicht duzen, wie jetzt kolportiert wird. Als Entwickler für VW war Winterkorn nicht nur für Erfolge verantwortlich, sondern auch für den Phaeton. Doch seit Winterkorn als Chef bei Audi agiert, seit 2002, fährt er von Erfolg zu Erfolg: Absatz, Umsatz und Gewinn steigen, und Audi gilt längst als gleichwertiger Konkurrent von BMW und Mercedes-Benz.

Der promovierte Metallphysiker ist in vielem das Gegenteil von Pischetsrieder. Winterkorn kümmert sich ums Detail. Neue Designmodelle sieht er sich möglichst frühmorgens an, weil seine Augen dann noch nicht ermüdet sind von einem langem Arbeitstag. Seine Mitarbeiter fordert er hart. Und wenn sie nicht bringen, was er erwartet, dann brüllt er schon mal, bis sich sein Gesicht vor Erregung rot färbt.

Weil Winterkorn sich schon länger auf den Spitzenposten in Wolfsburg vorbereitet, ist die Nachfolge bei Audi geregelt: Finanzvorstand Rupert Stadler soll, zunächst kommissarisch, den Posten übernehmen. Auch die dringendsten Änderungen in Wolfsburg hat Winterkorn vorbereitet. Er möchte die Marken des Konzerns neu verteilen. Es soll eine Premiumgruppe mit Audi, Bentley, Bugatti und Lamborghini geben und eine Volumengruppe mit Volkswagen, Seat und Škoda. In einem zweiten Schritt wird auch die Arbeit im Vorstand neu verteilt. Es soll wieder einen Entwick-



WALTER SCHMIDT / NOVUM

Kontrolleure Wulf, Wiedeking
Treffen im Hochhaus



PAUL LANGROCK / AGENTUR ZENT

Autostadt Wolfsburg: Die Marken des Konzerns arbeiten mehr gegen- als miteinander

lungschef im Konzern geben, der für alle Marken zuständig ist und verhindert, dass jeder seine eigenen Motoren konstruiert. Auch ein Konzernvorstand für Produktion und einer für Vertrieb sind im Gespräch. So will Winterkorn das Neben- und Gegeneinander der Marken beenden.

Für Sanierungsprofi Bernhard wird die Luft in Wolfsburg damit dünn. Durch die neue Organisation des Vorstands verliert er als Chef der Markengruppe Volkswagen künftig an Macht. Mit Winterkorn kann Bernhard ohnehin nicht. Deshalb dürfte er wohl bald den Konzern verlassen.

Für Bernd Pischetsrieder wird der Abgang bitter. Er muss auf der Aufsichtsratsitzung am kommenden Freitag erst noch eine unangenehme Entscheidung treffen. Im VW-Werk Brüssel sollen 3000 bis 4000 Arbeitsplätze gestrichen werden. Außerdem wird sein Abgang keineswegs mit einer Abfindung von bis zu 14 Millionen Euro versüßt, wie manche vermuteten.

Der Noch-VW-Chef hat zwar einen Fünf-Jahres-Vertrag, der bis 2012 läuft. Das Aufsichtspräsidium will ihm das Geld aber auf keinen Fall in einer Summe aus-

zahlen. Schließlich habe er selbst seinen Rücktritt angeboten. Deshalb soll Pischetsrieder weiter für den Konzern arbeiten und sein Geld Monat für Monat verdienen. Er soll die Fusion der Lastwagenhersteller Scania, MAN und des brasilianischen Lastwagengeschäfts von VW vollenden und das daraus entstehende Unternehmen anschließend als Aufsichtsratschef überwachen.

Pischetsrieder muss sich also weiter zusammenreißen. Über seine Lippen wird kein böses Wort über Piëch kommen.

DIETMAR HAWRANEK

Dokument des Schreckens

Die Staatsanwaltschaft will den ehemaligen VW-Manager Peter Hartz wegen schwerer Untreue anklagen.

Er hat jetzt viel Zeit. Peter Hartz sortiert Notizen und versucht sich zu erinnern. Er arbeitet an seiner Autobiografie. Es ist die Geschichte eines steilen Aufstiegs: vom Sohn eines Drahtziehers, der sich in den Vorstand des VW-Konzerns hocharbeitete und als oberster Arbeitsmarktreformer des Landes die Arbeitslosigkeit halbieren wollte.

Das Kapitel über den Absturz, über die VW-Affäre mit ihren Lustreisen und Millionenzahlungen an den einstigen Betriebsratschef Klaus Volkert, ist noch nicht abgeschlossen – weder auf den Manuskriptseiten noch im wirklichen Leben. Aber es geht voran.

Nachdem Hartz vor der Oberstaatsanwältin Hildegard Wolff und ihrem Kollegen Ralf Tacke ein Geständnis abgelegt hat, haben die beiden jetzt die Anklageschrift gegen den Ex-VW-Vorstand verfasst. Sie soll noch im November dem Landgericht Braunschweig übergeben werden. Auf Hartz muss sie wie ein Dokument des Schreckens wirken.

Die Ermittler werfen Hartz schwere Untreue und damit Verstoß gegen Paragraph 266 des Strafgesetzbuchs vor. Er soll über einen Zeitraum von zehn Jahren 2,5 Millionen Euro veruntreut haben. Dafür droht laut Gesetz eine Freiheitsstrafe von bis zu fünf Jahren oder eine Geldstrafe. Ferner wird Hartz ein Verstoß gegen Paragraph 119 des Betriebsverfassungsgesetzes und Paragraph 44 des Europäischen Betriebsrätegesetzes vorgeworfen. Diese sehen eine Strafe von bis zu einem Jahr Gefängnis oder eine Geldstrafe für die Begünstigung von Betriebsräten vor.

Untreue und Begünstigung sind juristische Begriffe. VW-Arbeiter würden sagen: Hartz hat versucht, den Klaus



VW-Partner Hartz, Volkert (2001)

Der Anstifter ist zu bestrafen wie der Täter

zu kaufen – den einstigen Betriebsratsboss.

Auf den juristisch schwerwiegendsten Vorwurf stieß Staatsanwältin Wolff beim Studium der Akten. Im Vernehmungsprotokoll des Ex-Betriebsrats Volkert fiel ihr eine Aussage auf. Volkert hatte angegeben, dass er vom damaligen Konzernchef Ferdinand Piëch mehr Geld verlangt habe. Der habe ihn an Hartz verwiesen, und der Personalchef habe „dann versucht, mir mit einer erhöhten Bonusleistung entgegenzukommen“.

Die Staatsanwältin ließ sich vom VW-Konzern die Gehalts- und Bonuszahlungen an Volkert von 1995 bis 2005 zusammenstellen.

Es sind Zahlen, die als eines der größten Konzerngeheimnisse behandelt wurden. Der Wolfsburger Arbeiterführer erhielt in den Jahren von 1995 bis 2005 insgesamt zwei Millionen Euro allein an Sonderboni. Hartz gab an, er habe Volkert das Geld „im Hinblick auf seine Position als Betriebs- und Konzernbetriebsratsvorsitzender“ überweisen lassen.

Ein Sonderbonus, so erfuhr die Staatsanwältin beim VW-Konzern, darf nur für außerordentliche und einmalige Leistungen gezahlt werden, nicht aber dafür, dass jemand eine Position besetzt. Hartz hat das Geld entgegen den Konzernregeln ausgegeben. Er hat sich nach Überzeugung der Staatsanwältin der schweren Untreue schuldig gemacht.

Der gleiche Vorwurf wird gegen Hartz erhoben, weil er der Geliebten des Betriebsratschefs insgesamt 399 000 Euro überwies, obwohl kein schriftlicher Vertrag mit ihr vorlag. Dies erhöht die Summe, die Hartz veruntreut haben soll ebenso wie die Ausgaben für Privatflüge der Geliebten zu den Treffen mit Volkert. Alles in allem bemessen die Ermittler den Schaden dieser besonderen Art der Betriebsratsbetreuung auf 2,5 Millionen Euro.

In einem möglichen Gerichtsverfahren kann Hartz geltend machen, dass er das Geld nicht für sich persönlich verwendet hat. Rechtsexperten gehen davon aus, dass der Ex-Vorstand trotz der hohen Summe mit einer Bewährungsstrafe davonkommen könnte.

Auf den einstigen Betriebsrat Volkert könnte Schlimmeres zukommen. Die Anklage gegen ihn wird auf Anstiftung zur Untreue in einem besonders schweren Fall lauten. Nach dem Strafgesetzbuch ist der Anstifter genauso zu bestrafen wie der Täter. Im Gegensatz zu Hartz aber hat Volkert von den Millionenzahlungen persönlich profitiert. Dank der Sonderboni kassierte er in seinem ertragreichsten Jahr, in 2002, 692 000 Euro. Auch 2004 bekam er noch 570 000 Euro. In dem Jahr wurde bei VW ein Sparprogramm beschlossen, das eine Nullrunde für die Belegschaft vorsah.

DIETMAR HAWRANEK