



VW-Aufseher Piëch, -Chef Winterkorn

HERMANN BREDEHORST / POLARIS / LAIF



VW-Exportfahrzeuge in Emden

Wolfsburger Weltreich

Martin Winterkorn will Volkswagen zum größten Autokonzern der Welt machen. Er regiert mit harter Hand. Doch das schnelle Wachstum droht Konzern und Mitarbeiter zu überfordern.

Von Dietmar Hawranek und Dirk Kurbjuweit

Das soll ein Volkswagen sein? Ein Golf GTI? Martin Winterkorn kann es kaum glauben. Er streicht über das Armaturenbrett und zeigt auf Flecken in der schwarzen Haut, schmutzig sehe das aus. Und hier, der helle Stoff, mit dem die Säulen verkleidet sind: „Ausgefranst, so ein Mist“, schnaubt der Chef von Volkswagen. Er startet den Motor, lauscht nach dem Geräusch, tritt auf das Gaspedal, noch einmal, tritt kräftiger, noch kräftiger, der Motor jault; so höre sich doch kein GTI an, so flach, sagt Winterkorn. Zum Kotzen sei das. Er legt den ersten Gang ein, löst die Handbremse und fährt flott los, durch New York, dann über den Fluss nach New Jersey.

Grüne Hügel, Holzhäuser mit Veranda, Schaukelstühle, Hitze, Wolkenungeheuer. Winterkorn reißt das Lenkrad nach links, lässt es los und sieht zu, wie es sich in seine zentrale Position zurückdreht. „So muss es sein“, sagt er. Dritter Gang, vierter Gang, aber was war das für ein Geräusch? Er schaltet runter, klick, schaltet rauf, klick, er haut gegen das Lenkrad. Was soll dieses Klicken? „Das darf nicht sein, notier das“, growlt er.

Auf der Rückbank sitzt ein Mann von der Qualitätssicherung, der

alles aufschreibt, was Winterkorn bemängelt. Es ist Mitte Juli, dies ist eine sogenannte Konzernabnahmefahrt. Die Führung von Volkswagen und rund hundert Techniker testen im Straßenverkehr Vorseitenmodelle. Was Winterkorn kritisiert, muss verbessert werden, bis die Modelle auf den Markt kommen. Sie fahren in einer Kolonne von 30 Autos. Wer abreißen lässt, muss 50 Dollar zahlen. Winterkorn plaudert über einen Vergleich von Kölsch und Alt und verpasst eine Ausfahrt. Hinten wird gekichert, 50 Dollar Strafe für den Chef.

Manchmal nennen sie ihn Wiko, aber nur, wenn er nicht dabei ist. Er ist mehr als ein Chef, er ist ein Herrscher. Martin Winterkorn, 66, beherrscht Volkswagen, Deutschlands größtes Unternehmen. Und er treibt es an. Bis 2018 soll der Konzern der größte Autohersteller der Welt sein, bislang ist das Toyota mit 9,6 Millionen Autos im Jahr, vor General Motors mit 9,3. Volkswagen steht auf Platz drei mit 9,1 Millionen Autos. „Ein toughes Ziel“, sagt Winterkorn, der auch bei der Zufriedenheit der Kunden und bei der Rendite Nummer eins werden will.

In keiner bedeutenden Branche steht ein deut-

Fahrzeugauslieferungen weltweit*, in Millionen



sches Unternehmen an der Weltspitze, nun soll dies in der Autoindustrie gelingen. Zwölf Fahnen wehen vor der Zentrale in Wolfsburg, für die zwölf Marken des Konzerns: VW, Audi, Škoda, Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti, Porsche, Volkswagen Nutzfahrzeuge, MAN, Scania und Ducati. 550 000 Menschen arbeiten in diesem Reich, das die ganze Welt umspannt. In 27 Ländern lässt der Konzern Autos, Lastwagen und Motorräder bauen. Sie werden in 153 Länder verkauft.

Wachstum, Wachstum, Wachstum. Das war die Losung der vergangenen Jahre, und sie ist es für die Zukunft. Und das in einer Zeit, in der das Privatauto mit Verbrennungsmotor so angefochten ist wie noch nie: Klimawandel, der Trend zum Car-Sharing, verstopfte Straßen, die Konkurrenz von Elektroantrieben.

Winterkorn kümmert das nicht. Er will die Welt mit Verbrennungsmotoren erobern. Bei den neuen Trends ist Volkswagen nicht vorn dabei, anders als BMW, weder beim Elektromotor noch beim Car-Sharing. Mit dem Gestern ins Morgen, so macht das Winterkorn.

Kann das gelingen, mit einem so seltsamen Gebilde, wie Volkswagen es ist, dominiert von den Enkeln von Ferdinand Porsche, der 1938 den ersten Volkswagen konstruiert hat, beeinflusst von der Politik und von einem starken Betriebsrat?

Vor allem drei Aspekte sind dabei interessant: Wie geht es zu, wenn Deutsche die Welt erobern? Wie ist es möglich, ein riesiges Reich zusammenzuhalten? Was geschieht, wenn ein Mensch so viel Macht hat wie Martin Winterkorn?

Er hat ungewöhnlich viel Macht. In einer Zeit, in der sich fast alle Lebensbereiche demokratisiert haben, ist er einer der letzten Diktatoren, und er hat zugelassen, dass ihm der SPIEGEL dabei zusieht, wie er sein Reich regiert.

Konzernabnahmefahrt, die Kolonne hält auf dem Parkplatz vom Bear Mountain Inn, ein schnelles Mittagessen, dann inspiert Winterkorn den amerikanischen VW Passat. Er setzt sich hinein, ruckelt an allem herum, ruckelt einmal am Hebel der Sitzverstellung, ruckelt zweimal. „Das ist vielleicht labberig“, sagt Winterkorn. „Wer macht denn so was?“ Die Techniker denken, dies sei eine rhetorische Frage, aber das ist es nicht. Winterkorn fragt noch einmal. Bleiche Gesichter unter Baseballkappen. Er wartet. Dann sagt einer, nein, flüstert einer vier Wörter. „Der Soundso war es.“ Petze hätte man auf dem Schulhof gerufen. Der Soundso ist nicht da. Glück gehabt.

Der amerikanische Passat ist eines der wichtigsten Autos für Winterkorns Wachstumsstrategie. Er

hat ihn erfunden, Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch war skeptisch. Bis vor zwei Jahren wurden jährlich zwischen 10 000 und 40 000 Passat aus Deutschland in die USA verkauft. Sie waren zu teuer, zu klein. Winterkorn ließ das Auto um zehn Zentimeter strecken und in den USA bauen, was billiger ist. Eine Milliarde Dollar investierte er für ein Werk in Chattanooga, Tennessee. 2012 wurden 117 000 Passat in Nordamerika verkauft, ein Erfolg.

USA: Probleme mit der Qualität

Das Werk liegt im Grünen, etwas außerhalb von Chattanooga, wo Biber fleißig Dämme bauen. Volkswagen hat hier eine seiner Standardfabriken errichtet, die das Unternehmen überall auf der Welt gleichsam im Schlaf baut.

Ilker Subasi, 28, leitet hier das Ausbildungszentrum, das nach deutschem Prinzip organisiert ist, Berufsschule plus praktische Ausbildung. Subasi kommt aus Wolfsburg und überrascht die Amerikaner, die bei ihm lernen, mit Sätzen wie: „Der Fußboden ist eure Visitenkarte.“ Der im Ausbildungszentrum wäre sogar als Spiegel geeignet, für eine grobe Rasur dürfte es reichen.

Das Ausbildungszentrum ist luxuriös ausgestattet, teuerste Maschinen, aber kaum Menschen. Es gibt nur 58 Auszubildende, von den 20 des ersten Jahrgangs haben 8 aufgegeben. Für die Zeit der Berufsschule bekommen sie kein Geld, und da pfeifen manche auf die duale Ausbildung. Es ist nicht so leicht, deutsches Wesen zu exportieren.



VW-Ausbilder Subasi
„Der Fußboden ist eure Visitenkarte“

In der Kantine: Hamburger, aber auch Currywurst.

Es gibt ein Problem mit der Qualität der Autos. Das Marktforschungsunternehmen J.D. Power stuft Volkswagen nur auf Platz 23 ein. Manche Bedienhebel sitzen beim Passat nicht da, wo es Amerikaner gewöhnt sind. Das kostet Punkte. Man hätte es wissen können. Manchmal hilft nicht das duale Ausbildungssystem, sondern das intensive Befassen mit einer fremden Autokultur.

Jim Ellis aus Atlanta kennt die Deutschen gut. Sein Vater war schon in den siebziger Jahren Händler von Volkswagen, als der Käfer und der Bus cool waren in den USA, die Autos der Hippies, „Flower-Power-Autos“, wie Ellis sagt. Er ist in die Firma seines Vaters eingestiegen und hat immer an ihr festgehalten, auch in den späten siebziger und achtziger Jahren, als VW den Golf in Westmoreland, Pennsylvania, bauen ließ, was ein Desaster war.

Ellis sagt, die Deutschen seien „wundervolle Ingenieure“, aber ihre Flexibilität sei nicht so überragend. Die Amerikaner wollten alle zwei Jahre etwas Neues, und die Konkurrenz habe schon auf den amerikanischen Passat reagiert und die Qualität und Ausstattung ihrer Autos verbessert. Ellis wartet.

Ellis wartet, dass auch Volkswagen etwas Neues macht, beispielsweise das Design überarbeitet. Amerikaner wollen, sagt er, dass ihr Auto auffalle, wenn sie am Drive-in vorfahren, sie wollen es schick, auch ein bisschen gewagt. Der Passat sei da eher, na ja, er sucht ein Wort, „verbesserungswürdig“, sagt er. Und dann: „Die Deutschen vergessen manchmal, was wir wollen. Sie sagen: ‚Wir bauen das Auto, wie wir es wollen, und euch muss es gefallen.‘“

Es hat die Entwicklung in Wolfsburg schon viel Überwindung gekostet, den Passat so weit an den Geschmack der amerikanischen Kundschaft anzupassen. Kunstleder statt Leder, die Sitzverstellung mit einem Hebel statt mit einem Elektromotor, damit das Auto billiger wurde. Das „erforderte schon eine gewisse Leidenschaft“, sagt Konzernentwickler Ulrich Hackenberg. Gewiss auch bei Winterkorn, der die Autos bis dahin nie einfacher und billiger machte, sondern immer besser und feiner.

Konzernabnahmefahrt, nach dem Bear Mountain Inn testet Winterkorn den Beetle, und er ist zufrieden; Lob für die Mexikaner, die den Beetle bauen. Dann schaut er sich das Auto von außen an, er schaut und schaut, die Nase dicht über dem heißen Metall, und was ist das? Am Rand der Motorhaube ist der silberne Lack dicker als sonst. Winterkorn sucht mit den Augen seinen Assistenten und gibt ihm einen Wink. Der Assistent holt einen schwarzen Aktenkoffer mit einem braunen Ledergriff. Er trägt ihn mit hei-

RAYMOND MCCREA JONES / REDUX / DER SPIEGEL



Autohändler Ellis



VW-Bus

liger Miene vor seiner Brust zu Winterkorn, als wäre es die Bundeslade. „O Gott, der ‚Erste-Hilfe-Koffer‘“, stöhnt einer der Techniker. Bange Blicke. Winterkorn öffnet den Koffer und zieht einen schmalen Stift heraus. „Der Lackmessstift“, flüstert der Techniker. Winterkorn drückt ihn gegen die Motorhaube und schaut auf die Anzeige. Atemlosigkeit auf einem Parkplatz in New Jersey, Vögel, ein Flugzeug kratzt am Himmel. „180 Mü“, verkündet Winterkorn. Oje, oje.

Ein μ , ausgesprochen: Mü, ist ein Tausendstelmillimeter. 120 μ reichen für eine Autokarosserie. Trägt man den Lack dicker auf, kann es solche „Rotznasen“ geben, wie Winterkorn sagt. Außerdem ist es Verschwendung, kostet Geld. Der Mann von der Qualitätssicherung macht sich eine Notiz. Die Kolonne zieht weiter.

Winterkorn denkt in μ , und sein Maß ist das Spaltmaß. Das ist der Abstand, den die Außenteile zueinander haben. Zwischen Tür und Karosserie dürfen es bei Volkswagen 3,5 Millimeter sein. Es gibt ein sogenanntes Fugenrad, mit dem Winterkorn und alle Qualitätsprüfer die Spaltmaße testen, und wehe, sie stimmen nicht. Er sagt, dass die Autos steifer seien mit kleinen Abständen, und sie sähen besser aus, nach Qualität.

Winterkorn ist ein Qualitätsfanatiker, ein Qualitätshysteriker. Er hat nicht eine große Vision vom Auto, er hat eine extreme Aufmerksamkeit fürs Detail. Er führt seinen Weltkonzern gleichsam von unten, vom Kleinteil her.

Seine Eltern wurden 1945 als Donauschwaben aus Ungarn vertrieben und ließen sich in Münchingen bei Stuttgart nieder. Der Vater arbeitete in einer Dachpappenfabrik. Die Familie hielt Hühner, ein Schwein und baute Kartoffeln an. „Ich vergesse nicht, wo ich herkomme“, sagt Winterkorn. Er studierte Metallkunde und Metallphysik, und 1981 machte ihn Ferdinand Piëch, damals Technikchef von Audi, zu seinem Assistenten für Qualitätssicherung. Im Prinzip ist er das geblieben.

Er führt einen Weltkonzern, aber ihm fehlt die Weltgewandtheit. Er schwäbelt, er nuschelt, er schweigt eine Menge. In seinem Blick mischen sich Bube und Diktator. Da ist eine Verspieltheit, die bei Matchbox begann und nie aufgehört hat. Da ist ein aggressives Blitzen. Wenn er so kalt schaut und schweigt, dann droht Fürchterliches, dann mutiert Winterkorn von dem ewigen Autojungen, der eben noch mit den anderen Autojungs gefrotzelt hat, zu einem Herrscher, der auf seine Herausgehobenheit Wert legt und davon ausgeht, dass er sich beinahe alles rausnehmen kann.

Reden liest er vom Papier ab, ohne Betonung, ohne Regung, ohne Freude. Es ist ihm Pflicht, auf Englisch unangenehme Pflicht. „Bei uns zählt der beste Fachmann und nicht der, der sich am besten präsentiert oder das geschliffenste Englisch spricht“, sagt Winterkorn. Als er einmal im New Yorker Museum of Modern Art vor Menschen wie Madonna, Yoko

Ono, Lou Reed oder Patti Smith auftreten musste, verließ er die Veranstaltung früh. Er müsse jetzt noch den neuen Passat in Manhattan testfahren, sagte er. Mit Autos und Technikern fühlt er sich wohler.

Frage an einen Verkäufer bei einem großen VW-Händler in Mainz: Hat je ein Kunde nach dem Spaltmaß gefragt? Nie.

Winterkorn, damit konfrontiert, ficht das nicht an. Aus Umfragen weiß er, dass Kunden die Qualität für eines der wichtigsten Kaufmerkmale halten. Und ob ein Auto hochwertig sei, ergebe sich aus unzähligen Details. Das ist seine Philosophie: Kümmert euch um das Kleine, dann kommt Großes dabei raus. Qualität ist das Wort, mit dem er sein Weltreich zusammenhält. „Wir fordern höhere Preise als die Konkurrenz, und das wird nur akzeptiert, wenn wir besser sind“, sagt er.

Wolfsburg: Der Tanz ums Auto

Volkswagen führt und denkt er von Wolfsburg aus, diesem Hauptstädtchen eines Weltreichs, dieser Autofabrik plus Schlafstätten plus Nachkriegsfußgängerzone. Aber wehe, man vergisst zu sagen, dass es einen Museumsbau der weltberühmten Architektin Zaha Hadid gibt. Gibt es. Sieht gut aus.

Francesco Lo Presti, 53, aus Wolfsburg hat genau verstanden, was Winterkorn will. Von morgens bis abends kümmert er sich um Qualität. Schon sein Vater, ein Sizilianer, war bei VW, und der Sohn ging auch hin „wegen des guten Gehalts und

der Sozialleistungen“. Nun stellt er auf dem Werksgelände „Volkswagen Originalteile“ her, 18 000 Stück am Tag.

Dazu braucht Lo Presti Schweinebacke, Schweinespeck, Schweineschulter, er braucht Pökelsalz mit Jod und eine Gewürzmischung. Seine Maschinen sind die Feinmühle und ein Kühlschrank mit Dusche, um die Originalteile von 80 auf 7 Grad runterzukühlen.

Sie schreiben das wirklich auf die Verpackung: „Volkswagen Originalteil“. Drinnen sind Currywürste, Krakauer, Fleischwürste.

Lo Presti ist ein agiler Mann, der sagt, dass er seine Würste „prozessorientiert“ herstellt. Er habe das gelernt, als er noch Autos zusammenschraubte. Prozessorientierung und natürlich Ordnung, Sauberkeit, Händewaschen, immer wieder Händewaschen. Sonst gibt's keine Qualitätswurst. Volkswagen ist ein sehr deutscher Weltkonzern. Lo Presti exportiert seine Rezepte in die Fabriken in aller Welt.

Der Herr der Zentrale, unterhalb von Winterkorn natürlich, ist Siegfried Fiebig, 58, Werksleiter, Rundschädel, Kompaktmensch, Bulle mit weicher Seite. Er wurde lange vom Produktionschef gedeckelt, es gab Tränen. Zum Gespräch hat er ein gutes Dutzend Unterchefs mitgebracht, weil er zeigen wolle, sagt Fiebig, dass er das hier nicht allein mache. Aber dann redet fast nur er, mit viel

Selbstgenuss, und die anderen sitzen da als Bestätigung für Fiebigs Alleinstellung. Eine Frau ist dabei, zuständig für, klar, Kommunikation. „Dreck, Schmiere und Öl, da gibt es wenig Frauen“, sagt Fiebig. Alte Welt.

In den Werkshallen gibt es Einschusslöcher aus dem Zweiten Weltkrieg. Die Backsteinbauten wurden 1938 errichtet, damit Hitlers Volk Auto fahren konnte. Später montierten Zwangsarbeiter Rüstungsgüter.

Heute ist Wolfsburg vor allem die Heimat des Golf, des Kernfahrzeugs von Volkswagen. Eigentlich ist das Gelände zu groß, zu unpraktisch, um vernünftig Autos bauen zu können. Wolfsburg wird auch belächelt, und Fiebig tut das weh, denn China mag die nächste Zukunft sein und Indien die übernächste, aber für ihn schlägt das Herz seiner Firma hier.

Er kämpft. „Wir haben unsere Gegner“, sagt Fiebig. Das sind andere, moderne Werke im Konzern. Schneller, schneller, das ist der Kampftruf von Fiebig. 2007 haben seine Leute 26 Stunden für einen Golf gebraucht. Jetzt sind sie bei 18,6 Stunden. Aber das reicht nicht für gute Gewinne. In den ersten sechs Monaten von 2013 hat die Marke Volkswagen nur 1,5 Milliarden Euro verdient, mit 2,4 Millionen Autos. Porsche schaffte mit 78 000 Autos 1,3 Milliarden Euro.

VW produziert in Europa immer noch teuer. Das liegt auch an Winterkorns Qua-

litäts- und Perfektionsdrang. Kurz vor dem Produktionsstart des Golf ließ er das Design ändern, was über hundert Millionen Euro gekostet hat. Bei anderen Autokonzernen gibt es einen „Design Freeze“, der solche Aktionen verhindert.

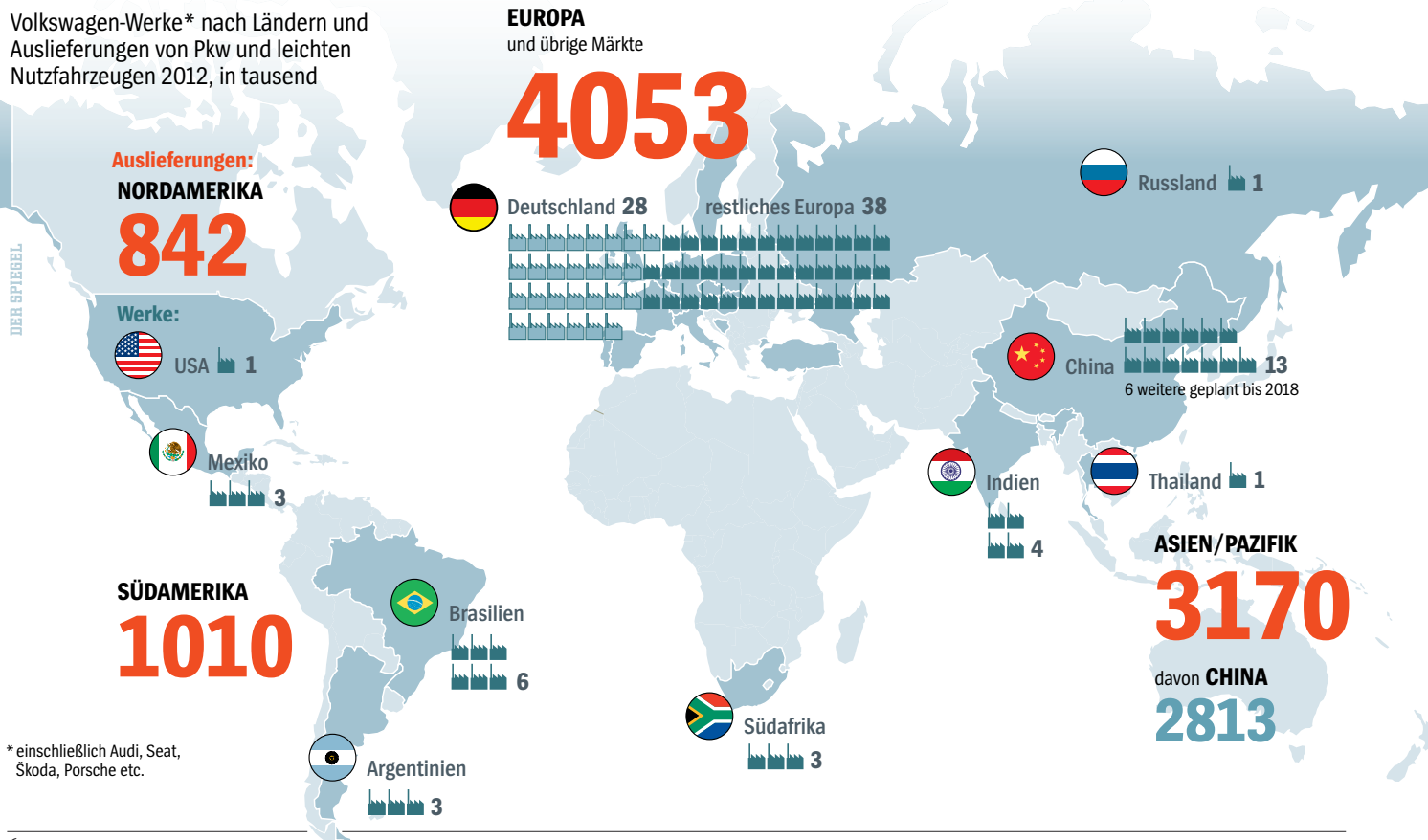
Fiebig, der alte Produktionshirsch, findet ohnehin, dass F&E, also Forschung und Entwicklung, für „Freizeit und Erholung“ stehen. Für ihn ist Autobauen das Edle, aber Wolfsburg steht dafür nicht mehr, wie er knurrend registrieren muss. Nur noch die Hälfte der 54 000 Mitarbeiter sind in der Produktion beschäftigt.

Das wahre Zentrum ist nun „die Walle“, ein Raum von der Größe einer Turnhalle, flacher aber ohne Fenster. Grauer Teppichfilz, viele Lichtstrahler, Spiegel. Drei Autos stehen auf Drehscheiben, von weißen Laken verhüllt. Hier werden die neuen Autos präsentiert. „Hier kriegt man Ruhm, oder man kriegt keinen“, sagt Klaus Bischoff, der Designchef der Marke Volkswagen.

Die Tür geht auf, Winterkorn kommt herein. Das Auto rechts wird enthüllt, ein neuer Passat. Winterkorn drückt auf eine Fernbedienung, der Passat dreht sich. Er tritt heran, und nun beginnt etwas, das man ein Ballett mit Auto nennen könnte, oder einfach Liebestanz. Winterkorn umschleicht den Passat, streichelt die Karosserie und säuselt: „Das Lichtspiel, hier hell, hier Schatten, hier hell, die Betonung des Muskels hier“, er geht leicht in

Winterkorns Welt

Volkswagen-Werke* nach Ländern und Auslieferungen von Pkw und leichten Nutzfahrzeugen 2012, in tausend



die Knie und hebt die Oberarme, als wollte er die Muskeln des Autos nachahmen.

In diesem Fall dürfte es Ruhm geben für Bischoff. Und der Wolfsburger Tanz zeigt, dass es beim Auto weiterhin um Eros geht, weshalb es einer vernünftigen Betrachtung noch lange entzogen bleiben wird, jedenfalls bei vielen Männern.

Von Wolfsburg aus tragen Winterkorns Leute diese erotische Idee, die vor allem eine deutsche Idee ist, in alle Welt. Sie wollen nette Eroberer sein, weshalb sie in der „Abteilung für interkulturelles Training“ lernen, dass viele US-Amerikaner sehr, sehr freundlich seien, aber keine Verbindlichkeit wollen; dass man „Chinesen nicht offen kritisiert, damit sie das Gesicht wahren können“. Gleichwohl zieht der Gedanke mit, dass es am besten ist, wie Deutsche es machen. Das Weltbild des Oberwolsburgers Fiebig sieht ungefähr so aus: Die Amerikaner – müssen Qualität erst lernen. Die Russen – null Ahnung von Ökonomie. Die Chinesen – so anders, dass es undenkbar ist, einer von denen könne es in den nächsten zehn Jahren in den Vorstand schaffen.

Dann brechen sie auf in die Welt, mit ihrem Jargon, in dem alles „ein Thema“ ist. *Wir haben gerade das Thema Bremsen. Das Thema Kundenzufriedenheit. Das Thema vegetarische Wurst.* Es ist ein Jargon, der auch militärisch geprägt ist, immer noch. *Die oberste Heeresführung. Ab an die Front. Das MG ist immer besetzt.* Sie packen die Oberhemden mit den kurzen Ärmeln ein, für die heißen Länder, und dann sind sie eines Tages dort, in Shanghai beispielsweise.

Shanghai: Wachstumsmenschen

Es ist Ende Mai, ein heißer Tag geht zu Ende, wieder ein Tag, an dem die Stadt nicht komplett verstaubt war, an dem der Verkehr zügig über die Stadtautobahn rollte, vorbei an gigantischen Hochhausblöcken in endloser Reihe, aber mit freien Parkplätzen. Hier kann man noch eine Menge Autos hinstellen.

Es war auch ein Tag, an dem sich einer Chinesin im VW-Werk von Anting nahe Shanghai ein interkulturelles Problem stellte. Zur Mittagszeit lud sie sich einen heimischen Eintopf auf ihr Tablett und dazu einen Teller mit einem gekrümmten Ding unter einer roten Sauce. Es war eine Currywurst nach Wolfsburger Rezept. Die Chinesin griff zu ihren Stäbchen und schaute ratlos, bis sie jemand darauf hinwies, dass es hier auch Messer und Gabel gibt.

Und es war ein Tag, an dem der deutsche Werksleiter Christian Vollmer, 44, stolz die Fabrik von Anting präsentierte, ein modernes Werk mit nicht ganz so vielen Robotern wie in Wolfsburg. Die Chinesen verdienen viel weniger als die Deutschen, sie arbeiten zehn Stunden an sechs Tagen in der Woche, weshalb sie

VW-Fleischerei-Leiter Lo Presti



Sie schreiben das wirklich auf die Verpackung: „Volkswagen Originalteil“. Drinnen sind Currywürste, Krakauer, Fleischwürste.

gut gegen die Roboter bestehen können. Vollmer ist einer dieser Männer, die für Volkswagen die Welt erobern, ein Frontschwein, um einmal den militärischen Duktus aus Wolfsburg aufzunehmen. Er geht dahin, wo man ihn hinschickt. Er war fünf Jahre in Bratislava, jetzt ist er in Anting. Familie immer dabei, Frau, vier Kinder. „Wir sind eine VW-Familie“, sagt Vollmer. Großes Lächeln, breite Schultern, kräftige Stimme.

Er ist stolz, dass ihm sein chinesischer Partner nach sechs Wochen das Du angeboten hat. Sie sind gleichrangig. „Mein Partner und ich haben entschieden ...“ beginnt er viele seiner Sätze, aber er gibt seinem Kollegen auch hin und wieder einen Klaps auf die Schulter, freundlich, anerkennend, aber auch paternalistisch. Die Gleichrangigkeit ist ein bisschen Fiktion.

Am Abend dieses Tages sitzen Jörn Hasenfuß und Thomas Ulbrich im Restaurant des Hyatt, Menschen, wie es sie in Deutschland kaum gibt, Wachstumsmenschen. Sie strotzen, sie strahlen, in ihnen brennt ein seltenes Licht, das von großen Zahlen genährt wird. Sie sind zwei der vier Chefs von Shanghai Volkswagen Automotive, dem Joint Venture von VW.

Hasenfuß, 52, Betriebswirt, lange Hemdsärmel, sitzt links, Ulbrich 47, Ingenieur, kurze Ärmel, rechts.

Die Zahlen, die sie so gute Laune haben lassen: 2,8 Millionen Autos, die VW in China verkauft, 21 Prozent Marktanteil, 3,7 Milliarden Euro Gewinn. 2012 stieg der Absatz um 25, der Gewinn um 41 Prozent. Und das ist nicht das Ende. Im vergangenen Jahr wurden in China 13,2 Millionen Autos verkauft, 2020 sollen es über 20 Millionen sein. Hasenfuß strahlt, Ulbrich strahlt.

Und jetzt eine Frage gegen die Begeisterung: Ist es sinnvoll, so viele neue Autos auf die Straße zu bringen? Peking leidet bereits unter einer irren Feinstaublast. Selbst VW-Manager haben eine App für die aktuellen Messwerte. Hasenfuß, unbeeindruckt: „Man kriegt den Verkehr in den Großstädten langsam in den Griff, und auf dem Land ist noch eine Menge Platz. Warum sollten wir das Geschäft anderen überlassen?“

Der Sinn oder Unsinn automobiler Expansion ist gerade nicht Thema bei Volkswagen. Ohne China könnte Winterkorn seine Strategie 2018 vergessen. VW lebt inzwischen zu einem Drittel von den Chi-

nesen, sechs neue Fabriken sind in Planung, eine siebte wurde am vergangenen Freitag eröffnet. Wachstumsfuror.

Winterkorn hat das zum Teil selbst ausgehandelt. Er flog im konzerneigenen Jet nach China. Nach dem Start zog er sich kurz zurück, kam dann wieder, Trainingsanzug, Schlappen. Er setzte sich in einen der Sessel, trank einen Rotwein und genoss eine Zigarre. „Na, wie ist denn Merkel so?“, fragte er. Das erzählt einer, der mitgeflogen ist und der die Bundeskanzlerin gut kennt. Bei den Gesprächen in China wurde dann eine Menge Schnaps getrunken, aber Winterkorn kippte das meiste heimlich weg. Womöglich wäre er sonst mit zwölf Fabriken aufgewacht.

In China ist alles politisch. Winterkorn bekam die gewünschten Fabriken im Osten des Landes nur, weil er auch ein Werk im unterentwickelten Westen baut. Seine wichtigsten Unternehmen in China sind Joint Ventures, bei denen Volkswagen maximal 50 Prozent hält. Die Führungspositionen sind paritätisch besetzt, alles muss ausgehandelt werden.

Hasenfuß und Ulbrich erzählen, dass ihre beiden chinesischen Partner im Vorstand gern üppig ausgestattete Autos hätten, weil viele Chinesen Chrom lieben, und die Deutschen dann sagen, dass es zu teuer wird. „Wir einigen uns immer“, sagt Hasenfuß, aber oft ist es mühsam.

Sieben neue Fabriken. Sie glauben, dass sie das hinkriegen, sie sind Wachstumseuphoriker, und es gibt ja die Volkswagen-Standardfabrik. Kein Problem. Aber Ulbrich sagt auch: „Eine Fabrik ist nur eine leere Hülle. Autos werden von Menschen gebaut.“ Das ist schon ein Problem.

Im Westen, in Ürümqi, sind die Leute Bauern oder Metzger, aber nicht Mechaniker mit einem Abschluss des dualen Ausbildungssystems wie in Deutschland. Volkswagen muss jedem Einzelnen das Autobauen beibringen, und das ist keine Kleinigkeit mehr, da die Autos so komplex geworden sind. In Anting läuft schon einer mit, der den chinesischen Werksleiter ersetzen muss, weil der in eine der neuen Fabriken wechseln soll. So karnibalisiert sich Volkswagen langsam selbst. Das ist das Risiko der Wachstumsexplosion.

Wolfsburger sehen auch aus einem anderen Grund manchmal bange nach China. Es läge nahe, von dort Volkswagen in andere Länder zu exportieren, da sie billiger sind als die deutschen. Bislang saugt der chinesische Markt alle dort produzierten Fahrzeuge auf. Aber China will selbst eine Automacht werden, will von den Deutschen lernen, um irgendwann Europa und Nordamerika zu erobern. Das wird womöglich die Zeit sein, in der chinesische Automanager ihren deutschen Kollegen herzhaft auf die Schulter klopfen.

Führungsprinzip: Bier und Baukästen

Genf, im März, Auto-Salon. Volkswagen hat in einer Halle die neuen Autos der Marken vorgestellt, Lichtshow, Musik, Trockeneisnebel. Danach steht Winterkorn an einem Tisch und erzählt Geschichten von kleinen Erfolgen. Wie er einen Blumenlieferanten dazu gebracht hat, nicht mehr mit einem Fiat auf das Werksgelände von Audi zu fahren, sondern mit einem Konzernprodukt. Wie er einem Russen spontan einen Lamborghini vertickt hat.

Manchmal zieht er Mitarbeiter herbei, die seine Geschichten ausschmücken sol-



Fiebig

MILOS DUDIC / DER SPIEGEL



Vollmer

XU XIAOLIN / LAIF / DER SPIEGEL



XU XIAOLIN / LAIF / DER SPIEGEL

VW-Manager

Das MG ist immer besetzt

len. Er duzt diese Leute, er legt ihnen seinen Arm schwer auf die Schulter, eine Geste kumpelhafter Beherrschung, und er sagt diesen Leuten, was noch zu sagen ist. Sie werden durch seine Gegenwart zu kleinen Leuten, die hochachtungsvoll dem „Herrn Doktor Winterkorn“ beflissene Mitarbeiter sind.

Winterkorn ist ein Herrscher, und er hat einen Hof. Das ist ein knappes Dutzend Leute, die er zumeist von Audi mitgebracht hat, wo er von 2002 bis 2006 Chef war. Einige duzt er, ohne dass sie ihn duzen. Er spricht sie mit Nach- oder Spitznamen an, Grühsem oder Hacki, und wenn sie miteinander feiern, dann sieht das so aus: Einer aus Düsseldorf behauptet, nichts sei besser als Alt, und einer aus Köln sagt, lächerlich, nur Kölsch könne man trinken, und dann machen sie eine Vergleichsparty, bei der auch entschieden wird, ob ein Gasgrill besser ist oder ein Holzkohlengrill. 30 zu 10 für Kölsch, 32 zu 8 für Gas.

Darüber hinaus verbindet sie, dass sie *car guys* sind, wie sie selbst sagen, Autofanatiker, die über nichts lieber reden als über das Fahrverhalten eines Lamborghini Gallardo jenseits der 300, oder über 20-Zoll-Räder für den VW Beetle. Höchstens Fußball kommt da noch ran, Fußball ist wichtig für diesen Konzern. Winterkorn sitzt im Aufsichtsrat von Bayern München und hält sich einen Bundesligisten, den VfL Wolfsburg, zu dessen Heimspielen er Händler einlädt, um mit ihnen in der Halbwertzeit über Autos zu quatschen, beim Bier. Bier. Autos. Fußball. Grillen. Frauen gehören nicht zum engeren Führungskreis von Volkswagen.

Formal wird der Konzern über die Baukästen gesteuert. Davon gibt es fünf, den Baukasten für Kleinwagen, den für längs eingebaute Motoren, den für quer eingebaute Motoren, den sogenannten Standard-Baukasten sowie den für Sportwagen. Jede Baukastengruppe wird von einem Mitglied aus Winterkorns Kreis geführt. So kann er seinen Konzern bis ins letzte Detail steuern.

Die Marken müssen jedes geplante Auto mit dem jeweiligen Baukastensteuerkreis besprechen. Der hat auch die anderen Marken im Blick und achtet darauf, dass ein Kleinwagen von Škoda und ein Kleinwagen von Seat oder VW möglichst viele identische Komponenten haben, sogenannte Gleichteile. Je mehr Gleichteile, desto geringer die Kosten. Einigt man sich nicht, entscheidet Winterkorn.

Er beschreibt dieses Prinzip so: „Es ist wie zu Hause. Zu Mama geht man, zu Papa geht man erst, wenn es gar nicht mehr anders geht.“ Gemeint ist: Wer zu Winterkorn geht, bekommt auf jeden Fall eine Entscheidung, ob sie einem passt oder nicht. Die Marke Volkswagen wollte den neuen Touareg nicht aus Aluminium bauen, weil das zu teuer würde. Es gab

„Volkswagen wird von Wolfsburg aus gedacht, diesem Hauptstädtchen eines Weltreichs, dieser Autofabrik plus Schlafstätten plus Nachkriegsfußgängerzone.“



keine Einigung, man ging zu Winterkorn. Volkswagen wurde zu Aluminium verdonnert. „Ich muss das alles ausbalancieren“, sagt er.

Das System funktioniert mäßig gut. Alle Marken wollen möglichst edle Autos bauen. Die Folge ist, dass ein Škoda Octavia mittlerweile so gut ist wie ein VW Passat, der aber einige tausend Euro mehr kostet. „Wir haben da nicht aufgepasst“, sagt Winterkorn. Jetzt wird Škoda gedeckelt.

Von Demokratie als Führungsprinzip hält Winterkorn nichts. „Es gibt viele, auf die ich höre. Es gibt auch viele, auf die ich nicht höre. Am Ende des Tages muss ich entscheiden, ob der Spiegel auf der Tür sitzt oder nicht. Das können Sie nicht demokratisieren. Und nach mehr als 30 Jahren in der Autoindustrie nehme ich schon für mich in Anspruch, dass ich ganz gut beurteilen kann, ob ein Auto gut ist oder schlecht.“

Sein schönster Satz zu seiner Herrschaftsform: „Im VW-Konzern wächst dort das Gras, wo der VW-Chef hinschaut.“ Aber das verlangt ihm auch eine Menge ab. Winterkorn ist ständig unterwegs, um überall hinschauen zu können.

Konzernabnahmefahrt, ein Parkplatz: Winterkorn lässt sich von einem US-Mitarbeiter die Autos der Konkurrenz vorstellen und hört, dass Ford nun ein Plug-in-Hybrid habe. Die Sonne brennt, er nimmt die Brille ab und wischt sich mit einem Taschentuch den Schweiß aus dem Gesicht. Jetzt hat er diesen Blick, der

Fürchterliches ankündigt, die Techniker wissen das und werden ganz still. Nur der Amerika-Mann redet noch und sagt, dass die Konkurrenz Erfolg habe mit zwei neuen Farben und ob VW diese Farben auch haben dürfe.

Das ist der Moment, in dem Martin Winterkorn explodiert. Warum sie so spät kämen mit den neuen Farben? Er schreit. Und warum er erst jetzt von Fords Plug-in-Modell erfahre? Eine Milliarde habe er in Amerika investiert, und seine Leute hier würden alles verschlafen. Er schreit eine ganze Weile, und niemand widerspricht. Im Weggehen brummt Winterkorn, das seien doch alles Lullis.

Im Auto sagt er, dass er genug habe von diesem Mitarbeiter und dass er ihn abziehen wolle.

Er hat doch schon genug Ärger, zum Beispiel mit Audi, mit Porsche und deren Eifersüchteleien und Eitelkeiten. Das ist ein Thema, das der Macht von Winterkorn die Grenzen zeigt. Ein Ausdruck dessen ist das Werk in Bratislava.

Auf den ersten Blick wirkt der Konzern hier in Harmonie mit sich selbst. An einem der beiden Bänder folgt ein VW Touareg einem Porsche Cayenne und der einem Audi Q7. Nun gleitet wieder ein Cayenne heran, ein Touareg, noch ein Touareg. Es ist egal, die stillen Monteure und die seufzenden Roboter schrauben zusammen, was kommt.

Aber dann wird es albern. Am Ende des Bandes sind die Karosserien von Audi und VW mit Motoren und Rädern ausge-

stattet, die Porsches aber nicht. Sie werden nach Leipzig transportiert und bekommen dort die fehlenden Teile angeschraubt, obwohl das die Monteure und Roboter in Bratislava auch könnten. Aber sie dürfen nicht. Ein Porsche ist porschi-ger, wenn ihm Motoren und Räder bei Porsche verpasst werden, glauben die Leute von Porsche. Ihre größte Angst ist, dass die Kunden einen Porsche für einen Volkswagen halten könnten.

Es geht um Synergien und um Gleichteile. Ein Konzern mit vielen Marken kann die Kosten niedrig halten, wenn er viel gemeinsam macht. Die Zentrale will viele Gleichteile. Die Marken dagegen wollen eigenständig und unterscheidbar bleiben und wehren sich gegen den Zentralismus, mit Gemurre, mit Obstruktion, manchmal mit Albernheiten und Kämpfen gegeneinander.

Für Audi war Porsche lange ein Konkurrent. Doch seit vier Jahren gehört Porsche zu Volkswagen, nachdem der Versuch gescheitert ist, Volkswagen zu übernehmen. Es kam dann umgekehrt.

Nun muss sich Audi mit Porsche arrangieren, will das aber nicht. Der Standard-Baukasten, bei dem Porsche die Führung obliegt, taugt für Modelle von Porsche und Bentley, aber auch für den Audi A8 und den VW Phaeton. Audi bestand jedoch darauf, diese neuen Modelle selbst zu entwickeln. Auch beim Baukasten für den Sportwagen zieht Audi nicht mit. Anstatt den Modellwechsel beim Audi R8 und beim Lamborghini Gallardo zu ver-

schieben, entwickeln die Ingenieure in Ingolstadt noch rasch die neuen Autos.

„Wir haben wenig Verständnis dafür, dass man uns nicht machen lässt“, sagt ein Manager von Audi. Die Tochter liefert die höchsten Gewinne ab und will dafür mit Freiheiten belohnt werden. Dem Konzern entgehen durch solche Eitelkeiten Einsparungen in Milliardenhöhe.

„Vielleicht geht es uns noch zu gut“, sagt Matthias Müller, der als Chef von Porsche eine gewisse Unabhängigkeit braucht. Darauf achtet schon ein Mann, der Wolfgang Porsche heißt und dessen Büro nur ein paar Schritte entfernt liegt von dem Müllers. Er ist ganz zufrieden mit ihm. „Der Müller versteht die Marke“, sagt Porsche, Enkel des Firmengründers Ferdinand Porsche.

„Wir müssen die Unverwechselbarkeit der Marke bewahren“, sagt folgerichtig Müller. Porsche bekommt nun Gleichteile von anderen Marken, schraubt und fräst aber so lange daran rum, bis man sagen kann: ist besser, ist echt Porsche.

„Es menscht“, sagt Müller. Und das ist eine kleine Überraschung: dass dieser Konzern gar nicht so rational geführt wird, wie man meinen könnte. Ein Auto steht dafür ganz besonders.

Bugatti: Spinnerei von Weltformat

Am Anfang ist es ein Volkswagen, milde, unaufgeregt, mit 50 PS schnurrt er dahin. Links am Armaturenbrett ist eine kleine Uhr angebracht, die anzeigt, wie viele Pferdestärken gerade abgerufen werden, und jetzt, hier, vor dieser elsässischen Autobahnauffahrt, sind es knapp 50. Kein Problem. Aber am Ende der Skala steht die Zahl 1200, und das ist nun doch etwas beängstigend. 1200 PS. Nun rollt das Auto auf die Autobahn, und es wäre doch schön zu wissen, was sich auf der Uhr tut, wenn man auf das Gaspedal tritt.

Also dann. 300. 600. 700. Der Motor brüllt, der Körper wird leichter und leichter, schwebt, fliegt, kommt abhanden, bis da nur noch die Sinne sind, zugleich alarmiert und euphorisch, die Straße wird enger und enger, und das Auto da vorn scheint zu stehen, so schnell wird es größer und größer, also voll in die Eisen, der Körper kehrt schlagartig zurück, Schwere, machtvolle Zügelung, und dann rollt der Volkswagen, der eben ein Bugatti Veyron

Grand Sport Vitesse war, sanft und harmlos und leise über die Autobahn. Huh.

Es war Ferdinand Piëch, der den Ingenieuren von Volkswagen den Auftrag gab, ein kultiviertes Auto mit über 1000 PS zu entwickeln. Das ist nach vielen Schwierigkeiten und Investitionen von 800 Millionen Euro gelungen. Trotz des Preises von mehr als zwei Millionen Euro wird das Auto dieses Geld nie hereinspielen. Es ist nicht dafür da.

Dieses Auto ist ein Exzess, ein Wahnsinn. Kein Roboter darf es berühren, ein Band gibt es nicht in der Fabrik im elsässischen Molsheim, und die Fabrik wird feintuerisch Atelier genannt. Die Kunden sind Spinner von Weltformat, einer ließ sich die Fußabdrücke seines neugeborenen Sohnes ins Cockpit dengeln. Geld? Kein Thema. Rund 12000 Euro kostet eine Inspektion. Na und?

Klar, Winterkorn kann erklären, wie sinnvoll das alles ist, welche Technologien später auch in biedereren Autos Verwendung finden. Aber in Wahrheit ist Bugatti der Gipfel der automobilen Sinnlosigkeit, eine elegante Frechheit gegenüber einer Welt der verstaubten Straßen, verstaubten Städte und des Klimawandels. Es gibt Bugatti nur, weil Leute wie Piëch und Winterkorn schnelle Autos geil finden, und am geilsten ist es natürlich, das schnellste Auto der Welt zu haben. Der Veyron hält den Weltrekord, 431 Stundenkilometer. Es macht keinen Sinn, in einem Konzern fünf Marken zu halten, die superschnelle Sportwagen bauen, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Audi, Bentley. Es macht gewissen Herren vielleicht Spaß, okay, aber Sinn macht es nicht. Es menscht auch hier.

Es ist Abend geworden in New Jersey. Die Kolonne hält vor dem Hotel „The Westin“ in Jersey City. Die Kasse mit den Strafgebern ist gut gefüllt. Weil dauernd einer abreißen ließ, weil sich ständig einer verfuhr, und dann mussten die anderen warten, und manchmal wurde ein Suchkommando losgeschickt, und in der Zeit standen der Chef von Porsche und der Chef von Audi und der Chef von Volkswagen etwas dumm rum und aßen eine der Bananen, die im Kofferraum mitgeführt wurden, oder ein Snickers. Winterkorn: „Hier ist die Intelligenz des Unternehmens versammelt, aber Kolonne fahren können wir nicht.“

Die Techniker versammeln sich in einem Saal zur Abschlussbesprechung. Sie sitzen in langen Reihen und schauen zum Podium, wo Winterkorn mit fünf Leuten von der Qualitätssicherung sitzt. Sie tragen vor, welche Mängel bei der Probefahrt aufgefallen sind. Winterkorn sitzt still und müde da, fährt sich mit einer Hand durchs Gesicht. Rund um eine Tankklappe ist der Spalt zu eng, ein Auto „springt wie ein Geißbock“.

Plötzlich ist Winterkorn wach, und die Sitzung wird zum Tribunal. Er poltert seine Techniker an, schimpft und motzt und bügelt Widerspruch nieder. Einige stehen auf, wenn sie sich rechtfertigen, stehen wackelig da, und Sturm bläst ihnen ins Gesicht. „Eure Sitze sind furchtbar“, fährt Winterkorn einen Werksleiter an.

Es gibt hier einen Standardspruch der Unterwerfung: „Ich nehme das mit“, sagen die Gemaßregelten, wenn es vorbei ist. Einer muss dringend weg, muss zum Flughafen, aber Winterkorn ist noch nicht fertig. Ein letzter Sturm, dann darf er gehen. „Ich nehme das jetzt mit“, sagt der Mann, der selbst ein Chef ist, und dann geht er, und sein Rollkoffer folgt ihm wie ein treuer Hund, ein letzter Freund.

Das ist Nordkorea minus Arbeitslager. Auch Angst hält diesen Konzern zusammen. Winterkorn selbst erzählt die Geschichte von einer Feier zu seinem 65. Geburtstag. Er war in Wolfsburg, und aus seiner Konzernwelt wurden ihm via Tele-schaltung Lieder gesungen, aus China, aus Brasilien. Er hat sich bedankt und gesagt, dass er bald mal wieder anreisen werde. Seine Frau stand neben ihm, und sie sah die Angst der Leute, für die ein Besuch von Winterkorn eine Drohung ist. Sag mal, Schatz, was treibst du denn hier, habe ihn seine Frau hinterher gefragt, sagt Winterkorn.

Er glaubt, dass das so sein muss. Er glaubt, dass die Größe des Konzerns diese Härte nötig macht. Und es gibt bei VW sehr viele Leute, die das auch glauben, obwohl sie manchmal darunter leiden. Die Diktatur des Martin Winterkorn ist bei Volkswagen akzeptiert, weil er ein guter Techniker ist und gute Zahlen liefert. Unter seiner Führung wurde Volkswagen einer der erfolgreichsten Autokonzerne der Welt.

Die VW-Familie 2012

* seit Übernahme durch den VW-Konzern am 19.7.											
											
GEWINNE/VERLUSTE, in Millionen Euro											
3640	5380	712	-156	946	100	7,5	k. A.	421	808	930	k. A.
FAHRZEUGABSATZ											
4850000	1299000	727000	429000	62000	9186	2083	31	437000	134000	67000	16786*

**Dieses Auto ist ein Exzess,
ein Wahnsinn. Kein
Roboter darf es berühren.**



Bugatti Veyron

ARTVERTISE

Winterkorn glaubt, dass seine Jovialität seine Härte ein bisschen ausgleicht: „Natürlich gibt es manchmal Krach, keine Frage. Aber wenn ich dann merke, dass der andere zu sehr betroffen ist, dann nehme ich ihn in den Arm und sage: ‚War nicht persönlich gemeint.‘“ In Jersey City fiel das aus. Winterkorn nahm niemanden in den Arm, er musste schnell weg, ein weiterer Termin.

Kein Diktator kann uneingeschränkt regieren, auch Martin Winterkorn nicht. Neben der Obstruktion begrenzen zwei Männer seine Macht. Der eine ist Bernd Osterloh, 56, der Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats. „Herr Osterloh ist ein sehr enger Vertrauter von uns“, sagt Winterkorn, „auch weil er fast so autoverrückt ist wie wir.“ Osterloh ist auch ein *car guy*, kann mitreden über den Bereich

jenseits der 300, weil er eine Rennlizenz hat und sich für ein Wochenende einen Lamborghini Gallardo gegönnt hat, zum Testen.

Er spielt brav das Großer-Häuptling-Spiel mit, lässt sich von Winterkorn als „Osterloh“ anpflaumen und duzen, während er „Herr Winterkorn“ sagt, manchmal aber auch, „wenn ich ihn ärgern will, Herr Professor Winterkorn“. Darauf sage Winterkorn: „Was willst du denn jetzt schon wieder?“

Die Macht des Osterloh ist die Satzung, die festschreibt, dass der Aufsichtsrat über den Bau neuer Werke nur mit einer Mehrheit von zwei Dritteln entscheiden kann, also werden die Stimmen der Arbeitnehmer gebraucht. Es sind deutsche Betriebsräte, sie vertreten deutsche Interessen, und deshalb darf kein Passat aus

Chattanooga deutschen Boden berühren. Da nun aber auch die Exporte von Passats aus Emden in die USA entfallen, verlangte Osterloh eine Kompensation, und die sieht so aus: 120 000 Golf Variant werden nicht mehr in Mexiko, sondern im sächsischen Zwickau gebaut, und dafür gibt Zwickau Passats nach Emden ab. So hat Deutschland keinen Schaden. Hier wird auf Deutsch globalisiert.

Bei den Gehältern ist Osterloh nicht so hart, wie er sein könnte. „Was nützt es, wenn wir bessere Tarifabschlüsse erreichen als unsere Konkurrenten, unsere Autos aber dadurch teurer werden und sich vielleicht schlechter verkaufen?“, fragt Bernd Osterloh und hält Frieden mit Winterkorn, über den er sagt: „Das ist ein exzellenter Techniker, der etwas vom Auto versteht. Und er ist ein Mensch, mit dem man reden kann.“

Ohne Osterloh hätte Winterkorn nie einen Chefvertrag bekommen, was für alle Vorstandsmitglieder gilt. Die Macht des Betriebsrats ist auch politisch fundiert, da das Bundesland Niedersachsen 20 Prozent der Stammaktien hält und es sich die Politik nicht leisten kann, gegen die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu stimmen.

Piëch: Der Mann im Hintergrund

Der zweite Mann, der Winterkorns Macht beschränkt, ist Ferdinand Piëch, einer der Enkel von Ferdinand Porsche, einst Chef von Volkswagen, nun Vorsitzender des Aufsichtsrats. Winterkorn nennt ihn „Herr Piëch“ oder „Chef“.

Wenn Piëch in Genf über den Auto-Salon geht, ist er von einem magischen Kreis umgeben, den niemand übertreten mag, aus Furcht, aus Respekt. Selbst Menschen, die ihn schon länger kennen, sprechen ihn erst an, nachdem Ehefrau Ursula sie mit einem Lachen dazu eingeladen hat. Nun öffnet sich der unsichtbare Kreis, man tritt heran, und Piëch ist dann überraschend charmant und witzig.

Er hat dieses Weltreich geschmiedet, hat sechs der zwölf Marken in den Konzern geholt, und Alfa Romeo hätte er gern auch noch. Piëch hat eine ähnliche Autorität wie Winterkorn, sie kommt aus dem technischen Verständnis und wird ergänzt durch manchmal brutale Härte.

Winterkorn sagt über Piëch, mit dem er seit 32 Jahren zusammenarbeitet: „Wir haben dieselben Augen, wir haben das selbe Gefühl. Ich bin sicher derjenige, der auf Details und Karosserie achtet, er ist mehr der Fahrdynamiker.“

Piëch sagte über Winterkorn: „Winterkorn und ich denken in technischen Belangen so ähnlich, dass man vieles überhaupt nicht besprechen muss. Er handelt so, wie ich handeln würde.“

Porsche-Chef Müller sagt über beide: „Winterkorn ist kein besonders struktu-

„Hier ist die Intelligenz
des Unternehmens
versammelt, aber Kolonne
fahren können wir nicht.“



Das Auto.



JENS WOLFF / DPA

sen, hat er dem Betriebsrat Osterloh gesagt. Der hat ihn nur gefragt: „Wollen Sie für sich die 80-Stunden-Woche einführen?“ Womöglich hat er die schon, da er sich um jeden Sitzhebel Gedanken macht.

„Wir müssen aufpassen, dass wir nicht in die Toyota-Falle laufen“, sagt Winterkorn. Die Nummer eins der Autowelt wuchs und wuchs – und hatte plötzlich ein Qualitätsproblem.

Auch Volkswagen hat ein Warnsignal bekommen, ausgerechnet in China. Klagen von Kunden über das sogenannte DSG-Getriebe drangen nicht bis zu Winterkorn vor, er schaute nicht hin, und nun gibt es eine teure Rückrufaktion für insgesamt über eine halbe Million Fahrzeuge, weil das Getriebe bei Hitze und Luftfeuchtigkeit nicht richtig arbeitet.

„Wir müssen aufpassen, dass uns die menschlichen Ressourcen nicht ausgehen“, sagt Winterkorn. Aber an diesem Punkt ist man schon: an der Spitze. Es wird schwer für VW, weiterzuwachsen, weil Winterkorn nicht weiterwachsen kann. Mehr ist nicht möglich. Und in wenigen Jahren geht er in den Ruhestand. Es ist niemand in Sicht, der ein Herrscher sein könnte so wie er. Es ist schwer, unter seiner Wucht zu wachsen.

Womöglich wird der Konzern nach ihm in mehrere Gruppen zerfallen, mit einer schwachen Zentrale. Das ist oft das Problem von Diktaturen, sie hängen an einzelnen Leuten und sind daher nicht von Dauer. Demokratien sind nachhaltiger.

Und die Konkurrenz schläft natürlich nicht. Bei der Konzernabnahmefahrt steigt Winterkorn auch in einen Kia Forte, der als Vergleichsfahrzeug mitfährt. Er stellt den Fahrersitz auf seine Länge ein und ist beeindruckt. Der Hebel geht leicht. Winterkorn streicht über das Armaturenbrett, „völlig ohne Flecken, alles seidenmatter Glanz“, wie es sein muss. Seine Miene wird nachdenklich.

Er fährt los, es regnet auf die grünen Hügel von New Jersey. Winterkorn reißt das Lenkrad nach links, lässt es los und sieht mit Genugtuung, dass es sich nicht spontan zentriert. Das können die Koreaner also nicht. Ein heftiger Tritt aufs Gaspedal, der Kia zieht nur träge an, und jetzt ist Winterkorn einigermaßen versöhnt. Aber dann redet er doch viel darüber, wie ernst man die Koreaner nehmen müsse und dass Volkswagen nicht nachlassen dürfe. Sonst sei der Konzern Hyundai/Kia irgendwann die Nummer eins. Als die Kolonne hält, ruft er ein paar Techniker herbei, und die sollen doch, bitte schön, mal an dem Sitzhebel ziehen, der bei diesem Kia leichter geht als bei einem Volkswagen: „Wie kann das denn sein?“



**Video: Recherche hinter
dem Lenkrad**

spiegel.de/app342013vw
oder in der App DER SPIEGEL

rierter Mensch, eher bauchorientiert. Im Grunde ist er eine Kopie von Piëch.“

Ferdinand Piëch ist der starke Mann im Hintergrund, aber die Arbeit macht Winterkorn. Zuletzt hat er sich mit der Frage beschäftigt, ob Luiz Gustavo von Bayern München zum VfL Wolfsburg wechseln kann.

Die großen Reiche sind auch an Überdehnung gescheitert, Rom, Napoleons Frankreich, Hitlers Deutschland. Winterkorns Reich spannt sich von der Currywurst bis zum Bugatti Veyron, von Wolfsburg bis Shanghai; und alles muss wachsen, wachsen, wachsen, um die Nummer eins zu werden. Nicht erst 2015, wie ursprünglich geplant, sondern schon 2014 will der Konzern zehn Millionen Autos produzieren.

Ein Weltreich, aber auch ein disparates Gebilde, das nicht von einer inneren Logik zusammengehalten wird, sondern von

zwei Menschen, Piëch und Winterkorn, zwei Großautoritäten. Aber Winterkorn ist 66, Piëch 76.

Es stimmt, was Winterkorn gesagt hat: Bei VW wächst dort Gras, wo er hinschaut. Aber er kann nicht überall hinschauen. Seat hat Verluste von über einer Milliarde Euro angehäuft. Die Rendite der Marke Volkswagen ist kümmerlich. Audi hat Probleme, innerhalb eines Jahres wurde zweimal der Entwicklungschef ausgetauscht. Winterkorn sagt, dass er zu wenig Zeit hatte, um sich um Audi zu kümmern. Als er seinen Wutausbruch wegen VW Nordamerika hatte, sagte er hinterher im Auto, dass er sich über sich selbst ärgere. Er habe sich nicht genug kümmern können. Winterkorn hat ein übermenschliches Programm.

Künftig wolle er sich noch mehr mit den Nutzfahrzeugen des Konzerns befas-