Götterdämmerung

Automobilindustrie Martin Winterkorn ist bislang der unumschränkte Herrscher im VW-Konzern. Es galt als ausgemacht, dass er den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt. Doch daraus wird wohl nichts.

Von seiner beruflichen Zukunft hat Martin Winterkorn, 67, klare Vorstellungen. Bis Ende 2016 will er noch als Vorstandschef des Volkswagen-Konzerns arbeiten. Anschließend würde er gern den Aufsichtsratsvorsitz von Ferdinand Piëch übernehmen. Er werde dann mit seiner Frau in ihrer Villa in München leben, hat Winterkorn einmal erzählt, und sich in Wolfsburg eine kleine Wohnung mieten.

Wichtige Entscheidungen stehen dem Konzern bevor. Wie geht es weiter mit der Elektromobilität, mit dem Brennstoffzellenantrieb oder den autonom fahrenden Autos? Auch in der Rolle als oberster Kontrolleur müsse er da nah am Geschehen sein, glaubt Winterkorn.

Es gab in diesem Plan, bislang jedenfalls, nur eine Ungewissheit: Möglicherweise müsste die Rochade des Vorstandschefs auf die Führungsposition im Aufsichtsrat früher stattfinden. Nämlich dann, wenn Piëch, 77, zur Überzeugung käme, es sei für ihn an der Zeit zu gehen.

Doch nun zeichnet sich ab, dass daraus nichts wird. Winterkorn hat kaum noch Chancen auf den Aufsichtsratsvorsitz. Das Verhältnis zwischen dem Patriarchen und seinem Ziehsohn sei nachhaltig gestört, berichten Vertraute des Aufsichtsratschefs. Ohne dessen Zustimmung aber kann niemand den Posten an der Spitze des Kontrollgremiums übernehmen.

Die Frage, wer nach Ferdinand Piëch den Aufsichtsrat in Wolfsburg anführt, droht zu einem Machtkampf um die Führung von Europas größtem Automobilkonzern zu werden. Es steht, mal wieder, eine Auseinandersetzung zwischen den Familien Piëch und Porsche bevor. Gemeinsam besitzen sie 53,1 Prozent der Stammaktien des VW-Konzerns und sind mit fünf Mit-

FOTO: HENNING SCHACHT / BERLINPRESSPHOTO

VW-Chef Winterkorn, Aufsichtsräte Ehepaar Piëch: „Totgesagte leben länger“

gliedern im Aufsichtsrat vertreten (siehe Grafik). Sie haben sich vertraglich verpflichtet, nur einstimmig zu votieren. Piëch kann nicht überstimmt werden, wenn er Winterkorn als Nachfolger ablehnt. Umgekehrt ist Piëch auf die Unterstützung des Porsche-Clans angewiesen, wenn er eigene Vorstellungen durchsetzen will.

Mitglieder dieses Familienzweigs argwöhnen, Piëch wolle seine Frau Ursula, die bereits Mitglied des VW-Aufsichtsrats ist, zu seiner Nachfolgerin machen. Sie glauben, dafür hinreichende Indizien gefunden zu haben. Es fängt damit an, dass Piëch auf die Frage, mit welcher Unternehmerin er seine Frau vergleichen würde, einmal gesagt hat: mit Friede Springer.

Die Frau des Zeitungsverlegers Axel Springer war, wie Ursula Piëch, einst Kindermädchen, was als eher nebensächliche Parallele gewertet werden kann. Wichtiger wohl ist, dass Friede Springer von ihrem Mann systematisch darauf vorbereitet wurde, einmal das Unternehmen führen zu können. Auch Ferdinand Piëch führt seine Ursula, genannt Uschi, seit Jahren in die Welt des Autounternehmens ein. Sie testet nicht nur die meisten Pkw-Modelle, vom Elektrogolf bis zum Bugatti, sondern fährt auf dem Prüfgelände auch Lkw. Und im Aufsichtsrat stellt sie auffällig viele Fragen, zu Finanzen, neuen Modellen und einzelnen Marken, offenbar bestens vorbereitet und abgestimmt mit ihrem Gatten.

Einer Personalie Ursula Piëch aber würde der Porsche-Zweig der Familie nicht zustimmen, sagt ein Mitglied dieses Clans. Ursula Piëch bringe nicht die außergewöhnlichen Fähigkeiten mit, die an der Spitze des Aufsichtsrats dieses hochkomplexen Konzerns nötig seien. Die Aufgabe müsse jemand übernehmen, der das Unternehmen mit seinen zwölf Marken, vom Motorradhersteller Ducati über Škoda, Audi und Porsche bis hin zu den Lastwagenproduzenten Scania und MAN, im Detail kenne. Bei der Besetzung dieser Position müsse die eigene Familie auch mal hintanstehen. Man habe schließlich Verantwortung für die rund 600 000 Menschen, die im VW-Konzern beschäftigt sind.

Bislang galt Winterkorn als gesetzt für den Aufsichtsratsvorsitz. Kein Manager kennt den Konzern in all seinen Verästelungen so gut wie der Ingenieur, der schon seit fast 35 Jahren für ihn arbeitet. Doch Piëch sieht Probleme im Unternehmen, die Vorstandschef Winterkorn offenbar nicht in den Griff bekommt. Auf die Frage, ob er den Konzern auf einem guten Weg sehe, hatte Piëch schon im März vergangenen Jahres geantwortet: „Nicht wirklich." Seitdem ist es nicht besser geworden.

Da ist das US-Geschäft. Der Absatz der Marke Volkswagen auf dem US-Markt

Autokraten Die Strippenzieher bei VW

PORSCHE SE

Im Besitz der Familien Porsche und Piëch. Die Familienzweige gehen auf die beiden Kinder des Konzerngründers Ferdinand Porsche zurück.

hält **50,7 %** der VW-Stammaktien

Die Familien Porsche und Piëch halten zusätzlich 2,4 % über eine Stiftung.

VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT

Umsatz 2014: **202 Mrd. €** Gewinn: **11 Mrd. €**

Vorstandsvorsitzender	Aufsichtsratschef
Martin Winterkorn Hofft, nach Ferdinand Piëch Aufsichtsratschef von VW zu werden	**Ferdinand Piëch** Enkel des Konzerngründers, von 1993 bis 2002 Vorstandsvorsitzender

Weitere Aufsichtsräte der Familien Porsche/Piëch

Wolfgang Porsche
Enkel des Konzerngründers, Aufsichtsratsvorsitzender von Porsche

Ferdinand Oliver Porsche
Sohn des Designers Ferdinand Alexander (F. A.) Porsche, Neffe Wolfgang Porsches

Hans Michel Piëch
Rechtsanwalt, jüngerer Bruder von Ferdinand Piëch

Ursula Piëch
Ehefrau von Ferdinand Piëch, gilt als dessen Wunschnachfolgerin

bricht ein, während BMW und Mercedes-Benz dort immer mehr Autos verkaufen. Volkswagen fehlen die richtigen Modelle, große Geländewagen vor allem. Frühestens 2017 können zwei neue Fahrzeuge den Absatz dort befeuern. Bis dahin aber kann die für eine Milliarde Dollar errichtete Fabrik in Chattanooga nicht ausgelastet werden. Piëch hatte diesem Projekt von Beginn an kritisch gegenübergestanden. „Haben Sie sich das auch gut überlegt?", hatte er den VW-Boss gefragt.

Da ist die magere Rendite der Marke Volkswagen. Trotz Rekordverkäufen liegt der Gewinn nicht, wie geplant, bei 6, sondern gerade mal bei 2,5 Prozent vom Umsatz. Volkswagen leidet vor allem am eigenen Perfektionsanspruch. Die Modelle sind so aufwendig konstruiert, dass sie Vergleichstests mit Audi, BMW und Mercedes-Benz bestehen und mitunter sogar gewinnen. Aber für einen Volkswagen zahlen die Kunden keine Premiumpreise. Das Ergebnis sind magere Profite.

Und da ist das Projekt „Budget Car", mit dem der Wolfsburger Konzern in den weltweit wachsenden Markt der Billigautos einsteigen will. Fahrzeuge für weniger als 10 000 Euro sind in Europa, Asien und Südamerika stark gefragt. Seit Jahren plant VW ein solches Modell, zuerst zusammen mit Suzuki, dann mit chinesischen Partnern. Andere besetzten inzwischen den Markt, etwa Renault mit seiner Billigmarke Dacia, bei VW aber ist noch nichts entschieden.

Winterkorn kennt die Probleme, und er will sie lösen, unter anderem mit einem Sparprogramm über fünf Milliarden Euro. Unglücklicherweise wird Volkswagen auch noch von Entwicklungen getroffen, auf die das Management keinen Einfluss hat. Weil die Absatzmärkte in Russland und Brasilien eingebrochen sind, muss Volkswagen dort Verluste in Höhe von mehreren Hundert Millionen Euro hinnehmen.

All diesen aktuellen Problemen steht eine beeindruckende Erfolgsbilanz Winterkorns gegenüber. Seit er 2007 die Führung übernahm, wuchs der Konzern in neue Dimensionen. VW übernahm Porsche und Ducati, integrierte MAN und Scania und verdoppelte nahezu die Zahl der verkauften Autos und den Umsatz. Dem Ziel, größter Autokonzern der Welt zu werden, ist VW damit recht nahe gekommen. Toyota liegt nur noch knapp vorn.

Enge Mitarbeiter des VW-Chefs glauben deshalb, dass neben den Fakten auch persönliche Motive eine Rolle spielen, wenn Aufsichtsratschef Piëch auf Distanz zu Winterkorn geht. Nach acht Jahren an der Konzernspitze werde Winterkorn schon so sehr mit VW identifiziert, dass der Aufsichtsratschef in den Hintergrund gerate. Da könne einer wohl keine anderen Götter neben sich ertragen, sagen sie.

Den Beginn dieser Entwicklung machen viele an einem Datum fest, dem 6. September 2013. Es war der Freitag vor Beginn der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) in Frankfurt. Im „Handelsblatt" erschien ein Artikel, in dem es hieß, Piëch habe gesundheitliche Probleme und werde die Führung des Aufsichtsrats in den nächsten Monaten sehr wahrscheinlich abgeben. Wunschkandidat als Nachfolger sei Winterkorn.

Piëch dementierte („Totgesagte leben länger") und erschien am Montagabend mit seiner Gattin Ursula zur sogenannten Standabnahme auf der IAA. Dabei diskutieren Manager des Autoherstellers gemeinhin, ob die Beleuchtung der Modelle zu schwach oder zu grell ist. Als das Ehepaar Piëch auf Konzernchef Winterkorn und dessen obersten Öffentlichkeitsarbeiter traf, fragte Piëch den VW-Boss: „Ist das noch immer Ihr Pressechef?"

Winterkorn hielt an seinem PR-Mann fest, und Piëch sagte dem SPIEGEL später: „Guillotinieren werde ich erst, wenn ich sicher weiß, wer es war."

Es wurde wegen dieser Geschichte niemand geköpft und auch niemand entlassen. Piëch fand offenbar keinen Hinweis darauf, wer mit dem „Handelsblatt" gesprochen hatte. Aber seit dieser Zeit geht er deutlich auf Distanz zu Winterkorn. Früher hatte Piëch, der Winterkorn 1981

als seinen Assistenten zu Audi geholt hatte, noch gesagt: „Winterkorn und ich denken in technischen Belangen so ähnlich, dass man vieles nicht besprechen muss. Er handelt so, wie ich handeln würde."

Wenige Monate nach der IAA, auf dem Automobil-Salon in Genf, korrigierte er den Vorstandschef vor Publikum. „Herr Winterkorn, Sie haben einen Fehler gemacht in Ihrer Rede", sagte er. Der VW-Boss hatte gesagt, man baue Motoren mit bis zu 12 Zylindern. „Wir bauen auch 16 Zylinder, und das haben wir auch weiter vor", sagte Piëch, dem dieser 1200-PS-Motor des Bugatti besonders am Herzen liegt. Winterkorn: „Das stimmt."

In anderen Unternehmen, mit anderen Beteiligten, wären solche Episoden allenfalls eine Randnotiz wert. Bei Piëch haben sie Gewicht. Er macht mitunter lange Pausen beim Sprechen, wie ein Schütze, der sein Gewehr genau justiert. Die Sätze, die dann folgen, sollen ihr Ziel nicht verfehlen. Als der VW-Chef sich in Genf vom Tisch entfernte, sagte Piëch noch: „Er liebt im Moment drei Zylinder."

Die Distanz zwischen den beiden rührt wohl auch daher, dass es den Techniker Piëch ärgert, wenn zunehmend Konkurrenten den technischen Fortschritt definieren. BMW beispielsweise mit seinem Sportwagen i8, der mit einer Karosserie aus einem Karbonverbundstoff und einem Hybridantrieb beschleunigt wie ein Rennwagen und nur 2,1 Liter Benzin auf 100 Kilometer verbraucht. Ein tolles Auto, findet Piëch, nur leider von der falschen Firma.

Und so addieren sich sachliche Kritikpunkte an der Arbeit des VW-Chefs und mögliche persönliche Motive zu einer deutlich spürbaren Entfremdung zwischen Piëch und Winterkorn. Im Management des Autokonzerns wird dies aufmerksam registriert. Und manche sehen schon Anzeichen für eine schleichende Entmachtung des Konzernchefs. So gibt Winterkorn jetzt die Führung der Marke Volkswagen an den von BMW abgeworbenen Manager Herbert Diess ab. Winterkorn sagt: „Damit bekomme ich mehr Freiheiten für andere Aufgaben."

Arbeit für den Vorstandsvorsitzenden gibt es genügend. Er muss vor allem dafür sorgen, dass die einzelnen Marken nicht gegen-, sondern miteinander arbeiten. Bei der Konstruktion neuer Modelle sollen sie keine teuren Eigenentwicklungen vorantreiben, sondern sich aus den vorhandenen Baukästen bedienen.

Winterkorn ist bislang in der Lage, dies gegenüber den Chefs der einzelnen Marken durchzusetzen. In der Welt des VW-Konzerns kann ihm kaum einer etwas vormachen. Jüngst erst wollten ihm einige Manager erklären, dass es nicht möglich sei, im Werk Bratislava sieben verschiedene Geländewagen der Marken Volkswagen, Porsche, Audi, Bentley und Lamborghini zu bauen, deren Karosserien aus Aluminium, Stahl, Magnesium und Kohlefaser zusammengesetzt sind. Das sei kompliziert, hat Winterkorn eingestanden, aber er hat dann bewiesen, dass es möglich ist.

Solche Episoden tragen dazu bei, dass der Vorstandsvorsitzende im Konzern als unumschränkter Herrscher gilt. Er sagt: „Eine Sozialisierung der Entscheidungen kann es nicht geben", oder: „Das machen wir jetzt so und fertig."

Ein Teil von Winterkorns Macht aber beruht darauf, dass über und hinter ihm noch Ferdinand Piëch steht, oder besser: stand. Gegen diese beiden aufzustehen, wagte niemand. Aber wird dies so bleiben, wenn sich abzeichnet, dass diese Allianz so nicht mehr besteht? Oder beginnt nun die Götterdämmerung in Wolfsburg?

Die Nachfolgekandidaten für den Posten des Vorstandsvorsitzenden stehen bereit. Porsche-Boss Matthias Müller und Finanzvorstand Hans Dieter Pötsch könnten die Konzernführung jederzeit übernehmen. Mittelfristig hat Audi-Chef Rupert Stadler die besten Chancen. Er ist mit 52 Jahren der jüngste Kandidat.

Winterkorn hat mächtige Verbündete. Betriebsratschef Bernd Osterloh und die Arbeitnehmervertreter stehen zu ihm. Osterloh plädiert sogar für eine weitere Verlängerung von Winterkorns Vertrag als Vorstandsvorsitzender. Und Mitglieder der Familie Porsche sagen, an Winterkorn ließen sie nicht rütteln. Für sie sei er bislang der „Wunschkandidat" für die Nachfolge Piëchs an der Aufsichtsratsspitze.

Zwischen den beiden Familien droht ein Patt. Die Porsches können Winterkorn nicht gegen den Willen Piëchs durchsetzen, und dieser kann seine Frau nicht ohne Zustimmung der Porsches installieren.

Es gab schon häufig solche Auseinandersetzungen zwischen den beiden Familien. Mal ging es um Geld, mal um Macht und Eitelkeiten. Die Streitigkeiten unterschieden sich in der Intensität, mit der sie geführt wurden, und in ihrer Dauer. Das Ergebnis aber war bislang stets das gleiche: Es gewann Ferdinand Piëch.

Dietmar Hawranek