

Porsche-Manager Wiedeking, Härter, Aufsichtsrat Porsche
auf der Hauptversammlung am 30. Januar 2009



Die Löwen-Nummer

Prozesse Mithilfe gewagter Finanztricks wollte die kleine Firma Porsche den großen Volkswagen-Konzern schlucken. Das ging schief. Nun stehen die verantwortlichen Vorstände Wendelin Wiedeking und Holger Härter vor Gericht. Eine Rekonstruktion.



CHRISTIAN JABLONSKI / KEYSSTONE

Es beginnt damit, dass Porsche gleichzeitig zu viel und zu wenig Geld hat. Drei Milliarden Euro liegen Anfang 2005 auf den Konten, und Firmenchef Wendelin Wiedeking will sie ungerne an die Aktionäre ausschütten. Warum soll er die Familien Porsche und Piëch noch reicher machen? Andererseits sind drei Milliarden zu wenig, um auf Dauer die Investitionen für neue Modelle und Motoren finanzieren zu können. Wiedeking will beide Probleme

mit einem Schlag lösen, und dann hat er eine Idee.

Wegen dieser Idee steht Wiedeking, 63, von der kommenden Woche an vor Gericht, gemeinsam mit dem damaligen Finanzvorstand von Porsche, Holger Härter, heute 59. Es geht darum, ob sie wichtige Informationen zurückgehalten haben, zum Schaden von Anlegern. Es geht auch um einen bizarren Wirtschaftskrimi, um den Versuch der kleinen Firma Porsche, die gigantische Firma Volkswagen zu schlucken. Das war die Idee, die Wiedeking hatte: Porsches Geld in Aktien von VW zu investieren und dann die Kapazitäten von VW zu nutzen, um Porsche wettbewerbsfähig zu halten.

Porsche, 12 000 Mitarbeiter und gut 6 Milliarden Euro Umsatz, sollte die Kontrolle über den Volkswagen-Konzern, 345 000 Mitarbeiter, 95 Milliarden Umsatz, übernehmen. „Es ist die Löwen-Nummer“, sagte Wiedeking. Es war David gegen Goliath, es war Größenwahn, es wurde ein Desaster. Die Idee scheiterte. Am Ende übernahm Volkswagen den Angreifer Porsche. Dann griffen Staatsanwälte ein. Nun entscheiden Richter.

Zum Personal dieses Krimis gehören neben Wiedeking und Härter zwei alte Bekannte, die immer dann auftauchen, wenn es turbulent wird bei Volkswagen: Das sind Ferdinand Piëch und Wolfgang Porsche, die Anführer der beiden Familienzweige, die bei Volkswagen und Porsche mitmischen, oft im Streit miteinander. Bei diesem Stück werden sie am Ende die Sieger sein.

Sie alle, Wiedeking, Härter, Piëch und Porsche, sind Hans Richter gut bekannt. Der ist Oberstaatsanwalt und hat den Prozess, der nun beginnt, in Gang gebracht, indem er sich über Jahre in die Akten zur versuchten Übernahme vertiefte. Ihm ging es um die Gleichheit vor dem Gesetz. Auch die Mächtigen, die Herren über Unternehmen, über Tausende Arbeitskräfte, über pralle Konten, sollen spüren, dass die Gesetze für alle da sind.

Anfang 2005 lädt Wiedeking eine kleine Mannschaft Vertrauter in die Villa Hammerschmiede. Das Fünfsternehotel in der badischen Gemeinde Pfinztal liegt inmitten von Streuobstwiesen und Weinbergen. Härter ist dabei, Strategiechef Michael Harmening sowie drei weitere Mitarbeiter von Porsche. Sie treffen auf Anwälte der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer und auf Experten der Investmentbank Merrill Lynch. Sie nennen sich die „Pfinztal-Runde“, und sie bereiten etwas vor, von dem Harmening in einem Vermerk an Wiedeking schreibt: „Da mit dem Projekt sicher das größte Rad in der Firmengeschichte gedreht wird und sicher auch ein bedeutendes in der deutschen Wirtschaftsgeschichte, darf uns hier nichts schiefehen.“

Bislang ist Wiedeking alles gelungen. Als er 1992, mit 40 Jahren, Chef von Porsche wurde, kämpfte das Unternehmen ums Überleben. Falsche Modellpolitik, hohe Kosten und die Abhängigkeit vom US-Markt trieben es in die roten Zahlen. Wiedeking strich Arbeitsplätze, drückte die Kosten, steigerte die Qualität.

Dann brachte er den Geländewagen Porsche Cayenne auf den Markt, ein Wagnis für eine Sportwagenfirma. Aber der Cayenne wurde ein Erfolg. Die Bilanzzahlen färben sich zuerst schwarz und dann golden.

Sie verwenden Pseudonyme für die Beteiligten, Paris steht für Porsche und Venedig für Volkswagen.

Wiedekings Nadelstreifen werden breiter, die Zigarren dicker, natürlich Cohibas. Dazu Bordeaux, beste Lagen. Er spricht laut, er lacht laut, und die Menschen, die sich um ihn herumdrängeln, lachen mit, auch wenn sie den Witz schon kennen. Er muss überall zeigen, dass er der Boss ist, auch abends, wenn sich die Pfinztal-Runde an der Bar trifft. Will einer der Mitstreiter nach Mitternacht auf sein Zimmer, dann höhnt Wiedeking: „Nix da, hiergeblieben, du wirst doch wohl nicht schwächeln.“

Wiedeking und seine Pfinztal-Runde müssen zuerst die Eigentümer überzeugen, die Familien Porsche und Piëch. Ihr Vermögen besteht im Kern aus der Sportwagenfirma in Zuffenhausen und der Salzburger Porsche Holding, die als Generalimporteur VW-Marken in Österreich und vielen Ländern Osteuropas verkauft. Das Wohl beider Unternehmen hängt an der Zusammenarbeit mit Volkswagen.

Für die Familie geht es um ein historisches Erbe. Ferdinand Porsche entwickelte im Auftrag Hitlers den KdF-Wagen, der später als Käfer weltweit Karriere machte. Ferdinands Sohn Ferry Porsche konstruierte den Porsche 356, aus dem der 911 hervorging. Beide Unternehmen arbeiteten zusammen, und wenn sie zu einem Autokonzern Porsche-Volkswagen vereint würden, dann käme aus Ferdinand Piëchs Perspektive zusammen, was zusammengehört.

Am 23. Juni 2005 stellen Wiedeking und Härter der Familie ihr „Projekt Deutschland“ vor. Alle sind fasziniert. Am 15. Juli trifft sich die Runde erneut. Die Investmentbanker von Merrill Lynch tragen vor.

Sie verwenden Pseudonyme für die Beteiligten. Paris steht für Porsche, Venedig für VW und Norwegen für Niedersachsen.

Es geht darum, dass Volkswagen so werden soll wie Porsche: schlank, effizient und hoch profitabel. Dafür benötigt Paris, also Porsche, die „uneingeschränkte strategi-

sche und unternehmerische Führung des neuen Verbundes“, heißt es in der Vorlage der Investmentbanker. Wiedeking und Härter sollen „Handlungsfreiheit zur Neuausrichtung des Angebotspektrums im Markenverbund“ haben. Zu Deutsch: Sie sollen entscheiden, welche Modelle Audi, Škoda, Seat, Volkswagen und Bentley entwickeln. VW soll weniger Teile selbst herstellen und die Produktivität in den Fabriken erhöhen. „Alle Venedig-Standorte“, also alle VW-Fabriken in Niedersachsen, sollen auf Vordermann gebracht werden. Einzelnen Werken droht die Schließung. Merrill Lynch nennt das „Standortkonsolidierung“.

Die Berater schlagen vor, dass Porsche so viele Anteile an Volkswagen kaufen soll, bis die Firma zusammen mit Niedersachsen mehr als 80 Prozent hält. Das Ganze wollen sie durch einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag absichern. Damit könnte Porsche dem Management in Wolfsburg Anweisungen geben und hätte Zugriff auf die Finanzen des Konzerns. Volkswagen verfügt zu dieser Zeit über mehr als zehn Milliarden Euro Barreserven. Porsche könnte sich einen großen Teil der Kosten für die Übernahme aus der Kasse von Volkswagen zurückholen.

Es ist eine Methode, die Hedgefonds anwenden. Über sie hat Porsche-Chef Wiedeking kurz zuvor noch gelästert: „Das ist eine Perversion des Kapitalismus. Das muss man sich mal vorstellen: Die kaufen eine Firma und holen sich die Kohle dann aus deren Kasse.“ Eine solche Perversion will er nun selbst anwenden.

Wolfgang und Oliver Porsche sowie Ferdinand und Hans Michel Piëch sind angetan. Doch die Zeit drängt. Auch Daimler und Volkswagen bereiten eine Verbindung vor.

Am 19. September 2005 stimmt Porsches Aufsichtsrat dem Kauf von Aktien zu. Am 25. September gibt die Firma bekannt: Sie will sich mit rund 20 Prozent an VW beteiligen.

Daimler und Volkswagen wollten ihre Verbindung am 1. Oktober öffentlich machen. Der VW-Konzern hatte schon 4,8 Prozent der Stammaktien von Daimler-Chrysler gekauft. Mit dem Einstieg von Porsche in Wolfsburg ist dieses Projekt gestorben. VW wird seine Aktien wieder verkaufen.

Der Anruf Wiedekings beim niedersächsischen Ministerpräsidenten Christian Wulff ist kurz: „Ich muss mit Ihnen reden“, sagt der Porsche-Chef, „kann ich morgen vorbeikommen?“ Einen Tag später, am 22. September, trifft er Wulff in der Staatskanzlei in Hannover.

Wulff vertritt im Aufsichtsrat von VW jene gut 20 Prozent der Stimmrechte, die das Land hält. Niedersachsen und die Arbeitnehmervertreter sind eine Macht im Konzern, aufgrund des VW-Gesetzes. Für wichtige Entscheidungen sind 80 Prozent der Stimmen auf der Hauptversammlung notwendig: Gegen Niedersachsens 20 Prozent geht nichts. Und für den Bau neuer Werke bedarf es im Aufsichtsrat einer Zweidrittelmehrheit: Hier müssen die Arbeitnehmervertreter im Kontrollgremium zustimmen. Wiedeking sagt Wulff: „Das Gesetz muss weg.“ Es ist sein erster Fehler in der Übernahme-schlacht.

Der zweite Fehler: Er denkt, er könne den Weltkonzern Volkswagen so führen wie den Mittelständler Porsche, schnoddrig und straff. Über den Phaeton, den Stolz der Marke Volks-

wagen, sagt er, der sei „so überflüssig wie ein Loch im Kopf“.

Im Management von VW und Audi wächst der Widerstand. „Von dem Herrn aus Zuffenhausen müssen wir uns nicht sagen lassen, wie wir unser Geschäft betreiben“, sagt ein VW-Vorstand, der seinen Namen nicht genannt wissen will. Offen zeigt keiner seine Ablehnung. Wiedeking und Härter können Einfluss auf Karrieren nehmen. Die Manager beginnen deshalb einen Guerillakrieg.

Am 20. Dezember 2005 treffen sich die Finanzchefs von Porsche, Holger Härter, und Audi, Rupert Stadler, in einem Besprechungsraum im Frankfurt Airport Center. Es geht um ein Geschäft, das für Porsche von existenzieller Bedeutung ist.

Porsche benötigt für seine künftigen Modelle eine neue Elektronikplattform. Die Entwicklung kostet mehrere Hundert Millionen Euro. Für Porsche würde sich das nicht rechnen. Deshalb will Härter die Plattform von Audi übernehmen.

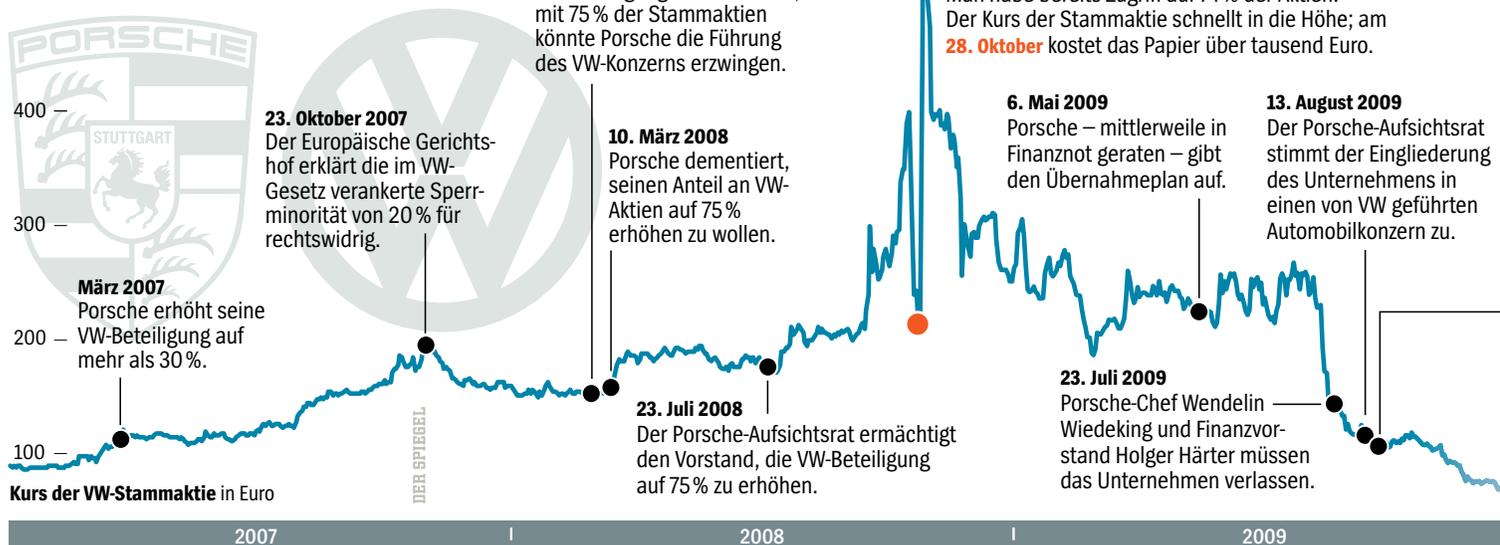
Stadler sagt, natürlich könne Porsche die Audi-Plattform nutzen. Härter müsse lediglich einen angemessenen Preis zahlen. Die Wirtschaftsprüfer von KPMG hätten eine Summe von 250 Millionen Euro errechnet. Kommt nicht infrage, sagt Härter. Vor einem Monat habe man sich auf ganz andere Konditionen geeinigt. Die Herren verlassen den Besprechungsraum, ohne sich nähergekommen zu sein.

Am 25. Januar 2006 setzen sich die Vorstände von Porsche und Audi in Ingolstadt zusammen. Von acht bis elf Uhr vormittags diskutieren sie. Anschließend verhalten sie sich wie die Vertreter verfeindeter Supermächte bei Abrüstungsverhandlungen: Sie streiten darüber, was verabredet worden ist.

Härter beschwert sich am 7. Februar per Fax („persönlich/vertraulich“) bei Stadler.

Vergaloppiert

Porsches Griff nach Volkswagen





Porsche-Verladung auf dem Flughafen Leipzig/Halle: Der Eindringling muss eine Niederlage einstecken

Der zugeschnittene Protokollentwurf gebe die Sitzung falsch wieder. Vieles sei „so nicht besprochen“ worden. „Diese Form von einseitiger Interpretation dessen, was in der Sitzung besprochen wurde, ist nicht zielführend und wird von uns nicht akzeptiert.“

Stadler lässt sich zwei Tage Zeit, ehe er seinem Kontrahenten, ebenfalls per Fax, mitteilt, er könne dessen Vorwurf „nicht akzeptieren“. Der Protokollentwurf „spiegelt unser Verständnis vom Gesprächsverlauf wider“. Für die Elektronikplattform müsse „eine angemessene Vergütung vereinbart werden; dies sind sicher nicht 2 Mio €“.

Am 11. März 2006 werden die Verhandlungen eingestellt. Der Panamera muss mit der alten Elektronikplattform von Porsche ausgerüstet werden. Audi hat dem Eindringling eine Niederlage verpasst.

Auch die Arbeitnehmer steigen in den Kampf ein. Porsche bezieht die Karosserien für den Cayenne aus dem VW-Werk

in Bratislava. Sie werden dort zusammengeschweißt und lackiert. Das Porsche-Werk Leipzig erledigt die Endmontage. VW-Arbeiter sagen den Porsche-Kollegen: „Wenn ihr so weitermacht, kriegt ihr nur noch Karosserien, bei denen die Türen nicht passen.“

Genährt wird der Widerstand vor allem durch Wiedeking selbst. Er behandelt Manager des VW-Konzerns wie seine Untergebenen und den Vorstandsvorsitzenden von VW, Bernd Pischetsrieder, wie seinen Assistenten.

Am 10. Oktober 2006 schickt Wiedeking per Telefax Fragen an Pischetsrieder. „Wie sollen die Werke ausgelastet werden? Wurden Vereinbarungen über den Abbau von verbleibenden Überkapazitäten getroffen? Wurden weitere Zugeständnisse gegenüber IG Metall bzw. Betriebsrat gemacht? Wie verändern sich die durchschnittlichen Arbeitskosten pro Mitarbeiter an den einzelnen Standorten in den kommenden drei Jahren? Vielen Dank für Ihre Unterstüt-

zung. Mit freundlichen Grüßen, Dr. Wendelin Wiedeking.“

Es ist nur eines von drei Faxen mit demütigenden Fragen, die Wiedeking an diesem Tag an den VW-Vorstandsvorsitzenden schickt.

Dann bringt Wiedeking auch die Arbeitnehmervertreter bei VW gegen sich auf. Das ist der dritte Fehler.

Es beginnt, wie so oft bei Wiedeking, mit einem Statement: „Es darf in Wolfsburg keine heiligen Kühe geben.“ Verglichen mit Porsche, wo alles auf Effizienz getrimmt ist, kommt ihm vieles bei VW vor wie aus einer anderen Welt: Die Löhne sind vergleichsweise hoch, die Pausenzeiten lang, und Volkswagen beschäftigt nach seiner Ansicht zu viele Mitarbeiter. Ein Haustarifvertrag sichert viele Privilegien ab. Heilige Kühe eben.

Bernd Osterloh, der Betriebsratschef des VW-Konzerns, und Wulff (CDU) bilden nun eine Koalition. Sie werben in Berlin, wo SPD und CDU/CSU regieren, für den

20. August 2009

Porsche gerät ins Visier der Staatsanwaltschaft. Am Stammsitz werden Unterlagen beschlagnahmt. Bereits Anfang August hatte die Bankenaufsicht BaFin Anzeige wegen Marktmanipulation erstattet.

6. März 2012

Nach fast dreijährigen Ermittlungen erhebt die Staatsanwaltschaft Anklage gegen Härter und zwei weitere ehemalige Porsche-Manager wegen Kreditbetrugs.

17. Dezember 2012

Die Staatsanwaltschaft erhebt Anklage gegen Wiedeking und Härter wegen Marktmanipulation.

4. Juni 2013

Härter wird wegen Kreditbetrugs zu einer Geldstrafe verurteilt.

22. Oktober 2015

Der mehrfach verschobene Prozess gegen Wiedeking und Härter soll nun aufgenommen werden.

Erhalt des VW-Gesetzes. Jeder bearbeitet seine Parteifreunde.

Am 15. April 2008 treffen sich Wulff und Merkel abends im Sale e Pepe, einem Italiener in Charlottenburg. Wulff will die Kanzlerin überzeugen, dass in einem neuen VW-Gesetz die Sperrminorität für Aktionäre mit mindestens 20 Prozent der Stimmrechte – und damit Niedersachsens Machtposition – erhalten bleibt. Die Kanzlerin signalisiert Wulff, dass sie Einfluss auf den Präsidenten der EU-Kommission, José Manuel Barroso, nehmen wolle, der das VW-Gesetz für einen Verstoß gegen den freien Wettbewerb hält. Als Wulff an diesem Abend das Lokal verlässt, schickt er einem Vertrauten eine SMS: „Sie steht.“

Am Freitag, dem 12. September 2008, wird klar, dass Wiedeking und Härter einen weiteren Gegner haben: Ferdinand Piëch. Er ist überzeugt, dass Wiedekings Dreistigkeit zu einer Gefahr für das Projekt geworden ist. Er hat schon sondiert, wer Wiedeking ersetzen könnte.

An diesem Freitag trifft sich der Aufsichtsrat in Wolfsburg. Morgens sind VW-Mitarbeiter mit Trommeln vor dem Ritz-Carlton aufmarschiert, in dem Wiedeking übernachtet. „Die haben mich um sechs Uhr geweckt“, sagt Wiedeking. Später protestieren mehr als 30 000 Mitarbeiter des Konzerns vor dem VW-Hochhaus: Offiziell gegen die drohende Abschaffung des VW-Gesetzes, tatsächlich ist es eine Kampf-ansage an Porsche.

Wiedeking sitzt mit den übrigen Aufsichtsräten im dritten Stock der VW-Zentrale. Wolfgang Porsche fragt, warum VW-Chef Martin Winterkorn die Demonstration nicht verhindert habe. Wulff sagt: „Nun lassen Sie mal, Herr Porsche, wenn Herr Winterkorn versucht hätte, dies zu verhindern, wären nicht 30 000 gekommen, sondern 70 000.“

Die Arbeitnehmervertreter tragen vor, dass sie einen Ausschuss gründen wollen, der alle Gemeinschaftsprojekte von Porsche mit Audi oder Volkswagen genehmigen muss. Damit wollen sie verhindern, dass solche Geschäfte nur zum Vorteil von Porsche geschlossen werden.

Wiedeking ist sich sicher, dass die Porsche-Vertreter im VW-Aufsichtsrat den Vorstoß der Betriebsräte abwehren. Die Arbeitnehmervertreter haben zehn Stimmen, die Kapitalvertreter ebenfalls. Der Aufsichtsratsvorsitzende Piëch hat bei einem Patt doppeltes Stimmrecht. Doch Piëch ist nicht erschienen. Er hat sich krankgemeldet und dem IG-Metaller Jürgen Peters eine Vollmacht mitgegeben. Bei der Abstimmung enthält sich Piëch der Stimme. Sie endet mit 10:9 für die Arbeitnehmer. Ihr Antrag kommt durch.

Damit ist die Übernahme des VW-Konzerns eigentlich schon gescheitert. Wiedeking hat alle maßgeblichen Kräfte gegen



Ministerpräsident Wulff, VW-Chef Winterkorn 2009
Der Widerstand wächst

sich aufgebracht, das Land Niedersachsen, das Volkswagen-Management, die Betriebsräte und Ferdinand Piëch. Die Schlussfolgerung, die Wiedeking und Härter daraus ziehen, lautet nicht: Wir müssen anders mit den VW-Kollegen umgehen. Sondern: Wie können wir den Widerstand brechen? Die Sprache wird kriegerisch. Wiedeking sagt: „Ich gehe mit einem Sprenggürtel in die Sitzungen.“

Er lässt weiter VW-Aktien kaufen, um seinen Einfluss auf diesem Weg geltend zu machen. Am 3. März 2008 beschließt der Porsche-Vorstand, die Beteiligung an VW auf mehr als 50 Prozent zu erhöhen. Am 23. Juli ermächtigt der Aufsichtsrat das Management, die Beteiligung auf 75 Prozent zu erhöhen. Härter sagt den Mitgliedern der Familien Porsche und Piëch, die Finanzierung sei kein Problem. Ein Irrtum.

Anfang September 2008 beginnt Holger Härter mit der Suche nach 18 Milliarden Euro. 10 Milliarden, um einen Kredit zu erneuern, der im kommenden Jahr ausläuft, und 8 Milliarden, um die Anteile am VW-Konzern zu erhöhen. Vor zwei Jahren, als er einen 30-Milliarden-Euro-Kredit auftreiben musste, drängelten sich die Banken.

Doch jetzt ist die Welt eine andere. Am 15. September meldet die US-Investmentbank Lehman Brothers Insolvenz an, die Finanzkrise eskaliert.

Härter erscheint in Zuffenhausen weiterhin mit einem Fünftagebart und einem schmalen Lächeln, von dem Kollegen nicht wissen, wodurch es motiviert ist. Der Finanzvorstand ist vielen Porsche-Managern ein wenig unheimlich. Er ist oft der Letzte, der die Bar verlässt, wenn Porsche-Chef Wiedeking und andere dort zusammenstehen. Er ist Volkswirt, interessiert sich aber auch für Musiker und Schriftsteller. Er mag Beethoven, Mozart und Kafka.

Meist spricht er wenig und eher leise, und dann über Dinge, die in der Sportwagenfirma kaum jemand versteht.

So ist das auch bei der Übernahme von Volkswagen. Im Prinzip ist sie eine Wette zwischen Porsche und den Banken auf die Entwicklung des Aktienkurses von VW. Porsche kauft bei den Banken sogenannte cash-gesetzte Call-Optionen. Dabei ist ein fester Basispreis für die VW-Aktie vereinbart. Härter kann genau kalkulieren, wie viel ein weiterer Kauf von VW-Aktien kostet, nämlich den Basispreis. Steigt die Aktie über diesen Preis, müssen die Banken Porsche die Differenz auszahlen. Porsche ist damit gegen steigende VW-Kurse abgesichert, die eine Übernahme des Konzerns erschwert hätten. Die Bank wiederum kauft selbst VW-Aktien und profitiert damit vom steigenden Kurs.

Gleichzeitig verkauft Porsche cash-gesetzte Put-Optionen an die Banken. Auch bei ihnen gibt es einen Basispreis für die VW-Aktie. Wird dieser Preis unterschritten, muss Porsche den Banken die Differenz bezahlen. Die Banken sichern sich so gegen fallende VW-Kurse ab. Doch warum sollte der VW-Kurs fallen? Wenn Porsche seinen Anteil am Wolfsburger Konzern erhöht, muss die VW-Aktie der Logik der Börse zufolge steigen.

Diese Optionsstruktur ist ein perfektes Finanzinstrument, um sich die Mehrheit an einem Konzern zu überschaubaren Kosten zu sichern. Ein nahezu perfektes. Damit es funktioniert, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein: Erstens muss Porsche von den Banken weitere Kredite zum Kauf der Aktien bekommen, und zweitens darf der Kurs der VW-Aktien nicht stark fallen, denn dann muss Porsche Ausgleichszahlungen an die Banken leisten.

Genau das passiert. Nach der Lehmann-Pleite brechen weltweit die Kurse ein. Vom 17. bis 24. Oktober rauscht die VW-Aktie von mehr als 400 auf 211 Euro herunter.

Die Maple Bank in Frankfurt, mit der Porsche seine Optionsgeschäfte abwickelt, fordert zusätzliche Sicherheiten. In der Finanzabteilung von Porsche gehen E-Mails ein, die niemand gern von seiner Bank erhalten würde, teilweise im Stundentakt. Am 21. Oktober, um 12.02 Uhr, schreibt ein Manager der Maple Bank, aufgrund des gefallen VW-Kurses bestünden „zusätzliche Nachschusspflichten“ in Höhe von 630 Millionen Euro. „Ich bitte Sie daher um einen entsprechenden Kontoausgleich.“

Zwei Stunden später, um 14.10 Uhr, empfangen Härters Mitarbeiter die nächste E-Mail der Maple Bank, eine „aktualisierte Liquiditätsberechnung“. Der Kurs ist um weitere zehn Euro gefallen. Die Nachschusspflicht erhöhe sich damit auf 803 Millionen. Porsche überweist das Geld.

Der Kurs fällt weiter. Am 24. Oktober um 10.07 Uhr bittet die Maple Bank „auf-



Autostadt, VW-Werk in Wolfsburg: „Es darf keine heiligen Kühe geben“

grund weiterer Kursverluste“ um eine Überweisung in Höhe von 532 Millionen Euro. 13 Minuten später folgt die nächste E-Mail. Das erwartete Minus ist auf gut 611 Millionen Euro geklettert. Um 12.07 Uhr sind es 798 Millionen Euro.

Doch je mehr Geld Porsche in das Loch stopft, umso größer wird es. Um 15.40 Uhr schicken die Maple-Banker ein „update des soeben geschickten updates mit größerem negativem Saldo“. Es fehlen weitere 116 Millionen Euro.

Die Forderungen bringen Porsche in eine gefährliche Lage. Die Liquidität entweicht wie die Luft aus einem aufgeschlitzten Reifen. Am 13. Oktober hat die Firma noch rund 4,2 Milliarden Euro verfügbare Mittel. Am 23. Oktober ist es knapp eine Milliarde, und am 26. Oktober sind es nur noch 326 Millionen Euro.

Härter muss eingreifen. Aber wie? Auf die Finanzkrise hat er keinen Einfluss. Wohl aber auf den Aktienkurs von VW.

Für Porsche ist es ein Befreiungsschlag, für andere ein Drama. Ein Unternehmer nimmt sich das Leben.

Am Samstag, dem 25. Oktober, telefoniert Härter mit Vertrauten. Er bittet mehrere Porsche-Manager, am Sonntag ins Büro zu kommen. Einer sagt später als Zeuge aus, Härter habe ihm erklärt, man müsse etwas wegen der Entwicklung der VW-Aktie unternehmen.

Wiedeking hält sich in seinem Ferienhaus in Österreich auf. Am Sonntag, dem 26. Oktober, ist er telefonisch zugeschaltet, als Härter und andere in Stuttgart eine Erklärung vorbereiten, die alle bisherigen Äußerungen zur VW-Beteiligung korrigiert. Bislang hat Porsche stets dementiert, seinen VW-Anteil auf 75 Prozent erhöhen zu wollen. Am Nachmittag gibt Porsche bekannt: „Zielsetzung ist es, sofern die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stimmen, im Jahr 2009 auf 75 Prozent aufzustoßen.“ 42,6 Prozent der Stammaktien seien bereits im Besitz des Unternehmens. Weitere 31,5 Prozent habe man sich über Optionen gesichert. Das ergibt zusammen rund 74 Prozent.

Für viele Anleger ist das ein Schock. Sie wussten nicht, wie groß der von Porsche kontrollierte Anteil an Volkswagen bereits ist. Der Kurs der VW-Aktie schien ihnen überhöht. Sie haben auf fallende Kurse gesetzt und sich verpflichtet, zu einem bestimmten Zeitpunkt VW-Aktien zu einem festgelegten Preis zu liefern. Kurz zuvor wollten sie die Aktien billig erwerben und so einen Gewinn realisieren.

Durch die Erklärung von Porsche wird klar, dass auf dem freien Markt so gut wie

keine VW-Aktien mehr verfügbar sind. Rund 74 Prozent hat sich Porsche gesichert, Niedersachsen hält 20 Prozent. Auf den Rest setzt ein Run ein. Anleger, die auf fallende Kurse gewettet haben, müssen sich eindecken, um ihren Lieferverpflichtungen nachzukommen.

An den folgenden Tagen schießt der Kurs in die Höhe, von 200 Euro auf mehr als 1000 Euro. Für Porsche ist es ein Befreiungsschlag. Es sind keine Zahlungen an die Maple Bank mehr nötig. Für andere ist es ein Drama, vor allem für Adolf Merckle, den Unternehmer, der an Ratiopharm und Kässbohrer beteiligt ist.

Der Mann, der als einer der Vorzeigunternehmer des Landes gilt, hat ebenfalls auf fallende VW-Kurse gesetzt und verliert mehr als 200 Millionen Euro. Am 5. Januar 2009 nimmt er sich das Leben.

Härter ist weiter auf der Suche nach frischem Geld für die Übernahme. Er trifft sich mit Vertretern von Merrill Lynch, der Royal Bank of Scotland und Barclays. Die Banken haben aber genau damit zu tun,

Härter ist ein Gefangener. Das Optionsmodell hat das Kommando über seinen Schöpfer übernommen.

die Finanzkrise zu meistern. Einer schreibt per E-Mail: Die Refinanzierung des bereits von Porsche in Anspruch genommenen Zehn-Milliarden-Euro-Kredits, der Ende März 2009 ausläuft, sollte „top Priorität“ haben. Härter sollte seine Pläne anpassen und auf ein beherrschbares Niveau herunterfahren.

Das ist nicht so leicht. Härter hat eine Optionsstruktur aufgebaut, mit der Porsche Zugriff auf weitere 31,5 Prozent der VW-Aktien hat. Die Banken haben sich durch den Kauf von VW-Aktien abgesichert. Wenn Härter die Optionen auflöst, würden die Banken ihre Aktien verkaufen. Der Kurs würde abstürzen. Porsche müsste die bereits gehaltenen Aktien (46,2 Prozent) abwerten. Das würde Milliardenlöcher in die Bilanz reißen. Porsche muss also weiter Aktien kaufen, immer weiter.

Wiedeking ist seit dem 26. Oktober misstrauisch. Es gibt jetzt oft Streit mit Härter. Er glaubt nicht mehr, dass es keinerlei Risiken für Porsche gibt, wie Härter immer gesagt hat. Als zwei Banken im Januar 2009 fünf Prozent VW-Aktien verkaufen wollen, will Härter die Papiere erwerben. Wiedeking ist in der Vorstandssitzung telefonisch zugeschaltet. Seine erste Frage: „Warum müssen wir das machen?“

Porsche muss kaufen. Härter ist Gefangener seines eigenen Plans. Das Optionsmodell hat das Kommando über seinen Schöpfer übernommen.

Am 19. März, einem Donnerstag, schickt Härter eine E-Mail an die französische Bank BNP Paribas, die für ihn persönlich noch schwerwiegende Folgen haben wird. Die BNP Paribas soll zum neuen Kredit 500 Millionen Euro beisteuern. Bis zum 24. März muss Porsche zehn Milliarden Euro zurückzahlen. Der Kredit mehrerer Banken läuft aus. Härter hat das Geld nicht und muss Banken finden, die einen neuen Kredit gewähren, um den alten abzulösen. Sonst droht die Insolvenz.

Die Pariser Bank lässt sich von Porsche mehrere Informationen zum Stand der Übernahme bestätigen. Härter verschweigt in der E-Mail, dass Porsche 45 Millionen Verkaufsoptionen besitzt, die nicht durch eine Gegenposition gedeckt sind und ein potenzielles Risiko darstellen.

Die BNP Paribas will den Kredit gewähren. Doch bis zur notwendigen Summe von zehn Milliarden Euro fehlt noch viel. Am Samstag, dem 21. März 2009, informiert Härter seinen Chef Wiedeking, dass es Probleme gebe, den Zehn-Milliarden-Euro-Kredit zu beschaffen.

Wiedeking ist fassungslos. Es gab Warnzeichen. Der Vorstandsvorsitzende der Bayerischen Hypothekbank hatte ihm versprochen, sein Institut könnte mit einer Milliarde Euro dabei sein, doch eine Woche später einen Rückzieher gemacht. Von Härter aber kamen bis zu diesem Tag die Signale, Porsche werde die Kredite zusammenbekommen.

Sonntag, 22. März 2009. Um 17.00 Uhr beginnt in Hannover in der Staatskanzlei eine Krisensitzung. Wulff, VW-Chef Winterkorn, Wolfgang Porsche und Ferdinand Piëch sind da. Wiedeking und Härter kommen als Bittsteller. Die Banken zögern, den bis 24. März laufenden Zehn-Milliarden-Euro-Kredit zu verlängern. Es gibt eine Lücke von sieben bis acht Milliarden. Die beiden Porsche-Manager sprechen das Wort „Insolvenz“ nicht aus. Beteiligte des Treffens verstehen die Botschaft aber so, dass Porsche der Konkurs drohe, wenn nicht neue Kredite aufgetrieben werden.

Es ist der Offenbarungseid. Porsche muss den Volkswagen-Konzern, den man übernehmen wollte, um Hilfe bitten. Wolfgang Porsche verfolgt die Diskussion lange Zeit sprachlos. Dann sagt er: „Man hat mir vor einer Woche noch gesagt, zehn Milliarden seien kein Problem.“ Er fühlt sich hintergangen.

In der Staatskanzlei werden verschiedene Modelle zur Rettung von Porsche diskutiert. VW ist bereit, einen 700-Millionen-Euro-Kredit zu gewähren. Wulff informiert Kanzlerin Angela Merkel. Beide wollen ihre Kontakte zu Banken nutzen, um Porsche bei der Geldsuche zu unterstützen. Um 22 Uhr geht die Runde auseinander.

In Stuttgart trainiert Uwe Hück gerade. Der Betriebsratsboss von Porsche war zwei-



Manager Porsche, Piëch 2009: „An einer Insolvenz kann keiner Interesse haben“

mal Europameister im Thaiboxen und hält sich weiter fit. Er sitzt zu Hause im Spagat, als das Telefon klingelt. VW-Kollege Osterloh ruft an und sagt: „Wir werden euch 700 Millionen leihen, damit ihr eure Löhne noch zahlen könnt.“

Hück wusste, dass es Probleme mit dem Kredit gibt, aber nicht, dass es so düster aussieht. Er ruft Wiedeking an, ruft Härter an. Er fragt: „Was habt ihr da gemacht?“

Montag, 23. März: Wiedeking und Härter sind an diesem Tag in einem weißen Porsche Panamera in Frankfurt unterwegs, von Bank zu Bank. Sie wollen Geldmanager im persönlichen Gespräch davon überzeugen, Porsche doch noch Kredite zu gewähren. Zwischendurch ruft VW-Finanzvorstand Hans Dieter Pötsch an und will wissen, wie es aussieht.

Pötsch sitzt mit VW-Chef Winterkorn und Mitgliedern des VW-Aufsichtsrats in der Staatskanzlei in Hannover zusammen. Ferdinand Piëch sagt: „An einer Insolvenz von Porsche kann keiner der Beteiligten ein Interesse haben.“ Dies gilt auch für den VW-Konzern. Porsche hält 50,8 Prozent der VW-Stammaktien. Diese Anteile würden im Konkursfall an den Meistbietenden verkauft, vielleicht an einen chinesischen Autokonzern, vielleicht an einen Finanzinvestor. Die VW-Führung, die Arbeitnehmervertreter und das Land Niedersachsen wollen dies verhindern.

Die Grundzüge einer Rettung zeichnen sich ab: Die Familien Porsche und Piëch verkaufen die Sportwagenfirma und die Autohandelsgesellschaft in Salzburg an den VW-Konzern. Mit den erwarteten Ein-

nahmen können sie dann die Kredite der Porsche Automobil Holding tilgen. Diese Dachgesellschaft wäre damit gesund. Sie hält die jüngst erworbenen Anteile am VW-Konzern. Dadurch wären die Familien dort weiter größter Aktionär.

Osterloh und Wulff machen aber klar: Eine solche Hilfe von VW kann es nur geben, wenn Porsche im Gegenzug darauf verzichtet, VW zu führen. Wenn es die Sonderrechte, die das VW-Gesetz dem Land Niedersachsen und den Arbeitnehmervertretern gewährt, nicht mehr bekämpft, sondern anerkennt.

Bis 24 Uhr müssen die Kreditzusagen vorliegen, die Zeit wird knapp, man einigt sich, die Uhren anzuhalten.

Dienstag, 24. März 2009: Heute läuft der Zehn-Milliarden-Euro-Kredit aus. Bis dahin braucht Porsche frisches Geld.

Wieder tagt der Aufsichtsrat, diesmal in Porsches Entwicklungszentrum Weissach. Die Stimmung ist angespannt. Bis um 24 Uhr muss ein Vertrag unterzeichnet sein.

Wiedeking vertritt den Vorstand. Härter verhandelt in Frankfurt mit Vertretern mehrerer Banken, unter anderem von Barclays, der Deutschen Bank und der Commerzbank. Sie sitzen in einem Besprechungsraum im Hotel Frankfurter Hof zusammen. Zwischendurch ruft Härter seinen Chef an und gibt ihm den Zwischenstand durch.

Um 12.15 Uhr lautet die Botschaft: Es wird eng. Um 14.45 Uhr: Wir kriegen die

Kredite. Um 15 Uhr kündigt eine Bank an, keinen neuen Kredit gewähren zu wollen.

In Weissach werden die Fragen an Wiedeking drängender. Die Kontrolleure wollen Details zu den Optionsgeschäften wissen. Irgendwann sagt er: „Ich kann das auch nicht erklären, ich bin kein Kaufmann, ich bin bloß ein blöder Ingenieur.“

„Das war sein Todesurteil“, sagt ein Aufsichtsrat.

Gegen 19 Uhr meldet Härter: Es sieht gut aus. Die Commerzbank erhöht ihren Kredit von 365 Millionen auf eine Milliarde Euro, die BayernLB von 325 auf 500 Millionen. Ein Telefonat von Merkel mit Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann zeigt Wirkung. Der Ärger in der Bank über Wiedeking, der oft über „Zockerbanken“ und „Kasinokapitalisten“ gelästert hat, ist zwar groß. Aber nun steuert die Bank 500 Millionen zur Rettung bei. Der Pressechef der Deutschen Bank, Stefan Baron, ruft seinen Kollegen Anton Hunger bei Porsche an: „Jetzt hört die Lästerei deines Chefs über die Banken aber auf.“

Noch fehlt die entscheidende Zusage. Die Landesbank Baden-Württemberg soll ein Darlehen von zwei Milliarden Euro gewähren. Es ist nach 22 Uhr, als Wiedeking Bank-Chef Siegfried Jaschinski zu Hause anruft. Er bietet an, mit seinem Privatvermögen zu haften. Er schickt ihm ein entsprechendes Fax. Jaschinski ist überrascht. So etwas hat ihm noch kein angestellter Manager versprochen. Aber er lehnt ab.

Mit Wiedekings Privatvermögen ist das Problem nicht zu lösen. Die LBBW muss die Obergrenze für Kredite an Großunternehmen einhalten. Sie kann Porsche den neuen Zwei-Milliarden-Euro-Kredit nur bewilligen, wenn sie zugleich eine andere Kreditlinie für die Sportwagenfirma kürzt. Jaschinski fällt eine Lösung ein: Die LBBW streicht den sogenannten Betriebsmittelkredit über 1,75 Milliarden Euro, auf den Porsche jederzeit zugreifen kann, um das laufende Geschäft zu finanzieren. Der Banker verspricht, er werde einen Prokuristen in die Bank schicken, der den Kreditvertrag unterzeichnen und per Fax an Porsche schicken soll. Doch die Zeit wird knapp. Man einigt sich darauf, die Uhren anzuhalten.

Dieses Verfahren ist bei Kreditverhandlungen möglich. Wenn beide Parteien sich einig sind, es aber noch technische Verzögerungen gibt, können sie für ein paar Stunden so tun, als bliebe die Zeit stehen. Irgendwann in der Nacht zum 25. März geht das Fax der LBBW bei Porsche ein. Als Datum steht auf dem Kreditvertrag der 24. März 2009.

Die Rettung mit angehaltener Uhr verschafft Porsche etwas Luft. Mehr nicht. Porsche braucht weitere Kredite. Wiedeking sagt: Die „kritische Situation“ halte an. Gelöst wird sie erst mit einem großen Deal, dessen Grundzüge in Hannover skizziert

worden waren: Der VW-Konzern kauft die Sportwagenfirma Porsche und das Handelshaus in Salzburg. In Wolfsburg wird dies gefeiert, weil VW nun Porsche übernimmt. Das ist die Wahrheit.

Die andere: Die Familien Porsche und Piëch können mit den zwölf Milliarden, die sie für ihre Firmen erhalten, die Dachgesellschaft, die Porsche Automobil Holding, mit frischem Kapital versorgen. Diese ist nun gesund. Und die Familien besitzen über sie mehr als 50 Prozent an VW. Sie haben ihr Ziel erreicht. Sie haben den Weltkonzern übernommen.

Die Familien sind sich einig, dass Wiedeking und Härter gehen müssen. Am 22. Juli beginnt in Weissach eine Aufsichtsratsitzung der Porsche Automobil Holding, deren Tagesordnung unter Punkt sechs vorsieht: „Personelle Angelegenheiten des Vorstands“.

Vor Beginn der Sitzung legt der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Wolfgang Porsche, Wiedeking ein Abfindungsangebot vor. Er soll 140 Millionen bekommen, wenn der Aufsichtsrat später zustimmt. Doch IG-Metall-Chef Berthold Huber, Sprecher der Arbeitnehmervertreter, sagt: „Gar nichts gibt es.“ Wolfgang Porsche überbringt Wiedeking diese Botschaft. Der sagt: „Damit habe ich kein Problem. Ich will ja auch gar nicht gehen.“

Nun diskutieren die Aufsichtsräte, ob man Wiedeking und Härter aus wichtigem Grund ohne Abfindung entlassen kann. Die Sitzung wird mehrfach unterbrochen. Gegen fünf Uhr morgens ist man sich einig.



Oberstaatsanwalt Richter im September
„Ich war ein 68er und bin es bis heute“

Wiedeking erhält 50 Millionen, von denen er die Hälfte in eine Stiftung einbringt, Härter 12,5 Millionen.

Nach ein paar Stunden Schlaf stehen Wiedeking, Härter, Wolfgang Porsche und Betriebsrat Hück mittags auf einer Bühne vor mehreren Tausend Porsche-Mitarbeitern. Hück sagt: „Wir sind dankbar, dass ihr unsere Chefs wart.“ Als Wiedeking das Mikrofon nimmt, klatschen die Mitarbeiter,

„Es geht um das Vertrauen im Kreditgeschäft und um die Frage, ob man hier schriftlich lügen darf.“

klatschen und klatschen. Er ist ihr Held, noch immer. Er hat Porsche vor der Pleite gerettet. „Ihr macht es mir verdammt schwer“, sagt Wiedeking. Er kämpft gegen Tränen an. „Es tut mir in der Seele weh.“

Am nächsten Tag treffen sich Wolfgang Porsche und Wiedeking. Porsche sagt: „Du, ich geh am nächsten Wochenende nach Ungarn zur Jagd, gehst du mit?“

Wiedeking: „Sag mal, hast du sie noch alle? Erst schmeißt ihr mich raus, und jetzt soll ich mit zur Jagd.“

Porsche: „Ich dachte, wir bleiben Freunde.“

Das Büro von Hans Richter ist vollgestellt mit Regalen, Schränken und einem Schreibtisch, der mehrfach durch Anbauten verlängert worden ist. Auf ihm stapeln sich Papiere, Mappen, Bücher. Am 3. August 2009 geht hier die Strafanzeige der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gegen Härter und Wiedeking ein.

Richter ist zu dieser Zeit 62 Jahre alt. Der Sohn eines Arbeiters hat sich hochgearbeitet, über den zweiten Bildungsweg bis zum Oberstaatsanwalt. Er sagt: „Ich war ein 68er und bin es bis heute.“ Die Rolle des Underdogs pflegt er mit Hingabe. In der Behörde läuft Richter oft in kariertem Hose herum, der Zipfel eines Taschentuchs hängt heraus.

Vier Tage nach Eingang der Anzeige eröffnet Richter ein Ermittlungsverfahren (Aktenzeichen AZ 159 JS 69207/09) gegen die beiden Manager. Er lässt durchsuchen, bei Porsche und in den Privathäusern von Wiedeking und Härter. Für Richter ist es ein Kampf um eines der höchsten Güter: die Gleichheit vor dem Gesetz.

Am 6. März 2012 erhebt Richter Anklage gegen Härter und zwei weitere Porsche-Manager wegen Kreditbetrugs. In den vielen Tausend Seiten beschlagnahmter Unterlagen war ihm die E-Mail an die BNP Paribas aufgefallen, in der der Finanzvorstand ein potenzielles Risiko verschwiegen: 45 Millionen Verkaufsoptionen.

Am 5. September 2012 trägt Richter vor dem Landgericht Stuttgart die Anklage vor. Es hängt kein Taschentuch aus der Hose. Seine Argumentation ist schlüssig. Härter habe der BNP Paribas gegenüber die Optionen verschwiegen, weil Porsche unbedingt den Kredit benötigte. „Es geht hier um das Vertrauen im Kreditgeschäft und um die Frage, ob wir zulassen, dass man hier schriftlich lügen darf.“ Am 4. Juni 2013 wird Holger Härter wegen Kreditbetrugs zu einer Geldstrafe von 630 000 Euro verurteilt.

In der Hauptsache kommt Richter lange nicht voran. Eigentlich müsste er mit 65 Jahren in Pension gehen. Mit einer Sondergenehmigung kann der Staatsanwalt noch zwei Jahre länger arbeiten. Und dann hat er endlich den einen Punkt gefunden, an dem Wiedeking und Härter seiner Überzeugung nach gegen ein Gesetz verstoßen haben.

Schon Anfang 2008, schreibt die Staatsanwaltschaft in der Anklage, hätten die beiden Porsche-Manager geplant, 75 Prozent der VW-Stammaktien zu übernehmen, dies aber bis zum 26. Oktober 2008 in mehreren Erklärungen abgestritten. Dies erfülle den Tatbestand der informationsgestützten Marktmanipulation. Zu Deutsch: Porsche habe mit falschen Informationen Kapitalanleger getäuscht.

Beide sagen, dies treffe nicht zu. Auch Porsche streitet den Vorwurf ab. Strafrechtlich ist er ohnehin nicht spektakulär. Im schlimmsten Fall drohen Wiedeking und Härter hohe Bußgelder. Aber es geht um mehr: Sollte das Gericht die beiden verurteilen, wäre das möglicherweise der Durchbruch für die Schadensersatzklagen vieler Anleger. Sie fordern über fünf Milliarden Euro von Porsche.

Wenn der Prozess am 22. Oktober beginnt, geht Richter wenige Tage später in Pension. Er sagt: „So ist das Schicksal.“

Härter und Wiedeking sind mehr oder weniger schon im Ruhestand. Beide haben keine großen Jobs mehr bekommen. Beide leben im schwäbischen Bietigheim, Wiedeking hat sein Geld unter anderem in einer Schuhfabrik und einer Restaurantkette angelegt, Härter in einem Seniorenheim und Wäldern in Kanada. Beide gehen auf die Jagd.

Härter sagt: „Es stinkt mir gewaltig, überall als Spekulant beschimpft zu werden, der das Unternehmen aufs Spiel gesetzt hat.“

Wiedeking macht die Affäre auch gesundheitlich zu schaffen. Er hatte einen Tinnitus und muss jetzt ein Hörgerät tragen. Ihn wurmt, dass die Ermittlungen gegen Porsche und Piëch eingestellt wurden, obwohl er alles mit ihnen abgestimmt habe.

Mit Härter hat er sich versöhnt. Manchmal gehen sie zusammen bowlen.

Frank Dohmen, Dietmar Hawranek