

Stefan Aust
Thomas Ammann



DIE
PORSCHE
SAGA

Eine Familiengeschichte des Automobils



BASTEI ENTERTAINMENT 

**STEFAN AUST
THOMAS AMMANN**

**DIE
PORSCHE
SAGA**

Eine Familiengeschichte des Automobils

BASTEI ENTERTAINMENT 

BASTEI ENTERTAINMENT

Vollständige E-Book-Ausgabe
des in der Bastei Lübbe AG erschienenen Werkes

Bastei Entertainment in der Bastei Lübbe AG

Originalausgabe

Copyright © 2012 by Quadriga Verlag, Berlin in der Bastei Lübbe AG, Köln

Umschlaggestaltung: Uwe C. Beyer, Hamburg

Umschlagabbildungen: Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, Stuttgart

E-Book-Produktion: le-tex publishing services GmbH, Leipzig

ISBN 978-3-8387-1202-4

www.bastei-entertainment.de

www.lesejury.de

INHALT

Die Gipfelstürmer

Volkswagen und Porsche – zurück in die Zukunft

Der Pionier Ferdinand Porsche und das Elektroauto –
brandaktuell

Porsche privat – eine Dynastie wird begründet

Eine Zeitreise zu den Porsche-Mythen – mit Vollgas in das
Automobilzeitalter

Hitler und sein Lieblingskonstrukteur –
Massenmotorisierung als Propagandaprojekt

NS-Projekt Volkswagen – Porsche gegen den Rest der
Automobilindustrie

Der »Nationalrennwagen« – Porsche und die braunen
»Silberpfeile«

Siege an allen Fronten – deutsche Wunderwaffen auf den
Rennstrecken

Kleinwagen und Größenwahn – der Weg zum Volkswagen

Vom Volks- zum KdF-Wagen – der NS-Staat macht mobil

Der Erlkönig: Typ 64 – der Urahn aller Porsches

Von der Friedens- zur Kriegsproduktion – aus dem KdF -
wird der Kübelwagen

Fluchtpunkt Österreich – Kriegsende und Neuanfang

Lizenz zum Erfolg – das Wirtschaftswunder von Wolfsburg

Auf Porsches Spuren

Porsche und der Rennsport - Helden, Tragödien und
Mythen

Die dritte Generation - Ferdinand Porsches Enkel streiten
um die Macht

Mit Turbo-Power in die Krise - Sportwagen kommen aus
der Mode

Mit Kaizen zum Erfolg - Wendelin Wiedeking saniert
Porsche auf Japanisch

Kampf um die Wolfsburg - Ferdinand Piëch übernimmt das
Volkswagen-Steuer

Das System Volkswagen - die intime Versöhnung zwischen
Kapital und Arbeit

Die Bordell-Affäre bei Volkswagen - Absturz zweier
Superstars

Poker um die Macht: Wer übernimmt wen?

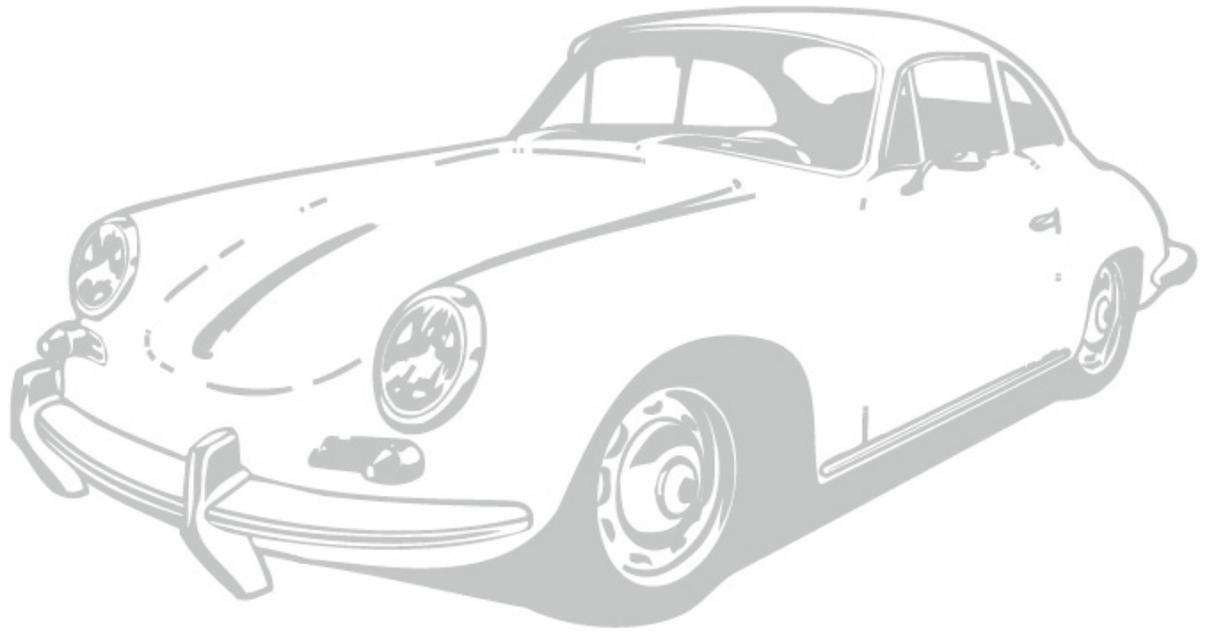
Casino Porsche - die Börse spielt verrückt

Porsche und Volkswagen - wie am Ende zusammenwächst,
was zusammengehört

Auf Gedeih und Verderb - Volkswagen und Porsche unter
einem Blechdach

Quellen und Literatur

Bildnachweis



DIE GIPFELSTÜRMER

Frankfurt am Main, September 2011. Ein Mann steigt auf das Dach eines Hochhauses. Er steht am äußersten Rand der Brüstung und blickt in die Tiefe. Er springt - und fällt und fällt und fällt. Kurz vor dem sicheren Aufprall hält ihn ein Bungee-Seil. Erst wird er nach oben gezogen, dann nach unten, federt in die Höhe und wieder in die Tiefe, hängt eine Zeit lang hilflos zwischen Himmel und Erde, bis das Seil langsam nachgelassen wird und er schließlich mit beiden Beinen auf dem Boden steht.

So beginnt die Präsentation des jüngsten Porsche-Modells, Jahrgang 2011, beim Volkswagen Group Evening am Vorabend der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) in Frankfurt am Main, und wer auch immer sich das Bühnenspektakel mit Videoprojektion, Lasershow, Akrobaten und einem vierrädrigen Star namens 911 ausgedacht hatte, er hat die perfekte Allegorie für das Auf und Ab der vergangenen Jahre im Hause Porsche gefunden.

Ganz, ganz hoch war man in der kleinen Sportwagenschmiede in Stuttgart-Zuffenhausen unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden Wendelin Wiedeking geklettert: vom Pleitekandidaten Anfang der Neunziger innerhalb weniger Jahre zum profitabelsten Autohersteller der Welt. Bis zu 100000 Autos wurden in der Ära Wiedeking pro Jahr verkauft, Anfang der Neunzigerjahre waren es lediglich ein paar Tausend. Das hätten sich die Eigentümerfamilien Porsche und Piëch selbst nicht träumen lassen. Zu Wiedekings Zeit wuchs ihr Vermögen um ein Vielfaches, sie wurden von Millionären zu Milliardenären.

Als man sich dann mit dem angehäuften Milliardenvermögen daranmachte, den 15 Mal größeren Volkswagen-Konzern zu übernehmen, erschien das wie die Vollendung eines Märchens aus der Welt der Hochfinanz, die Konsequenz aus einer jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte. Es war die Zeit des billigen Geldes, in der auch das fränkische Familienunternehmen Schaeffler den großen Automobilzulieferer Continental übernahm und sich an den Krediten fast verschluckte. Im Fall Porsche schien es erst, als ginge der kühne Plan auf, aber am Ende scheiterte er an der weltweiten Wirtschaftskrise und der massiven Gegenwehr aus Politik und Gewerkschaften. Unversehens musste Porsche rund elf Milliarden Euro an Kredit aufnehmen und den Banken die bis dahin zusammengekauften Volkswagen-Aktien als Sicherheit übergeben. Wiedeking, der den Deal zwar zunächst gemeinsam mit den Eigentümern Piëch und Porsche in die Wege geleitet und sich schon als sicherer Sieger gefühlt hatte, stand plötzlich allein auf weiter Flur. In Wolfsburg und anderswo hatte er sich mit forschem Auftreten in den Jahren zuvor einigermaßen unbeliebt gemacht.

Aus dem Angreifer Porsche wurde selbst ein Übernahmekandidat, der nur dadurch gerettet werden konnte, dass er unter das schützende Dach des Volkswagen-Konzerns schlüpfte. Auch so fügt sich zusammen, was wohl schon immer zusammengehörte: die Unternehmen Volkswagen und Porsche - und die Familienstämme der Porsches und Piëchs, die damit zu einer der mächtigsten Unternehmerdynastien der Welt aufgestiegen sind.

Wendelin Wiedeking, der einstige Retter des Unternehmens, stürzte - und mit ihm fast das ganze Unternehmen Porsche. Es goss in Strömen, als sich der Vorstandschef am 23. Juli 2009 nach 16 Jahren an der Spitze von der Belegschaft verabschiedete. Trotz des starken Regens waren die Mitarbeiter auf dem

Zuffenhausener Werksgelände angetreten. Es war eine Betriebsversammlung, wie sie es in Deutschland kaum jemals gegeben hatte: ein Vorstandsvorsitzender, der von den Beschäftigten mit minutenlangen Standing Ovationen verabschiedet und von den Betriebsräten auf offener Bühne weinend in die Arme geschlossen wurde. »Ihr macht es mir sehr schwer«, rief der sonst als eisenhart geltende Wiedeking den Mitarbeitern mit bebender Stimme zu. Und Aufsichtsratschef Wolfgang Porsche schickte unter Tränen hinterher: »Verlassen Sie sich auf mich: Der Mythos Porsche lebt und wird nie untergehen.«

Der Mythos. Porsche ist eben nicht irgendeine Autofirma. Porsche ist zuweilen wie eine große Familie, und das nicht nur, weil es einer der letzten Autohersteller ist, dessen Geschicke durchweg von einer Familie bestimmt werden. Dieses Zugehörigkeitsgefühl gilt für die Beschäftigten in Stuttgart und Leipzig, es gilt auch für die Porsche-Besitzer in aller Welt. Die Fans bilden weltweit eine Gemeinschaft, die von der Begeisterung für die Marke, Technikverliebtheit und Traditionspflege lebt. Rund drei Viertel aller jemals gebauten Porsches, so versichert das Unternehmen, existieren noch. In praktisch jedem Land, in dem es Straßen gibt, gibt es auch einen Porsche-Klub, den größten mit 100000 Mitgliedern in den USA, dem bislang noch wichtigsten Porsche-Markt, so lange jedenfalls, bis China die Spitze übernimmt. Die Hauszeitschrift *Christophorus* erscheint seit mehr als 60 Jahren und wird inzwischen weltweit in 36 Sprachen vertrieben, darunter natürlich Chinesisch. Auch im Internetzeitalter lebt der Porsche-Kult weiter: Der Porsche-Fanclub ist mit mehr als einer Million Mitglieder der weitaus größte Markenclub auf Facebook.

Porsche verkauft Träume und lässt sich schon allein deshalb nicht mit den üblichen Maßstäben des Wirtschaftslebens messen. Porsche baut exklusive, teure und schnelle Autos; und es gibt wenige Produkte, die von

Amerika bis Asien so einhellig bewundert werden wie die Sportwagen aus Stuttgart. Porsche, der schnellste Traum der Welt, ein globaler Traum. Porsche war und ist die schnellste Verbindung zwischen schwäbischer Provinz und globalem Erfolg. Aber das ist es nicht allein, was die Sonderstellung ausmacht. Es sind auch die Mythen, die sich um den Gründer Ferdinand Porsche (1875-1951) ranken, es ist die Geschichte eines genialen Konstrukteurs, der den Siegeszug des Automobils im vergangenen Jahrhundert geprägt hat wie kaum jemand sonst. Es ist die Geschichte einer Familie, deren Name untrennbar mit dem Unternehmen verbunden ist. Drei Generationen haben es geprägt: zunächst Gründer Ferdinand Porsche, dann sein Sohn Ferry (1909-1998) und seine Tochter Louise (1904-1999), später verheiratete Piëch, schließlich die Porsche-Enkel Wolfgang Porsche und Ferdinand Piëch, die als Protagonisten der beiden Familienzweige in der Öffentlichkeit stehen. Auch diese dritte Generation sieht sich noch immer in der Tradition und vielleicht auch im Schatten des übermächtigen Großvaters.

In der Porsche-Geschichte spiegelt sich auch die deutsche Geschichte des 20. Jahrhunderts: Industriegeschichte, Wirtschaftsgeschichte, durch alle Höhen und Tiefen und durch alle Irrungen und Wirren der politischen Geschichte hindurch - Hitler und der Volkswagen, Krieg und Frieden, das bundesdeutsche Wirtschaftswunder. Aufstieg, Krise und Erholung, die Globalisierung, die Finanzkrise und zuletzt der Familienstreit um die Macht beim Volkswagen-Konzern, der sich anschickt, die Nummer eins in der Welt zu werden. Und der Mann, der das Unternehmen ganz maßgeblich dorthin gebracht hat, wo es heute steht: Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch, einer der Enkel des Konstrukteurs, dessen Idee vom Volkswagen zum Fundament eines automobilen Weltreichs wurde.

»Es ist eine faszinierende Geschichte, die nirgendwo auf der ganzen Welt in dieser Form existiert«, sagt Daniel Goeudevert, 70, ehemaliger Markenvorstand von Volkswagen und einstmals schärfster Rivale von Ferdinand Piëch beim Kampf um die Vorstandsspitze bei Volkswagen. Später wurde er dann von Piëch entlassen. »Selbst die Fords und die Agnellis bei Fiat sind mit den Porsches nicht vergleichbar. Es ist eine Mischung aus Familienereignissen und Saga, und dazu kommt natürlich das besondere Schicksal der deutschen Geschichte und der deutschen Industrie nach dem Krieg.«



Der Gründervater: Konstrukteur Ferdinand Porsche in den 1930er-Jahren

Die Ursprünge dieser Saga reichen zurück bis in die letzten Jahre des 19. Jahrhunderts, als der junge Ferdinand Porsche die ersten Elektro- und Hybridautomobile erfand – Konzepte, die heute plötzlich wieder brandaktuell erscheinen. Im Ersten Weltkrieg entwickelte Porsche dann Panzer und anderes Kriegsgerät für den österreichischen Kaiser, was ihm 1917 den Ehrendokortitel der Technischen Hochschule Wien einbrachte. Der findet sich bis heute im Namen der Firma »Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG« wieder.

Später entwickelte Porsche im persönlichen Auftrag eines anderen Österreichers den Volkswagen. Hitler wollte die deutschen Volksgenossen mobil machen, erst auf der Straße und dann im Feld. Die technologische Kompetenz eines Ferdinand Porsche, der sich wie viele andere deutsche Ingenieure, Forscher, Wissenschaftler und Unternehmer bereitwillig in die Eroberungspläne des »Führers« einspannen ließ, passte vortrefflich zu dessen Allmachtsfantasien. Als »des Teufels Lieblingskonstrukteur« ging Porsche mit seinen Panzern im Zweiten Weltkrieg unter, wie kurz darauf auch das ganze Dritte Reich.

Nach dem Krieg führte Sohn Ferry das Werk des Patriarchen unter demokratischen Vorzeichen fort, zunächst im österreichischen Gmünd, dann in Stuttgart. Unter seiner Leitung entstand der erste Sportwagen, der den Namen Porsche trug. »Am Anfang schaute ich mich um«, berichtete Ferry Porsche später, »konnte aber den Wagen, von dem ich träumte, nicht finden. Also beschloss ich, ihn mir selbst zu bauen.« Der alte Ferdinand Porsche und dessen Schwiegersohn Anton Piëch befanden sich noch in Gefangenschaft der Alliierten. Derweil kümmerte sich Porsche-Tochter Louise um den Aufbau eines Autohandels in Österreich, der natürlich den Vertrieb des Volkswagens übernahm. Die Firma Porsche in Stuttgart kassierte bald für jeden neu gebauten Käfer eine Lizenzgebühr von fünf D-Mark und finanzierte damit den Bau kleiner, feiner und teurer Automobile, die zunächst in Handarbeit entstanden. Es war der Beginn des beispiellosen Aufstiegs eines kleinen Familienunternehmens aus bescheidenen Nachkriegsverhältnissen zu einer globalen Erfolgsmarke. Bis heute ist die Begeisterung für die Sportwagen aus Stuttgart-Zuffenhausen weltweit ungebrochen, trotz aller Diskussionen über Klimawandel, Nachhaltigkeit und schonenden Umgang mit Ressourcen. Die schnellen Flitzer von Porsche sind Produkte einer Überflussgesellschaft, die

anachronistisch erscheinen, hochgradig irrational – und dennoch, oder gerade deshalb, sind sie so begehrt. Sie stehen für das Zeitalter der Geschwindigkeit, von dem viele glauben, dass es bald zu Ende geht. »Das letzte Auto«, so lautete Ferry Porsches Vermächtnis, »wird ein Sportwagen sein.«

Der neue 911, interner Codename 991, der rund 3000 internationalen Journalisten und Volkswagen-Managern im September 2011 in Frankfurt erstmals auf dem Konzernabend präsentiert wurde, zeigt, wie Porsche den Sportwagen des 21. Jahrhunderts begreift: als kompaktes Kraftpaket, vollgestopft mit Hightech-Features wie dem Doppelkupplungsgetriebe, das die Gänge in Millisekunden wechselt, mit sparsameren Motoren und einer Start-Stopp-Automatik dezent auf Öko getrimmt. So viel Aufbruch wie jetzt unter dem Volkswagen-Dach war lange nicht mehr bei Porsche. Dabei ist auch der neue Alte ein Anachronismus auf Rädern, denn seine Heckmotorkonstruktion basiert letztlich auf eben jenem Volkswagen, den Ferdinand Porsche einst für Hitlers Pläne zur Massenmotorisierung entworfen hatte.

Der Käfer ist längst tot, übrig blieb von der Idee nur der 911, der im Jahr 2013 seinen 50. Geburtstag feiert, und es sieht so aus, als wäre er zum ewigen Leben verdammt. Seit das Ur-Modell mit der markanten, seither fast unveränderten Silhouette im Jahr 1963 vorgestellt wurde, begründet der 911 die Ausnahmestellung des Unternehmens und seinen weltweiten Ruhm. Er ist ein Männerspielzeug mit ausgeprägt weiblichen Formen. Das perfekte Yin und Yang der Automobilgeschichte. Er ist der einzige Seriensportwagen, der noch einen Heckmotor besitzt und sich damit immer noch auf den Rennpisten der Welt behauptet. Sein Grundkonzept teilt er mit dem Käfer – ohne den es das Automobilunternehmen Porsche nie gegeben hätte. Der 911 verbindet Kontinuität mit Fortschritt, vereint die Herkunft, auf die man so stolz ist,

mit der Zukunft. Er verkörpert die Seele des Unternehmens, den Kern der Marke. Ohne den 911 wäre Porsche nicht Porsche.

Das weiß niemand besser als der Mann, der das lärmende Spektakel um die Präsentation des neuen 911-Modells auf einer der mittleren Tribünenreihen mit einem stillen, wie immer etwas distanziert wirkenden Lächeln verfolgt: Ferdinand Piëch, Volkswagen-Aufsichtsratschef und nach dem Ende der Übernahmeschlacht wieder unumschränkter Herrscher im Reich des Weltkonzerns, der Porsche-Enkel und -Miteigentümer, der als junger Ingenieur bei Porsche einst den 911-Motor mitentwickelt hatte. Wie immer in den letzten Jahren erscheint der Patriarch in Frankfurt in Begleitung seiner Ehefrau Ursula, die inzwischen auf seinen Wunsch in den Aufsichtsrat des Volkswagenkonzerns eingerückt ist, wie immer wird jeder Schritt, jede Äußerung und jedes Mienenspiel von einem Tross von Reportern, Fotografen und Kameraleuten beobachtet, und wie immer hat Piëch in derselben Reihe zwar, aber in sicherer Entfernung von seinem Cousin Wolfgang Porsche, Platz genommen. Seit jeher fungiert ein fröhlich gelaunter Martin Winterkorn, Volkswagen-Vorstandsvorsitzender, souverän als Puffer zwischen den Vettern, die sich seit dem Kampf um die Vorherrschaft bei Volkswagen nicht mehr grün sind.

Schon lange herrschte Rivalität zwischen den »Namensträgern«, den Kindern des Porsche-Sohnes Ferry, und den »Nicht-Namensträgern«, den Kindern der Porsche-Tochter Louise Piëch. Die Eskalation kam mit der Übernahmeschlacht, in der es auch um Porsche gegen Piëch ging. Es gab wechselseitige Kränkungen und Verletzungen. Wolfgang Porsche hatte damals wohl geplant, den ungeliebten Vetter Ferdinand als Aufsichtsratsvorsitzenden bei Volkswagen nach erfolgreichem Einmarsch in Wolfsburg abzulösen. Wiedeking hätte dann auf dem Vorstandssessel bei

Volkswagen Platz genommen, Winterkorn hätte gehen müssen. So weit der Plan, der bekanntlich nicht aufging. Seither sind die Gipfeltreffen der beiden Familienzweige bei öffentlichen Anlässen eher frostig, und Ferdinand Piëch lässt den Vetter aus Stuttgart durchaus spüren, wer seiner Meinung nach als Sieger aus dem Ring gestiegen ist. Dass die beiden Familienstämme als Resultat des Übernahmemanövers nun mit 50,8 Prozent die Aktienmehrheit am größten Automobilkonzern Europas besitzen (wobei der Anteil der Porsches etwas größer ist als der der Piëchs), dürfte Wolfgang Porsche über die Niederlage im Familienzweist hinwegtrösten.

Ferdinand Piëchs Leidenschaft für das Automobil ist legendär, auch das ein Erbe des genialen Großvaters. Man sagt Piëch nach, er sei der einzige Manager eines Automobilunternehmens, der bei Dunkelheit ein Auto auseinandernehmen und – verbessert – wieder zusammensetzen könne. Ebenso legendär wie berüchtigt ist Piëchs Gabe, mit kurzen wie beiläufig dahingeworfenen Sätzen und Halbsätzen bedeutende Unternehmensnachrichten zu verkünden oder auch Karrieren von Topmanagern zu beenden. So wie im Sommer 2009 bei der Vorstellung des neuen Volkswagen Polo in Sardinien. Ein Reporter fragte Piëch, ob der damalige Porsche-Chef Wiedeking denn noch sein Vertrauen genieße. Die Antwort war ein einziges Wort: »Noch.« Und nach kurzer Pause: »Das ›Noch‹ können Sie streichen.« Damit war klar, wie es um die weitere Laufbahn Wiedekings im Hause Porsche bestellt war.

Am Konzernabend im September 2011 präsentierte sich Piëch etwas einsilbiger als ohnehin. Ausgerechnet mit der Neuerwerbung Porsche gab es reichlich Ärger. Einige Tage zuvor war die seit zwei Jahren geplante Fusion mit der Porsche Automobil Holding SE bis auf Weiteres auf Eis gelegt worden. Nach den Milliardenklagen mehrerer Investmentfonds in den USA hatten auch in Deutschland

institutionelle Investoren Milliardenklagen auf Schadenersatz gegen Porsche und Volkswagen eingereicht, wegen angeblicher Manipulation des Kapitalmarkts durch die damaligen Vorstände Wiedeking und Härter. Ende Juni 2012 begann die Verhandlung vor dem Landgericht Braunschweig. Den beiden früheren Porsche-Vorständen Wiedeking und Härter droht auch noch eine Anklage der Staatsanwaltschaft Stuttgart.

Wegen dieser juristischen Probleme und der damit verbundenen Milliardenrisiken war die Wunschlösung geplatzt, die beiden Konzerne zu verschmelzen. Denn damit hätte Volkswagen mögliche Schadenersatzforderungen wegen der angeblichen Manipulationen gleich mit übernommen. Stattdessen kamen die Wolfsburger Strategen im Sommer 2012 auf einen Trick, wie sie den Deal auch ohne juristische Risiken bewerkstelligen und dabei auch noch Steuern vermeiden konnten. Sie übernahmen die Porsche AG, die Sportwagentochter der Holding, für insgesamt rund 8,5 Milliarden Euro – und eine Volkswagen-Aktie. Die ist Gold wert, denn durch sie gilt der Deal als interne Umstrukturierung. Das erspart der Porsche SE etwa 1,5 Milliarden Euro an Steuern, die bei einem Verkauf fällig gewesen wären. Ein echter Coup.

Am Konzernabend in Frankfurt, im September 2011, war dieser Deal noch in einiger Ferne und von Siegerlaune nichts zu spüren. Beim traditionellen Get-together wurde Piëch von der Gattin sorgsam gegen neugierige Journalisten abgeschirmt. Der Mann, der sonst gern seine Sicht der Dinge mitteilt, gab sich wortkarg. Ob an einen Zukauf anderer Marken gedacht sei, fragte ihn ein Reporter. »Wir sind groß genug« war alles, was er zur Antwort bekam.

Dabei hatte der Volkswagen-Konzern durchaus Zukunftspotenzial zu präsentieren, wie den kleinen up!, mit dem die Wolfsburger Großes vorhaben. Mit Ausrufezeichen. Der up!, zu Deutsch Aufwärts!, ist ein Kleinwagen, der alles

andere als klein und billig sein soll. Das knapp vier Meter lange Vehikel wirkt wie geschaffen für Käufer in den aufstrebenden Autofahrer-Nationen wie China und Indien, aber nicht nur. Der up! soll nach dem Willen seiner Schöpfer der Urahn einer ganzen Modellfamilie mit zahlreichen Ablegern werden. Für Volkswagen stellt er gleichsam die Ideallösung für die Fortbewegung in den unaufhaltsam wachsenden Metropolen dieser Welt dar: ein globaler Volkswagen, ein Wagen für das Volk der sieben Milliarden auf allen Kontinenten der Welt, mit zwei und vier Türen, als Stadt-, Sport-, Spaß- oder Geländeverversion, wahlweise angetrieben mit Benzin, Diesel oder Strom – je nach Bedarf.

In solchen Kleinwagen sehen die Wolfsburger eines der wichtigsten globalen Wachstumsmfelder. Da passte eine Hiobsbotschaft, diesmal aus Fernost, nicht so gut zur Aufbruchsstimmung: Kurz vor Beginn der Frankfurter Automesse hatte der japanische Hersteller Suzuki die Partnerschaft mit Wolfsburg aufgekündigt. Der Suzuki-Chef empfahl den Deutschen, ihren 19,9-Prozent-Anteil an seinem Unternehmen wieder zu verkaufen. Notfalls, drohten die Japaner, werde man vor ein staatliches Schiedsgericht ziehen, um die Deutschen zum Verkauf ihrer Anteile zu zwingen. Zuvor hatte Volkswagen dem Partner Suzuki seinerseits vorgeworfen, Dieselmotoren bei Fiat eingekauft und damit geltende Verträge gebrochen zu haben. Szenen einer Konzern-Ehe, in die sich Volkswagen mit 1,7 Milliarden Euro eingekauft hatte. Bis zum Eklat hatte sie als ideale Partnerschaft für das Kleinwagengeschäft in Schwellenländern gegolten. Volkswagen hatte sich von den Japanern Hilfe für den Einstieg in den Kleinstwagenmarkt unterhalb von 9000 Euro versprochen. Frage an Piëch am Rande der Präsentation: »Wie geht es weiter?« Antwort: »Fragen Sie die Operativen.« Gemeint war Winterkorn.

Ein knappes Jahr zuvor: Dieselbe Veranstaltung, ein anderer Ort. Paris, 30. September 2010, Vorabend des Automobilsalons. Volkswagen lud zum Konzernabend. Der Große Vorsitzende war in aufgeräumter Stimmung. Die Übernahmeschlacht war geschlagen, der Machtkampf schien beendet, die Firmen Porsche und Volkswagen zum ersten Mal unter einem Dach vereint und der Konzern mit den Lenkern Piëch und Winterkorn auf der Überholspur. Piëch plauderte über dies und das, produzierte nebenbei die Topnews der Wirtschaftsseiten des nächsten Tages, als er erklärte, er könne sich auch vorstellen, Alfa Romeo zu kaufen. Wobei, wie er hinterherschob, es für mögliche Preisverhandlungen noch zu früh sei, Fiat ginge es noch nicht schlecht genug. Aber, so Piëch, »wir sind geduldig, wir können warten«.

An diesem Konzernabend entstand Stefan Austs Interview mit Ferdinand Piëch, eines der ungewöhnlichsten, das beide Gesprächspartner je erlebten. Was als lockere Unterhaltung inmitten eines lärmenden Pulks von Reportern und Kameraleuten begann, entwickelte sich am Ende zu einem anderthalbstündigen Gespräch, bei dem Piëch geduldig Rede und Antwort stand. Gattin Ursula versorgte ihn regelmäßig mit Nachschub an Mineralwasser und bat Aust, darauf zu achten, »dass er (Piëch) nichts Falsches sagt«.



»Ich bin nicht leicht verträglich.« - Ferdinand Piëch (rechts) beim Interview mit Stefan Aust (ganz links) auf dem Volkswagen-Konzernabend in Paris

Das passierte dann auch nicht. Piëch gab Einblicke in seine Gefühlswelt (»Ich habe nicht gedacht, dass ich so weit komme. Ich bin nämlich nicht leicht verträglich.«), er sprach über Höhen und Tiefen seiner beruflichen Laufbahn, über das größte Risiko seines Lebens (»das Projekt Porsche 917«), seine Lehren aus der Zeit als Audi-Vorstandschef, sein Verhältnis zu den Unternehmen Porsche und Volkswagen (»Ich bin zu eng mit Volkswagen verwurzelt.«), sein Verantwortungsgefühl für seine Mitarbeiter, über Details der Auseinandersetzungen mit Ex-Porsche-Chef Wiedeking (»Wir waren uns nicht einig, wer wen übernimmt.«) und über sein Vermächtnis - die Stiftung, in die der 75-Jährige sein Erbe eingebracht hat.¹

Piëchs Vetter Wolfgang verfolgte das Geschehen am Rande der Szenerie mit einigem Unbehagen, wie Volkswagen-Manager später berichteten. In den Wochen und Monaten zuvor hatte er erleben müssen, wie er im Machtkampf um die Volkswagen-Spitze vom gewieften Taktiker Piëch ein ums andere Mal ausgebremst worden war. Am Ende hatte sich Ferdinand Piëch durchgesetzt

gegen Wolfgang Porsche und seinen Clan, den mit dem »richtigen Namen«. Ein Familiendrama in Zeiten der Globalisierung und ein Kampf um die Frage: Wer ist der wirkliche Erbe des großen Ferdinand Porsche?

»Die erste Generation baut auf«, so Piëchs Fazit dieses Familienkrieges, »die zweite erhält, und meine Generation ist die dritte, die ruiniert normalerweise. 2008 hätten wir das mit Porsche und Volkswagen auch fast hinbekommen.«

Aust: »Dann sind Sie über den Schatten der dritten Generation gesprungen?«

Piëch: »Ja. Ich wollte das, was man bis jetzt geschaffen hatte, nicht wieder verlieren.«

Vor allem mithilfe der Gewerkschaften und des Landes Niedersachsen schaffte Piëch es, den Spieß beim Übernahmekampf umzudrehen. Erst sollte er aus dem Aufsichtsrat vertrieben werden, nun war er der große Gewinner.

Aust: »Sie haben einmal gesagt: ›Ich bin nicht gern Zweiter.« Gilt das auch für den Konzern? Volkswagen ist gegenwärtig auf dem Sprung, die Nummer eins auf der Welt zu werden. Warum eigentlich? Wie groß sind die Chancen? Und wie groß sind die Chancen, oben zu bleiben?«

Piëch: »Da müssen wir noch viel lernen. An die Spitze zu kommen ist leichter, als oben zu bleiben. Und Konzerne wie Ford und andere warten ja auch nicht darauf, dass wir allein an die Spitze marschieren. Die bemühen sich in aller Stille, auch dorthin zu kommen.«

Aust: »Und haben die Chancen?«

Piëch: »Das weiß ich nicht. Noch glaube ich, dass wir es besser können.«

Mit Piëch und Winterkorn an der Spitze entstand haarscharf am Ruin vorbei das derzeit nach Toyota noch zweitgrößte Automobilunternehmen der Welt, mit Porsche als zehnter Automarke (wenn man die Volkswagen-

Nutzfahrzeuge als eigene Marke zählt, sind es sogar elf) und ganz wesentlich bestimmt von einem Familienclan mit zwei rivalisierenden Zweigen. Inzwischen ist das Weltreich weiter gewachsen. Im April 2012 gab die Konzerntochter Audi bekannt, dass sie den traditionsreichen italienischen Motorradhersteller Ducati übernehmen will, für einen Preis von angeblich rund 870 Millionen Euro, inklusive der Übernahme von rund 200 Millionen Euro Schulden. Dass der Gesamtkonzern Volkswagen der führende auf der Welt wird, dürfte wohl nur noch eine Frage der Zeit sein. Für das Jahr 2011 meldete der Volkswagen-Konzern Rekorde an allen Fronten: Der Umsatz mit 160 Milliarden Euro ist so hoch wie nie, der Gewinn von fast 16 Milliarden bedeutet gegenüber dem Vorjahr glatt eine Verdoppelung. Vor allem das Geschäft in China und den USA, den beiden größten Automärkten, hatte kräftig angezogen. Volkswagen profitierte vom weltweiten Autoboom wie kein zweiter Konzern. Rekordergebnisse lieferten auch fast alle Tochterunternehmen. Und auch Porsche blickte 2011 auf das erfolgreichste Jahr in der Firmengeschichte zurück: Knapp 120000 Porsches wurden verkauft, so viele wie nie zuvor. Für 2012 werden wieder zweistellige Zuwachsraten gemeldet. Und seinen Ursprung nahm das alles in der Gemeinde Maffersdorf in Böhmen, wo am 3. September 1875 der kleine Ferdinand Porsche das Licht der Welt erblickte, das damals noch von einer Petroleumlampe kam.

Hier begann die deutsche Familiensaga, ein modernes Nibelungenlied mit Helden und Halunken, eine Zeitreise durch Krieg und Frieden. Und am Anfang stand die Technik, mit der die Welt erobert werden sollte – das Automobil.

VOLKSWAGEN UND PORSCHE - ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Der Ort hat Tradition: Seit Jahren schon finden die Hauptversammlungen der Volkswagen AG im Congress Center Hamburg (CCH) statt. Doch dieses Mal ist alles anders. Im April 2010 tagt die erste Hauptversammlung des Volkswagenkonzerns, nachdem der Sportwagenhersteller Porsche mit seinem Übernahmeversuch gescheitert ist. Volkswagen und Porsche sind nun unter einem Dach vereint, wenn auch die Fusion der beiden Konzerne formal noch nicht vollzogen ist. Nicht nur finanziell, auch personell ist man ohnehin schon vielfach miteinander verbandelt. Und so kommt es an diesem Tag zum ersten Gipfeltreffen der wichtigsten Akteure in der zurückliegenden Übernahmeschlacht. Unter ihnen: zwei Aufsichtsratsvorsitzende, Ferdinand Piëch und Wolfgang Porsche, ein doppelter Vorstandsvorsitzender, Martin Winterkorn, und ein damals Noch-Ministerpräsident, Christian Wulff, 2010 zum Bundespräsidenten befördert und im Februar 2012 zurückgetreten.

In einem der großen Säle im Erdgeschoss des Kongresszentrums stellt sich der Konzern der versammelten Presse und seinen Aktionären vor. Schon früh am Morgen strömen die Gäste zum Veranstaltungsort. Wie auf einer Autoausstellung präsentiert die Volkswagen Group die neuesten Modelle all ihrer Pkw-Marken: Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Lamborghini, Bentley, Bugatti, und natürlich ist auch die jüngste Konzerntochter

Porsche an exponierter Stelle vertreten. Ein deutlich sichtbarer Beweis dafür, wie sehr sich Volkswagen seit den Tagen der einstigen Käfer-Monokultur verändert hat. Bei seiner glitzernden Selbstdarstellung will sich der Konzern nicht lumpen lassen, weshalb auch für reichlich Verpflegung gesorgt ist: An einem Ende des Saales gibt es für die Gäste Kaffee und Frühstück mit Blick auf die blitzblank gewienerten Ausstellungsstücke. Die Kleinaktionäre sollen das Gefühl haben, dass ihr Kapital gut angelegt ist - und auch wenn die Rendite mal nicht so üppig ausfällt, zumindest satt essen sollte man sich können.



Bummel durchs automobile Weltreich: Ferdinand Piëch und Ehefrau Ursula bei der Volkswagen-Hauptversammlung in Hamburg im April 2010

Kurz nach acht Uhr morgens: Auftritt des Patriarchen. Volkswagen-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch erscheint als Erster der Protagonisten in Begleitung von Ehefrau

Ursula. Vordergründig nimmt er die bunte Modellpalette seiner diversen Marken in Augenschein, in Wahrheit aber ist der Spaziergang ein Ritual, eine lieb gewordene Tradition – für die angetretenen Manager des Unternehmens, für die Besucher, für die Presse und wohl auch für die Piëchs selbst. Das Paar schreitet gemessenen Schrittes durch das automobiler Weltreich, man geht von Markenstand zu Markenstand, hält mal für einen kurzen Plausch mit Bekannten und/oder Untergebenen inne, mal nimmt Gattin Ursula auf Aufforderung des Ehemannes in einem der schicken neuen Modelle Platz. Bei solchen Gelegenheiten zeigt sich Piëch als aufmerksamer Begleiter, der sich nicht scheut, die Handtasche seiner Frau zu tragen, der Herrscher über den Weltkonzern mit einer Henkeltasche von Louis Vuitton; ein Bild, wie es Fotografen und Kameraleute lieben.

Beim neuen Audi A 8 entert der Chef selbst den Fond des Wagens, um eine ganz besondere Neuheit zu testen – und sie auf diese Weise zugleich der Öffentlichkeit vorzustellen. Von den anwesenden Journalisten wird er förmlich in den Wagen gedrückt. Blitzlichtgewitter, als Europas mächtigster Automanager mit sichtlichem Vergnügen auf dem automatisch verstellbaren Rücksitz langsam in die Horizontale gleitet. Die High-End-Ausführung des Luxus-Audis bietet gestressten Managern als kostspieliges Extra einen Reisekomfort, wie sie ihn sonst nur aus der Businessclass im Flugzeug kennen. Piëchs Botschaft ist klar: Alle mal hersehen, das gibt es nur bei Audi, die Konkurrenz aus Stuttgart oder München hat das nicht. Vielleicht mag er sich auch daran erinnern, dass es ein solches mobiles Feldbett in Deutschland zuvor nur in einem einzigen Auto gab, in einem Horch aus dem Jahr 1939 nämlich. Und Horch (lateinisch: Audi) gehört als Marke der einstigen Auto Union ja irgendwie auch zum ideellen Gesamtkonzern.

Piëch begibt sich wieder in die aufrechte Position, entsteigt dem Wagen, und dann entwickelt sich eine Szene, die einer gewissen Komik nicht entbehrt. Der Aufsichtsratschef und Miteigentümer des Konzerns gibt eine Bestellung auf. Piëch spricht höflich eine der anwesenden Damen in Audi-Uniform an:



Horizontales Gewerbe: Autofan Piëch testet die Businessclass im neuen Audi A 8.

»Ist der Herr Stadler hier?«

Gemeint ist Rupert Stadler, der Vorstandsvorsitzende von Audi und einer der Ziehsöhne Piëchs. Doch der ist leider nicht vor Ort. Macht nichts.

»Können Sie einen Auftrag annehmen?«, so Piëchs freundliche Nachfrage an die Audi-Vertreterin. »Wir haben nämlich so ein Auto bestellt und hätten jetzt gerne auch so einen Sitz.«

»Das kriegen wir auf die Reihe.«

»Danke.«

Das wäre also auch erledigt. Die Lieferung des neuen Liegesitzes nebst Auto erfolgte dann sicherlich schnellstmöglich. Piëch war und ist der Herrscher des Konzerns - und dürfte in absehbarer Zukunft allenfalls von seiner Frau abgelöst werden, wenn sie, wie vorgesehen, die Leitung von Piëchs neu eingerichteter Stiftung übernimmt. Die nächsten Stationen beim Rundgang sind an der Reihe - erst zu Bentley, dann zu Seat, schließlich zu Porsche.

Kurze Nachfrage: »Sind Sie zufrieden mit der Entwicklung von Porsche?«

Kurze Antwort: »Ja. Wir werden's heute hören.«

Bei Porsche hatte Piëchs berufliche Laufbahn nach dem Studium des Maschinenbaus in Zürich einst begonnen. Unter der Leitung seines Onkels Ferry war er Anfang der Sechzigerjahre am Bau des ersten Sechszylinderboxermotors für den 911 beteiligt. Sein Vetter Ferdinand Alexander Porsche, genannt »Butzi«, schuf damals die unvergängliche Linie der 911-Karosserie. Beides, die Form und die Grundkonzeption des Motors, hat bis heute Bestand. Ferdinand Alexander, der älteste der Porsche-Söhne, starb am 5. April 2012 im Alter von 76 Jahren. Bis zuletzt war der Schöpfer des 911 Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Porsche AG. Sein Jahrhundertentwurf wird das Gesicht der Marke noch für lange Zeit prägen.

»Butzi« war schon in frühesten Kindestagen der Lieblingscousin von »Burli«, wie der kleine Ferdinand Piëch genannt wurde. Bei den vielen Ferdinands in der Familie wurden die Baby-Kosenamen benutzt, um die Jungen auseinanderzuhalten. »Gemeinsam haben wir die Messinghülsen von den Patronen der Fliegergeschütze gesammelt«, erinnert sich Piëch in seinem Buch *Auto.Biographie*, »für soundsoviel Kilo Messing bekam ich einen deutschen Stahlhelm (...) Butzi hatte weniger

Messinghülsen und bekam nur einen Rot-Kreuz-Kasten.«
Man fragt sich, was in der Nachkriegszeit nützlicher war.

Piëch ist Techniker mit Leib und Seele, ein Vollblutingenieur, der erst bei Porsche, dann bei Audi und später bei Volkswagen unzählige wegweisende Konstruktionen ersann oder sie maßgeblich vorantrieb. Bei der Entwicklung von Dieselmotoren, Antriebssystemen, Leichtbaukarosserien, Einliterautos und vielem anderen mehr hat er sich als technischer Visionär erwiesen. Innovationen wie etwa den Allradantrieb (quattro) und den TDI-Motor mit Dieseldirekteinspritzung, die unter seiner Regie in den Automobilbau eingeführt wurden, waren Vorbild für die ganze Branche und gelten heute vielfach als unverzichtbar. Darüber hinaus ist Piëch einer der ganz wenigen, die den Schritt vom Ingenieur zum Unternehmenslenker erfolgreich gegangen sind. Stolz auf das Geleistete ist er nach eigener Aussage aber nicht.

»Nein, da wird man dann schnell hochnäsiger«, sagt er im Interview, »es macht ja Spaß – und es war viel Glück dabei.«

Piëch liebt alles, was Räder hat und sich mit eigenem Antrieb fortbewegt – Motorräder, Personenwagen, Rennwagen, Lastwagen. Außerdem ist er auch im fortgeschrittenen Alter noch ein sehr beherzter Fahrer, was jeder bestätigen kann, der einmal auf dem Beifahrersitz neben ihm Platz genommen hat.

»Er mag das Auto mehr als alles andere«, hat auch Ex-Volkswagen-Manager Daniel Goeudevert bemerkt, »er hat ein erotisches Verhältnis zum Auto.«

Für Goeudevert gab es viele Gelegenheiten, das aus nächster Nähe zu beobachten. Der frühere Ford-Manager kam 1990 in den Volkswagen-Vorstand, war zunächst zuständig für Einkauf und Logistik, wurde dann rasch Markenvorstand für die Sparte Volkswagen und Stellvertreter des damaligen Volkswagen-Chefs Carl H. Hahn. Piëch war damals schon einige Jahre Chef der VW-

Tochter Audi. Die beiden waren also gewissermaßen Kollegen, wenn auch von recht unterschiedlichem Naturell. Goeudevert hatte in seiner französischen Heimatstadt Reims, später in Paris, Literatur studiert, dann umgesattelt und in einem Autohaus als Verkäufer angefangen. Er galt als Schöngest, wurde von seinen Anschauungen her den Grünen zugerechnet und als »Querdenker« in der Vorstandsetage bezeichnet, der schon mal die Vorzüge des öffentlichen Nahverkehrs pries oder von seinen Kollegen in der Autoindustrie die Entwicklung umweltfreundlicherer Autos forderte. Auf der anderen Seite der kompromisslose Ingenieur Piëch, der bei Audi den permanenten Allradantrieb in die Serie eingeführt und bei Porsche Rennwagen mit bis zu 1100 PS auf die Piste geschickt hatte.

Als es dann um die Nachfolge des langjährigen Volkswagen-Vorstandsvorsitzenden Hahn ging, lief es in der Neubesetzung auf die beiden Gegenspieler Piëch und Goeudevert hinaus. »Ich fand, dass Goeudevert und ich ein gutes Tandem abgeben könnten«, bekennt Piëch in seiner *Auto.Biographie*, »gerade so unterschiedliche Typen wie Goeudevert und ich hätten da etwas Außergewöhnliches zusammenbringen können.« Unschwer zu erraten, wen Piëch seinerzeit in der Führungsrolle gesehen hatte. »Ich bin nicht gern Zweiter«, lautete Piëchs Credo auch damals schon. Und das ist bis heute so geblieben. Wie das Rennen der beiden Rivalen ausging, ist bekannt. Der unterlegene Goeudevert wurde sogar noch zum Stellvertreter des neuen Vorstandsvorsitzenden ernannt, blieb aber nicht sehr lange in dieser Position. Schon kurz nach seinem Amtsantritt kippte Piëch einige von Goeudevert angeregte Projekte, darunter ein Joint Venture mit dem Erfinder der Swatch-Uhren, Nicolas Hayek, zum Bau des »Swatchmobils«, eines Kleinautos mit Heckmotor und zwei Sitzen. »Für mich war's ein Elefantenrollschuh, nicht einmal ein vernünftiger Kabinenroller«, so Piëch in der Rückschau. Und auch sonst gab es wechselseitige Irritationen in der Zusammenarbeit.

»Es kam der Punkt, an dem Herr Piëch mir gesagt hat, dass er mir sein Vertrauen entzieht«, berichtet Goeudevert, »und ich bin kein Mensch, der an dem Job klebt, wenn es nicht mehr funktioniert.«

Goeudevert ging und erinnert sich heute ohne Groll an diese Episode seines Berufslebens. Inzwischen lebt er wieder in Frankreich und arbeitet als Unternehmensberater und Autor von Büchern, die Titel tragen wie *Das Seerosen-Prinzip. Wie uns die Gier ruiniert*. In Bezug auf Piëch gibt Goeudevert heute zu, dieser habe 1993 »die ideale Besetzung für Volkswagen« abgegeben. »Ich wäre falsch gewesen«, so Goeudevert, »denn ich wäre bei meinem Konzept geblieben: kleine Autos, umweltfreundliche Autos, und da hätte man mich damals ausgelacht.« Das bei Volkswagen gescheiterte »Swatchmobil« wurde dann doch noch gebaut, bei Mercedes, und ist heute besser bekannt unter dem Namen Smart. Dieser späte Markterfolg, bekannte Piëch, mache ihn kein bisschen neidisch, »weil ich weiß, dass tiefrote Zahlen geschrieben werden«.

Piëchs automobiler Sachverstand nötigt Goeudevert noch heute Bewunderung ab. Einmal sei der gesamte Volkswagen-Vorstand zu Tests mit neuen Dieselmotoren nach Finnland ausgerückt. »Nach einem langen Arbeitstag kamen wir müde dort an«, berichtet Goeudevert, »dann kommt Piëch gegen zehn Uhr abends und sagt wie immer freundlich, aber trocken: ›Morgen früh zwischen halb vier und vier treffen wir uns an den Autos.« Da habe ich gedacht, das kann nicht wahr sein.« Eine Chance, sich vor dem Termin zu drücken, gab es nicht. Antreten war Pflicht. Nach dem frühen Aufstehen habe er dann aber den Sinn der vermeintlichen Schinderei verstanden, sagt Goeudevert: »Er wusste, dass die Feuchtigkeit am frühen Morgen zu diesem typischen Nähmaschinen Geräusch des Dieselmotors führen konnte. Eine oder zwei Stunden später wäre das nicht mehr aufgetreten.« Eine kleine Episode, die