

05.09.2024

VW – Vom Vorzeigeunternehmen zum Sanierungsfall in 5 Schritten

Nicht selten überholt die Realität die schlimmsten Befürchtungen. Da bereitet man akribisch eine kritische Auseinandersetzung mit den Interviews von Oliver Blume (Vorstandsvorsitzender VW-Konzern) und Michael Steiner (Entwicklungsvorstand VW-Konzern) vor. Nur um kurz vor der Veröffentlichung festzustellen, dass einem quasi über Nacht die Realität einen Streich spielt.

Wie konnte es dazu kommen, dass ein Hersteller, der in Deutschland mit großem Abstand die meisten Fahrzeuge verkauft, der regelmäßig seit Jahrzehnten die Vergleichstests gewinnt, dass dieses Unternehmen über Nacht in Schieflage gerät? Um das Geschehen bei VW zu verstehen, muss man in die Vergangenheit reisen, und dort insbesondere die Rolle der Vorstandsvorsitzenden genau analysieren.

1993 – 2002 Ferdinand Piëch, der Übervater:



Seine oberste Maxime war, VW zum größten Automobilhersteller der Welt aufzublasen. Riskante Firmenkäufe, eine unübersehbare Flut an Modellen, dramatische Fehlentwicklungen, Flops ohne Ende – das war das Ergebnis dieser Bemühungen. VW, bzw. Piëch konnten sich diese horrenden Verluste leisten, dank des überwältigenden Erfolgs des Golfs – für den Piëch nicht verantwortlich war. Piëch hatte bei VW Narrenfreiheit. Jeder andere wäre mit diesen krassen Fehlentscheidungen in hohem Bogen rausgeflogen.

2002 – 2018 Martin Winterkorn, der Hartleibige:



Piëch war bekannt für seinen harten Führungsstil. Sein Nachfolger übertrumpfte ihn in dieser Hinsicht locker. Der Choleriker Winterkorn kanzelte Führungskräfte, Ingenieure und Werksleiter in aller Öffentlichkeit rücksichtslos ab. Management bei Champignon – wer den Kopf zu weit herausstreckte wurde abgeschnitten. Winterkorn befahl, seine Leute duckten und versteckten sich, niemand traute sich, den Chef mit unangenehmen Wahrheiten zu konfrontieren, z.B. über das Nichterreichen von Zielen. Sollte wirklich jemand den Mut aufbringen, konnte er seine Karriere anschließend knicken.

Genauso muss man sich das Dilemma der Diesel-Entwickler vorstellen. Entweder die Fahrzeuge mit illegalen Tricks auf die Einhaltung von Abgasnormen zu trimmen, oder von Winterkorn an die



frische Luft befördert zu werden. Logischerweise wussten die Hierarchen, von Abteilungsleiter über Bereichsleiter bis zum Vorstand über die Machenschaften der Ingenieure an der Basis nicht Bescheid. Oder vielmehr, sie weigerten sich, Bescheid zu wissen, denn sonst hätten sie sich schuldig gemacht. Aktives Wegsehen lautet die Management Devise in solchen Fällen. Das Gegenteil von

Verantwortung.

Es gab bestimmt Ingenieure, die versuchten, die Probleme nach oben zu kommunizieren. Sie wurden nach Kräften vom eigenen Umfeld kalt gestellt, denn man hörte nie wieder von ihnen. Der kürzlich wieder aufgenommene Prozess um die Rolle Martin Winterkorns beim Dieselskandal zeigt deutlich, wie es um die vielbeschworene Verantwortung von Vorständen bestellt ist. Jahrelang bezog er ein Gehalt von mehr als 10 Millionen Euro pro Jahr – jetzt drückt er sich feige davor, seine Schuld am Skandal zuzugeben. Schuld sind wieder einmal die unfähigen Ingenieure auf unterster Ebene. Mit ihrem schändlichen Treiben verursachten sie einen Schaden von 32 Milliarden Euro. Eigentlich ist der Fall sonnenklar:

- Entweder er wusste von den illegalen Tricks – dann ist er ein Betrüger.
- Oder er wusste nichts – dann ist er als Chef ein Versager.

2015 – 2018 Matthias Müller, das Bauernopfer:



Winterkorn musste gehen, Matthias Müller kam. Vom Dieselskandal unbelastet, übernahm er die undankbare Rolle des Sündenbocks. Irgendwie war von vorneherein klar, dass sein Engagement nur solange dauerte, bis einigermaßen Gras über die Dieselauffäre gewachsen war.

2018 – 2022 Herbert Diess, der Hyperehrgeizige:



Herbert Diess, bei BMW bekannt und gefürchtet als unnachgiebiger Kostenkiller, wurde überraschend zum Vorstandsvorsitzenden des VW-Konzerns berufen. Er sollte frischen Wind in das von Bürokratie verkrustete Unternehmen bringen. Der frische Wind kam auch prompt, allerdings heftiger als von vielen erwünscht. Diess ging keiner Auseinandersetzung mit Vorstandskollegen, Betriebsräten und sonstigen grauen Eminenzen bei VW aus dem Weg. Das

bedeutete, er machte sich überall unbeliebt.

Das wäre noch zu verkraften gewesen, wenn er mit seinen Strategien Erfolg gehabt hätte. Sein Anspruch an VW war, Beste in Elektrofahrzeugen und Beste in Software. Das konnte nicht gut gehen, denn damit waren die Entwicklungsstrukturen heillos überfordert. Die Ergebnisse ließen nicht lange auf sich warten. Verheerende Kritiken am Bedienkonzept des Golf und dessen Derivaten. Nach nur vier Jahren wurde sein Vertrag gekündigt.

2022 - ??? Oliver Blume, der Joviale

Mit beträchtlichen Vorschusslorbeeren bedacht, trat der smarte Oliver Blume die Nachfolge des glücklosen Diess an. Ihm eilte ein Ruf als guter Zuhörer voraus, der nicht mit vorgesetzten Meinungen in Diskussionen eintritt. Logisch, dass die Presse ihn sofort in den höchsten Tönen lobte – so wie es halt immer der Fall ist. In einigen denkwürdigen Interviews gewährte er der Öffentlichkeit Einblicke in sein strategisches Denken und Handeln.

Ein paar Kostproben gefällig:



„Es gibt keine Zufälle in der Automobilindustrie. Erfolg ist planbar. Wir haben eine konsistente Strategie mit einem konkreten Konzept zur Umsetzung.“

„Mein Rezept lautet – in Grundzügen – erstens: die Lage präzise analysieren, zweitens: die Themen und Aufgaben priorisieren, drittens: strategisch weitblickend entscheiden und entschlossen umsetzen.“

Apropos weitblickend. Ob er bei diesem [Interview im März 2024](#) schon ahnte, dass ihm solche Sprüche in Kürze auf die Füße fallen werden? Wenn nicht, wie ist es dann um seinen Weitblick bestellt? Oder sind wieder einmal, wie so oft, die überraschend schlechten, nicht vorhersehbaren Rahmenbedingungen schuld? Galt im März noch: „Mit

vollen Hosen ist ...“ Bereits im September musste er die Hosen herunterlassen, und ein beispielloses Sparprogramm ankündigen, das weder vor Entlassungen, Werkschließungen und der vertraglich zugesicherten Beschäftigungsgarantie zurückschreckt.

Im August hörte sich das noch ganz anders an:

„Bei Porsche den Erfolgskurs weiter ausbauen, den Konzern grundlegend sanieren und robust aufstellen. Hier haben wir in den letzten zwei Jahren die wesentlichen strategischen, technischen und organisatorischen Felder ausgerichtet, Entscheidungen getroffen und Baustellen behoben. Jetzt geht es auf dieser Basis vor allem um die vielen neuen Produkte und bessere Kostenpositionen in allen Bereichen des Konzerns.“

Schuld ist wieder einmal die Politik. Es brauche „eine verbindliche Gesetzgebung, die klar in Richtung Elektromobilität geht. Die Automobilindustrie ist langzyklisch und braucht verbindliche Regelungen“, sagte Blume mit Blick auf die wirtschaftlichen Schwierigkeiten bei Autozulieferern wie ZF Friedrichshafen, Bosch und Continental. Wieder einmal haftet Deutschland für die Managementfehler in China und dem Rest der Welt.

Man muss kein Experte, Wissenschaftler oder Mobilitätsforscher sein, um die Probleme bei der Elektrifizierung des Autoverkehrs zu benennen. Deutlich weniger Arbeitsplätze, große Anteile an der Wertschöpfung durch chinesische Komponenten, Marktsättigung durch zu hohe Kosten und Randbedingungen, usw. Trotzdem will der vorausschauende große Vorsitzende nicht von der Elektromobilität lassen. Gerade wurde der glücklose Taycan „generalsaniert“ – ob´s ihm hilft? Soeben ging der elektrische Macan in Serie – das nächste Desaster bahnt sich an. Der Porsche-VW-Vorstand ist anscheinend unbelehrbar. (Einschließlich Entwicklungsvorstand Michael Steiner – darüber muss noch gesprochen werden.)

Elektroantrieb und ein beispielloser Sparkurs – das hätte Diess auch gekonnt!

„Die Menschen sind nicht immer das, was sie scheinen, aber selten etwas Besseres.“ (Lessing)