

Josef Fritz

## Die VW-Misere – multiples Organversagen (Teil I)

Über „Dieselgate“, den VW-Skandal und die jahrelange illegale Software-Manipulation bei Dieselmotoren und bei Dieselabgabetests, wurde und wird weltweit ausführlich berichtet. Hier geht es nicht um die Aspekte der 11 Mio manipulierter Fahrzeuge, die vom Betrug betroffen sind, es geht auch nicht um Technik und Umrüstaktionen, sondern um Betrachtungen der Strukturen, Systeme und des Agierens an der Unternehmensspitze: Eigentümer, Aufsichtsrat und Vorstand.

### 1. DIE VW-GESCHICHTE – VOM FAMILIENUNTERNEHMEN ZUM GLOBALEN KONZERN

Volkswagen (VW) war eine einzigartige Erfolgsgeschichte. Der VW-Aufstieg begann im Jahr 1934 und ist untrennbar mit dem Namen *Ferdinand Porsche*, dem Entwicklung des VW Käfers, den Familien *Porsche* und *Piëch*, dem Land Niedersachsen, der Stadt Wolfsburg und dem Aufstieg eines Familienunternehmens zu einem weltweiten Großkonzern mit 12 Marken und 610.000 Mitarbeitern verbunden. Im Kern geht es um die Frage, inwieweit ein global tätiges Unternehmen mit den Führungsstrukturen eines gewachsenen Familienunternehmens im 21. Jahrhundert zusammenpasst. Und wenn grundsätzlich ja: Geht es ohne Professionalität an der Spitze – im Aufsichtsrat, Vorstand und bei den Eignern?

Der heutige VW-Konzern gehört zu 30,8 % den Familien *Porsche* und *Piëch*, zu 14,6 % der Qatar Holding und zu 11,8 % dem Land Niedersachsen. 23,4 % gehören institutionellen Anlegern und 19,4 % der Aktien sind im Streubesitz.

Die Stimmrechtsverteilung der rund 500 Mio Aktien in Stamm- und Vorzugsaktien ist für die Frage, wer das Sagen hat, entscheidend. Denn nur die rund 295 Mio Stammaktien können tatsächlich „mitbestimmen“. Die Stimmrechtsverteilung der Stammaktien zeigt folgendes Bild:

Die Familien *Porsche* und *Piëch* halten 52,2 % der Stammaktien. Das Land Niedersachsen verfügt über 20 % und die Qatar Holding über 17 % der Stammaktien. 10,8 % sind im Streubesitz.

Die Familien *Porsche* und *Piëch* sind mit rund 31 % des gezeichneten Kapitals nicht einmal Dritteigentümer, verfügen jedoch durch die Konstruktion, dass sie ihr Kapital ausschließlich in Stammaktien halten, über 52 % der Stimmrechte und sind somit maßgeblicher Eigentümer.

Die Dreiergruppierung bestehend aus den Familien *Porsche* und *Piëch*, dem Land Niedersachsen und der Qatar Holding kommt sogar auf fast 90 % der Stimmrechte.

### 2. KRITIK AN DER VW-FÜHRUNGSSTRUKTUR

Zuletzt meldeten sich immer mehr institutionelle Investoren, aber auch Aktionärsvertreter und Kleinanleger öffentlich zu Wort, welche jetzt die Konstruktion der Führungsspitze in Frage stellen. Sie sind der Meinung, dass die beiden Familien als Mehrheitseigner ihrer Führungsrolle nicht entsprochen haben. Deshalb sei das Management außer Kontrolle geraten. Jetzt waren auch die exorbitanten Bezüge des ehemaligen CEO *Martin Winterkorn*, aber auch die üppigen Boni der Vorstandsmitglieder und Führungskräfte sowie der beherrschende Einfluss des Landes Niedersachsen und der Arbeitnehmer Thema.

Wo früher eitel Wonne und Sonnenschein herrschten, gab es zuletzt erhebliche Streitigkeiten – in der Frage der Boni, der Dividende sowie der Entlastung des Vorstands. Der Streit wird offen sowohl in Aufsichtsratssitzungen, in denen es seit langer Zeit erstmals zu Kampfabstimmungen kommt, als auch in der Hauptversammlung, in der die großen Aktionäre uneins agieren, ausgetragen.

Hedgefonds-Vertreter kritisieren vor allem das Modell der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat: Der Aufsichtsrat des VW-Konzerns besteht aus 20 Mitgliedern, wovon 10 Sitze der Kapitaleseite und 10 Sitze der Arbeitnehmerseite zustehen.

Die 10 Kapitalvertreter stellen den Vorsitzenden, vier Aufsichtsratsmitglieder kommen aus den Familien *Porsche* und *Piëch*, zwei von der Qatar Holding, zwei aus dem Land Niedersachsen und einer von VW bestellten Vertreterin.

Dem Vorstand von VW gehören neun Mitglieder an.

Ein somit fast 30-köpfiges Gremium in einer Aufsichtsratssitzung bedarf – insbesondere in Zeiten großer Marktumbrüche – einer hohen Professionalität, um effizient agieren zu können.

Der als autoritär bekannte *Ferdinand Piëch* führte als „Alphatier“ den Aufsichtsrat an. Der ebenfalls als „Alphatier“ bekannte *Martin Win-*



Dr. Josef Fritz ist Managing Partner eines auf die Suche nach qualifizierten Aufsichtsorganen im deutschsprachigen Raum spezialisierten österreichischen Dienstleistungsunternehmens.

*terkorn* agierte auf der anderen Seite als CEO. Diese Konstruktion konnte dauerhaft nicht gut gehen. Den Machtkampf entschied *Martin Winterkorn* mithilfe des Landes Niedersachsen und der Arbeitnehmer für sich.

Erst der Dieselskandal führte zum – nicht ganz freiwilligen – Abdanken von *Winterkorn*.

### 3. DAS SYSTEM VON WECHSELSEITIGEN ABHÄNGIGKEITEN

Bezeichnend für dieses System der wechselseitigen Abhängigkeiten war auch die Bestellung von *Hans Dieter Pötsch* zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden nach *Ferdinand Piëch*. Der ehemalige, langjährige Finanzvorstand wechselte ohne Einhalten der *Cooling-off*-Periode vom Vorstand an die Aufsichtsratsspitze und gilt als fester Bestandteil des alten Systems. Viele Aktionäre und institutionelle Investoren trauen ihm nicht die notwendige Unabhängigkeit zur Lösung von „Dieselgate“ zu.

„Der Spiegel“ beschrieb dies so: „An der Spitze von Volkswagen herrscht ein Machtvakuum, die Großaktionäre sind uneinig wie nie. Das wäre die Stunde des Aufsichtsratschefs. Doch Hans Dieter Pötsch ist vor allem mit sich selbst beschäftigt. Er ist der falsche Mann auf diesem Posten.“

*Pötsch* kann als Aufsichtsratspräsident den Dieselskandal nicht aufklären, in dem es auch darum geht, welche Rolle er als damaliger Finanzvorstand spielte, der für die Kommunikation mit den Finanzmärkten verantwortlich war. Wie soll er als Aufsichtsratsvorsitzender darüber entscheiden, ob VW-Manager wegen des Dieselskandals auf Schadenersatz verklagt werden sollen? Darunter finden sich Kollegen, mit denen er jahrelang zusammengearbeitet hat.

Die deutsche Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) ermittelte bei VW hinsichtlich der rechtzeitigen Information der Aktionäre (*Ad-hoc*-Verpflichtung): Seit wann war dies unternehmensintern den Verantwortlichen bekannt und wann wurde die Öffentlichkeit, insbesondere die Aktionäre, informiert? Das (zu) „späte Geständnis“ des Managements war für die BaFin ausreichend, um bei der Staatsanwaltschaft Braunschweig Strafanzeige zu erstatten.

Anlässlich der jüngsten Hauptversammlung brachte es ein sachlich gebliebener Aktionär auf den Punkt und sagte zu *Pötsch*: „Sie sind der personifizierte Interessenkonflikt.“

Während der mehr als 13-stündigen Aktionärsversammlung am 22. 6. 2016 hatten Kleinaktionäre den Aufstand geprobt. Ohne Aussicht auf Erfolg beantragten mehrere Anteilseigner die Abwahl von Aufsichtsratschef *Hans Dieter Pötsch* als Versammlungsleiter, scheiterten aber

schon bei dieser Formalie an der Mehrheit der Großaktionäre. Die machtlosen Kleinaktionäre machten dennoch die Kritik am „System Volkswagen“ zum Hauptthema des Aktionärstreffens. Volkswagen basiere auf einer „Filzokratie“, bei der sich das Land Niedersachsen, der VW-Betriebsrat, das Management und die Großaktionärsfamilien *Porsche* und *Piëch* gegenseitig Vorteile zuschöben, machte *Markus Dufner* vom Dachverband Kritischer Aktionäre seinem Ärger Luft.

Anlässlich dieser Hauptversammlung kam es zum offenen Schlagabtausch zwischen den Großaktionären des Konzerns. Der Ministerpräsident des Landes Niedersachsen *Stephan Weil* wollte die Entlastung des ehemaligen CEO *Winterkorn* und des amtierenden Vorstandsmitglieds *Herbert Diess* vertagen. Dies hätte keine Konsequenzen für die beiden Manager. Doch es wäre ein Signal dafür, dass der VW-Konzern die Ermittlungen zum Dieselskandal ernst nimmt. Niedersachsen möchte im derzeitigen Verfahrensstand nicht den – auch nur geringsten – Anschein erwecken, sich in der Frage der laufenden Ermittlungsverfahren zu positionieren. Der Großaktionär Niedersachsen enthielt sich in der Frage der Vorstandsentslastung der Stimme. Die Familien *Porsche* und *Piëch* setzten sich aber durch und der gesamte Vorstand wurde entlastet.

Es ist das dritte Mal in kurzer Zeit, dass die Großaktionäre gegeneinander antreten. Zunächst ging es um die Frage, ob der VW-Vorstand trotz des Dieselskandals Boni erhalten soll, dann um Dividende und jetzt um die Vorstandsentslastung.

Bei Interessenkonflikten rettete sich *Pötsch* oft dadurch, dass er sich der Stimme enthielt. Das war und ist häufig der Fall.

Aber wie kann ein Aufsichtsratsvorsitzender das Gremium führen, der bei wichtigen Themen nicht mitentscheidet?

Früher prägten Einstimmigkeit und Harmonie die Gremien bei VW. Das ist in einer „Schönwetterphase“ nicht allzu schwer. Mit dem Auftreten größerer Schwierigkeiten sowohl am Markt als auch durch den Skandal bedingt, änderte sich dies schlagartig. Wenn Gremien nicht professionell besetzt werden und die Prinzipien der Qualifikation und Unabhängigkeit, in Form der Freiheit von Interessenkonflikten, nicht ausreichend berücksichtigt werden, rächt sich dies eines Tages. Erfahrungsgemäß immer dann, wenn man es am wenigsten brauchen kann.

In die VW-Sprache übersetzt heißt dies:

Innerhalb der Familien *Porsche* und *Piëch* kam es zu heftigen Auseinandersetzungen über die Strategie und Führung des Weltkonzerns. Während andere Automobilkonzerne sich

Bezeichnend für dieses System der wechselseitigen Abhängigkeiten war auch die Bestellung von *Hans Dieter Pötsch* zum neuen Aufsichtsratsvorsitzenden nach *Ferdinand Piëch*.

## Dos and Don'ts im Aufsichtsrat

schon seit einiger Zeit mit der Elektrotechnologie und alternativen Antriebssystemen beschäftigt, hielt VW am Dieselantrieb fest. Die Erfolge des kalifornischen Unternehmens Tesla wurden abqualifiziert. In der Folge kam es zu Dissonanzen nicht nur innerhalb der Familien *Porsche* und *Piëch*, sondern auch zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem CEO.

Das Land Niedersachsen und die Arbeitnehmer beherrschen den Aufsichtsrat, kritisieren Hedgefonds-Vertreter. Sie haben das Management angehalten, zu wachsen, Arbeitsplätze zu schaffen und die Gehälter zu steigern. Der CEO *Martin Winterkorn* war unter anderem der Ansicht, Kosten zu senken sei etwas für „Loser“. Für diese Haltung wurden er und der Vorstand mit üppigen Boni belohnt. Statt das Mandat mit dem Vorstandsvorsitzenden zu beenden, kam es zum Abgang des Aufsichtsratsvorsitzenden. Dies war möglich, weil sich das Land Niedersachsen und die Arbeitnehmer verbündeten.

Aktionärsvertreter fordern die Neubesetzung des Aufsichtsrats, damit sich der Fall *Winterkorn* nicht wiederholt. Wortwörtlich meinte der Hedgefonds-Investor *Christopher Hohn* von TCI London: „*Es ist doch ein Skandal, dass zwei Politiker faktisch die Geschicke eines der größten Konzerne Europas bestimmen. Auch die Vertreter des Landes müssen unabhängige Industrieexperten sein.*“

*Christopher Hohn* vertritt die Meinung, dass es – verglichen mit internationalen Standards – ein grundsätzliches Problem in der deutschen Unternehmensführung gibt. Das Modell der Arbeitnehmermitbestimmung im Aufsichtsrat hält er für gescheitert. Konzerne, die von einer Familie dominiert werden, können ein Erfolgsmodell sein. Doch wenn der übergroße Einfluss der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vorherrscht, wirkt das kontraproduktiv.

Ein Sprecher des britischen Anlegervertreeters *Hermes* kritisierte die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Auch Corporate-Governance-Experten prangern die mangelnde Unabhängigkeit an und fordern eine Neubesetzung des VW-Aufsichtsrats.

Als positives Beispiel wird auf BMW verwiesen. Die Familie als Großaktionär sorgt dafür, dass der Konzern profitabel und effizient gemanagt wird. Die Politik kommt nicht ins Spiel.

### 4. FAZIT

Ein multiples Organversagen in den Führungsgremien kann selbst einen der mächtigsten Konzerne der Welt binnen kurzer Zeit an den Rand des Ruins bringen.

Eigentümer haben ihre Verantwortung wahrzunehmen. Familien als Eigentümer sind gut beraten, ihre Familienzwistigkeiten nicht über das Unternehmen auszutragen.

Ich kenne neu aufgestellte Familienunternehmen, die in Form einer modern abgefassten Familiensatzung nicht nur die klare Trennung vom Unternehmen und Familienangelegenheiten geregelt haben, sondern sich auch eindeutige Spielregeln für adäquate Unternehmensführung gegeben haben.

Wie wichtig tatsächliche Unabhängigkeit und die Freiheit von Interessenkonflikten sind, merken viele leider oft erst im Krisenfall. Dabei wäre es so einfach, – schon unter „Schönwetterbedingungen“ – für die besten Köpfe in den Gremien zu sorgen.

Persönlichkeiten, die qualifiziert sind, professionell agieren, sich als Ratgeber, Sparringspartner auf Augenhöhe und gegebenenfalls auch als Mediator einbringen, werden ihrer Aufgabe in den Gremien gerecht.

Das Sprichwort „*You never take advice, someday you pay the price*“ soll sich nicht bewahrheiten.

Ein multiples Organversagen in den Führungsgremien kann selbst einen der mächtigsten Konzerne der Welt binnen kurzer Zeit an den Rand des Ruins bringen.

## 2. Aufsichtsrats-Gala am 10. 11. 2016 in Wien

Internationale Trends verändern die Rolle und Aufgabe des Aufsichtsrats. Mit einer Preisverleihung für Vorreiter unter den Aufsichtsräten soll ein Beitrag zur Professionalisierung des Aufsichtsratswesens geleistet werden. Aus diesem Anlass laden BOARD SEARCH und KPMG am **Donnerstag, dem 10. 11. 2016**, in Wien zur **2. Aufsichtsrats-Gala**. Es werden **Awards** in den fünf Kategorien „Familienunternehmen“, „Stiftungen“, „Non-Profit-Organisationen“, „Börsennotierte Unternehmen“ und „Investigativer Journalismus“ vergeben. Das **Programm** beinhaltet Speed-Interviews mit Top-Persönlichkeiten, einen Round Table und ein Cross Over Panel mit nationalen und internationalen Gästen sowie Live-Musik. Durch den Abend führt Dr. Josef Fritz, BOARD SEARCH.

**Veranstaltungsort:** The Ritz-Carlton, Schuberttring 5, 1010 Wien. 17:30 Uhr: Empfang, 18:00 Uhr: Beginn.

Eine **Anmeldung** ist erforderlich und erfolgt bei Mag. Viktoria Fuderer, E-Mail: [anmeldung@aufsichtsrat-exzellenz.at](mailto:anmeldung@aufsichtsrat-exzellenz.at), Tel.: 01 / 313 32-3575.