VW-Chef Herbert Diess: Murks statt Musk

Das liegt an der Tatsache, dass in Fallersleben schon vor dem Krieg eine Fabrik für den “Kraft durch Freude-Wagen (KdF)” entstand. Die “deutsche Arbeitsfront” wollte für den einfachen Arbeiter die Massenmotorisierung mit einem Rabattmarkenheft beginnen. So sollten die 1.000 Reichsmark Kaufpreis angespart werden. Für die Menschen, die dort arbeiten sollten, baute der Führer eine neue Stadt: Wolfsburg.

Doch statt des KdF-Wagen liefen hauptsächlich “Kübelwagen” vom Band, die die Wehrmacht bis vor die Tore Moskaus bringen sollten. Konstruiert hatte den späteren VW Käfer Ferdinand Porsche, der prägende Techniker der deutschen Vorkriegs-Auto-Industrie.

1960 wurde VW privatisiert. Aus der Volkswagen GmbH wurde eine Aktiengesellschaft, an der sich die deutschen Bürger beteiligen sollten. Ganz aus der Hand wollte der Staat die Macht nicht geben. Das damals in Kraft getretene Gesetz sieht vor, dass wesentliche Entscheidungen mit einer mehr als 80-prozentigen Mehrheit getroffen werden. Die Stimmrechte jeden Aktionärs sind unabhängig von der Anzahl der Aktien auf 20 Prozent beschränkt. So viele hält auch das Land Niedersachsen, gegen das so im Zweifel nichts entschieden werden kann. Und die jeweilige Landesregierung sieht in den rund 250.000 Menschen, die in Niedersachsen direkt oder indirekt für Volkswagen arbeiten, potenzielle Wähler. Gegen die Belegschaftsvertreter stimmt der Ministerpräsident, der im Aufsichtsrat sitzt, nur selten. 50 Prozent der VW-Aktie gehören heute der *Porsche Holding SE*. In deren Aufsichtsrat sitzt auf Arbeitnehmerseite natürlich Bernd Osterloh.

Ohne Gesichtsverlust in die Kurzarbeit gerettet

Im Februar/März, noch vor dem CORONA-Lockdown, wurde bekannt, dass VW bevorzugt in Norddeutschland händeringend Parkplätze sucht. Die beiden fast zeitnah eingeführten Modelle, die neueste Generation des Golfs und das neue Elektroauto ID.3 hatten so große Software-Probleme, dass sie nicht ausgeliefert werden konnten und bis zum Beheben der Fehler sprichwörtlich zwischengeparkt werden sollten. Selbst der Pannenflughafen BER war im Gespräch. Dank Corona konnte man sich ohne Gesichtsverlust in die Kurzarbeit retten.

Die paritätische Mitbestimmung hat in Deutschlands Industrie zur

Konsensgesellschaft geführt. Der Produktivitätsgewinn wird zwischen Kapitalgebern und Belegschaft aufgeteilt und die Arbeitnehmervertreter haben auch die Unternehmensinteressen im Blick. Da wundert es nicht, dass Osterloh im März der Kragen platzte: “Hier wollen übereifrige Vorstände zu schnell zu viel Technik in ein Auto stopfen – und sind damit gescheitert”. Und führende IG-Metall Funktionäre schrieben in einem offenen Brief: “Für uns ist das Maß inzwischen unerträglich. Mittlerweile ist ein Zustand erreicht, in dem sich immer mehr Kolleginnen und Kollegen für ihren Arbeitgeber schämen.” Das berichtet die *Augsburger Allgemeine* am 9.September 2020 rückwirkend.

Schon im Januar zitiert die *Braunschweiger Zeitung* den Sprecher des *Volkswagen*– und *Audi*-Partnerverbandes Dirk Weddingen von Knapp im Bezug auf den Golf 8, der seit dem 8. Dezember 2019 ausgeliefert werden sollte: “Solch ein Chaos hat es nie gegeben”. Bis zum 12. März waren im Stammwerk Wolfsburg von den geplanten 100.000 Einheiten seit August gerade mal rund 8.400 gebaut worden, berichtet die *Zeit*. Osterloh war “entsetzt, wie nachlässig und schwach der Vorstand weit vor dem Anlauf das ganze Projekt aufgestellt hat.“ Weder die Basismotorisierungen noch die Varianten GTD oder GTI seien lieferbar.

„So rollten beispielsweise am Dienstag, dem 10. März 2020, lediglich 39,2 Prozent der neuesten Golf-Serie fehlerfrei vom Band, also etwas mehr als jeder dritte Wagen“ berichtet *Business-Insider*. Den Anlauf der wichtigsten beiden Modelle hatte Diess vergeigt. Und der ID.3 wird mittlerweile auch nicht mit der endgültigen Software ausgeliefert. Die wird dann später aufgespielt. Die Spatzen pfiffen es von den Dächern. Die Arbeitnehmer kritisieren nicht die Elektrostrategie, sondern dass das Management seine Hausaufgaben nicht gemacht hatte. Trotzdem zog Diess sich das Büßerhemd nicht an. Im Gegenteil.

Diess wirft dem Aufsichtsrat „Straftaten“ vor

Laut *Manager-Magazin* sagte Diess vor 3.400 Topmanagern: „Das sind Straftaten, die im Aufsichtsratspräsidium passiert und dort offensichtlich zugeordnet werden können“. Der ließ dennoch Milde walten. Diess musste die Markenführung von VW abgeben, als Chef des Konzerns blieb er im Amt. Die Verlängerung seines Vorstandsvertrages als Konzernchef konnte er sich allerdings erst mal abschminken. Das war im Juni.

Allerdings scheinen Golf 8 und ID.3 auch als Produkt nicht der große Wurf zu sein. Und die Tester der VOX-Fernsehsendung *Automobil* machen sich über das Flat-Screen-Bedienkonzept des Golf lustig. Statt eines einfachen Lichtschalters muss man sich durch diverse Untermenüs wählen, um das Abblendlicht manuell einzuschalten. Und weil ein Einklemmschutz beim VW-Logo auf der Heckklappe fehlt, mit dem man gleichzeitig den Kofferraum öffnet, klemmte sich ein Tester den Finger schmerzhaft ein, wenn gleichzeitig die Rückfahrkamera, die ebenfalls dahinter verborgen ist, einfährt und das “Schwenkemblem” zurückfährt. Das sind keine Petitessen. Das eine tut weh, und das andere kann wehtun, weil es den Fahrer ablenkt.

Und auch der ID.3 fällt bei dem E-Autotester Nando Sommerfeldt von der *Welt* durch. “Technologisch müssen ID.3-Fahrer der ersten Stunde noch deutliche

Abstriche hinnehmen. Wirklich intelligente Mobilität bietet dieses Auto nicht. Die IT-Experten des Konzerns haben es schlichtweg nicht geschafft, eine Software in den Wagen zu integrieren, die das Fahrzeug mit der Außenwelt kommunizieren lässt." Das wird irrelevant, als die zwei Displays des Autos ganz ausfallen und das Testauto ausgetauscht werden muss. Sowas kann passieren. Es passt aber ins Bild. Irgendwie. Immerhin kennt man das Problem. Ein Update kann helfen. Nur gibt es in Berlin keinen Servicebetrieb, der das kann. Das wird sich gewiss ändern. Und im Test schafft der Wagen, der mit 420 km Reichweite angegeben ist, nicht mal die Strecke ins ca. 230 Autobahnkilometer entfernte Wolfsburg. Der Ersatzwagen wird auf dem Trailer gebracht. Sommerfeldt berichtet, dass für die 400 km Distanz mit Nachladen schon mal sechs bis acht Stunden aufgebracht werden können.

Sendungsbewusstsein des VW-Chefs nimmt obskure Züge an

Wie alles, was das VW-Badge trägt, werden Golf und ID.3 wahrscheinlich trotzdem erst mal die Zulassungsstatistiken stürmen. Der eine ist eben DER Golf, und für den anderen gibt es 9.000 Euro Nachlass, zehn Jahre Kfz-Steuerfreiheit und billigen Strom. Und irgendwann hat VW ja den alten Persil-Werbeslogan gekauft: Da weiß man, was man hat. Es wird ein bisschen brauchen, bis sich die Erfahrung durchsetzt, dass dies nicht mehr stimmt.

Herbert Diess hat seine PR-Aktivitäten derweil auf Linkedin verlegt. Ihm gelingt mit dem ID.3 die Alpenquerung mitsamt Tochter bis zum Gardasee. Allerdings startet er nicht in Wolfsburg oder dem Produktionsstandort Zwickau, sondern fliegt bis München. Praxisnah ist das nicht. Wer zum Gardasee will, würde dann wohl gleich bis Mailand durchfliegen. Für den Vorstandschef im Urlaubsmodus trotzdem eine entspannte Tour. In dem sozialen Job-Netzwerk springt er auch jenen bei, die Elektromobilität als einzige Heilslehre predigen, was in diesen Kreisen als „Technologieoffenheit" gehandelt wird. Sich selbst versucht er so vor seiner Absetzung zu immunisieren und als Alternative zum *Tesla*-Gründer Elon Musk und Hohepriester dieser Technologie zu stilisieren. Musk springt ihm auch bei und fährt auf dem Flughafen Braunschweig mit dem ID.3 ein paar Runden, Selfie mit Auto und Diess inklusive.

Dabei nimmt das Sendungsbewusstsein des VW-Chefs obskure Züge an. Von Hand werden gescannte Artikel, die auf seiner Linie liegen, unterstrichen und gelobt, und insbesondere der Artikel eines 21-jährigen Studenten, der eine Elektro-Autovermietung betreibt, hat es ihm angetan. Auf einem Video zeigt sich Dr. D. wie einst Dr. Z. (der damalige Chrysler-Chef Dieter Zetsche) von seinen eigenen Produkten am meisten überzeugt. Auch auf *LinkedIn* postet Diess ein längeres Statement, von dem zwei Drittel vorher schon im Handelsblatt erschienen sind. Diess präsentiert die Zukunft von Volkswagen, wie er sie sich vorstellt:

> *Die Konzern-PKW-Flotte verursacht heute rund ein Prozent des weltweiten CO2-Ausstoßes. Schon allein dadurch tragen wir eine besondere Verantwortung, vor allem bei der Bekämpfung der Klimakrise. Das Ziel für die Zukunft ist klar: Den Konzern in eine nachhaltige und erfolgreiche Zukunft führen. Wir sprechen von einem*

> *Zeitraum von ca. zehn Jahren, in dem sich der Wandel vollziehen wird. Mit oder ohne Volkswagen. Der Klimawandel erfordert eine Elektrifizierung unserer Antriebsstränge. Der Fortschritt bei der künstlichen Intelligenz, insbesondere bei der Situationswahrnehmung ermöglicht es bald, den Fahrer durch ein lernendes weltweites neuronales Netz zu ersetzen. Individuelle Mobilität wird dadurch nachhaltig, unglaublich sicher und komfortabel.*

Und ein wenig selbstkritisch zeigt er sich auch. Seinen als ruppig gestalteten Führungsstil werde er an die Gepflogenheiten bei Volkswagen anpassen und mehr auf empathische Führungskräfte bauen, die mit dem Betriebsklima einhergingen.

Steingart, Dudenhöffer, Osterloh und das VW-Gesetz

Diess ist 62 Jahre alt. Sein derzeitiger Vertrag läuft bis 2023, dann wäre er 65 und hätte ohnehin die in Deutschland übliche Altersgrenze erreicht. Bei seinem vorherigen Arbeitgeber BMW, wo er zuletzt Entwicklungsvorstand war, ist mit 60 Schluß. Und Vertragsverlängerungen werden üblicherweise ungefähr ein Jahr vor Ablauf verhandelt. Das wäre bei Diess in zwei Jahren. Trotzdem hatte er bereits im Juni versucht, eine vorzeitige Verlängerung über 2023 hinaus im Aufsichtsrat durchzusetzen. Mit bekanntem Ergebnis.

Mittlerweile hat er diese durchaus unübliche Forderung erneuert, verbunden mit zwei Personalvorschlägen für die Posten des Finanz- und Einkaufsvorstandes, die nicht auf die Gegenliebe des Aufsichtsrates gestoßen sind. Diess hat die “Vertrauensfrage” gestellt. Und Business Insider meldet bereits am 30.11.2020, gut unterrichtete Kreise hätten verlautbaren lassen, eine Vertragsverlängerung stehe nicht zur Debatte. Das Handelsblatt berichtet, das Präsidium des Aufsichtsrates habe getagt und Diess‘ Wünschen nicht entsprochen. Vielmehr seien überhaupt keine Entscheidungen gefällt worden. Ein Rücktritt des Vorstandschefs sei allerdings möglich.

Dass ein Machtkampf zwischen Osterloh und Diess tobt, ist offensichtlich. Diess und seine Befürworter sind der Ansicht, der Betriebsrat blockiere die von Diess favorisierte Strategie, die den Konzern vollständig auf den Kopf stellt und ausschließlich auf die Elektrisierung setzt. Öffentlich hat Osterloh allerdings nur die offensichtlichen Versäumnisse des Managements benannt. Zu recht.

Gabor Steingart hatte in seinem Morning Briefing davon berichtet und die Hypothese vertreten, die Arbeitnehmervertreter würden den Konzernumbau blockieren. In einem Podcast bei Steingart ist Professor Ferdinand Dudenhöffer, der als Autopapst tituliert wird, Diess beigesprungen. Tatsächlich ist Dudenhöffer emeritierter Professor für Betriebswirtschaft, der mit Rabattrechnern und Mitteilungen über Tageszulassungen in der Autoindustrie Popularität erlangte und hauptsächlich Autokongresse in China betreibt. Seine technologische Kompetenz ist also eher bescheiden. Er macht für den Machtkampf in einem Podcast bei Steingart offensichtlich ebenfalls die Arbeitnehmervertreter und das VW-Gesetz verantwortlich.

Insgesamt kommt man nicht umhin, sowohl das VW-Gesetz als auch die Strategie von Herbert Diess für falsch zu halten.

Betriebsräte in niedersächsischen Provinzbordellen

Das VW-Gesetz manifestiert einen zu großen Einfluss von Gewerkschaften und Politik auf das Unternehmen. Gegen den Betriebsrat geht nichts. Das wurde etwa bei der Korruptionsaffäre 2005 deutlich. Osterlohs Vorgänger Klaus Volkerts wurde vom Personalvorstand Peter Hartz mit 2,6 Millionen bestochen, und ein Verbindungsbüro finanzierte die Besuche einiger Betriebsräte in niedersächsischen Provinzbordellen. Das war nötig, um die Zustimmung zur Sanierung zu erkaufen. Neue Arbeitsmodelle, die die Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich radikal reduzierte, um Entlassungen zu verhindern.

Und der langjährige Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende Ferdinand Piech verbündete sich kurzerhand mit den Arbeitnehmervertretern, um seine Entmachtung durch die eigene Familie zu verhindern. Piech war der Enkel und als genialer Konstrukteur der wahre Erbe Ferdinand Porsches. Wendelin Wiedeking, der als Vorstandsvorsitzender mit eigenem Risiko erst Porsche sanierte, der Familie das Unternehmen rettete und dann den Plan, die Mehrheit an VW zu erwerben, austüftelte und umsetzte, sprang über die Klinge.

Mindestens zweimal stand der Konzern vor dem Ruin. Weil man Anfang der Siebziger Jahre am überalterten Käfer Prinzip mit luftgekühltem Heckmotor mit Hinterradantrieb festhielt, fielen die Verkäufe ins Bodenlose. Erst der Golf brachte nach 1974 die Rettung. Und als Piech 1993 den Vorstandsvorsitz übernahm, sagte er im Nachgang:

> “Wir hatten noch Liquidität für vier Wochen.”

Die Arbeitnehmervertreter und der staatliche Eigentümer war dabei eher hinderlich. Die sauberste Lösung wäre der von Christian Lindner 2019 propagierte Vorschlag, den Landesanteil von 20 Prozent zu privatisieren. Das würde das VW-Gesetz gegenstandslos machen.

Elektro ist für einen Konzern mit 670.000 Mitarbeitern hochgradig gefährlich

Die Elektrisierungsstrategie von Herbert Diess nimmt sich *Tesla* zum Vorbild. Doch anders als Volkswagen verkauft Elon Musk nicht Autos profitabel, sondern Visionen. Mit dem Autobau hat Tesla 2018 und 2019 rund 3,75 Mrd. Euro Verlust gemacht, trotz aller Prämien und Subventionen. Dass der Fehlbetrag nur rund 2 Milliarden ausmachte, liegt am Erfolg des Verbrenners. Fiat Chrysler und General Motors haben dafür teuer bezahlt, ihren US-Flottenverbrauch mit *Teslas* “Zero-Emissionen” in den USA zu verrechnen.

Die alleinige Konzentration auf den Elektroantrieb ist für einen Konzern mit 670.000 Mitarbeitern hochgradig gefährlich. Sie kann ein Erfolg werden, muss es aber nicht. Und bisher hat sich weltweit das Elektroauto ohne staatliche Subventionen nicht wirklich durchgesetzt. Auch das von Diess propagierte

“Autonome Fahren” ist eine ziemlich riskante Wette auf die Zukunft, weil noch sehr viele technische Probleme gelöst werden müssen.

Diess hat die Vertrauens- und damit die Machtfrage gestellt, in dem er eine zum jetzigen Zeitpunkt unübliche und aus Sicht des Konzerns überflüssige Vertragslängerung über 2023 und seinen 65. Geburtstag hinaus einfordert. Die *Augsburger Allgemeine* hat in ihrem Portrait bemerkt, Diess sei kein Wipper, der etwa auf den Füßen wippt. Sondern ein Wupper, weil er die Dinge wuppt. Vielleicht geht er aber auch – bildlich gesprochen – über die Wupper.

Bernd Osterloh hat seiner Strategie übrigens öffentlich nie widersprochen. Im Gegenteil. Er hat nur auf die handwerklichen Mängel hingewiesen, die VW nicht hätten unterlaufen dürfen. Vielleicht hält er auch etwas mehr Sorgfalt und Ruhe für notwendig. Er selbst wird wohl 2022 noch mal als Betriebsratsvorsitzender wiedergewählt, um dann altersbedingt an seine Stellvertreterin zu übergeben. Bei einem Organisationsgrad von 90 Prozent (IG Metall) kann das als gesichert gelten. Vielleicht gehen Diess und Osterloh ja auch 2023 gemeinsam von Bord?

Zuerst veröffentlicht auf der Achse des Guten *und auf dem* Drehmomentblog.

Carl Christian Jancke *ist Experte für die Automobilindustrie und historische Wagen.*