

POWERPAAR: Ferdinand Piëch und Gattin Ursula bei der Audi Night 2009 in Kitzbühel. Er ist der Anführer des Clans, sie die gute Seele



Star Press/Kay Kirchwitz

Einer wie keiner

Volkswagen. Mit der Übernahme der Mehrheit bei VW sind die Familien Piëch und Porsche zur mächtigsten Autodynastie Europas aufgestiegen. Der weitverzweigte Konzern tanzt seit Jahren nach der Pfeife des 73-jährigen Ferdinand Piëch. Nur wer soll das Reich führen, wenn der Patriarch eines Tages abtritt?

Text: Kristina Gnirke

Noch einmal haben die Clan-Oberen alle nach Salzburg zusammengerufen. An diesem 10. November 2010 geht es um das Schicksal der wohl einflussreichsten Autodynastie der Welt: Sollen die Nachkommen des legendären Käfer-Erfinders Ferdinand Porsche, die Familien Porsche und Piëch, ihre Salzburger Holding verkaufen, um den Sportwagenbauer in Stuttgart zu retten?

Dutzende Nachkommen haben sich in dem Saal an der Vogelweiderstraße 75 eingefunden, doppelt so viele wie bei den meisten Sippentreffen. Die zwei Kuben der Porsche Holding, der eine rot, der andere orange, sehen aus wie steingewordene Symbole für die beiden Familienstämme.

Es geht um das Herzstück des Clans. Die Porsche Holding ist mit einem Umsatz von mehr als 12 Mrd. Euro Europas größter Autohändler und hält die Importeursrechte der VW-Marken Volkswagen, Audi, Skoda und Seat für weite Teile Osteuropas. Sie hat die Porsches und Piëchs reich gemacht. Nun soll der Schatz an VW gehen. Mit dem Erlös ließen sich die Milliardenschulden tilgen, die Porsche bei der Übernahmeschlacht mit Volkswagen aufgetürmt hat. Das eröffnet den Weg, das geplante Großkonglomerat von VW und Porsche zu schmieden.

Das Vorhaben erhitzt die Gemüter. Stundenlang wird diskutiert, prallen Pros auf Kontras: Warum sollen sie für den Irrsinn büßen, den der größenwahnsinnige Porsche-Vorstand um Wendelin Wiedeking ausgeheckt hat? War der Salzburger Autohändler nicht immer eine sichere ▶



AUTOGEN: Der Firmengründer hat seine Liebe zum Auto an die Enkelgeneration weitervererbt. Ferdinand Porsche mit Burli (Ferdinand Piëch) und Butzi (Ferdinand Alexander Porsche I.) und einem Modell des Porsche 356, der 1950 in Produktion ging

obs/VW Volkswagen AG;SZ Photo/Scherl;bpk;API;Ullstein(3);dpa(2);Ipon;Anzenberger;Burda Verlag;Martin Wagenhan(4);Action Press;FAZ/Jan Roeder;Martin Hangen;Imago;Porsche Club Salzburg;Brauer(2)

Bank? Andere sehen in dem Verkauf an den Wolfsburger Konzern eine Chance. Jetzt, da Porsche mit VW verschmelzen soll, sei es nur logisch, den Händler mit einzubringen.

Per Abstimmung soll entschieden werden, wie immer. Auf die demokratischen Verfahren ist die Familie stolz. Doch die Alten haben die Lösung längst eingefädelt: VW-Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch und sein Bruder Hans Michel sowie Cousin Wolfgang Porsche, Aufsichtsratschef des Sportwagenbauers – sie wollen den Verkauf. „Eigentlich war ja alles schon klar", sagt ein Clan-Mitglied rückblickend. Und so besiegeln die Familienmitglieder am Nachmittag den Plan einmütig.

Wie lange geht das noch gut?

Der VW-Konzern, der bald mehrheitlich der Familie gehört, ist kompliziert wie kein zweiter und zugeschnitten auf eine Person: Ferdinand Piëch, den Patriarchen. Doch der Stratege hat wie seine Brüder und Cousins längst das Rentenalter erreicht. Die Dominanz der alten Garde verhinderte bislang, dass sich aus der nächsten Generation neue Führungsfiguren herausbilden. Tritt sie ab, droht der Autodynastie ein Machtvakuum.

„Längst müssten die nächsten Führungsfiguren bestimmt sein", warnt Peter May, Gründer der auf Familienunternehmen spezialisierten Beratung Intes. Die Agnellis kürten vor Jahren John Elkann zum neuen Clan-Chef und damit zum Herrscher über das Fiat-Imperium. Bei den Peugeots arbeiten mehrere Familienmitglieder in Führungspositionen des PSA-Konzerns. Und bei BMW haben nach dem Rückzug von Johanna Quandt deren Kinder Stefan Quandt und Susanne Klatten herausragende Rollen übernommen (siehe Kasten Seite 30).

Verglichen mit Volkswagen ist die Führung des Autobauers aus München ein Kinderspiel. Der Wolfsburger Konzern ist mit seinen mittlerweile zehn Marken zu einem Imperium herangewachsen, das ohne die starke Hand eines Imperators schnell zu zerbrechen droht. Um Volkswagen zu steuern, brauche es nicht nur Kapitalstärke, sondern absolute Einigkeit innerhalb der Familie, sagt May. Er traut der Sippe diesen Kraftakt nicht zu: „Ich glaube nicht, dass VW in 30 oder 40 Jahren noch unter Kontrolle der Familien Porsche und Piëch ist."

VW in seiner heutigen Form ist Piëchs Werk

Der Clan steht vor einer Mammutaufgabe: Das VW-Reich mit mehr als 100 Mrd. Euro Umsatz ist um ein Vielfaches größer als die bisherigen Besitztümer Porsche und Handelsholding zusammen. Weltweit dirigiert VW 370 000 Mitarbeiter, verkauft mehr als sieben Millionen Autos, bis 2018 sollen es elf Millionen werden – mehr als der derzeitige Weltmarktführer Toyota. „An die Spitze kommen ist leichter als da oben bleiben", prophezeit Ferdinand Piëch, dem es bekanntermaßen an Selbstbewusstsein nicht mangelt.

Es ist sein Werk, für das die Nachfolge geregelt werden muss. Mit großem taktischen Geschick hat Piëch den Autokonzern Stück für Stück zu dem gemacht, was er heute ist. „Wie ein Schachspieler, der immer zehn Züge vorausdenkt", sagt ein Ehemaliger aus der Führungsriege von VW.

In den 80ern trieb Piëch Audi das Wackeldackel-Image aus, als Chef von Volkswagen und späterer Oberkontrolleur kaufte er wie ein Philatelist Marke um Marke: Bugatti, Lamborghini, Bentley. Ließ Premiummodelle wie den VW Phaeton entwickeln. Fädelte den Einstieg beim schwedischen Lkw-Hersteller Scania ein, der nun zusammen mit MAN eine konzerneigene Lastersparte bilden soll. Neuerdings hält VW knapp 20 Prozent am japanischen Autobauer Suzuki. Und Piëchs Hunger ist noch nicht gestillt: Wie wäre es mit Alfa Romeo oder dem Motorradbauer Ducati?

Volkswagen, so der Masterplan des Alten, soll weltweit für jeden etwas im Angebot haben: vom nicht einmal vier Meter langen Mikro-VW Up bis ▶

Die Autodynastie Stammbaum der Porsches und Piëchs



Aloisia Kaes
1878–1959

Ferdinand Porsche
1875–1951



Anton Piëch
1894–1952



Louise Porsche
1904–1999



Ferdinand „Ferry" Porsche 1909–1998



Dorothea Reitz
1911–1985



Elisabeth Nordhoff
Tochter von VW-Chef Heinrich Nordhoff



Ernst Piëch
1929
Ex-Chef der Porsche Holding Salzburg, Weingutbesitzer



Louise Daxer-Piëch
1932–2006



Ferdinand Piëch 1937
Maschinenbauingenieur, VW-Aufsichtsratschef, Aufsichtsrat Porsche Stuttgart und Porsche Holding Salzburg



Hans Michel Piëch 1942
Rechtsanwalt, Aufsichtsratschef Porsche Holding Salzburg, Aufsichtsrat Porsche Stuttgart und VW, Gesellschafterausschuss Porsche Holding Salzburg



Ferdinand Alexander „F.A." Porsche
1935
Ex-Chefdesigner Porsche Stuttgart



Gerhard Anton Porsche
1938
Landwirt



Hans-Peter Porsche 1940
Ex-Produktionschef Porsche, Aufsichtsrat Porsche Stuttgart und der Porsche Holding Salzburg



Wolfgang Porsche 1943
Kaufmann, Aufsichtsratschef Porsche Stuttgart, Aufsichtsrat Porsche Holding Salzburg und VW, Gesellschafterausschuss Porsche Holding Salzburg



Louise Dorothea Kiesling
1957
Designerin



Josef Michael Ahorner 1960
Unternehmensberater, beratend im Gesellschafterausschuss Porsche Holding Salzburg

Charlotte

Florian Piëch
1962
Unternehmensberater, Gesellschafterausschuss Porsche Holding Salzburg

Sebastian Piëch
Ingenieurwissenschaffler, Gründer des Finanzinvestors bScope in Asien



Stefan Piëch
1970
Medienmanager, Chef von Your Family Entertainment AG

Melanie Wenckheim

Claudia Piëch
1964
Grafikdesignerin

Julia Piëch
Juristin

Helene Piëch

Sophie Piëch

Geraldine Porsche 1980
Ärztin

Diana Porsche
1996



Peter Daniell Porsche
1973
Musiktherapeut



Ferdinand Oliver Porsche 1961
Jurist und Wirtschaftsprüfer Aufsichtsrat Porsche Stuttgart, Gesellschafterausschuss Porsche Holding Salzburg



Kai Alexander Porsche 1964



Mark Philipp Porsche
1977
Medienmanager



Christian Porsche
1974
Arzt



Stephanie Porsche
1978
Designerin

Ferdinand Rudolf Wolfgang Porsche
1993

Felix Alexander Porsche 1996

☐ Aus rechtlichen Gründen und mit der Option auf die Nennung der Namen von Ferdinand Piëch's Kindern

Quelle: eigene Recherche

zum 40-Tonner. Konzernchef Martin Winterkorn liegt als detailbesessener Ingenieur, dessen Interesse selbst vor Gummidichtungen nicht haltmacht, voll auf der Linie des Patriarchen. Winterkorn setzt dessen Ideen generalstabsmäßig um. Tourt um die Welt. Kümmert sich um jede noch so kleine Feinheit.

Piëch und sein 63-jähriger Intimus, dessen Vertrag gerade um fünf Jahre verlängert wurde, sind wie Zwillinge im Geiste: Um die Form zu wahren, siezen sich beide, doch Pläne und Modelle schmieden sie stets gemeinsam. Eine Strategieabteilung benötigen sie nicht.

Der Plan, mit dem VW die Welt erobern will, setzt auf die Baukästen, aus denen Dutzende von Automodellen bestückt werden. Ersonnen hat diese Modulbauweise Piëch in den 90er-Jahren, in die DNA des Konzerns eingepflanzt hat sie Winterkorn. Nur so lässt sich eine derart breite Modellpalette produzieren und dabei noch Geld verdienen.

VW ist ein Ungetüm, das sich schwer regieren lässt. Jede Konzernmarke konkurriert mit ihren Schwestern. Piëch will es so. „Wenn man an der Spitze war, habe ich immer versucht, zwei Gegenspieler aufzubauen, damit man an der Spitze bleibt", sagt er. Und so schert Audi aus der Elektrostrategie des Konzerns aus und plant einen Wankelmotor. Drängt Porsche in die Formel 1. Macht Skoda Volkswagen Konkurrenz. Der interne Wettbewerb schafft gewaltige Zentrifugalkräfte.

Wie ein Gravitationsfeld hält Piëch den Konzern zusammen. Er bremste die Formel-1-Idee von Porsche aus. Sein Vertrauter Winterkorn verordnete den Tschechen technische Mäßigung, nachdem Skodas Superb den VW Passat in diversen Tests ausgestochen hatte.

Die Angst, es Piëch nicht recht zu machen, treibt alle an. „Er ist der Spiritus Rector hinter der VW-Strategie. Wenn er nicht mehr wäre, würde der Konzern auseinanderbrechen", warnt ein früherer VW-Manager. In Wolfsburg wie in Salzburg klammern sie sich an die Hoffnung, dass der Patriarch noch lange regiert. Piëch feiert im April seinen 74. Geburtstag. Schon sprechen sich bei VW erste Aufsichtsräte dafür aus, seinen Vertrag über 2012 hinaus zu verlängern. Wen hätten sie auch sonst?

„Einen Konzern zu bewahren ist ebenso schwer, wie ihn aufzubauen", sagt Helmut Becker, Unternehmensberater und langjähriger BMW-Chefvolkswirt. Zahlreiche Dynastien sind an dieser Aufgabe gescheitert: die Flicks, die Krupps, die Merckles. Ihnen allen gelang es nicht, die widerstreitenden Interessen in einem immer komplexeren Unternehmen zusammenzuführen.

Auch die Piëchs und Porsches laufen Gefahr, sich zu verzetteln. Der verzweigte Clan zählt mittlerweile 80 Mitglieder. „Wir werden immer mehr. Die zunehmende Größe unserer Familie macht es schwerer, sich auf Ziele zu einigen", stellt ein Mitglied fest.

Feinkost statt Käfer

Eine neue Leitfigur, ein Integrator hat sich nicht herauskristallisiert. Wolfgang Porsche und Ferdinand Piëch halten wie Überväter die Hände über den Clan. Das nimmt den Jungen die Chance, sich zu profilieren. Zumal der Erfolgsdruck enorm ist. Jedes Scheitern in einer solchen Dynastie wird zur Schmach.

Und so zog es niemanden unter den Nachgeborenen ins Autofach, mehr als Stippvisiten und Praktika kann keiner



(FAST) FAMILIE: VW-Chef Martin Winterkorn (l.) ist Ferdinand Piëchs treu ergebener Exekutor. Cousin Wolfgang Porsche (r.) hält sich meist im Hintergrund



MODERATOR: Ferdinand Oliver Porsche vertritt seinen kranken Vater F. A. Porsche im Aufsichtsrat des Stuttgarter Autobauers. Beim Streit um die VW-Übernahme trat er als Vermittler auf

vorweisen. Waren ihre Eltern noch Autodesigner, -ingenieure, -vertriebler, arbeiten die jungen Porsches und Piëchs als Ärzte, Juristen, Unternehmensberater. Keiner von ihnen besitzt das Fachwissen, um VW eine Strategie vorzugeben.

Ein Grund für die Abstinenz der Nachkommen liegt in dem schweren Zoff, der Anfang der 70er-Jahre alle verschreckt hat. Damals zerstritten sich die vier Familienangehörigen, die bei Porsche in Stuttgart arbeiteten über den Kurs des Sportwagenbauers. Der junge Ingenieur Ferdinand Piëch hatte einen teuren Rennwagen entwickeln lassen, die anderen hielten das für Geldverschwendung.

Selbst ein Gruppentherapeut schaffte es nicht, den Streit, der einen Machtkampf auslöste, zu schlichten. „Das war eher eine Satire auf gut gemeinte Bemühungen", erinnert sich Piëch, „wir gerieten uns voll in die Wolle." Konsequenz: Die Familie sollte sich bei Porsche operativ raushalten. Für Piëch ein Glücksfall – er begann seine Karriere bei Audi.

Den Nachwuchs stoppte der Beschluss noch vor der Startlinie. Peter Daniell Porsche etwa ist ein begnadeter Tüftler. Als Sechsjähriger versorgte der Neffe von Wolfgang Porsche das Gartenhaus der Eltern mit Strom – ähnlich begann die Technikerkarriere seines Urgroßvaters. Als Abschlussarbeit an der Waldorfschule baute er ein Solarauto.

Doch damit war Daniells Autokarriere auch schon zu Ende. Heute arbeitet der 37-Jährige als Musiktherapeut. Mit seinem Vermögen gründete er die Paracelsus-Schule für verhaltensauffällige Kinder bei Salzburg, sponsert Rettungswagen und Künstlerfeste.

Es geht ihm wie vielen der vierten Generation. Während Ferdinand Piëchs Bruder Hans Michel noch gern erzählt, wie der Großvater sie als Kinder im Käfer herumkutschierte, sagt sein Sohn Stefan: „Wir sind von den Eltern nie angehalten worden, ins Unternehmen zu gehen." Als Chef des Medienhauses Your Family Entertainment verdient er sein Geld mit Kinderzimmerhelden wie Fix und Foxi.

„Der Eindruck liegt sicher nicht fern, dass alle lieber ihren eigenen Weg finden wollen", sagt Mark Philipp Porsche, Filmmanager und jüngster Spross von Designerikone Ferdinand (F. A.) Porsche, der die legendäre Form des 911er schuf.

Nicht eines der immerhin zwölf Kinder, die Ferdinand Piëch mit vier Frauen hat, verschlug es ins Autofach. Sein Ältester führt das Feinkosthaus Böhm in Stuttgart und investiert in Immobilien, ein Sohn ist Neurowissenschaftler in den USA, ein anderer Eventmanager in Asien. (Aus rechtlichen Gründen nennt Capital die Namen der Nachkommen nicht.)

Und so geht es weiter. „Unter einem großen Baum kann kein anderer großer Baum wachsen", sagt ein ehemaliger VW-Manager, der Piëch und seine Kinder oft erlebt hat.

Nur in einem scheint der Patriarch einen möglichen Nachfolger zu sehen. „Der Jüngste ist Piëchs Kronprinz", sagt einer, der den Senior gut kennt. Der Filius liebe Gokarts, gemeinsam mit Winterkorns Sohn habe er das Wolfsburger Werk besichtigt. Schon vor Jahren begleitete der Junge seinen Vater zu einer Produktkonferenz von VW, an der Seite des Papas wurde er auf Automessen und dem Wiener Motorensymposium gesichtet.

Zu einem ernst zu nehmenden Nachfolger macht ihn all das noch nicht: Der Knabe ist erst 16, also mitten in der Pubertät. Da kann noch viel passieren.

Angst vor einem neuen „Ernst-Fall"

Die divergierenden Interessen der Nachkommen stellen den Zusammenhalt der Dynastie immer wieder auf eine harte Probe. Und so hat Ferdinand Piëch sein Erbe (sieben Prozent an Porsche und zehn an der Salzburger Holding) gegen den Protest einiger Kinder vorsorglich in Privatstiftungen überführt. Damit verhindert er, dass Zöglinge Anteile verkaufen und der VW-Konzern in fremde Hände fällt. Als Stifterin fungiert nach Piëchs Tod Ehefrau Ursula. Andere Clan-Mitglieder erwägen ähnliche Schritte. ▶

Reuters/Arnd Wiegmann; Wolfgang von Brauchtisch

Luxusschlitten Die Spielzeuge des Patriarchen



BENTLEY CONTINENTAL GT:
Seit 1998 produziert der britische Hersteller seine Luxusautos unter dem Dach des Volkswagen-Konzerns.



BUGATTI VEYRON 16.4 SUPER SPORT:
Die Idee zum Revival der legendären Marke kam Piëch der Legende nach in einem Spielzeugladen. Höchstgeschwindigkeit des Topmodells: 431 Stundenkilometer.

VW PHAETON:
Unter Ferdinand Piëchs Ägide entstand der Plan, die VW-Palette mit einem Luxusmodell zu krönen. Der Erfolg des 2002 auf den Markt gekommenen Phaeton ist mäßig.





LAMBORGHINI MURCIÉLAGO:
1998 stieg die Volkswagen-Tochter Audi beim italienischen Sportwagenbauer Lamborghini ein, um die Entwicklung neuer Modelle zu ermöglichen.

Die Vorsicht ist durchaus begründet. Schon einmal scherte einer aus der Familienräson aus und wollte sein Erbe versilbern: Ferdinands älterer Bruder Ernst. Weil er Geld benötigte, bot er seine Beteiligung an der Porsche AG arabischen Investoren an. Mitglieder des Porsche-Zweigs kauften die Anteile auf. Der Skandal, der in der Familie seither als „Ernst-Fall“ kursiert, hat den Piëch-Anteil an dem Sportwagenbauer verwässert und das fragile Gleichgewicht der beiden Familienstämme durcheinandergebracht.

Insider berichten, Ernst Piëch führe Gespräche darüber, seine zehn Prozent an der Salzburger Holding an die Familie zu veräußern. Ist der Autohandel erst einmal an VW verkauft, hätte er darauf ohnehin keinen Einfluss mehr. Ohne Anteile am Sportwagenbauer wäre er am geplanten Gesamtkonzern kaum beteiligt. Auch Marlene Porsche habe Interesse signalisiert, ihre fünf Prozent abzugeben. Sie ist die geschiedene Ehefrau von Gerhard Porsche, die anschließend eine Beziehung mit Ferdinand Piëch einging – und sich wieder trennte. Die Familie tüftelt nun aus, wie die Abtrünnigen abgefunden werden sollen. Keiner der Beteiligten will sich äußern.

Die vierte Generation will’s wissen

Während sich einige Alte vom Clan lösen, will sich nun die vierte Generation verstärkt um das Familienerbe bemühen. Ausgerechnet jene, die bislang am weitesten vom Autogeschäft entfernt aufwuchsen, haben sich zum Ziel gesetzt, den drohenden Zerfall zu stoppen.

Seit einiger Zeit beherrscht das Thema die Treffen der Porsches und Piëchs. Der Plan der Jungen: Sie wollen in die diversen Aufsichtsräte des Autokonzerns einziehen: in Wolfsburg, bei den Tochterfirmen, beim Salzburger Autohändler, der auch unter dem Konzerndach sein Kontrollgremium behält.

„Wir sind bereit und interessiert, Verantwortung in Gremien zu übernehmen“, sagt Louise Kiesling. Die Nichte Ferdinand Piëchs meint es ernst. Um sich das nötige Wissen über die Branche anzueignen, hat die 53-jährige Modeexpertin vor drei Jahren in London ein Autodesignstudium begonnen. „Ich mache das auch, um zu verstehen, was wir als nächste Generation in Zukunft bewegen wollen.“

Dass sich dabei eine neue Leitfigur vom Format eines Ferdinand Piëch herausschält, ist unwahrscheinlich. Auch

Bentley Motors; Bugatti; Volkswagen; Alamy/Mint Photography; Wild&Team-Fotoagentur/Martin Schalk

wenn sich Kiesling Porsche-Nachkömmling Ferdinand Oliver, genannt Oliver, gut in einer solchen Rolle vorstellen kann. Der 49-Jährige sitzt im Gesellschafterausschuss und als Einziger der vierten Generation im Aufsichtsrat von Porsche.

Doch Oliver ist eher zufällig in die herausgehobene Position gerückt, er hat sich nicht aufgedrängt: In den Gremien vertritt der Jurist seinen erkrankten Vater, F. A. Porsche. Die Verwandtschaft schätzt ihn für sein ausgleichendes Temperament. Und das war in den vergangenen Jahren des Öfteren vonnöten.

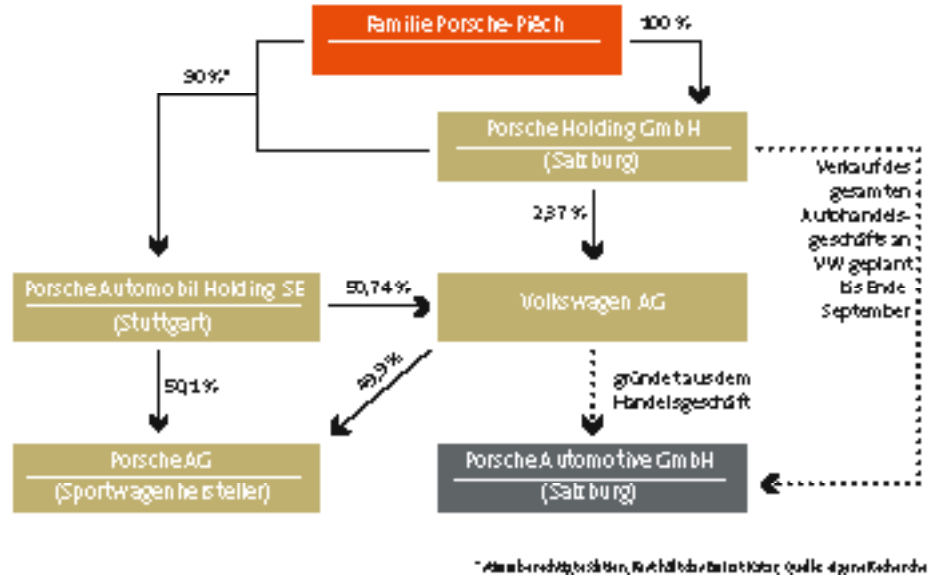
Nachdem sich der ehemalige Porsche-Chef Wiedeking bei seinem Versuch, VW einzuverleiben, verhoben hatte und aus dem Coup des Jahres die Pleite des Jahres zu werden drohte, stand der Clan mit dem Rücken zur Wand. Wolfgang Porsche hatte Wiedeking zu lange vertraut, er und Cousin Ferdinand Piëch mussten beim VW-Miteigner Niedersachsen und der starken Arbeitnehmerfraktion des Konzerns Hilfe ersuchen, um ihr Vermögen zu retten. Bei den Verhandlungen immer mit dabei: Oliver Porsche.

Der Spross des berühmten Designers war auch auf der Hauptversammlung Ende November, als über die Kapitalerhöhung in Höhe von 5 Mrd. Euro für Porsche entschieden wurde, hellwach und interessiert. Während die meisten Aufsichtsräte gelangweilt vor sich hin starrten oder Dokumente durchflöhten, verfolgte Oliver aufmerksam jede Rede im Saal, achtete auf jeden Zwischenton.

Er führt seine Geschäfte vom Gisela-kai in Salzburg aus. Mit den Türmchen und Säulen sieht das hellgelbe Haus wie ein kleines Schloss aus. Gemeinsam mit Cousin Daniell steuert Oliver Porsche die Beteiligungsfirma seines Familienzweigs. Keine zehn Minuten braucht er für die 600 Meter über die Brücke ans andere Ufer der Salzach, wo am Franz-Hinterholzer-Kai in einem dunkelroten Zweckbau Ferdinand Piëch sein Büro hat.

Oliver habe bei den vielen Gesprächen zur Rettung von Porsche immer wieder geschlichtet, wenn Streit aufkam, erinnert sich ein Beteiligter. Der Jurist gilt als sympathisch und ausgleichend, ein echter Moderator. Das habe in viele hitzige Debatten erst die nötige Ruhe für eine sachliche Diskussion gebracht.

Komplexes Gefüge Beteiligungsstruktur der Familie und ihrer Unternehmen



*Stimmberechtigte Aktien, Rechtsbeziehungen Kater; Quelle eigene Recherche



HISTORIE: Die Salzburger Vertriebsholding bildet neben dem Stuttgarter Sportwagenbauer Porsche den Kern des Familienvermögens. Künftig ist die Sippe nur noch über VW an den Firmen beteiligt

Konflikte aus der Klamottenkiste

Ist er deswegen gleich zu Höherem berufen? Besitzt er den nötigen Durchgriff, um die Familienzweige im Falle einer existenziellen Krise auf Linie zu bringen? Einer, der ihn bei Auseinandersetzungen erlebte, ist skeptisch: „Dafür hat er sich bisher nicht hart genug gezeigt."

So engagiert der Nachwuchsmanager in den Verhandlungen auftrat – am Ende des Dramas waren es wieder mal die beiden Alten, Ferdinand Piëch und Wolfgang Porsche, die eine Einigung durchboxten: Wiedeking musste gehen, die Dynastie zehn Prozent ihrer Porsche-Anteile ans Emirat Katar abtreten und dem VW-Konzern die Salzburger Holding andienen.

Obwohl die beiden Patrone sich meist einigen, wenn es hart auf hart kommt, die Emotionen kochen immer wieder hoch. Wenn Wolfgang Porsche seinem Cousin dann einen mitgeben will, nennt er ihn schon mal „Nicht-Namens- ▶

träger“. Gerhard Porsche gibt noch heute gern zum Besten, wie ein Freund seinem Vater im Gespräch über Ferdinand Piëch geraten habe: „Tu ihn adoptieren, dann ist er ein Porsche, dann gibt er Ruh.“

Die jungen Porsches und Piëchs können den Revierkämpfen der Alten nicht viel abgewinnen. „In der Öffentlichkeit sieht es oft so aus, als würden wir uns nur streiten. Das ist falsch“, stellt Louise Kiesling klar. Auch andere berichten von einem „tollen Zusammenhalt“ unter dem Nachwuchs.

Und tatsächlich gibt es eine Menge Gemeinsamkeiten, die den Clan verbinden. Sein Stammsitz in Zell am See zum Beispiel: das Schüttgut. An dicken, alten Ahornbäumen vorbei führt der Weg hinauf, ein Bach sprudelt entgegen.

Hier vor dem mächtigen alten Bauernhaus mit den Geweihen an der holzverkleideten Wand haben Ferdinand Piëch, seine Geschwister, Cousinen und Cousins einst kleine Flieger und Fahrzeuge gebastelt, hier haben auch viele ihrer Kinder miteinander gespielt. „Wir alle haben Autos in unseren Herzen“, sagt Mark Porsche, der gern Rennen fährt. Bei fast jedem Familienmitglied steht mindestens ein Porsche in der Garage.

Viel für den Zusammenhalt tut auch Ursula Piëch, die Matriarchin der Sippe. „Uschi“, die einst als Gouvernante im Hause Piëch gearbeitet hat, ist längst mehr als nur die Frau an der Seite des Großmeisters. Sie ist die wichtigste Vertraute des misstrauischen Piëch, begleitet ihren Gatten auf fast jede Autoshow. Während er oft grimmig dreinschaut, lächelt sie meist und bahnt schon mal Gespräche mit dem Gatten an. In der Familie ist sie sehr beliebt. Eines der Porsche-Kinder ist begeistert davon, wie sie es mit ihrer herzlichen Art immer wieder schaffe, Konflikte in der Sippe zu lösen.

Ob die gemeinsamen Wurzeln und die junge Garde stark genug sind, das System Ferdinand Piëch durch eine neue, modernere Führungsstruktur zu ersetzen, und ob Volkswagen damit überhaupt geführt werden kann, wird sich spätestens nach dem Abgang des Granden zeigen. Noch ist ein ebenbürtiger Nachfolger nicht in Sicht, scheint Ferdinand Piëch der Letzte seiner Art zu sein.

Bleibt zu hoffen, dass wenigstens die Gattung nicht ausstirbt. ■

Generationswechsel Die neue Garde der europäischen Autoclans

Auch BMW, Fiat und Peugeot werden von Familien kontrolliert. Alle haben rechtzeitig Nachfolger aufgebaut







BMW DIE QUANDTS

Mit ihrem 47,7-Prozent-Anteil geben die Quandts dem Autokonzern Sicherheit. Vom Aufsichtsrat aus kontrollieren der 44-jährige Stefan Quandt (l.) und seine 48-jährige Schwester Susanne Klatten (r.) den Hersteller. Sie mischen sich kaum ins Geschäft ein, unterstützen BMWs Strategie aber. So ist Klatten am Grafitspezialisten SGL Carbon beteiligt, mit dem BMW beim Einsatz neuer Werkstoffe kooperiert. Mutter Johanna, die nach dem Tod ihres Mannes Herbert den Ton angab, lässt nun los. Bei der Feier zum 50. Jahrestag der Rettung von BMW im November vergangenen Jahres sprach Stefan Quandt für die Familie. 1960 hatte Herbert Quandt mit seinem Einstieg in München eine Übernahme durch Daimler-Benz vereitelt. Die „Zukunft der Gegenwart“ gelte es nun zu gestalten, sagte sein Sohn. „Wir als Familie freuen uns darauf.“

FIAT DIE AGNELLIS

Der Anzug in Ultramarinblau bewirkt nichts. John Elkann sitzt Anfang Januar auf der Detroit Auto Show unbeachtet zwischen Journalisten, während Fiat-Chef Sergio Marchionne vorn die US-Strategie verkündet. Dabei ist der junge Mann mit dem schüchternen Lächeln das Oberhaupt der Agnelli-Dynastie – des Clans, der den italienischen Autobauer kontrolliert. 1998 installierte der fünf Jahre später verstorbene Gianni Agnelli den damals 22-jährigen Enkel im Fiat-Verwaltungsrat und manifestierte seine Nachfolge. 2010 wurde Elkann mit 34 Chef des Gremiums. Er ist gut vorbereitet: studierte Maschinenbau, arbeitete bei Fiat am Fließband, im Vertrieb, als Ingenieur. Er heuerte Marchionne an, der Fiat sanierte und mit dem Kauf von Chrysler sowie der Abspaltung des Industriegeschäfts schlagkräftiger macht.

PSA DIE PEUGEOTS

Dank ihres Zusammenhalts meisterte die Familie viele Krisen, auch die ihres Autokonzerns PSA. Mit den Marken Peugeot und Citroën ist der französische Hersteller die wichtigste Beteiligung der Familie. Der Clan, dessen unternehmerische Wurzeln ins 18. Jahrhundert zurückreichen, verlässt sich nicht nur auf die 45,7 Prozent der Stimmrechte, die sich in seinem Besitz befinden. Er greift direkt ein: Viele Familienmitglieder arbeiten im Konzern – das sorgt stetig für Nachschub an versierten Führungspersönlichkeiten. Der 54-jährige Thierry Peugeot (l.), Vertreter der achten Generation, ist Aufsichtsrat bei PSA, Cousin Jean-Philippe, 57, fungiert als Vize. Cousin Christian (M.), 57, verantwortet das Marketing im Konzern, dessen Bruder Robert, 60, lenkt die familieneigene Beteiligungsfirma FFP. Roland und Thierry führen den Clan derzeit.

DDP/Thomas Lohnes; EPA/Photoshot/Zennaro/Daniel Dal; Abaca/Malglaive Etienne