

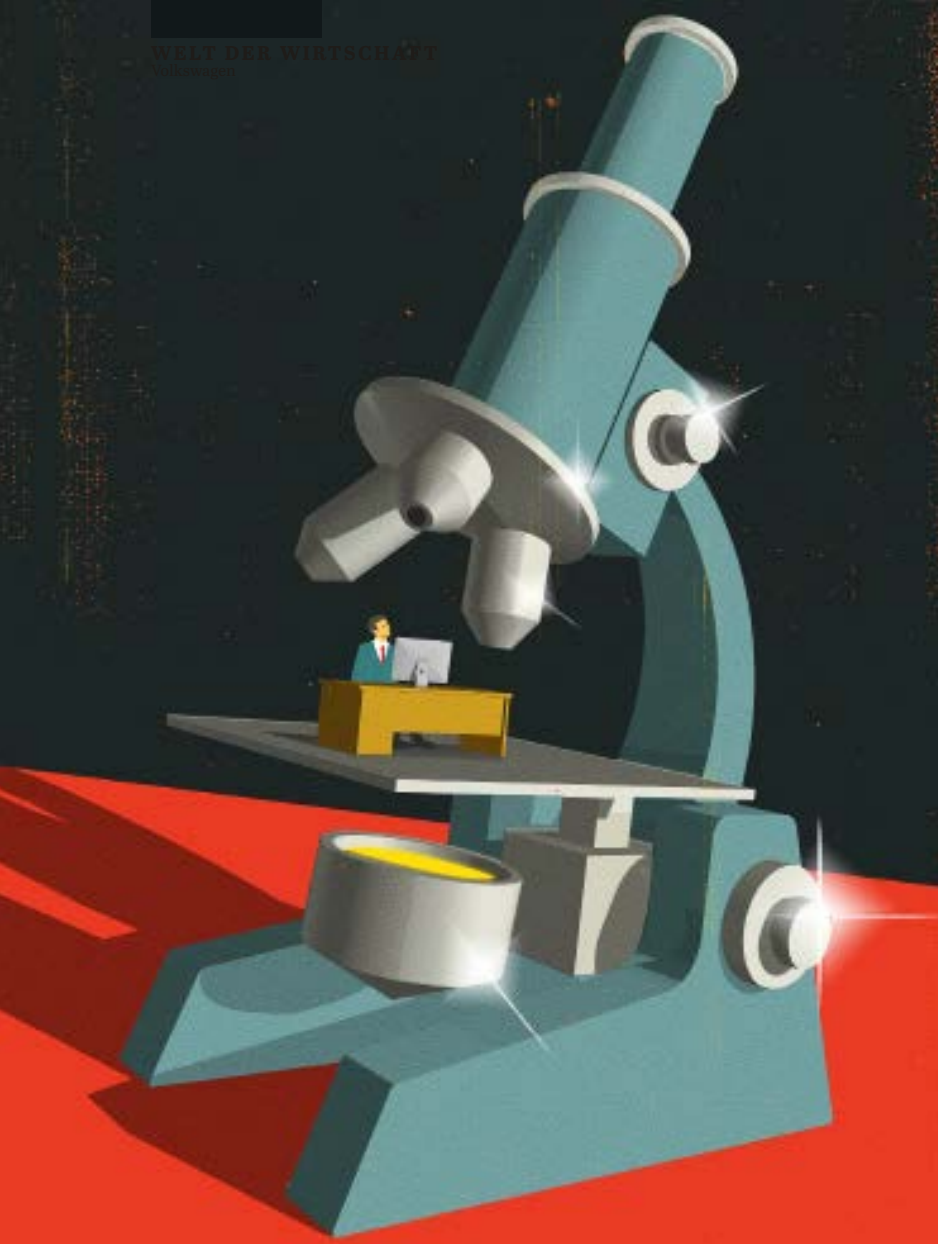
ALLES UNTER KONTROLLE

Nach dem Dieselskandal wurde Volkswagen zum Aufräumen verdonnert. Die US-Regierung gibt dem Vorstand dafür drei Jahre Zeit – und schickt strenge Aufpasser nach Wolfsburg. Es wird den Konzern umkrempeln

TEXT: JENNY VON ZEPELIN
ILLUSTRATION: DANIEL DOWNEY

Das US-Justizministerium sendet einen sogenannten Monitor nach Wolfsburg. Er wird den Umbau des Konzerns überwachen





Larry Thompson steht schon vor seiner Reise nach Wolfsburg vor einer kniffligen Entscheidung.

Sein Flug von Atlanta nach Frankfurt dauert neun Stunden. Danach muss der 71-Jährige irgendwie noch umständlich nach Wolfsburg kommen, mit dem Auto, mit einem Flug über Hannover – oder aber er bucht direkt einen VW-Firmenjet, der 20 Kilometer vom Werk entfernt landet. Die Reiseroute ist eine Grundsatzfrage.

Denn Topjurist Thompson wird spätestens Ende Juni seine Ar-

beit als sogenannter Monitor bei Volkswagen aufnehmen. Er soll sicherstellen, dass im Konzern nach dem dramatischen Dieselskandal wirklich gründlich aufgeräumt wird. Der ehemalige Vize im US-Justizministerium wird prüfen, nach welchen Regeln im VW-Konzern gearbeitet wird, welche befolgt werden und welche nicht; welche Wertmaßstäbe an- und wie sie ausgelegt wer-

den. Eine konzerneigene Flugzeugflotte aber, die im Steuerparadies Cayman Islands registriert ist, könnte da einen faden Beigeschmack haben – als unabhängige Kontrollinstanz sollte man wohl zweimal über ihre Nutzung nachdenken.

Die Anwesenheit des US-Anwalts ist neben einer Milliardenstrafe der elementare Teil einer Vereinbarung mit dem US-Justizministerium, der VW im Januar zugestimmt hat. Dadurch ist das strafrechtliche Verfahren wegen des Dieselskandals zunächst ausgesetzt. VW muss nun sämtliche Regeln und Kontrollsysteme im Konzern so verbessern, dass Ähnliches nicht wieder vorkommt. Thompson soll im Auftrag des Ministeriums in den kommenden drei Jahren überwachen, ob diese Aufräumarbeiten vorankommen. Sollte er das am Ende nicht bescheinigen, würde das Verfahren vor einem US-Gericht fortgesetzt.

Der Experte für Wirtschaftskriminalität wird mit einem Ermittlerteam durch die VW-Standorte in Wolfsburg, Neckarsulm und Herndon bei Washington ziehen. Sie werden Dokumente sichten, E-Mails flöhen, Interviews führen und an Sitzungen teilnehmen. Thompson wird sich nicht auf die Abteilungen für Motorentwicklung und Abgasmessung beschränken, die den Dieselskandal zu verantworten haben. Sein Spielraum ist sehr viel größer.

Bis heute hat VW selbst nicht die versprochene Aufklärung im Abgasskandal geliefert. Und so warten nun die 600 000 VW-Mitarbeiter weltweit unruhig auf Thompsons Einsatz. Auf das, was er sucht. Und auf das, was er finden wird.

DRECK WEGRÄUMEN

Vom Werkstor Sandkamp in Wolfsburg sind es noch ein paar Hundert Meter bis zum VW-Vorstandsbau BT10. In der fünften Etage geht es über schmale Flure vorbei an Vitrinen mit weißen Automodellen. Kein Laut, alle Türen verschlossen. Bis

eine aufgestoßen wird und Hiltrud Werner lachend heraustritt. Mit festem Händedruck zieht sie in ihr neues Vorstandsbüro. Bunte Blumenbilder, das Mittagessen steht auf dem Tisch, Familienfotos. Stolz ist sie.

Anfang Februar ist die 51-Jährige in die oberste Führungsetage befördert worden. Erst ein Jahr zuvor war sie als Leiterin der Revision nach Wolfsburg gekommen. Nun kümmert sich die Mecklenburgerin im Vorstand um das Ressort Recht und Integrität – und soll dem US-Monitor zeigen, wie der Dreck des Dieselskandals weggeräumt wird. Ihre Vorgängerin, die ehemalige Verfassungsrichterin Christine Hohmann-Dennhardt, hatte das Amt nach 13 Monaten aufgegeben. Mit 13 Mio. Euro Abfindung, die für mehr Furore sorgten als alles, was sie in dem Chaos zusammengekehrt hatte.

Werner geht ungezwungen an die Arbeit: „Wir müssen die Hosen runterlassen und dürfen nichts beschönigen“, sagt sie im Capital-Gespräch, dem ersten Interview, das sie nach nicht einmal 100 Tagen im Amt gibt. Es ist ein Zeichen der Öffnung.

„Wir müssen die alte VW-Überheblichkeit zurücknehmen“, sagt sie. Das Management müsse auch Ratschläge von außen annehmen. „Das ist für VW neu und ungeübt.“ Sie verspricht: „Wir meinen es absolut ernst mit dem Veränderungsprozess. Wir werden ein Vorbild für Integrität, ein Vorbild für Umweltschutz.“

Ein neuer Start ist auch bitter nötig, denn das alte System Volkswagen erodiert. Vom finanziellen Kollaps ist zwar keine Rede mehr. Aus der letzten Quartalsbilanz strotzen starke Erträge; die bislang angefallenen Kosten für den Dieselskandal in Höhe von gut 20 Mrd. Euro kann der Konzern stemmen; ein Sparprogramm samt Stellenstreichungen ist aufgelegt. Aber der Imageschaden, die Ermittlungen und Existenzängste haben den VW-Mitarbeitern zugesetzt. „Viele sind dünnhäutig und verunsichert“, bestätigt Topmanager in der Zentrale.

Das über Jahrzehnte von den Familien Piëch und Porsche patriarchalisch geprägte Gefüge mit den mächtigen Strukturen aus Gewerkschaft und Landespolitik steht unter Druck. Der Dieselskandal hat schwere Systemfehler zum Vorschein gebracht. Die internen Regeln und Kontrollmechanismen haben versagt. Die scheinbar unantastbaren Führungsgestalten, Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch und Vorstandschef Martin Winterkorn, sind abgetreten.

Matthias Müller, Nachfolger an der Konzernspitze, bricht offen mit der Ära: „Dieses Unternehmen wurde 20 Jahre lang von Ferdinand Piëch und Martin Winterkorn geprägt. In dieser Zeit wurde eine bestimmte

Kultur gelebt: sehr zentral geführt, vieles wurde am Hauptsitz in Wolfsburg entschieden“, sagte Müller im März einer Schweizer Zeitung. „Heute funktioniert das so nicht mehr. Jetzt sehen alle, dass etwas schiefgelaufen ist, der Druck ist groß.“

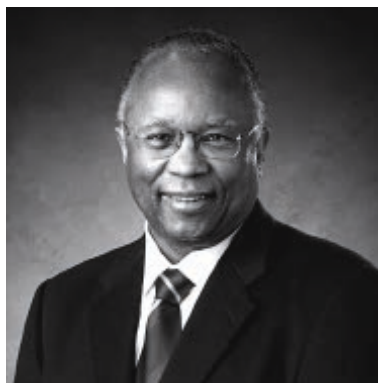
Auslöser des großen Umbruchs sind nun ausgerechnet die US-Behörden. Die hatten im September 2015 aufgedeckt, dass die Dieselmotoren bei VW- und Audi-Modellen mit einer illegalen Software systematisch manipuliert wurden, um zu hohe Schadstoffemissionen zu vertuschen. In den USA waren davon 600 000 Fahrzeuge betroffen, weltweit elf Millionen. In vielen Ländern klagen Kunden und Aktionäre, strafrechtliche Ermittlungen laufen auch in Deutschland noch (siehe auch Seite 132). Für Bußgelder, Schadensersatzforderungen, Rückruf- und Reparaturkosten wurden anfangs bis zu dreistellige Milliardenbeträge prognostiziert. Daran hätte VW zugrunde gehen können.

In der Vereinbarung mit dem US-Justizministerium bekannte sich VW in drei Punkten schuldig: Teilnahme an einer Verschwörung zum Betrug an den Vereinigten Staaten und amerikanischen Kunden, Verstoß gegen ein Umweltgesetz sowie Behinderung der Justiz durch die Zerstörung von Dokumenten. Der zuständige Bundesrichter Sean Cox attestierte VW „vorsätzlichen und massiven Betrug“. VW zahlt 2,8 Mrd. Dollar Strafe – muss aber eben für drei Jahre unter die Kuratel des Monitors. Die Überwachung ist eine tiefgreifende Regulierung durch die US-Regierung. Eine bittere Pille, die ausländische Unternehmen aber schlucken, um im Gegenzug Klagen in den USA zu entkommen – die mit drakonischen Geld- und Haftstrafen, Einreiseverboten und Handelsembargos enden können.

Nun steht der Konzern also unter Bewährung. Sie endet erst, wenn Thompson bescheinigt, dass VW die Auflagen erfüllt hat und ein besseres Unternehmen geworden ist. →

3 Jahre lang steht VW unter der Aufsicht der US-Justiz

*US-Anwalt Larry Thompson
wird als Monitor die Aufräumarbeiten bei VW überwachen*



Es sind nicht viele deutsche Firmen bekannt, in die die US-Justiz Aufpasser geschickt hat: Siemens, Daimler, Bilfinger und die Deutsche Bank, in anderen Fällen wurde Stillschweigen vereinbart. Über erste Erfahrungen lässt sich trotzdem berichten. „Das Entscheidende ist die Unterstützung von ganz oben“, sagt Olaf Schneider von Bilfinger. „Die Führung muss dahinterstehen, klare Werte für das Unternehmen formulieren und vorleben. Ohne Kompromisse.“ Der Jurist ist Chief Compliance Officer beim Industriedienstleister, der nach einem Korruptionsfall in Nigeria im Monitorprozess steckt. Schlimmer noch: Bilfinger muss nach der abgelaufenen Bewährungszeit von drei Jahren sogar nachsitzen, weil der Monitor mit den Fortschritten nicht zufrieden war.

MANAGER IN HAFT

„Der Monitor hält uns den Spiegel vor, und das ist nicht immer das, was man sehen möchte“, sagt Schneider. Es war für einige Manager ein Schlag ins Gesicht. „Die haben immer mit den besten Absichten für Bilfinger gearbeitet und bekommen nun aufgezeigt, dass bestimmte Prozesse besser werden müssen.“

Nach der weltweiten Schmiergeldaffäre bei Daimler hat vor sieben Jahren der frühere FBI-Chef Louis Freeh dort aufgeräumt. „Was der Monitor tut, kann für ein Unternehmen mitunter disruptiv sein“, bestätigt er. „Das schafft Unruhe bei der Arbeit.“

Als Lehrstück für Monitore gilt der Bilanzbetrug des Energieriesen Enron. Einer der ermittelnden Staatsanwälte damals war: Larry Thompson. Öffentlich bekannt werden am Ende meist nur die drastischsten Resultate: Bei Enron mussten viele Manager gehen, Bußgelder und Schadensersatz zahlen, sogar in Haft. Ex-Enron-Chef Jeffrey Skilling wurde 2006 zu 24 Jahren verurteilt.

Was den Aufwand betrifft, wird VW selbst diese Beispiele in

den Schatten stellen, da ist Hiltrud Werner sicher. Bei solchen Korruptions- und Betrugsfällen seien die Probleme meist schnell gefunden: im Finanzbereich und Vertrieb. „Bei uns geht es dagegen quer durch viele Prozesse hindurch“, sagt sie. „Das ist wohl selbst für die Amerikaner der größte Monitorprozess aller Zeiten.“ Beruhigend klingt das weder für Tausende VW- und Audi-Mitarbeiter, die durch den Dieselskandal direkt betroffen sind, noch für die restlichen Konzernmitarbeiter, die den radikalen Umbau auch spüren werden. Manche bei VW glauben noch, dass die Mitarbeiter lediglich mit ein paar E-Learning-Programmen auf den neuen Kurs eingeschworen werden müssten. Diese Illusion zerstört Werner: „Wir werden verkrus-

tete Strukturen aufbrechen. Es wird hart, und es wird wehtun.“

Seit Monaten betreiben die Rechts- und Compliance-Experten bei VW gewaltigen Aufwand, um für den Einzug des Monitorteam gewappnet zu sein. Nach eigenen Angaben wollen sie nicht abwarten, was Thompson ihnen etwa an neuen Whistleblower- und Kontrollsystemen vorgibt oder welche Führungsstrukturen er moniert – sondern möglichst viele Projekte selbst anschieben. Dafür hat Werner 46 Leute in ihr Team geholt: ein Drittel von außen (darunter den Daimler-Monitor-Experten Kurt Michels), zwei Drittel aus dem Konzern, möglichst mit US-Erfahrung. Vor allem aber mit gutem Netzwerk, starker Reputation und hoher Akzeptanz in sämtlichen Fachabteilungen. Das Team leitet der Jurist Thomas Meiers, bislang Chefstrategie bei der konzern-eigenen Autoschmiede Italdesign. Die Teamgröße passt angesichts des allgemeinen Spardrucks nicht jedem im Vorstand. Doch Werner hat darauf gedrungen, dass sie für das „wichtigste Projekt des Konzerns in den nächsten drei Jahren“ die besten Leute bekommt.

Parallel dazu stellt Thompson seine Monitormannschaft zusammen und arbeitet seinen Schlachtplan aus. 60 Tage hat er dafür Zeit. Alle Beteiligten gehen davon aus, dass er schon vor Ende Mai mit seiner Arbeit loslegt. Einige Vertraute aus seiner Kanzlei Finch McCranie in Atlanta wird er mitbringen, außerdem einen Stellvertreter, der die operative Arbeit koordiniert. Für den Job ist Jonny Frank nominiert, der schon Erfahrungen im Aufräumkommando der Deutschen Bank gesammelt hat.

Wie viele scharfe Sheriffs letztlich VW filzen werden, ist noch offen. Bei Daimler pflügte Ex-FBI-Chef Louis Freeh permanent mit 20 bis 90 Leuten die Abteilungen durch. Zahlen müssen das die Konzerne. Dafür werden locker zweistellige Millionenbeträge pro Jahr fällig. →

„WIR MÜSSEN DIE HOSEN RUNTERLASSEN“

HILTRUD WERNER,

VW-Vorstand für Recht und Integrität, plädiert für Offenheit und Ehrlichkeit beim Konzernumbau





Am 1. Mai war Thompson zum Antrittsbesuch in Wolfsburg. Werner hat ihn zusammen mit Aufsichtsratschef Pötsch in Empfang genommen. Es war das erste persönliche Treffen. Werner hat ihm erste Vorschläge für die Zusammenarbeit und mögliche Organisationsstrukturen unterbreitet.

GESETZ ODER SPALTMASS?

Ihren Strategieplan hat Werner auf eine DIN-A4-Seite gebracht, die sie nun in ihrem Büro zeigt: ein knallbuntes Drei-Schichten-Modell mit eng bedruckten Feldern. Ihre langen mit Goldglitter lackierten Fingernägel ratschten über das Papier.

Die unterste Schicht zeigt die Minimalanforderungen, die VW laut Schuldbekennnis erfüllen muss. Dazu gehören etwa neue Stellenbeschreibungen für Führungskräfte in der technischen Entwicklung, die klarmachen, dass sie US-Recht kennen müssen. Werner sagt (in Anspielung auf den in technische Details verbissenen Ex-Chef Winterkorn): „Sind wir nur ein Autobauer, der die perfekten Spaltmaße hat, oder sind wir ein Unternehmen, in dem den Entwicklern der Mittelarmlehne auch bekannt ist, dass es für den Verschluss der Mittelarmlehne extra eine amerikanische Verordnung gibt?“

Die Verantwortlichkeiten bei der Produktentwicklung seien eine der größten Baustellen. Denn idealerweise müsste VW ein Informationssystem aufbauen, über das der Experte, der die Mittelarmkonsole konstruiert, genau die Details bekommt, die er gerade braucht. „Da sind wir dran“, sagt Werner.

Zu den Minimalanforderungen gehört auch, dass 30 Prozent der neu hergestellten Autos innerhalb von 270 Tagen Abgastests auf der Straße absolvieren müssen. „Das ist extrem anspruchsvoll und macht uns Kopfschmerzen“, sagt Werner. Nicht nur wegen des Zeitdrucks. Derzeit müssten alle Autohersteller wegen der Einführung neuer Verbrauchs-

tests in Europa Prüfzyklen fahren, und die Teststrecken seien europaweit ausgebucht. „Also erweitern wir jetzt eines unserer Testgelände.“

Über den Minimalanforderungen liegt die zweite Schicht auf Werners Übersicht: Das sind die besonderen Monitoranforderungen, bei denen Konzernstrukturen, Zuständigkeiten, Regeln und Kontrollmechanismen geprüft werden. Hier wird Thompson seinen erweiterten Spielraum abseits aller Abgastechnikfragen nutzen – und hier werden sich wohl deutliche Kulturunterschiede zwischen Deutschen und Amerikanern zeigen. Denn US-Monitore sind vor allem durch die großen amerikanischen Finanzskandale wie Enron und Worldcom geprägt – und geeicht auf die daraufhin entwickelten Kontrollmechanismen aus dem

sogenannten Sarbanes-Oxley Act. „Für die Experten, die aus den USA herkommen, ist dieser das Maß aller Dinge im Risikomanagement“, sagt Werner. Bloß gebe es diese Mechanismen hier „in der gewünschten formalisierten Form nicht“. Sie und ihr Team müssen deshalb sehr gute Alternativen aufbauen, um die Thompson-Truppe zu überzeugen. „Um so ein System aufzustellen, mit dem im Konzern weltweit Kontrollen dokumentiert werden, brauchen wir wahrscheinlich zwei Jahre“, sagt Werner.

Zu den besonderen Monitoranforderungen gehört auch, dass VW seinen Verhaltenskodex, der aus dem Jahr 2010 stammt, neu aufsetzt. Und dieses Mal darf sich der Konzern nicht wieder zwei Jahre mit dem Abfassen Zeit lassen – sondern nur 270 Tage. Bei Verzug drohen wie bei allen Aufgaben, die mit Fristen versehen sind, empfindliche Geldstrafen.

Bei den sehr speziellen Strukturen im Konzern wird es zudem nicht lange dauern, bis die Thompson-Truppe auch die Gesellschafterstrukturen und Geschäftsordnungen im VW-Porsche-Reich hinterfragt. Seit VW den Übernahmeversuch von Porsche vereitelt und umgekehrt hat, müssten die Machtstrukturen nach Ansicht von Kennern längst besser geregelt werden. Zumindest die Interessenskonflikte durch Doppelmandate der Betriebsräte werden derzeit schon angegangen.

Auf dem dicht beschrifteten Aktionsplan hat Werner als dritte Schicht noch ein Sahnehäubchen obendrauf gesetzt: das VW-Kürprogramm mit zusätzlichen Anforderungen, das die Strebsamkeit des Konzerns verdeutlichen soll.

Aber was von all dem genau vorangetrieben wird und mit welcher Priorität, das wird Thompson entscheiden. „Da sind wir nicht mehr Herr unserer Agenda“, räumt Werner ein. „Die Bewährungsaufgaben werden uns in den nächsten drei Jahren einschränken.“ Thompson selbst hat sich zu seinen Plänen noch gar nicht geäußert. ◇

„DAS SCHAFFT UNRUHE BEI DER ARBEIT“

LOUIS FREEH

Ex-FBI-Chef und Monitor. Er war unter anderem Aufpasser bei Daimler

