

**Gelbe Gefahr**

Der ADAC braucht, fünf Jahre nach der großen Krise, ein neues Geschäftsmodell. Sonst kommt der Verein in finanzielle Schwierigkeiten

# Böses gelbes Blut

Der **ADAC** hat inzwischen mehr Mitglieder als die evangelische Kirche – aber immer noch kein Geschäftsmodell. Fünf Jahre nach dem großen Betrugsskandal sind zentrale Reformvorhaben gescheitert. Stattdessen wird erbittert gestritten: um die Zukunft, das Vermögen und die Macht. Ein Jahr in Europas wohl mächtigstem Lobbykonzern.

**TEXT** SIMON BOOK UND VOLKER TER HASEBORG

**D**

ie Zukunft kommt in blauer Chinohose und weißen Turnschuhen. Alexander Möller, 44, betritt die Bühne in Halle 17 des hannoverschen Messegeländes, ausgestattet mit den In-

signien eines Chief Change Officers, krawattenlos und mit Dreitagebart. Ganz klar: Hier will einer die weltgrößte Computerschau Cebit nutzen, um die Wiederauferstehung des ADAC zu feiern. Möller führt die Geschäfte von Deutschlands größtem Verein und Europas Autoclub Nummer eins. Und er hat die Vision, den ADAC vom „Pannenzum Mobilitätshelfer“ zu promovieren, zu einer Art Multiverkehrsplattform für Bus, Bahn, Fahrrad und Auto – zu einem „Dienstleister“, der „functions of mobility“ anbietet.

Im Publikum sitzt ein älterer Herr, der sich sichtlich unwohl fühlt bei Möllers Anglizismus-Parade: August Markl, 70, Präsident des ADAC, graue Haare, Lederschuhe, Anzug. Lautlos zählt Markl nach, wie viele Menschen seinem Geschäftsführer da gerade zuhören: ungefähr 60, na ja, nicht gerade viel. Möller aber ist begeistert, von sich und von der Veranstaltung. Er marschiert jetzt von der Bühne und will gleich weiter, zur „Start-up-Challenge“, die er anberaumt hat. Zögerlich trottet Markl hinterher, vorbei an Ständen von Facebook und Blablacar. Als ein humanoider Roboter ihren Weg kreuzt, dreht er sich um und schaut zurück.

Markl und Möller sind nach dem Betrugsskandal beim Allgemeinen Deutschen Automobil-Club ADAC vor fünf Jahren (siehe Kasten Seite 20) angetreten, um den Verein zu drehen. Ein neues Geschäftsmodell sollte her, mit digitalen Angeboten und zeitgemäßen Mitgliedschaften, mit solideren Finanzen und einer schlankeren Organisation. Der ADAC sollte sich wandeln vom lobbyistischen Sanierungsfall zum modernen, offenen, steuerehrlichen Club – vom Mythos „Gelber Engel“, den Seilschaften zugrunde richteten, zu einem Verein, der dem Land den Weg in die Mobilität der Zukunft ebnet.

Mit dem Auftritt auf der Cebit 2018 wollen Markl und Möller nun das entscheidende Jahr einläuten: Im Frühjahr 2019 soll das gemeinsame Reformprojekt abgeschlossen, soll der ADAC runderneuert sein. Tatsächlich aber zeigt sich schon an diesem Vormittag: Die beiden trennen Welten.

Wäre der ADAC an der Börse notiert, er wäre im MDax gelistet mit seiner Bilanzsumme von fast zwei Milliarden Euro, seinen 9500 Mitarbeitern und 21 Millionen Kun-

den, die sich hier Mitglieder nennen – ein mächtiger Lobbykonzern ist das, der seit Jahrzehnten auf allen Ebenen die Richtlinien der deutschen Verkehrspolitik mitbestimmt.

Doch als Rechtsperson ist der ADAC nichts weiter als Deutschlands größter Verein. Die hauptamtlichen Geschäftsführer bilden so etwas wie die Exekutive von Zehntausenden Ehrenamtlern, die den Ton angeben und im Zweifel auch haften, August Markl vorneweg, ein pensionierter Radiologe, der oft nur zwei, drei Tage die Woche in der Münchner Zentrale auftaucht.

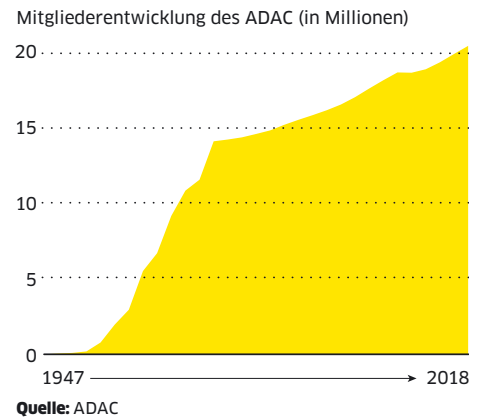
18 Regionalorganisationen und 1850 Ortsclubs zählt der ADAC. Vereinszweck nach Paragraf 2, Absatz 1 seiner Satzung ist „die Wahrnehmung und Förderung der Interessen des Kraftfahrwesens, des Motorsports und des Tourismus“. Viele Mitglieder rühmen sich noch immer, „gelbes Blut“ in den Adern zu haben, also: Benzin. Sie fühlen sich angegriffen von Managern, die viel von Visionen sprechen, von Wagen, die sich bald selbst reparieren, oder künstlicher Intelligenz, die die nächste Panne vorhersagt. Disruptions-Apologeten, die hinterfragen, wozu es noch eine Mitgliedschaft im Autoclub braucht, wenn die Zukunft aus Flugtaxis besteht und die Innenstädte dank Fahrverboten zu Fußgängerzonen werden. Menschen

wie Möller, die den Begriff „Automobil“ aus dem Namen ADAC tilgen wollen.

Der Club ist gespalten. So gespalten wie die Autorepublik: Verbrenner- versus Elektrofraktion, Grenzwertgegner vs. Fahrradfahrer, PS-Freunde vs. Umweltschützer. Das sind die Lager. Draußen wie drinnen.

Doch was Markl und Möller als Erfolgs-story geplant hatten, endet im Desaster, einer zugespitzten Identitätskrise. Geschäftsführer Möller ist inzwischen seinen Job los, Präsident Markl schwer angeschlagen. Die Vision: beerdigt. Neue Mitgliedschaftsmo-

**ERFOLGSVERWÖHNT**



**Gemeinsam einsam**

ADAC-Präsident Markl will den Club als Verein erhalten – und hat sich darüber mit dem Geschäftsführer überworfen



delle: auf Eis gelegt. Die Finanzlage: desaströs. Die Stimmung unter den Mitarbeitern: katastrophal. Vor allem aber ist ein Konflikt zwischen der Zentrale und einigen Regionalclubs eskaliert. Fünf Provinzfürsten haben das Hauptquartier verklagt. Ein einmaliger Vorgang in der 116-jährigen Historie des Autofreunde-Vereins: ADAC gegen ADAC.

Der Skandal von 2014 war offenbar nur ein erster Riss in der gelben Fassade. Heute, fünf Jahre später, zeigt sich: Die Substanz des gesamten Gebäudes ist bedroht. Es geht ums Ganze: um viel Macht – und noch mehr Geld. Um böses gelbes Blut.

Wie konnte es so weit kommen?

### 5. Juni, Kosmos-Kongresszentrum

Alexander Möller reißt sich auf dem Digital- und Start-up-Tag von CDU und CSU in Berlin das Jackett vom Leib, krepelt die Ärmel seines weißen Hemdes hoch, holt tief Luft: „Ich weiß nicht“, schnauft er dann, „ob mein Präsidium mich noch einmal einstellen würde. Ich gehe denen tierisch auf die Nerven.“ Womit? Möller kann es runterbeten: Der ADAC zählt inzwischen mehr Mitglieder als die evangelische Kirche; doch während die Gotteshäuser immer leerer werden, wächst die Münchner Autogemeinde Jahr um Jahr um eine halbe Million Menschen. Ein Ge-

schäftsmodell mit Zukunft ist das gleichwohl nicht, im Gegenteil: Um die Finanzen steht es schlecht. Jedes neue Mitglied verursacht einen „negativen Deckungsbeitrag“, bringt also keinen Gewinn mehr, sondern nur weitere Kosten bei Unfallhilfe und Bürokratie.

Etwa eine halbe Milliarde Euro nimmt die Zentrale jährlich durch Mitgliedsbeiträge ein. 338 Millionen kosten aber schon die vier Millionen Pannen, zu denen die gelben Engel rausfahren. 56 Millionen verschlingt das Clubmagazin „Motorwelt“, 238 Millionen das Personal. Und auch wenn es noch interne Verrechnungen mit den Regionalclubs gibt, bleibt am Ende ein Defizit. Acht Millionen Euro waren es 2017. Rund 50 Millionen 2018. Bis 2020 dürfte sich das Minus laut internen Berechnungen auf 170 Millionen summieren.

Wenn nicht schleunigst etwas passiert.

Bis zur Krise 2014 ging beim Autoclub alles durcheinander: die Pannenhilfe, die Autoversicherung, die Urlaubsreisen und Buchverkäufe. Hatte ein Bereich Geldsorgen, griff man in die Gemeinschaftskasse. Dann aber meldete das Münchner Registergericht Zweifel an, ob das mit der Satzung eines steuerbegünstigten Vereins vereinbar sei. Wollte der ADAC seinen Status behalten, müsse er sich „entflechten“ und „entherrschen“. Und das wollte Präsident Markl unbedingt.

## „Die ersten Autofahrer waren Start-ups auf Rädern, Unternehmer auf Straßen, Change-Agents im Fahrtwind“

**HARRY GATTERER**

Entwickler der ADAC Vision 2033

Schon 1971, noch als Student, hatte er in München einen ADAC-Ortsclub gegründet, die „Scuderia Magra“, war mit seinem Renault R4 Rallyes gefahren und hatte als „großer Vorsitzender“, wie sie ihn nannten, seinen Mitstreitern im Clubmagazin die verkehrspolitische Weltlage gedeutet.

Markl hängt an diesem Verein, dessen Mitglied er seit einem halben Jahrhundert ist. Und so lässt er Geschäftsführer Möller den ADAC in drei Säulen aufspalten: in einen Verein, der die Pannenhilfe abwickelt. In eine europäische Aktiengesellschaft SE, die alle kommerziellen Aktivitäten bündelt. Und in eine Stiftung, die sich für Verkehrserziehung oder Unfallverhütung engagiert. Seit her aber hat der e.V. ein Finanzproblem.

Möller will deshalb Kosten kürzen. Will Mitgliedschaften digitalisieren, neue Angebote für Nichtautofahrer entwickeln. Er setzt ein 200 Millionen Euro schweres Sparprogramm namens „Pole Position“ auf, das er sich mit Unternehmensberatern ausgedacht hat, will 440 Stellen streichen, die „Motorwelt“ auslagern, bis 2020 die „schwarze Null“ erreichen, kurz: Möller will den ADAC führen wie einen Konzern. Und das, sagt er in Berlin, sei völlig neu für das Haus: „Die Mitarbeiter interessieren sich nicht für Visionen, sondern für die Krisenfestigkeit ihres Jobs, die Luftfeuchtigkeit im Büro oder das Essen in der Kantine.“ Er habe eine „extreme Unzufriedenheit“ provoziert.

### 14. Juni, Cebit-Messegelände

Auf der Cebit in Hannover geht der Start-up-Pitch zu Ende, Möller und Markl verlassen die Halle 27. Sie haben nebenan einen Konferenzraum gemietet, sich einen Obstkorb und Schnittchen bestellt. „Wir müssen uns öffnen, uns selbst angreifen, um zu bestehen“, sagt Möller. Das übliche Disruptions-Vokabular. Markl ist zurückhalten- ▶

FOTO: PICTURE-ALLIANCE/DPA



## Chronik einer Krise

**D**ie bislang schwersten Stunden in seiner 116-jährigen Geschichte erlebte der ADAC vor fünf Jahren.

Am 14. Januar 2014 berichtete die „Süddeutsche Zeitung“ erstmals über Manipulationen beim ADAC-Autopreis „Gelber Engel“. Es war der Auftakt zu monatelangen Recherchen nahezu aller großen Medien des Landes. Sie enttarnen Provisionen für Pannenhelfer beim Batterieverkauf und Werbedeals mit Unternehmern, die gleichzeitig als Ehrenamtler beim ADAC mitmischen. In der Folge kündigten Zehntausende Mitglieder. Und Bayerns damaliger Ministerpräsident Horst Seehofer sagte: „Das Ausmaß von Filz und Manipulation macht mich sprachlos.“ Am Ende mussten nicht nur ADAC-Präsident Peter Meyer und Kommunikationschef Michael Ramstetter zurücktreten – sondern auch der Club um seine Existenz als eingetragener, steuerbegünstigter Verein bangen.



der: „Was hier geschieht, ist positive Bestäubung.“ Nach so viel neuer Welt braucht er erst mal eine Banane, an der er sich festhalten kann. Langsam schält Markl die Frucht, beißt rein, verzieht das Gesicht: unreif. Auch das noch. Er wirkt erschöpft. Vielleicht sind es die vielen Anglizismen. Vielleicht auch die überbordende Revolutionslust von Möller.

Der Geschäftsführer ist drauf und dran, den Verein zu entzweien. Ralf Spielberger, Finanzchef der SE, hat im Streit hingeworfen, zerrieben zwischen den neuen Doppel- und Dreifachstrukturen des Drei-Säulen-Modells. Zudem erreichen den Präsidenten Anrufe der Regionalclubs. Es geht um Geld. Im Mai hatte Möller druckvoll eine Abstimmung im Verwaltungsrat durchgesetzt, um die Versicherungsteuer, die der ADAC seit der Reform für einen Teil der Mitgliedsbeiträge zahlen muss, zwischen Zentrale und Regionalclubs aufzuteilen. 100 Millionen Euro für die Jahre 2016 bis 2018, danach 35 Millionen im Jahr.

Doch die Vorsitzenden von Nordrhein, Saarland, Westfalen, Sachsen und Nordbaden weigern sich. Bislang hatte die Provinz ein gut gepolstertes Eigenleben unter dem Dach der Zentrale geführt. Mitglieder brachten auch mal ihre Familie mit zu Hauptversammlungen und Delegiertentreffen, zu Rallies und Trainings – auf ADAC-Kosten.

Nun soll plötzlich alles anders sein. Möller installiert eine Compliance-Abteilung, die

lieb gewonnene Traditionen abschafft. Auch inhaltlich dreht der Geschäftsführer den Club auf links. Bis vor Kurzem kämpfte der ADAC noch Seit an Seit mit der Autoindustrie, forderte „Freie Fahrt für freie Bürger“, verurteilte jedes Tempolimit. Und jetzt? Beiteilt sich der Club im Dieselskandal an einer Musterfeststellungsklage gegen VW, um Entschädigungszahlungen für seine Mitglieder durchzusetzen. Mischt mit bei der Regierungsplattform „Zukunft der Mobilität“, die für höhere Spritpreise, ein Tempolimit auf Autobahnen und eine Pflichtquote für Elektroautos kämpft. Und dann lässt Möller auch noch einen ADAC-Werbespot drehen, in dem Nackedeis durchs Bild laufen und ein deutscher Gartenzwerg in die Luft gesprengt wird: „Wir sind nicht deutsch.“ Nun, das ginge vielleicht noch durch. Aber später heißt es dann auch noch: „Wir sind nicht automobil – wir sind einfach so mobil.“

Was für eine Provokation. Die Ortsfunktionäre schäumen. Nicht nur, dass VW nach der Klage die Zusammenarbeit mit dem ADAC auf Eis legt und den Regionalclubs so ein sechsstelliger Sponsorenbetrag für Motorsportevents verloren geht. Auch der Auftritt auf der Cebit stößt übel auf: Die Chefs hätten „den Mund so voll genommen, dass man kotzen muss. Runterschlucken kann man das nicht“, sagt ein Regionalfürst. Die Gartenzwerg-Kampagne? „Da fragen sich viele Mit-

glieder: Bin ich noch richtig hier?“ Beim ADAC, sagt einer, „kann man nicht wie in der freien Wirtschaft von oben herab entscheiden, wo es langgeht“, in der Zentrale in München gebe es „zu viele externe Berater“.

Aber Möller ist nicht zu stoppen, setzt von Anfang an auf McKinsey, Freshfields oder Roland Berger. Die Berater fordern eine tiefgreifende Finanzreform: Gehen bislang 63 Cent von jedem Mitglieds-Euro nach München und 37 in die Regionen, soll es künftig eine Verteilung von 80 zu 20 geben, zeitgleich sollen sich die Machtverhältnisse umkehren: Jurist Möller macht sich in der Satzungskommission des ADAC dafür stark, die Haftung zu verschieben. Sowohl in der Zentrale als auch in der Provinz geben bislang die ehrenamtlichen Funktionäre den Takt vor und haften für die jeweiligen Aktivitäten. Künftig sollen das die hauptamtlichen Geschäftsführer übernehmen. Manager wie Möller. Er will die Regionalclubchefs entmachten – und sein Präsidium gleich mit.

Es ist eine Art Staatsstreich, eine Kriegserklärung an den Verein. Doch Möller unterschätzt die Wucht seiner Revolution.

### 30. August, ADAC-Zentrale

Die Sommerpause des Präsidenten war kurz und schmerzvoll. Die fünf Regionalclubs machen ernst, drohen im Streit um die Finanzen schriftlich mit einer Klage gegen die Zen-





**Gelbes Blut**  
Auf Motorsportevents wie der „3-Städte-Rallye“ in Straubing trifft sich die Basis des ADAC

trale. Möller sucht die Konfrontation, will den Clubs ihren Teil der Versicherungsprämien einfach intern von der ihnen zustehenden Beteiligung an den Mitgliedsbeiträgen abziehen. Eine Art des Umgangs, die Vereinsmensch Markl sorgt. Verfolgen er und Möller noch dasselbe Ziel? Der Präsident scheint sich da nicht mehr so sicher.

Als August Markl an diesem Donnerstag um 16 Uhr den Konferenzraum 2218 neben seinem Büro betritt, erhärtet sich sein Verdacht. Am Tisch sitzen Möller und dessen engster Vertrauter, Strategiechef Sebastian Gundermann, den der ADAC bei der Unternehmensberatung Roland Berger abgeworben hat. Dazu Harald Gatterer vom Zukunftsinstitut aus Wien mit einem Kollegen, der sich früher einmal in der Werbebranche verdingte und davon so gezeichnet wurde, dass er ins Kloster musste, wo ihn Gatterer schließlich aufblas. Eine kleine, intime Runde. Ein Revolutionsrat.

Markl setzt sich auf einen Platz mit dem Rücken zum Stadtpanorama und schenkt sich Tee ein. „Fang’ ma o“, brummt er.

Und „Harry“, so nennen Möller und Gundermann den Zukunftsforscher, startet PowerPoint: „Vision ADAC 2033“. Warum 2033? Weil Tesla-Chef Elon Musk für dieses Jahr seine Reise zum Mars angekündigt hat. Die Vision soll so was sein wie ein Weltraumflug für den ADAC. Unendliche Weiten – das

ist offenbar die Flughöhe von Möller, Gundermann und Gatterer. Nicht die von Markl.

Gatterer beginnt von vorne, im Gründungsjahr des ADAC. 1903, das Auto war gerade erfunden, und die Ersten, die es nutzten, waren „Start-ups auf Rädern, Unternehmer auf Straßen, Change-Agents im Fahrtwind“. Die ADAC-Leute nicken. Der Club sei eine Gemeinschaft, die für Freiheit und Mobilität kämpft. Wieder Nicken. Doch heute – Gatterers Miene wird ernst – wandle sich das Wir-Verständnis: Straßen seien Datenhighways, Dorfclubs Communities, Motoren Quantencomputer. „Die gelben Engel, das gelbe Blut – das ist alles irgendwie nicht so stark.“

Möller sagt: „Wir müssen es schaffen, mehr zu sein als ein Helfer.“ Gatterer steigert: „Der ADAC ist keine Helfer-Organisation“ mehr, müsse sich in den nächsten zehn Jahren zu einer „Community of Communities“, entwickeln, zu einer Gemeinschaft der Gemeinschaften, in der jede Mobilitätsform ihren Platz habe und die Zentrale nur den Überbau bilde. Gundermann nickt. Markl schaut ins Leere. „Vielen Dank“, sagt Harry Gatterer nach 30 Minuten. Er ist ganz ergriffen von dem, was er soeben vorgetragen hat.

Dann wird diskutiert. Möller und Gundermann regen an, eine Vision für das Jahr 2035 zu entwerfen – ’33, das klinge zu sehr nach Nationalsozialismus. Endlich meldet sich Markl zu Wort, bemüht, seine Kollegen zurück auf den Teppich zu holen. Er sagt: „Wir müssen auch in Zukunft alle Menschen mitnehmen, egal, ob sie Teil einer Community sind oder nicht.“ Er wirkt unsicher, fast erschrocken über das, was er da gerade gehört hat. Und er hat Bedenken, so etwas den Mitarbeitern nahezubringen. Schließlich geht es intern gerade vor allem um den Abbau von Arbeitsplätzen.

Möller aber macht Druck: „Wir brauchen eine Geschichte, hinter der sich alle versammeln können.“ Er fordert Markl auf, die Vision im Oktober dem Präsidium zu präsentieren. „Mach ich ja auch“, sagt Markl gequält. Er wolle aber nicht, „dass die Mitarbeiter sagen, das ist nur die These vom Markl“. Und überhaupt, warum sei hier die ganze Zeit von Communities die Rede – das Wort „Gemeinschaft“ sei viel schöner. Man sei ja schließlich ein deutscher Club.

Alexander Möller wird später sagen, in diesem Moment habe er gemerkt, dass es mit ihm und Markl auseinandergehe.

### 11. September, Redaktion „Motorwelt“

Möller tritt in der Münchner Zentrale zerknirscht vor die Redaktion der ADAC „Motorwelt“, der größten Zeitschrift Europas. Die WirtschaftsWoche hat gerade ver-

meldet, dass der Autoclub plane, sie ab 2020 in ihrer bisherigen Form einzustellen. 90 Millionen Euro kosten Produktion und Versand des Hefes pro Jahr; 50 Millionen gehen allein fürs Porto drauf. Aber nur 30 Millionen kommen durch Werbeerlöse wieder rein. Ein Verlustgeschäft, seit Jahren.

Stattdessen ist jetzt ein „Premiummagazin“ geplant, das nur noch drei bis vier Mal pro Jahr erscheint und nur in ADAC-Geschäftsstellen, Postfilialen oder Tankstellen ausliegen soll. Bis Ende 2020, sagt Möller den Mitarbeitern, seien die Jobs gesichert. Danach sollen nur noch die schreibenden Redakteure beim ADAC beschäftigt sein. Alles andere werde an einen Dienstleister ausgelagert. Für den Auftrag, rund 20 Millionen Euro schwer, gibt es prominente Bewerber, es laufen Verhandlungen mit den Verlagen Burda und Springer.

Statt für das gedruckte Heft sollen die ADAC-Journalisten künftig für adac.de schreiben, die Website zum „reichweitenstärksten Mobilitätsportal in Deutschland“ ausbauen, wie es in einer internen Präsentation heißt – auch was den Umsatz angeht. Möller schwebt ein gelber Shoppingkanal ▶



**„Die Mitarbeiter interessieren sich nicht für Visionen, sondern nur für die Krisenfestigkeit ihrer Jobs“**

**ALEXANDER MÖLLER**  
Exgeschäftsführer des ADAC



für Produkte wie die Kfz-Versicherung vor, aufgehübscht mit Autotests und Servicetexten. Ein wunderbares Betätigungsfeld für die „Motorwelt“-Leute, findet er.

Doch die Journalisten sind frustriert und sauer. Sie verweisen auf die Tradition ihres gedruckten Magazins, wollen keine Onlinetipps schreiben. Sie sind sich einig mit vielen Regionalfürsten, die kritisieren, dass der ADAC seinen Draht zu den Mitgliedern verliere – und seine Lobbykraft in Berlin gleich dazu. Als Möller den Raum verlässt, beschleicht ihn ein ungutes Gefühl. Hat er da gerade womöglich 30 interne Meinungsmacher gegen sich aufgebracht?

### 11. Oktober, ADAC-Präsidialebene

Das große Oval im 22. Stock der Münchner ADAC-Zentrale ist gut gefüllt. Die monatliche Vorstandssitzung, beim ADAC Gemeinsame Sitzung der Geschäftsführer (GSG) genannt, steht an. Die Regionalclubs haben ihre Abgesandten geschickt, für die Zentrale ist ADAC-Co-Geschäftsführer Lars Soutschka anwesend. Der ADAC, erinnert er die Runde, sei ein Verein, werde aber „geführt wie ein Unternehmen. Wie andere auch“. Die nächsten Stunden werden zeigen, dass das nur sehr begrenzt zutrifft.

Die GSG hat gerade das Marketingbudget für die kommenden zwei Jahre bespro-

chen. Nun tritt Strategiechef Gundermann vor das Rund. Er hat einen Stoß Overheadfolien dabei, will zeigen, wie sehr der ADAC in Sachen Digitalisierung hinterherhinkt. Jeder vierte Deutsche sei bald Mitglied, beginnt Gundermann. Ein toller Erfolg. Jedoch besitze der ADAC nur von 640 000 davon die Erlaubnis, sich digital ansprechen zu lassen, etwa für Werbung. Von mehr als 70 Prozent der Mitglieder habe man keine Mailadresse, vier Millionen reagierten nicht auf Mails, zwei Millionen lehnten Werbung ab. Kurzum, es sehe schlecht aus für die Vermarktung. Die Minuten der Geschäftsführer sind reglos. Seit Monaten ist ihnen das Thema bekannt. Der Schwesterclub ÖAMTC aus Wien kommt bei der Werbezustimmung auf fast das Zehnfache. Der ADAC habe „es noch nicht geschafft, den ganz großen Sprung zu machen“, sagt Gundermann.

Schuld daran ist seiner Ansicht nach die verworrene Organisation. Wem gehören die Daten? Der Zentrale, dem Verein, der SE? Den Regionalclubs? Wer erhebt sie? Der Straßenwachtfahrer, der jeden Tag Mitgliedern hilft, sie aber nicht nach ihrer Mailadresse fragen darf? Der Telefonist im Callcenter, der Kollege in der Geschäftsstelle? Und: Wenn die Regionalclubs die Daten erheben, zahlen dann Zentrale und SE dafür?

„Wir dürfen nicht noch mal sechs Monate verlieren“, sagt ein Funktionär aus Norddeutschland. „Wir wollen erst wissen, was mit den Daten geschieht, die wir sammeln“, sagt sein Kollege aus Süddeutschland. „Wenn wir so einen Aufwand treiben, dann kostet das. Wer zahlt denn dafür?“, fragt eine Dame aus Ostdeutschland. Nach mehr als einer Stunde Diskussion vertagt sich die Runde. „Es ist eine alte ADAC-Krankheit, dass wir alle Probleme lösen wollen, bevor wir loslegen“, fasst ein Manager zusammen.

### 16. Oktober, ADAC-Zentrale

Am frühen Abend verschickt die Personalabteilung in der München eine dürre Pressemitteilung. „Das Präsidium des ADAC e. V. und Geschäftsführer Alexander Möller beenden ihre gemeinsame Zusammenarbeit“, steht da. „Das ADAC Präsidium bedauert den Weggang von Alexander Möller, wünscht ihm für zukünftige berufliche Herausforderungen alles Gute und bedankt sich für die gute Zusammenarbeit.“ Sieben dürre Zeilen, gerade ausreichend, um eine DIN-A4-Seite zu rechtfertigen – genug, um ein Kapitel Vereinsgeschichte zu beenden.

Seit Monaten drängen Regionalclubs und Betriebsrat Präsident Markl, seinen Geschäftsführer zu entlassen. In der Woche zuvor hat Markl das Ergebnis einer Mitarbei-



#### Geteilter Verein

Während viele in der Münchner Zentrale Fortschritt wollen, wünschen sich andere Stillstand

terumfrage erfahren: Eine Abrechnung mit den Reformvorhaben, vor allem mit den Stellenstreichungen – auch wenn inzwischen nur noch 230 statt 440 Jobs in der Zentrale zur Debatte stehen. Die Mitarbeiter verteilen Schulnoten. Stimmung? 4,4. Zusammengehörigkeitsgefühl in der Münchner-Holding? 4,6. Der ADAC als Arbeitgeber? 3,6.

Dass über Möller unschöne Erzählungen im Umlauf sind, sein rüder Umgangston die Runde macht und sein Benehmen bei der jüngsten Weihnachtsfeier sogar die Compliance-Abteilung beschäftigt hat, auch wenn diese ihn in ihrem Abschlussbericht, den die WirtschaftsWoche einsehen konnte, von allen Vorwürfen freispricht – all das mag eine Rolle gespielt haben. Am Ende aber, so versichern es Markls Vertraute, war vor allem ein Grund entscheidend: Der Präsident traute Möller anscheinend nicht länger zu, den ADAC als Verein erhalten zu wollen – und fürchtete, selbst zu einer Repräsentationsfigur degradiert zu werden.

### 19. Dezember, ADAC-Präsidium

Markl empfängt erneut neben seinem Arbeitszimmer. „Es war ein gutes Jahr“, sagt er, „wir haben viel umgesetzt, sind sehr weit gekommen.“ Das katastrophale Ergebnis der Mitarbeiter-Umfrage? Markl schluckt. Das habe ihn „natürlich schon getroffen“, sagt er. Künftig müsse man alle mehr mitnehmen. Der Präsident betont, wie wichtig ihm das Vereinswesen ist. Sich den ADAC als kommerzielles Unternehmen vorzustellen, „das

ist für mich undenkbar. Unsere Mitglieder wären dann namenlose Kunden“. Folglich hat er Möllers „Community of Communities“ gestrichen, sie durch eine Vision 2025 ersetzt: Der ADAC soll vom Pannenhelfer zum Helfer in Sachen persönlicher Mobilität werden, vielleicht später mal „zum Helfer im Alltag“.

Der „Helfer“. Möller und seine Berater wollten ihn ausmustern. Markl hat ihn gerettet: „Das ist unsere DNA.“ Man müsse „dieses gelbe Blut“ ansprechen und nach außen tragen. So bleibe der ADAC zukunftsfähig.

Der Präsident klingt jetzt wie der Vorsitzende eines Ortsclubs, der er einst war.

14 Stockwerke tiefer geht der Glaube an die Zukunft an diesem Tag verloren. In Zimmer A0801 tippt Chefstrategie Sebastian Gundermann seine Kündigung. Nach Möllers Abgang hoffte Gundermann, ihn als Geschäftsführer beerben, den ADAC weiter umbauen, den Generationenkonflikt lösen zu können. Nichts da. Zwar sollen die Beiträge wie von ihm geplant 2020 steigen. Aber um sein Prestigeprojekt, die Reform der Mitgliedschaften, steht es schlecht. Vor allem, weil er es gewagt hat, ein Modell ohne Pannenhilfe ins Spiel zu bringen, für eine neue Zielgruppe: mobile Menschen ohne Auto. Unsicher, ob das noch was wird. Eher nicht.

### 14. Januar, Regionalclub Berlin

Dorette König hat belegte Brötchen bestellt, Uwe Ilgenfritz-Donné schenkt Kaffee ein. Die Runde, die sich an diesem Mittag in der Berliner ADAC-Regionalzentrale trifft, hat etwas zu feiern; und König und Ilgenfritz-Donné, Geschäftsführerin der Regionalclubs Berlin-Brandenburg die eine und Chef von Niedersachsen/Sachsen-Anhalt der andere, wollen Optimismus demonstrieren. Ihre Regionalclubs werden künftig enger zusammenarbeiten. Das Personalmanagement und Teile des Reisegeschäfts werden in einer gemeinsamen GmbH gebündelt. Einmalig im ADAC. Und ziemlich genau das, was Alexander Möller einst für den gesamten Club erreichen wollte, womit er jedoch intern scheiterte. Für ihn ist es eine späte Genugtuung.

### 7. Februar, ADAC-Zentrale

Nach außen ist der ADAC inzwischen wieder ganz der alte. Stänkert gegen höhere Spritpreise und Tempolimits auf deutschen Autobahnen. Und auch mit VW will man sich auf dem Genfer Autosalon aussprechen.

In der Münchner Zentrale jedoch spüren die verbliebenen Geschäftsführer und Vorstände, dass ihnen die Situation entgleitet. Sie setzen einen Brief auf, wenden sich an die Mitarbeiter, „weil wir mit Sorge auf unsere Zusammenarbeit im ADAC blicken“. Man ha-

# „Der ADAC als Unternehmen ist für mich undenkbar. Unsere Mitglieder wären dann namenlose Kunden“

**AUGUST MARKL**  
ADAC-Präsident

be „an vielen Stellen das Vertrauen ineinander verloren“. Die Folgen: Ablehnung von Verantwortung, mehrfache Absicherung, Verlangsamung der Arbeit. „Was wir brauchen, ist das genaue Gegenteil.“

Es ist ein Hilferuf, ein Akt der Verzweiflung. Die mutigen, selbstbewussten Reformpläne vom Frühjahr 2018 – sie sind ein Jahr später: nur mehr ein Bittbrief.

### 19. Februar, Landgericht München I

Die Luft in der bayrischen Landeshauptstadt schmeckt zum ersten Mal in diesem Jahr nach Frühling, als beim ADAC die Eiszeit anbricht. Die fünf Regionalclubs haben tatsächlich Klage gegen ihr Hauptquartier eingereicht. Das Münchner Landgericht soll nun klären, was sie vereinsintern seit fast einem Jahr nicht regeln können: ob die Zentrale sie an der Versicherungsteuer beteiligen darf oder nicht.

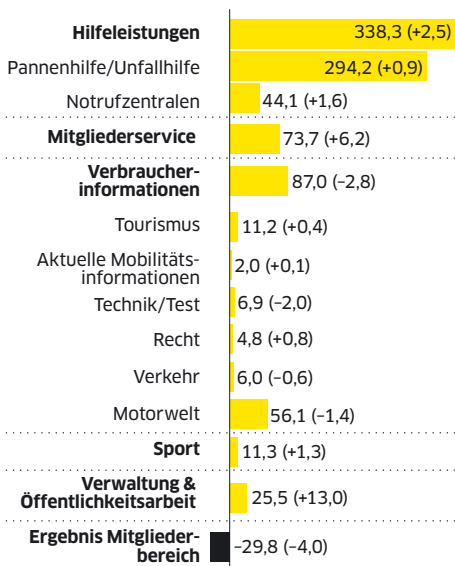
Auf dem Papier geht es um jährlich 35 Millionen Euro. Ein Klacks. Doch tatsächlich ist die Klage eine Kraftprobe, ein Ringen um Macht und Deutungshoheit in Europas größtem Autoclub. Im entscheidenden Jahr der Reformen liegen Provinz und Zentrale weiter im Clinch. Die Arbeit der Satzungskommission stockt. Und die Digitalisierung kommt nicht recht voran, vor allem weil die Mitglieder die neuen Produkte bislang kaum nutzen.

Das Präsidium um August Markl hat längst den Glauben daran verloren, die Fehde bis zur Hauptversammlung im Frühjahr beenden zu können. Stattdessen soll es nun eine zusätzliche, außerordentliche Sitzung im Herbst geben, um die Streitthemen abzuräumen. Doch schon machen intern neue Gerüchte die Runde. Weitere 90 Millionen sollen eingespart werden, vor allem bei den Regionalclubs.

Gut möglich, dass die eigentliche Krise des ADAC hier und heute erst losgeht. ■

### GELBES FÜLLHORN

Mittelverwendung des ADAC 2017  
(Veränderung gegenüber 2016 in Millionen Euro)



Quelle: ADAC