

WIRTSCHAFT IM BUCH

Erst kommen die Kunden – und zuletzt die Aktionäre

Porsche-Chef Wendelin Wiedeking als Konzernkritiker

Von Michael Heller

Wendelin Wiedeking hat zweifellos ein Gespür für den Zeitgeist. Unübersehbar hat in jüngster Zeit der Verdruss über die Wirtschaft und über die Manager im Besonderen zugenommen. Der Porsche-Chef bringt es in seinem Buch „Anders ist besser“ auf den Punkt, indem er einen Politiker zitiert: „Zu Zeiten von Ludwig Erhard und dem Beginn der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland habe noch für jeden Einzelnen die Maxime gegolten, wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch mir gut. Heute lautet die Gleichung: Geht es der Wirtschaft gut, geht es mir schlecht.“ Die großen Unternehmen bauen tausende von Arbeitsplätzen ab, obwohl sie Gewinne machen, und die Manager lassen sich von ihren Aufsichtsräten üppige Gehaltserhöhungen genehmigen – der Fall Siemens, die Vorgänge um Vorstandschef Klaus Kleinfeld und die Pleite der früheren Handysparte Ben-Q sind nur das jüngste Beispiel, das Wiedeking in seinem Buch noch gar nicht berücksichtigen konnte.

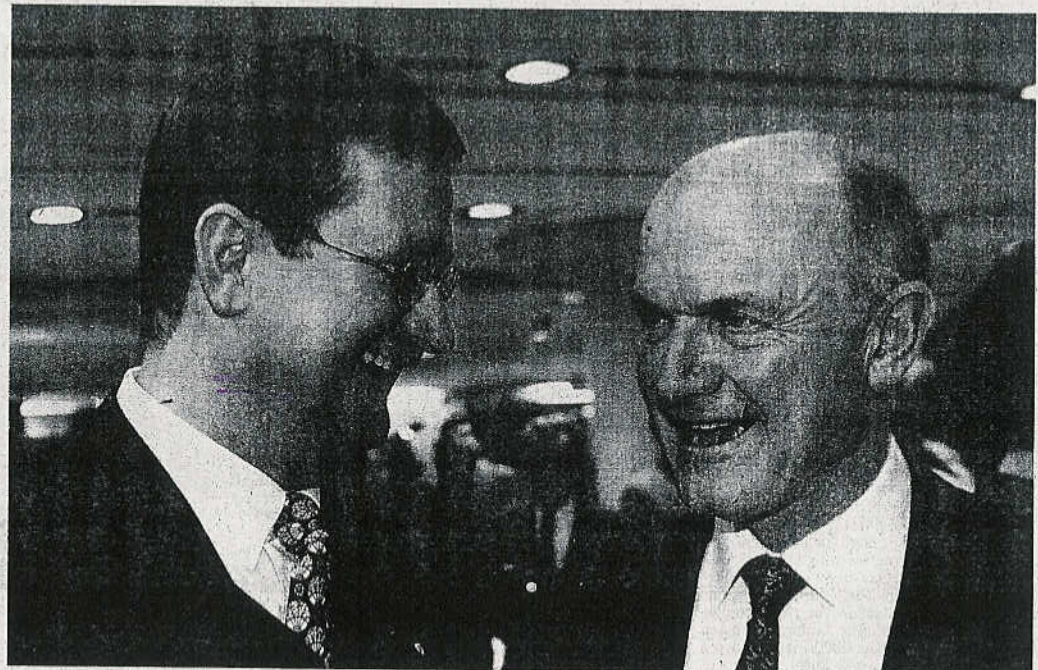
Wenn der Porsche-Chef seinem Buch den Titel „Anders ist besser“ gibt, so lässt sich ahnen, dass der 54-Jährige solche Entwicklungen keineswegs als notwendige Konsequenz des Wettbewerbs und der Globalisierung betrachtet, sondern schlicht als Auswüchse. Freilich verzichtet er, darauf hinzuweisen, dass er mit einem geschätzten Gehalt von zehn Millionen Euro im Jahr selbst zu den Spitzenverdienern gehört. Vorbildlich sind für Wiedeking vor allem drei Unternehmer aus dem Land: Reinhold Würth, Berthold Leibinger (Trumpf) und Hans Peter Stihl. Sie zeigen ja in der Tat mit ihrer Arbeit, dass sich wirtschaftlicher Erfolg und soziale Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber keineswegs ausschließen. Für Wiedeking liegt das Geheimnis wirtschaftlichen Erfolgs darin, dass die Gruppeninteressen in der richtigen Reihenfolge berücksichtigt werden: Erst kommen die Kunden, dann kommen die Mitarbeiter, danach die Partner, also die Zulieferer und Dienstleister, und erst ganz zuletzt die Aktionäre, die automa-

tisch profitieren, wenn auf den ersten drei Ebenen alles geklappt hat. Wiedeking: „Am Ende kommt es daraus an, ... Produkte zu schaffen, die Kunden als erstrebenswert ansehen und die in der Gesellschaft auf Zustimmung stoßen.“ Für Unternehmen, in denen es den Managern lediglich um Gewinne geht, hat er nur Verachtung übrig, und er zitiert den Schweizer Unternehmensberater Fredmund Malik, der von primitivem Geldökonomismus spricht.

Dass die Erfolgsbeispiele Würth, Trumpf und Stihl Familienunternehmen sind, dürfte kein Zufall sein. Zwar schreibt Wiedeking: „Es wäre geradezu töricht zu behaupten, eine Firma müsse ein Familienbetrieb sein, um erfolgreich sein zu können.“ Andererseits lobt er aber auch die Familienaktionäre, „weil sie nicht den Ritualen des Kapitalmarkts unterworfen sind, sondern ihre Ziele langfristig verfolgen. Und sie haben einen anderen Bezug zum Unternehmen, weil jede Entscheidung ihr eigenes Geld betrifft“. BMW mit der Familie Quandt im Hintergrund ist so ein Fall – und Porsche.

So erfreulich und erfrischend Wiedekings Plädoyer für richtig verstandenes Unternehmertum ist, so angreifbar ist sein Buch, wenn es um ihn selbst und das Unternehmen Porsche geht. Zunächst einmal lässt Wiedeking den Leser darüber im Unklaren, dass Porsche ein Familienunternehmen ist, in dem allein die Familien Porsche und Piëch das Sagen haben; die Kleinaktionäre mit ihren Vorzugsaktien haben kein Mitspracherecht. Das schafft nun einmal andere Bedingungen als in einem Unternehmen, dessen Kapital im Streubesitz ist oder das sich mit ausländischen Finanzinvestoren herumschlagen muss. Weil es die Familien billigen, kann Porsche zum Beispiel auch auf Subventionen für seine Fabrik in Leipzig verzichten – wobei Wiedeking stets vergisst zu erwähnen, dass der Geländewagen Cayenne zu 80 Prozent fertig aus Bratislava kommt, wo der Partner Volkswagen durchaus Subventionen kassiert hat.

Auch über Wiedekings Sanierungserfolg bei Porsche hängt allzu sehr der Glorienschein. Da wird ziemlich dick aufgetragen.



Ein harmonisierendes Gespann; Wiedeking (links) und Miteigner Ferdinand Piëch (hier bei der Porsche-Hauptversammlung im Januar 1999). Foto AP

Gewiss, er hat den Übernahmekandidaten nach seinem Amtsantritt 1992 zum profitabelsten Autohersteller der Welt gemacht. Aber er hat es nicht alleine getan. Ausgebildet wird zum Beispiel die Rolle von Ferdinand Piëch, dem früheren VW-Chef, mit dem Wiedeking offenkundig gut harmonisiert. Dass gegen Piëchs Willen bei Porsche gar nichts geht, musste zum Beispiel Wiedekings Vorgänger Arno Bohn erfahren, der Piëch aus dem Aufsichtsrat drängen wollte und dies mit dem Verlust des Jobs büßte.

Wer Wert auf eine distanziertere Schilderung des Wirkens von Wiedeking bei Porsche legt, ist mit dem Buch des Stuttgarter Journalisten Ulrich Viehöver „Der Porsche-Chef“ weitaus besser bedient. Dieses Buch ist jetzt in der zweiten Auflage erschienen, was der Leser allerdings nicht erfährt. So bleibt unklar, was gegenüber der Erstauflage

aus dem Jahr 2003 geändert wurde. Klar ist auf Grund des zeitlichen Ablaufs, dass das Kapitel über den Porsche-Einstieg bei VW im vergangenen Jahr hinzugekommen ist.

Viehöver beschreibt Wiedeking als einen Mann mit zwei Gesichtern: „Nach außen der moderne, sozial verantwortliche, umweltfreundliche Unternehmer, nach innen der harte Manager, der kaum Widerspruch duldet und knauserig jeden Cent beäugt.“ Wiedeking, das ist bei Viehöver einerseits der scheinbar unnachgiebige Boss, der seinen Mitarbeitern bei Löhnen und Arbeitszeiten möglichst hohe Zugeständnisse abtrotzen will und andererseits öffentlich die „soziale Verantwortung“ von „nur jammernden Unternehmern“ annahm und dazu den Standort Deutschland hochhält. Der Autor ärgert sich, dass Wiedeking immer alles zugleich sein will: der effizienteste Autofabrikant, der

sozialste Chef, ein kreuzbraver Steuerzahler und ein Verweigerer jeglicher Subventionen. „All das wäre weniger verwerflich,“ heißt es in dem Buch, „wenn der Porsche-Strategie bei der Selbstdarstellung in den Medien bescheidener auftreten, wenn er bei seinen Rundumschlägen nicht zu oft einen Tick zu weit gehen würde.“ Viehöver ist es gelungen, ein zutreffendes Bild des Managers zu zeichnen – kritisch, aber ohne dessen große Verdienste in Abrede zu stellen.

■ **Wendelin Wiedeking: Anders ist besser – Ein Versuch über neue Wege in Wirtschaft und Politik.** Piper Verlag, München, 2006. 240 Seiten, 19,90 Euro.

■ **Ulrich Viehöver: Der Porsche-Chef – Wendelin Wiedeking, mit Ecken und Kanten an der Spitze.** Campus Verlag, Frankfurt, 2. aktualisierte Auflage 2006. 340 Seiten, 24,90 Euro.