

Financial Times exkluzivně v HN

Původní plán Porsche ovládnout Volkswagen kvůli krizi zkrachoval Ferdinand Piëch se ale nevzdává a dere se do čela nové skupiny

Sešmákl let starý dopis Arna Bohna by se na „seznamu největších kariérních přešlapů“ umístil vysoko. Ještě jako generální ředitel společnosti Porsche tehdy Bohn napsal Ferdinandu Piëchovi, vnukovi zakladatele německé automobilky, že by se měl vzdát své funkce v dozorčí radě, protože společnost stojí na pokraji bankrotu. O pár měsíců později a po několika ostrých výměnách názorů to byl nakonec Bohn, kdo musel z firmy odejít.

Jeho odchod dokazuje sílu takzvaného Piëchova faktoru, tedy způsobu, jakým neoficiální lídr jednoho ze dvou rodinných klanů Porsche, sběratel obětních dýk, a jeden z největších akcionářů společnosti, ovlivňuje dění ve firmě.

A v posledních měsících, kdy Porsche čelilo další krizi, docházelo k podobným situacím. Smělý plán na převzetí Volkswagenu, největšího evropského výrobce aut, s Piëchem jako předsedou dozorčí rady, se zhroutil. Podkopala ho světová hospodářská krize a s ní spojené problémy se získáváním kapitálu, propad poptávky a v neposlední řadě i obstrukce politiků.

Vysoká hra o moc Dvaasedmdesátiletý Piëch se ale nevzdal a rozhodl se odrazit útoky těch, kteří mu jeho původní plán překazili. Piëch chce totiž za každou cenu získat obě společnosti pod svou kontrolu. Vyjednáváním ale zatím jen rozdmýchal další spory mezi jednotlivými členy rodinných klanů Porsche-Piëch.

„Piëchovi záleží víc na tom, aby sjednotil rodinné dědictví, než na jeho osobním prospěchu,“ říká analytik společnosti Bernstein Research Max Wartburton. „O rodinné dědictví navzdory mínění mnohých lidí vůbec nejde. Jde hlavně o osobní moc. Touto vysokou hrou je ochoten riskovat budoucnost celé své rodiny,“ tvrdí naopak jeden frankfurtský bankéř, který Piëcha dobře osobně zná.

Pokud by se Piëchovi jeho záměr nakonec podařil, splnil by si sen o opětovném spojení obou rodin vlastnicích Porsche a Volkswagen. Společná minulost obou automobilek přitom sahá do časů Piëchova dědečka Ferdinanda Porsche, rakouského inženýra, který ve 30. letech navrhl slavného »brouka« a stál u zrodu firmy Porsche.

Začátek Piëchova snu o sjednocení obou rodin se datuje do 70. let minulého století. Tehdy začala platit rodinná úmluva, podle které akcionáři Porsche neměli pracovat ve vedení společnosti.

Ferdinand Piëch tak začal svoji kariéru prací pro Audi, dceřinou společnost Volkswagenu, která se po druhé světové válce stala symbolem německého hospodářského zázraku. Audi ale bylo pro Piëcha jen odrazovým můstkem. V roce 1993 se stal generálním ředitelem Volkswagenu a v roce 2002 postoupil do čela dozorčí rady. „Vždycky jsem chtěl řídit větší společnost než můj otec,“ řekl jednou.

Věčné rodinné neshody Rodinné neshody jsou součástí historie firmy Porsche po dlouhá léta. Bohn napsal svůj nešťastný dopis jako reakci na Piëchovu snahu odstranit z vedení společnosti svého strýce Ferryho Porsche. Před časem se zase 60 členů klanů Porsche a Piëchů pohádalo kvůli novému modelu sportovního vozu Cayenne a sedanu Panamera.

Největší rivalita v rodině přitom panuje mezi Ferdinandem Piëchem a jeho bratrancem Wolfgangem Porsche, který je předsedou dozorčí rady automobilky Porsche. Rodina Porsche v ní drží větší podíl – celých 53,7 procenta akcií. Piëchovi vlastní 46,3 procenta. Na strategických rozhodnutích se ale obě rodiny musejí shodnout jednomyslně. Další nevráživost začala na začátku letošního roku, kdy bylo jasné, že plán firmy Porsche na ovládnutí Volkswagenu selhal.

Zatímco většina členů rodiny nevěděla, co dál, Piëch vycítil příležitost. Rodinu informoval o tom, že Porsche má mnohem větší finanční problémy, než přiznával management společnosti. Kromě toho opce, které měly firmě Porsche zajistit akciový podíl ve Volkswagenu, nesly velké riziko. To ale dosud automobilka Porsche popírala.

Právě tyto opce se však staly základem plánu na převzetí VW. Loni v říjnu vylétla cena akcií Volkswagenu vzhůru poté, co Porsche zveřejnilo, že přímo či nepřímo kontroluje 75 procent akcií VW. Z Volkswagenu se tak stala nejcennější společnost na světě. Mnoho hedgeových fondů a investorů, kteří spekulovali na pokles cen akcií, kvůli tomu skončilo s vysokými ztrátami.

Zato Porsche na obchodech s opcemi slušně vydělalo. Náklady na navýšování podílu ve Volkswagenu však automobilku finančně vyčerpávaly a hrozilo, že se nakonec obchody s opcemi obrátí proti ní. Tím by se propadla i cena akcií Volkswagenu a zvýšily by se finanční ztráty Porsche.

Zatímco se členové rodiny snažili zorientovat v nastalé situaci, Piëch si připravoval cestu k převzetí kontroly nad celou skupinou. „Do rodiny přinesl hodně zmatku. Byl ale jediný, kdo si dokázal zachovat chladnou hlavu,“ tvrdí bankéř blízký rodině. Půjčka pro Porsche Krátce před Velikonocemi se Piëch chopil příležitosti. Porsche se v tu dobu již potýkalo s problémy se splácením dluhů. S bankami navíc firma začala vyjednávat příliš pozdě – finanční krize totiž mezitím převrátila bankovní svět vzhůru nohama. Právě v tomto okamžiku si generální ředitel Porsche Wendelin Wiedeking uvědomil, že převzetí Volkswagenu nevyjde.

Další překážku představoval takzvaný „lex Volkswagen“, zákon, který dává spolkové zemi Dolní Sasko právo veta při strategických rozhodnutích ve Volkswagenu. Proti této zvyklosti se dlouho stavěla Evropská komise. Dolnosaskému premiérovi Christianu Wulffovi se ale s podporou spolkové kancléřky Angely Merkelové podařilo toto výsadní právo v Bruselu ubránit.

„Porsche si myslelo, že toho nebudeme schopni. Prostě nás podcenili,“ svěřil se před časem Wulff svým spolustraníkům.

Piëch se na poslední chvíli zúčastnil jednání s dolnosaskou vládou, která je druhým největším podílníkem Volkswagenu. Tam šéf Porsche Wendelin Wiedeking za přítomnosti Wolfganga Porsche a managementu Volkswagenu referoval o finančních potížích společnosti Porsche. A přišel s novou možností: vyměnit výrobní části Porsche za akcie Volkswagenu. Wiedeking zároveň automobilku Volkswagen požádal o poskytnutí půjčky. Volkswagen pak – s Piëchovou podporou – souhlasil s půjčkou ve výši 700 milionů eur.

Zatímco Wiedeking vyjednával, Piěch se vrátil k šéfovi Volkswagenu Martinu Winterkornovi a domlouvali se na strategii protiútok. Plán byl takový, že namísto akcií poskytne Volkswagen automobilce Porsche za výrobní část firmy hotovost. Porsche tak získá peníze, kterými splatí Volkswagenu dohodnutou půjčku. Nejvyšší karty ale zůstanou v ruce Volkswagenu. Společná budoucnost?

Minulý měsíc se obě rodiny sešly v Salcburku. Ve velmi vágním prohlášení slíbily vytvořit „integrovanou společnost“. Spojení má přitom fungovat tak, že Porsche bude nezávislou desátou značkou na úrovni dalších částí Volkswagenu, jako je Audi, Škoda Auto či Bentley. Mnozí se posmívali, že se prohlášení podobá „komuniké skupiny G20“, které také nechává dostatek prostoru různým formám interpretace.

V posledních týdnech se Wiedeking, podporovaný Wolfgangem Porschem, snažil celému plánu vdechnout život. Hledal investora ze Středního východu, který by Porsche pomohl s navýšením kapitálu a splácením dluhu. To je ale v rozporu s rodinnou politikou, která se zásadně staví proti prodávání podílu do zahraničí.

Nepodceňujte Piěcha Wiedeking tak nyní stojí tváří v tvář vzdorujícímu Piěchovi. Ten chce vidět v čele nové aliance právě Volkswagen a sebe – spíše než Porscheho a jeho bratrance.

Lidé z Piěchova okolí by zřejmě uvítali spojení i s jinými značkami. V úvahu přichází například italský výrobce motocyklů Ducati, japonská Suzuki nebo německý výrobce nákladních vozů MAN, v němž už Volkswagen drží zhruba 30 procent akcií. „Volkswagen, rodina, peníze“ – to jsou pro Piěcha podle jeho slov hlavní priority.

Příští týdny a měsíce budou turbulentní pro obě strany. Wiedeking, který zřejmě ztratil podporu velké části rodinného klanu, teď urputně shání potřebných 2,5 miliardy eur pro automobilku Porsche. Ve Volkswagenu se zase najdou lidé, kteří jsou rozzlobeni na Piěcha, že rozdmýchává mocenské intriky právě ve chvíli, kdy se Porsche zmítá v hluboké krizi. „Nikdo přece nechce být pouhou loutkou,“ říká jeden z těchto lidí.

Vrásky na čele ale nemají pouze akcionáři firmy. Německý úřad pro dohled nad kapitálovým trhem Bafin zase čelí kritice, že nezabránil automobilce Porsche, aby uvrhla trhy do nejistoty kvůli svým strategickým záměrům s opcemi. K tomu všemu je navíc Piěch pod další palbou kritiky kvůli střetu zájmů, protože vystupuje jednak jako předseda dozorčí rady Volkswagenu, ale zároveň je i významným akcionářem Porsche.

Sám Piěch se ale netváří, že by ho takové problémy příliš zajímaly. Zdá se, že jeho výpady proti generálnímu řediteli Porsche jsou jakousi zástupnou bitvou v boji s jeho bratrancem o post vůdce v budoucí automobilové skupině. Pokud totiž Wiedeking prohraje, znamená to zároveň, že prohraje i Porsche. „Wolfgang Porsche ale cítí, že má morální povinnost stát za Wiedekingem až do konce,“ říká jeden z jeho nejbližších přátel.

Nyní je otázkou, jak daleko hodlá Piěch zajít. Vyloučeno není ani to, že se dolnosaský premiér Wulff chopí příležitosti a zkusí Piěcha vystrnadit z křesla předsedy dozorčí rady Volkswagenu. O to už se ostatně politik pokoušel v minulosti.

Většina pozorovatelů, kteří rodinné šarvátky v posledních měsících sledují, však předvídá, že Piěch vyjde z boje jako vítěz.

„Nikdy nepodceňujte Piěcha!“ upozorňuje šéf jednoho z německých podniků automobilového průmyslu.

Palčivější otázkou je, zda rodinné klany Piěchů a Porsche budou vůbec schopny zvládnout řízení daleko většího automobilového gigantu. Jasné každopádně je, že další spory mezi rodinami jsou za současných podmínek příliš velkým luxusem.

Foto popis| MUŽ BEZ SKRUPULÍ Šéf dozorčí rady Volkswagenu Ferdinand Piěch chce za každou cenu dostat Volkswagen a Porsche pod svou kontrolu. Rozdmýchal tím ale nové spory mezi rodinami Porsche a Piěchů.

Foto autor| FOTO: BLOOMBERG