

Die Straßen



macht

ADAC: Der Autofahrerclub mutiert zum Großkonzern – wird aber weiterhin geführt wie ein Schützenverein. Resultat: Verschwendung und zweifelhafte Geschäfte.

Tag der offenen Tür in München am Westpark 8. Eine glamouröse Vorstellung wird nicht geboten. Der Tonfall ist westfälisch breit. Die Wortwahl verhalten. Die Gestik spärlich.

Mit dem Habitus eines Industrie- und Handelskammeroberen trägt der Mann mit dem braunen Anzug und der olivfarbenen Krawatte in der Mitte des Podiums aus seinem Manuskript vor.

Er spricht vom „Finanzergebnis“, dem „Eigenkapital“, das auf Vorjahresniveau liege, und von den Anstrengungen, die unternommen wurden, um Kosten zu senken.

Der Wortführer heißt Peter Meyer. Der 55-Jährige ist ehrenamtlicher Vormann des größten und vielleicht auch populärsten Vereins, den Europa zu bieten hat. Des Allgemeinen Deutschen Automobil-Clubs (ADAC).

An diesem letzten Junitag hält Meyer im vierten Stock der Vereinszentrale zusammen mit den vier Geschäftsführern und dem bayrisch-forschen Pressechef seine „Bilanzpressekonferenz“ ab. Gut zwei Dutzend Medienvertreter sind erschienen. Nach eineinhalb Stunden

PHOTO: PETER MEISSNER/ACTION PRESS



Gelbes System

Lukrativ: Die 23 Tochterfirmen des ADAC verfügen mit den knapp 15 Millionen Vereinsmitgliedern über ein enormes Absatzpotenzial.

Unkontrolliert: Über Mittelverwendung und Strategie des gelben Giganten entscheidet letztlich eine kleine Gruppe von Vereinsfunktionären.

Fragwürdig: Das System ADAC ermöglicht es einzelnen Clubrepräsentanten, gute Geschäfte auf eigene Rechnung zu machen.

klings die Veranstaltung mit einem rustikalen Buffet aus. Keine Probleme. Keine Pannen.

Meyer und seine Kollegen sind mittlerweile in solchen Auftritten geübt. Denn der ADAC ist längst mehr als eine weit verzweigte Gelbe-Engel-Organisation, die Autofahrern aus allem möglichen Schlamassel hilft, sich um die Verkehrserziehung von Kindern kümmert und Kranke per Hubschrauber oder Jet aus dem Ausland zurückholt.

Der ADAC ist eine Marke, möglicherweise so stark wie Aldi oder Ikea. In jedem Fall eine Wirtschaftsmacht. Viele sagen, ein Konzern mit angehängtem Autoclub.

Mit seinen 23 Firmen macht der Club Versicherungsunternehmen, Verlagen und inzwischen sogar Banken Konkurrenz. Gesamtumsatz der Gruppe: rund 1,4 Milliarden Euro.

Das ist nur eine der vielen Zahlen, die Meyer bereitwillig präsentiert; der Mann bleibt keine Kennziffer schuldig. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit? 18,714 Millionen Euro. Bilanziertes Anlagevermögen? 1,054 Milliarden Euro. So kommt die Botschaft kristallklar rüber: Der ADAC ist trotz zunehmender Größe eine zeitgemäße und transparente Organisation, zum Wohle aller Automobilisten.

Kein Grund zum Argwohn also für die fast 15 Millionen Mitglieder und die ungezählten Kunden, die laut Umfragen keiner Institution in Deutschland mehr vertrauen als dem ADAC, nicht mal der Kirche?

Schön wär's.

Was Meyer vorzeigt, das ist nur die gelb strahlende Biedermann-Fassade des Münchener Clubs. Dahinter aber verbreitet sich der Mief aus hundertjähriger Vereinsgeschichte.

Hier gedeihen Macht und Mächenschaften, die so gar nicht zu einem modernen Wirtschaftsimperium passen wollen:

□ Verglichen mit anderen Unternehmen, die Milliarden umsetzen, ist die Autofahrervereinigung das Gegenteil von transparent. Die Geschicke des Münchener Konzerns bestimmt

Der gelbe Riese

In welchen Geschäftsfeldern der ADAC tätig ist (Angaben für das Jahr 2003)



letztlich ein halbes Dutzend ehrenamtlicher Vereinsgranden. Die kugeln und kakeln in unzähligen Zirkeln alle wichtigen Entscheidungen aus – ohne dass sie fachlich dafür unbedingt qualifiziert wären.

□ Die Herren können schalten und walten, weil niemand sie richtig kontrolliert. Die Mitglieder schon gar nicht. Die einzige Basisvertretung, die jährliche Hauptversammlung, hat mit der vergleichbaren Institution einer Aktiengesellschaft kaum mehr

als den Namen gemein. Zu den ADAC-Treffen dürfen ausschließlich Delegierte anreisen. Meinungsverschiedenheiten werden in der Regel vorab ausgeräumt, die späteren Beschlüsse meist einstimmig getroffen.

Wo wenig kontrolliert und viel gemauschelt wird, ist der Weg frei für zweifelhafte Geschäfte. Einige Vereinsfunktionäre machen von der Möglichkeit offenbar reichlich Gebrauch. Die Grenze zwischen ADAC-Ehrenamt und privaten Geschäften scheint hier und da zu verschwimmen.

Der ADAC – ein Moloch mit skurriler Entscheidungsmechanik.

Der Aufstieg des ADAC vom schlichten Pannenhelfer zu einem der seltsamsten Konzerne Deutschlands ist das Werk eines kleinen

Gut fürs Image: Im vergangenen Jahr flogen die 36 ADAC-Rettungshubschrauber zu 31 923 Einsätzen aus und versorgten 28 557 Patienten



Schnapsfabrikanten aus dem rheinischen Brühl: Otto Flimm.

Der heute 75-Jährige hatte 1989 die ADAC-Präsidentschaft übernommen und den Verein, begünstigt durch die deutsche Wiedervereinigung, so stark vorangetrieben wie keiner seiner Vorgänger. Während Flimms zwölfjähriger Amtszeit schnellte die Zahl der Mitglieder um mehr als 50 Prozent nach oben. Der Umsatz der ADAC-Gruppe stieg gar um über 150 Prozent. Eine Expansion, die an die Zeit des deutschen Wirtschaftswunders erinnert.

Flimm machte Tempo – fast überall. Nur bei den Führungsstrukturen hielt der Kleinunternehmer inne. Statt die Organisation an die neue Größe anzupassen, etwa die Leitung des Konzerns mehr und mehr gestandenen Managern zu überlassen, konzentrierte er fast alle Macht auf sich.

Vor drei Jahren löste Meyer den autoritären Flimm ab. Meyer ist Betriebswirt, kalkuliert nüchtern und mag keine einsamen Entscheidungen. Er weiß, dass der ADAC moderner und professioneller werden muss.

Um Schwung in den Laden zu bringen, engagierte der neue Mann unmittelbar nach der Amtsübernahme die Unternehmensberatung Droege & Comp. In ihrer Analyse („Fit für die Zukunft“) nahmen die Düsseldorfer Consultants alles auseinander: die Organisation, die Strategie, einzelne Abteilungen.

Umsetzen durften die Tippgeber allerdings nur wenig; viele Verbesserungsvorschläge ruhen bis heute in der Schublade – neben einer Studie von Roland Berger, die Jahre vorher das gleiche Schicksal erlitt.

Meyer ist kein Revolutionär. Genauso wenig wie Vorgänger Flimm mag er das komplizierte Geflecht des Münchener Konglomerats antasten. Nach wie vor dürfen die vier fest angestellten Geschäftsführer des ADAC kaum etwas ohne Zustimmung von ehrenamtlichen Vereinsoberen entscheiden. Selbst Auslandsreisen müssen sich die Herren genehmigen lassen.



Wortführer: Präsident Peter Meyer diente sich über Jahre ins höchste Amt des ADAC; ist heute Sprachrohr des Vereins

Vereiniger: Wolf Wegener, Club-Chef in Berlin-Brandenburg, baute noch zur Wendezeit den ADAC in der DDR mit auf



Opponent: Rolf-Peter Rocke, Hamburgs Regionalfürst, gilt als Macht im Norden, gibt der Zentrale schon mal Kontra

Sextett der Mächtigen

Die Club-Granden: Wer beim ADAC das Sagen hat

Blockierer: Raimund Thalmeier, Geschäftsführer des großen ADAC Südbayern, gilt als Reformgegner



Lautsprecher: Erhard Oehm steht dem ADAC Hessen-Thüringen vor; wettet volksnah gegen hohe Spritpreise

Strippenzieher: Ex-ADAC-Präsident Otto Flimm hat weiterhin großen Einfluss auf die Entscheidungen im Verwaltungsrat



Für einen wie Finanzmann Stefan Weßling (45) muss die Machtbeschneidung ärgerlich sein. Der Manager kam vor vier Jahren von der DaimlerChrysler Financial Services zum ADAC. Immer wieder unternimmt Weßling Vorstöße, um die Geschäfte zu optimieren und auszuweiten. Größere Befugnisse innerhalb der Geschäftsführung könnten seine Vorhaben beschleunigen. Der Posten eines Sprechers der Geschäftsführung dürfte Weßling gefallen.

Doch diese Stelle ist seit 2001 unbesetzt. Damals musste Amtsinhaber Jörg Adomeit gehen. Der, heißt es, war mit seiner Forderung nach professionelleren Strukturen bei den Präsidialen angeeckt.

Die Chefs der 18 Regionalclubs, die neben den acht Präsidiumsmitgliedern den Verwaltungsrat stellen, wollen sich die Entscheidungsgewalt wohl kaum nehmen lassen. Sie wachen über den Verein und als Multi-Aufsichtsräte über die Geschäfte der zahlreichen GmbH und Aktiengesellschaften, die in der ADAC Beteiligungs- und Wirtschaftsdienst GmbH zusammengefasst sind. Alle Herren arbeiten ehrenamtlich. Ihre Posten haben sie meist viele Jahre inne, und die Clublenker werden so zu Institutionen (siehe Kasten links).

Manche ADAC-Granden, wie Wolf Wegener, Chef des großen Regionalclubs Berlin Brandenburg (gut eine Million Mitglieder), nutzen ihren Einfluss in der Organisation offenbar auch schon mal aus. So soll es Wegener gewesen sein, der 1989 die Berliner Bank als einen von zwei Finanzpartnern für die ADAC-Visa-Kreditkarte ins Spiel brachte.

Zufall oder nicht, seit 1989 hat die Berliner Bank nach eigener Auskunft die Kanzlei, in der Wegener damals Partner war, die Sozietät Beiten Burkhardt Mittl & Wegener, „mit der Vornahme notarieller Beurkundungen sowie Beglaubigungen betraut“. Und: In den Jahren 1994 und 1995 hat Wegener persönlich die „Hauptversammlungen der Berliner Bank notariell protokolliert“, gegen die „übliche Vergütung“, so das Geldhaus. Ein

schönes Geschäft für den Autoclubjuristen.

Wegener selbst nahm zu den Vorgängen keine Stellung. Beim ADAC in München erklärt man, dass Wegener in die eigentlichen Verhandlungen über den Kreditkarten-Deal gar „nicht eingebunden“ gewesen sei und „erst später über die ADAC-Gremiensatzungsgemäß als Generalsyndikus des ADAC informiert“ wurde.

Die formale Verantwortung für das Geschäft schieben die ADAC-Oberen vor allem einem Ehemaligen zu: Ex-Präsident Otto Flimm. Offenbar aus gutem Grund. Denn über die Wahl der Berliner Bank als Finanzagenten ärgert man sich heute gewaltig in München. Vermutlich wegen des ramponierten Ansehens des Instituts blieb die Kooperation hinter den Erwartungen zurück. Meyer würde lieber heute als morgen aus dem Projekt aussteigen. Doch der Vertrag läuft noch bis zum Jahr 2007. Und die Bank kann sogar auf einer Verlängerung bis 2012 bestehen.

Der stets sonnengebräunte 71-jährige Wegener mag als Jurist nur ein kleines Licht sein. In der Hauptstadtgesellschaft gilt er dennoch als ganz große Nummer. Unter den 100 wichtigsten Berlinern, die die Leser der „Berliner Morgenpost“ im vergangenen Jahr ermittelten, belegt er Platz 31, noch vor Verbraucherschutzministerin Renate Künast und dem damaligen IHK-Präsidenten Werner Gegenbauer. Sogar zum Honorarkonsul der Steuerfluchtburg Monaco hat es der umtriebige Advokat gebracht.

Eine steile Karriere, die Wegener zu einem gewissen Wohlstand mit schicker Villa im Grunewald verhalf. Ohne den ADAC wäre der Aufstieg sicher schwieriger gewesen. Schon zu Beginn seiner Laufbahn in den 60er Jahren soll Wegener Starthilfe vom Autoclub bekommen haben. Damals soll Vater Friedrich Karl Wegener, zu jener Zeit Vormann im ADAC Berlin, dem jungen Anwalt erste Mandanten zugeschanzt haben. Ein Anruf des alten Herrn bei der DAS, die damals noch die Rechtsschutz-



Gut fürs Geschäft: Verkehrsrechtsfälle von ADAC-Mitgliedern regelt oft die Kanzlei des Berliner Clubprimus Wegener. Das Potsdamer Büro der Sozietät logiert sogar in der ADAC-Villa, wo Wegener auch als Honorarkonsul von Monaco residiert.



versicherung für den ADAC besorgte, hätte genügt, und schon hätte Wegener neue Fälle gehabt, erzählt man sich noch heute beim Münchener Assekuranzkonzern. Auch hierzu war von Wegener keine Stellungnahme zu erhalten.

Mittlerweile hat der ADAC seine eigene Rechtsschutzversicherung und Wegener das System offenbar perfektioniert.

Drei der vier ADAC-Vertragsanwälte, die der Autoclub Berliner Vereinsmitgliedern als Ansprechpartner für die Hauptstadt nennt, wenn sie in einer Geschäftsstelle juristischen Rat suchen, arbeiten in der Anwaltssozietät Wegener & Wittkowski (AWW Group). Die Kanzlei ist, wie praktisch, auch in der Nachbarschaft des Berliner ADAC-Büros vertreten. So kommt, nach Schätzungen von Experten, pro Jahr eine vierstellige Zahl von Mandaten zusammen, was die AWW Group freilich nicht kommentieren wollte.

Das System ADAC lädt immer wieder zu Vetternwirtschaft ein – in Berlin wie andernorts. In Dresden zum Beispiel. Dort lastet der sächsische ADAC-Chef Nikolaus Köhler-Totzki, Rechtsanwalt und nebenher Vertragsanwalt des Autofahrerverbandes, seine Kanzlei nach eigenen Angaben zu einem Drittel mit Verkehrsrechtsfällen von ADAC-Mitgliedern aus.

In Schleswig, Hamburg und Bremen läuft es wohl kaum anders: Auch hier arbeiten ehrenamtliche Führungskräfte der Regionalclubs zugleich als Vertragsanwälte für die Clubmitglieder.

Der ADAC, ein großer Selbstbedienungsladen?

Fest steht: Über Jahrzehnte hinweg haben es sich Wegener & Co. im ADAC bequem gemacht. Zwischen tausenden von ehrenwerten und unbezahlten Vereinshelfern gelingt es einzelnen Clubfunktionären, die Vereinsstrukturen zum eigenen Vorteil zu nutzen.

Meyer mag um die Missstände wissen. Doch weder er noch sonst jemand im ADAC traut sich, die starken Männer aus der Provinz in Frage zu stellen. Im Gegenteil: Kürzlich wurde Wegener zum Ehrenmitglied ernannt – „eine sehr seltene, fast einmalige Auszeichnung für lebende Repräsentanten des ADAC“, wie Meyer betont. Damit steht der Berliner in einer Reihe mit Größen wie Eugen Diesel, Carl Benz und Ferdinand Porsche.

Die Organisation des Clubs verkrustet, die Führung unfähig zu Reformen. Da wundert es nicht, dass auch der Apparat vor sich hin wu-

FOTOS: JOSEF GERHARDT

chert. Notwendige Kostenschnitte sind in diesem Klima kaum möglich.

Dabei könnten allein in der Münchener Zentrale des Mammutvereins nach Berechnungen von Experten rund 200 der 2200 Stellen gestrichen werden – ohne dass die Leistungen für die Mitglieder geschmälert werden müssten.

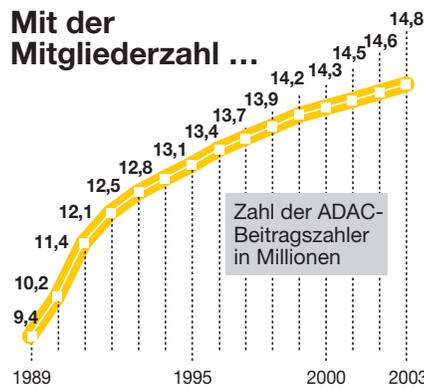
Doch statt Einsparung ist Entspannung angesagt. Insider berichten von Zuständen in den ADAC-Büros, die stark an das Klischee arbeitsmüder Beamter erinnern – viele Pausen, wenig Elan.

Um das schlechte Gewissen zu beruhigen, hat Meyer die „Interne Unternehmensberatung“ (IUB) ins Leben gerufen. Das sechs Mann starke Team soll im Verein Kostentreiber aufspüren und für mehr Wirtschaftlichkeit sorgen.

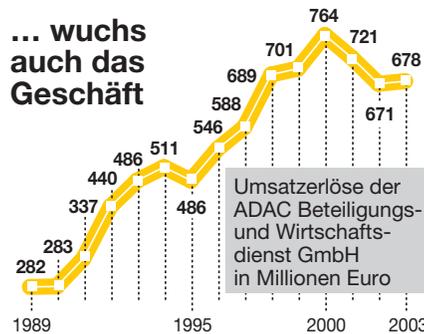
Dass jemand in der Organisation die Aufpasser richtig ernst nimmt, ist mehr als fraglich. Der größte Finanzierungsblock des ADAC, die Regionalclubs, können sich dem Zugriff der IUB ohnehin problemlos entziehen. Die ADAC-Provinzen bekommen qua Satzung feste 37 Prozent der Mitgliedsbeiträge zugeschoben. Im Jahr 2003 waren das 187 Millionen Euro. Was mit dem Geld geschieht, ist vornehmlich Sache der Regionen.

Die Folgen des lässigen Wirtschaftens: In diesem Jahr rechnet Meyer mit einem Verlust im Vereinsergebnis. Eine Beitragserhöhung wurde erstmals seit zwölf Jahren unumgänglich. Ab 1. September müssen einfache Mitglieder 44 Euro pro Jahr zahlen, bislang waren es 37,84 Euro.

Mit der Mitgliederzahl ...



... wuchs auch das Geschäft



Quelle: ADAC

Dass die Preise nicht schon viel früher angehoben wurden, lag vor allem an den Erträgen, die das 1,6 Milliarden Euro schwere Vermögen des ADAC abwirft.

Und daran, dass der Verein sich auch aus externen Quellen bedient.

Zum Beispiel beim Fiskus.

Lediglich auf 10 Prozent der Mitgliedsbeiträge muss der Verein Umsatzsteuer entrichten. Eine Subvention durch den Steuerzahler, die der ADAC selbst mit 20 bis 30 Millionen Euro jährlich bewertet hat. Die Vorzugsbehandlung gewährt das Münchener Finanzministerium. Die bayerische Staatsregierung unterstellt

seit Anfang der 80er Jahre äußerst großzügig, dass der Autofahrerverband lediglich zu einem Zehntel gewerblich tätig ist.

Ähnlich ungeniert greift der ADAC bei Neuwagenkäufern zu.

Vor allem wenn sie einen Opel, Ford oder Porsche fahren und gleichzeitig einen gelben Schutzbrief besitzen. In diesen Fällen kassiert der Autoclub für dieselbe Leistung praktisch doppelt. Denn die fabrikfrischen Karossen sind von den Autoproduzenten mit einer befristeten Mobilitätsgarantie ausgestattet. Bleibt das Fahrzeug liegen, kommt ein Pannenhelfer und macht das Vehikel wieder flott. Diese Leistung übernahm bei 35 Prozent aller Neuwagen des vergangenen Jahres der ADAC im Auftrag der Hersteller.

Porsche-Fahrer brauchen den teuren ADAC-Schutzbrief also kaum. Doch darauf wird sie der ADAC wohl nicht aufmerksam machen. Mit dem Doppelgeschäft erwirtschaftet der Club jährlich einen geschätzten Umsatz von rund 50 Millionen Euro – zur Sicherstellung stabiler Mitgliederbeiträge, wie man in München betont.

Unkontrollierte Führungskader, fragwürdige Geschäfte – es ist die eigentümliche Mischung aus traditioneller Vereinsmeierei und eiskaltem Geschäftsdenken, die den ADAC prägt und die ihm zu schaffen macht.

Bislang profitiert der ADAC-Konzern von seinem Vereinsstatus. Die Rechtskonstruktion spart Steuern. Und sie erleichtert den Verkauf von Versicherungen und anderen Diensten an die Mitglieder. Doch das Ge-

FOTOS: ARNST HAUG, DR

Breites Angebot

Kerngeschäft: Finanzprodukte vom Autokredit bis zur Unfallversicherung sorgen beim ADAC für den meisten Umsatz



(Un)eigennutz

Lobby-Macht: Wie sich der ADAC Geschäfte sichern will

Der Einfluss: Die fast 15 Millionen Personen starke Mitgliederkartei verleiht dem ADAC Macht, sehr viel Macht. Mit einem eigenen Lobby-Büro in Berlin versucht der Autoclub, seinen Einfluss auf politischer Ebene geltend zu machen. Ob es um die Ökosteuer, um Tempolimits oder die Sicherheit von Autofahrern geht: Das Wort des ADAC hat Gewicht. In Gesprächen mit Ministern und Staatssekretären versuchen die Lobbyisten, ihre Ziele durchzusetzen.

Was vordergründig das Gemeinwohl fördern soll, dient mitunter auch handfesten wirtschaftlichen Interessen des Autofahrerverbandes.

Die Forderung: Auch bei der Reform der Fahrausbildung reden die Einflüsterer des ADAC mit. Die Truppe von Clubpräsident Peter Meyer drängt seit einigen



Elchtest: Wird ein Sicherheitstraining Pflicht, klingelt es in der ADAC-Kasse

Jahren auf die Einführung von Fortbildungsseminaren für Führerscheinnovizen, die auch ein Sicherheitstraining beinhalten. Die Politik erhörte den Ruf: Seit Anfang des Jahres läuft in 13 Bundesländern ein Modellversuch. Wer sich der Schulung freiwillig unterzieht, bekommt ein Jahr Probezeit erlassen.

Das Geschäft: Wird der Elchtest für Fahranfänger zur Pflicht, dürften beim Kraftfahrerverband die Kassen klingeln. An unterschiedlichen Orten in der Republik haben die Regionalclubs des ADAC in den

vergangenen fünf Jahren 13 Fahrsicherheitszentren, -anlagen und -plätze neu errichtet oder ausgebaut. Insgesamt kann der ADAC den etwa 800 000 Fahranfängern pro Jahr nun bundesweit an 70 Standorten Schulungen anbieten. Preis pro Trainingseinheit: etwa 250 Euro. Damit nicht genug. Der ADAC bietet Absolventen der Übung auf Anfrage einen vergünstigten Einstiegstarif für die hauseigene Kfz-Versicherung an. Eine Offerte, die der Club-Assekuranz zusätzliches Neugeschäft verheißt.

bilde bekommt Risse. Die massive Unterstützung durch den Fiskus ist nicht für die Ewigkeit garantiert. Schon morgen könnte einem Finanzbeamten auffallen, dass mittlerweile nicht nur die zahlreichen Tochterfirmen weit mehr als 10 Prozent ihrer Geschäfte profitorientiert betreiben, sondern möglicherweise auch der Verein selbst. Als Verein kassiert der ADAC zum Beispiel Provisionen für die Vermittlung von Versicherungspolicen. Und die Flotte aus 1700 Pannehelfern rückt heute nicht mehr nur für Vereinsmitglieder aus, sondern arbeitet auch gegen Rechnung für Autoproduzenten.

Vor allem aber gilt: Je stärker die ADAC-Gruppe als Wirtschaftsmacht auftritt, umso weniger kann sie sich leisten, wie ein Schützenverein organisiert zu sein. Und umso weniger kann der Club schwarze Schafe wie Wegener dulden.

Auf dem Spiel steht das wertvollste Gut, das die Autofahrervereinigung besitzt: das hohe Ansehen.

Meyer weiß um die prekäre Lage. Im Kreis der ADAC-Führungsriege diskutiert er regelmäßig, ob sich der Club nicht schon bald in eine Stiftung oder gar in eine Aktiengesellschaft umwandeln muss. Wohl nur eine Proforma-Diskussion.

Denn Meyer will ohnehin weitermachen wie gehabt. „Der ADAC soll ein Verein bleiben“, sagt er mit Bestimmtheit.

Bereitschaft zu Reformen? Fehlanzeige. Nicht Organisation und Rechtsform, nur das Gebäude will der Autoclub wechseln. Schon bald soll mit dem Bau einer neuen Vereinszentrale begonnen werden.

Mag sein, dass ein Umzug nötig ist, weil der ADAC gewachsen ist. Doch muss das neue Domizil gleich 200 Millionen Euro kosten? Nun, die Mitglieder zahlen es ja.

*Jonas Hetzer/Ursula Schwarzer/
Thomas Werres*



Kundendienst: Die Geschäftsstelle des ADAC in Hamburg

Supermarkt: ADAC-Filialen bieten ein breites Warensortiment an

