

Dirk Maxeiner, freier Publizist und Kolumnist für die Tageszeitung DIE WELT, spricht mit dem Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Martin Winterkorn über die Zukunft des Volkswagen Konzerns und die Faszination von Automobilmarken.



„Wir sind das faszinierendste Automobilunternehmen der Welt.“

DIRK MAXEINER: Herr Dr. Winterkorn, Ihr erklärtes Ziel ist es, Toyota als weltweit erfolgreichsten Autohersteller zu überholen. Nehmen Sie sich da nicht zuviel vor?

PROF. DR. WINTERKORN: Ich bin davon überzeugt, dass der Volkswagen Konzern das zukunftsfähigste Unternehmen der Automobilbranche ist. Bei Innovationskraft, Design, Präzision und Qualität sind wir heute bereits besser als unsere japanischen Wettbewerber. Unser Ziel ist es aber, auch bei Kundenzufriedenheit, Absatz und der Rendite ganz nach vorne zu kommen. Wir haben im vergangenen Jahr die Weichen dafür gestellt, dass wir das schaffen können.

Und was heißt das konkret?

Einerseits arbeiten wir intensiv daran, den gesamten Konzern und die Marke Volkswagen profitabler zu machen. Höhere Renditeorientierung, bessere Prozesse, mehr Vertriebsleistung – all das sind Maßnahmen, die sich schon jetzt unmittelbar in hervorragenden Zahlen zeigen. Und dann haben wir eine bislang beispiellose Modelloffensive auf den Weg gebracht. In den nächsten 36 Monaten wird der Volkswagen Konzern über 20 zusätzliche Modelle bringen. Dazu kommen natürlich die Nachfolger der laufenden Baureihen, wie zum Beispiel der neue Golf VI. Wir gehen verstärkt in Segmente wie SUVs, Pick-ups und Vans, die wir bisher kaum besetzt haben. Was passiert, wenn ein Automobilunternehmen die Entwicklung neuer Modelle nicht mit Macht vorantreibt, sehen Sie beim Blick auf die US-amerikanischen Hersteller.



Neue Produkte sind das eine, aber woher kommt die Nachfrage?

In Ihren etablierten Märkten läuft es doch eher schleppend.

Mit einem differenzierteren Angebot können wir zum Beispiel in Deutschland und den USA gezielt Akzente setzen und Marktanteile erobern. Ein gutes Beispiel ist der Volkswagen Tiguan, der aus dem Stand zum Bestseller im SUV-Segment geworden ist. Richtig ist aber auch: Unser Wachstum kommt vor allem aus Märkten wie China, Indien, Brasilien oder Russland. Der Hunger nach Mobilität ist dort gewaltig. Deshalb erschließen wir diese Märkte sehr gezielt mit neuen Fabriken, Zuliefernetzwerken und Vertriebsgesellschaften.

Mit dem herkömmlichen Fahrzeugprogramm dürfte das aber kaum gelingen.

Richtig. Entscheidend ist, dass unsere Fahrzeuge sehr genau auf die regionalen Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind. Die Zeiten des Weltautos sind endgültig vorbei. Für Indien beispielsweise heißt das: Wir müssen kleine, sehr preiswerte Autos bauen, die bei Qualität, Kundennutzen und Umweltfreundlichkeit trotzdem überzeugen. Nehmen Sie unsere New Small Family, die wir 2007 als Studie vorgestellt haben. Wir werden den up! in einer Version für die westlichen Metropolen, aber auch in Varianten speziell für die Emerging Markets bringen. Damit eröffnen wir uns langfristig ein Absatzvolumen von 500.000 Autos pro Jahr.

Was sagen Sie Kritikern, die Volkswagen vorwerfen, das Thema CO₂ und umweltfreundliche Autos verschlafen zu haben?

Ich rate Ihnen, sich besser zu informieren. Wir hatten bereits Ende der 90er mit dem Lupo und dem Audi A2 die ersten Drei-Liter-Autos im Markt. Und der Audi duo war 1997 das erste europäische Hybridserienfahrzeug.

All diese Autos wurden eingestellt...

Bei Umweltinnovationen geht es eben immer auch darum, dass sie von unseren Kunden angenommen werden. Da spielt der Preis eine wichtige Rolle. Deshalb haben wir stark auf die Optimierung der Volkswagen TDI- und TSI-Motoren oder der TFSI-Technologie bei Audi gesetzt. Modellreihen wie BlueMotion bei Volkswagen,

„Wir haben eine bislang beispiellose Modelloffensive auf den Weg gebracht.“



die e-Modelle bei Audi, die Ecomotive-Modelle von Seat oder die GreenLine bei Škoda stehen schon heute für deutlich weniger Verbrauch bei gleichem Fahrspaß. Aber wir richten den Blick auch nach vorne: Wir investieren massiv in Biokraftstoffe der 2. Generation. Und wir arbeiten daran, alternative Antriebstechnologien serienreif zu machen. Beispiele sind hier Hybridmotoren, die Brennstoffzelle oder Plug-In-Elektroantriebe, die mit regenerativem Strom aus der Steckdose laufen.

Stichwort: USA – da war Volkswagen einst Kult. Davon ist nicht sehr viel übrig...

In den USA haben wir im letzten Jahr den Reset-Knopf gedrückt. Wir rücken dort näher an unsere Händler, näher an unsere Kunden. Nur so können wir eine dominierende Rolle als größter europäischer Importeur - als DER deutsche Autobauer - wirklich ausfüllen und an die Erfolge aus der Zeit des Beetle und des T2 anknüpfen. Dazu gehört meiner Überzeugung nach eine Produktion im Dollarraum. Was aber noch wichtiger ist, sind die richtigen Produkte. Die müssen für den amerikanischen Kunden genau stimmen: Beim Design, der Ausstattung und natürlich beim Preis.

Soll ich jetzt Volkswagen-Aktien kaufen?

Unser Aktienkurs zeigt, wie erfolgreich der Konzern unterwegs ist. Wir waren 2007 der börsennotierte Autobauer mit der besten Kursentwicklung. Wir werden unseren profitablen Wachstumskurs konsequent vorantreiben. Dabei investieren wir sehr gezielt, mit Augenmaß und aus eigener Kraft in unsere Zukunft. Gleichzeitig behalten wir aber die Kostenseite fest im Blick. Wir haben die Voraussetzungen geschaffen, dass der Volkswagen Konzern in den kommenden Jahren ein Juwel für seine Aktionäre sein und nachhaltigen Wert schaffen wird.

Das klingt gut. Aber wie zeigt sich das hier und jetzt?

Bereits heute sind wir in der Lage, unsere Autos wesentlich effizienter zu entwickeln und zu produzieren. Durch unsere modularen Baukästen haben wir die Entwicklungskosten, die Beschaffungskosten und die Produktionskosten ganz anders im Griff. Nur wenn alle unsere Kosten und Prozesse stimmen, können wir im Wettbewerb bestehen. Daran arbeiten wir im ganzen Unternehmen mit Hochdruck.

„Unsere acht starken Marken müssen keinen Wettbewerber fürchten.“



Wie wollen Sie die Mitarbeiter für ihren Kurs begeistern?

Sie spielen eine ganz zentrale Rolle. Um die Zukunft zu gestalten, brauchen wir ein Top-Team. Wir brauchen Menschen, die stolz auf ihre Arbeit, stolz auf die von ihnen gebauten Fahrzeuge sind. Das Potential und die Kreativität in den Köpfen unserer Mitarbeiter sind unser höchstes Gut. Wir sind da schon heute auf einem guten Weg. Aber wir brauchen die besten Designer, Ingenieure, Techniker, Kaufleute und Vertriebsprofis. Der Volkswagen Konzern muss erste Wahl für die besten Köpfe unserer Branche werden. Nachwuchsförderung und Arbeitgeberattraktivität stehen deshalb für uns ganz oben auf der Agenda.

Sie legen die Messlatte für den Konzern und die einzelnen Marken extrem hoch.

Was macht Sie so sicher, dass Sie Ihre Ziele erreichen werden?

Für mich ist der Volkswagen Konzern heute das faszinierendste Automobilunternehmen der Welt. Wir bieten das komplette automobiler Spektrum: Vom preiswerten Kleinwagen über den Super-Sportwagen bis hin zum 40-Tonner. Und wer außer uns führt so erfolgreich acht Marken unter einem Dach? Jede für sich ein echtes Juwel mit eigenständigem, starkem Profil. Da müssen wir wirklich keinen Wettbewerber fürchten.

Wagen Sie mal eine Prognose: Wo steht der Volkswagen Konzern in zehn Jahren?

Dieses Unternehmen, seine Marken und vor allem seine Menschen haben ein beinahe unerschöpfliches Potenzial. Unsere Ideen, unser Know-how, die Synergien, die wir noch heben können: All das macht uns sehr zuversichtlich für die Aufgaben, die vor uns liegen. In zehn Jahren werden wir bei Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterattraktivität, Qualität, Rendite und auch mit unserem Engagement für Umwelt und Gesellschaft Benchmark sein.

DIRK MAXEINER,

Jahrgang 1953, ist freier Publizist und Kolumnist für die Tageszeitung DIE WELT. In seinen Zeitschriften-Beiträgen und Büchern setzt er sich häufig mit der Frage auseinander, ob unsere Gesellschaft dem technischen und wissenschaftlichen Fortschritt noch offen genug gegenübersteht.

Maxeiner erhielt den Ludwig-Erhard-Preis für Wirtschaftspublizistik, zwei seiner Bücher („Öko-Optimismus“ und „Life Counts“) wurden als „Wissenschaftsbuch des Jahres“ ausgezeichnet.

