



STEFAN SOBOTTA / VISUM

VW-Chef Winterkorn: „Da betrieben einige knallharte Industriepolitik zu Lasten Deutschlands“

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Sollen wir alle Trabi fahren?“

VW-Chef Martin Winterkorn über den politischen Druck, schadstoffärmere Autos zu bauen, die Wünsche der Kunden nach immer größeren und leistungsstärkeren Modellen und die Konsequenzen, die Volkswagen aus diesem Dilemma ziehen will

SPIEGEL: Herr Winterkorn, warum blamiert sich die deutsche Autoindustrie derzeit so stark?

Winterkorn: Wie kommen Sie denn darauf, dass wir uns blamieren?

SPIEGEL: Ist es nicht peinlich, dass die deutschen Hersteller ihre selbstgesetzten Ziele beim Klimaschutz nicht erreichen?

Winterkorn: Nein, denn es liegt ja nicht allein in unserer Hand, dieses Ziel zu erreichen. Die europäische Autoindustrie hat sich verpflichtet, den Ausstoß von Kohlendioxid im Durchschnitt auf 140 Gramm pro Kilometer zu reduzieren. Doch dann haben die Kunden ihre Ansprüche an ein Fahrzeug deutlich geändert. Das konnten wir nicht voraussehen. Sie wollen Autos mit stärkeren Motoren, mit Klimaanlage und mit vielen elektronischen Hilfen für mehr Komfort und Sicherheit. Sie kaufen Hochdachautos, die einen höheren Luftwiderstandswert haben, oder Geländewagen. In diesen Segmenten gab es in den letzten Jahren den größten Boom.

SPIEGEL: Die Industrie als Opfer ihrer Kundschaft?

Winterkorn: Nein, aber unsere Aufgabe als Hersteller ist nun mal, die Wünsche unserer Kunden zu befriedigen. Als ich vor fünf Jahren Chef bei Audi wurde, mussten wir

Martin Winterkorn

kam 1981, nach einem Studium der Metallurgie und einigen Berufsjahren bei Bosch, zu Audi. Seitdem kümmert er sich im VW-Konzern um Qualität und neue Modelle. Ab 2002 führte er die Marke Audi, seit 1. Januar den gesamten VW-Konzern. Der Aufsichtsrat hatte seinen Vorgänger Bernd Pischetsrieder wegen mangelnder Entscheidungsfreude vorzeitig abgelöst. Das wirft Winterkorn, 59, niemand vor. Jetzt beschloss er: Die Tochter Seat wird nicht verkauft, wie einige im Konzern forderten. Winterkorn lässt zwei zusätzliche Modelle für Seat entwickeln.

uns von der Wirtschaftspresse fragen lassen, warum wir noch keinen richtigen Geländewagen hätten. Automobilzeitschriften haben uns beschimpft: Da habt ihr wieder einen Trend verschlafen.

SPIEGEL: Jetzt wird die deutsche Autoindustrie sogar vom Bundespräsidenten beschimpft. Horst Köhler sagt, sie habe „mit Blick auf die ökologische Entwicklung dieser Erde kein Ruhmesblatt“ verdient.

Winterkorn: Solche Äußerungen kann ich nicht nachvollziehen. Politiker kritisieren gern andere. Für uns verbietet es sich aber meist, mit gleicher Schärfe zurückzuschließen. Denn Politiker zählen zu unseren besten Kunden. Und ich verrate kein Geheimnis: Sie fahren in der Regel nicht die verbrauchsgünstigsten Modelle.

SPIEGEL: Die deutsche Autoindustrie muss sich aber dafür kritisieren lassen, dass sie sich ein unsinniges Rennen um die stärksten Motoren liefert. BMW hatte beispielsweise einen Achtzylinder-Diesel mit 300 PS, dann kam Mercedes-Benz mit 314, und

schließlich brachte Audi einen mit 326 PS auf den Markt.

Winterkorn: Der scharfe Wettbewerb zwischen den deutschen Herstellern macht uns grundsätzlich stark. Sie haben jetzt ein aus heutiger Sicht vielleicht negatives Beispiel mit der Motorenleistung gebracht. Aber die Konkurrenz hat doch in erster Linie dazu geführt, dass wir die Effizienz der Dieselmotoren und damit den Verbrauch stark verbessert haben.

SPIEGEL: Auf einem Feld hat der Wettbewerb offenbar versagt: Die deutschen Hersteller können noch kein einziges Hybridauto anbieten. Toyota dagegen könnte dank seiner Hybridautos mit dem Audi-Slogan werben: Vorsprung durch Technik.

Winterkorn: Wir haben den Vorsprung durch Technik bereits in den neunziger Jahren mit dem Audi duo präsentiert, dem

Und vergessen Sie nicht: Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen. Der Hybridantrieb kostet viel Geld, und die Kunden sind kaum bereit, so viel mehr für ein Auto zu zahlen. Die Japaner haben einen Riesenvorteil. Der niedrige Yen-Kurs verbilligt jedes Auto, das sie in Japan bauen, um 3000 bis 4000 Euro. Sie können in ihre Modelle entsprechend viele Extras einbauen, ohne den Preis zu erhöhen.

SPIEGEL: Auf jeden Fall ist der Eindruck entstanden, Toyota bietet fortschrittliche Technik, um das Umweltproblem zu entschärfen – die deutschen Hersteller drohen mit dem Verlust von Arbeitsplätzen, um schärfere Abgasnormen zu verhindern.

Winterkorn: Das ist nichts weiter als eine geschickte Marketingleistung unseres Wettbewerbers. Mit den Fakten hat das nichts zu tun. Wir investieren seit Jahren Milliar-

würden die Produzenten aus Italien und Frankreich, die fast nur noch Kleinwagen anbieten. Da betrieben einige knallharte Industriepolitik zu Lasten Deutschlands. Sollen wir uns dagegen nicht wehren?

SPIEGEL: Aber bitte nicht mit der Drohung, Tausende Arbeitsplätze seien gefährdet. Das behaupteten die deutschen Hersteller schon vor über 20 Jahren, als der Katalysator eingeführt wurde. Und es stimmte bekanntlich nicht.

Winterkorn: Die jetzt vorgesehenen Grenzwerte hätten definitiv Arbeitsplätze bedroht, vor allem in Deutschland. Die Europäische Kommission war drauf und dran, die Zukunft einer ganzen Industrie zu gefährden. Immerhin soll es nun eine Regelung geben, nach der der CO₂-Ausstoß nicht für jeden Hersteller, sondern für jede Fahrzeugklasse festgelegt wird. Damit



Golf-Produktion (in Wolfsburg): „Mein Ziel heißt nicht Arbeitsplatzabbau“

ersten Hybrid-Serienfahrzeug der Welt. Da war der Markt offenbar noch nicht reif. Wir haben nur einige hundert davon verkauft. Auch heute hält sich der große Run auf die Hybriden ja in Grenzen. Schauen Sie sich die Zulassungszahlen an. Die Kunden haben längst gemerkt, dass ein Hybridmotor zwar im Stadtverkehr Vorteile bietet, doch bei der Autobahnfahrt nicht. Aber natürlich werden auch wir einen solchen Antrieb anbieten. Wir haben schließlich seit zwei, drei Jahren wieder an diesem Konzept gearbeitet. Technisch gesehen ist das kein allzu großes Problem. Die ersten Autos fahren im Testbetrieb.

SPIEGEL: Warum brauchen Sie dann so lange, bis der erste VW oder Audi mit Hybrid auf den Markt kommt?

Winterkorn: Das ist nicht mehr lange hin. 2008 wird es so weit sein. Wir haben allerdings nicht damit gerechnet, dass dies ein so emotionales Thema wird. Es wird ja so getan, als könne der Hybrid alle Probleme lösen – was bei weitem nicht der Fall ist.

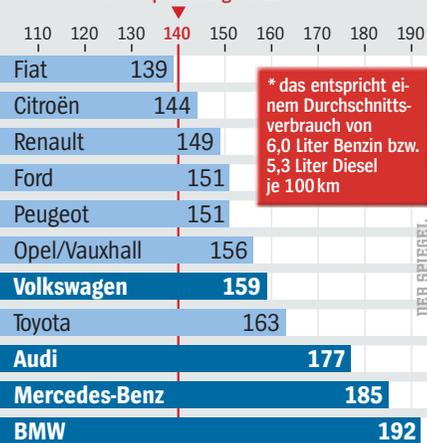
den, um durch direkteinspritzende Diesel- und Benzinmotoren den Verbrauch zu reduzieren. Wir haben bei Audi mit Aluminiumkarosserien das Gewicht reduziert, bei VW mit Leichtstählen, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

SPIEGEL: Dennoch haben Sie die EU jetzt unter Druck gesetzt, den CO₂-Ausstoß nicht für alle Hersteller verbindlich auf 120 Gramm pro Kilometer festzulegen. Sind die deutschen Hersteller die Bremser beim Umweltschutz?

Winterkorn: Nein, das sind sie nicht. Wenn sich die ersten Vorstellungen durchgesetzt hätten und der Durchschnittsausstoß von Kohlendioxid ab 2012 bei 120 Gramm liegen würde, dann gäbe es bald keine großen Autos mehr, keinen Audi A8, keine S-Klasse von Mercedes-Benz, keinen 7er von BMW, aber auch keine größeren Familienwagen. Oder sie würden so teuer, dass die Verkaufszahlen drastisch runtergingen. Dann aber lohnte sich die Entwicklung solcher Fahrzeuge nicht mehr. Profitieren

Verpasste Chance

CO₂-Ausstoß 2005, in Gramm/Kilometer
Selbstverpflichtung bis 2008*



Quelle: European Federation for Transport and Environment

könnten wir leben. Das belebt den Wettbewerb um die beste technische Lösung.

SPIEGEL: Ist das Problem für Sie damit vom Tisch?

Winterkorn: Nein. Die Reduzierung von Emissionen und Verbrauch bleibt eine zentrale Herausforderung. Daran arbeiten wir mit Hochdruck.

SPIEGEL: Welche Konsequenzen ziehen Sie daraus für die Modellpolitik des VW-Konzerns?

Winterkorn: Zunächst wird es bei jeder Modellreihe von Volkswagen ein Eco-Modell geben. Wir nennen das Blue Motion. Beim Passat und Polo haben wir angefangen, beim Golf werden wir weitermachen. Diese Modelle haben beispielsweise besonders effiziente Motoren, Leichtlaufreifen, ein anders übersetztes Getriebe. Sie sollen mit ihrem niedrigen Verbrauch in ihrer Klasse führend sein.

SPIEGEL: In den vergangenen Jahren steuerte der VW-Konzern in die entgegengesetzte Richtung: Er gab Milliarden für Bentley,

Bugatti und Lamborghini aus, deren CO₂-Ausstoß jenseits von Gut und Böse liegt. Haben solche Modelle noch eine Zukunft, oder müssen Sie sich von diesen Marken trennen?

Winterkorn: Bentley und Lamborghini feiern seit Jahren Rekordabsätze. Das spricht nicht dafür, dass diese Modelle auf einmal sozial geächtet werden. Für solche Autos wird es immer einen Platz geben. Sie dienen ja nicht der Massenmotorisierung. Und wir werden es schaffen, auch bei ihnen die Emissionen weiter zu verringern.

SPIEGEL: Aber Sie wollen doch noch mehr Superspritzfresser entwickeln. Neben dem Bugatti mit 1001 PS soll ein zweites Modell für die Marke entstehen. Sie lassen einen Zwölfzylinder-Dieselmotor konstruieren. Und für den VW-Geländewagen Tiguan soll es eine Hochleistungsversion mit 265 PS geben.

Winterkorn: Wer behauptet denn, dass wir einen zweiten Bugatti entwickeln?

SPIEGEL: Der Bugatti-Chef selbst spricht davon.

Winterkorn: Das ist vielleicht sein Wunsch. Aber manche Wünsche bleiben Träume.

SPIEGEL: Und warum soll es einen Zwölfzylinder-Diesel geben?

Winterkorn: Hier treffen Sie bei mir einen Nerv, weil das ein Lieblingsprojekt von mir ist, das unsere Technologiekompetenz zeigt. Wir haben mit dem Zwölfzylinder-Diesel das Rennen in Le Mans gewonnen, weil er im Schnitt pro Tankfüllung zwei Runden mehr fährt als die vergleichbaren Ottomotoren.

SPIEGEL: Für Le Mans ist das vielleicht ein Fortschritt, aber nicht für den Stadtverkehr in München oder Berlin.

Winterkorn: Dieser Motor verbraucht, wenn er in einem unserer Konzernmodelle auf den Markt kommt, im Durchschnitt 11,9 Liter auf 100 Kilometer. Ist das eine Katastrophe? Sollen wir künftig alle Trabi fahren? Dann hätten wir eine andere Diskussionsgrundlage. Für die große Mehrheit der Käufer gehören Verantwortungsbewusstsein und Fahrspaß zusammen. Sie müssen den Zwölfzylinder-Diesel mal fahren. Sie werden begeistert sein. Wem macht es denn keinen Spaß, mal verantwortungsvoll schnell zu fahren?

SPIEGEL: Es macht vielen Spaß, das ist es ja.

Winterkorn: Man muss doch die Kirche im Dorf lassen. Der Pkw-Verkehr verursacht gerade mal zwölf Prozent der gesamten CO₂-Emissionen. Das muss man ja feststellen dürfen, ohne sich den Vorwurf einzuhandeln, man wolle ablenken. Wir arbeiten mit allen 18000 Ingenieuren und Entwicklern des Konzerns mit Hochdruck daran, den Verbrauch, die CO₂-Emissionen und die anderen Abgase zu verrin-

gern. Wir investieren in die Entwicklung alternativer Kraftstoffe. Volkswagen hat den Kleinwagen mit dem niedrigsten CO₂-Ausstoß im Angebot, den Polo Blue Motion. Der liegt auch deutlich vor den von Ihnen so hochgelobten Japanern ...

SPIEGEL: ... aber hinter dem Smart.

Winterkorn: Der hat ja auch nur zwei Sitze. Wir reden beim Polo von einem vollwertigen Volkswagen mit vier Sitzen. Und bald werden weitere Blue-Motion-Modelle folgen.

SPIEGEL: Wenn wir bösartig wären, würden wir sagen: Sie wollen eigentlich so weitermachen wie bisher mit noch mehr PS und Zylindern. Als Alibi gibt es in jeder Modellreihe dann aber eine umweltfreundliche Blue-Motion-Variante. Und der Kunde kann entscheiden.

Winterkorn: Das wäre tatsächlich bösartig. Denn wir haben das Thema Verbrauch nicht erst heute entdeckt. Wir waren als Erste mit Drei-Liter-Autos auf dem Markt, die dann leider nicht den Absatz fanden,



VW-Aufsichtsräte Piëch, Wiedeking: „Das ergänzt sich“

den wir uns erhofft hatten. Wir investieren Milliarden in die Verbrauchsreduzierung. Und wir bringen keineswegs nur immer größere Fahrzeuge auf den Markt. Als ich im Januar hier in Wolfsburg anfang, habe ich gleich die Entwicklung eines sehr kleinen Modells unterhalb des Fox in Auftrag gegeben. Es soll sparsam sein, alltagstauglich und bezahlbar. Es wird auch mit kleineren Motoren auskommen. Vorstellbar sind Zweizylinder-Motoren mit Aufladung.

SPIEGEL: Wann könnte ein solcher Volkswagen auf den Markt kommen?

Winterkorn: Wir denken über 2009 nach. Je früher, umso besser. Für ein solches Auto gibt es einen großen Bedarf in Westeuropa. Hier kann es die Mobilität in den Großstädten sicherstellen. Aber es gibt auch eine starke Nachfrage nach einem kleinen Volkswagen in den Emerging Markets. In Russland, Indien oder China beispielsweise brauchen wir Fahrzeuge für 5000 oder 6000 Euro.

SPIEGEL: Ihr Vorgänger als Markenchef bei Volkswagen, Wolfgang Bernhard, hatte auch einen solchen Kleinwagen geplant, allerdings in Zusammenarbeit mit Ford und



TANNEN MAURNEPA / PICTURE-ALLIANCE/ DPA

Präsentation des Audi Q7*: „Vor fünf Jahren mussten wir uns fragen lassen, warum wir noch keinen richtigen Geländewagen hätten“

Fiat. Warum haben Sie dieses Projekt gestoppt?

Winterkorn: Hier geht es nicht darum, einfach ein zusätzliches Modell zu entwickeln. Das könnte man zusammen mit anderen machen. Dieser Kleinwagen soll eine Grundsatfrage beantworten: Wie wollen wir uns als Mobilitätskonzern der Zukunft aufstellen? Das machen wir, bitte schön, allein.

SPIEGEL: Der neue Großaktionär des VW-Konzerns, Porsche, hat Ihnen ein Ziel vorgegeben. Der VW-Konzern soll so gut werden wie Toyota. Das bezieht sich sicher nicht nur auf Kleinwagen und Hybridautos, sondern vor allem auf die Rendite. Wie wollen Sie Toyota einholen?

Winterkorn: In den neunziger Jahren waren wir schon eng dran an Toyota, wir waren Fünfter, Toyota Vierter unter den größten Autoherstellern weltweit. Nach der Jahrtausendwende haben wir Boden verloren. Toyota hat unheimlich konzentriert gearbeitet. Wir haben teilweise unsere Kräfte vergeudet. Es gab zum Beispiel Doppelentwicklungen für die einzelnen Marken des Konzerns. Das müssen wir beenden. Wir müssen auch die Produktivität in den Fabriken deutlich erhöhen.

SPIEGEL: Wenn Sie dabei erfolgreich sind, werden noch mehr Arbeitsplätze überflüssig. Reicht der bislang beschlossene Abbau von 20 000 Stellen aus?

Winterkorn: Mein Ziel heißt nicht Arbeitsplatzabbau, sondern Arbeitsplatzsicherung mit steigendem Produktionsvolumen. Das hängt davon ab, wie schnell es uns gelingt,

neue Modelle zu entwickeln. Bei Audi produziert die gleiche Belegschaft, die vorher 650 000 Fahrzeuge im Jahr schaffte, jetzt 930 000 Autos. Wir haben einen Q7, den A5 und den Sportwagen R8 neu auf den Markt gebracht. Ein A1, ein A3 Cabrio und zwei weitere Geländewagen werden kommen. Nur so kann man die Produktivität steigern und gleichzeitig die Beschäftigung halten.

SPIEGEL: Wie frei sind Sie bei Ihren Entscheidungen? Immerhin sitzen Ihnen mit Ferdinand Piëch und Porsche-Chef Wendelin Wiedeking zwei willensstarke Autoexperten im Aufsichtsrat des VW-Konzerns gegenüber.

Winterkorn: Ich kann mich über mangelnde Freiheit nicht beklagen. Wir diskutieren über die Strategie, über neue Produkte, keine Frage. Dafür ist der Aufsichtsrat da. Aber wir haben weitgehend die gleichen Vorstellungen darüber, wie man Autos baut. Herr Wiedeking ist sicher mehr marktorientiert, ich bin mehr technikorientiert. Das ergänzt sich hervorragend.

SPIEGEL: Sie werden häufig als Erfüllungsgelhilfe oder gar Vasall von Ferdinand Piëch bezeichnet. Wie schätzen Sie Ihr Verhältnis zum Aufsichtsratsvorsitzenden ein?

Winterkorn: Was Zeitungen da manchmal schreiben, zeugt von einer falschen Einschätzung. Ich arbeite seit 25 Jahren mit Herrn Piëch zusammen, seit er mich von Bosch zu Audi geholt hat. Ich glaube, unser Verhältnis ist geprägt von gegenseitigem Respekt. Ich gebe zu: Ich habe viel Automobilwissen von ihm gelernt. Aber das ist ja nichts Schlechtes.

SPIEGEL: Sie fühlen sich nicht gegängelt?

Winterkorn: Nein. Ich war fünf Jahre Audi-Chef, und in der Zeit gab es keinen einzigen Hinweis in dieser Richtung. Herr Piëch ist bekanntlich Miteigentümer von Porsche. Er hätte sagen können, macht nicht noch mehr sportliche Autos bei Audi, das tut Porsche weh. Er hat uns im Gegenteil ermuntert, beispielsweise den Sportwagen R8 auf den Markt zu bringen. Nein, über die Besetzung des Aufsichtsrats kann ich mich nun wirklich nicht beklagen.

SPIEGEL: Aber er hat Sie nicht ermuntert, Spritsparautos zu entwickeln.

Winterkorn: Jetzt tun Sie ihm wirklich Unrecht. Unter seiner Führung hat der Konzern das erste Dreiliter-Auto auf den Markt gebracht. Das war 1999. Der VW-Konzern war in Sachen Umweltschutz immer Vorreiter, und er wird es bleiben.

SPIEGEL: Herr Winterkorn, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



STEFAN SOBOTA / WISUM

Winterkorn beim SPIEGEL-Gespräch*: „VW war Vorreiter“

* Oben: bei der Detroit Autoshow im Januar; unten: mit den Redakteuren Dietmar Hawranek, Stefan Aust und Armin Mahler in der VW-Konzernzentrale in Wolfsburg.