

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Das Ganze ist ein Kraftakt“

VW-Chef Martin Winterkorn, 63, über sein Ziel, Toyota als größten Autohersteller der Welt abzulösen, die Risiken der Porsche-Übernahme und das Erbe Ferdinand Piëchs

SPIEGEL: Herr Winterkorn, sind Sie dem Größenwahn verfallen?

Winterkorn: Wie kommen Sie denn darauf?

SPIEGEL: Der VW-Konzern will den Absatz auf zehn Millionen Fahrzeuge fast verdoppeln. Sie wollen Toyota als größten Autohersteller der Welt ablösen. Sie bauen neue Fabriken in China, in den USA und in Indien. Einschließlich Porsche haben Sie schon acht Pkw-Marken. Dazu kommen drei Lastwagenmarken und jetzt auch noch eine Beteiligung an Suzuki.

Winterkorn: Wir haben uns in der Tat für die Zeit bis 2018 sehr ehrgeizige Ziele gesetzt – aber sicher keine großwahnsinnigen. Erstens wollen wir der attraktivste Arbeitgeber sein, zweitens die höchste Kundenzufriedenheit erreichen und drittens eine Umsatzrendite vor Steuern von über acht Prozent erzielen. Wenn wir diese drei Ziele erreicht haben, ergibt sich das vierte, größter Autohersteller der Welt zu werden, von allein.

SPIEGEL: Ganz von allein wohl kaum.

Winterkorn: Natürlich nicht. Wir bauen nicht nur neue Fabriken, wir wollen auch unsere vorhandenen Kapazitäten, beispielsweise in Russland, erweitern. Wir wollen Porsche integrieren und unsere Partnerschaft mit Suzuki weiter vorantreiben. Das sind alles keine Selbstläufer. Unser Programm erfordert höchste Konzentration. Wir sind uns bewusst, wie ambitioniert unsere Ziele sind.

SPIEGEL: Konzerne, die ebenfalls mal die globale Nummer eins waren oder werden wollten, sind grandios gescheitert. General Motors konnte nur durch den amerikanischen Staat gerettet werden. DaimlerChrysler versenkte mit seiner Welt AG Milliarden. Toyota ist zu schnell gewachsen und brach ein. Schrecken Sie diese Beispiele nicht ab?

Winterkorn: Überhaupt nicht, denn wir arbeiten anders als beispielsweise General Motors. GM wurde sehr stark über Finanzkennziffern geführt, die man den einzelnen Marken vorgegeben hat. Selbstverständlich müssen unsere Marken auch Renditeziele erfüllen. Aber wir führen über die Technik. Bei uns fährt der Vorstand die Autos aller Marken, im Sommer und im Winter, mal in Afrika, mal in Skandinavien. Da sehen wir, wo es noch hakt. Ich selbst mache Stichproben und lasse Fahrzeuge, die zur Verla-



Die weltweit größten Automobil-Hersteller

Produzierte Fahrzeuge
2009, in Millionen

1. Toyota	7,2
2. General Motors	6,5
3. Volkswagen	6,1
4. Ford	4,7
5. Hyundai	4,6
6. Peugeot Citroën	3,0
7. Honda	3,0
8. Nissan	2,7
9. Fiat	2,5
10. Suzuki	2,4

VW-Chef Winterkorn: „Der nächste große Sprung ist das Elektroauto“

derung bereitstehen, rausholen und überprüfen. Ich treffe mich mit Händlern. Da bekommen Sie ein ganz anderes Gespür dafür, was im Konzern läuft, als wenn Sie nur Akten lesen.

SPIEGEL: Kann sich der Konzernchef um solche Details kümmern?

Winterkorn: Er muss es sogar. Das kostet viel Kraft, aber es ist die einzige Möglichkeit, einen so komplexen Konzern zu führen. Und das mit Erfolg. Es gibt nicht viele Autohersteller, die auch in der Fi-

nanzkrise profitabel geblieben sind und jetzt sogar noch mal deutlich zulegen bei Absatz und Gewinn.

SPIEGEL: Wir haben den Eindruck, dass die schönen Zahlen viele Risiken verbergen. Das größte für den VW-Konzern ist sicher die Übernahme von Porsche für insgesamt zwölf Milliarden Euro.

Winterkorn: Ich sehe in der Integration von Porsche vor allem eine große Chance. Wir kaufen ja nicht die Katze im Sack. Wir wissen, was wir bekommen: eine ikonenhafte

Sportwagenmarke mit weltweit einmaligem Image und eine Handelsorganisation, die Porsche Holding in Salzburg, die äußerst erfolgreich und profitabel arbeitet.

SPIEGEL: Dennoch haben im VW-Aufsichtsrat zwei Vertreter der Kapitaleseite gegen die Porsche-Übernahme gestimmt. Das ist einmalig in einem Dax-Konzern. Warum konnten Sie diese beiden Aufsichtsräte nicht überzeugen?

Winterkorn: Das weiß ich nicht. Die rationalen Themen waren sämtlich geklärt, die Fragen der Aufsichtsräte alle sauber beantwortet.

SPIEGEL: Vielleicht sehen sie durch die Porsche-Übernahme große Risiken auf VW zukommen. Es gibt Schadenersatzforderungen in Milliardenhöhe gegen Porsche, weil sich Anleger betrogen fühlen durch deren Börsenmanöver. Wie groß ist die Gefahr dadurch für VW?

Winterkorn: Ich sehe überhaupt keine Gefahr für den Volkswagen-Konzern. Die Ansprüche richten sich ja gegen die Porsche Automobil Holding SE. Selbst wenn ein Gericht Schadenersatzansprüche anerkennen sollte, wovon ich absolut nicht ausgehe, wäre VW nicht betroffen. Wir haben ja eine Beteiligung am operativen Geschäft, nämlich von 49,9 Prozent an der Porsche AG.

SPIEGEL: Porsche- und VW-Manager haben sich während der Übernahmeschlacht heftig bekämpft. Jetzt sollen sie friedlich zusammenarbeiten. Wie soll das funktionieren?

Winterkorn: Ich habe unseren Führungskräften gesagt: Wir agieren in Stuttgart nicht so wie damals einige Porsche-Leute bei uns. Wir wollen und werden zusammenarbeiten. Das funktioniert bereits hervorragend. Alles andere ist Vergangenheit. Und ich spüre auch an Kleinigkeiten, dass es gut anläuft. Beim jüngsten Top-Management-Meeting haben wir exzellente Gespräche mit den Porsche-Managern geführt – das war ein langer Abend.

SPIEGEL: Porsche-Manager blieben bis in die frühen Morgenstunden an der Bar. Wahrscheinlich haben sie sich den Frust runtergespült. Immerhin wurde fast der ganze Porsche-Vorstand ausgewechselt.

Winterkorn: Dafür gibt es ganz unterschiedliche Gründe. Der Vorstandschef Wendelin Wiedeking und der Finanzchef Holger Härter sind gegangen, aber es gibt ja auch die andere Seite: Wiedekings Nachfolger Michael Macht ist aufgestiegen in den VW-Konzernvorstand. Er hatte als Produktionschef und Vorstandschef bei Porsche hervorragende Arbeit geleistet. Porsche ist in den USA in Qualitäts-Rankings die Nummer eins ...

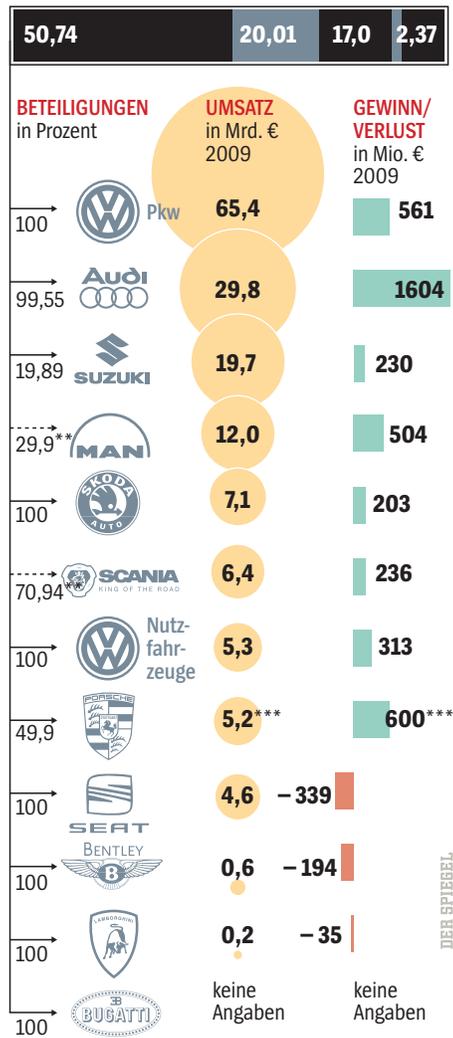
SPIEGEL: ... während Volkswagen und Audi abgeschlagen auf den hinteren Rängen liegen ...

Winterkorn: ... ja, und darüber bin ich auch sehr verärgert. Unter anderem deshalb haben wir ja Herrn Macht als Produk-

Der VW-Porsche-Konzern

VERTEILUNG DER STIMMRECHTSAKTIVEN in Prozent*

Porsche Automobil Holding 50,74 Nieder-sachsen 20,01 Katar 17,0 Porsche GmbH 2,37



* Sonstige: 9,87%; ** Stimmrechtsaktien; *** Geschäftsjahr 2009/10, die ersten neun Monate



Ehepaar Ursula und Ferdinand Piëch „Kritische Fragen“

tionschef des VW-Konzerns geholt. Er soll seine bei Porsche erreichten Erfolge auf Volkswagen und Audi übertragen. Wir bauen in den USA gerade ein neues Werk, wir wollen dort angreifen. Da steht das Thema Qualität ganz oben auf der Agenda.

SPIEGEL: Sie haben Ihren bisherigen Planungschef Matthias Müller zum Porsche-Boss befördert – weil er in Zuffenhausen treu Ihren Anordnungen folgt?

Winterkorn: Da kennen Sie Herrn Müller aber schlecht. Der hat mir schon als Planungschef in Wolfsburg widersprochen, wenn er anderer Meinung war. Jetzt setzt er sich für Porsche ein. Der nächste 911er, der nächste Boxster, das werden Traumautos. Dazu kommt noch ein neuer Geländewagen, ein kleiner Bruder des Cayenne, der Cajun heißen könnte. Wir werden die Marke Porsche noch mehr zum Strahlen bringen.

SPIEGEL: Gibt es da Versäumnisse? Waren Porsche-Manager zu sehr mit der geplanten VW-Übernahme beschäftigt, um sich noch ums Tagesgeschäft zu kümmern?

Winterkorn: Es fällt doch auf, dass Porsche kaum noch auf den Titelseiten der großen Automobilzeitschriften vertreten war. Früher sah man dort einen Porsche, wenn bei dem Modell auch nur eine neue Bremsscheibe eingeführt wurde. An solchen Dingen spürt man, dass dort eher Finanzthemen im Zentrum des Interesses standen als das Produkt, das Auto.

SPIEGEL: Bei VW war das offenbar auch der Fall. Es gibt viele Baustellen. Fangen wir mit Seat an. Die Marke hat seit 2005 knapp 800 Millionen Euro Verlust gemacht. Wie konnte es dazu kommen?

Winterkorn: Die Situation bei Seat hat nichts mit der Porsche-Geschichte zu tun. Bei Seat wurden schon lange vorher Fehler in der Produktentwicklung gemacht. Aber wir stellen deshalb die Marke Seat nicht mal eben ein. Die Marke zahlt auch in den Konzern ein. Sie nimmt 340 000 Motoren und Getriebe ab. Sie hat 340 000 Kunden jährlich, die wir nicht einfach aufgeben wollen. Deshalb soll Seat jetzt mit neuen Modellen aus dem tiefen Tal herausfahren.

SPIEGEL: Bis 2012 soll Seat wieder Gewinne erwirtschaften. Was machen Sie, wenn Seat das nicht schafft?

Winterkorn: Falls es dazu kommen sollte, was ich absolut nicht glaube, dann werde ich Ihnen die Frage 2012 beantworten.

SPIEGEL: Nächste Baustelle: Audi. Die Marke wirbt mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“. Doch damit verbinden immer mehr Menschen BMW. Die Münchner gelten als führend in Sachen Spritspar-Technik. Warum geriet Audi auf diesem wichtigen Feld in Rückstand?

Winterkorn: Sie müssen Image und Fakten trennen. BMW hat es offenbar geschickt verstanden, bei Ihnen und anderen das Image zu erwerben, die eigenen Modelle



PETER TREBITSCH / PICTURE ALLIANCE / DPA

Porsche-918er-Präsentation auf der Autoshow in Peking 2010: „Wir kaufen ja nicht die Katze im Sack“

seien besonders umweltfreundlich. Aber Sie lesen doch auch die Testberichte, nach denen ein Audi mit V6-Dieselmotor weniger Treibstoff verbraucht als ein Hybridmodell von BMW.

SPIEGEL: Dennoch stellen viele Unternehmen ihren Top-Managern nur noch Dienstwagen mit Hybridantrieb zur Verfügung. Die S-Klasse von Mercedes-Benz und den 7er von BMW gibt es mit Hybridantrieb, den Audi A8 noch nicht.

Winterkorn: Es wird ihn demnächst auch als Hybridfahrzeug geben, wie übrigens den neuen A6 ebenfalls. Die ganze Aufregung um den Hybrid wird sich legen, wenn man erkennt, dass dies eine Brückentechnologie ist. Der nächste große Sprung ist das Elektroauto.

SPIEGEL: Damit Elektrofahrzeuge eine ausreichende Reichweite haben, müssen die Karosserien leichter werden. Aber auch beim Leichtbau, jahrelang eine Domäne von Audi, setzt sich BMW an die Spitze. Die Münchner entwickeln Modelle mit Kohlefaserkarosserie, die deutlich weniger wiegen als Audis Aluminiumautos.

Winterkorn: Audi setzt schon lange Teile aus Kohlefasern ein, beim A8 beispielsweise. Lamborghini hat eine komplette Karosserie aus Kohlefasern. Diese Technik beherrschen wir. Von unserem Wettbewerber gibt es bislang Ankündigungen. Die Kollegen müssen den Beweis erst noch erbringen, dass sie ein Auto für den Massenmarkt mit Kohlefaserkarosserie zu vertretbaren Kosten herstellen können.

SPIEGEL: Sie müssen sich auch noch um Probleme bei Škoda und Bentley kümmern. Škoda macht Volkswagen mit tech-

nisch hochwertigen, aber billigeren Modellen Konkurrenz. Bentley hat einen Verlust von 200 Millionen Euro eingefahren. Zugleich müssen Sie die Lastwagenfirmen des Konzerns, MAN und Scania, dazu bringen, endlich zu kooperieren. Kommt es Ihnen manchmal selbst so vor, als jonglierten Sie mit zwölf Bällen und ständig drohten einige runterzufallen?

Winterkorn: Das Ganze ist natürlich ein Kraftakt. Wir haben auch aus diesem Grund den Vorstand erweitert, zusätzliche Top-Manager verpflichtet und manche Stelle neu besetzt. Škoda hat einen neuen Chef und den Kurs schon korrigiert. Ein Vorstand kümmert sich jetzt nur darum, dass die Lastwagenmarken enger zusammenarbeiten. Sie sehen, wir gehen die Themen an.

SPIEGEL: Und dann haben Sie mit Ferdinand Piëch auch noch einen sehr aktiven Aufsichtsratschef. Wie ist die Arbeitsteilung zwischen Ihnen: Piëch entscheidet, und Sie setzen dann um?

Winterkorn: Das ist ein altes Vorurteil, mehr nicht. Ich nenne Ihnen mal ein Beispiel, wie es wirklich läuft. Eine so wichtige Entscheidung wie die Beteiligung an Suzuki fälle ich nicht im Alleingang. Na-

türlich habe ich das mit dem Aufsichtsratschef diskutiert. Ein Vorstandsvorsitzender ist stets in der Gefahr, dass es zu viele Jasager gibt. Deshalb bin ich froh, dass ich in Herrn Piëch einen Gesprächspartner habe, der das Automobilgeschäft wie kein Zweiter versteht und kritische Fragen stellt.

SPIEGEL: Piëch hat sein Erbe geregelt. Er hat es in Stiftungen eingebracht, die es seinen Kindern fast unmöglich machen werden, die Anteile zu verkaufen. Aber die große Mehrheit der Anteile hält die Familie Porsche. Was ist, wenn deren Nachkommen die VW-Aktien beispielsweise an chinesische Konkurrenten verkaufen wollen?

Winterkorn: Ich bin sicher, dass die Familie Porsche ebenso wie die Familie Piëch Vorsorge treffen wird. Sie wird sicher verhindern wollen, dass der VW-Konzern abhängig wird von den Gefühlsregungen einzelner Familienmitglieder. Für mich ist Bosch ein Vorbild dafür, wie ein Familienunternehmen solide aufgestellt werden kann für die Zukunft. Bosch gehört einer Stiftung und ist eines der bestgeführten Unternehmen der Welt.

SPIEGEL: Sie selbst sind jetzt 63 Jahre alt. Ihr Vertrag läuft noch bis Ende 2011. Gehen Sie dann in Rente, oder werden Sie weitermachen, wenn der Aufsichtsrat den Vertrag noch mal verlängert?

Winterkorn: Es macht mir Spaß, ich fühle mich fit und wäre deshalb nicht abgeneigt, weiterzuarbeiten, wenn der Aufsichtsrat das wünscht. Nicht nur, weil ich den Job gerne mache, sondern auch, weil es viele Themen gibt, bei denen Kontinuität in der Spitze hilfreich ist.

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



ARNE WEICHARDT

Winterkorn, SPIEGEL-Redakteure*
„Aus dem tiefen Tal herausfahren“

* Mit Armin Mahler und Dietmar Hawranek in der Wolfsburger Konzernzentrale.