

## Interview

# "Dramatische Nachteile"

VW-Markenchef Wolfgang Bernhard über ungenügende Produktivität der deutschen Fabriken, Fehler bei der Autoentwicklung, mangelhafte Qualität, die Kraft von Teamarbeit - und erste Erfolge auf seinem Sanierungskurs.

**Capital:** *Herr Bernhard, seit Mai arbeiten Sie als Chefsanierer der Marke VW. Wie ernst ist die Lage?*

**Bernhard:** Wir sind in einer sehr schwierigen Situation. Viele Mitarbeiter wissen, dass wir am Scheideweg stehen und dass sich vieles ändern muss. Wenn wir weitermachen wie bisher, schaffen wir es nicht.

**Capital:** *Das Herzstück des VW-Konzerns, die Volkswagen AG, macht hohe Verluste. Die Produktivität in den deutschen Werken ist grottenschlecht. Wie viele Mitarbeiter müssen gehen?*

**Bernhard:** Wir nennen dazu keine Zahlen. Mitarbeiterabbau ist kein Unternehmensziel. Entscheidend ist: Die Kosten müssen schnell und drastisch runter und die Leistung muss steigen. Das gilt ausdrücklich für alle Bereiche. Und wenn Sie die Werke ansprechen: Viele wissen, dass unsere Montagefabriken in Wolfsburg, Emden oder Mosel bei der Effizienz nicht unbedingt an erster Stelle stehen. Niemandem ist aber das Ausmaß des Problems richtig klar.

**Capital:** *Was heißt das konkret? Wie sehen die Produktivitätszahlen im Vergleich zum Wettbewerb aus?*

**Bernhard:** Kennen Sie die Harbour Consulting Group in den USA? Seit mehr als 20 Jahren vergleicht sie die Produktivität von Autoherstellern auf der ganzen Welt. Der Harbour-Report beantwortet jährlich zwei Fragen: Wie viele Stunden braucht ein Autobauer im Schnitt, um ein bestimmtes Fahrzeug herzustellen und wie steht er damit im Vergleich zu seinen Wettbewerbern? Die Analyse erfasst alle Mitarbeiter, egal, ob sie direkt am Band arbeiten oder sich um Logistik, Qualitätssicherung oder Verwaltung kümmern. Sogar die Werksfeuerwehr ist mit dabei.

**Capital:** *Was zeigen die Harbour-Zahlen für VW?*

**Bernhard:** Um ehrlich zu sein: Wir sehen darin dramatische Produktivitätsnachteile. Während der Durchschnitt der Wettbewerber im Volumensegment mit 25 Stunden oder weniger zurechtkommt, um ein Auto zusammenzubauen, brauchen wir 50 Stunden. Bei einzelnen Produkten ist der Unterschied noch gravierender: Ein Golf aus Wolfsburg benötigt zweieinhalbmal und ein Passat aus Emden fast dreimal so viel Zeit wie das jeweils beste Konkurrenzmodell. VW ist bei der Produktivität derzeit meilenweit von seinen schärfsten Wettbewerbern im Volumensegment entfernt.

**Capital:** *Eine brisante Botschaft für die Belegschaft.*

**Bernhard:** Wir haben keine Alternative: Die Probleme müssen auf den Tisch, wir müssen sie gemeinsam lösen. Oder sollen wir Zahlen und Fakten im Giftschränk verschließen? Wir können doch nicht sagen, wir wollen sie nicht sehen, weil sie so schlimm sind. Die schlichte Wahrheit ist: Mit diesen Produktivitätszahlen kann VW im Volumensegment langfristig nicht überleben. Die Kunden achten gerade in diesem Segment stärker denn je auf jeden Euro.

**Capital:** *Wie viel Zeit haben Sie, um VW neu aufzustellen?*

**Bernhard:** Eigentlich keine, aber wir brauchen für den Umbau drei Jahre, wenn wir richtig Gas geben. Das verbietet allerdings, dass wir uns in Selbstsuggestion und Selbsthypnose üben – nach dem Motto: Alles halb so schlimm. Der Wettbewerb ist brutal, die Konkurrenz zeigt, was sie kann. Entweder müssen wir Standorte infrage stellen oder die Art und Weise, wie sie

arbeiten. Sicher ist, dass es ohne große Veränderungen nicht funktionieren wird. Jeder kann sich eins und eins zusammenrechnen.

**Capital:** *Sie meinen Wolfsburg und Emden?*

**Bernhard:** Unter anderem. In Wolfsburg sind die Lohnkosten beispielsweise achtmal so hoch wie in Osteuropa. Höheren Lohnkosten müsste eine entsprechende Produktivität gegenüberstehen. Das Gegenteil ist derzeit der Fall.

**Capital:** *Wie ist die Lage bei den Komponentenwerken, sie werden vom Harbour-Report nicht erfasst?*

**Bernhard:** Ich habe keinen Grund zu der Annahme, dass es dort viel anders aussieht. Derzeit machen wir eine Bestandsaufnahme. Im Frühjahr liegen die Resultate vor. Wir fertigen heute einen Teil unserer Komponenten selbst – von Achs- und Kunststoffteilen in Wolfsburg über Getriebe, Abgasanlagen und Gussteile in Kassel bis hin zu Lenkungen, Hinterachsen, Hilfsrahmen, Federn und Dämpfern in Braunschweig. Nun machen wir einen sauberen Vergleich von Haus- und Kaufteilen. Sollte sich herausstellen, dass Komponenten im Haus nicht wettbewerbsfähig zu fertigen sind, müssen wir handeln.

**Capital:** *Hat der langjährige Produktionsvorstand Volker Weißgerber versagt?*

**Bernhard:** Wir haben keine Zeit und es bringt uns auch nicht weiter, uns mit der Vergangenheit zu befassen. Mich interessiert die Zukunft. Der deutsche Teil der Volkswagen AG, in dem im Prinzip alle Geschäfte und Aktivitäten in Deutschland zusammengefasst sind, macht seit 2003 Milliardenverluste. Er überlebt heute nur, weil VW-Werke im Ausland oder Beteiligungen mit Quersubventionen helfen. Das spiegelt übrigens ein Stück weit die Probleme in ganz Deutschland wider. Die deutsche Industrie muss in der Lage sein, auch bei schwachem Dollar-Kurs mit Gewinn aus Deutschland heraus zu exportieren. Dazu brauchen wir wettbewerbsfähige Kostenstrukturen ...

**Capital:** *... in allen Montage- und Komponentenwerken. Was haben Sie vor?*

**Bernhard:** Das Produktivitätsproblem besteht aus zwei Hälften: Wir müssen die Fertigung in Ordnung bringen und wir brauchen Autos, die so konstruiert sind, dass sie leicht und schnell zu montieren sind. Wir müssen uns fragen, wie wir die Arbeitsabläufe am Band perfekt organisieren. Wie viel direktes und indirektes Personal ist nötig? Wie standardisieren wir die Prozesse? Sind sie sicher und robust? Wie viel Nacharbeitsbereiche haben wir? Auch Pausenregelungen und andere tarifliche Vereinbarungen müssen wir hinterfragen. Wir sind mit unseren Betriebsräten dazu im Gespräch und haben in Emden und bei unserem kleinen Geländewagen erste Erfolge erzielt.

**Capital:** *Was ist mit der Entwicklung? VW ist bekannt dafür, besonders aufwändig zu Werke zu gehen.*

**Bernhard:** Die Fragen liegen auf der Hand. Zum Beispiel: Wie viele Verbindungsteile habe ich? Wie viele Schrauben, wie viele Schweißpunkte brauche ich, um ein Teil zu befestigen? Wie ist die Zugänglichkeit und die Ergonomie? Es geht dabei um die Konstruktion der Teile. Fest steht: Den Aufwand, den wir bislang betreiben, wollen unsere Kunden nicht mehr finanzieren. Hier ist schneller Handlungsbedarf gefordert.

**Capital:** *Wie sehr schlagen die Probleme auf die Qualität durch? Bei Kundenbefragungen der Marktforscher von J.D. Power landete die Marke VW in den USA zuletzt auf dem 34. Platz. Nur Mini, Land Rover und Kia sind noch schlechter.*

**Bernhard:** Im Moment sind wir in keiner Qualitätsstatistik führend. Das werden wir korrigieren. Für uns ist das ein absolutes Top-Thema. Wir müssen es schaffen, in drei Jahren wieder weit im oberen Drittel mitzuspielen. Unsere Kunden erwarten das von der Marke VW zu Recht.

**Capital:** Was haben Sie bislang unternommen, um besser zu werden?

**Bernhard:** Die Qualitätsverantwortung für jedes einzelne Auto ist jetzt in Teams angesiedelt. Die Mitarbeiter kommen aus Entwicklung, Produktion und Qualitätssicherung. Es ist nicht mehr möglich, dass man sich gegenseitig die Probleme zuschiebt. Jedes Fahrzeug steht alle vier Wochen beim Vorstand auf dem Prüfstand. Die Höhe des variablen Einkommens aller Führungskräfte hängt nun ganz entscheidend vom Erreichen bestimmter Qualitätsziele ab.

**Capital:** Welche Rolle spielen die Lieferanten beim Sanierungskurs? VW trotz ihnen immer mehr Zugeständnisse ab, die Stimmung ist miserabel.

**Bernhard:** Wir sind doch nicht auf einem Kindergeburtstag. Wir brauchen starke und finanzkräftige Partner, die uns helfen, die Herausforderungen zu meistern. Wir können nur gemeinsam profitieren. Dazu brauchen wir Lieferanten, die uns die Meinung sagen – wie kürzlich bei einer Klausur in Wolfsburg. Umgekehrt gilt das Gleiche. Auf der Agenda standen Themen wie technische Anforderungen, Variantenvielzahl, Komplexitätsreduzierung, Benchmarking, Kommunikation.

**Capital:** Wie heftig war die Kritik? Haben die Zulieferer die Chance genutzt, mal richtig Dampf abzulassen?

**Bernhard:** Wir haben uns viel anhören müssen – der direkte Austausch war lehrreich für beide Seiten. Ich gebe Ihnen eine Kostprobe: "Wegen euch müssen wir Teile produzieren und Fertigungsanlagen hochhalten, die längst kein Industriestandard mehr sind. Seit Jahren schlagen wir euch Verbesserungen vor und werden im Wust der Entscheidungskompetenzen ständig ausgebremst."

**Capital:** Was kam im Detail heraus?

**Bernhard:** Die Veranstaltung war großartig. 38 Teams, jeweils besetzt von Lieferanten und VW, haben eine Woche intensiv gearbeitet. 1000 Leute waren versammelt, 1300 Verbesserungen wurden vorgeschlagen. Federführend war mein Kollege Francisco Javier Garcia Sanz, der im Konzernvorstand die Beschaffung verantwortet. Gemeinsam haben wir jeden Abend die Berichte entgegengenommen – und entschieden. Plötzlich lagen Ideen auf dem Tisch, die früher kein Mensch aufgegriffen hat. Am Ende der Klausur stand fest: Bis zum Jahr 2008 beträgt das Sparvolumen 320 Millionen Euro, nachhaltig sind es sogar 390 Millionen Euro – und das bei nur 15 Prozent des Beschaffungsvolumens. Die beste Idee brachte 15 Millionen Euro.

**Capital:** Kaum zu glauben, wie einfach sich sparen lässt.

**Bernhard:** Manchmal sind Ideen so nahe liegend, dass man sie nicht sieht. Der Unterschied liegt in der Qualität der Zusammenarbeit im Haus VW, in der Art und Weise, wie Menschen jetzt zusammenkommen. Wir müssen die Bereichsgrenzen niederreißen. Ich erwarte vollkommene Transparenz. Übrigens: Was bei Lieferantenklausuren klappt, funktioniert auch bei Produktklausuren. Beim kleinen Geländewagen auf Golf-Basis ...

**Capital:** ... der nach zähen Verhandlungen mit dem Betriebsrat ab 2007 in Wolfsburg vom Band rollt ...

**Bernhard:** ... hatten wir das Ziel, 2000 Euro pro Fahrzeug zu sparen. Das ist gelungen. Bei der Neuauflage des Polo kam eine Ersparnis von 1000 Euro je Fahrzeug heraus. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Entwicklern, Einkäufern, Produktionsleuten, Qualitätssicherern und Verkäufern ist nun obligatorisch. Sie führt zu Resultaten, deren Höhe alle Vermutungen übertrifft, die wir vorher hatten.

**Capital:** Sie bescheinigen sich selbst, keine Ahnung vom doppelten Rittberger der Diplomatie zu haben. Wie ist Ihr Führungsstil?

**Bernhard:** Schnell, direkt, fokussiert. Alles muss auf Vertrauen beruhen, für Formalien ist keine Zeit. Es gilt das gesprochene Wort. Ich bin ungeduldig und erwarte, dass jeder Einzelne sich einbringt und bereit ist, neue Wege zu gehen. Meine Mitarbeiter genießen große

Freiheiten – und müssen sie nutzen. Es geht nicht an, schwierige Fragen wegzudelegieren, am besten bis in den Konzernvorstand. Manager sind für Ergebnisse verantwortlich. Wer nicht schafft, was vereinbart wurde, muss für jemanden Platz machen, der das besser kann.

**Capital:** *Mit jedem Modell will VW künftig mindestens neun Prozent auf das eingesetzte Kapital verdienen. Prinzip Hoffnung oder realistisch?*

**Bernhard:** Das ist das Ziel. Wenn wir das nicht erreichen, wird ein neues Produkt nicht entschieden. Wir geben uns nicht dem Prinzip Hoffnung hin und beginnen sehenden Auges mit drei Prozent Rendite, frei nach dem Motto: Der Markt wird es schon richten.

**Capital:** *Was ist mit Fahrzeugen, die schon auf der Straße herumfahren? Der aktuelle Golf ist seit zwei Jahren auf dem Markt, der Passat seit einigen Monaten.*

**Bernhard:** Bei fertigen Fahrzeugen sind neun Prozent nicht immer zu erreichen. Aber wir kommen auch da voran. Beim Materialeinkauf wollen wir beispielsweise jährlich eine Milliarde Euro sparen – netto. Brutto sind das deutlich mehr. Wir müssen die Mehrkosten für gesetzliche Regelungen wie Crash- oder Emissionsbestimmungen kompensieren, die der Kunde nicht mehr bezahlt.

**Capital:** *Niedrigere Kosten allein werden auf Dauer nicht reichen, um Volkswagen endgültig zu sanieren. Wie viele neue Modelle braucht die Marke?*

**Bernhard:** Wenn die Wettbewerber angreifen, kann VW mit einer Defensivstrategie nicht gewinnen. Am Ende des Tages zählt nur das Produkt. Wir werden unsere angestammten Segmente, also Polo, Golf und Passat, mit Zähnen und Klauen verteidigen. Und wir werden bis zum Jahr 2010 weitere fünf bis zehn neue Autos bringen, die bisher keinen Vorgänger haben.

**Capital:** *Verraten Sie uns mehr?*

**Bernhard:** Mit Sicherheit nicht. Die Konkurrenz darf sich ihre Gedanken ohne unsere Hilfe machen.

**Capital:** *Beenden Sie den Ausflug in die Luxusklasse? Ab Sommer 2006 verkaufen Sie den Phaeton nicht mehr in den USA.*

**Bernhard:** Nein, der Phaeton steht nicht zur Disposition. Wir verhelfen dem Wagen erstmal in Europa zum Durchbruch. Da sind wir jetzt vor allem mit dem Sechszylinder-diesel auf gutem Weg. Klar ist aber auch: VW steht im Zentrum des Volumenmarktes. Wir bauen vor allem Autos zwischen 10.000 Euro und 35.000 Euro. Ein Volumenhersteller, der glaubt, er könne sich in Luxus flüchten, weil dort die Früchte noch saftiger sind, unterliegt einem Irrglauben. Ich wage zu behaupten: Auch dort werden die fetten Jahre bald zu Ende gehen.