

Martin Winterkorn "Mir geht's gut"

Rekordgewinn, Rekordverkauf: Volkswagen-Chef Martin Winterkorn ist auf dem Gipfel. Ein Gespräch über Macht, Verantwortung, Ökoautos und den Anspruch, überall die Nummer eins zu sein. von [Götz Hamann](#) und [Dietmar H. Lamparter](#)

7. März 2013 09:29 Uhr [14 Kommentare](#)



Volkswagen-Vorstandschef Martin Winterkorn im Golf VII | © Fabrizio Bensch/Reuters

DIE ZEIT: Herr [Winterkorn](#), der [Volkswagen](#)-Konzern hat gerade 192 Milliarden Euro Umsatz und einen Gewinn nach Steuern von 22 Milliarden Euro gemeldet. Das ist deutscher Rekord. Wie fühlt sich das an?

Martin Winterkorn: Ich freue mich natürlich, dass 2012 trotz allen Gegenwinds ein so gutes Jahr war. Aber ich weiß sehr genau: Das ist das Verdienst der ganzen Volkswagen-Mannschaft.

Anzeige



ZEIT: "Allmacht kann auf Dauer nicht gut gehen" wurde über [Felix Magath](#), den Extrainer des VfL Wolfsburg, mal geschrieben. Gilt das auch für Sie?

Winterkorn: Allmachtsfantasien liegen mir nicht. Erfolgreich sind die Unternehmen und die Clubs, die starke Teamführer haben, aber auch eine gute Mannschaft.

ZEIT: Wie sorgen Sie dafür, dass Ihnen die richtigen Leute an den Schaltstellen zuarbeiten?

Winterkorn: Vor allem indem wir diesen Konzern und seine Menschen weiterhin an den Fahrzeugen, der Technik und seinen Kunden ausrichten. Volkswagen wird nie eine blutleere Finanzholding sein. Außerdem zählt bei uns der beste Fachmann und nicht der, der sich am besten präsentiert oder das geschliffenste Englisch spricht.

ZEIT: Sie persönlich leisten ein riesiges Pensum in einem globalen Konzern mit zwölf Marken. Wie lange sind Sie für VW noch unersetzlich?

Winterkorn: Diese Diskussion hat man bei jedem erfolgreichen Unternehmensführer.

ZEIT: Aber nach Hermann Josef Abs, dem ersten Chef der [Deutschen Bank](#) nach dem Krieg, hat wohl kein Wirtschaftsführer solch einen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung, auf Erfolg und Misserfolg dieses Landes gehabt wie Sie.

Winterkorn: Das mag stimmen. Aber sehen Sie: Ich bin seit über 30 Jahren im Konzern, Herr Dr. Piëch, unser Aufsichtsratschef, seit 40 Jahren, und diese Kontinuität zahlt sich aus. Machen Sie sich keine Sorgen. Wir werden zur gegebenen Zeit eine gute Lösung finden.

ZEIT: Wenn VW hustet, bekommt Deutschland eine Lungenentzündung?

Winterkorn: Selbst die Bundeskanzlerin interessiert sich sehr für Volkswagen und fragt: Na, wie geht's Ihnen, Herr Winterkorn? Dann sage ich: Mir geht's gut. Und sie antwortet: Da freue ich mich.

ZEIT: Größe und Erfolg des Konzerns hängen stark von China ab. Dort verkaufen Sie fast jedes dritte Auto. Als Sie im Januar von der [Smog-Wolke über Peking](#) gehört haben, was schoss Ihnen als Erstes durch den Kopf? Was geht mich das an? Oder: Jetzt müssen meine Mitarbeiter leider den Dreck schlucken, den unsere Autos produzieren?

Winterkorn: Ich bin oft in [Peking](#) und kann gut nachfühlen, was das bedeutet. Smog ist dort ein großes Problem. Aber der Großteil des Feinstaubs kommt nicht von Autos. Er stammt aus Industrieanlagen, er wird von Hausbrand und allen möglichen Kraftwerken verursacht. Wenn Sie die Feinstaubmengen nehmen, die ein moderner Dieselmotor ausstößt, liegen die in Peking gemessenen Luftwerte um einiges höher. Ein modernes Auto funktioniert da geradezu wie eine Luftreinigungsmaschine.

ZEIT: Der VW-Konzern hat in [China](#) gut 20 Prozent Marktanteil. Muss man da nicht auch eine Mitverantwortung für Umweltprobleme übernehmen?

Winterkorn: Genau das tun wir ja, indem wir sparsame und saubere Technologien nach westlichem Standard nicht nur nach China bringen, sondern auch dort erproben und produzieren. In Kürze werden wir dort bereits fünf Modelle anbieten, die den strengsten europäischen Abgasnormen entsprechen.

ZEIT: VW, General Motors, Nissan, Hyundai, BMW, Daimler – alle bauen neue Fabriken in China, wollen zweistellig zulegen. Denn es gibt nur etwa 50 Pkw pro 1.000 Menschen, in Deutschland sind es mehr als 500. Aber kann man unsere Motorisierung auf China übertragen?

Winterkorn: Gegenfrage: Können wir den Chinesen das Recht auf individuelle Mobilität absprechen? Die Menschen dort wollen genauso mobil sein wie wir Europäer. Im Osten des Landes ist die Mobilität mittlerweile stark ausgeprägt, aber in den restlichen 80 Prozent sind immer noch Eselskarren und Pferdefuhrwerke unterwegs. Auch dort gibt es boomende Millionenstädte. Wir können und wollen nicht verhindern, dass die Chinesen ihren Mobilitätsbedarf decken.

ZEIT: Sie glauben also, dass sich das chinesische Wachstumsmodell in die bislang weniger entwickelten Provinzen übertragen lässt?

Winterkorn: Nehmen Sie etwa Ürümqi im Nordwesten Chinas, wo wir gerade eine Fabrik bauen. Diese Stadt mit mehreren Millionen Einwohnern liegt an der Seidenstraße, dem alten Handelsweg nach Europa. Dort gibt es noch vergleichsweise wenig Autos. Coca-Cola investiert dort, und auch viele andere westliche Unternehmen bauen Fabriken. Diese Region schreitet förmlich nach Mobilität. Und das ist nur ein Beispiel von vielen. China wird weiter wachsen, und wir wollen daran teilhaben.

ZEIT: Gehen wir mal davon aus, in China wächst Ihr Absatz weiter so stark. Gibt es eine Schwelle, bei der Sie sagen, da wird es zu riskant?

Winterkorn: Wir waren in China vor 30 Jahren der erste westliche Autobauer. Auch deshalb sind wir dort heute so stark. Aber Sie haben recht: Wir müssen die Abhängigkeit von Hauptmärkten wie Europa reduzieren und den Konzern so breit wie möglich aufstellen. Deshalb haben wir ja auch massiv in Russland, Indien und den USA investiert. Unser [neues Werk in Chattanooga ist ein großer Erfolg](#), Audi geht nach Mexiko, wo wir schon mit Volkswagen sind. Auch Südamerika ist ein wichtiger Markt für uns. Wir sind stark in Brasilien, in Argentinien. In Chile und anderen Ländern haben wir noch Luft nach oben.

ZEIT: Auch in Südamerika warten alle auf Volkswagen, Audi und Škoda?

Winterkorn: Diese Länder wachsen, vor allem weil es dort Rohstoffe gibt. Wachstum wiederum bringt Kaufkraft, und wo es Kaufkraft gibt, wollen die Menschen den Traum vom eigenen Auto verwirklichen. Das gilt auch für Afrika in der Region südlich der Sahara sowie für Südostasien.

ZEIT: China ist ein autoritär regierter Staat. Da können sich Prioritäten per Dekret ändern. Wie gut sind Sie mit der neuen Regierung vernetzt?

Winterkorn: Zunächst einmal haben wir zwei Hauptansprechpartner, die sehr enge Verbindungen zur Regierung unterhalten. Es sind die beiden Chefs unserer Joint-Venture-Partner SAIC und FAW, die Mitglieder des Volkskongresses sind.

ZEIT: Beides sind staatliche Unternehmen.

Winterkorn: Das eine gehört der Stadt Shanghai und das andere der Zentralregierung. Darüber hinaus pflegen wir gute Arbeitsbeziehungen zu den Gouverneuren und

Parteisekretären der Provinzen, in denen wir vertreten sind. Daher kennen wir auch [Xi Jinping](#), den neuen Generalsekretär der Kommunistischen Partei, der früher in Shanghai verantwortlich war. Er ist studierter Maschinenbauer und Chemiker. Wir sprechen eine Sprache. Also gehen Sie mal davon aus, wir sind ganz gut vernetzt.

ZEIT: Sie kennen ihn persönlich?

Winterkorn: Ich war schon zweimal bei ihm.

ZEIT: Wenn Sie so gut vernetzt sind, mit welchen Wachstumsraten für den Automobilabsatz kalkuliert die Regierung?

Winterkorn: Mit sieben bis acht Prozent pro Jahr.

ZEIT: Und Ihr Konzern?

Winterkorn: Wir wollen mit unseren Marken stärker wachsen als der Markt.

ZEIT: Das Ziel Ihrer Strategie 2018 könnten Sie schon in zwei Jahren erreichen. Dann wird der Volkswagen-Konzern voraussichtlich weltweit zehn Millionen Fahrzeuge verkaufen. Was dann?

Winterkorn: Eins nach dem anderen. In der Strategie 2018 geht es nicht allein um Stückzahlen. Mindestens genauso wichtig ist, dass unsere Mitarbeiter zufrieden sind, dass wir weltweit die höchste Kundenzufriedenheit erreichen und dass wir ein Ergebnis über acht Prozent vom Umsatz erzielen. Und zwar nachhaltig. Da haben wir noch einiges zu tun. Aber richtig ist: Zehn Millionen Autos sind tatsächlich schon in absehbarer Zeit möglich.

ZEIT: Es gab Anlaufschwierigkeiten mit dem neuen Golf. Wie viele Bestellungen haben Sie jetzt?

Winterkorn: Der Golf-Anlauf war der beste seit Bestehen des Wolfsburger Werkes. Und wie gut der Golf ankommt, beweisen die inzwischen schon über 150.000 Bestellungen.

ZEIT: Volkswagen wächst vor allem im Ausland. Schaffen Sie auch Arbeit in Deutschland?

Winterkorn: Wir haben in den vergangenen fünf Jahren weltweit 100.000 neue Arbeitsplätze geschaffen, 30.000 davon hierzulande. Dazu kommen 125.000 zusätzliche Beschäftigte unter anderem durch die [Integration von MAN](#) und [Porsche](#).

ZEIT: Damit tragen Sie Verantwortung für 550.000 Leute...

Winterkorn: ... wenn Sie Lieferanten und Handel hinzunehmen, kommen Sie leicht auf die Einwohnerzahl Österreichs.

ZEIT: Also gut acht Millionen. Zuletzt wuchs aber der Umsatz stärker als die Gewinnmarge.

Winterkorn: Das größte Problem ist, dass Europa, wo wir bislang die besten Margen erzielen, momentan am stärksten schwächelt. Das trifft natürlich auch uns als Marktführer. Deswegen arbeiten wir ja so intensiv daran, in den Auslandsmärkten ähnlich viel Geld zu

verdienen. Dazu allerdings müssen wir unsere Marken und Autos überall auf der Welt noch stärker zum Strahlen bringen.

ZEIT: Gilt das für die Produkte, oder ist das in erster Linie eine Kommunikationsaufgabe?

Winterkorn: Beides. Wenn eines unserer Autos einen Vergleichstest in der Presse verliert, dann greife ich sofort zum Hörer und will detailliert die Gründe wissen. Wir müssen überall dafür kämpfen, die Nummer eins zu sein, mit jedem Auto.

ZEIT: Ford hat die Fließbandproduktion erfunden, Toyota die schlanke Produktion. Ihr Schlüssel auf dem Weg zur Nummer eins heißt Baukastensystem. Damit kann man Millionen von Autos aus relativ wenigen Komponenten zusammenbauen, effizient und günstig. Was ist daran revolutionär?

Winterkorn: Dieses System haben wir zunächst bei Audi von 2003 an als modularen Längsbaukasten entwickelt. Das war vor allem ein Ingenieursansatz, um unsere Frontantriebsautos technisch nach vorne zu bringen. Zugleich aber wollten wir die Material-, Fertigungs- und Entwicklungsinvestitionen deutlich senken. Heute basiert bei Audi alles vom A4 bis zum A8 auf diesem System. Jetzt machen wir den nächsten Schritt: mit dem modularen Querbaukasten, für alle Modelle mit quer eingebautem Motor, beginnend mit Polo, Ibiza, Fabia, Audi A3, Golf, Octavia, Leon, Touran, Tiguan bis zum Q3-Nachfolger. Das werden in Summe 40 verschiedene Modelle oder vier Millionen Autos pro Jahr mit nur einem Baukasten.

ZEIT: Wird der Baukasten Ihre Leistung in der Automobilgeschichte sein?

Winterkorn: Dieses Urteil überlasse ich lieber anderen. Als Ingenieur sage ich Ihnen: Wir sind sehr stolz auf dieses System.

ZEIT: Warum konnte der Baukasten nur bei Volkswagen entstehen?

Winterkorn: Weil Volkswagen ein durch und durch von der Technik her geführtes Unternehmen ist. Und weil die Durchsetzung des Baukastens über Modelle und Marken hinweg auch eine Frage der Disziplin ist. Wir können das.

ZEIT: Durch diese technische Vereinheitlichung riskieren Sie, dass die Autos sehr ähnlich werden.

Winterkorn: Genau das zu vermeiden ist die große Kunst. Ein Audi muss immer ein Audi sein, und ein Volkswagen immer ein Volkswagen. Wie macht man das? Die charakteristischen Merkmale einer Marke stecken in der äußeren Form, dem sogenannten Hut, und im Interieur. Beim Baukasten geht es vor allem um die Technik dahinter, sprich Motor, Fahrwerk, Getriebe oder Infotainment. Hier können wir enorme Synergien nutzen. Entscheidend ist aber, dass wir jeden Motor und jedes Getriebe spezifisch für die jeweilige Marke abstimmen. Ein Audi hat ein höheres Drehmoment und mehr Leistung. Ein Škoda wird eher mit einer längeren Getriebeübersetzung ausgestattet, weil er komfortabler abgestimmt ist. Und ein Volkswagen muss der Alleskönner sein. Ich teste das immer so: Ich setze mich in ein Auto hinein und muss mit geschlossenen Augen spüren, ob das ein Škoda ist, ein Seat oder ein VW.

ZEIT: Sie sind aber auch nur ein Mensch und können nicht überall gleichzeitig sein.

Winterkorn: Wissen Sie, wer der beste Qualitätsprüfer ist?

ZEIT: Der Kunde?

Winterkorn: Nein, der erwartet zu Recht ein perfektes Produkt, das ihn rundum zufrieden macht. Der beste Qualitätsprüfer ist der Werker am Band. Wer jeden Tag 200-mal beispielsweise eine Schalttafel montiert, erkennt als Erster, ob bei dem Bauteil oder Arbeitsschritt etwas nicht stimmt. Deswegen sage ich unseren Mitarbeitern immer: Ihr müsst euch melden. Und werdet ihr nicht gehört, ruft ihr mich an.

ZEIT: Wann kam der letzte Anruf von einem Bandarbeiter?

Winterkorn: Das kommt praktisch nicht vor. Die Mannschaft bekommt die Probleme offensichtlich vorher in den Griff.

ZEIT: Nächste Woche beginnt die Genfer Automesse, statt Elektroautos stehen überall Autos mit viel PS und hochbeinige Geländewagen, die SUVs, vorne.

Winterkorn: Also zunächst mal hat sich Volkswagen gerade als erster Autobauer offensiv zum europäischen CO₂-Ziel von 95 Gramm bis 2020 bekannt. Das entspricht einem Durchschnittsverbrauch von unter vier Litern – eine Riesenherausforderung. Mangelnden Einsatz für die Umwelt kann man uns also sicher nicht vorwerfen. Klar ist allerdings auch: Wir wollen Geld verdienen und machen unseren Kunden keine Vorschriften, die etwa eine hohe Sitzposition bevorzugen. Ein SUV als Diesel ist mittlerweile sehr sparsam. Der Tiguan etwa kommt mit fünf Litern aus. Das zukunftsträchtigste neue Fahrzeugkonzept sehen wir allerdings im Plug-in-Hybrid.

ZEIT: Das sind die Autos, die Strom und Benzin tanken können: Wenn die Batterie leer ist, kann man beim Hybrid mit dem Verbrennungsmotor weiterfahren. Wann kommt der erste solche VW?

Winterkorn: 2014 kommen der Golf und der Audi A3. Dann geht es Schlag auf Schlag weiter. Wir setzen als Konzern auf dieses Konzept. Aber wir werden auch weiterhin unsere Verbrennungsmotoren optimieren, am Gasantrieb und am Brennstoffzellenauto arbeiten. Darüber hinaus kommt der Volkswagen E-up! in diesem Jahr auf den Markt. Ein tolles Auto. Der fährt 150 Kilometer weit mit einer Ladung. Bei längeren Strecken oder auf der Autobahn stößt die reine Elektromobilität aber schnell an ihre Grenzen.

ZEIT: In Genf wollen Sie ein Hybrid-Auto mit Dieselmotor zeigen, das nur ein bis zwei Liter braucht. So etwas hat kein anderer Autobauer. Aber die Stückzahl ist sehr klein. Warum?

Winterkorn: Der XL1 ist ein technologischer Leuchtturm. Das hat seinen Preis. Und den wollen oder können nur wenige Kunden zahlen. Aber wir haben unsere Spritspartechnik BlueMotion inzwischen in allen Baureihen eingeführt.

ZEIT: Wie schnell werden Plug-in-Hybride relevante Marktanteile erreichen?

Winterkorn: Ich glaube, dass die Plug-in-Hybride bis 2020 einen großen Beitrag liefern werden, um den Plan der Bundesregierung von einer Million Elektrofahrzeugen zu verwirklichen. Die reinen E-Autos sehe ich eher als typisches Zweitauto im Stadtverkehr.

