



DER ÜBERSEE-CLUB e.V.

MARTIN WINTERKORN

Vorsitzender des Vorstands Volkswagen AG

INDUSTRIE, INNOVATION, INTERNATIONALISIERUNG –
WAS DEN AUTOMOBILSTANDORT DEUTSCHLAND
STARK MACHT

PROF. DR. DR. H.C. MULT. MARTIN WINTERKORN



Martin Winterkorn wurde 1947 in Leonberg geboren.

Er studierte Metallkunde und Metallphysik an der Universität Stuttgart und promovierte 1977 am Max-Planck-Institut für Metallforschung.

Seit 1981 arbeitet er in verschiedenen Funktionen im Volkswagen Konzern und bei der AUDI AG, wo er von 2002 bis 2006 Vorsitzender des Vorstands war.

Seit 2007 ist er Vorstandsvorsitzender des Volkswagen Konzerns. Im November 2009 übernahm er auch den Vorstandsvorsitz der Porsche Automobil Holding SE.

Er engagiert sich intensiv für Forschung und Lehre: Ist Honorarprofessor der Technischen und Wirtschaftswissenschaftlichen Universität Budapest sowie der Technischen Universität Dresden.

2007 erhielt er den Ehrenprofessortitel der Tongji-Universität Shanghai. Im Mai 2011 wurde er mit einem Ehrendokortitel der Technischen Universität Chemnitz ausgezeichnet und im November 2012 erhielt den Ehrendokortitel der Technischen Universität München.

VORTRAG AM 7. MAI 2014



Wenn der altehrwürdige Hamburger Übersee-Club um eine Rede bittet, dann steht fest: Da muss man hin. Die Liste der Redner ist jedenfalls überaus beeindruckend. Die der Gäste übrigens auch.

Es ist für mich daher eine Ehre, heute bei Ihnen sprechen zu dürfen. Und ich meine, auch die „Rahmenbedingungen“ stimmen.

- Erstens haben wir bereits zwei Reden gehört. Um es in der Auto-Sprache zu sagen: „Der Motor ist warmgelaufen.“
- Zweitens ist mit dem Hauptgang eine ordentliche Grundlage gelegt. In der Auto-Sprache: „Der Tank ist gut gefüllt.“
- Und drittens durfte ich mir ein Thema aussuchen, über das ich – es wird Sie kaum überraschen – besonders gerne rede: den Automobil- und Industriestandort Deutschland.

Bleibt nur die Frage: Bin ich mit diesem Thema auch am richtigen Ort?

- Hamburg ist Hansestadt, Hafenstadt, Medienstadt.
- Hamburg ist eine stolze, wohlhabende Kaufmannsstadt.
- Und erlauben Sie mir als passioniertem Fußballfan zu ergänzen: Hamburg ist für mich auch eine Erste-Liga-Stadt.

Aber, meine Damen und Herren: Ist Hamburg auch eine Industriestadt? Vermutlich ist das nicht der erste Gedanke, der einem in den Sinn kommt. Tatsächlich aber ist die produzierende Industrie auch hier in der Freien und Hansestadt ein starker Wirtschaftsmotor.

- Im vergangenen Jahr haben die Hamburger Industrieunternehmen einen Umsatz von mehr als 83 Mrd. Euro erwirtschaftet.
- Und jeder sechste Beschäftigte arbeitet in einem Industriebetrieb.

Auch der Volkswagen Konzern ist in Hamburg aktiv – mit immerhin einem von weltweit 106 Produktionsstandorten. Zwar laufen hier keine Auto-Ikonen wie der Volkswagen Golf, der Audi A8 oder der Porsche 911 vom Band. Dafür aber riesige Dampfturbinen von MAN, die in Steinwerder gebaut werden.

Sie sehen: Hamburg ist sehr wohl Industriestadt. Und deshalb betrifft mein Thema heute Sie alle ganz unmittelbar: „Industrie, Innovation, Internationalisierung – Was den Automobilstandort Deutschland so stark macht.“ Ich habe das mit Absicht recht selbstbewusst formuliert. Denn es ist gerade mal 20 Jahre her, da hätten viele bei diesem Titel nur ungläubig den Kopf geschüttelt.

In den 90er-Jahren wurde der Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“ lautstark propagiert. Die Industrieproduktion galt dagegen als „Auslaufmodell“. Zu teuer, zu unflexibel, zu wenig „hip“: Das waren die Schlagworte – vermutlich sogar hier bei Ihnen im eher konservativen Übersee-Club. Inzwischen hat sich das Blatt gewendet: Heute spricht niemand mehr von einem „Auslaufmodell“. Ganz im Gegenteil: Die sogenannte „Old Economy“ ist gefragter denn je. Ein – wie ich meine – sehr schönes Beispiel ist der Volkswagen Konzern.

- Er vereint zwölf starke Automarken unter seinem Dach – von AUDI bis Scania, von Bentley bis Porsche.
- Er betreibt weltweit 106 Werke und beschäftigt mehr als 570.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Er hat im vergangenen Jahr über 9,7 Mio. Fahrzeuge ausgeliefert.
- Und er hat einen Umsatz von 197 Mrd. Euro erwirtschaftet – das entspricht ziemlich genau dem Bruttoinlandsprodukt der Tschechischen Republik.

Sie sehen: Die deutschen Autobauer sind ein Motor für Wachstum, Wohlstand und Beschäftigung. Die entscheidende Frage aber lautet: Wie sichern wir diesen starken Nukleus der deutschen Wirtschaft auch in den kommenden Dekaden?

Ich will versuchen, darauf heute mit drei Thesen Antworten zu geben. Drei Thesen zu den drei großen „I’s“, die schon im Titel meines Vortrags stehen.

- Erstens: Wir brauchen eine starke, wettbewerbsfähige Industrieproduktion.
- Zweitens: Wir brauchen noch mehr Innovationen.
- Und drittens: Wir brauchen noch mehr Internationalisierung.

Zunächst zu These Nr. 1 – zur Notwendigkeit einer starken Industrieproduktion.

Das mag sich zunächst wie eine Binsenweisheit anhören. Aber wenn man sich Branchen wie die Consumer Electronics anschaut, wird man schnell feststellen, dass die Produktion dort inzwischen kaum mehr als eine lästige Pflicht ist.

Unternehmen wie Apple, Dell oder Sony verzichten immer häufiger auf eine eigene Produktion. Stattdessen wird die Fertigung an externe Firmen ausgelagert – und die befinden sich in der Regel in Asien. So ist das iPhone nicht etwa „made by Apple“. Sondern „made by Foxconn“ – einem Auftragsfertiger aus Taiwan. Die dort herrschenden Arbeitsbedingungen sind wiederholt in die Schlagzeilen geraten – und das nicht positiv.

In der Automobilindustrie ticken die Uhren anders: Hier besitzt die wertschöpfende Produktion unverändert einen hohen Stellenwert. Warum? Weil es uns nicht allein um die Kosten geht. Sondern immer auch um Qualität, Flexibilität und Innovationskraft. Bei Volkswagen ist der Produktionsstandort Deutschland deshalb weiterhin gefragt.

- Hier führen wir Schlüsseltechnologien wie die Modulare Baukästen oder die Elektromobilität als Erstes ein.
- Hier entstehen neue Produktionsverfahren wie das Formhärten. Es macht den Stahl und unsere Fahrzeuge noch leichter.
- Hier können wir dank der Dualen Ausbildung auf hervorragend geschulte, motivierte und mitdenkende Facharbeiter bauen.
- Und von hier aus tragen wir die besondere Volkswagen-Kultur der Präzision in alle Standorte weltweit.

Ich bin überzeugt: In den deutschen Werken legen wir überhaupt erst das Fundament für unsere technologische Führungsrolle. Denn meine Erfahrung ist: Wenn die Produktion in einem Land erst einmal verschwindet, dann geht früher oder später auch die Entwicklung – und damit der Kern von Standort und Unternehmen.

Wir bei Volkswagen halten also nicht aus Sentimentalität oder falsch verstandener Rücksichtnahme am Produktionsstandort Deutschland fest. Sondern vor allem aus unternehmerischem Kalkül – ergänzt um eine ordentliche Portion Verantwortungsbewusstsein.

- Dafür stehen 28 Werke und 250.000 Arbeitsplätze im Inland.
- Dafür stehen mehr als 30.000 neue, zusätzliche Arbeitsplätze, die wir seit 2007 in Deutschland geschaffen haben.
- Und dafür steht die besondere Partnerschaft mit dem Land Niedersachsen, die uns Stabilität und eine gewisse Unabhängigkeit vom „Auf-und-Ab“ der Börsen gibt.

In der Praxis muss man in der globalisierten Wirtschaftswelt dann natürlich für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Werke sorgen.

- Da braucht es vernünftige Arbeitskosten.
- Da braucht es ein „Mehr“ an Flexibilität.
- Und da braucht es eine stetige Verbesserung der Produktivität – und zwar ohne dass sich die Menschen Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen müssen.

Als echter Standortvorteil erweist sich hier das deutsche Modell der Mitbestimmung – also die konstruktive Zusammenarbeit von Unternehmen, Belegschaft und Gewerkschaften. Das wird inzwischen auch im Ausland mehr und mehr so gesehen. Sicher: Manche Entscheidungen dauern etwas länger. Und auch der Weg dahin ist mitunter recht „gesprächsintensiv“. Aber: Wenn die Entscheidung steht, dann ziehen alle an einem Strang – und zwar in die gleiche Richtung.

So haben wir bei Volkswagen inzwischen eine gute Balance von moderaten Tarifierhöhungen und leistungsbasierter Erfolgsbeteiligung. Alleine für das Jahr 2013 erhält jeder Volkswagen-Mitarbeiter in Deutschland mehr als 6.000 Euro extra. Nicht alle Kosten lassen sich so klug und flexibel gestalten. Und längst nicht alle Kosten haben wir selbst in der Hand – etwa die steigenden Energiekosten. Ich erwähne das nicht, um den Zeigefinger auf die Politik zu richten. Aber ich will dann doch dem Eindruck entgegenreten, dass unsere industrielle Stärke quasi ein Selbstläufer wäre. Sie ist es nicht. Wir müssen uns diese Stärke tagtäglich hart erarbeiten. Und mit „Wir“ meine ich: die Unternehmen, die Gewerkschaften und auch die Politik.

Wie heißt es so schön? Wir müssen in Deutschland so viel besser sein, wie wir teurer sind. Und ich meine: Das gelingt uns bislang ganz gut – mit den dazu nötigen Anstrengungen auf beiden Seiten der Gleichung.

Meine Damen und Herren,

am Ende des Tages zählen natürlich nicht allein Prozesse, Systeme oder Kosten. Am Ende zählt vor allem: das richtige Produkt. Die Stärke der deutschen Autobauer fußt auf attraktiven, hochwertigen und innovativen Fahrzeugen.

Nehmen Sie DAS Auto – den Golf. Er setzt seit vier Jahrzehnten immer wieder technologische Maßstäbe. Den aktuellen Golf bekommen Sie unter anderem:

- mit dem fortschrittlichsten technischen System der Automobilwelt – dem Modularen Querbaukasten.
 - mit einer Vielzahl an innovativen Assistenzsystemen, die es vorher nur in der Oberklasse gab.
 - und mit der gesamten Bandbreite an Antrieben – von effizienten Benzin- und Dieselmotoren über den Erdgasantrieb bis zum Plug-In-Hybrid und reinen E-Motor.
- Kein zweites Auto in diesem Segment bietet mehr Innovationen. Und kein zweites Auto ist damit erfolgreicher: seit 1974 haben wir mehr als 30 Mio. Golf verkauft.

Das, meine Damen und Herren, war jetzt kein Werbeblock, sondern die Herleitung meiner zweiten These:

Für einen starken Standort brauchen wir noch mehr Innovationskraft.

- Große Entwicklungszentren wie in Wolfsburg, Ingolstadt und Weissach.
- Ein engmaschiges Automobil-Cluster mit innovativen Zulieferern.
- Universitäten und Forschungsinstitute von Weltrang.
- Und unsere hoch qualifizierten Ingenieure und Facharbeiter – das alles macht den Automobilstandort Deutschland so stark.

Und das alles findet man so nirgendwo sonst auf der Welt. Alle einschlägigen Studien attestieren den deutschen Autobauern die weltweite Technologieführerschaft.

- Alleine der Volkswagen Konzern beschäftigt mehr als 40.000 Forscher und Entwickler.
- Im vergangenen Jahr haben wir erstmals über 10 Mrd. Euro in Forschung und Entwicklung investiert.
- Und die deutsche Automobilindustrie als Ganzes hat ihre F&E-Investitionen in den vergangenen zehn Jahren um mehr als 60 Prozent gesteigert auf inzwischen 27 Mrd. Euro pro Jahr.

Diese Technologieführerschaft gilt es weiter auszubauen – gerade jetzt, gerade in diesen Zeiten. Denn, meine Damen und Herren, unsere Branche steht vor fundamentalen Umbrüchen.

- Mit der Elektromobilität verändert sich das Herzstück des Autos: der Antrieb. Ob als reines E-Fahrzeug, als Plug-In-Hybrid oder perspektivisch mit Brennstoffzelle – in Sachen Antriebskonzept steht das Auto am Beginn eines neuen Zeitalters.
- Ähnlich weitreichende Folgen wird die Digitalisierung haben. Mit der umfassenden Vernetzung kommen nicht nur ganz neue Funktionen ins Auto, sondern auch ganz neue Player – allen voran Unternehmen der IT-Branche.
- Und auch viel grundsätzlicher spüren wir, dass sich die Erwartungen der Menschen an die individuelle Mobilität immer schneller verändern und immer differenzierter werden. Und das weltweit.

Damit Sie mich richtig verstehen: Wir verstehen diese Umbrüche nicht als Bedrohung. Sondern vor allem als große Chance – gerade für so innovationsstarke Unternehmen wie die deutschen Autobauer.

- Wie können wir die bisher üblichen Modellzyklen verkürzen und im Sinne der Kunden deutlich flexibler gestalten?
- Wie schaffen wir – unabhängig von neuen Modellen – regelmäßig zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden? Beispielsweise per Software-update in der heimischen Garage.

- Wie bieten wir unseren Kunden noch mehr Wahlfreiheit durch ganz neue Konzepte oder Karosserievarianten?
- Und wie sorgen wir dafür, dass das Automobil auch in den Großstädten dieser Welt attraktiv und faszinierend bleibt?

All diese Fragen kommen auf uns zu. Und zwar mit Macht. Das heißt: Wir müssen heute intensiv darüber nachdenken, wie die Automobilwelt übermorgen aussehen wird – in der Zeit ab 2020. Vor diesem Hintergrund haben wir ein großes, neues Zukunftsprogramm für den Volkswagen Konzern gestartet: „Future Tracks“. Im Kern geht es uns dabei um noch mehr Innovationsgeist. Und um noch mehr Nähe zu unseren Kunden, zu ihren Lebenswelten und Bedürfnissen.

Wir reden hier nicht über wolkige Zukunftsvisionen. Mit „Future Tracks“ legen wir jetzt bereits das Fundament für die weitere, langfristige Strategie des Volkswagen Konzerns. Dazu bringen wir die besten Experten und Vordenker aus allen Bereichen zusammen – von der Entwicklung über den Vertrieb bis zur Finanz. Und wir holen uns natürlich auch Impulse von außen.

- Etwa durch den Diskurs mit anderen Branchen wie der IT-Industrie.
- Und nicht zuletzt auch im engen Austausch mit Forschern und Wissenschaftlern.

Bundesweit kooperieren wir inzwischen mit mehr als 190 Universitäten, Fachhochschulen und Forschungsinstituten. Weltweit sind es über 280. Darunter Max Planck, Fraunhofer und die Helmholtz Gemeinschaft. Und natürlich auch die Hamburger Hochschulen: die Technische Universität, die Universität der Bundeswehr und die Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Auf dem Hamburger Forschungsprogramm stehen Klassiker wie die Optimierung der schon angesprochenen Dampfturbinen. Aber auch „Future Tracks“-Themen wie die virtuelle Crashesensorik. Bei alledem geht es uns übrigens nicht allein um den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in neue Produkte. Sondern immer auch um die Nachwuchsförderung – vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sicherlich eine der drängendsten Herausforderungen für den Standort Deutschland.

Sie sehen, meine Damen und Herren, die deutsche Industrie hat in Sachen Innovationskraft einiges zu bieten. Ausruhen sollten und dürfen wir uns auf dem Erreichten allerdings nicht.

Und damit, meine Damen und Herren, bin ich bei

These Nr. 3: Wir brauchen für die Zukunft noch mehr Internationalisierung.

Hier bei Ihnen renne ich damit vermutlich offene Türen ein: Hamburg ist seit jeher ein „Tor zur Welt“. Und diese Stadt war schon immer besonders international und besonders weltoffen – dafür steht nicht zuletzt der Übersee-Club. Sie wissen deshalb auch nur allzu gut: Die Kritik an der Globalisierung springt zu kurz. Richtig gemacht geht das Engagement in der Welt eben nicht zwangsläufig auf Kosten der heimischen Wirtschaft und Arbeitsplätze.

Volkswagen beweist das seit vielen Jahrzehnten:

- Wir sind seit über 60 Jahren in Brasilien.
- Wir sind seit 50 Jahren in Mexiko und Südafrika.
- Und wir waren in den 80er-Jahren auch die Ersten, die den großen Schritt nach China gewagt haben.

Von alledem hat der Standort Deutschland maßgeblich profitiert. Weil in der vernetzten Wirtschaft auch die deutschen Standorte Teil der globalen Wertschöpfung sind: Alleine 2013 haben wir rund 700.000 Fahrzeuge, 280.000 Motoren und 750.000 Getriebe von Deutschland in die außereuropäischen Märkte geliefert. Und weil unser globaler Erfolg überhaupt erst die Mittel freispielt, um weiter in unsere Heimatstandorte zu investieren.

Wer das nicht glaubt, muss nur nach Frankreich oder Italien schauen: Die dortigen Autohersteller haben die Internationalisierung versäumt – mit verheerenden Folgen für die Automobilwerke und Arbeitsplätze. Die deutschen Autobauer sind also

gut beraten, ihre globale Präsenz weiter auszubauen – insbesondere in den automobilen Wachstumsregionen. Aktuell sehen wir in Schwellenländern wie Brasilien, Indien und Russland zwar einen Rückgang der wirtschaftlichen Dynamik. Fundamental gesehen haben aber alle BRIC-Staaten in Sachen Mobilität nach wie vor gewaltigen Nachholbedarf.

- So kommen in China auf 1.000 Menschen gerade mal 30 Autos.
- Zum Vergleich: Hier in Deutschland sind es mehr als 500 Autos.

Der Bedarf nach individueller, umweltschonender Mobilität ist enorm. Mit dem viel gerühmten „Exportmotor“ stößt man allerdings schnell an Grenzen. Insbesondere im Volumengeschäft ist die umfassende Präsenz vor Ort unerlässlich – von der Entwicklung über den Einkauf bis zur Produktion.

- Weil man nur so wettbewerbsfähige Kosten erzielt – etwa durch eine hohe Lokalisierungsrate bei Rohstoffen und Bauteilen.
- Weil man sich nur so gegen Handelsbarrieren und Wechselkursrisiken absichern kann.
- Und weil man auch nur so wirklich versteht, wie Märkte und Kunden in den jeweiligen Regionen „ticken“.

Um einige Beispiele zu nennen:

- In Deutschland sind unsere Kunden im Durchschnitt fast 50 Jahre alt. In China sind es gerade mal 35 Jahre.
- Während hierzulande schon jeder dritte Volkswagen Kunde weiblich ist, sind es in Indien gerade mal 4 Prozent.
- Und die chinesischen Kunden wünschen sich den Passat oder den Audi A6 ganze 100 Millimeter länger – weil sie häufig mit Chauffeur unterwegs sind und den Extraplatz im Fond schätzen.

Ich bin überzeugt: Wer als Autobauer dauerhaft Erfolg haben will, der muss die Produkte an die Kundenwünsche anpassen. Nicht umgekehrt. Wir bei Volkswagen haben deshalb bereits mehr als 30 Modelle im Angebot, die passgenau auf einen bestimmten Markt zugeschnitten sind. Modelle wie der VW Gol, seit 27 Jahren die Nr. 1 in Brasilien.

Und die Internationalisierung unserer Modellpalette geht weiter: Auf der Auto Show in Peking haben wir gerade erst ein New Midsize Coupé von Volkswagen speziell für China vorgestellt. Die Mischung aus Limousine und Sportwagen wird vor allem die junge, zahlungskräftige Mittelschicht ansprechen. Und in den USA werden wir in absehbarer Zeit ein Midsize-SUV auf die Straße bringen. Damit machen wir den Amerikanern auch in diesem wichtigen Segment ein attraktives Angebot.

Sie sehen: Wir arbeiten intensiv an der Erschließung neuer Märkte und Segmente. Kurz: an der weiteren Internationalisierung. Damit stärken wir das gesamte Unternehmen. Und damit stärken wir zugleich unseren Heimatstandort Deutschland.

Natürlich ist die Realität um einiges komplexer. In Argentinien beispielsweise dürfen wir – wie alle Hersteller – nur so viel importieren, wie wir exportieren. Das führt dann so weit, dass Porsche gezwungen ist, unter die Weinhändler zu gehen ...

Was sich im ersten Moment originell anhört, ist ein ernsthaftes Problem. Weltweit werden immer mehr Handelsbarrieren und Marktschranken aufgebaut – mit negativen Folgen für die gesamte Weltwirtschaft. Ein umfassendes Freihandelsabkommen zwischen Europa und den USA ist aus meiner Sicht deshalb ein wichtiger Schritt. Weil es – wenn gleichzeitig auch nichttarifäre Regelungen abgebaut werden – den transatlantischen Markt beflügeln könnte. Und weil es vor allem auch ein starkes, globales Signal wäre – gegen Protektionismus und für einen freien Welthandel.

Meine Damen und Herren,

ja, der Automobilstandort Deutschland ist stark. Und ja, er hat alles, um dauerhaft stark zu bleiben. Die drei genannten „I’s“ – Industrieproduktion, Innovationen und Internationalisierung – spielen dabei eine Schlüsselrolle. Ein weiteres, nicht ganz unwichtiges „I“ möchte ich nicht unterschlagen: die Investitionen.

Bis 2018 investiert der Volkswagen Konzern die gigantische Summe von 100 Mrd. Euro in neue Fahrzeuge, Technologien und Werke. Die Früchte dieser Investitionen können Sie im Übrigen nicht nur auf Hamburgs Straßen erleben. Sondern auch im Hamburger Hafen – schließlich hat weltweit jedes zweite Schiff einen Dieselmotor von MAN an Bord.

Fast 60 Prozent unserer Sachinvestitionen fließen nach Deutschland. Und ich meine: Wir schaffen damit nicht nur die finanzielle Basis für eine gute Zukunft des Automobilstandorts Deutschland. Wir untermauern damit auch das Vertrauen, das wir in dieses Land und seine Menschen haben.

Ich bin sicher: Mit diesem Vertrauen liegen wir goldrichtig.

Vielen Dank, dass Sie mir zugehört haben.

