

WENDELIN WIEDEKING: Der Vorstandschef des Sportwagenbauers und aktueller „European Manager of the Year 2008“ über Vorbilder und seine 16 Jahre an der Firmenspitze, den Machtkampf bei Volkswagen und die künftige Arbeitsaufteilung im neuformierten Autoreich.

„Es gibt ein Leben nach Porsche“

Handelsblatt: Herr Wiedeking, was zeichnet einen guten Manager aus?
Wiedeking: Er muss vor allem klare Strategien entwickeln und dann dafür sorgen, dass seine Vorgaben transparent sind und umgesetzt werden. Außerdem braucht er die Gabe, Menschen für die eigenen Visionen zu begeistern und mitzuziehen. Wenn sich der Erfolg einstellt, lässt ein guter Manager seine Mitarbeiter daran teilhaben – emotionale und materiell.

Hatten Sie als junger Assistent des Porsche-Produktionschefs ein Vorbild?
Eine sehr geradlinige Persönlichkeit war für mich immer Eberhard von Kuenheim. Als langjähriger Vorstandschef hat er aus BMW ein höchst erfolgreiches Unternehmen gemacht. Das Beispiel zeigt die Bedeutung von Kontinuität im Management. Entscheidend ist für mich, nicht nur das Ergebnis für morgen vor Augen zu haben, sondern die solide Grundlage für übermorgen zu schaffen. Von Kuenheim hat das vorgemacht, bei ihm gab es trotz konjunktureller Schwankungen nie eine Delle.

Was verbinden Sie mit von Kuenheim persönlich?
Wir haben bei BMW die Blechteile für die erste Boxster-Generation und den 91er fertigen lassen. Den Deal habe ich beim Frühstück während eines Automobilsalons in Genf mit Herrn von Kuenheim festgemacht. Das ging ganz schnell.

Lesen Sie Managementbücher, die eine Antwort auf die Frage „How to do it“ versprechen?

Das habe ich in meinem ganzen Berufsleben nicht gemacht. Früher habe ich allerdings Basiswerke zu Strategiefragen gelesen, auch etwas Clausewitz. Heute sehe ich bei Porsche sehr schnell, ob eine Entscheidung richtig ist oder nicht. Dabei hilft mir vor allem meine Erfahrung.

Hat sich Ihr Führungsstil in 16 Jahren an der Spitze verändert?
Ich bin ein bisschen gelassener geworden. Als junger Mann war ich entschlossen, den Weg nach oben zu finden. Heute bin ich ausgeglichender und sage mir, dass ich nun mal nicht jeden so backen kann, wie ich ihn gerne hätte.

Wie gelingt es, vom Sanierer zum Antreiber umzuschalten?
Ein Unternehmen zu sanieren, das rote Zahlen schreibt, ist eigentlich relativ einfach. Einfach gesagt: Schwachstellen identifizieren und konsequent beseitigen. Oftmals führt das dazu, dass Mitarbeiter entlassen werden müssen. Als Unternehmer ist mir das aber viel zu wenig. Nach der erfolgreichen Sanierung von Mitte der 90er-Jahre habe ich mich dafür verantwortlich gefühlt, der Belegschaft auch eine Zukunftsperspektive zu geben. Harte Einschnitte müssen verbunden sein mit einer Vision.

Worauf fußte Ihre Vision?
Ich hatte den Vorteil, nach Studium und Promotion gleich bei einem hervorragenden Unternehmen wie Porsche starten zu können. Und ich



durfte bei zahlreichen interessanten Projekten mitwirken. Mit den Beratern von McKinsey etwa habe ich die Unternehmensanalyse gemacht. Das hat mich geprägt. Porsche hatte immer eine hervorragende Kompetenz. Die Herausforderung bestand darin, diese Kompetenz so zu managen, dass dabei Produkte entstehen, die die Kunden auch bezahlen können. Offen gesagt ging es Porsche lange Zeit sehr gut: Der Dollar war ungemein stark, er stand in den 70er- und 80er-Jahren bei drei bis vier Mark. Wenn wir heute einen solchen Kurs hätten...

Die Gefahr ist groß, durch den Erfolg abzuheben.
Als Westfale neige ich dazu, auf dem Boden zu bleiben. Das ist wie bei einem Porsche: Der darf auch nicht abheben. Mir hilft es, dass ich aus einfachen Verhältnissen komme. Deshalb weiß ich, dass alles, was ich heute habe, mit harter Arbeit verbunden ist. Und mir ist bewusst, dass es auch ein Leben nach Porsche gibt.

Wie erden Sie sich?
Mein soziales Umfeld ist bodenständig. Ich bin ja - sorry, aber es ist so - Nebenerwerbslandwirt und baue meine eigenen Kartoffeln an. Wenn ich von meinen „Bauernkollegen“ zum Sommerfest eingeladen werde, sitzen wir auf Holzbänken unter alten Bäumen und diskutieren über die Ernte. Das schätze ich. Auf dem Traktor kann ich abschalten.

Ihr Büro im ersten Stock ist nicht sehr groß...
... bietet mir aber dafür einen ausgezeichneten Blick nach oben, auf unser Karosseriewerk. Der Blick aus dem 40. Stock eines Frankfurter Hochhauses ist anders. Da sieht die Welt wie auf einer Märklin-Anlage aus: Die Eisenbahn mal links, mal rechts herumfahren lassen - das brauche ich nicht.

Sie pflegen den Hausmythos des David, der die tumben Goliaths das Fürchten lehrt. Können Sie das David-Prinzip in Zukunft als Mehrheitseigner des Volkswagen-Konzerns aufrechterhalten?
Porsche wird Porsche bleiben, klein und wendig. Die Voraussetzung dafür haben wir durch die neue Holding-Struktur geschaffen. Darunter hängt die Porsche AG und zu einem späteren Zeitpunkt, wenn alle Kartellverfahren erfolgreich abgeschlossen sind, der Teilkonzern Volkswagen. Beide werden ihre Eigenständigkeit behalten. Dahinter stehen stolze Belegschaften mit eigenen Unternehmenskulturen. Die zu vermischen wäre falsch, wenngleich sie voneinander lernen können. Natürlich entsteht durch die Porsche-Holding mit der Porsche AG, mit dem VW-Konzern, mit Scania und dem MAN-Anteil ein gewaltiges Konstrukt. Aber das Verhalten derjenigen, die das geschaffen und das Geld dazu verdient haben, wird sich deswegen nicht verändern.



„Als Westfale neige ich dazu, auf dem Boden zu bleiben.“



Foto: (FREILENS) Photo/Martin Storz (3)

Das können wir uns schwer vorstellen. Sie tragen beide Hüte: den des Chefs von Porsche und den des Holding-Lenkens. In dem neuen Riesenreich können Sie nicht mehr dauernd durch die Werkhallen laufen.

Ich bin weiter ganz nah am Automobil. Es geht darum, aus der Holding heraus über den Aufsichtsrat zu führen. Bei Volkswagen haben wir heute ein tolles Team. Wir wollen eine Automobil-Allianz bilden, die sich ergänzt und so einen Mehrwert für alle schafft.

Wie sollen die Spielregeln dazu aussehen?
Die werden wir gemeinsam finden. Wenn wir über 50 Prozent der Anteile an VW erworben haben, wird der Konzern voll konsolidiert. Ich bin mir sicher, dass wir eine vertrauensvolle Basis haben, die der Tatsache gerecht wird, dass VW das wesentlich größere Unternehmen ist.

Der Prozess läuft aber alles andere als friedlich, stattdessen gibt es öffentlich Hauen und Stechen zwischen Politikern und Gewerkschaftern, Managern und Betriebsräten von Porsche und VW.
Es geht um Macht und Einfluss und am Ende natürlich auch um Geld. In solchen Zeiten ist immer eine gewisse Aufregung mit an der Tagesordnung. Aber das macht das ganze Thema ja auch spannend.

Haben Sie den Einsatz von Arbeitnehmervertretern und Politik für ein neues VW-Gesetz unterschätzt?

Den Kampf von Volkswagens Betriebsratschef Bernd Osterloh für das VW-Gesetz halte ich für völlig legitim. Er würde einen Fehler machen, sollte er es aufgeben: Aus seiner Sicht bietet es einen hohen Schutz. Aber in der heutigen Zeit freier Kapitalmärkte müssen sich die nationalen Gesetze und die Richtlinien eines Unternehmens den internationalen Regeln unterwerfen. Da müssen für alle die gleichen Bedingungen gelten. Dagegen sehen wir in der Mitbestimmung ein hohes Gut. Sonst hätten wir die Holding, die ja die europäische Rechtsform der SE hat, ohne Mitbestimmung ausgestalten können - mit Sitz in Amsterdam etwa.

Warum haben Sie das SE-Kleid für die neue Porsche Holding gewählt?

Zum einen wollten wir einen kleinen Aufsichtsrat bilden. Statt 20 Mitglieder wie bei VW haben wir nur zwölf Kontrollreue. Zum anderen wollten wir die Möglichkeit bieten, nicht nur deutsche, sondern Vertreter aus ganz Europa am Tisch zu haben. Dass wir mit dieser Rechtsform juristisches Neuland betreten, macht die Sache nicht gerade einfach. Das dürfte noch manche Business-School beschäftigen.

Preiswürdig

Die Auszeichnung
Den „European Manager of the Year 2008 Award“ erhielt Porsche-Chef Wendelin Wiedeking gestern in Brüssel aus den Händen von Belgiens Ministerpräsident Yves Leterme und Rik de Nolf, Präsident des Verbandes der European Business Press (EBP). Die Auszeichnung basiert auf einer Abstimmung unter den 58 EBP-Mitgliedern. Zu den Tageszeitungen und Magazinen aus 30 Ländern gehören die „Financial Times“, „The Wall Street Journal Europe“, „Les Echos“, die „Wirtschaftswoche“ und das „Handelsblatt“. Der vor 46 Jahren gegründete Verband vergibt den Preis seit 1991. Unter den „European Managers of the Year“ waren Ingvar Kamprad (Ikea) und Jorma Ollila (Nokia).

Der Manager

Der heute 55-jährige Wiedeking machte aus dem vor der Pleite stehenden Sportwagenbauer Porsche, an dessen Spitze er 1992 rückte, das profitabelste Autounternehmen der Welt. Er steigerte den Börsenwert von 350 Millionen auf 18,5 Milliarden Euro. Mit dem Einstieg bei Volkswagen im Jahr 2005 begründete er ein neues Autoreich, stieß in Wolfsburg aber auf viele Vorbehalte. So tobte derzeit noch der Kampf um Macht und Einfluss bei Europas größtem Autokonzern. Am Mittwoch entscheidet die EU-Kommission über Porsches Plan, die VW-Mehrheit zu übernehmen.

Wie wollen Sie die neun Marken des Volkswagen-Konzerns von Audi bis zu den Nutzfahrzeugen steuern?

Natürlich kommt auf uns mehr Arbeit zu. Generell aber gilt: Wir lassen innerhalb der einzelnen Marken jeweils die besten Leute die Strategie ausarbeiten und nehmen uns dann die Zeit, diese zu verstehen und zu hinterfragen. Sind die Entscheidungen getroffen, ist das Management dafür verantwortlich, sie umzusetzen. Für diese Rolle werde ich bei Porsche bezahlt und Martin Winterborn bei VW. Und seinen Job macht er wirklich ausgezeichnet.

Wann legen Sie zumindest intern die Karten auf den Tisch, wie das Zusammenspiel im Einzelnen funktionieren soll?

Mit unserem derzeitigen Anteil von knapp 31 Prozent an Volkswagen sind wir zwar größter Aktionär, aber nach wie vor in der Minderheit. Erst wenn wir die Mehrheit haben, werden wir die entsprechenden Gespräche dazu führen. Glauben Sie mir: Wir sind am Erfolg von Volkswagen interessiert, und damit auch am Erfolg aller Konzernmarken.

Das Gespräch führten Christoph Hardt, Mark C. Schneider und Bernd Ziesemer.

Das vollständige Interview mit dem Porsche-Chef finden Sie unter: handelsblatt.com/wiedeking

BUSINESS TRAVEL TIPPS

Infos zur Verkehrslage

Geschäftsreisende, die mit dem Mietwagen in Spanien unterwegs sind, können sich online über die Verkehrslage im Land informieren. Wegen des Streiks der LKW-Fahrer ist es in den vergangenen Tagen zu erheblichen Behinderungen im Straßenverkehr gekommen. Staus gab es zum Beispiel im Raum Barcelona und Madrid. Der blockierte französisch-spanische Grenzübergang La Jonquera ist inzwischen wieder geöffnet. In Teilen Spaniens kommt es zu Benzin- und Dieselpengissen.

http://infocar.dgt.es/etrafic

Airport-Hotel in Madrid

Hilton Hotels hat am Flughafen Madrid ein neues Haus eröffnet. Über acht Stockwerke verteilt, bietet das Hotel 284 Designzimmer und Suiten mit raumhohen Panoramafenstern. Die Zimmer verfügen über DSL-Internetzugang und W-LAN. 24 »Relaxation Rooms« sind zusätzlich mit einem Whirlpool ausgestattet. In den beiden Hotelrestaurants werden spanische und mediterrane Gerichte serviert.

www.hilton.de



Gipfeltreffen des Jazz

Wer Anfang Juli in der Schweiz zu tun hat, sollte einen Abstecher nach Montreux einplanen. Dort findet vom 4. bis 19. Juli das alljährliche Jazz Festival statt. Organisator Claude Nobs hat Stars wie Al Jarreau, Marcus Miller, Nils Landgren und Erykah Badu verpflichtet. Ein Wiedersehen gibt es mit der legendären Fusion-Band »Return to Forever« mit Chick Corea, Al di Meola, Stanley Clark und Lenny White.

www.montreuxjazz.com



NEWS TICKER

- Als erstes internationales Zugunternehmen ermöglicht Thalys das Reisen ohne Papierticket. Starwood Hotels hat in Atlanta das Hotel W Atlanta Midtown mit 466 Zimmern eröffnet.
- Air Berlin erhöht den Kerosinzuschlag auf innerdeutschen und europäischen Städteverbindungen auf 25 Euro.

BUSINESS WETTER

Vorhersage für morgen von wetter.com

Chicago	wolkig, 26°C
Dubai	sonnig, 35°C
Hongkong	Schauer, 27°C
London	Schauer, 17°C
Los Angeles	wolkig, 22°C
Madrid	sonnig, 20°C
Moskau	Schauer, 19°C
New York	wolkig, 30°C
Paris	leicht bewölkt, 17°C
Sao Paulo	wolkig, 21°C
Singapur	Regen, 23°C
Schanghai	bedeckt, 29°C
Stockholm	bedeckt, 18°C
Tokio	wolkig, 27°C
Warschau	wolkig, 19°C

IN DIESER AUSGABE

NAMENSINDEX

Altenbach, Thomas	13	Heitmann, Klaus-Jürgen	21	Palder, Dirk	24	AIG	22	Doc Morris	14	Nils Bogdol	31
Bade, Klaus	6	Huber, Erwin	3	Pipas, George	11	Aker Yards	6	Dresdner Bank	25	OGX Petrole e Gas	22
Bäumler-Hosl, Hildegard	14	Icahn, Carl	1	Raff, Fritz	4	Allianz	16, 23	Dresdner Kleinwort	23	Otis	14
Becht, Gerd	13	Jacobi, Tom	13	Ramsauer, Peter	3	Alpine Bau	16	EADS	12	Petrobras	22
Beck, Kurt	3, 4	Jorge Paulo Lemann	12	Rolf Martin Schmitz	4	Alstom	6	Energie Baden-Württemberg	4	Porr	16
Bernotat, Wulf	4	Jung, Franz Josef	7	Rowling, J. K.	13	Anheuser-Busch	1, 12	Eon	4, 11	Postbank	25
Böse, Gerald	13	Karsai, Nicolas	7	Sarkozy, Nicolas	6, 7	Atticus	23	Eon Ruhrgas	11	Premiere	14
Boss, Alfred	3	Kassow, Achim	25	Schimmsky, Herbert	24	Eurest Services	31	R+V	21	Radeberger	12
Brito, Carlos	1, 12	Kelber, Ulrich	3	Schmidt, Helmut	6	Bilfinger+Berger	31	Rheinenergie	4	Santander	14
Buffett, Warren	12	Kiel-Moon, Ban	7	Schneider, Donald	13	Boots	14	Fidelity Investment	30	SAB-Miller	1, 12
Buhl, Michael	23	Kiel, Albrecht	21	Scholze, Olaf	3	Boston Consulting Group	13	Ford	11	Sal. Oppenheim	24
Bush, Laura	7	Kluge, Jürgen	4	Schumacher, Michael	13	Bradford & Bingley	23	Gaz de France	11	Sasse	31
Börncke, Michael	14	Klum, Angela	13	Schäuble, Wolfgang	6	British Energy	23	Geiger	31	Schindler	14
Callan, Erin	1, 22	Koch, Roland	4	Shi, Zhengrong	14	BT	17	GK Software	27	Scottish & Newcastle	12
De Haan, Horst	31	Krause, Raphael	27	Siebert, Bernd	7	Carlsberg	23	Goldman Sachs	22	Siemens	18
Döhrn, Roland	4	Körper, Fritz Rudolf	6	Siebert, Reinhard	14	Carlson	12	HBO	23	Sinovel	27
Doering, Michael	21	Lauterbach, Karl	4	Spies, Winfried	21	Cargone Warehouse	11	Heineken	12	Sodexo	31
Dudenhöffer, F.	1	Littig, Michael	4	Stapf, Christine	24	Celestio	14	Huk-Coburg	21	St. Galler Kantonalbank	24
Edathy, Sebastian	6	Lottner, Ian	1, 22	Steinbrück, Peer	3, 4	Chantiers de l'Atlantique	6	Hypo-Vereinsbank	24	Stanley Works	14
Eide, Kai	7	McCain, John	32	Steinmeier, Frank-Walter	4	Citigroup	25	Iberdrola	14	STX Shipbuilding	6
Fiedler, Christoph	4	McDade, Bart	1, 22	Struck, Peter	3	Commerzbank	25	IBM	17	Sun Microsystems	17
Fillon, Francois	6	Mehdorn, Hartmut	13	Sullivan, Martin	22	Compass	31	iKB	27	Suntech	14
Fleisch, Hans	6	Meister, Stefan	14	Sutherland, Peter	11	Cosmos-Direkt	21	Inbev	1, 12	TCL	23
Florian, Manfred	21	Merkel, Angela	3, 4	Tellenbach, Markus	14	Capgemini Consulting	24	IS Industrial Services	16	Thyssen-Krupp	14
Fuld, Richard	1, 22	Mock, Thomas	14	Thamm, Jürgen	31	DB Regio NRW	14	Kone	14	TNK-BP	11
Ganswindt, Thomas	14	Mulally, Alan	11	Timms, Holger	26	Deutsche Börse	23	Kotter	31	UBS	12, 24
Greenberg, Hank	22	Murdoch, Rupert	14	Villis, Hans-Peter	4	Deutsche Börse	23	Lehman Brothers	1, 22	Unilever	17
Gregory, Joseph	1, 22	Neubürger, Heinz-Joachim	14	von Fritsch, Wolfram	13	Deutsche Messe	16	Max Schmidt Gebäudemanager	31	Vanguard	30
Großmann, Jürgen	4	Obama, Barack	32	Woods, Tiger	13	Deutsche Post	14	Messe Düsseldorf	16	Wisag	31
Harting, Philip	13	Oettinger, Bolko von	13	Zitzewitz, Michael von	16	Deutsche Telekom	11	Messe Frankfurt	16	Yahoo	1
		Oettinger, Günther	3	Zypries, Brigitte	6	DEVK	21	Microsoft	1	Ziegle	31
		Oettl, Robert	31			Direct-Line	21	Molson Coors	12	Zurich	21
								Morgan Stanley	22, 23		