

„In Indien sehen wir für Audi langfristig ein Potenzial bis 10 000 Autos, ohne mich auf eine genaue Jahreszahl festlegen zu wollen.“

Exklusiv-Interview mit Rupert Stadler, Vorstandsvorsitzender, Audi AG

## „Nicht das Erzählte reicht, sondern das Erreichte zählt“

**AUDI** will seine Modellpalette bis 2015 von derzeit 26 auf 40 erweitern und dann weltweit 1,5 Millionen Fahrzeuge verkaufen. Rupert Stadler über die Schwierigkeiten im US-Markt, die Chancen in China und Indien und die Kooperation mit Sanyo bei der Lithium-Ionen-Technologie.

### Herr Stadler, was hat sich seit ihrem Amtsantritt bei Audi vor rund 18 Monaten im Konzern verändert?

Es gab einige Veränderungen im Vorstand, jüngst ist Peter Schwarzenbauer für Vertrieb und Marketing zu uns gestoßen. 2007 haben wir das 12. Rekordjahr in Folge hingelegt. Natürlich wissen wir alle, dass das künftig immer anspruchsvoller wird. Darüber hinaus haben wir viele Produktentscheidungen auf den Weg gebracht – etwa den A1 oder ein kleines SUV unterhalb des Q5. Mittlerweile hat Audi mit einem Durchschnittsalter von 16 Monaten die jüngste Produktpalette im Wettbewerb. Konkret heißt das: Audi A3 Cabriolet neu, Audi A3 Produktaufwertung beim Dreitürer und beim Sportback, Audi A4 Limousine neu, Avant neu. Darüber hinaus kommt der Audi Q5, der A6 erhält eine Produktaufwertung, die der A8 erst vor ein paar Monaten bekommen hat. Es hat sich viel bewegt, und die Zahlen zeigen auch 2008 in die richtige Richtung.

Ein kleiner Wehrmutstropfen in der Erfolgsbilanz ist der US-Markt ... ich weiß nicht, bei wem der Wehrmutstropfen größer ist – bei

uns oder den Wettbewerbern. Wir haben den US-Markt seit vielen Jahren sehr genau im Fokus. Unsere strategische Zielsetzung, dort qualitativ zu wachsen, hat sich absolut bestätigt. Was ich nicht möchte, ist Volumen um jeden Preis. Der US-Markt leidet seit 2001 an einer massiven Dollarschwäche, was wir in der Schärfe nicht vorhergesehen haben. Aber wir haben entsprechende Maßnahmen aufgesetzt und arbeiten qualitativ an der Positionierung unserer Marke. Sicher gibt es noch einiges an Arbeit zu leisten, aber wir arbeiten etwa an der exklusiven Ausrichtung des Händlernetzes. Es geht aber nur Stück für Stück und: Qualität geht vor Quantität.

### Schaffen Sie Ihr Ziel, 2008 in den USA 100 000 Fahrzeuge zu verkaufen?

Wir sind zuversichtlich, haben das Ziel aber nicht um jeden Preis vor Augen. Der Gesamtmarkt in den USA ist zur Zeit deutlich rückläufig.

Werden Sie die Nachfrage, wie die Wettbewerber, jetzt mit Incentives anheizen?

Absolut nicht – wir wollen keine Marktanteile kaufen. In rückläufigen Gesamtmärkten hat man gute Arbeit geleistet, wenn man seine Marktanteile stabilisiert – und das ist unser Hauptinteresse.

#### **Schaffen Sie also unter diesen Umständen ihr US-Absatzziel?**

Es wäre schön, wenn wir die Marke packen könnten – aber das ist nicht das Ziel per se. Wir haben auch Renditekennziffern, Rentabilitätsentwicklungen zu betrachten und müssen uns dem Wechselkurs stellen. Zudem sind wir gerade in den USA mit der Umstellung des Produktportfolios, insbesondere beim A4, zu Gange.

#### **Ein US-Werk könnte ihre Absatz- und Rendite-Probleme deutlich reduzieren. Wann fällt die Entscheidung?**

Im Rahmen unserer strategischen Planungen machen wir uns permanent Gedanken darüber – gerade bei den aktuellen Dollarkursen. Aber man kann Produkte nicht herbeizaubern. Wenn Sie Standortentscheidungen treffen, geht das nur in Verbindung mit Produktentscheidungen. Die müssen klar sein. Diese Produkte müssen zudem auch, im nordamerikanischen Raum, marktgerecht sein. Darüber hinaus braucht man eine klare Perspektive über die Tiefenlokalisierung in diesem Markt, etwa woher man Motoren oder Getriebe bezieht. Es macht sicher keinen Sinn, jahrelang Motoren und Getriebe aus dem Euro-Raum in die USA zu verschiffen, um die dort gebauten Autos dann wieder zurück nach Europa zu holen und dafür zehn Prozent Einfuhrsteuern zu zahlen.

#### **Warum haben Sie den Q5 erstmals weltweit in China präsentiert, das Modell ist doch ein ideales Produkt für den US-Markt?**

Es war ein klares Bekenntnis für die Marke Audi und den Wachstumsmarkt China. Das Reich der Mitte ist mittlerweile sozusagen der zweite Heimatmarkt für Audi. Wir haben dort 2007 mehr als 100 000 Fahrzeuge verkauft und sind mit einem großen Vorsprung vor den Wettbewerbern Premium-Marktführer. Deshalb wollten wir auch in China mit einer Weltpremiere Flagge zeigen – und es war sicher nicht die letzte. Die kommenden Monate werden wir nutzen, um auch in Europa und den USA mit diesem Kernprodukt präsent zu sein.

#### **Aber haben nicht Q7, Q5 und ein geplantes kleines SUV ihren Hauptmarkt in den USA, so dass auch eine Produktion dieser Modelle im Dollarraum sinnvoll wäre?**

Der Hauptmarkt dafür ist heute sicher in Nordamerika. Blickt man aber in Richtung 2015, 2020 – schlägt das Pendel in Richtung der asiatischen Märkte. Unsere Analysen zeigen, dass China in der Gesamtmarkt-Perspektive bis zum Jahr 2020 wahrscheinlich die USA überholen wird. Deshalb müssen wir uns heute schon fragen: Wäre das die richtige Entscheidung? China und Asien haben ein Riesenpotenzial – das müssen wir nutzen.

#### **Welches Wachstum erwarten Sie im Reich der Mitte?**

Der US-Markt beläuft sich heute auf 15 bis 16 Millionen Einheiten. Hier ist sicher noch etwas Wachstum möglich, aber in Asien/Pazifik erwarten wir bis zum Jahr 2020 rund 20 Millionen Einheiten. Und unsere Organisation, unsere Marke, die sich global aufstellt, wird diesen Entwicklungen Rechnung tragen.

#### **Planen Sie künftig eigene Modelle für den chinesischen Markt?**

Audi als Premiummarke wird ein internationales Produktpro-

gramm haben. Und natürlich versuchen wir auf marktspezifische Gegebenheiten Einfluss zu nehmen. Das erste, was man hierzu sagen muss: Audi hat mit dem Audi A6 in Langversion für die Kundenbedürfnisse in China als erster eine Antwort gehabt. Wir waren dort Pionier. Wir legen aber auch Wert auf das Thema Rearseat-Entertainment oder weichere Sitze, die in China im Fondsbereich nachgefragt werden.

#### **Ihr langfristiges Absatzziel für die USA wie auch China lautet 200 000 Einheiten jährlich. In einem schnell wachsenden Markt wie China scheint das realistisch, im stagnierenden US-Markt eher schwierig ...**

Das ist sicher richtig. Aber: Volumen alleine ist nicht unser Ziel. Das ist nur eine Größe im unternehmerischen Räderwerk. Unter den heutigen Rahmenbedingungen sieht es so aus, als würden wir das Ziel in China vielleicht sogar etwas früher erreichen. Und wir tun uns etwas schwerer in den USA. Das kann sich aber in ein, zwei Jahren auch wieder ändern. Wir wissen nicht, wo der Dollar dann steht. Unabhängig davon bleiben wir heute bei unseren Zielen für 2015.

#### **Welche Perspektiven haben Sie für den indischen Markt in den nächsten Jahren?**

Indien hat ein riesiges Wachstumspotenzial mit einer sehr jungen Bevölkerung, die nach Mobilität strebt. Und ich bin überzeugt, dass wir in einer Perspektive von zehn bis 20 Jahren dort einen unheimlich großen, reiferen Markt haben werden. Audi ist vor 20 Jahren in China eingestiegen. Dort haben wir lange Jahre Pionierarbeit geleistet und erst in den letzten fünf Jahren hat der Markt richtig angezogen. In Indien wird es ähnlich laufen, aber schneller gehen. 2008 rechnen wir mit 1 000 verkauften Autos. Es gibt zwar bislang nur einen ganz kleinen Premiummarkt, der Massenmarkt nimmt aber an Dynamik deutlich zu. Wenn wir also heute unsere Marke positionieren und die Kunden mit einer maximalen Zufriedenheit bedienen, sind wir auf dem richtigen Weg..

#### **Welches Potenzial sehen Sie dort mittel- bis langfristig für Audi?**

Wir sehen ein Potenzial bis zu 10 000 Autos, ohne mich auf eine exakte Jahreszahl festlegen zu wollen. Aber auch hier wollen wir keine Volumen-Rallye, sondern qualitatives Wachstum.

#### **Und wie sind Ihre Erwartungen für Osteuropa?**

Dort ist der Umgang mit Premium einfacher – es ist ein Markt, der dynamisch wächst. Allein in Russland hatten wir 2007 Zuwachsraten von fast 50 Prozent und waren damit Premium-Marktführer, wie auch in der Region Osteuropa.

#### **Was haben Sie für Wachstumsziele in Osteuropa?**

Die Wachstumsraten liegen in manchen Märkten zwischen 15 und sogar 20 bis 30 Prozent. Wir müssen aber sehen, dass wir dort die Marke adäquat positionieren, das exklusive Handelsnetz weiter ausbauen und unsere Kunden weiterhin zufrieden stellen.

#### **Über eine eigene Produktion in der Region, etwa im neuen russischen VW-Werk, denken Sie nicht nach ...**

Das muss sich auch betriebswirtschaftlich rechnen, das heißt, es bedarf auch bestimmter Volumengrößen für ein spezifisches Produkt. Und das stellt sich heute noch nicht dar. Ich will eine russische Audi-Produktion aber auch nicht ausschließen – das müssen die Zeit und die Dynamik der Märkte zeigen.

**Audi hat sich gerade für eine Kooperation mit dem japanischen Sanyo-Konzern entschlossen, um ab 2010 Hybridmodelle mit Lithium-Ionen-Batterien anbieten zu können. Welchen Umfang hat die Kooperation und wann wird der erste Audi mit einer solchen Batterie vom Band rollen?**

Wir haben uns für Sanyo entschieden, weil wir zutiefst davon überzeugt sind, dass das langfristig und strategisch der richtige Schritt ist. Audi wurde immer vorgeworfen, den Hybrid verschlafen zu haben. Und wir haben immer gesagt: Der Vollhybrid, so wie er heute unterwegs ist, macht keinen Sinn. 200 Kilogramm mehr Gewicht zu den heutigen Kostenstrukturen, sind vor dem Kunden nicht vertretbar. Und interessanterweise entwickeln sich heute alle in diese Richtung. Es wird in der nächsten Stufe nach dem Vollhybriden sicherlich einen Mild-Hybrid geben. Auch da wird Audi punkten und mit dabei sein. Wir diskutieren natürlich auch Plug-In-Systeme. Aber das wird nicht reichen. Wir denken jetzt schon über die nächste Generation nach. Und die ist wahrscheinlich erst ab 2015 richtig aktiv. Aber mit Lithium-Ionen-Batterien, mit dem rein elektrischen Fahren, werden wir ‚Vorsprung durch Technik‘ weiter untermauern.

Zudem sind unsere Ingenieure und Techniker überzeugt, dass wir mit Sanyo als ausgewiesenem Spezialisten in der Lithium-Ionen-Technologie gemeinsam ein exzellentes Produkt auf die Räder stellen können – weil auch die Wellenlänge stimmt. Volkswagen wird in einem solchen Projekt mitmachen und Audi ist der Impulsgeber.

**Sie wollen bereits 2010 den ersten Audi-Hybrid bringen ...**

...wir sind in diesem Bereich an vielen Ecken unterwegs.

**Eine Lithium-Ionen-Batterie wird aber noch nicht an Bord sein?**

Das müssen wir abwarten – für eine konkrete Aussage ist es noch zu früh.

**Ihr Wettbewerber Mercedes will bereits 2010 einen S-Klasse-Fullhybrid mit Lithium-Ionen-Technologie anbieten ...**

Wir sind keine Ankündigungs-Weltmeister. Unsere Devise lautet: Nach der Ankündigung muss auch ein Angebot erfolgen. Eines unserer Angebote heißt Audi A8 2,8 Liter-FSI mit 8,3 Litern Verbrauch und 199 Gramm CO<sub>2</sub> pro Kilometer. Das ist eine Antwort, die Sie im Wettbewerbsvergleich heute nicht finden. Ich sage lieber: Wir schreiten zur Tat, aber wir wissen was wir tun. Und das muss auch langfristig gelten.

**Sie haben Audi einmal als mittelständisches Unternehmen bezeichnet. Wie passt das mit ihren globalen Aktivitäten zusammen?**

Das hat etwas zu tun mit der Audi-Kultur – denn dieses Unternehmen hat sich schon immer absetzen müssen. Und dazu braucht es schnelle Entscheidungen und Vertrauen. Natürlich ist ein Riesenvorteil in einen Großkonzern wie Volkswagen eingebettet zu sein – aber auch das braucht vernünftige Strukturen und eine Vertrauensbasis. Damit sind wir wirklich gut aufgestellt. Technologisch ist Audi absolut führend. Was die Entwicklungsdynamik des Unternehmens anbelangt – da kann man insbesondere in Zehn-Jahres-Vergleichen sehen, wie rasant sich ein Unternehmen nach vorne bewegt.

**Wird sich diese Unternehmenskultur, werden sich die schlanken Strukturen so halten lassen, wenn Audi in den kommenden Jahren in die Größenordnung von BMW oder auch Mercedes hineinwächst?**

Der Grundgedanke und die Haltung bleiben erhalten, dafür arbeite ich. Dass wir größer werden – ist keine Frage. Man muss das Wachstum aber bewusst und qualitativ managen. Aber die zukunftsgerichtete Geisteshaltung ist auch getrieben vom Engagement und dem Willen, bis 2015 der erfolgreichste Premiumanbieter zu werden.

**Ihr Wettbewerber BMW will 2008 bereits 800 000 Fahrzeuge mit einem CO<sub>2</sub>-Ausstoß von weniger als 140 Gramm pro Kilometer verkaufen. Was hat Audi der ‚Efficient-Dynamics-Strategie‘ von BMW entgegensetzen?**

Wir brauchen keinen Marketingclaim – stattdessen wollen wir 2008 eine Million maßgeschneiderte Autos an unsere Kunden verkaufen. Und die vier Ringe auf dem Kühlergrill stehen für: Vorsprung durch Technik. Natürlich haben wir Speerspitzen in jeder Baureihe. Ein Beispiel dafür ist der bereits erwähnte A8 mit 199 Gramm pro Kilometer CO<sub>2</sub>. Es gibt kein effizienteres Fahrzeug in dieser Klasse. Oder der TT Sportwagen mit TDI-Dieselmotor und 5,3 Litern Verbrauch, oder einen TTS mit Turbo-FSI-Technologie. Auch diesen Sportwagen fährt man mit 7,9 Litern. Wir verkaufen in diesem Jahr eine Million Fahrzeuge mit ‚Vorsprung durch Technik‘ – das ist unser Markenbekenntnis.

**Wo liegt denn die Audi-Flotte beim CO<sub>2</sub>-Ausstoß verglichen mit BMW?**

Wir sind mit BMW absolut auf Augenhöhe. Es gibt keinen Königsweg, die EU-Grenzwerte zu erreichen. Jedes Auto muss seine Performance bringen – und bringt es bei Audi.

**Audi steht für ‚Vorsprung durch Technik‘ – was halten Sie für die wichtigsten Technologien der nächsten Jahre?**

Ein Thema sind sicher Leichtbautechnologien. Der Audi A8 war das erste Auto mit Aluminiumkarosserie und Spaceframe im D-Segment. Große Kompetenz haben wir mittlerweile auch beim Thema Hybridbauweise – Stahl kombiniert mit Aluminium, wie beim TT. Das Thema Leichtbau wird weitergehen, etwa mit den Themen Karbontechnologien, Magnesium und vielen anderen. Im Leichtbau werden wir auch künftig die Nase vorn haben.

Der zweite Baustein werden Antriebstechnologien sein. Meine Vision ist es, in zehn Jahren rein elektrisch und damit emissionsfrei zu fahren. Für Großstädte werden wir dann ein Zero-Emission-Fahrzeug haben. Wenn es sich intelligent lösen lässt, vielleicht auch kombiniert mit einem Verbrennungsmotor.

**Der Knackpunkt bei Zero-Emission ist ja derzeit noch immer die Reichweite. Was peilen Sie da an?**

Wir müssen sehen, dass sich die Reichweite mit der Energiedichte der Batterie verbessert – die Lithium-Ionen-Technologie lässt da hoffen. 100 Kilometer Reichweite sind aber Minimum, 300 Kilometer wären wünschenswert. Die nächste Stufe wären dann weitere Evolutionssprünge im Bereich der Fahrerassistenz-Systeme. Via Car-to-Car-Communication lassen sich etwa Staumeldungen an Verkehrsleitsysteme übermitteln. Auch da sind wir aktiv in Pilotprojekten unterwegs.

**Wie lange wird es dauern, bis sich Elektrofahrzeuge auch in einer gewissen Breite etablieren ?**

Einen Prototypen haben wir 2007 mit unserem Showcar in Tokio bereits gezeigt – eine Vision des Audi A1. Technologisch ist es das, was wir uns vorstellen: Ein Verbrennungsmotor für

den Frontantrieb, ein Elektromotor für den Heckantrieb, vielleicht in der Zukunft noch mit zuschaltbarem Allradantrieb quattro – das ist mein Traum.

**Welche Zukunft hat der Verbrennungsmotor vor dem Hintergrund der hohen Spritpreise, die künftig wohl noch weiter steigen werden?**

Die Elektrifizierung wird nicht alle Probleme lösen, da sollte man keine Illusionen haben. Und den Verbrennungsmotor konnten wir in den vergangenen zehn Jahren massiv verbessern. Moderne Motoren benötigen 30 Prozent weniger Sprit, um ein Kilowatt Leistung zu erzeugen als noch vor zehn Jahren. Bald wird es wahrscheinlich Mittelklassewagen mit einem Verbrauch zwischen drei und fünf Litern geben. Das sind Modelle, die etwa 2010, 2012 auf den Markt kommen – und die bis 2020 verkauft werden. Diese Fahrzeuge werden wir bis 2030 in den Märkten sehen. Es darf also niemand annehmen, dass wir ab 2020 nur noch elektrisch fahren. Die kommenden 20 bis 30 Jahre werden wir Verbrennungsmotoren in unserem Fahrzeugbestand haben – das muss man einfach zur Kenntnis nehmen.

**Stichwort Porsche – der Einfluss aus Zuffenhausen auf den Volkswagen-Konzern, auf Audi wächst. Gibt es Überlegungen für eine stärkere Zusammenarbeit mit Porsche?**

Jede Kooperation und jede Zusammenarbeit muss für beide Parteien Sinn machen. Und wenn sie Sinn macht – sowohl technologisch als auch betriebswirtschaftlich – wird man das angehen. Insofern sehen wir gute Perspektiven.

**Von den Stückzahlen her betrachtet würde es auf jeden Fall Sinn machen ...**

Das ist nicht nur stückzahlgetrieben. Innovative Technologien und entsprechende Stückzahlen, das schafft Benefit.

**Über 80 Prozent der Audi-Mitarbeiter arbeiten derzeit noch in Deutschland ...**

Bei den komplexen Produkten, die wir haben, bedarf es einer Kernkompetenz – das ist nichts Triviales. Ein Beispiel ist die Formensprache der Heckklappe unserer SUV-Modelle – dafür braucht es Kompetenz im Werkzeugbau, in der Entwicklung und in der Produktion. Solche Dinge sind im heutigen Automobilbau noch längst nicht Standard. In Deutschland finden wir für jede Kernkompetenz die besten Mitarbeiter. Das liegt natürlich auch am sehr guten Bildungssystem.

**Sie werden also am Standort Deutschland in den kommenden Jahren eher Mitarbeiter auf- als abbauen ...**

Zur Zeit bauen wir auf. Wir haben letztes Jahr bereits 600 Akademiker eingestellt und suchen derzeit weitere 800. Wo es Bedarf gibt, werden wir auch künftig entsprechend nachlegen. Fachkompetenz ist das A und O. Und da fühle ich mich persönlich am deutschen Standort sehr wohl. Aber unsere Mitarbeiter in Deutschland wissen auch, dass sie damit eine Verpflichtung eingehen.

**Sie glauben also über Produktivitätsfortschritte das Mitarbeiterverhältnis von 80:20 Deutschland zu ausländischen Standorten halten zu können ...**

Audi hat vor 15 Jahren die Entscheidung getroffen, die Motorproduktion nach Ungarn zu verlagern. Es war eine schwieriges Votum, weil es natürlich Befürchtungen gab, das würde zu

einem massiven Arbeitsplatz-Abbau in Deutschland führen. Aber was ist passiert? Wir beschäftigen in Ungarn mittlerweile 5 800 Menschen und haben auch in Deutschland 10 000 neue Mitarbeiter eingestellt – eine klare Win-Win-Situation.

Langfristig werden wir neue Kapazitäten dort brauchen, wo wir auch unser Wachstum sehen. Aber wir sind eine globale Marke und haben uns ein enormes Wachstum vorgenommen. Deshalb haben wir mit den Arbeitnehmer-Vertretern vereinbart, die Beschäftigung in Deutschland bis 2011 zu sichern. Das war auch ein Bekenntnis gegenüber den Mitarbeitern. Wir erwarten natürlich auch engagierte Arbeit und laufende Produktivitätsfortschritte. Und wenn das klappt, beteiligen wir die Mitarbeiter auch am Erfolg, was hervorragend funktioniert: Allein für 2007 konnten wir durchschnittlich 5 300 Euro pro Kopf ausschütten.

**Neben Lexus will sich ab 2009 auch die Nissan-Edelmarke Infiniti in Europa ein Stück vom Premiumkuchen sichern. Für wie bedrohlich halten Sie diese Wettbewerber?**

Meine Devise lautet: nicht das Erzielte reicht, sondern das Erreichte zählt. Es gibt viele Ankündigungen im Premiumbereich. Es wird nicht einfach werden für die genannten Wettbewerber, im europäischen Markt Fuß zu fassen – wir haben hier eine ganz eigene Premiumkultur. Und jede Investition – ob in einen Handels- oder Servicebetrieb – sucht nach einer gewissen Zeit nach einem ‚Return on Investment‘. Wenn aber das Volumen nicht stimmt, wird das schwierig.



Audi-Vorstandsvorsitzender Rupert Stadler (rechts) im Gespräch mit Armin Götz, Chefreporter AUTOMOBIL-PRODUKTION.

**Neben Audi haben auch ihre Haupttrivalen BMW und Mercedes sehr ehrgeizige Wachstumspläne für die kommenden Jahre genannt – aber der Kuchen wächst nicht unbegrenzt. Warum sollte Audi vorausfahren?**

Wettbewerb belebt das Geschäft. Und manchmal muss man verdrängen, um nicht selbst verdrängt zu werden. Entscheidend ist Qualität im Geschäft. Das spürt der Kunde, das erfährt der Kunde und das hat etwas mit Produktsubstanz zu tun. Und ich möchte mir keine Kunden durch günstige Einstiegskonditionen kaufen. Audi-Kunden sollen sagen: Das war ein Kauf ohne Reue – dann haben wir es geschafft.

Das Interview führte Armin Götz. ←