

E-MOBILITÄT

Einfach, elektrisch, ehrlich - Wie VW das Betrüger-Image loswerden will

Autor: Alexander Demling

Datum: 27.06.2019, 18:03:44 Uhr

Der Start des 'ID.3' entscheidet über VWs Zukunft. Gelingt Deutschlands größtem Autobauer der Neustart? Hinter den Kulissen eines Comeback- Versuchs.

Das elektrische Gegenstück zum Golf soll Teslas Vorstoß in den Massenmarkt kontern. Foto: Volkswagen AG

Wolfsburg. Das W schwebt jetzt. Klaus Bischoff hat das neue VW-Logo an die Videowand geworfen, die bis zur Decke reicht. 'So bestechend einfach, wie ein Kind das VW-Zeichen malen würde', erklärt der Chefdesigner der Wolfsburger seinen Ansatz. Die Buchstaben sind nun zweidimensional, ihre Striche dünner und das W berührt den Kreis unten nicht mehr. Es soll klarer wirken, filigraner, leichter. Schwebend leicht.

Bischoff ist Norddeutscher, seit 30 Jahren bei VW, mit seinen Worten ist er so präzise wie mit dem Design von Außenspiegeln oder Kotflügeln. Er erinnert sich noch an die Arbeit am aktuellen Logo, das VW seit 2007 führt. An die monatelange Detailarbeit mit dem damaligen Chef Martin Winterkorn, der zu jeder Fläche, jedem Strich eine genaue Vorstellung hatte. Am Ende stand ein dreidimensionaler Chrom-Kreis, dem Logo der Superhelden-Supergroup 'Avengers' recht ähnlich - kraftvoll, glänzend, kalt und unnahbar.

Zur Internationalen Automobilausstellung (IAA) in Frankfurt, die am 12. September beginnt, soll das neue Logo über VWs Stand strahlen und den Weg in eine neue Zeit für die größte deutsche Automarke weisen. Das erste VW-Modell mit dem Logo wird der ID.3 sein - nicht zufällig auch das erste als solches konzipierte Elektroauto der Marke VW.

Zweimal steht er hier in der 'Walhalla'. So nennen sie den Präsentationsraum von VWs Designzentrum, der mit weißen Wänden und mausgrauem Nadelvlies-Teppich weniger Ehrfurcht einflößt als sein Name. Walhalla war mal ein Spitzname, der sich dann verselbstständigte. Hier führen die Designer die VW-Chefs hinein, um ihnen die neuesten Modelle zu zeigen, Bischoff bezeichnet sie als Teil seines Büros. 'Hier wird gravitatisch entschieden', sagt er und hebt seinen Daumen wie ein römischer Kaiser und senkt ihn. 'Automobile Karrieren beginnen hier - oder enden, bevor sie beginnen.'

Über das Schicksal des ID.3 haben VWs Topmanager längst entschieden - nun wird er über ihres entscheiden. Über das des ganzen Konzerns, dessen Herz die gleichnamige Marke ist, und noch mehr: 'Der ID.3

ist der Lackmus-Test für die E-Mobilität - über Volkswagen hinaus', sagt Stefan Bratzel, Direktor des Center of Automotive Management an der Hochschule Bergisch Gladbach. Den U-Turn, der VW gelingen muss, macht Marken- und Konzernchef Herbert Diess in einem ID.3.

Der Kompaktwagen mit den Außenmaßen eines Golfs und das Logo, das ihn zieren wird, sollen für all das stehen, was bei Volkswagen seit dem Auffliegen des Dieselmotors anders läuft. Einfacher, elektrischer und ehrlicher will VW künftig sein. Wenn die IAA eröffnet, werden es fast auf den Tag vier Jahre sein, dass der größte Autokonzern der Welt mit dem Geständnis, seine Dieselmotoren bei Abgastests in den USA manipuliert zu haben, in eine selbst verschuldete Krise stürzte.

Damals, im September 2015, war Volkswagen gerade auf dem besten Weg, Toyota den Titel 'größter Autokonzern der Welt' abzugeben. Nun hing ihm plötzlich der Ruch des Umweltbetrügers an, der gerade bei seinen angeblich saubersten Autos Kunden und Behörden beschiss.

Plötzlich musste Winterkorn, der manisch-präzise Herrscher über jedes Spaltmaß, den Konzern verlassen. Plötzlich musste Volkswagen Abermilliarden für Strafzahlungen und Prozesse zurückstellen, während sich in Kalifornien ein rabaukiger Unternehmer namens Elon Musk anschickte, mit attraktiven Elektroautos die Welt, wie man sie in Wolfsburg kannte, radikal zu verändern.

'Allen war klar: Das ist kein normales Beben', sagt Ralf Brandstätter, der das operative Geschäft der Marke leitet, 'das ist eine stärkere Eruption.' Kurz bevor in der Wolfsburger Zentrale die Ziegelwände wackelten, war Diess von BMW als neuer Markenchef geholt worden. Am 10. Oktober 2015 bestellte er seinen neuen Markenvorstand zur Krisensitzung in den Rothehof, VWs Gästehaus in Wolfsburg.

Schnell war man sich einig, dass die Probleme tiefer liegen und weiter zurückreichen als bis zum Diesel: 'Es fehlte an Ertragskraft bei unseren Produkten. Kernregionen wie Süd- und Nordamerika, aber auch Märkte wie Russland waren seit Jahren im Rückgang', sagt Brandstätter heute. 'Ein weltweit überzeugendes Produktportfolio fehlte.' Der SUV-Trend etwa, der den US-Herstellern die Bilanzen sanierte, fuhr an VW fast spurlos vorbei.

VW's Ansehen war implodiert

Der Dieselmotortrug potenzierte die Probleme nun: Die Strategie, die ab 2021 geltenden CO₂-Vorgaben der EU mit Dieselfahrzeugen zu erfüllen, war ebenso implodiert wie VW's Ansehen bei vielen Kunden. 'Ohne konsequente Elektrifizierung wird es nicht gehen', sei die Botschaft gewesen, mit der die Vorstände aus dem Rothehof-Treffen gingen, sagt Brandstätter. Volkswagens bisherigen Montage-Baukasten MQB weiter zu elektrifizieren sei nicht zielführend, weil nicht wettbewerbsfähig in Bezug auf Kosten und Reichweite gewesen, sagt der VW-COO. Auf dem MQB wird etwa der E-Golf gebaut.

Brandstätter wirft den Scan einer Zeichnung an die Wand, die ein Ingenieur bei dem Rothehof-Treffen kritzelte. Es ist die erste Skizze des Montage-Baukastens MEB, auf dem der ID und weitere E-Modelle für den Massenmarkt gebaut werden sollen. Unter dem Fußraum liegen mehrere Blöcke, darunter steht 'Schokoladen-Batterie'.

Es sind die Batteriezellen, die wie Schokoladen-Rippen nebeneinanderliegen. 'Damit kann ich Reichweite skalieren, ganz nach Bedarf des Kunden', sagt Brandstätter. Je länger die Karosserie, desto mehr Zellen passen in den Batteriekasten - Kleinwagen, Limousinen, Bullis, alle sollen auf dem MEB gebaut werden.

Auf dem nächsten Foto, das Brandstätter zeigt, haben sich 42 Männer in legerer Kleidung zum Gruppenbild gestellt, in der Mitte Herbert Diess in Strickjacke. Im November 2015 rief der Markenchef zu einem zweitägigen Strategie-Workshop ins Haus Rhode. Mit dabei: Topmanager wie Brandstätter und der heutige Audi-Chef Bram Schot, aber auch Bereichsleiter.

Unter Anleitung des St. Galler Management-Lehrers Fredmund Malik arbeitete die VW-Führung in Kleingruppen Ideen aus, schrieben sie auf Tafeln. Danach diskutierte die Gruppe eine Idee eine halbe Stunde lang, jeder musste versuchen, die Umstehenden dafür zu gewinnen.

'Jeder Fachbereich bekam so einen 360-Grad-Blick für die Probleme und eine gemeinsam getragene Vorstellung, was passieren muss', sagt Jürgen Stackmann, der damals gerade VW's Vertriebschef geworden war.

Auch Diess mischte sich unter die Gruppen und diskutierte mit - in einem hierarchischen Konzern wie VW durchaus bemerkenswert. 'Es war die Geburtsstunde des Kulturwandels', sagt Bischoff. 'Auf einmal war es jedem möglich, einen Impuls zu geben und ihn hierarchiefrei zu diskutieren, auch zum künftigen Design. Das war eine einmalige Erfahrung.'

Das Ergebnis der zwei Tage im Haus Rhode: Ein Drei-Phasen-Plan, der in die Strategie Transform 2025+ mündete: In der ersten Phase sollte VW seinen Laden wirtschaftlich in Ordnung bringen, um bereit für seine E-Revolution zu sein. Eine unübersichtliche Vielfalt von Ausstattungsvarianten, die nur wenige Kunden nachfragten, wurde um rund die Hälfte reduziert. Defizitäre Regionen bekamen mehr Autonomie und Verantwortung, um eigene Ideen für ihren Turnaround zu entwickeln. 'Volkswagen hatte eine extrem zentralisierte Entscheidungskultur', sagt Stackmann. 'Das war nicht immer förderlich für das Empowerment der Mitarbeiter und die Geschwindigkeit der Entscheidungen.'

Diese erste Phase endet 2020, wenn auch der ID.3 auf den Markt kommt. 'Der Punkt, an dem die Früchte unserer Arbeit sichtbar werden, steht kurz bevor', sagt Brandstätter. Der ID.3 ist VWs Antwort auf den Tesla 3, Musks Vorstoß in den Massenmarkt. Unter 30.000 Euro soll der Kombi in der Basis-Variante kosten, deutlich weniger als die rund 45.000 Euro, die das Standardmodell des Tesla 3 in Deutschland derzeit kostet, mit 330 Kilometer Reichweite kommt er nicht so weit wie die Tesla-Basisvariante, die 409 Kilometer schafft. 22.000 dieser First Edition des ID sind über den neuen Onlineshop bisher vorbestellt worden - ein Marketingtrick aus dem Buche Musk. Täglich kämen 100 'Pre-Bookings' dazu, sagt Stackmann.

Dann führt Bischoff zu den drei Autos, die auf Drehtellern in der Walhalla stehen - ein ID.3 in Schutzfolie, einer unter einer Plane und ein neuer Golf 8, der extra erst nach der IAA vorgestellt wird, um in Frankfurt ein rein elektrisches Angebot zu präsentieren.

Als Erstes enthüllen zwei Assistenten den ID.3. Hier in der Walhalla steht er erstmals auch in Metallic-Grau neben der blau-rot gemusterten, schwer nach LSD-Trip aussehenden Schutzfolie, mit der VW ihn für Autotests überzog und die mancher Vorbesteller schon als seine Wunschlackierung angefragt haben soll.

Dank der kurzen Front, in die kein Motor mehr passen muss, ist so viel Platz wie in einem Passat. Weil VWs Elektroautos ihren Motor im Heck haben, ist kein Mitteltunnel mehr notwendig und in die größere Mittelkonsole passen hinter den Kaffeebecher und den Smartphonelader eine Hand- oder Aktentasche.

Statt eines Armaturenbretts steuert man viele Funktionen über ein Tablet, die Pfeile der Navigation wirft ein Head-up-Display direkt auf die Straße. Auf der Schokoladentafel-Batterie sitze man höher, was Kunden - siehe SUV-Boom - zurzeit schätzen würden, sagt Bischoff.

Es gibt nette Details wie ein weißes Lenkrad, doch Jungsträume wie die Flügeltüren von Teslas Model X erfüllt der ID.3 nicht. Braucht es einen Wow-Effekt, um die VW-Kunden ins Elektro-Zeitalter mitzunehmen? Auto-Experte Bratzel glaubt das nicht: 'Das Kennzeichen von Volkswagen sind Modelle, die nicht anecken. Sie müssen einen breiten Geschmack treffen.' Das könne dem ID.3 gelingen.

Die pessimistische Betrachtung ist, dass VW zu wenig zu spät tut. Der ID.3 wird mehr als zehn Jahre nach dem Nissan Leaf vorgestellt, dem ersten elektrischen Großserienwagen. Renault, Hyundai, Kia - alle waren sie schneller. Die optimistische Betrachtung dagegen: 'Der ID-Kunde ist Early Adopter, aber nicht unbedingt Trendsetter', sagt Stackmann. Er wolle früh dabei sein, aber vor allem doch ein verlässliches Auto und eine berechenbare Käuferfahrung.

Eine Million E-VWs bis 2025

Die langen Lieferzeiten der Konkurrenz von bis zu einem Jahr könnten diese Kunden zurück zu Volkswagen bringen, wenn es dem Konzern gelingt, mit zahlreichen Zulieferern und seiner eigenen Batteriezellproduktion in Salzgitter das Batterie-Problem in den Griff zu bekommen.

Die Lieferzeit für die ID-Modelle solle jedenfalls nicht länger sein als für bisherige VWs, verspricht Stackmann. Volkswagens Entwicklungs- und Vertriebsmacht können Tesla und andere Konkurrenten nur schwer nachbauen. Nach dem ID sollen Schlag auf Schlag weitere E-Modelle folgen, ein Kombi, ein SUV, ein Bus. Bis 2025, zum Ende der zweiten Phase, will VW eine Million E-Autos verkauft und Marktführerschaft im Segment erobert haben.

Die IAA soll den nächsten Akt in Volkswagens großer Comeback-Geschichte einleiten. Als der Dieselskandal ausbrach, wirkte die größte deutsche Automarke plötzlich wie eine Fußballmannschaft, die nach Jahren des Erfolgs satt geworden war. Deren Arroganz und Mangel an Fokus die endgültige Blamage nur noch erniedrigender machte.

Eine Mannschaft, die sich irgendwann derart für das Maß aller Dinge hielt, dass sie sich als 'Die Mannschaft' bezeichnete - so wie Volkswagen, das nicht nur Autos, sondern 'Das Auto' produzierte. Eine Mannschaft, die schmerzhaft geläutert wieder an den alten Erfolg anknüpfen will. Dass Volkswagen seit diesem Jahr die deutschen Fußballnationalmannschaften sponsert, kann man, um etwas Branchensprech zu bemühen, eine 'Hochzeit im Himmel' nennen.

Als es galt, Toyota zu überholen, war VWs Fixstern pure Größe. Und heute? 'Emissionfree mobility for all', sagt Brandstätter und schiebt 'On the way' nach. 'Auf dem Weg zu emissionsfreier Mobilität für alle' ist der interne Slogan, der die Mitarbeiter auf die Mission einschwören soll.

Mit 'Sind wir damit noch on the way?' würden Entscheidungen im Vorstand inzwischen vor dem Hintergrund dieses Leitbilds hinterfragt, sagt Brandstätter. So breitbeinig wie früher will man sich offenbar nicht mehr geben, weder nach innen noch nach außen: Der Claim 'Das Auto' wurde 2016 aussortiert und nie ersetzt. VW-Werbungen enden nun einfach mit 'Volkswagen', was eigentlich ohnehin 'Mobilität für alle' bedeutet.

VW geht den Weg ins Elektro-Zeitalter konsequenter als andere deutsche Autohersteller, wenn auch nicht ohne Widersprüche: Das Unternehmen will emissionsfrei werden, finanziert das aber mit einer SUV-Modelloffensive. Es will wieder als ehrlich wahrgenommen werden, aber um ihre Entschädigung kämpfende geprellte deutsche Dieseln Kunden vor Gericht. In VWs Vision steckt viel Ambition und ein wenig Auto-Suggestion.

Gelingt Volkswagen der Umbau zum Ökoauto-Konzern, könnte das als größte Transformation in die deutsche Wirtschaftsgeschichte eingehen. Und, wenn Ralf Brandstätter recht behält, auch als die mit dem unwahrscheinlichsten Ursprung: 'Was als fundamentale Krise begann, wurde zugleich zum Katalysator für die Transformation von Volkswagen.'

Mehr:

Um die Emissionsvorgaben der EU zu erfüllen, setzt VW voll auf batteriegetriebene Autos. Schon 2020 will man mehr als eine halbe Million davon verkaufen.