

# „Geiz ist eine Todsünde“

## Interview mit Wendelin **Wiedeking**

*Porsche-Chef Wendelin **Wiedeking** über den Wert der Arbeit, die Kritik am Kapitalismus und die Frage, warum Milch nicht billiger sein darf als Cola*



**ZEIT:** *Wenn jemand im Vorstellungsgespräch vor Ihnen sitzt – mit welchem Satz bringt sich der Kandidat um alle Chancen?*

**Wiedeking:** Wenn er mir sagt, dass er Golfspieler sei, und dabei auf sein einstelliges Handicap verweist.

**ZEIT:** *Warum reagieren Sie da so heftig?*

**Wiedeking:** Ich bin der Meinung, dass Arbeit und Freizeit in Einklang zu bringen sind. Offensichtlich schaffen es einige, zumindest nach außen hin, den Eindruck zu erwecken, als arbeiteten sie fast rund um die Uhr, gleichzeitig sind sie Spitzengolfspieler. Also, wie das zusammengeht, habe ich noch nie verstanden.

**ZEIT:** *Welches Handicap haben Sie?*

**Wiedeking:** Gar keins, ich spiele nicht.

***ZEIT: Nie eine Runde gemacht?***

**Wiedeking:** Mit meinem Aufsichtsratsvorsitzenden bin ich zwei Mal über den Platz gelaufen. Danach behauptete er, ich sei ein Naturtalent. Er sei, so sagte er jedenfalls, beeindruckt davon, wie ich zuschlagen könne.

***ZEIT: Ein Kompliment...***

**Wiedeking:** ...kein Kompliment. Wie kann man jemanden ein Naturtalent nennen, der die Bälle so weit wegdonnert, dass sie niemand wieder finden kann? Nein, für Golf habe ich keine Zeit. Die wenige Zeit, die ich tatsächlich nach der Arbeit habe, möchte ich mehr in meinem privaten Umfeld verbringen. Überlegen Sie mal, ich komme am Samstag nach Hause und sage als Erstes: Tschüs, jetzt gehe ich für vier Stunden auf den Platz. Unmöglich.

***ZEIT: Porsche-Mitarbeiter sollten also nicht Golf spielen. Dürfen sie denn Urlaub nehmen – oder ist Ihnen das auch suspekt?***

**Wiedeking:** Nein, nein. Und es kann auch jeder am Wochenende Golf spielen, wenn er will. Ich bestärke meine Mitarbeiter, dass sie ihren Urlaub nehmen. Ich halte das für ganz wichtig, die Batterie wieder aufzuladen, ich selber mache das auch. Ich halte nichts davon, wenn ein Manager meint, es müssten am Wochenende Seminare stattfinden, das ist völlig überzogen. Die Woche ist, wenn man hart arbeitet, anstrengend genug, da muss das Wochenende auch dazu geeignet sein, dass man relaxt. Es ist auch gegenüber der Familie eine Zumutung.

***ZEIT: Womit kann Sie denn ein künftiger Porsche-Mitarbeiter beeindrucken?***

**Wiedeking:** Ich halte viel davon, wenn auch im Beruf eine gewisse Langfristigkeit entsteht. Deshalb habe ich übrigens, obwohl ich kein Fußballfreak bin, auch bedauert, dass Felix Magath nach kurzer Zeit von Stuttgart weiter zum FC Bayern gezogen ist. Ich mag nicht, wenn sich ein Bewerber bei uns gleich nach der nächsten und übernächsten Position erkundigt. Mit solchen Leuten wird man nie zufrieden sein. Wer gut ist, fällt automatisch auf. Stets den übernächsten Schritt zu planen, das zeugt von einer inneren Unruhe, die ich nicht mag. Unruhige Menschen können sich nicht halten, sie bringen auch nicht den Mehrwert. Der Mehrwert kommt nur durch die Erfahrung in einem Job zustande.

***ZEIT: Interessiert es Sie, ob jemand zu einem Vorstellungsgespräch bei Porsche mit der Straßenbahn anreist?***

**Wiedeking:** Das ist Nebensache.

*Das Gespräch findet im Büro von Wendelin Wiedeking in der Porsche-Zentrale in Stuttgart-Zuffenhausen statt.*

*Erster Eindruck: Dieses Büro ist zu klein für den Mann. Schreibtisch, Sitzecke. Höchstens zwanzig Quadratmeter. Automodelle, Rennwagen stehen auf einem Regal, auf dem Boden vor dem Schreibtisch; Blechspielzeug, zum Beispiel ein paar kleine Eisenbahnzüge, ziert eine Vitrine. An der Wand hängen Wechselrahmen mit Daten aus dem Controlling, Stückzahlkurven, die aktuelle Fehlerquote bei der Produktion.*

*Zweiter Eindruck: Dieses kleine Büro passt zu dem Mann. Auch sein Anzug, grau, Nadelstreifen, wirkt ein wenig zu eng. Kann es sein, dass Wendelin Wiedeking gern ausstrahlt, im Grunde sei alles für ihn eine Nummer zu klein?*

*Draußen, vor dem Fenster, sieht man das denkmalgeschützte ziegelbraune Fertigungsgebäude. Wiedeking wirkt eher still im Gespräch. Von seinem Platz aus blickt er direkt auf ein Bild neben der Tür, es zeigt Ferdinand Porsche, den legendären Firmenchef zusammen mit seinem Sohn Ferry. Als Ferry Porsche 1998 starb, hat Wiedeking die Trauerrede auf dem Firmengelände gehalten. Das sei ihm sehr nahe gegangen. Die Rede begann ohne Anrede, ohne Begrüßung der Trauergemeinde. Der erste Satz lautete: »Es gibt Leben, die Spuren hinterlassen wie Reifen im feinen Sand.«*

### **ZEIT: Muss man Autos mögen, wenn man bei Ihnen arbeitet?**

**Wiedeking:** Von einer gewissen Position an sollte man auch eine gewisse Distanz zum Auto entwickeln können. Wenn mein Pressechef zum Beispiel mitten in seinem Arbeitszimmer den Motorblock eines Carrera aufstellen ließe, müsste dies eher eine allzu geringe Distanz signalisieren. Aber das macht der nicht; der pflegt seine Distanz.

### **ZEIT: Als Sie 1992 Ihr Amt antraten, wurden gerade mal 14400 Wagen verkauft, Porsche galt als Sanierungsfall. Heute: eine Umsatzrendite von gut 17 Prozent, 80000 verkaufte Autos im Jahr – warum also nicht im Büro einen Motor anbeten? Der Erfolg ist doch unheimlich?**

**Wiedeking:** Was heißt unheimlich? Es ist das Ergebnis harter Arbeit einer hoch motivierten Mannschaft und nicht etwa nur einer aufgesetzten Markenstrategie. Vor Jahren schon haben wir etwa zum Thema Subventionen eine klare Position bezogen. Wir haben sogar auf 50 Millionen Euro an Subventionen für unser Werk in Leipzig verzichtet. Was die anderen natürlich, meine Kollegen, ziemlich unter Druck gebracht hat. Dennoch sitzen sie weiter vor den Töpfen ...

### **ZEIT: ...offenbar erfasst Sie gerade ein heiliger Zorn?**

**Wiedeking:** Ja. In Europa gehören Subventionen für die Autoindustrie abgestellt. Warum muss eine reiche, im Wettbewerb stehende Branche subventioniert werden? Ein Jaguar-Werk, das vor Jahren subventioniert wurde, steht jetzt zur Disposition, soll möglicherweise geschlossen werden. Das muss man sich mal vorstellen. Das zahlt alles die Gemeinschaft, in diesem Fall der britische Steuerzahler.

***ZEIT: Aber der Erfolg von Porsche ...***

**Wiedeking:** ... sorgt dafür, dass die Messlatte deutlich höher liegt und die Zahl der Feinde größer wird.

***ZEIT: Die Namen dieser Feinde?***

**Wiedeking:** Keine Namen, aber es ist eine Reihe von Leuten, die es sehr gerne sehen würden, wenn wir morgen ein Problem bekämen. Das ist so: Mitleid bekommt man geschenkt, Neid muss man sich hart erarbeiten.

***ZEIT: Eine raue Welt, das Geschäft mit Automobilen ...***

**Wiedeking:** ...wir bei Porsche haben heute eine Ertragskraft erreicht, die ihresgleichen sucht. Und dennoch murre ich unseren Mitarbeitern zu, dass die Arbeitsprozesse immer wieder durchleuchtet werden: Was geht noch besser, noch effizienter? Wir haben uns vorgenommen, dass wir weiter wachsen wollen – mit wenig zusätzlichem Aufwand. Deshalb muss ich dafür Sorge tragen, dass unsere Prozessketten im Unternehmen so schlank wie möglich sind. Das bedeutet viel Druck, richtig viel Druck.

***ZEIT: Was glauben Sie, wie sich Ihre Arbeiter fühlen, wenn sie zwar den Porsche bauen, aber nie einen besitzen werden?***

**Wiedeking:** Ich denke, meine Mitarbeiter haben kein Problem damit. Sie sind stolz darauf, dass sie ein exklusives und begehrtes Produkt herstellen. Das ist auch ein gutes Gefühl.

***ZEIT: Wird es bald mal Zeit für einen Volksporsche?***

**Wiedeking:** Diese Zeit wird nie kommen. Einen Volksporsche wird es nicht geben.

***ZEIT: Warum nicht?***

**Wiedeking:** Das wäre nicht markenadäquat. Die Marke Porsche ist eine exklusive Marke, und Exklusivität setzt gewisse Preispunkte voraus. Das Erreichbare hat etwas mit dem Preis zu tun. Und deswegen: Ein Volksporsche würde eine Abwertung der Marke bedeuten, er würde sie im Kern beschädigen.

***ZEIT: Wie motivieren Sie sich, wie kriegen Sie selber Ihren Kopf immer wieder frei, gibt es dafür eine Technik?***

**Wiedeking:** Ich bin von meiner Grundeinstellung her ein unzufriedener Mensch, und zwar im positiven Sinn nach dem Motto: "Warum haben wir das und das nicht erreicht?" Diese Frage zu stellen und ein gewisses Maß an Unzufriedenheit auch zu schüren, das halte ich für eine meiner wichtigsten Aufgaben und einen entscheidenden Treibsatz für den Erfolg. Das alte Rom zerbrach, als die ganze Stadt nur noch tanzte.

***ZEIT: Gibt es eine deutsche Krankheit?***

**Wiedeking:** Die Deutschen haben sich zu viele Jahre in Sicherheit gewiegt, ohne wirklich langfristige Strategien zu entwickeln. Das liegt an den politischen Verantwortlichen, es liegt aber auch an der Wirtschaft. Es wurde bei aller Freude über das wachsende Europa völlig außer Acht gelassen, dass es mit den neuen Ländern Konkurrenten in der Großfamilie gibt, die dramatisch günstiger produzieren dürfen. Man hat den Nachholbedarf dieser Länder unterschätzt, den Willen der Menschen, alles für ein noch so kleines Stück mehr Wohlstand zu geben.

***ZEIT: Das hört sich nicht gut an aus Ihrem Mund. Sie waren doch immer der große Verteidiger des deutschen Wirtschaftsstandorts.***

**Wiedeking:** Ich bin immer noch dieser Verteidiger. Aber ich muss sagen, was in den letzten beiden Jahren in internationaler Wettbewerbshinsicht passiert ist, gefällt mir nicht unbedingt.

***ZEIT: Wie hätte denn eine bessere Vorbereitung ausgesehen?***

**Wiedeking:** Wer selber exportiert, der muss sich auch gefallen lassen, dass importiert wird, das ist richtig. Aber die Frage ist doch: Lasse ich wirklich den harten Wettbewerb auf der Steuerseite oder Lohnkostenseite zu, oder gebe ich Regeln vor, um über einen gewissen Zeitraum ein Anpassen der Systeme zu ermöglichen? Gerne wird übersehen, dass Deutschland kaum über nennenswerte Rohstoffe verfügt, jedenfalls keine, die sich weltweit gut verkaufen ließen. Der einzige Rohstoff, über den diese Nation verfügt, ist Wissen. Also Bildung und Ausbildung. Da haben wir nicht wirklich reagiert. Wir lassen es zu, dass hochkarätige Wissenschaftler, deren Arbeit Deutschland stark macht, das Land verlassen. Dadurch sind Vorsprünge anderswo entstanden. Die schulische Ausbildung wurde parallel dazu ebenfalls vernachlässigt.

***ZEIT: Bei so viel Trostlosigkeit: Was rät der Ingenieur, welcher Knopf ist jetzt zu drücken?***

**Wiedeking:** Man kann keinen Schalter umlegen. Trost bietet die Gewissheit, dass Produkte, die mit Intelligenz, mit Kreativität entwickelt wurden, sich im Markt immer verkaufen, egal, was deren Herstellung kostet. Alles andere, da darf man sich nichts vormachen, wird aus China, Indien oder wo auch immer herkommen.

***ZEIT: Sie sprechen von verpassten Chancen – warum fällt es deutschen Managern offenbar so schwer, sich auf Veränderungen einzustellen? Handelt es sich um Laien im Amt?***

**Wiedeking:** Bitte kein vorschnelles Urteil. Ich will mich nicht einloggen in diese unsägliche Schar der permanenten Deutschland-Beschädiger. Ich bin immer noch davon überzeugt, dass wir heute einen Vorsprung gegenüber allen anderen haben. Wir

sind eine starke Industrienation, wir betreiben viel Wissenschaft, wir haben immer noch gute Leute, wir sind immer noch potent genug, dass ausländische Großkonzerne wie etwa General Electric ihr Entwicklungszentrum von den USA nach Deutschland verlegen. Also, das ist ja etwas.

***ZEIT: Dagegen General Motors, ein weniger gutes Beispiel in diesen Tagen. Die Rede ist von 300 Milliarden Dollar Schulden. Bereitet Ihnen dieser Befund Sorgen?***

**Wiedeking:** Selbstverständlich ist das kein Ruhmesblatt für unsere Branche – und die Tragweite dieses Schuldenstandes wird womöglich von vielen noch gar nicht erkannt. GM ist ja nicht nur aus konjunkturellen Gründen in diese Situation geraten, sondern auch deshalb, weil das Unternehmen in dieser unsäglichen Rabattschlacht zudem noch den Vorreiter gespielt hat. Bis zu 8000 Dollar Discount pro Auto, so etwas zerstört jede ökonomische Struktur – die eigene und die des Wettbewerbs.

***ZEIT: Wem werfen Sie vor, dass er den Standort Deutschland mies macht?***

**Wiedeking:** Schauen Sie sich unsere Talkshows an, nach einer Stunde Christiansen sagt man sich: Verdammt, morgen geht die Welt unter. Glaubt man dem vermeintlichen Sachverstand vor allem im Fernsehen, dann ist Deutschland ein einziges Problemfeld. Politische Talkshows führen zu nichts. Besser wäre es, das ganze Land gäbe mehr Gas. Wir müssen dafür sorgen, dass unsere Schulen das nötige Geld bekommen, das sie brauchen, genauso die Universitäten. Da gilt es, wieder einen Ruf herzustellen. Deutschland muss für Ideen stehen, für Kreativität.

***ZEIT: Zur Finanzierung dieses Ziels darf der Staat auch Schulden machen?***

**Wiedeking:** Nach meinem Verständnis belasten wir nachfolgende Generationen damit nicht, wir geben mit diesem Geld etwas mit; es sind Investitionen. Alles für die Schulen, egal, was es kostet, so würde ich die Diskussion führen.

***ZEIT: Investitionen vor allem in Eliteschulen?***

**Wiedeking:** Nein, insgesamt muss das Niveau angehoben werden. Wer eine deutsche Schule absolviert hat, der sollte die Grundrechenarten, die deutsche Rechtschreibung beherrschen, etwas über Literaturgeschichte wissen und wirtschaftliche Grundkenntnisse vorweisen.

***ZEIT: Wenn Sie sich die aktuelle Diskussion anschauen um die Bildungspolitik...***

**Wiedeking:** ...ach, die Diskussion finde ich in Ordnung. Aber was mich aufregt, ist die Wirklichkeit. Nehmen Sie den bayerischen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber,

der sich so gerne als Vorreiter für Innovationen darstellt. Und was tut er? Er kündigt an, tausend Lehrerstellen in seinem Land zu streichen. Das ist für mich wenig glaubwürdig.

***ZEIT: Waren Sie eigentlich ein guter Schüler?***

**Wiedeking:** Ich war ein Schüler, der sich immer selbst optimiert hat. Ich war nie top, aber auch nie schlecht. Weil ich beim schriftlichen Abitur einen glatten Zweier gemacht hatte, musste ich nicht in die mündliche Prüfung, sehr zum Ärger der Lehrer, die sich den manchmal renitenten **Wiedeking** gerne noch einmal vorgeknöpft hätten. Ich war also, wenn Sie so wollen, vier Wochen vor der Zeit mit meinem Abitur durch.

***ZEIT: Waren Sie ein Typ, der andere Schüler abschreiben ließ?***

**Wiedeking:** Na ja, abschreiben lassen? Also ich habe sicherlich auch abgeschrieben.

***ZEIT: Waren Sie Klassensprecher?***

**Wiedeking:** Ja. Ich war auch Klassensprecher. Und an der Hochschule sogar im Personalrat. Ich habe nie ein Blatt vor den Mund genommen und immer klar gesagt, was ich dachte.

***ZEIT: Was denken Sie über Gerhard Schröder, genügt er Ihren Ansprüchen?***

**Wiedeking:** Hin und wieder sind wir auch unterschiedlicher Auffassung, er will die Rußfilter sponsern, und ich bin der Meinung, dass er das lassen sollte. Ordnungspolitisch richtig wäre die steuerliche und ökologische Gleichbehandlung von Otto- und Dieselmotoren, was bis heute nicht der Fall ist.

***ZEIT: Wird Ihr Rat gesucht?***

**Wiedeking:** Zumindest hört die Regierung zu, jedenfalls mehr als die Vorgängerregierung. Ich kann der Kohl-Regierung den Vorwurf nicht ersparen, dass sie mit dem Eins-zu-eins-Umtausch das wirtschaftliche Leben in Ostdeutschland zum Erliegen gebracht hat. Das war, bei all den Verdiensten um die deutsche Einheit, der große strategische Fehler. Ich glaube, dass heute die CDU-Führungscrew mehr zuhört, das Ohr ist offener für wirtschaftlichen Sachverstand, als es noch vor Jahren der Fall war. Ein Mann wie Friedrich Merz fehlt natürlich heute. Aber ich bin sicher, der wird wiederkommen. Eins ist doch klar: Wenn es der Wirtschaft gut geht, dann geht es den Menschen auch gut. Heute geht's der Wirtschaft nicht gut und damit den Menschen eben auch nicht. Erschwerend kommt hinzu, dass sie Angst haben und keine Zukunftsvisionen mehr. Das kann auch nicht anders sein, wenn der Deutsche-Bank-

Chef ein Spitzenergebnis verkündet und für die Verbesserung dieses Ergebnisses den Rausschmiss von 6000 Mitarbeitern hinterher schiebt.

***ZEIT: Würden Sie bei ihm ein Konto eröffnen?***

**Wiedeking:** Aus diesem Grund jedenfalls nicht. Auch wenn Unternehmen ihren Aktionären verpflichtet sind – wir haben nun mal ein hohes Maß an sozialer Verantwortung mitübernommen. In der sozialen Marktwirtschaft müssen wir einen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit finden, und dieses Bemühen lassen viele Unternehmen heute vermissen.

***ZEIT: Was halten Sie von der Kapitalismuskritik von Franz Müntefering?***

**Wiedeking:** Wenn der Papst sich entsprechend äußert, bekommen alle glänzende Augen und jubeln ihm zu. Also muss eine solche Kritik auch Herrn Müntefering gestattet sein. Wir müssen über die Themen, die allen unter den Nägeln brennen, diskutieren. Wir brauchen schlicht Arbeitsplätze – und das jede Menge.

***ZEIT: Ist die Werteskala abhanden gekommen?***

**Wiedeking:** Unsere Gesellschaft lebt davon, dass man sich orientieren kann, dass man eine Werteskala hat und dass man weiß, dass es ein gesellschaftliches Grundverständnis gibt. Dieses Grundverständnis scheint verloren gegangen zu sein. Nehmen Sie den Satz »Geiz ist geil«. Geiz ist eine Todsünde, und Geiz zerstört die Werteskala und schafft dann Desorientierung.

***ZEIT: Welche Werte gehen kaputt?***

**Wiedeking:** »Geiz ist geil« heißt nichts anderes als »Billig ist gut«, und billig zerstört die gesellschaftliche Anerkennung für Arbeit. Wer als Werker täglich suggeriert bekommt, dass das, was er mit seiner Hände Arbeit schafft, nur durch Verramschen zu etwas Kleingeld gemacht werden kann, verliert jegliches Wertgefühl. Konkret: Es geht eine Werteordnung kaputt, in der Arbeit eine wichtige Rolle spielt.

***ZEIT: Haben Sie in Ihrem Zorn bei der Deutschen Bank angerufen, um den Kollegen Ackermann zu sprechen?***

**Wiedeking:** Ach, warum? Ich sollte mich da ohnehin nicht einmischen, ich bringe das Beispiel ja nur, Pars pro Toto. Und dabei frage ich mich eben, wo deren Kommunikationsberater sind.

***ZEIT: Das Image der Bosse wird bestätigt, das Image der Egoisten in den Führungsetagen?***

**Wiedeking:** Ausschließen kann man dies nicht. Nicht nur ich habe mit Kollegen ein Problem, die einfach »Servus, Deutschland« sagen, weil man in der Ferne angeblich

mehr Geld verdienen kann. Auch wenn es Einzelfälle sind, so reichen diese aus, das Image der Manager insgesamt nachhaltig zu beschädigen.

**ZEIT: Wird darüber im Kollegenkreis gesprochen?**

**Wiedeking:** Sie wollen doch eine ehrliche Antwort von mir: Ja, solange die Betroffenen nicht dabei sind.

**ZEIT: Weil man auch weiß, vielleicht brauche ich den ein oder anderen noch mal?**

**Wiedeking:** Nein, das ist nicht das Problem, auch wenn es Kollegen geben mag, die gewisse Abhängigkeiten verspüren.

**ZEIT: Sie haben mehrfach in Interviews gesagt, dass Jürgen Schrempp, der Chef von DaimlerChrysler, ein Freund sei. Wie kam es dazu?**

**Wiedeking:** Wir sind ähnlich gestrickt. Er ist rau, er weiß, was er will, er hat Durchsetzungsvermögen – Eigenschaften also, die mir gefallen.

**ZEIT: Rau heißt cholerisch?**

**Wiedeking:** Rau heißt, Dinge ohne Angst beim Namen zu nennen. Das vertragen ja nicht viele. Probleme werden gerne umschifft, und ab einer gewissen Ebene will man sich gegenseitig nicht mehr weh tun. Da ist Schrempp anders – und ich auch.

**ZEIT: Und das macht Ihre Freundschaft aus?**

**Wiedeking:** Wir kommen gut miteinander aus, haben auch eine ähnliche Form der Geselligkeit und sind bei Veranstaltungen oft die Letzten. Wir rauchen auch gerne eine gute Zigarre miteinander.

**ZEIT: Angenommen, Sie und Ihr Kollege Schrempp würden sich für denselben Job bewerben – wo würde da Ihre Freundschaft bleiben?**

**Wiedeking:** Wenn zwei Menschen die Nummer eins in einem Unternehmen sein wollen, dann geht es um diese Position und um nichts sonst. So ist das Leben. Aber nach so einem Rennen kann man ja weiterhin befreundet sein.

**ZEIT: Von Ihrem Freund Schrempp heißt es, er säße auf den Teststrecken mitunter gern selbst am Steuer. Pilotieren Sie bisweilen auch selbst einen Porsche-Prototyp in den Grenzbereich?**

**Wiedeking:** Fahren ja, aber nicht im Grenzbereich. Für die Hochgeschwindigkeit haben wir professionelle Fahrer, die das besser können als ich.

**ZEIT: Sie waren lange Zeit immer wieder als VW-Chef im Gespräch. Doch irgendwann sagte der damalige VW-Boss Piëch in einem Interview mit der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung: Er empfinde es als einen Makel, dass Wiedeking noch nie eine richtige Niederlage erlebt habe. Konnten Sie mit diesem Satz etwas anfangen?**

Wiedeking: Nein.

*Die Bilanz von Wendelin Wiedeking: Als er 1992 Porsche-Vorstandschef wurde, lag das Unternehmen darnieder: Der Börsenwert der Porsche AG lag bei 350 Millionen Euro, heute wird der Wert mit etwa 9,8 Milliarden Euro beziffert. Für das laufende Geschäftsjahr 2004/05 wird mit dem Absatz von gut 80000 Fahrzeugen gerechnet, ein Ergebnis, zu dem der Luxusgeländewagen Cayenne wesentlich beiträgt. 40000 dieser Autos wurden im vergangenen Geschäftsjahr gebaut, rund 17000 in Amerika abgesetzt. Vergessen damit die Schwierigkeiten, die es machte, für das Luxusgefährt einen adäquaten Namen zu finden. Zu gern hätte Porsche den neuen Geländewagen nach einer legendären Kurve einer großen Rennstrecke benannt, doch alle Namen erwiesen sich bereits als rechtlich geschützt. »Cayenne« dagegen, darauf war noch keiner gekommen, dieser Gedanke an Pfeffer, an ABC-Pflaster bei Hexenschutz, Porsche griff zu.*

*Porsches neuestes Modell ist das 911 S Cabriolet, mit viel Lob bedacht, aber auch schon kritisiert. Dem Autotester der Süddeutschen Zeitung missfielen die Bremsen, »müssen dringend nachgebessert werden, Regen, Matsch und Salz verzögern nämlich das Ansprechverhalten in einem Maß, das sich ein 95.152 Euro teurer Sportwagen ganz einfach nicht leisten darf«. Auf ein solches Zitat reagiert Wiedeking mit kaum verhohlenem Ärger – nicht auf den Tester.*

**ZEIT: Hatten Sie bisweilen die Sorge, dass Ihnen für Ihren Job die nötige Härte fehlt?**

Wiedeking: Ich habe immer gewusst, was ich wollte. Und das habe ich auch umgesetzt – ohne Rücksicht auf die Bedenkenträger. Und das von Jugend an.

**ZEIT: Wie äußerte sich das damals?**

Wiedeking: Mein Vater ist gestorben, als ich 15 Jahre alt war, und ich habe jüngere Geschwister. Mein jüngster Bruder war damals zwei Jahre alt. Bis zum Abitur habe ich mir klare Ziele gesetzt und danach auch: Zügig studieren und schnell etwas erreichen.

**ZEIT: Eines der wichtigen Ziele, an das Sie sich erinnern?**

Wiedeking: Wenn Sie schon darüber reden wollen – mit 30 Jahren die erste Million verdient zu haben.

**ZEIT: Wie war das Gefühl, als es so weit war?**

Wiedeking: Nicht schlecht.

***ZEIT: Sie haben bescheiden gefeiert?***

**Wiedeking:** Ich habe die Million nicht gefeiert. Geld ist nicht wirklich spannend, nur das, was man daraus macht.

***ZEIT: Erinnern Sie sich noch, wie das Zimmer des 15-jährigen Wendelin eingerichtet war?***

**Wiedeking:** Jedenfalls waren die Wände in fürchterlichen Farben gestrichen, meine Frau lacht sich heute noch tot, wenn sie sich daran erinnert.

***ZEIT: Und die Poster, Mao womöglich?***

**Wiedeking:** Mao war nicht meine Welt. Den 68er-Zirkus habe ich nicht mitgemacht.

***ZEIT: Welche Musik? ABBA...***

**Wiedeking:** Ich habe mich nur um das gekümmert, was mich nach vorne brachte. An die Musik kann ich mich nicht mehr erinnern, aber an die Kneipentouren mit meinen Freunden. Sicher, ich habe intensiv gelebt – und tue das auch heute.

***ZEIT: Haben Sie schon einmal eine Auswanderung erwogen?***

**Wiedeking:** Niemals.

***ZEIT: Kann Ideologie zu einer Heimat werden?***

**Wiedeking:** Ja, für manche schon. Ideologen sind meist ziemlich bedauernswerte Menschen, sie verrennen und verlaufen sich.

***ZEIT: Haben Sie jemals in Ihrem Berufsleben Momente der Angst erlebt?***

**Wiedeking:** Angst habe ich im Job noch nicht gehabt.

***ZEIT: Haben Sie früh begriffen, dass ein Unternehmer auch Menschen entlassen können muss?***

**Wiedeking:** Das ist die schwierigste Seite des Unternehmertums, das habe ich einmal in der Krisenzeit bei Porsche erlebt. Und diese Zeit will ich nicht noch einmal erleben. Es ist das Schlimmste, sich vor eine Mannschaft zu stellen und zu sagen: Für den Erhalt von 6000 Arbeitsplätzen müssen erst mal 2000 Kollegen gehen.

***ZEIT: Gehört der Begriff »Freisetzen« zu Ihrem Vokabular?***

**Wiedeking:** Nein. Wenn es um Menschen geht, darf man diesen Begriff nicht verwenden. Auch die Bezeichnung von Menschen als Kostenfaktor geht völlig daneben. Menschen sind in erster Linie Erfolgsfaktoren, sonst würde man sie doch gar nicht einstellen. Ich bin immer wieder erstaunt, wie unkritisch die Medien diesen Jargon

übernehmen. Kostenfaktoren reduziert man, Erfolgsfaktoren steigert man. Das sollten Unternehmer und Medien einfach mal beherzigen. Im Übrigen, die Presse müsste sehr viel kritischer mit jenen Unternehmern umgehen, denen nichts anderes einfällt, als Menschen zu entlassen. Diese Leute haben nichts verstanden.

**ZEIT: Diese Leute haben den Turbokapitalismus verinnerlicht.**

**Wiedeking:** Ja sicher, auch wir haben schon von Shareholder-Value gehört. Das ändert nichts daran, dass bei uns der Kunde an erster Stelle steht, dann kommen die Mitarbeiter, dann die Geschäftspartner, Lieferanten, Händler und danach die Shareholder. Völlig unangebracht ist es, den Shareholder an die erste Stelle zu setzen. Damit wird die Kraft im Unternehmen beschränkt, man erreicht das Gegenteil, und man bewegt die Spirale nach unten.

**ZEIT: Welches unnütze Wissen aus Schulzeiten tragen Sie heute mit sich herum?**

**Wiedeking:** Zum Beispiel die Abteilung Latein. Kurz gemerkt, aber nie eingepägt. Das ist alles für mich keine Welt gewesen, was tot ist, hat mich nie interessiert – auch keine tote Sprache.

**ZEIT: Nie über die Akropolis gelaufen?**

**Wiedeking:** Das ist alles nichts für mich. Vielleicht liegt es wirklich daran, dass ich von Haus aus Ingenieur bin, im Studium habe ich mir die Dinge so reingezogen, wie ich geglaubt habe, dass ich sie später brauche. Wenn ich heute meine Promotionsarbeit anschau, kann ich gar nicht glauben, dass ich sie geschrieben habe – so fremd ist sie mir.

**ZEIT: So elegisch?**

**Wiedeking:** Ja, das ist eine andere Welt gewesen, eine wissenschaftliche Welt eben.

**ZEIT: Das Thema der Arbeit?**

**Wiedeking:** Es war ein komplizierter, schwieriger Stoff. Und es würde mich sicherlich einige Zeit kosten, da heute wieder reinzukommen. Es war eine gute Zeit, sich mit diesen Fragen intensiver auseinander zu setzen. Aber ich habe mir gesagt, das musst du nicht fürs Leben haben, diesen wissenschaftlichen Tiefgang. Für mich ist es nichts. Ich sortiere messerscharf aus, was mir wichtig ist und was nicht.

**ZEIT: Können Sie etwas mit der Definition anfangen: »Intelligenz ist Vernichtung von Informationen«?**

**Wiedeking:** Durchaus. Es ist wie bei einem Computer, was sammelt sich da nicht alles an Müll auf der Festplatte. Wenn wir nicht aufpassen, ertrinken wir in diesem unnützen Zeug. Der Mensch muss sich auf das Wesentliche konzentrieren.

**ZEIT:** *Haben Sie das Gefühl, dass das Bild, was die Öffentlichkeit von Ihnen hat, stimmt?*

**Wiedeking:** Mag sein, aber ich weiß ja nicht wirklich, was die Öffentlichkeit für ein Bild von mir hat.

**ZEIT:** *Ach, das werden Ihre Mitarbeiter Ihnen schon mal gesagt haben.*

**Wiedeking:** Das ergibt nicht notwendigerweise ein einheitliches Bild.

**ZEIT:** *Manche glauben, Sie haben das Image eines Managers mit einem sozialen Gewissen. Gefällt Ihnen das?*

**Wiedeking:** Das gefällt mir nicht nur, das will ich auch sein.

**ZEIT:** *Wie viel Marketing gehört zu einem solchen Image?*

**Wiedeking:** Marketing ist dafür nicht der richtige Begriff, weil Marketing der Bedarfsweckung dient. Und welchen Bedarf soll ich mit meinem Image wecken? Eher schon trifft eine zielführende Öffentlichkeitsarbeit den Punkt – und die braucht man in der Tat, um seinen Standpunkt rüberzubringen.

**ZEIT:** *Wie verträgt sich das eigentlich mit Ihrer Weigerung, Ihr Gehalt öffentlich zu machen?*

**Wiedeking:** Mein Gehalt definiert der Aufsichtsrat im Sinne der Aktionäre. Ich habe mit meinem Unternehmen Vertraulichkeit vereinbart und halte mich daran. Außerdem glaube ich, dass es gesellschaftlich interessante Gruppen gibt, die ihr Gehalt ebenso nicht offen legen – Chefredakteure beispielsweise.

Angenommen, es gab einmal einen Image-Plan, wie man den Porsche-Chef Wiedeking am besten in der Öffentlichkeit präsentiere – dann war das ein guter Plan. Kaum ein deutscher Spitzenmanager hat ein solch hohes Ansehen in der Bevölkerung wie Wiedeking, obwohl sein Produkt ja alles andere als volksnah ist. Wiedeking gibt sich sozial, verteufelt Subventionen für Reiche und legt sich bevorzugt mit konservativen Politikern an. Auch im Gespräch merkt man, wie vorsichtig Wiedeking immer dann wird, wenn es um Luxus, Armut, Geld geht. Als würde er immer daran denken: Achtung, Zynismus-Gefahr! Der Porsche-Boss hält sich auf diesen Feldern besser zurück. Nicht sein Thema.

**ZEIT:** *Verfügen Sie über verborgene Talente?*

**Wiedeking:** ... die ich noch nicht zum Einsatz gebracht habe? Gott bewahre, nein. Was ich heute mache, entspricht genau meiner Begabung, auch meiner Neigung. Anderweitige Begabungen kann ich auch nicht pflegen, dazu fehlt mir die Zeit. Neigung habe ich allerdings zum Handwerklichen. Ich habe zu Hause sicher den best-ausgestatteten Werkkeller überhaupt. Die Experten in unserem Unternehmen kriegen Tränen in die Augen, wenn sie sehen, was in meinem Keller an Werkzeug herumsteht. Wenn ich mal pensioniert bin, werde ich mich darum kümmern.

**ZEIT: Verstehen wir das richtig, Sie sind – wie Hunderttausende andere Männer auch – samstags morgens in deutschen Baumärkten unterwegs?**

**Wiedeking:** Ja, ich gehe hin und wieder hin. Auch wenn die anderen Kunden dann denken: Was macht der Kerl denn hier, kann der sich etwa keinen Handwerker leisten? Egal, es macht mir Spaß.

**ZEIT: Was haben Sie selbst wieder hingekriegt – gibt es ein größtes Reparaturenerlebnis?**

**Wiedeking:** Also ich wage mich an vieles heran. Das dauert schon lange, bis ich das Ding dann wirklich in den Mülleimer schmeiße.

**ZEIT: Sie beherrschen Wasser, Strom, Lampen...**

**Wiedeking:** Kein Thema. Lampen, das ist das Einfachste überhaupt.

*Zweites Gespräch, Automobilsalon Genf: Wer etwas von sich hält, Jürgen Schrempp und Luca di Montezemolo beispielsweise, der schaut für wenigstens ein paar Minuten am Pavillon von Porsche vorbei. Jovial schlagen sich die Herren auf die Schulter, während ein paar Meter entfernt die Schweizer Hausmeister im Einsatz sind. Aus einer Leitung an der Decke tropft eine Flüssigkeit unschön direkt in ein Carrera-Cabrio hinein. Eimer müssen her, verzweifelt wird das kostbare Stück hin und her geschoben – aus den kleinen Besprechungszimmern im ersten Stock des Standes dringen indes schwerer Zigarrenrauch und tiefes Lachen. Porsche-Kunden-Beziehungspflege über Tag und auch am Abend.*

*Nachtessen in der Kochschule, in einem Cayenne mit Faxgerät lässt sich Wiedeking zum Restaurant hinüberrollen. Rund 50 Gäste, Journalisten, der gesamte Vorstand ist erschienen, als der Chef kurz vor Mitternacht die Jacke ablegt, tun es ihm alle gern nach. Endlich Bier zur Zigarre und Geschichten aus der Porsche-Welt. Zum Beispiel die Flugzeugmotoren, Produktion längst eingestellt, aber in Amerika noch immer im Einsatz. Eine Tochterfirma wartet die Motoren, produziert verlässlich jedes Jahr Verluste in Millionenhöhe. Wiedeking hat alles versucht, das Problem zu lösen. Abkauf der Motoren, kostenloses Umrüsten, keiner schlug ein, Porsche-Motoren gelten auch in der Luft als gut und langlebig. Jetzt die Nachricht von einem Hurrikan, der einige Maschinen zerstörte, sie standen am Boden, niemand wurde verletzt. Wiedeking nimmt noch ein Bier.*

***ZEIT: Haben Sie je überlegt, ein politisches Amt anzustreben?***

**Wiedeking:** Dafür bin ich zu ungeduldig. Zu erleben, wie gute Ideen, die von hochkarätigen Politikern vorgetragen werden, nach und nach durch Bedenkenträger zerlegt werden, das wäre nichts für mich. Wenn ich von einer Sache überzeugt bin, setze ich sie durch. Ich würde wirklich verrückt werden, müsste ich immer Mehrheiten oder Verbündete suchen.

***ZEIT: Ihre Aufgabe ist es, Luxusautos zu verkaufen – ist Deutschland eine Neidgesellschaft?***

**Wiedeking:** Die Deutschen neigen etwas mehr dazu als andere Nationen. Luxus ist für mich aber auch ein Stück Kultur. Für Luxus muss man sich anstrengen. Es ist alles andere als Müßiggang.

***ZEIT: Spüren Sie Raffgier in der Gesellschaft?***

**Wiedeking:** Was ist Raffgier? Gegen gesundes Erwerbsstreben ist ja nichts zu sagen. Nehmen wir die Managergehälter. Was ist angemessen? Unternehmergewinn: Was ist angemessen? Was darf der Arbeitnehmer verdienen? Ich weiß, dass meine Arbeitnehmer mehr verdienen als viele andere Arbeitnehmer irgendwo in der Industrie. Ist das unanständig? Wir können es uns leisten, Arbeiter etwas besser zu bezahlen. Aber das wird dann häufig in die falsche Kiste geworfen, weil wir offensichtlich der Meinung sind, es muss jeder gleich behandelt werden. Und Gleichbehandlung gibt es in dieser Welt nicht, weil es auch keine gleichen Menschen gibt.

***ZEIT: Ist es nicht Ausdruck von Raffgier, den deutschen Metzgergesellen zu feuern, weil ein polnischer Arbeiter mit einem Drittel des Lohns zufrieden ist?***

**Wiedeking:** Das kann man Raffgier nennen. Aber der Staat hat es auch verpasst, Regeln aufzustellen. In Europa ist ein Liter Milch preiswerter als ein Liter Cola. Nichts gegen Cola, aber wie kann das sein? Ein industriell hergestelltes Produkt ist teurer als ein Liter Milch, der mit viel Mühe produziert werden muss. Die Gesellschaft hat es einfach nicht verstanden, sich über diese Werteskala zu verständigen. Was ist Arbeit wert? Wie honoriere ich Arbeit?

***ZEIT: In Deutschland sind 5,2 Millionen Menschen ohne Arbeit. Wie viele von ihnen sind selbst dran schuld?***

**Wiedeking:** Selbst schuld? Das ist natürlich schwierig zu sagen im Augenblick. Jedenfalls stehen gegen diese Zahl 700000 oder 800000 Stellen, die noch nicht besetzt sind. Es mag schon sein, dass bei vielen die Meinung verbreitet ist, in einem Sozialsystem abgesichert zu sein.

***ZEIT: Also mehr Einschnitte ins soziale Netz?***

**Wiedeking:** Wir müssen in Deutschland lernen, wieder mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Wir können nicht jedes Einzelschicksal in allen Dimensionen abfedern. Eine Grundversorgung muss es geben. Wenn jemand krank wird, muss man sich kümmern. Aber die Bereitschaft muss wachsen, sich zu verändern, zur Not auch die Koffer zu packen und einem Job hinterher zureisen. Es gibt Schicksale, denen kann man sich nicht entziehen. Aber es gibt auch Situationen, in denen der Einzelne seinen eigenen Motor anwerfen muss, um aus dem Schlamassel wieder herauszukommen.

***ZEIT: Wie stellen Sie sich Armut vor?***

**Wiedeking:** Ich denke, ich bin nicht der richtige Mann, dem Sie diese Frage stellen sollten. Ich will Ihnen ganz ehrlich antworten: Ich kann mir nicht vorstellen, wie das ist, sich täglich um das nächste Essen Sorgen zu machen. Das krieg ich nicht hin.

***ZEIT: Glauben Sie, dass es so eine Sorge in einem Land wie Deutschland überhaupt geben sollte?***

**Wiedeking:** So eine Sorge sollte in Deutschland niemals aufkommen. Die Grundversorgung kann eine reiche Nation wie Deutschland, glaube ich, immer sicherstellen, sie muss es einfach sicherstellen. Aber ich weiß, dass es Menschen gibt, die sich um das tägliche Brot sorgen müssen.

***ZEIT: Ist es redlich, dass Politiker den Bürgern Vollbeschäftigung versprechen?***

**Wiedeking:** Das ist für mich nicht redlich. Vollbeschäftigung wird es in der Zeit, die ich überblicke, nicht geben.

***ZEIT: Und wer Vollbeschäftigung fordert ...***

**Wiedeking:** ...der weiß noch nicht, was die Glocken geläutet haben. Und der soll sich nur mal in den neuen EU-Ländern umsehen oder in China. Die Leute, die da so herumtönen, sind noch nie aus ihrem kleinen Bahnhof herausgekommen, das ist ja unser Problem. Wenn weiter die Botschaft gilt, die Billiglohnländer können machen, was sie wollen – wir haben ja freie Handelszonen –, dann wird uns das irgendwann um die Ohren fliegen.

***ZEIT: Es heißt, in China begegnen die Europäer ihrer eigenen Vergangenheit, der Zeit des 19. Jahrhunderts.***

**Wiedeking:** In China sind die Menschen sehr lernfähig und lernwillig, sodass sie all das, wofür wir manchmal Jahrzehnte gebraucht haben, sehr schnell übernehmen. Damit springen sie in das heutige System hinein, sind damit direkt im Wettbewerb, und zwar in einer Art und Weise, wie wir uns das nie vorgestellt haben. Amerikani-

sche Firmen haben den Chinesen vor Jahren beigebracht, wie man Kühlschränke baut. Was haben die Chinesen gemacht? Sie haben unter einem anderen Namen die gleichen Geräte produziert, zum Schaden der ursprünglichen Hersteller. Nebenbei bemerkt, heute sind diese chinesischen Hersteller bereits Marktführer in den USA.

***ZEIT: Müssen wir Angst haben vor einem Land, das seinen Arbeitern 30 Cent in der Stunde bezahlt?***

**Wiedeking:** Angst wäre falsch. Wir müssen akzeptieren, dass es dort eine Volkswirtschaft gibt, die ein ganz anderes Lohngefüge und damit niedrigere Kosten hat. Wichtig ist, dass eine Fairness im internationalen Warenaustausch gewährleistet ist.

***ZEIT: Wird es also nötig sein, den Sozialstaat Deutschland zu verschlanken?***

**Wiedeking:** Sie fordern mich jetzt auf, die Arbeitgeber-Mütze aufzusetzen: Natürlich wünsche ich mir ein gewisses Maß an Kosten- und Lohndisziplin. Aber was heißt denn das? Selbst wenn ich meinen Mitarbeitern die Löhne halbieren würde, sind die noch immer weit von denen entfernt, die heute in Shanghai bezahlt werden. Also kann das doch nicht der Weg sein. Unsere Gewerkschaften müssen ein höheres Maß an Flexibilität akzeptieren, wir müssen die Betriebsmittel besser nutzen können, wir müssen möglicherweise lieb gewonnene Sonderbelohnungen wieder auf das normale Maß zurückführen.

***ZEIT: Wiederholt haben Sie von verloren gegangenen Werten gesprochen, wie gewinnt man diese Werte zurück?***

**Wiedeking:** Das geht mit Vorbildern. Das geht auch mit Regeln. Der Mensch braucht Spielregeln. Sie können Monopoly nicht spielen ohne Regeln. Darum landet beim Monopoly auch ein ansonsten erfolgreicher Unternehmer plötzlich im Gefängnis und kriegt keine Mieteinnahmen mehr.

***ZEIT: Monopoly bleibt trotz der Regeln ein gefährliches Spiel.***

**Wiedeking:** Ja. Wobei ich das Spiel meist gewinne.

***ZEIT: Mit wem spielen Sie?***

**Wiedeking:** Mit meiner Familie und mit Freunden.

***ZEIT: Ihre Taktik? Kaufen Sie als Erstes die Schlossallee?***

**Wiedeking:** Die Schlossallee nimmt Ihnen am Anfang ziemlich viel Geld aus der Kasse. Ich fahre erst mal die kleineren, preiswerteren Straßen ab. Elisenstraße, Berliner Straße, da haben Sie schon mal eine gute Miete. Da finanziert sich die Schlossallee hinterher von allein.

Das Gespräch führten Hanns-Bruno Kammertöns und Stephan Lebert | © DIE ZEIT

28.04.2005 Nr.18