

„Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot“

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

23/02/2023 Im Interview: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG

Freundlich im Ton, verbindlich im Auftreten: Dr. Arno Antlitz verantwortet die Finanzen bei einem der größten Konzerne der Welt, der Volkswagen AG. In einem exklusiven Interview mit dem Porsche Consulting Magazin spricht Antlitz über finanzielle Nachhaltigkeit, die gewaltigen Transformationsprozesse in der Automobilwelt und den Umgang mit Risiken. Er sieht neue regionale Chancen, aber auch neue Konkurrenten für den Konzern und gibt einen Einblick in seinen eigenen Geldbeutel. Aktuell beschäftigt ihn vor allem, wie man in der laufenden Transformation des Konzerns die attraktivsten Profit Pools ansteuert und besetzt.

Herr Antlitz, zunächst eine persönliche Frage: Wie viel Bargeld haben Sie gerade in der Tasche?

Ehrlicherweise habe ich fast komplett aufs Handy umgestellt. Bargeld ist bei mir zunehmend knapp [lacht]. Am Parkscheinautomaten wird es manchmal schwierig. Zum Glück ist zunehmend eine bargeldlose Zahlung möglich. Da sehe ich auch die Zukunft.

Und wie antworten Sie als Finanzchef von Deutschlands größtem Konzern auf diese Frage?

Also, eine gute Kenngröße ist die Nettoliquidität im Automobilbereich. Und die bewegt sich bei ungefähr 40 Milliarden Euro. Das ist eine sehr gute Nachricht für Volkswagen – für alle Beschäftigten und auch für uns als Vorstand. Solch solide Finanzen geben uns Rückenwind, um die Transformation erfolgreich meistern zu können, die unsere Industrie gerade beschäftigt.

Doch das Geld wird immer weniger wert. Das Thema Inflation treibt die Menschen gerade besonders um. Spürt eine Firma wie Volkswagen das auch?

Natürlich spüren wir die Inflation. Wir sehen sie vor allem auf den Rohstoffmärkten und bei der Energie. Wir versuchen hier so viel wie möglich zu kompensieren. Kostenarbeit ist und bleibt wichtig. Und das ist auch unsere Verantwortung – nicht zuletzt auch gegenüber dem Kunden. Gerade unsere Volumenmarken stehen ja nicht nur für begeisternde, sondern auch für bezahlbare Mobilität. Ich persönlich bin aber eher optimistisch, dass die Inflation sich gegen Ende des Jahres normalisieren wird. Normalisieren heißt nicht: auf null zurück gehen. Zwei, drei Prozent Inflation wären ein vernünftiger Korridor für 2024.

Sie haben die Transformation, die die Automobilindustrie und auch der Volkswagen-Konzern gerade durchlaufen, bereits angesprochen: Macht die Dimension von Investitionen und Abschreibungen einem Finanzvorstand Angst?

Ich empfinde das Gegenteil von Angst: Es ist eine unglaublich motivierende Aufgabe, ein großes Unternehmen wie Volkswagen finanziell in Richtung Elektromobilität und Digitalisierung zu steuern. Wir sind einer der größten Konzerne weltweit. Mit unserem Einsatz für eine CO_2-freie Mobilität haben wir deshalb einen großen Hebel in der Hand. Wir sind maßgeblich mit dabei, die gesamte Industrie zu dekarbonisieren und einen Beitrag zu leisten für einen Planeten, auf dem es sich weiter lohnt zu leben.

Aber die Herausforderungen sind riesig …

Wir haben viele begeisternde Marken – Volkswagen, Audi, Porsche, aber auch Škoda und Cupra – und bauen parallel markenübergreifende Plattformen auf: für Software, für Batterien, für Mobilität insgesamt. In der Kombination können wir eine einzigartige Breite von Marktsegmenten abdecken und gleichzeitig Skaleneffekte heben. Dazu kommen die bereits angesprochenen Stärken einer hohen Nettoliquidität und einer soliden Bilanz. Und wir haben ausgezeichnete Teams. Wenn ich mir diese Zutaten anschaue, dann muss uns allen nicht bange sein. Im Gegenteil. Wir können zuversichtlich an die Transformation schreiten, uns aus einer Position der Stärke heraus wandeln. Wir haben die Chance, eines der erfolgreichsten Unternehmen im Markt zu sein.

„Transform while Perform“ beschreibt diese Herausforderung ganz gut: Schließlich sind die Ressourcen begrenzt und Sie fordern vom Unternehmen neben dem Wandel auch noch Effizienzsteigerungen und mehr Resilienz in den Lieferketten ein. Wie viele Widerstände müssen Sie intern überwinden?

Vielen Dank für die gute Zusammenfassung. Das genau ist die Kernaufgabe eines CFO: Am Ende des Tages muss es gelingen, durch unser eigenes Geschäft die Transformation zu bezahlen. Kurzfristig geht es um die Frage: Wie hoch ist der Cashflow? Da geht es um das Management von Margen, von Kosten, von der Rendite und der Produktivität. Und da ist ja auch Porsche Consulting sehr stark. Da helfen Sie uns und vielen anderen Kunden weltweit.

Und wie stellen Sie sicher, dass langfristig genug investiert wird?

Bis 2030 bewegen wir uns von einer Welt mit einem einzigen Profit Pool mit Verbrennern hin zu einer Welt mit drei unterschiedlichen Profit Pools: Wir haben dann nach wie vor Verbrenner. Daneben wird die Elektromobilität immer wichtiger. Und schließlich gibt es softwarebasierte Dienste. Und das Management dieser drei Profit Pools erfordert unterschiedliche Herangehensweisen. Um die Verbrennerfahrzeuge in einem Markt, dessen Volumen sich quasi halbiert, wettbewerbsfähig zu halten, muss sich die Modelleffizienz erhöhen. Wir werden hier auf Produktivität achten und Kostenmanagement betreiben, weil die Skaleneffekte schwinden. Und für die Elektrofahrzeuge stellt sich die Frage: Wie kann ich in einem noch stark wachsenden Markt den Hochlauf der Elektrofahrzeuge erfolgreich managen?

„Hochlauf der Elektrofahrzeuge“ – das klingt schon fast gemütlich. Aber dahinter stehen ja ganz verrückte Einflüsse: Der Rohstoffmarkt erlebt eine regelrechte Bonanza, da verdoppeln und verdreifachen sich Preise, da explodiert die Nachfrage. Wie kriegt man das in den Griff?

Wenn wir über die Rohstoffkosten der Zukunft sprechen, dann gibt es zwei Hebel: Der eine ist die Absicherung, das Hedging. Da gibt es Materialien wie zum Beispiel Nickel, die kann man hedgen. Und das haben wir auch sehr erfolgreich gemacht. Der größere Hebel ist aber, selbst in die Rohstoffketten einzusteigen und damit auch die Wertschöpfung stärker in den eigenen Händen zu behalten. Ein Beispiel: Wir haben im vergangenen Jahr die PowerCo gegründet, ein Startup, wenn auch schon ein größeres, das sich um unsere weltweiten Batterie-Aktivitäten kümmert. Zum einen also um das Hochfahren der Zellfabriken. Mindestens ebenso wichtig ist aber die Aufgabe, Rohstoffketten für die Batterien abzusichern. Zusammen mit dem belgischen Materialtechnikkonzern Umicore haben wir ein Gemeinschaftsunternehmen gegründet, das Kathodenmaterial für unsere europäische Batterieproduktion produzieren wird. Mit der kanadischen Regierung haben wir ein Memorandum of Understanding geschlossen, was die Rohstoffketten in der nordamerikanischen Region stärken soll. Weitere Aktivitäten werden folgen.

Wie wichtig ist dabei das Einhalten der Kriterien für Environment, Social und Governance, kurz ESG?

Die Bedeutung von ESG kann man gar nicht hoch genug ansetzen und bildet eine wichtige Säule

unserer Strategie. Gerade für mich als Finanzvorstand ist aber das Rating besonders bedeutsam. Auch mittelfristig werden wir uns mit deutlich zweistelligen Milliardenbeträgen im Jahr refinanzieren müssen. Und da ist ein gutes ESG-Rating besonders wichtig.

Muss ein Konzern wie VW heute tiefer in die Rohstoffketten hineingehen als früher? Da hat VW sich schließlich auch nicht an Stahlwerken oder Aluminiumhütten beteiligt.

Wir wollen uns nach wie vor nicht an Stahlwerken beteiligen. Investitionen in eine stärkere vertikale Integration, wie im Batteriegeschäft, sollten grundsätzlich sehr, sehr selektiv erfolgen. Wir können jeden Euro nur einmal ausgeben. Am Schluss muss es uns gelingen, die finanzielle Robustheit und Solidität von Volkswagen zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten. Das ist eine Erfolgsvoraussetzung in der Transformation.

Kurz gesagt: Ein Unternehmen wie Volkswagen darf nie auf wackeligen Beinen stehen?

Absolut! Die finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot. Auch und gerade in der Transformation.

Das Geschäft mit Verbrennern ist ein Auslaufmodell. Müssen Sie bald ganze Fabriken abschreiben?

Wir finanzieren mit den guten Renditen aus dem Verbrennergeschäft den Hochlauf der Aktivitäten im Elektrobereich. Das ist das Gegenteil von Abschreiben. Wir verfolgen die Strategie, Fabrik für Fabrik umzurüsten. Wir werden also keine neuen Elektrofabriken in Europa bauen, sondern die bestehenden transformieren.

Die FIAT-Mutter Stellantis setzt auf Fabriken, die für verschiedene Marken arbeiten. Ist das für Volkswagen auch ein Weg?

Wir haben für die Transformation ein ganz wichtiges Asset in der Hand. Und das ist der Modulare Querbaukasten MQB, unsere Verbrennerplattform. Als der MQB 2012 gestartet wurde, stand er in der Kritik, weil sehr hohe Investitionen getätigt werden mussten. Aber das goldene Zeitalter des MQB kommt erst noch. Warum? Weil alle Investitionen inzwischen getätigt sind und die Verbrennerplattform des MQB in Sachen Produktsubstanz absolut wettbewerbsfähig ist. Wir werden sie mit einer verbesserten Software aufrüsten und können darauf – im Auslauf der Verbrenner – eine weitere Generation von Fahrzeugen fertigen. Natürlich zu günstigeren Kosten und so flexibel, dass wir die geringeren Verbrennervolumina in MQB-Werken markenübergreifend bündeln können.

Sie kassieren jetzt die Naturaldividende für das, was früher in die MQB-Plattform investiert wurde?

Nicht nur eine Naturaldividende, sondern echtes Geld. In der jetzigen Phase wird der MQB noch mal ein entscheidender Kostenvorteil sein. Und das Gleiche machen wir bei den Elektrofahrzeugen, beispielsweise in Zwickau, wo wir auf einer Plattform verschiedene Fahrzeugprojekte in einem Werk bündeln. Ganz wichtig: Das heißt nicht, dass die Fahrzeuge für die Kunden ähnlicher werden. Im Gegenteil! Wir nutzen die freigewordenen Investitionen, um das Profil unserer Marken weiter zu

schärfen. Wenn man einen Škoda Enyaq, einen VW ID.4 und einen Audi Q4 e-tron vergleicht, dann sind das sehr unterschiedliche Fahrzeuge.

Was bedeutet das Thema Resilienz für Volkswagen?

Resilienz ist eines der Kernkonzepte in der heutigen Zeit. Ich fange mal mit der operativen Resilienz an: Über Jahre hinweg haben wir die Lieferketten auf Performance getrimmt. Single Sourcing, Just in Time – damit haben wir möglichst effiziente Lieferstrukturen aufgebaut. Wir sind aber jetzt in einer Phase von zunehmender Unsicherheit. Deswegen müssen wir das Thema Resilienz viel stärker in den Mittelpunkt stellen. Das bedeutet zusätzliche Kosten. Diese werden aber durch bessere Planungssicherheit und höhere Flexibilität aufgewogen. Resilienz bedeutet auch, sich unabhängiger vom benötigten Absatzvolumen zu machen. Sprich: den Break-even-Point abzusenken.

Heißt das auch weniger Globalisierung?

Wir müssen aufpassen, dass wir die Konsequenzen erkennen: Globalisierung, also die weltweite Arbeitsteilung, hat zu enormen Wohlstandsgewinnen geführt. Wenn sich jetzt die Welt zurückentwickelt und man zu vielen verschiedenen kleinen Investitionen statt zu wenigen zentralen kommt, also Skaleneffekte verliert, dann wird die Produktion teurer und der Kunde muss mehr zahlen. Am Ende wird es dann die Wohlstandsgewinne der Vergangenheit nicht mehr geben. Das oberste Ziel für uns als globales Unternehmen muss es deshalb sein, für eine offene und global vernetzte Welt einzustehen. Aber wir dürfen natürlich nicht blauäugig sein und müssen uns auf die neuen Risiken einstellen.

Und wie macht man das?

Da bin ich bei meinem zweiten Thema: Auch die strategische Resilienz ist bedeutsam. Wir als Volkswagen-Konzern sind sehr stark in Europa und China und wir wollen das auch bleiben. Aber wir haben deutliches Nachholpotenzial in den USA. Und in einer Welt, in der die geopolitischen Rahmenbedingungen immer schwieriger werden und das regulatorische Umfeld immer komplexer wird, müssen wir vor allem unser drittes Standbein in den USA stärken. Und vielleicht nicht nur in den USA. Wir richten unseren Blick auch nach Indien, um viel robuster aufgestellt zu sein in dieser neuen Welt. Indien hat meiner Ansicht nach enorme Wachstumschancen. Wir müssen uns noch globaler aufstellen, um wirklich resilient zu sein.

Wir haben noch nicht über Software gesprochen: Muss Volkswagen die wirklich selber machen?

Die Software in der Hand zu haben, ist ein wichtiger Baustein, um die Fahrfunktionen weiter selbst bestimmen zu können und um die Datenhoheit im Auto zu haben. Das heißt aber nicht, dass man nicht mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten kann. Ich spreche ganz konkret den Aufbau unserer Automotive Software Tochtergesellschaft Cariad und der Softwareplattform an. Hier überprüfen wir gerade unsere Strategie. Klar ist, dass wir den wesentlichen Teil der Software selbst entwickeln und besitzen müssen. Das hindert uns aber nicht daran, mit Partnern zusammenzuarbeiten. Ziel ist es,

unseren Kunden zum frühestmöglichen Zeitpunkt und zu einem vertretbaren Aufwand das beste Gesamtpaket anbieten zu können. Deswegen setzen wir zunehmend auch auf die Kompetenz von Partnern.

Was ist der Vorteil?

Es geht dabei im Wesentlichen um die Profit Pools aus dem autonomen Fahren: Mobility as a Service und softwarebasierte Dienste. Die stehen zwar erst am Anfang, aber wir erwarten, dass ab 2025 erste Erlöse aus kleinen, aber wichtigen Leuchtturmprojekten daraus fließen und nach 2030 profitable Dienste entstehen, die schnell wachsen – mit hohen Umsätzen im Bereich Transport und Personenbeförderung. Aber auch für die Kunden gibt es Chancen: Ich bin passionierter Skifahrer. Stellen Sie sich eine Welt vor, in der Sie sich freitagabends in ein Fahrzeug setzen könnten und dann am nächsten Morgen ausgeschlafen im Skigebiet ankämen. Hier wäre meine persönliche Zahlungsbereitschaft enorm hoch [lacht].

Sie hissen also nicht die weiße Flagge vor Amazon, Google, Apple und Co.?

Wir wollen selber die Software entwickeln. Aber mit klugen Partnering-Konzepten.

Was sind momentan die größten Unsicherheitsfaktoren in Ihrem Zahlenwerk?

Das ist sicher die Frage, wie sich die Konjunktur entwickeln wird. Wir sind in einer Industrie, die momentan stark geprägt ist von Lieferengpässen. Weder wir noch andere Hersteller können gerade so viele Autos bauen und verkaufen, wie die Kunden gerne hätten. Wir können nicht ausschließen, dass sich die Konjunktur eintrübt und sich die Nachfrage abschwächt. Darauf stellen wir uns entsprechend ein. Gleichzeitig erwarten wir, dass sich im Jahr 2023 die weltweite Versorgung mit Halbleitern verbessert. Das heißt, eine reduzierte Nachfrage träfe auf ein verbessertes Angebot. Und dann dürfen wir nicht in alte Rabattmuster verfallen. Wir müssen Preisdisziplin bewahren.

Wird der Wettbewerb auch härter, weil andere klassische Autokonzerne eine andere Strategie fahren und sagen: „Für Software geben wir kein Geld aus, die beziehen wir von Google oder Apple, das schafft finanzielle Freiräume"?

Kann sein, aber der Reflex sollte nicht sein, an Zukunftsinvestitionen zu sparen, auch wenn andere Wettbewerber das machen. Es gab in der Vergangenheit immer Phasen, in denen die Kosten im Fokus standen, und dann wieder Phasen, in denen es um die zentrale Strategie und Wachstum ging. Aktuell ist beides gleich wichtig. Das ist eine besondere Herausforderung für ein Unternehmen. Ein Ziel kann man immer gut verfolgen, aber mehrere sind schwierig. Aber genau so geht Transformation.

Ich stelle mir das so vor wie bei Rallyelegende Walter Röhrl: Gleichzeitig mit einem Fuß auf dem Gas und dem anderen auf der Bremse – und dann mit maximalem Tempo über Stock und Stein.

Bei uns heißt es: Gleichzeitig sparen und Geld ausgeben, also investieren. Die Unternehmen, die diese

Gleichzeitigkeit am besten managen, die werden auch am besten durch die Transformation kommen.

Also Bremsen auf der Vorderachse, Schub auf die Hinterachse – und dann geschmeidig durch die Kurve?

Da muss ich erst mal drüber nachdenken, ob das so funktioniert [lacht].

Walter Röhrl kennt sich da sicher besser aus als wir. Aber es sind auf jeden Fall besondere Zeiten …

… besondere Zeiten auch deshalb, weil unterschiedliche Bereiche im Unternehmen unterschiedlich betroffen sind. Einige Bereiche müssen sich verschlanken, müssen deutlich reduzieren, andere Bereiche müssen wachsen. Das gibt Spannungen im Unternehmen, die man dann durch Kommunikation, durch Schulungen und gute Transformationsprogramme managen muss.

Wie nehmen Sie die Mitarbeitenden mit auf eine solche Reise?

Man muss allen Beteiligten immer wieder klarmachen: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jetzt noch am Verbrenner arbeiten, die finanzieren die Transformation. Diese Aufgabe ist wichtig, anspruchsvoll, unverzichtbar. Und da wir Beschäftigungssicherung bis 2029 haben, muss sich auch keiner um seine Zukunft Gedanken machen.

Beneiden Sie Unternehmen wie Tesla oder BYD, die auf der grünen Wiese in die neue Mobilitätswelt starten und keine Transformation stemmen müssen?

Sicherlich haben die neuen Wettbewerber eine gewisse Chance dadurch, dass sie ganz neu anfangen. Aber auf der anderen Seite müssen sie auch erst mal skalieren und eine Infrastruktur rund um Produktion, Vertrieb, After Sales und Finanzierung aufbauen, um wirklich relevant zu werden. Wir produzieren zehn Millionen Fahrzeuge im Jahr. Wir haben die Geschäftsprozesse für zehn Millionen Fahrzeuge. Wir haben die Handelsorganisation für zehn Millionen Fahrzeuge. Und das, was wir transformieren müssen, das müssen die neuen Wettbewerber erst noch aufbauen. Die müssen Fabriken hochfahren, Ersatzteilprozesse entwickeln und haben es genauso schwer, an Rohstoffe zu kommen, wie wir. Beide Wege sind herausfordernd. Und wenn man sich konsequent transformiert, hat man eine sehr, sehr gute Chance, mit den neuen Wettbewerbern Schritt zu halten – oder sogar noch besser zu werden.

Wofür geben Sie als Konzernvorstand eigentlich am liebsten Geld aus?

Für Zukunftsprojekte wie den Hochlauf unserer Batteriefabriken, die Softwareaktivitäten und besonders für die Erweiterung unserer weltweiten Präsenz. In der Planung bis 2026 geben wir 159 Milliarden für Investitionen aus, davon gehen aktuell bereits 56 Prozent in die Zukunftsfelder. Und seien Sie versichert: Das Verhältnis wird sich in den kommenden Jahren immer deutlicher in diese Richtung verschieben.

Und wofür geben Sie privat am liebsten Geld aus?

Am besten für Geschenke für die Familie, für Freunde – wie zuletzt an Weihnachten. Ich beschenke gerne.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot"/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Jan Boris Wintzenburg, Dr. Arno Antlitz, Federico Magno (l-r), 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Im Vorstandsbüro in der obersten Etage der Konzernzentrale: Antlitz im Gespräch mit Federico Magno (rechts), Geschäftsführer des Bereichs Mobility und Jan Boris Wintzenburg, Leiter Kommunikation und Marketing bei Porsche Consulting. Credit: Porsche Consulting/Max Arens

Pfad: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot"/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Wir wollen in Zukunft die Wertschöpfung noch stärker in den eigenen Händen behalten", betont Antlitz. Credit: Porsche Consulting/Max Arens

Pfad: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot"/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: „Wir werden keine neuen Elektrofabriken in Europa bauen, sondern die bestehenden transformieren", sagt Antlitz. Credit: Porsche Consulting/Max Arens

Pfad: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot"/Bilder/Bild_4.jpg
Titel: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Blick nach Indien: „Das Land hat meiner Ansicht nach enorme Wachstumschancen", so Antlitz. Credit: Porsche Consulting/Max Arens

Pfad: „Finanzielle Robustheit ist das oberste Gebot"/Bilder/Bild_5.jpg
Titel: Dr. Arno Antlitz, Vorstand Finanzen und Operatives Geschäft, Volkswagen AG, 2023, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Dr. Arno Antlitz, Jahrgang 1970, ist studierter Wirtschaftsingenieur und promovierter Wirtschaftswissenschaftler. Seine Karriere startete er 1999 bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company, bevor er 2004 zum Volkswagen Konzern wechselte. Credit: Porsche Consulting/Max Arens

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2023/unternehmen/porsche-consulting-finanzielle-robustheit-ist-das-oberste-gebot-31333.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/0086fc82-e289-4e53-b7a8-b9eb046b5e47.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart