

# Nachgefragt bei CxOs

## Podcast Tanskript

### Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, SEAT, CUPRA, Volkswagen, Automobil-industrie, Europa, Spanien, Barcelona, Markenneugründung, Positionierung, Emotionen, Design, CUPRA Master, Globalisierung, Wachstum, Differenzierung, Portfolio, Mindset, China, Elektrifizierung, BEV-Transformation, Infrastruktur, Agenturmodell, Händler, Kundennähe, Stock Sharing, Unternehmenskultur, Ziele

### Sprecher

Sven Schuwirth, Johannes Trenka

#### Johannes Trenka

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Strategy Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Diversität und Nachhaltigkeit. Ich freue mich ganz besonders, heute meinen Gast begrüßen zu dürfen, Sven Schuwirth, Vorstand für Vertrieb und Marketing bei SEAT | CUPRA. Ehrlicherweise, Sven, sind wir heute eigentlich Gast bei dir hier in der Nähe von Barcelona, Martorell, wo eure Zentrale ist. Dafür bedanken wir uns ganz herzlich, für die Einladung. Ich freue mich sehr auf das Gespräch.

#### Sven Schuwirth

Ich mich auch. Hallo Johannes.

#### Johannes Trenka

Als Verantwortlicher für die Marken SEAT und CUPRA leitest du aus meiner Sicht momentan zwei der spannends-

ten Brands, die wir so in der Branche haben. Ehrlicherweise, wenn ich richtig verstanden habe, hat deine Karriere aber nicht hier begonnen, sondern ein paar Jahre früher bei Audi. Ich habe auch verstanden, dass du von Haus aus Wirtschaftsingenieur bist und da sicherlich noch mal einen besseren Blick hast als – in Führungsstrichen – „nur“ BWLer. Welche Stationen haben dich hier aus Deutschland nach Martorell geführt und was sind so ein bisschen die Erfolgsfaktoren, deine Wurzeln, die dich hier in Spanien haben ankommen lassen?

#### Sven Schuwirth

Okay, da hast du schon viele Fragen in eine verpackt. Ja, ich bin Wirtschaftsingenieur. Das ist so ein bisschen, was damals der Professor gesagt hat, die können weder richtig schwimmen noch richtig tauchen. Es ist ein bisschen von allem. Das ist aber ganz gut, weil man bleibt ein biss-

chen neugierig und das ist das vielleicht, was mich dahin gebracht hat. Anfänglich zu Audi, was eine schöne Zeit war und dann über den Kontakt zu Wayne Griffiths, meinem jetzigen Chef, der damals mein Kollege war, den ich seit 99 kenne, jetzt dann auch schon ein Vierteljahrhundert lang, der hat mich mal vor drei, vier Jahren angerufen, ob ich nicht Lust hätte auf ein spannendes Projekt namentlich CUPRA. Und weil immer in mir die Neugier ist irgendwas Neues zu machen – das war schon immer so –, war das etwas, wo man sich überlegt, so in der Mitte seiner Karriere oder nach zwei Dritteln der Karriere, ja, warum denn nicht. Um genau das zu tun, was man vielleicht schon immer mal machen wollte – aber aus gewissen Gründen, weil es eine Legacy, eine Historie gibt, gewisse Bedenken gibt in jedem größeren, erfolgreichen System –, dass es eine Chance ist, etwas anders zu machen oder neu aufzubauen. Und was, glaube ich, eine Motivation ist auch: Ich würde mich als Europäer schimpfen, im Positiven, auch an die europäische Idee glaubend, dass es eine Chance ist für Europa, wo wir immer sehr neidisch sind auf was in Asien, in China oder in den USA passiert, dass wir das auch können und vielleicht viel besser können. Und zumindest bis dato gibt uns der Erfolg ein Stück weit recht, dass es möglich ist.

### **Johannes Trenka**

Du hast deinen Chef Wayne Griffiths erwähnt. Von ihm kommt ein Zitat oder eine Aussage, die heißt, dass du die visionäre Führungsperson bist, die den nötigen Wandel für eine unkonventionelle und herausfordernde Marke wie CUPRA wahrscheinlich am besten vorantreiben kann. Wenn wir mal auf CUPRA eingehen: Wie

würdest du die Positionierung der Brand beschreiben – und zwar sowohl innerhalb des Volkswagen Konzerns, aber auch natürlich gegenüber den externen Wettbewerbern?

### **Sven Schuwirth**

Als CUPRA gegründet worden ist oder die Idee gegründet worden ist, was schon vor meiner Zeit entstanden ist, aber ich habe es mitbekommen in meiner alten Position, war es schlichtweg die Frage: Braucht man überhaupt neue Marken? Das war ja die Zeit, wo man sich die Frage gestellt hat: Haben wir nicht zu viele Marken? Gleichweg gibt es aber auch etwas im Markt zu beobachten, dass es eine immer stärker werdende Tendenz gibt bei Kunden, die sagen, ich will mal etwas Neues haben, ich will etwas anderes haben, nicht das, was vielleicht meine Freunde, meine Eltern, meine Großeltern gefahren sind, sondern die Sehnsucht nach einer neuen Marke. Das ist ja auch das, wo viele neue Player darauf abzielen, was wir aber im Potpourri des Volkswagen Konzerns oder bei den europäischen Herstellern zu der Zeit nicht hatten. Und dann hat man vielleicht die waghalsige oder mutige Entscheidung getroffen – ich finde sie eher mutiger –, aber auch den Traum geboren, eine neue Marke zu gründen im Volkswagen Konzern – das kommt vielleicht noch dazu, aber auch im positiven – und zu positionieren. Nicht als klassische Volumenmarke, nicht als Mainstream-Marke, ebenso auch nicht als Marke im Luxus oder Premium, sondern ganz bewusst eher eine Marke zu gründen, für die, wie wir sagen „New Generation“, für die, die eine Sehnsucht, Lust auf etwas

Neues haben, die auf Emotionen stehen. Und zwar auf ehrliche Emotionen, nicht quasi jetzt mal platt gesagt Marketing-Bla-bla, sondern etwas Authentisches erleben, was vielleicht auch nicht jedem gefallen mag oder muss, aber einige wirklich lieben. Und das ist unsere Positionierung irgendwo zwischen Premium, Luxus und Mainstream, aber mit einer sehr, sehr klaren Zielgruppe und basierend auf einer, man könnte fast sagen, sehr simplen Rezeptur: Emotionen über das Thema Design, aber nicht nur im Auto, das Thema Performance, also die Lust am Fahren. Wir sind keine Marke, die Autos entwickelt oder baut oder vertreibt für Leute, die gefahren werden wollen, sondern wir adressieren den, der wirklich – platt gesagt – Bock auf das Fahren hat. In Westeuropa ist es vorne links, also am Fahrerplatz. UK ist vorne rechts. Aber für die und die, die hier ein Statement setzen wollen über ein sehr expressives Design, was auch ein Stück weit polarisiert, aber das ist gewollt. Aber das geht weit über das Auto hinaus. Es ist mehr als eine Automarke, es ist ein Stück weit wie eine zweite Haut für die Kunden, ein Teil deren Lifestyles, ohne jetzt dieses Unwort Lifestyle Brand wieder missbrauchen zu wollen. Aber auch in allen Arten und Weisen, wie wir im Marketing, im Händlernetz agieren. Immer mit dem Punkt: Wir möchten den Kunden ein Erlebnis schaffen und ein sehr klar an dem Thema Emotion orientiertes Plus. Herausforderer, Visionär – nachdem wir keine Historie haben oder keine Legacy haben, die uns irgendwo hindert, etwas so zu tun, weil wir es schon immer so getan haben, ist dieses Challenge Convention, also wirklich Dinge versuchen anders zu machen und zu hinterfragen. Und das kann auch mal sein, dass es vielleicht das gleiche

Thema ist, aber die Art und Weise ist anders oder wir machen neue Themen auf. Wenn wir das Thema Sponsoring nehmen: Padel-Tennis hat, glaube ich, vor paar Jahren niemand gekannt. Heute ist es die erfolgreichste oder die am schnellsten wachsende Sportart. Da hat uns jeder belächelt. Was ist Padel? Und wenn man sich den Erfolg anguckt oder wie wir auch einen Football Club Barcelona – könnte man sagen, haben viele schon gemacht, aber die Art und Weise, wie wir es aktivieren, ist etwas anderes. Alle haben Schauräume. Ja, stimmt. Aber wie wir unsere Schauräume gestalten, die CUPRA Garages, also die normalen Händlerstandorte, aber auch die innerstädtischen Formate, CUPRA City Garage, ist ein Stück weit anders, als wie ein klassisches Autohaus bis dato zumindest ausgesehen hat. Und nicht nur im physischen, auch im Prozess, was wir CUPRA Master nennen. Das sind nur ein paar Beispiele, von denen wir relativ viele haben und immer wieder versuchen, Bestehendes ein Stück weit in Frage zu stellen oder eben anders zu machen. Aber nicht wegen anders machen wollen, sondern immer mit einem Mehrwert, der hoffentlich ein persönliches, authentisches Erlebnis ist.

### **Johannes Trenka**

Also man fühlt auf jeden Fall die Leidenschaft und den Spirit ganz deutlich. Wenn wir von CUPRA auf SEAT gucken, habe ich zwei Fragen. Einmal die Geschichte, wie wurde aus SEAT CUPRA oder wie hat sich das entwickelt, dieser ganze Hergang? Und natürlich, wie ist euer Blick auf SEAT als Marke? Was können wir da in Zukunft erwarten?

**Sven Schuwirth**

Also das Schöne ist erst mal: Wir haben zwei Marken.

**Johannes Trenka**

Ihr seid die Einzigen, glaube ich, in dieser Form.

**Sven Schuwirth**

Die sind komplett anders positioniert. Die werden auch anders gehandhabt, gemanaged hier im Haus. SEAT ist die Einstiegsmarke im Konzern, hat auch eine vergleichsweise junge Zielgruppe. Ist eher das erste Auto, wenn ich meinen Führerschein habe oder Mobilität haben möchte, immer noch in einem frischen Design auf Basis einer guten Technologie. Das ist die Einstiegsmarke, man könnte platt sagen, die Staubsaugerfunktion des Volkswagen Konzerns. Das ist am untersten positioniert, aber nicht im Negativen, sondern das ist Accessible Mobility für alle da draußen. Und CUPRA, wie gesagt, ist ja positionierungstechnisch über den anderen Volumenmarken des VW-Konzerns, aber eben auf einer horizontalen Werteachse von sehr konventionell-klassischem Mindset bis zu einem sehr modernen, eher rechts positioniert und weiter oben. Von daher haben die beiden Marken in der Positionierung so herzlich wenig zu tun. Was sie verbindet, ist der Name CUPRA. CUPRA ist Cup Racing. Und damals gab es bei SEAT sportliche Varianten, so wie andere Marken es mit S, RS, anderen Buchstaben im Alphabet titulieren. Das waren die CUPRA-Modelle. Um nicht komplett mit null Awareness oder Bekanntheit loszustarten und etwas nicht Authentisches zu machen, hat man seinerzeit gesagt, okay, wir nehmen den Namen CUPRA, lösen den aber von SEAT heraus und bilden

um diesen Markennamen eine neue Marke namentlich CUPRA auf. Die SEAT sportlicheren Modelle heißen FR, so Formula Racing. Von daher ist es komplett separiert. Klar ist auch, dass sich der VW-Konzern aber über alle Marken hinweg gewisse Technologiemodule teilt, synergetisch, so wie das jeder Konzern macht. Aber ansonsten haben die Marken miteinander nichts zu tun.

**Johannes Trenka**

Aber war das immer so geplant, dass sich das so mal erfolgreich entwickelt? Also habt ihr das seinerzeit auch so erwartet? Oder hat sich das jetzt über Zeit auch so ergeben und ihr wart selbst so ein bisschen Zeuge dieses Erfolgs, wie CUPRA auf einmal so groß wurde?

**Sven Schuwirth**

Also es gab zu der Zeit kein Buch, was die Story geschrieben hat, auch wenn das viele auch im Konzern manchmal verlangt haben, den konkret ausdetaillierten, schönen, deutschen Plan. Es gab gewisse Meilensteine oder Phasen. Wie in der ersten Phase, jetzt sind wir eigentlich in der zweiten Phase, wo wir unser Portfolio gerade in diesem Jahr letztlich deutlich erweitern. Und es wird weitere Phasen geben Richtung Globalisierung. Das war der Plan. Ist das jetzt ein detaillierter gewesen? Nein, ist es nicht, sondern es ist eher über ein anderes Rezept entstanden, dass ein paar Believer, so wie wir sie nennen, innerhalb des Unternehmens, in einem sehr engen Kreis außerhalb der normalen Gremienlandschaften, Prozesse, ja, ich würde sagen fast täglich miteinander kommunizieren oder zusammenkommen, um die nächsten Schritte zu

besprechen. Das ist, glaube ich, eins der Erfolgsrezepte, die CUPRA ausmacht. Es sind die Menschen dahinter, die alle die gleiche Leidenschaft oder die gleiche Idee tragen. Und es sind nicht Hunderte. Im Kern sind es fünf, sechs Menschen, die dauernd zusammenkommen und über das Schicksal im Positiven richten und dann in die normalen Entscheidungsgremien reingehen. Das war der Plan. Es war immer aber der Wunsch oder der Traum, dass die Zukunft SEAT S.A. – das ist das Unternehmen, unter dem dann die Commercial Brands SEAT ist und CUPRA –, dass die Zukunft, vor allem die finanzielle Robustheit des Unternehmens stark vom Erfolg von CUPRA abhängt. Über das Preispremium, was wir verlangen, verlangen können und was auch akzeptiert ist, dass das uns höhere Erträge gibt, um das Unternehmen an sich auf finanziell nachhaltig bessere Beine zu stellen. Was uns ja auch gelungen ist vor zwei Jahren mit einem Financial Turnaround. Wenn man die letzten 30 Jahre von SEAT S.A. an-guckt, dann hat das Unternehmen immer um die Nulllinie operiert, mal ein bisschen Verlust, mal ein bisschen Gewinn, aber nie wirklich signifikant. Letztes Jahr dann mit einem deutlichen Sprung mit über 600 Millionen Euro Ergebnis. Das ist schon ein Pfund und das basiert massiv auf dem Erfolg von CUPRA. Und dieses Jahr nehmen wir uns natürlich den nächsten Schritt vor. Und so geht das immer weiter. Wir haben eine Idee, wo wir hingehen wollen. Auch im Thema Absatz, dass wir im Mittelfrist-zeitraum eine halbe Million Fahrzeuge Absatz haben wollen. Jetzt kannst du fragen: Warum eine halbe Million? Warum nicht 400.000? Warum nicht 600.000? Das sind ungefähr drei Prozent Marktanteil in Europa. Drei Prozent bedeutet, dass

du eine gewisse Relevanz hast. Wollen wir auf sechs, sieben? Nein wollen wir nicht, weil dann würden wir Mainstream werden. Und genau diese scharfe Linie müssen wir halten, weil ein CUPRA soll weiterhin ein begehrliches Produkt sein und eben nicht das Fahrzeug sein, was nun jeder fährt. Dann würden wir was falsch machen. Wir wollen uns ganz bewusst auch ein Stück weit abgrenzen.

### **Johannes Trenka**

Genau zu den zwei, drei Stichworten, die du gesagt hast: Starkes Wachstum durch weitere ambitionierte Ziele schon gesetzt. Du schaust ja auf Vorgänger, die genau das ermöglicht haben, was wir gerade beschrieben haben. Und weiterhin bist du jetzt auch in eine Position reingekommen, die vielleicht auch mal einfacher war. Konflikte auf der Welt, von der Ukraine bis zum Nahen Osten, wir sind immer noch in einer Energiekrise, Inflation ist ein Thema, die Liste ist ja leider sehr viel länger noch fortzuführen. Deshalb, was konkret versuchst du zu tun, um SEAT | CUPRA genau auf dem eben beschriebenen Erfolgspfad zu halten? Und was willst du vielleicht auch anders machen als deine Vorgänger? Wo willst du dich differenzieren?

### **Sven Schuwirth**

Vielleicht ein Satz davor zu diesen Krisen. Ich glaube, das ist „the new normal“. Und wir sind der Überzeugung, dass ohne diese Krisen selbst CUPRA nicht da stehen würde, wo wir sind. Ich glaube, das hat uns stärker gemacht. Das hat uns immer gezwungen oder gedrängt zu einer gewissen Flexibilität und schnell zu sein – oder zu neudeutsch

agil –, was uns bis dato gelungen ist und was, glaube ich, ein weiteres Asset ist. Und dass dieser Kreis der Eingeschworenen sehr, sehr eng zusammengewachsen ist, das Unmögliche möglich gemacht hat, das ist so ein bisschen, wie wenn man früher an die Schule denkt und Pisspott gespielt hat beim Sport. Bei der Wahl war es immer ganz schön bei den Schlechteren zu sein und dann über Kampfgeist oder über Teamgeist die Besseren zu schlagen. Das ist ein bisschen der Mindset, der hier im Unternehmen ist. Wir können das schaffen. Wir sind viel kleiner als alle anderen. Aber wir sind so unglaublich schnell und direkt, ohne dass es große Prozesse dafür gibt bei den Entscheidungen. Was ich anders machen möchte als meine Vorgänger? Gut, ich meine, das liegt ja in der Natur der Sache. Die letzten zwei, drei Jahre neben den Krisen gab es noch etwas, das war Semiconductor Shortage. Also wir waren eigentlich in einem Pull-Markt. Es gab mehr Kunden, die an die Fensterscheibe geklopft haben und nach dem Motto „Gib mir bitte ein Auto“. Jetzt sind wir, nachdem das Gott sei Dank vorbei ist, wieder in einen Push Market hineingekommen. Also wir müssen allesamt wieder das Thema verkaufen und näher zum Kunden rücken, gemeinsam lernen und nach vorn treiben. Was uns, glaube ich, auch, wenn wir auf die Zahlen gucken, ganz gut gelingt, zumindest in den ersten vier Monaten. Und wir haben nicht vor, dass das schwächer wird. Das ist sicherlich etwas, was einen Unterschied macht zu den Jahren davor. Das Zweite ist, in den vergangenen Jahren hat der Erfolg der Marke CUPRA primär auf dem Modell Formentor beruht. Ja, wir hatten einen Born, aber der wurde genau zu dieser Zeit Semiconductor Shortage gelauncht. Wir

hatten den Ateca, den wir uns immer noch teilen, und wir hatten den Leon, der designtechnisch sehr nah am SEAT Leon war. Das ist noch alles von der Vergangenheit. Jetzt dieses Jahr launchen wir oder haben gelauncht einen CUPRA Leon vor gerade mal zwei, drei Wochen. Zum ersten Mal einen eigenständigen CUPRA für den Leon. Wir haben den Tavascan, den wir gerade der Presse vorstellen, der Ende des Jahres auf den Markt kommt. Wir haben einen neuen Formentor. Wir bekommen noch ein weiteres Baby, den Terramar. Also wir sind von einem anderthalb, zwei Produktunternehmen Ende des Jahres ...

### **Johannes Trenka**

... verdreifacht, vervierfacht.

### **Sven Schuwirth**

Genau, das Portfolio verdreifacht, vervierfacht. Das schafft eine Komplexität. Das schafft Challenges, aber auch verdammt viele Opportunitäten für uns. Und das ist eigentlich die nächste Veränderung, die wir haben. Wir müssen unseren Marketingsplit anders fahren. Wir müssen stärker an das Thema Training, viel größer reingehen, größer diversifizieren. Das gibt immer Herausforderungen. Aber sehen es positiv. Also von daher gibt es viele Dinge, die sich verändert haben. Was wir beibehalten müssen, ist das Thema Wachstum. Wir müssen weiter wachsen. Wir brauchen den Erfolg, weil auch nicht jedermann an den Erfolg geglaubt hat. Da gab es auch Unkenrufe, das ist eine Eintagsfliege. Ich glaube, davon sind wir Gott sei Dank weg. Wenn wir jetzt weit über 600.000 Fahrzeuge bis dato verkauft

haben und dieses Jahr den nächsten Absatzrekord anstreben und nächstes Jahr umso mehr, dass wir das auf jeden Fall halten. Aber eben nicht einhalten um des Einhaltens willen, sondern es muss natürlich auch profitabel sein und die Marke weiterhin aufbauen. Das sind Prioritäten sicherlich.

### **Johannes Trenka**

Habe verstanden, dass Herausforderung euch eher stärker macht und zusammenbringt. Würde trotzdem gern noch eine ergänzen. Und zwar – gilt ja für alle Hersteller, aber für euch genauso – wollen wir mal gucken, wie viele Marken gefühlt quartalsweise oder noch kürzer in Europa dazukommen oder planen, dort kurzfristig zu sein, im Wesentlichen aus China. Wie blickst du auf diese neue Konkurrenz? Ist es für euch Konkurrenz? Was machen die Kollegen richtig und wo glaubt ihr liegt euer Wettbewerbsvorteil, um dieser Konkurrenz trotzen zu können?

### **Sven Schuwirth**

Also wir haben keine Angst vor der Konkurrenz. Ich glaube, wir sollten auch nicht in das manchmal typisch Deutsche verfallen und sagen „oh Gott, oh Gott, jetzt ist alles vorbei“. Ist es, glaube ich, nicht. Wir können einige Dinge von denen lernen. Das ist Geschwindigkeit. Wir können noch schneller werden. Und ich glaube, wir müssen noch schneller werden. Wir können das Thema Kosten lernen, wenngleich wir dort mit ungleichen Mitteln vielleicht agieren, insbesondere in Mitteleuropa. Da haben wir sicherlich einen Vorteil hier in Spanien mit unseren Fabrikkosten, die deutlich niedriger sind. Wir können auch Technologie von denen lernen. Was sie vielleicht jahrzehntelang von uns gelernt

haben, ist es jetzt vielleicht auch Zeit, vom Wettbewerb zu lernen. Das ist, glaube ich, etwas Normales. Grundsätzlich begrüßen wir den Wettbewerb. Warum ich keine Angst habe, soll jetzt nicht arrogant klingen, aber ich glaube, wir haben zwei, drei Assets, die nicht so einfach zu kopieren sind. Das eine ist das Thema Design. Jetzt kannst du sagen, immer mehr chinesische Wettbewerber ziehen sich auch europäische Designer. Das stimmt. Trotzdem glaube ich, dass Design aus der Kultur kommt, in Europa dort ein sehr, sehr starkes Asset hat. Und das ist ja nicht nur im Automobil, das ist auch in vielen anderen Industrien so, Fashion, Musik. Wir wissen, dass da auch etwas kommen wird, aber das wird, glaube ich, immer eine Stärke bleiben. Und diese Stärke müssen wir halten. Deswegen gehen wir sehr, sehr stark auf das Thema Design und wollen das sogar eher noch ausbauen mit dem Thema CUPRA Designhaus, also dass wir das Thema nicht nur aufs Auto applizieren, sondern auch außerhalb des Autos. Das ist das Eine. Das Zweite ist das Thema Management einer Marke. Das ist, glaube ich, auch ein Asset, was europäische Marken, Luxusmarken, par excellence über Jahrzehnte, Jahrhunderte vorgelebt haben. Das wird uns jetzt etwas bringen. Es ist das dritte Asset, dass wir Europäer sind. Und in unserem Fall, Barcelona ist, glaube ich, eine Weltmarke an sich. Barcelona, das ist Spanien, aber es ist es mehr als nur Spanien. Und der vierte und letzte Wettbewerbsvorteil ist unser Händlernetz. Das sollten wir auch nicht unterschätzen. Es haben, glaube ich, auch viele neue Wettbewerber gezeigt, dass sie vielleicht tolle Produkte haben,

toll in der Kommunikation sind, aber dann bei einem entscheidenden Asset zumindest die ein oder andere Challenge erlebt haben. Das Eine ist, ein Auto zu verkaufen. Aber ein Auto muss – in Führungszeichen – „betrieben“ werden. Also der Kunde least das für drei Jahre vielleicht – manche kaufen es noch – oder finanziert es und erwartet einen Service. Und dieses Service Backbone, was wir haben und da haben wir ein Riesen-Asset im Volkswagen Konzern mit der größten Kapillarität in Europa, auf dem wir uns aufbauen können. Das ist ein Asset, was wir hegen und pflegen. Was wiederum heißt, der Erfolg von CUPRA wäre nicht da, wo er ist, ohne die Händler. Das ist ein ganz entscheidender Punkt, der vielleicht das ein oder andere Mal vergessen wird, aber definitiv nicht bei uns. Sogar noch viel mehr, wir haben einige Händler aktiv bei der Entwicklung von CUPRA vor ein paar Jahren eingebunden und pflegen auch nach wie vor einen sehr offenen Dialog in einzelnen kleineren Runden, um mit denen gemeinsam zu diskutieren, in welche Richtung wir denn gehen wollen.

### **Johannes Trenka**

Ganzheitlicher Ansatz. Du hast eben ganz häufig Europa gesagt, du hast ja ganz am Anfang auch schon ein Europäer-Bekenntnis abgegeben. Ihr seid wahnsinnig erfolgreich, bisher aber – in Führungsstrichen – „nur“ in Europa. Glaubst du, dass du als rein europäischer Akteur sozusagen dem Wettbewerb standhalten kannst und – man hört ja auch immer wieder, und ich glaube, eben hast du auch so etwas gesagt, es gibt vielleicht geografisch noch mal Veränderungsstrategien – dass es dabei bleibt? Oder ist es Europa?

### **Sven Schuwirth**

Nein, Europa ist, sagen wir, so das Backbone, das ist zur Phase eins, zwei gehörend. Also wir müssen erst mal Europa stabil haben, Richtung 3 Prozent. Nichtsdestotrotz sind wir auch außerhalb Europas heute schon aktiv. Geografisch ist UK Europa, politisch vielleicht nicht mehr ganz so sehr. Nein, wir haben Türkei. Weil wir sind einfach sehr stark in Mexiko, was definitiv nicht zu Europa gehört. Israel, auch sehr, sehr stark. Gut, da gibt es jetzt andere, traurige Herausforderungen. Wir haben vor anderthalb Jahren die Marke in Australien gelauncht, ganz bewusst, um zu zeigen, dass diese Marke auch das Potenzial hat, mit einem neuen Vertriebssystem. Wir sind dort in die Vollagentur eingestiegen, gleich von Anfang an quasi grüne Wiese gemacht mit einem Erfolg, dass das Unternehmen das kann. Und wir haben uns vorgenommen, zum Ende des Jahrzehnts den nächsten großen Schritt zu gehen Richtung Nordamerika. Und wir haben noch ein Ziel, wir möchten unter die Top 100 der wertvollsten Marken kommen nach Intrabrand – es gibt auch andere Rankings. Da brauche ich einen globalen Footprint. Und wenn man sich die Kundenstrukturen anguckt und wir haben lange darüber diskutiert und das untersucht: Es gibt diese Zielkunden auch in den USA, Kanada, die eine Sehnsucht haben, analog der Europäer, nach etwas Neuem. Vielleicht nicht überall in Amerika, aber zumindest an den Küsten, Sun Belt, Ost-, Westküste und vielleicht die eine oder andere größere Metropole. Und darauf werden wir uns fokussieren. Das ist unser Ansinnen. Und das ist eine, ich glaube, eine Riesengeschichte für

die Marke, für das ganze Unternehmen, um wirklich konsequent den nächsten Schritt zu gehen.

### **Johannes Trenka**

Also das ist es aus meiner Sicht und auch noch mal ein Riesenschritt. Total spannend. Bleiben wir mal in der globalen Welt, noch mal Stichwort China. Dort produziert ihr ja, glaube ich, den Tavascan. Warum importiert ihr das Auto und stellt es nicht hier her in Europa? Hat Europa an Stellenwert verloren, an Attraktivität verloren oder gibt es dafür andere Gründe?

### **Sven Schuwirth**

Wir sind überzeugt, Europa hat eine Zukunft. Vielleicht an der einen oder anderen Stelle muss man nachjustieren. Grundsätzlich gilt aber für uns als Teil des Volkswagen Konzerns: Es ist die Zeit vorbei, wo jede Marke nur in eigenen Werken produziert. Wir alle agieren, so wie jeder andere Konzern, auf Plattformen. Und diese Plattformen, dahinter ist ja ein größeres Investment nötig, um eine Fabrik ready zu machen plus die ganzen Zulieferer, Supplier, aufzubauen, sprich es wird mehr nach Plattformen allokiert, die Factories, also die Fabriken. Und deswegen sind wir Teil, so wie wir heute hier in Martorell zum Beispiel neben SEAT- und CUPRA-Modellen auch Audi herstellen. Ein Born kommt aus Zwickau, aus Deutschland. Ein Ateca kommt aus der Tschechei und so wird das immer weitergehen, das ist gang und gäbe in der Automobilindustrie. Und es gab eine ganz bewusste Entscheidung, den Tavascan, als der Projektentscheid stattgefunden hat vor ein paar Jahren, nach China zu bringen, weil wir dort mit Anhui, mit der Kooperation des VW-Konzerns, eine der modernsten Fabriken haben und sicher-

lich davon auch, von der Knowledge, partizipieren können und das darüber dann nach Europa wieder transformieren können. Aber das ist so wie viele andere Güter das, was wir in der Hosentasche tragen. Manche sagen „designed in Kalifornien“, wir sagen „designed in Barcelona“.

### **Johannes Trenka**

Alles klar, verstanden. Ich will noch einmal schwenken auf die Diskussion, die wir jetzt gerade beobachten. Auf europäischer Ebene wackelt das Verbrennerverbot ab 2035. Rückgängige Fahrzeugabsätze in Europa, speziell in Deutschland. Trotzdem setzt die Group ja weiterhin extrem stark auf Elektrifizierung und ich glaube, ihr auch noch mal im Besonderen. Ich glaube, da gibt es auch eine umfangreiche öffentlich-private Partnerschaft mit der spanischen Regierung und der Europäischen Union, um Spanien zum Zentrum für Elektrofahrzeuge zu machen. Kannst du uns dazu ein bisschen mehr berichten? Das finde ich total spannend und auch wie eure Pläne im Grundsätzlichen sind, vielleicht die Autoindustrie noch nachhaltiger zu gestalten.

### **Sven Schuwirth**

SEAT als Company ist das gleiche wie Volkswagen für Deutschland, also hier in Spanien. Und das hat mehr oder weniger fast eine identische Bedeutung. Was man vielleicht auch nicht weiß, Spanien ist der zweitgrößte Automobilhersteller in Europa, Platz acht in der Welt. Seinerzeit hat SEAT gesagt, vor 70 Jahren, wir stellen Spanien auf Räder. Wir haben das vor ein paar Jahren geändert. Wir wollen Spanien auf „elek-

trische Räder“ – in Anführungszeichen – stellen. Dahinter gibt es eine Initiative, die heißt „Future: Fast Forward“. Das ist nicht nur von uns, das ist auch vom Volkswagen Konzern, der PowerCo, also der Komponente Batteriehersteller, gemeinsam mit der spanischen Regierung, aber auch mit zig Dutzenden von kleinen Unternehmen, Mittelständlern, die sich gemeinsam zum Ziel genommen haben, die Iberische Halbinsel zu elektrifizieren. Dahinter steckt das größte Investment ever in der Geschichte Spaniens. Das sind roundabout 10 Milliarden Euro, die investiert werden, also in die Batteriefabrik in Valencia, in die Umstellung des Werkes Martorell, um ab nächstem Jahr die sogenannte Small-BEV-Familie zu produzieren – nicht nur für uns, sondern auch für andere Konzernschwestern –, das Werk in Pamplona, eine Batterie Montagefabrik, die gerade hier in der Entstehung ist. Also da passiert einiges. Das sind die Hausaufgaben oder unser Commitment, was wir Spanien gegeben haben, aber ich denke auch der EU, weil es hätte auch andere Standorte gegeben. Aber das ist, glaube ich, ein klares Commitment des Konzerns, aber auch dieses Unternehmens, zu Spanien, um das Thema aufzubauen. Dahinter steckt natürlich, wenn man den zweiten Teil der Frage nimmt, auf CUPRA nehmend: Wo wollen wir hin? Ja, wir kennen die Challenges in dem einen oder anderen Markt, dass die BEV-Transformation vielleicht ein bisschen langsamer vorangeht, als wir es vielleicht noch vor zwei, drei Jahren gedacht hätten. Das ist aber nicht in ganz Europa so. Das hängt zum einen davon ab, wie Regierungen Subventionen gestalten. Deutschland hat – ich glaube, es war der 18. Dezember letzten Jahres – mehr oder weniger über Nacht die Subventionen ge-

strichen. Das kam ein Stück weit überraschend, war nicht so geplant, was uns auch vor Herausforderungen stellt. Das ist aber nur ein Thema. Das andere ist sicherlich die Infrastruktur. Wenn man sich die Infrastruktur anguckt und eine Korrelation macht der Infrastruktur, der Charging Points in einem Land versus des BEV-Anteils, dann ist das fast eine Eins-zu-Eins-Korrelation. Skandinavien, Niederlande sehr, sehr weit, was das Thema Dichte von Charging-Infrastruktur angeht. Ich denke, Deutschland noch im oberen Drittel, aber im oberen Drittel am unteren Rand. Es gibt andere Länder wie hier in Südeuropa, die deutlich hinterherhinken und das ist sicherlich ein Thema, dass das Thema Transformation uns alle beschäftigen wird und dass das nicht über Nacht geschehen wird, ist, glaube ich, klar. Dass vielleicht manch ambitionierter Plan der EU oder mancher Regierung auch nicht funktioniert, mag auch klar sein, weil zu viele andere Krisen von der Seite reingekommen sind. Aber ich glaube, es gibt kein Zurück, sondern auch wir müssen wieder lernen, positiver über E-Mobilität zu reden und nicht dauernd zu sagen, warum denn nicht, sondern eher mal zu sagen, ja, klar, wir machen das. Und dann aber: Wie? Vielleicht die Frage beantworten mehr und nicht immer nur kritisch sein im Thema, weil so einfach die ganzen Investments der Automobilindustrie zurückzufahren ist keine Sache über Nacht, weil ein Auto zu entwickeln dauert vier, fünf Jahre mit allen Investments. Wir reden hier über Zehnjahrespläne. Und jetzt gibt es die 2035. Ich bin kein Politiker, ich sitze nicht in der EU, vielleicht wird sich das ändern, vielleicht auch nicht. Aber aktuell ist das das

Dogma. Wir sind auch committed und wir zumindest als CUPRA haben vor, in zehn Jahren, da stehen wir bei roundabout 80, 90 Prozent BEV-Mix, also 80, 90 Prozent unserer Fahrzeuge werden elektrifiziert sein. Dass da immer noch ein paar ICE-Autos sind Richtung 2035 – ja klar, weil die Autos auch noch auslaufen. Dass der Fahrzeugbestand dann nicht ausgetauscht sein wird, ist, glaube ich, jedem klar. Aber das ist nur der Beginn, weil irgendwie haben wir auch alle eine Verantwortung für die Zukunft. Und ich glaube daran, dass auch Europa das machen kann. Und noch mal zurück: Ich glaube, wir sind ein gutes Beispiel dafür. Auch übrigens in Deutschland, weil der Born ist der zweit meist-verkaufte CUPRA aktuell und der läuft sehr, sehr gut. Es ist wichtig, dass wir die Kunden richtig ansprechen, dass wir ein gutes Paket in Summe haben. Aber es ist genauso wichtig, dass die anderen Partner neben den Automobilherstellern, seien es die Infrastrukturanbieter und die Regierungen, auch ihre Hausaufgaben machen. Und in diesem Dreiklang kann es, glaube ich, funktionieren. Und das i-Tüpfelchen ist dann, glaube ich, die Meinungsmacher in der öffentlichen Wahrnehmung, das ist die Presse, die Journalisten, sind die Influencer, dass wir vielleicht wieder einen positiven Mindset zu dem Thema bekommen.

### **Johannes Trenka**

Ja, das wollte ich gerade sagen. Danke für das klare Commitment und auch den Aufruf, da klar darauf zu schauen und sich nicht sofort, im wahrsten Sinne des Wortes, aus der Kurve werfen zu lassen. Wir sprechen ganz viel von Wandel. Fast alles, was du bisher gesagt hast, ist davon geprägt. Neue Antriebe, neue Akteure, aber auch neue Vertriebsmodelle, neue Ver-

triebskanäle. Wir haben uns ja seinerzeit bei Audi kennengelernt, aber davor warst du natürlich schon wesentlich länger da. Wenn du dir das mal wieder vor Augen führst, die letzten 20 Jahre: Wie hat sich der Vertrieb verändert? Und vielleicht auch ein Blick in die Zukunft des Vertriebs: Was sind da vielleicht Dinge, die du hervorheben möchtest?

### **Sven Schuwirth**

Wenn wir vom Kunden kommen, früher gab es einen viel höheren Anteil der sogenannten Barkäufer. Die sind verschwindend gering geworden – wenn, dann nur noch Einzelfälle. Das ist eigentlich alles in Richtung Leasing und Finanzierungsmodelle gegangen, die auch deutlich mannigfaltiger sind, als noch vor einigen Jahren. Es gibt ja viel mehr Angebot. Es geht bis in den Used-Car-Gebrauch, es gibt ein Used-Car-Leasing. Es gibt das Thema Langzeitmieten, Kurzzeitmieten, es gibt das Thema Subscription-Modell, also es ist ein deutlich breiteres Portfolio aus Kundensicht, wie ich denn nun an den Besitz oder die Benutzung eines Autos herankomme oder an Mobilität im weitesten Sinne. Das ist das Eine. Das Zweite ist sicherlich das Thema: Die Distributionsmodelle vom klassischen, indirekten Vertriebsmodell, also sprich vom OEM-Headquarter zum Importeur zum Handel, dann zum Kunden, das hat jahrelang sehr, sehr gut funktioniert, funktioniert auch immer noch. Und ich glaube noch mal, wir brauchen den Handel auch bei jedem Vertriebsmodell, weil das können wir gar nicht hier aus Barcelona, Martorell, weltweit leisten. Aber ich glaube, die Rollenverteilung wird sich ändern. Und Thema Agentur-

modell, was auch eine Challenge ist, aber auch eine Opportunität wiederum bietet für uns alle, wenn wir es denn richtig gestalten und die Online-Kanäle, also die Informationen, die sich ein Kunde heute holt, viel stärker verbinden dann mit dem physischen Erlebnis. Was ein Einzelhändler gar nicht schaffen kann, aber wiederum auch nicht der OEM alleine. Und das ist, glaube ich, das Thema, das dann hoffentlich auch ein ökonomisches Optimum am Ende herauskommt. Ja, mag sein, aber ich glaube, der Kern, die Motivation, sollte eigentlich sein, dass wir den Kunden da draußen viel besser personalisiert mit dem bedienen können oder beglücken können mit dem, was er will. Das ist eine lange Reise. Das ist auch nicht nur mit ein paar PowerPoint-Charts getan. Das ist eine Transformation, die wird mehr als zehn Jahre dauern. Und wir sind da mittendrin. Also wir haben angefangen hier, der Born ist im Agenturmodell, das nächste Fahrzeug wird der Tavascan sein. Und wir werden jedes elektrische Fahrzeug in das Agenturmodell einklinken und dann quasi einen stufenweisen Ansatz machen. Fade-in, Fade-out. Das ist zumindest unser Ansatz. Ob der jetzt der Beste ist, mögen andere beurteilen, aber zumindest aktuell sind wir relativ happy mit dem Ansatz.

### **Johannes Trenka**

Lass mich vielleicht mal ganz kurz einmal aufs Agenturmodell eingehen. Du hast es ja eben schon erwähnt, auch mit Australien. Ihr seid ja zusammen mit der Group eine der Marken, die das jetzt gerade in Europa einführen. Vielleicht noch mal herausgestellt: Was sind für dich wirklich die markigsten Vorteile, die du dir davon versprichst, die ihr euch versprecht? Und auch – das hast du auch schon erwähnt –

einer der wichtigsten Akteure für euch sind die Händler. Wie gestaltet ihr das mit denen? Es gibt ja immer wieder verschiedene Blicke. Profitieren die Händler davon oder nicht et cetera? Wie geht ihr damit um, dass ihr die für euch mitnimmt auf dieser Reise?

### **Sven Schuwirth**

Also es ist ein Risk für das Thema Kundennähe, wenn wir es dann nicht schaffen. Das heißt noch mal nicht, dass wir das als OEM alleine haben, sondern dass wir das in dem Triumvirat zwischen OEM, Importeur, Händler gemeinsam spielen, die Informationsströme deutlich besser fließen lassen, so zum Glücke oder zum Wohle des Business und vor allem des Kunden. Das das Eine. Das Zweite ist, dass wir eine Reduktion haben von dem sogenannten Intrabrand-Wettbewerb, also das Thema Preistransparenz für den Kunden besser schaffen, aber dass wir den zum Teil manchmal ruinösen Wettbewerb ein Stück weit reduzieren, der hausgemacht ist. Das sind sicherlich die Kernvorteile. Und es mag dann auch sein, dass die Vertriebskosten für alle Beteiligten am Ende runtergehen. Also das Thema Vorführer, Lagerwagen, die Finanzierung geht vom Händler weg in eine Agentur. Die übernehmen wir, was uns wiederum bietet, dass wir viel stärker in das Thema beispielsweise Stock Sharing gehen können – also dass wir Autos im Hintergrund halten und dahin bringen, wo sie denn tatsächlich nachgefragt werden und nicht mehr das haben, dass jeder Händler seinen eigenen Stock hat. Was dann vielleicht, wenn man zu viel Stock hat, wiederum dazu führt, in einfachen Worten, dass ich schnell meinen Be-

stand loswerden muss, was normalerweise zu Rabatten führt, worüber der eine oder andere Kunde vielleicht auch glücklich sein mag im ersten Moment, aber was dann auch irgendwann Restwert-gefährdend ist oder vielleicht nicht im Sinne des Ganzen ist, ja.

### **Johannes Trenka**

Ich verstehe, dein Blick auf das neue Vertriebsmodell ist nur Hand in Hand mit den Händlern zu verstehen.

### **Sven Schuwirth**

Auf jeden Fall. Wir brauchen ihn. Wir glauben nicht daran, dass es so kommen wird, was viele sagen mit eCommerce online, dass ich ein Auto komplett online kaufe. Wir sind der Überzeugung und sehen das auch mit den Erkenntnissen, die wir haben, in Australien jetzt beispielsweise oder in europäischen Märkten, dass Digitalisierung helfen kann, die Bürokratie zu reduzieren oder die Prozesse zu vereinfachen oder zu beschleunigen. Aber am Ende des Tages, das Thema Probefahrt, physische Beratung, bei den Summen über die wir sprechen, das ist kein Handy, es ist auch nicht irgendwie eine neue Jeans, nein, es ist immer noch – und das wird auch so bleiben – eines der teuersten Güter, die ich mir als Kunde anschaffen, finanzieren, leasen kann, nehmen, wo wir immer noch eine physische, persönliche Beratung brauchen. Und ich glaube, das ist auch etwas: Trotz aller Digitalisierung gibt es, glaube ich, eine tiefe Sehnsucht von Menschen nach Erlebnissen, nach realen Erlebnissen und die kann nur ein Mensch geben. Und wenn wir die Menschen, die richtigen, haben, sie richtig qualifizieren und an die richtigen Punkte setzen und mit Kunden oder Prospects – wie man sie

so schön nennt – in Kontakt bringen, kann man da, glaube ich, trotz aller digitalen Welt auch einen Unterschied machen. Das ist auch das Gleiche. Man kann Onlineshopping machen, das ist okay, ja, für Klamotten. Aber wenn man in einen guten Laden geht, in eine gute Boutique und den Verkäufer kennt oder der kennt einen, dann ist es schon ein Erlebnis, das etwas anderes.

### **Johannes Trenka**

Besonders wenn man so eine Emotion verkaufen will wie ihr im Speziellen jetzt mit CUPRA. Es wirkt, wenn man dir zuhört, so, als wenn ihr hier keinen Stein auf dem anderen lasst, de facto alles revolutioniert: Wo und welche Fahrzeuge gebaut werden, die Art und Weise, wie sie verkauft werden, Positionierung nach außen und nach innen. Das braucht ja auch die Menschen – und auch die Offenheit –, die so etwas begleiten können. Wie nehmt ihr eure Mitarbeiter dabei mit? Ich behaupte einfach mal, das ist nicht nur leicht. Jedenfalls sehe ich es bei vielen Unternehmen, dass das mit Herausforderungen kommt. Und wie wirkt sich das auf eure Unternehmenskultur aus?

### **Sven Schuwirth**

Also ich bin jetzt drei Jahre in dem Unternehmen. Wenn ich ganz offen bin, als ich vor drei Jahren kam, hat man schon gemerkt, eine kleine Friktion im Unternehmen. Da gibt es CUPRA, das ist so eine kleine Einheit und da gibt es den Rest. So. Mittlerweile würde ich sagen, wir sind weit über den Tipping Point hinaus, sondern es gibt nicht mehr die Zweifler – vielleicht ein paar, aber es ziehen alle an einem Strang – und das

ist schön. Da hilft sicherlich die Größe des Unternehmens mit – in Führungszeiten – „nur“ oder doch 15.000 Mitarbeitern. Aber es ist sicherlich einfacher als in größeren Systemen, die eine sechsstellige Anzahl von Mitarbeitern haben. Aber was man auf jeden Fall braucht, ist ein paar Hardcore Believer, die an den richtigen Stellen sind und die diesen Mindset übertragen. Und es geht ganz viel über das Thema Kommunikation, aber jetzt nicht den Newsletter, sondern persönliche Kommunikation, Involvement, Engagement, Empowerment. Diese Wörter, die vielleicht nicht in den klassischen Prozessstrukturen von Unternehmen oder Konzernen drin stehen, aber die Leute daran teilhaben. Und vor allem auch die richtigen Leute am Anfang. Oder wenn wir Stellen zu besetzen haben, auswählen – den Mindset. Das ist fast wichtiger – der Mindset – als die Qualifikation, weil alles kann man lernen mit dem richtigen Mindset.

### **Johannes Trenka**

Das ist richtig, ihr scheint da sehr geradeaus zu gehen. Und wie vorhin schon gesagt, die Krisen scheinen euch zusammenzutreiben. Also sehr beeindruckend. Genauso wie dein Wissen zur Branche. Ich glaube, das ist klar geworden mit all den Dingen, die du uns jetzt einmal zugerufen hast. Von daher wollen wir natürlich wissen, die etwas schwierige Frage: Wie sieht es denn aus deiner Sicht in zehn Jahren in der Automobilbranche aus? Wo werden wir da stehen? Und ganz besonders natürlich, welche Rolle wird SEAT | CUPRA spielen?

### **Sven Schuwirth**

Da bin ich im Ruhestand. Nein, in zehn Jahren? Spaß beiseite. In einfachen Wor-

ten: Wir sind dann eine der Top 100 erfolgreichsten Marken auf der Welt. Das ist unser Traum, für den wir alles tun und das wäre – sorry to say – etwas richtig Geiles, aus Spanien, aus Barcelona, out of nothing sozusagen, eine neue Marke zu etablieren, die keiner mehr hinterfragt, die jeder wahrgenommen hat für etwas ganz Besonderes. Und aus Kundensicht, auch in einfachen Worten: Willst du etwas Geiles, ein sexy Auto fahren, was nicht langweilig ist? CUPRA! Wenn wir das geschafft haben und natürlich das alles mit Wachstum, mit finanzieller Stabilität und unsere finanziellen Ziele erfüllt haben, auch die Händler nach wie vor profitabel sind oder profitabler als heute, dann können wir, glaube ich, alle auf dem Tisch tanzen – gemeinsam. Dafür leben wir, streiten wir und fighten wir jeden einzelnen Tag.

### **Johannes Trenka**

Auf dem Tisch tanzen ist ein gutes Schlusswort. Danke dir sehr für diese wahnsinnig spannenden Einblicke. Man fühlt den Atem der Innovation, des Wandels. Das kommt super authentisch rüber, auch wenn man alles hier sieht und die Menschen beobachtet. Danke für die Einblicke. Danke für deine Zeit. Wir wünschen euch ganz, ganz viel Erfolg, dass das genauso eintritt und CUPRA das wird, was du dir vorstellst, ihr euch vorstellt. Auf bald.

### **Sven Schuwirth**

Dankeschön, hat Spaß gemacht.