

# „Erfolg ist immer das Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit“

>k: Herr Dr. Rudolph, Ihre Funktionsbezeichnung nennt gleich zwei Aufgabenfelder, von denen jedes einzelne schon Ihre volle Kraft verlangt. Warum wurden diese beiden Aufgaben bei Ihnen zusammengeführt?

Die Doppelrolle in der Kommunikation orientiert sich an der Doppelrolle, die unser Vorstandsvorsitzender Oliver Blume innehat. Er führt zwei DAX-Unternehmen: die Porsche AG und den Volkswagen-Konzern. Davon profitieren wir alle gemeinsam – auch die Kommunikation. In der Marke Porsche sind wir nah am Produkt, an den Technologien und den Kundinnen und Kunden. Das wiederum ist eine wertvolle und notwendige Perspektive, um im Konzern zu steuern, Leitplanken vorzugeben und synergetisches Arbeiten zwischen den einzelnen Marken zu ermöglichen. Auch wenn die Doppelrolle organisatorisch herausfordert: Wir machen bislang damit sehr positive Erfahrungen. Und die Medien sind meist dieselben.

>k: Worin sehen Sie die Unterschiede bei der Positionierung von Porsche und Volkswagen?

Porsche lebt von seinen starken Produkten und seiner Heritage, der Volkswagen-Konzern von seinen starken Marken. Es gibt aber auch Gemeinsamkeiten: ein motiviertes, großartiges Team, eine lange Tradition und eine begeisternde Rolle in der Transformation der Automobilindustrie. Diese Stärken nutzen wir ak-

tiv. Zum Beispiel bei der Jahrespressekonferenz der Porsche AG in diesem Jahr. Wir haben eine Reihe medialer Ereignisse kreiert: mit der Weltpremiere des neuen Taycan Turbo GT, mit Testfahrten unserer Produkte auf unserer Rennstrecke in Leipzig sowie der Präsentation des neuen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichts. Produkt, Strategie und Menschen standen hier im Mittelpunkt der Porsche-Kommunikation – authentisch, erlebbar und ereignisreich.



**Transparenz, Sportlichkeit und der Teamgedanke sind Elemente unserer Kultur – auch und insbesondere in der Kommunikation.**



>k: Sie haben die Kommunikation bei Porsche im letzten Jahr neu strukturiert. Was wurde im Wesentlichen verändert und warum?

Bei Porsche haben wir vor allem die Strategie, die Themenplanung und die internationale Kommunikation in die Unternehmens- und Produktkommunikation integriert. Dadurch können Strategie, Planung und operatives Ausführen noch besser ineinandergreifen. Zusätzlich gibt es ein Team, das sich in beiden Organisationen gemeinsam mit mir um die Positionierung des Vorstandsvorsitzenden kümmert – im Volkswagen-Konzern

wie bei Porsche. Transparenz, Authentizität und Konsistenz sind bei dieser Aufgabe ganz entscheidend. Und dabei erzielen wir messbare Erfolge. Im Volkswagen-Konzern haben wir ebenfalls Anpassungen vorgenommen. Auch hier gilt: Wir wollen mit unserer Organisation schnell, effektiv und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Mit Teamgeist, Fairness und Leidenschaft. Erfolg ist immer das Ergebnis erfolgreicher Teamarbeit.

>k: Zwölf eigenständige Marken machen den Konzern aus. Wie ist die Zusammenarbeit zwischen den Marken strukturell organisiert, und wie verläuft das Reporting?

Wir gestalten die Kommunikation ähnlich dem restlichen Steuerungsmodell des Volkswagen-Konzerns und ihrer Marken. Der Konzern gibt Leitplanken, Ziele und grundsätzliche Richtungen vor – die Marken arbeiten innerhalb dieser Leitplanken mit großer Verantwortung, Flexibilität und unternehmerischer Freiheit. Ich stehe jede Woche mit allen Kommunikationsverantwortlichen für die Marken im Austausch. Hier schaffen wir gemeinsam Transparenz, verständigen und beraten uns und ermöglichen synergetisches Zusammenarbeiten im Volkswagen-Konzern. Kontinuierlich, Woche für Woche, als ein großes Team.

>k: Wo haben die Marken ihre Freiräume, und wo herrscht eine eher enge Abstimmung?



*Dr. Sebastian Rudolph ist Vice President Global Group Communications des Volkswagen Konzerns und Vice President Communications, Sustainability and Politics bei der Porsche AG. Er studierte Politikwissenschaft, berichtete als Fernsehjournalist für die ARD und den BR, war Sprecher des Bundesministeriums für Verkehr und Digitale Infrastruktur sowie des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und verantwortete Corporate Communications & Public Affairs von Bilfinger. Seit 2019 leitet Dr. Rudolph Öffentlichkeitsarbeit, Presse, Nachhaltigkeit und Politik bei Porsche, 2022 wurde er zusätzlich Kommunikationschef des Volkswagen Konzerns.*

Generell gilt: Die Marken arbeiten eigenverantwortlich und mit unternehmerischer Freiheit. Wo es sinnvoll ist, stimmen wir uns eng ab – etwa, wenn es um konzernübergreifende Projekte, Programme oder Plattformen geht. Da wollen wir alle mit einer Stimme sprechen. Und das funktioniert sehr gut. Auch vor großen Ereignissen stimmen wir uns eng ab, zum Beispiel bei Messen oder den Jahrespressekonferenzen. Es geht dabei nicht um Kontrolle, sondern um ein gutes Miteinander. Vertrauensvoll, kollegial und professionell. Dadurch entsteht Mehrwert für alle Beteiligten.

>k: An der Spitze von Volkswagen ging es in den vergangenen Jahren immer sehr turbulent zu, auch zwischen den

verschiedenen Gremien. Was macht Sie zuversichtlich, dass sich dies – vor allem auch mit Blick auf die Kommunikation – zum Positiven entwickelt?

Die neue Unternehmensführung arbeitet als Team. Dabei schaffen Transparenz und gegenseitiger Respekt ein wohlthuendes Vertrauen. Und dieses vertrauensvolle, gemeinsame Arbeiten erleben wir seit September 2022 im Volkswagen-Konzern. Unternehmensführung, Aufsichtsrat und Betriebsrat verfolgen das gemeinsame Ziel, den Volkswagen-Konzern erfolgreich in die Zukunft zu steuern. Das gelingt bislang messbar sehr erfolgreich. Auch hier ist der Austausch zwischen den Kommunikatoren der einzelnen Gremien essentiell. Wir leisten unsere Beiträge für den Gesamterfolg.

>k: Volkswagen ist weltweit aktiv, auch in schwierigen und gegensätzlichen Märkten wie China oder Nordamerika. Wie gehen Sie mit den globalen politischen Verschiebungen um, die sich derzeit in Form neuer Machtformationen abzeichnen? Bedeutet das für Unternehmen, noch vorsichtiger zu kommunizieren?

Wir denken in Chancen. Auch in Zeiten der Veränderung. Globale Herausforderungen machen es sogar noch wichtiger, mit Werten und Zielbildern klare Orientierung und Perspektive zu geben. In China agiert der Volkswagen-Konzern zum Beispiel aus einer Position der Stärke. Wir sind der erfolgreichste internationale Automobilhersteller im Markt. Dieses Jahr feiert Volkswagen zusammen mit seinen Joint Venture Part-

nen 40 Jahre Marktpräsenz in China. Und auch in der Region Nordamerika hat der Volkswagen-Konzern großes Potential – und eine großartige Heritage. Volkswagen denkt global und handelt regional.

>k: Die Kommunikationsbranche ist massiv im Wandel. Wo sehen Sie in den nächsten Jahren die wichtigsten Treiber? Für den Volkswagen-Konzern und seine Marken sehe ich da ein paar wesentliche Treiber: Nachhaltigkeit, E-Mobilität, Digitalisierung und künstliche Intelligenz zum Beispiel. Diese Megatrends verändern unsere Industrie enorm. In der Phase dieser Veränderung wird vor allem Authentizität und die Kraft starker Leader entscheidend sein. Wir müssen nach innen motivieren und Identität stiften. Nach außen wollen wir ebenso überzeugen – in Richtung Kapitalmarkt, Öffentlichkeit und Politik.

>k: Und wie bereitet sich Volkswagen darauf vor?

**Der Mensch bleibt im Mittelpunkt – trotz oder gerade wegen aller technologischen Errungenschaften und Erfolgsfaktoren. Um im Langstreckenrennen der Transformation weiterhin effektiv und authentisch zu kommunizieren, arbeiten wir kontinuierlich an unseren Arbeitsweisen, Analysetools, der Themenplanung sowie dem strukturierten Vorbereiten und Realisieren von Kampagnen und Kernbotschaften. Gleichzeitig ermöglichen wir unseren Kolleginnen und Kollegen, sich weiterzubilden und darüber zusätzlich frische Impulse zu bekommen.**

>k: Für Automobilhersteller ist das Thema Nachhaltigkeit nicht immer einfach. Die Menschen möchten mobil sein, aber das ist natürlich mit Belastungen für die Umwelt verbunden. Nennen Sie uns Ihre wichtigsten Maßnahmen und Ziele auf diesem Gebiet?

**Im Volkswagen-Konzern haben wir zur Jahrespressekonferenz unsere Nachhaltigkeitsstrategie „regene-**

**rate+“ kommuniziert. Wir denken Nachhaltigkeit strategisch – mit verbindlichen Zielen, klaren Verantwortlichkeiten und regelmäßigen Analysen. Und wir denken Nachhaltigkeit ganzheitlich – entlang der Dimensionen Natur, Team, Gesellschaft und Business. Bei Porsche setzen wir uns ebenso ambitionierte Ziele, etwa beim Hochlauf der E-Mobilität: Im Jahr 2030 wollen wir mehr als 80 Prozent aller Porsche-Fahrzeuge mit vollelektrischem Antrieb ausliefern – abhängig von der Nachfrage der Kunden und Entwicklung der Elektromobilität in den Weltregionen. Ergänzend engagieren wir uns bei der Entwicklung von sogenannten eFuels, also synthetischen Kraftstoffen. Ziel ist es, auch den Antrieb der Bestandsflotte nachhaltiger gestalten zu können.**

>k: Die Anforderungen an einen Kommunikationschef sind heutzutage vielfältig. Einmal grundsätzlich gefragt: Was sollte eine Person für die Aufgabe als Chef einer großen Konzernkommunikation mitbringen?

**Sicherlich gutes Handwerk, breite Erfahrung, Resilienz – und Leadership. Was bei erfolgreicher Kommunikation hilft, sind eine klare Planung und Strukturierung, präzise Ziele, eindeutige Verantwortlichkeiten, ein gemeinsamer Fahrplan und zugleich die Flexibilität, jederzeit auf kurzfristige Themen und Anpassungen reagieren zu können. Dabei ist der stärkste Kommunikationschef immer nur so stark wie das Team. Ich habe das Glück, mit zwei außerordentlich engagierten, erfahrenen und professionellen Teams zusammenzuarbeiten. Darauf lege ich einen sehr hohen Wert. Und abschließend: Die notwendige Ruhe und Gelassenheit sind wichtig – auch und gerade bei herausfordernden Themen.**

>k: Sie haben zwei Jahre an der Harvard Business School in Boston studiert und halten auch weiterhin den Kontakt. Was macht diese Hochschule aus, und

was bedeutet sie Ihnen persönlich heute noch?

Die Harvard Business School bietet mir Inspiration. Vor allem in den Bereichen Leadership und Management. Die Professorinnen und Professoren vermitteln Theorie und Praxis mit Tiefgang und weit über die Automobilindustrie hinausgehend. Der internationale Austausch mit erfahrenen Führungskräften ist zudem bereichernd. Deshalb habe ich auch kürzlich wieder eine Woche dort verbracht. Diese Impulse finde ich wohlthuend und wichtig – und ich gebe im Anschluss das neue Wissen an meine Führungskräfte bei Porsche und Volkswagen weiter. Gemeinsam überlegen wir dann, wie wir die Impulse in unsere tägliche Arbeit und die unserer Teams integrieren können.

>k: Sie haben kürzlich eine Erkenntnis von Ihrem letzten Besuch mitgebracht und auf LinkedIn geschrieben: „A key takeaway came from Satya Nadella, CEO of Microsoft: Culture is the leading indicator for future success“. Das führt mich zu der abschließenden Frage: Wie würden Sie die Unternehmenskultur des Volkswagen-Konzerns beschreiben?

**Den Volkswagen-Konzern und seine Kultur zeichnet vieles aus: die Internationalität, die Diversität, eine lange Tradition, das Zusammenarbeiten einzigartiger Marken. Vor allem aber: der gemeinsame Teamgeist und der Wille, gemeinsam etwas nach vorne zu bewegen. Ähnlich wie bei Porsche. Transparenz, Sportlichkeit und der Teamgedanke sind Elemente unserer Kultur – auch und insbesondere in der Kommunikation. Das begeistert und motiviert mich jeden Tag neu. Kulturell, wirtschaftlich und technisch startet der Volkswagen-Konzern aus einer Position der Stärke in das Langstreckenrennen der Transformation.**

---

Die Fragen stellte Gero Kalt