

Altes Denken hilft nicht aus der Krise!

Anstöße zur erfolgreichen Transformation der Automobilindustrie

Seit Mitte der 2020er Jahre ist die Automobilindustrie in der Krise. Nicht nur in Deutschland. Die Transformation der Branche und des Automobils – der Produktion und des Produktes - dauert aber schon länger. Und sie wird noch Jahre dauern. Die große Frage ist: mit welchem Ausgang? Wird die heimische Automobilindustrie mit tausenden von Zulieferern die große Veränderung erfolgreich durchlaufen und anschließend wieder einen bedeutenden Platz in der Wirtschaft und im globalen Wettbewerb einnehmen? Oder schwach und schwächer werden mit wenigen Arbeitsplätzen? Und nur noch teure Luxus- und Spezialfahrzeuge herstellen, also Nischenprodukte in alle Welt verkaufen? Übernehmen chinesische und andere Hersteller aus Asien den globalen Massenmarkt, noch mehr als heute?

Im Nachkriegs-Deutschland spielte die Automobilindustrie eine besondere wirtschaftliche und politische Rolle. Deutschland war Autoland, der Käfer das erste Weltauto. Manche Bundesländer, wie Baden-Württemberg, verdanken ihren Wohlstand ganz wesentlich diesen über Jahrzehnte weltweit erfolgreichen Unternehmen. Mercedes, Porsche, Audi oder Bosch sind bekannter als Baden-Württemberg, VW ist weit bekannter als Niedersachsen, das kann man überall auf der Welt erfahren. Die Automobilindustrie, die Fahrzeughersteller und die Zulieferer waren über mehr als hundert Jahre mit dem Verbrenner-Motor erfolgreich, mit der Zündkerze und mit dem Diesel. Geniale Erfindungen und daraus abgeleitete, langjährig erfolgreiche Geschäftsmodelle trugen in sich die Gefahr, dass alle glauben, das ginge so ewig weiter.

Die Industriegeschichte großer, nicht nur deutscher Unternehmen, zeigt anschaulich, wie große Firmen mit weltweit bekannten Produkten und Marken mit diesem Irrglauben untergegangen sind. Zumeist, weil Eigentümer und Management selbstzufrieden mit höchsten Renditen (alles ist abgeschrieben, keine Forschungs- und Innovationskosten schmälern mehr den Gewinn!) die Zukunft verschlafen haben. Sei es, weil man nicht glauben konnte, dass es etwas Anderes oder gar Besseres geben könnte als das eigene Produkt: beispielsweise digitale Kameras mit Speicherung statt Spiegelreflexkameras mit Kodak-Filmen, Smartphones statt Nokia-Handys, Haushaltsgeräte und elektronische Unterhaltungsgeräte mit neuer Technik aus Asien statt Röhrengeräte von AEG, Telefunken oder Grundig. Übrig blieben im Glücksfall die aus Konkurs geretteten Marken wie beispielsweise ‚Schiesser‘ (Textil) oder ‚Junghans‘ (Uhren). Allen diesen Geschichten gemeinsam ist, man hat die Wucht und die Geschwindigkeit der technologischen Transformation und die Veränderung der Nachfrage bzw. der Konsumenten-Bedürfnisse unterschätzt oder gar ignoriert. Und man hat die neue weltweite Konkurrenz mit neuen Techniken und Produkten unterschätzt. Daraus hätte die Automobilindustrie lernen können, ja müssen.

Lange Zeit haben deutsche Firmen immer wieder die Produktionstechniken weiterentwickelt und die Produktivität mit Maschinen und Robotern gesteigert, nicht zuletzt aufgrund gewerkschaftlicher Einflüsse in mitbestimmten Betrieben. Die 35-Stundenwoche, die Anfang der 1990er Jahre in der deutschen Metall- und Elektroindustrie eingeführt wurde, war nur möglich aufgrund der Effizienzsteigerung durch Arbeitsorganisation, weg von der alten Fließbandproduktion hin zu abwechslungsreicher Gruppenarbeit und Roboter-Einsatz zur Entlastung. Dies war die Grundlage für den globalen Exporterfolg und den erfolgreichen Aufbau eines internationalen Produktionsverbundes, den nicht nur die deutschen Unternehmen, sondern alle Hersteller verfolgten. Deutsche Wissenschaftler/innen und Ingenieur/innen entwickelten auch bereits im ausgehenden 20. Jahrhundert neue Antriebstechnologien: Brennstoffzellen auf Wasserstoffbasis, Biodiesel, synthetische Kraftstoffe und Batterieantriebe. Und zu Beginn des neuen Jahrhunderts hatten alle Hersteller Prototypen mit den unterschiedlichen neuen Technologien. Man hatte sogar mit Hilfe von Zukunftsforschern (das war damals State of the Art) erkannt, dass Menschen zukünftig nicht zwingend Autobesitzer sein müssen oder sein wollen, sondern Nutzer von Fahrzeugen aller Art. Das Ziel, so formulierten es in der Folge sogar die Vorstände, müsse Mobilität als Dienstleistung sein! Und das Auto wäre dabei ein (!) wichtiges Element moderner, zukünftiger Ressourcen-schonender und klimafreundlicher Mobilität, neben ÖPNV, Fuß- und Radverkehr.

In den folgenden Jahren wurden genau diese Einsichten nicht oder nicht konsequent weiterverfolgt. Seit ein paar Jahren hat man gar den Eindruck, das alles wäre vergessen. Mal wurde die Überlegenheit des Verbrenners hochgehalten, mal die neuen E-Fahrzeuge, mal die synthetischen Kraftstoffe. Mal sah man sich dem Klimaschutz verpflichtet, mal war der Klimaschutz die Bedrohung der Autoindustrie. Einerseits wollte man die Software, die IT und das autonome Fahren selbst entwickeln, andererseits hielt man es für günstiger, dies einzukaufen bei denen, die das besser können. Dieses unentschlossene, ja irrlichternde, letztlich rückwärts gewandte Hin-und-Her der Industrie und ihrer Lobby in der Politik war und ist bis heute eine der Hauptursachen der Krise. Es wurde und wird Vieles verkündet und angekündigt, aber nicht zielorientiert entschieden, schon gar nicht strategisch und zukunftsorientiert. Der jüngste Verkauf der Porsche IT-Tochter an den indischen Tatra-Konzern, die Absage der Produktion von Batteriezellen gerade nach der Fertigstellung einer eigenen Fabrik für 300 Mio. sind hierfür ebenso Beispiele, wie der (Teil-)Rückzug von Bosch aus der E-Mobility und dem autonomen Fahren. Es geht trotz gegenteiliger Beteuerungen vor allem um aktuelle Profitabilität, die durch die Produktion und den profitablen Verkauf von möglichst vielen Automobilen bzw. Teilen beim fossilem Verbrenner-Motor noch erzielt werden sollen. Und das erhalte, so ist zu hören und zu lesen, auch die Arbeitsplätze, wie viele gerne glauben, mehr als die E-Autos, die Arbeitsplätze kosten würden.

Wie konnte es dazu kommen?

Über gut drei Jahrzehnte expandierte der chinesische Markt mit derart verzückenden Wachstumsraten, dass gerade die deutschen Unternehmen, die schon sehr früh

China als kostengünstigen Produktionsstandort und als riesigen Markt entdeckten, jedes Jahr mehr (Verbrenner-)Fahrzeuge produzierten und verkauften, nicht in Deutschland und auch nicht in Europa, sondern in China. Noch vor wenigen Jahren konnten mit diesem Geschäftsmodell vergleichsweise bequem gute Gewinne gemacht werden. Selbstverständlich sind Gewinne für jedes Unternehmen wichtig, sie sind sogar die Voraussetzung fürs Überleben. Entscheidend ist allerdings, wieviel zur Mehrung des Reichtums von Aktionären und Großaktionären ausgeschüttet wird und wieviel für die Zukunft in den Betrieb reinvestiert wird; ob genügend Mittel für die Modernisierung der Produktion und für Innovationen in zukunftstaugliche Produkte zur Verfügung gestellt werden.

Mit dem Ausbau der Produktion in China durch europäische, japanische und amerikanische Konzerne wurde selbstverständlich auch das Know-How des Autobaus nach China exportiert, zunächst in Form von Joint Venture. Und natürlich lernten so Chinesen, wie man gute Autos baut. Sie wussten aber auch, dass sie die alten Autoländer, mit ihrer in hundert Jahren erworbenen Fähigkeit, beste Verbrenner-Autos zu fertigen, in der Konkurrenz nicht übertreffen würden. Seit nunmehr fast dreißig Jahren werden in China mit privatem und staatlichem Kapital systematisch Automobilfirmen und Produktionsanlagen aufgebaut. Nicht nur das: ein gesamtes Produktionssystem, neuerdings Ökosystem genannt, wurde zur Herstellung von E-Fahrzeugen aufgebaut: Forschung und Entwicklung wurden systematisch staatlich vorangetrieben, genauso wie die Erschließung und Verarbeitung von Ressourcen wie beispielsweise seltene Erden, Batterieproduktion, KI- und IT Technologien für Fahrzeuge bis hin zum autonomen Fahren. Und diese neuen Autohersteller sind mit ihren günstigen E-Autos auf dem weltgrößten chinesischen Automarkt und zunehmend weltweit erfolgreich.

Dieses Heranwachsen der chinesischen Konkurrenz konnten die Manager der europäischen Unternehmen, die regelmäßig China, nicht nur zu den Automobil-Ausstellungen, besuchten, eigentlich nicht überraschen. Gleichwohl hat man den Eindruck, dass Manager und Medien genauso wie die Regierungen von dieser Entwicklung überrascht sind. (Vielleicht sind sie es tatsächlich, weil sie nicht wahrnehmen wollten, was nicht sein durfte.)

Nicht überrascht sein konnte man von dem exorbitanten Zubau von Produktionsanlagen. Die Branche ging davon aus, dass man spätestens Mitte der Zwanziger Jahre rund 100 Mio Fahrzeuge pro Jahr absetzen könne. Manche meinten sogar deutlich mehr. Alleine China rechnete mit einer Produktion von bis zu 40 Mio Fahrzeugen. Seit Jahren werden aber nur 80 bis 84 Mio pro Jahr weltweit verkauft. Die Branche und die verantwortlichen Manager haben im falschen Glauben (oder im Rausch?) an gigantische Wachstumszahlen eine teure Überproduktion aufgebaut, die jetzt nicht ausgelastet ist. Während in Deutschland die Produktion um 20 % niedriger ist als vor wenigen Jahren, brach die Produktion in Frankreich um die Hälfte, in Italien gar um Dreiviertel ein.

Die Krise der Automobilindustrie in Deutschland und in Europa ist im Kern eine Überproduktionskrise, die auch die chinesischen Hersteller betrifft, ja diese sogar noch härter. Denn sie können nur ein Bruchteil ihrer Fahrzeuge (rund 10 Mio weniger als geplant) in China absetzen, da vor allem der chinesische Markt schwächelt. Das spüren in Folge auch deutsche Exporteure. Man fragt sich allerdings: Wie konnten hoch bezahlte Unternehmensführer so naiv sein zu glauben, in China gebe es ewiges Wachstum und auf dem Weltmarkt gebe es keine Wirtschaftskrisen und Markteinbrüche? Und wie konnte man so zukunftsvergessen sein und annehmen, dass auch in Zeiten des globalen Klimawandels und Großstädte mit krankmachender Luftverschmutzung durch Verkehr, Autos auf der Basis fossiler Verbrenner eine Zukunft haben? Erstaunlicherweise glauben auch viele in der Politik bis heute, man könne mit den zweifellos erfolgreichen Technologien des 19. und 20. Jahrhunderts auch im 21. Jahrhundert erfolgreich sein.

Die derzeit öffentlich diskutierten Probleme und Ursachen der Krise der Automobilindustrie gehen mehrfach an den eigentlichen Ursachen vorbei. Es würde zu wenig gearbeitet, ist von höchster Ebene zu hören. Aber wie kann man mehr Arbeit fordern und begründen, wenn gerade wegen zu wenig Arbeit tausende Arbeitsplätze abgebaut und Mitarbeiter/innen entlassen werden? Ist das logisch?! Der VW-Vorstandsvorsitzende ist aktuell zur Erkenntnis gelangt, dass die VW-Produktionskapazität viel zu groß sei. Der Abbau von Kapazitäten und Arbeitsplätzen sei zum Erhalt der „notwendigen Renditen“ unausweichlich. Es sollen wohl wenige Arbeitskräfte mehr arbeiten und dabei nicht mehr verdienen. Es wird gesagt, die Lohnkosten seien zu hoch. Dabei ist die Lohnquote (der Lohnkostenanteil an den gesamten Produktionskosten) in der Branche aufgrund fortgeschrittener Automatisierung nur noch zwischen 10 und 20 %. Die 35 Stundenwoche, die Urlaubstage und die Feiertage haben sich seit Anfang der 1990er Jahre nicht verändert. Und darauf folgten viele erfolgreiche Jahre.

Aus falschen Analysen folgen meist falsche Antworten. Anstatt eine global zukunftsfähige Strategie für die europäische Industrie zu entwickeln, werden (ur-)alte Rezepte aufgelegt wie: Reduktion auf das „Kerngeschäft“, Arbeitsdruck auf die Beschäftigten erhöhen, Löhne kürzen, Arbeitszeit für die Beschäftigten verlängern (Rücknahme der 35 Stundenwoche, weniger Feiertage/Urlaubstage) Mitarbeiter/innen für die freiwillige Beendigung des Arbeitsverhältnisses auszahlen, zur Kündigung drängen oder einfach entlassen und ganze Werke schließen. Dabei führen schon die Drohungen bzw. Ankündigungen zur Verunsicherung der Beschäftigten und Destabilisierung ganzer Regionen.

Keine Frage, die Löhne sind in der Metall- und Elektroindustrie hoch, auch die Bezahlung des Managements. Hohe Einkünfte sind dann gerechtfertigt, wenn große Leistungen erfolgreich erbracht werden und die Firma insgesamt erfolgreich ist. Die Lohnkosten, im absoluten Vergleich sind zwar hoch, aber nur ein Kostenfaktor.

Die großen Kostenblöcke (zusammen rund drei Viertel der Produktionskosten) entstehen mit leichten Abweichungen je nach Konzern vor allem in den Bereichen:

Maschinen, Roboter, Ressourcen, Einkäufe, Energie, Gebäude, Lizenzen, Vertrieb etc. Die sogenannten OEMs (die Autobauer im engeren Sinne) machen nur noch den kleineren Teil des Autos selbst, den „großen Rest“ kaufen sie von Zulieferern und Dienstleistern. Vor allem der Zukauf von Batterien und Software-Technologien (aus China, Asien und USA) und zur Steuerung des Fahrzeugbetriebes sind inzwischen zu großen Kostentreibern geworden, die weit mehr als die Hälfte der Kosten eines Fahrzeuges ausmachen. Die deutschen Autokonzerne haben es versäumt, diesen Anteil der Wertschöpfung (Batterien und Energiemanagement können bis zu 40 % ausmachen) selbst herzustellen. Sie müssen stattdessen diese Teile teuer, z.T. sogar von der chinesischen Konkurrenz kaufen. Die Folge: die deutschen Autos sind teurer als die der Konkurrenz aus Korea oder China, und zu teuer für viele Normalverdiener. Der Ausweg auf große und teure SUVs zu setzen, reduziert die Kundenschar dramatisch.

Wie könnten Lösungen aussehen, die sozialverträglich und wirtschaftlich erfolgreich sind? Wie sehen die Autos aus, die kundenfreundlich, umweltfreundlich und praktisch sind? (Nicht Alles, was Ingenieure und Insider fasziniert, wird von Kunden und Kundinnen gewünscht!)

Aufgabe der Unternehmen

1. Es braucht einen strategischen Plan zur Transformation. Darin sollte der Weg zum klimafreundlichen und bezahlbaren (E-)Fahrzeug aufgezeigt werden, je schneller, desto besser fürs Klima und für die Kundschaft.
2. Reduktion der unendlichen, kostenträchtigen Vielfalt von Modellen und Varianten. Das verringert die Produktionskosten und erhöht die Stückzahlen.
3. Kooperation der deutschen und europäischen Hersteller bei Forschung und Entwicklung der Basiselemente moderner Fahrzeuge (Batterien, Software) zur Reduktion der Entwicklungskosten.
4. Beschleunigung der Umsetzung von Innovationen bei Produktion und Produkten (Beispiel: Software-defined-Car).
5. Umschulung bzw. Qualifikation der Mitarbeitenden für die neuen Technologien in der Produktion und in den Fahrzeugen (Energie- und Batterietechnik, KI- und Robotik etc.)
6. Umnutzung der nicht mehr gebrauchten Werkshallen für die neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten, für Start Ups und Entwicklung.
7. Steigerung der Gesamtproduktivität der Unternehmen durch Systemoptimierung (Effiziente Produktionsabläufe, Abbau innerbetrieblicher Bürokratie, Einsatz von KI, und digitalen Technologien inklusive Robotik).
8. Steigerung der Energie- und Ressourcen-Effizienz (Recycling, Aufbau einer grünen Energieversorgung)
9. Realistische und regionalspezifische Analysen, was Kunden und Kundinnen sich für ein Auto wünschen.
10. Über das Kerngeschäft Autoproduktion hinausdenken und Mobilität als Gesamtangebot aus Produkten und Dienstleistung, als erweitertes Geschäftsmodell entwickeln.

Aufgabe der Politik

1. Aufbau einer europäischen Forschungs- und Industriepolitik mit dem Ziel der Eigenständigkeit, in den Bereichen, in denen die europäischen Hersteller von der amerikanischen oder asiatischen Industrie bzw. Konkurrenz abhängig sind: bei Batterien, Rohstoffen, Software, Halbleiter, KI.
2. Aufbau einer europäischen Ressourcen-Politik und Ressourcen-Bereitstellung.
3. Ermöglichung europäischer Industriekooperationen für den globalen Markt, damit Europäische Unternehmen auf dem Weltmarkt und nicht nur innerhalb der EU konkurrenzfähig sind.
4. Förderung von Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung und von Studiengängen zu allen Bereichen der Transformation.
5. Schaffung von Akzeptanz und Beteiligung durch Aufklärung und Motivation für eine erfolgreiche Zukunft, die Klima schützt, Mobilität für alle bezahlbar ermöglicht sowie Arbeit und Wohlstand sichert.
6. Förderung von anderen Wirtschaftsfeldern, die Zukunft haben und Wohlstand schaffen: Gesundheitswirtschaft, Energiewirtschaft, Bau- und Sanierung, Erneuerung der Infrastruktur, ÖPNV, IT-Dienstleistungen etc.
7. Aneignung von eigenständiger Expertise und unabhängigem Wissen über die Entwicklung der Branche, statt Nachplappern der „Erklärungen“ und Forderungen der Unternehmen.
8. Konsequente Orientierung der Wirtschaftspolitik an Klimaschutz, Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Wachstum und Entwicklung können dank technologischer Entwicklungen, auch ohne Natur- und Klimazerstörung, mit gerechter Verteilung zum Wohlstand für alle führen.

Und die Gesellschaft?

Was nicht hilft, sind ständige mediale Horror-Meldungen über die „unaufhaltsame chinesische Konkurrenz“, über „dramatischen Arbeitsplatzabbau“ und die „größte Wirtschaftskrise seit dem Krieg“. Dramatisierung macht Angst und lähmt. Sie füttert die Gegner unserer Demokratie, die selbst keine positiven Zukunftskonzepte haben. Es ist auch nicht angemessen, die Krise der Automobilindustrie (etwa 800 000 Arbeitsplätze) als Krise der Gesamtwirtschaft darzustellen. In Deutschland gibt es rund 35 Mio sozialversicherungspflichtige Erwerbstätige. Es gibt Bereiche, die boomen (Bau 2,5 Mio) und wachsen und nicht die Transformationsprobleme der global aktiven Automobilindustrie haben. Es gibt in der Gesundheitswirtschaft (ca. 7,7 Mio Arbeitsplätze), im Tourismus (2,8 Mio) und in der Gastronomie (1- 1,5 Mio) und in vielen Dienstleistungsbereichen längst mehr Arbeitsplätze und teilweise einen gravierenden Arbeitskräftemangel. Nicht zuletzt führt das digitale Outsourcen von Dienstleistungen von Banken, Versicherungen und Verwaltungen aller Art zu einem nicht befriedigten Dienstleistungsbedarf bei den Kunden/Innen. In all diesen Feldern entsteht Wertschöpfung und Wohlstand, vor Ort, wenn auch nicht im Export.

Gleichwohl sollte sich die Politik um diese Bereiche mehr kümmern, nicht zuletzt um so „Ersatzarbeitsplätze“ zu schaffen.

Es braucht eine Aufbruchsstimmung, die für Veränderung und Zukunftsfähigkeit wirbt, die Mut macht und Ängste nimmt, die Zuversicht mit planvollem Handeln verbindet.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass wir über die großen und kleinen Fragen unserer Zeit offen und tolerant diskutieren, wie es einer demokratischen Gesellschaft angemessen ist. Demokratie lebt vom kritischen, aber nicht zügellosen gesellschaftlichen Diskurs. Der offenkundige kommunikative Trend der letzten Jahre ist leider so, dass schnell von Meinungsmachern in Wirtschaft, Politik und Medien formuliert wird, was die richtige (alternativlose) Antwort zur Lösung eines Problems ist. Beobachtbar bei der Bekämpfung von Corona-Pandemie, beim Ukraine-Krieg oder bei der Wirtschaftskrise. Wenn der Mainstream erstmal gesetzt ist, wird jede andere, kritische Meinung diskreditiert. Das schadet unserer Demokratie und der Gesellschaft. Einseitigkeit und Einheitlichkeit problematisch. Denn, wenn alle das Gleiche sagen, denkt keiner mehr nach. Die Krise der Automobilindustrie sollte Anlass sein, über die Zukunft der Mobilität offen zu debattieren.

Winfried Hermann

Minister für Verkehr in Baden-Württemberg a.D.

(Von Mai 2011 bis Mai 2026, davor MdB von 1998 bis 2011, zuletzt Vorsitzender des Verkehrsausschusses des Bundestages)