

AUTOINDUSTRIE

"VW ist ein Spiegelbild unserer Gesellschaft"

Von [Arne Stuhr](#)

Korruptionsaffären und Absatzprobleme erschüttern Volkswagen, Daimler & Co. Im Gespräch mit manager-magazin.de sagt der ehemalige BMW-Chefvolkswirt Helmut Becker, wo der Automobilstandort Deutschland in zehn Jahren steht, und was wir von den Preußen Japans lernen können.

mm.de: Herr Becker, Ihr aktuelles Buch über den globalen Verdrängungswettbewerb der Autoindustrie trägt den Titel "Auf Crashkurs". Volkswagen erweckt derzeit eher den Eindruck, schon einen Totalschaden erlitten zu haben. Kann die Reparatur gelingen?

Becker: Die Reparatur kann gelingen, aber nicht zwingend. Man muss da zwischen Konzern und Marke unterscheiden. Im Übrigen sehe ich das Ganze nicht als einen Totalschaden an, sondern als Chance, sich von Strukturen zu befreien, die ohne Reform an Haupt und Gliedern zwangsläufig zum Totalschaden geführt hätten. Ich bin sicher, dass das Management um Markenchef Wolfgang Bernhard diese Chance nutzen wird, um VW zu sanieren.



Helmut Becker ist Gründer und Leiter des Instituts für Wirtschaftsanalyse und Kommunikation (IWK) in München. Von 1974 bis 1996 stand er in den Diensten von BMW, zuletzt als Chefvolkswirt. Seine berufliche Laufbahn begann der 61-Jährige als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei den "Fünf Weisen".

mm.de: Das dürfte mit einer Menge Arbeit für Herrn Bernhard verbunden sein, schließlich kommt VW auch bei dem von Ihnen erstellten "Überlebensindex" unter den elf großen Herstellern nur auf Rang acht. Warum?

Becker: VW kommt auf Rang acht, weil es - etwas simpel gesprochen - sieben Wettbewerber gibt, die besser sind. Aber im Ernst: Wenn wir GM und Ford einmal außen vor lassen, so ist der gefährlichste Konkurrent von VW auf dem Weltmarkt Toyota, der inzwischen den europäischen Markt fest ins Visier genommen hat. Und da ist nun mal VW der Platzhirsch. Es scheint aber, dass bei VW angekommen ist, dass man als größter europäischer Volumenhersteller von dieser Wettbewerbsverschärfung besonders betroffen sein wird.

Wenn man dann noch die internen Schwächen des Konzerns dazu nimmt, die dieser Tage ans Licht kommen, steht VW zu Recht auf dem Platz, wo das Unternehmen einsortiert wurde. Aber wohlgemerkt: Das ist kein Horoskop, sondern eine Prognose, die den heutigen Zustand in die Zukunft fortschreibt. In Wirklichkeit kann das Bild in ein oder zwei Jahren, wenn Pischetsrieder und Bernhard erfolgreich gewirkt haben, durchaus anders aussehen.

mm.de: Für 2008 hat Markenchef Bernhard ein Modellfeuerwerk angekündigt. Endlich, sagen viele Kritiker. Sie behaupten nun, dass die Atomisierung der Modellpaletten den Ertragsdruck noch steigert. Ein Widerspruch?

Becker: Nein. VW mag zwar zu wenig Modelle haben, der Weltautomobilmarkt mit Sicherheit nicht. Der Ertragsdruck nimmt bei allen Herstellern zu. Die Frage ist nur, wer diesen Ertragsdruck am besten abwettern kann. Einige werden am Ende des Tages sicherlich das Handtuch werfen und den Markt räumen müssen, so dass für die anderen wieder Platz ist. Sehr schmerzhaft ist allerdings die Zeitspanne, in der dieser Anpassungsprozess greift. Richtig ist, dass dieser Ausleseprozess bei allen Herstellern durch die Atomisierung der Modellpaletten und immer rabiatere Rabattschlachten vorgetragen wird. Alle Hersteller feuern unentwegt Modelloffensiven ab. Doch wer soll in gesättigten Märkten und bei eher schrumpfenden Realeinkommen alle diese schönen neuen Autos kaufen? Damit geht es letztlich bei allen Autokonzernen an die Erträge.

mm.de: Es gibt also eine Zwickmühle aus Marktsättigung bei gleichzeitigem Verdrängungswettbewerb. Wie sieht der Ausweg aus?

Becker: Der Markt muss bereinigt werden. Allerdings sind wir noch nicht so weit, weil alle Hersteller davon ausgehen, dass sie eine Marktchance haben. Rein einzelwirtschaftlich betrachtet, muss jedes Unternehmen auch so vorgehen. Nur, makroökonomisch betrachtet wird es für alle nicht reichen. Das Ende von Rover zeigt übrigens, dass der Markträumungsprozess weiter läuft, auch wenn plötzlich Käufer auftauchen, die die Marke weiterführen wollen. Entweder ist das eine chinesische Variante der Plattform-Strategie - Rover als Plattform zur Vermarktung chinesischer Automobile in Europa - oder eine clevere Idee der Investoren, ähnlich wie schon die Vorgänger irgendwoher Subventionsmittel zu erhalten, nur diesmal nicht von BMW. Ernsthaft kann heute niemand darüber nachdenken, Rover als Automobilunternehmen neu zu beleben. Wie sollte das auch geschehen, wo Experten doch schon meinen, den nächsten Kandidaten für die Markträumung bereits im Süden Europas ausgemacht zu haben.

mm.de: Sie reden von Fiat.

Becker: Auch dort gibt es Manager, die für ihre Marken Modellfeuerwerke zünden wollen. Wie gesagt, jeder Hersteller tut das, in der Hoffnung, zusätzliche Nachfrage auf sich zu ziehen. Es wird jedoch sehr schwierig, da der Markt eben nicht oder kaum noch wächst und bei gesättigten Märkten eigenes Wachstum nur über Marktanteilsgewinne erreicht werden kann. Das Ganze ist nämlich ein Nullsummenspiel, ein Hersteller kann immer nur zu Lasten eines anderen wachsen. Und dummerweise wehrt sich der natürlich, aus dem Markt gedrängt zu werden. Und genau das macht den Verdrängungswettbewerb so teuer, und zwar für alle.

mm.de: Ein weiterer wichtiger Grund für die Probleme der hiesigen Produzenten sind die Arbeitskosten am Standort Deutschland. Waren VW & Co. zu lange Patrioten?



Helmut Becker: "Auf Crashkurs - Automobilindustrie im globalen Verdrängungswettbewerb"; Springer 2005, 280 Seiten, 69,95 Euro.

[Buch bestellen](#)

Becker: Nein, eigentlich das Gegenteil. Denn es hat ja keinen Zweck, Beschäftigung, die wettbewerbsmäßig nicht zu halten ist, mit Zähnen und Klauen zu verteidigen wie es der Personalbereich bei VW in trauter Eintracht mit dem Betriebsrat getan hat. Denken Sie an die Weber vor 200 Jahren. Die erste Generation der mechanischen Webstühle konnten sie noch kaputt schlagen, die zweite schon nicht mehr - hat es was genutzt? Es ist eine alte volkswirtschaftliche Weisheit: Gegen Strukturwandel ist kein Kraut gewachsen, man kann ihn abfedern, aber nicht zum Stillstand bringen. Auch hier gilt: Angriff ist die beste Verteidigung. Man muss sich dem Strukturwandel offensiv stellen anstatt passiv immer nur die Folgen auszubügeln.

mm.de: Wie von Ihnen schon erwähnt ist Toyota das Vorbild für die weltweite Auto-Gemeinde. Der Fall Mitsubishi macht aber deutlich, dass es sich nicht um einen japanischen Mentalitätsvorteil handeln kann, oder?

Becker: Richtig. *Die japanische* Automobilindustrie gibt es ebenso wenig wie *die deutsche*. Der Erfolg von Toyota ist kein japanisches Phänomen, sondern ein Toyota-Phänomen. Das berühmte Toyota-Produktions-System (TPS) ist mittlerweile bei allen übrigen Herstellern State of the Art. Doch wie sagte zum TPS-System Porsche-Vorstand Michael Macht: "Nicht Kopieren, Kاپieren!" Es steckt eine Ideologie dahinter, die Ursache für den Erfolg von Toyota ist.



Toyota RAV4: "Die Toyota-Leute sind die Preußen Japans"

Nehmen Sie das Projekt Nummi, ein Gemeinschaftsprojekt zwischen Toyota und GM. In den 80er Jahren fiel Toyota in diesem Kooperationsprojekt die Leitung einer alten und völlig verlotterten GM-Fabrik in Kalifornien mit völlig demotivierter Belegschaft zu. Ergebnis: Nach drei Jahren war Nummi das produktivste Automobilwerk in den USA.

Meiner Meinung nach liegt der Unterschied im Erfolg in der konservativen Grundhaltung Toyotas, in der Art und Weise, wie sich das Unternehmen in der Unternehmenskultur aufstellt. Die Toyota-Leute sind die Preußen Japans, oder salopp gesagt, einfach in einer anderen, erkonservativen Wolle gewaschen.

mm.de: Das 21. Jahrhundert wird oft als das asiatische betitelt. Zu Recht?

Becker: Schließt man Osteuropa mit ein, kann ich dem zustimmen. Die erfolgreichen Asiaten wie zum Beispiel Toyota oder Hyundai oder, was sich bereits abzeichnet, die heute noch weitgehend unbekanntes Chinesen werden die treibenden Kräfte sein. Ganz abstrakt gesprochen: Asien und Osteuropa werden im 21. Jahrhundert zur "Fabrik" der Welt.

mm.de: Wann werden die Chinesen eine ernsthafte Rolle spielen?

Becker: Noch ist das alles ziemlich nebulös. Wenn man eine Marke etablieren will, müssen neben der Qualität auch Vertrieb, Logistik und Ersatzteilversorgung stimmen. So eine Organisation kann nicht von heute auf morgen hochgezogen werden. Noch fehlt es den Chinesen fast an allem, auch an Autos. Aber sie kommen, der "Landwind" weht ja bereits.

Möglich wäre, dass beispielsweise ein chinesischer Hersteller Fiat kaufen könnte. Das würde die Marktpenetration dann natürlich erheblich beschleunigen. Dann werden sie aber sicherlich keine chinesischen Autos in Italien produzieren, sondern umgekehrt Fiats im Reich der Mitte, die dann über die Fiat-Vertriebsorganisation in Europa vermarktet werden.

mm.de: Der Sportfunktionär Walter Tröger hat im Bezug auf Korruptionsvorwürfe gegen IOC-Mitglieder jüngst davon gesprochen, dass man sich - vereinfacht gesagt - an die Sitten anderer Länder werde gewöhnen müssen. Drohen uns nun dauerhaft Fälle à la VW?

Becker: An die Sitten anderer Länder sollte man sich als Kosmopolit durchaus gewöhnen, nicht aber an die Unsitten. Korruption ist auch im Ausland auf die Dauer kein Geschäftsmodell. Das Gegenteil ist der Fall. Europäische Industriegesellschaften, allen voran die deutsche, werden sich auf ethische Grundwerte und einen Arbeitsethos zurückbesinnen müssen, die sie nach dem Kriege groß gemacht haben. Beispiel Vorstandsgehälter: Ein Vorstand bei Toyota verdient im Schnitt 260.000 Euro, und das bei einem Konzerngewinn um die zehn Milliarden Dollar. Ich glaube dieses Beispiel brauche ich nicht weiter zu vertiefen.



911er Cabrio:
"Porsche und BMW sind praktisch Familienunternehmen"

Fazit: Wir werden eine neue Managergeneration mit einem altbewährten, nicht neuen Wertegerüst bekommen (müssen).

mm.de: Bei Herstellern wie Porsche und BMW läuft es auch schon jetzt ziemlich gut, warum?

Becker: Das sind praktisch Familienunternehmen, in denen eine klare Führung herrscht und ein echtes Interesse an der langfristigen Wertsteigerung des Unternehmens vorhanden ist, keine kurzfristige, tantiemengeführte Shareholder-Value-Denke. Wir sind in Deutschland nur deshalb nicht noch weiter abgerutscht, weil wir vor allem im Mittelstand so viele exzellent geführte Familienbetriebe haben, das eigentliche Rückgrat unserer Wirtschaft. Hier werden noch die deutschen Grundtugenden praktiziert: Wahrheit, Klarheit, Sparsamkeit.

mm.de: Dennoch fordert die Globalisierung auch bei den oftmals mittelständischen Zulieferern die Bildung immer größerer Einheiten. Sind die deutschen Familienbetriebe auf diese Konsolidierung wirklich vorbereitet?

Becker: Teils ja, teils nein! Ich kenne viele Fälle, wo der immer wieder aufgeschobene Generationswechsel ebenso wie die Grenzen der Innenfinanzierung den veränderten globalen Herausforderungen nun im Wege stehen. Die Finanzierung einer Expansion mit Fremdmitteln haben die bisher so erfolgreichen Mittelständler zum Beispiel lange gescheut wie der Teufel das Weihwasser.

mm.de: Welche Rolle spielt dabei die Angst vor den "Heuschrecken"?

Becker: Sicherlich eine große. Viele Beispiele zeigen ja auch, dass Unternehmen, die auf Private-Equity-Finanzierungen gesetzt haben, zum Spielball der Finanzinvestoren geworden sind. Nicht das langfristige Wohl der Betriebe steht im Mittelpunkt, sondern die Renditegier der Investoren, die nach fünf bis sechs Jahren befriedigt sein will.

mm.de: Beispiel Beru.

Becker: Zu Einzelfällen möchte ich mich nicht äußern. Die Medien berichten ja inzwischen fast täglich von solchen Übernahmen alter deutscher Markenunternehmen, die dann "auf Ertrag gemästet und geschlachtet" werden.

mm.de: Wer ist in dieser Situation gefragt?

Becker: Eigentlich die Gesellschaft als Ganzes, die erkennen muss, dass sie schleichend durch ausländische Kapitalanleger um ihr Volksvermögen gebracht wird. Aber wie aktiviert man eine Gesellschaft? Ich weiß es nicht.



© AP

Danach wäre unser eigener Finanzsektor - Banken und Versicherungen - gefragt. Die großen Industriebeteiligungen, die wir unserer Finanzindustrie gerade ausgeprägelt haben, hatten zumindest den Vorteil, dass die Unternehmensführungen in den Kapitalgesellschaften durch die Aufsichtsgremien solide kontrolliert wurden. Weil der Finanzsektor eben als Miteigentümer ein Eigeninteressen an einer gediegenen strategischen Unternehmensführung hatte. Das scheint inzwischen vorbei. Nun ist das Feld für Finanzinvestoren ohne strategisches Interesse frei, mit oftmals allen negativen Konsequenzen, wenn nur noch verwertet wird.

"Auto-Kanzler"

Gerhard Schröder:

"Ein Politiker hat immer zwei Optionen - entweder er konzentriert sich auf das Wohl des Volkes (Amtseid) oder er konzentriert sich auf seine Beliebtheit beim Volk (Wiederwahl)"

mm.de: Der "Auto-Kanzler" Gerhard Schröder wird zumindest wohl ab Herbst dieses Jahres nicht mehr helfen können.

Becker: Nur weil der Kanzler der "Auto-Kanzler" war, muss er keine schlechte Politik gemacht haben. Ein Politiker hat immer zwei Optionen: Entweder er konzentriert sich auf das Wohl des Volkes (Amtseid) oder er konzentriert sich auf seine Beliebtheit beim Volk (Wiederwahl).

In der Regel neigen Politiker dazu, dem Volk zu gefallen. Wird dann aber, wie jetzt vom Kanzler geschehen, eine Politik eingeleitet, die zwar unabdingbar ist, die aber das Volk offensichtlich nicht will, dann muckt das Volk auf. Opfer sind nicht gefragt. Ein wahres Dilemma!

Dabei ist nach einhelliger Expertenmeinung unser Staat - gelinde gesagt - Pleite. Die jetzt von der Union für den Fall einer Regierungsübernahme angekündigte Mehrwertsteuererhöhung ist nicht mehr als eine ökonomische Notbremung und letztlich unvermeidbar, weil alles andere mehr Zeit braucht, bis es greift. Doch schon geht das Geschrei los und das Volk stellt fest, dass es das so eigentlich auch nicht gemeint hat. Mit dieser Einstellung wird man in Deutschland den Karren aber nicht aus dem Dreck ziehen.

Insofern ist der Fall VW für die gesamte deutsche Volkswirtschaft eigentlich ein Hoffnungsträger. Wenn es hier gelingt, mit energischer Hand die "Stube zu kehren", und die notwendigen Schritte und Schnitte zum Kostenabbau zu tun, wäre das ein Aufbruchsignal für die gesamte Wirtschaft. Insofern geht das, was bei VW geschieht, weit über rein innerbetriebliche Vorgänge hinaus.

mm.de: Also lebt man nicht nur in Wolfsburg, sondern in ganz Deutschland über die Verhältnisse.

Becker: So kann man es ausdrücken. VW ist so gesehen ein Spiegelbild unserer Gesellschaft. Aber zum Glück gibt es auch positive Beispiele.

mm.de: Das klingt dennoch alles ziemlich düster. Die "Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung" hat ihr Buch sogar vor allem "Tapferen und Masochisten" ans Herz gelegt, "die sich am Niedergang des Standortes Deutschland ergötzen". Wo steht der Automobilstandort Deutschland in zehn Jahren?

Becker: Ich muss korrigieren: Nicht düster, sondern realistisch. Düster nur für Menschen, die auf der Insel der Saumseligen leben und partout nicht zur Kenntnis nehmen wollen, dass ringsum das Wasser abgelassen wird.

Nun zu Ihrer Frage: Wenn nichts Nachhaltiges auf der Kostenseite passiert, werden in Deutschland bis dahin vermutlich die ersten Automobilwerke geschlossen werden. Ich möchte mich hier nicht auf Spekulationen festlegen, aber die heißesten Kandidaten in meiner Rechnung sind diejenigen mit den größten Überkapazitäten, so VW und Opel. Die Standortsicherungsverträge laufen ja bei allen Herstellern - sogar bei Porsche - nur bis etwa 2010/2011.

Hinzu kommen alle diejenigen Zulieferer mit relativ einfachen Arbeitsinhalten in den Produkten, die also weder Innovations- noch Kostenführer sind. Sie werden alle in Billiglohnländer abwandern müssen, das wird ihnen von den deutschen Herstellern inzwischen sogar schon vorgeschrieben.

Die Hochtechnologie hingegen wird vorerst in Deutschland bleiben, zumindest so lange das hiesige Netz aus Wissenschaft und Anwendung weiterhin so gut funktioniert und Innovationen hervorbringt. Für die Kombination aus High-Tech und High-Cost gibt es auch in Zukunft einen Markt. Allerdings sollte der deutschen Öffentlichkeit nicht vorenthalten werden, dass China inzwischen mit 360.000 Hochschulabgängern etwa zehnmal so viele Ingenieure jährlich "produziert" wie die deutschen Hochschulen.

mm.de: Ihr Resümee?

Becker: Wir werden am Automobilstandort Deutschland nach heutigem Erkenntnisstand auf den qualitativ hochwertigen Teil schrumpfen. Der verbleibende Rest wird damit sogar relativ wettbewerbsfähiger werden. Das Problem ist nur: Wir



Volkswagen: "Wenn nichts Nachhaltiges auf der Kostenseite passiert, werden in Deutschland bis 2015 vermutlich die ersten Automobilwerke geschlossen werden"

verlieren in der Breite weiter an Beschäftigung. Daher nochmals und mit allem Nachdruck: "Es muss etwas geschehen, damit nichts passiert!"

mm.de: Zum Schluss. Im Herbst findet in Frankfurt wie alle zwei Jahre die IAA statt. Wird die Volkswagen-Affäre ihren Schatten auf die weltgrößte Automobilmesse werfen?

Becker: Nein, die IAA ist das Fest der Welt-Autoindustrie schlechthin, an dem inzwischen sogar chinesische Hersteller teilnehmen. Die IAA ist bekanntlich eine Leistungsschau, auf der jeder Hersteller zeigen kann, was er kann. Und dabei brauchen sich deutsche Hersteller unisono mit Sicherheit nicht zu verstecken, denn technisch, qualitativ und stilistisch sind wir weiterhin Weltspitze. Das gilt ohne Einschränkung auch für VW, man muss nur einmal einen Phaeton "erfahren" haben, dann weiß man, was ich meine. Unsere Automobilindustrie hat nur einen Makel: Sie produziert im internationalen Vergleich zu teuer. Und das hält sie in den nächsten zehn Jahren so nicht durch.

© manager-magazin.de 2005

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH