

Dudenhöffer, Ferdinand; Proff, Heike; Bräunig, Klaus; Baader, Marius

Article

Sparprogramme der deutschen Autoindustrie: Kann die Schlüsselindustrie so ihre Position halten?

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Dudenhöffer, Ferdinand; Proff, Heike; Bräunig, Klaus; Baader, Marius (2014) : Sparprogramme der deutschen Autoindustrie: Kann die Schlüsselindustrie so ihre Position halten?, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 67, Iss. 18, pp. 3-15

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/165483>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Sparprogramme der deutschen Autoindustrie: Kann die Schlüsselindustrie so ihre Position halten?

Die Automobilindustrie steht vor großen Umbrüchen. Die Kosten steigen stetig, und die großen deutschen Autokonzerne kündigen längerfristige, massive Sparprogramme an und suchen nach Einsparmöglichkeiten. Kann die Schlüsselindustrie so ihre Position halten?

Die Sparrunden der Autobauer verändern die Wertschöpfungskette in der deutschen Automobilindustrie

Die Rede des VW-Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn vor mehr als 1 000 Führungskräften bei einer VW-internen Management-Konferenz Mitte Juli hatte es in sich. Winterkorns vielbeachtete Rede ist Auslöser einer neuen großen Sparwelle in der deutschen Automobilindustrie, die deutliche Veränderungen der gesamten Wertschöpfungskette erwarten lässt.

»Die Zukunftssicherung der Marke Volkswagen erzwingt ein weitreichendes Umdenken in allen Bereichen«, zitiert eine interne Management-Mail Martin Winterkorn. Die Ertragskraft der Kernmarke VW sei zu gering. »Hier geht es nicht um Kosmetik. Hier geht es darum, vieles grundlegend in Frage zu stellen«, so der VW-Chef. Das Einsparvolumen bezifferte Winterkorn auf 5 Mrd. Euro pro Jahr. Damit ist das Sparprogramm das größte, das bisher bei VW aufgelegt wurde. Fünf Mrd. Euro Einsparung entspricht 5% des Umsatzes der Marke VW-Pkw des Jahres 2013. Mit den Einsparungen will es Winterkorn endlich schaffen, die Kernmarke VW-Pkw in ihrer Profitabilität an Toyota, Ford oder Hyundai anzunähern. Das VW-Ziel lautet, wie in Tabelle 1 dargestellt, 6% EBIT-Marge. Seit Jahrzehnten schreibt das VW-Kerngeschäft schlechte Margen, die durch das profitable Chinageschäft und die Premiuntöchter des Konzerns überdeckt wurden. Während etwa Toyota im reinen Fahrzeuggeschäft im Jahr 2013 pro Fahrzeug ein EBIT von 1 558 Euro oder 8,8% erzielte, Hyundai 962 Euro oder 9,0% und selbst GM nach seiner Insolvenz mit

634 Euro oder 5,4% aufwarten konnte, hat das VW-Stammgeschäft mit der Marke VW-Pkw lediglich 615 Euro pro Fahrzeug EBIT erzielt, der im ersten Halbjahr 2014 nochmals auf 440 Euro pro Fahrzeug oder 2,1% abrutschte. Dabei hatte VW durch die Internationalisierung die Auswirkungen der Staatsschuldenkrisen in Südeuropa kaum gespürt und wachsende Fahrzeugverkäufe verzeichnet. Das fundamentale Effizienzproblem der Marke VW-Pkw wurde im Juli 2014 erstmals offen durch den Vorstandsvorsitzenden angesprochen (vgl. Volkswagen AG 2014).



Ferdinand Dudenhöffer*

Scales werden besser mit Zulieferern »gehoben«

Die Probleme bei der Marke VW sind überwiegend »hausgemacht«. Der heutige Aufsichtsratsvorsitzende Piëch hatte in seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender die VW-eigenen Komponentenwerke ausgebaut, neue Zuliefergeschäftsbereiche, wie die Sitzfertigung, im Konzern aufgebaut und so zu VW-Konzernarbeitskosten Zuliefergeschäft übernommen. Die Idee von Piëch war immer, mit Scale Economies die Wettbewerber zu übertrumpfen. Wenn der Konzern jährlich 10 Mill. Fahrzeuge verkauft und BMW nur 2 Millionen, wäre

Tab. 1
EBIT-Vergleich VW-Pkw und Wettbewerber^{a)}

2013	Toyota, Auto	Hyundai	GM, Auto	Ford, Auto
Preis pro Fahrzeug ^{b)}	17 777 Euro	10 735 Euro	11 788 Euro	16 578 Euro
EBIT pro Fahrzeug	1 558 Euro	962 Euro	634 Euro	820 Euro
EBIT-Marge	8,8%	9,0%	5,4%	4,9%

VW-Pkw	2012	2013	Jan.–Jun. 2014	VW-Ziel
Preis pro Fahrzeug	21 431 Euro	21 130 Euro	21 400 Euro	21 700 Euro
EBIT pro Fahrzeug	751 Euro	615 Euro	440 Euro	1 300 Euro
EBIT-Marge	3,5%	2,9%	2,1%	6,0%

^{a)} Jeweils reines Fahrzeuggeschäft ohne Finanzdienstleistungen und andere Industriesparten. – ^{b)} Durchschnittsumsatz der Sparten bezogen auf verkaufte Fahrzeuge.

Quelle: Benchmark-Studie CAR, Geschäftsberichte.

* Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer ist Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

es töricht, über die Zulieferer die Scale Economies auch BMW nutzen zu lassen, so das Weltbild von Ferdinand Piëch. Ein Weltbild, das von Autarkie und nicht von den Vorteilen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen geprägt ist, wurde die Leitlinie des Konzerns. Komplexität und Kostenstrukturen wurden geschaffen, die nur schwer wieder abzubauen sind. Während Zulieferer die Bündelungsfunktion für die Branche und so gut 80 Mill. Pkw-Verkäufe pro Jahr übernommen haben, bleiben dem VW-Konzern Scales von 10 Mill. Fahrzeugen, die erhebliche Konzernkomplexität mit involvieren. Dabei gilt, dass Arbeitskosten und Flexibilität – ein wichtiger Faktor der Branche – bei Zulieferern immer besser als bei den großen Autobauern ausgeprägt sind. Es ist schwer für VW, bei dem hohen Einfluss von Gewerkschaften und des Landes Niedersachsen, diese In-Sourcing-Strategie umzulenken. Winterkorn hat jetzt zwar eine Neuausrichtung angesprochen, aber die Zeit zur Umsetzung ist unter den Strukturen von VW enorm. Insgesamt ändert aber die Neuausrichtung von VW die Wertschöpfungskette der Branche. Die Zulieferer gewinnen mehr Wertschöpfungsanteile.

Das gilt in einem geringeren Ausmaß ebenso für Daimler. So verfügt auch die Mercedes Car Group über Fertigungstiefen, die reduziert werden müssen. In Zukunft werden bei Mercedes Karosserieteile auch von Zulieferern eingekauft, Gießereien und Schmieden im eigenen Haus abgebaut und die Arbeiten auf Zulieferer übertragen (vgl. u.a. Pretzlaff 2014). Ähnlich wie bei VW-Pkw ist das Ziel bei Mercedes, ebenbürtige EBIT-Margen zu BMW, Audi oder gar Porsche zu erzielen. Insgesamt ordnet Daimler seinen Produktionsprozess im Rahmen eines Effizienzprogramms neu. Die Fertigungszeiten sollen von derzeit mehr als 30 Stunden auf 20 Stunden reduziert werden. Das geht nur durch stärkere Auslagerung der Komponenten- und Modulproduktion auf Zulieferer.

Fünf Mrd. Euro Preiszugeständnisse von Zuliefererindustrie

Auf der einen Seite steht die Neuausrichtung der Wertschöpfungskette durch stärkere Zuliefereinbindung bei wichtigen Branchenunternehmen. Die Anpassung ist durch die institutionelle Verankerung in Deutschland allerdings zeitraubend. Gleichzeitig wollen VW-Chef Winterkorn und Daimler schnell ihre Margenziele erreichen. Um das kurzfristig umsetzen zu können, braucht es »Quick Savings«, wie das die Branche nennt. »Quick« geht über Preiskürzung im Materialeinkauf. Nach der Sommerpause stehen den Zulieferern anstrengende Kostenrunden bevor. Mehr als 60% der Kosten eines Fahrzeugs entfallen auf den Einkauf von Material, sprich Zulieferteilen. Damit steht die Zuliefererindustrie im Brennpunkt der Einsparbemühungen. Der größte Druck lastet dabei auf den Mittelständlern. Tabelle 1 zeigt, dass im ersten Halbjahr 2014 pro verkauften Fahrzeug bei VW ein Gewinn von 440 Euro erzielt wurde. Mit dem neuen Sparprogramm soll

der Gewinn pro Fahrzeug bei der Marke VW auf 1 300 Euro verdreifacht werden (vgl. Volkswagen AG 2014).

Bei VW selbst ist es so gut wie ausgeschlossen, in größerem Umfang Lohnkürzungen, kostenlose Arbeitszeitverlängerungen oder Mitarbeiterabbau umzusetzen. Damit müssen nach unserer Einschätzung mindestens 60% oder 3 Mrd. Euro der VW-Einsparungen von den Zulieferern eingefordert werden. Wenn der Marktführer, auf den fast ein Drittel des Umsatzes der deutschen Autobauer entfällt, bei den Zulieferern Preiskürzung und Effizienzgewinne einfordert, wird der Rest nicht zuschauen. Ansonsten verschlechtern die Wettbewerber ihre Kosten- und Wettbewerbssituation. Es kommt zur Wellenbildung. Daimler hat nach VW seine Produktionsoptimierung angekündigt. Opel und Ford werden nicht einfach zuschauen, wie ihr Hauptwettbewerber bessere Einkaufskonditionen erhält. Die zusätzlichen eingeforderten Preiszugeständnisse bei Zulieferern werden zur Branchenbewegung.

Selbst bei vorsichtiger Schätzung muss man von einem Sparvolumen von gut 5 Mrd. Euro ausgehen, das sich die Autobauer beim Materialeinkauf bei den deutschen Zulieferern an Einsparungen vorgenommen haben. Der gesamte Umsatz der deutschen Zuliefererindustrie betrug im Jahr 2013 knapp 70 Mrd. Euro (vgl. VDA 2014). Das von VW angestoßene Kostensenkungsprogramm der Branche frisst damit gut 7% des Umsatzes der deutschen Zuliefererindustrie des Jahres 2013. Dies ist mehr als die derzeitige Umsatzrendite der deutschen Zuliefererindustrie. Anders ausgedrückt, die Gewinne der deutschen Zuliefererindustrie fallen auf null, bzw. es fallen Verlusten an, falls keine Anpassungsmaßnahmen erfolgen.

Hoher Verlagerungsdruck aufgebaut

Um die Einsparsumme von mindestens 5 Mrd. Euro zu realisieren, stehen theoretisch mehrere Maßnahmen zur Verfügung.

Qualitätskürzung von Teilen/preisgünstigere Teile und Komponenten

Der Kostensenkungsspielraum ist für Zulieferer hier deutlich beschränkt. Die Qualität der Teile ist vom Autobauer definiert und wird entlang der gesamten Produktionskette geprüft. Der Einsatz anderer Werkstoffe und Vormaterialien muss in langen Testreihen mit dem Autobauer genau definiert, getestet und abgestimmt werden. Da dies ein kontinuierlicher Prozess ist, der bisher bereits im Rahmen der »kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP)« in den Managementsystemen verankert ist, bleiben die von VW ins Rollen gebrachte »Ad-hoc«-Einsparungen durch Materialveränderungen überschaubar und werden für die deutsche Zuliefererindustrie auf deutlich weniger als 1 Mrd. Euro geschätzt. Bes-

sere Einkaufspreise bei Vormaterialien sind ebenfalls in sehr begrenztem Umfang umsetzbar. Die Einkaufsabteilungen der großen Zulieferer arbeiten ähnlich wie bei den Autobauern und erzielen daher nur in überschaubarem Umfang zusätzliche Rabatte bei ihren Unterlieferanten.

Verbesserungspotenzial in Produktionsprozessen der Zulieferer

Da die Branche strengen Tarifvertragsregelungen unterliegt, sind Arbeitskostensenkungen nur in geringem Maß zu erwarten. Damit bleibt die Möglichkeit, durch effizienteren Produktionsablauf Einsparungen zu realisieren. Da die Branche seit gut 20 Jahren nach den KVP-Prinzipien Effizienzverbesserungen realisiert, bleibt das bisher nicht entdeckte Verbesserung- und Einsparpotenzial »überschaubar«. Bereits seit Jahren arbeitet die Branche mit jährlich vereinbarten Kostensenkungszielen mit ihren Lieferanten.

Verlagerungseffizienz und Einsparungen/niedrige Zinsen helfen

Das größte bisher unvollständig genutzte Einsparpotenzial bei bestehenden Prozessen und Produkten – also in der Serienproduktion – liegt in der Verlagerung vom Produktionsketten in kostengünstigere Standorte. Abbildung 1 illustriert dies beispielhaft an der Entwicklung der Fahrzeugproduktion in Mexiko. Mexiko hat sich zu einem wichtigen Produktionsstandort der Automobilindustrie entwickelt. So ist die jährliche Fahrzeugproduktion von 500 000 Fahrzeugen im Jahr 1998 auf hochgerechnet mehr als 3 Mill. Fahrzeuge in diesem Jahr angestiegen. Dies ist eine Versechsfachung der Produktion. Mehr als zwei Drittel der Mexikoproduktion gehen in den Export. Mehrere Faktoren unterstützen diese Entwicklung.

Mexiko: Freihandelsabkommen mit mehr als 40 Ländern

In Mexiko produzierte Fahrzeuge können ohne Zölle nach USA, Südamerika oder Europa geliefert werden. Damit können die Kostenvorteile in Mexiko direkt und ohne »Zollaufschlag« genutzt werden. Ähnliches gilt für die Osterweiterungsstaaten in der EU. Mexikanische oder polnische Indus-

Abb. 1

Fahrzeugproduktion in Mexiko



Quelle: Mexikanischer Automobilindustrieverband Amia (www.amia.com.mx).

triebetriebe bieten die Produktivität und Qualität der Ersten Welt bei Löhnen der Dritten Welt. Außer Porsche sind nach dem Jahr 2015 alle deutschen Autobauer mit Produktionen in Mexiko vertreten.

Niedrige Arbeitskosten

Bis zu 60% der Kosten beim Zulieferer bestehen aus Materialkosten, die durch entsprechende Einkaufsstrategien optimiert werden können. Die Materialkosten unterscheiden sich überwiegend wenig im internationalen Zusammenhang, da viele Unternehmen einen Art globalen Einkauf (global sourcing) anwenden. Der Arbeitskostenanteil in der Zulieferindustrie liegt zwischen 10% und 20% der Gesamtkosten. Damit wird deutlich, dass Arbeitskosten wesentlich die Kostenposition des Zulieferers beeinflussen.

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse eines Ländervergleichs. Unterstellt wurde dabei, dass alle anderen Produktionsbedingungen und -kosten in den betrachteten Ländern ähnlich sind. Natürlich ist das eine Annahme, die nicht vollständig die Realität trifft, aber die Berechnung zeigt, wie stark der Hebel der unterschiedlichen Arbeitskosten auf das Zulieferergebnis wirkt.

In Deutschland betragen die Arbeitskosten in der Autoindustrie 48,40 Euro, in USA 25,60 Euro, England 24,50 Euro, in Mexiko 7,40 Euro. Sowohl in USA und in England

Tab. 2

Kosteneinsparungen bei Verlagerung (Annahme: alle anderen Kosten konstant)

	Deutschland	USA	England	Mexiko	Polen	Rumänien
Arbeitskosten in Euro (einschl. Lohnnebenkosten)	48,40	25,60	24,50	7,40	7,50	4,80
Kosteneinsparung gegenüber der Produktion in Deutschland bei 15% Arbeitskostenanteil		7,0%	7,4%	12,7%	12,7%	13,5%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Verband Deutscher Automobilindustrie; Berechnungen des Autors.

macht sich der relativ starke Euro bemerkbar, sprich bei der Umrechnung der jeweiligen Arbeitskosten von der nationalen Währung in Euro haben die Amerikaner, Engländer, aber auch Mexikaner einen Wechselkursvorteil. Unterstellt man jetzt beim Zulieferer 15% Arbeitskostenanteil in seiner Produktion, wird das Zulieferprodukt bei Herstellung in USA um 7,0% kostengünstiger als in Deutschland, in England um 7,4%, in Mexiko um 12,4% usw. Die Tabelle macht deutlich, dass jetzt bei zunehmendem Spardruck der Autobauer, der Zulieferer seine größten Einsparmöglichkeiten in der Auslandproduktion hat. Da gleichzeitig die Zinsen aufgrund der Zinspolitik der Europäischen Zentralbank sehr niedrig sind, ist es durchaus sinnvoll, mit »billigem« Geld im Ausland eine Produktion aufzubauen und die Produktion im Inland zurückzuführen. Zu den niedrigen Arbeitslosen addieren sich in der Regel in den in Tabelle 2 genannten Ländern deutlich niedrigere Energiekosten, niedrigere Transportkosten, größere Flexibilität beim Einsatz von Zeitarbeitern sowie staatliche Investitionszuschüsse.

Fazit: Vier Effekte verändern die Produktionskette

Ineffizienzen im Kerngeschäft der VW AG kombiniert mit dem Gewinnziel des Konzerns lösen in der deutschen Automobilindustrie eine Sparwelle aus, die die deutsche Zulieferindustrie unter erheblichen Ertragsdruck setzt. Diese Welle wird Veränderungen der Wertschöpfungskette in drei Richtungen mit sich bringen.

Erstens: Ausgelöst durch das VW-Sparprogramm, muss die deutsche Zulieferindustrie gut 5 Mrd. Effizienzverbesserungen – sprich Preissenkungen bei gleicher Leistung – realisieren. Die heutigen Produktionsprozesse der Zulieferer erlauben kaum Kostensenkungen. Ähnliches gilt beim Einkauf von Material und in der Produktqualität. Mit »normalen« Optimierungen lassen sich die Preissenkungen nicht realisieren. Ohne Kostensenkungen implizieren die Preissenkungen bei den Zulieferern Verluste in der G+V. Folglich müssen »erweiterte Sparmöglichkeiten« gesucht werden

Zweitens: Die Ausnutzung der großen Arbeitskostenunterschiede in wichtigen Produktionsländern wie England, Mexiko oder Polen und Rumänien erlauben – unter sonst gleichen Bedingungen – erhebliche Kostensenkungen. Zusätzlich sind die Aufwendungen für Energie, Logistik und die Erfüllungen von Auflagen außerhalb Deutschlands geringer.

Drittens: Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank erlaubt eine kostengünstige Finanzierung der Verlagerungsinvestitionen. Hinzu kommt, dass sich die Konjunktur und damit die Automobilnachfrage in West- und Osteuropa in den nächsten Jahren aufgrund des Russland-Ukraine-Konflikts und der Embargopolitik der EU verschlechtern. Damit

müssen ohnehin Kapazitäten in Europa und Deutschland angepasst werden. Die in Deutschland reduzierten Kapazitäten wandern in den asiatischen und amerikanischen Raum.

Viertens: Die Fertigungstiefe bei den Autobauern wird in den nächsten Jahren sinken. Der VW-Konzern und Daimler spielen dabei eine wichtige Rolle. Der Umbau braucht allerdings Zeit.

Insgesamt muss daher in den kommenden fünf Jahren mit einem deutlichen Ausbau der Auslandsproduktion der deutschen Zulieferindustrie gerechnet werden. Damit kostet die durch VW angestoßene Sparrunde Arbeitsplätze bei Zulieferern in Deutschland. Wie intensiv der Verlagerungsprozess sein wird, hängt von den Logistikkosten und dem weiteren Aufbau von Produktionsstätten der Autobauer im Ausland ab. Eines dürfte aber deutlich werden: Der hohe Einsparungsdruck von VW verändert die deutsche Automobilindustrie nachhaltig. Diejenigen Mittelständler, die zu 100% auf ihrer »Scholle sitzen bleiben«, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit Verlustjahre vor sich haben, die die Eigenständigkeit der Unternehmen gefährden.

Insgesamt muss mit dem größten Druck bei mittelständischen Zulieferern gerechnet werden. Damit kann auch ein Konzentrationsprozess erwartet werden. Große Zulieferunternehmen wie Bosch, Continental oder ZF können aufgrund ihrer globalen Ausrichtung und Wettbewerbsvorteile ihrer Produkte deutlich besser dem Druck der Einkäufer der Autobauer standhalten als der Mittelständler. Hinzu kommt, dass die Mittelständler keine starke Interessenvertretung in Deutschland haben. Der Verband der deutschen Automobilindustrie (VDA) vertritt gleichzeitig Autobauer und Zulieferer. In einem solchen Konstrukt ist die Dominanz der Autobauer vorgegeben (vgl. Dudenhöffer 2014). Die Schwächsten in der Wertschöpfungsgruppe sind die Mittelständler. Und ausgerechnet dort wäre eine starke Standvertretung wichtig, etwa so wie auf europäischer Ebene, auf der es mit der CLEPA einen eigenständigen Zulieferverband gibt. Das größte Risiko der Sparwelle tragen die Mittelständler.

Literatur

Dudenhöffer F. (2014), »Zulieferer, wehrt Euch!«, *Handelsblatt*, 13. August.

Eurostat (2014), *Arbeitskostenindex*, Brüssel

Geschäftsberichte 2012, 2013: Ford Motor Company, General Motors, Toyota Motor Corp., Hyundai.

Pretzlaff H. (2014), »Gießerei und Schmieden auf Prüfstand«, *Stuttgarter Zeitung*, 11. September 2014

Statistisches Bundesamt (2014), *Arbeitskostenindex*, Fachserie 16, Wiesbaden.

Verband der Automobilindustrie (VDA) (2014), *Analysen zur Automobilkonjunktur 2013*, Berlin.

Volkswagen AG (2014), »GroupNews update«, *Management-Mail des VW-Konzerns*, Ausgabe 5.



Heike Proff*

Sparprogramme allein helfen der deutschen Automobilindustrie nicht

Obwohl die drei deutschen Automobilhersteller – Volkswagen, Daimler und BMW – gegenwärtig sehr gut dastehen und im letzten Jahr hohe Gewinne erzielen konnten, kündigen sie Sparprogramme in Milliardenhöhe an. Ob so die Schlüsselindustrie ihre Position halten kann, wird allerdings kontrovers diskutiert.

Volkswagen wies 2013 vor allem dank Audi und des China-geschäfts einen Gewinn in Höhe von 10,8 Mrd. Euro aus, Daimler übertraf mit fast 8 Mrd. Euro das Gewinnziel und BMW erreichte einen Rekordgewinn von gut 5,3 Mrd. Euro – trotz hoher Ausgaben für das Elektroauto i3. Dennoch kündigte Volkswagen bei VW spätestens ab 2017 Einsparungen von jährlich 5 Mrd. Euro ein, Daimler und BMW wollen bis 2020 jährlich 3,5 bzw. 3 bis 4 Mrd. Euro einsparen.

Erreichen wollen sie die Einsparziele vor allem im Einkauf, durch eine weitere Verlagerung von Wertschöpfung auf Zulieferer (Outsourcing) und durch eine konsequentere Verringerung der Komplexitätskosten. Sehr hohe Komplexitätskosten verursachen z.B. bei Volkswagen 310 verschiedene Fahrzeugtypen; sie sollen nun durch Straffung der Produktpalette und Reduzierung der Entwicklungskosten konsequent verringert werden.

Als Gründe für erneute Sparprogramme in eher guten Zeiten nennen die deutschen Automobilhersteller vor allem schlechte Aussichten auf die kommenden Jahre. Die Gefahr sei groß, dass sich die Konjunktur in wichtigen Regionen gleichzeitig verschlechtert: dass der europäische, auch der deutsche Markt weiterhin stagnieren werden, wichtige Märkte wie Brasilien und Indien schwach bleiben oder wie Russland

* Prof. Dr. Heike Proff ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre & Internationales Automobilmanagement an der Universität Duisburg-Essen und Principal Researcher in den internationalen Forschernetzwerken PVMi (Program on Vehicle and Mobility Innovation des MIT und der Wharton School) und Gerpisa (Le Réseau International de l'Automobile).

weiter wegbrechen. Unsicher bleibt die Entwicklung in China. Positiv entwickelte sich nur der US-amerikanische Markt, er erholt sich weiterhin langsam auf das Niveau vor der hier besonders heftigen Finanzkrise 2008/09. Es dürfte somit künftig – anders als während dieser Finanzkrise – nicht mehr möglich sein, Gewinne und Verluste der unterschiedlichen Märkte auszugleichen. Ein weltweiter Absatzeinbruch sei durchaus denkbar. Auch geraten die Automobilhersteller und -zulieferer angesichts des steigenden Wettbewerbs aus Niedriglohnländern immer stärker unter Druck. Hohe Rabatte und Selbstzulassungen täuschen eine stabile Nachfrage vor. Negative Wechselkurseffekte durch den stärkeren Dollar in den USA erschweren zudem Exporte in Drittländer. Da die Investitionen in neue Werke, Produkte und Technologien hoch bleiben und auch die Entwicklung der derzeit extrem niedrigen Finanzierungskosten nicht absehbar ist, scheinen den Automobilherstellern Sparprogramme unumgänglich.

Auch wenn die Sparprogramme betriebswirtschaftlich durchaus sinnvoll erscheinen, werden volkswirtschaftlich negative Auswirkungen auf die Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland befürchtet und deshalb auch heftig kritisiert, vor allen von Gewerkschaften und Zulieferern. Die Gewerkschaften befürchten, dass die hohen Gewinne in der deutschen Automobilindustrie bei den Arbeitnehmern nicht ankommen und ihnen sogar Lohnverzicht und Arbeitsplatzverluste drohen, den Zulieferern härtere Verhandlungsrunden. Sie sehen sich als die eigentlich Leidtragenden der Sparprogramme.

Aber auch betriebswirtschaftlich greifen Sparprogramme allein zu kurz. Denn es ist ein altes Spiel: Ein Sparprogramm jagt das nächste, die Effekte sind selten dauerhaft. So ist das geplante Sparprogramm von Daimler die zweite Stufe des Effizienzprogramms »Fit for Leadership« vom Herbst 2012. Es sollte sicherstellen, dass die Pkw-Sparte Mercedes-Benz Cars ab 2013 eine Umsatzrendite von 10% vor Zinsen und Steuern erreicht. Dieses Programm folgte den Sparprogrammen CORE (»Costs Down, Revenue Up, Execution«) I und II. Im ersten CORE-Programm zwischen Februar 2005 und September 2007 wurden 43 000 Maßnahmen umgesetzt. Sie hatten aber meist nur eine einmalige Wirkung, weil Sparprogramme Sparziele und Maßnahmen bezogen auf den Status quo (Produkt, Plattformen und Bauteile) zu einem bestimmten Zeitpunkt definieren. Die Rahmenbedingungen verändern sich aber z.B. durch eine Modellpflege, neue Produkte oder Veränderung der Gleichteile, ohne dass die Maßnahmen angepasst werden. Sie verlieren ihre Wirkung und werden ineffizient. Fehlen dann im Linienmanagement Personen, die die Maßnahmen anpassen könnten, und werden sie dort sogar eher gestoppt, dann sind die Sparprogramme nicht dauerhaft.

Deshalb greifen Sparprogramme alleine – volkswirtschaftlich wie betriebswirtschaftlich – zu kurz, um die Automobilindus-

trie gegen eine Marktverschlechterung zu wappnen. Es reicht nicht, in einem bestimmten Zeitraum Kosteneinsparungen bei Zulieferern und Mitarbeitern zu suchen, es müssen auch dauerhaft kostenreduzierende und erlösoptimierende Entscheidungen getroffen werden. Mögliche Ansätze sind ein Gleichteil- und Änderungsmanagement sowie ein Mehrmarktmanagement.

1. Durch ein geschicktes sensibles Gleichteilmanagement lassen sich zwar Synergien schaffen und damit Produktionskosten senken, es erleichtert aber auch die Konfiguration immer neuer Produkte, die die Komplexitätskosten hoch treiben. Undifferenzierte Gleichteilstrategien bei Premiumprodukten bergen zudem die Gefahr einer Produktangleichung und damit eines Verlustes an Differenzierungspotenzial und Preispremium. Deshalb ist ein aktives Preispremium-Management erforderlich, um die Markenverträglichkeit der Module und Bausätze sicherzustellen. Dabei müssen hochpreisige Marktsegmente gesichert werden (z.B. durch Nutzung von Produkten in den unteren Marktsegmenten als Puffer gegenüber Produkten mit Preispremium im Luxussegment), die Absatzmengen der Produkte mit Preispremium begrenzt werden (z.B. durch Substitution wenig profitablerer Produkte durch profitable Produkte) und die Preissensitivität der Kunden verringert werden (z.B. durch stärkere Kundenbindung mit gezielter Werbung und verbesserte Attraktivität der Produkte). Um diese Maßnahmen zu finanzieren, müssen die indirekten Kosten gesenkt werden. Dies ist möglich, wenn der Kundenauftragsprozess optimiert wird, um Kapitaleinsatz und Kapitalkosten zu senken. Es ist weiterhin notwendig, die Komplexitätskosten durch Entschlackung der Produktpalette zu senken. Ob es zwischen einem BMW X3 und X5 noch eines X4 bedarf und ob Käufer, die durch Sondermodelle angelockt werden, zwischen einem Golf Variant, einem Golf Van, einem Touran und einem Jetta-Kombi unterscheiden, ist zumindest fraglich.

2. Ein zweiter Ansatz für Kostensenkung und Erlösoptimierung ist das Änderungsmanagement, um die Kosten später Änderungen zu senken. Sie entstehen, wenn sich Zulieferer bei späten Änderungen im Produktionsprozess durch geschicktes Nachverhandeln Erlösspielräume schaffen und zusätzliches Wissen an Lieferanten abfließt. Durch ein gutes Änderungsmanagement können die Automobilhersteller nicht nur zu Beginn des Produktentwicklungsprozesses auf die Zulieferer Druck ausüben, sondern auch noch vor Produktionsbeginn. Sie müssen allerdings glaubhaft drohen, andere Zulieferer kurzfristig in den Entwicklungsprozess integrieren zu können. Ein ungeplanter später Lieferantenwechsel kann große Qualitätsprobleme beim Serienanlauf auslösen.

3. Ein dritter Ansatz ist ein koordiniertes Mehrmarktmanagement mit besserer Steuerung der ausländischen Tochtergesellschaften der multinationalen Automobilunternehmen, um

die Profitabilität im Unternehmensverbund zu erhöhen. So zeigt eine Befragung von Tochtergesellschaften großer deutscher Automobilunternehmen in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien und China) und in den gegenwärtig stärker wachsenden MIST-Ländern (Mexiko, Indonesien, Südkorea und Türkei), dass die Einbindung selbst wichtiger Tochtergesellschaften meist unzureichend ist. Ihre Interessen und Fähigkeiten werden in der meist stark zentral geführten Automobilindustrie zu wenig berücksichtigt. Wenn Organigramme und Steuerung nicht zusammenpassen, entstehen hohe Koordinations- und Abstimmungskosten.

Das Preispremium-Management, ein Management der Kompetenzentwicklung (mit Komplexitäts- und Änderungsmanagement) und das Mehrmarktmanagement gehören zu den dynamischen Strategien (vgl. Proff und Proff 2013), die die Umsetzung der angestrebten Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens bei Veränderungen im Zeitablauf sichern sollen. Veränderungen ergeben sich für die Automobilhersteller

- im weltweiten Unternehmensumfeld (durch vorhersehbare Risiken und unvorhergesehene Krisen),
- im Kampf um Marktanteile (durch ein sinkendes Preispremium, durch negative Mehrmarkteffekte und durch Kooperationen, die Mehrwert vernichten) sowie
- bei einem Rückstand im Kompetenzwettbewerb mit Konkurrenten und Lieferanten.

Zu den dynamischen Strategien gehören deshalb neben einem effizienten Preispremium-Management, einem koordinierten Mehrmarktmanagement und einem systematischen Management der Kompetenzentwicklung, weiterhin ein systematisches Risiko- und Krisenmanagement sowie ein systematisches Kooperationsmanagement.

Begreifen sie »den Wandel als Daueraufgabe« (Sureth 2014) und verfolgen sie dynamische Strategien, statt allein auf kurzfristige Sparprogramme zu setzen, dann können die Automobilhersteller von einer reinen Orientierung an (kurzfristiger) finanzieller Leistung wegkommen und (langfristig) eine strategische Gesundheit erreichen, die die Kapitalmarktbeurteilung verbessert.

Das ist wichtig, weil die Automobilindustrie mit ihrer einseitigen Leistungsorientierung schon vor der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/09 am Kapitalmarkt schlecht bewertet wurde. In der Krise stand sie noch deutlich schlechter da und konnte die Kapitalmarktbeurteilung – trotz aller Kursverbesserungen insbesondere 2011 – seither strukturell nicht verbessern. In einer weltweiten Analyse der Goldman Sachs Sustain Group, die dauerhafte Branchenführer und attraktive Anlagemöglichkeiten ermittelt, befand sich Ende 2009 unter 63 Unternehmen kein Automobilhersteller (vgl. Goldman Sachs Group, Global Investment Research 2009). Mitte 2011, als die deutschen Hersteller nach weitgehend über-

standener Krise gerade wieder Gewinne machten, wurde die Automobilindustrie zwar differenzierter betrachtet, aber immer noch mit deutlichen Abschlägen auf den »fair value« bestraft (vgl. Proff und Proff 2013). Das hat sich auch bis heute nicht geändert: Die Automobilindustrie ist weiterhin für den Kapitalmarkt – d.h. für kleine wie größere Geldanleger – nicht attraktiv.

Strategisch gesunde Unternehmen können allerdings mit dynamischen Strategien auf Veränderungen ohne Verlust an Wettbewerbsfähigkeit reagieren und Maßnahmen treffen, die ihre Gestaltungs- und Anpassungsfähigkeit erhöhen. Auch ihre finanzielle Leistung wird dann am Kapitalmarkt besser bewertet. Die Bewertung gibt den Preis eines Unternehmens auf einem perfekten Kapitalmarkt an, der die allgemeine Einschätzung der unternehmerischen Potenziale durch die Marktteilnehmer widerspiegelt. Strategisch gesunde Unternehmen können sich positiv vom Branchentrend abheben und die Analysten veranlassen, die Kapitalmarktbewertung zu korrigieren. Eine umfangreiche Untersuchung zeigt z.B., dass über alle Branchen hinweg die Kapitalmarktbewertung nur zu 20% durch den kurzfristigen Cash Flow, aber zu 80% durch langfristige Erträge und Zukunftschancen bestimmt wird (vgl. Davis 2005).

Wird die Kapitalmarktbewertung überwiegend langfristig bestimmt, dann reichen traditionelle Optimierungsprogramme in der Automobilindustrie, die lediglich auf kurz- und mittelfristige Effizienz von Beschaffung, Produktion und Absatz und damit auf eine bessere finanzielle Leistung setzen, nicht aus, um die Kapitalmarktbewertung signifikant zu verbessern. Sie sind zwar notwendig, um die Profitabilität und die Liquidität kurzfristig zu verbessern, setzen aber nur beim kleineren Hebel der Kapitalmarktbewertung an: bei der finanziellen Leistung und nicht bei der strategischen Gesundheit.

Werden die Aktien der Automobilunternehmen gut bewertet und haben Automobilunternehmen eine breite Aktionärsstruktur, dann ergibt sich auch eine positive Verteilungswirkung – damit bedarf es auch bei gesamtwirtschaftlicher Betrachtung mehr als reiner Sparprogramme in der deutschen Automobilindustrie.

Literatur

Davis, I. (2005), »How to escape the short term trap«, *McKinsey on Finance*, Summer, 7–10.

Goldman Sachs Gruppe Inc., Global Investment Research (Hrsg.) (2009), *Global Automobiles*, New York.

Proff, H. und H.V. Proff (2013), *Dynamisches Automobilmanagement. Strategien für international tätige Automobilunternehmen im Übergang in die Elektromobilität*, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden.

Sureth, C. (2014), »Der Betriebswirt. Der Wandel wird zur Daueraufgabe«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 1. September, 16.



Klaus Bräunig*



Marius Baader**

Wohlstand fängt mit Sparen an – zu den Sparprogrammen der deutschen Automobilindustrie

Viele deutsche Automobilhersteller haben in den letzten Wochen und Monaten »Sparprogramme«, zumindest jedenfalls Kostenoptimierung ihrer Häuser angekündigt. Gleichzeitig entwickelt sich der Absatz unserer Unternehmen weiterhin dynamisch. Passt das zusammen? Effizienzprogramme auf der einen Seite, Rekordvolumen auf der anderen ?

Die deutsche Automobilindustrie hat große Herausforderungen bisher besser als manche Wettbewerber gemeistert. Aber der nächste große Umbruch läuft bereits. Auf der einen Seite erlebt die Schlüsselindustrie Deutschlands Technologiesprünge wie seit Jahrzehnten nicht mehr. Die Elektromobilität ist eine Revolution für die Automobiltechnologie. An die Batterietechnik haben wir – im Vergleich zu den Erfahrungen mit konventionellen Antrieben – noch hohe Erwartungen. Die Verbraucher wünschen ähnliche Verlässlichkeit, Reichweite, Praktikabilität und nicht zuletzt auch vergleichbaren Fahrspaß wie mit Benziner und Diesel. Vernetzung und Konnektivität – das sind mehr als nur das Smartphone im Auto. Neue Anforderungen der Kunden an die Mobilität generieren Milliardeninvestitionen von Herstellern und Zulieferern. Diese Investitionen parallel in verschiedene Technologien müssen aber erst einmal erwirtschaftet werden.

Auf der anderen Seite schreitet gleichzeitig die Globalisierung mit schnellen Schritten weiter voran. Aufstrebende Märkte schaffen neue Chancen, aber aufstrebende Herstellernationen erhöhen parallel den Druck auf etablierte und klassische »Autoländer«.

In diesem Spannungsfeld aus technologischer Revolution, neuer Stärke und wachsendem Wettbewerb bekräftigen

* Klaus Bräunig ist Geschäftsführer des Verbands der Automobilindustrie (VDA), Berlin.

** Marius Baader ist Leiter der Abteilung Märkte, Analysen, Rohstoffe und Statistik beim Verband der Automobilindustrie (VDA), Berlin.

die deutschen Automobilhersteller und -zulieferer ihre Zugehörigkeit zum Standort Deutschland, müssen diese aber in der kommenden Dekade auch neu behaupten. Gerade die Automobilzuliefererindustrie mit ihrer starken mittelständischen Prägung für Innovation und Beschäftigung ist ein zentraler Baustein für den Erfolg der Deutschen. Dies gilt es nicht zu schwächen, sondern zu stärken.

Gott sei Dank müssen wir nicht geschrumpfen, sondern unsere Chancen nutzen – sowohl für den Erhalt unserer starken Position in den Weltmärkten als auch für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unserer Heimatstandorte.

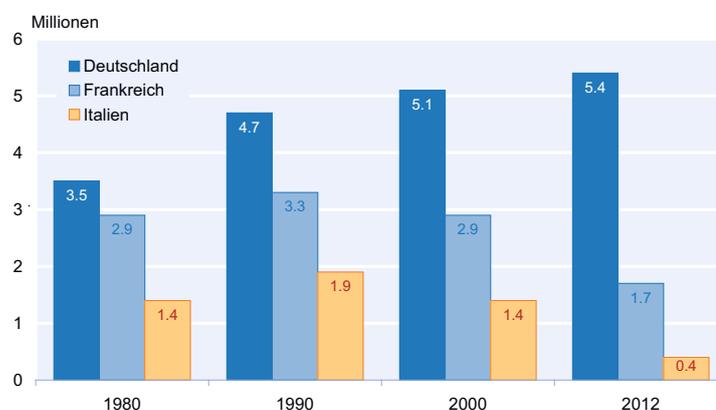
Die deutsche Automobilindustrie steht wie kaum eine andere Branche für die Exportmaschinerie der deutschen Wirtschaft. Ihre Unternehmen sind ein entscheidender Baustein für Wohlstand und Beschäftigung in Europa. Nur ein Beispiel zur Illustration: Französische Automobilzulieferer machen ca. 30% bis 40% ihres Geschäfts mit der deutschen Wertschöpfungskette. Bereits 1963, also vor mehr als 50 Jahren, exportierten die deutschen Pkw-Hersteller mehr als 50% der in Deutschland produzierten Pkw in die Welt. Im Jahr 2013 waren es mehr als 75% der Inlandsfertigung, die für ausländische Märkte bestimmt sind. Die Vorlieferungen gerade aus dem europäischen Ausland wuchsen mit, ließen unsere Nachbarn entsprechend mit profitieren. Und das bei einer Auslandsfertigung, die kontinuierlich gewachsen und 2010 die Inlandsproduktion überholt hat. 85% der in- und ausländischen Gesamtproduktion liefert die deutsche Automobilindustrie letztlich an ausländische Kunden.

Diese Erfolge fielen nicht vom Himmel. Denn die Automobilindustrie steht für global harten Wettbewerb. Neue, aufstrebende Autonationen kamen hinzu, neue Märkte entwickelten sich rasant. In diesem Umfeld hat sich die deutsche Automobilindustrie ständig neu erfinden und kritisch hinterfragen müssen, um ihren Technologievorsprung zu halten und ihre globale Präsenz zu erweitern.

Und das ist auch jetzt wieder für die Zukunft notwendig. Denn die politischen und gesamtwirtschaftlichen Risiken nehmen weltweit derzeit eher zu als ab. Nicht nur die geopolitischen Risiken sind gestiegen, auch Hoffnungsträger wie Indien und Brasilien zeigen Schwächen. Nur wenn Politik und Unternehmen jetzt die Weichen richtig stellen, wird Deutschland auch im Jahr 2025 noch ein attraktiver Automobilstandort sein. Dazu haben wir alle Chancen, aber keinen Grund, uns zurückzulehnen. Das zeigt der Blick auf die Erfolgsfaktoren:

Abb. 1

Pkw-Produktion einiger europäischer Länder



Quelle: ANFIA; CCFA; VDA.

Internationalisierung Motor für Produktion und Export

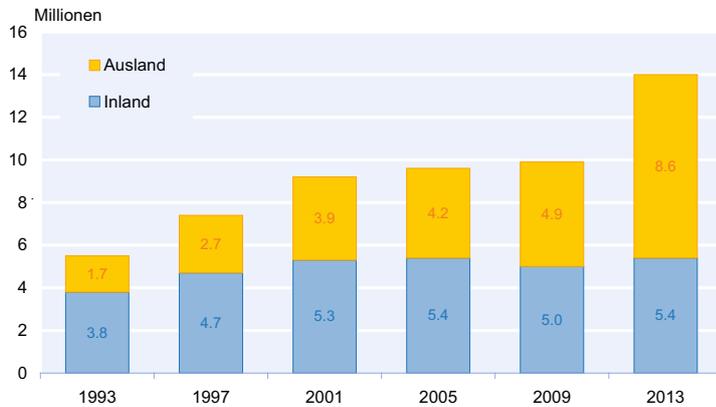
Die deutschen Hersteller haben es besser als andere traditionelle Autoländer der EU verstanden, ihre globale Präsenz deutlich auszuweiten, ohne dabei den heimischen Standort zu vernachlässigen. Während Deutschland seine heimische Fertigung seit 1980 um über die Hälfte bis 2013 auf 5,4 Mill. Pkw sukzessive ausbauen konnte, hat sich in stolzen Automobilnationen wie Frankreich und Italien die Produktion auf 2013 gerade einmal gut 2 Mill. Einheiten reduziert. Noch 1990 fertigten sie zusammen mehr Pkw als Deutschland.

Soweit auch italienische und französische Hersteller ihre Produktion internationalisiert haben, blieb das Hauptmotiv der Auslagerung allerdings, Lohnkostenvorteile in Osteuropa zu generieren. Deutsche Unternehmen haben ebenfalls ihre Produktion mit Low-Cost-Countries erweitert und verknüpft, das Leitmotiv des mittlerweile globalen Produktionsverbundes zielte allerdings in erster Linie auf die Eroberung neuer Märkte.

Zweisäulenstrategie für Märkte draußen und zuhause

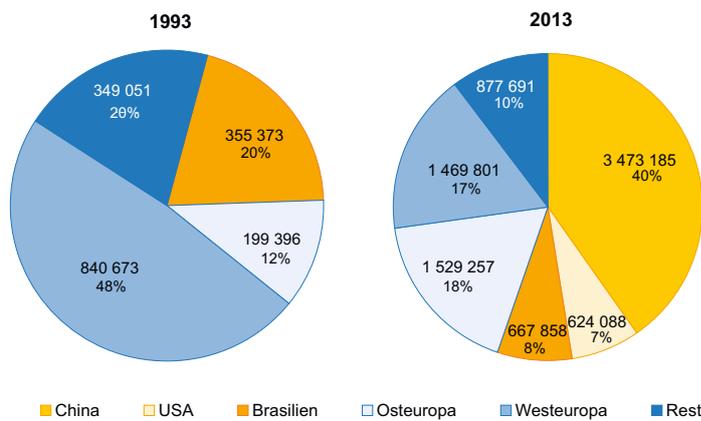
Die deutsche Automobilindustrie setzt auf eine Zweisäulenstrategie in ihrer globalen Marktversorgung: Fertigung im Inland und Export sowie Produktion in den jeweiligen Zielmärkten. Vor 20 Jahren übertraf die Pkw-Inlandsfertigung die Auslandsproduktion noch um mehr als das Doppelte. Letztes Jahr hingegen stellten die deutschen Hersteller bereits gut 60% ihrer Gesamtfertigung von über 14 Mill. Pkw außerhalb der deutschen Werke her. Dennoch ist keineswegs »Republikflucht« die Folge. Wir erleben bisher keinen dadurch bedingten Rückgang der Inlandsproduktion. Im Jahr 2014 werden wir über 5,5 Mill. Pkw in Deutschland

Abb. 2
Pkw-Produktion deutscher OEMs im In- und Ausland



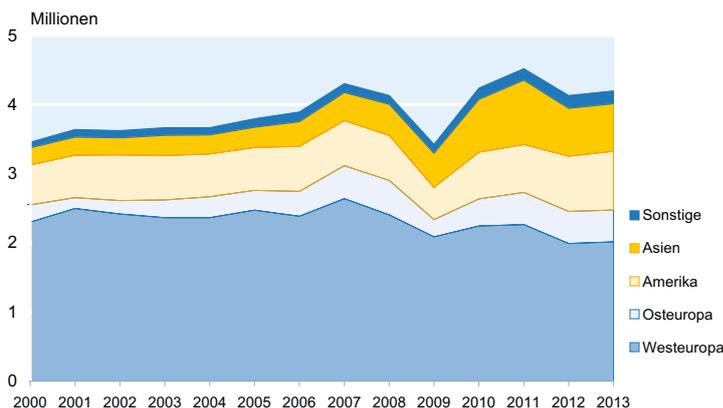
Quelle: VDA.

Abb. 3
Pkw-Auslandsproduktion deutscher OEMs nach Regionen



Quelle: VDA.

Abb. 4
Pkw-Exporte deutscher OEMs nach Regionen



Quelle: VDA.

produzieren – ein erneut klares Plus gegenüber dem Vorjahr. Aber das ist kein Ruhekiten.

Auslandsmärkte sind Treiber

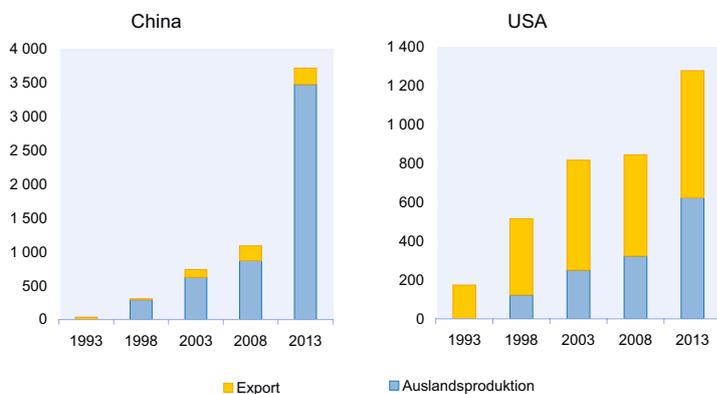
Was sind die Treiber für diese Entwicklung? Der wichtigste Grund ist zweifelsohne die Tatsache, dass die automobilen Wachstumsmärkte außerhalb von Deutschland liegen und vom Volumen her offensichtlich nicht nur von der Inlandsproduktion bedient werden können. Die zwangsläufige Konsequenz für die deutschen OEMs ist es daher, sich global aufzustellen. Als Beispiele können hier die beiden größten Pkw-Märkte der Welt gelten. Weder in China noch in den USA hatten die deutschen Pkw-Hersteller vor 20 Jahren Produktionswerke, inzwischen jedoch werden in den USA über 600 000 Einheiten und in China sogar 3,5 Mill. Pkw deutscher Konzernmarken hergestellt. Damit entfällt inzwischen nahezu die Hälfte der deutschen Auslandsproduktion auf diese beiden Länder.

Neben der Ausrichtung auf Vor-Ort-Produktionsstätten zeichnet die deutschen Hersteller aus, dass sie gleichzeitig auf eine weitere Säule, die Exporte, gesetzt haben. Dies hat den deutschen Automobilstandort in den letzten 20 Jahren im Vergleich zu den Wettbewerbern gestärkt. Innerhalb der klassischen europäischen Automobilnationen nimmt Deutschland hierdurch eine besondere Rolle ein, weil es auch seine Inlandsfertigung von 3,8 Mill. Pkw im Jahre 1993 um 43% auf 5,4 Mill. Stück im vergangenen Jahr deutlich erhöhen konnte. Diese Produktionsausweitung war nur deshalb möglich, weil sich die Exporte im gleichen Zeitraum von 2,1 Mill. auf 4,2 Mill. Einheiten verdoppelt haben. Die eminente Bedeutung der Ausfuhren für den deutschen Standort lässt sich an der Exportquote ablesen. Diese ist seit 1993 von 55% auf 77% gestiegen, d.h., inzwischen werden sieben von neun in Deutschland hergestellten Pkw im Ausland abgesetzt.

Premium stärkt Deutschland

Ein wichtiger Grund für den weltweiten Erfolg von Autos »Made in Germany« ist der ausge-

Abb. 5
Pkw-Exporte und -Auslandsproduktion deutscher OEMs



Quelle: VDA.

wogene Mix aus Premium- und Volumenmodellen, die am deutschen Standort, der sich ja auch durch ein gehobenes Lohnkostenniveau auszeichnet, gefertigt werden. Dass der Aufbau neuer Produktionsstätten im Ausland nicht zu Lasten von Inlandswerken gehen muss, lässt sich wiederum an den führenden Märkten USA und China ablesen. Neben der inzwischen starken Präsenz direkt vor Ort steigerten die Hersteller ihre Exporte ebenfalls nachhaltig. Im Zwanzigjahresvergleich 1993 bis 2013 konnten die Pkw-Ausfuhren in die USA von 174 000 auf 666 000 Stück nahezu vervierfacht werden, nach China stiegen die Exporte sogar fast um den Faktor sieben von 36 000 auf 243 000. Die Zweisäulenstrategie, die sowohl auf Auslandsengagement als auch auf Exporte setzt, ist damit eine wichtige Komponente für den Erfolg der deutschen Automobilindustrie. Und dieses Modell ist zukunftsfähig, wenn die Rahmenbedingung stimmen.

Dass dieses Konzept erfolgreich war und ist, zeigt sich an den Marktanteilen, die unsere Unternehmen mittlerweile weltweit erobert haben. Hier spielte der Ausbau der Präsenz auf den neuen Märkten eine entscheidende Rolle.

Neue Märkte frühzeitig erschließen

Der chinesische Pkw-Markt wächst Jahr für Jahr mit zweistelligen Raten: 1998 war das Marktvolumen so groß wie das der Niederlande (0,5 Mill. Einheiten), 2005 erreichte der chinesische Markt die Größe Deutschlands (3,1 Mill. Einheiten). 2013 löste China mit mehr als 16 Mill. verkauften Pkw die USA als größten Einzelmarkt der Welt ab.

Bei einem Marktanteil von mehr als 20% wird schnell klar, dass eine Marktversorgung allein aus deutschen Produktionsstätten kaum machbar ist. Die Pkw-Verkäufe der deut-

schen Konzernmarken haben sich seit 2008 (1 Mill. Einheiten) verdreifacht – 2013 konnten die Deutschen in China über 3 Mill. Pkw absetzen. Schnelle Marktversorgung, schnelle Anpassungen an Veränderungen der Nachfrage, all das macht Präsenz vor Ort zwingend erforderlich.

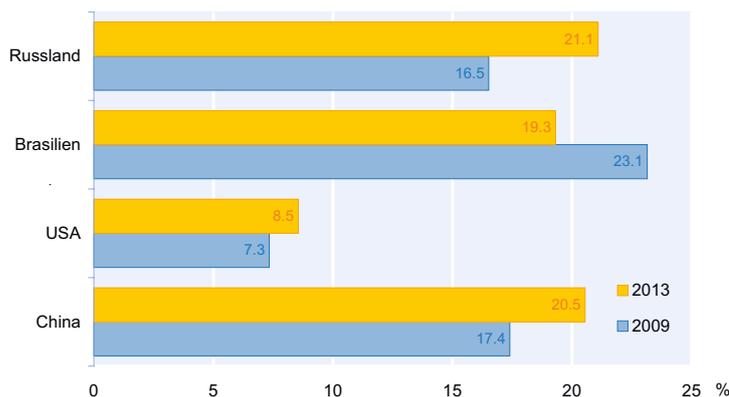
Die deutsche Automobilindustrie hat frühzeitig reagiert: Sie gehörte zu den ersten internationalen Investoren in China – 1983 rollte in Shanghai der erste Volkswagen Santana vom Band – und wird dafür seit Jahren (2009: 40%, 2010: 35%, 2011: 21%, 2012: 19%, 2013: 18%) mit zweistelligen Zuwachsraten belohnt. Und auch zukünftig bieten sich in China weitere Wachstums-

chancen: Unter der neuen Regierung dürfte das rein investitionsgetriebene chinesische Wachstumsmodell zusehends von einer Förderung des Binnenmarktes abgelöst werden. Ein hieraus resultierender Anstieg des privaten Konsums wird seine Wirkung auf den chinesischen Neuwagenmarkt kaum verfehlen.

Im Jahr 2013 zeigte der US-Markt eine erfreuliche Entwicklung: Der Absatz von Light Vehicles (Pkw und Light Trucks) stieg um 8% auf 15,5 Mill. Einheiten. Damit haben die Neuwagenverkäufe gegenüber dem Krisenjahr 2009 um gut 5 Mill. Einheiten zugelegt (+49%).

Das hohe Wachstumstempo sind auch die deutschen Hersteller mitgegangen: Im Vergleich zum Jahr 2009 (762 994 Einheiten) hat sich der Absatz von Neuwagen mit einem deutschem Markenzeichen um satte 74% erhöht – 2013 verkauften die Deutschen auf dem inzwischen zweitgrößten Markt der Welt rund 1,33 Mill. Einheiten. Damit sind die deutschen Hersteller in diesem Zeitraum deutlich schneller gewachsen als der Markt – die Vereinigten Staaten sind also entscheidend

Abb. 6
Marktanteile deutscher OEMs



Quelle: AEB; ANFAVEA; Ward's; Fourin.

für die Wachstumsstrategien der deutschen Hersteller. Ein Großteil der Fahrzeuge, die in den USA gefertigt werden, hat ihren Hauptabsatzmarkt ebendort. Gleichzeitig versorgen wir die globalen Märkte weiterhin mit Fahrzeugen aus heimischer Produktion.

Die deutsche Automobilindustrie hat in Krisen Jahren nicht den Fehler gemacht, internationale Märkte wie z.B. den US-Markt in ihrer Bedeutung zu unterschätzen, nein, sie hat ihr Engagement konsequent ausgebaut. Diese langfristige Strategie wird aktuell mit einem Marktanteil von knapp 9% belohnt – seit 2009 liegt der Anteil der deutschen Konzernmarken an den Light-Vehicle-Gesamtverkäufen bei durchschnittlich 8%.

Nicht nur in großen Märkten sind wir aktiv. Auch in den Wachstumsmärkten der »zweiten Reihe« stehen Entscheidungen an. Wie soll der ASEAN-Raum bedient werden? Welche Perspektiven warten in Afrika? Wie werden sich die kleineren Märkte Lateinamerikas entwickeln?

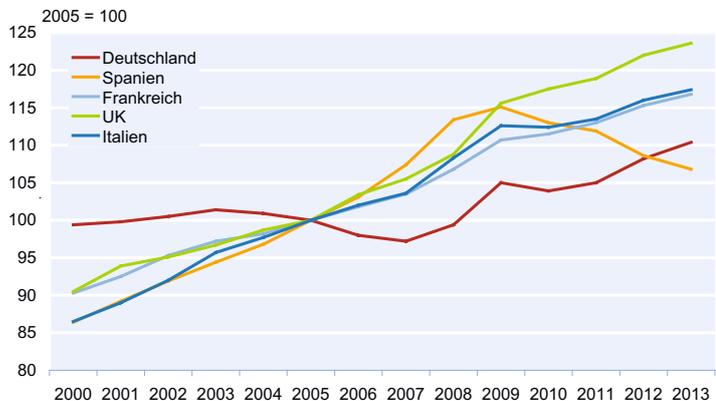
Auch wenn die deutsche Automobilindustrie eine granulare Internationalisierungsstrategie verfolgt: Es sind eine herausfordernde Zahl von Ländern und Regionen, die wir im Auge behalten müssen.

Wenn wir den globalen Erfolg der deutschen Automobilindustrie auch in den kommenden Jahren erhalten wollen, müssen die politischen Rahmenbedingungen die zentrale Rolle spielen.

Arbeit an der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands aktiver wiederaufnehmen

Deutschland hat in den letzten Jahren eine sehr erfreuliche Entwicklung vollzogen. Vom »kranken Mann Europas« zu Beginn des Jahrtausends bis zur Lokomotive für die europäische Wirtschaft hat sich innerhalb einer Dekade die deutsche Volkswirtschaft gedreht. Dieser Prozess lässt sich sehr plastisch an den Lohnstückkosten ablesen. Von 2000 bis 2008 zeichnete sich die deutsche Wirtschaft durch relativ konstante Lohnstückkosten aus, während in anderen großen europäischen Automobilnationen die auf den Output bezogenen Lohnkosten deutlich anstiegen. Allerdings: Die Lohnstückkosten nehmen nach einer beeindruckenden Entwicklung des ersten Jahrzehnts aktuell wie-

**Abb. 7
Nominale Lohnstückkosten**

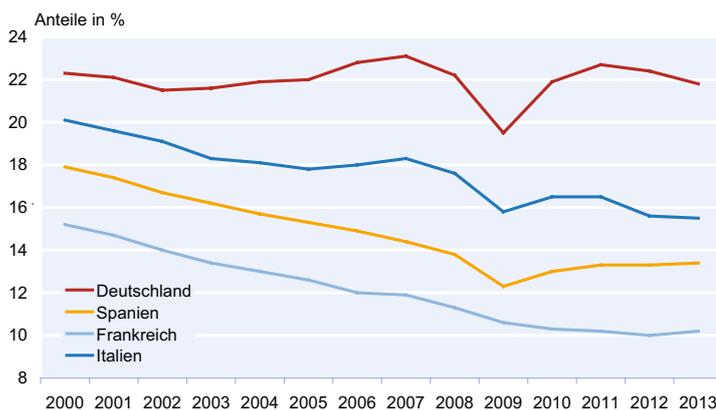


Quelle: Eurostat.

der zu. Deutschland darf sich nicht auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausruhen. Spanien zum Beispiel hat nach dem Ausbruch der Krise 2008 seine Lohnstückkosten gesenkt und gewinnt dadurch als Produktionsstandort zunehmend wieder an Attraktivität.

Die deutschen Strukturreformen zu Beginn der letzten Dekade haben sich ausgezahlt, auch für den Fiskus. Deutschland ist heute eines der wenigen Länder der Europäischen Union, das den Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung in den letzten 13 Jahren halten konnte. In den anderen großen Volkswirtschaften gingen die Anteile massiv zurück – die Folgen für den Arbeitsmarkt sind bekannt. Diese Entwicklung realisiert inzwischen auch die Europäische Kommission und peilt für 2020 das Ziel eines EU-Industrieanteils von 20% an. Besonders dramatisch hat sich Frankreich deindustrialisiert, von einem Wertschöpfungsanteil des Verarbeitenden Gewerbes von über 15% im Jahre 2000 auf aktuell gerade mal 10%. Dass sich die französische Volkswirtschaft gerade sehr schwer tut, aus der Krise herauszu-

**Abb. 8
Bruttowertschöpfung Verarbeitendes Gewerbe**



Quelle: Eurostat.

fahren, hat auch mit der Vernachlässigung von Industrie und Internationalisierung zu tun.

Der deutsche Erfolg ist das Ergebnis von richtigen (wenn auch damals späten) Reformen verantwortungsbewusster Arbeitnehmervertretern und kluger Unternehmensführung in der letzten Dekade. In diesem Dreiklang zwischen Politik, Arbeitgebern und Gewerkschaften gelang es, zu neuer Stärke zu finden. Dieses etablierte Zusammenspiel steht nun vor einer neuen Bewährung.

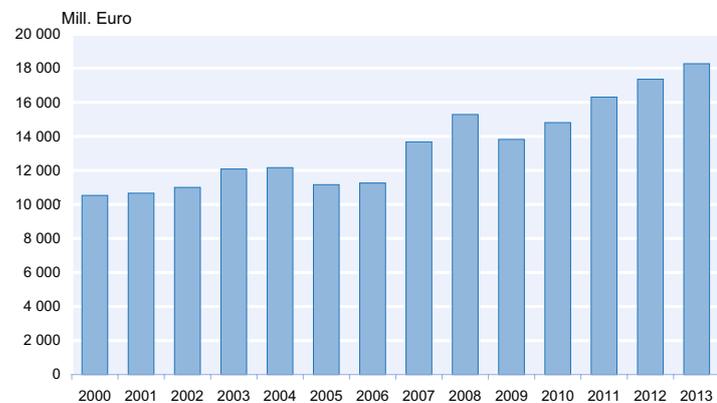
Ein Rückgrat der deutschen Automobilindustrie sind die meist mittelständischen Zulieferfirmen, die in den Produktionsverbund mit den Herstellern national und international tief integriert sind. Häufig handelt es sich hier um Familienunternehmen, die neben der Infrastruktur auch die Stabilität in Deutschland besonders wertschätzen. Neue Belastungen wie z.B. eine eventuelle Veränderung der Behandlung der Betriebsvermögen im Erbschaftsteuerrecht können sich somit für den Standort Deutschland als eher kontraproduktiv erweisen.

Die Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht und nehmen ihre Herausforderungen an. Die deutsche Automobilindustrie investiert jährlich einen zweistelligen Milliardenbetrag in Forschung und Entwicklung und ist damit der forschungsintensivste Wirtschaftszweig. Jeder dritte Forschungs-Euro im Inland geht in die Automobilindustrie. Natürlich ist ein großer Teil dieser F&E Aktivitäten auf neue Produkte fokussiert. Aber ein nicht unerheblicher Anteil dient der Effizienzsteigerung. Es sind auch die Prozessinnovationen, die eine Fertigung im Hochlohnland ermöglichen.

Deutschland ist und bleibt ein Hochlohnland. Es geht in Deutschland nicht um ein Lohnniveau wie in Niedriglohnländern, aber es geht sehr wohl um das mögliche Kostenbewusstsein für die Wettbewerbsfähigkeit zuhause – wir konkurrieren mit Ländern wie China, Brasilien, Mexiko und Russland.

Der Standort Deutschland kann, aber er muss sich auch ständig neu behaupten. Bei jedem neuen Modell stehen deutsche Standorte im Wettbewerb mit ihren Schwesterwerken auf der Welt. Und dieser Wettbewerb ist nicht einfach zu bestehen. Lohnkosten, Logistikkosten, Energiekosten bis hin zu wachsenden handelspolitischen Hürden, das sind alles Faktoren, die eine Rolle bei der Vergabe spielen. Die Energiekosten in Deutschland bleiben auch nach der EEG-Reform im internationalen Vergleich zu hoch, die Lohnstück-

Abb. 9
Interne F&E-Aufwendungen der deutschen Automobilindustrie im Inland

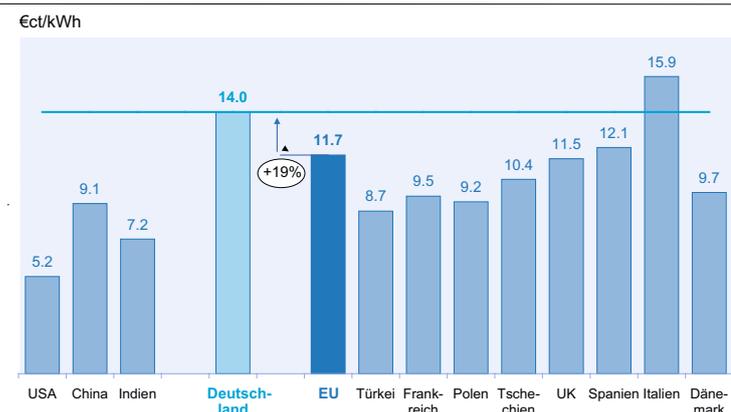


Quelle: Stifterverband.

kosten müssen wettbewerbsfähig sein und bleiben. Das Erreichte dürfen wir nicht aufs Spiel setzen.

Die Logistikkosten steigen mit jeder Brückensperrung, mit jedem Stau, mit jeder Verzögerung weiter an. 47% aller Brücken im Bundesfernstraßennetz haben den kritischen Zustandswert überschritten, so dass sie beobachtet und ggf. Baumaßnahmen eingeleitet werden müssen. 2013 gab es alleine auf deutschen Autobahnen 415 000 Staus mit einer Gesamtlänge von 830 000 Kilometern. Die Verkehrsprognosen bis 2030 erwarten einen Anstieg des Pkw-Verkehrs um 10%, des Lkw-Verkehrs um annähernd 40% gegenüber 2010. Ein gezielter Ausbau von Engpässen drängt, aber die im Bundeshaushalt geplanten Mittel für 2014 und 2015 sind mit 5,09 Mrd. und 5,15 Mrd. geringer als im Schnitt der vergangenen Legislaturperiode. Die von der Koalition vereinbarte Mittelaufstockung für 2016 und 2017 macht Mut, allerdings droht bereits 2018 wieder ein Rückfall auf das niedrige Ausgangsniveau. Damit wird es schwierig, die Blutbahnen unserer Volkswirtschaft verstopfungsfrei und damit effizient zu halten, denn der Bedarf für jährliche Investitionen

Abb. 10
Strompreise für KMU



Quelle: BDI.

in Bundesfernstraßen wird auf mindestens 8 Mrd. Euro geschätzt.

Bei den Energiekosten sehen wir einen erheblichen Nachteil gegenüber unseren Wettbewerbern. Nicht nur in den USA oder Asien, auch in Europa sind die Strompreise sehr unterschiedlich. Wir haben uns politisch dem ehrgeizigen Ziel der Energiewende verschrieben – aber auch hier dürfen wir die Wirtschaftlichkeit nicht aus den Augen verlieren. Die Automobilindustrie ist keine stromintensive Branche im Sinne des Gesetzgebers. Aber noch nie haben Energiekosten eine derart zentrale Rolle im Kostenblock auch unserer Hersteller und Zulieferer gespielt.

Die Politik darf sich nicht davon blenden lassen, dass Deutschland im Jahr 2014 gut dasteht. Das konjunkturelle Umfeld ist im Jahresverlauf 2014 bereits schwieriger geworden. Zur Wachstumsschwäche Europas gesellen sich politische Risiken nicht nur in Russland und der Ukraine. Auch in den Schwellenländern ist derzeit kein Wachstumsautomatismus zu erkennen. Dennoch erleben wir derzeit eine politische Verteilungs- und Sozialdebatte, die die Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie praktisch als gegeben voraussetzt. Einen neuen Belastbarkeitstest kann die deutsche Industrie nicht brauchen. »Sparprogramme« der deutschen Automobilindustrie sollte die Politik für ein Kostenbewusstsein bei öffentlichen Ausgaben beherzigen und zugleich durch vernünftige Maßnahmen im Bereich der Bildungs-, der Infrastruktur-, der Handels- und Umweltpolitik begleiten. Nur dann, aber dann kann der Standort auch in Zukunft wettbewerbsfähig und attraktiv bleiben.