

# HANSER



Leseprobe

Karl-Heinz Büschemann

Crashtest - Deutsche Autobauer ohne Plan und Strategie

ISBN: 978-3-446-42067-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42067-0>

sowie im Buchhandel.

## **Mit Volldampf gegen die Wand gefahren**

Manchmal ist die Zukunft schon zu Ende, bevor sie begonnen hat. Zum Beispiel in Blue Springs im US-Bundesstaat Mississippi, knappe 100 Meilen südlich der Stadt Memphis. Eine neue Autofabrik sollte Wohlstand in den Südstaat bringen, der zu den ärmsten der USA gehört. Nahe der Interstate-Autobahn nach Süden haben die Behörden riesige Waldflächen für den Aufschwung gerodet. Die Schilder am Zaun verheißen noch immer Großes: Hier baut Toyota eine Fabrik. Toyota! Der erfolgreichste Autokonzern der Welt. 2010 sollte die Produktion des Modells Prius anlaufen. 2 000 neue Jobs für die unterentwickelte Region, die jeden Arbeitsplatz dringend braucht. Doch daraus wird nichts. Der Konzern hat es sich anders überlegt. Die Krise, der schwache Markt, die hohen Verluste, die Toyota einstecken musste, führten zur Meinungsänderung. Es wird hier kein neues Toyota-Werk geben.

Die Japaner haben die Hallen noch zu Ende gebaut, doch Fließbänder stellen sie keine mehr hinein. Jetzt haben die Politiker ihre liebe Not, das Drama zu erklären. „Wir sind enttäuscht“, sagt Gouverneur Haley Barbour. Zwei Jahre zuvor wurde der Lokalpolitiker noch dafür gelobt, dass er diesen angesehenen Arbeitgeber hierher geholt hatte. Die 200 Millionen Dollar sind verloren, die Mississippi den Japanern als Anreiz zahlte. Der Boom in der armen Region bleibt aus. Zum Trost hat Toyota dem Gouverneur versprochen, Mississippi in den nächsten zehn Jahren 50 Millionen Dollar für das Bildungssystem zu zahlen. Viel Geld für einen Staat, der so klamm ist, dass er sogar erwägt, 500 Strafgefangene frühzeitig zu entlassen, um Geld zu sparen.

Die schwere Autokrise ist selbst in Mississippi angekommen, wo bisher kein einziges Auto gefertigt wurde. Der Staat wurde aus den Träumen gerissen und auf den Boden der Tatsachen zurückgeworfen, kaum dass im September 2008 die US-Investment-Bank Lehman Brothers pleitegegangen und die Weltwirtschaft in die größte Depression seit 80 Jahren gestürzt war. Die Entscheidung der Japaner wirft aber auch ein Schlaglicht auf eine Industriebranche, die am Anfang des neuen Jahrhunderts in einer schweren Struktur- und Identitätskrise steckt.

## **Branche unter Schock**

Die Lage der Autoindustrie ist miserabel. Unternehmen wie General Motors oder Chrysler sind in die Pleite geschliddert. Deutsche Edelmarken wie Daimler und BMW ringen mit Verlusten und können sich nur mit Mühe über Wasser halten. VW macht keinen Gewinn mehr und konnte den Absturz ins Minus nur mit letzter Kraft und mit der Hilfe der Bundesregierung vermeiden. Die hatte Anfang 2009 ein Programm zur Förderung des Autoabsatzes aufgelegt, die sogenannte Abwrackprämie, die den Kauf eines Neuwagens mit 2 500 Euro pro Stück belohnte. Vor der Krise hatten die Wolfsburger für 2009 noch einen Gewinn von sieben Milliarden Dollar eingeplant. Am Ende des Jahres waren sie froh, dass sie keinen Verlust machten. Der Sportwagenhersteller Porsche war so unter die Räder der Finanzkrise geraten, dass er beim VW-Konzern Unterschlupf finden musste. Opel, die deutsche Tochtergesellschaft von General Motors, stand am Rande der Pleite und musste von der Bundesregierung mit einem Schnellkredit von 1,5 Milliarden Euro vor dem Sturz ins Nichts bewahrt werden. Peugeot Citroën holte sich bei der Regierung in Paris einen Hilfskredit von drei Milliarden Euro. Renault, das zum Teil dem französischen Staat gehört, steht ohnehin im Notfall unter dem Schutz des Staatspräsidenten. Der Fiat-Konzern, der seit Jahrzehnten in schwacher Verfassung ist und zwischen Erholung und

Absturz taumelt, verband sich in der Krise mit dem maroden US-Konzern Chrysler. Die frühere Kultmarke Saab hat wohl keine Zukunft mehr. Niemand wollte das Schwedenfabrikat noch geschenkt haben. Der US-Konzern Ford ist so klamm, dass er seine schwedische Marke Volvo verzweifelt nach China verkaufte.

Es muss schlimm um die Branche stehen, wenn sogar Toyota ins Schlingern kommt. Der japanische Konzern, der wegen seiner herausragenden Qualität und seiner Profitabilität als der bestgeführte Autokonzern der Welt gilt, machte 2008 und 2009 Milliardenverluste. Der Unternehmenschef wurde entlassen. Das hatte es bei Toyota zuvor nie gegeben. Der neue Chef, Akio Toyoda, der 53-jährige Enkel des Firmengründers, sieht die Zukunft für das Unternehmen so schwarz, dass er es nur einen Schritt entfernt sieht „von Irrelevanz oder Tod“.

Die globale Wirtschafts- und Finanzkrise, die 2007 als amerikanische Immobilienkrise begann, hat die gesamte Weltwirtschaft in die größte Depression seit dem großen Krach von 1929 gerissen. Keine Industrie wurde von diesem Absturz so brutal erwischt wie die Autobranche. Weltweit lag der Verkauf von Autos 2009 rund 20 Prozent unter dem Wert des letzten Vorkrisenjahres 2007. In Amerika, der Autonation Nummer eins der Welt, war der Absatz von Personenwagen im Laufe der Krise um rund 40 Prozent zurückgegangen. Düster war auch das Bild auf dem europäischen Markt. Die Zulassungen gingen 2008 um 15 Prozent zurück und Anfang 2009 stürzte der Markt noch einmal um ein Viertel ab. In Deutschland fand der Markt wegen der von der Regierung gezahlten Abwrackprämie zeitweilig eine Stütze. Doch das half nichts auf den wichtigen Auslandsmärkten. Die deutschen Hersteller, die stets ein besonderer Motor für den Export der Bundesrepublik waren, lieferten 2009 eine Million Autos weniger ins Ausland als 2007.

Manches Unternehmen musste 2009 einen Absatzeinbruch um ein Viertel verkraften. Ein solcher Absturz führt ein Unternehmen üblicherweise in die Pleite. Doch weltweit griffen die Regierungen ein und unterstützten ihre Autokon-

zerne mit Milliarden. Nie zuvor hatte es in der ganzen Welt solche Rettungsaktionen gegeben. Es sah aus, als hänge von den Autokonzernen das Wohl der Volkswirtschaften ab. Allein die USA pumpen Kredite und Überbrückungshilfen von etwa 70 Milliarden Dollar in ihre Autoindustrie. Das entscheidende Erlebnis für die schockierten Automanager war, dass alle Märkte der Welt gleichermaßen betroffen waren. Überall ging das Geschäft ruckartig zurück.

„Die Automobilmärkte haben eine Talfahrt genommen, die in dieser Geschwindigkeit und Ausprägung noch nie vorher stattgefunden hat“, stellte der Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), Matthias Wissmann fest. Martin Winterkorn, der Vorstandsvorsitzende von Volkswagen fand die Heftigkeit des Absturzes, „besorgniserregend“. Dieter Zetsche, der Chef von Daimler, ernannte angesichts der Katastrophe das Jahr 2009 zum „Darwin-Jahr“ der Branche. Nur die Fittesten hätte eine Chance, diesen Absturz zu überleben. Der BMW-Boss Norbert Reithofer schwor mit gesetzten Worten in einer Vorstandssitzung seine Kollegen auf einen langen und mühevollen Weg aus der Krise ein. „Wahrscheinlich ist nur der erste Teil asphaltiert.“ Carlos Ghosn, der erste Mann bei Renault, kam zu der Erkenntnis, 2009 werde „das ökonomisch schwierigste Jahr in der Nachkriegsgeschichte“.

Die Jahre 2008 und 2009 waren für die Automanager eine Zeit des Schocks. Zeitweilig haben die Unternehmenschefs nur noch gebannt auf ihre Verkaufsstatistiken geblickt, die rasant und scheinbar ungebremst nach unten rasten. Dann machten die Regierungen weltweit mit ihren Milliarden-spritzen dem Absturz ein vorläufiges Ende. Am Schluss des Jahres 2009 war in der Industrie sogar schon wieder von Erholung die Rede. Die Weltbörsen waren 2009 wieder stark gestiegen. Die Volkswirtschaften verbuchten wieder positive Wachstumszahlen. Die Krise schien nach weniger als zwei Jahren zu Ende zu sein.

Das Bild täuscht. Die Krise wird der Autoindustrie noch lange zu schaffen machen. In der ganzen Welt bereitet sich die Branche mit brutalen Maßnahmen auf die Zukunft vor.

Überall wird der Rotstift angesetzt. In fast allen Autokonzernen werden Arbeitsplätze gestrichen. In den USA werden Fabriken reihenweise dichtgemacht. Kurz vor Weihnachten 2009 machte Ford 40 000 Mitarbeitern ein Abfindungsangebot. „Wir haben mehr Leute, als wir brauchen“, sagte eine Firmensprecherin.

Auf dem deutschen Markt ist die Lage extrem schwierig. Die fünf Milliarden Euro Abwrackprämie, mit denen die deutsche Bundesregierung den einheimischen Markt 2009 stützte, wird eine unangenehme Nachwirkung haben: Zunächst hat die Finanzspritze gewirkt. Mitten in der Krise hatte diese massive Subvention zur Folge, dass 2009 für manche Hersteller sogar ein Superjahr wurde. 3,8 Millionen Autos wurden zugelassen. Das war das drittbeste Ergebnis in der deutschen Nachkriegsgeschichte. Nur in den Nachwendejahren 1991 und 1992, als sich scheinbar ganz Ostdeutschland mit Westautos eindeckte, wurden mehr Fahrzeuge verkauft. Dafür sind die Aussichten für 2010 katastrophal. „Es wird der größte Einbruch werden, der jemals im deutschen Automarkt zu beobachten war“, sagt das Center Automotive Research (CAR) an der Universität Duisburg-Essen. „Das Jahr 2010 wird grausam.“ Weil sich inzwischen so viele Autobesitzer mit einem Neuwagen versorgten, wird in den Läden erst einmal Ruhe einkehren. Nach den Erwartungen von CAR werden die Zulassungen 2010 um etwa eine Million Autos zurückgehen. Das ist ein Minus von etwa 25 Prozent. Der größte Verlierer auf dem deutschen Markt wird der Untersuchung zufolge der VW-Konzern sein, gefolgt von Opel und Ford. Sie alle werden etwa 25 bis 30 Prozent ihres Inlandsgeschäfts einbüßen. Auf dem deutschen Markt ist die Krise noch lange nicht zu Ende. Die staatlichen Verkaufshilfen haben die Wirkungen der Krise nur verschoben.

Auch auf den Auslandsmärkten wird die Erholung noch auf sich warten lassen. Warum, zeigt das Beispiel Amerika. Auch dort melden die Hersteller schon wieder positive Wachstumsraten. Aber damit belügen sie sich selbst und die Öffentlichkeit. Das Krisenland Amerika wird den einheimi-

schen und ausländischen Herstellern 2010 etwa 14,2 Millionen Autos abnehmen. Das sind knapp zwei Millionen mehr als 2009. Aber wie tief die Krise den Markt getroffen ist, zeigt der Vergleich mit dem Jahr 2000. Damals wurden in den USA fast 20 Millionen Fahrzeuge verkauft. Davon ist das Land heute um katastrophale 25 Prozent entfernt. Auch Westeuropa wird noch Jahre brauchen, um die Krise hinter sich zu lassen. Der Einbruch der zurückliegenden Jahre war zu groß.

Der einzige Hoffnungsträger der Branche ist China. Die aufstrebende Industrienation wird in den kommenden Jahren ihre Autonachfrage gewaltig ausweiten. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass es in dem Riesenland keine politische Krise gibt und dass die gewaltige Kreditblase, auf der die stürmische Entwicklung des Landes beruht, nicht platzt und alle Hoffnungen auf eine Erholung des Automarktes in Luft aufgelöst werden.

## **Kein Weiter-so**

Die Autoindustrie ist an Krisen gewöhnt wie kaum eine andere. Alle sieben bis acht Jahre wird diese Branche im normalen Konjunkturverlauf von einer Flaute getroffen. Die Hersteller können sich auf dieses regelmäßige Auf und Ab einstellen. In der Schwächephase werden in der Regel die Kosten gedrückt, Arbeitsplätze wegrationalisiert und es wird für den Aufschwung gespart. Der lahrende Autoverkauf wird mit Rabatten angekurbelt und die Gewinne gehen zurück. Doch sobald die sich die Erholung einstellt, geht es wieder weiter wie zuvor. Überstunden und Sonderschichten sind die Regel, bis in einigen Jahren der nächste Abschwung kommt. Fundamental ändert sich in der Industrie nichts, nur weil die Konjunktur die Nachfrage um ein paar Prozent drückt.

Das wird dieses Mal anders sein. Denn diese Jahrhundertkrise ist mit früheren Schwächephasen nicht vergleichbar. Sie brachte nicht nur den massivsten Absturz der Autohersteller der Geschichte in Friedenszeiten. Jetzt wurden zusätz-

lich weltweit die bedrohlichen Schwächen einer Industrie offengelegt, die trotz konjunktureller Schwankungen in der Vergangenheit nur einen Aufwärtstrend kannte. In dieser Krise aber zeigt sich, dass diese Industrie erst wieder von Wachstum träumen kann, wenn sie sich stark verändert. Sie steht vor einem gewaltigen Technologie- und Strukturwandel. Die zunehmende Knappheit des Erdöls und die Klimakrise verlangen von der Branche neue Autos, die weniger oder gar keine fossilen Treibstoffe mehr brauchen. Doch darauf ist sie nicht vorbereitet. Sie hat in ihrer 100-jährigen Geschichte nie grundlegende Veränderungen vornehmen müssen. Sie kam mit ihrer Strategie des ewigen „Weiter-so“ und mit bestenfalls kleinen Veränderungen und Verbesserungen an ihren Autos stets eine Konjunkturrunde weiter. Das Auto wird im Grunde heute noch genauso wie vor 100 Jahren gebaut. Es hat einen Verbrennungsmotor, ein Getriebe, und die Kraft der Maschine wird über schwere Wellen, Gelenke und Lager an die Räder übertragen.

Mit diesem Konzept steht die Branche jetzt da wie eine Industrie, die für die Zukunft nicht gerüstet ist. Sie leidet nicht nur unter Nachfrageschwäche, Preiskämpfen und Überkapazitäten, sondern auch unter den Folgen einer verfehlten Modell- und Entwicklungspolitik. Fachleute sprechen brutal von einer Strukturkrise, wie es sie in den 60er-Jahren im deutschen Bergbau gab oder 20 Jahre später in der Stahlindustrie. Die Autohersteller könnten weltweit mühelos 70 bis 80 Millionen Fahrzeuge im Jahr fertigen. Doch 2009 verkauften sie nicht einmal 50 Millionen Stück. Weltweit sind daher Millionen von Arbeitsplätzen in Autofabriken bedroht. Die Politiker schlagen weltweit Alarm und greifen mit massiven Hilfen ein, um einer Branche zu helfen, die keine Werte mehr schafft. Im Jahr 2008 hat die Autoindustrie weltweit noch mit Mühe und Not drei Milliarden Euro verdient. Das sind pro Auto nur schwache 46 Euro. Ein lausiger Wert für eine der tragenden Säulen der Weltwirtschaft. Und es wurde noch schlimmer. Nach Berechnungen der amerikanischen Beratungsgesellschaft AlixPartners machte diese Industrie 2009 weltweit pro aus-



geliefertem Auto einen Verlust von 1 800 Euro. Das ist mehr, als ein Kunde für den indischen Billigwagen Tata Nano bezahlen muss. Eine der größten Industrien der Welt hat nicht nur aufgehört, Wohlstand zu schaffen. Sie ist zum globalen Wertvernichter geworden. Der bekannte amerikanische Princeton-Ökonom und Nobelpreisträger Paul Krugman, der für seine radikalen, aber klaren Thesen bekannt ist, hat bereits das Ende der amerikanischen Autoindustrie vorhergesagt. „Sie wird wahrscheinlich verschwinden“, sagte er Reportern in Stockholm, wo ihm gerade der Nobelpreis verliehen worden war.

Nach vielen Monaten der Krise dämmert selbst den ignorantesten Automanagern allmählich, dass sich mit dieser Krise vieles ändern muss, dass sie ihre Strategien gründlich überdenken müssen. Sie brauchen ganz neue Autos. Die Kunden haben entschieden, sie kaufen wegen gestiegener Spritpreise und wegen des wachsenden Umweltbewusstseins zunehmend Fahrzeuge, die weniger Sprit verbrauchen als bisher. Doch darauf ist die Branche nicht eingestellt. Sie hatte eine so schnelle Umorientierung der Käufer nicht erwartet. Bei BMW sehen die Verkaufsmanager mit Unbehagen, dass ausgerechnet der Verkauf der wichtigen 3er- und 5er-Modelle stockt, dagegen aber der kleine 1er, ein Auto in der Golf-Klasse, bei den Kunden an Beliebtheit gewinnt. Das aber bringt einen entscheidenden Nachteil für den Konzern. Je kleiner das Auto ist, desto kleiner ist auch der Gewinn, den es abwirft. Mit dem 1er, den es seit 2004 gibt, macht BMW entweder gar keinen oder nur wenig Profit.

## **Trend zum Kleinwagen**

Die heutigen Modelle der Industrie sind zu groß. Sie verbrauchen zu viel Sprit, stoßen Unmengen an Kohlendioxid aus. Sie sind auch zu teuer und zu luxuriös. Das macht der globale Trend zum Kleinwagen deutlich, der wie eine Art Protest der Kunden zu verstehen ist. Die Autohersteller haben bisher zu wenig beachtet, dass in den Industrieländern die Gruppe der

Wenigverdiener wächst, die sich die von den klassischen Anbietern gebotenen Autos kaum noch leisten können. In Europa hat im Jahr 2009 kein Hersteller ein solches Wachstum erreicht wie die rumänische Renault-Tochter Dacia, die mit ihren Billigautos für rund 7 000 Euro in den ersten drei Quartalen im Verhältnis zum Vorjahr ihren Absatz um 25 Prozent steigerte. Mercedes und BMW stürzten in dieser Zeit auf dem europäischen Markt um etwa 18 Prozent ab. Die Zeichen sind klar. Die Kunden orientieren sich um. In den Schwellenländern wächst inzwischen eine ganz neue Klientel heran, die ein Auto kaufen will, die aber zunehmend auf Anbieter aus den eigenen Ländern zurückgreift, weil die echte Billigautos anbieten, die den schmalen Einkommensverhältnissen der Länder angepasst sind. Die Menschen in den Schwellenländern sind die wichtigsten Kunden von morgen, aber die etablierten Autohersteller haben Fahrzeuge für weniger als 10 000 Euro kaum im Angebot. Sie produzieren viel zu teuer und technisch zu anspruchsvoll für diese Zukunftsmärkte.

Am gefährlichsten ist: Sie wissen nicht, wie der Antrieb des Autos von morgen aussieht, sie haben keine Alternativen zum Verbrennungsmotor, der heute in praktisch jedem Auto der Welt steckt. Sollte morgen eine Megastadt in der Welt wegen des Klimaschutzes den Zugang für konventionelle Autos sperren, könnten sie dort keine Fahrzeuge mehr verkaufen. Sollte eines Tages der aus Erdöl gewonnene Sprit teuer oder knapp werden, hätten die herkömmlichen Hersteller keine Lösung anzubieten. Das ist fatal. Denn das Ende des Ölzeitalters steht bevor. Selbst die Automanager, die das drohende Austrocknen der Ölquellen lange bestritten, nehmen diese unausweichliche Entwicklung inzwischen, wenn auch nur zähneknirschend, zur Kenntnis. Aber die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise macht diese Schwäche der Industrie deutlich, die über viele Jahrzehnte die Entwicklung neuer Motoren versäumte: Die Kunden teilen ihnen mit, dass sie nicht mehr bereit sind, die Spritfresser zu akzeptieren.

In den früheren Aufschwungzeiten war die beginnende Umorientierung der Kunden noch kaum aufgefallen. Das

Geld saß noch locker, der Absatz war zufriedenstellend. Es gab scheinbar keinen Grund zum Umdenken. Jetzt aber, wo die Kunden Ernst machen, werden die Fehler deutlich und die Chefs beginnen einzusehen, dass diese Industrie vor einem gewaltigen Umbruch steht, der sogar ganze Unternehmen gefährden kann. Der Aufbruch der Autoindustrie in ein neues technologisches Zeitalter wird aber extrem teuer. Der Weg wird manchen Konzern an die finanziellen Grenzen bringen. „Unsere gesamte Branche befindet sich in einem tiefen Umbruch“, beschreibt sehr nachdenklich der BMW-Chef Norbert Reithofer die schwierige Situation. „Die weltweite Wirtschaftskrise stellt in ihrer Komplexität und Dramatik für alle Unternehmen eine enorme Belastung dar.“ Diese Krise macht den Managern aber gleichzeitig brutal deutlich, dass sie keine andere Wahl haben, dass sie die Änderungen anpacken müssen, wenn ihre Unternehmen in ein paar Jahren noch konkurrenzfähig sein wollen. Selbst Martin Winterkorn, der Vorstandsvorsitzende von VW, der lange allem skeptisch gegenüberstand, was vom Verbrennungsmotor wegführte, hat inzwischen seine Meinung geändert. „Langfristig steht die Autoindustrie mit der Elektromobilität vor einer technologischen Zeitenwende.“ Das klingt einfach. Aber es ist eine Herausforderung, die darauf hinausläuft, die über 100 Jahre alte Kultur der Autoindustrie völlig umzukrempeln. Kaum eine Industrie ist so konservativ wie diese.

Es war verwirrend zu beobachten, wie unvorbereitet diese Krise die Manager traf. Die Herren an den Unternehmensspitzen, die es gewöhnt sind, ihr Geschäft im Griff zu haben, die scheinbar stets wissen, was zu tun ist, waren im Herbst 2008 mit ihrem Latein am Ende. Sie wussten nicht mehr, wie sie noch gegensteuern sollten. Bei der Talfahrt schien es keinen Boden zu geben. Jeder Tag brachte noch mehr Horrornachrichten von den Händlern. Bei den Nutzfahrzeugherstellern war es so schlimm, dass es Tage und Wochen gab, in denen nicht ein Bus oder Lastwagen verkauft wurde. Wann hört der Absturz auf und auf welchem Niveau wird sich das Geschäft einpendeln, wenn die Talfahrt vorbei

ist? Reicht es, ein paar Wochen Kurzarbeit einzuführen, oder müssen wir Personal entlassen? Stehen ganze Fabriken auf dem Spiel? Was machen die Konkurrenten? Wie geht es unseren Zulieferern, die auch schon unter den verringerten Aufträgen anderer Hersteller zu leiden haben. Gehen sie pleite, ist die Versorgung der eigenen Fließbänder mit Zulieferteilen noch gesichert? Die Unternehmensführer hatten nichts mehr zu führen. Sie hatten keine Kriterien mehr für ihr Handeln. Die Finanzchefs, die es gewohnt sind, für Analysten und Medien in normalen Zeiten ungefähre Prognosen über den vermutlichen Geschäftsverlauf und die Gewinnentwicklung in den nächsten zwölf Monaten zu machen, wagten plötzlich keine Voraussagen mehr für einen einzigen Monat. „Wir fahren auf Sicht“, war in jenen Tagen der meistgehörte Satz in der Autoindustrie. Übersetzt heißt der: Wir haben keine Ahnung, wohin die Fahrt geht.

Aber auch, als etwa Mitte 2009 eine Beruhigung einsetzte und der freie Fall beendet war, wussten die Manager noch immer nicht, was zu tun wäre. „Niemand hat ein Patentrezept“, sagte ein Automanager über seine Kollegen. Vieles war jetzt anders. In früheren Zeiten konnten die Verkaufschefs die Autos von einem Markt in den anderen umleiten, wenn irgendwo eine Flaute ausbrach. Meist konnte wenigstens ein bescheidener Ausgleich gefunden werden. Der Zukunftsmarkt China konnte immer aushelfen. Vor allem große Luxus-Limousinen fanden bei den reichen Chinesen stetigen Absatz. Das fernöstliche Riesenreich hatte so hohe Wachstumsraten, dass es immer ein dankbarer Abnehmer war, wenn in Amerika nichts mehr ging. Aber jetzt streikten sogar die asiatischen Kunden.

Eine Welle der Erleichterung ging durch die Führungsetagen, als wenigstens die Talfahrt gestoppt war. Die Chefs wussten zwar noch immer nicht, was zu tun wäre, aber sie begaben sich erst einmal ans Großreinemachen. Von Krisenmanagement konnte noch nicht die Rede sein. Das wichtigste Ziel war, die Verluste zu minimieren. Die nächste Frage war: Wie viel Kapital ist noch da, wie lange halten wir durch? Jeder rechnete mit dem Schlimmsten. Bloß nicht zah-

lungsunfähig werden wie GM und Chrysler. Alle versuchten mit gewaltigen Rabatten ihre überfüllten Lager zu räumen, um wenigstens ein wenig Geld in die leeren Kassen zu bekommen. Selbst Mercedes verschleuderte Anfang 2009 seine auf den Höfen herumstehenden Modelle zu Kampfpreisen, um liquide zu bleiben.

Doch welche langfristigen Strategien für die Märkte notwendig sind, ist nicht klar. Ob der Elektroantrieb zum treibenden Element der Branche wird? Vieles spricht dafür. Wird der Hybrid eine Rolle spielen oder reicht es, wie bisher den Verbrennungsmotor immer weiter zu verbessern und sparsamer zu machen? Niemand weiß es. „Die sind ratlos“, sagt ein Automanager über die verunsicherte Branche. Keiner habe einen überzeugenden Plan, sagt er. Jetzt seien die Unternehmensführer in der Pflicht. „Die Mitarbeiter suchen nach Orientierung von den Chefs, aber sie bekommen keine.“ Eckard Minx, ein Zukunftsforscher, der früher in Diensten des Daimler-Konzerns stand, und der die Branche sehr genau kennt, glaubt in dieser Lage bei den Managern regelrechte Furcht zu erkennen. „Die haben die Hosen voll.“

## **Eine Blase wie bei den Banken**

Jetzt sind in den Führungsetagen Typen gefragt, die über den Tellerrand hinausdenken und die offen sind für neue Ideen. Der Blick in die Vergangenheit hilft nicht mehr weiter, denn bis 2007 war das Autogeschäft geradezu fantastisch gelaufen. Weltweit. Amerikanische, europäische und chinesische Kunden kauften Autos wie selten zuvor. Die Aussichten waren blendend. Auch Indien hatte sich als neuer Markt angeboten und den Managern Hoffnungen auf weitere Geschäfte für Jahrzehnte gemacht. Die mit dem Fall des Eisernen Vorhangs in Gang gekommene Globalisierung brachte der Industrie plötzlich neue Chancen. Der gesamte frühere Ostblock bot sich als dankbarer Markt an. Ganze unversorgte Erdteile standen den etablierten Autoherstellern aus Amerika, Europa, Japan und Korea scheinbar völlig offen

gegenüber. Bislang mussten sich die Unternehmen mit ihren Heimatmärkten und vielleicht ein paar benachbarten Exportmärkten zufriedengeben. Jetzt aber war die ganze Welt ein Riesensmarkt geworden. Die Autoaktien stiegen und das Ende der Autokrisen schien in Sicht zu sein. Was sollte schiefgehen angesichts offener Märkte, niedriger Zinsen, eines stürmischen weltweiten Wirtschaftswachstums und der Aussicht auf die Versorgung von weiteren Milliarden Menschen, die noch auf ein Auto warten. Jedes Jahr konnten die Manager bei GM oder bei VW einen zunehmenden Umsatz einplanen. Allein das Asiengeschäft wuchs regelmäßig mit zweistelligen Wachstumsraten. Das billige Geld brachte glänzende Geschäfte. Die Nationalbanken hielten die Zinsen niedrig und günstige Kredite sorgten, ähnlich wie auf dem amerikanischen Häusermarkt, für beste Stimmung auf den Automärkten. Damit prügeln die Autokonzerne über ihre eigenen Banken den Absatz von Neuwagen über jedes normale Maß hinaus. Mit günstigen Zinsen oder Leasingraten wurden die Geschäfte so angeschoben, dass sich selbst Menschen mit geringem Einkommen große Limousinen leisten konnten. Die Leasingraten, mit denen manche Unternehmen die Kunden in die Läden lockten, waren so niedrig, dass es eine Dummheit gewesen wäre, ein kleines Auto zu bestellen, wenn ein großes so billig zu haben war. Die Finanzvorstände der Unternehmen hatten aber nicht bedacht, dass die Rechnung für diese scheinbar vorteilhaften Geschäfte nach drei Jahren kommt. Wenn das Leasingauto zum Händler zurückkommt und der echte Marktpreis des Rückkehrers weit unter dem künstlichen Wert liegt, mit dem er noch in den Büchern steht. Dann entstehen mit ein paar Jahren Verzögerung gewaltige Verluste. Nicht nur die Banken haben in den Boomzeiten große Räder mit Scheingewinnen gedreht und damit die weltweite Finanzkrise ausgelöst. Auch die angeblich seriöse Realwirtschaft war in solche Scheingeschäfte verstrickt. Vor allem die Vierräderbranche. „Die Autoindustrie hat sich mit billigen Krediten und Leasingraten ihre eigene Blase geschaffen“, sagt ein ehemaliger Automanager. „Die wissen doch gar nicht mehr, wo der natürliche Bedarf ist.“

Auf den internationalen Märkten wurden auf Pump mehr Autos gekauft, als der natürliche Bedarf hergegeben hätte. So musste eines Tages die Abkühlung kommen. Und die Belastung für die Bilanzen. Allein den BMW-Konzern haben die niedrigen Leasingraten, mit dem die Münchner den Absatz ihrer Modelle in die Höhe puschten, und Kreditausfälle im Jahr 2008 etwa zwei Milliarden Euro gekostet. Das war reine Verschwendung. Für dieses Geld hätten die BMW-Entwickler ein ganz neues Auto entwerfen können.

Aber in der Autoindustrie war so etwas wie ein Wachstumswahn ausgebrochen. Toyota und General Motors wett-eiferten mit ihren Stückzahlen um die Rolle des größten Autokonzerns der Welt. Bezeichnenderweise fiel Toyota genau in dem Moment in die Verlustzone, als dieser zweifel-hafte Rekord erreicht war. Merkwürdig genug, dass sich die Japaner auf dieses dubiose Rennen einließen.

Zuvor galten sie in der Autoindustrie als der profitabelste Konzern der Welt und sie wurden dafür sogar von den deutschen Luxusherstellern bewundert. Auch VW bedient sich inzwischen dieser seltsamen Wachstums- und Rekord-ideologie. Bis 2018 wollen die Wolfsburger wiederum Toyota von der Weltspitzenposition verdrängt haben. Als gäbe es für diesen Spitzenplatz eine Belohnung. GM hat die jahrzehnte-lange Topposition in der Welt nicht davor bewahrt, in die Insolvenz zu gehen.

Aber hinter dem Wettlauf um eine möglichst große Produktion ließen sich die Fehler der Branche lange gut verstecken. Die Autoindustrie kümmerte sich nur um ihre Absatzzahlen, die Wünsche der Kunden waren den Managern egal. Ob die Autos ökologisch waren und sparsam, interessierte sie kaum. Ob sie für die Märkte im Ausland oder die Kunden im Inland noch die richtigen Autos anboten, wurde in den Hintergrund gedrängt. Sie machten es so wie immer. „Die drückten einfach in die Märkte, was sie hatten“, macht sich ein ehemaliger Automanager über die rabiaten Verkaufsmethoden seiner Ex-Kollegen lustig. „Den Erfolg hielten sie dann für das Ergebnis ihrer Tüchtigkeit.“ Auch die Autoexperten der Beratungsgesellschaft Roland Berger

sehen einen Grund für die massive heutige Schieflage in der falschen Selbsteinschätzung der Automanager. Sie seien zum Opfer der eigenen Verkaufserfolge und der Rekordgewinne von 2007 geworden. „Die Welle, auf der sie gesurft sind, war so schön, dass sie keinen Grund hatten, ihr Geschäftsmodell zu ändern“, sagt ein Berger-Mann. „Die wurden von der Entwicklung überrollt.“

Automanager pflegen mit Hingabe die Legende vom mündigen Autokäufer, der ganz allein selbst bestimmt, was ihm gefällt. VW-Chef Martin Winterkorn behauptete noch 2007, die Kunden seien schuld gewesen, dass sich VW am allgemeinen Aufrüsten der Autoindustrie und am weltweiten Rattenrennen um immer größere Motoren und höhere Geschwindigkeiten beteiligt habe. VW könne nichts dafür. „Die Kunden haben ihre Ansprüche an ein Fahrzeug deutlich verändert.“ Dass die Industrie selbst mit millionenschwerer Werbung ihre Produkte beim potenziellen Kunden anpreist und diese Bedürfnisse erzeugt, sagen die Manager dagegen nicht. Auch dass sie mit Preisnachlässen nachhelfen, wenn sich die Kunden zurückhaltend zeigen, bestreiten sie, als wären Rabatte ein anstößiges Absatzinstrument. Über nichts wird in der Autoindustrie so systematisch geschwiegen wie über die Preisnachlässe, die oft versteckt gewährt werden. In Wahrheit sind sie das gängigste Marketinginstrument einer ganzen Branche, die von sich behauptet, sie werde von der Technik ihrer Autos bestimmt. Wie stark sich das Schmiermittel Rabatt aber in der Praxis verschleißt, zeigt der rührige Professor Ferdinand Dudenhöffer von der Universität Duisburg-Essen. Der hat ermittelt, dass es Ende 2009 auf dem deutschen Automarkt Preisnachlässe bis zu 49 Prozent gab. Selbst Mercedes-Modelle gingen mit knapp 20 Prozent Nachlass vom Hof. Vor dem Beginn der großen Autoflaute im Sommer 2008 lag der höchste Rabatt auf dem deutschen Markt noch bei knapp 30 Prozent für einen kleinen Citroën.

Auch massive Rabatte werden den von dem Duisburger CAR-Institut erwarteten Verkaufsrückgang von einer Million Autos 2010 in Deutschland nicht verhindern.