

ZUKUNFT DER DEUTSCHEN AUTOINDUSTRIE

Produktions-Papst Horst Wildemann: „Die Welt fährt nicht nur Kleinwagen“

06.03.2009 14:36:50



Logistik-Profi Horst Wildemann im Euro am Sonntag-Interview

Horst Wildemann ist Professor für Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München und leitet die Unternehmensberatung TCW. Er berät die Automobilindustrie seit über 20 Jahren. 2005 wurde er auch dafür in die Hall of Fame der Logistik aufgenommen. Er gilt als „Produktions-Papst“.

von Carl Batisweiler

Euro am Sonntag: Herr Professor Wildemann, stehen wir mit der Krise der Autoindustrie in Deutschland vor einer Deindustrialisierung wie einst im Ruhrgebiet nach Ende der Montanindustrie?

Horst Wildemann: Die Krise der Automobilindustrie ist derzeit vor allem auf einen starken Einbruch der globalen Nachfrage infolge der Turbulenzen auf den Finanz- und Kapitalmärkten zurückzuführen. Es spielen also vorrangig konjunkturelle Entwicklungen eine tragende Rolle. Eine Deindustrialisierung, wie einst im Kohlebau und der Stahlindustrie, ist für die deutsche Automobilindustrie nicht zu erwarten, da die Absatzkrise nicht auf strukturelle Gründe wie etwa unzureichende Qualität, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit oder schlechten Service reduziert werden kann. Die letzten Jahre haben gezeigt, dass das Bedürfnis und der steigende Anspruch der Menschen nach Mobilität sowohl in den entwickelten Industrienationen wie auch in den aufstrebenden Wirtschaftsmächten Asiens ungebrochen sind.

Weltweit genießt die deutsche Automobilindustrie einen hervorragenden Ruf in Bezug auf Attraktivität, technologischen Anspruch und Qualität der erzeugten Produkte. Mit der Vielfalt der technologischen Produkt- und Prozessinnovationen nimmt die deutsche Automobil- und Zulieferindustrie weiterhin eine Vorreiterrolle im globalen Technologiewettbewerb ein. Diese Technologieführerschaft war und ist der entscheidende Erfolgsfaktor der deutschen Standorte. Gleichzeitig haben viele Hersteller in den letzten Jahren umfassende Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsprogramme umgesetzt, sodass die betrieblichen Strukturen nachhaltig optimiert und die Kosteneffizienz der deutschen Werke signifikant gesteigert werden konnten. Diese Maßnahmen helfen, die Absatzkrise zu überwinden und gestärkt aus der momentanen Situation hervorzugehen.

Euro am Sonntag: Spielen wir doch einmal zwei Szenarien durch. Nummer 1 – der Staat greift ein und wird quasi selbst Autoproduzent. Wie lange geht das gut, macht es überhaupt Sinn, und wenn, unter welchen Umständen?

Wildemann: Staatliche Eingriffe führen zur Verzerrung der Marktverhältnisse. Der Staat hat in der sozialen Marktwirtschaft nicht die Funktion des privatwirtschaftlichen Unternehmers zu übernehmen. Vielmehr hat der Staat für geeignete politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zu sorgen, welche die Grundlage für einen produktiven und innovativen Wettbewerb innerhalb der Branche darstellen. Gerade in der Aufrechterhaltung der Marktmechanismen und des freien Handels liegt die Chance für die zukünftige Steigerung des Gemeinwohls einer Volkswirtschaft. Eine Verstaatlichung führt zu einem signifikanten Wohlfahrtsverlust. In der laufenden Diskussion muss bedacht werden, dass die Automobilindustrie keine systemrelevante Branche für die Aufrechterhaltung des gesamtwirtschaftlichen Kreislaufs darstellt. Ein direkter Eingriff des Staates in die Branche würde zwangsläufig die Frage aufwerfen, anhand welcher Kriterien der Staat die Entscheidungen für eine aktive Beeinflussung und Steuerung privatwirtschaftlicher Bereiche festmacht.

Euro am Sonntag: Szenario 2: Der Staat hält sich raus. Wie lange könnte es dauern, bis sich die Krise der Autoindustrie auf die gesamte Volkswirtschaft dauerhaft negativ auswirkt? Oder regt so etwas sogar die Selbstheilungskräfte der deutschen Wirtschaft und Autosparte als Technologieführer an?

Wildemann: In Bezug auf Szenario zwei ist zu diskutieren, ob es angesichts der gegenwärtigen Wirtschaftskrise angebracht ist, dass der Staat sich gänzlich von der gesamtwirtschaftlichen Verantwortung für die Stützung der Konjunktur entbindet. Dies ist auf jeden Fall zu verneinen. Der Staat muss das Mögliche und Notwendige leisten, um die negativen Auswirkungen und Folgen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise für die Gesellschaft abzumildern.

Auch müssen die sozialen Folgekosten von Unternehmensinsolvenzen für die Volkswirtschaft berücksichtigt werden. Es ist zu differenzieren, ob ein Unternehmen aufgrund der Unterversorgung von Kapital infolge der aktuellen Entwicklungen in Schwierigkeiten geraten ist oder ob ein systematischer Grund für die negative Ergebnissituation vorliegt, die aus fehlerhaften unternehmenspolitischen Entscheidungen der Vergangenheit resultieren. Bezogen auf die Automobil- und Zulieferindustrie wäre es von Vorteilhaftigkeit, wenn der Staat dafür Sorge tragen würde, dass die Kapitalversorgung für OEM und Zuliefererbetriebe erleichtert würde. Viele Unternehmen gelangen derzeit nur unter erschwerten Bedingungen an neue Bankkredite.

Ein Kreditförderprogramm zur Stärkung der Finanz- und Kapitalkraft der Unternehmen in der Automobilbranche würde sich positiv auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung des Sektors auswirken. Mit dieser Maßnahme greift der Staat außerdem nicht direkt in das Marktgeschehen ein. Grundsätzlich gilt jedoch, dass der Staat keinen direkten Einfluss auf die Unternehmenspolitik privater Unternehmen nehmen sollte. Die Privatwirtschaft wird durch adäquate unternehmerische Entscheidungen die Selbstheilungskräfte aktivieren und der Krise entgegenwirken.

Euro am Sonntag: In China gibt es rund 200 verschiedene Autohersteller, die Südkoreaner waren vor 15 Jahren auch noch keine (hierzulande) ernst genommenen Konkurrenten, heute dominieren ihre Kleinwagen den Markt. Gehen also Ingenieurleistungen, Forschung und Innovationen in Richtung Asien oder Südamerika, wo die Nachfrage bei Autos wohl langfristig anhalten wird? Kauft China sich die deutschen Technologien?

Wildemann: Ingenieurleistungen, Forschung und Innovationen müssen auch in Zukunft in Deutschland eine Heimat haben. Der technologische und vor allem innovationsbezogene Wettbewerbsvorsprung der deutschen Automobil- und Zulieferindustrie kann durch entsprechende Investitionen und Anreize in Zukunft bestehen bleiben. Die Welt wird auch in Zukunft nicht nur nach Kleinwagen Ausschau halten. Es geht um die Verbesserung der technologischen Effizienz, um alternative Antriebskonzepte sowie um die konsequente Umsetzung der Kundenorientierung bei der Produktentwicklung. Neben produktbezogenen Erfolgsfaktoren wird die deutsche Industrie vor allem im Bereich der Prozessoptimierung auf ihren soliden Ergebnissen der letzten Jahre aufbauen können. Die Hoheit über die strategischen Erfolgsfaktoren Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität wird der deutschen Industrie die Sicherheit geben, die es zum Ausbau der Wettbewerbsvorteile gegenüber der asiatischen Konkurrenz benötigt. Die Nachhaltigkeit der im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften erzielten Erfolge wie die Komponentenentwicklung zur Fahrzeugsicherheit und die Schaffung agiler Logistikstrukturen sind wesentliche Stellhebel für die zukünftige Wertsteigerung innerhalb der Branche.

Durch diese Aktivitäten konnten zahlreiche Alleinstellungsmerkmale realisiert werden, welche durch die internationalen Wettbewerber auch in Zukunft nur schwer imitiert und adaptiert werden können. Dies ermöglicht der deutschen Automobilindustrie eine Zukunft.

Euro am Sonntag: 2008 jährte sich der Start der Industrieproduktion des Ford-T-Modells zum 100. Mal. Die Eisenbahnindustrie florierte auch rund 100 Jahre. Steht uns nun das Ende der Autoindustrie bevor? Oder bedarf es bei den Herstellern eher eines vollkommen neuen Technologie-Managements, um mit dem Standort im Westen weiter Autos produzieren zu können?

Wildemann: Ein Vergleich der Entwicklung der Eisenbahnindustrie mit der derzeitigen Situation im Bereich der Automobilbranche ist wenig zielführend. Die strukturelle Entwicklung der Eisenbahn wird mit einer konjunkturell bedingten Absatz- und Nachfragekrise infolge hoher Volatilitäten auf den Finanz- und Kapitalmärkten verglichen. Diese Herangehensweise verkennt, dass der globale Markt für den Individualverkehr nach wie vor im Wachstum begriffen sein wird. Das Automobil nimmt wie kein anderes Gut einen zentralen Stellenwert im Zuge dieser Diskussion ein, zumal bislang ernsthafteste Substitutionsprodukte zum Automobil nicht zu erkennen sind. Somit sind neben weiteren Aspekten die strukturellen Gegebenheiten für die weitere positive Entwicklung der Automobilbranche durchweg gegeben. Ebenso ist klar, dass ein durchgängiges Technologiemanagement auf Produkt- und Prozessebene eine zentrale Grundvoraussetzung für die weitere erfolgreiche Standortpolitik des Westens sein muss. Der Einsatz innovativer Technologien ist die wettbewerbskritische Ressource für den zukünftigen Unternehmenserfolg und die Wertsteigerung des Industriezweiges in Europa. Es gilt, die Technologieführerschaft weiter zu behaupten und auszubauen, um die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Industrie aufrechterhalten zu können.