WALL / IMAGO

Mercedes-Benz-Produktion (in Sindelfingen), VW-Betriebsversammlung (in Wolfsburg): *Branchenkenner rechnen damit, dass in den kommenden*

AUTOINDUSTRIE

Zeit der Erneuerung

Vor einer vergleichbaren Krise standen die deutschen Autokonzerne noch nie: Weltweit ist der Absatz eingebrochen, ihr bisheriges Geschäftsmodell trägt nicht mehr. Offen ist sogar, ob Daimler und BMW als selbständige Hersteller überleben können.

Martin Winterkorn könnte jetzt entspannen. Der Vorstandsvorsitzende des VW-Konzerns hat sich in einen Ledersessel des Firmenfliegers fallen lassen. Gerade noch hatte er auf einem Kongress in Berlin vor den Folgen der Finanzkrise gewarnt. Gegen 21 Uhr ist Feierabend, es geht nach Hause.

„Derlei Dramatik haben wir noch nicht erlebt“, hatte Winterkorn, 61, zuvor gesagt. Die deutsche Autoindustrie müsse sich auf eine „harte und längere Durststrecke“ einstellen. Man komme um „harte Einschnitte“ nicht herum, manches werde „weh tun“.

Aber noch im Flieger treibt den VW-Boss die Frage um, „wie schlimm wird es wirklich?“ Winterkorn ist seit Jahrzehnten in der Branche. Er hat einige Krisen mitgemacht. Aber jetzt ist er ratlos: „Ich weiß nicht, was noch alles passiert.“

Dieter Zetsche, der Chef von Daimler, sagt, einige rechneten damit, dass „in den kommenden zehn Jahren bis zu 100 000 Stellen in der deutschen Autoindustrie wegfallen“. Manche würden gar „von der schlimmsten Krise seit dem Zweiten Weltkrieg“ sprechen.

Für Mercedes-Benz hat der Daimler-Boss schon festgelegt: 2009 sollen mehr als 150 000 Autos weniger produziert werden als bislang geplant. Mit den Betriebsräten wird verhandelt, ob Mercedes die Arbeitszeit bei entsprechender Lohnkürzung auf 30 Stunden reduziert oder Kurzarbeit einführt. Vielleicht müssen bei Daimler noch mehrere tausend Stellen gestrichen werden. Wie viele? Das vermag auch Zetsche, 55, nicht einzuschätzen.

Ähnlich ratlos zeigt sich Norbert Reithofer, 52, der Chef von BMW. Er sieht den Autobauer „in der größten Krise der Unternehmensgeschichte“. Über 8000 Arbeitsplätze hat BMW in diesem Jahr bereits gestrichen. Die Produktion in den Fabriken wird für mehrere Wochen gestoppt, wie auch bei Volkswagen und Mercedes-Benz. Aber das wird nicht reichen, um den Absatzeinbruch auszugleichen. In einzelnen Märkten ist er so stark wie seit der Ölpreiskrise 1973 nicht mehr.

In den USA wurden im Oktober 32 Prozent weniger Autos verkauft, in Europa waren es knapp 15 Prozent. Aber auch auf den einstigen Hoffnungsmärkten Indien und Brasilien gehen die Verkäufe zurück, in China schwächt sich das Wachstum ab.

Diese Krise ist anders als alle früheren. Opel kämpft ums Überleben, weil der Mutter General Motors der Konkurs droht (siehe Seite 30). Ford und Chrysler haben

ECKEL / ULLSTEIN BILD

zehn Jahren bis zu 100000 Stellen in der deutschen Autoindustrie wegfallen

sich durch Missmanagement ebenfalls an den Rand der Insolvenz gewirtschaftet. Das war absehbar.

Aber diesmal sind auch VW, Mercedes-Benz und BMW bedroht, Unternehmen, die als die stabilsten in ihrer Branche galten. Zusammen mit Toyota natürlich. Aber auch Toyota-Vizechef Mitsuo Kinoshita sagt: „Die jetzige Situation ist ein Notfall, wie wir ihn noch nie erlebt haben."

Die große allgemeine Verunsicherung hat einen Grund: Die Autoindustrie wird gleich an mehreren Fronten angegriffen.

Der Verkauf bricht weltweit ein. Wenn verunsicherte Verbraucher etwas hinausschieben können, dann ist es der Erwerb eines Autos. Üblicherweise schwächelt in Krisen ein großer Markt. Die global aufgestellten Konzerne können dies in anderen Ländern ausgleichen. Jetzt aber erschüttert die Finanzkrise Nordamerika, Asien und Europa zeitgleich.

Bedroht sind die Zulieferer, von denen die Hersteller wegen der steigenden Arbeitsteilung extrem stark abhängen. Banken finanzieren nötige Investitionen nicht. Den ersten Lieferanten droht die Pleite. Fällt der größte Hersteller von Außenspiegeln oder Türschlössern aus, dann müssen die Autohersteller ihre Produktion stoppen. Kurzfristig ist kaum Ersatz zu bekommen.

Gefährdet ist zudem die Absatzfinanzierung. VW, Audi, Mercedes-Benz, BMW und Porsche haben in den vergangenen Jahren ihren Verkauf auch deshalb stark steigern können, weil sie den Kunden günstige Leasing- und Finanzierungsangebote unterbreiteten. Jetzt können sich die Autobanken das nötige Geld nur extrem teuer auf den Kapitalmärkten besorgen, wenn sie es überhaupt bekommen. Also können sie die Autokunden auch kaum noch mit günstigen Krediten ködern.

Letztlich gerät das gesamte Geschäftsmodell von VW, Mercedes-Benz und BMW ins Wanken. Es basiert darauf, dass die Unternehmen mit immer mehr Modellen ihren Absatz kontinuierlich steigern können. Nur so können sie die Arbeitsplätze sichern. Stillstand bedeutet Rückschritt. Wer nicht mehr verkauft, schrumpft. Denn die Produktivität in den Fabriken wächst Jahr für Jahr um fünf bis zehn Prozent. Bei einem Absatzrückgang droht der Abbau von mehreren zehntausend Arbeitsplätzen.

Nicht nur Opel will nun Hilfe vom Staat. Auch VW, Daimler und BMW melden ihre Wünsche an. Berlin soll die Finanzierung der Autobanken durch staatliche Garantien sicherstellen. Berlin soll eine Verschrottungsprämie für jeden zahlen, der sein mehr als zehn Jahre altes Fahrzeug durch ein neues ersetzt. Und Brüssel möge die geplanten Strafzahlungen für Hersteller streichen, die ihre CO_2-Ziele nicht erreichen.

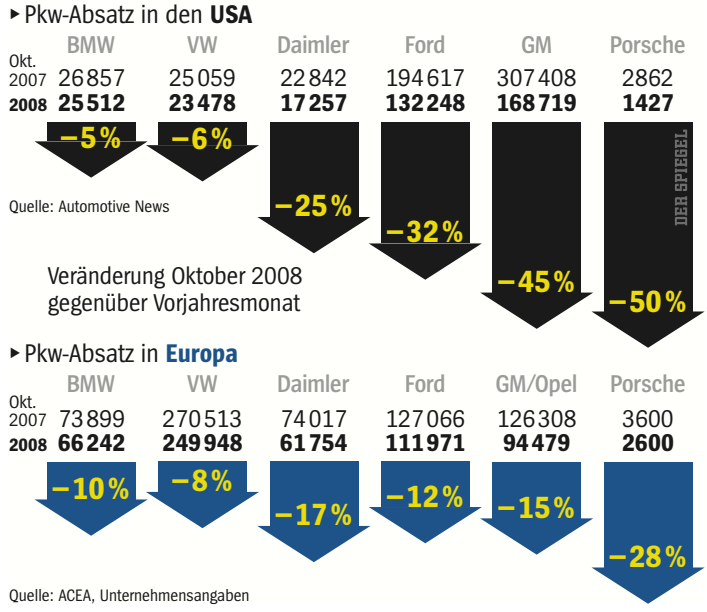
Wünschen ist erlaubt. Doch mancher Hersteller will nur von eigenen Fehlern ablenken. Viele Probleme sind hausgemacht. Zu sehr haben die Konzerne auf Wachstum um jeden Preis gesetzt – und es zudem versäumt, rechtzeitig spritsparende Autos zu entwickeln.

Dennoch zeigen die Hilferufe, wie ernst die Lage ist. Manche Topmanager gestehen längst ein, es sei offen, ob Daimler und BMW die Krise als selbständige Unternehmen überstehen können. Bei beiden tickt ein Sprengsatz.

Die große Gefahr für BMW liegt im Erfolg der vergangenen Jahre begründet. Die Münchner gaben fast alles für ihr großes Ziel, endlich den Rivalen Mercedes-Benz zu überholen. Seit dem Jahr 1999 hat BMW seinen Autoverkauf fast verdoppelt, und seit 2007 sind die Bayern der Premiumhersteller mit dem höchsten Absatz weltweit.

Erreicht hat BMW dies vor allem mit einer Ausweitung der Modellpalette nach unten, mit

Infarkt im Autohandel



der 1er-Reihe und dem Mini. Das hat die Rendite geschwächt. Aber BMW hat den Verkauf auch mit günstigen Leasing- und Kreditverträgen angeheizt. Mittlerweile bringen die Münchner auf diese Weise jedes zweite Auto an den Kunden. Das hat das Risiko erhöht.

Während Daimler nur gut elf Milliarden Euro für vermietete Fahrzeuge in der Bilanz stehen hat, sind es bei BMW fast 20 Milliarden Euro. Das ist die Münchner Zeitbombe.

BMW hat bei seiner Kalkulation einen Restwert für die Autos unterstellt, die Leasingkunden nach drei oder vier Jahren zurückgeben. Diese Werte haben mit der Realität nicht mehr viel gemein, weil die Gebrauchtwagenpreise in der Krise fallen. Zudem können immer mehr Kunden, die einen BMW auf Kredit gekauft haben, ihre Raten nicht mehr zahlen. Allein in den ersten neun Monaten dieses Jahres mussten die Bayern deshalb Rückstellungen über mehr als eine Milliarde Euro bilden. Weitere Rückstellungen dürften folgen.

Das zweite Risiko bei BMW liegt darin, dass die Kundschaft verstärkt kleinere Modelle kauft und bei der 7er- und 5er-Reihe zumindest zu den Varianten mit kleineren Motoren greift. In diesem Jahr war deshalb sogar die Zukunft des Münchner Motorenwerks gefährdet.

„Wir produzieren die falschen Motoren“, warnte Betriebsratschef Manfred Schoch. Die Nachfrage nach Achtzylinderaggregaten kann das Werk in einer Viertagewoche im Einschichtbetrieb herstellen. Auch die Sechszylinder laufen schlechter. Die könnten künftig im Motorenwerk in Steyr mitgebaut werden. Das hätte dann „den Tod der Bayerischen Motorenwerke am Standort München bedeutet“, sagte Schoch.

Es gelang dem Betriebsrat, mit neuen Arbeitszeitmodellen die Lohnkosten so zu senken, dass künftig mehr Vierzylindermotoren in München montiert werden und das Werk gerettet ist. Für BMW aber bleibt das Problem, künftig auch mit kleineren Modellen einen ausreichenden Gewinn einzufahren.

Vorbereitet ist das Unternehmen darauf schlecht. Reine Geldverschwendung ist es, dass die 1er-Reihe mit Heck- und der Mini mit Frontantrieb gebaut werden: Beide benötigen verschiedene Motoren und Getriebe. Einsparungen durch Gleichteile sind kaum möglich.

BMW-Chef Reithofer ist sich mit Daimler-Boss Zetsche schon seit langem darüber einig, dass die beiden Unternehmen zusammenarbeiten müssen. Daimler leidet mit seiner A- und B-Klasse, die in viel zu kleinen Stückzahlen produziert werden, unter dem gleichen Problem. Was läge da näher, als die Plattform für die nächste Generation der Einstiegsmodelle gemeinsam zu entwickeln?

Seit über einem Jahr suchen die Techniker beider Konzerne nach möglichen Gemeinschaftsprojekten. Alles, was sie entdeckten, waren neue Ausreden dafür, warum eine Zusammenarbeit nicht möglich ist. Jeder ist überzeugt davon, dass seine Entwicklung die beste ist. Auf einen gemeinsamen Einkauf von Scheibenwischern, Batterien und anderen Einzelteilen hat man sich geeinigt. Auf mehr nicht.

In einer Vorstandssitzung wurde Reithofer deshalb kürzlich lautstark. Er wolle nicht mehr wissen, warum etwas nicht gehe: „Ich will Ergebnisse sehen.“

Die Stimmung ist gereizt in München. Der Arbeitsplatzabbau führt auch zu Krach zwischen dem Vorstand und Betriebsrat Schoch, der beklagt, dass man Mitarbeiter einfach ohne Arbeit sitzenließ, um sie auf diese Weise zum Unterschreiben eines Aufhebungsvertrags zu nötigen. Schoch fragt: „Wie tief sind wir schon gesunken?“

Dabei verfügt BMW über die wohl flexibelsten Arbeitszeitmodelle der Branche. Die Mitarbeiter können auf Arbeitszeitkonten bis zu 300 Überstunden ansammeln oder bis zu 300 Stunden weniger als üblich arbeiten – und erhalten stets den gleichen Lohn. Erst nach längerer Zeit müssen sie das Stundenkonto ausgleichen.

BMW kann eine Fabrik zwei Monate schließen, ohne dass die Beschäftigten ein Problem bekommen. Erst dann drohen Kurzarbeit und weiterer Stellenabbau.

Ohne die Sparmaßnahmen dieses Jahres wäre BMW nach Angaben eines Topmanagers schon in die roten Zahlen gerutscht. Die Familie Quandt, die knapp 50 Prozent der Aktien hält, weiß, dass dann sofort Spekulationen um einen Verkauf von BMW hochkommen. Der öffentlichkeitsscheue Stefan Quandt erschien deshalb zusammen mit BMW-Chef Reithofer zur Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ bei „Bild am Sonntag“. Die klare Botschaft: Die Familie hält an BMW fest. Derzeit jedenfalls.

Daimler-Boss Zetsche wäre glücklich über einen solchen Großaktionär. Die Zeitbombe, auf der Zetsche sitzt, ist in der Aktionärsstruktur von Daimler verborgen: Es gibt keinen großen Gesellschafter, und damit ist der Konzern ständig in Gefahr, aufgekauft und zerschlagen zu werden.

Der Stuttgarter Autobauer muss deshalb nach den gleichen Kriterien geführt werden, die General Motors an den Rand des Ruins führten: Er muss kurzfristig große Renditen erwirtschaften und hohe Dividenden ausschütten. Nur so kann der Aktienkurs gesteigert und eine Übernahme

ANDREAS RENTZ / GETTY IMAGES

Konzernchefs Reithofer (BMW), Winterkorn (VW), Zetsche (Daimler)*: *„Derlei Dramatik haben wir noch nicht erlebt“*

Die Auto-Nation

1,535 Mio.
Beschäftigte arbeiten in Deutschland bei den Autoherstellern, in der Zubehörindustrie und im Kraftfahrzeuggewerbe.

Waren im Wert von
rund 184 Mrd. €
exportierte die deutsche Automobil- und Zubehörbranche 2007.

Das entspricht **19,1 %** des deutschen Gesamtexportvolumens.

Quelle: VDA, ZDK, Destatis

DER SPIEGEL

* Bei der Verleihung des „Goldenen Lenkrads“ am 5. November in Berlin.

verhindert werden. Aber wie soll das Unternehmen unter diesen Bedingungen noch Automobile entwickeln, die in Technik, Design und Qualität weltweit führend sind? Und wie soll Mercedes-Benz dauerhaft einen Verkaufspreis rechtfertigen, der ebenfalls an der Spitze liegt?

Das ganze Dilemma bekommen die Entwickler der nächsten A- und B-Klasse zu spüren. Ihre Investitionen müssen sich schon bei einer geplanten Absatzzahl von 350 000 Fahrzeugen im Jahr rechnen. Gewiss, Mercedes verlangt einen höheren Preis für seine Modelle als VW für seinen Golf. Aber Volkswagen verkauft vom Golf nahezu doppelt so viel und baut auf dessen Plattform auch Audi- und Škoda-Modelle.

„Die Wolfsburger können dem Golf eine bessere Ausstattung mitgeben als wir der A-Klasse“, klagt ein Mercedes-Entwickler. Der Versuch von Daimler, in der Kompaktklasse alles selbst zu entwickeln, könnte deshalb das Markenimage gefährden.

VW hat mit dem Land Niedersachsen und Porsche zwei Großaktionäre, die zwar um die Macht ringen, sich in einem aber einig sind: Beide sind eher an der langfristigen Entwicklung interessiert als an kurzfristigen Profiten. Bei Daimler führte der Druck des Kapitalmarkts dazu, dass der Konzern für fünf Milliarden Euro eigene Aktien zurückgekauft hat.

Das Geld hätte der Hersteller gut in die Entwicklung umweltfreundlicher Autos investieren können. Aber dies würde erst langfristig Erträge abwerfen und kurzfristig den Gewinn schmälern. So wundert es nicht, dass BMW bei Spritspartechniken (Start-Stop-Automatik, Bremsenergierückgewinnung) einen klaren Vorsprung hat.

Daimler gerät in dieser Krise noch aus einem anderen Grund in Bedrängnis. Üblicherweise waren die Limousinen mit dem Stern von einem Konjunktureinbruch nicht so stark betroffen wie die Modelle der Massenhersteller. Das scheint sich zu ändern. „Wohlhabende haben noch immer das nötige Geld“, sagt Daimler-Chef Zetsche, „aber manche finden es nicht mehr angemessen, sich ein großes Fahrzeug zu kaufen“ – wegen der Krise, aber auch wegen der Klimaschutzdebatte.

Bei Mercedes-Benz-Händlern herrscht Trübsinn vor. Es gibt Tage, an denen sie kein einziges neues Auto verkaufen. Wenn die Kunden noch ein Fahrzeug erwerben, dann einen „jungen Gebrauchtwagen“, der bis 5000 Kilometer gefahren ist und schon mal mit 40 Prozent Preisnachlass zu bekommen ist.

Weil viele Händler zugleich auch Lastwagen von Mercedes anbieten und dieses Geschäft fast völlig zum Erliegen gekommen ist, kämpfen sie um die Existenz. Daimler hat seinen Händlern in Deutschland bereits 53 Millionen Euro als Ausgleich für Verluste gezahlt und 10 Millionen Euro für Vorführwagen zur Verfügung gestellt. Jetzt fordern auch die konzerneigenen Niederlassungen, die in diesem Jahr einen Verlust von rund 200 Millionen Euro erwarten, Finanzhilfe.

So wächst in der Krise der Druck auf Konzernchef Zetsche, neben den üblichen Sparprogrammen nach einer großen Lösung zu suchen, die das Unternehmen auf eine breitere Basis stellt. Eine Kooperation mit BMW wäre eine Möglichkeit. Die zweite sehen Experten in einer engen Zusammenarbeit mit einem Technologiekonzern, der bei der Entwicklung neuer Antriebstechnologie helfen könnte. Auch in dieser Konstellation könnte Daimler durch eine Kapitalbeteiligung des neuen Partners vor Übernahmeversuchen geschützt werden.

W. BREITENEICHER / SCHNEIDER-PRESS

Präsentation des neuen 7er BMW (am 7. November in München): *„Ich will Ergebnisse sehen“*

Volkswagen hat die mehr oder weniger freundliche Übernahme bereits hinter sich. Der neue Großaktionär Porsche, dessen Absatz wegen eines Modellwechsels gerade besonders eingebrochen ist, hat damit zunächst einmal seine eigene Zukunft abgesichert. Der kleine Sportwagenhersteller hat nun Zugriff auf die Technologie von Europas größtem Autokonzern.

Aber auch der VW-Konzern steht vor einer großen Herausforderung. Der Vorstand muss seine Modellstrategie korrigieren. Bislang steckten die Wolfsburger Entwickler ihren ganzen Ehrgeiz darein, immer stärkere Motoren zu konstruieren. Der Konzern verfügt nicht nur über einen 16-Zylinder-, sondern auch über zwei verschiedene 12-Zylinder-Motoren. Das können nicht einmal BMW und Mercedes-Benz bieten. Aber es nutzt Volkswagen wenig. Denn jetzt sind kleinere, spritsparende Antriebe gefragt.

Man spürt, dass es PS-Freund Winterkorn Überwindung gekostet hat, nun Dreizylindermotoren bauen zu lassen. Aber der VW-Chef hat erkannt, dass die Zukunft des Konzerns eher davon abhängt, ob er in dieser Leistungsklasse führend ist, als von einer neuen Spitzenmotorisierung.

In Frage stellen muss Winterkorn auch seine Wachstumsstrategie. VW soll den Absatz bis 2018 fast verdoppeln. Damit hätte der Konzern seine 330 000 Arbeitsplätze absichern können. Weil das Wachstum in den nächsten beiden Jahren aber ausbleiben dürfte, bekommen die Wolfsburger ein Arbeitsplatzproblem: Konzernmanager gehen davon aus, dass VW mehrere tausend Stellen streichen muss. Treffen dürfte dies vor allem einen Teil der 18 000 befristet Beschäftigten und der 25 000 Leiharbeiter.

Zunächst will der Vorstand verhindern, dass zu viele Autos produziert werden, die dann nur mit großem Rabatt verkauft werden könnten. Die ohnehin verlängerte Weihnachtspause, die in Wolfsburg vom 19. Dezember bis zum 4. Januar dauern sollte, wird wohl weiter ausgedehnt.

Und so wird das Jahr 2009 für die deutschen Autohersteller mit einer gespenstigen Szenerie beginnen: In fast allen Werken, in Stuttgart, München und Regensburg, in Rüsselsheim, Kaiserslautern und Köln, in Emden, Hannover, Braunschweig und Wolfsburg herrscht Ruhe. Alle Bänder stehen still.

„Wir stehen vor einer schweren Bewährungsprobe“, sagt Daimler-Chef Zetsche. Pessimistisch für die Zukunft der deutschen Autoindustrie ist er deshalb aber noch lange nicht. Sie ist noch immer wettbewerbsfähiger als viele Konkurrenten, nicht nur aus den USA, sondern auch aus Frankreich und Italien.

Die Krise „ist auch eine Zeit der Erneuerung“, sagt Zetsche, „jetzt wird sich zeigen, wie zukunftsfähig unsere Branche ist“.

Dietmar Hawranek