

AUTOINDUSTRIE

# Die dritte Revolution

Es geht also doch: Als alle über den Standort Deutschland jammerten, begannen die Automanager zu handeln. Sie krepelten ihre Fabriken um, entwickelten neue Modelle und erleben jetzt einen Boom. Das Auto-Modell – Vorbild für die deutsche Wirtschaft?



**Porsche 911:** Weltweit hat ein Run auf deutsche Automobile eingesetzt

J. WISCHMANN / AGENTUR FOCUS / DER STERN

Die Zulieferfirmen von Mercedes-Benz hatten so etwas noch nie erlebt. Eineinhalb Jahre sollte es noch dauern bis zum Produktionsbeginn der neuen A-Klasse, und schon jetzt präsentierte ihnen Projektleiter Thomas Merker das neue Modell.

Allerdings war nur das Blechkleid vorhanden. „Ich möchte Sie nun bitten, Ihre Teile selbst einzubauen“, forderte Merker die Lieferanten auf.

Das war leichter gesagt als getan. Auf dem Computer paßte alles perfekt zusammen. Doch an der Karosserie lagen Halterungen schief, klemmten Kunststoffteile, und die Bremsleitung rieb sich am Blech.

Bislang fielen solche Probleme oft erst beim Produktionsstart auf und konnten nur mit großem Aufwand beseitigt werden. Nicht selten mußten sich die Kunden der ersten Serienfahrzeuge mit Anfangsmängeln herumplagen.

Nicht nur die Lieferanten hatten sich bei der A-Klasse umzustellen, noch schlimmer war es für das Mercedes-Management. Die Entwicklung des Modells, das kleiner sein sollte als ein VW-Polo, kam einer Kulturrevolution gleich. In die extrem kurze und hohe Karosserie paßte keiner der herkömmlichen Motoren und kein Getriebe. Ein Novum auch: Zum erstenmal sollte ein Mercedes mit Frontantrieb konstruiert werden.

Projektleiter Merker mußte sich viele Sprüche gefallen lassen: „Da sind ein paar voll am Spinnen.“ Auch in Vorstandssitzungen gab es harsche Kritik: „Dafür gibt es keinen Markt, damit verlieren wir nur Geld, wir gefährden unser Image.“

Mitte Oktober steht die von Autotestern hoch gelobte A-Klasse (FRANKFURTER ALLGEMEINE: „das kleine Genie“) in den Schauräumen der Mercedes-Niederlassungen. Für den kurzen Daimler liegen bereits 110 000 Bestellungen vor – obwohl

kaum ein Käufer das Auto probefahren konnte.

In den alten Mercedes-Zeiten wären die Manager für ein Modell wie die A-Klasse glatt „erschossen worden“, sagt der für das Pkw-Geschäft verantwortliche Vorstand Jürgen Hubbert.

Doch die alten Zeiten sind vorbei, und die A-Klasse ist nur ein Teil der Revolution, die in den vergangenen Jahren Mercedes verändert hat wie kaum ein zweites deutsches Unternehmen.

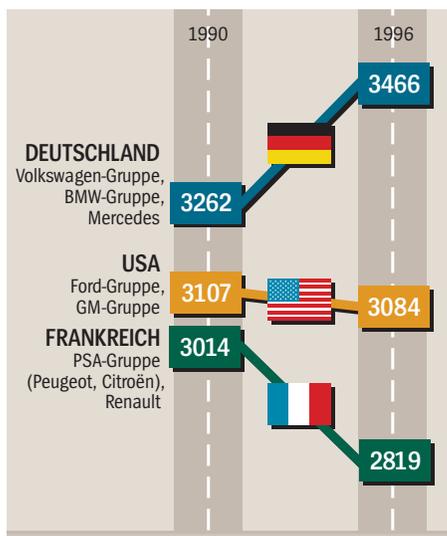
Im nächsten Jahr soll auch noch der Smart vom Band laufen. Das Sparmobil, gerade mal so lang wie zwei Telefonzellen, entwickelten die Stuttgarter zusammen mit dem Uhrenfabrikanten Nicholas Hayek („Swatch“), nachdem Volkswagen aus der Kooperation mit dem exzentrischen Schweizer ausgestiegen war.

Bereits in diesem Jahr hat Mercedes mit der M-Klasse seinen alten Grundsatz durchbrochen, Autos nur in Deutschland

zu produzieren. Der Geländewagen wird im neuen Werk in Tuscaloosa (Alabama) gefertigt.

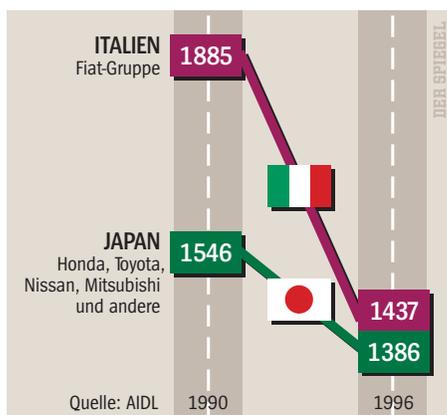
Was für ein Wandel. Die Revolutionäre auf der Vorstandsetage haben jahrzehntelang geltende Grundsätze des Konzerns bei Modellpolitik, Entwicklung und Produktion eingestampft. Und die Verkäufer in den Niederlassungen, die Kunden oft wie lästige Bittsteller abfertigten, wissen inzwischen, was eine Dienstleistung ist.

Noch 1993 mußte Mercedes im Autogeschäft einen Verlust von 1,2 Milliarden Mark hinnehmen. Das Unternehmen hatte sich vom Markt entfernt; nicht den Kosten und den Wünschen der Kunden galt das Interesse der Manager, sondern dem technisch Machbaren. Immer größer und schwerer wurden die Wagen, und zuletzt brachte die neue S-Klasse, die in kaum ei-



### Einer legt zu

Pkw-Absatz in Westeuropa in Tausend



nen Autoreisezug paßt, dem Unternehmen nur noch Hohn und Spott ein.

Jetzt ist die Firma mit dem Stern wieder ein Vorzeigekonzern. Mercedes gewinnt Marktanteile, fährt hohe Gewinne ein und stellt in Deutschland sogar zusätzlich Mitarbeiter ein.

Mercedes ist nicht allein: Audi, BMW, Porsche und VW erleben einen Boom wie



Mercedes-Werkseröffnung in Tuscaloosa\*: *Sichert Jobs in Deutschland*

lange nicht mehr. Die deutsche Automobilindustrie, das Herz der deutschen Wirtschaft, gibt wieder den Takt für die anderen Branchen vor.

Weltweit hat ein Run auf deutsche Autos eingesetzt. In den USA verkaufte Mercedes in den ersten sechs Monaten dieses Jahres 24 Prozent mehr, BMW 25, Audi 34 und Porsche 90 Prozent mehr. Sogar im Land der härtesten Konkurrenz, in Japan, drehten die deutschen Autobauer kräftig auf: BMW plus 21, Porsche plus 15, VW und Audi plus 21 Prozent.

Mit 670 000 Beschäftigten ist die Autoindustrie immer noch einer der größten Arbeitgeber des Landes, jeder siebte Arbeitsplatz hängt direkt oder indirekt von ihr ab. Sie ist zudem die wichtigste Exportbranche des Landes – nichts wird im Ausland so sehr mit der deutschen Industrie identifiziert wie Autos made in Germany.

\* Am 21. Mai.

Daß ausgerechnet diese Branche den Wandel geschafft hat, zeigt, was möglich ist am Standort Deutschland. Nur noch bei Arbeitskosten und Steuern sei „Deutschland weltweit Spitzenreiter“, klagt Hans-Olaf Henkel, Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, landauf, landab. Ansonsten aber habe der Abstieg des Landes in die zweite Liga „teilweise schon begonnen“.

„Die Gewerkschaften haben heute doch bereits erreicht, daß wir wettbewerbsunfähig sind“, lamentiert Klaus Murmann, der langjährige Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände.

Gewiß, die Löhne und vor allem die Lohnnebenkosten sind im internationalen Vergleich hoch, die Arbeitszeiten niedrig. Doch Mercedes und Co. zeigen, daß Unternehmen auch unter diesen Bedingungen wettbewerbsfähig sein können.

Das Auto-Modell ist eine Gemeinschaftsleistung von Managern, die auf-

grund hoher Verluste unter Druck standen, und von Belegschaften, die um ihre Jobs fürchteten. Gemeinsam haben sie die Konzerne umgekrempelt: Hierarchien wurden geschleift, die Fabriken entrümpelt, neue Modelle entwickelt.

Es wurde auch höchste Zeit. Anfang der neunziger Jahre hatte der renommierte Autoexperte Daniel T. Jones in einer Studie

Autoexperte Jones kritisiert inzwischen die einst so hochgelobten Fahrzeuge aus Japan: „Die meisten sind langweilig und gleichförmig.“ Die Trends bei Technik und Design werden zunehmend von deutschen Herstellern gesetzt, die auch beim Absatz Rekordmarken anpeilen. Mercedes will den Verkauf von 645 000 (1996) auf eine Million Fahrzeuge im Jahr 2000 erhöhen,

Deutschland mit dem als Industrieparadies hochgelobten Großbritannien direkt vergleichen. Die Marke BMW produziert fast alle Modelle in Deutschland und erreicht eine Umsatzrendite von fast sieben Prozent. Bei der Tochter Rover gibt es, so Pischetsrieder, „längere Arbeitszeiten, niedrigere Löhne – und dennoch Verluste“.

Der BMW-Chef hält die Miesmacherei des Standorts ohnehin für absurd. Es sei beispielsweise „ein Irrglaube, zu meinen, durch eine Reduzierung des Entgelts im Krankheitsfall könne ein Unternehmen verlorene Wettbewerbsfähigkeit zurückgewinnen“. Die Einschränkung hätte bei BMW zu einer Kostensenkung von 21 Millionen Mark im Jahr geführt, bei einem Konzern mit 52 Milliarden Mark Umsatz fällt eine solche Entlastung kaum ins Gewicht.

Die Autobranche widerlegt gängige Klischees: unter Managern gebe es nur Nieten in Nadelstreifen, die Arbeiter seien nur an einem kollektiven Freizeitpark interessiert, und Deutschland sei als Industrienation nicht mehr konkurrenzfähig.

Das Auto-Modell – handeln statt jammern – könnte zum Vorbild für die gesamte deutsche Industrie werden. Notwendig war das Eingeständnis der Unternehmensführer, daß viele Probleme vor allem auf längst überholten Führungsstrukturen und Mißmanagement beruhen.

Die Branche zeigt zugleich, wie hoch der Preis dafür ist, daß Konzerne wieder wettbewerbsfähig werden. Verzichteten mußten vor allem die Belegschaften. Um ihre Jobs zu sichern, waren sie bereit zum Verzicht auf Pausenzeiten, Lohnerhöhungen und starre Arbeitszeiten. Doch auch dies rettete bei weitem nicht alle Arbeitsplätze.

Selbst eine so erfolgreich umgebaute Branche wie die Automobilindustrie wird nie mehr so viele Leute beschäftigen wie in der Vergangenheit. Vom Dezember 1996 bis Juni dieses Jahres entstanden zwar 14 000 neue Jobs. Doch in den Jahren zuvor wurden ganze Hierarchieebenen gestrichen, die Fabriken durchrationalisiert. Von 1990 bis 1996 fielen dem Sparprogramm mehr als 200 000 Stellen zum Opfer.

Arbeitsplatzabbau allein, das ist eine weitere Lehre des Auto-Modells, ist noch kein Konzept für die Zukunft. Erfolgreich waren die Manager der angeschlagenen Konzerne Mercedes, VW und Porsche vor allem, weil sie zugleich eine Offensive in der Modellpolitik starteten.

Die deutschen Hersteller besetzen Marktnischen, die sie zuvor den Japanern überlassen hatten: Großraumlimousinen, Roadster und Geländewagen. Sie geben wieder die technischen Standards vor und errichteten Fabriken in den USA (Mercedes und BMW) und Brasilien (Mercedes und Audi).

Diese neuen Auslandswerke sind keine Flucht vor hohen Löhnen und Steuern in Deutschland. Im Gegenteil: Die Produk-



Mercedes-Benz A-Klasse: Früher wäre man dafür glatt „erschossen worden“

des Massachusetts Institute of Technology („Die zweite Revolution in der Autoindustrie“) die totale Überlegenheit der japanischen Konkurrenten beschrieben. Die deutschen Hersteller waren abgeschlagen, ihre Lage schien bedrohlich.

Porsche steckte mit einem Verlust von 240 Millionen Mark, immerhin 12 Prozent vom Umsatz, sogar in einer existenzbedrohenden Krise. Der VW-Konzern, der 1993 einen Verlust von 1,9 Milliarden Mark hinnehmen mußte, war schwer angeschlagen. Und VW-Vorsitzender Ferdinand Piëch verglich die Automobilindustrie bereits mit der deutschen Foto- und Unterhaltungselektronik: „Da wurden ganze Industriezweige vernichtet.“

Das Comeback, die dritte Revolution in der Autoindustrie, kam um so überraschender: Die deutschen Autokonzerne erwirtschaften jetzt nicht nur Gewinne. Sie setzen nun ihrerseits die Konkurrenten aus Asien unter Druck. Auf der Internationalen Automobilausstellung (IAA), die in dieser Woche in Frankfurt eröffnet wird, machen sie mit neuen Modellen Furore: VW mit dem neuen Golf, Porsche mit dem 911er und Mercedes mit der M- und A-Klasse.

Begehrte Modelle sind nur nach langen Lieferzeiten erhältlich. Auf den Mercedes SLK müssen Kunden zwei Jahre warten, auf den Porsche Boxster zwölf Monate, und sogar Volkswagen hat Lieferzeiten wie nie – für die Passat-Limousine bis zu zehn Monate.



Mercedes-Vorstand Hubbert  
Das Management mußte umdenken

Volkswagen im gleichen Zeitraum von 4 auf 4,6 Millionen.

„Wir haben den Anspruch“, sagt Mercedes-Pkw-Chef Jürgen Hubbert, „bei Produktivität und Qualität zu den Weltbesten zu zählen.“ Und das sei in Deutschland durchaus möglich. Die Lohnkosten seien „längst nicht mehr das entscheidende Problem“.

Sein Kollege, BMW-Chef Bernd Pischetsrieder, kann seit der Rover-Übernahme den vielgeschmähten Standort

tion auf dem größten Automobilmarkt der Welt, den USA, sichert Jobs in Deutschland.

Motoren, Getriebe und andere Teile für die neuen Mercedes- und BMW-Modelle, die in den USA montiert werden, stammen aus deutschen Fabriken. Zudem werden die Hersteller durch ihre US-Werke unabhängiger von Schwankungen des US-Dollar und möglichen Einfuhrschränken.

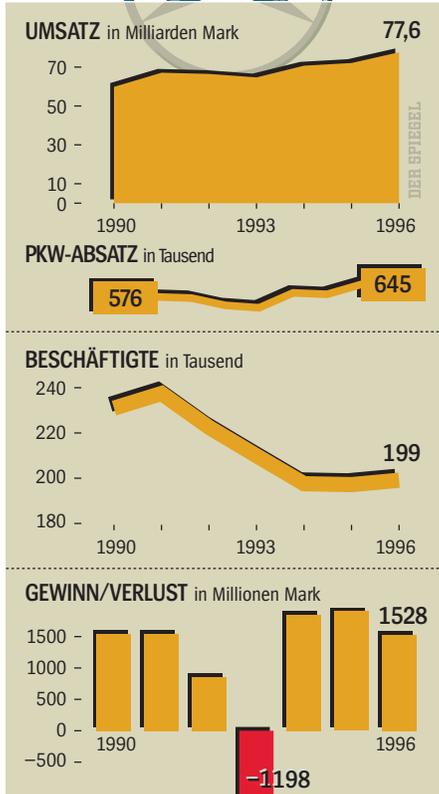
Mit Fabriken in Brasilien sichern sich Mercedes und Audi den Zugang zu einem der Märkte mit den höchsten Wachstumschancen, der bislang durch hohe Importzölle abgeschottet ist. Den Beschäftigten in Deutschland kann es nur recht sein, wenn dadurch der Absatz gesteigert wird.

Kärnerarbeit war nötig, um vor allem die beiden großen Problemfälle der Branche, Mercedes-Benz und den Volkswagen-Konzern, wieder wettbewerbsfähig zu machen.

Noch 1990, als die MIT-Studie erschien, waren die deutschen Autowerke so hoffnungslos hinter der Zeit, daß es kaum möglich schien, den Vorsprung der Japaner einzuholen. Die Nation, die mit Gottlieb Daimler und Carl Benz weltweit zu den Begründern der Automobilindustrie zählt, wurde von den aufstrebenden Japanern deklassiert.

Ganze Heerscharen deutscher Manager reisten nach Japan, um zu erkunden, wo das Geheimnis des Fortschritts liegt. Doch viele sahen nur, was sie sehen wollten: daß die japanischen Arbeiter länger arbeiten, weniger Lohn bekommen, kaum Urlaub nehmen.

\* Unter Wasser wird der Luftwiderstandswert der Karosserie simuliert und gemessen.



Das eigentliche Geheimnis des japanischen Fortschritts blieb den meisten verborgen, vielleicht, weil es mit einer peinlichen Erkenntnis verbunden ist: Toyota und Co. waren besser, weil sie ihre Autos intelligenter entwickelten und produzierten.

Die japanischen Autoentwickler taten nichts ohne ihre Kollegen von der Pro-

duktion. Gemeinsam konstruierten sie neue Modelle, auch unter dem Aspekt, daß ein Fahrzeug möglichst einfach und kostengünstig herzustellen ist.

In deutschen Konzernen dagegen herrschte strikte Arbeitsteilung. Die Ingenieure entwarfen ein Modell und kümmerten sich nur darum, daß es technisch perfekt war. Die Produktionsexperten konnten dann zusehen, wie das Fahrzeug herzustellen war: oft nur sehr umständlich und mit viel Arbeitsaufwand.

Als Piëch 1993 in Wolfsburg antrat, stand Europas größter Autokonzern vor einem Desaster: Die Fabriken arbeiteten nur rentabel, wenn sie zu 100 Prozent ausgelastet waren. Bei den japanischen Konkurrenten reichten schon 70 Prozent.

In dem Konzern mit den Marken Volkswagen, Audi, Škoda und Seat sorgte eine unübersehbare Vielfalt von Teilen für gigantische Kosten. Es gab 400 verschiedene Gelenkwellen für den Vorderradantrieb und allein in der Golf-Klasse 30 unterschiedliche Hinterachsen, zudem 72 verschiedene Sonnenblenden und 42 unterschiedliche Hupen. Der Kunde hatte davon kaum einen Vorteil. Doch Einkauf, Lagerhaltung und Produktion wurden durch die sinnlose Vielfalt unnötig teuer.

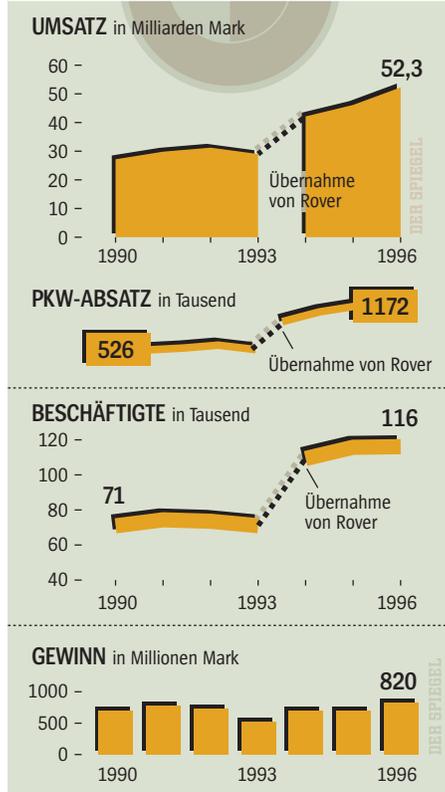
Verantwortlich war auch Piëch, der als Audi-Chef dafür gesorgt hatte, daß die Ingolstädter Tochter möglichst wenig Teile von der Mutter Volkswagen übernahm. Als VW-Vorsitzender hat sich Piëchs Strategie geändert: Nun räumt er mit der teuren Vielfalt auf.

Statt 16 Plattformen, die sich aus Bodengruppe, Vorderwagen, Lenkungen, Achsen, Motor und Getriebe zusammensetzen, soll es künftig nur noch 4



Mercedes-Forschung\*: Jahrzehntlang geltende Grundsätze bei Modellpolitik und Entwicklung wurden eingestampft

geben. Die Investmentbank Deutsche Morgan Grenfell schätzt in einer Unternehmensanalyse das Einsparpotential: Wenn das Konzept verwirklicht ist, kann der Konzern dadurch die Kosten um „mindestens 3 Milliarden Mark jährlich“ senken.



„Wir haben bislang erst ein Viertel des Wegs zurückgelegt“, sagt Piëch. Erst um die Jahrtausendwende, wenn alle Modelle erneuert sind, kommt die Strategie voll zum Tragen. Immerhin: Die Fertigungszeit verringert sich beim neuen Golf von 32 auf 20 Stunden. Der Passat, für dessen Montage zuvor 31 Stunden nötig waren, wird inzwischen in 22 Stunden hergestellt.

Für die größte Einsparung sorgte im VW-Konzern bislang nicht der umstrittene Kostensenker Ignacio López mit dem Drücken der Einkaufspreise, sondern die Belegschaft. Mit der Einführung der Vier-Tage-Woche wurden die Löhne um 12 bis 15 Prozent gesenkt. Das Unternehmen sparte dadurch sofort 1,6 Milliarden Mark. „Das war der Freischlag“, sagt Piëch. Damit habe VW „Luft bekommen, um die technischen Probleme zu lösen“.

Die Alternative zur Vier-Tage-Woche, die Entlassung von 30 000 Beschäftigten, hätte zunächst kein Geld gespart, sondern viel gekostet: VW hätte zwei Milliarden Mark für Sozialpläne ausgeben müssen.

Wie flexibel die Belegschaften sein können, beweisen vor allem BMW-Arbeiter. Im Werk Regensburg wird nach einem eigenen Modell der Vier-Tage-Woche gearbeitet: Ein rollierendes System sorgt dafür, daß die Fabrik regelmäßig an sechs Tagen produziert. Die milliardenteuren Anlagen



BMW-Chef Pischetsrieder

können dadurch 99 statt sonst 80 Stunden in der Woche genutzt werden. Einspareffekt: mehrere hundert Millionen Mark.

Die Flexibilisierung wurde vom Betriebsrat kräftig unterstützt. Rund 500 Mitarbeiter, die zwischen den beiden Werken Regensburg und Dingolfing wohnen, sind bereit, je nach Bedarf mal für das eine, mal für das andere Werk zu arbeiten.

Als in Dingolfing die Produktion der neuen 5er-Reihe begann, mußte BMW deshalb nicht, wie sonst üblich, mehrere hundert Leiharbeiter beschäftigen. Diese müssen

stets aufwendig eingearbeitet werden und können nur mühsam das Qualitätsniveau halten.

Anfangs waren einige BMW-Arbeiter noch skeptisch. „Soll ich denn in einem Campingwagen leben“, fragte ein Mitarbeiter den Betriebsrat Günther Niklas, „und vor dem Werk zelten, in dem ich gerade gebraucht werde?“

Betriebsrat Niklas übernahm Managementaufgaben: Er überzeugte die Belegschaft von der Flexibilisierung, mit der die Jobs insgesamt sicherer werden.

BMW-Chef Pischetsrieder ist längst der Meinung, daß die deutschen Tarifverträge keineswegs so starr sind, wie viele Unternehmerkollegen klagen. Für einen relevanten Teil der Beschäftigten sei es durchaus möglich, eine Wochenarbeitszeit von 40 statt der üblichen 35 Stunden zu vereinbaren. Doch der BMW-Vorsitzende kennt Kollegen, die diese Möglichkeit gerade mal zu 15 Prozent ausnutzen, aber dennoch über mangelnde Flexibilität schimpfen.

Bei Mercedes-Benz widerlegte die Belegschaft das Klischee, Arbeitsplatzbesitzer seien egoistisch nur an Lohnerhöhungen für sich interessiert und erschwerten damit zugleich die Schaffung neuer Jobs.

Der Vorstand des Stuttgarter Konzerns hatte schon entschieden, daß die neue A-Klasse in Frankreich gebaut werden sollte. Nach einem Kostenvergleich hätte die Fertigung dort oder in Tschechien rund 200 Mil-



BMW-Zentrale in München: Flexible Belegschaften sorgten für neue Arbeitszeitmodelle



**Porsche-Produktion:** „Wir arbeiteten eher wie ein Lagerbetrieb“



**Porsche-Chef Wiedeking**  
Mit der Flex das Regal abgesägt

lionen Mark pro Jahr weniger gekostet als in Deutschland.

Betriebsratschef Karl Feuerstein organisierte eine beachtliche Solidaritätsaktion. Mercedes-Mitarbeiter in den deutschen Werken, von Bremen bis Sindelfingen, verzichteten zwei Jahre lang auf ein Prozent Lohnerhöhung. Weil dadurch 200 Millionen Mark eingespart wurden, vergab der Vorstand die Fertigung der A-Klasse doch an das Werk in Rastatt. Dort entstanden 2500 neue Arbeitsplätze.

Doch am meisten mußte bei Mercedes-Benz wohl das Management umdenken. Geld spielte bei der deutschen Nobelpremie früher keine Rolle. „Das Beste oder gar nichts“, lautete die Devise bei der Entwicklung neuer Modelle.

Der damalige Vorstandschef Helmut Werner und sein Pkw-Manager Jürgen Hubbert erkannten, daß Mercedes auf eine bedrohliche Strukturkrise zuraste. Das ganze Desaster wurde auch durch die amerikanische Studie deutlich.

Die Forscher des Massachusetts Institute of Technology (MIT) hatten Fabriken in Japan, Europa und in den USA verglichen, in denen Oberklassewagen hergestellt werden. Der japanische Musterbetrieb benötigte nur die Hälfte des Aufwands der US-Werke und ein Viertel der durchschnittlichen Arbeitszeit der europäischen Werke.

„Gleichzeitig übersteigt das Qualitätsniveau des japanischen Betriebs“, so er-

mittelten die Wissenschaftler, „das aller Werke bei weitem, bis auf eines in Europa – und dieses benötigt viermal soviel Zeit für die Montage eines vergleichbaren Produkts.“

Die Forscher nannten keine Namen, doch Branchenkennern war schnell klar, daß es sich um das Mercedes-Werk in Sindelfingen handelte. Dort entdeckten die MIT-Experten schnell die Ursache für die unproduktive Arbeitsweise.

Am Ende des Bandes gab es einen großen Nachbesserungsbereich, in dem „Armeen von Technikern in weißen Kitteln dabei waren, die fertigen Fahrzeuge auf den berühmten Qualitätsstandard des Unternehmens zu bringen“. Dieses Werk brauchte „mehr Zeit für die Beseitigung der Fehler als die japanische Fabrik für die Herstellung eines auf Antrieb fast perfekten Autos“.

Ein Armutszeugnis für die Mercedes-Manager. Die Vorstände Werner und Hubbert mußten die Probleme mit einer Radikalkalkulation angehen. Bei der E-Klasse führten sie erstmals die neue Entwicklungsstrategie des Konzerns ein. Die Techniker durften nicht mehr, wie jahrzehntelang zuvor, ein Auto entwickeln und einfach die Kosten errechnen. Sie erhielten zu Beginn ihrer Arbeit ein Ausgabenlimit und mußten sich mit den Produktionsexperten absprechen.

Ergebnis: Die E-Klasse kann einfacher und in besserer Qualität hergestellt werden. Ihre Fertigung ist 30 Prozent billiger als die des Vorgängermodells. Das Mittelklassefahrzeug ist sogar günstiger zu produzieren als die kleinere C-Klasse, die noch nicht nach den neuen Prinzipien entwickelt wurde.

Noch größer sind die Einsparungen, die Mercedes mit der neuen Motorengeneration erzielt. Die Sechs- und Achtzylindermotoren wurden so konstruiert, daß sie möglichst günstig zu fertigen sind. Die Kosten sinken dadurch um fast 40 Prozent.

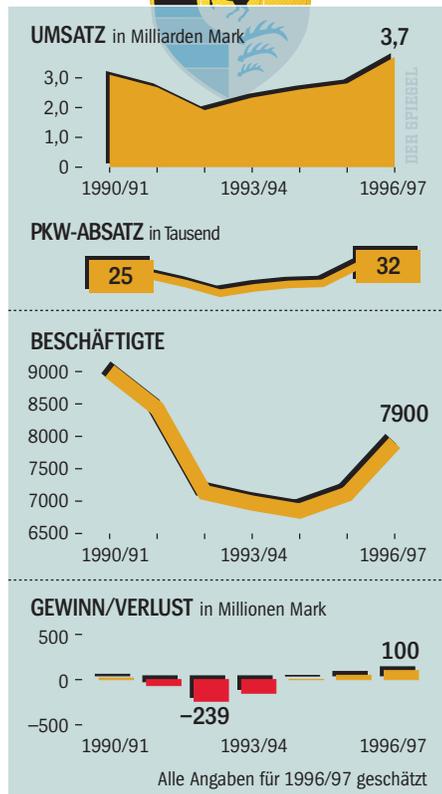
Für Betriebsratschef Karl Feuerstein ist dies ein gutes Beispiel dafür, daß überhöhte Kosten am effektivsten durch intelligentes Management gesenkt werden können. An den Löhnen, die in der hochauto-

matisierten Motorenmontage rund fünf Prozent der Kosten ausmachen, lag es nicht, daß Mercedes seine Antriebe viel zu teuer produzierte.

Auch auf einem anderen wichtigen Gebiet gibt es Nachholbedarf. Die Autochefs haben erkannt, daß die deutschen Hersteller nur gegen die japanischen Konkurrenten bestehen können, wenn sie ihre Qualität verbessern. In den TÜV-Statistiken und den ADAC-Pannelisten belegen japanische Modelle seit Jahren die besten Plätze, sogar vor Mercedes.

Viele der 9000 Beschäftigten im Emdener VW-Werk können sich noch an das Desaster bei der Einführung der dritten Passat-Generation (interne Bezeichnung B 3) Anfang der achtziger Jahre erinnern. Die Türen paßten nicht, Karosserieteile mußten nachgebessert werden, bei der Belegschaft herrschte Frust.

Kein Vergleich zum Produktionsanlauf beim neuen Passat B 5 im Sommer vergangenen Jahres: Werksleiter Karl-Heinz Büsching bereitete den Montagestart des Modells mit japanischer Gründlichkeit vor. Während die Emdener früher mit dem neuen Modell erst befaßt wurden, wenn schon der Prototyp gefertigt war, wurde die Führungscrowd des Werks diesmal schon vom ersten Zeichenstrich mit dem Auto vertraut gemacht. So konnten die Produktionsexperten noch wichtige Änderungen durchsetzen. Zuvor kam es bei VW oft auf





**VW-Werksleiter Büsching (im Werk Emden):** Den Produktionsstart mit japanischer Gründlichkeit vorbereitet

den Millimeter nicht an. Jetzt wird der Pasat durch Laserschweißtechnik mit größter Präzision gefertigt.

Den radikalsten Umbau setzte Porsche-Chef Wendelin Wiedeking durch. Automobilexperte Daniel Jones bescheinigt der Sportwagenfirma in seiner neuen Untersuchung („Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen“): „Porsche ist am weitesten fortgeschritten bei der schlanken Umwandlung unter allen deutschen Firmen.“

Die Anregungen holte sich Wiedeking, als er 1992 mit einem kleinen Team von Mitarbeitern die Toyota-Fabrik in Toyoda City besichtigte.

Die Toyota-Mitarbeiter hatten meist nur fünf Montageteile neben dem Band liegen. Waren die eingebaut, wurden automatisch die nächsten angeliefert. Dadurch fiel sofort auf, wenn bei einigen Teilen die Qualität nicht stimmte. Die Arbeiter mußten dann schnellstmöglich nach der Ursache suchen, notfalls sogar das Band anhalten.

Bei Porsche dagegen gingen sie zum Lager und holten sich aus dem großen Vorrat andere Teile. So konnten Tage vergehen, bis auffiel, daß ein Lieferant ein Qualitätsproblem hatte.

Zurück in Stuttgart legte Wiedeking selbst Hand an. Der Vorstandschef zog einen blauen Arbeitsanzug über und ging mit einer Flex in der Hand auf ein 2,50 Meter hohes Metallregal zu und sägte es auf halber Höhe ab. Wiedekings Auftritt mit der Flex hatte Symbolcharakter. Die großen Lager zeigten, daß die Porsche-Fertigung noch voller „muda“ war – so bezeichnen die Japaner ihren schlimmsten Feind, die Verschwendung.

Viele Mitarbeiter waren damit beschäftigt, Lager aufzufüllen, in denen sich Mon-

tageteile für einen Monat stapelten; ein anderer Teil der Belegschaft transportierte sie von dort zum Fließband. Wiedeking: „Wir arbeiteten nicht wie eine Autoproduktion, sondern eher wie ein Lagerbetrieb.“

Inzwischen sind bei Porsche in Zuffenhausen die Regale, die 40 Prozent der Fläche in der Motorenmontage in Anspruch nahmen, aus der Halle verbannt. Kleine automatisch gesteuerte Wägelchen surren durch die Fabrik und bringen die Teile ans Band.

Die Produktionszeit des Porsche 911 wurde von 120 auf 70 Stunden gesenkt. Beim neuen Modell, das jetzt auf den Markt kommt, sollen noch einmal 10 Stunden eingespart werden.

Die Rationalisierung in der eigenen Fabrik reichte nicht aus. Porsche bezieht 80 Prozent seiner Teile von Zulieferern. Wiedekings Assistent Michael Macht besuchte deshalb mit einem Team seiner Produktionsexperten die 50 wichtigsten Lieferanten und sorgte dafür, daß auch dort die schlanke Produktion eingeführt wurde.

Porsche konnte so seine Einkaufspreise durchschnittlich um mehr als 15 Prozent senken – in Zusammenarbeit mit den Lieferanten und nicht durch Preisdrückerei.

Mittlerweile gilt Assistent Macht als einer der besten Experten für schlanke Fer-

tigung in Deutschland. Für Tagessätze von mehreren tausend Mark beseitigt die Porsche-Truppe auch in den Fabriken anderer Hersteller die Verschwendung.

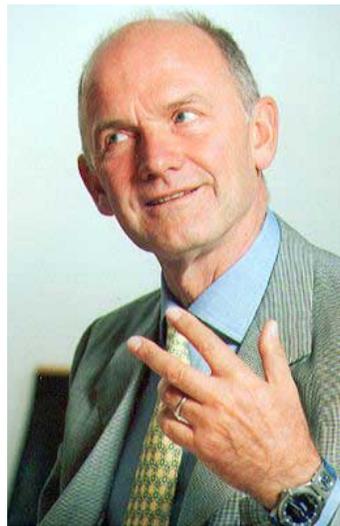
Nur BMW bildete unter den Deutschen eine Ausnahme. Die Münchner, getrieben vom Ehrgeiz, es dem ewigen Rivalen Mercedes-Benz zu zeigen, erwirtschafteten seit über 20 Jahren nur Gewinne. Ent-

wicklungschef Wolfgang Reitzle sorgte schon vor Jahren dafür, daß Konstrukteure und Produktionsexperten in seinem Forschungs- und Ingenieurszentrum eng zusammenarbeiten und die Modellpalette bis auf das 8er Coupé keinen Flop enthält.

Die großen Erfolge aller deutschen Hersteller können allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß es in der Automobilindustrie noch erhebliche Schwachstellen gibt. Mercedes-Benz ist mit der A-Klasse zwar mutig in ein neues Marktsegment vorgestoßen. Doch der Wett-

kampf in der 30 000-Mark-Liga ist hart, und die Gewinnmargen sind klein.

Auch BMW muß mit seinem Problemfall Rover ein Mammutprogramm bewältigen: Die britische Tochter braucht dringend neue Modelle, ihre Fabriken müssen auf den Stand der Technik gebracht werden. Zudem wird der Konzern durch ein branchenfremdes Geschäft belastet: BMW entwickelt mit Rolls-Royce Flugzeugtrieb-



**VW-Chef Piëch**



werke und wird damit bis zur Jahrtausendwende nur Verluste einfahren.

Beim VW-Konzern ist der Gewinn noch immer zu gering, um das Unternehmen auch dann profitabel zu halten, wenn der Absatz zurückgeht. Und Porsche bleibt mit einer Jahresproduktion von gut 30 000 Fahrzeugen einer der kleinsten und damit auch anfälligsten Hersteller der Welt.

Mit großer Befriedigung stellen die Unternehmensführer in Stuttgart, München und Wolfsburg allerdings fest, daß einige Konkurrenten sich selbst geschwächt haben. Opel und Ford leiden unter der Strategie ihrer US-Mütter und deren Vorstellung eines sogenannten Weltautos. Das Konzept sieht für die USA, Asien und Europa nur jeweils eine zentral entwickelte Fahrzeugbasis mit verschiedenen Modellvarianten vor.

Das erinnert zwar an die Plattform-Strategie von VW. Allerdings mit einem gravierenden Unterschied: Basis sind nicht die hohen Qualitäts- und Sicherheitsvorstellungen der deutschen Ingenieure von Ford und Opel, sondern die ihrer Vorgesetzten in den USA.

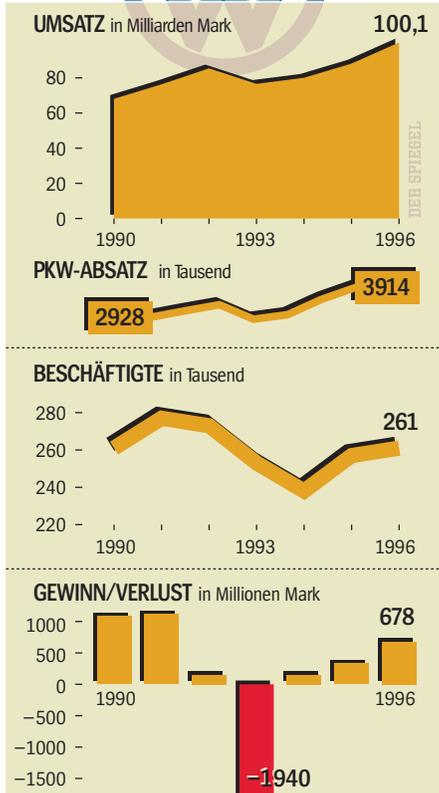
Die Folgen dieser Politik bekommen die beiden europäischen Ableger der Konzerne schon zu spüren. Im Vergleich zu ihren deutschen Wettbewerbern sind Opel und Ford in der Modellpolitik und Qualität bereits zurückgefallen. Die beiden ziehen sich aus der oberen Mittelklasse zurück. Opel hat keinen Nachfolger für den Senator, und die Produktion des Ford Scorpio läuft aus.

Auch ihre einstigen Angstgegner müssen die deutschen Autobauer derzeit wenig fürchten: Die Konkurrenz aus Japan ist vornehmlich mit sich selbst beschäftigt. Der starke Yen, der ihre Exporte verteuerte, hat sie in eine schwere Krise gestürzt.

Der Mythos vom japanischen Technologiewunder ist inzwischen verblaßt. Gegen Ende der achtziger Jahre vermittelten die Konkurrenten den Eindruck, eine High-Tech-Woge aus Fernost schwemme Europas Autoindustrie wie Treibgut weg.

Doch viele jener technischen Raffineszen, mit denen die Asiaten Neuland eroberten wollten, erwiesen sich als Flops. Mazda etwa setzte beharrlich auf die Fortentwicklung des Wankelmotors. Jetzt steht das ehrgeizige Projekt vor dem Ende. Jahrzehntlang hatten sich die Ingenieure in Hiroshima erfolglos bemüht, den hohen Verbrauch des exotischen Kreiskolbenaggregats zu senken.

Auch die Allradlenkung, in die Honda, Mazda und Mitsubishi enormen Entwicklungsaufwand steckten, brachte nicht die erwünschte Steigerung der Fahrsicherheit. Statt dessen setzte sich ein viel einfacheres System durch: das elektronische Stabilitätsprogramm (ESP), das ein schleudern des Auto durch den automatisch dosierten Bremseneingriff an einzelnen Rädern abfängt. Entwickelt wurde es von Mercedes und Bosch.



**VW-Bodengruppe**  
Vielfalt sorgte für gigantische Kosten

Mit Spannung erwarten viele nun den nächsten Vorstoß der Japaner, diesmal in der Motorentechnik. Als erster Hersteller der Welt brachte Mitsubishi einen Benzinmotor mit Direkteinspritzung zur Serienreife. Der Motor soll extrem wenig Benzin verbrauchen. Laut Mitsubishi liegt das Sparpotential des GDI-Motors („Gasoline-Direct-Injection“) bei 25 Prozent.

Bei ersten Praxistests fiel die Ersparnis allerdings deutlich geringer aus. AUTO BILD testete den neuen Mitsubishi Carisma GDI, der als erster Wagen mit diesem Motor nach Deutschland kommt. Im gemischten Fahrbetrieb verbrauchte er nur einen halben Liter weniger als ein gleichstarker Carisma mit konventionellem Motor.

Als größter Nachteil des GDI-Motors jedoch gilt das Abgasproblem. Er kann nicht mit einem gewöhnlichen Platin-Katalysator entgiftet werden. Mitsubishi löst das Problem mit einem Iridium-Kat, dessen größte Schwäche jedoch die mangelnde Haltbarkeit ist.

Dennoch nehmen die anderen Hersteller die GDI-Technik ernst. Bei allen Konzernen laufen Benzin-Direkteinspritzer im Versuch. Auch VW-Chef Piëch „betreut“ das Thema, gibt ihm jedoch „nicht die höchste Priorität“. Denn eines sei sicher: „Der GDI wird nie an die Verbrauchswerte herankommen, die der Diesel schafft.“

Der Dieselmotor ist das Lieblingsthema des VW-Vorsitzenden. Denn Piëch war es, der darin ein enormes Sparpotential entdeckte. Drei Nachteile behinderten lange den Siegeszug dieser Technologie, die in Lastwagen bereits erfolgreich eingesetzt wurde, bei den Pkw: Der Antrieb war laut, lief unruhig und hatte einen hohen Schadstoffausstoß.

Daß sich diese Schwächen durch gezielte Forschung weitgehend beheben lassen, erkannten VW-Manager zuerst und gewannen Jahre Vorsprung. 1990 brachte Audi den ersten Turbodiesel-Direkteinspritzer (TDI) heraus.

Inzwischen ist das Kürzel TDI international als Zeichen geringer Verbrauchswerte bekannt. TDI-Motoren, die eine Mittelklasselimousine bei einem mittleren Konsum um sechs Liter antreiben, zählen zu den großen Verkaufsschlägern des VW-Konzerns. Die großen europäischen und japanischen Hersteller mußten sich bald eingestehen, daß Piëch auf die richtige Karte gesetzt hatte, und hetzten der Entwicklung hinterher.

Doch bei dieser Rollenverteilung wird es nicht bleiben. Auf ihre derzeitigen Erfolge können sich die deutschen Konzerne nicht verlassen: Wie schnell ein Vorsprung dahinschmelzen kann, das haben sie schon häufig leidvoll erfahren.

Deutsche Automanager rechnen fest mit einer zweiten Offensive der japanischen Konkurrenz. Vor allem Toyota gilt als härtester Konkurrent. VW-Chef Piëch ist sich sicher: „Die kommen gestärkt zurück.“ ♦