

FERDINAND DUDENHÖFFER

Automobilkrise: Ferdinand Dudenhöffer ist Deutschlands führender Autoexperte. Der 58-Jährige ist heute an der Universität Duisburg-Essen Professor für "Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft". Zuvor arbeitete er bei der Adam Opel AG und leitete die Abteilung Marktforschung und Marketingstrategie bei der Porsche AG. Gegenüber "persönlich" äussert er sich zu den Verstaatlichungstendenzen in der Automobilindustrie.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli und Porsche**

Herr Dudenhöffer, wie sinnvoll ist es, wenn sich der Staat an der Automobilindustrie beteiligt?

Grundsätzlich sollte der Staat kein Steuergeld einsetzen, um sich an irgendeiner Industrie zu beteiligen. Dies gilt auch für die Autoindustrie, gleichgültig ob das eine Landesbeteiligung an VW in Deutschland ist oder Aktienbesitz an Renault in Frankreich. Völlig unverständlich ist dabei, dass dies in Einzelfällen – wie dem VW-Gesetz in Deutschland – sogar zu staatlichen Privilegien führt. Aber wir haben auch die Aufgabe, in aussergewöhnlichen Situationen dafür Sorge zu tragen, dass industrielle Strukturen nicht zerstört werden. Und damit meine ich jetzt die heutige Weltwirtschaftskrise, die grösste Krise seit dem Jahre 1929. Die Finanzmärkte sind uns aus den Fugen geraten, die Realwirtschaft ist in eine tiefe Rezession gestürzt, bei fast allen Unternehmen werden hohe Verluste geschrieben, und es ist sehr schwer, Kredite zu erhalten. In so einer Situation dürfen wir nicht Unternehmen, die in ihrer Struktur ertragreich sind, in Konkurs und in die "Verwertung" schicken. Hier kann es Sinn machen, dass der Staat in einer Übergangszeit als Aktionär einspringt. Die Betonung liegt aber klar auf Übergangszeit.

Was bedeutet der Einstieg des Zulieferers Magna und der russischen Sber-Bank für Opel?

Nach meiner Einschätzung ist das die Rettung für Opel und gleichzeitig der Aufbruch in die Unabhängigkeit. Seit 1929 ist Opel eine GM-Tochter. GM ist zu komplex gewesen, um im Markt erfolgreich zu arbeiten. Die Zeit der Dinosaurier, die nur aus Skalenerträgen leben, ist im Autobereich vorbei. Wendigkeit und Kooperationen, die Skalenvorteile bei Einzelprojekten garantieren – also das Modell Porsche –, machen den Erfolg aus. Mit Magna, der Sber-Bank und einem Minderheitsgehalt

mer GM kann Opel sein "Porsche-Modell" aufbauen.

Ist es sinnvoll, wenn sich der Autoproduzent und sein Zulieferer unter dem gleichen Firmendach befinden?

Schauen Sie, Magna hat eine 20-Prozent-Beteiligung an Opel. Das ist kein gleiches Firmendach. Aber man hat die Möglichkeit zu intensiver Kooperation, die durch eine Kapitalbeteiligung ein gewisses Fundament hat. Zum Zweiten ist Magna nicht der übliche Zulieferer. Magna hat 2007 knapp 250 000 Fahrzeuge in Graz gebaut. Fast alles sehr hochwertig wie den BMW X3, die Mercedes-G-Klasse und bald den Porsche Boxster. Die Prozessabläufe und die Qualität im Fahrzeugbau versteht Magna besser als Opel und manch anderer Autobauer. Also Opel kann da eher lernen als umgekehrt. Und noch ein dritter Punkt zeigt den Charme der Verbindung. Der wichtigste Erfolgsfaktor in der Automobilindustrie heisst Flexibilität. Genau das hat ja Porsche trotz Weltwirtschaftskrise den Erfolg gebracht und Toyota in tiefrote Zahlen gerissen. Starre Produktionskapazitäten sind ein erhebliches Risiko für Autobauer. Mit Magna und Graz kann Opel seine Kapazitäten im Verbund besser ausbalancieren und seine Plattformen und Fabriken auch für Fremdfertigung nutzen. Nach meiner Einschätzung ist dies der wichtigste Punkt bei "New Opel".

Müssen nun auch die anderen Autokonzerne mit Staatsgeldern unterstützt werden?

Ich denke, es macht viel Sinn, Porsche in seiner derzeitigen Situation eine Kredithilfe zu geben. Das Unternehmen ist kerngesund. Die Finanzierungslücke beim VW-Aktienkauf kann ohne Risiko für den Staat überbrückt werden. Ansonsten sehe ich in Europa keinen Bedarf bei Autobauern.

Auch GM ist gerettet worden. Wie sinnvoll ist diese Aktion?

Ob GM gerettet worden ist, wissen wir in drei Jahren. Eines wissen wir aber schon heute: GM wird wesentlich kleiner sein. In Zukunft verkauft GM weniger als fünf Millionen Fahrzeuge pro Jahr, in der Vergangenheit waren das mal fast neun Millionen. In wichtigen Marktregionen wie Europa wird GM zum Nischenanbieter. Und auch in den USA wird GM hinter Toyota und Ford liegen. Obama konnte nur eines machen – das GM-Problem “verkleinern”, also Soft Landing. Alles andere wäre Harakiri gewesen.

Kommt es durch diese Staatshilfen nicht noch zu einer zusätzlichen Überkapazität auf dem Automobilmarkt?

Die Überkapazität in der Autoindustrie ist so alt wie die Industrie selbst, und wir werden auch in Zukunft Überkapazitäten haben. Das hat marktwirtschaftliche Ursachen. Einerseits gibt es Wirtschaftszyklen. Deshalb hat Toyota derzeit Überkapazitäten von drei Millionen Fahrzeugen. Zum Zweiten lebt der Automarkt von Produktinnovationen. Es werden immer Marken mit Produkten am Markt sein, die den Kundengeschmack schlechter treffen, und Marken, die “en vogue” sind. Die einen haben nicht ausgenutzte Produktionskapazitäten, andere bauen Kapazitäten aus. Also bleibt uns das Phänomen erhalten.

Damit stellen sich zwei Fragen. Sind wir schneller bei der Anpassung, wenn sich der Staat bei Opel und GM raushält? Nach meiner Einschätzung nur unwesentlich, aber wir zerstören durch die schnelle Anpassung Industriestrukturen – etwa bei Zulieferern. Zweitens: Das Modell der Zukunft ist ja die Flexibilität. Nur dadurch kann das Problem richtig entschärft werden. Und da könnte “New Opel” durchaus Modellcharakter haben. Eben, das Porsche-Modell in den Volumenmärkten umsetzen.

Gibt es überhaupt noch neue Absatzmärkte?

Jede Menge. Wenn jemand sagt, es gebe keine Absatzmärkte, ist das gleichbedeutend damit, dass er nicht innovativ ist. Da sind auf der einen Seite die Märkte Asiens und Osteuropas. Auf 1000 Chinesen kommen heute 17 Pkw, auf 1000 Schweizer 542. Das Potenzial ist also riesig. Aber selbst bei den Schweizern ist noch einiges denkbar. Wir wandern in die Zeit der Elektromobilität. Also auch hier jede Menge Innovationen, um Markt zu machen.

Welche Autotypen sind in Zukunft gefragt?

Um das zu beantworten, muss man die Autofahrer der Zukunft anschauen. Auf der einen Seite haben wir die Leute mit sehr niedrigem Einkommen in den Emerging Markets. Deshalb wird der Tata Nano, also das 2500-

Dollar-Auto, ein Erfolg werden, so wie es heute schon Dacia ist. Übrigens, Dacia ist der grösste Erfolg in der Geschichte des Autos. Bereits 2011 wird man weltweit eine Million Fahrzeuge verkaufen, und Dacia ist erst im Jahre 2004 gestartet. Das zeigt die Kraft, die hinter dem Billigauto steckt. Der frühere Renault-Chef Louis Schweitzer ist der grosse Innovator hinter dem Billigauto. Ohne Dacia wäre der Kostenknecht und heutige Vorstandsvorsitzende Carlos Ghosn bei Renault-Nissan schon am Ende.

Zum Zweiten haben wir in den gesättigten Märkten wie den USA oder der Schweiz die starke Alterung der Gesellschaft. Es wird in einigen Jahren den hundertjährigen Autofahrer geben. Also brauchen wir das intelligente Auto, das Fahrfehler ausbügelt und teilautonom fährt. Zusätzlich müssen wir das CO₂-Problem lösen. Also laufen wir in Richtung Elektroautos und Hybriden. Und zuallerletzt bleibt natürlich Auto Emotion. Design, Vielfalt der Formen und Uniqueness machen den Erfolg auch in der Zukunft aus.

Welche Konzerne werden überleben?

Nur diejenigen, die sich durch hohe Flexibilität und Produktinnovationen auszeichnen. Schiere Grösse ohne Verstand, so wie das der Fiat-Chef Marchionne vorhat, klappt nicht. Der Automarkt ist eben anders als Aluminiumhütten, die man schnell mal verschmelzen kann.

Was muss man unternehmen, um den Automobilmarkt wieder in Schwung zu bringen?

Die Wirtschaft in Schwung bringen. Es macht absolut keinen Sinn, so wie in Deutschland, Milliarden in höchst fragwürdige nationale Fahrzeug-Verschrottungsaktionen zu stecken und Volksvermögen nur zur Wahlkampfpropaganda zu zerstören. Alle diese Strohfeuer verbrennen nur Vermögen und werden in kurzer Zeit wieder von der Realität eingeholt. Im nächsten Jahr werden in Deutschland bei vielen Autohändlern die Lichter ausgehen, die Freude über den künstlichen Markt wird bald verfliegen.

Wann, glauben Sie, erholt sich der Automarkt wieder?

China funktioniert trotz Weltkrise heute schon gut. Die Chinesen hatten sehr viel Mut mit einem schnellen und grossen nationalen Konjunkturprogramm. Der Rest der Welt braucht noch bis Mitte 2010. Dann dürfte es wieder Stück für Stück nach oben gehen.