



Schluss mit Krisenjammer: Volle Kraft voraus, Autoindustrie!

IN DIESER AUSGABE

**+ Schwerpunkt:
Krise als Chance**

+ Wie kriegt die Autoindustrie die Kurve aus der Krise? Ein Blick in die Zukunft

+ Praxis + Wissen

+ Courland Automotive Practice und Rödl & Partner: MBO- und MBI-Beratung im Doppelpack

+ Neues Selbstbewusstsein: Executives beim Coach

+ Courland Insights

+ De Bernt Entschew – unser Partner in Brasilien

+ Literaturtipps

+ Infoticker

+ Impressum

Liebe Leser und Leserinnen,

die Automobilindustrie schaut auf ein schwieriges Jahr 2009 zurück und blickt mit Sorge in die Zukunft. Nicht ohne Grund: Die Zahl der Kfz-Zulieferer ist seit 1988 von 30.000 auf 4.500 gesunken, und im Jahre 2015 wird sie voraussichtlich auf gerade noch 2.800 geschrumpft sein. Herstellermarken verschwinden im Zuge von Konzentrationsprozessen. Der Markt verschiebt sich gen Osten. BRIC-Staaten werden zur ernststen Konkurrenz. Welche Herausforderungen die Krise noch mit sich bringt und wie wir mit ihnen umgehen sollten, dazu haben wir den ehemaligen VDA-Präsidenten Prof. Dr. Bernd Gottschalk interviewt, der uns sehr spannende Antworten zum Thema geliefert hat.

Unsere Anti-Krisenstrategie als Unternehmens- und Personalberater lautet: Unseren Kunden Mehrwert durch Kooperationen zu bieten und Personalmanagement um Dienstleistungen

wie das Coaching von Executives und Corporate Finance zu erweitern. Unsere Partner dafür sind: „The Coaching Centre“ (Köln, London) und „Rödl & Partner“ (Eschborn). Lesen Sie in dieser Ausgabe: Warum Schulung von Executives heute so wichtig ist und welche Top-Themen in Krisenzeiten auf dem Stundenplan stehen. Oder gewinnen Sie ein Bild davon, wie die konkrete Zusammenarbeit in Sachen Management-Buy-in und -Buy-out zwischen Courland Automotive Practice und Rödl & Partner in der Praxis aussieht.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen

Ihr



Wolfgang Doell

INTERVIEW MIT PROF. DR. BERND GOTTSCHALK

Wie kriegt die Autoindustrie die Kurve aus der Krise? Ein Blick in die Zukunft.

Dass die Automobilindustrie in der Krise steckt, ist nichts Neues. In welchem Ausmaß, das hat die Finanzkrise in aller Deutlichkeit ans Licht gebracht. Wer weiter die Augen vor dieser Realität verschließt, wird auf der Strecke bleiben. Aufwachen, Realitäten in den Blick nehmen und Konsequenzen ziehen lautet daher das Motto des ehemaligen VDA-Präsidenten Prof. Dr. Bernd Gottschalk, den Reinhold H. Thiele, Managing Partner von Courland Schweiz, dazu befragt hat, wie die Automobilindustrie die Kurve aus der Krise kriegt.

Prof. Dr. Bernd Gottschalk

ist Chairman Deutschland bei Macquarie Capital (Europe) Limited, einem der weltweit bedeutendsten Investoren in Infrastrukturen; er gründete die Beratungsgesellschaft AutoValue GmbH, die Expertisen für die Autoindustrie bietet, und hält als Honorarprofessor Vorlesungen über „Mobilität, Transport und Verkehr“ an der Westsächsischen Hochschule Zwickau.

Außerdem ist er Vorsitzender des Aufsichtsrates der Hymer AG und Mitglied in den Aufsichtsräten der Voith AG, von Plastic Omnium S.A., Paris, von Hoffmann la Roche Deutschland und Fuchs Petrolub AG. Er nimmt mehrere Beiratsmandate wahr, z. B. bei der Schaeffler Gruppe, der WOCO Gruppe oder dem Allianz-Konzern.

Prof. Dr. Gottschalk war in verschiedenen Gremien der deutschen und internationalen Wirtschaft tätig: als Präsident des Weltverbandes der Automobilverbände (OICA), Vizepräsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e.V. (BDI) und langjähriger Präsident des Verbandes der Deutschen Automobilindustrie (VDA).

Reinhold H. Thiele: In der Automobilindustrie gibt es nach wie vor große Überkapazitäten. Gleichzeitig wächst mit dem asiatischen Markt der Wettbewerbsdruck für die europäische Autoindustrie. Was tun, um zu überleben?

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Die Autoindustrie hat sich über Jahre schwergetan, Überkapazitäten zu reduzieren und ineffiziente Marken einzustellen. Die Politik hat auch für jedes Werk gekämpft. Die aktuelle, globale Krise hat daran bis dato nur ansatzweise etwas geändert. Die Reflexion, wie wir grundsätzlich mit unrentablen Kapazitäten umgehen wollen, setzt jetzt erst langsam ein. Derweil verschwinden Marken, wie Saturn in den USA, vom Markt. Oder sie werden gekauft, z. B. von den Chinesen, die aktiv in angeschlagene Unternehmen wie Hummer, Saab oder Volvo investieren. Wenn wir das nicht ernst nehmen, bauen

„Zu kooperieren ist konsequent, wenn man zu klein ist, um eigenständig am Markt zu bestehen.“

wir selbst an den Wettbewerbshürden von morgen mit, die nicht bloß in Preisvorteilen der Chinesen bestehen werden. Anders gesagt: Mit dem Know-how, das die Chinesen einkaufen, werden auch deren Produkte irgendwann fünf Sterne im Crashtest erreichen. Das Überlebensmotto muss lauten: „Never miss a crisis“. Krisen erfordern Entscheidungen, die konsequentes Handeln nach sich ziehen. Entweder stellt sich die Autoindustrie der Realität und leitet die notwendigen Schritte ein, damit der Patient gesundet, oder sie verliert an Boden. Das klingt radikal. Aber nur, wenn wir uns gründlich mit den Ursachen der Krise wie der Überproduktion auseinandersetzen und uns bewusst werden, welche Rolle die Asiaten künftig spielen, haben wir die Chance, aus der Krise als

Sieger herauszukommen. Darauf zu warten, dass uns diese Arbeit vom nächsten Aufschwung abgenommen wird, ist dagegen im wahrsten Sinne des Wortes fatal.

Reinhold H. Thiele: Neue Wege zu gehen, heißt für die Autoindustrie, nicht nur ökonomisch, sondern auch ökologisch umdenken zu müssen. Die europäischen Erneuerbare-Energien-Richtlinien (EER) verpflichten auch den Transport- und Verkehrssektor darauf, zehn Prozent des Gesamtbedarfs an Energie mit erneuerbarer Energie zu bestreiten. Wie wird sich dadurch der Automarkt verändern?

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Revolutionäre Umwälzungen vollziehen sich nicht von jetzt auf gleich, sondern benötigen Zeit – sowohl auf Seiten der Industrie als auch auf Seiten der Kunden. Neue Antriebstechnologien stehen kurz vor dem Durchbruch, aber erforderliche Infrastrukturen wie Ladestationen für den abgasfreien urbanen E-Mobility-Verkehr auszubauen, das dauert. Auch die Kunden der Automobilindustrie werden ihre Vorlieben und ihr Verhalten eher sukzessive ändern. Sportlichkeit beim Fahren oder Premiummarken werden das Interesse der Kunden behalten und nicht auf mangelnde soziale Akzeptanz stoßen, wenn sie ökologisch vertretbar sind. Wer da zu früh und zu radikal auf Batteriebetrieb umschwenkt, kann am Schluss schlechtere Karten haben als derjenige, der zuerst auf konsequente Effizienzsteigerung der traditionellen Antriebe setzt, Benzindirekteinspritzer und Diesel nochmals optimiert und dann parallel mit Elektro-Pkw und Fuel Cells kommt. Ebenso wird es in Zukunft zwar Verschiebungen in den Segmenten geben, aber eben nicht nur Klein- und Mikro-Pkw. Vielfalt wird Einzug halten: bei Antrieben, Kraftstoffen und Fahrzeugkonzepten. Wer diese Vielfalt nicht bieten kann, kriegt ein Problem. Vielfalt im Übergang wird das neue Auslesekriterium im aktuellen automobilen Dezennium.

Reinhold H. Thiele: **Unternehmen der Automobilindustrie sind nach wie vor unterkapitalisiert und daher in Krisenzeiten schnell von Insolvenz bedroht – insbesondere Zulieferer. Welche Finanzierungs-Ansätze gäbe es, um dieses Problem zu lösen?**

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Die Auto- und besonders die Zulieferindustrie war immer eine kapitalintensive Branche und wird es auch bleiben. Die Krise verschärft diesen Aspekt natürlich. Langfristiges Risikokapital gewinnt noch mehr an Bedeutung. Hedgefonds oder Finanzinvestoren haben in Bezug auf die Autoindustrie in vielen Fällen bereits hilfreich agiert. Dennoch werden

„Krisen erfordern Entscheidungen, die konsequentes Handeln nach sich ziehen.“

wir neue Finanzierungsmodelle benötigen, da Eigenkapital knapp ist und Fremdkapital in der Vergangenheit für viele Unternehmen leichter zu haben war als heute und daher eine ganz andere Hebelwirkung hatte. Ich denke, Fusionen und Übernahmen werden zunehmen. Prima haben sich Familienunternehmen in der Krise geschlagen. Aber Finanzierung und Erhalt von Selbständigkeit sind natürlich auch für sie ein wichtiges Thema. Hier tragen die Banken eine große Verantwortung, auch wenn sie in ökonomischer Hinsicht eine eigene Agenda verfolgen. Eine Lösung, um mit diesem Widerspruch umzugehen, wäre, sie stärker in die Wertschöpfung einzubeziehen, so wie das mit der Stahl- oder Chemieindustrie der Fall ist.

Reinhold H. Thiele: **Viele Zulieferer werden ganz vom Markt verschwinden. Auf der anderen Seite finden weitere Konsolidierungen statt. Was sagen Sie zu dieser Entwicklung? Welche Rolle spielt das Management bei Zusammenschlüssen?**

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Erst einmal vorweg: Generell sehe ich die Zukunft unserer Zulieferer keineswegs rabenschwarz. Dafür sind sie zu innovativ und zu kreativ. Und zum anderen: Konsolidierung ist kein Zeichen unternehmerischer Erfolglosigkeit. Es gibt viele höchst erfolgreiche und profitable Unternehmen der Zulieferindustrie, die schlicht zu klein für das globale sowie forschungs- und entwicklungsintensive Geschäft sind. Zu kooperieren ist konsequent, wenn man zu klein ist, um eigenständig am Markt zu bestehen. Dem Management kommt im Prozess der Konsolidierung die Aufgabe zu, Interessen gegenüber OEMs oder Banken effektiv zu bündeln, Geschäfte abzulehnen, die nicht profitabel sind, mit Partnern und Finanzinvestoren zu

kooperieren und den Changeprozess im Unternehmen zu managen, den Konsolidierungen eben mit sich bringen.

Reinhold H. Thiele: **Uns interessiert natürlich besonders, ob es einen spezifischen Managementtypen braucht, um der Krise der Automobilindustrie erfolgreich zu begegnen.**

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: In den USA findet momentan ein kompletter Richtungswechsel statt. Während Managementpositionen in vergangenen Jahren in erster Linie mit „Car Guys“ besetzt wurden, werden jetzt vorwiegend Branchenfremde als CEOs oder CFOs eingesetzt. Wir Deutschen handhaben das anders: Eine profunde fachliche Branchenkenntnis immer komplexerer Hersteller- und Zulieferthemen ist bei uns immer noch ein wichtiges Kriterium für die Besetzung von Führungspositionen. Generell hat sich aber auch bei uns die Auffassung von Führen verändert. Heißt: Heute führt man mit und im Team statt instrumentell durch das Team. Die Voraussetzungen, die Manager dafür mitbringen müssen, sind: hohe Sozialkompetenz, eine beispielhafte Einstellung zu Compliance-Themen, die das rechtmäßige, verantwortungsbewusste und nachhaltige Handeln der Mitarbeiter gewährleisten, und ausgeprägtes interkulturelles Fingerspitzengefühl, das sowohl der unternehmensinternen Heterogenität wie auch der Globalität nach außen gerecht wird. Dazu kommen – heute wie gestern – hohes Verantwortungsbewusstsein und ethische Integrität, die dazu verpflichten, selbst vorzuleben, was man von anderen verlangt.

Reinhold H. Thiele: **Globalität und interkulturelle Kompetenz sind ein wichtiges Thema. Wir werden uns vermehrt mit dem Wachstumspotenzial der BRIC-Staaten auseinandersetzen müssen. Was muss die europäische Autoindustrie lernen, um erfolgreich in diesen Märkten zu agieren?**

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Bisher haben die Europäer in dieser Beziehung noch nicht den Stein der Weisen gefunden – Ausnahmen bestätigen die Regel. Es wurden Autos konzipiert, ohne regionale Bedürfnisse zu berücksichtigen, Differenzen in den Kaufkraftverhältnissen oder unterschiedliche gesetzliche Rahmenbedingungen ausgeblendet oder – ganz schlimm – Travelmanagement mit interkultureller Kompetenz verwechselt.

Aber es ist nie zu spät zu lernen. Wir haben alles in der Hand, um auch in den neuen Märkten erfolgreich zu sein: große Marken mit Ausstrahlung, hervorragende Technologien und beste Qualität. Wir müssen unsere Vorzüge nur in den jeweiligen Kontext der neuen nationalen Märkte übersetzen.

Pkw-Export aus Deutschland

Pkw-Export in Einheiten

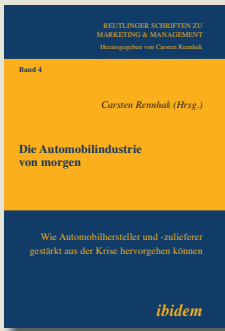
	2007	2008
Europa gesamt	3.115.911	2.903.851
Westeuropa	2.639.985	2.404.568
Osteuropa	475.926	499.283
Afrika	67.309	60.704
Amerika gesamt	651.664	649.386
USA	551.373	521.927
Sonstige	100.291	127.459
Asien gesamt	407.141	450.822
China	190.542	217.705
Japan	92.549	85.394
Taiwan	15.026	13.759
Australien und Ozeanien	58.548	65.327
Export gesamt	4.303.754	4.131.660

Veränderung zum Vorjahr in Prozent

	Veränderung in %
Europa gesamt	-6,8
Westeuropa	-8,9
Osteuropa	4,9
Afrika	-9,8
Amerika gesamt	-0,3
USA	-5,3
Sonstige	
Asien gesamt	
China	
Japan	-7,7
Taiwan	-8,4
Australien und Ozeanien	
Export gesamt	-4

Quelle: VDA, 2010

LITERATURTIPP



**Die Automobilindustrie von morgen:
Wie Automobilhersteller und -zulieferer gestärkt aus der Krise hervorgehen können**

Die Autoindustrie steht an einer Zeitenwende und vor der Herausforderung, sich unter veränderten Bedingungen neu erfinden zu müssen. Das vorliegende Buch richtet sich an Fach- und Führungskräfte in der Automobilindustrie, die ihr Unternehmen für die Zeit nach der aktuellen Krise optimal aufstellen und sich dazu einen Überblick über aktuelle Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis verschaffen wollen.

Von Carsten Rennhak (Hrsg.)
Ibidem, 2009
ISBN-10: 3838200128

Reinhold H. Thiele: Und wie sollten sich Hersteller und Zulieferer in Bezug auf die Konkurrenz in Osteuropa verhalten?

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Die strategische Bedeutung Osteuropas ist früh von deutschen Herstellern und Zulieferern erkannt worden. Entsprechend wurden die neuen Standorte in die bestehenden Unternehmensnetzwerke integriert, da der Internationalisierungsgrad der deutschen Autoindustrie traditionell hoch ist. Die Entwicklung ist natürlich zweischneidig. Sie führt dazu, dass die Inlandsnachfrage zunehmend durch deutsche Hersteller im Ausland befriedigt wird und die Ausfuhr tendenziell zurückgeht. Andererseits ist die Integration eine wichtige Voraussetzung, um den Osten als Markt zu erschließen. Jetzt ist Vorsicht geboten in der Hinsicht, dass wir die Kompetenzen für Forschung und Entwicklung im eigenen Land behalten.

„Revolutionäre Umwälzungen vollziehen sich nicht von jetzt auf gleich, sondern benötigen Zeit.“

Reinhold H. Thiele: Rohstoffe werden knapper und teurer. Die Verfügbarkeit wichtiger Rohstoffe wie zum Beispiel Lithium wird also mehr und mehr zu einem Wettbewerbsvorteil. Wie sehen Sie die Entwicklung?

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Länder, die über begehrte Rohstoffe verfügen, sind die „Liquid Economies“ der Zukunft. Bolivien, Chile oder China verfügen über Lithium. Russland hat unter anderem Gas, Brasilien große neue Offshore-Ölfelder. Das werden unter Umständen die neuen OPEC-Länder von morgen. Generell verhält es sich im Hinblick auf Res-

ourcen wie eh und je: Wer Rohstoffe besitzt, hält geopolitisch und geoökonomisch die Fäden der Macht in der Hand. Wenn zum Beispiel China neue Allianzen mit Afrika, Ozeanien,

„Generell sehe ich die Zukunft unserer Zulieferer keineswegs rabenschwarz. Dafür sind diese zu innovativ und zu kreativ.“

Lateinamerika oder Russland eingeht, dann aus einem einfach nachvollziehbaren strategischen Interesse heraus. Die Chinesen werden die Preise für die dort vorhandenen Rohstoffe diktieren, die wir künftig zahlen müssen. Wir sollten also Themen wie Recycling nicht nur in ökologischer, sondern auch in ökonomischer Hinsicht ernster nehmen. Das reduziert wenigstens in Teilen die neuen Abhängigkeiten, die entstehen werden.

Reinhold H. Thiele: Woher nehmen Sie die Zuversicht, dass die Autoindustrie die Kurve aus der Krise kriegt?

Prof. Dr. Bernd Gottschalk: Selbst ernannte Experten zelebrieren mit scheinbar wissenschaftlichem Anstrich und medialer Unterstützung eine abstrakte „Lust am Untergang“. Die verkauft sich nun mal gut. Warum? Weil man so bequem Verantwortung von sich weisen kann. Gott sei Dank gibt es aber genug Menschen, die die Wirklichkeit in Blick nehmen, engagiert und experimentierfreudig in die Zukunft denken und willens sind, diese wichtige Phase unserer Industrie aktiv mit anderen zu gestalten. Das ist, wie ich finde, ein hinreichender Grund für Optimismus!

Automobilproduktion deutscher Hersteller

	Weltautomobilproduktion			Inlandsproduktion			Auslandsproduktion		
	2007	2008	Veränderung	2007	2008	Veränderung	2007	2008	Veränderung
Personenkraftwagen	10.957.089	10.818.729	-1,3 %	5.709.139	5.532.030	-3,1 %	5.247.950	5.286.699	0,7 %
Nutzfahrzeuge	1.201.206	1.238.320	3,1 %	504.321	513.700	1,9 %	696.885	724.620	4,0 %
Kraftwagen gesamt	12.158.295	12.057.049	-0,8 %	6.213.460	6.045.730	-2,7 %	5.944.835	6.011.319	1,1 %

Quelle: VDA, 2010