

# 'Das Leben für die Zulieferer wird schwerer'

Autoindustrie Der ehemalige Daimler-Manager Gottschalk warnt.

Von Klaus Dieter Oehler

Die deutschen Automobilzulieferer stehen vor einer umfassenden Konzentrationsbewegung. 'Die Globalisierung, der steigende Wettbewerbsdruck und der Kampf um Talente haben das bisher erfolgreiche Arbeiten der Branche, speziell für kleine und mittlere Zulieferer, deutlich schwerer gemacht', sagte Bernd Gottschalk. Der ehemalige Daimler-Vorstand und langjährige Präsident des Verbandes der deutschen Automobilindustrie (VDA) ist seit seinem Ausscheiden beim Verband vor sechs Jahren als Berater tätig und kennt aus zahlreichen Gesprächen die Sorgen und Nöte der meist mittelständischen Unternehmen.

Grundsätzlich stehe die deutsche Zulieferindustrie auch international ähnlich gut da wie die großen Hersteller, sagt Gottschalk im Gespräch mit dieser Zeitung. Das gelte nicht nur für die großen Zulieferer wie Continental oder Bosch trotz aller Probleme, sondern auch für Unternehmen wie Brose, Freudenberg, Mann & Hummel und viele andere. Aber das dürfe nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Wachstum, die Margen und die Verschuldung in vielen Unternehmen spürbar schwächer ausfallen. Es sei noch nicht gelungen, die Zulieferer, die unter dem Durchschnitt liegen, sinnvoll zu konsolidieren.

'Wenn es der Insolvenzverwalter tut, ist es zu spät', meint Gottschalk. Wichtig sei, dass Hersteller und Zulieferbetriebe vor allem bei der Globalisierung echte Partner seien. 'Partnerschaft so zu verstehen, dass nur der Partner schafft, ist eine falsche Interpretation', sagt Gottschalk, der die Branche seit mehr als 40 Jahren kennt.

Professionalität, Qualität und Liefertreue seien unabdingbare Voraussetzungen. Innovationen und die beste Technologie seien dann der entscheidende Vorteil, den viele deutsche Zulieferunternehmen gegenüber der ausländischen Konkurrenz noch immer hätten. Auch kleinere Betriebe dürften nicht vor der Internationalisierung zurückschrecken, weil sie dann oft auch nationale Aufträge verlieren würden.

Die Krise von 2009 habe bei vielen Zulieferern Defizite aufgezeigt. 'Hier musste viel Aufklärungsarbeit geleistet werden', sagt Gottschalk. Er selber habe mit seinem Team aus erfahrenen Industriemanagern ('keinen Junior-Beratern') zum Beispiel eine der größten Schmieden Deutschlands, die Johann Hay GmbH aus Bad Sobernheim, aus der Krise geführt. Die Banken und die Familie Hay hätten die von ihm gegründete Autovalue gerufen, als das Unternehmen fast am Abgrund stand. Er habe dann mit der Familie und den Arbeitnehmervertretern ebenso verhandelt wie mit den Banken. 'Alle mussten etwas nachgeben', erzählt Gottschalk.

Am Ende wurde das Unternehmen von der Familie an einen amerikanischen Investor verkauft. Gottschalk, der auch diesen Prozess begleitet hat, ist weiterhin als Vorsitzender des Beirats aktiv. 'Das Unternehmen ist heute wieder profitabel, die Banken und die Mitarbeiter haben ihr Geld zurückbekommen, und wir bauen jetzt eine Fabrik in China, um die notwendige Größe zu bekommen und das Unternehmen zu globalisieren.' Das sei eine spannende und befriedigende Aufgabe, betont der ehemalige VDA-Präsident, dessen Verbindungen inzwischen weit in die Finanzbranche reichen. 'Ich habe schon erleben müssen, dass vor allem

in der Krise kleinere Unternehmen schwerer an Kredite von Banken gekommen sind.' Daher sei es aus seiner Sicht falsch, ein negatives Pauschalurteil über Private-Equity-Investoren abzugeben. Leider habe es während der Krise auch Beispiele für extremes Fehlverhalten einiger Hedgefonds gegeben. Dort habe es oft am Verständnis für die komplexe Welt der Automobilzulieferer gefehlt. Aber wer das Geschäft verstehe und verantwortlich handle, könne auch erfolgreich sein. Investoren wie die Deutsche Beteiligungs AG hätten bewiesen, dass sie auch mittelständische Unternehmen verantwortlich weiterentwickeln können. Das gelte auch für chinesische Konzerne, die zunehmend ihren Blick auf den deutschen Mittelstand richten. Gerade die deutschen Autozulieferer würden davon profitieren, dass sie im Gefolge der großen Hersteller im Reich der Mitte aktiv sind. Hier würden die Kapazitäten der deutschen Autoindustrie in den nächsten Jahren noch einmal um 30 bis 40 Prozent ausgebaut, schätzt Gottschalk.

'Wer wollte es China dann verdienen, sich auf dem erfolgreichsten Markt für Innovationen und Technologien, also in Deutschland, umzusehen?' Der chinesische Investor müsse das deutsche Geschäftsmodell verstehen wollen, einschließlich der Mitbestimmung. Und der deutsche Zulieferer müsse die oft schwierige Welt chinesischen Denkens verstehen. Was der chinesische Ministerpräsident Li Keqiang und Bundeskanzlerin Angela Merkel kürzlich gesagt hätten, sei trotz aller Probleme richtig, sagt der Automanager: 'Die Kombination der Talente aus beiden Ländern hat schon etwas Faszinierendes.'