

Die Zuspätkommer

Alles anders dank Elektroauto. Die neuen Entwicklungen in der Fahrzeugindustrie stellen das Ertragsmodell der bundesdeutschen Hersteller in Frage

Jan Pehrke

In ihrer Ende November 2016 gehaltenen Haushaltsrede widmete Angela Merkel der Lage der »Autonation« einen eigenen Passus. Von »disruptiven Veränderungen« sprach die Bundeskanzlerin im Hinblick auf Elektromotoren, selbstfahrende Autos und neue Mobilitätskonzepte. »Entweder reagieren wir darauf – unsere Automobilindustrie ist dazu in der Lage, das Rahmenwerk dafür wird gestaltet, und der Bundesverkehrsminister hat hier wichtige Schritte eingeleitet – oder wir sind zu langsam, und andere werden uns übertrumpfen«, warnte die Christdemokratin. Wacker bemühte sie sich dabei, den richtigen Ton zwischen Zuversicht vermittelnder »Wir schaffen das«-Rhetorik und einem Weckruf zu treffen und richtete den »Hallo-wach«-Appell auch an die eigene Adresse: »Meiner Meinung nach steht in einer von uns vielleicht noch nicht voll erfassten Tragweite – ich beziehe mich da mit ein – die Frage unserer industriellen Wertschöpfung auf dem Prüfstand.«

Schlicht verschlafen

Eigentlich schienen die Zeichen in der Bundesrepublik schon 1991 auf Verkehrswende zu stehen. »Die Marktprognosen versprechen bis zu einer Million verkaufter E-Mobile in den nächsten fünf Jahren«, schrieb damals die Mitgliederzeitschrift des Verkehrsclubs Deutschland *Fairkehr* (3/91). Ein Vierteljahrhundert später fahren allerdings kaum mehr als 35.000 reine Elektrofahrzeuge auf Deutschlands Straßen – angesichts eines Gesamtbestands von rund 45 Millionen Pkw ein verschwindend geringer Anteil. 2015 erhielten 12.363 Wagen die Zulassung, beim globalen E-Primus Norwegen waren es mit 25.000 mehr als doppelt so viele. Die USA registrierten in dem Zeitraum 115.000 neue Fahrzeuge mit Elektroantrieb, China 188.000. Bei den Fahrzeugtypen führte hierzulande der Renault »Zoe« mit 1.787 Stück die Rangliste vor dem Tesla Model »S« und dem BMW »i3« an. Platz vier belegte der Nissan »Leaf«, dann erst kommen Modelle von VW und Daimler. Weltweit verkaufte das chinesische Unternehmen BYD am meisten Elektromobile, gefolgt von Nissan, Mitsubishi und Tesla. Für VW und BMW blieben nur die Positionen fünf und sechs.

Die bundesdeutschen Hersteller haben schlicht zu spät mit dem Einstieg in die Elektromobilität begonnen. VW versuchte sich zwar bereits von 1992 bis 1996 an E-Versionen des Golf, diese waren jedoch von vornherein nicht für den großen Markt bestimmt, sondern nur für RWE und andere Energieversorger und erfüllten überdies die Erwartungen nicht. Nach der Produktion von 120 Stück stoppte der Konzern deshalb das Projekt. Erst 2013 brachte er schließlich den »e-up!« heraus, während BMW den »i3« präsentierte. Ein Jahr später begann der Verkauf des E-Golfs, und Daimler bot eine Elektroversion seiner B-Klasse an.

VW-Chef Matthias Müller weist indes Vorwürfe zurück, zu spät in dieses Segment investiert zu haben. »Die Autoindustrie hat da nichts verschlafen. Am Angebot mangelt es nicht, sondern an der Nachfrage: Auf der einen Seite denken und handeln viele Deutsche im Alltag grün, wenn es aber um E-Mobilität geht, haben wir als Verbraucher spitze Finger«, sagte er in einem Interview mit der *FAS* am 20.11.2016. Dabei gibt es gute Gründe für diese Zurückhaltung. Die E-Mobile sind teuer, haben eine geringe Reichweite und finden längst nicht genug Ladestationen.

Das alles wollen Müller und Co. jetzt mit Unterstützung der Politik angehen, und dafür ist es aus ökologischer Perspektive auch höchste Zeit. Der Autoverkehr sorgte 2014 – neuere Daten liegen dem Bundesumweltministerium nicht vor – für den Ausstoß von 159,5 Millionen Tonnen des klimaschädigenden Kohlendioxids. Nur die Stromkonzerne übertrafen diesen Wert mit 341,2 Millionen Tonnen noch. Aber während die Energieerzeuger ebenso wie die Industrie, das verarbeitende Gewerbe und die Landwirtschaft ihre Emissionen im Vergleich zu 1990 deutlich senken konnten, tat sich bei den Kraftfahrzeugen so gut wie nichts: Ihre Verbrennungsmotoren produzierten noch fast genauso viel CO₂ wie vor 27 Jahren. Zudem sorgen sie für eine erhebliche Belastung der Luft mit gesundheitsgefährdenden Stoffen. So gelangen via Auspuff Stickoxide, Schwefeldioxid, Kohlenmonoxid, Feinstaub, Ammoniak, Lachgas und flüchtige organische Verbindungen ins Freie.

Es war jedoch nicht die schlechte Ökobilanz, welche die Hersteller zu einer Kehrtwende veranlasste. Erstere hatten Volkswagen und andere Anbieter vielmehr virtuell durch Manipulationen aufzuhübschen versucht. VW erkannte erst Handlungsbedarf, als der Schwindel aufflog und der Dieselmarkt wegzubrechen drohte. Am 22. November 2016 stellte das Unternehmen sein Projekt »Transform 2025 plus« vor. »Spätestens 2025 wollen wir Weltmarktführer bei der Elektromobilität sein«, verkündete laut FAZ vom 23.1. der Manager Herbert Diess vollmundig. Den Verkauf von einer Million batteriebetriebener Wagen pro Jahr visiert der Konzern an.

Daimler indes sah sich durch den Konkurrenten Tesla gezwungen, sein E-Programm zügiger voranzutreiben. 180.000 Vorbestellungen für das »Modell 3« des US-Unternehmens scheuchten die Manager aus Stuttgart auf und trieben sie zur Entwicklung einer eigenen Marke für Fahrzeuge mit Elektroantrieb: »EQ«. »Wir legen den Schalter um«, versprach der Daimler-Vorsitzende Dieter Zetsche in der Produkteinführungskampagne ohne Produkt – der erste EQ geht erst 2019 in Serie – gleich auf vier großen Zeitungsanzeigen-Seiten. Nicht nur Teile, »sondern das ganze System selbst« wollen sie verändern und schwadronieren von »einem elektromobilen Ökosystem«, das selbstverständlich auf einem ganzheitlichen Ansatz beruht. Bereits 2025 soll das Ökosystem auf vier Rädern für ein Viertel des Gesamtumsatzes sorgen.

Voll auf E?

Auch BMW suchte im letzten Herbst die Öffentlichkeit. »Jetzt zünden wir bereits Phase zwei unserer erfolgreichen Elektrifizierungsstrategie. Über alle unsere Marken sowie alle Segmente und Baureihen hinweg elektrifizieren wir unsere Fahrzeuge«, annoncierte der Vorstandsvorsitzende Harald Krüger am 4.11.2016 in einer Telefonkonferenz. Neue rein elektrisch betriebene Automobile kündigte er in den von der Presseabteilung des Konzerns verbreiteten Ausführungen für 2019, 2020 und 2021 an. Etwas bescheidener als sein Daimler-Kollege rechnete der damalige BMW-Finanzvorstand Friedrich Eichner ab 2025 mit einem E-Anteil am Umsatz von 15 bis 25 Prozent – »wenn die Rahmenbedingungen stimmen«.

Und dazu hat Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt (CSU) »wichtige Schritte eingeleitet«, wie Angela Merkel in ihrer Haushaltsrede vom November verkündete. Im Mai 2016 hatte die Bundesregierung ein Förderpaket beschlossen, das Maßnahmen im Wert von einer Milliarde Euro umfasst. Gemeinsam mit der Autoindustrie bezuschusst sie Käufer von reinen Stromern mit 4.000 Euro. Zudem müssen diese zehn Jahre lang keine KFZ-Steuer zahlen. Wer der Sache nicht so ganz traut und deshalb ein Hybridmodell erwirbt, das zusätzlich zum Elektro- für alle Fälle auch noch mit einem traditionellen Verbrennungsmotor ausgestattet ist, bekommt von Staat und Industrie immerhin noch 3.000 Euro. Zudem stellt die große Koalition 300 Millionen Euro zum Aufbau von Ladestationen bereit. »Fortschritte bei der Elektromobilität sind entscheidend für die Zukunft des Automobilstandortes Deutschland. Deshalb ist es richtig, mit neuen Anreizen zu einer schnelleren Verbreitung dieser innovativen Technologie beizutragen.« Mit diesen Worten begründete Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel am 18.5.16 in einer Pressemitteilung des Bundeswirtschaftsministeriums die Subventionen. Groß gefruchtet hat das bisher jedoch nicht: Trotz Kaufprämie sank 2016 die Zahl der neu zugelassenen E-Wagen um acht Prozent gegenüber 2015 auf 11.410.

Angekündigte Jobvernichtung

VW und Co. wollen bei ihrem von CDU und SPD flankierten Aufbruch in die Automoderne zweigleisig fahren. Wie sie schon in der Vergangenheit bevorzugt auf die Hybridantriebe gesetzt haben, so beabsichtigen die Firmen nun, sowohl weiter an der Verbrennungstechnologie zu feilen, als auch die Entwicklung der Elektroautos zu forcieren. Von einem »Systemwechsel bei Vollgas« spricht die IG Metall. Ginge es die Branche anders an, hätte sie nach eigener Einschätzung nicht genug finanzielle Ressourcen für den Umstieg. »Wir sind kein Start-up, dass sich am Markt Milliardenbeträge beschaffen kann. Wir werden auf längere Sicht unser Geld mit Verbrennungsmotoren verdienen müssen«, zitiert die Nachrichtenagentur Reuters den Daimler-Boss Dieter Zetsche am 25.4.16. Und für die entsprechenden PR-Maßnahmen gräbt das Unternehmen folgerichtig wieder die alte Machorhetorik aus und lässt das grüne Gerede von Ganzheitlichkeit und automobilen Ökosystemen bleiben. Als »gleichermaßen Lifestyle und Luxuslaster« preist es seinen fetten Pick-up der X-Klasse an. Beim VW-Konzern darf es sogar noch ein bisschen mehr sein. Die Aktiengesellschaft drängt verstärkt in den SUV-Markt und schlägt den entsprechenden Ton an. »Das Auto, das Männer versteht«, dichtet sie ihrem neuen Amarok-Modell an.

Der Wolfsburger Multi hat vor, zunächst einmal eine »Restrukturierung des Kerngeschäfts« durchzuführen und »einen grundlegenden Umbau entlang der gesamten Wertschöpfungskette« vorzunehmen. Dann, in »Phase zwei, also bis 2025, strebt Volkswagen auf der Basis seiner wiedergewonnenen Stärke als führender und profitabler Volumenhersteller den Sprung an die Spitze der Elektromobilität an«, verlautete aus der Konzernzentrale.

Die Notwendigkeit, ein Rationalisierungsprogramm an den Anfang der im Herbst 2016 verkündeten Unternehmensstrategie

»Transform 2025 plus« zu stellen, ist dabei nicht »Dieselgate« geschuldet. Entsprechende Pläne hatte der Autobauer schon länger in der Schublade. Mit Herbert Diess fanden Vorstand und Aufsichtsrat schließlich auch den Mann für den Posten des VW-Markenchefs, dem sie zutrauten, dieses Vorhaben umzusetzen. Er »kam im Juli 2015 mit einem klaren Auftrag zu Volkswagen. Er sollte aufräumen bei der Kernmarke, die schon damals unter einer mageren Rendite und zu hohen Fixkosten litt«, schrieb das *Managermagazin* am Tag der Vorstellung der Unternehmensstrategie. Und die Dieselkrise erkannte der ehemalige BMW-Mann Diess als Chance. Sein mit den Gewerkschaften ausgehandelter »Zukunftspakt« sieht Kosteneinsparungen in Höhe von 3,7 Milliarden Euro pro Jahr vor. Dafür will der Konzern unter anderem 30.000 Arbeitsplätze vernichten – genau diese Zahl hatte der an VW beteiligte britische Hedgefonds TCI bereits im Frühjahr 2016 eingefordert. Allein in der Bundesrepublik verliert jeder fünfte Beschäftigte seinen Job. Trotzdem gibt sich der Konzernbetriebsratsvorsitzende Bernd Osterloh zufrieden, da keine betriebsbedingten Kündigungen erfolgen und alle Standorte erhalten bleiben. Man habe »erfolgreich verhandelt«, so der IG Metalller laut FAZ vom 19.11.16.

Niedersachsens Ministerpräsident Stephan Weil (SPD), der für das Bundesland im VW-Aufsichtsrat sitzt, unterstützt die Umstrukturierung: »Es führt kein Weg um die Erkenntnis herum, dass die Produktivität der Marke Volkswagen unzureichend ist«. Mit diesen Worten zitierte ihn am 23.11.16 die FAZ. Und sein Parteikollege Sigmar Gabriel tut derweil als Wirtschaftsminister alles, um die Schutzräume für die nachholenden Modernisierung von VW und Co. zu erhalten und ihnen dabei zu helfen, dem zu erwartenden scharfen Wind auf dem Markt zu trotzen.

Der kommt zur Zeit hauptsächlich aus China. Das Land hat die Elektromobilität bereits seit langem zur Chefsache gemacht. Wissenschaftsminister Wan Gang ist ausgewiesener Experte auf diesem Gebiet. Er studierte Antriebstechnik an der TU Clausthal und arbeitete anschließend neun Jahre lang in einer Forschungsabteilung von Audi. Im letzten Herbst brachten er und seine Ministerkollegen eine Quotenregelung auf den Weg. Ab 2018 können die Hersteller dann im Reich der Mitte nur noch so viel Benziner, wie sie wollen, verkaufen, wenn sie gleichzeitig auch das Plansoll in Sachen »E-Wagen« erfüllen. Panik machte sich daraufhin in Wolfsburg, Stuttgart und München breit. Sogleich schaltete sich der deutsche Botschafter in Peking ein. Und Sigmar Gabriel blieb ebenfalls nicht untätig. Es darf nicht »zur Diskriminierung europäischer Produkte und Unternehmen kommen«, warnte er und verrät bei seinem China-Besuch im November 2016 die Interessen der bundesdeutschen Autoproduzenten.

Im Rückwärtsgang

Aber selbst wenn die Strategie mit Flankenschutz aus Berlin zum Erfolg führt und hiesige Konzerne verlorenes Terrain zurückgewinnen, werden sie vermutlich nie wieder den Status erlangen, den sie einmal hatten. Der Paradigmenwechsel hin zum Elektromotor verändert die Autoindustrie nämlich grundlegend. Die Zahl der Mitbewerber steigt, der ganze Produktionsprozess wandelt sich, und das Wertschöpfungsmodell modifiziert sich.

Neue Konkurrenz ist den deutschen Herstellern vor allem durch die US-amerikanische Aktiengesellschaft Tesla und den chinesischen Konzern BYD erwachsen. Überdies versuchen sich milliardenschwere Konzerne aus der branchenfremden IT-Welt wie Google und Apple als Automobilbauer und werkeln an autonomen Fahrzeugen. Die beiden Multis haben zwar in jüngster Zeit einige Rückschläge hinnehmen müssen, stellen jedoch immer noch eine ernstzunehmende Bedrohung für die hiesigen Firmen dar.

Diese versuchen, sich der neuen Mitbewerber nach Kräften zu erwehren, gehen nach dem Motto »If you can't beat them, join them« aber auch Kooperationen mit ihnen ein. Daimler baut in China gemeinsam mit BYD den »Denza« und hielt lange Aktienanteile an Tesla. Darüber hinaus beziehen die Stuttgarter den Antriebsstrang für die Elektroversion der B-Klasse sowie die Batterie für den »Smart« von dem US-amerikanischen Hersteller. VW hat derweil mit dem chinesischen Produzenten Anhui Jianghuai Automobile (JAC) ein Joint-Venture gegründet, während Audi mit den ebenfalls chinesischen First Automotive Works (FAW) kooperiert, Bosch Googles Autoabteilung beliefert und BMW gemeinsame Sache mit IT-Unternehmen aus den USA und Israel macht. »Natürlich besitzen wir nicht die Softwarekompetenz von Google. Aber was das Auto angeht, haben wir sehr wohl die Kompetenz, und wir arbeiten beispielsweise mit Intel und Mobileye beim autonomen Fahren zusammen«, sagte der damalige BMW-Finanzchef Friedrich Eichiner am 6.12.16 in der FAZ.

Reibungslos funktioniert das Ganze allerdings nicht. Die bundesdeutschen Altindustriellen haben nämlich Angst, zum bloßen Anhängsel des Silicon Valley zu werden. Volkswagen beispielsweise hat deshalb Verhandlungen mit Google und Apple abgebrochen. Auf die Frage eines Journalisten der FAS: »Weil VW sich hätte unterordnen müssen?« antwortet der Vorstandsvorsitzende Matthias Müller in einem Interview vom 20.11.16: »Wir werden uns jedenfalls nicht in die Rolle eines Zulieferers drängen lassen. Mit dem Taxidienst Uber war es übrigens ähnlich. Auch die sahen uns eher als Lieferanten«. Um sich gegen Google und andere zu erwehren, schließen sich die bundesdeutschen Autokonstrukteure sogar zusammen. So

übernahmen sie gemeinsam Nokias Sparte für Navigationskarten, und als in das Konsortium Anfang Januar weitere Unternehmen einstiegen, jubilierte *Spiegel online* am 4.1.2017: »Audi, BMW und Daimler haben einen Coup gelandet: Mit Intel und asiatischen Investoren bauen sie ihren Kartendienst Here zum schlagkräftigen Rivalen von Google auf.«

Veränderungen im Fertigungsprozess

Mit der Entwicklung hin zum Elektroauto verändert sich aber nicht nur der Markt, sondern auch der Fertigungsprozess. Ein E-Mobil setzt sich aus viel weniger Komponenten zusammen als ein herkömmliches Fahrzeug mit Verbrennungsmotor. Kolben, Kupplungen, Pleuel, Kurbelwellen, Zündkerzen und Abgasfilter braucht ein solcher Wagen nicht mehr, und unter dem Rubrum »kann wegfallen« finden sich auch die entsprechenden Arbeitsplätze wieder. »Überall, wo Getriebe produziert werden, droht das Ende«, zitierte der *Spiegel* in der Ausgabe 45/2016 einen Gewerkschaftsvertreter. Bei Daimler bleiben von den 30.000 Beschäftigten, welche die Antriebstechnik für die Benziner herstellen, bei einer Umstellung auf Stromer Konzernschätzungen zufolge gerade einmal 4.300 übrig.

Darum dringen die Gewerkschaften stark darauf, dass die Unternehmen wenigstens eigene Batteriefabriken für die Motoren aufbauen. VW-Betriebsrat Bernd Osterloh machte davon sogar die Zustimmung zum sogenannten Zukunftspakt abhängig. Und sein Kollege Uwe Hück von Porsche warnte am 30.10.16 gegenüber *dpa* vor nichts weniger als einem »sozialen Aufstand«, sollten die Vorstände sich gegen eine solche Produktion entscheiden. Die Politik wissen die IG Metaller dabei hinter sich. Kanzleramt und Wirtschaftsministerium appellierten schon an die Manager, eine solche Fertigung voranzutreiben. Allzu viele Jobs bringt das allerdings nicht. »Das sind keine Zehntausende von Arbeitsplätzen, solche Fabriken sind ja auch hochautomatisiert«, sagte VW-Boss Matthias Müller der *FAS*. Deshalb geht es bei dieser Frage nicht nur um die Beschäftigung, sondern darum, bei dem, was Werner Tillmetz vom »Zentrum für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung Baden-Württemberg« als »Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität« bezeichnet, nicht den Anschluss zu verlieren. Die Batterie ist der teuerste Teil des Elektroautos. Dementsprechend nimmt sie in der Wertschöpfungskette eine hervorgehobene Position ein. Rund 40 Prozent beträgt ihr Anteil, wobei wiederum ein Großteil auf das Konto der Batteriezellen geht.

Unternehmen aus Ländern wie Japan, Korea, China und den USA haben in dem Bereich jedoch einen großen Vorsprung. »Diese Technologie haben die deutschen Autohersteller tatsächlich vernachlässigt«, räumt Matthias Müller in dem *FAS*-Interview dann auch ein. Daimler hat sich in Kamenz zwar einmal – großzügig vom Staat subventioniert – gemeinsam mit Evonik an der Produktion von Batteriezellen versucht, dies aber schnell wieder beendet. »Heute wissen wir, dass wir diese zu einem Bruchteil unserer Kosten am internationalen Markt einkaufen können«, gibt sich Dieter Zetsche im *Handelsblatt* vom 31.10.16 geläutert. Seinen Kollegen Müller schreckt der hohe finanzielle Aufwand für ein solches Projekt ebenfalls ab. »Schweineteeur« sei ein solches Vorhaben, findet er laut *FAZ* vom 18.10.16. In der Tat erfordert die Batterieherstellung immense Mittel. So investierte Tesla in seine Gigafactory, die demnächst ihren Betrieb aufnimmt, zwei Milliarden Dollar. Weitere 1,6 Milliarden musste Panasonic als strategischer Partner aufbringen. Aber nicht nur solche Summen und mangelndes Know-how lassen die deutschen Manager zögern. Als problematisch erweist sich zudem die Beschaffung von Batterierohstoffen wie Lithium und »Seltene Erden« zu akzeptablen Preisen, vor allem weil China über eigene Reservoirs verfügt und sich überdies in Afrika langfristige Schürfrechte gesichert hat.

Als einen »Witz« bezeichnete VW-Chef Müller deshalb bis vor kurzem noch die Idee einer eigenen Fertigung und die *FAZ* zitierte ihn am 18.10.16 mit den Worten: »So einen Blödsinn machen wir sicherlich nicht.« Im Zuge der Verhandlungen mit dem Betriebsrat zum »Zukunftspakt« ließ er sich aber schließlich doch darauf ein, eine Pilotanlage an den Start zu bringen und mit der Zellforschung zu beginnen. Bei den traditionellen Batterien kann Volkswagen den technologischen Vorsprung der Mitbewerber jedoch kaum aufholen. Ein komplettes System dürfte deshalb nur in Serie gehen, wenn es gelingen sollte, entscheidende Schritte bei der Entwicklung der nächsten Generationen von Energiespendern zu erzielen, den Feststoffbatterien. Schafft der Automulti es nicht, bei der Konstruktion solcher mit einem festen statt mit einem flüssigen Elektrolyten arbeitenden Akkus voranzukommen, wird es in Salzgitter wohl nur zu einer abgespeckten Produktion reichen. Als Beispiel dafür nennt Müller in dem *FAS*-Interview die Batteriemodule: »Auf dem Feld können sich unsere Ingenieure austoben, da werden sich in Zukunft die Marken differenzieren. Deswegen ist es gescheiter, diesen Teil der Wertschöpfung in der eigenen Hand zu haben.« Eine ähnliche Strategie verfolgt der Daimler-Konzern nun am Standort Kamenz.

Dessen Vorstandsvorsitzenden Dieter Zetsche reizt der Paradigmenwechsel in der Autoindustrie schon zu geschichtsphilosophischen Betrachtungen. Die *FAZ* gab am 8.10.16 dessen Zweckoptimismus so wieder: »Typischerweise seien zwar in starken kulturellen Umbrüchen diejenigen, die mit den alten Technologien vorn gewesen seien, hinterher nicht mehr vorn, aber das sei nicht zwangsläufig so«. Viel zuversichtlicher erscheint auch Matthias Müller nicht. »Spannende Zeiten. Und niemand weiß, wer am Ende gewinnt«, erklärte er im Gespräch mit der *FAS*.

Gewiss ist zur Zeit nur eines: Den herausgehobenen Status, den VW, Daimler und BMW auf dem globalen Automarkt einmal besaßen, werden sie nie wieder erlangen. Und das hat Auswirkungen auf den ganzen Industriestandort Deutschland.

Jan Pehrke schrieb an dieser Stelle zuletzt am 26.10.2016 zur Übernahme des Saatgutkonzerns Monsanto durch den Chemieriesen Bayer.

<http://www.jungewelt.de/2017/01-24/001.php>