

## Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg

### Einführung in die Premiumstrategie

*Herr Kirchhoff, herzlichen Dank, dass sie sich heute die Zeit genommen haben, mit uns über die verschiedenen Themen zu sprechen, die die Automobilwirtschaft beschäftigen. Eins davon ist die so genannte Premiumstrategie der OEM, die seit letztem Jahr von Mercedes verabschiedet wurde und nach der sich der Hersteller auf die hochpreisigen Segmente fokussieren und die Mittel- und Kompaktklasse auslaufen lassen will.*

*Wie denken Sie über diese Strategie? Wie sehen Sie da die Märkte? Ist so eine Entscheidung der Not geschuldet oder eine strategische Neuorientierung?*

#### **Arndt G. Kirchhoff:**

Das ist meines Erachtens nur ein momentanes Bild, dass die Hersteller, und zwar alle, nicht nur Mercedes, zuerst die margenstarken Produkte bauen und auch verkaufen – vor dem Hintergrund der Knappheit bei Halbleitern. Dass die spezielle Strategie von Mercedes in Richtung Premiumfahrzeuge geht, ist sicherlich auch der Bedeutung der deutschen Autoindustrie geschuldet, die besonders stark ist im Premiumsegment. 85% bis 90% der Premiumfahrzeuge werden von deutschen Herstellern gebaut. Die Nachfrage ist sehr gut und in gewisser Weise krisenfest, weil diese Produkte sowohl im Aufschwung als auch im Abschwung ziemlich gleichmäßig gekauft werden. Auch weltweit steigt die Nachfrage, weil immer mehr Menschen sich diese Luxusgüter leisten können. Insofern kann man die Strategie verstehen.

Ich bin allerdings nicht der Meinung, dass das ein nachhaltiges Geschäftsmodell ist. Es wird auch weiterhin eine A-Klasse geben, wie immer das Design des Autos dann aussieht. Aber Mercedes wird sich nicht ausschließlich auf die E- und S-Klasse beschränken, sondern es wird auch zukünftig weitere Modelle geben.

*Das ist eigentlich eine positive Nachricht für die mittelständische Zulieferindustrie, dass die Stückzahlen durch die Kompaktfahrzeuge nun doch deutlich höher sein werden als zuerst vermutet.*

#### **Arndt G. Kirchhoff:**

Ja und Nein. Wir wissen natürlich nicht, wer welches Absatzpotential erschließen wird. Auch die A-Klasse ist ein relativ teures Auto und ich denke es ist wichtig, und das wissen die deutschen Autohersteller auch, dass wir bezahlbare Mobilität anbieten müssen. Die neuen Konsumenten aus neuen Märkten, Beispiel China, brauchen Einstiegsmodelle zu günstigen Preisen. Was auch immer günstig heißen mag, die A-Klasse würde ich da nicht unbedingt dazuzählen. Nichtsdestotrotz ist sie ein Segment, das man volumenstark nennen kann.

Wir müssen die Frage der Zulieferer und die Frage der Stückzahlen jedoch separat beleuchten. Es ist richtig, dass wir eine Phase hatten, die sehr unruhig war und in der die Volumina schlecht zu planen waren. Da war natürlich auch die Produktion nur schlecht planbar – man hatte gar keine Planungssicherheit. Man wusste einfach nicht, welche Materialien, insbesondere die Halbleiter, stehen wann und wem zur Verfügung. Die Situation war sehr undurchsichtig, hat sich im ersten Halbjahr 2023 gegenüber dem letzten Jahr 2022

aber ein wenig beruhigt. Dennoch ist die Situation weiter angespannt, durch eine weiter andauernde Knappheit einiger Materialien.

Jedoch bestimmt sich die Frage der Volumina nicht an einzelnen Modellen: Alle Hersteller arbeiten mit so genannten Plattformen. Das bedeutet für uns als mittelständischer Zulieferer, dass wir nicht nur ein Auto-Modell beliefern, sondern mindestens neun weitere Modelle mit den gleichen Teilen. In unserem Segment, besonders bei Fahrwerk und Karosserie, gibt es viel Gleichteile. Bei den Ausstattungsvarianten wird es komplexer, weil sich dort die Vielfalt, vor allem im Innenraum bei Komfort, Design, Infotainment und Digitalisierung, gewaltig verändert hat. Wobei die Stückzahlen in diesem Bereich immer schon hoch waren durch die verschiedenen Optionen, die die OEM anbieten. Insofern müssen sich die Lieferanten hier auf schwankende Nachfragen zwischen den Regionen und Märkten einstellen.

*Lieferanten, die an eine Plattform liefern, haben also ein deutlich kleineres Problem als Lieferanten, die Teile mit einer hohen Variantenvielfalt liefern?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Ja, es ist sogar einfacher als früher, wenn Sie an eine Plattform liefern, weil die Modelle einer Plattform zeitlich versetzt anlaufen. Da geht es um Lieferzeiträume von mindestens 15 Jahren. Früher waren das nur fünf Jahre. Und das sowohl bei BMW, Mercedes, Audi, Porsche, als auch bei volumenstarken Modellen. Bei den Lieferanten führt dies zu größerer Planungssicherheit, weil man die Lieferanten in der Regel während eines Produktionszeitraums nicht wechselt.

### Konkrete Auswirkungen auf die Zulieferindustrie

*Jetzt sind wir in unserem Kernthema, bei den mittelständischen Zulieferern: In den letzten 30 Jahren erlebten wir eine enorme Globalisierung aller Lieferketten auch in Richtung der Absatzmärkte. Dann kam COVID und man hat gemerkt, wie volatil das System ist. Es ist ein Stück weit zusammengebrochen. Daraus sind Strategien entstanden, wie die von Daimler verkündete Priorisierung entstanden. Das bedeutet weiteren Druck auf die kleineren Zulieferer. Was bedeuten solche Strategien nun konkret für die Produktionskapazitäten und Planung für die nächsten 15 Jahre bei kleinen, mittelständischen Tier-2 oder Tier-3 Zulieferern?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Die ganze Lieferkette befindet sich im Umbruch und das liegt an den globalen Veränderungen. Wir haben 30 Jahre lang die sogenannte zweite Phase der Globalisierung erlebt. Die hat es vielen Unternehmen ermöglicht, aus Deutschland hinaus und in neue Märkte hineinzugehen; dort wo Autos zunehmend gebaut und auch verkauft werden. Insofern waren die letzten 30 Jahre sehr erfolgreich für die Menschen.

Wenn wir uns anschauen, wie viele Menschen heute weniger hungern, es hungern immer noch zu viel, aber trotzdem weniger. Wie viele Konsumenten neu hinzugekommen sind. In China zum Beispiel haben 800 Millionen Menschen aus der Armut herausgefunden und da konnten wir dann beobachten, wie China schnell zum größten Automobilmarkt der Welt wurde mit 24 Millionen Einheiten dieses Jahr. In manchen Monaten wurden in China so viele Autos verkauft wie in Amerika und Europa zusammen. Es ist erstaunlich, wie schnell man

eine solche Entwicklung begleiten kann. Ich sage „begleiten“, weil die Zulieferer immer mit den Kunden mitgegangen sind. Und auch in Zukunft wird es für die Zulieferer darauf ankommen, für welche Aufstellung sie sich entscheiden.

Überall auf der Welt gibt es Zuliefererparks um die Hersteller herum. Ob man einen Standort beim Kunden baut, hängt von der Größe der Produkte und auch von der Sequenz der Montage ab. Es gibt Teile, wie unsere, die immer gleich sind. Aber bei Sitzen, Armaturentafeln oder der Innenausstattung müssen sie dort *just in sequence* anliefern. Diese Sequenzen sind heute noch deutlich verfeinerter. In 5G-Fabriken wird ohne Menschen gearbeitet, die Teile werden dort fast geräuschlos in der richtigen Art und Weise, in der richtigen Stückzahl zum richtigen Zeitpunkt zur Montage zugeführt. Daran sieht man, welche Präzision dahinterstehen muss. Diese Art der hochpräzisen Einzelfertigung ist ein wunderbarer Fortschritt bei unseren Herstellern in Deutschland. Im Ausland ist das noch nicht überall so, da hat man auch andere Löhne, aber man könnte es sofort so machen.

Diese weltweite Aufstellung der Zulieferindustrie ist der Status Quo. Jedoch schließt sich das Fenster der Globalisierung im Moment. Es kann sein, dass sich dieses Fenster auch wieder öffnet, durch entsprechende Handelsabkommen zum Beispiel. Wenn das nicht global geht, dann muss man das eben bilateral machen. Die internationale Politik überlegt sich hier, mit wem man entsprechende Wirtschaftsräume bilden sollte.

Gleichzeitig gibt es auch verrückte Staatenführer, die in Autokratien ihr Unwesen treiben und wir erleben dadurch die Veränderungen der Anforderungen an diese Lieferketten. Wir sprechen hier immer wieder von deren Resilienz. Zurzeit gibt es solche Veränderungen durch die Pandemie, die Verfügbarkeit von Rohstoffen und auch durch den Krieg in der Ukraine, wodurch sich eine neue Risikobetrachtung ergeben hat. So sollten nicht mehr alle Rohstoffe über einen Händler (etwa Gas aus Russland, oder Halbleiter aus China/Taiwan) gekauft werden. Aber auch die Werke sollten so verschoben werden, dass wir widerstandsfähiger werden oder vielleicht auch, dass die Distanz zwischen Werk und Zielmarkt reduziert wird, um die CO2 Foot-Prints zu reduzieren. Auch aufgrund der gesetzlichen Vorschriften im Bereich ESG und der Taxonomie, sowie der Betrachtung der eigenen Werte und Normen, müssen wir unsere Lieferketten ständig überprüfen.

Wir machen also eine Neuaufstellung. Das ist eine spannende Zeit, heißt aber nicht, dass wir schlechtere Autos bauen. Wir wollen nur weniger abhängig werden und das müssen wir denken auch. Vielleicht hat man sich ein bisschen zu viel darauf verlassen, dass die Welt immer offen ist. Und jetzt hat man gemerkt, dass dem nicht immer so ist.

*Entstehen im Kontext der E-Mobilität nicht neue und noch tiefere Abhängigkeiten? Stellt das Aufsetzen dieser neuen Lieferketten nicht auch die Wettbewerbssituation um?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Wenn ich eine neue Aufstellung einnehme, sprich den Footprint umorganisiere, einkaufsseitig, produktionsseitig und kundenseitig, dann sind das Chancen! Und jedes Unternehmen will, dass es nach der Neuaufstellung besser dasteht, zum Beispiel bei Löhnen, Standortbedingungen, Transportwegen der Rohstoffe und Lieferungsteilen. Die Abhängigkeit in der Lieferkette bleibt, die Frage ist nur: Wie reorganisiert man sich? Die Schwächen haben wir erkannt und gerade wegen der Schwächen und der möglichen Gefahren reorganisieren wir uns. Das wird momentan mit Nachdruck gemacht, denn es gibt genügend Anlässe dafür.

Bei der Transformation zur elektrischen Mobilität brauchen wir andere Komponenten, zum Beispiel bei den Batterien und deren Rohstoffen. Dafür entstehen auch in Europa neue Fabriken und Kapazitäten. Nicht nur aus logistischen Gründen, sondern auch weil wir weniger abhängig von China sein möchten. Natürlich sind auch Chinesen dabei: So baut CATL in Deutschland, Ungarn und anderen Teilen von Europa Kapazitäten auf, weil sie Zusagen für die Abnahme ihrer Teile haben, unter anderem von deutschen Autoherstellern. Ich war vorletzte Woche in Ungarn beim Wirtschaftsminister und der hat erzählt, wie viele Batterie-Fabriken gebaut werden – und die Kunden sind deutsche Hersteller. Wir sehen, dass die wesentlichen Komponenten auf den Kontinenten des Zielmarktes gefertigt werden.

Doch schaffen wir den Umbau schnell genug, um die von der Politik vorgegebenen Klimaziele rechtzeitig zu erreichen? Hierfür müssen schnell die notwendigen Kapazitäten in der Produktion für die E-Mobilität aufgebaut werden. Ich denke jedoch nicht, dass der Verbrenner gänzlich verschwinden wird. Elektromobilität ist aktuell teurer und daher nicht unbedingt als Einstiegsmodell geeignet.

In den neu entstehenden Märkten wird die Nachfrage nach Autos mit dem Einkommen zwar steigen, aber die Infrastruktur reicht dort noch nicht aus für Elektromobilität. Das tut sie momentan aber nicht einmal in Deutschland. Das heißt, wir müssen sowohl die Elektromobilität hochfahren als auch den Verbrenner weiter optimieren. Dabei reden wir mittlerweile nicht mehr von hochmotorisierten Verbrennern, sondern vor allem von bezahlbaren Einstiegsmodellen in Wachstumsmärkten.

### „De-Globalisierung“ und Lokalisierung der Lieferketten

*Die Lieferketten werden lokaler, das heißt, die Teile werden näher an den Automobilwerken produziert und der Verbrenner ist aus Europa mehr und mehr abgewandert in andere Regionen. Was bedeutet das für den kleineren Mittelständler? Muss dieser sich nun globalisieren oder verschwindet er sonst zunehmend?*

#### **Arndt G. Kirchhoff:**

Diese Frage muss man differenziert beantworten. Viele kleinere Mittelständler sind bereits globalisiert, haben Produktionswerke oder zumindest Kommissionslager in vielen Ländern, weil die Kunden sie dorthin mitgenommen haben, um die Verfügbarkeit der Teile zu sichern. Andererseits erreiche ich den Kunden nicht nur über Entfernung, sondern vor allem mit Qualität und Zuverlässigkeit, was a priori unabhängig vom Standort ist.

Es gibt Weltmarktführer, die nur in Deutschland produzieren, weil sie so gut sind, dass man an ihnen nicht vorbeikommt. Die bewegen sich in einer Nische. Bei Nichtvorhandensein einer Nische ist man jedoch dem Markt frei ausgesetzt und muss sich überlegen, welchen USP man hat. Im Zweifel muss man dem Kunden standorttechnisch folgen.

Wir erleben seit vielen Jahren, dass keine Firma mehr alles allein kann. Wir arbeiten deswegen in Kooperation und Netzwerken. Das tun nicht nur Mittelständler, sondern auch VW, Mercedes und andere, insbesondere im Bereich der Digitalisierung. In dieser Zusammenarbeit aber auch in Industrieverbänden können sich Unternehmen Rat holen, wie man den Gang ins Ausland durchführt. Zusätzlich arbeiten auch Unternehmen eines Zuliefererparks im Ausland oft intensiv miteinander zusammen und schließen sich sogar zusammen, um selbige überhaupt erst zu eröffnen. Da geht es um Gemeinschaften auf Basis der Produkte oder der Kunden. Das bietet oft den Vorteil geteilter Kosten und einer

größeren Bedeutung des Standortes für den einzelnen Zulieferer. Dennoch bleibt natürlich immer ein gewisses Restrisiko.

*Können die Konzepte, die in der Vergangenheit funktioniert haben, z.B. Unternehmertum oder wohl proportionierte Risikobereitschaft, auch für die heutigen Probleme noch funktionieren?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Natürlich, aber unter den neuen Rahmenbedingungen, die da heißen: krisenfester und resilienter werden. Gleichzeitig muss man sich unabhängiger machen, vor allem von Schurkenstaaten oder Staaten, in denen ich nicht weiß, ob ich morgen enteignet werde. Hier muss man reagieren.

Die deutsche Autoindustrie kann jedoch genau dort weitermachen, wo sie sich gerade befindet. In Deutschland gehen die Produktionszahlen zwar zurück, aber im Ausland werden neue Werke von deutschen Herstellern gebaut. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die kleineren Autos, die früher mehrheitlich in Deutschland produziert wurden.

Deutschland war über Jahrzehnte Exportweltmeister. Das ist jedoch vorbei, denn auch die Politik hat erkannt, dass wir nicht den Anspruch stellen können, dass alle Leute bei uns die Waren abholen. Das ist heute noch offensichtlicher geworden, wenn wir über Nachhaltigkeit reden. Als Antwort darauf hat die deutsche Autoindustrie lokalisiert. Man geht also ins Ausland, baut dort Fertigungsstätten auf, sucht Leute, trainiert sie, gibt denen sein Know-How und baut das gleiche Produkt, das vorher in Deutschland gebaut wurde. Und das funktioniert: Die Qualität eines in China gebauten BMW ist nicht schlechter als die eines in Mexiko, Amerika oder Europa gebauten BMW. Das garantieren auch die Zulieferer, denn die sind auch die gleichen.

Wir sind nicht mehr Exportweltmeister, aber wir sind das am stärksten in der Welt lokalisierte Industrieland. Keine Amerikaner und keine Chinesen sind so viel auf der Welt unterwegs wie die Deutschen, das gilt auch für die Autoindustrie.

Dabei hätten wir gerne, dass mehr Chinesen in Europa investieren. Damit sich die Abhängigkeiten verringern und wir auf ein Level Playing Field kommen. Denn wir haben wahnsinnig viel in China investiert und tun es immer noch und ein Gleichgewicht wäre hier wünschenswert.

Momentan bauen wir drei Millionen Stück in Deutschland und fast zehn Millionen im Ausland. Das ist eine enorme Leistung der gesamten Wertschöpfungsketten. Und das müssen wir jetzt nur ein bisschen anpassen, sprich die Abhängigkeiten rausnehmen. Ich bin sicher, dass wir bei unserer Qualität und unseren Innovationen nicht nachlassen dürfen und unseren Platz durch die Elektromobilität nicht nur verteidigen, sondern auch ausbauen können.

Ich bin stolz, dass es uns als kleines Land, mit einem Prozent der Weltbevölkerung, gelungen ist, einen zwanzigprozentigen Anteil beim Auto zu erreichen.

## Die Rolle von Innovationen

*Wer also in Zukunft als Mittelständler erfolgreich sein möchte, braucht nach wie vor unternehmerisches Denken und Risikobereitschaft, und muss dazu mehr in Kooperationen denken sowie Innovationen und Qualität bieten?*

### **Arndt G. Kirchhoff:**

Innovation ist der Schlüssel für den Erfolg. Wir stellen Technik her und das ist ein Wettlauf, der nicht neu ist. Wir gehören zwar mit zu den Erfindern des Automobils, hatten aber immer wieder solch spannende Zeiten wie aktuell. McKinsey hat Bücher geschrieben über die japanische Herausforderung in den 60er Jahren. Da haben alle gedacht, die Japaner würden uns überrollen und die deutsche Industrie würde abgeschlagen. Ich kann jedoch nicht feststellen, dass die deutsche (Auto-)Industrie seitdem verloren hätte. Im Gegenteil, wir sind stärker geworden. Dann gab es Bücher über Südkorea, wie großartig die sind, so schnell und fleißig und agil. Sie bauen auch großartige Autos, wenn ich an Kia und Hyundai denke und haben damit Markterfolg auch in Europa. Aber deswegen ist die deutsche Autoindustrie nicht schwächer geworden, sondern sie ist durch Innovationen weitergewachsen. Dieser Wettlauf der Innovationen spielt sich jetzt mit China ab und wir sind nicht schlecht aufgestellt dafür. Die Autoindustrie ist die innovativste Industrie. Sie finanziert 40% der gesamtdeutschen Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Dieses Geld finanziert Innovationen, die man etwa in Patenten messen kann. Ich halte es nicht für normal, dass die deutsche Autoindustrie über 50% sämtlicher Patente der Elektromobilität hält. Das ist mehr als unser Marktanteil.

Ich halte es auch nicht für normal, dass wir etwa 80% der Patente für autonomes Fahren halten. Ich sage jetzt nicht, dass wir irgendwann völlig autonom fahren, aber wir halten 80% der Patente. Wir sehen heute in Modellen von den Premium-Herstellern, dass autonomes Fahren bereits funktioniert, jedoch sind wir noch durch die fehlenden Gesetze beschränkt. Mit Blick auf die Patentverteilung kann ich sagen, dass die deutsche Autoindustrie sehr wohl gut vorbereitet ist.

Im Global Competitiveness Index sind wir zwar abgestiegen, vor allem in Bereichen wie der Infrastruktur und der Digitalisierung. Nicht aber sind wir im Bereich Human Resources zurückgefallen. Der Beweis dafür ist, dass Google und Microsoft Milliarden in Bayern investieren. Wegen der Köpfe, denn diese Unternehmen brauchen keine Maschinen. Die brauchen nur einen Rohstoff, das Gehirn. Und die investieren nicht, weil Bayern so schön ist und München der teuerste Standort ist, sondern weil sie dort die genialen Ingenieurinnen und Ingenieure, die Erfinder, haben. Das müssen wir beibehalten!

Ich behaupte nach wie vor, wir haben 85 bis 90% Anteil am Premium-Weltmarkt, das sind die hochqualitativen Top Autos mit Hightech. Das kann auch ein Golf sein, das muss nicht immer nur die Oberklasse sein, denn die Features sind die gleichen. Wir haben die Patente für die Zukunft, wir müssen sie nur umsetzen bzw. umsetzen lassen. Hierfür müssen wir uns darüber klar werden, wo unsere Kernkompetenzen sind und welche wir davon produzieren wollen. Hier wird insbesondere die Frage nach make-or-buy wieder relevant. Wir können mit unserem Angebot noch mehr machen, wenn wir Innovationsführer bleiben. Die Grundlagen dafür sind gelegt.

Hier kommen wir dann jedoch zum Thema Facharbeiter, mit denen wir die Patente dann in die Tat umsetzen. Hierfür brauchen wir Gesetze, die Zuwanderung ermöglichen. Das haben alle europäischen Länder. Als ich in Ungarn war, habe ich bei uns im Werk Menschen aus

den Philippinen gesehen, die wunderbar eingearbeitet waren, sich großartig eingegliedert hatten und voll verwendungsfähig waren. Zuwanderung funktioniert also, wir müssen nur wissen, wie wir die Leute einarbeiten können und an den Ort bekommen, an dem die Arbeit auch ausgeführt wird.

Daher meine Empfehlung an kleine Zulieferer: Wer klein ist, sollte sich mit anderen Playern zusammenschließen, die die gleiche Thematik haben.

*Ich glaube, dass es einen riesigen Unterschied gibt zwischen deutscher Automobilindustrie und der Automobilindustrie in Deutschland. Man sollte den Blick eben tatsächlich aufs Ganze haben und nicht nur auf den deutschen Markt schauen. Im Grunde genommen ist jede Analyse, die nur Deutschland im Blick hat, keine gute. Wie ist Ihre Wunschvorstellung für die politischen Rahmenbedingungen?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Wir müssen in Deutschland wettbewerbsfähiger werden. Durch unsere Politik in der Vergangenheit haben wir höhere Energiekosten als in den Nachbarländern. Wir wissen, dass wir noch schneller sein wollen als der Green Deal oder die Ziele von Paris 2050. Das bedeutet, wir müssen auch unsere Infrastruktur schneller erneuern.

Abhängig davon, wie wir die Rahmenbedingungen (z.B. die Infrastruktur) stellen, werden sich dann auch die einzelnen Technologien in den Nachhaltigkeitssektoren entwickeln lassen. Die neue Mobilität funktioniert nur, wenn auch genügend Stecker vorhanden sind oder genügend Strom aus der Leitung kommt. Die neue Industrie funktioniert auch nur, wenn ich ausreichend grünen Strom oder genügend Wasserstoff habe.

Gerade in den energieintensiven Betrieben braucht man Moleküle, das heißt, mit Strom kann ich den Prozess gar nicht fahren. Wir brauchen hier Wasserstoff, am Ende vor allem grünen Wasserstoff. Das ist eine politische Diskussion, bei der wir aufpassen müssen, dass nicht zu viel ideologisch diskutiert wird. Denn es gibt Gruppen, die sagen, Autos brauchen wir nicht mehr in Deutschland. Es gibt andere Gruppen, die sagen, Industrie brauche man nicht mehr in Deutschland. Wobei ich nicht weiß, ob die die Mehrheit sind, denn dahinter hängen unsere Arbeitsplätze.

Und es gibt wiederum andere Gruppen, die sagen, wir bräuchten längerfristig negatives Wachstum. Das sind die sogenannten Postwachstumsökonomien. Das sind Professoren an Hochschulen, die unterrichten den Pfad nach unten. Was sie jedoch nicht unterrichten, ist, was mit unserem Wohlstand passiert. Hier muss man sich fragen ob wir dann noch die Sozialsysteme haben, die nicht nur die teuersten und besten der Welt sind, die wir uns durch unseren Wohlstand leisten. Hier reden wir zum Beispiel von unserer Krankenversicherung, der Rentenversicherung oder auch dem kostenlosen Studium.

Besser wir sehen zu, dass die Finanzierung gesichert ist, und dafür empfehlen wir, dass wir wieder zu Wachstum zurückkommen. Dann kommen wir auch schneller in die neue Zeit mit Dekarbonisierung, neuer Mobilität, neuer Energie, neuen Formen der Kommunikation bis hin zu KI und Quantencomputing. Das Thema nimmt an Geschwindigkeit zu und die Frage lautet: „Wer ist der schnellere?“

Wir sind nicht der langsamste und wir können da auch mutig sein. Wir können nämlich schneller werden, das wissen wir. Wir müssen jetzt allerdings umschalten. Und das wird unabhängig vom Parteibuch in Deutschland so gesehen.

In Europa haben wir jedoch in den letzten Tagen gesehen, dass wir manche Dinge besser nicht machen sollen. Wir haben zum Beispiel so gerade noch die Kurve gekriegt bei Euro 7 und Verbrennerverbot. Wir bekommen das jetzt auch bei Reach, auch bei der Taxonomie, bei vielen Feldern mit, wo wir alle nicht wussten, wie das denn gehen soll. Insbesondere tat sich die Frage auf, wie der kleine Mittelständler diese ganzen Themen bedienen soll. Die Frage war berechtigt, der Mittelständler hat kein Personal dafür.

Dieses immer langsamer werden durch immer mehr Bürokratie, ich glaube das hat jetzt mittlerweile jeder Bürger gemerkt, dass das nicht geht. Der Schlüssel dazu ist die Digitalisierung. Die Digitalisierung kann Abläufe in der Industrie, vor allem in der Autoindustrie, wesentlich vereinfachen, und zwar global. Wir müssen unsere Genehmigungsbehörden und die ganzen Verwaltungsabläufe digitalisieren und können dann mithilfe der Digitalisierung viel schneller und effizienter werden.

Vielen ist nicht klar, dass auch ein voll ausgebautes Stromnetz, das nicht digital betrieben wird, nicht smart ist und wir damit die Menge nicht managen können.

In Fabriken können Sie das überall sehen. Wir haben das schon seit Jahrzehnten. Das muss das ganze Land, das muss ganz Europa können, damit wir überhaupt diese Effizienzen nutzen können. Die Dinge müssen zusammen fertig werden und funktionieren auch nur zusammen.

Dabei ist es für mich unerheblich, ob wir die Ziele 2030 erreichen oder erst 2032. Das Ziel für 2020, 1 Million Elektroautos im Jahr 2020, wurde erst 2021 erreicht. Aber das ist doch ein Wimpernschlag in der Geschichte. Es ist wichtig, dass wir nicht nur in die richtige Richtung laufen, sondern auch mit der richtigen Geschwindigkeit.

Dabei haben wir ein paar Felder neben der Digitalisierung, die Deutschland - insbesondere dem Mittelstand - außerordentliche Chancen eröffnen. Zum Beispiel die Kreislaufwirtschaft. Die meisten wissen nicht, dass Deutschland hier mit einer Quote von 13% Weltmarktführer ist. Die meisten Länder, Industrieländer sowieso, sind einseitig, manche niedrig einseitig. Desto mehr wir erneut gebrauchen, desto weniger Rohstoffe müssen wir aus dem Ausland importieren.

Ich spreche bewusst von „gebrauchen“ und nicht von „verbrauchen“. Wir müssen ein Auto mit Metall, Kunststoff und Gummireifen gebrauchen und wenn es dann alt wird, müssen wir es aufbereiten und gebrauchen es erneut in Form eines neuen Autos. Dabei ist wichtig, dass wir die Stoffe auf gleicher Ebene gebrauchen. Bisher haben wir ja verbraucht und gesagt, die Reifen werden geschreddert und dann in Asphalt verarbeitet. Wir haben also bisher auf einer viel niedrigeren Stufe wiederverwendet. Bei diesem Prozess brauchen wir die Rohstoffe dann aber trotzdem wieder. Die Technologien und Produktionstechnologie dafür haben die deutschen Unternehmen, als immer noch führende Maschinenbauer der Welt.

Das ist hoch strategisch für alle Bereiche, dass wir sagen, wir steigern die Wiederverwendungsquote von 13% auf 26%. Wir haben allerdings Bereiche, in denen wir schon eine deutlich stärkere Ausprägung der Kreislaufwirtschaft haben: Zum Beispiel 90% bei Stahl, Aluminium und Papier.

Bei Kunststoffen muss die Politik was machen. Da ist auch der BASF-Chef Brudermüller mit am Tisch, um die Erlaubnis für chemische Verfahren neben den mechanischen Verfahrenen zu bekommen. Wir haben die Verfahren, die Verfahrenstechnik, wir können die Maschinen dazu bauen und wir haben auch Unternehmen, die das dann ausführen würden. Das wären neue Arbeitsplätze. Das wäre 100% nachhaltig und würde Abhängigkeiten von bestimmten Rohstoffen minimieren.



Diese Abhängigkeiten müssen nicht nur die politischen sein, die können auch von den Wertennormen abgeleitet werden, etwa vom Verbot der Kinderarbeit.

Wir haben also die Ideen, wir wollen sie auch umsetzen, wir müssen das nur noch entwickeln und planen. Dies muss aber gewissenhaft gemacht und umgesetzt werden, damit dann als Ergebnis möglichst vieles wiedergebraucht werden kann.

Doch auch hier ist die Frage: Wie viel davon machen wir in Deutschland? Da die deutsche Industrie globalisiert ist, haben wir verschiedene Optionen. Wir müssen meiner Ansicht nach nicht alles in Deutschland machen, denn so viele Menschen haben wir auch wieder nicht. Wir sollten aber definieren, was unser Kerngeschäft ist, was wir hier machen wollen. Das muss die Politik wissen und das muss auch hier angesiedelt werden. Und anderes können wir besser außerhalb Deutschlands machen. Das ist ja nicht schlimm, wir wollen Menschen in anderen Ländern schließlich auch mit Arbeit versorgen. So dass sie auch unsere Konsumenten werden.

### Fazit und Ratschläge an mittelständische Zulieferer

*Es ist also noch zu früh für den Abgesang auf die deutsche Automobilindustrie. Ich habe trotzdem das Gefühl, dass der ein oder andere Mittelständler vielleicht ein paar gute Ratschläge von Ihnen gebrauchen könnte, wie man die Flasche nicht immer halb leer, sondern auch mal halb voll sieht. Wie kann sich der Mittelstand den Herausforderungen stellen und die Chancen nutzen?*

#### **Arndt G. Kirchhoff:**

Unternehmerisches Risiko hat man immer zu tragen und man sollte sich überlegen, wenn man nur in Deutschland ist, wie man seinen Footprint etwas breiter aufstellen kann.

Wir haben die deutsche Eigenart vieles pessimistisch zu sehen, doch das hilft uns nicht weiter. Wir sollten die Chancen suchen und nutzen. Aus Sicherheitsgründen würde ich jedoch sagen, man sollte sich dabei nicht nur auf Deutschland verlassen. Stattdessen sollte vielleicht der Weg ins Ausland angestrebt werden. Hier ist der Schritt zunächst ins europäische Ausland zu gehen oft einfacher, weil der Rechtsrahmen der gleiche ist. Später sollte man sich aber nicht davor scheuen, auch nach Amerika zu gehen. Hier bietet sich zum Beispiel Mexiko an, weil Mexiko aus der Geschichte heraus eher europäisch und nicht amerikanisch ist. Dort gibt es auch viele Hubs, die Mittelständler besuchen und sich dort schlau machen können.

Man kann natürlich auch nach China gehen. Natürlich sollte man in Ländern, die Diktaturen oder Autokratien sind, nur so viel investieren, dass im Falle einer Enteignung der restliche Geschäftsbetrieb ungehindert weiterlaufen kann. Das ist uns gerade passiert mit Standorten in Moskau und St. Petersburg. In China sind wir gut unterwegs, dennoch bauen wir unsere Aktivitäten dort nur so weit aus, dass unser gesamtes Unternehmen nicht durch eine Enteignung gefährdet werden könnte.

Wenn wir nur zehn Jahre zurückblicken und sehen wie viel sich politisch ändern kann, zum Beispiel in den USA, der Türkei, im Nahen Osten, in Israel, in Russland oder China, dann ist dieses Vorgehen alternativlos. Auch BASF mit seiner großen Investition oder Bosch, die schon seit über 100 Jahren in China sind, machen das so. Wenn die enteignet würden, dann würde der restliche Geschäftsbetrieb unverändert weitergehen.

In freien Ländern kann man sich besser bewegen als in unfreien Ländern, aber das heißt noch nicht, dass man deswegen keine Geschäfte mit unfreien Ländern machen muss. Ich bin sehr dafür, dass wir weiter die Geschäfte intensivieren mit China, weil die Menschen dort auch versorgt werden wollen. Wir müssen uns jedoch viel mehr um Afrika kümmern. Die Politik muss das natürlich auch.

Also das sind alles auch Chancen in den Regionen, die wir noch bespielen können. Das kann auch der kleine Mittelständler, weil die Welt immer transparenter geworden ist. Vor allem die Verfügbarkeit von Informationen und auch von Menschen, die einen begleiten und einem helfen können, ist heute viel besser und einfacher geworden.

*Und trotzdem gibt es immer wieder Unternehmer, mit denen haben wir oft in der Restrukturierung zu tun, die das Rad selbst neu erfinden wollen, bevor sie jemanden fragen, der es vielleicht schon erfunden hat.*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Ich habe jetzt stolz von den Erfolgen der deutschen Industrie und dem Gang ins Ausland erzählt und auch, dass die deutsche Industrie auch im Ausland sehr stark ist. Das gilt auch für Berater. Als wir damals nach China gegangen sind, da gab es deutsche Beratungsbüros, die auch schon vor uns andere Mittelständler beraten haben. Die haben uns gezeigt, wie wir einkaufen sollen oder wie wir eine Fabrik bauen. Sowa gibt es also, da brauchen wir jetzt nicht die Kultur wechseln. Stattdessen haben wir auch eine Dienstleistungsgesellschaft, die das beherrscht und von der man eine professionelle Begleitung bis hin zu Finanzen erhalten kann. So ist zum Beispiel die Deutsche Bank unter anderen auch in China. Es ist also möglich, sich die nötige Unterstützung zu holen, ohne dass man sich gleich auf völlig fremdem Gebiet bewegt, was Finanzpartner oder Ratgeber angeht. Das kann man schon mit Leuten machen, die nachweisen können, dass sie das mehrfach erfolgreich gemacht haben. Das Aufbauen eines kompetenten Netzwerkes ist daher ein wichtiger Schritt für den Gang ins Ausland.

*Herr Kirchhoff, wo sehen Sie denn die Automobilindustrie in fünf oder zehn Jahren?*

**Arndt G. Kirchhoff:**

Ich sehe erstmal gewaltigen Wettbewerb bei der Frage, wer welche Produkte zuverlässig auf den Markt bringt. Bei Verbrennern ist der Weg vorgezeichnet. Ich muss nur sehen, dass ich sie in den Märkten anbiete, wo es nicht anders geht. Das ist nicht Europa, das ist politisch geklärt.

Aber es sind auch noch weite Teile Amerikas. Das Land ist so riesig, das können sie nicht alles mit Strom erledigen. Da geht zwar was mit Wasserstoff und Brennstoffzelle, aber auch dafür braucht es den erneuerbaren Strom in der nötigen Menge. Das kann man machen mit Ammoniak und Wasserstoff, wofür es bereits Projekte gibt.

Was die neue Mobilität angeht, da sind wir allerdings immer noch schneller in China. Ich sage, wir sind schneller IN China, denn da ist im Augenblick eine unübersehbare Anzahl an neuen Autoherstellern. Bei der Anzahl bleibt es jedoch nicht. Das sind alles Unternehmen, die vom Staat abhängig sind und der Staat ist mit einem Fingerschnipsen dazu in der Lage, die zu konsolidieren oder anders aufzustellen. Deshalb haben diese Hersteller aber aktuell ein Feuerwerk an Produkten, ich verweise auch hier auf Shanghai. Ich kann nur jedem

empfehlen, sich das mal anzusehen. Da sind Autos dabei, die schön sind und auch Käufer haben, aber die in Europa nie eine Zulassung bekommen würden. Diese Autos können zwar voll digitalisiert sein, aber die sind vom Sicherheitsstandard her in anderen Regionen der Welt nicht zulassungsfähig. Diese Autos sind eher mit Spielzeugen zu vergleichen.

Es wird auch nicht als Auto, sondern eher als Rückzugsraum gekauft, in dem ich eine gute Musikanlage habe und in dem ich Filme ansehen kann. Denn in China setzen sich viele Menschen in ihr Auto, wenn sie ihre Ruhe haben wollen. Die hören dann dort Musik. Das Auto wird dort weniger zum Fahren gebraucht, sondern mehr als mobiles Wohnzimmer.

Diese Anforderungen habe ich hier in Deutschland noch nicht erkannt. Da gibt es eine kleine Altersgruppe, die sich abends auf Parkplätzen treffen und sich Tür an Tür stellen und die auch Musik machen, aber das ist eine vorübergehende Erscheinung und auch keine große Menge. Das gab es in meiner Jugend, das gibt es heute immer noch. Aber es ist nicht der gleiche Trend wie in China.

Und dann gibt es das andere China. Dort werden hervorragende Autos gebaut mit höchsten Sicherheitsstandards, die auch zu unseren Kunden zählen. Diese Autos sind absolut marktgängig, auch in Europa. Wenn die Chinesen sich entscheiden, damit hierher zu kommen, dann haben wir richtig Konkurrenz.

Warum sind die Autos so gut? Weil die Chinesen es sich sehr einfach gemacht haben. Im Grunde genommen sind das keine Autobauer. Sie können ein Design kaufen bei den Italienern. Sie können eine Montagefabrik bei deutschen Firmen kaufen, so wie Tesla das auch gemacht hat. Und dann gibt es uns, die Zulieferer, und auch wir kriegen Anfragen und Entwicklungsaufträge aus China. Im Nachgang bekommen wir dann von denen aber auch Aufträge, um die entwickelten Teile zu bauen. Die Qualität ist jedoch dieselbe wie bei deutschen Autos, denn wir können nicht zwei Klassen an Autos bauen. Diese Firmen wissen daher, dass sie gute Qualität bei uns kaufen. Gleichzeitig machen sie uns deutlich weniger Arbeit als deutsche Autohersteller. Die chinesischen Hersteller betreiben deutlich weniger Bürokratie in der Lieferkette und sind dadurch in der Entwicklung und Produktion auch deutlich schneller. Insbesondere bei Herstellern aus Asien sind die Entwicklungszyklen im Bereich Infotainment, Digitalisierung und smartes Fahren deutlich schneller geworden. Wir reden nun nicht mehr über drei oder fünf Jahre, sondern nur über Monate. Diese Geschwindigkeit haben wir als deutsche Autoindustrie noch nicht ganz verstanden und wir müssen versuchen, genug Bürokratie herauszunehmen, ohne dabei auf Qualität zu verzichten, damit wir schneller werden. Der Kunde hat die Erwartung, dass die Entwicklungsprozesse nicht mehr so langwierig sind wie früher.

Wir müssen also Bürokratie abbauen und entschlacken. Dadurch kommen wir auch mit den Kosten runter und haben die wesentlichen Punkte, um unsere Kunden zufrieden zu stellen und im Wettbewerb zu bleiben.

Wir haben jetzt auch Rezessionen in Deutschland und Abschwung überall. Wir müssen uns jetzt rüsten, das kann ich nur empfehlen, das gilt für Große und Kleine. Die Unternehmen entlang der Lieferkette bis hin zum OEM, die das können, werden die Nase vorne haben und die anderen, die das verpassen, werden Mühe haben, das aufzuholen. Der Wettlauf hat begonnen und ich kann allen Zulieferern nur empfehlen: „Schließt euch an! Ihr müsst euch Gedanken machen zur Neuaufstellung Eurer Welt, der Veränderung und der Wettbewerbsfähigkeit in Eurer Lieferkette.“