

VWs Entwicklungsvorstand Dr. Ulrich Hackenberg zeigte anhand MQB und MLB die Potenziale von Volkswagens Baukastenstrategie auf, insbesondere in Verbindung mit weltweiten, standardisierten Produktionsstandorten.

## Blick ins Allerheiligste

Beim **12. AUTOMOBIL FORUM Graz** spielten die Big Player mit ziemlich offenen Karten: Volkswagen lüftete Geheimnisse der modularen Baukastenstrategie, Daimler offenbarte sein Produktions-Konzept, und ein Batterie-Experte räumte mit Vorurteilen auf.

Wussten Sie, dass die intervenistische Geldpolitik der USA Sozialismus in Reinkultur ist? Nein? Die Teilnehmer des 12. AUTOMOBIL FORUM Graz sind diesbezüglich nun schlauer. Der Vater dieser – vermutlich etwas polarisierenden These – ist kein Geringerer als Prof. Hans-Werner Sinn. Zur Untermalung seiner Aussage warf der Präsident des Ifo-Instituts noch eine Collage an die Wand, die Barack Obama, Karl Marx und Mao Tse-tung zeigte. Das Gelächter und der aufbrandende Beifall der 220 Teilnehmer zeigten, dass der Wirtschaftsexperte zumindest einem Teil der Zuhörer aus der Seele sprach.

Ganz so schwarz wollte dann aber auch der streitbare Ökonom das Bild nicht zeichnen: „Die Konjunkturkrise ist weltweit überwunden und Deutschland ist der Gewinner.“ Hans-Werner Sinn

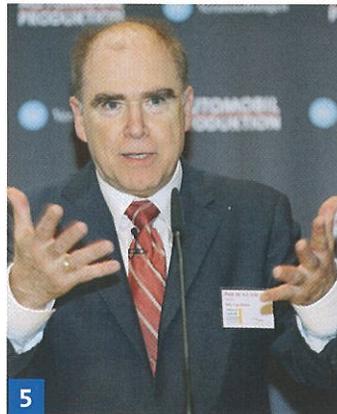
wäre nicht Hans-Werner Sinn, wenn nicht der nächste, warnende Pinselstrich stehenden Fußes folgte: „Es sind dunkle Wolken am Horizont. Teile von Europa brennen“; dozierte er und sprach sich im selben Atemzug vehement gegen eine Verlängerung des europäischen Rettungspaketes aus.

### Blick ins Allerheiligste von VW

Genauso erhellend – wenn auch auf andere Art und Weise – war Dr. Ulrich Hackenbergs Key-Note. Der VW-Entwicklungsvorstand offenbarte den Anwesenden einen Blick ins Allerheiligste des Wolfsburger Autobauers, nämlich auf die Strategie für den Modularen-Quer- und -Längsbaukasten (MQB/MLB). „Ich zeige hier Folien, die ich vorher noch nie gezeigt habe“; bekannte der VW-Mann. Diese Offenheit zeigte zugleich eine Menge Selbstbewusstsein, getreu dem

Motto: Wir sind bei der Baukasten-Strategie so weit voraus, dass wir den Schleier über das Wissen durchaus etwas lüften können. Uns holt auf absehbare Zeit ohnehin keiner ein...

Doch der beste Plan ist Makulatur, wenn es an der technischen Umsetzung in der Produktion hapert. Die scheint Volkswagen im Griff zu haben. Das ist bei einem Konzern-Produktportfolio von aktuell 198 Modellen (177 plus 19 von Porsche), davon 61 mit VW-Logo, auch dringend notwendig. Das Zauberwort heißt Standardisierung, garniert mit einem flexiblen Produktionsnetzwerk: „Mit den Baukästen schaffen wir eine flexible Matrix, in der sich die einzelnen Marken und Märkte bewegen können“, so Hackenberg. Dieses globale Verschieben von Produktionskapazitäten soll Europas größten Autobauer flexibel für künftige Krisen und bereit für den



- 1) Prof. Hans-Werner Sinn vom ifo-Institut sorgte gleich zu Beginn für einen Paukenschlag, in dem er die amerikanische Wirtschaftsstrategie mit einer sozialistischen Interventionspolitik verglich. Auch der aufkommende Protektionismus mißfällt dem Ökonomen: „Die geplanten Einfuhrzölle der USA sind die Mobilmachung für den Handelskrieg!“
- 2) ÖVP-Mann Wolfgang Kasic kündigte an, dass Graz zur E-Mobilitäts-Hauptstadt werden soll.
- 3) Der frischgeküerte Magna-Europe-Präsident Günther Apfalter will seine Kontakte nach Russland künftig nutzen, da er Russland in Zukunft als extrem wichtigen Markt ansieht.

- 4) Networking: Leoni-Vorstand Uwe Lamann (li.) und Dr. Josef Affenzeller von AVL (Research Coordination) beim angeregten Austausch.
- 5) Prof. Helmut List, Vorsitzender der Geschäftsführung von AVL List, erklärte den intelligenten Footprint des Entwicklungsdienstleisters und warum ein europäisches Headquarter durchaus zeitgemäß ist: „Weil wir global sind, können wir in Graz gut wachsen.“
- 6) Kontaktbörse und Diskussionsplattform. Am Rande des AUTO-MOBIL FORUM Graz wurde viel über die bevorstehenden Herausforderungen der Automobilbranche diskutiert.

Sprung an die Spitze machen. Schließlich will man spätestens 2018 weltweit die Nummer eins sein. Daran ließ Ulrich Hackenberg keinen Zweifel: „Wir wissen immer, was wir tun. Deswegen sind wir erfolgreich“; konterte der VW-Vorstand die Frage eines Zuhörers, der Zweifel an der Strategie äußerte.

Das mag auf den ersten Blick nach starkem Tobak riechen. Doch die normative Kraft des Faktischen gibt VW recht. Der Volkswagen-Weg wird mehr und mehr zum Leitbild für die Konkurrenz. Auch Daimler setzt auf größtmögliche Standardisierung der Produktion im Zusammenspiel mit einer weltweiten Vernetzung der Standorte. „Der Weg der Standardisierung ist der richtige. Wir werden in der Lage sein, zum Beispiel alle front- und heckgetriebenen Fahrzeuge in allen Fabriken bauen zu können“; gab Günter Walz, Leiter Produktion,

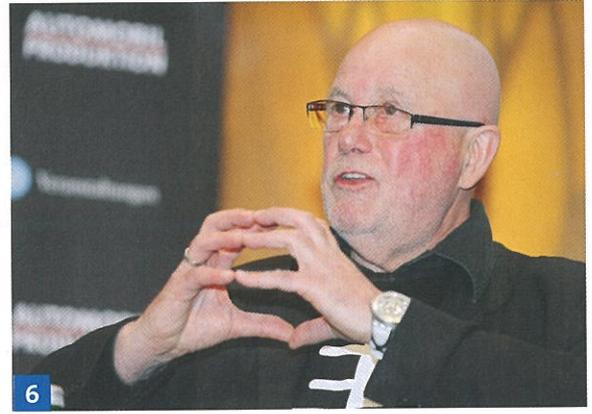
Technologie und Konzepte Mercedes-Benz Cars, die Richtung vor. Ganz entscheidend ist die Einrichtung von Kompetenz-Zentren, wie zum Beispiel die Werke in Sindelfingen (für die Oberklasse) oder Tuscaloosa (für SUV) sowie die Produktion in Marktnähe.

#### Magna blickt nach Russland

Ein Land rückt wieder in den Fokus aller Hersteller: Russland. Das wird man gerade in Graz und bei Magna gerne hören. Schließlich nimmt auch Günther Apfalter, frischgebackener Europa-Chef des österreichischen Zulieferers, in seinem Vortrag das osteuropäische Riesenland als wiedererstarkenden Absatzmarkt ins Visier. Dass die Größe einer Fabrik beim Verschieben von Produktionskapazitäten wichtig ist, liegt auf der Hand. Daimlers Ansage ist eindeutig: „250 000 Autos pro Jahr“ lautet Günter Walz' Antwort.

Diesen osteuropäischen Faden griff Leoni-Vorstand Uwe Lamann dankbar auf und brachte gleich einen neuen Player ins Spiel: Nordafrika. Schließlich ist der fränkische Bordnetz-Spezialist schon seit rund 30 Jahren in Tunesien, Marokko und Ägypten aktiv. Mögen Magna, Daimler & Co. auch noch so sehr das hohe Lied auf Mütterchen Russland singen, Lamann will sich so gar nicht der „Karawane Richtung Osten“ anschließen. Ganz im Gegenteil: Die Nürnberger bauen mittelfristig ihre Präsenz in Afrika um 20 bis 30 Prozent aus, und in Osteuropa mehrere tausend Arbeitsplätze ab.

Inmitten dieser Produktionswanderung liegen Graz und die beiden Big Player Magna und AVL List. Professor Helmut List lagen natürlich die Herausforderungen für einen Engineering-Dienstleister im sich neu ordnenden globalen Umfeld am Herzen. „Es wird



1) Claus Möhlenkamp von Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik schreckt auch vor drastischen Maßnahmen nicht zurück: „Controlling ist auch bei den Innovationen wichtig. Man muss eine Innovation auch mal abschießen, wenn man erkennt, dass sie nichts bringt.“

2) Übernahme die Begrüßung der 220 FORUM-Teilnehmer in Graz: Stefan Waldeisen, Verlagsleitung verlag moderne industrie.

3) Leoni-Vorstand Uwe Lamann, verantwortlich für die Bordnetzsparte, warb für den Produktionsstandort Nordafrika. „Das Leoni-Werk in Tunesien ist nach wie vor unsere größte und effizienteste Fabrik“.

4) Bernd von Regius, Global Chassis Forward Model Quality bei Ford, demonstrierte eindrucksvoll, warum Qualitätsprobleme in erster Linie in der Produktentwicklung entstehen und veranschaulichte die Fehlerquellen während dieser Phase.

5) Günter Walz, Leiter Produktion MBC bei Daimler, zeigte die beiden Ausbaustufen der ungarischen Produktion in Kecskemet auf und kündigte an, dass es in Osteuropa künftig noch mehr Fabriken geben wird.

6) Pitt Moos, Produktmanager Smart fortwo electric drive, illustrierte die vier Phasen der Smart-ed-Modelle zwischen 2007 und 2014.

immer wichtiger Low-cost-Ressourcen einzubinden. Wir machen das vor allem mit Teams aus Osteuropa“; so List. Dabei dürfe aber die Kernkompetenz, eben das Engineering, keinesfalls vernachlässigt werden. Das hat AVL List nicht vor. Ganz im Gegenteil. „Wir werden zehn Prozent unseres Umsatzes in die eigene Forschung und Entwicklung investieren“, machte List klar. Das sind Zahlen, von denen Entwicklungs-Ingenieure bei manchen OEMs nur träumen können.

Günther Apfalter wagte einen Blick in den Grazer Verkehr der Zukunft: „Es wird der Tag kommen, an dem chinesische Autos in Graz fahren werden.“ Der neue Magna-Europe-Präsident weiß aber – ebenso wie Professor List – um die Herausforderungen, die es in den nächsten Jahren zu bewältigen gilt und setzt dabei auf die bereits präsentierten

Rezepte: Vernetzung, Footprint, Standardisierung und Qualität.

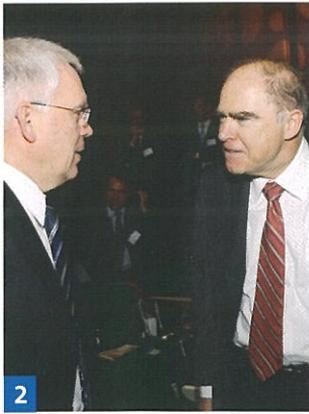
Dass zukünftig auch neue Geschäftsmodelle für Magna eine wichtige Rolle spielen, ließ Apfalter zwar unausgesprochen, liegt aber auf der Hand. Eine Planung ohne Diversifikation wäre angesichts der eben überstandenen Krise fast schon fahrlässig. Zumindest sehen das 54,7 Prozent der Zulieferer so, die Ihre Abhängigkeit von der Automobilindustrie verringern wollen. „Das ist schon ein satter Wert“, sagte Dr. Konrad Weßner, Geschäftsführer bei puls Marktforschung. Ein Treiber dieser Tendenz könnte auch die Unzufriedenheit der Zulieferer mit den OEMs sein: 43,3 Prozent fühlen sich von den Auto-Herstellern unfair behandelt (37,7 Prozent fair), bei den Tier3-Zulieferern springt der Wert sogar auf 71 Prozent. Da ist „satt“ noch sehr gelinde ausgedrückt.

Da kam Claus Möhlenkamp wie gerufen. Der Vorsitzende der Geschäftsleitung der Freudenberg Dichtungs- und Schwingungstechnik machte einen rundum zufriedenen Eindruck. Kein Wunder, nach der allgemeinen Krisen-Delle hat sich Freudenberg wieder auf der Erfolgspur eingereicht. Das liegt nicht zuletzt an der Struktur der Produktionsstandorte, bei der – wie bei Mercedes Benz Cars – ebenfalls das Lead-Center-Konzept greift. „Dezentralisieren Sie so weit es geht. Geben Sie die unternehmerische Verantwortung den Leuten, die das Produkt verantworten“, lautete Möhlenkamps Ratschlag.

Für einen Konzern wie Freudenberg, der hochkritische Autoteile wie Dichtungen herstellt, ist Qualität ein immens wichtiger Punkt. „Qualitätsprobleme entstehen in erster Linie in der Produktentwicklung“, schrieb Bernd von Re-



1



2



3



4



5



6



7



8

- 1) Steffen Gänzle von A.T.Kearney: „Der Übergang auf modulare E-Fahrzeuge wird massive Auswirkungen auf die Beschäftigung haben.“
- 2) Techniker unter sich: Dr. Ulrich Hackenberg (li.) und Prof. Helmut List fachsimplen am Rande des AUTOMOBIL FORUMS.
- 3) MBtech-Geschäftsführer Werner Kropsbauer prognostiziert, dass E-Mobilität für alle einen Kraftakt bedeutet.
- 4) Dr. Konrad Weßner, Geschäftsführer bei puls Marktforschung, beurteilt die Geschäftsaussichten nach der Befragung von 100 Führungskräften aus der Automobilindustrie positiv: „Die Branche agiert heute nicht mehr mit dem Rücken zur Wand.“
- 5) Bernd Gombert, Leiter Mechatronik der Schaeffler Gruppe: „Beim E-Antrieb wird der Wertschöpfungsanteil auf fast die Hälfte sinken.“

- 6) Prof. Martin Winter vom WWU Münster schwört auf die Batterie und behauptet: „Elektromechaniker sind die natürlichen Feinde der Maschinenbauer.“
- 7) Wolfgang Gomoll (li.) mit SZ-Redakteur Thomas Fromm (Mitte), der das AUTOMOBIL FORUM am zweiten Tag moderierte. Am ersten Tag übernahm die Chefredakteurin der AUTOMOBIL PRODUKTION, Bettina Mayer, diese Aufgabe.
- 8) Strahlende Gesichter beim festlichen Dinner: Dr. Peter Piffli-Percevic, Wolfgang Kasic, Stefan Waldeisen, Christoph Ludwig.

gius, Global Chassis Forward Model Quality bei Ford, den Anwesenden ins Managementhandbuch. Das gilt vor allem für Batterien. Auf die Erfahrung einer brennenden Lithium-Ionen-Zelle kann wohl jeder verzichten. Da traf es sich gut, dass Prof. Martin Winter, einer der führenden deutschen Batterie-Forscher, schonungslos mit einigen Erwartungshaltungen aufräumte.

So wird es die den Verbrennungsmotor egalisierende Super-Batterie mit einer Energiedichte von 1 200 Kilowattstunden nicht in naher Zukunft geben, laut Winter. „Das wäre die eierlegende Wollmichsau. Bis dahin müssen wir mit Kompromissen leben.“ Realistisch seien 200 Kilowattstunden. Für Winter ist die dringendste Herausforderung bei der

Elektro-Mobilität das Schließen der Wertschöpfungsketten. Die ist auch für Bernd Gombert wichtig, den Leiter Mechatronik bei der Schaeffler-Gruppe. Er geht davon aus, dass beim E-Antrieb der Wertschöpfungsanteil auf fast die Hälfte sinkt. Deswegen werden alternative Geschäftsmodelle immer wichtiger. Wie man sich die genau vorstellen kann, illustrierte Pitt Moos, Produktmanager Smart fortwo electric drive. Die Marke Smart konzentriert sich nicht nur auf das Entwickeln von Autos, sondern auch darauf, wie sich die Mobilität verändern wird – Stichwort Car-Sharing, das im Smart-Deutsch „Car2Go“ heißt und bereits in Ulm und Austin, Texas, erprobt wird. Weltweit sind bereits 1 505 E-Smarts auf öffentlichen Straßen unterwegs.

Für einen Zulieferer wie Schaeffler stellen sich andere Aufgaben. „Wir müssen den OEMs Lösungen bei der E-Mobilität zeigen“, so Gombert. Mit einer ähnlichen Aufgabe sieht sich Werner Kropsbauer konfrontiert, Sprecher der Geschäftsführung bei MBtech: „Für die verschiedenen Antriebsvarianten sind Baukästen zu entwickeln“. Auch bei der E-Mobilität gelten die Gesetze des Automobilbaus: Eines davon heißt: Ohne Produktion kein Auto. Für Steffen Gänzle von A.T. Kearney ist klar: „Die Fabriken werden kleiner und modularer.“ Aber zunächst muss die Übergangsphase zur E-Mobilität gemeistert werden, die überlebenskritisch und komplex ist. Kritisch ist ein Wort, das auch Hans-Werner Sinn gefallen dürfte.

*Wolfgang Gomoll* ■