



© Jost-Fotografie

Dr. Thomas Meichsner, Experte für den Wandel in der Automobilindustrie

immer noch in Deutschland statt. In der zweiten Phase investierten wir massiv in die Kostenreduzierung durch eine hohe Automatisierung in der Produktion durch Roboter und spezielle CIM Fertigungslinien. Die Entwicklung stellten wir komplett vom manuellen Zeichenbrett auf CAD mit 3D Simulation aller Prozessschritte um. Auch die Effizienz der Verwaltung steigerten wir signifikant durch integrierte EDV Programme, wie SAP. Das globale Wachstum führte zu einer Vervielfältigung der Produktionsstätten mit den modernsten Fertigungstechnologien rund um den Globus. Aus dem Erlernten in einer bestehenden Fabrik wurde jeweils das nächste Werk in einer verbesserten Version aufgebaut. Die modernsten Werke sind heute in China realisiert worden und das ist auch ein Teil der Erfolgsgeschichte der deutschen Automobilkonzerne in Asien. Mit einem Zeitsprung in die heutige Situation steht die deutsche Zulieferindustrie aus der Sicht eines Konzernverbundes vor schwierigen strukturellen Herausforderungen. Mit den höchsten Lohnkosten, den ältesten Fabriken, dem höchsten durchschnittlichen Alter der Maschinen und Anlagen, dem höchsten Durchschnittsalter der Belegschaft und dem höchsten Krankenstand investieren die Konzerne verstärkt dort, wo das meiste Geld verdient wird: und das ist eben nicht Deutschland.

Was sagen die Kunden hierzu?

Unsere Automobilkunden sind in der gleichen schwierigen wirtschaftlichen Lage und daher ist es nicht verwunderlich, dass die Einkäufer unter der Maßgabe des „Global Sourcing“ und des sogenannten „Target Cost Squeeze“, die Lieferanten bei neuen Aufträgen nur

berücksichtigt, wenn wir osteuropäische Löhne als Kalkulationsbasis zu Grunde legen. Zusätzlich fordern Firmen wie VW sogenannte Quick Savings, das sind sofort fällige Preisreduzierungen auf das bestehende Geschäft in Höhe von fünf Prozent als Gegenleistung für den Erhalt eines neuen Auftrages. Häufig ist es dann so, dass das Bestandsgeschäft noch in Deutschland produziert wird und hier der Nachlass gegeben wird, auch wenn die Produktion später in einem Low Cost Standort erfolgt. Bei jedem neuen Auftrag sinkt die Umsatzrendite im Altstandort immer weiter. Des Weiteren müssen vier Jahre lang je fünf Prozent an Preisreduktion zugesichert werden. Dieser Preisnachlass lässt sich durch Produktivitätssteigerung nur noch in den Low Cost-Standorten darstellen, da in Deutschland die meisten Abläufe bereits automatisiert wurden. Aufgrund des hohen Kostendrucks werden zusätzlich ganze Entwicklungsaufträge in Niedrigstandorte verlegt. In Indien arbeitet ein CAD-Entwicklungsingenieur für rund fünf Prozent des deutschen Gehaltsniveaus und zusätzlich ohne Arbeitszeitbegrenzung. Darüber hinaus erfolgt die Produktion der meisten Werkzeuge und Maschinen ohnehin schon in Asien. Aus Konzernsicht bestehen daher große strukturelle Nachteile für die deutschen Produktionswerke.

Das klingt nach einer fortschreitenden De-Industrialisierung in Deutschland. Wird sich die Fertigungstiefe bei uns weiter verringern?

Mit einem Lohnkostenunterschied von rund 40 Euro in Deutschland und vier bis sechs Euro in den osteuropäischen Ländern, werden

ganz sicher immer mehr Industriearbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagert. Die leistungsfähigen Industrieunternehmen verfügen bereits über eine Vielzahl von internationalen Standorten. Allerdings muss sich auch unsere Politik darauf einstellen, dass wir in Deutschland deutlich weniger niedrig bezahlte Arbeitsplätze in Zukunft benötigen als es heute der Fall ist. Die Schweiz macht es uns vor.

Welchen Einfluss hat die VW Krise im Diesellabgasskandal bei dieser Entwicklung?

Die Milliarden, die VW an Kosten für die Abgasmanipulationen zu tragen hat, wird das Unternehmen auf viele Schultern verteilen müssen. Die Zulieferer werden hierbei über den erhöhten Verhandlungsdruck bei Neuaufträgen auch ihren Beitrag leisten.

Was für Folgen leiten sich aus dieser Entwicklung für die deutschen Zulieferunternehmen ab?

Die meisten internationalen Low Cost-Standorte verfügen über die neuesten und modernsten Werke mit schlanken und effizienten Ressourcen für Produktion, Verwaltung und Entwicklung. Einige Erstausrüster stellen die Just-in-Time Belieferung aus Deutschland heraus auf Long Distance JIT-Lieferungen aus dem Ausland um. Jetzt stellt sich die Frage, ob überhaupt noch Zulieferstandorte in Deutschland benötigt werden. Wir werden in der nächsten Zeit, eine deutliche Reduktion der Zulieferindustrie mit der Produktion in Deutschland erleben. Dieser Trend wird sich in den nächsten Jahren sogar noch beschleunigen, wenn komplette Niedrigpreisfahrzeuge aus China nach Europa importiert werden oder sich eine weltweite Wirtschaftskrise entwickelt.

Was für Chance sehen Sie?

Es gibt viel mehr Chancen, um ein Unternehmen aus einer Krise in einen sicheren Hafen zu führen, als sich die meisten Führungskräfte vorstellen können. In jedem Fall lohnt es sich, auch die Erfahrungen von Firmen aus anderen Branchen mit aufzunehmen. Wenn die Lösungen erst einmal erarbeitet wurden, dann kann die Umsetzung schnell und pragmatisch durch ein professionelles interdisziplinäres Projektmanagement erfolgen.

Was sind die konkreten Schritte?

Jede Krise bietet Möglichkeiten für fundamentale Kurskorrekturen. Zuerst empfehle ich, die Situation im Unternehmen transparent zu analysieren, die Stärken und Schwächen in der Strategie zu erkennen und kritisch zu hinterfragen. Also ein Soll-Ist-Abgleich der Prozesse, der Produktionsstandorte, der Produkte und weiterer Faktoren. Für die Absicherung eines Unternehmensstandortes in unserem Land sind Innovationen für neue Produkte, Verfahren und Fertigungsprozesse von besonderer Wichtigkeit. Es gibt eine Reihe

von Beispielen, wie sich Unternehmen neu erfunden haben und somit die Zukunft und die Unternehmenswerte für die nächsten Generationen absichern konnten. Falls die Ressourcen für den Wandel aus eigener Kraft nicht mehr reichen, um den Weg der Veränderung alleine zu gehen, dann empfehle ich, sich neuen Gedanken der Zusammenarbeit zu öffnen. So machte ich sehr gute Erfahrungen mit chinesischen Kooperations- und Beteiligungspartnern. Ich habe sehr große Anerkennung und Respekt vor der enormen Leistung, die die chinesischen Unternehmer beim Aufbau ihrer Firmen und ihres Landes vollbracht haben. Diese Qualität ähnelt denen unserer Gründergeneration in den 1950er und 1960er Jahren. Ich empfehle hierbei ein offenes Herz bei der Prüfung einer Zusammenarbeit. Insbesondere rate ich allen Gesellschaftern, Aufsichtsräten und Top-Entscheidern den richtigen Kreis an erfahrenen internen und externen Querdenkern um sich herum zu sammeln: It is all about people!

Vita

Dr. Thomas Meichsner studierte an der Technischen Universität Hannover Maschinenbau und spezialisierte sich auf Operations für den Automobilzulieferbereich. Des Weiteren absolvierte Dr. Meichsner über ein Stipendium einen kaufmännischen Abschluss mit dem Master of Science in Management am Georgia Institute of Technology in Atlanta, U.S.A.

Meichsner leitete für ThyssenKrupp Automotive mehrere Unternehmen als Geschäftsführer. Bei dem Cabrio Spezialisten, der Firma Karmann in Osnabrück war Herr Dr. Meichsner u.a. für Operations, den Presswerken, Spezialfahrzeugbau, dem Werkzeug- und Anlagenbau verantwortlich. Neben verschiedenen Turnaround Aufgaben, leitete Meichsner das Europageschäft von Magna Cosma als Executive Vice President. Seit 2015 ist Dr. Meichsner bei der Firma Faurecia Interior Systems als Geschäftsführer Operations für 20 Werke in Europa und Südafrika verantwortlich.

Privat verbringt Dr. Meichsner Zeit mit seiner Familie und seinen drei Kindern. Er wandert gerne in den Bergen, läuft Marathons und unterrichtet an der Technischen Universität Wien und Hannover die Fächer Automobilentwicklung und moderner Karosseriebau.

KONTAKT

Dr. Thomas Meichsner

E-Mail: Thomas.Meichsner@coachingfor.de